

【表紙】

【提出書類】 有価証券報告書

【根拠条文】 金融商品取引法第24条第1項

【提出先】 関東財務局長

【提出日】 2017年3月28日

【事業年度】 第117期(自 2016年1月1日 至 2016年12月31日)

【会社名】 株式会社資生堂

【英訳名】 Shiseido Company, Limited

【代表者の役職氏名】 代表取締役  
執行役員社長 兼 CEO 魚 谷 雅 彦

【本店の所在の場所】 東京都中央区銀座七丁目5番5号

【電話番号】 03(3572)5111

【事務連絡者氏名】 財務部長 堂 園 正 樹

【最寄りの連絡場所】 東京都港区東新橋一丁目6番2号

【電話番号】 03(6218)5490

【事務連絡者氏名】 財務部長 堂 園 正 樹

【縦覧に供する場所】 株式会社東京証券取引所  
(東京都中央区日本橋兜町2番1号)

## 第一部 【企業情報】

## 第1 【企業の概況】

## 1 【主要な経営指標等の推移】

## (1) 連結経営指標等

回次	第112期	第113期	第114期	第115期	第116期	第117期
決算年月	2012年3月	2013年3月	2014年3月	2015年3月	2015年12月	2016年12月
売上高 (百万円)	682,385	677,727	762,047	777,687	763,058	850,306
営業利益 (百万円)	39,135	26,045	49,644	27,613	37,660	36,780
経常利益 (百万円)	39,442	28,406	51,426	29,239	37,588	37,174
親会社株主に帰属する当期純利益又は親会社株主に帰属する当期純損失( ) (百万円)	14,515	14,685	26,149	33,668	23,210	32,101
包括利益 (百万円)	5,456	19,985	90,722	70,668	13,594	8,978
純資産額 (百万円)	303,715	303,153	358,707	409,369	413,334	413,870
総資産額 (百万円)	720,707	715,593	801,346	823,636	808,547	946,007
1株当たり純資産額 (円)	729.89	721.21	849.42	970.00	981.37	984.13
1株当たり当期純利益又は1株当たり当期純損失( ) (円)	36.47	36.90	65.65	84.44	58.17	80.41
潜在株式調整後1株当たり当期純利益 (円)	36.44		65.54	84.30	58.08	80.30
売上高営業利益率 (%)	5.7	3.8	6.5	3.6	4.9	4.3
自己資本比率 (%)	40.3	40.1	42.2	47.0	48.4	41.5
自己資本利益率 (%)	4.9	5.1	8.4	9.4	6.0	8.2
株価収益率 (倍)	39.2		27.7	25.3	43.5	36.8
営業活動によるキャッシュ・フロー (百万円)	52,599	42,040	84,320	32,134	60,529	59,129
投資活動によるキャッシュ・フロー (百万円)	20,668	25,534	16,799	11,538	23,137	70,640
財務活動によるキャッシュ・フロー (百万円)	35,482	24,745	47,462	58,419	30,151	22,378
現金及び現金同等物の期末残高 (百万円)	82,974	80,253	110,163	100,807	104,926	113,122
従業員数 [外、平均臨時雇用者数] (名)	32,595 [13,672]	33,356 [13,889]	33,054 [13,408]	33,000 [12,948]	33,783 [12,415]	36,549 [9,427]

- (注) 1 売上高には、消費税等は含まれていません。
- 2 第113期の潜在株式調整後1株当たり当期純利益は、1株当たり当期純損失を計上しているため、記載していません。
- 3 第113期の株価収益率は、親会社株主に帰属する当期純損失を計上しているため、記載していません。
- 4 第114期より「従業員給付」(国際会計基準第19号 2011年6月16日改訂)を一部の連結子会社において適用し、確定給付負債の純額の変動の認識方法の変更等を行っています。当該会計方針の変更は遡及適用され、第113期の関連する主要な経営指標等については遡及処理後の数値を記載しています。
- 5 第116期より当社及び3月決算であった連結対象会社は、決算日を3月31日から12月31日に変更しました。これに伴い、当社とすべての連結対象会社の決算日が統一され、第116期においては、当社及び3月決算であった連結対象会社は4月1日から12月31日までの9カ月間、12月決算である連結対象会社は1月1日から12月31日までの12カ月間を連結対象期間としています。
- 6 第116期より「企業結合に関する会計基準」(企業会計基準第21号 2013年9月13日)等を適用し、「当期純利益又は当期純損失( )」を「親会社株主に帰属する当期純利益又は親会社株主に帰属する当期純損失( )」に変更しています。

(2) 提出会社の経営指標等

回次	第112期	第113期	第114期	第115期	第116期	第117期
決算年月	2012年3月	2013年3月	2014年3月	2015年3月	2015年12月	2016年12月
売上高 (百万円)	224,897	220,404	219,219	241,099	165,148	202,774
経常利益 (百万円)	11,046	27,080	23,663	39,933	35,243	26,468
当期純利益 (百万円)	8,476	20,119	15,482	30,498	32,811	37,805
資本金 (百万円)	64,506	64,506	64,506	64,506	64,506	64,506
発行済株式総数 (千株)	400,000	400,000	400,000	400,000	400,000	400,000
純資産額 (百万円)	320,540	322,963	326,061	346,843	369,128	397,318
総資産額 (百万円)	595,417	589,928	603,317	601,186	580,380	620,984
1株当たり純資産額 (円)	803.70	809.26	815.70	867.04	922.74	992.99
1株当たり配当額 (うち1株当たり 中間配当額) (円)	50.00 (25.00)	50.00 (25.00)	20.00 (10.00)	20.00 (10.00)	20.00 (10.00)	20.00 (10.00)
1株当たり当期純利益 (円)	21.30	50.55	38.87	76.49	82.23	94.70
潜在株式調整後 1株当たり当期純利益 (円)	21.28	50.49	38.81	76.36	82.10	94.57
自己資本比率 (%)	53.7	54.6	53.9	57.5	63.5	63.9
自己資本利益率 (%)	2.6	6.3	4.8	9.1	9.2	9.9
株価収益率 (倍)	67.0	26.3	46.7	27.9	30.8	31.2
配当性向 (%)	234.8	98.9	51.5	26.1	24.3	21.1
従業員数 [外、平均臨時雇用者数] (名)	3,874 [1,913]	3,954 [1,920]	3,786 [1,763]	3,587 [1,675]	2,991 [1,574]	2,811 [1,541]

(注) 1 売上高には、消費税等は含まれていません。

2 第116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、第116期においては、4月1日から12月31日までの9カ月間を事業年度としています。

2 【沿革】

年月	事項
1872年9月	東京銀座に「資生堂薬局」として創業
1888年1月	わが国最初の練り歯磨「福原衛生歯磨石鹸」を発売
1897年1月	オイデルミンを発売し化粧品事業へ進出
1915年9月	商標「花椿」制定
1923年12月	チェーンストア制度を採用
1927年6月	合資会社を株式会社組織に変更
1927年8月	販売会社制度を採用
1937年1月	資生堂花椿会(現、花椿CLUB)発足
1939年9月	資生堂化学研究所(のちに第1リサーチセンターを経てリサーチセンター(新横浜))完成
1948年12月	大阪資生堂(株)(現、大阪工場)設立
1949年5月	東京証券取引所に株式を上場
1957年6月	台湾資生堂設立(翌年4月製造開始)
1959年10月	資生堂商事(株)(資生堂ファイントイレタリー(株)へ商号変更ののち(株)エフティ資生堂に吸収合併)設立
1959年11月	大船工場(のちに鎌倉工場)完成
1965年8月	資生堂コスメティックス(アメリカ)(のちに資生堂インターナショナルCorp.(現商号、資生堂アメリカズCorp.)に統合)設立
1968年6月	資生堂コスメティチ(イタリア)S.p.A.(現商号、資生堂グループイタリア)設立
1975年7月	掛川工場完成(同年10月稼働)
1980年7月	資生堂ドイチュラントGmbH(現商号、資生堂グループドイツ)設立
1983年1月	久喜工場完成
1986年2月	フランス カリタ社買収
1987年8月	資生堂薬品(株)設立
1988年8月	資生堂インターナショナルCorp.(現商号、資生堂アメリカズCorp.)設立
1988年9月	米国ゾートス社を買収
1989年3月	決算日を11月30日から3月31日に変更
1990年1月	資生堂アメリカInc.設立
1990年10月	ポーテプレステージインターナショナルS.A.(現商号、資生堂グループEMEA)をフランスに設立
1991年10月	フランス ジアン工場竣工
1991年11月	資生堂コスメニティー(株)(現商号、資生堂フィティット(株))設立
1991年12月	中国・北京麗源公司と合弁会社資生堂麗源化粧品有限公司を設立
1995年4月	販売会社15社を合併し、資生堂化粧品販売(株)(のちに資生堂販売(株)を経て、現商号、資生堂ジャパン(株))とする
1995年12月	(株)資生堂インターナショナル設立
1996年12月	米国ヘレンカーチス社の北米プロフェッショナル事業部門を買収
1998年2月	上海に合作会社 上海卓多姿中信化粧品有限公司を設立
1998年8月	米国ラモア社のプロフェッショナル事業部門を買収
1998年9月	香港に合弁会社 資生堂大昌行化粧品有限公司(現商号、資生堂香港有限公司)設立
2000年5月	フランス ラボラトワールデクレオール社を資本傘下に プリストル・マイヤーズスクイブ社「シーブリーズ」ブランドを買収 米国「ナーズ」ブランドを買収
2000年10月	(株)エフティ資生堂設立、トイレタリー事業を(株)資生堂から同社に営業譲渡
2001年12月	米国ジョイコ・ラボラトリーズ社(のちにゾートスインターナショナルInc.に統合)を買収
2003年4月	大阪資生堂(株)(現、大阪工場)及び資生堂化工(株)(のちに板橋工場)の両生産会社を(株)資生堂が吸収合併
2003年12月	上海に持株会社資生堂(中国)投資有限公司を設立
2004年10月	資生堂プロフェッショナル(株)設立
2006年3月	舞鶴工場、板橋工場の2工場を閉鎖
2007年4月	資生堂物流サービス(株)を(株)日立物流に譲渡、物流業務を同社にアウトソーシング
2008年1月	資生堂リース(株)を東京リース(株)(現商号、東京センチュリーリース(株))に譲渡
2008年4月	資生堂ベトナムInc.設立
2010年3月	米国ヘアエッセンシャル社を買収
2010年5月	資生堂大昌行化粧品有限公司(現商号、資生堂香港有限公司)を完全子会社化
2012年4月	Webを活用した新ビジネスモデル(watashi+(ワタシプラス))を開始
2013年11月	アラブ首長国連邦・ドバイに合弁会社 資生堂ミドルイーストFZCO設立
2014年3月	資生堂コスメティクスインドネシア設立
2014年4月	「カリタ」ブランド及び「デクレオール」ブランドをロレアル社に譲渡
2015年3月	鎌倉工場を閉鎖
2015年6月	資生堂アジアパシフィックPte. Ltd.設立
2015年10月	(株)資生堂の日本国内における化粧品事業の一部を資生堂販売(株)に承継 資生堂販売(株)を資生堂ジャパン(株)へ商号変更
2015年12月	決算日を3月31日から12月31日に変更
2016年1月	(株)資生堂の日本向けコーポレート機能の一部及びヘルスケア事業を資生堂ジャパン(株)に承継
2016年1月	「ジャン ボール ゴルチエ」のフレグランスに関する知的財産権をプーチ社に譲渡
2016年7月	米国ガーウィッチ社を買収
2016年10月	「ドルチェ&ガッバーナ」ブランドのフレグランス及び化粧品の開発・生産・販売に関するライセンス契約に基づく事業活動を開始

### 3 【事業の内容】

当社グループは、当社、子会社92社(連結子会社90社、持分法非適用非連結子会社2社)及び関連会社3社(持分法適用関連会社3社)で構成され、化粧品、化粧用具、トイレタリー製品、理・美容製品、美容食品、医薬品の製造・販売を主な事業内容とし、更に各事業に関連する研究及びその他のサービスの事業活動を展開しています。

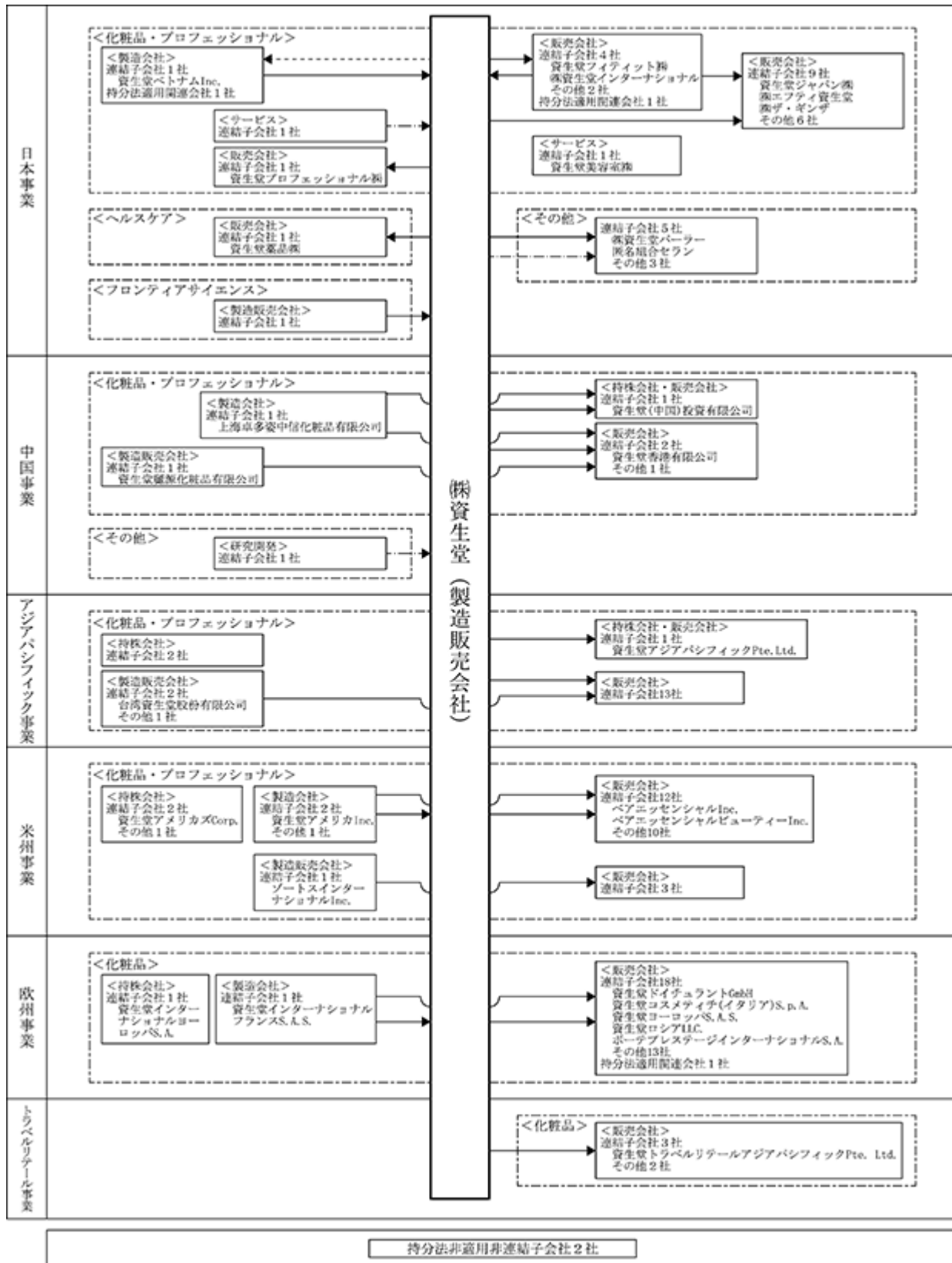
当社グループ各社の事業に係る位置付け及びセグメントとの関連は、以下のとおりです。

なお、当連結会計年度より報告セグメントの変更を行っています。詳細は、「第5 経理の状況 1 連結財務諸表等 注記事項(セグメント情報等)」をご参照ください。

事業区分	主な事業の内容	主要な会社
日本事業	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) プロフェッショナル事業 (理・美容製品の製造・販売等) ヘルスケア事業 (美容食品、一般用医薬品の製造・販売) 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) その他 (飲食業等)	当社 資生堂ジャパン(株) 資生堂美容室(株) 資生堂薬品(株) 資生堂プロフェッショナル(株) 資生堂フィティット(株) (株)資生堂インターナショナル (株)エフティ資生堂 (株)資生堂パーラー 匿名組合セラノ 資生堂ベトナムInc. (株)ザ・ギンザ その他連結子会社 13社 持分法適用関連会社 2社 (計 27社)
中国事業	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) プロフェッショナル事業 (理・美容製品の製造・販売等)	当社 資生堂(中国)投資有限公司 資生堂麗源化粧品有限公司 資生堂香港有限公司 上海卓多姿中信化粧品有限公司 その他連結子会社 2社 (計 7社)
アジアパシフィック事業	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) プロフェッショナル事業 (理・美容製品の製造・販売等)	当社 資生堂アジアパシフィックPte. Ltd. 台湾資生堂股份有限公司 その他連結子会社 16社 (計 19社)
米州事業	化粧品事業 (化粧品、化粧用具の製造・販売) プロフェッショナル事業 (理・美容製品の製造・販売等)	当社 資生堂アメリカズCorp. ゾートスインターナショナルInc. ベアエッセシナルInc. ベアエッセシナルビューティーInc. 資生堂アメリカInc. その他連結子会社 15社 (計 21社)
欧州事業	化粧品事業 (化粧品、化粧用具の製造・販売)	当社 資生堂インターナショナルヨーロッパS.A. 資生堂インターナショナルフランスS.A.S. 資生堂ロシアLLC. 資生堂コスメティチ(イタリア)S.p.A. 資生堂ドイチュラントGmbH 資生堂ヨーロッパS.A.S. ポーテプレステージインターナショナルS.A. その他連結子会社 13社 持分法適用関連会社 1社 (計 22社)
トラベルリテール事業	化粧品事業 (化粧品、化粧用具の販売)	当社 資生堂トラベルリテールアジアパシフィックPte. Ltd. その他連結子会社 2社 (計 4社)
持分法非適用非連結子会社 2社		(計 2社)

(注) 各事業ごとの会社数は、複数事業を営んでいる当社をそれぞれに含めて記載しています。

事業の系統図は以下のとおりです。



(注) ———▶ 製品      - - - - -▶ 原材料・仕掛品      - - - - -▶ サービス等      (主な取引を表示しています。)

#### 4 【関係会社の状況】

##### (1) 親会社

該当事項はありません。

##### (2) 連結子会社

名称	住所	資本金又は 出資金 (千円)	主要な事 業の内容	議決権 の所有 割合 (%)	関係内容
資生堂ジャパン(株) (注)2 (注)6	東京都中央区	100,000	日本事業	100.0	化粧品等の販売先 当社所有の建物、土地及び設備を賃借 当社に対し建物、土地及び設備を賃貸 役員の兼任...有、従業員の出向・兼任...有
資生堂美容室(株)	東京都中央区	100,000	"	100.0	営業上の取引はなし 当社所有の建物及び設備を賃借 役員の兼任...無、従業員の出向・兼任...有
資生堂薬品(株)	東京都中央区	100,000	"	100.0	医薬品の販売先 当社所有の建物及び設備を賃借 役員の兼任...有、従業員の出向・兼任...有
(株)イブサ	東京都港区	100,000	"	100.0	化粧品等の販売先 当社所有の建物を賃借 役員の兼任...有、従業員の出向・兼任...有
(株)エテュセ	東京都中央区	100,000	"	100.0	営業上の取引はなし 役員の兼任...有、従業員の出向・兼任...有
(株)ディシラ	東京都中央区	24,000	"	100.0	営業上の取引はなし 当社所有の建物及び設備を賃借 役員の兼任...有、従業員の出向・兼任...有
資生堂 プロフェッショナル(株)	東京都中央区	250,000	"	100.0	理・美容製品の販売先 当社所有の建物を賃借 役員の兼任...無、従業員の出向・兼任...有
資生堂フィテイト(株) (注)2	東京都中央区	10,000	"	100.0	化粧品等の販売先 役員の兼任...無、従業員の出向・兼任...有
資生堂 アメニティグッズ(株)	東京都中央区	50,000	"	100.0	化粧品等の販売先 当社所有の建物及び設備を賃借 役員の兼任...無、従業員の出向・兼任...有
(株)資生堂インターナシ ョナル	東京都中央区	30,000	"	100.0	化粧品等の販売先 役員の兼任...無、従業員の出向・兼任...有
(株)エフティ資生堂 (注)2	東京都中央区	100,000	"	100.0	トイレットリー製品の販売先 当社所有の建物を賃借 役員の兼任...有、従業員の出向・兼任...有
(株)資生堂パーラー	東京都中央区	100,000	"	99.3	直営飲食店の業務委託先 当社所有の建物及び設備を賃借 当社に対し建物を賃貸 当社より資金を貸付 役員の兼任...有、従業員の出向・兼任...有
匿名組合セラン (注)2 (注)3	(営業者) 東京都千代田区	11,600,000	"	[100.0]	営業上の取引はなし 当社に対し汐留タワー(汐留オ フィス)の建物及び設備を賃貸 役員の兼任...無、従業員の出向・兼任...無
資生堂ベトナムInc.	ベトナム、 ドンナイ	百万ベトナムドン 1,061,993	"	100.0	化粧品等の購入先・原材料の販売先 役員の兼任...有、従業員の出向・兼任...有
(株)ザ・ギンザ	東京都中央区	100,000	"	98.2	化粧品等の販売・購入先 当社所有の建物を賃借 役員の兼任...有、従業員の出向・兼任...有
資生堂(中国) 投資有限公司 (注)2	中国、上海	千中国元 565,093	中国事業	100.0	化粧品等の販売先 役員の兼任...有、従業員の出向・兼任...有
資生堂麗源化粧品 有限公司	中国、北京	千中国元 94,300	"	65.0 (33.0)	原材料の販売先 役員の兼任...無、従業員の出向・兼任...有
資生堂香港 有限公司	中国、香港	千香港ドル 123,000	"	100.0	化粧品等の販売先 役員の兼任...無、従業員の出向・兼任...無
上海卓多姿中信化粧品 有限公司	中国、上海	千中国元 418,271	"	92.6 (66.4)	原材料の販売先 役員の兼任...有、従業員の出向・兼任...有
資生堂アジアパシフィック Pte. Ltd.	シンガポール	千シンガポール ドル 7,500	アジアパシ フィック事 業	100.0	営業上の取引はなし 役員の兼任...無、従業員の出向・兼任...有
資生堂タイランド Co.,Ltd. (注)3	タイ、バンコク	千タイバーツ 10,000	"	49.0	化粧品等の販売先 役員の兼任...無、従業員の出向・兼任...有
法来麗國際股份 有限公司	台湾、台北	千ニュー台湾ドル 246,460	"	100.0 (100.0)	化粧品等の販売先 役員の兼任...有、従業員の出向・兼任...有
韓国資生堂Co.,Ltd.	韓国、ソウル	百万ウォン 28,572	"	100.0	化粧品等の販売先 借入に対する債務保証 役員の兼任...有、従業員の出向・兼任...無
台湾資生堂股份 有限公司	台湾、台北	千ニュー台湾ドル 1,154,588	"	51.0	化粧品等の販売先 役員の兼任...有、従業員の出向・兼任...有

名称	住所	資本金又は 出資金 (千円)	主要な事 業の内容	議決権 の所有 割合 (%)	関係内容
資生堂アメリカズCorp. (注)2	アメリカ、 デラウェア	千米ドル 403,070	米州事業	100.0	化粧品等の販売先 コマーシャル・ペーパー等に対する債務保証 役員の兼任...無、従業員の出向・兼任...有
ゾートスインターナショナルInc.	アメリカ、 コネチカット	千米ドル 25,000	"	100.0 (100.0)	理・美容製品の購入先 役員の兼任...無、従業員の出向・兼任...有
ヘアエッセンシャルInc. (注)2	アメリカ、 デラウェア	米ドル 0.01	"	100.0 (100.0)	営業上の取引はなし 役員の兼任...無、従業員の出向・兼任...有
ヘアエッセンシャル ビューティーInc.	アメリカ、 デラウェア	米ドル 1.00	"	100.0 (100.0)	営業上の取引はなし 役員の兼任...無、従業員の出向・兼任...無
資生堂アメリカInc.	アメリカ、 ニューヨーク	千米ドル 28,000	"	100.0 (100.0)	化粧品等の購入先・原材料の販売先 役員の兼任...無、従業員の出向・兼任...有
資生堂インターナショナルヨーロッパS.A. (注)2	フランス、パリ	千ユーロ 257,032	欧州事業	100.0	営業上の取引はなし 役員の兼任...無、従業員の出向・兼任...有
資生堂インターナショナルフランスS.A.S.	フランス、パリ	千ユーロ 36,295	"	100.0 (100.0)	化粧品等の購入先・原材料の販売先 役員の兼任...無、従業員の出向・兼任...有
資生堂ロシアLLC.	ロシア、 モスクワ	千ロシアルーブル 106,200	"	100.0 (100.0)	化粧品等の販売先 役員の兼任...無、従業員の出向・兼任...無
資生堂コスメティチ (イタリア)S.p.A.	イタリア、 ミラノ	千ユーロ 2,400	"	100.0 (100.0)	営業上の取引はなし 役員の兼任...無、従業員の出向・兼任...無
資生堂ドイツュラント GmbH	ドイツ、 デュッセルドルフ	千ユーロ 5,200	"	100.0 (100.0)	営業上の取引はなし 役員の兼任...無、従業員の出向・兼任...有
資生堂ヨーロッパS.A.S.	フランス、パリ	千ユーロ 9,000	"	100.0 (100.0)	化粧品等の販売先 役員の兼任...無、従業員の出向・兼任...有
ポータプレステージ インターナショナルS.A.	フランス、パリ	千ユーロ 17,760	"	100.0 (100.0)	営業上の取引はなし 役員の兼任...有、従業員の出向・兼任...無
ポータプレステージ インターナショナル S.A.U.(スペイン)	スペイン、 マドリッド	千ユーロ 620	"	100.0 (100.0)	営業上の取引はなし 役員の兼任...無、従業員の出向・兼任...無
ポータプレステージ インターナショナル GmbH(ドイツ)	ドイツ、 デュッセルドルフ	千ユーロ 1,000	"	100.0 (100.0)	営業上の取引はなし 役員の兼任...無、従業員の出向・兼任...無
資生堂トラベルリテール アジアパシフィックPte. Ltd.	シンガポール	千米ドル 48	トラベルリ テール事業	100.0 (100.0)	化粧品等の販売先 役員の兼任...無、従業員の出向・兼任...無
その他51社					

- (注) 1 主要な事業の内容欄には、セグメントの名称を記載しています。  
2 特定子会社です。  
3 持分は100分の50以下ですが、実質的に支配しているため連結子会社としたものです。  
4 議決権の所有割合の( )内は、間接所有割合で内数、[ ]内は、緊密な者又は同意している者の所有割合で外数です。  
5 上記の会社はいずれも有価証券届出書又は有価証券報告書を提出していません。  
6 資生堂ジャパン(株)については、売上高(連結会社相互間の内部売上高を除く)の連結売上高に占める割合が10%を超えています。

主要な損益情報等	売上高	281,703百万円
	経常利益	8,320 "
	当期純利益	4,923 "
	純資産額	7,881 "
	総資産額	132,820 "

### (3) 持分法適用の関連会社

名称	住所	資本金又は 出資金 (千円)	主要な事 業の内容	議決権 の所有 割合 (%)	関係内容
(株)ビエール ファブルジャポン	東京都港区	100,000	日本事業	50.0	化粧品等の購入先 役員の兼任...有、従業員の出向・兼任...有
その他2社					

(注) 主要な事業の内容欄には、セグメントの名称を記載しています。

### (4) その他の関係会社

該当事項はありません。



## 5 【従業員の状況】

### (1) 連結会社の状況

2016年12月31日現在

セグメントの名称	従業員数(名)	
日本事業	13,134	[6,634]
中国事業	9,274	[96]
アジアパシフィック事業	3,228	[445]
米州事業	5,942	[356]
欧州事業	2,082	[352]
トラベルリテール事業	78	[3]
全社(共通)	2,811	[1,541]
合計	36,549	[9,427]

- (注) 1 従業員数は就業人員数であり、臨時従業員数は[ ]内に当連結会計年度の平均人員を外数で記載していません。  
2 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。

### (2) 提出会社の状況

2016年12月31日現在

従業員数(名)	平均年齢(歳)	平均勤続年数(年)	平均年間給与(円)
2,811 [1,541]	41.4	17.3	7,177,618

セグメントの名称	従業員数(名)	
全社(共通)	2,811	[1,541]
合計	2,811	[1,541]

- (注) 1 従業員数は就業人員数であり、臨時従業員数は[ ]内に当事業年度の平均人員を外数で記載しています。  
2 臨時従業員には、パートタイマーを含み、派遣社員を除いています。  
3 平均年間給与は、賞与及び基準外賃金を含んでいます。

### (3) 労働組合の状況

資生堂労働組合は、1946年2月に資生堂従業員組合として発足し、現在当社及び国内主要連結子会社で組織され、組合員数は11,534名です。

なお、労使関係について特に記載すべき事項はありません。

## 第2 【事業の状況】

### 1 【業績等の概要】

当社及び従来3月決算であった連結子会社は、前連結会計年度より決算日を3月31日から12月31日に変更しました。前連結会計年度は決算日変更の経過期間であったことから、それらの会社は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た変則的な決算となっています。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。）

#### (1) 業績

	売上高 (百万円)	営業利益 (百万円)	経常利益 (百万円)	親会社株主に 帰属する 当期純利益 (百万円)	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	850,306	36,780	37,174	32,101	80.41	80.30
(参考)前年同一期間	863,288	44,337	44,258	29,462	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	763,058	37,660	37,588	23,210	58.17	58.08

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、資生堂グループは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に向けて、マーケティングとイノベーションの強化に取り組みました。加えて、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、メーキャ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「RéVive」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.とのフレグランス、メーキャップ、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850,306百万円となりました。

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、コスト構造改革による原価低減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、米国ヘアエッセンス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36,780百万円となりました。

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32,101百万円となりました。

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。

報告セグメントごとの業績は次のとおりです。

当連結会計年度より報告セグメントの区分方法及び報告セグメントの利益又は損失の測定方法を変更しており、当連結会計年度の比較・分析は変更後の区分方法及び測定方法に基づいています。

#### 売上高(外部顧客への売上高)

	当連結会計年度 (百万円)	構成比	(参考) 前年同一期間 (百万円)	構成比	調整後 増減 (百万円)	調整後 増減率	調整後 増減率 (現地通貨 ベース)
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。

#### 営業利益

	当連結会計年度 (百万円)	売上比	(参考) 前年同一期間 (百万円)	売上比	調整後 増減 (百万円)	調整後 増減率
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%
計	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。

## 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407,628百万円となりました。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57,417百万円となりました。

## 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、デパートチャン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、「AUPRES」の新カウンター設置や「PURE & MILD」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120,479百万円となりました。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低減などにより、前年同一期間に対し4,642百万円増の4,166百万円となりました。

## アジアパシフィック事業

アジアパシフィック事業では、シンガポールに統括機能とローカライズマーケティング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、取り扱いチャン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49,633百万円となりました。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1,102百万円となりました。

## 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に統括機能とローカライズマーケティング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乘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162,556百万円となりました。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11,813百万円となりました。

### 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、地域本社の統括機能とローカライズマーケティング機能をパ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、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85,215百万円となりました。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11,821百万円減の7,224百万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

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、アジアを中心に市場が拡大してきています。成長余地が大きく、収益性が高いこの事業に対し、当社は日本発ブランドの中では強みがある一方で、グローバル競合他社に比べ売上構成比が低いいため、最重点事業の一つとして積極的に強化しています。

当連結会計年度は、新カウンターの出店に加え、既存売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るとともに、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24,793百万円となりました。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5,470百万円となりました。

## (2) キャッシュ・フローの状況

(百万円)

	前連結会計年度	当連結会計年度
営業活動によるキャッシュ・フロー	60,529	59,129
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	30,151	22,378
現金及び現金同等物 期末残高	104,926	113,122

当連結会計年度末における現金及び現金同等物は、前連結会計年度末に比べ8,196百万円増加し、113,122百万円となりました。

### (営業活動によるキャッシュ・フロー)

当連結会計年度の営業活動によるキャッシュ・フローは、税金等調整前当期純利益（49,866百万円）に減価償却費（34,480百万円）、のれん償却額（4,916百万円）などの非資金費用や、仕入債務の増加（19,058百万円）があった一方、売上債権の増加（10,578百万円）、たな卸資産の増加（9,500百万円）のほか、事業譲渡益（8,952百万円）や法人税等の支払額（16,415百万円）などにより、59,129百万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)

当連結会計年度の投資活動によるキャッシュ・フローは、事業譲渡による収入（10,938百万円）があった一方、有形固定資産取得による支出（31,366百万円）、無形固定資産取得による支出（32,340百万円）、連結の範囲の変更を伴う子会社株式の取得による支出（24,426百万円）などにより、70,640百万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)

当連結会計年度の財務活動によるキャッシュ・フローは、長期借入れによる収入(30,000百万円)や社債の発行による収入(10,000百万円)があった一方、長期借入金の返済による支出(5,738百万円)、配当金の支払額(8,214百万円)などにより、22,378百万円の収入となりました。

## 2 【生産、受注及び販売の状況】

当連結会計年度より報告セグメントの区分方法を変更しており、当連結会計年度の比較は変更後の区分方法に基づいています。

### (1) 生産実績

当連結会計年度における生産実績を報告セグメントごとに示すと次のとおりです。

セグメントの名称	金額(百万円)	調整後増減率(%)
日本事業	109,144	13.2
中国事業	12,047	10.5
アジアパシフィック事業	3,570	4.3
米州事業	23,144	25.4
欧州事業	19,547	14.8
トラベルリテール事業		
合計	167,453	0.1

- (注) 1 セグメント間取引については相殺消去していません。  
2 金額は製造原価によっています。  
3 上記の金額には、消費税等は含まれていません。  
4 「調整後増減率」は、前連結会計年度の実績を当連結会計年度と同一の期間に組み替えた「前年同一期間」との比較です。

### (2) 受注状況

当社グループ製品については受注生産を行っていません。また、OEM(相手先ブランドによる生産)等による受注生産を一部実施しているものの金額は僅少です。

### (3) 販売実績

当連結会計年度における販売実績を報告セグメントごとに示すと次のとおりです。

セグメントの名称	金額(百万円)	調整後増減率(%)
日本事業	407,628	2.9
中国事業	120,479	4.2
アジアパシフィック事業	49,633	5.9
米州事業	162,556	3.0
欧州事業	85,215	18.2
トラベルリテール事業	24,793	44.2
合計	850,306	1.5

- (注) 1 セグメント間取引については相殺消去していません。  
2 上記の金額には、消費税等は含まれていません。  
3 「調整後増減率」は、前連結会計年度の実績を当連結会計年度と同一の期間に組み替えた「前年同一期間」との比較です。

### 3 【対処すべき課題】

文中の記載内容のうち、歴史的事実でないものは、有価証券報告書提出日(2017年3月28日)現在における当社グループ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、実際の成果や業績などは、記載の見通しとは異なる可能性があります。

#### (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年度から2017年度の3カ年では累計1,000億円超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、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、「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。

レフィルの発売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%削減したこと、また本体容器に内面蒸着と多面体との相乗効果で内面から輝く肌を表現した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)」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さら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。

#### (ダイバーシティのさらなる推進と女性活躍支援)

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従業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、2017年2月に、事業所内保育所の運営受託などを事業の柱とした合弁会社「KODOMOLOGY(コドモロジー)株式会社」を設立しました。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活かしたサービスを提供し、日本の大きな社会問題の一つである保育所不足に対して向き合っていきます。

#### (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。こうしたさまざまな知見を、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。

#### 4 【事業等のリスク】

有価証券報告書に記載した事業の状況、経理の状況等に関する事項のうち当社グループの財政状態及び経営成績等に悪影響を及ぼす可能性のあるリスクには次のようなものがあり、投資家の判断に重要な影響を及ぼす可能性のある事項と考えています。

なお、文中の将来に関する事項は、有価証券報告書提出日(2017年3月28日)現在において当社グループが判断したものです。ここに掲げられている項目に限定されるものではありません。

##### (1) ブランド価値の低下

当社グループでは、当社の社名を冠する象徴的なブランド「SHISEIDO」などを保有し、ブランド価値の向上に努めていますが、不測の事態によるブランド価値の低下が発生した場合には、当社グループの財政状態及び経営成績等に悪影響を及ぼす可能性があります。

##### (2) お客さま対応

当社グループは、お客さまとの関係を重視しています。企業理念「Our Mission, Values and Way」の「Our Way」及び「資生堂グループ倫理行動基準」で、お客さまの満足と信頼が得られるように行動する旨を明示し、周知徹底を図っています。しかしながら、お客さまの満足や信頼を損なうこととなる不測の事態が生じた場合には、当社グループのブランド価値が低下し、当社グループの財政状態及び経営成績等に悪影響を及ぼす可能性があります。

##### (3) 戦略的投資活動

当社グループは、戦略市場への投資、M&A及び新規事業・新規市場への事業拡大等の戦略的投資活動の推進に際して、意思決定のために必要かつ十分な情報収集をした上で検討を実施し、合理的な意思決定を行っています。しかしながら、予期し得ない種々の環境変化等により、当初意図した成果が得られない場合には、当社グループの財政状態及び経営成績等に悪影響を及ぼす可能性があります。

##### (4) 化粧品業界の競争環境

当社グループの属する化粧品業界は、グローバル規模で競争が激しくなっています。成熟した国内市場での同業他社との競争激化をはじめ、グローバルコンペティターのプレステージ市場での影響力拡大、さらには他業界からの新規参入など競争環境はますます厳しくなっています。また、海外市場でも当社グループが成長戦略の柱として位置付ける中国を含むアジア市場等において、グローバルコンペティターが積極的なM&Aやマーケティング活動を展開し、消費者の認知度を高め市場シェアの拡大を図るなど、競争環境が一層厳しくなっています。したがって、当社グループがこの競争環境に的確に対処できない場合には、当社グループの財政状態及び経営成績等に悪影響を及ぼす可能性があります。

##### (5) 海外での事業活動

当社グループの連結売上高に占める海外売上高比率は年々伸長しており、2016年12月末時点で「SHISEIDO」においては世界88の国と地域(日本を含む)で販売されています。海外での事業活動において、予期し得ない経済的・政治的・社会的な突発事態の発生、テロ・戦争・内乱の勃発、伝染病の流行などによる社会的・経済的混乱、自然災害、異常気象や天候不順等が、当社グループの財政状態及び経営成績等に悪影響を及ぼす可能性があります。

なお、海外売上に関する詳細は、「第5 経理の状況 1 連結財務諸表等 注記事項 (セグメント情報等)」として開示しています。

(6) 市場リスク

原材料価格

当社グループ製品の原材料は、国際市況の影響を受け、地政学的リスク、新興国の需要増加や投機資金の流入に伴う需給バランス、天候不順、為替レートの変動等に伴い市況価格が変動します。当社グループでは、原材料価格の上昇に対する継続的な原価低減活動などにより、その影響を軽減する努力を続けています。しかしながら、予想を超える市況価格の変動が生じた場合には、当社グループの財政状態及び経営成績等に悪影響を及ぼす可能性があります。

為替

当社グループは、輸出入取引等を行うことに伴う外貨建て決済について、為替レートの変動リスクを負っています。当社グループでは、原則販売地域に対応する生産体制を築くことなどで為替変動に対するヘッジを行っていますが、リスクが完全に回避されるわけではありません。また、海外連結子会社及び持分法適用関連会社の現地通貨建ての報告数値は、連結財務諸表作成時に円換算することから、収益が費用を上回っている状況では、円高が進むと経営成績にマイナス影響を与えます。さらに、当社の海外連結子会社及び持分法適用関連会社への投資は、円高が進行すると為替換算調整勘定を通じて自己資本を減少させます。不測の為替変動が生じた場合には、当社グループの財政状態及び経営成績等に悪影響を及ぼす可能性があります。

株価

当社グループは、当連結会計年度末時点で時価のある株式を保有しており、株価の変動リスクを負っています。株価の動向次第では評価損益の増減及び減損のリスクがあります。また、当社の企業年金では、年金資産の一部を時価のある株式で運用しており、株価の下落は年金資産の目減りを通じて年金費用を増加させ経営成績にマイナス影響を与えます。不測の事態が生じた場合には、当社グループの財政状態及び経営成績等に悪影響を及ぼす可能性があります。

なお、有価証券に関する詳細は、「第5 経理の状況 1 連結財務諸表等 注記事項（有価証券関係）」に開示しています。

(7) 市場ニーズへの適合

新製品・新ブランドの開発・育成及びマーケティング活動が市場ニーズに適合しているかどうか当社グループの売上及び利益に大きな影響をもたらします。当社グループでは、市場ニーズに応えるため、魅力的な新製品・新ブランドの開発、マーケティング活動による新製品・新ブランド及び現行主力品・既存ブランドの強化・育成、市場ニーズに応えられなくなった既存品・既存ブランドの撤退を継続的に行っています。しかしながら、当該活動はその性質上、さまざまな要因による不確実性が伴うため、当初意図した成果が得られない場合には、当社グループの財政状態及び経営成績等に悪影響を及ぼす可能性があります。

なお、研究開発活動に関する詳細は、「第2 事業の状況 6 研究開発活動」に開示しています。

(8) 特定の取引先等

小売・流通チャネルにおける変化に対する当社グループの対応が的確ではなかった場合には、当社グループの財政状態及び経営成績等に悪影響を及ぼす可能性があります。

(9) 法規制等に関するリスク

当社グループは、医薬品、医療機器等の品質、有効性及び安全性の確保等に関する法律をはじめとする法規制や、品質に関する基準、環境に関する基準、会計基準や税法等、事業展開している国内外のさまざまな法規制等の適用を受けています。当社グループはコンプライアンス(法令遵守)とCSRに基づく倫理的行動に万全を期していますが、今後、これらの法規制等が変更された場合、また予測できない法規制等が新たに設けられた場合には、当社グループの事業活動が制限され、当社グループの財政状態及び経営成績等に悪影響を及ぼす可能性があります。

(10) 重要な訴訟等

当連結会計年度において、当社グループに重大な影響を及ぼす訴訟等は提起されていませんが、将来、重要な訴訟等が発生し、当社グループに不利な判断がなされた場合には、当社グループの財政状態及び経営成績等に悪影響を及ぼす可能性があります。

(11) 情報セキュリティに関するリスク

当社グループが保有する顧客情報や機密情報等の情報資産の保護については、さまざまな対策を講じています。具体的には、日本国内においては「個人情報保護規程」「個人番号及び特定個人情報取扱規程」「機密情報管理規程」及び「情報システム管理規程」を定め、これらの遵守を徹底し、お客さまの個人情報を慎重に取り扱い、各種情報資産の保護を行っており、海外においても当該国の法令に基づいた規程等を定めています。しかしながら、予期し得ない不正アクセスによる情報漏洩等が発生した場合には、当社グループの財政状態及び経営成績等に悪影響を及ぼす可能性があります。

(12) 災害・事故等

当社グループでは、大規模な地震の発生など災害・事故発生時の生産・物流及び販売の中断による損失を最小化するため、生産拠点、物流拠点、情報システム及び本社を事業継続の重要拠点と位置付け、事業継続計画(BCP)の構築を行っています。しかしながら、想定を超える災害・事故等の発生により、製造・物流及び販売の中断が生じた場合には、当社グループの財政状態及び経営成績等に悪影響を及ぼす可能性があります。

## 5 【経営上の重要な契約等】

(取得による企業結合)

2016年6月2日、当社の子会社であるShiseido Americas Corporation は、プレステージ市場においてメーカーキャップ及びスキンケアブランドをグローバルで展開するGurwitch Products, LLC. の全持分を取得することについて、同社の親会社であるAlticor Inc. と契約を締結し、同年7月12日に当該株式を取得しました。

なお、当該取引の詳細は「第5 経理の状況 1 連結財務諸表等 注記事項（企業結合等関係）」に記載しています。

(重要なライセンス契約の締結)

2016年6月30日、当社の子会社であるBeauté Prestige International S.A. 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、メーカーキャップ、スキンケア商品の開発、生産及び販売に関する独占グローバルライセンス契約を締結し、本ライセンス契約に基づく事業活動を同年10月1日に開始しました。

## 6 【研究開発活動】

当社グループは、さまざまな技術の融合により世界中のお客さまの「美と健康」を実現する画期的な製品、サービスの実現をめざしています。横浜市のリサーチセンター（グローバルイノベーションセンター）をはじめ、米国、フランス、中国、シンガポールの各拠点において、研究開発活動を推進しています。当社の研究所は2016年に、その前身となる試験室開設から100周年を迎え、これまでに最新の皮膚科学と処方開発技術をもとに高品質な製品の開発を実現してきました。その研究開発力は外部から高い評価を受け、2016年も化粧品科学領域で最も権威のある研究発表会である「IFSCC（国際化粧品技術者会連盟）Congress」において最優秀賞を受賞しました。また、グローバルレベルでのお客さま起点の研究開発を強化するため、5月に「アメリカイノベーションセンター」、11月に「中国イノベーションセンター」をそれぞれ拡張・機能強化しました。今後、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を図っていきます。

当連結会計年度におけるグループ全体の研究開発費は18,264百万円（売上高比2.1%）であり、商品カテゴリー別の研究成果は、以下のとおりです。なお、研究開発活動については、特定のセグメントに関連付けられないため、セグメント別の記載は行っていません。

### (1) スキンケア

加齢に伴う肌のたるみの原因を明らかにするため、当社が培ってきた皮膚解析技術を応用し、皮膚の内部の微細な三次元構造を世界で初めて明らかにしました。加齢に伴い肌の深部が空洞化し、肌の弾力が失われ肌がたるむこと、肌の真皮が空洞化している部位では「汗腺」が加齢に伴い著しく委縮していることを発見しました。本知見に基づき、脂肪幹細胞に着目した抗たるみソリューションを「SHISEIDO」、「クレ・ド・ポー ボーテ」、「AUPRES」に応用しました。また、30～40代の女性が「シミ」とは違う「年齢とともに肌が暗くなる」状態を実感していることに着目し、肌の明るさにはコラーゲンの色だけでなくコラーゲン密度も影響することを発見しました。これまでの角層透明度、メラニン美白に加え、肌内部を白いコラーゲンで満たすソリューションを「エリクシルホワイト」へ採用し、従来のメラニン中心の肌色ケアから「コラーゲン×美白」へ深化を遂げ、大人の肌をうるおいとハリで満たし明るさに満ちた顔印象を実現しました。

### (2) メーキャップ

リップメイクに関する意識調査により「女性の友達と会うときは、最もメイクを意識するがあえて気合いを入れず、自然なつや仕上げにする」傾向にあることが分かりました。また、自然なつやは「おしゃれ」な印象を与え、今後挑戦したい仕上げとして高く評価されることが分かりました。この結果をもとに、「マキアージュ」では、自然なつや仕上げりとブランドコンセプトの「品のあるしなやかな色っぽさ」を実現するために、当社独自の2相分離技術と乳化技術、そして水溶性の色成分の融合による“ウォーターベース3相分離技術”を採用しました。水溶性の色成分で唇を染め内側からにじみ出る血色感のある彩りを与え、薄く均一な油膜による自然なつやのある新しい仕上げりを実現しました。ファンデーションでは、お客さま一人ひとりの肌本来の美しい肌印象を引き出すことをめざし、塗付することで崩れて軽く滑らかな使い心地を創出する「エアークッション処方」と肌にフィットしながらリキッドからパウダーに変化する当社独自の技術を「SHISEIDO」へ採用しました。世界中のお客さまにお届けした肌本来のいきいきとした肌色、ツヤ、明るさを引き出しながら肌との一体感が持続するこのリキッドファンデーションは、世界に数ある化粧品賞の中で最も権威ある、フランスのファッション・美容誌「マリ・クレール」が主催する2016年の最優秀化粧品賞「プリ・デクセランス」を受賞しました。

### (3) ヘアケア

10周年を迎えた「ツバキ」では、美容成分を髪の毛の芯までいきわたらせ、髪内部に保つことで深いうるおいをもたらす「インナーモイストアップ処方」を採用し、ブランド史上最高の「艶」を実現しました。日本の大人の女性の魅力である、しっとり艶やかな髪から自然な「色気」をさらに引き出します。また、身だしなみに気を遣う男性が求める清潔感のあるナチュラルなヘアスタイルへのニーズに対し、伸縮可能で強靱な「アレンジポリマー成分」と固定力が高い「セットポリマー成分」の2タイプのポリマー同士の結合により、キープ力を上げ、狙ったヘアスタイルを思い通りにつくり出すことができる、ジェルとワックスを組み合わせた新感触のスタイリング剤を開発し、「ウーノ」に採用しました。

(4) ヘルスケア

蒟蒻芋に含まれる「蒟蒻由来グルコシルセラミド」に全身の肌のうるおいを守るバリア機能を改善する美容効果があることを12年にわたる研究により解明しました。本研究成果は、顔やからだの肌乾燥に悩むお客さまに向けて、飲むだけで顔もからだも水分を逃がしにくくする、当社初の機能性表示食品「飲む肌ケア」に採用しました。

(5) フロンティアサイエンス

敏感な肌に適用する医科向け化粧品「ドゥーエ」、先進の美容皮膚医療用化粧品「ナビジョン」をはじめ、医療用医薬品、化粧品・医薬品原料、クロマトグラフィー分析装置など、化粧品開発技術を応用した商品開発を進めています。九州大学と共同設置した「キラルアミノ酸ソリューションセンター」は、2016年8月より本格稼働を開始しグローバルな知が集積する拠点として、健康分野へ貢献する新しい研究開発領域・ビジネスモデルの創生をめざしています。

(6) プロフェッショナル

毛髪内の水分の蒸発がパサつきの原因となることに着目し、資生堂独自の「毛髪内水分定着テクノロジー」をサロン専用製品の「ザ・ヘアケア アクアインテンシブ」に採用し、髪をうるおいで満たし、軽やかでさらさらした質感が持続するうるおい層とオイル層の2層式ヘアオイルを開発しました。

その他の活動としては、毛髪再生医療の事業化に向け、共同研究先の東京医科大学において専門の評価委員会の審議を経て、厚生労働省への臨床研究計画が受理され、2016年6月に臨床研究を開始しました（当社は細胞培養加工などを担当）。また、当社は、動物実験代替法について20年以上にわたり研究開発に取り組んでいます。当社と花王株式会社が共同で開発した安全性試験代替法である「h-CLAT」が、2016年7月に世界的に認められる公的試験法である「OECDテストガイドライン」として採択されました。この結果、化粧品原料など化学物質の皮膚感作性について、動物を用いずに評価することが可能になると期待されます。今後も社会全体が代替法を活用できるよう取り組みます。

## 7 【財政状態、経営成績及びキャッシュ・フローの状況の分析】

当連結会計年度における財政状態及び経営成績の分析は次のとおりです。

なお、文中の記載内容のうち、歴史的事実でないものは、有価証券報告書提出日(2017年3月28日)現在における当社グループ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、実際の成果や業績などは、記載の見通しとは異なる可能性があります。

### (1) 重要な会計方針及び見積り

当社グループの連結財務諸表は、一般に公正妥当と認められている会計基準に基づき作成しています。その作成には経営者による会計方針の選択・適用、資産・負債及び収益・費用の報告金額並びに開示に影響を与える見積りを必要としています。経営者は、これらの見積りについて過去の実績等を勘案し合理的に判断していますが、実際の結果は、見積り特有の不確実性があるため、これらの見積りと異なる場合があります。

当社グループの連結財務諸表で採用する重要な会計方針は、「第5 経理の状況 1 連結財務諸表等 連結財務諸表作成のための基本となる重要な事項」に記載していますが、特に以下の重要な会計方針が連結財務諸表における重要な見積りの判断に大きな影響を及ぼすと考えています。

#### 有形固定資産

当社グループでは、有形固定資産の簿価について、それが回収できなくなる可能性を示す兆候がある場合には、減損の有無を判定しています。この判定は、事業用資産についてはグルーピングした各事業単位の将来キャッシュ・フローの見積りに基づいて、遊休資産については個別に比較可能な市場価格に基づいて行っています。経営者は将来キャッシュ・フロー及び回収可能価額の見積りは合理的であると考えていますが、将来の予測不能な事業上の前提条件の変化によって見積りが変更されることにより、将来キャッシュ・フローや回収可能価額が減少し、減損損失が発生する可能性があります。

#### のれん、商標権及びその他の無形固定資産

当社グループでは、のれん、商標権及びその他の無形固定資産について、減損の判定を行っています。のれん、商標権及びその他の無形固定資産の公正価値の見積りや減損判定に当たっては、外部専門家などによる評価を活用しています。公正価値の見積りは、主に割引キャッシュ・フロー方式により行いますが、この方式では、将来キャッシュ・フロー、割引率など、多くの見積り・前提を使用しています。これらの見積り・前提は、減損判定や認識される減損損失計上額に重要な影響を及ぼす可能性があります。経営者は、当該判定における公正価値の見積りは合理的であると判断していますが、将来の予測不能な事業上の前提条件の変化によって見積りが変更されることにより、公正価値が下落し、減損損失が発生する可能性があります。

#### 有価証券

当社グループでは、その他有価証券のうち、取得原価に比べ時価又は実質価額が著しく下落したものについては、回復可能性があるとは判断される場合を除き、減損処理を行っています。時価のあるものについては、決算日現在の時価が取得原価に比べて50%以上下落した場合には回復可能性はないものと判断し、30%以上50%未満下落した場合には当該有価証券の発行会社の財政状態及び経営成績を勘案し、回復可能性を判断しています。時価のないものについては、発行会社の財政状態の悪化により、実質価額が取得原価に比べて50%以上下落した場合には、回復可能性があるとは判断できる場合を除き、減損処理を行っています。経営者は、回復可能性の判断が適切なものであると判断していますが、回復可能性ありと判断している有価証券についても、将来、時価の下落又は投資先の財政状態及び経営成績の悪化により、減損損失が発生する可能性があります。

#### 繰延税金資産

当社グループでは、回収可能性がないと判断される繰延税金資産に対して評価性引当額を設定し、適切な繰延税金資産を計上しています。繰延税金資産の回収可能性は各社、各納税主体で十分な課税所得を計上するか否かによって判断されるため、その評価には、実績情報とともに将来に関する情報が考慮されています。経営者は、当該計上額が適切なものであると判断していますが、将来の予測不能な事業上の前提条件の変化に伴う各社、各納税主体の経営悪化により、繰延税金資産に対する評価性引当額を追加で設定する可能性があります。



## 退職給付費用及び債務

当社グループの主要な退職給付制度は、日本における企業年金制度及び退職一時金制度です。従業員の退職給付費用及び債務は、割引率、退職率、死亡率及び年金資産の長期期待運用収益率等を含む前提条件に基づいて算出されています。これらの前提条件は年に一度見直しています。割引率と長期期待運用収益率は、退職給付費用及び債務を決定する上で、重要な前提条件です。割引率は一定の格付けを有し、安全性の高い長期社債の期末における市場利回りを基礎として決定しています。長期期待運用収益率は年金資産の種類ごとに期待される収益率の加重平均に基づいて決定しています。経営者は、これらの前提条件は適切であると考えていますが、実際の結果との差異や前提条件の変更が将来の退職給付費用及び債務に影響を及ぼす可能性があります。

## (2) 当連結会計年度の経営成績の分析

### 概要

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

なお、売上高及び営業利益のセグメントの分析については、「1 業績等の概要 (1)業績」に記載していません。

### 売上高

当連結会計年度の連結売上高は、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の売上が上乘せとなったことから、現地通貨ベースで前年同一期間比 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 850,306百万円となりました。

### 売上原価、販売費及び一般管理費

#### (売上原価)

売上原価は、前年同一期間比4.0%減の207,553百万円となりました。売上高に対する比率は前年同一期間より0.7ポイント改善され、24.4%となりました。これは、主に原価率の低い日本の売上構成比の増加や、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によるものです。

#### (販売費及び一般管理費)

販売費及び一般管理費は、前年同一期間比0.5%増の605,972百万円となりました。その内訳は次のとおりです。

#### (イ) マーケティングコスト

マーケティングコストの売上高に対する比率は、事業基盤の再構築に向けた成長投資や新ブランドの投資強化等により、36.3%と前年同一期間比0.1ポイント増加しました。

#### (ロ) ブランド開発費・研究開発費

ブランド開発費・研究開発費の売上高に対する比率は、前年同一期間比0.4ポイント増の4.6%となりました。

#### (ハ) 人件費

人件費の売上高に対する比率は、日本の退職給付費用の計上等により、前年同一期間比0.1ポイント増の13.2%となりました。

#### (ニ) 経費

経費(その他の費用)の売上高に対する比率は、前年同一期間比0.9ポイント増の17.2%となりました。これは、主に新ブランド取得及びライセンス契約に関わる費用の計上によるものです。

販売費及び一般管理費に含まれる研究開発費は18,264百万円となり、売上高に対する比率は2.1%となりました。なお、研究開発活動についての詳細は、「6 研究開発活動」に記載しています。

#### 営業利益

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、米国ペアエッセンシャルInc.の構造改革費用に加え、想定以上の円高の影響もあり、前年同一期間比17.0%減の36,780百万円となりました。

#### 営業外損益

営業外損益は、前年同一期間に対し474百万円増の394百万円の利益となりました。

#### 経常利益

経常利益は、営業利益が減少したことから、前年同一期間比16.0%減の37,174百万円となりました。

#### 特別損益

特別損益は、「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の計上により、12,692百万円の利益となりました。

#### 税金等調整前当期純利益

税金等調整前当期純利益は、前年同一期間比6.1%減の49,866百万円となりました。

#### 法人税等(法人税等調整額を含む)

法人税等は、前年同一期間比24.9%減の15,941百万円となりました。

#### 非支配株主に帰属する当期純利益

非支配株主に帰属する当期純利益は、前年同一期間比24.2%減の1,823百万円となりました。

#### 親会社株主に帰属する当期純利益

親会社株主に帰属する当期純利益は、前年同一期間比9.0%増の32,101百万円となりました。

#### (3) 経営成績に重要な影響を与える要因について

経営成績に重要な影響を与える要因については、「4 事業等のリスク」に記載しています。

#### (4) 経営戦略の現状と見通し

経営戦略の現状と見通しについては、「1 業績等の概要」及び「3 対処すべき課題」に記載しています。

(5) 資本の財源及び資金の流動性についての分析

資金調達と流動性マネジメント

当社グループは、事業活動のための適切な資金確保、流動性の維持、並びに健全な財政状態を常にめざし、安定的な営業キャッシュ・フローの創出、幅広い資金調達手段の確保に努めています。成長を維持するために将来必要な運転資金及び設備投資・投融資資金は、主に手元のキャッシュと営業活動からのキャッシュ・フローに加え、借入や社債発行により調達しています。資金調達に関しては、有利な条件で調達が可能な財務体質を維持すべく、ベンチマークとなる有利子負債比率は25%を目安としており、大型投資案件による資金調達が必要となった場合には、経営動向や財務状況及び市場環境などを勘案して、最適な方法でタイムリーに実施します。

手元流動性については、連結売上高の1.5カ月程度を一つの目安としています。当連結会計年度末の現金及び預金、有価証券の総額は128,032百万円となり、手元流動性は連結売上高（2016年1月1日から2016年12月31日までの期間）の1.8カ月分となりました。

一方、当連結会計年度末現在の有利子負債残高は175,832百万円となっています。国内普通社債の発行登録枠の未使用枠1,400億円、当社及び欧米子会社2社を発行体とするプログラム型シンジケート・ローンの未使用枠3.0億米ドル、並びに米国子会社のCPプログラムの未使用枠55百万米ドルなどを有し、資金調達手段は分散化されています。

当連結会計年度末現在において、当社グループの流動性は十分な水準にあり、資金調達手段は分散されていることから、財務の柔軟性は高いと考えています。

格付け

当社グループは、流動性及び資本政策に対する財務の柔軟性を確保し、資本市場を通じた十分な資金リソースへのアクセスを保持するため、一定水準の格付けの維持が必要であると考えています。当社グループは、グローバルな資本市場から円滑な資金調達を行うため、ムーディーズ・ジャパン株式会社(以下「ムーディーズ」)及びスタンダード&プアーズ・レーティング・ジャパン株式会社(以下「S & P」)の2社より格付けを取得しています。

2017年2月28日現在の債券格付けの状況(長期/短期)は以下のとおりです。

	ムーディーズ	S & P
長期	A 2 (見通し: 安定的)	A - (見通し: 安定的)
短期	P - 1	A - 2

資産及び負債・純資産

(資産)

当連結会計年度末の総資産は、前連結会計年度末比17.0%増の946,007百万円となりました。

流動資産は、前連結会計年度末比8.1%増の443,748百万円となりました。

固定資産は、「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などにより、前連結会計年度末比26.2%増の502,258百万円となりました。

(負債)

当連結会計年度末の負債は、「Dolce&Gabbana」のライセンス契約締結に伴う長期未払金の計上、借入や社債の発行などにより、前連結会計年度末比34.6%増の532,137百万円となりました。

有利子負債の詳細は、「第5 経理の状況 1 連結財務諸表等 連結附属明細表」に記載しています。

(純資産)

当連結会計年度末の純資産は、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、前連結会計年度末比0.1%増の413,870百万円となりました。

1株当たり純資産額は、前連結会計年度末に対し2.77円増の984.13円となり、自己資本比率は、前連結会計年度末比6.9ポイント減の41.5%となりました。

キャッシュ・フローについては、「1 業績等の概要 (2)キャッシュ・フローの状況」に記載しています。

(キャッシュ・フロー指標の推移)

	2012年 3月期 第112期	2013年 3月期 第113期	2014年 3月期 第114期	2015年 3月期 第115期	2015年 12月期 第116期	2016年 12月期 第117期
自己資本比率(%)	40.3	40.1	42.2	47.0	48.4	41.5
時価ベースの自己資本比率(%)	78.9	73.8	90.3	103.3	124.8	124.9
債務償還年数(年)	3.5	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)	27.3	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 - 非支配株主持分) / 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すべ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。  
 5 第114期より、「従業員給付」(国際会計基準第19号 2011年6月16日改訂)を一部の連結子会社において適用し、確定給付負債の純額の変動の認識方法の変更等を行っています。当該会計方針の変更は遡及適用され、第113期の関連する主要な経営指標等については遡及処理後の数値を記載しています。  
 6 第116期より当社及び3月決算であった連結対象会社は、決算日を3月31日から12月31日に変更しました。この変更に伴い、当社とすべての連結対象会社の決算日が統一され、第116期においては、当社及び3月決算であった連結対象会社は4月1日から12月31日までの9カ月間、12月決算である連結対象会社は1月1日から12月31日までの12カ月間を連結対象期間としています。

#### (6) 経営者の問題認識と今後の方針について

(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、すべ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。

(2017年度計画)

3カ年計画の3年目である2017年度は、事業基盤を再構築する最終年度であり、2018年度からの飛躍的な成長に向け、非常に重要な年となります。具体的には、中長期戦略VISION 2020で掲げる目標達成に向けて、プレステージ、日本発ブランド、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投資をさらに強化し、高い成長をめざします。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、“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。2016年度にライセンス契約を締結した「Dolce&Gabbana」、M&Aにより取得した「Laura Mercier」については、成長に向けてマーケティング投資を拡大していきます。これらのブランドは、2017年度には売上が通期で寄与するとともに、「Dolce&Gabbana」は当社グループ工場での生産開始により、原価低減も進み収益性向上を図ります。

苦戦をしている米国発のミネラル化粧品ブランド「bareMinerals」や中国の「AUPRES」については、商品力強化や組織の強化・効率化に加え、積極的なマーケティングを展開し、売上・利益ともに成長をめざします。また、日本事業のパーソナルケア領域を中心とする低価格帯における戦略も見直します。さらに、収益性改善に向けて、事業・ブランドポートフォリオの大幅な組み替え、売上・利益への貢献度の低い商品の大胆な削減、ブランドごとのリターンの管理の徹底などにより生産性の向上も行います。

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、従業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。

なお、取り組みの詳細は「3 対処すべき課題」に記載しています。

### 第3 【設備の状況】

#### 1 【設備投資等の概要】

##### (1) 設備投資

当社グループでは、当連結会計年度において56,488百万円の設備投資(注)を実施しました。なお、報告セグメントごとの内訳は以下のとおりです。

日本事業	25,023百万円
中国事業	7,184 "
アジアパシフィック事業	4,465 "
米州事業	13,185 "
欧州事業	5,725 "
トラベルリテール事業	903 "
合計	56,488 "

日本事業では、国内工場の生産能力の維持・合理化や店舗カウンター・什器の設置・改装に加え、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などに25,023百万円の設備投資を行いました。

その他の事業では、最重点市場である中国で積極展開をしているチャネル別ブランドマーケティングのための店舗カウンターや、米国ダブリンインダストリーズInc.の生産機能を米国資生堂アメリカInc.へ集約したことなどに31,465百万円の設備投資を行いました。

(注) 資本的支出、有形固定資産、無形固定資産(のれん、商標権等を除く)及び長期前払費用への投資です。金額には消費税等は含まれていません。

##### (2) 除却等

該当事項はありません。

## 2 【主要な設備の状況】

当社グループの主要な設備の状況は、以下のとおりです。

### (1) 提出会社

2016年12月31日現在

事業所名 (所在地)	セグメント の名称	設備の 内容	帳簿価額(百万円)						従業員数 (名)
			建物及び 構築物	機械装置 及び運搬具	土地 (面積千㎡)	リース 資産	その他	合計	
本社 (東京都港区他)	各事業	オフィス 設備	11,030	404	9,715 (31)	1,898	11,669	34,719	1,153
リサーチセンター(グ ローバルイノベー ションセンター) (神奈川県横浜市 都筑区)	"	研究開発 設備	2,699	8,216	11,675 (32)		9,923	24,307	649
掛川工場 (静岡県掛川市)	日本事業	生産設備	3,087	1,235	903 (202)	284	2,968	8,479	360
大阪工場 (大阪府大阪市 東淀川区)	"	"	1,051	1,301	2,461 (36)	14	485	5,314	321
久喜工場 (埼玉県久喜市)	"	"	2,123	1,729	2,263 (98)	20	914	7,052	328

(注) 1 帳簿価額のうち「その他」は、工具、器具及び備品、建設仮勘定、無形固定資産(のれん、商標権及びリース資産を除く。)及び長期前払費用の合計です。なお、金額には消費税等は含まれていません。

2 現在休止中の主要な設備はありません。

3 主要な賃借設備はありません。

### (2) 国内子会社

2016年12月31日現在

会社名	事業所名 (所在地)	セグメント の名称	設備の 内容	帳簿価額(百万円)						従業員数 (名)
				建物及び 構築物	機械装置 及び 運搬具	土地 (面積 千㎡)	リース 資産	その他	合計	
資生堂ジャパン(株)	本店他3事業 本部15支社・ 事業部 (東京都中央区 他)	日本事業	オフィス 設備、 店舗設備	4,959	0	3,931 (43)	741	15,326	24,958	9,604
(株)資生堂 パーラー	銀座本店 (東京都中央区)	"	店舗設備	2,174	22	1,792 (1)	242	126	4,358	364
匿名組合 セララン	汐留オフィス (東京都港区)	"	オフィス 設備	13,161	0	( ) [4]		0	13,162	

(注) 1 帳簿価額のうち「その他」は、工具、器具及び備品、建設仮勘定、無形固定資産(のれん、商標権及びリース資産を除く。)及び長期前払費用の合計です。なお、金額には消費税等は含まれていません。

2 現在休止中の主要な設備はありません。

3 主要な賃借設備はありません。

4 土地を賃借しています。年間賃借料は、匿名組合セララン397百万円です。賃借している土地の面積については〔 〕で外書きしています。

(3) 海外子会社

2016年12月31日現在

会社名	事業所名 (所在地)	セグメント の名称	設備の 内容	帳簿価額(百万円)						従業員数 (名)
				建物及び 構築物	機械装置 及び 運搬具	土地 (面積 千㎡)	リース 資産	その他	合計	
資生堂ベトナム Inc.	ベトナム工場 (ベトナム、 ドンナイ)	日本事業	生産設備	1,332	867	( ) 〔100〕		1,545	3,745	909
資生堂(中国)投 資有限公司	本社 (中国、上海)	中国事業	店舗設備			( )		4,808	4,808	3,566
上海卓多姿中 信化粧品有限公 司	上海工場 (中国、上海)	"	生産設備	1,969	1,938	( ) 〔67〕		840	4,749	504
資生堂麗源化 粧品有限公司	本社、北京工場 (中国、北京)	"	店舗設備 生産設備	327	611	( ) 〔32〕		2,546	3,484	4,252
台湾資生堂股 份有限公司	中 <sup>58</sup> 工場 (台湾、中 <sup>58</sup> )、 新竹工場 (台湾、新竹)	アジアパ シフィック 事業	生産設備	2,216	229	1,872 (65)		557	4,875	380
資生堂アメリカ Inc.	イーストウィン ザー工場 (アメリカ、 ニュージャ ージー)	米州事業	"	2,679	296	272 (168)		2,008	5,256	143
ダブリン インダスト リーズ Inc.	本社工場 (アメリカ、 ニュージャ ージー)	"	"	526	335	134 (49)		7	1,003	153
ヘアエッセ ンシャルInc.	本社 (アメリカ、 ニューヨーク)	"	店舗設備	2,556	1,051	( )		20,561	24,169	2,479
ゾートス インターナ ショナル Inc.	ジェニーバ工場 (アメリカ、 ニューヨーク)	"	生産設備	2,707	3,528	437 (132)		899	7,572	668
資生堂インター ナショナルフ ランスS.A.S.	ジアン工場 (フランス、 ジアン)、 バルド・ロワ ール工場 (フランス、 オルム)	欧州事業	"	855	705	213 (340)		560	2,335	511

(注) 1 帳簿価額のうち「その他」は、工具、器具及び備品、建設仮勘定、無形固定資産(のれん、商標権及びリース資産を除く。)及び長期前払費用の合計です。なお、金額には消費税等は含まれていません。

2 現在休止中の主要な設備はありません。

3 主要な賃借設備はありません。

4 土地を賃借しています。年間賃借料は、上海卓多姿中信化粧品有限公司21百万円、資生堂麗源化粧品有限公司10百万円、資生堂ベトナムInc. 8百万円です。賃借している土地の面積については〔 〕で外書きしています。



### 3 【設備の新設、除却等の計画】

当社グループ(当社及び連結子会社)の重要な設備の新設、除却等の計画は以下のとおりです。

#### (1) 新設、改修等

当連結会計年度末現在における重要な設備の新設、改修等に係る設備投資計画(注)は57,900百万円であり、その所要資金については、自己資金及び社債・借入金で賄う予定です。

主な内容は以下のとおりです。

#### 提出会社

事業所名 (所在地)	セグメントの 名称	設備の内容	投資の主な目的	投資予定金額 (百万円)	資金調達方法
本社 (東京都港区他)	各事業	オフィス設備	オフィス設備	5,400	自己資金及び社債・借入金
リサーチセンター(グローバルイノベーションセンター) (神奈川県横浜市都筑区他)	"	研究開発設備	研究開発設備の増強、維持及び合理化	3,100	"
掛川工場 (静岡県掛川市) 大阪工場 (大阪府大阪市東淀川区他) 久喜工場 (埼玉県久喜市)	日本事業	生産設備	生産能力の増強、維持及び合理化	13,000	"

(注) 有形固定資産の他、無形固定資産(のれんを除く。)、長期前払費用への投資計画です。金額には消費税等は含まれていません。

#### 国内子会社

会社名	事業所名 (所在地)	セグメントの 名称	設備の内容	投資の主な目的	投資予定金額 (百万円)	資金調達方法
資生堂ジャパン(株)	本店他3事業本部 15支社・事業部 (東京都中央区他)	日本事業	店舗設備他	マーケティング投資	9,100	自己資金

(注) 有形固定資産の他、無形固定資産(のれんを除く。)、長期前払費用への投資計画です。金額には消費税等は含まれていません。

#### 海外子会社

会社名	事業所名 (所在地)	セグメントの 名称	設備の内容	投資の主な目的	投資予定金額 (百万円)	資金調達方法
資生堂(中国)投資有限公司	本社 (中国、上海)	中国事業	店舗設備	マーケティング投資	2,200	自己資金及び借入金
上海卓多姿中信化粧品有限公司	上海工場 (中国、上海)	"	生産設備	生産能力の維持及び合理化	700	自己資金
資生堂麗源化粧品有限公司	本社、北京工場 (中国、北京)	"	店舗設備 生産設備	マーケティング投資並びに生産能力の維持及び合理化	2,300	"
台湾資生堂股份有限公司	中 <sup>2</sup> 工場 (台湾、中 <sup>2</sup> )、 新竹工場 (台湾、新竹)	アジアパシフィック事業	生産設備	生産能力の維持及び合理化	900	"

会社名	事業所名 (所在地)	セグメントの 名称	設備の内容	投資の主な目的	投資予定金額 (百万円)	資金調達方法
ヘアエッセンシャルInc.	本社 (アメリカ、ニューヨーク)	米州事業	店舗設備	マーケティング投資	4,700	自己資金及び借入金
資生堂アメリカInc.	イーストウィンザー工場 (アメリカ、ニュージャージー)	"	生産設備	生産能力の維持及び合理化	1,400	"
ゾートスインターナショナルInc.	ジェニーバ工場 (アメリカ、ニューヨーク)	"	"	"	900	"
資生堂インターナショナルフランスS.A.S.	ジアン工場 (フランス、ジアン)、 パル・ド・ロワール工場 (フランス、オルム)	欧州事業	"	"	1,300	自己資金

(注) 有形固定資産の他、無形固定資産(のれんを除く。)、長期前払費用への投資計画です。金額には消費税等は含まれていません。

(2) 除却等

ダブリンインダストリーズInc.の生産機能を資生堂アメリカInc.に集約し、ダブリンインダストリーズ工場を閉鎖することを計画しています。

海外子会社

会社名	事業所名 (所在地)	セグメント の名称	設備の内容	閉鎖予定時期	帳簿価額 (百万円)
ダブリンインダストリーズInc.	本社工場 (アメリカ、 ニュージャージー)	米州事業	生産設備	2017年12月	1,003

(注) 金額には消費税等は含まれていません。

## 第4 【提出会社の状況】

### 1 【株式等の状況】

#### (1) 【株式の総数等】

##### 【株式の総数】

種類	発行可能株式総数(株)
普通株式	1,200,000,000
計	1,200,000,000

##### 【発行済株式】

種類	事業年度末現在 発行数(株) (2016年12月31日)	提出日現在 発行数(株) (2017年3月28日)	上場金融商品取引所名 又は登録認可金融商品 取引業協会名	内容
普通株式	400,000,000	400,000,000	東京証券取引所 市場第一部	権利内容に制限のない標準と なる株式 単元株式数は100株です。
計	400,000,000	400,000,000		

## (2) 【新株予約権等の状況】

当社は、会社法第236条及び第238条の規定に基づき、新株予約権を発行しています。

## 2007年度ストックオプション

第20回新株予約権 (2007年6月26日定時株主総会及び同年7月31日取締役会決議、同年8月23日発行)		
	事業年度末現在 (2016年12月31日)	提出日の前月末現在 (2017年2月28日)
新株予約権の数(個)	74(注)1	54(注)1
新株予約権のうち自己新株予約権の数(個)		
新株予約権の目的となる株式の種類	普通株式	同左
新株予約権の目的となる株式の数(株)	74,000(注)2	54,000(注)2
新株予約権の行使時の払込金額(円)	2,615(注)3	同左
新株予約権の行使期間	2009年8月1日～2017年7月30日	同左
新株予約権の行使により株式を発行する場合の株式の発行価格及び資本組入額(円)	発行価格 2,615 資本組入額 1,308	同左
新株予約権の行使の条件	(注)4	同左
新株予約権の譲渡に関する事項	新株予約権を譲渡するには取締役会の承認を要する。	同左
代用払込みに関する事項		
組織再編成行為に伴う新株予約権の交付に関する事項	(注)5	同左

第21回新株予約権 (2007年7月31日取締役会決議、同年8月23日発行)		
	事業年度末現在 (2016年12月31日)	提出日の前月末現在 (2017年2月28日)
新株予約権の数(個)	45(注)1	33(注)1
新株予約権のうち自己新株予約権の数(個)		
新株予約権の目的となる株式の種類	普通株式	同左
新株予約権の目的となる株式の数(株)	45,000(注)2	33,000(注)2
新株予約権の行使時の払込金額(円)	2,615(注)3	同左
新株予約権の行使期間	2009年8月1日～2017年7月30日	同左
新株予約権の行使により株式を発行する場合の株式の発行価格及び資本組入額(円)	発行価格 2,615 資本組入額 1,308	同左
新株予約権の行使の条件	(注)4	同左
新株予約権の譲渡に関する事項	新株予約権を譲渡するには取締役会の承認を要する。	同左
代用払込みに関する事項		
組織再編成行為に伴う新株予約権の交付に関する事項	(注)5	同左

- (注) 1 新株予約権 1 個につき目的となる株式数は、1,000株である。
- 2 当社が株式の分割(当社の株式無償割当てを含む。)または株式の併合を行う場合には、新株予約権の目的である株式の数(以下「対象株式数」という。)を次の算式により調整し、調整の結果生じる 1 株未満の端数はこれを切り捨てるものとする。
- 調整後対象株式数 = 調整前対象株式数 × 分割・併合の比率
- また、上記のほか、対象株式数の調整を必要とするやむを得ない事由が生じたときは、合理的な範囲で対象株式数を調整する。
- 3 新株予約権の行使に際して出資される財産の価額は、新株予約権を行使することにより交付を受けることができる株式 1 株当たりの金銭の額(以下「行使価額」という。)に対象株式数を乗じた金額とする。新株予約権割当日後に、当社が株式の分割又は併合を行う場合、上記行使価額は、分割または併合の比率に応じ、次の算式により調整されるものとし、調整により生じる 1 円未満の端数は切り上げる。

$$\text{調整後払込金額} = \text{調整前払込金額} \times \frac{1}{\text{分割(または併合)の比率}}$$

また、当社が時価を下回る価額で株式の発行または自己株式の処分(新株予約権の行使による場合を除く。)を行う場合は、上記行使価額は次の算式により調整されるものとし、調整により生じる 1 円未満の端数は切り上げる。なお、自己株式の処分の場合には、次の算式における、「新規発行株式数」は「処分自己株式数」及び「1 株当たり払込金額」は「1 株当たり処分価額」とそれぞれ読み替える。

$$\text{調整後払込金額} = \text{調整前払込金額} \times \frac{\text{既発行株式数} + \frac{\text{新規発行株式数} \times \text{1 株当たり払込金額}}{\text{新株式発行前の時価}}}{\text{既発行株式数} + \text{新規発行株式数}}$$

- 4 (1) 新株予約権の割当てを受けた者は、権利行使時においても当社の取締役または執行役員の地位にあることを要す。ただし、任期満了による退任その他正当な理由のある場合にはこの限りでない。
- (2) 新株予約権を行使することができる期間の満了前に新株予約権の割当てを受けた者が死亡した場合は、相続人のうち 1 名に限り新株予約権を承継することができる。ただし、再承継はできない。
- (3) その他権利行使の条件については、当社と新株予約権の割当てを受けた者との間で締結する「新株予約権割当契約」で定めるところによる。
- 5 当社が、合併(当社が合併により消滅する場合に限る。)、吸収分割、新設分割、株式交換または株式移転(以上を総称して以下、「組織再編行為」という。)をする場合において、組織再編行為の効力発生の時点において残存する新株予約権(以下「残存新株予約権」という。)については、新株予約権の割当てを受けた者に対し、それぞれの場合につき、会社法第 236 条第 1 項第 8 号のイからホまでに掲げる株式会社(以下「再編対象会社」という。)の新株予約権を以下の条件に基づきそれぞれ交付することとする。この場合においては、残存新株予約権は消滅し、再編対象会社は新株予約権を新たに発行するものとする。ただし、以下の条件に沿って再編対象会社の新株予約権を交付する旨を、吸収合併契約、新設合併契約、吸収分割契約、新設分割計画、株式交換契約または株式移転計画において定めた場合に限るものとする。
- (1) 交付する再編対象会社の新株予約権の数  
残存新株予約権の新株予約権の割当てを受けた者が保有する新株予約権の数と同一の数をそれぞれ交付するものとする。
- (2) 新株予約権の目的である再編対象会社の株式の種類  
再編対象会社の普通株式とする。
- (3) 新株予約権の目的である再編対象会社の株式の数  
組織再編行為の条件等を勘案の上、(注) 2 に準じて決定する。
- (4) 新株予約権の行使に際して出資される財産の価額  
交付される各新株予約権の行使に際して出資される財産の価額は、(注) 3 で定められる行使価額を組織再編の条件等を勘案の上、調整して得られる再編後払込金額に上記(3)に従って決定される当該各新株予約権の目的である再編対象会社の株式の数を乗じて得られる金額とする。
- (5) 新株予約権を行使することができる期間  
残存新株予約権の行使期間の開始日と組織再編行為の効力発生日のうちいずれか遅い日から、残存新株予約権の行使期間の満了日までとする。
- (6) 新株予約権の行使により株式を発行する場合における増加する資本金及び資本準備金に関する事項  
残存新株予約権について定められた当該事項に準じて決定する。
- (7) 譲渡による新株予約権の取得の制限  
譲渡による新株予約権の取得については、再編対象会社の取締役会の決議による承認を要するものとする。
- (8) 新株予約権の取得条項  
残存新株予約権について定められた取得条項に準じて決定する。
- (9) その他の新株予約権の行使の条件  
残存新株予約権について定められた行使の条件に準じて決定する。

2008年度ストックオプション

第23回新株予約権 (2008年7月31日取締役会決議、同年8月21日発行)		
	事業年度末現在 (2016年12月31日)	提出日の前月末現在 (2017年2月28日)
新株予約権の数(個)	9(注) 1	6(注) 1
新株予約権のうち自己新株予約権の数(個)		
新株予約権の目的となる株式の種類	普通株式	同左
新株予約権の目的となる株式の数(株)	9,000(注) 2	6,000(注) 2
新株予約権の行使時の払込金額(円)	1(注) 3	同左
新株予約権の行使期間	2011年8月1日～2018年7月30日	同左
新株予約権の行使により株式を発行する場合の株式の発行価格及び資本組入額(円)	発行価格 2,382(注) 4 資本組入額 1,191	同左
新株予約権の行使の条件	(注) 5	同左
新株予約権の譲渡に関する事項	新株予約権を譲渡するには取締役会の承認を要する。	同左
代用払込みに関する事項		
組織再編成行為に伴う新株予約権の交付に関する事項	(注) 6	同左

- (注) 1 新株予約権 1 個につき目的となる株式数は、1,000株である。
- 2 当社が株式の分割(当社の株式無償割当てを含む。)または株式の併合を行う場合には、新株予約権の目的である株式の数(以下「対象株式数」という。)を次の算式により調整し、調整の結果生じる 1 株未満の端数はこれを切り捨てるものとする。  
調整後対象株式数 = 調整前対象株式数 × 分割・併合の比率  
また、上記のほか、対象株式数の調整を必要とするやむを得ない事由が生じたときは、合理的な範囲で対象株式数を調整する。
- 3 新株予約権の行使に際して出資される財産の価額は、新株予約権を行使することにより交付を受けることができる株式 1 株当たりの払い込む金銭の額を 1 円とし、これに対象株式数を乗じた金額とする。
- 4 発行価格は、本新株予約権の払込金額 1 株当たり 2,381 円と行使時の払込金額 1 株当たり 1 円を合算している。
- 5 (1) 新株予約権の割当てを受けた者は、権利行使時においても当社の取締役または執行役員の地位にあることを要す。ただし、任期満了による退任その他正当な理由のある場合にはこの限りでない。  
(2) 新株予約権を行使することができる期間の満了前に新株予約権の割当てを受けた者が死亡した場合は、相続人のうち 1 名に限り新株予約権を承継することができる。ただし、再承継はできない。  
(3) その他権利行使の条件については、当社と新株予約権の割当てを受けた者との間で締結する「新株予約権割当契約」で定めるところによる。
- 6 当社が、合併(当社が合併により消滅する場合に限る。)、吸収分割、新設分割、株式交換または株式移転(以上を総称して以下「組織再編行為」という。)をする場合において、組織再編行為の効力発生の時点において残存する新株予約権(以下「残存新株予約権」という。)については、新株予約権の割当てを受けた者に対し、それぞれの場合につき、会社法第 236 条第 1 項第 8 号のイからホまでに掲げる株式会社(以下「再編対象会社」という。)の新株予約権を以下の条件に基づきそれぞれ交付することとする。この場合においては、残存新株予約権は消滅し、再編対象会社は新株予約権を新たに発行するものとする。ただし、以下の条件に沿って再編対象会社の新株予約権を交付する旨を、吸収合併契約、新設合併契約、吸収分割契約、新設分割計画、株式交換契約または株式移転計画において定めた場合に限るものとする。
- (1) 交付する再編対象会社の新株予約権の数  
残存新株予約権の新株予約権の割当てを受けた者が保有する新株予約権の数と同一の数をそれぞれ交付するものとする。
- (2) 新株予約権の目的である再編対象会社の株式の種類  
再編対象会社の普通株式とする。
- (3) 新株予約権の目的である再編対象会社の株式の数  
組織再編行為の条件等を勘案の上、(注) 2 に準じて決定する。
- (4) 新株予約権の行使に際して出資される財産の価額  
交付される各新株予約権の行使に際して出資される財産の価額は、以下に定める再編後払込金額に上記(3)に従って決定される当該各新株予約権の目的である再編対象会社の株式の数を乗じて得られる金額とする。再編後払込金額は、交付される各新株予約権を行使することにより交付を受けることができる再編対象会社の株式 1 株当たり 1 円とする。
- (5) 新株予約権を行使することができる期間  
残存新株予約権の行使期間の開始日と組織再編行為の効力発生日のうちいずれか遅い日から、残存新株予約権の行使期間の満了日までとする。
- (6) 新株予約権の行使により株式を発行する場合における増加する資本金及び資本準備金に関する事項  
残存新株予約権について定められた当該事項に準じて決定する。
- (7) 譲渡による新株予約権の取得の制限  
譲渡による新株予約権の取得については、再編対象会社の取締役会の決議による承認を要するものとする。
- (8) 新株予約権の取得条項  
残存新株予約権について定められた取得条項に準じて決定する。
- (9) その他の新株予約権の行使の条件  
残存新株予約権について定められた行使の条件に準じて決定する。

## 2009年度ストックオプション

第24回新株予約権 (2009年6月24日定時株主総会決議及び同年7月30日取締役会決議、同年8月28日発行)		
	事業年度末現在 (2016年12月31日)	提出日の前月末現在 (2017年2月28日)
新株予約権の数(個)	74(注) 1	47(注) 1
新株予約権のうち自己新株予約権の数(個)		
新株予約権の目的となる株式の種類	普通株式	同左
新株予約権の目的となる株式の数(株)	7,400(注) 2	4,700(注) 2
新株予約権の行使時の払込金額(円)	1(注) 3	同左
新株予約権の行使期間	2012年8月1日～2019年7月31日	同左
新株予約権の行使により株式を発行する場合の株式の発行価格及び資本組入額(円)	発行価格 1,469(注) 4 資本組入額 735	同左
新株予約権の行使の条件	(注) 5	同左
新株予約権の譲渡に関する事項	新株予約権を譲渡するには取締役会の承認を要する。	同左
代用払込みに関する事項		
組織再編成行為に伴う新株予約権の交付に関する事項	(注) 6	同左

第25回新株予約権 (2009年7月30日取締役会決議、同年8月28日発行)		
	事業年度末現在 (2016年12月31日)	提出日の前月末現在 (2017年2月28日)
新株予約権の数(個)	206(注) 1	159(注) 1
新株予約権のうち自己新株予約権の数(個)		
新株予約権の目的となる株式の種類	普通株式	同左
新株予約権の目的となる株式の数(株)	20,600(注) 2	15,900(注) 2
新株予約権の行使時の払込金額(円)	1(注) 3	同左
新株予約権の行使期間	2012年8月1日～2019年7月31日	同左
新株予約権の行使により株式を発行する場合の株式の発行価格及び資本組入額(円)	発行価格 1,469(注) 4 資本組入額 735	同左
新株予約権の行使の条件	(注) 5	同左
新株予約権の譲渡に関する事項	新株予約権を譲渡するには取締役会の承認を要する。	同左
代用払込みに関する事項		
組織再編成行為に伴う新株予約権の交付に関する事項	(注) 6	同左



- (注) 1 新株予約権 1 個につき目的となる株式数は、100株である。
- 2 当社が株式の分割(当社の株式無償割当てを含む。)または株式の併合を行う場合には、新株予約権の目的である株式の数(以下「対象株式数」という。)を次の算式により調整し、調整の結果生じる 1 株未満の端数はこれを切り捨てるものとする。  
調整後対象株式数 = 調整前対象株式数 × 分割・併合の比率  
また、上記のほか、対象株式数の調整を必要とするやむを得ない事由が生じたときは、合理的な範囲で対象株式数を調整する。
- 3 新株予約権の行使に際して出資される財産の価額は、新株予約権を行使することにより交付を受けることができる株式 1 株当たりの払い込む金銭の額を 1 円とし、これに対象株式数を乗じた金額とする。
- 4 発行価格は、本新株予約権の払込金額 1 株当たり 1,468 円と行使時の払込金額 1 株当たり 1 円を合算している。
- 5 (1) 新株予約権の割当てを受けた者は、権利行使時においても当社の取締役または執行役員の地位にあることを要す。ただし、任期満了による退任その他正当な理由のある場合にはこの限りでない。  
(2) 新株予約権を行使することができる期間の満了前に新株予約権の割当てを受けた者が死亡した場合は、相続人のうち 1 名に限り新株予約権を承継することができる。ただし、再承継はできない。  
(3) その他権利行使の条件については、当社と新株予約権の割当てを受けた者との間で締結する「新株予約権割当契約」で定めるところによる。
- 6 当社が、合併(当社が合併により消滅する場合に限る。)、吸収分割、新設分割、株式交換または株式移転(以上を総称して以下「組織再編行為」という。)をする場合において、組織再編行為の効力発生の時点において残存する新株予約権(以下「残存新株予約権」という。)については、新株予約権の割当てを受けた者に対し、それぞれの場合につき、会社法第 236 条第 1 項第 8 号のイからホまでに掲げる株式会社(以下「再編対象会社」という。)の新株予約権を以下の条件に基づきそれぞれ交付することとする。この場合においては、残存新株予約権は消滅し、再編対象会社は新株予約権を新たに発行するものとする。ただし、以下の条件に沿って再編対象会社の新株予約権を交付する旨を、吸収合併契約、新設合併契約、吸収分割契約、新設分割計画、株式交換契約または株式移転計画において定めた場合に限るものとする。
- (1) 交付する再編対象会社の新株予約権の数  
残存新株予約権の新株予約権の割当てを受けた者が保有する新株予約権の数と同一の数をそれぞれ交付するものとする。
- (2) 新株予約権の目的である再編対象会社の株式の種類  
再編対象会社の普通株式とする。
- (3) 新株予約権の目的である再編対象会社の株式の数  
組織再編行為の条件等を勘案の上、(注) 2 に準じて決定する。
- (4) 新株予約権の行使に際して出資される財産の価額  
交付される各新株予約権の行使に際して出資される財産の価額は、以下に定める再編後払込金額に上記(3)に従って決定される当該各新株予約権の目的である再編対象会社の株式の数を乗じて得られる金額とする。再編後払込金額は、交付される各新株予約権を行使することにより交付を受けることができる再編対象会社の株式 1 株当たり 1 円とする。
- (5) 新株予約権を行使することができる期間  
残存新株予約権の行使期間の開始日と組織再編行為の効力発生日のうちいずれか遅い日から、残存新株予約権の行使期間の満了日までとする。
- (6) 新株予約権の行使により株式を発行する場合における増加する資本金及び資本準備金に関する事項  
残存新株予約権について定められた当該事項に準じて決定する。
- (7) 譲渡による新株予約権の取得の制限  
譲渡による新株予約権の取得については、再編対象会社の取締役会の決議による承認を要するものとする。
- (8) 新株予約権の取得条項  
残存新株予約権について定められた取得条項に準じて決定する。
- (9) その他の新株予約権の行使の条件  
残存新株予約権について定められた行使の条件に準じて決定する。

2010年度ストックオプション

第26回新株予約権 (2010年6月25日定時株主総会決議及び同年7月29日取締役会決議、同年8月30日発行)		
	事業年度末現在 (2016年12月31日)	提出日の前月末現在 (2017年2月28日)
新株予約権の数(個)	54(注) 1	54(注) 1
新株予約権のうち自己新株予約権の数(個)		
新株予約権の目的となる株式の種類	普通株式	同左
新株予約権の目的となる株式の数(株)	5,400(注) 2	5,400(注) 2
新株予約権の行使時の払込金額(円)	1(注) 3	同左
新株予約権の行使期間	2013年8月1日～2020年7月31日	同左
新株予約権の行使により株式を発行する場合の株式の発行価格及び資本組入額(円)	発行価格 1,758(注) 4 資本組入額 879	同左
新株予約権の行使の条件	(注) 5	同左
新株予約権の譲渡に関する事項	新株予約権を譲渡するには取締役会の承認を要する。	同左
代用払込みに関する事項		
組織再編成行為に伴う新株予約権の交付に関する事項	(注) 6	同左

第27回新株予約権 (2010年7月29日取締役会決議、同年8月30日発行)		
	事業年度末現在 (2016年12月31日)	提出日の前月末現在 (2017年2月28日)
新株予約権の数(個)	234(注) 1	195(注) 1
新株予約権のうち自己新株予約権の数(個)		
新株予約権の目的となる株式の種類	普通株式	同左
新株予約権の目的となる株式の数(株)	23,400(注) 2	19,500(注) 2
新株予約権の行使時の払込金額(円)	1(注) 3	同左
新株予約権の行使期間	2013年8月1日～2020年7月31日	同左
新株予約権の行使により株式を発行する場合の株式の発行価格及び資本組入額(円)	発行価格 1,758(注) 4 資本組入額 879	同左
新株予約権の行使の条件	(注) 5	同左
新株予約権の譲渡に関する事項	新株予約権を譲渡するには取締役会の承認を要する。	同左
代用払込みに関する事項		
組織再編成行為に伴う新株予約権の交付に関する事項	(注) 6	同左

(注) 1～3、5、6 2009年度ストックオプションの(注)1～3、5、6に同じ。

4 発行価格は、本新株予約権の払込金額1株当たり1,757円と行使時の払込金額1株当たり1円を合算している。

2011年度ストックオプション

第28回新株予約権 (2011年6月24日定時株主総会決議及び同年7月29日取締役会決議、同年8月30日発行)		
	事業年度末現在 (2016年12月31日)	提出日の前月末現在 (2017年2月28日)
新株予約権の数(個)	73(注) 1	73(注) 1
新株予約権のうち自己新株予約権の数(個)		
新株予約権の目的となる株式の種類	普通株式	同左
新株予約権の目的となる株式の数(株)	7,300(注) 2	7,300(注) 2
新株予約権の行使時の払込金額(円)	1(注) 3	同左
新株予約権の行使期間	2014年8月1日～2026年7月31日	同左
新株予約権の行使により株式を発行する場合の株式の発行価格及び資本組入額(円)	発行価格 1,295(注) 4 資本組入額 648	同左
新株予約権の行使の条件	(注) 5	同左
新株予約権の譲渡に関する事項	新株予約権を譲渡するには取締役会の承認を要する。	同左
代用払込みに関する事項		
組織再編成行為に伴う新株予約権の交付に関する事項	(注) 6	同左

第29回新株予約権 (2011年7月29日取締役会決議、同年8月30日発行)		
	事業年度末現在 (2016年12月31日)	提出日の前月末現在 (2017年2月28日)
新株予約権の数(個)	424(注) 1	371(注) 1
新株予約権のうち自己新株予約権の数(個)		
新株予約権の目的となる株式の種類	普通株式	同左
新株予約権の目的となる株式の数(株)	42,400(注) 2	37,100(注) 2
新株予約権の行使時の払込金額(円)	1(注) 3	同左
新株予約権の行使期間	2014年8月1日～2026年7月31日	同左
新株予約権の行使により株式を発行する場合の株式の発行価格及び資本組入額(円)	発行価格 1,295(注) 4 資本組入額 648	同左
新株予約権の行使の条件	(注) 5	同左
新株予約権の譲渡に関する事項	新株予約権を譲渡するには取締役会の承認を要する。	同左
代用払込みに関する事項		
組織再編成行為に伴う新株予約権の交付に関する事項	(注) 6	同左

(注) 1～3、5、6 2009年度ストックオプションの(注)1～3、5、6に同じ。

4 発行価格は、本新株予約権の払込金額1株当たり1,294円と行使時の払込金額1株当たり1円を合算している。

## 2012年度ストックオプション

第30回新株予約権 (2012年6月26日定時株主総会決議及び同年7月31日取締役会決議、同年8月30日発行)		
	事業年度末現在 (2016年12月31日)	提出日の前月末現在 (2017年2月28日)
新株予約権の数(個)	670(注) 1	670(注) 1
新株予約権のうち自己新株予約権の数(個)		
新株予約権の目的となる株式の種類	普通株式	同左
新株予約権の目的となる株式の数(株)	67,000(注) 2	67,000(注) 2
新株予約権の行使時の払込金額(円)	1(注) 3	同左
新株予約権の行使期間	2015年8月1日～2027年7月31日	同左
新株予約権の行使により株式を発行する場合の株式の発行価格及び資本組入額(円)	発行価格 1,002(注) 4 資本組入額 501	同左
新株予約権の行使の条件	(注) 5	同左
新株予約権の譲渡に関する事項	新株予約権を譲渡するには取締役会の承認を要する。	同左
代用払込みに関する事項		
組織再編成行為に伴う新株予約権の交付に関する事項	(注) 6	同左

第31回新株予約権 (2012年7月31日取締役会決議、同年8月30日発行)		
	事業年度末現在 (2016年12月31日)	提出日の前月末現在 (2017年2月28日)
新株予約権の数(個)	571(注) 1	502(注) 1
新株予約権のうち自己新株予約権の数(個)		
新株予約権の目的となる株式の種類	普通株式	同左
新株予約権の目的となる株式の数(株)	57,100(注) 2	50,200(注) 2
新株予約権の行使時の払込金額(円)	1(注) 3	同左
新株予約権の行使期間	2015年8月1日～2027年7月31日	同左
新株予約権の行使により株式を発行する場合の株式の発行価格及び資本組入額(円)	発行価格 1,002(注) 4 資本組入額 501	同左
新株予約権の行使の条件	(注) 5	同左
新株予約権の譲渡に関する事項	新株予約権を譲渡するには取締役会の承認を要する。	同左
代用払込みに関する事項		
組織再編成行為に伴う新株予約権の交付に関する事項	(注) 6	同左

(注) 1～3、5、6 2009年度ストックオプションの(注)1～3、5、6に同じ。

4 発行価格は、本新株予約権の払込金額1株当たり1,001円と行使時の払込金額1株当たり1円を合算している。

2013年度ストックオプション

第32回新株予約権 (2013年6月25日定時株主総会決議及び同年7月31日取締役会決議、同年8月29日発行)		
	事業年度末現在 (2016年12月31日)	提出日の前月末現在 (2017年2月28日)
新株予約権の数(個)	441(注)1	441(注)1
新株予約権のうち自己新株予約権の数(個)		
新株予約権の目的となる株式の種類	普通株式	同左
新株予約権の目的となる株式の数(株)	44,100(注)2	44,100(注)2
新株予約権の行使時の払込金額(円)	1(注)3	同左
新株予約権の行使期間	2016年8月1日～2028年7月31日	同左
新株予約権の行使により株式を発行する場合の株式の発行価格及び資本組入額(円)	発行価格 1,435(注)4 資本組入額 718	同左
新株予約権の行使の条件	(注)5	同左
新株予約権の譲渡に関する事項	新株予約権を譲渡するには取締役会の承認を要する。	同左
代用払込みに関する事項		
組織再編成行為に伴う新株予約権の交付に関する事項	(注)6	同左

第33回新株予約権 (2013年7月31日取締役会決議、同年8月29日発行)		
	事業年度末現在 (2016年12月31日)	提出日の前月末現在 (2017年2月28日)
新株予約権の数(個)	395(注)1	319(注)1
新株予約権のうち自己新株予約権の数(個)		
新株予約権の目的となる株式の種類	普通株式	同左
新株予約権の目的となる株式の数(株)	39,500(注)2	31,900(注)2
新株予約権の行使時の払込金額(円)	1(注)3	同左
新株予約権の行使期間	2016年8月1日～2028年7月31日	同左
新株予約権の行使により株式を発行する場合の株式の発行価格及び資本組入額(円)	発行価格 1,435(注)4 資本組入額 718	同左
新株予約権の行使の条件	(注)5	同左
新株予約権の譲渡に関する事項	新株予約権を譲渡するには取締役会の承認を要する。	同左
代用払込みに関する事項		
組織再編成行為に伴う新株予約権の交付に関する事項	(注)6	同左

(注) 1～3、5、6 2009年度ストックオプションの(注)1～3、5、6に同じ。

4 発行価格は、本新株予約権の払込金額1株当たり1,434円と行使時の払込金額1株当たり1円を合算している。

2014年度ストックオプション

第34回新株予約権 (2014年6月25日定時株主総会決議及び同年7月31日取締役会決議、同年8月28日発行)		
	事業年度末現在 (2016年12月31日)	提出日の前月末現在 (2017年2月28日)
新株予約権の数(個)	769(注) 1	769(注) 1
新株予約権のうち自己新株予約権の数(個)		
新株予約権の目的となる株式の種類	普通株式	同左
新株予約権の目的となる株式の数(株)	76,900(注) 2	76,900(注) 2
新株予約権の行使時の払込金額(円)	1(注) 3	同左
新株予約権の行使期間	2017年8月1日～2029年7月31日	同左
新株予約権の行使により株式を発行する場合の株式の発行価格及び資本組入額(円)	発行価格 1,899.5(注) 4 資本組入額 950	同左
新株予約権の行使の条件	(注) 5	同左
新株予約権の譲渡に関する事項	新株予約権を譲渡するには取締役会の承認を要する。	同左
代用払込みに関する事項		
組織再編成行為に伴う新株予約権の交付に関する事項	(注) 6	同左

第35回新株予約権 (2014年7月31日取締役会決議、同年8月28日発行)		
	事業年度末現在 (2016年12月31日)	提出日の前月末現在 (2017年2月28日)
新株予約権の数(個)	574(注) 1	574(注) 1
新株予約権のうち自己新株予約権の数(個)		
新株予約権の目的となる株式の種類	普通株式	同左
新株予約権の目的となる株式の数(株)	57,400(注) 2	57,400(注) 2
新株予約権の行使時の払込金額(円)	1(注) 3	同左
新株予約権の行使期間	2017年8月1日～2029年7月31日	同左
新株予約権の行使により株式を発行する場合の株式の発行価格及び資本組入額(円)	発行価格 1,899.5(注) 4 資本組入額 950	同左
新株予約権の行使の条件	(注) 5	同左
新株予約権の譲渡に関する事項	新株予約権を譲渡するには取締役会の承認を要する。	同左
代用払込みに関する事項		
組織再編成行為に伴う新株予約権の交付に関する事項	(注) 6	同左

(注) 1～3、5、6 2009年度ストックオプションの(注) 1～3、5、6に同じ。

4 発行価格は、本新株予約権の払込金額1株当たり1,898.5円と行使時の払込金額1株当たり1円を合算している。

2015年度ストックオプション

第36回新株予約権 (2015年6月23日定時株主総会決議及び2016年2月23日取締役会決議、同年3月30日発行)		
	事業年度末現在 (2016年12月31日)	提出日の前月末現在 (2017年2月28日)
新株予約権の数(個)	237(注) 1	237(注) 1
新株予約権のうち自己新株予約権の数(個)		
新株予約権の目的となる株式の種類	普通株式	同左
新株予約権の目的となる株式の数(株)	23,700(注) 2	23,700(注) 2
新株予約権の行使時の払込金額(円)	1(注) 3	同左
新株予約権の行使期間	2018年9月1日～2031年2月28日	同左
新株予約権の行使により株式を発行する場合の株式の発行価格及び資本組入額(円)	発行価格 2,516.5(注) 4 資本組入額 1,259	同左
新株予約権の行使の条件	(注) 5	同左
新株予約権の譲渡に関する事項	新株予約権を譲渡するには取締役会の承認を要する。	同左
代用払込みに関する事項		
組織再編成行為に伴う新株予約権の交付に関する事項	(注) 6	同左

第37回新株予約権 (2016年2月23日取締役会決議、同年3月30日発行)		
	事業年度末現在 (2016年12月31日)	提出日の前月末現在 (2017年2月28日)
新株予約権の数(個)	463(注) 1	463(注) 1
新株予約権のうち自己新株予約権の数(個)		
新株予約権の目的となる株式の種類	普通株式	同左
新株予約権の目的となる株式の数(株)	46,300(注) 2	46,300(注) 2
新株予約権の行使時の払込金額(円)	1(注) 3	同左
新株予約権の行使期間	2018年9月1日～2031年2月28日	同左
新株予約権の行使により株式を発行する場合の株式の発行価格及び資本組入額(円)	発行価格 2,516.5(注) 4 資本組入額 1,259	同左
新株予約権の行使の条件	(注) 5	同左
新株予約権の譲渡に関する事項	新株予約権を譲渡するには取締役会の承認を要する。	同左
代用払込みに関する事項		
組織再編成行為に伴う新株予約権の交付に関する事項	(注) 6	同左

(注) 1～3、5、6 2009年度ストックオプションの(注)1～3、5、6に同じ。

4 発行価格は、本新株予約権の払込金額1株当たり2515.5円と行使時の払込金額1株当たり1円を合算している。

(3) 【行使価額修正条項付新株予約権付社債券等の行使状況等】

該当事項はありません。

(4) 【ライツプランの内容】

該当事項はありません。

(5) 【発行済株式総数、資本金等の推移】

年月日	発行済株式 総数増減数 (千株)	発行済株式 総数残高 (千株)	資本金 増減額 (百万円)	資本金 残高 (百万円)	資本準備金 増減額 (百万円)	資本準備金 残高 (百万円)
2010年4月1日～ 2011年3月31日 (注)	10,000	400,000		64,506		70,258
2011年4月1日～ 2012年3月31日		400,000		64,506		70,258
2012年4月1日～ 2013年3月31日		400,000		64,506		70,258
2013年4月1日～ 2014年3月31日		400,000		64,506		70,258
2014年4月1日～ 2015年3月31日		400,000		64,506		70,258
2015年4月1日～ 2015年12月31日		400,000		64,506		70,258
2016年1月1日～ 2016年12月31日		400,000		64,506		70,258

(注) 2010年5月21日に自己株式10,000千株を消却しています。

(6) 【所有者別状況】

2016年12月31日現在

区分	株式の状況(1単元の株式数100株)								単元未満 株式の状況 (株)
	政府及び 地方公共 団体	金融機関	金融商品 取引業者	その他 の法人	外国法人等		個人 その他	計	
					個人以外	個人			
株主数(名)	-	85	33	553	597	51	42,433	43,752	
所有株式数 (単元)	-	1,594,430	106,274	209,588	1,493,318	457	592,093	3,996,160	384,000
所有株式数 の割合(%)	-	39.89	2.65	5.24	37.36	0.01	14.81	100.00	

(注) 1 自己株式700,745株は「個人その他」の欄に7,007単元、「単元未満株式の状況」の欄に45株含まれています。

2 「その他の法人」の欄には、(株)証券保管振替機構名義の株式が、1単元含まれています。

3 2016年12月31日現在の当社の株主数は、単元未満株式のみ所有の株主も含め45,552名です。



(7) 【大株主の状況】

2016年12月31日現在

氏名又は名称	住所	所有株式数 (千株)	発行済株式総数に 対する 所有株式数の割合 (%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)(注)1	東京都港区浜松町二丁目11番3号	34,085	8.52
株式会社みずほ銀行 (常任代理人 資産管理サービス 信託銀行株式会社)(注)2	東京都千代田区大手町一丁目5番5号 (東京都中央区晴海一丁目8番12号 晴海アイランドトリトンスクエアオフィス タワーZ棟)	21,226	5.30
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)(注)1	東京都中央区晴海一丁目8番11号	17,354	4.33
BNYM TREATY DTT 15 (常任代理人 株式会社三菱東京 UFJ銀行)	225 LIBERTY STREET, NEW YORK, NEW YORK 10286, USA (東京都千代田区丸の内二丁目 7番1号 決済事業部)	9,590	2.39
資生堂従業員自社株投資会	東京都中央区銀座七丁目5番5号	7,419	1.85
JP MORGAN CHASE BANK 380055 (常任代理人 株式会社みずほ銀行 決済営業部)	270 PARK AVENUE, NEW YORK, NY 10017, UNITED STATES OF AMERICA (東京都港区港南二丁目15番1号 品川イ ンターシティA棟)	7,390	1.84
損害保険ジャパン日本興亜株式会 社	東京都新宿区西新宿一丁目26番1号	5,934	1.48
日本生命保険相互会社	東京都千代田区丸の内一丁目6番6号 日本生命証券管理部内	5,615	1.40
三井住友海上火災保険株式会社	東京都千代田区神田駿河台三丁目9番地	5,600	1.40
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505225 (常任代理人 株式会社みずほ銀行 決済営業部)	P.O. BOX 351 BOSTON MASSACHUSETTS 02101 U.S.A. (東京都港区港南二丁目15番1号 品川イ ンターシティA棟)	5,508	1.37
計		119,725	29.93

- (注) 1 日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)及び日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)の所有株式数は、すべて信託業務に係る株式です。
- 2 上記大株主における株式会社みずほ銀行の2016年12月31日現在の所有株式数21,226千株には、同社を名義人とした11,226千株のほか、「みずほ信託銀行株式会社退職給付信託みずほ銀行口再信託受託者資産管理サービス信託銀行株式会社」を名義人とした、同社の退職給付信託10,000千株(議決権留保型6,000千株、議決権放棄型4,000千株)を含めています。
- なお、同社から、2016年10月21日付で共同保有者合計で37,935千株(持株比率9.48%)を保有しており、そのうち、21,226千株(同5.30%、退職給付信託10,000千株(議決権留保型6,000千株、議決権放棄型4,000千株)を含む)を同社が保有している旨の大量保有に関する変更報告書が関東財務局長に提出されています。
- 3 三井住友信託銀行株式会社から、2015年12月21日付で共同保有者合計で22,382千株(持株比率5.59%)を保有しており、そのうち16,152千株(同4.03%)を同社が保有している旨の大量保有に関する変更報告書が関東財務局長に提出されています。
- しかし、当社として当事業年度末における同社の実質保有株式数の確認ができないため、上記大株主には含めていません。
- 4 株式会社三菱UFJフィナンシャル・グループから、2016年10月31日付で共同保有者合計で29,639千株(持株比率7.40%)を保有しており、そのうち23,781千株(同5.94%)を三菱UFJ信託銀行株式会社が保有している旨の大量保有に関する変更報告書が関東財務局長に提出されています。
- しかし、当社として当事業年度末における同社の実質保有株式数の確認ができないため、上記大株主には含めていません。
- 5 ブラックロック・ジャパン株式会社から、2016年11月21日付で共同保有者合計で20,041千株(持株比率5.01%)を保有しており、そのうち6,512千株(同1.62%)を同社が保有している旨の大量保有報告書が関東財務局長に提出されています。
- しかし、当社として当事業年度末における同社の実質保有株式数の確認ができないため、上記大株主には含めていません。

(8) 【議決権の状況】

【発行済株式】

2016年12月31日現在

区分	株式数(株)	議決権の数(個)	内容
無議決権株式			
議決権制限株式(自己株式等)			
議決権制限株式(その他)			
完全議決権株式(自己株式等)	(自己保有株式) 普通株式 700,700		権利内容に制限のない標準となる株式
完全議決権株式(その他)(注)1	普通株式 398,915,300	3,989,153	同上
単元未満株式(注)2	普通株式 384,000		1単元(100株)未満の株式
発行済株式総数	400,000,000		
総株主の議決権		3,989,153	

(注) 1 「完全議決権株式(その他)」の欄には、(株)証券保管振替機構名義の株式が100株(議決権1個)含まれています。

2 「単元未満株式」の欄には、当社所有の自己株式45株が含まれています。

【自己株式等】

2016年12月31日現在

所有者の氏名 又は名称	所有者の住所	自己名義 所有株式数 (株)	他人名義 所有株式数 (株)	所有株式数 の合計(株)	発行済株式総数 に対する所有 株式数の割合(%)
(自己保有株式) 株式会社資生堂	東京都中央区銀座 七丁目5番5号	700,700		700,700	0.17
計		700,700		700,700	0.17

(9) 【ストックオプション制度の内容】

当社はストックオプション制度を採用しています。

当該制度は、会社法第236条及び第238条の規定に基づき、当社及び関連グループ会社の取締役、執行役員に対して、ストックオプションとして新株予約権を発行するものです。

	2007年度ストックオプション	2008年度ストックオプション	2009年度ストックオプション	2010年度ストックオプション
決議年月日	2007年6月26日定時株主総会及び同年7月31日取締役会	2008年7月31日取締役会	2009年6月24日定時株主総会及び同年7月30日取締役会	2010年6月25日定時株主総会及び同年7月29日取締役会
付与対象者の区分及び人数	当社取締役7名 当社執行役員14名	当社執行役員13名	当社取締役8名 当社執行役員11名	当社取締役6名 当社執行役員12名
新株予約権の目的となる株式の種類	普通株式	普通株式	普通株式	普通株式
株式の数(株)	159,000	40,000	134,900	105,900
新株予約権の行使時の払込金額(円)	「(2) 新株予約権等の状況」に記載していません。	「(2) 新株予約権等の状況」に記載していません。	「(2) 新株予約権等の状況」に記載していません。	「(2) 新株予約権等の状況」に記載していません。
新株予約権の行使期間	同上	同上	同上	同上
新株予約権の行使の条件	同上	同上	同上	同上
新株予約権の譲渡に関する事項	同上	同上	同上	同上
代用払込みに関する事項				
組織再編成行為に伴う新株予約権の交付に関する事項	「(2) 新株予約権等の状況」に記載していません。	「(2) 新株予約権等の状況」に記載していません。	「(2) 新株予約権等の状況」に記載していません。	「(2) 新株予約権等の状況」に記載していません。

	2011年度ストックオプション	2012年度ストックオプション	2013年度ストックオプション	2014年度ストックオプション
決議年月日	2011年6月24日定時株主総会及び同年7月29日取締役会	2012年6月26日定時株主総会及び同年7月31日取締役会	2013年6月25日定時株主総会及び同年7月31日取締役会	2014年6月25日定時株主総会及び同年7月31日取締役会
付与対象者の区分及び人数	当社取締役5名 当社執行役員12名	当社取締役5名 当社執行役員14名	当社取締役6名 当社執行役員10名	当社取締役5名 第114回定時株主総会の終結の時まで代表取締役会長であった者1名 当社執行役員12名
新株予約権の目的となる株式の種類	普通株式	普通株式	普通株式	普通株式
株式の数(株)	154,400	209,000	83,600	134,300
新株予約権の行使時の払込金額(円)	「(2) 新株予約権等の状況」に記載していません。	「(2) 新株予約権等の状況」に記載していません。	「(2) 新株予約権等の状況」に記載していません。	「(2) 新株予約権等の状況」に記載していません。
新株予約権の行使期間	同上	同上	同上	同上
新株予約権の行使の条件	同上	同上	同上	同上
新株予約権の譲渡に関する事項	同上	同上	同上	同上
代用払込みに関する事項				
組織再編成行為に伴う新株予約権の交付に関する事項	「(2) 新株予約権等の状況」に記載していません。	「(2) 新株予約権等の状況」に記載していません。	「(2) 新株予約権等の状況」に記載していません。	「(2) 新株予約権等の状況」に記載していません。

	2015年度ストックオプション	2016年度ストックオプション	2017年度ストックオプション
決議年月日	2015年6月23日定時株主総会及び2016年2月23日取締役会	2016年3月25日定時株主総会及び2017年2月23日取締役会	2017年3月28日定時株主総会
付与対象者の区分及び人数	当社取締役3名 当社又は当社の完全子会社の執行役員13名 2015年12月31日時点まで当社の執行役員であった者2名	当社取締役3名 当社又は当社の完全子会社の執行役員20名 当社の子会社の従業員(2016年12月31日時点まで当社の執行役員であった者)1名	当社取締役3名
新株予約権の目的となる株式の種類	普通株式	普通株式	普通株式
株式の数(株)	70,000	420,000株以内(注)1	110,000株以内(注)1
新株予約権の行使時の払込金額(円)	「(2)新株予約権等の状況」に記載していません。	1(注)2	1(注)2
新株予約権の行使期間	同上	2019年9月1日～2032年2月29日	2020年9月1日～2033年2月28日
新株予約権の行使の条件	同上	(注)3	(注)3
新株予約権の譲渡に関する事項	同上	新株予約権を譲渡により取得するには、当社取締役会の承認を要する。	新株予約権を譲渡により取得するには、当社取締役会の承認を要する。
代用払込みに関する事項			
組織再編成行為に伴う新株予約権の交付に関する事項	「(2)新株予約権等の状況」に記載していません。	(注)4	新株予約権の募集事項を決定する取締役会決議により定める。

- (注) 1 新株予約権1個の目的である株式の数(以下「対象株式数」という。)は、100株である。なお、当社が株式の分割(当社の無償割当を含む。)または株式の併合を行う場合のほか、対象株式数の調整を必要とするやむを得ない事由が生じたときは、合理的な範囲で対象株式数を調整する。
- 2 新株予約権の行使に際して出資される財産の価額は、新株予約権を行使することにより交付を受けることができる株式1株当たりの払い込む金銭の額を1円とし、これに対象株式数を乗じた金額とする。
- 3 (1)新株予約権の割当てを受けた者は、権利行使時においても、当社の取締役または執行役員の地位にあることを要す。ただし、任期満了による退任その他正当な理由のある場合にはこの限りでない。
- (2)その他の権利行使の条件については、当社と新株予約権の割当てを受けた者との間で締結する「新株予約権割当契約」に定める。

- 4 当社が、合併（当社が合併により消滅する場合に限る。）、吸収分割、新設分割、株式交換または株式移転（以上を総称して以下、「組織再編行為」という。）をする場合において、組織再編行為の効力発生の時点において残存する新株予約権（以下、「残存新株予約権」という。）については、新株予約権の割当てを受けた者に対し、それぞれの場合につき、会社法第236条第1項第8号のイからホまでに掲げる株式会社（以下、「再編対象会社」という。）の新株予約権を以下の条件に基づきそれぞれ交付することとする。この場合においては、残存新株予約権は消滅し、再編対象会社は新株予約権を新たに発行するものとする。ただし、以下の条件に沿って再編対象会社の新株予約権を交付する旨を、吸収合併契約、新設合併契約、吸収分割契約、新設分割計画、株式交換契約または株式移転計画において定めた場合に限るものとする。
- (1) 交付する再編対象会社の新株予約権の数  
残存新株予約権の新株予約権の割当てを受けた者が保有する残存新株予約権の数と同一の数を交付するものとする。
- (2) 新株予約権の目的である再編対象会社の株式の種類  
再編対象会社の普通株式とする。
- (3) 新株予約権の目的である再編対象会社の株式の数  
組織再編行為の条件等を勘案の上、(注)1に準じて決定する。
- (4) 新株予約権の行使に際して出資される財産の価額  
交付される各新株予約権の行使に際して出資される財産の価額は、以下に定める再編後払込金額に上記(3)に従って決定される当該各新株予約権の目的である再編対象会社の株式の数を乗じて得られる金額とする。再編後払込金額は、交付される各新株予約権を行使することにより交付を受けることができる再編対象会社の株式1株当たり1円とする。
- (5) 新株予約権を行使することができる期間  
残存新株予約権の行使期間の開始日と組織再編行為の効力発生日のうちいずれか遅い日から、残存新株予約権の行使期間の満了日までとする。
- (6) 新株予約権の行使により株式を発行する場合における増加する資本金及び資本準備金に関する事項  
残存新株予約権について定められた当該事項に準じて決定する。
- (7) 譲渡による新株予約権の取得の制限  
譲渡による新株予約権の取得については、再編対象会社の取締役会の決議による承認を要するものとする。
- (8) 新株予約権の取得条項  
残存新株予約権について定められた取得条項に準じて決定する。
- (9) その他の新株予約権の行使の条件  
残存新株予約権について定められた行使の条件に準じて決定する。

## 2 【自己株式の取得等の状況】

### 【株式の種類等】

会社法第155条第7号による普通株式の取得

#### (1) 【株主総会決議による取得の状況】

該当事項はありません。

#### (2) 【取締役会決議による取得の状況】

該当事項はありません。

#### (3) 【株主総会決議又は取締役会決議に基づかないものの内容】

区分	株式数(株)	価額の総額(円)
当事業年度における取得自己株式	2,528	6,664,724
当期間における取得自己株式	345	1,043,995

(注) 当期間における取得自己株式には、2017年3月1日からこの有価証券報告書提出日までの単元未満株式の買取りによる株式数は含まれていません。

#### (4) 【取得自己株式の処理状況及び保有状況】

区分	当事業年度		当期間	
	株式数(株)	処分価額の総額(円)	株式数(株)	処分価額の総額(円)
引き受ける者の募集を行った取得自己株式	-	-	-	-
消却の処分を行った取得自己株式	-	-	-	-
合併、株式交換、会社分割に係る移転を行った取得自己株式	-	-	-	-
その他(単元未満株式の買増請求による譲渡)	124	234,366	-	-
その他(ストックオプションの権利行使による譲渡)	201,400	380,714,410	66,100	125,389,031
保有自己株式数	700,745		634,990	

(注) 当期間における保有自己株式数には、2017年3月1日からこの有価証券報告書提出日までの単元未満株式の買取りによる取得、単元未満株式の買増請求及びストックオプションの権利行使による譲渡は含まれていません。

### 3 【配当政策】

当社は、株主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%を目安としています。この目標をベースとしつつ、安定性も重視した現金配当を主体としながら、自己株式取得については適宜行う方針としています。また、随時実施する自己株式取得という不確定要素を外して還元の確実性を高めるため、利益還元の数値目標は連結配当性向としています。

#### (配当)

当社の毎事業年度における配当の回数についての基本的な方針は、中間配当と期末配当の年2回の配当としています。これらの配当の決定機関は、中間配当については取締役会、期末配当については株主総会です。当社は会社法第454条第5項に規定する中間配当をすることができる旨を定款に定めています。

当事業年度(第117期)の剰余金の配当については、年間配当を1株当たり20円(中間配当10円、期末配当10円)としました。

決議年月日	配当金の総額(百万円)	1株当たり配当額(円)
2016年8月9日 取締役会決議	3,992	10.0
2017年3月28日 定時株主総会決議	3,992	10.0

#### (連結配当性向)

当連結会計年度の連結配当性向は24.9%となりました。

### 4 【株価の推移】

#### (1) 【最近5年間の事業年度別最高・最低株価】

回次	第112期	第113期	第114期	第115期	第116期	第117期
決算年月	2012年3月	2013年3月	2014年3月	2015年3月	2015年12月	2016年12月
最高(円)	1,558	1,449	1,911	2,293.0	3,327.5	3,028.0
最低(円)	1,320	938	1,263	1,645.5	2,097.5	2,083.0

(注) 1 最高・最低株価は、東京証券取引所市場第一部におけるものです。  
2 決算日変更により、第116期は2015年4月1日から2015年12月31日までの9カ月間となります。

#### (2) 【最近6月間の月別最高・最低株価】

月別	2016年 7月	8月	9月	10月	11月	12月
最高(円)	3,028.0	2,928.5	2,756.0	2,717.5	3,027.0	3,024.0
最低(円)	2,659.5	2,494.0	2,588.5	2,524.5	2,507.5	2,832.0

(注) 最高・最低株価は、東京証券取引所市場第一部におけるものです。

5 【役員 の 状 況】

取 締 役 : 男性 5 名 女性 2 名 ( 取締役のうち女性の比率28.6% )  
 監 査 役 : 男性 3 名 女性 2 名 ( 監査役のうち女性の比率40.0% )  
 役員合計 : 男性 8 名 女性 4 名 ( 役員合計のうち女性の比率33.3% )

役名	職名	氏名	生年月日	略歴	任期	所有株式数 (株)
代表取締役 執行役員 社長 兼 CEO	取締役会 議長	魚 谷 雅 彦	1954年 6 月 2 日生	1977年 4 月 ライオン歯磨株式会社 ( 現ライオン株式会社 ) 入社 1988年 1 月 シティバンクN.A. マネージャー 1991年 4 月 クラフト・ジャパン株式会社 ( 現モンデリーズ・ジャパン株式会社 ) 代表取締役副社長 1994年 5 月 日本コカ・コーラ株式会社 取締役上級副社長・マーケティング本部長 2001年10月 同社 代表取締役社長 ( Global Officer ) 2006年 8 月 同社 代表取締役会長 2007年 6 月 株式会社ブランドヴィジョン 代表取締役社長 2011年 8 月 アスкул株式会社 社外取締役 2012年10月 シティバンク銀行株式会社 取締役 ( 非常勤 ) 2013年 4 月 当社マーケティング統括顧問 2014年 4 月 当社執行役員社長 ( 現 ) 当社CSR委員会 委員長 2014年 6 月 当社代表取締役 ( 現 ) 2015年 1 月 当社人事・風土改革担当 2015年 2 月 当社グローバル事業 ( 国際事業・中国事業・プロフェッショナル事業 ) 担当 当社国際事業部長 2015年 4 月 当社グローバル事業全般担当 当社コーポレートコミュニケーション担当 2016年 1 月 当社経営戦略、内部監査、グローバルコスメティクス・パーソナルケアブランド事業担当 2017年 1 月 当社日本地域、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、トラベルリテール担当 ( 現 ) 当社直轄組織 ( 経営戦略、イノベーションデザインLab. ) 担当 ( 現 )	(注) 4	14,300



役名	職名	氏名	生年月日	略歴	任期	所有株式数 (株)
代表取締役 執行役員 副社長	技術イノ ベーション 本部長	岩 井 恒 彦	1953年 5月28日生	1979年 4月 当社入社 2002年 4月 当社製品化計画部長 2004年 4月 当社ファインケミカル事業部長 2006年 4月 当社技術部長 2008年 4月 当社執行役員 2009年 4月 当社品質保証部長 2010年 4月 当社技術企画・品質保証・フロン ティアサイエンス事業担当 2013年 4月 当社技術企画、品質保証、薬事、 CSR、環境、フロンティアサイエ ンス事業担当 2014年 4月 当社執行役員常務 当社研究、生産、技術総括担当 2014年 6月 当社取締役 2015年 4月 当社技術イノベーション本部長 (現) 当社研究開発、SCM、技術戦略 総括担当 2015年11月 当社技術戦略本部長、品質保証本 部長 当社技術企画、品質保証、フロン ティアサイエンス事業担当 当社薬事担当 2016年 1月 当社代表取締役(現) 当社執行役員副社長(現) 当社研究開発、SCM、技術戦略 統括担当 当社薬務担当 当社リーガル・ガバナンス、コン プライアンス担当(現)、サステ ナビリティ戦略統括担当 当社コンプライアンス委員会委員 長(現) 当社経営全般補佐担当(現) 当社サステナビリティ戦略、秘 書・渉外担当(現) 当社直轄組織(コーポレートコ ミュニケーション、企業文化、内 部監査)担当(現) 当社イノベーション変革プロジェ クト担当(現)	(注) 4	8,200
取締役 執行役員 常務	人事本部長 人事部 長	青 木 淳	1957年 4月30日生	1980年 4月 株式会社横総合計画事務所入社 1991年 4月 マッキンゼー・アンド・カンパ ニー日本支社入社 アソシエイ ト・コンサルタント 1993年 7月 同社エンゲージメント・マネ ジャー 1995年 7月 同社シニア・エンゲージメント・ マネジャー 1999年 2月 BNPパリバ・カーディフ 日本代表 2011年11月 同社国際人事部門責任者(フラン ス) 2014年11月 当社常勤顧問 2015年 1月 当社人事部長、人事、風土改革担 当 2015年 4月 当社執行役員 人事本部長、人事 部長(現) 2016年 1月 当社中国事業革新プロジェクト担 当(現)、秘書・渉外担当 資生堂麗源化粧品有限公司 董事 長(現) 2017年 1月 当社執行役員常務(現) 当社クリエイティブ本部長(現) 当社宣伝・デザイン担当(現) 2017年 3月 当社取締役(現)	(注) 4	300

役名	職名	氏名	生年月日	略歴	任期	所有株式数 (株)
社外取締役		石 倉 洋 子 (注) 3	1949年 3月19日生	1985年 7月 マッキンゼー・アンド・カンパニー・インク日本支社入社 1992年 4月 青山学院大学国際政治経済学部教授 1996年 3月 エイボン・プロダクツ株式会社取締役(非常勤) 2000年 4月 一橋大学大学院国際企業戦略研究科 教授 2001年 2月 中央教育審議会 委員 2004年 4月 ボーダフォンホールディングス株式会社 取締役(非常勤) 日本郵政公社 社外理事(非常勤) 2005年10月 日本学術会議 副会長 2006年 6月 株式会社商船三井 社外取締役 2008年 1月 総合科学技術会議 議員(非常勤) 2010年 6月 日清食品ホールディングス株式会社 社外取締役(現) 富士通株式会社 社外取締役 2011年 4月 慶應義塾大学大学院メディアデザイン研究科 教授 2012年 4月 一橋大学 名誉教授(現) 2012年 6月 ライフネット生命保険株式会社 社外取締役 2014年 6月 双日株式会社 社外取締役(現) 2015年 6月 当社社外取締役(現)	(注) 4	600
社外取締役		岩 田 彰一郎	1950年 8月14日生	1973年 3月 ライオン油脂株式会社(現ライオン株式会社)入社 1986年 3月 プラス株式会社入社 同社商品開発本部部长代理 1992年 5月 同社営業本部アスクール事業推進室室長 1995年11月 同社アスクール事業部部长 1997年 3月 アスクール株式会社 代表取締役社長(現) 2000年 5月 同社CEO(現) 2006年 6月 当社社外取締役(現) 当社役員報酬諮問委員会委員長(現) 2015年 7月 株式会社みんなのウェディング 社外取締役(現)	(注) 4	18,900

役名	職名	氏名	生年月日	略歴		任期	所有株式数 (株)
社外取締役		大石 佳能子	1961年3月24日生	1983年4月 1987年8月 1988年11月 2000年6月 2000年7月 2001年8月 2002年8月 2010年6月 2015年6月 2016年3月	日本生命保険相互会社入社 マッキンゼー・アンド・カンパニー・インク ニューヨーク支社 マッキンゼー・アンド・カンパニー・インク 東京支社 株式会社メディヴァ代表取締役(現) 株式会社西南メディヴァ(現株式会社シーズ・ワン)代表取締役(現) アスクール株式会社 社外監査役 同社社外取締役 アステラス製薬株式会社 社外取締役 江崎グリコ株式会社 社外取締役(現) 参天製薬株式会社 社外取締役(現) スルガ銀行株式会社 社外取締役(現) 当社社外取締役(現)	(注)4	400
社外取締役		上 村 達 男	1948年4月19日生	1977年4月 1979年4月 1981年4月 1986年4月 1990年4月 1997年4月 2003年10月 2004年6月 2004年9月 2006年6月 2006年9月 2008年7月 2012年3月 2013年7月	北九州大学法学部 専任講師 同大学法学部 助教授 専修大学法学部 助教授 同大学法学部 教授 立教大学法学部 教授 早稲田大学法学部 教授 同大学21世紀COE《企業法制と法創造》総合研究所 所長 同大学大学院法務研究科 教授 株式会社ジャスダック証券取引所 社外取締役 早稲田大学法学学術院教授(現) 当社社外取締役(現) 当社役員指名諮問委員会委員長(現) 早稲田大学 法学学術院長・法学部長 同大学グローバルCOE《企業法制と法創造》総合研究所 所長(現) 日本放送協会 経営委員 同協会監査委員 同協会経営委員長職務代行者	(注)4	2,400
常勤監査役		西 村 義 典	1955年6月28日生	1979年4月 2005年4月 2008年10月 2009年4月 2011年4月 2012年6月 2014年6月	当社入社 当社財務部長 当社経営企画部 部長 財務戦略グループリーダー 兼 資生堂ビジネスソリューション株式会社 財務部長 資生堂ドイチュラントGmbH 取締役社長 当社執行役員 最高財務責任者 当社財務、IR、情報企画担当 当社内部統制担当 当社取締役 当社常勤監査役(現)	(注)5	6,300

役名	職名	氏名	生年月日	略歴	任期	所有株式数 (株)
常勤監査役		岡田 恭子	1959年7月26日生	1982年4月 当社入社 2003年4月 当社プロフェッショナル事業部 2004年9月 当社CSR部 2006年4月 当社企業文化部 2011年10月 当社企業文化部長 2012年10月 当社企業文化部長 兼 150年史編纂プロジェクトグループリーダー 2015年4月 当社総務部秘書室 部長 2015年6月 当社常勤監査役(現)	(注)6	3,200
社外監査役		大塚 宣夫	1942年1月10日生	1967年5月 慶應義塾大学精神神経科学教室 助手 1968年5月 財団法人井之頭病院 入職 1980年2月 青梅慶友病院 病院長 1988年11月 医療法人社団慶成会 理事長兼院長 2001年2月 同医療法人社団 理事長専任 2007年6月 当社社外監査役〔非常勤〕(現) 2010年4月 医療法人社団慶成会 会長(現)	(注)6	38,300
社外監査役		小津 博司	1949年7月21日生	1974年4月 東京地方検察庁 検事 2001年6月 佐賀地方検察庁 検事正 2002年8月 最高検察庁 検事 2004年6月 法務省 大臣官房長 2006年6月 法務省 刑事局長 2007年7月 法務省 法務事務次官 2009年7月 札幌高等検察庁 検事長 2010年12月 最高検察庁 次長検事 2011年8月 東京高等検察庁 検事長 2012年7月 最高検察庁 検事総長 2014年9月 弁護士登録 2015年6月 三井物産株式会社 社外監査役(現) トヨタ自動車株式会社 社外監査役(現) 2016年3月 一般財団法人清水育英会 代表理事(現) 2017年3月 当社社外監査役〔非常勤〕(現)	(注)7	0

役名	職名	氏名	生年月日	略歴		任期	所有株式数 (株)
社外監査役		辻山栄子	1947年12月11日生	1977年4月	茨城大学人文学部 専任講師	(注) 8	7,800
				1982年1月	米国 コロンビア大学 ビジネス・スクール客員研究員		
				1985年4月	武蔵大学経済学部 助教授		
				1993年9月	英国 ケンブリッジ大学 客員研究員		
				1996年4月	武蔵大学 経済学部長		
				2001年7月	米国 財務会計基準審議会 (FASB) 国際客員フェロー		
				2003年4月	早稲田大学商学部・大学院商学研究科 教授		
				2004年9月	早稲田大学商学学術院教授(現)		
				2008年6月	三菱商事株式会社 社外監査役		
				2010年6月	オリックス株式会社 社外取締役 (現)		
2010年9月	早稲田大学大学院 商学研究科長						
2011年5月	株式会社ローソン 社外監査役 (現)						
2011年6月	株式会社エヌ・ティ・ティ・ドコモ (現 株式会社NTTドコモ) 社外監査役 (現)						
2012年6月	当社社外監査役〔非常勤〕(現)						
計							100,700

- (注) 1 石倉洋子氏、岩田彰一郎氏、大石佳能子氏及び上村達男氏は、社外取締役です。
- 2 大塚宣夫氏、小津博司及び辻山栄子氏は、社外監査役です。
- 3 石倉洋子氏は、当該氏名が高名であることから前記のとおり表記していますが、戸籍上の氏名は栗田洋子氏です。
- 4 取締役の任期は、2016年12月期に係る定時株主総会終結の時から2017年12月期に係る定時株主総会終結の時までです。
- 5 監査役西村義典氏の任期は、2014年3月期に係る定時株主総会終結の時から2017年12月期に係る定時株主総会終結の時までです。
- 6 監査役岡田恭子氏及び大塚宣夫氏の任期は、2015年3月期に係る定時株主総会終結の時から2018年12月期に係る定時株主総会終結の時までです。
- 7 監査役小津博司氏の任期は、2016年12月期に係る定時株主総会終結の時から2020年12月期に係る定時株主総会終結の時までです。
- 8 監査役辻山栄子氏の任期は、2015年12月期に係る定時株主総会終結の時から2019年12月期に係る定時株主総会終結の時までです。

〔ご参考〕 取締役を兼務しない執行役員

取締役を兼務しない執行役員：男性10名 女性3名（取締役を兼務しない執行役員のうち女性の比率23.1%）

地位	氏名	担当又は主な職業
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、化粧品情報開発、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 コンプライアンス委員会委員
執行役員	ジャン フィリップ シャリエ	（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 コンプライアンス委員会委員
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 コンプライアンス委員会委員
執行役員	カタリーナ ヘーネ	グローバルプロフェッショナル事業本部長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 コンプライアンス委員会委員
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） コンプライアンス委員会委員
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） コンプライアンス委員会委員
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 コンプライアンス委員会委員

## 6 【コーポレート・ガバナンスの状況等】

### (1) 【コーポレート・ガバナンスの状況】

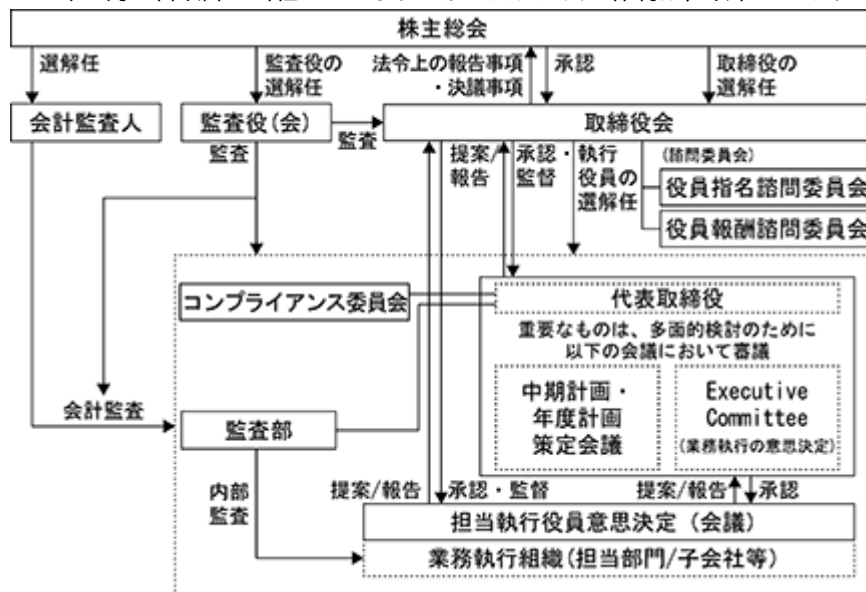
コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方

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

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

コーポレート・ガバナンス体制の概要

2017年1月1日以降の当社のコーポレートガバナンスの体制は、以下のとおりです。



#### (イ) 経営・執行体制

##### (取締役会)

当社の取締役会は社外取締役4名を含む取締役7名(有価証券報告書提出日現在)で構成され、少人数で迅速な意思決定を行う体制としています。取締役会は最低毎月1回開催し、重要事項はすべて付議されています。なお、当連結会計年度は取締役会を19回開催し、取締役の平均出席率は97.6%、うち社外取締役の平均出席率は97.2%、社外取締役を除く取締役の出席率は98.2%でした。

なお、取締役の任期は1年としています。

##### (執行役員関連会議)

当社では執行役員制度を採用し、経営の監督を担う取締役会の機能と、業務執行を担う執行役員の機能を分離しています。さらに、業務執行における重要案件に関する決裁のための多面的な討議を行う「Executive Committee」及び経営計画やブランド戦略の立案を行う「中期計画・年度計画策定会議」を設置して、執行役員への権限委譲を進め、責任の明確化と経営のスピードアップを図っています。

これらの会議は、CEO(最高経営責任者)である社長が議長を務めています。このほか、各執行役員は担当執行役員の意思決定を行う会議において、業務執行に係る意思決定を行うほか、取締役会や「Executive Committee」等への提案事項等を審議しています。

なお、執行役員の任期は1年としています。

##### (諮問委員会)

経営の透明性・客観性を高める観点から、任意の諮問機関として、「役員指名諮問委員会」と「役員報酬諮問委員会」を設置しています。いずれの委員会も社外取締役を委員長とし、客観性を確保しています。

「役員指名諮問委員会」

役員候補の選抜・役員の昇降格などを取締役会に答申します。当連結会計年度は、役員指名諮問委員会として2回、役員指名諮問委員会と役員報酬諮問委員会の合同委員会を4回の計6回開催し、取締役及び監査役候補者の選定並びに執行役員の選任について答申したほか、執行役員の昇格・登用・退任及び執行役員体制の設計の考え方に関する検討を行いました。

(当連結会計年度における体制 委員長：上村達男社外取締役、委員：社外取締役3名、業務執行取締役2名)

「役員報酬諮問委員会」

役員報酬制度、役員業績評価などを取締役会に答申します。当連結会計年度は、役員報酬諮問委員会を4回、役員指名諮問委員会と役員報酬諮問委員会の合同委員会を4回の計8回開催し、2015年度の取締役及び執行役員の賞与、当連結会計年度の取締役及び執行役員の個人別報酬、当連結会計年度に係る報酬制度についての検討のほか、次期3カ年に向けた報酬制度改定の進め方についての検討を行いました。

(当連結会計年度における体制 委員長：岩田彰一郎社外取締役、委員：社外取締役3名、業務執行取締役2名、社外委員1名)

(執行役員社長 兼 CEO直轄委員会)

当社は、当連結会計年度より新たに「コンプライアンス委員会」を設置し、資生堂グループが社会的責任を果たすために求められるすべての領域を対象とし、グローバルでの中長期的なリスクマネジメント戦略の策定、全社的な課題と対応策の検討、各地域本社のコンプライアンス推進体制とクライシス対応体制の確立及びコンプライアンス推進状況の確認・監督等を行っています。

「コンプライアンス委員会」

世界の主要地域に配置した地域本社においてコンプライアンス機能を果たす組織と連携しながら「グループ全体の適法かつ公正な企業活動の推進」や「リスク対策」など、企業品質向上に向けた取り組みを統括する活動を行いました。

(当連結会計年度における体制 委員長：岩井恒彦代表取締役 執行役員副社長、委員：当社代表取締役、執行役員、経営戦略部長及び米州・欧州・トラベルリテールの各地域本社長 計11名、オブザーバー：常勤監査役2名)

(注) 1 取締役の定数

当社の取締役は12名以内にする旨定款に定めています。

2 取締役の選任の決議要件

当社は、取締役の選任決議について、株主総会において議決権を行使することができる株主の議決権の3分の1以上を有する株主が出席し、その議決権の過半数をもって行う旨定款に定めています。また、取締役の選任決議は累積投票によらない旨定款に定めています。

3 取締役会にて決議することができる株主総会決議事項

(自己株式の取得)

当社は、機動的な資本政策の遂行と株主還元の実施を行うため、会社法第165条第2項の規定により、取締役会の決議によって自己株式を取得することができる旨定款に定めています。

(責任免除)

当社は、取締役(取締役であった者を含む。)及び監査役(監査役であった者を含む。)が、期待される役割を十分に発揮できるよう、取締役会の決議によって、会社法第423条第1項の賠償責任について、法令に定める要件に該当する場合には、賠償責任額から法令に定める最低賠償責任限度額を控除して得た額を限度として免除することができる旨定款に定めています。

(中間配当金)

当社は、株主への機動的な利益還元を行うため、取締役会の決議により毎年6月30日を基準日として、会社法第454条第5項に定める中間配当を行うことができる旨定款に定めています。

4 株主総会の特別決議要件

当社は、会社法第309条第2項に定める株主総会の特別決議要件について、議決権を行使することができる株主の議決権の3分の1以上を有する株主が出席し、その議決権の3分の2以上をもって行う旨定款に定めています。これは、株主総会における特別決議の定足数を緩和することにより、株主総会の円滑な運営を目的とするものです。

5 責任限定契約

当社は、社外取締役が期待される役割を十分に発揮できるようにするとともに、有能な人材を招聘できるように、社外取締役との間で当該社外取締役の会社法第423条第1項の責任につき、善意でかつ重



大な過失がないときは、同法425条第1項各号の定める額を限度として責任を負担する旨を定めた契約（同法第427条第1項に規定する契約（いわゆる責任限定契約））を締結しています。なお、当社は、現時点では社外取締役以外の非業務執行取締役と責任限定契約を締結する具体的な必要性がないことから、責任限定契約を締結することができる対象を変更するための定款変更は行っていません。

(ロ) 当該体制を選択する理由

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

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

(ハ) 取締役及び監査役の多様性等に関する基本的考え方

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

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

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

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

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

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

(二) 取締役及び監査役の実際の構成

有価証券報告書提出日現在に在任する取締役7名のうち、4名(57.1%)は当社が定める社外役員の独立性に関する判断基準を満たした独立性の高い社外取締役です。一方、執行役員を兼務する取締役3名は、当社グループ以外で経営者としてのキャリアを積んだ者2名と当社グループでのキャリアを有する者1名で構成されています。なお、女性の取締役は2名(28.6%)です。

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

取締役と監査役の合計12名のうち、7名(58.3%)が独立性の高い社外取締役又は社外監査役であり、4名(33.3%)が女性です。

(ホ) 取締役、監査役及び執行役員のサクセッションプラン並びに研修

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

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

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

(ヘ) 内部統制システムの整備の状況及びリスク管理体制の整備の状況

当社グループでは、コンプライアンスを徹底し、財務報告の信頼性を確保するとともに、業務を有効かつ効率的に推進するため、さまざまなリスクをマネジメントしながら内部統制システムの継続的な改善・充実を図っています。

・ コンプライアンス

当社グループでは、グループ共通の企業使命・事業領域であり、普遍の存在意義として定めた「Our Mission」を実現するために、グループで働く一人ひとりが共有すべき心構え「Our Values」と、より高い倫理基準をもって業務に取り組むための行動基準「Our Way」及び「資生堂グループ倫理行動基準」を制定し、適法かつ公正な企業活動の推進に努めています。

また、「Our Way」及び「資生堂グループ倫理行動基準」に基づきグループ全社で遵守する基本ポリシー・ルールを制定し、「Our Mission」「Our Values」「Our Way」及び「資生堂グループ倫理行動基準」と併せて、グループ各社・各事業所への浸透を図り、もって、グループ各社・各事業所が、詳細な諸規程を制定するための環境を整備しています。

執行役員社長 兼 CEOの直轄委員会としてコンプライアンス委員会を設置し、世界の主要地域に配置した地域本社においてコンプライアンス機能を果たす組織と連携しながら「グループ全体の適法かつ公正な企業活動の推進」や「リスク対策」など、企業品質向上に向けた活動を統括します。なお、コンプライアンス委員会は、重要な事案や推進状況について、取締役会に適宜提案・報告を行います。

グループ全体の適法かつ公正な企業活動を推進する企業倫理推進担当をグループ各社・各事業所に配置し、定期的に企業倫理に関する研修を実施しています。企業倫理推進担当は、各職場における企業倫理活動の計画を立案し、その推進状況及び結果をコンプライアンス委員会に報告しています。

また、グループ内における法令・定款・諸規程に違反する行為を発見して是正することを目的に、コンプライアンス委員会委員長を通報・相談先とするホットラインを設けるほか、企業倫理推進担当を通報・相談先とするホットラインをグループ各社に設置しています。なお、日本地域のホットラインは、社内カウンセラーによる社内窓口に加え、社外のカウンセラーによる社外窓口も設置しています。

監査部は、内部監査に係る諸規程に従い、グループ全体の内部監査を実施し、業務の適正性を監査しています。内部監査の結果は、取締役及び監査役に報告しています。

・ 財務報告の信頼性確保

財務報告の信頼性を確保するため、業務分担と責任部署を明確化し、各責任部署が適切に業務を遂行する体制を構築しています。社内各部門、国内外各拠点に会計責任者を置き、当社財務担当執行役員の管轄の下で、適時かつ適正な財務報告の作成及び開示に取り組んでいます。

有価証券報告書等の作成に関しては、財務部が作成した財務情報、経営戦略部等からの非財務情報等を基礎として、財務部がその内容を取りまとめています。なお、重要な財務情報及び非財務情報が有価証券報告書等の作成部門である財務部に適時・適切に報告される体制が構築されており、さらに、すべての重要な財務情報及び非財務情報は、毎月開催される取締役会に付議・報告されています。

金融商品取引所の要請による適時開示(タイムリー・ディスクロージャー)に関しては、情報開示の方針・基準を定め、当該方針・基準に従って業務を遂行する体制を構築しています。当該方針・基準は各部門長に配布され、周知徹底されています。

・ 関連当事者間取引の確認の状況

当社は、「関連当事者の開示に関する会計基準」及び「関連当事者の開示に関する会計基準の適用指針」に基づき当社の財政状態や経営成績に影響を及ぼす可能性のある関連当事者を調査・特定し、当該関連当事者との取引の有無や当該取引の重要性を確認し、開示対象となる取引がある場合は開示を行っています。

関連当事者の有無及び関連当事者と当社との取引の有無、並びに取引の内容等については、開示に先立ち取締役会に報告し、「関連当事者の開示に関する会計基準の適用指針」に定める取引の重要性の判断基準に基づき、レビューを行っています。

・ リスクマネジメント

企業活動に関するリスクについては、コンプライアンス委員会がグループ横断で統括しています。コンプライアンス委員会は、経営戦略上のリスクや業務運営上のリスクを把握・評価し、必要な予防策を講じ、また、緊急事態を想定した対応マニュアルを策定しています。実際に緊急事態が発生した場合には、そのレベルに応じて「対策本部」「対策プロジェクト」「対策チーム」などのレベル別の組織を編成して対応しています。

当社は、会社法に則り「内部統制システムの基本方針」を取締役会で決議し、当社ウェブサイト等に掲載して開示しています。当社の最新の「内部統制システムの基本方針」は、以下のURLからご確認いただけます。

<http://www.shiseidogroup.jp/ir/account/governance/inner.html>

(ト) 当連結会計年度における内部統制システム及びリスク管理体制の運用の概況

当社は、「内部統制システムの基本方針」に基づき内部統制システムの整備・運用を進めており、当連結会計年度には、以下のとおり運用しました。なお、当社及び子会社の内部統制システム全般の整備・運用状況は、監査部及びコンプライアンス委員会がモニタリングしています。

・ コンプライアンス

企業活動に関するリスクについては、コンプライアンス委員会がグループ横断で統括しています。コンプライアンス委員会は、経営戦略上のリスクや業務運営上のリスクを把握・評価し、必要な予防策を講じ、また、緊急事態を想定した対応マニュアルを策定しています。実際に緊急事態が発生した場合には、そのレベルに応じて「対策本部」「対策プロジェクト」「対策チーム」などのレベル別の組織を編成して対応しています。

また、反社会的勢力との取引を回避するために導入している取引先の事前審査制度を、重要な子会社である資生堂ジャパン株式会社にも適用しました。

グローバルに展開する企業として取り組むべきコンプライアンスの重点テーマを定め、これに対応したトップコミットメントを従業員に周知した他、海外事業所において接待贈答についての研修を行いました。また、コンプライアンス委員会等で各種リスク対策や内部通報ホットライン・相談窓口の運用状況等を確認しました。

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

・ 財務報告の信頼性確保

本有価証券報告書等の作成に際し、財務部等が作成した財務情報、経営戦略部等からの非財務情報等を基礎として、財務部がその内容を取りまとめました。重要な財務情報及び非財務情報は、有価証券報告書等の作成部門である財務部に適時・適切に報告され、すべての重要な財務情報及び非財務情報は、毎月開催される取締役会に付議・報告されています。

金融商品取引所の要請による適時開示(タイムリー・ディスクロージャー)に関しては、情報開示の方針・基準を定めた上で、当該方針・基準に従って業務を遂行する体制を構築しています。当該方針・基準は各部門長に配布され、周知徹底されています。

・ 関連当事者間取引の確認の状況

2016年3月25日に提出の第116期有価証券報告書の作成に先立ち、2016年2月9日開催の取締役会において2015年度における関連当事者間取引の実績を報告しました。なお、2015年度における関連当事者間取引のうち開示対象となる取引については、第116期有価証券報告書の「第5 経理の状況 1 連結財務諸表等(1)連結財務諸表 注記事項」の「関連当事者情報」に記載しています。

2016年4月27日開催の取締役会において、当連結会計年度における関連当事者間取引の調査対象予定者及び開示対象となる取引の類型等を報告し、当該報告内容に沿って当連結会計年度の関連当事者間取引の調査を行いました。2017年2月9日開催の取締役会において、当連結会計年度における関連当事者間取引の実績を報告しました。なお、当連結会計年度における関連当事者取引のうち開示対象となる取引については、本有価証券報告書の「第5 経理の状況 1 連結財務諸表等(1)連結財務諸表 注記事項」の「関連当事者情報」に記載しています。

・ リスクマネジメント

グループ各社で発生したリスク案件を集約し、レベル別に分類の上、レベル毎に定めた体制で対応し、担当役員へ月次で報告しました。また、年間の実績についてはコンプライアンス委員会においてこれを報告しました。

このほか、当社の内部統制システムの当連結会計年度における運用状況の概要について、以下のURLに掲載の「株式会社資生堂 第117回定時株主総会招集ご通知」41ページ～43ページに記載して開示しています。

[http://www.shiseidogroup.jp/ir/account/shareholder/2017/pdf/shm\\_0002.pdf](http://www.shiseidogroup.jp/ir/account/shareholder/2017/pdf/shm_0002.pdf)

## 監査役監査、内部監査及び会計監査の状況

### (イ) 監査役監査

当社の監査役は5名で、2名が社内出身の常勤監査役、残る3名が当社とは特別の利害関係のない社外監査役です。

監査役は、取締役会その他重要な会議への出席などを通じ、取締役の業務執行の適法性・妥当性について監査しています。社外監査役は、それぞれの分野での豊富な経験と知識を活かし、独立的な視点で必要な助言・提言・意見を述べています。

代表取締役と監査役は、定期的な意見交換会を開催し、コーポレートガバナンスを含む、経営全般の課題解決に向けた活動へと結びつけています。

西村義典監査役は当社の最高財務責任者を経験しており、財務及び会計に関する相当程度の知見を有しています。

辻山栄子監査役は早稲田大学商学大学院教授を務め、公認会計士資格を有する財務・会計・税制の専門家であり、財務及び会計に関する相当程度の知見を有しています。

監査役の職務遂行を補佐するために、必要な知識、能力を有する監査役スタッフ3名(2016年12月31日現在)を配置しています。なお、監査役スタッフの人事については、監査役の意見を反映して決定しています。

当事業年度は監査役会を14回開催し、監査役の平均出席率は95.7%、うち社外監査役の平均出席率は92.8%、常勤監査役の出席率は100%でした。また、取締役会を19回開催し、監査役の平均出席率は95.7%、うち社外監査役の平均出席率は92.9%、常勤監査役の出席率は100%でした。

#### (注) 責任限定契約

当社は、社外監査役が期待される役割を十分に発揮できるようにするとともに、有能な人材を招聘できるように、社外監査役との間で会社法第423条第1項の責任につき、善意でかつ重大な過失がないときは、同法425条第1項各号の定める額を限度として責任を負担する旨を定めた契約(同法第427条第1項に規定する契約(いわゆる責任限定契約))を締結しています。

なお、当社は、現時点では社外監査役以外の監査役と責任限定契約を締結する具体的な必要性がないことから、責任限定契約を締結することができる対象を変更するための定款変更は行っていません。

### (ロ) 内部監査

当社では監査部が、全社的な見地からグループ全体の内部統制の整備・運用状況を、「業務の有効性・効率性」「財務報告の信頼性」「関連法規・社内規程の遵守」及び「資産の保全」の観点から検証するとともに、リスクマネジメントの妥当性・有効性を評価し、その改善に向けた助言・提言を行っています。内部監査結果は、毎月、代表取締役執行役員副社長及び監査役に報告するとともに、定期的に取締役会に報告しています。

また、財務報告に係る内部統制については、金融商品取引法に基づく内部統制報告制度に従って、監査部が独立部門としてグループ全体の内部統制の評価を取りまとめ、レビューを実施した上で最終評価を行っています。評価結果は、毎月、代表取締役執行役員副社長、最高財務責任者及び監査役に報告するとともに、定期的に取締役会及び監査役会に報告しています。

監査部は、独立性・客観性を担保するため副社長直轄の組織となっており、スタッフ24名(2016年12月31日現在)に加え、欧米圏にも拠点監査人を配置するなど、事業のグローバル化にあわせた体制整備を図っています。

なお、システム、情報セキュリティ、製品の品質などの専門領域は、それぞれの担当部門が内部監査を実施しています。

(八) 会計監査の状況

当社は、会社法に基づく会計監査人及び金融商品取引法に基づく会計監査人である有限責任 あずさ監査法人による会計監査を受けています。

所属する監査法人名及び業務を執行した公認会計士の氏名等は以下のとおりです。

所属する監査法人名	業務を執行した公認会計士の氏名等			継続監査年数
有限責任 あずさ監査法人	指定有限責任社員	業務執行社員	小堀 孝一	1年
	指定有限責任社員	業務執行社員	藤井 亮司	4年
	指定有限責任社員	業務執行社員	川上 尚志	7年

また、監査業務に係る業務執行社員以外の人員の構成は、公認会計士18名、試験合格者等6名、その他(税務関連及びIT監査担当等)14名です

(二) 監査役監査、内部監査及び会計監査の相互連携及びこれらの監査と内部統制部門との関係

当社は、いわゆる三様監査(監査役監査、内部監査及び会計監査)の有効性と効率性の向上を図るため、それぞれの間で定期的な連絡会を開催して監査計画・結果の報告、意見交換などの相互連携の強化に努めています。

社外取締役及び社外監査役

当社は経営に外部視点を取り入れ、業務執行に対する一層の監督機能の強化を図ることを目的に、独立性の高い社外取締役4名を起用しています。社外取締役の起用により、取締役会における重要事項の意思決定に関する議論もより活性化しています。異なるバックグラウンドや専門領域をベースにした幅広い視野・見識によって、客観性が発揮され、監督機能の強化につながるものと考えます。社外取締役4名のうち2名は、客観性確保の観点から、それぞれ役員報酬諮問委員会と役員指名諮問委員会の委員長となっています。また、当社とは特別の利害関係のない社外監査役3名を選任し、独立の立場から取締役の業務執行の適法性・妥当性について監査を実施しており、監査役の監査の実効性を強化しています。

社外取締役及び社外監査役が出席する取締役会その他重要な会議には、内部監査や会計監査の結果も含めた、業務執行状況に関する重要事項が提案・報告されています。また、常勤監査役2名は、業務の適法性及び妥当性の監査の一環としてオブザーバーとしてコンプライアンス委員会に出席しており、必要に応じて社外監査役の出席する監査役会で報告しています。

社外取締役は、取締役会を通じた経営の監督を適切に行うために、監査役会への一部出席や全取締役・監査役を出席メンバーとする「取締役会メンバーミーティング」でのディスカッション等の取り組みを通じて監査役との情報共有・意見交換等を行い、監査役による監査との連携を図っています。なお、監査役監査、内部監査及び会計監査の相互連携及びこれらの監査と内部統制部門との関係については、本ページに記載の「監査役監査、内部監査及び会計監査の状況 (二) 監査役監査、内部監査及び会計監査の相互連携及びこれらの監査と内部統制部門との関係」のとおりです。

(イ) 社外役員の独立性に関する判断基準

当社は、社外役員の独立性について客観的に判断するため、海外の法令や上場ルール等も参考に独自に「社外役員の独立性に関する判断基準」を定めています。

社外役員候補の選定にあたっては、コーポレート・ガバナンスの充実の観点からその独立性の高さも重視しており、同基準を用いて社外役員候補が高い独立性を有しているかどうかを判断しています。

同基準は以下のとおりです。

株式会社資生堂（以下、当社という。）は、当社の社外取締役及び社外監査役（以下、併せて「社外役員」という。）または社外役員候補者が、当社において合理的に可能な範囲で調査した結果、次の各項目の要件を全て満たすと判断される場合に、当社は当該社外役員または当該社外役員候補者が当社に対する十分な独立性を有しているものと判断します。

- 1 現に当社及び当社の関係会社（注1）（以下、併せて「当社グループ」という。）の業務執行者（注2）ではなく、かつ過去においても業務執行者であったことが一度もないこと。  
社外監査役にあつては、これらに加え、当社グループの業務執行を行わない取締役及び会計参与（会計参与が法人の場合はその職務を行うべき社員）であったことが一度もないこと。
- 2 現事業年度及び過去9事業年度（以下これらの事業年度を「対象事業年度」という。）において、以下の各号のいずれにも該当していないこと。  
当社グループを主要な取引先としている者（注3）、またはその業務執行者（対象事業年度において一度でもその業務執行者であった者を含む。以下本項の第 号ないし第 号において同じ）。  
当社グループの主要な取引先（注4）、またはその業務執行者。  
当社の議決権の10%以上の議決権を直接または間接的に現に保有しもしくは対象事業年度において保有していた当社の大株主、またはその業務執行者。  
当社グループが総議決権の10%以上の議決権を直接または間接的に現に保有しもしくは対象事業年度において保有していた者の業務執行者。  
対象事業年度において当社グループから役員報酬以外に多額の金銭その他の財産（注5）を得ているコンサルタント、会計専門家及び法律専門家。なお、これらの者が法人、組合等の団体である場合は当該団体に所属する者（対象事業年度において一度でも当該団体に所属していた者を含む。以下本項第 号及び第 号において同じ）を含む。  
対象事業年度において当社グループから多額の金銭その他の財産（注5）による寄付を受けている者。なお、これらの者が法人、組合等の団体である場合は当該団体に所属する者を含む。  
当社の会計監査人（対象事業年度において一度でも当社の会計監査人であった者を含む。）。  
なお、会計監査人が法人、組合等の団体である場合は当該団体に所属する者を含む。
- 3 以下の各号に掲げる者の配偶者、二親等内の親族、同居の親族または生計を共にする者ではないこと。ただし、本項の第 号については、社外監査役の独立性を判断する場合にのみ適用する。  
当社グループの業務執行者のうちの重要な者（注6）。  
当社グループのいずれかの会社の業務執行をしない取締役。  
第2項第 号ないし第 号に掲げる者。ただし、これらの業務執行者については、そのうちの重要な者（注6）に限る。  
第2項第 号ないし第 号に掲げる者。ただし、これらに所属する者については、そのうちの重要な者（注7）に限る。
- 4 以下の各号に掲げる「役員等の相互就任」の状況のいずれにも該当していないこと。  
当社の社外役員本人または当社の社外役員候補者本人が現に当社以外の国内外の会社の業務執行者、社外取締役、監査役またはこれらに準ずる役職（注8）に就いている場合において、当社グループの業務執行者、社外取締役、監査役（当該社外役員本人または社外役員候補者本人を除く。）またはこれらに準ずる役職（注8）にある者が、当該会社の取締役（社外取締役を含む。）、執行役、監査役（社外監査役を含む。）、執行役員またはこれらに準ずる役職（注8）に就任している状況。  
当社の社外役員本人または当社の社外役員候補者本人が現に当社以外の法人（会社を除く。）、その他の団体の業務執行者、役員または役員に準ずる役職（注9）に就いている場合において、当社グループの業務執行者、社外取締役、監査役（当該社外役員本人または社外役員候補者本人を除く。）またはこれらに準ずる役職（注8）にある者が、当該団体の役員または役員に準ずる役職（注9）に就任している状況。

- 5 前記1ないし4の他、独立した社外役員としての職務を果たせないと合理的に判断される事情を有していないこと。
- 6 現在において、今後前記1ないし5の定めに該当する予定がないこと。

以 上

注1 「関係会社」とは、会社計算規則（第2条第3項第22号）に定める関係会社をいう。

2 「業務執行者」とは、株式会社の業務執行取締役、執行役、執行役員、持分会社の業務を執行する社員（当該社員が法人である場合は、会社法第598条第1項の職務を行うべき者その他これに相当する者）、会社以外の法人・団体の業務を執行する者及び会社を含む法人・団体の使用人（従業員等）をいう。

3 「当社グループを主要な取引先としている者」とは、次のいずれかに該当する者をいう。

当社グループに対して製品もしくはサービスを提供している（または提供していた）取引先グループ（直接の取引先が属する連結グループに属する会社）であって、当社の各対象事業年度における当社グループと当該取引先グループの間の当該取引に係る総取引額が1事業年度につき1,000万円以上でかつ当該事業年度内に終了する当該取引先グループの連結会計年度における連結売上高（当該取引先グループが連結決算を実施していない場合にあっては、当該取引先単体の売上高）の2%を超える者。

当社グループが負債を負っている（または負っていた）取引先グループであって、当社の各対象事業年度末における当社グループの当該取引先グループに対する負債の総額が1,000万円以上でかつ当該事業年度内に終了する当該取引先グループの連結会計年度における連結総資産（当該取引先グループが連結決算を実施していない場合にあっては、当該取引先単体の総資産）の2%を超える者。

4 「当社グループの主要な取引先」とは、次のいずれかに該当する者をいう。

当社グループが製品もしくはサービスを提供している（または提供していた）取引先グループであって、当社の各対象事業年度における当社グループの当該取引先グループに対する当該取引に係る総取引額が1事業年度につき1,000万円以上でかつ当社グループの当該事業年度における連結売上高の2%を超える者。

当社グループが売掛金、貸付金、その他の未収金（以下、「売掛金等」という。）を有している（または有していた）取引先グループであって、当社の各対象事業年度末における当社グループの当該取引先グループに対する売掛金等の総額が1,000万円以上でかつ当社グループの当該事業年度末における連結総資産の2%を超える者。

当社グループが借入れをしている（またはしていた）金融機関グループ（直接の借入先が属する連結グループに属する会社）であって、当社の各対象事業年度末における当社グループの当該金融機関グループからの借入金の総額が当社グループの当該事業年度末における連結総資産の2%を超える者。

5 「多額の金銭その他の財産」とは、その価額の総額が1事業年度につき1,000万円以上のものをいう。

6 業務執行者のうちの「重要な者」とは、取締役（社外取締役を除く。）、執行役、執行役員及び部長格以上の上級管理職にある使用人をいう。

7 第2項第 号ないし第 号に掲げる「当該団体に所属する者」のうちの「重要な者」とは、監査法人または会計事務所に所属する者のうち公認会計士、法律事務所に所属する者のうち弁護士（いわゆるアソシエイトを含む。）、財団法人・社団法人・学校法人その他の法人（以下、「各種法人」という。）に所属する者のうち評議員、理事及び監事等の役員をいう。所属先が監査法人、会計事務所、法律事務所及び各種法人のいずれにも該当しない場合には、当該所属先において本注釈前記に定める者と同等の重要性を持つと客観的・合理的に判断される者をいう。



注8「業務執行者、社外取締役、監査役またはこれらに準ずる役職」とは、注2に定める業務執行者、業務執行者以外の取締役（社外取締役を含む。）、監査役（社外監査役を含む。）のほか、「相談役」「顧問」等、取締役、監査役、執行役または執行役員を退任した者で会社に対し助言を行う立場にある役職を含む。

9「役員または役員に準ずる役職」とは、理事、監事及び評議員のほか、「相談役」「顧問」等、理事、監事または評議員を退任した者で当該団体に対し助言を行う立場にある役職を含む。

(ロ) 社外役員の具体的な選任状況

社外取締役には、国際政治経済や国際企業戦略に関する専門知識や、ダイバーシティや女性のエンパワーメントに関する経験を経営に活かすために石倉洋子氏、異業種・他業界の現経営者として従来の枠組みにとらわれない視点を経営監視に反映するために岩田彰一郎氏、長年にわたる国内外での経営に携わった経験と患者視点から医療業界の変革に取り組んでいる経験を経営に活かすべく大石佳能子氏、主に法学研究を専門とする大学教授としての法律知識に加え、資本市場及びコーポレートガバナンスに関する経験と見識を経営に反映するために上村達男氏を起用しています。

社外監査役には、主に医療法人の経営者としての経験と見識を監査に反映するために大塚宣夫氏、主に法務分野を中心とした経験と見識を監査に反映するために小津博司氏、また財務・会計・税制に関する専門家として大学教授のほか多岐に渡る役職を務めた幅広い経験と見識を監査に反映するために辻山栄子氏を選任しています。

社外取締役及び社外監査役の兼職状況並びに重要な兼職先と当社との関係は、以下のとおりです。

なお、当社は、当社との間の利害関係の有無の観点の他に「主な職業」などの観点も加えて多面的に判断し、社外取締役及び社外監査役の兼職先の中から「重要な兼職先」を選定しています。

地位	氏名	重要な兼職先 (当該兼職先での地位)	重要な兼職先と当社との関係
社外取締役	石倉 洋子	日清食品ホールディングス株式会社 (社外取締役)	当社グループは、同社グループと業務委託等の取引があります。当社グループの当連結会計年度における同社グループへの支払実績は、当社連結ベースにおける当期売上原価、販売費及び一般管理費合計額の0.1%未満であり、当社グループから見た取引額は僅少です。 同社グループの当社グループからの業務受託等による売上実績は、同社グループの2016年3月期連結売上高の0.1%未満であり、同社グループから見た取引額は僅少です。
		ライフネット生命保険株式会社 (社外取締役)	当社は、同社と特記すべき関係はありません。
		双日株式会社 (社外取締役)	当社グループは、同社グループと業務委託等の取引があります。当社グループの当連結会計年度における同社グループへの支払実績は、当社連結ベースにおける当期売上原価、販売費及び一般管理費合計額の0.1%未満であり、当社グループから見た取引額は僅少です。 同社グループの当社グループからの業務受託等による売上実績は、同社グループの2016年3月期の連結ベースの「収益合計」の0.1%未満であり、同社グループから見た取引額は僅少です。
		一橋大学 (名誉教授)	当社は、同大学と特記すべき関係はありません。
	岩田 彰一郎	アスクル株式会社 (代表取締役社長兼CEO)	当社グループは、同社グループから文具等を購入しています。当社グループの当連結会計年度における同社グループへの支払実績は、当社連結ベースにおける当連結会計年度の売上原価、販売費及び一般管理費の合計額の0.1%未満であり、当社グループから見た取引額は僅少です。 同社グループの当社グループへの文具等の売上実績は、同社グループの2016年5月期の連結売上高の0.1%未満であり、同社グループから見た取引額は僅少です。  当社グループは、同社グループに化粧品等を販売しています。当社グループの当連結会計年度における同社グループへの販売実績は、当社の当連結会計年度における連結売上高の0.1%未満であり、当社グループから見た取引額は僅少です。 同社グループの当社グループからの化粧品等の仕入額は、同社の2016年5月期の連結売上原価の約0.1%であり、同社グループから見た取引額は僅少です。  同社は化粧品等を販売しており、当社と競業取引の関係にあります。このため、当社は同社との競業取引の内容及び上限額について、利益相反取引に係るものと併せ、あらかじめ取締役会で承認し、同社の事業年度の終了後に取締役会に実績を報告しています。 なお、当社グループの当連結会計年度における連結売上高と比べた同社の同期間の化粧品等の売上高は0.1%未満であり、同社の2016年5月期の売上高に占める化粧品等の売上の割合は、約0.1%です。 これらのことから、同社に係る競業取引について、当社の株主利益に悪影響はありません。
			株式会社みんなのウェディング (社外取締役)

地位	氏名	重要な兼職先 (当該兼職先での地位)	重要な兼職先と当社との関係
社外取締役	大石 佳能子	株式会社メディヴァ (代表取締役)	当社は、同社と特記すべき関係はありません。
		株式会社シーズ・ワン (代表取締役)	当社は、同社と特記すべき関係はありません。
		江崎グリコ株式会社 (社外取締役)	当社グループは、同社グループから菓子等（通信販売）を購入しています。当社グループの当連結会計年度における同社グループへの支払実績は、当社連結ベースにおける当連結会計年度の売上原価、販売費及び一般管理費の合計額の0.1%未満であり、当社グループから見た取引額は僅少です。同社グループの当社グループへの菓子等（通信販売）の売上実績は、同社グループの2016年3月期の連結売上高の0.1%未満であり、同社グループから見た取引額は僅少です。
		参天製薬株式会社 (社外取締役)	当社グループは、同社グループに化粧品等を販売しています。当社グループの当連結会計年度における同社グループへの販売実績は、当社の当連結会計年度における連結売上高の0.1%未満であり、当社グループから見た取引額は僅少です。同社グループの当社グループからの化粧品等の仕入れ額は、同社の2016年3月期の「売上原価」の0.1%未満であり、同社グループから見た取引額は僅少です。
		スルガ銀行株式会社 (社外取締役)	当社は、同社と特記すべき関係はありません。
	上 村 達 男	早稲田大学 (法学学術院教授)	当社は、同大学と美容・健康に関する共同研究等を行っています。同氏はこれらの共同研究等に關与していません。
社外監査役	大 塚 宣 夫	医療法人 社団慶成会 (会長)	当社は、同法人と特記すべき関係はありません。
	小 津 博 司	三井物産株式会社 (社外監査役)	当社グループは、同社グループと業務委託等の取引を行っています。当社グループの当連結会計年度における同社グループへの支払実績は、当社連結ベースにおける当連結会計年度の売上原価、販売費及び一般管理費合計額の約0.1%であり、当社グループから見た取引額は僅少です。同社グループの当社グループからの業務受託等による売上実績は、同社グループの2016年3月期の連結ベースの「収益合計」の0.1%未満であり、同社グループから見た取引額は僅少です。
		トヨタ自動車株式会社 (社外監査役)	当社グループは、同社グループと自動車レンタル等の取引を行っています。当社グループの当連結会計年度における同社グループへの支払実績は、当社連結ベースにおける当連結会計年度の売上原価、販売費および一般管理費合計額の0.1%未満であり、当社グループから見た取引額は僅少です。同社グループの当社グループへの自動車レンタル料等による売上実績は、同社グループの2016年3月期の連結ベースの「売上高合計」の0.1%未満であり、同社グループから見た取引額は僅少です。
		一般財団法人 清水育英会 (代表理事)	当社は、同法人と特記すべき関係はありません。

地位	氏名	重要な兼職先 (当該兼職先での地位)	重要な兼職先と当社との関係
社外監査役	辻山栄子	早稲田大学 (商学学術院教授)	当社は同大学と美容・健康に関する共同研究等を行っています。同氏はこれらの共同研究等に関与していません。
		三菱商事 株式会社 (社外監査役)	当社グループは、同社グループと原材料及び店頭用ユニフォーム等の購入を行っています。当社グループの当連結会計年度における同社グループへの支払実績は、当社連結ベースにおける当連結会計年度の売上原価、販売費及び一般管理費の合計額の0.1%未満であり、当社グループから見た取引額は僅少です。 同社グループの当社グループへの原材料及び店頭ユニフォーム等の売上実績は、同社グループの2016年3月期の連結ベースの「収益」の0.1%未満であり、同社グループから見た取引額は僅少です。 当社グループは、同社の関係会社である株式会社ローソン他化粧品等を販売しています。当社グループの当連結会計年度における同社グループへの販売実績は、当社の当連結会計年度における連結売上高の約0.2%であり、当社グループから見た取引額は僅少です。 同社グループの連結ベースの2016年3月期の「原価」に占める当社グループからの同期間の化粧品等の仕入額の割合は0.1%未満であり、同社グループから見た取引額は僅少です。
		オリックス 株式会社 (社外取締役)	当社グループは、同社グループとオフィス賃貸借等の取引があります。当社グループの当連結会計年度における同社グループへの支払実績は、当社連結ベースにおける当連結会計年度の売上原価、販売費及び一般管理費の合計額の0.1%未満であり、当社グループから見た取引額は僅少です。 同社グループの当社グループへのオフィス賃料等による売上実績は、同社グループの連結ベースの2016年3月期の「営業収益計」の0.1%未満であり、同社グループから見た取引額は僅少です。
		株式会社 ローソン (社外監査役)	当社グループは、同社の関係会社である三菱商事株式会社から当社化粧品等の原材料等を購入しています。当社グループの当連結会計年度における同社グループへの支払実績は、当社連結ベースにおける当連結会計年度の売上原価、販売費及び一般管理費の合計額の0.1%未満であり、当社グループから見た取引額は僅少です。 同社グループの当社グループへの化粧品等の原材料等の売上実績は、同社グループの連結ベースの2016年2月期の「売上高」の0.1%未満であり、同社グループから見た取引額は僅少です。 当社グループは、同社グループへ化粧品等を販売しています。当社グループの当連結会計年度における同社グループへの販売実績は、当社の当連結会計年度における連結売上高の約0.2%であり、当社グループから見た取引額は僅少です。 同社グループの当社グループからの化粧品等の仕入額は、2016年2月期の連結売上原価の約1.0%であり、同社グループから見た取引額は僅少です。
		株式会社 NTTドコモ (社外監査役)	当社グループは、同社グループと通信サービスの利用等の取引を行っています。当社グループの当連結会計年度における同社グループへの支払実績は、当社連結ベースにおける当連結会計年度の売上原価、販売費及び一般管理費の合計額の0.1%未満であり、当社グループから見た取引額は僅少です。 同社グループの当社グループからの通信サービスの利用等による売上実績は、同社グループの連結ベースの2016年3月期の「営業収益合計」の0.1%未満であり、同社グループから見た取引額は僅少です。

- (注) 1 表中の「同社グループ」には社外役員の兼職先の会社、「当社グループ」には当社が含まれるほか、それぞれの直前の連結会計年度に提出された有価証券報告書の「第一部 企業情報」の「第1 企業の概況」の中の「関係会社の状況」に社名が記載されている親会社、連結子会社、持分法適用関連会社等が含まれます。
- 2 社外取締役石倉洋子氏は、2016年6月をもってライフネット生命保険株式会社の社外取締役を退任していません。
- 3 社外監査役辻山栄子氏は、2016年6月をもって三菱商事株式会社の社外監査役を退任しています。

上記表に記載の関係以外には、当社と各社外取締役及び各社外監査役との間には、重要な人的関係、資本関係又は取引関係その他の利害関係はありません。

役員報酬の内容

(イ) 提出会社の役員区分ごとの報酬等の総額、報酬等の種類別総額及び対象となる役員の員数

役員区分	報酬等の総額 (百万円)	報酬等の種類別の総額(百万円)			対象となる 役員の員数 (名)
		基本報酬	賞与	長期インセンティブ (ストックオプション)	
取締役 (社外取締役を除く。)	394	224	120	50	3
監査役 (社外監査役を除く。)	63	63	-	-	2
社外役員	85	85	-	-	7

- (注) 1 取締役の基本報酬は、第89回定時株主総会(1989年6月29日)決議による報酬限度額月額30百万円以内です。また、監査役の基本報酬は、第105回定時株主総会(2005年6月29日)決議による報酬限度額月額10百万円以内です。
- 2 上記の基本報酬には、当社の子会社の取締役を兼務している当社取締役1名に対し、当該子会社1社が当社を経由して支払った当連結会計年度に係る基本報酬23百万円が含まれています。
- 3 上記の取締役の長期インセンティブ型報酬(ストックオプション)は、取締役の職務執行の対価として株主総会の承認を得たうえで交付したストックオプション(新株予約権)の当連結会計年度費用計上額の合計額です。
- 4 上記支給額のほか、当社取締役1名に対して、当該取締役が取締役を兼務しない執行役員の地位にあったときに付与されたストックオプションの当期費用計上額0.3百万円があります。
- 5 取締役全員及び監査役全員について上記の役員報酬((注)1~4に記載したものを含む。)以外の報酬の支払いはありません。

(ロ) 提出会社の役員ごとの連結報酬等の総額等

役職・氏名	会社区分	連結報酬等の総額 (百万円)	連結報酬等の種類別の額(百万円)		
			基本報酬	賞与	長期インセンティブ (ストックオプション)
代表取締役 魚谷雅彦	提出会社	236	129	77	29
代表取締役 岩井恒彦	提出会社	75	47	21	6
代表取締役 坂井 透	提出会社	82	47	20	14

- (注) 1 当連結会計年度において代表取締役の地位にあった役員及び連結報酬等の総額が1億円以上であった役員を記載しています。
- 2 上記の基本報酬には、代表取締役坂井 透氏に対し、同氏が取締役を兼務している当社の子会社1社が当社を経由して支払った当連結会計年度に係る基本報酬23百万円が含まれています。
- 3 上記の取締役の長期インセンティブ型報酬(ストックオプション)は、取締役の職務執行の対価として株主総会の承認を得たうえで交付したストックオプション(新株予約権)の当連結会計年度費用計上額の合計額です。
- 4 上記3名の取締役について上記((注)1~3に記載したものを含む。)以外の報酬はありません。

(ハ) 提出会社の役員報酬等の額又はその算定方法の決定に関する方針

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

〔役員報酬制度の基本哲学〕

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

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

なお、業務執行から独立した立場にある社外取締役及び監査役には、業績連動報酬等の変動報酬は相応しくないため、基本報酬のみの支給としています。また、役員退職慰労金制度については、2004年6月29日開催の第104回定時株主総会の日をもって廃止しました。

(二) 2015年度から2017年度までの3カ年計画に対応した新役員報酬制度

(全体像)

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

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

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

〔取締役の役位ごとの種類別報酬割合〕

執行役員としての役位	役員報酬の構成比			合計
	基本報酬	業績連動報酬		
		年次賞与	長期インセンティブ型報酬	
執行役員社長 兼 CEO	50%	25%	25%	100%
執行役員副社長	54%～56%	22%～23%	22%～23%	
執行役員専務	54%～58%	21%～23%	21%～23%	
執行役員常務	54%～60%	20%～23%	20%～23%	
執行役員	56%～64%	18%～22%	18%～22%	

- (注) 1 この表は、基本報酬額を該当の役割等級における中央値とし、かつ業績連動報酬に係る目標達成率を100%とした場合のモデルです。
- 2 取締役の代表権の有無により種類別報酬割合に差異を設けていません。
- 3 各役員の役割等級に応じて異なる報酬テーブルが適用されるため、同一役位内であっても、個人別に報酬の種類別の割合が異なります。
- 4 取締役会議長を担う取締役には別途定額の報酬が支給されますが、本表の計算には組み込んでいません。

(基本報酬)

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

なお、社外取締役及び監査役については、昇給枠のある基本報酬ではなく、従来どおり一定の金額で固定された固定報酬のみを支給します。

(業績連動報酬)

業績連動報酬は、毎年の業績に応じて支給される「年次賞与」と、株主のみなさまとの利益意識の共有と中長期での目標達成への動機づけを目的とした「長期インセンティブ型報酬としての株式報酬型ストックオプション」で構成されており、当社役員に対し、単年度だけでなく中長期的な視点で業績や株価を意識した経営を動機づける設計となっています。また、どちらの報酬についても個人考課による評価部分を設けることで、長期的成長の観点からの戦略的課題解決の動機づけを強化しています。

(年次賞与)

業績連動報酬の年次賞与は、連結売上高及び連結営業利益額の目標達成率を全役員共通の評価指標とするほか、下表のとおり、各役員の担当領域に応じた評価項目を設定しています。持続的成長を実現するための事業基盤の再構築への取り組みなど、財務的な業績数値だけでは測ることができない戦略目標の達成度合いを評価基準に加えるために、全役員について個人考課部分を設定しています。

〔取締役の年次賞与のウエイト〕

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

(注) 取締役の代表権の有無により種類別報酬割合に差異を設けていません。

(長期インセンティブ型報酬)

業績連動報酬のうち、長期インセンティブ型報酬としての株式報酬型ストックオプションについては、ストックオプションとしての新株予約権の割当て時と、割当てた新株予約権の権利行使期間の開始時の2つのタイミングで業績条件を課しています。

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



(長期インセンティブ型報酬の業績条件)

新株予約権の割当て時

- ・ 全社業績（連結売上高、連結営業利益及び親会社株主に帰属する当期純利益）、担当事業業績評価及び個人考課のうち、各役員の年次賞与の算定に用いる項目と同じ項目を使用
- ・ 評価部会の審議を経て割当て個数を決定

新株予約権の行使期間開始時

- ・ 新株予約権の割当て日が属する事業年度の前事業年度と翌事業年度の営業利益を比較し、営業利益の成長率を算出
- ・ 花王株式会社（日本）、ロレアルS.A.（フランス）、エスティローダーカンパニーズInc.（アメリカ）等、国内外の化粧品の上位企業を比較対象企業としてあらかじめ定め、当社と同じ事業年度について各社の営業利益の成長率を算出
- ・ 当社と比較対象企業の営業利益の成長率の比較結果に基づき、各役員に割当てられた新株予約権のうち権利行使可能な個数を決定

(長期インセンティブ型報酬の割当て・権利行使スケジュール)



(ホ) 役員報酬諮問委員会及び同委員会に設置する評価部会の役割

現在の役員報酬制度では、基本報酬、年次賞与及び長期インセンティブ型報酬のすべてにおいて、各役員の個人考課が報酬額決定に大きく影響します。個人考課の客観性・公正性・透明性を担保するための仕組みが必要となります。

このため、執行役員社長 兼 CEOについては、役員指名諮問委員会及び役員報酬諮問委員会に共通の審議機関として設置された評価部会において、個人考課を含む業績評価全体を行い、また、報酬額水準の妥当性を確認しています。また、評価部会は、執行役員社長 兼 CEOの再任及び交代等に関する審議・検討も実施しており、執行役員社長 兼 CEOの適切な任命及びインセンティブ付けについて包括的な役割を担っています。なお、評価部会のメンバーについては、執行役員社長 兼 CEO及び同人が率いる業務執行体制からの独立性を重視し、社外取締役及び社外監査役で構成しています。

また、執行役員社長 兼 CEO以外の執行役員（取締役を兼務する者を含む）の個人考課は、業績指標に基づく評価と併せて執行役員社長 兼 CEOが行いますが、これについては、役員報酬諮問委員会がその評価プロセスや評価の考え方を確認することで、客観性・公正性・透明性を担保しています。

株式の保有状況

(イ) 当社の政策保有に関する方針

当社は、株式の政策保有を以下の方針で行っており、必要最低限の保有水準としています。

- 1 単なる安定株主としての政策保有は、コーポレートガバナンスの観点から行わない。
- 2 株式の保有は、配当等のリターンも勘案しつつ、業務の円滑な推進等のビジネス上のメリットがある場合に限る。
- 3 保有する株式については、主にビジネス上のメリット等の観点から定期的に検証を行い、必要性が薄れてきた銘柄を中心に縮小を図る。

(ロ) 当社の政策保有株式の議決権行使の基準

当社は、政策保有株式の議決権行使にあたっては、提案されている議案について、株主価値の毀損につながるものでないかを確認します。そして、投資先企業の状況等を勘案した上で、賛否を判断し議決権を行使します。

議案の趣旨確認等、必要がある場合には、投資先企業と対話を行います。

(ハ) 保有目的が純投資目的以外の目的である投資株式の銘柄数及び貸借対照表計上額の合計額

銘柄数	貸借対照表計上額の合計額
84銘柄	19,434百万円

(ニ) 保有目的が純投資目的以外の目的である投資株式の銘柄、株式数、貸借対照表計上額及び保有目的  
前事業年度(2015年12月31日)

特定投資株式

貸借対照表計上額が資本金額の100分の1を超える銘柄を含む上位30銘柄

銘柄	株式数 (千株)	貸借対照表 計上額 (百万円)	保有目的
(株)みずほフィナンシャルグループ	16,625	4,048	当該会社の子会社との金融取引等の業務のより円滑な推進のため
小野薬品工業(株)	117	2,537	商品販売等の業務のより円滑な推進のため
(株)三菱UFJフィナンシャル・グループ	2,496	1,890	当該会社の子会社との金融取引等の業務のより円滑な推進のため
凸版印刷(株)	1,628	1,822	商品包装資材・販促用具購入等の業務のより円滑な推進のため
東京海上ホールディングス(株)	300	1,413	当該会社の子会社との保険取引等の業務のより円滑な推進のため
(株)PALTAC	600	1,296	商品販売等の業務のより円滑な推進のため
大日本印刷(株)	871	1,050	商品包装資材・販促用具購入等の業務のより円滑な推進のため
損保ジャパン日本興亜ホールディングス(株)	221	887	当該会社の子会社との保険取引等の業務のより円滑な推進のため
MS&ADインシュアランスグループホールディングス(株)	239	854	当該会社の子会社との保険取引等の業務のより円滑な推進のため
三井住友トラスト・ホールディングス(株)	1,432	660	当該会社の子会社への株主名簿管理業務の委託及び同子会社との金融取引等の業務のより円滑な推進のため
(株)ワコールホールディングス	439	636	当該会社の子会社からの生産受託等の業務のより円滑な推進のため
(株)セブン&アイ・ホールディングス	110	612	当該会社の子会社への商品販売等の業務のより円滑な推進のため
日本精化(株)	670	606	原料購入等の業務のより円滑な推進のため
(株)プラネット	300	443	商品流通システム構築委託等の業務のより円滑な推進のため

銘柄	株式数 (千株)	貸借対照表 計上額 (百万円)	保有目的
J.フロント リテイリング(株)	235	415	当該会社の子会社への商品販売等の業務のより円滑な推進のため
イオン(株)	203	379	当該会社の子会社への商品販売等の業務のより円滑な推進のため
(株)百十四銀行	712	322	金融取引等の業務のより円滑な推進のため
高砂香料工業(株)	70	205	原料購入等の業務のより円滑な推進のため
ゼリア新薬工業(株)	126	203	商品の製造委受託等の業務のより円滑な推進のため
日本ピグメント(株)	491	99	原料購入等の業務のより円滑な推進のため
(株)近鉄百貨店	300	99	商品販売等の業務のより円滑な推進のため
エイチ・ツー・オー リテイリング(株)	31	74	当該会社の子会社への商品販売等の業務のより円滑な推進のため
スターツ出版(株)	48	73	戦略的提携を前提とした連携強化のため
(株)平和堂	25	66	商品販売等の業務のより円滑な推進のため
(株)あらた	22	57	商品販売等の業務のより円滑な推進のため
(株)丸井グループ	20	39	当該会社の子会社への商品販売等の業務のより円滑な推進のため
東京急行電鉄(株)	25	24	当該会社の子会社への商品販売等の業務のより円滑な推進のため
(株)AOI Pro.	19	19	当社広告宣伝関連取引等の業務のより円滑な推進のため
(株)松屋	15	19	商品販売等の業務のより円滑な推進のため
共同印刷(株)	55	18	商品包装資材・販促用具購入等の業務のより円滑な推進のため

(注) 上記のうち上位10銘柄は、貸借対照表計上額が当社資本金額の1%を超えています。

当事業年度(2016年12月31日)

特定投資株式

貸借対照表計上額が資本金額の100分の1を超える銘柄を含む上位30銘柄

銘柄	株式数 (千株)	貸借対照表 計上額 (百万円)	保有目的
(株)みずほフィナンシャルグループ	16,625	3,488	当該会社の子会社との金融取引等の業務のより円滑な推進のため
凸版印刷(株)	1,628	1,817	商品包装資材・販促用具購入等の業務のより円滑な推進のため
(株)三菱UFJフィナンシャル・グループ	2,496	1,798	当該会社の子会社との金融取引等の業務のより円滑な推進のため
(株)P A L T A C	600	1,657	商品販売等の業務のより円滑な推進のため
小野薬品工業(株)	585	1,494	商品販売等の業務のより円滑な推進のため
東京海上ホールディングス(株)	270	1,294	当該会社の子会社との保険取引等の業務のより円滑な推進のため
大日本印刷(株)	871	1,006	商品包装資材・販促用具購入等の業務のより円滑な推進のため
M S & A Dインシュアランスグループホールディングス(株)	209	759	当該会社の子会社との保険取引等の業務のより円滑な推進のため
S O M P Oホールディングス(株)	188	744	当該会社の子会社との保険取引等の業務のより円滑な推進のため

銘柄	株式数 (千株)	貸借対照表 計上額 (百万円)	保有目的
日本精化(株)	670	604	原料購入等の業務のより円滑な推進のため
(株)ワコールホールディングス	439	598	当該会社の子会社からの生産受託等の業務のより円滑な推進のため
(株)プラネット	300	570	商品流通システム構築委託等の業務のより円滑な推進のため
三井住友トラスト・ホールディングス(株)	119	499	当該会社の子会社への株主名簿管理業務の委託及び同子会社との金融取引等の業務のより円滑な推進のため
(株)セブン&アイ・ホールディングス	110	491	当該会社の子会社への商品販売等の業務のより円滑な推進のため
J.フロント リテイリング(株)	235	370	当該会社の子会社への商品販売等の業務のより円滑な推進のため
イオン(株)	203	336	当該会社の子会社への商品販売等の業務のより円滑な推進のため
(株)百十四銀行	712	282	金融取引等の業務のより円滑な推進のため
ゼリア新薬工業(株)	126	228	商品の製造委受託等の業務のより円滑な推進のため
高砂香料工業(株)	70	218	原料購入等の業務のより円滑な推進のため
日本ピグメント(株)	491	113	原料購入等の業務のより円滑な推進のため
(株)近鉄百貨店	300	104	商品販売等の業務のより円滑な推進のため
スターツ出版(株)	48	70	戦略的提携を前提とした連携強化のため
(株)平和堂	25	69	商品販売等の業務のより円滑な推進のため
(株)あらた	22	58	商品販売等の業務のより円滑な推進のため
エイチ・ツー・オー リテイリング(株)	31	55	当該会社の子会社への商品販売等の業務のより円滑な推進のため
(株)丸井グループ	20	34	当該会社の子会社への商品販売等の業務のより円滑な推進のため
共同印刷(株)	55	22	商品包装資材・販促用具購入等の業務のより円滑な推進のため
東京急行電鉄(株)	25	21	当該会社の子会社への商品販売等の業務のより円滑な推進のため
ハリマ共和物産(株)	13	18	商品販売等の業務のより円滑な推進のため
(株)A01 Pro.	19	16	当社広告宣伝関連取引等の業務のより円滑な推進のため

(注) 上記のうち上位9銘柄は、貸借対照表計上額が当社資本金額の1%を超えています。

(ホ) 保有目的が純投資目的である投資株式

該当事項はありません。

(2) 【監査報酬の内容等】

【監査公認会計士等に対する報酬の内容】

区分	前連結会計年度		当連結会計年度	
	監査証明業務に基づく報酬(百万円)	非監査業務に基づく報酬(百万円)	監査証明業務に基づく報酬(百万円)	非監査業務に基づく報酬(百万円)
提出会社	178	25	188	
連結子会社	36		39	
計	214	25	227	

【その他重要な報酬の内容】

前連結会計年度

当社の連結子会社は、当社の監査公認会計士等と同一のネットワークに属しているKPMGに対して、監査証明業務を委託しており、その報酬の額は687百万円です。

当連結会計年度

当社の連結子会社は、当社の監査公認会計士等と同一のネットワークに属しているKPMGに対して、監査証明業務を委託しており、その報酬の額は742百万円です。

【監査公認会計士等の提出会社に対する非監査業務の内容】

前連結会計年度

当社が監査公認会計士等に対して支払っている非監査業務に基づく報酬の内容は、トラベルリテールの事業体制及びスキーム検討支援に係る業務です。

当連結会計年度

該当事項はありません。

【監査報酬の決定方針】

監査計画の内容について有効性及び効率性の観点で会計監査人と協議の上、会計監査人が必要な監査を十分行うことができる報酬額となっているかどうかを検証し、監査役会の同意を得て決定しています。

## 第5 【経理の状況】

### 1 連結財務諸表及び財務諸表の作成方法について

(1) 当社の連結財務諸表は、「連結財務諸表の用語、様式及び作成方法に関する規則」(昭和51年(1976年)大蔵省令第28号)に基づいて作成しています。

(2) 当社の財務諸表は、「財務諸表等の用語、様式及び作成方法に関する規則」(昭和38年(1963年)大蔵省令第59号。以下「財務諸表等規則」という。)に基づいて作成しています。

また、当社は、特例財務諸表提出会社に該当し、財務諸表等規則第127条の規定により財務諸表を作成していません。

(3) 当社は、2015年6月23日開催の第115回定時株主総会における定款一部変更の決議により、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、前連結会計年度及び前事業年度においては、当社及び3月決算であった連結対象会社は4月1日から12月31日までの9カ月間、12月決算であった連結対象会社は1月1日から12月31日までの12カ月間を連結対象期間としています。

### 2 監査証明について

当社は、金融商品取引法第193条の2第1項の規定に基づき、連結会計年度(2016年1月1日から2016年12月31日まで)の連結財務諸表及び事業年度(2016年1月1日から2016年12月31日まで)の財務諸表について、有限責任 あずさ監査法人により監査を受けています。

### 3 連結財務諸表等の適正性を確保するための特段の取り組みについて

当社は、連結財務諸表等の適正性を確保するための特段の取り組みを行っています。具体的には、会計基準等の内容を適切に把握し、適正な開示を行うため、公益財団法人財務会計基準機構へ加入し、同法人が行うセミナーなどに参加しています。

## 1 【連結財務諸表等】

## (1) 【連結財務諸表】

## 【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)
<b>資産の部</b>		
<b>流動資産</b>		
現金及び預金	1 116,771	1 120,126
受取手形及び売掛金	2 127,201	2 136,768
有価証券	7,685	7,905
たな卸資産	3 105,928	3 115,672
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
<b>固定資産</b>		
<b>有形固定資産</b>		
建物及び構築物	1 162,630	1 164,817
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	1 86,981	1 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	1 77,869	1 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
<b>無形固定資産</b>		
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
<b>投資その他の資産</b>		
投資有価証券	1, 4 27,434	1, 4 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	1 24,877	1 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)
<b>負債の部</b>		
<b>流動負債</b>		
支払手形及び買掛金	2 33,102	2 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	1 5,739	1 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
<b>流動負債合計</b>	<b>206,784</b>	<b>246,687</b>
<b>固定負債</b>		
社債	30,000	40,000
長期借入金	1 35,432	1 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
<b>固定負債合計</b>	<b>188,428</b>	<b>285,449</b>
<b>負債合計</b>	<b>395,212</b>	<b>532,137</b>
<b>純資産の部</b>		
<b>株主資本</b>		
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
<b>株主資本合計</b>	<b>366,999</b>	<b>392,033</b>
<b>その他の包括利益累計額</b>		
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
<b>純資産合計</b>	<b>413,334</b>	<b>413,870</b>
<b>負債純資産合計</b>	<b>808,547</b>	<b>946,007</b>



## 【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	1, 2 529,388	1, 2 605,972
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	3 5,772	3 8,952
固定資産売却益	4 696	4 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	5 153	5 153
構造改革費用	6 1,485	6 4,037
関係会社整理損	7 812	-
情報セキュリティ対策費	-	8 574
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	1 12,005	1 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

【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

## 【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)
<b>営業活動によるキャッシュ・フロー</b>		
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)
<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	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	<sup>2</sup> 4,233	<sup>2</sup> 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	<sup>3</sup> 24,426
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の売却による収入	141	-
その他	566	197
<b>投資活動によるキャッシュ・フロー</b>	<b>23,137</b>	<b>70,640</b>
<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）	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
<b>財務活動によるキャッシュ・フロー</b>	<b>30,151</b>	<b>22,378</b>
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	<sup>1</sup> 104,926	<sup>1</sup> 113,122

【注記事項】

(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

主要な連結子会社は、「第1 企業の概況 4 関係会社の状況」に記載しているため省略しています。

〔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まれています。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。

ペ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：ポータプレステージインターナショナル(UK)

(連結の範囲から除いた理由)

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

2 持分法の適用に関する事項

(1) 持分法適用の関連会社数 3社

主要な会社名：㈱ピエールファールジャパン

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

3 連結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。

#### 4 会計方針に関する事項

##### (1) 重要な資産の評価基準及び評価方法

有価証券

その他有価証券

###### (イ) 時価のあるもの

決算日末日の市場価格等に基づく時価法

(評価差額は全部純資産直入法により処理し、売却原価は主として移動平均法により算定)

なお、預金と同様の性格を有する有価証券については移動平均法による原価法によっています。

###### (ロ) 時価のないもの

主として移動平均法による原価法。ただし、投資事業有限責任組合等への出資は組合等の財産の持分相当額を有価証券として計上し、組合等の営業により獲得した損益の持分相当額を損益として計上しています。

デリバティブ

時価法

たな卸資産

主として総平均法による原価法(貸借対照表価額については収益性の低下に基づく簿価切下げの方法)で評価しています。

##### (2) 重要な減価償却資産の減価償却の方法

有形固定資産(リース資産を除く)

主として定額法を採用しています。なお、主な耐用年数は次のとおりです。

建物及び構築物 2～50年

機械装置及び運搬具 2～12年

工具、器具及び備品 2～15年

無形固定資産(リース資産を除く)

主として定額法を採用しています。なお、主な耐用年数は次のとおりです。

ソフトウェア 5年

顧客関連無形資産 10年

商標権 10～15年(耐用年数が確定できないものを除く)

リース資産

所有権移転外ファイナンス・リース取引に係るリース資産

リース期間を耐用年数とし、残存価額を零とする定額法を採用しています。

長期前払費用

主として定額法を採用しています。

##### (3) 重要な引当金の計上基準

貸倒引当金

当社及び国内連結子会社は、売上債権、貸付金等の貸倒損失に備えるため、一般債権については貸倒実績率により、貸倒懸念債権等特定の債権については個別に回収可能性を検討し、回収不能見込額を計上しています。海外連結子会社は、主として特定の債権について回収不能見込額を計上しています。

返品調整引当金

当社及び連結子会社は、返品による損失に備えるため、過去の返品率及び市場の流通状況を勘案して見積もった損失見込額を計上しています。

賞与引当金

当社及び連結子会社は、従業員に対する賞与支払いに備えるため、将来の支給見込額に基づき、当連結会計年度の負担見込額を計上しています。なお、取締役を兼務しない執行役員に対する賞与引当金を含んでおり、その計上基準は役員賞与引当金と同様です。



#### 役員賞与引当金

執行役員を兼務する取締役に対する賞与支払いに備えるため、将来の支給見込額に基づき、当連結会計年度の負担見込額を計上しています。

#### 危険費用引当金

一部の海外連結子会社は、訴訟リスク、製品保証リスク、税務リスク等の危険費用の発生による損失に備えるため、将来の発生可能性を勘案して見積もった損失負担見込額を計上しています。

#### 債務保証損失引当金

債務保証に係る損失に備えるため、被保証先の財政状態等を勘案し、損失負担見込額を計上しています。

#### 環境対策引当金

「ポリ塩化ビフェニル廃棄物の適正な処理の推進に関する特別措置法」によって処理することが義務付けられているポリ塩化ビフェニル（PCB）廃棄物の処理に備えるため、その処理費用見込額を計上しています。

#### 構造改革引当金

構造改革に伴い発生する費用及び損失に備えるため、その発生見込額を計上しています。

### (4) 退職給付に係る会計処理の方法

#### 退職給付見込額の期間帰属方法

退職給付債務の算定にあたり、退職給付見込額を当連結会計年度末までの期間に帰属させる方法については、給付算定式基準によっています。

#### 数理計算上の差異及び過去勤務費用の費用処理方法

過去勤務費用は、主としてその発生時の従業員の平均残存勤務期間以内の一定の年数（10年）による定額法により費用処理しています。

数理計算上の差異は、主としてその発生時の従業員の平均残存勤務期間以内の一定の年数（10年）による定額法により翌連結会計年度から費用処理しています。

### (5) 重要な外貨建の資産又は負債の本邦通貨への換算基準

外貨建金銭債権債務は、連結決算日の直物為替相場により円貨に換算し、換算差額は損益として処理しています。なお、海外連結子会社等の資産及び負債は、各社の決算日の直物為替相場により円貨に換算し、収益及び費用は、各社の会計期間に基づく期中平均相場により円貨に換算し、換算差額は、純資産の部における為替換算調整勘定及び非支配株主持分に含めています。

### (6) 重要なヘッジ会計の方法

#### ヘッジ会計の方法

繰延ヘッジ処理によっています。なお、特例処理の要件を満たす金利スワップ取引については、特例処理によっており、振当処理の要件を満たす為替予約取引については、振当処理によっており、一体処理（特例処理、振当処理）の要件を満たす金利通貨スワップ取引については、一体処理によっています。

#### ヘッジ手段とヘッジ対象

当連結会計年度にヘッジ会計を適用したヘッジ手段とヘッジ対象は以下のとおりです。

#### (イ) ヘッジ手段...金利スワップ

ヘッジ対象...借入金の利息

#### (ロ) ヘッジ手段...為替予約

ヘッジ対象...外貨建予定取引

#### (ハ) ヘッジ手段...金利通貨スワップ

ヘッジ対象...外貨建借入金及び利息

#### ヘッジ方針

金利スワップについては、借入金の金利変動リスクを回避する目的で金利スワップ取引を行っており、為替予約については、実需の範囲内での利用としており、金利通貨スワップについては、外貨建借入金の為替変動リスク及び金利変動リスクを回避する目的で金利通貨スワップ取引を行っています。ヘッジ対象の識別は個別契約ごとに行っています。

#### ヘッジ有効性評価の方法

特例処理、振当処理及び一体処理によっており、有効性の評価を省略しています。

#### (7) のれんの償却方法及び償却期間

のれんの償却については、その個別案件ごとに判断し、20年以内の合理的な年数で定額法により償却していません。

#### (8) 連結キャッシュ・フロー計算書における資金の範囲

連結キャッシュ・フロー計算書における資金(現金及び現金同等物)は、手許現金、随時引き出し可能な預金及び容易に換金可能であり、かつ、価値の変動について僅少なリスクしか負わない取得日から3カ月以内に償還期限の到来する短期投資です。

#### (9) その他連結財務諸表作成のための重要な事項

##### 消費税等の会計処理

消費税及び地方消費税の会計処理は、税抜方式によっています。

##### 連結納税制度の適用

当社及び一部の国内連結子会社は、当社を連結納税親会社とした連結納税制度を適用しています。

(未適用の会計基準等)

1. 提出会社及び国内子会社

- ・「繰延税金資産の回収可能性に関する適用指針」(企業会計基準適用指針第26号 2016年3月28日)

(1) 概要

繰延税金資産の回収可能性に関する取扱いについて、監査委員会報告第66号「繰延税金資産の回収可能性の判断に関する監査上の取扱い」の枠組み、すなわち企業を5つに分類し、当該分類に応じて繰延税金資産の計上額を見積る枠組みを基本的に踏襲した上で、以下の取扱いについて必要な見直しが行われています。

(分類1) から(分類5) に係る分類の要件をいずれも満たさない企業の取扱い

(分類2) 及び(分類3) に係る分類の要件

(分類2) に該当する企業におけるスケジューリング不能な将来減算一時差異に関する取扱い

(分類3) に該当する企業における将来の一時差異等加減算前課税所得の合理的な見積可能期間に関する取扱い

(分類4) に係る分類の要件を満たす企業が(分類2) 又は(分類3) に該当する場合の取扱い

(2) 適用予定日

2017年12月期の期首より適用予定です。

(3) 当該会計基準等の適用による影響

影響額は、当連結財務諸表の作成時において評価中です。

2. 在外子会社

会計基準等の名称	概要	適用予定日
「リース」 (IFRS第16号)	リース会計に関する会計処理を改訂	2019年12月期より適用予定
「リース」 (米国会計基準 ASU 2016-02)	リース会計に関する会計処理を改訂	2019年12月期より適用予定

なお、当該会計基準等の適用による影響額は、当連結財務諸表の作成時において評価中であります。

(表示方法の変更)

前連結会計年度において、「固定負債」の「その他」に含めていた「長期未払金」は、金額の重要性が増したため、当連結会計年度より独立掲記することとしています。この表示方法の変更を反映させるため、前連結会計年度の連結財務諸表の組替えを行っています。

この結果、前連結会計年度の連結貸借対照表において、「固定負債」の「その他」に表示していた4,165百万円は、「長期未払金」715百万円、「その他」3,450百万円として組み替えています。

(連結貸借対照表関係)

## 1 担保資産及び担保付債務

担保に供している資産は次のとおりであり、すべてノンリコース債務に対応する資産です。

	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)
現金及び預金	1,797百万円	1,808百万円
建物及び構築物	13,681 "	13,161 "
機械装置及び運搬具、工具、 器具及び備品	1 "	0 "
投資有価証券	1,155 "	1,155 "
投資その他の資産 その他 (差入保証金)	15,200 "	15,200 "
計	31,835 "	31,327 "

なお、当該担保資産は、下記の担保付債務以外に、デリバティブ取引(金利スワップ)の担保に供されています。

担保付債務は次のとおりであり、すべてノンリコース債務です。

	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)
1年内返済予定の長期借入金	730百万円	730百万円
長期借入金	20,295 "	19,565 "

## 2 連結会計年度末日の満期手形の会計処理

	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)
当連結会計年度末日の満期手形の会計処理については、手形交換日をもって決済しています。 なお、当連結会計年度末日は金融機関の休日であったため、次の満期手形が当連結会計年度末日の残高に含まれています。		当連結会計年度末日の満期手形の会計処理については、手形交換日をもって決済しています。 なお、当連結会計年度末日は金融機関の休日であったため、次の満期手形が当連結会計年度末日の残高に含まれています。
受取手形	28百万円	受取手形 32百万円
支払手形	7 "	支払手形 4 "

## 3 たな卸資産の内訳

	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)
商品及び製品	74,629百万円	81,432百万円
仕掛品	5,726 "	5,657 "
原材料及び貯蔵品	25,572 "	28,583 "

## 4 非連結子会社及び関連会社に対するものは次のとおりです。

	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)
投資有価証券(株式)	2,803百万円	2,367百万円

(連結損益計算書関係)

1 販売費及び一般管理費の主要な費目及び金額は次のとおりです。

	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)
媒体費	48,797百万円	53,229百万円
見本品・販売用具費	38,822 "	45,074 "
給料・賞与	142,386 "	158,767 "
退職給付費用	7,064 "	12,108 "

(注) ブランドカテゴリーと地域を掛け合わせた「マトリクス型組織体制」をスタートしたことに伴い、当連結会計年度より、「販売費及び一般管理費の主要な費目及び金額」の表示方法を一部変更しました。この表示方法の変更を反映させるため、前連結会計年度については、「販売費及び一般管理費の主要な費目及び金額」の組替えを行っています。

2 研究開発費

販売費及び一般管理費に含まれる研究開発費は次のとおりです。

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)
11,299百万円	18,264百万円

なお、当期総製造費用に含まれる研究開発費はありません。

3 事業譲渡益

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

4 固定資産売却益

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)
主に土地・建物等の売却によるものです。	主に鎌倉工場跡地の売却によるものです。

5 減損損失

前連結会計年度(自 2015年4月1日 至 2015年12月31日)

減損損失は、在外子会社の固定資産に係る減損損失です。

用途	種類	場所
事業用資産	建物及び構築物等	米国
遊休資産等	無形固定資産その他等	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、事業用資産について、その帳簿価額を回収可能価額まで減額し、特別損失に計上(62百万円)しています。なお、回収可能価額は正味売却価額により算出しており、売却予定価額をもとに評価しています。

遊休資産等については、将来の使用見込みの無くなったグループの資産の帳簿価額を回収可能価額まで減額し、

当該減少額を特別損失に計上（90百万円）しています。なお、回収可能価額は正味売却価額により算出しており、売却予定価額をもとに評価しています。

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、在外子会社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	無形固定資産その他等	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、売却予定価額をもとに評価しています。

#### 6 構造改革費用

前連結会計年度(自 2015年4月1日 至 2015年12月31日)

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

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。

#### 7 関係会社整理損

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)
---	---

ギリシャ子会社の譲渡及びインド子会社の整理に伴う損失です。

#### 8 情報セキュリティ対策費

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。

(連結包括利益計算書関係)

## 1 その他の包括利益に係る組替調整額及び税効果額

(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)
その他有価証券評価差額金		
当期発生額	2,435	1,661
組替調整額	70	402
税効果調整前	2,506	2,064
税効果額	815	1,250
その他有価証券評価差額金	1,690	813
為替換算調整勘定		
当期発生額	9,180	14,897
組替調整額	60	0
税効果調整前	9,241	14,897
税効果額	67	9
為替換算調整勘定	9,173	14,906
退職給付に係る調整額		
当期発生額	8,583	20,739
組替調整額	3,590	7,294
税効果調整前	4,992	13,445
税効果額	524	4,309
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		
当期発生額	55	51
組替調整額	-	38
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

(連結株主資本等変動計算書関係)

前連結会計年度(自 2015年4月1日 至 2015年12月31日)

1 発行済株式の種類及び総数並びに自己株式の種類及び株式数に関する事項

	当連結会計年度期首 株式数(千株)	当連結会計年度 増加株式数(千株)	当連結会計年度 減少株式数(千株)	当連結会計年度末 株式数(千株)
発行済株式				
普通株式	400,000			400,000
合計	400,000			400,000
自己株式				
普通株式	1,173	3	278	899
合計	1,173	3	278	899

- (注) 1 普通株式の自己株式の株式数の増加3千株は、単元未満株式の買取請求による増加です。  
2 普通株式の自己株式の株式数の減少278千株は、ストックオプションの権利行使による278千株及び単元未満株式の買増請求による0千株です。

2 新株予約権及び自己新株予約権に関する事項

会社名	内訳	目的となる 株式の種類	新株予約権の目的となる株式の数(千株)				当連結会計 年度末残高 (百万円)
			当連結 会計年度 期首	当連結会計 年度増加	当連結会計 年度減少	当連結 会計年度末	
提出会社 (親会社)	ストックオプション としての新株予 約権						863
合計							863

3 配当に関する事項

(1) 配当金支払額

決議	株式の種類	配当金の総額 (百万円)	1株当たり配当額 (円)	基準日	効力発生日
2015年6月23日 定時株主総会	普通株式	3,988	10.00	2015年3月31日	2015年6月24日
2015年10月30日 取締役会	普通株式	3,990	10.00	2015年9月30日	2015年12月4日

(2) 基準日が当連結会計年度に属する配当のうち、配当の効力発生日が翌連結会計年度となるもの

決議	株式の種類	配当の原資	配当金の総額 (百万円)	1株当たり 配当額(円)	基準日	効力発生日
2016年3月25日 定時株主総会	普通株式	利益剰余金	3,991	10.00	2015年12月31日	2016年3月28日



当連結会計年度(自 2016年1月1日 至 2016年12月31日)

1 発行済株式の種類及び総数並びに自己株式の種類及び株式数に関する事項

	当連結会計年度期首 株式数(千株)	当連結会計年度 増加株式数(千株)	当連結会計年度 減少株式数(千株)	当連結会計年度末 株式数(千株)
発行済株式				
普通株式	400,000			400,000
合計	400,000			400,000
自己株式				
普通株式	899	2	201	700
合計	899	2	201	700

(注) 1 普通株式の自己株式の株式数の増加2千株は、単元未満株式の買取請求による増加です。  
2 普通株式の自己株式の株式数の減少201千株は、ストックオプションの権利行使による201千株及び単元未満株式の買増請求による0千株です。

2 新株予約権及び自己新株予約権に関する事項

会社名	内訳	目的となる 株式の種類	新株予約権の目的となる株式の数(千株)				当連結会計 年度末残高 (百万円)
			当連結 会計年度 期首	当連結会計 年度増加	当連結会計 年度減少	当連結 会計年度末	
提出会社 (親会社)	ストックオプション としての新株予 約権					818	
合計						818	

3 配当に関する事項

(1) 配当金支払額

決議	株式の種類	配当金の総額 (百万円)	1株当たり配当額 (円)	基準日	効力発生日
2016年3月25日 定時株主総会	普通株式	3,991	10.00	2015年12月31日	2016年3月28日
2016年8月9日 取締役会	普通株式	3,992	10.00	2016年6月30日	2016年9月2日

(2) 基準日が当連結会計年度に属する配当のうち、配当の効力発生日が翌連結会計年度となるもの

決議	株式の種類	配当の原資	配当金の総額 (百万円)	1株当たり 配当額(円)	基準日	効力発生日
2017年3月28日 定時株主総会	普通株式	利益剰余金	3,992	10.00	2016年12月31日	2017年3月29日

(連結キャッシュ・フロー計算書関係)

1 現金及び現金同等物の期末残高と連結貸借対照表に掲記されている科目の金額との関係

	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)
現金及び預金勘定	116,771百万円	120,126百万円
有価証券勘定	7,685 "	7,905 "
計	124,457 "	128,032 "
預金期間が3カ月を超える 定期預金	17,463 "	13,004 "
償還期限が3カ月を超える 債券等	2,067 "	1,905 "
現金及び現金同等物	104,926 "	113,122 "

2 現金及び現金同等物を対価とする事業の譲渡及び取得にかかる資産及び負債の主な内訳

前連結会計年度(自 2015年4月1日 至 2015年12月31日)

重要性が乏しいため、記載を省略しています。

当連結会計年度(自 2016年1月1日 至 2016年12月31日)

重要性が乏しいため、記載を省略しています。

3 当連結会計年度に株式の取得により新たに連結子会社となった会社の資産及び負債の主な内訳

株式の取得により新たにGurwitch Products, LLC.を連結したことに伴う、連結開始時の資産及び負債並びに株式の取得価額と取得による支出(純額)との関係は次のとおりです。

	百万円
流動資産	8,658
固定資産	19,024
流動負債	1,965
新規連結子会社株式の取得価額	25,717
新規連結子会社の現金及び現金同等物	1,291
差引：連結の範囲の変更を伴う子会社株式の取得による 支出	24,426

4 重要な非資金取引の内容

新たに計上したファイナンス・リース取引に係る資産及び債務の額は次のとおりです。

	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)
リース資産	1,417百万円	1,700百万円
リース債務	1,417 "	1,700 "

新たに計上したライセンス契約に係る資産及び債務の額は次のとおりです。

	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)
無形固定資産	-	61,608百万円
長期未払金(注1)	-	61,608 "

(注1)長期未払金には、未払金を含みます。

(リース取引関係)

当社又は連結子会社が借主側となる取引

1 ファイナンス・リース取引

所有権移転外ファイナンス・リース取引

リース資産の内容

(イ)有形固定資産

主として、金型(工具、器具及び備品)、販売用什器(工具、器具及び備品)です。

(ロ)無形固定資産

ソフトウェアです。

リース資産の減価償却の方法

「連結財務諸表作成のための基本となる重要な事項 4 会計方針に関する事項 (2)重要な減価償却資産の減価償却の方法 リース資産」に記載のとおりです。

2 オペレーティング・リース取引

オペレーティング・リース取引のうち解約不能のものに係る未経過リース料

	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)
1年内	7,510百万円	9,033百万円
1年超	31,348 "	32,202 "
合計	38,859 "	41,235 "

当社又は連結子会社が貸主側となる取引

1 ファイナンス・リース取引

該当事項はありません。

2 オペレーティング・リース取引

オペレーティング・リース取引のうち解約不能のものに係る未経過リース料

	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)
1年内	172百万円	172百万円
1年超	3,925 "	3,753 "
合計	4,097 "	3,925 "

(金融商品関係)

1 金融商品の状況に関する事項

(1) 金融商品に対する取り組み方針

当社グループは、資金運用については短期的な預金や有価証券等に限定し、また、資金調達については銀行借入、コマーシャル・ペーパー及び社債等による方針です。デリバティブは、外貨建債権債務の為替変動リスクや借入金の金利変動リスクを回避するために、債権債務残高及び実需の範囲内でのみ利用することとしており、投機的な取引は行わない方針です。

(2) 金融商品の内容及びそのリスク並びにリスク管理体制

営業債権である受取手形及び売掛金は、顧客の信用リスクに晒されています。当該リスクに関しては、取引先ごとの期日管理及び残高管理を行っています。

投資有価証券は、主に取引先企業との業務に関連する株式等であり、市場価格の変動リスクに晒されています。リスク管理のため、定期的に時価や発行体（取引先企業）の財務状況等を把握しています。

営業債務である支払手形、電子記録債務、買掛金及び未払金は、1年以内の支払期日です。

有利子負債のうち、短期借入金及びコマーシャル・ペーパーは主に営業取引に係る資金調達であり、長期借入金、社債及びリース債務は主に投融資、設備投資及び営業取引に係る資金調達です。長期未払金のうち主なものはライセンス契約の締結に伴う負債であり、為替リスク及び金利リスクには晒されていません。変動金利の借入金は、金利の変動リスクに晒されていますが、このうち長期のものの一部については、支払金利の変動リスクを回避し支払利息の固定化を図るために、個別契約ごとにデリバティブ取引（金利スワップ取引及び金利通貨スワップ取引）をヘッジ手段として利用しています。

デリバティブ取引は、外貨建債権債務に係る為替の変動リスクに対するヘッジ取引を目的とした為替予約取引や通貨オプション取引、借入金に係る支払金利の変動リスクに対するヘッジ取引を目的とした金利スワップ取引、並びに外貨建借入金に係る為替の変動リスク及び支払金利の変動リスクに対するヘッジ取引を目的とした金利通貨スワップ取引です。なお、ヘッジ会計に関するヘッジ手段とヘッジ対象、ヘッジ方針、ヘッジの有効性の評価方法等については、「連結財務諸表作成のための基本となる重要な事項 4 会計方針に関する事項 (6)重要なヘッジ会計の方法」に記載しています。

デリバティブ取引の執行・管理については、取引権限を定めた社内規程に従って行っており、また、デリバティブの利用にあたっては、信用リスクを軽減するために、信用度の高い金融機関とのみ取引を行っています。

また、営業債務や有利子負債は、流動性リスクに晒されていますが、当社グループでは、月次に資金繰計画を作成するなどの方法により管理しています。

(3) 金融商品の時価等に関する事項についての補足説明

金融商品の時価には、市場価格に基づく価額のほか、市場価格がない場合には合理的に算定された価額が含まれています。当該価額の算定においては変動要因を織り込んでいるため、異なる前提条件等を採用することにより、当該価額が変動することもあります。また、「デリバティブ取引関係」注記におけるデリバティブ取引に関する契約額等については、その金額自体がデリバティブ取引に係る市場リスクを示すものではありません。

2 金融商品の時価等に関する事項

連結貸借対照表計上額、時価及びこれらの差額については次のとおりです。なお、時価を把握することが極めて困難と認められるものは、次の表には含めていません。(注2参照)

前連結会計年度(2015年12月31日)

	連結貸借対照表 計上額( ) (百万円)	時価( ) (百万円)	差額 (百万円)
(1) 現金及び預金	116,771	116,771	
(2) 受取手形及び売掛金(貸倒引当金控除後)	125,436	125,436	
(3) 有価証券及び投資有価証券 その他有価証券	30,854	30,854	
(4) 支払手形、電子記録債務、 買掛金及び未払金	(99,406)	(99,406)	
(5) 短期借入金	(7,167)	(7,167)	
(6) コマーシャル・ペーパー	(4,218)	(4,218)	
(7) 社債	(30,000)	(30,180)	180
(8) 長期借入金	(41,172)	(43,708)	2,536
(9) リース債務	(4,054)	(4,071)	16
(10) デリバティブ取引 ヘッジ会計が適用されていないもの	(16)	(16)	
ヘッジ会計が適用されているもの		1,859	1,859

( ) 負債に計上されているものについては、( )で示しています。  
デリバティブ取引によって生じた正味の債権・債務は純額で表示しており、合計で正味の債務となる項目については( )で示しています。

当連結会計年度(2016年12月31日)

	連結貸借対照表 計上額( ) (百万円)	時価( ) (百万円)	差額 (百万円)
(1) 現金及び預金	120,126	120,126	
(2) 受取手形及び売掛金(貸倒引当金控除後)	134,835	134,835	
(3) 有価証券及び投資有価証券 その他有価証券	28,961	28,961	
(4) 支払手形、電子記録債務、 買掛金及び未払金	(126,845)	(126,845)	
(5) 短期借入金	(6,339)	(6,339)	
(6) コマーシャル・ペーパー	(5,243)	(5,243)	
(7) 社債	(40,000)	(40,165)	165
(8) 長期借入金	(65,426)	(66,160)	734
(9) リース債務	(3,570)	(3,605)	35
(10) デリバティブ取引 ヘッジ会計が適用されていないもの	(601)	(601)	
ヘッジ会計が適用されているもの		(22)	22
(11) 長期未払金	(53,135)	(53,135)	

( ) 負債に計上されているものについては、( )で示しています。  
 デリバティブ取引によって生じた正味の債権・債務は純額で表示しており、合計で正味の債務となる項目については( )で示しています。

(注1)金融商品の時価の算定方法並びに有価証券及びデリバティブ取引に関する事項

(1) 現金及び預金、(2) 受取手形及び売掛金

これらは短期間で決済されるため、時価は帳簿価額にほぼ等しいことから、当該帳簿価額によっています。

(3) 有価証券及び投資有価証券

有価証券はその他有価証券として保有しており、これらの時価について、株式は取引所の価格によっており、債券は取引金融機関から提示された価格によっています。なお、その他有価証券のうち、短期間で決済されるものは、時価は帳簿価額にほぼ等しいことから、当該帳簿価額によっています。また、保有目的ごとの有価証券に関する注記事項については、「有価証券関係」注記をご参照ください。

(4) 支払手形、電子記録債務、買掛金及び未払金、(5) 短期借入金、(6) コマーシャル・ペーパー

これらは短期間で決済されるため、時価は帳簿価額にほぼ等しいことから、当該帳簿価額によっています。

(7) 社債

当社の発行する社債の時価は、市場価格に基づき算定しています。

(8) 長期借入金

長期借入金の時価については、変動金利によるものは、市場金利を反映しており、また、当社の信用状態は実行後大きく異なっていないことから、時価は帳簿価額と近似していると考えられるため、当該帳簿価額によっています。固定金利によるものは、元利金の合計額を同様の新規借入を行った場合に想定される利率で割り引いて算定する方法によっています。

(9) リース債務

リース債務の時価については、元利金の合計額を新規に同様のリース取引を行った場合に想定される利率で割り引いた現在価値により算定する方法によっています。

(10) デリバティブ取引

「デリバティブ取引関係」注記をご参照ください。

(11) 長期未払金

長期未払金の帳簿価額及び時価については、将来キャッシュ・フローを銀行等で追加的に借り入れた場合に想定される利率で割り引いた現在価値により評価及び算定しています。

(注2)時価を把握することが極めて困難と認められる金融商品

(単位：百万円)

区分	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)
子会社・関連会社株式	2,803	2,367
非上場株式	544	552
投資事業有限責任組合等	918	924

これらについては、市場価格がなく、かつ、将来キャッシュ・フローを見積もるには過大なコストを要すると見込まれます。したがって、時価を把握することが極めて困難と認められるものであるため、「(3) 有価証券及び投資有価証券 その他有価証券」には含めていません。

前連結会計年度において、その他有価証券で時価のない株式について6百万円の減損処理を行っています。

当連結会計年度において、その他有価証券で時価のない株式について21百万円の減損処理を行っています。

(注3) 金銭債権及び満期がある有価証券の連結決算日後の償還予定額  
前連結会計年度(2015年12月31日)

	1年以内 (百万円)	1年超5年以内 (百万円)	5年超10年以内 (百万円)	10年超 (百万円)
現金及び預金	116,771			
受取手形及び売掛金	125,436			
有価証券及び投資有価証券				
その他有価証券のうち満期のあるもの (譲渡性預金)				
その他有価証券のうち満期のあるもの (社債)				
その他有価証券のうち満期のあるもの (投資信託)	2,618			
その他有価証券のうち満期のあるもの (投資事業有限責任組合等)	141	776		
その他				
合計	244,967	776		

当連結会計年度(2016年12月31日)

	1年以内 (百万円)	1年超5年以内 (百万円)	5年超10年以内 (百万円)	10年超 (百万円)
現金及び預金	120,126			
受取手形及び売掛金	134,835			
有価証券及び投資有価証券				
その他有価証券のうち満期のあるもの (譲渡性預金)	6,000			
その他有価証券のうち満期のあるもの (社債)				
その他有価証券のうち満期のあるもの (投資信託)	1,905			
その他有価証券のうち満期のあるもの (投資事業有限責任組合等)	77	846		
その他				
合計	262,945	846		

(注4) 社債、長期借入金、リース債務及びその他の有利子負債の連結決算日後の返済予定額  
前連結会計年度(2015年12月31日)

	1年以内 (百万円)	1年超 2年以内 (百万円)	2年超 3年以内 (百万円)	3年超 4年以内 (百万円)	4年超 5年以内 (百万円)	5年超 (百万円)
短期借入金	7,167					
コマーシャル・ペーパー	4,218					
社債					15,000	15,000
長期借入金	5,739	3,234	785	755	781	29,875
リース債務	1,870	1,234	497	233	112	106
合計	18,996	4,469	1,283	988	15,893	44,981



当連結会計年度(2016年12月31日)

	1年以内 (百万円)	1年超 2年以内 (百万円)	2年超 3年以内 (百万円)	3年超 4年以内 (百万円)	4年超 5年以内 (百万円)	5年超 (百万円)
短期借入金	6,339					
コマーシャル・ペーパー	5,243					
社債			10,000	15,000		15,000
長期借入金	3,230	752	838	730	23,230	36,645
リース債務	1,744	903	471	246	165	38
長期未払金	2,845	2,591	2,713	2,943	3,080	41,075
合計	19,403	4,248	14,024	18,919	26,476	92,759

(注) 1 長期未払金には未払金を含みます。

(有価証券関係)

その他有価証券

前連結会計年度(自 2015年4月1日 至 2015年12月31日)

種類		連結貸借対照表 計上額 (百万円)	取得原価 (百万円)	差額 (百万円)
連結貸借対照表計上額が 取得原価を超えるもの	(1) 株式	20,886	9,123	11,763
	(2) 債券 国債・地方債等 社債 その他			
	(3) その他	2,067	1,656	410
	小計	22,953	10,779	12,174
連結貸借対照表計上額が 取得原価を超えないもの	(1) 株式	1,126	1,176	50
	(2) 債券 国債・地方債等 社債 その他			
	(3) その他	6,774	6,774	
	小計	7,901	7,951	50
合計		30,854	18,730	12,124

(注) 決算日現在の時価が取得価額に比べて50%以上下落した場合には回復可能性はないものと判断し、30%以上50%未満下落した場合には、当該有価証券の発行会社の財政状態及び経営成績を勘案し、回復可能性を判断しています。

当連結会計年度(自 2016年1月1日 至 2016年12月31日)

種類		連結貸借対照表 計上額 (百万円)	取得原価 (百万円)	差額 (百万円)
連結貸借対照表計上額が 取得原価を超えるもの	(1) 株式	18,537	8,637	9,899
	(2) 債券 国債・地方債等 社債 その他			
	(3) その他	1,905	1,630	275
	小計	20,443	10,267	10,175
連結貸借対照表計上額が 取得原価を超えないもの	(1) 株式	1,362	1,486	123
	(2) 債券 国債・地方債等 社債 その他			
	(3) その他	7,155	7,155	
	小計	8,518	8,641	123
合計		28,961	18,909	10,051

(注) 決算日現在の時価が取得価額に比べて50%以上下落した場合には回復可能性はないものと判断し、30%以上50%未満下落した場合には、当該有価証券の発行会社の財政状態及び経営成績を勘案し、回復可能性を判断しています。

売却したその他有価証券

前連結会計年度(自 2015年4月1日 至 2015年12月31日)

種類	売却額 (百万円)	売却益の合計額 (百万円)	売却損の合計額 (百万円)
(1) 株式	6,762	2,426	0
(2) 債券			
(3) その他	14	2	
合計	6,777	2,428	0

当連結会計年度(自 2016年1月1日 至 2016年12月31日)

種類	売却額 (百万円)	売却益の合計額 (百万円)	売却損の合計額 (百万円)
(1) 株式	650	403	0
(2) 債券			
(3) その他			
合計	650	403	0

減損処理を行ったその他有価証券

前連結会計年度において、その他有価証券で時価のある株式について減損処理の対象となるものはありませ  
 ん。

当連結会計年度において、その他有価証券で時価のある株式について減損処理の対象となるものはありませ  
 ん。

(デリバティブ取引関係)

前連結会計年度(2015年12月31日)

1 ヘッジ会計が適用されていないデリバティブ取引

通貨関連

区分	取引の種類	契約額等 (百万円)	うち1年超 (百万円)	時価 (百万円)	評価損益 (百万円)
市場取引以外の取引	為替予約取引				
	売建				
	米ドル	11,380		6	6
	英ポンド	1,737		9	9
	豪ドル	187		6	6
	買建				
	米ドル	2,299		21	21
	ユーロ	26,397		34	34
合計				16	16

(注) 時価の算定方法

取引先金融機関から提示された価格等に基づき算定しています。

2 ヘッジ会計が適用されているデリバティブ取引

(1) 通貨関連

ヘッジ会計 の方法	取引の種類	主なヘッジ対象	契約額等 (百万円)	うち1年超 (百万円)	時価 (百万円)
金利通貨スワップの 一体処理(特例処理・振 当処理)	金利通貨スワップ取引 日本円支払固定・ 米ドル受取変動	外貨建長期 借入金	7,500	2,500	2,469

(注) 時価の算定方法

取引先金融機関から提示された価格等に基づき算定しています。

(2) 金利関連

ヘッジ会計 の方法	取引の種類	主なヘッジ対象	契約額等 (百万円)	うち1年超 (百万円)	時価 (百万円)
金利スワップ の特例処理	金利スワップ取引 支払固定・ 受取変動	長期借入金	21,025	20,295	609

(注) 時価の算定方法

取引先金融機関から提示された価格等に基づき算定しています。

当連結会計年度(2016年12月31日)

1 ヘッジ会計が適用されていないデリバティブ取引

通貨関連

区分	取引の種類	契約額等 (百万円)	うち1年超 (百万円)	時価 (百万円)	評価損益 (百万円)
市場取引以外の取引	為替予約取引				
	売建				
	米ドル	12,828		593	593
	英ポンド	1,602		19	19
	豪ドル	159		1	1
	買建				
	米ドル	1,048		10	10
合計				601	601

(注) 時価の算定方法  
取引先金融機関から提示された価格等に基づき算定しています。

2 ヘッジ会計が適用されているデリバティブ取引

(1) 通貨関連

ヘッジ会計 の方法	取引の種類	主なヘッジ対象	契約額等 (百万円)	うち1年超 (百万円)	時価 (百万円)
金利通貨スワップの 一体処理(特例処理・振 当処理)	金利通貨スワップ取引 日本円支払固定・ 米ドル受取変動	外貨建長期 借入金	2,500		718

(注) 時価の算定方法  
取引先金融機関から提示された価格等に基づき算定しています。

(2) 金利関連

ヘッジ会計 の方法	取引の種類	主なヘッジ対象	契約額等 (百万円)	うち1年超 (百万円)	時価 (百万円)
金利スワップ の特例処理	金利スワップ取引 支払固定・ 受取変動	長期借入金	20,295	19,565	741

(注) 時価の算定方法  
取引先金融機関から提示された価格等に基づき算定しています。

## (退職給付関係)

## 1 採用している退職給付制度の概要

当社及び国内連結子会社は、確定給付制度として、企業年金基金制度及び退職一時金制度、確定拠出制度として、確定拠出年金制度又は退職金前払い制度を設けています。なお、従業員の退職等に際して、支払時に退職給付費用として処理する割増退職金等を支払う場合があります。

また、一部の海外連結子会社は、確定給付企業年金制度、退職一時金制度及び確定拠出型制度を設けています。

なお、当社及び一部の連結子会社は、退職給付債務の算定にあたり、簡便法を採用しています。

## 2 確定給付制度（簡便法を適用した制度を含む。）

## (1) 退職給付債務の期首残高と期末残高の調整表

	(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)
退職給付債務の期首残高	265,149	265,825
会計方針の変更を反映した期首残高	265,149	265,825
勤務費用	5,459	6,996
利息費用	2,422	3,015
数理計算上の差異の発生額	2,398	17,571
退職給付の支払額	8,356	10,706
その他	1,248	353
退職給付債務の期末残高	265,825	282,348

## (2) 年金資産の期首残高と期末残高の調整表

	(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)
年金資産の期首残高	187,445	182,168
期待運用収益	5,599	7,260
数理計算上の差異の発生額	6,185	3,168
事業主からの拠出額	2,536	9,567
退職給付の支払額	6,687	7,879
その他	538	89
年金資産の期末残高	182,168	187,859

## (3) 退職給付債務及び年金資産の期末残高と連結貸借対照表に計上された退職給付に係る負債の調整表

	(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)
積立型制度の退職給付債務	206,002	220,405
年金資産	182,168	187,859
	23,833	32,546
非積立型制度の退職給付債務	59,823	61,943
連結貸借対照表に計上された負債と資産の純額	83,656	94,489
退職給付に係る負債	83,656	94,489
連結貸借対照表に計上された負債と資産の純額	83,656	94,489

(4) 退職給付費用及びその内訳項目の金額

	(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)
勤務費用	5,459	6,996
利息費用	2,422	3,015
期待運用収益	5,599	7,260
数理計算上の差異の費用処理額	3,478	7,190
過去勤務費用の費用処理額	77	103
その他	846	2,200
確定給付制度に係る退職給付費用	6,685	12,246

(注) 割増退職金及び退職一時金の引当金を超過する額を「その他」に計上しており、その計上額は前連結会計年度846百万円、当連結会計年度2,200百万円です。

(5) 退職給付に係る調整額

退職給付に係る調整額に計上した項目(税効果控除前)の内訳は次のとおりです。

	(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)
数理計算上の差異	4,992	13,445

(6) 退職給付に係る調整累計額

退職給付に係る調整累計額に計上した項目(税効果控除前)の内訳は次のとおりです。

	(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)
未認識過去勤務費用	129	25
未認識数理計算上の差異	35,649	49,052
合計	35,779	49,078

(7) 年金資産に関する事項

年金資産の主な内訳

年金資産合計に対する主な分類ごとの比率は次のとおりです。

	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)
	債券	59.1%
株式	21.2%	20.4%
その他	19.7%	22.1%
合計	100.0%	100.0%

長期期待運用収益率の設定方法

年金資産が退職給付の支払に充てられるまでの時期、保有している年金資産のポートフォリオ、過去の運用実績、運用方針及び市場の動向等を考慮して設定しています。

(8) 数理計算上の計算基礎に関する事項

主要な数理計算上の計算基礎

	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)
	割引率	0.9% ~ 1.2%
長期期待運用収益率	主として4.0%	主として4.0%

3 確定拠出制度

当社及び連結子会社の確定拠出年金制度への要拠出額は前連結会計年度1,572百万円、当連結会計年度1,438百万円、退職金前払い制度の要支給額は前連結会計年度305百万円、当連結会計年度428百万円です。

(ストックオプション等関係)

1 スtockオプションにかかる費用計上額及び科目名

(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)
販売費及び一般管理費	77	141

2 スtockオプションの内容、規模及びその変動状況

(1) スtockオプションの内容

		2006年度ストックオプション		
		第16回・第17回新株予約権		
付与対象者の区分及び人数	当社取締役 7名 当社執行役員 16名			
株式の種類別のストックオプションの数(注)	普通株式 141,000株			
付与日	2006年8月23日			
権利確定条件	2008年8月1日から2016年7月30日に権利行使可能なストックオプション	2009年8月1日から2016年7月30日に権利行使可能なストックオプション	2010年8月1日から2016年7月30日に権利行使可能なストックオプション	
	付与日以降権利確定日(2008年7月31日)まで継続して勤務していること。なお、新株予約権の割当てを受けた者は、権利行使時においても当社の取締役または執行役員の地位にあることを要す。ただし、任期満了による退任、定年退職その他正当な理由のある場合にはこの限りでない。	付与日以降権利確定日(2009年7月31日)まで継続して勤務していること。なお、新株予約権の割当てを受けた者は、権利行使時においても当社の取締役または執行役員の地位にあることを要す。ただし、任期満了による退任、定年退職その他正当な理由のある場合にはこの限りでない。	付与日以降権利確定日(2010年7月31日)まで継続して勤務していること。なお、新株予約権の割当てを受けた者は、権利行使時においても当社の取締役または執行役員の地位にあることを要す。ただし、任期満了による退任、定年退職その他正当な理由のある場合にはこの限りでない。	
対象勤務期間	2006年8月23日～2008年7月31日	2006年8月23日～2009年7月31日	2006年8月23日～2010年7月31日	
権利行使期間	2008年8月1日～2016年7月30日。ただし、2008年8月1日から2009年7月31日においては割り当てられた新株予約権の数の3分の1を超えない範囲で1個の整数倍につき、2009年8月1日から2010年7月31日においては、1年目に行使した数とあわせて3分の2を超えない範囲で1個の整数倍につき、2010年8月1日から2016年7月30日においては割り当てられた新株予約権の数の全数につき権利行使することができる。			

		2007年度ストックオプション		
		第20回・第21回新株予約権		
付与対象者の区分及び人数	当社取締役 7名 当社執行役員 14名			
株式の種類別のストックオプションの数(注)	普通株式 159,000株			
付与日	2007年8月23日			
権利確定条件	2009年8月1日から2017年7月30日に権利行使可能なストックオプション	2010年8月1日から2017年7月30日に権利行使可能なストックオプション	2011年8月1日から2017年7月30日に権利行使可能なストックオプション	
	付与日以降権利確定日(2009年7月31日)まで継続して勤務していること。なお、新株予約権の割当てを受けた者は、権利行使時においても当社の取締役または執行役員の地位にあることを要す。ただし、任期満了による退任、定年退職その他正当な理由のある場合にはこの限りでない。	付与日以降権利確定日(2010年7月31日)まで継続して勤務していること。なお、新株予約権の割当てを受けた者は、権利行使時においても当社の取締役または執行役員の地位にあることを要す。ただし、任期満了による退任、定年退職その他正当な理由のある場合にはこの限りでない。	付与日以降権利確定日(2011年7月31日)まで継続して勤務していること。なお、新株予約権の割当てを受けた者は、権利行使時においても当社の取締役または執行役員の地位にあることを要す。ただし、任期満了による退任、定年退職その他正当な理由のある場合にはこの限りでない。	
対象勤務期間	2007年8月23日～2009年7月31日	2007年8月23日～2010年7月31日	2007年8月23日～2011年7月31日	
権利行使期間	2009年8月1日～2017年7月30日。ただし、2009年8月1日から2010年7月31日においては割り当てられた新株予約権の数の3分の1を超えない範囲で1個の整数倍につき、2010年8月1日から2011年7月31日においては、1年目に行使した数とあわせて3分の2を超えない範囲で1個の整数倍につき、2011年8月1日から2017年7月30日においては割り当てられた新株予約権の数の全数につき権利行使することができる。			



	2008年度ストックオプション	2009年度ストックオプション	2010年度ストックオプション
	第23回新株予約権	第24回・第25回新株予約権	第26回・第27回新株予約権
付与対象者の区分及び人数	当社執行役員 13名	当社取締役 8名 当社執行役員 11名	当社取締役 6名 当社執行役員 12名
株式の種類別のストックオプションの数(注)	普通株式 40,000株	普通株式 134,900株	普通株式 105,900株
付与日	2008年8月21日	2009年8月28日	2010年8月30日
権利確定条件	付与日以降権利確定日(2011年7月31日)まで継続して勤務していること。なお、新株予約権の割当てを受けた者は、権利行使時においても当社の取締役又は執行役員の地位にあることを要す。ただし、任期満了による退任、定年退職その他正当な理由のある場合にはこの限りでない。	付与日以降権利確定日(2012年7月31日)まで継続して勤務していること。なお、新株予約権の割当てを受けた者は、権利行使時においても当社の取締役又は執行役員の地位にあることを要す。ただし、任期満了による退任、定年退職その他正当な理由のある場合にはこの限りでない。	付与日以降権利確定日(2013年7月31日)まで継続して勤務していること。なお、新株予約権の割当てを受けた者は、権利行使時においても当社の取締役又は執行役員の地位にあることを要す。ただし、任期満了による退任、定年退職その他正当な理由のある場合にはこの限りでない。
対象勤務期間	2008年8月21日～2011年7月31日	2009年8月28日～2012年7月31日	2010年8月30日～2013年7月31日
権利行使期間	2011年8月1日～2018年7月30日	2012年8月1日～2019年7月31日	2013年8月1日～2020年7月31日

	2011年度ストックオプション	2012年度ストックオプション	2013年度ストックオプション
	第28回・第29回新株予約権	第30回・第31回新株予約権	第32回・第33回新株予約権
付与対象者の区分及び人数	当社取締役 5名 当社執行役員 12名	当社取締役 5名 当社執行役員 14名	当社取締役 6名 当社執行役員 10名
株式の種類別のストックオプションの数(注)	普通株式 154,400株	普通株式 209,000株	普通株式 83,600株
付与日	2011年8月30日	2012年8月30日	2013年8月29日
権利確定条件	付与日以降権利確定日(2014年7月31日)まで継続して勤務していること。なお、新株予約権の割当てを受けた者は、権利行使時においても当社の取締役又は執行役員の地位にあることを要す。ただし、任期満了による退任、定年退職その他正当な理由のある場合にはこの限りでない。	付与日以降権利確定日(2015年7月31日)まで継続して勤務していること。なお、新株予約権の割当てを受けた者は、権利行使時においても当社の取締役又は執行役員の地位にあることを要す。ただし、任期満了による退任、定年退職その他正当な理由のある場合にはこの限りでない。	付与日以降権利確定日(2016年7月31日)まで継続して勤務していること。なお、新株予約権の割当てを受けた者は、権利行使時においても当社の取締役又は執行役員の地位にあることを要す。ただし、任期満了による退任、定年退職その他正当な理由のある場合にはこの限りでない。
対象勤務期間	2011年8月30日～2014年7月31日	2012年8月30日～2015年7月31日	2013年8月29日～2016年7月31日
権利行使期間	2014年8月1日～2026年7月31日	2015年8月1日～2027年7月31日	2016年8月1日～2028年7月31日

	2014年度ストックオプション	2015年度ストックオプション
	第34回・第35回新株予約権	第36回・第37回新株予約権
付与対象者の区分及び人数	当社取締役 5名 第114回定時株主総会の終結の時まで代表取締役会長であった者1名 当社執行役員 12名	当社取締役 3名 当社または当社の完全子会社の執行役員 13名 2015年12月31日時点まで当社の執行役員であった者2名
株式の種類別のストックオプションの数(注)	普通株式 134,300株	普通株式 70,000株
付与日	2014年8月28日	2016年3月30日
権利確定条件	付与日以降権利確定日(2017年7月31日)まで継続して勤務していること。なお、新株予約権の割当てを受けた者は、権利行使時においても当社の取締役又は執行役員の地位にあることを要す。ただし、任期満了による退任、定年退職その他正当な理由のある場合にはこの限りでない。	付与日以降権利確定日(2018年8月31日)まで継続して勤務していること。なお、新株予約権の割当てを受けた者は、権利行使時においても当社の取締役又は執行役員の地位にあることを要す。ただし、任期満了による退任、定年退職その他正当な理由のある場合にはこの限りでない。
対象勤務期間	2014年8月28日～2017年7月31日	2016年3月30日～2018年8月31日
権利行使期間	2017年8月1日～2029年7月31日	2018年9月1日～2031年2月28日

(注) 株式数に換算して記載しています。

(2) ストックオプションの規模及びその変動状況

当連結会計年度(自 2016年1月1日 至 2016年12月31日)において存在したストックオプションを対象とし、ストックオプションの数については、株式数に換算して記載しています。

	2006年度ストックオプション		2007年度ストックオプション	
	第16回新株予約権	第17回新株予約権	第20回新株予約権	第21回新株予約権
ストックオプションの数				
権利確定前(株)				
前連結会計年度末	-	-	-	-
付与	-	-	-	-
失効	-	-	-	-
権利確定	-	-	-	-
未確定残	-	-	-	-
権利確定後(株)				
前連結会計年度末	25,000	39,000	80,000	66,000
権利確定	-	-	-	-
権利行使	25,000	34,000	6,000	21,000
失効	-	5,000	-	-
未行使残	-	-	74,000	45,000
単価情報				
権利行使価格(円)	2,300	2,300	2,615	2,615
行使時平均株価(円)	2,563	2,711	2,699	2,829
付与日における公正な評価単価(円)	504、533、555 (注)	504、533、555 (注)	418、441、494 (注)	418、441、494 (注)

	2008年度ストックオプション		2009年度ストックオプション	
	第23回新株予約権	第24回新株予約権	第24回新株予約権	第25回新株予約権
ストックオプションの数				
権利確定前(株)				
前連結会計年度末	-	-	-	-
付与	-	-	-	-
失効	-	-	-	-
権利確定	-	-	-	-
未確定残	-	-	-	-
権利確定後(株)				
前連結会計年度末	12,000	10,400	30,000	
権利確定	-	-	-	-
権利行使	3,000	3,000	9,400	
失効	-	-	-	-
未行使残	9,000	7,400	20,600	
単価情報				
権利行使価格(円)	1	1	1	
行使時平均株価(円)	2,731	2,482	2,607	
付与日における公正な評価単価(円)	2,381	1,468	1,468	

	2010年度ストックオプション		2011年度ストックオプション	
	第26回新株予約権	第27回新株予約権	第28回新株予約権	第29回新株予約権
ストックオプションの数				
権利確定前(株)				
前連結会計年度末	-	-	-	-
付与	-	-	-	-
失効	-	-	-	-
権利確定	-	-	-	-
未確定残	-	-	-	-
権利確定後(株)				
前連結会計年度末	5,400	31,200	33,900	53,000
権利確定	-	-	-	-
権利行使	-	7,800	26,600	10,600
失効	-	-	-	-
未行使残	5,400	23,400	7,300	42,400
単価情報				
権利行使価格(円)	1	1	1	1
行使時平均株価(円)	-	2,607	2,265	2,607
付与日における公正な評価単価(円)	1,757	1,757	1,294	1,294

	2012年度ストックオプション		2013年度ストックオプション	
	第30回新株予約権	第31回新株予約権	第32回新株予約権	第33回新株予約権
ストックオプションの数				
権利確定前(株)				
前連結会計年度末	-	-	44,100	39,500
付与	-	-	-	-
失効	-	-	-	-
権利確定	-	-	44,100	39,500
未確定残	-	-	-	-
権利確定後(株)				
前連結会計年度末	87,000	92,100	-	-
権利確定	-	-	44,100	39,500
権利行使	20,000	35,000	-	-
失効	-	-	-	-
未行使残	67,000	57,100	44,100	39,500
単価情報				
権利行使価格(円)	1	1	1	1
行使時平均株価(円)	2,817	2,548	-	-
付与日における公正な評価単価(円)	1,001	1,001	1,434	1,434

	2014年度ストックオプション		2015年度ストックオプション	
	第34回新株予約権	第35回新株予約権	第36回新株予約権	第37回新株予約権
ストックオプションの数				
権利確定前(株)				
前連結会計年度末	76,900	57,400	-	-
付与	-	-	23,700	46,300
失効	-	-	-	-
権利確定	-	-	-	-
未確定残	76,900	57,400	23,700	46,300
権利確定後(株)				
前連結会計年度末	-	-	-	-
権利確定	-	-	-	-
権利行使	-	-	-	-
失効	-	-	-	-
未行使残	-	-	-	-
単価情報				
権利行使価格(円)	1	1	1	1
行使時平均株価(円)	-	-	-	-
付与日における公正な評価単価(円)	1,898.5	1,898.5	2,515.5	2,515.5

(注) 権利行使期間開始日ごとに個別のストックオプションとして公正な評価単価を算定しています。

### 3 当連結会計年度に付与されたストックオプションの公正な評価単価の見積方法

当連結会計年度(自 2016年1月1日 至 2016年12月31日)において付与された2015年度ストックオプションの公正な評価単価の見積方法は以下のとおりです。

(1)使用した評価技法 Hull-White型の修正二項モデル

(2)主な基礎数値及び見積方法

		2015年度ストックオプション (第36・37回新株予約権)
株価変動性	(注)1	26.9%
予想残存期間	(注)2	2年5カ月
予想配当	(注)3	20円/株
無リスク利率	(注)4	0.13%
行使倍率	(注)5	2.00倍

(注)1 付与日から満期までの期間である14年11カ月(2001年4月30日の週から2016年3月21日の週まで)の株価実績に基づき、週次で算定しています。

2 権利行使可能となる日(2018年9月1日)にすぐに権利行使が行われることを前提として算出しています。

3 2016年12月期の配当実績によっています。

4 付与日から満期までの期間に対応する期間の国債利回りです。

5 権利行使価格が1円のため、株価が2円以上であれば行使されるとして設定しています。

### 4 スtockオプションの権利確定数の見積方法

基本的には、将来の失効数の合理的な見積りは困難であるため、実績の失効数のみ反映させる方法を採用しています。

(税効果会計関係)

1 繰延税金資産及び繰延税金負債の発生の主な原因別の内訳

	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)
<b>繰延税金資産</b>		
退職給付に係る負債	27,267百万円	30,854百万円
たな卸資産、固定資産等の 未実現利益	5,720 "	6,768 "
たな卸資産	10,773 "	12,845 "
金融資産評価損	3,632 "	1,025 "
未払費用	6,685 "	8,191 "
賞与引当金	4,351 "	5,207 "
税務上の繰越欠損金	4,271 "	4,118 "
減価償却費	1,966 "	1,602 "
返品調整引当金	1,751 "	958 "
未払事業税等	225 "	781 "
その他	9,902 "	12,955 "
繰延税金資産小計	76,548 "	85,309 "
評価性引当額	4,762 "	6,474 "
繰延税金資産合計	71,785 "	78,835 "
<b>繰延税金負債</b>		
のれん及びその他の無形固定資産	29,883 "	26,545 "
その他有価証券評価差額金	4,072 "	2,812 "
子会社の留保利益金	1,347 "	1,918 "
買換資産圧縮積立金	710 "	2,544 "
その他	1,982 "	3,843 "
繰延税金負債合計	37,996 "	37,664 "
繰延税金資産の純額	33,788 "	41,170 "

(注) 繰延税金資産の純額は、連結貸借対照表の以下の項目に含まれています。

	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)
流動資産 - 繰延税金資産	28,242百万円	33,618百万円
固定資産 - 繰延税金資産	36,833 "	37,371 "
流動負債 - 繰延税金負債	16 "	0 "
固定負債 - 繰延税金負債	31,270 "	29,818 "
繰延税金資産の純額	33,788 "	41,170 "

2 法定実効税率と税効果会計適用後の法人税等の負担率との間に重要な差異があるときの、当該差異の原因となった主要な項目別の内訳

	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)
法定実効税率	33.0%	33.0%
(調整)		
交際費等永久に損金に 算入されない項目	0.7 "	0.8 "
受取配当金等永久に益金に 算入されない項目	2.5 "	0.9 "
未実現利益	4.4 "	4.2 "
税率変更による期末繰延税金資産の 減額修正		0.6 "
税額控除	2.3 "	2.9 "
海外子会社との実効税率差異	2.0 "	1.4 "
評価性引当額の増減	0.5 "	1.0 "
その他	0.5 "	1.4 "
税効果会計適用後の法人税等の負担率	40.3 "	32.0 "

3 法定実効税率の変更

「所得税法等の一部を改正する法律」(平成28年(2016年)法律第15号)及び「地方税法等の一部を改正する等の法律」(平成28年(2016年)法律第13号)が2016年3月29日に、また、「社会保障の安定財源の確保等を図る税制の抜本的な改革を行うための消費税法の一部を改正する等の法律等の一部を改正する法律」及び「社会保障の安定財源の確保等を図る税制の抜本的な改革を行うための地方税法及び地方交付税法の一部を改正する法律等の一部を改正する法律」が2016年11月18日に国会で成立したことに伴い、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した法定実効税率を、前連結会計年度の32%から31%に変更しました。

この変更による当連結会計年度の連結財務諸表への影響は軽微です。

(企業結合等関係)

当連結会計年度(自 2016年1月1日 至 2016年12月31日)

#### 取得による企業結合

2016年6月2日、当社の子会社であるShiseido Americas Corporation は、プレステージ市場においてメーカーキャップ及びスキンケアブランドをグローバルで展開するGurwitch Products, LLC. の全持分を取得することについて、同社の親会社であるAlticor Inc. と契約を締結し、同年7月12日に当該株式を取得しました。

#### 1. 企業結合の概要

##### (1) 被取得企業の名称及び事業の内容

被取得企業の名称 Gurwitch Products, LLC.

事業の内容 「Laura Mercier」及び「RéVive」ブランド化粧品の販売

##### (2) 企業結合を行った主な理由

当社が掲げる中長期戦略「VISION 2020」のゴールであるグローバル成長の加速、並びに各地域本社が持つ競争力や経営資源を十分に活用するという戦略の一環として、プレステージメーカーキャップ市場において優れたプレゼンスを発揮する「Laura Mercier」とプレステージスキンケアブランド「RéVive」が加わることにより、資生堂グループのポートフォリオを一層強化するとともに、プレステージ市場におけるお客さまとの接点拡大により大きな成長機会を獲得し、確固たる地位を確立するためです。

##### (3) 企業結合日

2016年7月12日

##### (4) 企業結合の法的形式

現金を対価とする株式取得

##### (5) 結合後企業の名称

変更ありません。

##### (6) 取得した議決権比率

100%

##### (7) 取得企業を決定するに至った主な根拠

当社の子会社であるShiseido Americas Corporation が現金を対価として株式及び化粧品ブランドを取得したことによります。

#### 2. 連結財務諸表に含まれる被取得企業の業績の期間

2016年7月12日から2016年12月31日まで

#### 3. 被取得企業の取得原価及び対価の種類ごとの内訳

取得の対価	現金	25,717百万円
取得原価		25,717 "

#### 4. 主要な取得関連費用の内容及び金額

アドバイザー費用等 576百万円

#### 5. 発生したのれんの金額、発生原因、償却方法及び償却期間

##### (1) 発生したのれんの金額

6,628百万円

##### (2) 発生原因

今後の事業展開によって期待される将来の超過収益力から発生したものです。

##### (3) 償却方法及び償却期間

10年間にわたる定額法

6. 企業結合日に受け入れた資産及び引き受けた負債の額並びにその主な内訳

流動資産	8,658百万円	
固定資産	12,396	"
資産合計	21,055	"
流動負債	1,965	"
負債合計	1,965	"

7. のれん以外の無形固定資産に配分された金額及びその主要な種類別の内訳並びに全体及び主要な種類別の加重平均償却期間

主要な資産の内訳	金額	償却期間
商標権	7,836百万円	非償却
顧客関連無形資産	3,491 "	10年

8. 企業結合が連結会計年度の開始の日に完了したと仮定した場合の当連結会計年度の連結損益計算書に及ぼす影響の概算額及びその算定方法

売上高	9,926百万円
営業損失( )	184 "

(概算額の算定方法)

企業結合が連結会計年度開始の日に完了したと仮定して算定された売上高及び損益情報と、連結損益計算書における売上高及び損益情報との差額を、影響の概算額としています。また、企業結合時に認識されたのれん等の無形固定資産が当連結会計年度の開始の日に発生したものととして償却額を算定しています。

なお、当該注記は監査証明を受けていません。



(セグメント情報等)

【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ー別事業(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ー別事業(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ー別事業(プレステージ、フレグランス)を包括しています。

(報告セグメントの変更等に関する事項)

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たものを記載しています。

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、「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。

【関連情報】

前連結会計年度(自 2015年4月1日 至 2015年12月31日)

1 製品及びサービスごとの情報

当社は化粧品事業に係る外部顧客への売上高が連結損益計算書の売上高の90%を超えるため、記載を省略していません。

2 地域ごとの情報

(1) 売上高

(単位：百万円)

日本	米州		欧州	アジア・オセアニア		合計
		内、米国			内、中国	
296,903	155,303	136,557	111,818	199,033	132,446	763,058

(注) 売上高は顧客の所在地を基礎とし、国又は地域に分類しています。

(2) 有形固定資産

(単位：百万円)

日本	米州		欧州	アジア・オセアニア		合計
		内、米国			内、中国	
81,774	21,633	21,559	7,076	23,797	14,038	134,281

3 主要な顧客ごとの情報

連結損益計算書の売上高の10%以上を占める特定の外部顧客への売上高がないため、記載を省略しています。

当連結会計年度(自 2016年1月1日 至 2016年12月31日)

1 製品及びサービスごとの情報

当社は化粧品事業に係る外部顧客への売上高が連結損益計算書の売上高の90%を超えるため、記載を省略していません。

2 地域ごとの情報

(1) 売上高

(単位：百万円)

日本	米州		欧州	アジア・オセアニア		合計
		内、米国			内、中国	
407,735	148,351	130,176	95,301	198,918	129,820	850,306

(注) 売上高は顧客の所在地を基礎とし、国又は地域に分類しています。

(2) 有形固定資産

(単位：百万円)

日本	米州		欧州	アジア・オセアニア		合計
		内、米国			内、中国	
102,054	23,290	23,213	7,425	23,423	11,972	156,194

3 主要な顧客ごとの情報

連結損益計算書の売上高の10%以上を占める特定の外部顧客への売上高がないため、記載を省略しています。

【報告セグメントごとの固定資産の減損損失に関する情報】

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)

	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	計
減損損失	3	62		62	24		153

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)

	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	計
減損損失		153	0				153

【報告セグメントごとののれんの償却額及び未償却残高に関する情報】

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)

	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	計
当期末残高	886	3,362	270	54,907	2		59,430

(注) のれんの償却額に関しては、セグメント情報に同様の情報を開示しているため、記載を省略しています。

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)

	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	計
当期末残高	745	2,836	195	56,015	2		59,795

(注) のれんの償却額に関しては、セグメント情報に同様の情報を開示しているため、記載を省略しています。

【報告セグメントごとの負ののれん発生益に関する情報】

前連結会計年度(自 2015年4月1日 至 2015年12月31日)

該当事項はありません。

当連結会計年度(自 2016年1月1日 至 2016年12月31日)

該当事項はありません。

【関連当事者情報】

1 関連当事者との取引

(1) 連結財務諸表提出会社と関連当事者との取引

前連結会計年度(自 2015年4月1日 至 2015年12月31日)

該当事項はありません。

当連結会計年度(自 2016年1月1日 至 2016年12月31日)

該当事項はありません。

(2) 連結財務諸表提出会社の連結子会社と関連当事者との取引

連結財務諸表提出会社の重要な子会社の役員及び主要株主(個人の場合に限る。)等

前連結会計年度(自 2015年4月1日 至 2015年12月31日)

種類	会社等の名称 又は氏名	所在地	資本金 又は 出資金 (百万円)	事業の内容 又は職業	議決権等 の所有 (被所有) 割合(%)	関連 当事者 との 関係	取引の内容	取引金額 (百万円)	科目	期末残高 (百万円)
役員	李 國興			台湾資生堂 股份有限 公司 常務董事		不動産 賃借	不動産 賃借 (注)1	10		
役員及びその 近親者が議決 権の過半数を 所有している 会社等 (当該会社の 子会社を 含む)	Lucien Henri S.A.S. (注)2	フランス	千ユーロ 130	化粧品及び フレグランス の販売		製品の 販売	化粧品及び フレグランス の販売 (注)3	30	売掛金	0

(注)1 賃借料については、所在地付近の平均的な賃料を参考に決定しています。

2 当社子会社ポーテ プレステージ インターナショナルS.A.役員Eric HENRY氏及びその近親者が議決権の100%を直接所有しています。

3 独立第三者間取引と同様の一般的な取引条件で行っています。

当連結会計年度(自 2016年1月1日 至 2016年12月31日)

種類	会社等の名称 又は氏名	所在地	資本金 又は 出資金 (百万円)	事業の内容 又は職業	議決権等 の所有 (被所有) 割合(%)	関連 当事者 との 関係	取引の内容	取引金額 (百万円)	科目	期末残高 (百万円)
役員及びその 近親者が議決 権の過半数を 所有している 会社等 (当該会社の 子会社を 含む)	Lucien Henri S.A.S. (注)1	フランス	千ユーロ 130	化粧品及び フレグランス の販売		製品の 販売	化粧品及び フレグランス の販売 (注)2	20	売掛金	0

(注)1 当社子会社ポーテ プレステージ インターナショナルS.A.役員Eric HENRY氏及びその近親者が議決権の100%を直接所有しています。

2 独立第三者間取引と同様の一般的な取引条件で行っています。

2 親会社又は重要な関連会社に関する注記

該当事項はありません。

(1株当たり情報)

1株当たり純資産額及び算定上の基礎、1株当たり当期純利益及び算定上の基礎並びに潜在株式調整後1株当たり当期純利益及び算定上の基礎は、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)
(1) 1株当たり純資産額(円)	981.37	984.13
(算定上の基礎)		
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

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)
(2) 1株当たり当期純利益(円)	58.17	80.41
(算定上の基礎)		
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
(3) 潜在株式調整後1株当たり当期純利益(円)	58.08	80.30
(算定上の基礎)		
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)

当連結会計年度(自 2016年1月1日 至 2016年12月31日)

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。

【連結附属明細表】

【社債明細表】

会社名	銘柄	発行年月日	当期首残高 (百万円)	当期末残高 (百万円)	利率 (%)	担保	償還期限
(株)資生堂 (当社)	第7回無担保普通社債	2015年 6月17日	15,000	15,000	0.237	なし	2020年 6月17日
"	第8回無担保普通社債	2015年 6月17日	15,000	15,000	0.374	なし	2022年 6月17日
"	第9回無担保普通社債	2016年 12月19日		10,000	0.001	なし	2019年 12月17日
合計			30,000	40,000			

(注) 連結決算日後5年内における償還予定額は以下のとおりです。

1年以内 (百万円)	1年超2年以内 (百万円)	2年超3年以内 (百万円)	3年超4年以内 (百万円)	4年超5年以内 (百万円)
		10,000	15,000	

【借入金等明細表】

区分	当期首残高 (百万円)	当期末残高 (百万円)	平均利率 (%)	返済期限
短期借入金	7,167	6,339	5.51	
1年内返済予定の長期借入金	5,009	2,500	0.74	
コマーシャル・ペーパー	4,218	5,243	1.10	
1年内返済予定のノンリコース 長期借入金	730	730	0.55	
1年内返済予定のリース債務	1,870	1,744	1.92	
長期借入金(1年内返済予定のもの を除く。)	15,137	42,631	0.08	2018年～2023年
ノンリコース長期借入金(1年内 返済予定のものを除く。)	20,295	19,565	0.55	2023年
リース債務(1年内返済予定のもの を除く。)	2,184	1,826	2.23	2018年～2026年
長期未払金		55,251	2.50	2017年～2031年
合計	56,613	135,832		

(注) 1 「平均利率」については、借入金等の当期末残高に対する加重平均利率を記載しています。  
2 長期未払金には未払金を含みます。  
3 長期借入金、ノンリコース長期借入金、リース債務(1年内返済予定のものを除く。)及び長期未払金の連結決算日後5年内における返済予定額は以下のとおりです。

	1年超2年以内 (百万円)	2年超3年以内 (百万円)	3年超4年以内 (百万円)	4年超5年以内 (百万円)
長期借入金	22	108		22,500
ノンリコース 長期借入金	730	730	730	730
リース債務	903	471	246	165
長期未払金	2,591	2,713	2,943	3,080

【資産除去債務明細表】

当連結会計年度期首及び当連結会計年度末における資産除去債務の金額が当連結会計年度期首及び当連結会計年度末における負債及び純資産の合計額の100分の1以下であるため、記載を省略しています。

(2) 【その他】

(重要な訴訟事件等)

該当事項はありません。

(当連結会計年度における四半期情報等)

(累計期間)	第1四半期	第2四半期	第3四半期	当連結会計年度
売上高 (百万円)	213,264	412,279	622,728	850,306
税金等調整前 四半期(当期)純利益金額 (百万円)	39,384	35,079	54,063	49,866
親会社株主に帰属する 四半期(当期)純利益金額 (百万円)	27,302	24,496	37,175	32,101
1株当たり 四半期(当期)純利益金額 (円)	68.40	61.37	93.12	80.41

(会計期間)	第1四半期	第2四半期	第3四半期	第4四半期
1株当たり 四半期純利益金額又は 1株当たり 四半期純損失金額( ) (円)	68.40	7.03	31.76	12.71



## 2 【財務諸表等】

## (1) 【財務諸表】

## 【貸借対照表】

(単位：百万円)

	前事業年度 (2015年12月31日)	当事業年度 (2016年12月31日)
<b>資産の部</b>		
流動資産		
現金及び預金	32,612	31,391
受取手形	1 109	1 238
売掛金	2 77,046	2 71,044
有価証券	5,067	6,000
商品及び製品	9,832	11,060
仕掛品	2,709	2,819
原材料及び貯蔵品	8,991	12,660
前払費用	2,150	1,612
短期貸付金	2 350	2 680
未収入金	2 14,708	2 17,105
繰延税金資産	3,444	3,600
その他	2 1,281	2 1,472
貸倒引当金	-	35
流動資産合計	158,305	159,651
固定資産		
有形固定資産		
建物	19,981	19,453
構築物	553	539
機械及び装置	3,840	4,633
車両運搬具	35	47
工具、器具及び備品	4,969	5,280
土地	20,195	27,019
リース資産	2,008	2,011
建設仮勘定	992	14,624
有形固定資産合計	52,577	73,610
無形固定資産		
特許権	27	22
電話加入権	124	124
ソフトウェア	3,848	4,705
ソフトウェア仮勘定	1,317	703
リース資産	199	205
その他	2,021	1,861
無形固定資産合計	7,538	7,622

(単位：百万円)

	前事業年度 (2015年12月31日)	当事業年度 (2016年12月31日)
投資その他の資産		
投資有価証券	22,384	20,358
関係会社株式	288,883	313,287
その他の関係会社有価証券	18,786	18,786
出資金	736	736
関係会社出資金	11,816	11,816
長期貸付金	<sup>2</sup> 4,726	<sup>2</sup> 3,195
前払年金費用	5,602	5,683
長期前払費用	332	500
繰延税金資産	4,304	1,958
その他	5,211	4,550
貸倒引当金	827	776
投資その他の資産合計	361,958	380,099
固定資産合計	422,074	461,332
資産合計	580,380	620,984

(単位：百万円)

	前事業年度 (2015年12月31日)	当事業年度 (2016年12月31日)
<b>負債の部</b>		
<b>流動負債</b>		
支払手形	843	9,861
電子記録債務	2 25,622	2 23,804
買掛金	2 10,781	2 11,460
1年内返済予定の長期借入金	5,000	2,500
リース債務	1,085	1,067
未払金	2 13,094	2 16,259
未払費用	507	469
預り金	1,351	1,391
関係会社預り金	79,690	48,604
返品調整引当金	3,777	2,912
賞与引当金	3,089	3,234
役員賞与引当金	55	99
その他	161	596
流動負債合計	145,061	122,261
<b>固定負債</b>		
社債	30,000	40,000
長期借入金	15,000	42,500
リース債務	1,164	1,190
退職給付引当金	16,792	15,775
債務保証損失引当金	578	390
環境対策引当金	310	310
構造改革引当金	990	-
資産除去債務	813	689
その他	540	547
固定負債合計	66,190	101,403
負債合計	211,251	223,665

(単位：百万円)

	前事業年度 (2015年12月31日)	当事業年度 (2016年12月31日)
<b>純資産の部</b>		
株主資本		
資本金	64,506	64,506
資本剰余金		
資本準備金	70,258	70,258
その他資本剰余金	0	12
資本剰余金合計	70,258	70,270
利益剰余金		
利益準備金	16,230	16,230
その他利益剰余金		
固定資産圧縮積立金	-	3,574
固定資産圧縮特別勘定積立金	-	544
繰越利益剰余金	211,455	235,825
利益剰余金合計	227,685	256,175
自己株式	1,700	1,325
株主資本合計	360,751	389,627
評価・換算差額等		
その他有価証券評価差額金	7,513	6,872
評価・換算差額等合計	7,513	6,872
新株予約権	863	818
純資産合計	369,128	397,318
負債純資産合計	580,380	620,984

## 【損益計算書】

(単位：百万円)

	前事業年度 (自 2015年4月1日 至 2015年12月31日)	当事業年度 (自 2016年1月1日 至 2016年12月31日)
売上高	1 165,148	1 202,774
売上原価	1 81,432	1 127,973
売上総利益	83,715	74,800
販売費及び一般管理費	1, 2 74,199	1, 2 67,832
営業利益	9,515	6,968
営業外収益		
受取利息	1 147	1 93
受取配当金	1 21,653	1 15,120
為替差益	148	-
投資事業組合運用益	1 1,178	1 1,229
受取ロイヤリティー	1 2,972	1 3,328
その他	1 1,014	1 1,457
営業外収益合計	27,114	21,229
営業外費用		
支払利息	1 225	1 201
社債利息	99	91
貸倒引当金繰入額	-	35
債務保証損失引当金繰入額	228	-
投資事業組合運用損	-	18
為替差損	-	898
その他	1 833	1 485
営業外費用合計	1,386	1,729
経常利益	35,243	26,468
特別利益		
関係会社株式売却益	1 567	1 8,254
関係会社清算益	243	-
固定資産売却益	1, 3 0	1, 3 9,127
投資有価証券売却益	2,426	403
リース解約益	0	-
特別利益合計	3,238	17,784
特別損失		
構造改革費用	-	4 105
固定資産処分損	198	127
投資有価証券売却損	0	0
投資有価証券評価損	6	21
関係会社株式評価損	759	-
リース解約損	37	2
特別損失合計	1,002	257
税引前当期純利益	37,479	43,995
法人税、住民税及び事業税	2,553	3,250
法人税等調整額	2,114	2,939
法人税等合計	4,668	6,189
当期純利益	32,811	37,805

【製造原価明細書】

区分	注記 番号	前事業年度 (自 2015年4月1日 至 2015年12月31日)		当事業年度 (自 2016年1月1日 至 2016年12月31日)	
		金額(百万円)	構成比 (%)	金額(百万円)	構成比 (%)
原材料費	1	47,468	69.6	71,955	70.3
労務費		9,081	13.3	12,746	12.4
経費	2	11,673	17.1	17,696	17.3
当期総製造費用		68,222	100.0	102,398	100.0
期首仕掛品たな卸高		2,366		2,709	
合 計		70,589		105,108	
期末仕掛品たな卸高		2,709		2,819	
当期製品製造原価		67,879		102,288	

- 1 原材料費に含まれる外注加工費は、前事業年度10,103百万円、当事業年度14,402百万円です。
- 2 主な内訳は次のとおりです。

項目	前事業年度	当事業年度
外注加工費	4,193百万円	6,673百万円
減価償却費	1,901 "	2,919 "
修繕費	932 "	1,275 "

(原価計算の方法)

標準原価に基づく単純総合原価計算を採用し、原価差額は期末に売上原価、製品及び仕掛品に配賦しています。

【株主資本等変動計算書】

前事業年度(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				
		資本準備金	その他資本 剰余金	資本剰余金 合計	利益準備金	その他利益剰余金			利益剰余金 合計
						固定資産圧 縮積立金	固定資産圧 縮特別勘定 積立金	繰越利益剰 余金	
当期首残高	64,506	70,258		70,258	16,230			191,087	207,318
当期変動額									
剰余金の配当								12,443	12,443
当期純利益								32,811	32,811
圧縮積立金の積立									
自己株式の取得									
自己株式の処分			0	0					
株主資本以外の項目 の当期変動額(純 額)									
当期変動額合計			0	0				20,367	20,367
当期末残高	64,506	70,258	0	70,258	16,230			211,455	227,685

	株主資本		評価・換算差額等		新株予約権	純資産合計
	自己株式	株主資本合 計	その他有価 証券評価差 額金	評価・換算 差額等合計		
当期首残高	2,214	339,869	5,930	5,930	1,043	346,843
当期変動額						
剰余金の配当		12,443				12,443
当期純利益		32,811				32,811
圧縮積立金の積立						
自己株式の取得	10	10				10
自己株式の処分	524	525				525
株主資本以外の項目 の当期変動額(純 額)			1,583	1,583	180	1,403
当期変動額合計	514	20,882	1,583	1,583	180	22,285
当期末残高	1,700	360,751	7,513	7,513	863	369,128

当事業年度(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			利益準備金	利益剰余金			利益剰余金 合計
		資本準備金	その他資本 剰余金	資本剰余金 合計		その他利益剰余金			
					固定資産圧 縮積立金	固定資産圧 縮特別勘定 積立金	繰越利益剰 余金		
当期首残高	64,506	70,258	0	70,258	16,230			211,455	227,685
当期変動額									
剰余金の配当								9,316	9,316
当期純利益								37,805	37,805
圧縮積立金の積立						3,574	544	4,119	
自己株式の取得									
自己株式の処分			11	11					
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	11		3,574	544	24,369	28,489
当期末残高	64,506	70,258	12	70,270	16,230	3,574	544	235,825	256,175

	株主資本		評価・換算差額等		新株予約権	純資産合計
	自己株式	株主資本合 計	その他有価 証券評価差 額金	評価・換算 差額等合計		
当期首残高	1,700	360,751	7,513	7,513	863	369,128
当期変動額						
剰余金の配当		9,316				9,316
当期純利益		37,805				37,805
圧縮積立金の積立						
自己株式の取得	6	6				6
自己株式の処分	380	392				392
株主資本以外の項目 の当期変動額（純 額）			640	640	44	685
当期変動額合計	374	28,875	640	640	44	28,190
当期末残高	1,325	389,627	6,872	6,872	818	397,318



【注記事項】

(重要な会計方針)

1 有価証券の評価基準及び評価方法

(1) 子会社株式及び関連会社株式

移動平均法による原価法

(2) その他有価証券

時価のあるもの

決算日末日の市場価格等に基づく時価法

(評価差額は全部純資産直入法により処理し、売却原価は主として移動平均法により算定)

なお、預金と同様の性格を有する有価証券については、移動平均法による原価法によっています。

時価のないもの

移動平均法による原価法。ただし、投資事業有限責任組合等への出資は組合等の財産の持分相当額を有価証券として計上し、組合等の営業により獲得した損益の持分相当額を損益として計上しています。

2 たな卸資産の評価基準及び評価方法

総平均法による原価法(貸借対照表価額については収益性の低下に基づく簿価切下げの方法)で評価しています。

3 固定資産の減価償却の方法

(1) 有形固定資産(リース資産を除く)

定額法を採用しています。なお、主な耐用年数は次のとおりです。

建物	2～50年
構築物	7～50年
機械及び装置	2～12年
車両運搬具	4～7年
工具、器具及び備品	2～15年

(2) 無形固定資産(リース資産を除く)

定額法を採用しています。なお、主な耐用年数は次のとおりです。

ソフトウェア	5年
--------	----

(3) リース資産

所有権移転外ファイナンス・リース取引に係るリース資産

リース期間を耐用年数とし、残存価額を零とする定額法を採用しています。

(4) 長期前払費用

定額法を採用しています。

#### 4 引当金の計上基準

##### (1) 貸倒引当金

売上債権、貸付金等の貸倒損失に備えるため、一般債権については貸倒実績率により、貸倒懸念債権等特定の債権については個別に回収可能性を検討し、回収不能見込額を計上しています。

##### (2) 返品調整引当金

返品による損失に備えるため、過去の返品率及び市場の流通状況を勘案して見積もった損失見込額を計上しています。

##### (3) 賞与引当金

従業員に対する賞与支払いに備えるため、将来の支給見込額に基づき、当事業年度の負担見込額を計上しています。なお、取締役を兼務しない執行役員に対する賞与引当金を含んでおり、その計上基準は役員賞与引当金と同様です。

##### (4) 役員賞与引当金

執行役員を兼務する取締役に対する賞与支払いに備えるため、将来の支給見込額に基づき、当事業年度の負担見込額を計上しています。

##### (5) 退職給付引当金

従業員の退職給付に備えるため、当事業年度末における退職給付債務及び年金資産の見込額に基づいて計上しています。

退職給付債務の算定にあたり、退職給付見込額を当事業年度末までの期間に帰属させる方法については、給付算定式基準によっています。

過去勤務費用は、その発生時の従業員の平均残存勤務期間以内の一定の年数(10年)による定額法により費用処理しています。

数理計算上の差異は、その発生時の従業員の平均残存勤務期間以内の一定の年数(10年)による定額法により翌事業年度から費用処理しています。

##### (6) 債務保証損失引当金

債務保証に係る損失に備えるため、被保証先の財政状態等を勘案し、損失負担見込額を計上しています。

##### (7) 環境対策引当金

「ポリ塩化ビフェニル廃棄物の適正な処理の推進に関する特別措置法」によって処理することが義務付けられているポリ塩化ビフェニル(PCB)廃棄物の処理に備えるため、その処理費用見込額を計上しています。

##### (8) 構造改革引当金

構造改革に伴い発生する費用及び損失に備えるため、その発生見込額を計上しています。

#### 5 ヘッジ会計の方法

繰延ヘッジ処理によっています。なお、振当処理の要件を満たす為替予約取引については、振当処理によっており、一体処理(特例処理、振当処理)の要件を満たす金利通貨スワップ取引については、一体処理によっています。

#### 6 その他財務諸表作成のための基本となる重要な事項

##### (1) 消費税等の会計処理

消費税及び地方消費税の会計処理は、税抜方式によっています。

##### (2) 連結納税制度の適用

当社を連結納税親会社とした連結納税制度を適用しています。

##### (3) 退職給付に係る会計処理

退職給付に係る未認識数理計算上の差異及び未認識過去勤務費用の会計処理の方法は連結財務諸表におけるこれらの会計処理の方法と異なっています。

(貸借対照表関係)

1 事業年度末日の満期手形の会計処理

前事業年度 (2015年12月31日)		当事業年度 (2016年12月31日)	
当事業年度末日の満期手形の会計処理については、手形交換日をもって決済しています。 なお、当事業年度末日は金融機関の休日であったため、次の満期手形が当事業年度末日の残高に含まれています。		当事業年度末日の満期手形の会計処理については、手形交換日をもって決済しています。 なお、当事業年度末日は金融機関の休日であったため、次の満期手形が当事業年度末日の残高に含まれています。	
受取手形	17百万円	受取手形	13百万円

2 関係会社に対する金銭債権及び金銭債務

	前事業年度 (2015年12月31日)	当事業年度 (2016年12月31日)
売掛金	75,423百万円	69,558百万円
その他短期金銭債権	14,146 "	18,142 "
長期金銭債権	4,593 "	3,077 "
短期金銭債務	6,967 "	8,179 "

(注) 貸借対照表上、独立掲記されているものを除いています。

3 偶発債務

下記の会社の金融機関からの借入等に対して、次のとおり債務保証を行っています。

	前事業年度 (2015年12月31日)	当事業年度 (2016年12月31日)
資生堂アメリカズCorp.	4,236百万円	資生堂アメリカズCorp. 5,243百万円
韓国資生堂Co.,Ltd.	1,553 "	韓国資生堂Co.,Ltd. 1,420 "
資生堂プロフェッショナル韓国Co.,Ltd.	103 "	資生堂プロフェッショナル韓国Co.,Ltd. 96 "
計	5,892 "	計 6,760 "

(注) 外貨建の債務保証額は決算日の為替相場によって換算しています。

(損益計算書関係)

1 関係会社との取引に係るものが次のとおり含まれています。

	前事業年度 (自 2015年4月1日 至 2015年12月31日)	当事業年度 (自 2016年1月1日 至 2016年12月31日)
売上高	157,932百万円	193,732百万円
仕入高	16,690 "	21,572 "
その他営業取引の取引高	7,214 "	7,341 "
営業取引以外の取引高	25,677 "	30,106 " (注)

(注) うち10,480百万円は当社の子会社である資生堂ジャパン(株)に対して同社株式を譲渡したことによるものです。これにより、当事業年度の損益計算書上、関係会社株式売却益が7,167百万円計上されています。

2 販売費及び一般管理費の主要な費目及び金額並びにおおよその割合は次のとおりです。

	前事業年度 (自 2015年4月1日 至 2015年12月31日)	当事業年度 (自 2016年1月1日 至 2016年12月31日)
研究開発費	10,030百万円	15,008百万円
業務委託費	5,713 "	9,595 "
給料・賞与	12,392 "	11,277 "
減価償却費	2,857 "	3,167 "
退職給付費用	1,362 "	2,119 "

おおよその割合

販売費	53.7%	40.5%
一般管理費	46.3 "	59.5 "

(注) ブランドカテゴリーと地域を掛け合わせた「マトリクス型組織体制」をスタートしたことに伴い、当事業年度より、「販売費及び一般管理費の主要な費目及び金額」の表示方法を一部変更しました。この表示方法の変更を反映させるため、前事業年度については、「販売費及び一般管理費の主要な費目及び金額」の組替えを行っています。

3 固定資産売却益

	前事業年度 (自 2015年4月1日 至 2015年12月31日)	当事業年度 (自 2016年1月1日 至 2016年12月31日)
主に機械及び装置の売却によるものです。		主に鎌倉工場跡地の売却によるものです。

4 構造改革費用

前事業年度(自 2015年4月1日 至 2015年12月31日)

該当事項はありません。

当事業年度(自 2016年1月1日 至 2016年12月31日)

中国上海物流センターの撤退に係る費用です。

(有価証券関係)

前事業年度(2015年12月31日)

子会社株式及び関連会社株式

区分	貸借対照表計上額(百万円)
子会社株式	288,476
関連会社株式	406

当社保有の子会社株式又は関連会社株式は、市場価格がなく、かつ将来キャッシュ・フローを見積もるには過大なコストを要すると見込まれるため、時価を把握することが極めて困難と認められます。

当事業年度(2016年12月31日)

子会社株式及び関連会社株式

区分	貸借対照表計上額(百万円)
子会社株式	313,212
関連会社株式	75

当社保有の子会社株式又は関連会社株式は、市場価格がなく、かつ将来キャッシュ・フローを見積もるには過大なコストを要すると見込まれるため、時価を把握することが極めて困難と認められます。

(税効果会計関係)

1 繰延税金資産及び繰延税金負債の発生の主な原因別の内訳

	前事業年度 (2015年12月31日)	当事業年度 (2016年12月31日)
<b>繰延税金資産</b>		
関係会社株式評価損	14,200百万円	13,742百万円
減価償却費	3,124 "	2,230 "
たな卸資産	1,829 "	1,895 "
金融資産	1,027 "	964 "
退職給付引当金	3,580 "	3,128 "
賞与引当金	1,134 "	1,122 "
返品調整引当金	367 "	94 "
その他	1,123 "	1,084 "
繰延税金資産小計	26,388 "	24,264 "
評価性引当額	14,740 "	14,201 "
繰延税金資産合計	11,647 "	10,062 "
<b>繰延税金負債</b>		
会社分割による固定資産評価差額	332 "	322 "
その他有価証券評価差額金	3,535 "	2,313 "
資産除去債務に対応する除去費用	30 "	17 "
買替資産圧縮積立金		1,850 "
繰延税金負債合計	3,898 "	4,503 "
繰延税金資産の純額	7,748 "	5,558 "

(注) 繰延税金資産の純額は、貸借対照表の以下の項目に含まれています。

	前事業年度 (2015年12月31日)	当事業年度 (2016年12月31日)
流動資産 - 繰延税金資産	3,444百万円	3,600百万円
固定資産 - 繰延税金資産	4,304 "	1,958 "
繰延税金資産の純額	7,748 "	5,558 "

2 法定実効税率と税効果会計適用後の法人税等の負担率との間に重要な差異があるときの、当該差異の原因となった主要な項目別の内訳

	前事業年度 (2015年12月31日)	当事業年度 (2016年12月31日)
法定実効税率	33.0%	33.0%
(調整)		
交際費等永久に損金に 算入されない項目	1.2 "	0.5 "
受取配当金等永久に益金に 算入されない項目	18.1 "	16.1 "
税額控除	2.5 "	3.2 "
税率変更による期末繰延税金 資産の減額修正		0.6 "
その他	1.1 "	0.7 "
税効果会計適用後の法人税等の負担率	12.5 "	14.1 "

### 3 法定実効税率の変更

「所得税法等の一部を改正する法律」（平成28年（2016年）法律第15号）及び「地方税法等の一部を改正する等の法律」（平成28年（2016年）法律第13号）が2016年3月29日に、また、「社会保障の安定財源の確保等を図る税制の抜本的な改革を行うための消費税法の一部を改正する等の法律等の一部を改正する法律」及び「社会保障の安定財源の確保等を図る税制の抜本的な改革を行うための地方税法及び地方交付税法の一部を改正する法律等の一部を改正する法律」が2016年11月18日に国会で成立したことに伴い、当事業年度の繰延税金資産及び繰延税金負債の計算に使用した法定実効税率を、前事業年度の32%から31%に変更しました。

この変更による当事業年度の財務諸表への影響は軽微です。

#### (企業結合等関係)

当事業年度(自 2016年1月1日 至 2016年12月31日)

##### 共通支配下の取引等

当社は、2015年9月30日開催の取締役会において、2016年1月1日を効力発生日として、会社分割（簡易吸収分割）により当社の日本向けのコーポレート機能の一部及びヘルスケア事業を当社の完全子会社である資生堂ジャパン(株)に承継させることを決議しました。

#### 1 取引の概要

##### (1)対象となった事業の名称及びその事業の内容

日本向けのコーポレート機能の一部及びヘルスケア事業

##### (2)企業結合日

2016年1月1日

##### (3)企業結合の法的形式

当社を吸収分割会社とし、資生堂ジャパン(株)を吸収分割承継会社とする吸収分割です。

##### (4)その他取引の概要に関する事項

日本向けのコーポレート機能の一部及びヘルスケア事業を資生堂ジャパン(株)に承継させることにより、2016年1月1日から日本における事業活動について責任と権限を有する日本地域本社が稼働しました。

#### 2 実施した会計処理の概要

「企業結合に関する会計基準」（企業会計基準第21号 平成25年(2013年)9月13日）、及び「企業結合会計基準及び事業分離等会計基準に関する適用指針」（企業会計基準適用指針第10号 平成25年(2013年)9月13日）に基づき、共通支配下の取引として処理しています。



【附属明細表】

【有価証券明細表】

【株式】

銘柄		株式数 (株)	貸借対照表計上額 (百万円)	
投資 有価証券	その他 有価証券	[金融]		
		(株)みずほフィナンシャルグループ	16,625,600	3,488
		(株)三菱UFJフィナンシャル・グループ	2,496,560	1,798
		[保険]		
		東京海上ホールディングス(株)	270,000	1,294
		MS&ADインシュアランスグループホールディングス(株)	209,545	759
		SOMP Oホールディングス(株)	188,075	744
		[その他製造]		
		凸版印刷(株)	1,628,300	1,817
		(株)P A L T A C	600,000	1,657
		小野薬品工業(株)	585,000	1,494
		大日本印刷(株)	871,750	1,006
		日本精化(株)	670,400	604
		その他(上場23銘柄)		4,208
その他(非上場51銘柄)		561		
小計			19,434	
計			19,434	

【その他】

種類及び銘柄		投資口数等	貸借対照表計上額 (百万円)
有価証券	その他 有価証券	[譲渡性預金]	
		京都府信用農業協同組合連合会譲渡性貯金	6,000
小計			6,000
投資 有価証券	その他 有価証券	[投資事業有限責任組合等]	
		ピーアイティ-第一号ファンド	846
		その他(2銘柄)	77
小計			924
計			6,924

【有形固定資産等明細表】

(単位：百万円)

資産の種類	当期首残高	当期増加額	当期減少額	当期償却額	当期末残高	減価償却累計額
有形固定資産						
建物	19,981	944	126	1,346	19,453	42,772
構築物	553	43	5	51	539	4,036
機械及び装置	3,840	1,752	25	934	4,633	34,265
車両運搬具	35	25	0	14	47	298
工具、器具及び備品	4,969	1,232	5	916	5,280	15,541
土地	20,195	6,834	10		27,019	
リース資産	2,008	1,197	14	1,179	2,011	2,454
建設仮勘定	992	24,485	10,853		14,624	
有形固定資産計	52,577	36,516	11,041	4,442	73,610	99,369

- (注) 1 土地の増加は、グローバルイノベーションセンター建設地の建設仮勘定からの振替によるものです。  
2 建設仮勘定の増加は、主にグローバルイノベーションセンター建設地の取得及び建設によるものです。  
3 建設仮勘定の減少は、主にグローバルイノベーションセンター建設地の土地への振替によるものです。

(単位：百万円)

資産の種類	当期首残高	当期増加額	当期減少額	当期償却額	当期末残高
無形固定資産					
特許権	27	2		7	22
電話加入権	124				124
ソフトウェア	3,848	3,069	138	2,073	4,705
ソフトウェア仮勘定	1,317	742	1,356		703
リース資産	199	114	15	93	205
その他	2,021	48		208	1,861
無形固定資産計	7,538	3,977	1,510	2,383	7,622

【引当金明細表】

(単位：百万円)

区分	当期首残高	当期増加額	当期減少額	当期末残高
貸倒引当金	827	811	827	811
返品調整引当金	3,777	2,912	3,777	2,912
賞与引当金	3,089	3,234	3,089	3,234
役員賞与引当金	55	99	55	99
債務保証損失引当金	578		188	390
環境対策引当金	310			310
構造改革引当金	990		990	

(2) 【主な資産及び負債の内容】

売掛金

(相手先別内訳)

相手先	金額(百万円)
資生堂ジャパン(株)	23,003
資生堂フィテイト(株)	8,350
(株)資生堂インターナショナル	7,182
(株)エフティ資生堂	9,223
資生堂薬品(株)	1,996
その他	21,287
合計	71,044

(売掛金の発生及び回収並びに滞留状況)

当期首残高 (百万円)	当期発生高 (百万円)	当期回収高 (百万円)	当期末残高 (百万円)	回収率 (%)	滞留期間 (日)
77,046	215,734	221,736	71,044	75.7	125

(注) 1 消費税等の会計処理は税抜方式を採用していますが、上記「当期発生高」には消費税等が含まれていません。

2 回収率及び滞留期間の算出方法

$$\text{回収率} \dots\dots \frac{\text{当期回収高}}{\text{当期首残高} + \text{当期発生高}} \times 100$$

$$\text{滞留期間} \dots\dots \frac{\frac{\text{当期首残高} + \text{当期末残高}}{2}}{\frac{\text{当期発生高}}{366\text{日}}}$$

関係会社株式

(相手先別内訳)

銘柄	金額(百万円)
資生堂アメリカズCorp.	234,570
資生堂インターナショナルヨーロッパS.A.	32,881
(株)エフティ資生堂	14,902
資生堂香港有限公司	6,675
(株)資生堂パーラー	5,543
その他	18,715
合計	313,287

その他の関係会社有価証券

(相手先別内訳)

銘柄	金額(百万円)
匿名組合セラノ	11,600
資生堂ベトナムInc.	6,031
資生堂コスメティクスベトナムCo.,Ltd.	1,155
合計	18,786

電子記録債務  
(相手先別内訳)

相手先	金額(百万円)
(株)吉野工業所	5,138
吉田コスメワークス(株)	1,225
(株)タイキ	989
フィグラ(株)	736
(株)ヒダン	709
その他	15,005
合計	23,804

(期日別内訳)

期日	2017年 1月	2月	3月	合計
金額(百万円)	8,921	7,311	7,571	23,804

買掛金  
(相手先別内訳)

相手先	金額(百万円)
(株)吉野工業所	1,735
資生堂ベトナムInc.	1,449
(株)ピエールファーブルジャボン	742
資生堂アメリカInc.	697
(株)ザ・ギンザ	342
その他	6,492
合計	11,460

関係会社預り金  
(相手先別内訳)

相手先	金額(百万円)
資生堂ジャパン(株)	22,851
(株)ザ・ギンザ	4,727
(株)エフティ資生堂	3,653
資生堂プロフェッショナル(株)	3,151
資生堂アメニティグッズ(株)	2,971
その他	11,249
合計	48,604

社債

区分	金額(百万円)
第7回無担保普通社債	15,000
第8回無担保普通社債	15,000
第9回無担保普通社債	10,000
合計	40,000

(注) 発行年月、利率等については、「第5経理の状況 1 連結財務諸表等 (1)連結財務諸表 連結附属明細表」の「社債明細表」に記載しています。

長期借入金

相手先	金額(百万円)
(株)みずほ銀行	21,000 (2,500)
三菱UFJ信託銀行(株)	8,500
(株)三菱東京UFJ銀行	6,000
シンジケートローン	4,500
三井住友信託銀行(株)	2,500
(株)三井住友銀行	2,500
合計	45,000 (2,500)

(注) 1 シンジケートローンは、三井住友信託銀行(株)を幹事とするものです。  
2 金額の( )は内数で、1年内返済予定の長期借入金です。

(3) 【その他】

該当事項はありません。

## 第6 【提出会社の株式事務の概要】

事業年度	1月1日から12月31日まで
定時株主総会	毎年3月中
基準日	12月31日
剰余金の配当の基準日	12月31日、6月30日
1単元の株式数	100株
単元未満株式の買取り 及び買増し	
取扱場所	(特別口座) 東京都千代田区丸の内一丁目4番1号 三井住友信託銀行株式会社 証券代行部
株主名簿管理人	(特別口座) 東京都千代田区丸の内一丁目4番1号 三井住友信託銀行株式会社
取次所	
買取・買増手数料	無料
公告掲載方法	当社の公告方法は、電子公告とする。 ただし、事故その他やむを得ない事由によって電子公告による公告をすることができない場合は、日本経済新聞に掲載して行う。  当社の公告が掲載されるホームページアドレスは次のとおり。 <a href="http://www.shiseidogroup.jp/ir/account/legal/">http://www.shiseidogroup.jp/ir/account/legal/</a>
株主に対する特典	株主優待 (1) 対象株主 毎年12月31日現在、当社株式を1,000株以上、1年超所有株主 (2) 優待内容 選択肢の中からお選びいただいた資生堂グループ製品

(注) 当社の単元未満株式を有する株主は、その有する単元未満株式について、次に掲げる権利以外の権利を行使することができません。

- (1) 会社法第189条第2項各号に掲げる権利
- (2) 会社法第166条第1項の規定による請求をする権利
- (3) 株主の有する株式数に応じて募集株式の割当て及び募集新株予約権の割当てを受ける権利
- (4) 単元未満株式の買増請求をする権利

## 第7 【提出会社の参考情報】

### 1 【提出会社の親会社等の情報】

当社には、金融商品取引法第24条の7第1項に規定する親会社等はありません。

### 2 【その他の参考情報】

当事業年度の開始日から有価証券報告書提出日までの間に、次の書類を提出しています。

(1)	有価証券報告書 及びその添付書類	事業年度 自 2015年4月1日 (第116期) 至 2015年12月31日	2016年3月25日  関東財務局長に提出
(2)	四半期報告書	第1四半期 自 2016年1月1日 (第117期) 至 2016年3月31日	2016年5月16日
		第2四半期 自 2016年4月1日 (第117期) 至 2016年6月30日	2016年8月10日
		第3四半期 自 2016年7月1日 (第117期) 至 2016年9月30日	2016年11月11日  関東財務局長に提出
(3)	確認書	事業年度 自 2015年4月1日 (第116期) 至 2015年12月31日	2016年3月25日
		第1四半期 自 2016年1月1日 (第117期) 至 2016年3月31日	2016年5月16日
		第2四半期 自 2016年4月1日 (第117期) 至 2016年6月30日	2016年8月10日
		第3四半期 自 2016年7月1日 (第117期) 至 2016年9月30日	2016年11月11日  関東財務局長に提出
(4)	臨時報告書	金融商品取引法第24条の5第4項及 び企業内容等の開示に関する内閣府 令第19条第2項第9号の2(株主総 会における議決権行使の結果)に基 づく臨時報告書です。	2016年3月28日
		金融商品取引法第24条の5第4項及 び企業内容等の開示に関する内閣府 令第19条第2項第9号(代表取締役 の異動)に基づく臨時報告書です。	2016年11月7日  関東財務局長に提出
(5)	発行登録書(株券、社債券等) 及びその添付書類		2016年4月15日  関東財務局長に提出
(6)	訂正発行登録書		2016年11月7日  関東財務局長に提出
(7)	発行登録追補書類(株券、社債 券等)及びその添付書類		2016年12月13日  関東財務局長に提出

- |      |                     |  |                             |
|------|---------------------|--|-----------------------------|
| (8)  | 有価証券届出書<br>及びその添付資料 | ストックオプション制度に伴う新株<br>予約権発行に係る有価証券届出書で<br>す。 | 2017年2月23日<br><br>関東財務局長に提出 |
| (9)  | 有価証券届出書の訂正届出書       | 2017年2月23日提出の有価証券届出<br>書に係る訂正届出書です。        | 2017年2月28日<br><br>関東財務局長に提出 |
| (10) | 内部統制報告書             | 事業年度 自 2015年4月1日<br>(第116期) 至 2015年12月31日  | 2016年3月25日<br><br>関東財務局長に提出 |



## 第二部 【提出会社の保証会社等の情報】

該当事項はありません。

## 独立監査人の監査報告書及び内部統制監査報告書

2017年3月28日

株式会社資生堂  
取締役会 御中

有限責任 あずさ監査法人

指定有限責任社員 業務執行社員	公認会計士	小	堀	孝	一
指定有限責任社員 業務執行社員	公認会計士	藤	井	亮	司
指定有限責任社員 業務執行社員	公認会計士	川	上	尚	志

### < 財務諸表監査 >

当監査法人は、金融商品取引法第193条の2第1項の規定に基づく監査証明を行うため、「経理の状況」に掲げられている株式会社資生堂の2016年1月1日から2016年12月31日までの連結会計年度の連結財務諸表、すなわち、連結貸借対照表、連結損益計算書、連結包括利益計算書、連結株主資本等変動計算書、連結キャッシュ・フロー計算書、連結財務諸表作成のための基本となる重要な事項、その他の注記及び連結附属明細表について監査を行った。

### 連結財務諸表に対する経営者の責任

経営者の責任は、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠して連結財務諸表を作成し適正に表示することにある。これには、不正又は誤謬による重要な虚偽表示のない連結財務諸表を作成し適正に表示するために経営者が必要と判断した内部統制を整備及び運用することが含まれる。

### 監査人の責任

当監査法人の責任は、当監査法人が実施した監査に基づいて、独立の立場から連結財務諸表に対する意見を表明することにある。当監査法人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に準拠して監査を行った。監査の基準は、当監査法人に連結財務諸表に重要な虚偽表示がないかどうかについて合理的な保証を得るために、監査計画を策定し、これに基づき監査を実施することを求めている。

監査においては、連結財務諸表の金額及び開示について監査証拠を入手するための手続が実施される。監査手続は、当監査法人の判断により、不正又は誤謬による連結財務諸表の重要な虚偽表示のリスクの評価に基づいて選択及び適用される。財務諸表監査の目的は、内部統制の有効性について意見表明するためのものではないが、当監査法人は、リスク評価の実施に際して、状況に応じた適切な監査手続を立案するために、連結財務諸表の作成と適正な表示に関連する内部統制を検討する。また、監査には、経営者が採用した会計方針及びその適用方法並びに経営者によって行われた見積りの評価も含め全体としての連結財務諸表の表示を検討することが含まれる。

当監査法人は、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手したと判断している。

### 監査意見

当監査法人は、上記の連結財務諸表が、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠して、株式会社資生堂及び連結子会社の2016年12月31日現在の財政状態並びに同日をもって終了する連結会計年度の経営成績及びキャッシュ・フローの状況をすべての重要な点において適正に表示しているものと認める。

### 強調事項

セグメント情報等に記載のとおり、会社は当連結会計年度より報告セグメントの区分を変更している。

当該事項は、当監査法人の意見に影響を及ぼすものではない。

#### < 内部統制監査 >

当監査法人は、金融商品取引法第193条の2第2項の規定に基づく監査証明を行うため、株式会社資生堂の2016年12月31日現在の内部統制報告書について監査を行った。

#### 内部統制報告書に対する経営者の責任

経営者の責任は、財務報告に係る内部統制を整備及び運用し、我が国において一般に公正妥当と認められる財務報告に係る内部統制の評価の基準に準拠して内部統制報告書を作成し適正に表示することにある。

なお、財務報告に係る内部統制により財務報告の虚偽の記載を完全には防止又は発見することができない可能性がある。

#### 監査人の責任

当監査法人の責任は、当監査法人が実施した内部統制監査に基づいて、独立の立場から内部統制報告書に対する意見を表明することにある。当監査法人は、我が国において一般に公正妥当と認められる財務報告に係る内部統制の監査の基準に準拠して内部統制監査を行った。財務報告に係る内部統制の監査の基準は、当監査法人に内部統制報告書に重要な虚偽表示がないかどうかについて合理的な保証を得るために、監査計画を策定し、これに基づき内部統制監査を実施することを求めている。

内部統制監査においては、内部統制報告書における財務報告に係る内部統制の評価結果について監査証拠を入手するための手続が実施される。内部統制監査の監査手続は、当監査法人の判断により、財務報告の信頼性に及ぼす影響の重要性に基づいて選択及び適用される。また、内部統制監査には、財務報告に係る内部統制の評価範囲、評価手続及び評価結果について経営者が行った記載を含め、全体としての内部統制報告書の表示を検討することが含まれる。

当監査法人は、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手したと判断している。

#### 監査意見

当監査法人は、株式会社資生堂が2016年12月31日現在の財務報告に係る内部統制は有効であると表示した上記の内部統制報告書が、我が国において一般に公正妥当と認められる財務報告に係る内部統制の評価の基準に準拠して、財務報告に係る内部統制の評価結果について、すべての重要な点において適正に表示しているものと認める。

#### 利害関係

会社と当監査法人又は業務執行社員との間には、公認会計士法の規定により記載すべき利害関係はない。

以 上

- 
- (注) 1 上記は監査報告書の原本に記載された事項を電子化したものであり、その原本は当社(有価証券報告書提出会社)が別途保管しています。  
2 XBRLデータは監査の対象には含まれていません。

## 独立監査人の監査報告書

2017年3月28日

株式会社資生堂  
取締役会 御中

有限責任 あずさ監査法人

指定有限責任社員 業務執行社員	公認会計士	小	堀	孝	一
指定有限責任社員 業務執行社員	公認会計士	藤	井	亮	司
指定有限責任社員 業務執行社員	公認会計士	川	上	尚	志

当監査法人は、金融商品取引法第193条の2第1項の規定に基づく監査証明を行うため、「経理の状況」に掲げられている株式会社資生堂の2016年1月1日から2016年12月31日までの第117期事業年度の財務諸表、すなわち、貸借対照表、損益計算書、株主資本等変動計算書、重要な会計方針、その他の注記及び附属明細表について監査を行った。

### 財務諸表に対する経営者の責任

経営者の責任は、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠して財務諸表を作成し適正に表示することにある。これには、不正又は誤謬による重要な虚偽表示のない財務諸表を作成し適正に表示するために経営者が必要と判断した内部統制を整備及び運用することが含まれる。

### 監査人の責任

当監査法人の責任は、当監査法人が実施した監査に基づいて、独立の立場から財務諸表に対する意見を表明することにある。当監査法人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に準拠して監査を行った。監査の基準は、当監査法人に財務諸表に重要な虚偽表示がないかどうかについて合理的な保証を得るために、監査計画を策定し、これに基づき監査を実施することを求めている。

監査においては、財務諸表の金額及び開示について監査証拠を入手するための手続が実施される。監査手続は、当監査法人の判断により、不正又は誤謬による財務諸表の重要な虚偽表示のリスクの評価に基づいて選択及び適用される。財務諸表監査の目的は、内部統制の有効性について意見表明するためのものではないが、当監査法人は、リスク評価の実施に際して、状況に応じた適切な監査手続を立案するために、財務諸表の作成と適正な表示に関連する内部統制を検討する。また、監査には、経営者が採用した会計方針及びその適用方法並びに経営者によって行われた見積りの評価も含め全体としての財務諸表の表示を検討することが含まれる。

当監査法人は、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手したと判断している。

### 監査意見

当監査法人は、上記の財務諸表が、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠して、株式会社資生堂の2016年12月31日現在の財政状態及び同日をもって終了する事業年度の経営成績をすべての重要な点において適正に表示しているものと認める。

### 利害関係

会社と当監査法人又は業務執行社員との間には、公認会計士法の規定により記載すべき利害関係はない。

以上

- (注) 1 上記は監査報告書の原本に記載された事項を電子化したものであり、その原本は当社(有価証券報告書提出会社)が別途保管しています。
- 2 XBRLデータは監査の対象には含まれていません。