

# アニュアルレポート 2012

Progress as a Global Player Representing Asia  
with its Origins in Japan

[2012年3月期]

SHISEIDO



# 一瞬も一生も美しく



## 目次

資生堂グループ企業理念	4
資生堂が積み重ねてきた価値	5
社長メッセージ	12
資生堂スナップショット	
事業概要	14
業績概況	16
資生堂の1年の動き	19
社長インタビュー	20
特集：次の時代は、始まっている	28
事業別概況	34
国内化粧品事業	36
国内化粧品事業コラム	
資生堂の挑戦。新ビジネスモデル	40
グローバル事業	42
グローバル事業コラム	
資生堂の成長エンジン。中国事業	46
Our Way に基づく資生堂の取り組み	48
資生堂のCSR(企業の社会的責任)	49
お客さまとともに	50
取引先とともに	54
社員とともに	55
社会・地球とともに	57
環境データ	62
社会性データ	63

資生堂の経営体制	64
取締役・監査役および執行役員	65
コーポレートガバナンス	68
リスクマネジメント	76
(CSRマネジメントと事業継続計画)	
主要関係会社	78
経営の概況	79
11年間の財務サマリー	80
財務分析	82
財務セクション	95
連結財務諸表	96
連結財務諸表に対する注記	102
独立監査人の監査報告書(訳文)	124
沿革	125
株式の状況	126
会社情報	127

2012年、資生堂は創業140周年を迎えました。



(表紙について)

たくましく生き抜く強さ、  
未来へ向かって伸びていく成長性。  
樹齢140年の樹ならではの趣です。  
これまでも、これからも。  
資生堂の歩みはつづきます。

## 見通しに関する注意事項

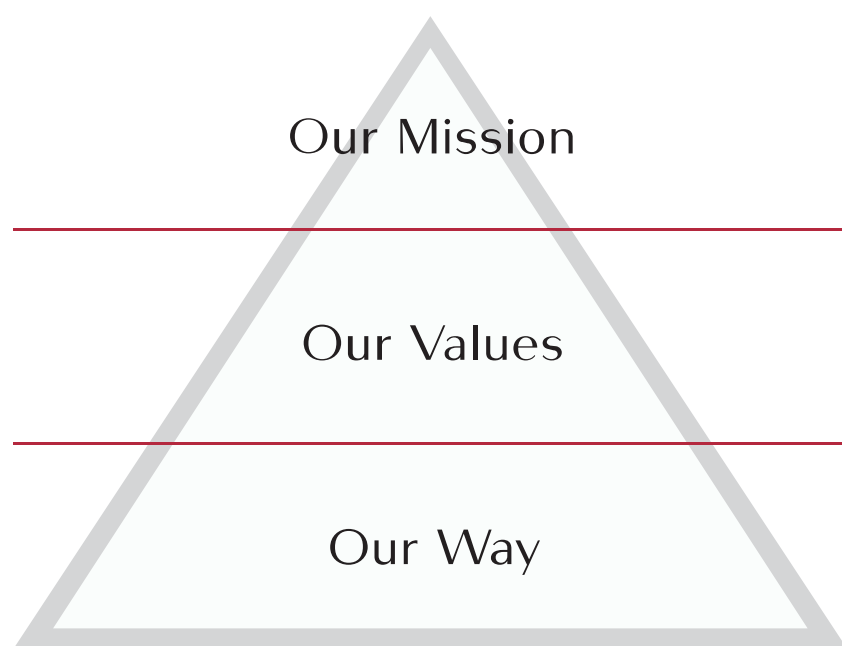
当資料の記載内容のうち、歴史的事実でないものは、資生堂の将来に関する見通しおよび計画に基づいた将来予測です。

これらの将来予測には、リスクや不確定な要素などの要因が含まれており、実際の成果や業績などは、記載の見通しとは異なる可能性があります。





## Our Mission, Values and Way



### Our Mission

We cultivate relationships with people  
We appreciate genuine, meaningful values  
We create beauty, we create wellness.

私たちは、多くの人々との出会いを通じて、  
新しく深みのある価値を発見し、  
美しい生活文化を創造します

### Our Values

In Diversity, Strength  
多様性こそ、強さ

In Challenge, Growth  
挑戦こそ、成長性

In Heritage, Excellence  
革新を続ける伝統こそ、卓越した美を創造する

### Our Way

Toward Consumers  
お客さまとともに

Toward Business Partners  
取引先とともに

Toward Shareholders  
株主とともに

Toward Employees  
社員とともに

Toward Society and the Earth  
社会・地球とともに

## 資生堂が積み重ねてきた価値



SHISEIDO  
140  
Anniversary

今をさかのぼること140年前の1872(明治5)年。漢方薬が主流の時代にあって、資生堂は日本初の洋風調剤薬局として東京・銀座に誕生しました。社名は、中国の古典、易経の一節「至哉坤元 万物资生(いた かなこんげん ばんぶつと しょう)」に由来します。この一文が表すように、大地のあらゆるものを融合することで新たな価値を創造し、お客さまのお役に立ち、美しさを通じて世の中に貢献するという「創業の精神」は、資生堂の存在意義「Our Mission」として、今なお、脈々と受け継がれています。

資生堂の140年の歩みは、人が美しく生きるため、さまざまな活動に取り組んできた革新の歴史です。美しい生活文化の創造に向けて積み重ねてきた価値こそが、資生堂の強みを築き上げています。

これからも資生堂は、将来にわたって輝き続ける企業となるべく、さらなる挑戦を続けます。

# Brand

## 140年

創業からの年数

## 15回 (世界第1位)

IFSCC(国際化粧品技術者会連盟) 大会  
最優秀賞受賞回数

資生堂は、創業以来140年にわたって、美しい生活文化の創造に向けた取り組みを続け、強力なコーポレートブランドを確立してきました。

世界でも有数の化粧品企業として確固たるポジションを構築しており、研究開発分野でも世界の競合企業を圧倒する受賞歴を誇っています。

ブランドとは、お客さまからの信頼の証であり、技術力、機能、品質、安全性、店頭対応、広告宣伝、そして哲学や歴史など、すべての要素がその価値を築きます。

資生堂の成長の鍵はブランドの力であるとの考えのもと、資生堂は過去から積み上げてきたブランド価値をさらに磨き続けます。

### 資生堂が積み重ねてきた歴史。

最初の化粧品「オイデルミン」を世に送り出して以来、資生堂は、高品質・高付加価値にこだわり、新しいコンセプトの化粧品と最先端の美容法を創出し続けてきました。新しく、深みのある価値をお届けしたいという確固たる意志が礎となり、日本のトップブランドへ、そしてグローバルなプレステージブランドへと成長を果たしています。



1897年

化粧品事業をスタートし、化粧水「オイデルミン」を発売。



1915年

資生堂の顔の一つとなる、商標「花椿」。初代社長、福原信三が自らデザインした。

※「創業からの年数」、「IFSCC(国際化粧品技術者会連盟) 大会最優秀賞受賞回数」は2012年3月末時点のものとなります。



SHISEIDO  
FUTURE SOLUTION LX

# Business

44.3%

海外売上高比率

87

展開国・地域数

50年以上前に海外進出を果たし、世界中で事業を拡大してきた資生堂。その展開国は年々広がり、現在では87の国と地域(日本を含む)で化粧品を販売しています。資生堂の事業の特徴、それは独自の価値を創造し続ける「革新性」にあります。

約90年前には、日本で初めて当社とお得意先、お客さまを組織化した「制度品ビジネスモデル」を導入し、それ以来、強固なネットワークを確立してきました。そして2012年4月には、Webを活用した画期的な新ビジネスモデルをスタートさせ、さらなる挑戦を続けています。製品力の源泉となる研究開発においても、業界で群を抜く美白有効成分の開発数を誇るなど、先進的な取り組みと技術の追求によって継続的な進化を図っています。

## 資生堂が積み重ねてきた歴史。

資生堂の飛躍は変革によって形づくられてきました。日本国内では「チェーンストア制度」をはじめ、新たな仕組みを確立するとともに、いち早く海外進出にも取り組み、グローバルプレイヤーとして確固たる地位を確立。アジア進出からは、すでに50年以上の歳月が流れ、中国では2011年に事業展開30周年を迎えています。



1923年

日本初のボランティアチェーンシステム「チェーンストア制度」を導入。2004年には中国でも展開を開始。



1957年 台湾資生堂を設立し、海外事業を本格的に開始。

※「海外売上高比率」は2012年3月期、「展開国・地域数」は2011年12月末時点でグローバルブランド「J/HL/EIDO」を販売している国・地域となります。

SHISEIDO



# People

## 46,267名

資生堂国内外グループ社員数

## 82.9%

国内グループ女性社員比率

「Our Mission」に脈々と息づく、「お客さまのお役に立ち、美しさを通じて世の中に貢献する」という創業の精神。その実現に向けて歩み続ける資生堂の取り組みは、「おもてなし」の心という独自の資産を築き上げ、事業の発展と企業価値の向上を実現してきました。

資生堂は、性別、国籍、年齢、雇用形態の違いなど、多様な属性・価値観・発想を持った4万人以上の社員で構成されています。こうした多様性を重視する風土、過去から受け継いだ信念、そして革新を続ける人材こそが、資生堂の価値の源泉となっています。

### 資生堂が積み重ねてきた歴史。

一人ひとりの肌や好みにあわせた美容法を紹介し、お客さまとの絆を紡ぐという資生堂の店頭活動。美の伝道者「ミス・シセイドウ」の誕生以降、資生堂は、お客さまの美しさ実現に向けて、肌に触れ、心に触れる活動に取り組んでいます。

1934年 ビューティーコンサルタントの前身「ミス・シセイドウ」誕生。



2005年 「お客さまからの対応満足度」をビューティーコンサルタントの活動指標に組み入れ。

※「資生堂国内外グループ社員数」は、国内2012年3月末、海外2011年12月末時点であり、臨時従業員数を含む数値です。「国内グループ女性社員比率」は2012年3月末時点のものとなります。



# 社長メッセージ

資生堂が現在、めざしているのは「日本をオリジンとし、アジアを代表するグローバルプレイヤー」になることです。2008年に策定した10年間のロードマップをもとに、2018年3月期には、グループ全体で売上高1兆円超(海外売上高比率5割超)、営業利益率12%以上、ROE15%以上をコンスタントに確保できる会社になることを目標にしています。

2014年3月期をゴールとする3カ年計画では、このロードマップの第2フェーズとして、“成長軌道に乗る”ことをテーマとしています。優先課題である国内化粧品事業の活性化とグローバル化の加速を果たすべく、「4つの成長戦略」とこれらを支える「経営基盤の強化」に取り組んでいます。

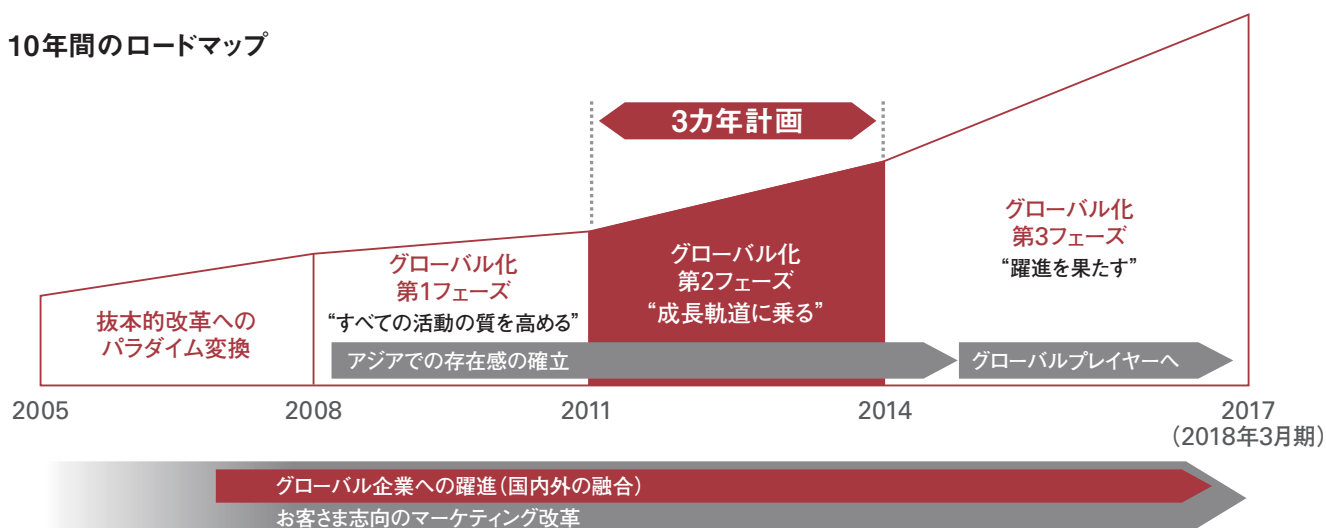
2012年3月期は、3カ年計画の初年度として、国内外で将来の成長に向けたマーケティング投資を積極的に行い、現行主力品の育成やブランド価値の磨き直しなど、成功事例を積み上げました。2013年3月期は、こうして築いた基盤を活かし、「成長を実感する年」にしていきます。成長に向けた積極投資を継続するとともに、国内での新ビジネスモデル導入など、新たな取り組みを推進していく考えです。

資生堂は、2013年3月期に創業140周年という大きな節目の年を迎えます。創業以来、一度も足を止めることなく、「美しく生きたい」という世界中の人々の願いに応えるため、商品開発、営業、店頭対応、宣伝など、あらゆる領域において、新しい価値を生み出してきました。こうした価値を世界中のお客さまや社会に認めていただいたこと、そして、お客さまと社会にこれまでの歩みを支えていただけたからこそ、資生堂は140年にわたり企業活動を続けてこられたのだと思います。私は改めて、お客さまや社会に感謝するとともに、創業の精神を受け継ぎながら革新を続け、資生堂を将来にわたって輝き続ける企業へと進化させていかなければならない、と考えています。

資生堂に脈々と流れる遺伝子。それは、先進性や革新性、そして挑戦を続ける風土です。これまで積み重ねてきた強みを紡ぎながら、「新しく深みのある価値」を創出し続けていくことが、資生堂の進化の道にほかなりません。

株主・投資家の皆さまには、資生堂のさらなる進化にご期待いただくとともに、変わらぬご支援を賜りますようお願い申し上げます。

## 10年間のロードマップ



創業140周年を迎えた

2013年3月期。

これまでに積み上げてきた

強みを紡ぎながら

「新しく深みのある価値」を

創出し続けるべく

将来にわたって

輝き続ける企業へと

進化させていきます。

2012年7月

代表取締役 執行役員社長

末川 久幸

末川 久幸



## 事業概要 <2012年3月期>

### ▶ 資生堂の報告セグメント

## 国内化粧品事業

### 化粧品

#### ■ カウンセリング化粧品



ビューティーコンサルタントなどによるカウンセリングやワンポイントアドバイスなど、美しさの提案を通じて高・中価格帯の化粧品を提供しています。

#### ■ セルフ化粧品



セルフ売場において、お客さまに自由に選んでいただく形で販売される低価格帯の化粧品を取り扱っています。

#### ■ トイレタリー



シャンプーやコンディショナーなどのヘアケア商品やボディーケア商品などを取り扱っています。

### <売上構成>

国内化粧品事業  
**51.8%**

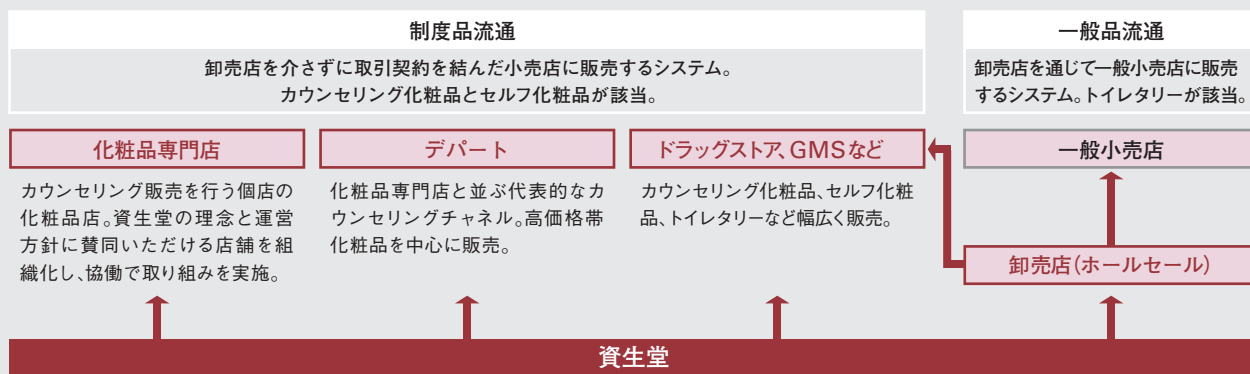
### ヘルスケア・ノン資生堂など

美容食品や一般医薬品のほか、資生堂グループにありながらも、「資生堂」の名前を冠さない独自の化粧品ブランドを展開しています。



### ▶ 国内化粧品事業の販売チャネル

国内化粧品事業の販売チャネルには、化粧品専門店、デパート、ドラッグストア、GMSなどがあり、その流通形態は「制度品流通」と「一般品流通」に分けられます。2012年4月からはWebを活用した新たなビジネスモデルをスタートしました。  
(新ビジネスモデルの詳細については、「国内化粧品事業コラム 資生堂の挑戦。新ビジネスモデル」(P40～41)をご参照ください)



# グローバル事業

## 化粧品

### ■プレステージ領域



「ハイクオリティ、ハイイメージ、ハイサービス」をテーマにデパートなどで展開する高価格帯商品領域。海外市場の主力ブランドであるグローバルブランド「SHISEIDO」をはじめとする化粧品ブランドや、欧州発のフレグランスブランドなどを展開しています。

### ■マステージ領域



「マス」と「プレステージ」をもとにした造語で、通常のマス商品よりも高級感はあるが、プレステージ商品に比べると値ごろ感がある商品領域。中国をはじめ、将来の市場拡大が見込めるアジアにおいて積極的に展開しています。

### プロフェッショナル

スパ・サロン市場に向けて「ジョイコ」、「デクレオール」、「カリタ」などのブランドを国内外で展開しています。

## その他

フロンティアサイエンス事業(化粧品原料、医療用医薬品などの製造・販売)や飲食業など。

グローバル事業  
46.9%

その他 1.3%

### ▶ 資生堂のグローバル展開

資生堂は、日本を含め世界87の国と地域(2011年12月末時点)でグローバルブランド「SHISEIDO」を販売しており、海外売上高比率は44.3%となっています。

生産体制については、合計15拠点(国内4拠点、海外11拠点)に工場を設置し、現地生産を進めているほか、研究開発体制についても、世界10拠点到約1,000名のスタッフが従事し、地域の特性をふまえた商品開発を進めています。



資生堂インター  
ナショナルフランス



中国リサーチ  
センター



ベトナム工場



アメリカリサーチ  
センター

# 業績概況

株式会社資生堂および連結子会社  
2008年3月期～2012年3月期

## ▶ 2012年3月期決算のハイライト

売上高

+1.7%

売上高は、震災の影響などがある中、国内売上高がほぼ前年並みを確保し、海外売上高についても前期比5.1%増(現地通貨ベース11.9%増)と高い成長性を維持したことにより、前期比1.7%増となりました。

海外売上高比率

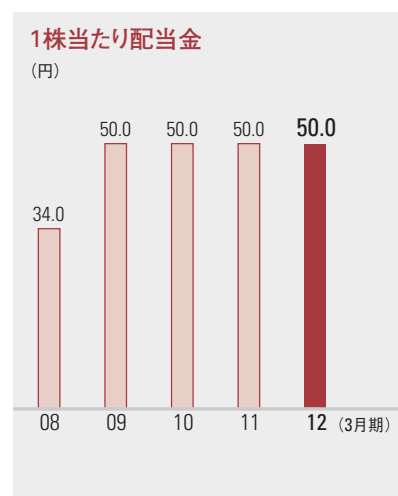
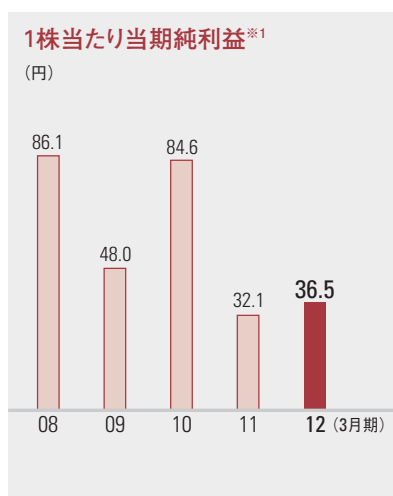
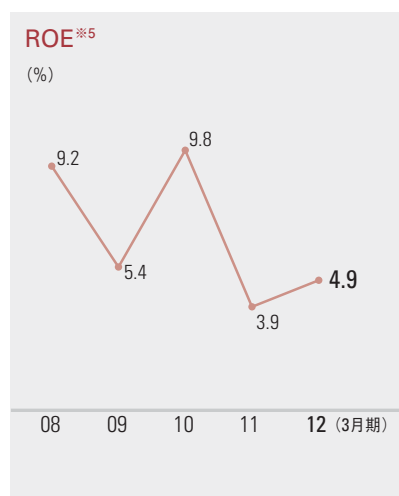
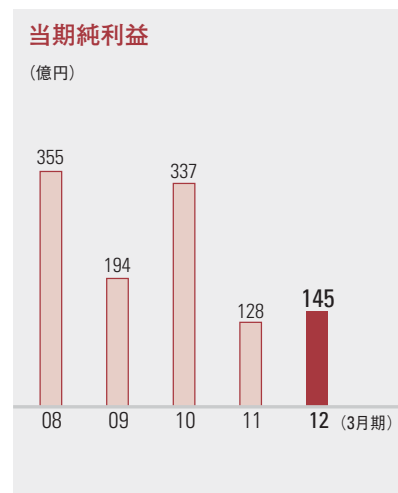
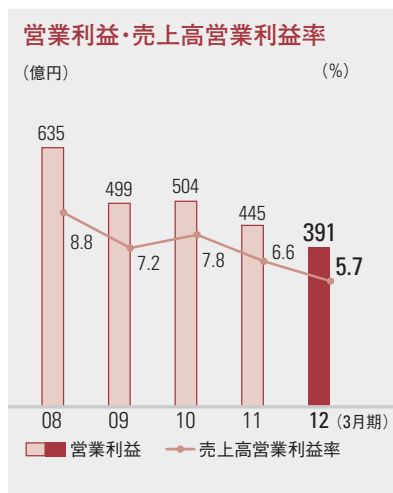
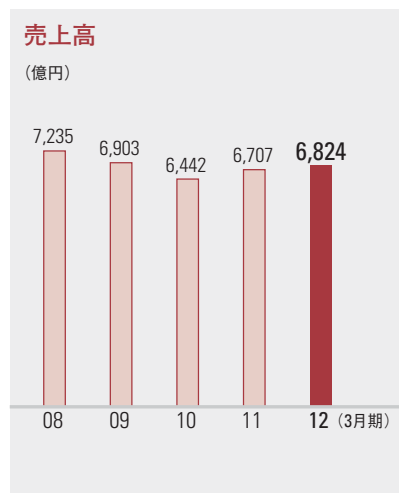
44.3%

海外では米州、欧州、アジア・オセアニアといずれの地域でも現地通貨ベースで2桁増収を実現し、海外売上高比率は前期から1.4ポイント増加の44.3%となりました。

営業利益

-12.0%

売上成長をめざし、国内外でマーケティングコストを中心に費用を積極的に投入したことにより、営業利益は前期比12.0%の減少となりました。



※1 1株当たり当期純利益は期中平均株式数および潜在株式調整前数値に基づいて計算しています。

※2 報告セグメント別および所在地別の売上高は、セグメント間の内部売上高または振替高を含まない外部顧客に対する売上高です。

※3 報告セグメント別および所在地別の売上高営業利益率(売上高セグメント利益率)は、消去または全社を除き比率を算出しています。

※4 有利子負債比率=有利子負債÷投下資本\* \*投下資本=有利子負債+純資産

ROE  
(自己資本利益率)

4.9%

ROE(自己資本利益率)は、当期純利益の増加に伴い、前期から1.0ポイント増加し、4.9%となりました。

有利子負債  
比率

37.9%

有利子負債比率は、有利子負債の返済を進めたことにより、前期から0.3ポイント低下し、37.9%となりました。

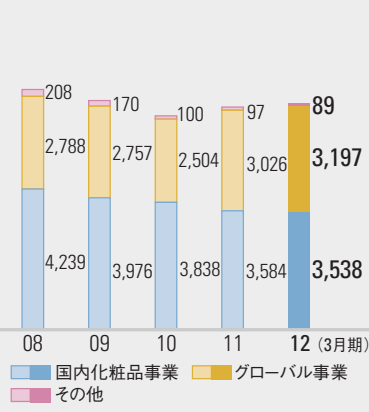
1株当たり  
配当金

50.0円

安定配当を重視し、1株当たり年間配当金は50.0円とし、連結配当性向は137.1%となりました。

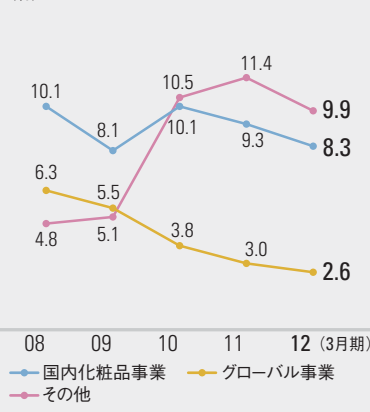
報告セグメント別売上高※2

(億円)



報告セグメント別売上高利益率※3

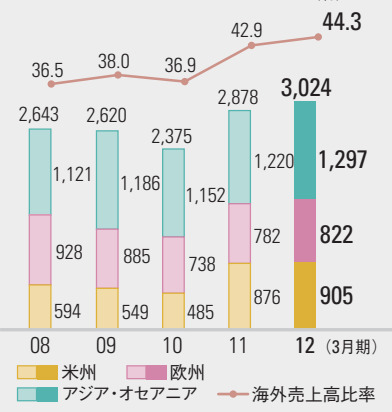
(%)



海外売上高・海外売上高比率

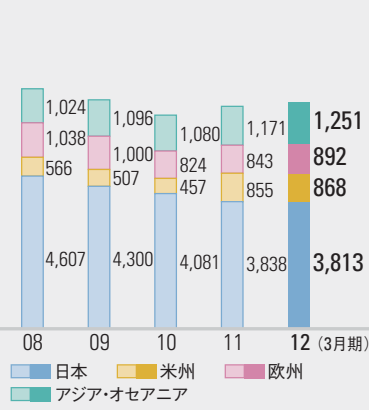
(億円)

(%)



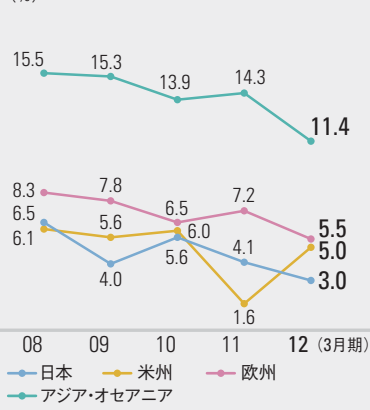
所在地別売上高※2

(億円)



所在地別売上高営業利益率※3

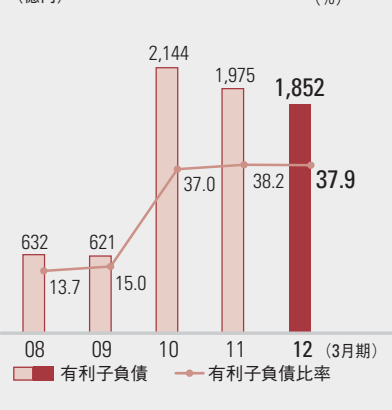
(%)



有利子負債・有利子負債比率※4 ※5

(億円)

(%)



※5 資生堂グループの米州子会社における、店頭販売活動に関する見本品・販促物の会計処理は、従来、取得時に資産計上し、顧客へ出荷した時点で費用処理していましたが、グループ内の会計処理の統一を図るために、2012年3月期より取得時費用処理に変更しました。当該会計処理の変更は遡及適用され、2011年3月期の連結財務諸表について遡及処理しています。

より詳細な11年間の財務サマリーはP80～81をご参照ください。

	百万円 (1株当たり情報を除く)				千米ドル(注1) (1株当たり情報を除く)		前期比
	2008	2009	2010	2011(注3)	2012	2012	2012/2011
<b>経営成績と財政状態</b>							
売上高	¥723,485	¥690,256	¥644,201	¥670,701	¥682,386	\$8,307,597	+1.7%
売上原価	186,466	171,752	160,166	168,692	162,990	1,984,295	-3.4
販売費および一般管理費	473,554	468,590	433,684	457,551	480,261	5,846,859	+5.0
営業利益	63,465	49,914	50,351	44,458	39,135	476,443	-12.0
EBITDA(注2)	94,960	70,149	75,699	65,576	76,974	937,107	+17.4
当期純利益	35,460	19,373	33,671	12,791	14,515	176,710	+13.5
総資産(注3)	¥675,864	¥606,569	¥775,446	¥739,120	¥720,708	\$8,774,142	-2.5
短期借入債務(注4)	38,653	27,601	112,693	16,362	9,735	118,517	-40.5
長期債務	24,566	34,452	101,754	181,156	175,418	2,135,598	-3.2
有利子負債	63,219	62,053	214,447	197,518	185,153	2,254,115	-6.3
純資産(注3)	399,739	351,951	365,208	320,127	303,716	3,697,541	-5.1
営業活動によるキャッシュ・フロー	¥75,308	¥42,768	¥69,432	¥67,587	¥52,600	\$640,370	—
投資活動によるキャッシュ・フロー	(5,803)	(28,158)	(204,885)	(30,304)	(20,668)	(251,619)	—
財務活動によるキャッシュ・フロー	(95,883)	(32,283)	120,359	(39,572)	(35,482)	(431,970)	—
現金および現金同等物の期末残高	120,394	91,858	77,157	88,592	82,974	1,010,153	—
<b>1株当たり情報(円、ドル)</b>							
当期純利益(注5)	¥86.1	¥48.0	¥84.6	¥32.1	¥36.5	\$0.44	+¥4.4
純資産(注3)(注5)	946.2	839.9	875.7	772.1	729.9	8.89	-42.2
配当金	34.0	50.0	50.0	50.0	50.0	0.61	±0.0
期中平均株式数(千株)	407,696	403,240	397,886	397,864	397,974	—	—
<b>財務指標</b>							
売上高営業利益率(%)	8.8	7.2	7.8	6.6	5.7	—	-0.9 ポイント
ROA(総資産当期純利益率)(%) (注3)	5.0	3.0	4.9	1.7	2.0	—	+0.3 ポイント
事業ROA (総資産事業利益率)(%) (注3)(注6)	9.4	8.2	7.5	6.1	5.6	—	-0.5 ポイント
ROE(自己資本利益率)(%)	9.2	5.4	9.8	3.9	4.9	—	+1.0 ポイント
自己資本比率(%) (注3)	56.6	55.6	44.9	41.6	40.3	—	-1.3 ポイント
インタレスト・カバレッジ・レシオ(倍) (注7)	39.1	23.6	45.4	32.8	27.3	—	—
デット・エクイティ・レシオ(倍) (注3)(注8)	0.17	0.18	0.62	0.64	0.64	—	—
有利子負債比率(%) (注3)(注9)	13.7	15.0	37.0	38.2	37.9	—	-0.3 ポイント
連結配当性向(%)	39.5	104.1	59.1	155.5	137.1	—	-18.4 ポイント
期末従業員数(名) (注10)	28,793	28,810	28,968	31,310	32,595	—	+4.1%
従業員1人当たり売上高	¥25.1	¥24.0	¥22.2	¥21.4	¥20.9	\$254	-2.3%

注: 1. 米ドル表示は便宜上のものであり、2012年3月31日の1米ドル=82.14円で換算しています。

2. EBITDA(利払い・税引き・償却前利益)=税金等調整前当期純利益(損失)+支払利息+減価償却費

3. 資生堂グループの米州子会社における店頭販売活動に関する見本品・販促物の会計処理は、従来、取得時に資産計上し、顧客へ出荷した時点で費用処理していましたが、グループ内の会計処理の統一を図るために、2012年3月期より取得時費用処理に変更しました。当該会計処理の変更は遡及適用され、2011年3月期の連結財務諸表について遡及処理しています。

4. 短期借入債務=短期債務+1年以内に返済期限の到来する長期債務

5. 1株当たり当期純利益は期中平均株式数に基づき、1株当たり純資産は期末株式数に基づき計算しています。  
なお、1株当たり当期純利益は、潜在株式調整前数値に基づいて計算しています。

6. 事業ROA=(営業利益+受取利息および受取配当金)÷総資産(期中平均)

7. 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\* \*利払い=連結キャッシュ・フロー計算書の「利息の支払額」

8. デット・エクイティ・レシオ=有利子負債÷自己資本\* \*自己資本=純資産-新株予約権-少数株主持分

9. 有利子負債比率=有利子負債÷投下資本\* \*投下資本=有利子負債+純資産

10. 期末従業員数は臨時従業員を含みません。

## 資生堂の1年の動き <2012年3月期(2011年4月～2012年3月)>

4月 <b>末川久幸が社長に就任 新3カ年計画を発表</b>	末川久幸が代表取締役執行役員社長に就任し、「日本をオリジンとし、アジアを代表するグローバルプレイヤー」に向けた第2フェーズとして、“成長軌道に乗る”をテーマとした新3カ年計画を発表しました。	
5月 <b>美容提案活動「涼活のススメ」が スタート</b>	社内にある美容や研究などのさまざまな情報を再編集し、店頭活動と組み合わせて美容提案を行う活動「涼活のススメ」を国内で開始。その後も秋、冬、春と季節にあわせた提案活動を全チャネルで実施しました。	
5月 <b>中国事業開始から30周年</b>	中国での事業開始から30周年を迎え記念式典を開催。これを機に、女性の美しさの表現において中国の次世代を担う人々を応援する「夢をかなえる人材育成プロジェクト」を開始しました。	
9月 <b>ベアエッセシャルで 大型キャンペーンを展開</b>	ブランド生誕35周年を迎えたベアエッセシャルが、新メッセージ「BE A FORCE OF BEAUTY」を発表し、あわせて大型キャンペーンを展開しました。	
12月 <b>IFSCC(国際化粧品技術者会 連盟)大会で最優秀賞を受賞</b>	タイで開催された、世界最高の研究成果が選ばれるIFSCC大会の口頭発表で「最優秀賞」を受賞。最優秀賞の受賞回数は世界最多の通算15回となりました。	
3月 <b>「地球環境大賞」にて受賞</b>	事業活動と一体となった環境への取り組みを評価いただき、3月に開催された第21回「地球環境大賞」において、「日本経済団体連合会会長賞」を受賞しました。	
3月 <b>世界で最も倫理的な企業の 1社に選出</b>	企業倫理やCSRなどを専門とする国際的の大手シンクタンク「エシスフィア・インスティテュート」が発表した「世界で最も倫理的な企業」の1社に選出されました。	

### SRI(社会的責任投資)への組み入れ状況(2012年3月現在)

資生堂は、世界各国のSRI評価機関よりさまざまな評価を得ており、国内外においてSRIインデックスの構成銘柄に選定されています。2012年3月現在では、代表的なSRIインデックスである「FTSE4Good Global Index」(イギリス)をはじめ、国内の「モーニングスター社会的責任投資株価指数(MS-SRI)」などの構成銘柄の1つとして継続して選定されています。



「日本をオリジンとし、アジアを代表するグローバルプレイヤー」をめざし、これまで築き上げた基盤をベースに絶え間ない挑戦を続け、成長を加速させていきます。

代表取締役  
執行役員社長  
末川 久幸



### Q1

3カ年計画の初年度にあたる2012年3月期の業績についてお聞かせください。

**当初の見通し通り増収となりましたが、成長のための積極的なマーケティング投資を行ったため、営業利益は減益となりました。**

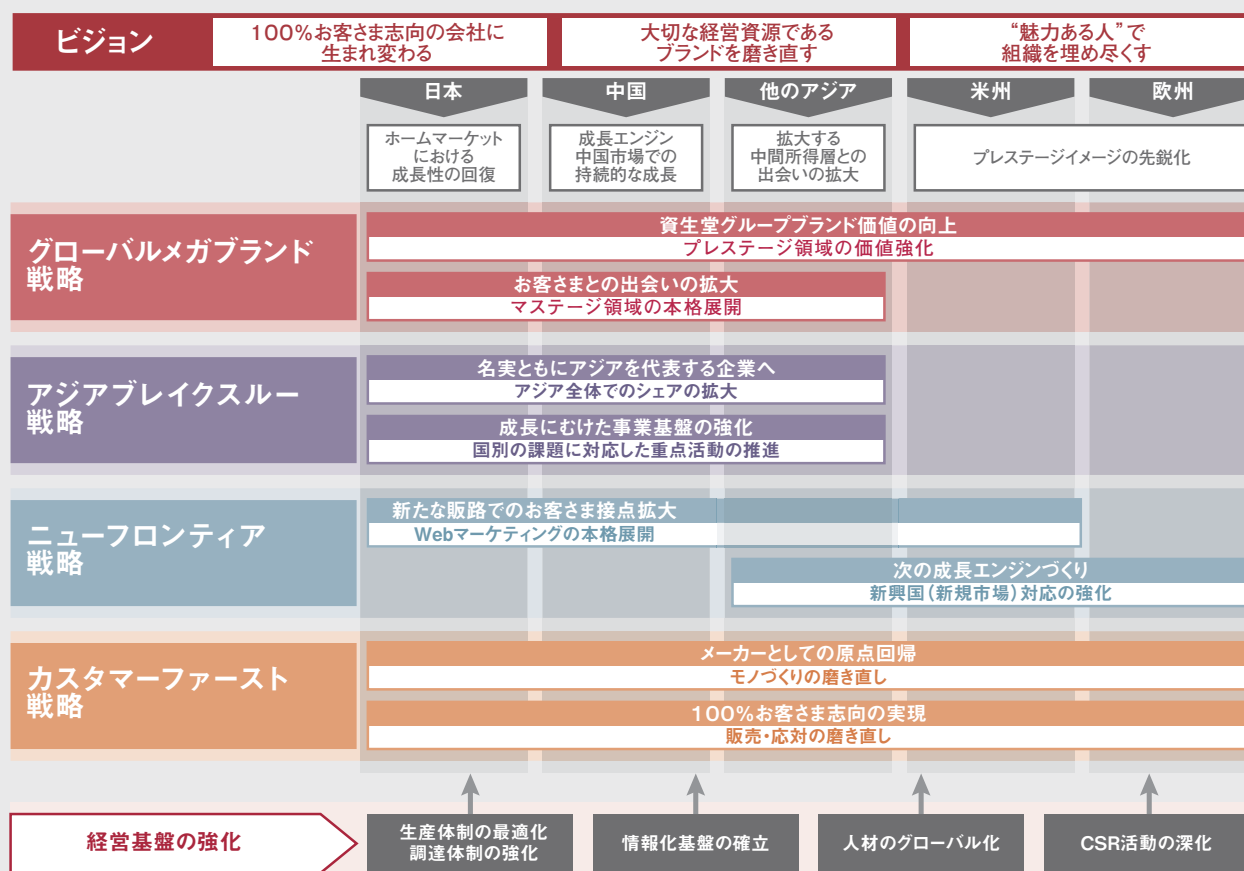
現在、資生堂が進める3カ年計画のテーマは、“成長軌道に乗る”です。国内化粧品事業の活性化とグローバル化の加速を最優先課題とし、「4つの成長戦略」の推進と、これらを支える「経営基盤の強化」に取り組んでいます。

2012年3月期は、その3カ年計画の初年度として、国内のたて直しに注力するとともに、将来を見据えた積極的なマーケティング投資を行いました。

結果として、売上高は前期比1.7%の増収と当初の見通しを達成しました。マーケティングや営業活動の改革に取り組んだ国内は、東日本大震災などの影響もあり、ほぼ前年並みとなる同0.8%の減収となりました。海外では、ブランド育成が順調に進んだほか、成長市場である中国が引き続き牽引し、現地通貨ベースでは、同11.9%の増収、円ベースでも同5.1%の増収となりました。

営業利益については、国内外においてマーケティングコストを中心に費用を増加させたことにより、同12.0%の減益となりました。

### 3カ年計画の全体像



## Q2 当期、計画通りの増収の背景となった各事業での具体的な取り組みや成果についてご説明ください。

国内化粧品事業では、従来型マーケティングから脱却すべく改革を進め、グローバル事業ではブランド育成で成果があがりました。

当期の国内化粧品事業は、新製品とそのプロモーションに過度に依存した従来型マーケティングからの脱却に取り組みました。新製品の発売品種数を半分にまで絞り込んで厳選するとともに、ここで生まれるマンパワーやコストを研究開発、営業活動、店頭応対などのバリューチェーンに再投入することで、あらゆる活動の質を向上させる取り組みです。こうしたマーケティング改革により、100万本を超えるヒットとなった「マキアージュ」の「エッセンスグラマラスージュ」をはじめ、複数のヒット商品を生み出すことができました。このほか、成果につながった活動として「情報編集力の強化」があります。社内に蓄積された美容や研究などのさまざまな情報を再編集し、店頭活動と組み合わせて「季節ごとの提案活動」などを進めた結果、現行主力品の育成につながりました。

グローバル事業は、集中育成を行う「グローバルメガブランド」を中心に、各エリアで存在感のあるブランドがそれぞれ好調に推移しました。地域別に見ても、米州、欧

州、アジア(中国を含む)のすべての地域が2桁の増収(現地通貨ベース)を実現しています。グローバルコンペティターとの競争が激化している中国は、最重点市場として経営資源を集中投入し、人員強化やマーケティング強化などに取り組みました。その結果、「プレステージ領域のさらなる強化」と「マステージ※領域の拡大」がいずれも順調に進展し、中国事業の売上高は、市場を大きく上回る10%台半ばの成長を果たしています。

※ 通常のマス商品よりも高級感はあるが、プレステージ商品に比べると値ごろ感がある商品領域。「マス」と「プレステージ」をもとにした造語。

## Q3 2013年3月期は、どのような年と位置付けていますか。業績の見通しについてもお聞かせください。

**「成長を実感する年」として、当期に築いた基盤を活かして成長加速につなげ、増収増益を果たしていきます。**

「成長を実感する年」——これが2013年3月期の位置付けです。3カ年計画の2年目として、当期に築き上げた基盤を活かし、その後の成長加速につなげていく重要な年となります。昨年、成果が表れた活動は継続実施し、より大きな成果につなげていくとともに、国内において新しいビジネスモデルを導入するなど、今までにない価値創出に向けた活動にも取り組みます。

売上高は、国内外におけるマーケティングコストの投入強化を継続していくことなどにより、当期に対し5.5%増収の7,200億円を見込んでいます。内訳としては、国内が当期実績比3.4%の増収、海外は現地通貨ベースで同10%の増収(円ベースでは同8.1%の増収)の計画です。

営業利益は、売上高の増加に伴い、同11.2%増の435億円と増益を見込んでいます。なお、強化するマーケティングコストについては、当期実績に対し国内で最大30億円程度、海外で最大90億円程度増加させる計画です。

### ▶ 2013年3月期の業績見通し

(億円)

	2012年3月期 (実績)	2013年3月期 (見通し)	2012年3月期比	同現地通貨 ベース
売上高	6,824	7,200	+5.5%	+6%
国内売上高	3,800	3,930	+3.4%	—
海外売上高	3,024	3,270	+8.1%	+10%
営業利益	391	435	+11.2%	—
当期純利益	145	220	+51.6%	—
海外売上高比率	44.3%	45.4%	+1.1ポイント	—
売上高営業利益率	5.7%	6.0%	+0.3ポイント	—

※ 想定為替レート 米ドル：80円、ユーロ：105円、中国元：12.5円

## Q4 重点課題となる国内の活性化・たて直しに向けて、2013年3月期はどのような取り組みを行うのでしょうか。

**当期、成果につながった活動を磨きあげ、さらなる成果を生み出すとともに、課題の残ったドラッグストアやGMSなどへの取り組みを重点的に行います。**

国内では、「新製品の厳選投入とロングセラー化」を一段と強化していきます。当期に続き、厳選された競争力の高い新製品を市場に送り出すとともに、現行主力品の継続的な育成にも取り組みます。さらに、当期に高い成果をあげた「季節ごとの提案活動」も積極的に展開させていくほか、ボリュームが大きく、さらなる拡大が見込まれるシニア市場においても、美容情報の開発と提案を進めていく計画です。

またチャネルごとに、今一度、基本活動を徹底させていきます。例えば当期、震災の影響により苦戦が予想されていたデパートでは、店頭での「肌に触れる活動」や「美容機器の活用」といった基本活動を一貫して行った結果、年間の売上高が前期を上回りました。こうしたチャネルごとの強みを活かせる取り組みを一層強化していきます。

一方、当期、全国一律の対応により施策が輻輳化したことなどの課題が残ったドラッグストアやGMSについては、活性化が進まなかったセルフ領域を中心に、店頭プロモーションの強化やウェブサイトを活用したサンプリングなどにより、ブランドのたて直しを進めるとともに、企業ごとの特性にあわせた協働取り組みを強化し、売上拡大をめざします。

## Q5 Webを活用した国内の新たなビジネスモデルがいよいよスタートしましたが、その概要と狙いをお聞かせください。

**消費者の購買行動の変化への対応と国内のたて直しを目的とした、この新ビジネスモデルにより、資生堂の愛用者拡大をめざします。**

国内の取り組みの大きな柱として、2012年4月からWebを活用した新たなビジネスモデルを導入しました。ITの飛躍的進化や女性の社会進出を背景とした消費者の購買行動の変化への対応と、国内化粧品事業のたて直しを目的としたものです。単なるeコマースではなく、Webと店舗それぞれの強みを活かし、資生堂の愛用者拡大をめざす全く新しいこの取り組みでは、2つのサイトがスタートしました。その1つが、美と健康に関わる情報とショッピングモールで構成されるコラボレーションサイト「Beauty & Co. (ビューティー・アンド・コー)」です。ビューティーはもちろん、ヘルスケア、メディカル、ファッション、リラクゼーション、インテリジェンスの各領域の企業が参加しています(2012年4月末時点で28社)。

そして、もう1つが資生堂の総合美容サービスサイト「watashi+ (ワタシプラス)」です。オンラインショップのほか、Webカウンセリング機能や実際のお店の紹介・検索機能など、多彩なメニューを通じて、さまざまなお客さまニーズに応えていきます。さら

にこの「watashi+」を通じて蓄積したお客さまの情報と、店舗で集められた購買情報とを統合し、独自のお客さまデータベースをつくり上げることで、店舗の販促活動を支援し、店頭売上の拡大につなげていきます。

両サイトはまだスタートしたばかりではありますが、比較的若い顧客層の会員登録が多いなど、集客力という点で手ごたえを感じており、「新しいお客さまとの出会い」が今後着実に成果として表れていくものと期待しています。（新ビジネスモデルの詳細については、「国内化粧品事業コラム 資生堂の挑戦。新ビジネスモデル」（P40～41）をご参照ください）

#### ▶ 新ビジネスモデルの全体像



## Q6

引き続き、高成長を遂げている中国市場では、どのような取り組みを進めていくのでしょうか。またアジアにおけるマステージビジネスについてもお聞かせください。

**中国では、一層のプレゼンス向上に注力し、市場を上回る成長をめざします。アジアのマステージ領域では積極的なマーケティングを展開します。**

中国市場には、2013年3月期も最優先で経営資源を投入します。マーケティングコストを中心に積極的な投資を行い、市場を上回る10%台半ばの売上成長を継続することにより、売上高で1,000億円の大台をめざします。また、営業利益率も引き続き10%を上回る高水準を継続します。

2013年3月期に2桁の成長を見込むデパートチャネルでは、ハイプレステージへのニーズの高まりに対応し、「オプレ」のプレミアムラインを売上上位150店に導入します。あわせて、グローバルブランド「**SHISEIDO**」を育成し、拠点店における新カウンターの刷新や対応力を強化するとともに、最高級ブランド「クレ・ド・ポー ボーテ」の育成にも注力し、プレステージイメージを向上させていきます。

着実な成長を遂げる専門店チャネルにおいては、店舗数の増加に加えて、1店当たりの売上拡大に一層注力し、2桁の売上成長と持続的な利益成長をめざします。専門店専用ブランド「ウララ」や「ピュア&マイルド」を継続強化することに加え、「コラーゲン」や美白ドリンクの導入により、お客さまへの提案の幅を広げていきます。

将来的に当社の成長ドライバーとなることを期待しているアジアのマステージ領域では、基幹ブランド「Za」で、中国やタイを中心にテレビコマーシャルや店頭ビジュア

ルを強化しブランド力を向上させるほか、2011年12月に中国のお客さまのニーズにあわせた仕様の変更や現地生産を開始した「TSUBAKI」については、シーズンごとのプロモーションを強化していきます。このほか、台湾や香港で好調な「専科」や「マジョリカ マジョルカ」、「アクアレーベル」をアジア各国に展開することにより、2013年3月期は中国を含むアジア全体(日本を除く)で、2桁の売上成長を計画しています。

## Q7 2013年3月期、グローバル市場におけるプレステージブランドの育成はどのように進めていくのでしょうか。

**グローバルメガブランドを中心に、各エリアで存在感のあるブランドについて、ブランドエクイティ向上と展開地域の拡大を進めます。**

プレステージ領域では、引き続きグローバルブランド「**SHISEIDO**」、「クレ・ド・ポー ボーテ」、「ベアミネラル」の3ブランドと、デザイナーズフレグランスブランド、そしてメーキャップブランド「**NARS**」の強化に注力します。

まずグローバルブランド「**SHISEIDO**」では、高機能スキンケアライン「**SHISEIDO BOP**(バイオパフォーマンス)」の「コレクティブセラム」を中心に新たなお客さまとの出会いを増やすとともに、プレミアムスキンケアライン「**SHISEIDO フューチャーソリューション LX**」によってブランドのプレステージイメージを高めていきます。海外での飛躍に取り組む「クレ・ド・ポー ボーテ」では、ブランド価値のさらなる磨きあげと、北米でのプレゼンス拡大を進めます。

そして、2桁の売上成長に向け、積極的な展開をめざすのがベアエッセンシャルです。主力ブランドの「ベアミネラル」においては、2011年9月に発売した新メーキャップ「**Ready**(レディ)」の育成に加え、資生堂とのシナジーを本格化させ、スキンケア領域へのカテゴリー拡大を進めます。また主力の米国市場に加えて、日本や香港、イギリス、ドイツでさらなる伸長をめざすほか、2012年6月からはブラジルでの展開を開始するなど、成長エリアへ積極的に進出していきます。

欧州を中心に展開するデザイナーズフレグランスブランドでは、店舗数や展開国の拡大を進めていきます。また、当期も着実に成長した「**NARS**」についても、直営店の出店などによりブランドエクイティを高めるとともに、展開国の拡大などを通じて、売上伸長を図ります。

## Q8 3カ年計画の経営目標に対する現在の進捗状況をお聞かせください。

**営業利益率目標の達成は厳しい状況となっていますが、収益基盤強化に向けた取り組みに邁進し、抜本的なコスト構造改革に着手する計画です。**

2011年4月、当社は「年率6%以上の売上成長(現地通貨ベース)」と「3カ年内で営業利益率10%」という震災前に策定していた目標を変更せず、達成に向けて取り組んで

いくことを発表しました。

これまでお話しした施策を着実に遂行していくことで、目標の1つである「年率6%以上の売上成長(現地通貨ベース)」については、達成可能であると考えています。

一方で、営業利益率の目標については、現時点で8%への到達は見込めているものの、現3カ年内での10%の達成は厳しいといわざるを得ません。日本や中国をはじめとする、市場環境が厳しいアジアで引き続き投資が必要であることや、日本の会計基準のIFRSへのコンバージェンスの遅れにより「のれん代の償却」が継続されることなど、計画策定時と前提条件が変化していることがその理由です。

しかしながら、資生堂は3カ年の中で目標に一步でも近づくよう、収益基盤強化に向けた取り組みに邁進します。特に、今後も続く厳しい競争に勝つための投資原資を確保し、「営業利益率10%」を継続して出し続けられるよう、抜本的な「コスト構造改革」に着手する計画です。この具体策については、詳細が固まり次第、ご報告させていただきます予定です。

## Q9

持続的な成長に向けて、今後どのような経営基盤強化に注力していくのでしょうか。

**すべての活動の基盤となるMVWの浸透を進めながら、積極的なCSR活動やガバナンス改革にも引き続き取り組んでいきます。**

経営の大きな転換期には、資生堂グループの全社員が存在意義や価値観、そして取り組みの心構えを共有できる指針が必要との考えから、昨年、資生堂グループ企業理念「Our Mission, Values and Way (MVW)」を策定しました。さまざまな環境変化が起こっても、迷うことなく立ち戻ることができる指針として、今後はこのMVWをいかにグループ内へ浸透させていくかが重要であると捉えています。世界中の社員に対し、私自らが先頭に立って、浸透に向けた諸施策を実行していきます。

また、資生堂では、MVWを実践するためのすべての企業活動をCSRと捉え、社会の課題と期待に応える活動によって、人々の美しさ、健やかさの創造をめざしています。

資生堂が社会に向けて大きく貢献できる分野として、「女性・化粧(美容)」、「文化」、「環境」の3つを重点領域と定めていますが、2013年3月期は、世界中の社員による社会貢献活動「未来椿プロジェクト」をスタートさせ、お客さまや社会とのつながりをさらに深めていきます。

加えて、グローバル企業として、高いレベルでステークホルダーの信頼に応え得るコーポレートガバナンスの確立と、競争に打ち勝つトップマネジメントの強化が不可欠との認識のもと、経営の透明性・公正性・迅速性を高めるためのコーポレートガバナンス改革にも引き続き取り組んでいく考えです。

## Q10 2012年3月期の配当金は年間50円、配当性向は137.1%でした。今後の株主還元の方針について説明してください。

**株主価値の最大化は重要な経営者の責務と捉え、「株式トータルリタンの実現」の考え方に基づき、充実した株主還元をめざします。**

株主還元については、直接的な利益還元と中長期的な株価上昇による「株式トータルリタンの実現」をめざしています。この考え方に基づき、成長のための戦略投資をドライバーとして、利益の拡大と資本効率の向上を図り、それらの中長期的な配当の増加と株価上昇につなげていくことを基本方針としています。利益還元の目標としては、中期的に連結配当性向40%を目安とし、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、自己株式取得は機動的に実施することとしています。

2012年3月期の配当金は、年間50円とし、配当性向は137.1%と高水準になりましたが、これはマーケティングコストの積極的な投入などにより、一時的に利益水準が低くなったことによるものです。2013年3月期の1株当たり配当金についても、現在の業績見込数値および安定性を考慮し、年間50円を継続する予定です。配当性向は、今後3カ年計画の目標を達成していくことで、目安の数値に近づいていくと考えています。

## Q11 最後に、株主・投資家の皆さまへのメッセージをお願いします。

**皆さまからの声を原動力に、全精力を注ぎ、さらなる進化に向け邁進します。**

2013年3月期は、“成長軌道に乗る”3カ年の2年目として「成長を実感する年」にしていきます。そして、めざす姿である「日本をオリジンとし、アジアを代表するグローバルプレイヤー」に一步ずつ近づいていきたいと考えています。そのためには、収益基盤の強化が重要であり、抜本的なコスト構造改革に取り組み、株主価値の最大化に努めてまいります。



2011年4月に社長に就任してからの1年間、私はお客さまや株主・投資家の皆さま、国内外の社員、そして東日本大震災で被災された方など、多くの方々との対話を通じてたくさんのことを学ばせていただきました。皆さまからいただいた声のすべてが、私の、そして資生堂の原動力になっています。

資生堂が140年の間に築き上げてきた価値を受け継ぎながらも、新しい価値の創出に向けた革新を続け、将来のさらなる飛躍に向けた取り組みを一層加速してまいりますのでご期待ください。



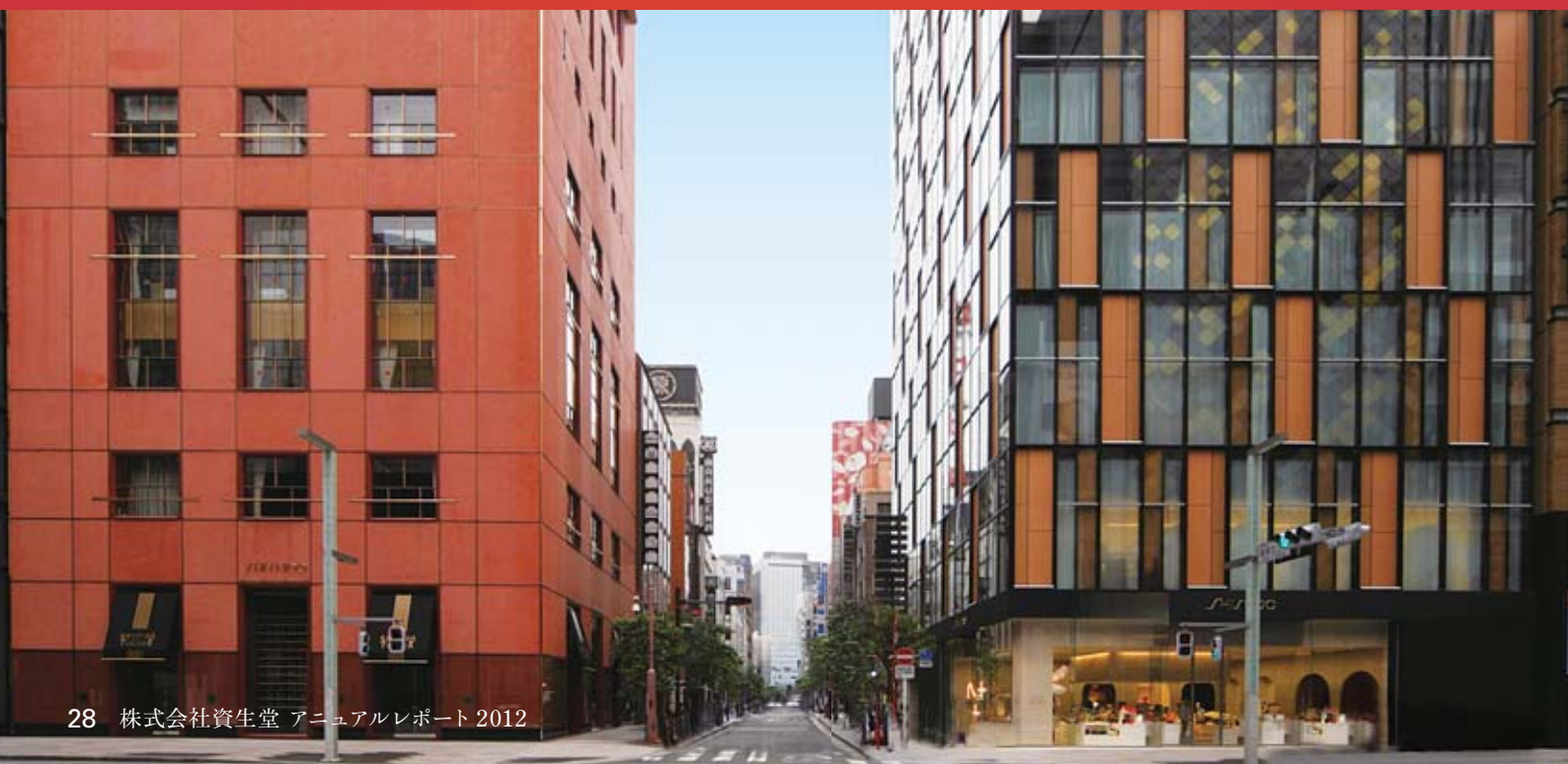
特集：

## 次の時代は、始まっている

創業140周年を迎えた資生堂は、次の時代に向けて動き始めています。

この特集では、資生堂が創業以来積み重ねてきた価値を紐解くとともに、その価値を新たに紡ぎあげ、革新していく資生堂の取り組みについて、キーパーソンからのメッセージで紹介します。

是非、ご一読いただき、「次の時代」を創造していく資生堂の挑戦をご理解いただければ幸いです。





福原有信



1870年代当時の銀座



医薬分業システムを  
提唱した薬学雑誌

## 1872年。 日本に美を興す。

140年前。

海軍病院で薬局長を務めていた福原有信が、日本初の洋風調剤薬局として資生堂を東京・銀座に創業した。

巷に粗悪な薬品が出回っていることを憂い、日本にはまだない医薬分業システムの確立を志した開業だった。

そして、1897年には初代社長、福原信三によって資生堂は化粧品事業に進出する。当時、日本で発売されていたのは、外見だけを装う白粉や口紅。資生堂は、これらの化粧品に異を唱える。薬学に基づいた処方を行い、健康で美しい肌を実現させることこそ、化粧の真の価値である——この強い信念のもと、「高品質」、「先進性」、「本物志向」という理念を貫き、実践し続ける資生堂。信頼できる企業として、資生堂の名は、人々に広く知られるようになったのである。

資生堂の社名は、易経の一節「至哉坤元 万物资生」に由来。新たな価値の発見と創造をめざすという決意が込められており、その思いを実践してきた資生堂。この創業の精神は、現在でも、存在意義「Our Mission」として脈々と受け継がれている。

# 美を紡ぐ

## Beauty Defines

## 2012年。 意志を受け継ぎ、革新する。

資生堂が創業140周年を迎えるにあたり、まずは140年間、お客さまや社会に支えていただいたことに感謝いたします。そして同時に、さまざまな難局を乗り越えてきた先人たちの努力にも感謝しなければならないと思っています。

資生堂がこの長い間、成長し続けてこられたのは、創業の精神を引き継ぎ、時代にあわせて絶えず変革を続けてきたからです。

140周年という節目に際し、これまでの歴史で資生堂が培った技術力や社会との関わりなどを、今一度各国で積極的に紹介し、企業価値、ブランド価値の向上に結び付けていくことが重要だと考えています。

ここで改めて私が思うこと。それは、これからの140年、そしてその先も続く会社にしなければならないということです。そのためには、時代や経営環境の変化にしなやかに対応しながら、多様性を重視する私たちの土壌こそ、変革の源だという信念を持って、新たな価値をつくり出すことが必要です。そして、これまでの成功体験に満足することなく、未来を見据えて不断の挑戦を続けていくのです。

次の時代は、始まっている——資生堂は常に革新を果たし、卓越した美をつくり続けていきます。

代表取締役  
執行役員社長  
末川 久幸





山名文夫



唐草文様を取り入れた  
山名の作品



グローバルブランド  
「SHISEIDO」ポスター  
(2012年)

## 1877年。 独自の美への進化が始まる。

開業から5年。新聞広告の縁取りに始まった、資生堂の唐草文様。心の豊かさや美しさを象徴した唐草文様は、資生堂のコーポレートアイデンティティとして確立されていく。

時は流れ、1929年。のちに、日本のグラフィックデザインの先駆者となる、山名文夫が資生堂に入社する。彼が最初に取り組んだのは、唐草文様の手書きだった。シンプルでありながら筆圧で趣が全く変わる唐草文様は、天才山名を苦しめる。結果、彼は3年で退社する。

その後、さまざまな経験を重ね日本を代表するグラフィックデザイナーとなった山名は、再び資生堂に入社する。彼はまたもや唐草文様の手書きに取り組む。何千回、何万回と。その愚直な取り組みは、アールヌーボー様式の唐草文様を、資生堂独自の美へと飛躍的に進化させていく。彼が次々に発表する優雅で気品に満ちたクリエイティブは、当時の社会を惹きつけるとともに、資生堂スタイルを確立させていったのである。

「ようやく唐草が分かったよ」彼がそう語ったのは、彼が他界する2年前、1978年のことだった。

伝統を受け継ぎ、美しさを進化させ続けた彼の生き方には、資生堂の遺伝子が凝縮されている。

## 2012年。 遺伝子は進化し続ける。

資生堂の化粧品の歴史は日本の化粧品の歴史です。マーケティングシステムによって事業を革新してきたのと同じに、斬新なデザインによっても時代を創ってきました。

資生堂の「デザイン」は、単に平面的な意匠ではなく、商業美術を軸に、世の中のお客さまとのコミュニケーションを考えた「提案」です。

新聞広告が主流の時代には、あえてスペースいっぱい文字で訴求するのではなく「余白」によって美を表現し、イラストレーションを活用して西洋文化を持ち込むことで、化粧品の世界観を提案しました。写真が時代の主流になれば、イラストレーションの技法を写真へと活かし、また、テレビの時代では、斬新な映像による表現で時代に先駆ける提案をしてきました。

その時代にあわせて、新たな表現手法を取り入れ、先人が創ってきたスタイルを、こだわりをもって遺伝子に盛り込んできたからこそ、「資生堂スタイル」は進化し続けており、これが「資生堂のかけがえのない魅力」となっています。

私たちは「生活をデザイン」し、新しいコミュニケーションをリードし、未来に向けた「美しい生活文化」を創造していきます。常に進化していくことが、「美を司る」部門として宣伝制作部がなすべき役割であると考えています。

# 美を伝える

## Beauty Inspires

宣伝制作部長  
エグゼクティブ  
クリエイティブディレクター  
澁谷 克彦



## 1897年。 科学と化粧品が融合する。

資生堂が初めて世に送り出した化粧水「オイデルミン」。技術革新を重ねながら、現在も世界各国の店頭に並ぶ超ロングセラー化粧品である。

この商品を開発したのは、日本薬学の父、長井長義。「化粧品においても、薬品同様、科学的で高品質であるべき」という、資生堂の信念に賛同した長井は、基礎化粧品の開発に乗り出す。日本人の肌の徹底的な研究。原材料への飽くなきこだわり。高品質な化粧品をつくるべく、日夜、開発が続けられた。そして、1897年。彼は、日本初の西洋薬学に基づく化粧水を完成させた。

発売された「オイデルミン」の価格は、当時の一般的な化粧水の2.5倍。しかし、その品質の高さから人気を博し、「資生堂の赤い水」の名で親しまれることとなる。

資生堂は、1916年に商品開発だけでなく品質保証機能も持った、画期的な「化粧品部試験室」を創設。研究活動への進達を進め、その後も科学の知見と技術を積み重ねる。美白化粧水の道を切り開いた化粧水「過酸化水素キューカンバー」の開発など、資生堂が起こしてきたイノベーションは限らない。

資生堂の研究活動の歩みは、科学と美とを融合させ続けた歴史となっている。



長井長義



「オイデルミン」



「SHISEIDO  
フューチャーソリューション LX」

## 2012年。 世界を牽引し続ける。

資生堂の研究開発力が世界の化粧品業界で最高水準にあることを示唆する事例の1つに、化粧品のワールドカップといわれるIFSCC (国際化粧品技術者会連盟) での受賞歴があります。その最優秀賞受賞回数は、世界の競合企業の追随を許さない実績を誇っています。

私たちのチームは「老化に負けない強い肌に生まれ変わりたい」というお客さまの夢をかなえるために研究を重ね、半世紀にもわたり解けなかった皮膚科学の謎を世界で初めて解き明かすことに成功しました。タンパク質の一種である「セルピンb3」という悪玉因子が、肌荒れや老化を加速することを見出したのです。そして、世界18カ国の女性の肌を調べた結果、「セルピンb3」が世界のお客さまに共通の悪玉因子であることも分かりました。この知見を活用した「SHISEIDO フューチャーソリューション LX」は世界中で愛され、資生堂を代表するスキンケア商品となりました。

資生堂の100年を超える研究開発の歴史は、挑戦の連続でした。これらの挑戦が独創性あふれる研究データの蓄積を生み、知見の積み重ねとなり、新たな商品開発の礎となっています。そのため資生堂では、研究開発基盤のさらなる強化に取り組むのです。お客さまのニーズやウォンツを満たすだけでなく、お客さまに感動していただくため、資生堂に脈々と流れる創造性を究めていく。それが、資生堂の将来の成長を導くと確信し、日々の研究に勤しんでいます。

Beauty  
Reveals  
美を究める

リサーチセンター  
副主幹研究員  
片桐 千華



## 1923年。 流通制度を変革する。

1910年代、日本の化粧品小売店は行き過ぎた値引き競争で危機的状況にあった。この状況を打開すべく、当時の支配人、松本昇は、ニューヨーク留学で学んだチェーンストア制度を導入、適正価格販売・適正利益をめざした。しかし、資生堂に追随するメーカーはない。国内の他業種を見渡しても、チェーンストア制度の導入が成功した例がなかったためである。

そこで松本は一店一店の代理店を歩いて回り、共存共栄の理念とその必要性を説いていく。すると、徐々に資生堂の考えに賛同する店は増えていく。結果、当初予定の10倍にあたる2,000店と、資生堂化粧品連鎖店契約を締結。こうして日本初のボランティアチェーンシステム「資生堂チェーンストア制度」が生まれたのである。

資生堂はその後も新たな取り組みに邁進する。1934年には、ビューティーコンサルタントの前身「ミス・シセイドウ」を誕生させ、1937年には「花椿会」を発足、愛用者との絆をさらに深めていく。まさに、資生堂は日本の流通制度の変革者であった。

この高い志と情熱を持った挑戦の連続こそが、資生堂の成長性を生み出している。



松本昇



チェーンストア



「watashi+」サイト

## 2012年。 さらなる改革に乗り出す。

築き上げてきたものを磨き直し、時代に先駆けて進化させる、それが資生堂です。

現在、お客さまの購買行動は大きく変化しています。情報を自ら取得し、カテゴリーの垣根を超えた比較購買を行い、インターネットを駆使するのです。こうした市場環境の大きな変化に対応すべく、資生堂は新たなビジネスモデルに挑戦することとしました。現在の店舗販売ビジネスに加え、Webを活用したプラットフォームビジネスとダイレクトマーケティングに進出し、これらを一体化することで資生堂の愛用者を増やす仕組みです。プラットフォームとしての「Beauty & Co.」、ダイレクトマーケティングとしての「watashi+」、これらを通じて資生堂が大事にしている共存共栄を果たしていく考えです。

この新ビジネスモデルを通じて、私が実現したいことは、①お客さまとのダイレクトな絆をつくり上げ、生み出したあらゆる価値を確実にお届けする、②化粧品ビジネスから美に関する総合ソリューションビジネスへと進化する、③新たな収益構造を構築する、の3つです。

全身全霊をかけて、この日本の流通市場の革新ともいうべき、新たな挑戦を成功に導いていきます。

(新ビジネスモデルの詳細については、「国内化粧品事業コラム 資生堂の挑戦。新ビジネスモデル」(P40～41)をご参照ください)

# 美で改革する Beauty Changes

取締役  
執行役員常務  
高森 竜臣



## 1957年。 世界への一步を踏み出す。

資生堂の海外事業が本格的にスタートしたのは、台湾に現地法人を設立した1957年。その後、欧米各地への進出を加速し、1981年には、他社に先駆けて中国事業を開始。グローバル市場での存在感を高めていく。

多様性とブランドエクイティの重視。それが、資生堂のグローバル展開の特徴である。例えば、1980年に進出し、海外のプレステージ戦略の起点となったフランス。東洋の神秘と西洋の技術を融合させた「ジェネリックイメージ」を打ち出し、徹底的なプレステージマーケティングを展開した。出店についても、資生堂の方針に共感していただいた店舗だけを厳選し、サービスと品質の維持にこだわった。結果、資生堂は他社との差別化に成功し、フランスだけでなく、欧米市場でプレステージブランドとして強力なポジションを確立する。

新たな価値として、ブランドを取り入れる場合についても、同様である。「カリタ」や「NARS」、「ベアミネラル」などは、いずれも、アイデンティティを保持しながらシナジーを発揮し、高成長を続けている。

自らのオリジンを大切に、多様性を重視する風土こそ、成長の基盤となっている。



1980年当時の資生堂フランス



「NARS」



「ベアミネラル」

# 美が拡がる

## Beauty Builds

## 2012年。 伍して勝ち抜く。

現在の資生堂の海外売上高比率は44.3%。社員数では46.3%。20年前の1992年3月期の海外売上高比率が6.5%であったことを見ても、急速にグローバル化が進展していることがお分かりいただけると思います。

資生堂のグローバル事業は、過去3年で年間平均成長率14%(現地通貨ベース)と躍進を続けており、資生堂の成長を牽引する役割を担っています。3カ年計画のテーマ“成長軌道に乗る”を実現するためには、グローバル化の加速が必須なのです。

こうした中、私たちがめざすのは、売上高500～1,000億円規模のブランドを複数有する「グローバルマルチブランドカンパニー」です。この実現に向け、プレステージ領域では、ほかでは得がたい「ブランド独自の世界」を価値として提供し、マステージ領域では、拡大する中間所得層のお客さまとより多く出会うべく、取り組みを加速していきます。また、各ブランドを確実に成長させるため、インサイト探索の強化やブランド調査などにも注力していく計画です。

ブランドとは、イコール商品ではありません。その商品の技術、機能、応対、売場、そして哲学や歴史が大切なのだと思います。資生堂は、こうした価値をつくり、伝え、磨き続け、グローバル市場で勝ち抜いていきます。



代表取締役  
執行役員専務  
カーステン・フィッシャー

## 事業別概況

資生堂は、エリアを超えて重点的に育成する「グローバルメガブランド」と、各エリアを中心にプレゼンス強化に取り組むそれぞれのブランドを組み合わせ、強固なブランドポートフォリオの構築をめざしています。

## 国内化粧品事業 ▶P36

### 化粧品

#### カウンセリング化粧品



「リバイタル グラナス」J



「マキアージュ」J C A



「アクアレーベル」J C A



「エリクシル シュペリエル」  
J C A U



「ベネフィーク」J A

#### トイレタリー



「シーブリーズ」J A



「スーパーマイルド」J C A



「インテグレート」J A



「アネッサ」J C A

### ヘルスケア



「ザ・コラーゲン」J



「長命草」J



「イプサ」J C A



「エテュセ」J A

### ノン資生堂

## グローバル

### プレステージ



グローバルブランド  
「SHISEIDO」

J C A U E



「クレ・ド・ポー ボーテ」

J C A U



ベアエッセシャル  
「ベアミネラル」

J C※ A U E

※ 香港のみで展開しています。

# メガブランド

マステージ



「Za (ジーエー)」

CA



「専科」

JCGA



「TSUBAKI」

JCAE

展開する主な地域  
(2012年3月末時点)

日本: J 中国: C その他アジア: A  
北米: U 欧州: E

## グローバル事業 ▶P42

化粧品

ノン資生堂



「イッセイ ミヤケ」

JCAUE



「NARS (ナース)」

JCAUE



「ナルシソ・ロドリゲス」

JAU E

中国



「オプレ」

C



「DQ (ディーキュー)」

C



「ウララ」

C



「ピュア&マイルド」

C

プロフェッショナル



「Qi (キ)」

JCA



「ジョイコ」

CAU



「デクレオール」

JCAUE

「ザ・ヘアケア  
アデノバイタル」

JA



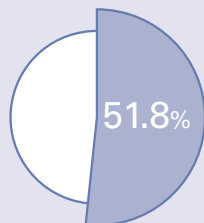
「カリタ」

JAU E

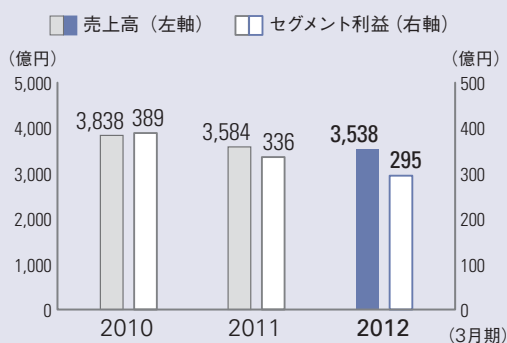


# 国内化粧品事業

売上高構成比



売上高・セグメント利益推移



事業領域別売上高

(単位：億円)

	2012年3月期	前期比
カウンセリング	1,814	-0.7%
セルフ	779	-5.0%
トイレットリー	452	+7.8%
化粧品事業	3,045	-0.7%
ヘルスケア事業	149	+2.8%
その他	344	-7.9%
合計	3,538	-1.3%



## 「クレ・ド・ポー ボーテ」

グローバルメガブランドの1つであり、国内化粧品事業で最大規模の売上を占める最高級ブランド。国内の高価格帯市場で確固たるプレゼンスを築くとともに、アジア・北米を中心とした海外10カ国でも展開しています。

日本国内における化粧品、トイレットリー製品の製造・販売などを行う国内化粧品事業は、震災の影響などによる厳しい市場環境の中、商品価値や店頭活動の磨き直しに徹底して取り組み、将来の成長につながる成果を生み出すことができました。

## 国内化粧品事業の事業概要

資生堂は、国内化粧品市場のリーディングカンパニーです。高・中価格帯商品を中心に、カウンセリングやワンポイントアドバイスをを行いながら販売する「カウンセリング領域」、お客さまに自由に選んでいただく形で販売する低価格帯商品中心の「セルフ領域」および「トイレットリー領域」の各領域で事業を展開しています。

化粧品事業のチャネル展開としては、化粧品専門店、デパート、GMS、ドラッグストアなどを主力チャネルとしており、これらの中でも、資生堂がめざす質の高いサービスやカウンセリングを提供できる化粧品専門店やデパートにて、特に優位性を発揮しています。

このほか、ヘルスケア事業として、美容食品や一般医薬品などを販売しており、店頭コラーゲンサプリメント市場でトップシェアを誇るなど、強力なポジションを構築しています。

## ▶ 化粧品事業 領域別の分類

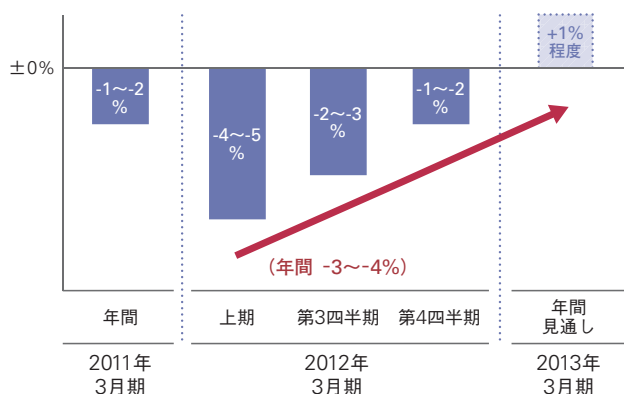
領域	商品分類	主なチャネル	主要ブランド
カウンセリング領域	高価格帯化粧品	デパート、化粧品専門店、GMS	グローバルブランド「JHI/EIDO」、 「クレ・ド・ポー ボーテ」、 「リバイタルグラナス」、 「ベネフィーク」
	中価格帯化粧品	ドラッグストア、GMS、デパート、化粧品専門店	「マキアージュ」、「エリクシル」
セルフ領域	低価格帯化粧品	ドラッグストア、GMS、コンビニエンスストア	「アクアレーベル」、「ウーノ」、「インテグレート」
トイレタリー領域	低価格ファイン トイレタリー商品	ドラッグストア、GMS、コンビニエンスストア	「TSUBAKI」、「専科」、「シーブリーズ」

## 市場環境

消費マインドの低下や景気悪化を背景に減少傾向が続く国内店販化粧品市場は、2011年3月に発生した東日本大震災の影響を受け、当期は期初から大きく低迷しました。第2四半期以降は、緩やかながらも回復傾向を見せ、第4四半期には、前年に近い水準まで持ち直しました。今後も、不透明感はあるものの、引き続き緩やかに回復していくものと考えており、2013年3月期は市場全体で前期を1%程度上回るものと見ています。

市場構造については、高価格帯と低価格帯の二極化が継続し、特に低価格帯市場の拡大傾向が続きました。今後は市場環境の回復とともに、各価格帯市場が活性化してくるものと考えています。

## ▶ 国内化粧品店販市場の前期比推移(当社推計)



## 2012年3月期(当期)の全体業績

当期の国内化粧品事業の売上高は、上述した厳しい環境下にあっても、マーケティングの改革や、全社をあげて実施した活動の磨き直しが奏功したことにより、

3,538億円、前期比1.3%減とほぼ前年並みを確保しました。セグメント利益(営業利益)については、売上成長をめざし積極的なマーケティング投資を実施したことにより、前期比12.3%減の295億円となりました。

マーケティング投資は当初の計画通り前期より70億円増加しており、「マキアージュ」や「TSUBAKI」などのブランド強化や、2012年4月に開始した新ビジネスモデルの構築費用を中心に投入しました。



## 「マキアージュ」

国内化粧品事業で主力のトータルメーキャップブランドであり、中価格帯市場で展開。2011年7月発売の「エッセンスグラマラスルージュ」は発売以来売上100万本を超え、2012年1月発売の「トゥールルージュ」は、初月売上40万本の大ヒットを記録しています。

## 当期の概況：化粧品事業

当期は、新製品に過度に頼った従来のマーケティングスタイルからの脱却を重点課題とし、商品価値や店頭活動の磨き直しに徹底して取り組みました。

最優先で注力したのが、新製品の発売品種数を半分にまで絞り込み、新製品の厳選投入と現行主力品のロングセラー化をめざす取り組みです。「お客さまから評価されない商品は市場に出さない」という方針を強く推し進め、厳選された競争力の高い新製品を市場に投入したことで、複数のヒット商品を誕生させました。

現行主力品の育成という観点からは、全社をあげて実施した「情報編集力の強化」による提案活動も高い成果をあげています。例えば、節電の夏を涼しく快適に乗り切るための提案活動「涼活のススメ」では、季節特有の肌の変化や肌への効果に関する社内に蓄積された情報・データの再開発を行い、より効果的にお客さまに伝わるよう編集して各種媒体で訴求したほか、ビューティーコンサルタントによる店頭活動におい

ても、情報やデータを活用した提案活動を進めました。同様に、秋には「癒しのススメ」、冬は「冬温活のススメ」など、季節ごとの活動を推進した結果、現行主力品の売上拡大につなげることができました。

こうした活動の結果、最高級ブランド「クレ・ド・ポー ボーテ」が1桁半ばの成長、製品の中味に加えコミュニケーションを刷新した「TSUBAKI」は2桁の伸長となったほか、注力商品を絞り込みロングセラー化を進めた「マキアージュ」、マスカラやアイライナーのヒットが続いたセルフメーキャップブランド「インテグレート」も好調な実績を残しました。

さらに、各チャネルで改めて基本活動の徹底に注力しました。デパートでは、店頭での「肌に触れる活動」や「美容機器の活用」、「スキンケア・メーキャップの実習」といった活動を徹底した結果、売上が前期を上回るなど好成績を収めることができました。また、専門店チャネルでは、2009年にスタートした「PSプログラム※」参加店のうち、前期に比べ10%以上店頭売



### 「ベネフィーク」

化粧品専門店専用ブランド。肌の不調や衰えを感じるすべての女性に向けたエイジングケアブランドとして、スキンケア、エステ、メーキャップ、サプリケアなど幅広いラインアップで展開しています。

### 「専科」

低価格でありながらも高機能な製品を求めるお客さまのニーズに応えるべく誕生したスキンケアブランド。グローバルメガブランドとして、日本の低価格帯市場とアジアマステージ領域で共通展開しています。

## 「TSUBAKI」

2006年3月の発売以来、累計出荷本数は2.5億本を超えるなど、日本のヘアケア市場をリードしているブランド。グローバルメガブランドの1つとして、ロシアや中国など日本を含め世界8カ国で販売しています。



上が増加した店舗が250店超、同じく3年間で30%以上増加した店舗が130店にのぼるなど、これまでの継続的な活動が着実な成果として表れています。

一方、ドラッグストア、GMSでは、全国一律の対応により施策が輻輳化したことや、セルフ領域でスキンケアや男性化粧品の活性化が進まず、課題を残す結果となりました。

以上から、化粧品事業全体の売上高は、前期比0.7%減となりました。領域別の内訳では、カウンセリング領域が同0.7%減、セルフ領域が同5.0%減、トイレタリー領域は同7.8%増と、好調なトイレタリー領域や前年並みを維持したカウンセリング領域に対し、セルフ領域が低調に推移する結果となりました。

※ 資生堂との取り組み強化を望み、成長が期待できる専門店に対し、資生堂と共通の目標を設定し、個店の特性にあわせ集中的な取り組みを推進する育成策。

## 当期の概況：ヘルスケア事業

コラーゲン商品の競争が激化する中、主力ブランドの皮膚賦活食品「ザ・コラーゲン」に加え、専門店専用ブランド「ベネフィーク」からも「ベネフィーク コラーゲン ロイヤルリッチ」を発売し、コラーゲン関連商品のラインアップ拡充を進めた結果、ヘルスケア事業全体の売上高は前期比2.8%の増収となりました。

## 2013年3月期の取り組み

2013年3月期は、商品価値や店頭活動の磨き直しなど、当期に成果をあげた取り組みをさらに推し進め、より大きな成果につなげていきます。新製品の発売数絞り込みを継続実施するほか、「情報編集力の強化」による季節ごとの美容提案では、拡大しているシニア市場向けの美容情報の開発と提案活動なども進めていきます。課題が残ったドラッグストアとGMSについては、企業ごとの協働取り組みを強化するほか、セルフ領域においてWebを活用したサンプリングや店頭プロモーションの強化を進める計画です。また、4月に開始したWebを活用した新ビジネスモデルについては、新たな顧客層を拡大することや、Webカウンセリングなどお客さまとの絆をより深める仕組みにより店頭への再来店率の改善を促進することに加えて、eコマースによる売上の上乗せにより増収をめざします。

2013年3月期の国内化粧品事業の売上高は、化粧品市場が震災影響の一巡によりプラス成長になると見込んでいることに加え、上述した施策の展開や既存領域および新ビジネスモデルに対するマーケティングコストの継続投下により、2012年3月期から3.3%の増収を見込みます。営業利益は、売上伸長に伴う差益増により増益を見込んでいます。

# 資生堂の挑戦。新ビジネスモデル

## ▶ 新ビジネスモデルの概要

ITの飛躍的進化や女性の社会進出を背景に、インターネットや通信販売での化粧品購入の増加など、お客さまの購買行動が変化しています。こうした環境変化に対応すべく、2012年4月、資生堂はWebを活用した新たなマーケティングを開始しました。2つのサイトと店舗網で構成されるこのビジネスモデルは、「Web」と「店舗」双方の強みを活かすことにより、お客さまとの出会いの創出や資生堂の愛用者拡大につながる仕組みとなっています。



## ▶ 美と健康に関する企業と専門家による コラボレーションサイト：

「Beauty & Co. (ビューティー・アンド・コー)」

「美しく豊かな人生を送る=Beauty」と、「企業・専門家・ユーザーが仲間となって協力し合う=Company」の2つの想いを込めて名付けた「Beauty & Co.」。プラットフォームとなるこのサイトは、資生堂だけでなく、業界の垣根を超えた6領域の企業が参画（2012年4月末時点で28社）。美と健康をテーマとした幅広いコンテンツと、お客さまへ商品情報を提供し、各社サイトへ誘引するショッピングモールを有した女性向けのサイトとなっています。参加企業のコラボレーションにより付加価値の高い商品・サービスが新たに生まれるなど、お客さまのライフスタイル全般に関わるニーズへの対応が大変好評を得ているほか、これまで出会えなかったお客さまとの出会いが実現しています。

## ▶ 新ビジネスモデルのフロー



## ▶ お客さまお一人おひとりのニーズに対応する資生堂の総合美容サービス：「watashi+（ワタシプラス）」

「Beauty & Co.」を通じてお客さまが訪れるのが、資生堂の企業サイト「watashi+」です。

「わたし(お客さま)にとって、さまざまなプラスを提供する」という意味を持つこのサイトは、オンラインショップで約2,600アイテムを購入できるだけでなく、Web上でカウンセリングを行うという資生堂ならではの機能により、お客さまのさまざまな要望や期待に応えます。

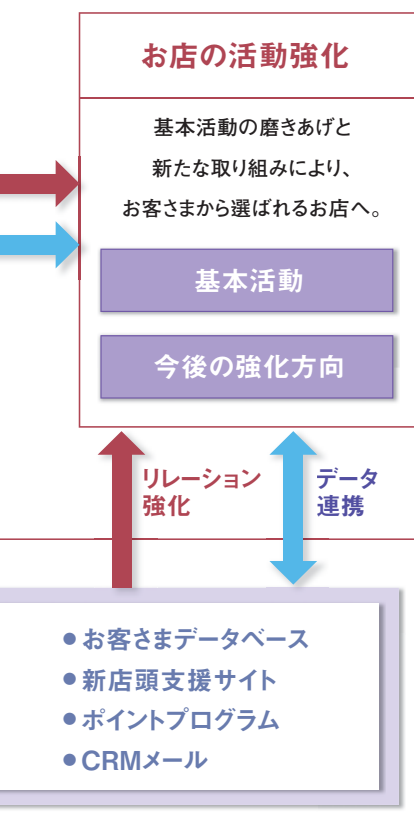
また、化粧品販売店の紹介機能を持つ「お店ナビ」によって、自分にあった店舗で化粧品の色や香りを試すことも可能です。Webと店舗、それぞれの特徴を活かすことで、新たなお客さまとの出会いの拡大と、お客さまとの関係性のさらなる深化を図り、店舗の活性化にもつなげていきます。

## ▶ 新たなマーケティングにより売上拡大へ

この新ビジネスモデルでは、オンラインショップの売上のみならず既存店舗の店頭売上の拡大もめざしていく考えです。ポイントは、「watashi+」を通じて得られたお客さまの情報と、店舗における購買情報を統合してつくる、独自のお客さまデータベースです。このデータベースを活用し、顧客分析結果の店舗への提供、Webと店舗が連携したポイントプログラムの実施、独自のメール配信など、CRM※によるマーケティングを強化し、各店舗の販促活動を支援します。

さらに、「Beauty & Co.」で得られた「美と健康」に関する情報も活用し、データベースの付加価値を高めることで、新ビジネスモデルに関与するすべてのステークホルダーに対して、新たな価値やビジネスチャンスを提供できると考えています。

※ Customer Relationship Management: 情報システムを活用して、企業が顧客と長期的に良好な関係を築く手法。



## 「watashi+」Webカウンセリングの概要

Webカウンセリングは、本格的な美容相談を受けることができるサービスです。

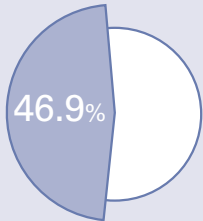
専門知識や技術を持ったWeb専任のビューティーコンサルタントが、Web上で肌の悩みや化粧品の使い方、メーキャップテクニックを教える「Web BC カウンセリング」と、お客さまがセルフで診断できる「ビューティーチェック」の2種類のサービスに分かれます。「Web BC カウンセリング」では、インターネットと電話を使って、実演をまじえながらきめ細かくレッスンを行うほか、チャットとイラスト解説によるカウンセリングも行っています。

こうした2種類のカウンセリングサービスにより、お客さまはご自身のライフスタイルにあわせて、美容相談を受けることが可能です。

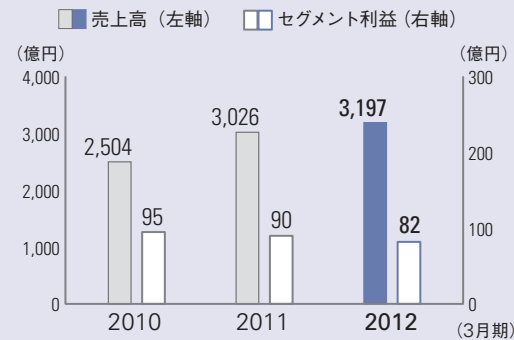


# グローバル事業

売上高構成比



売上高・セグメント利益推移



事業領域別売上高

	2012年3月期	(単位：億円)	
		前期比	前期比
化粧品事業	2,782	+6.3%	+13.0%
プロフェッショナル事業	415	+1.5%	+6.9%
合計	3,197	+5.6%	+12.2%

注：2012年3月期における主要通貨の換算レートは、米ドル：79.8円、ユーロ：111.1円、中国元：12.4円です。



## グローバルブランド「SHISEIDO」

日本を含む87の国と地域で販売している、資生堂を代表するプレステージブランド。グローバルメガブランドとして、プレミアムスキンケアライン「SHISEIDO フューチャーソリューション LX」や高機能スキンケアライン「SHISEIDO BOP」など強力なラインアップを擁しています。

海外における化粧品と国内外における理・美容室向け商品の製造・販売などを行うグローバル事業は、欧米プレステージ領域におけるブランド育成、中国でのさらなる成長、アジアにおけるマステージ領域での展開拡大などにより、引き続き高い成長を果たしました。

## グローバル事業の事業概要

化粧品事業は、世界の幅広い地域で展開しており、2011年12月末時点のグローバルブランド「SHISEIDO」の展開国・地域数は87(日本を含む)まで拡大しています。

欧米では、グローバルブランド「SHISEIDO」を主軸として、プレステージ領域で展開しています。また米国ではこれに加えて、メーキャップブランド「NARS」が、高い支持を集めているほか、「ベアミネラル」が、テレビショッピングのダイレクトマーケティングとデパートや直営店などによる店頭販売を行う独自のビジネスモデルを展開し、ミネラルファンデーション市場でトップシェアを確保しています。一方、欧州では、ボーテ・プレステージ・インターナショナル社のデザイナーズフレグランスが強力なブランド力を有しています。

他社に先駆け30年以上前から事業を展開している中国では、デパート、専門店の各チャネルにおいて、強力なブランド力を背景に確固たるポジションを確立

## ▶ 海外化粧品市場の動向（当社推計）

	2012年3月期	2013年3月期
欧州	低水準ながらも成長	今後は、欧州金融危機再燃などのリスクから、弱い成長にとどまる
米州	堅調に推移	今後は、不安感はあるものの引き続き成長が見込まれる
中国	景気に若干減速感はあるもののGDPを上回る水準で成長を維持	今後も、GDPの伸びを上回る成長が継続する
その他アジア	総じて緩やかな成長	今後も、アジア全体で緩やかな成長が継続する

しています。（中国事業の詳細については、「グローバル事業コラム 資生堂の成長エンジン。中国事業」（P46～47）をご参照ください）

プロフェッショナル事業では、サロン向け商品の開発・販売と、ヘア、エステ、スパサロンの経営を国内外で行っています。

## 市場環境

欧州の市場は、国ごとにばらつきがあるものの当期は低水準の伸長にとどまり、今後も金融危機再燃のリスクから弱い成長にとどまると見ています。一方、米国市場は堅調な推移を見せており、今後もこの傾向は継続するものと思われます。また、中国においては、景気に若干減速感はあるものの、化粧品市場は今後もGDPを上回る成長を継続する見通しです。中国以外のアジア市場も、緩やかな成長を見せており、今後もこの傾向が続くものと見ています。

## 2012年3月期（当期）の全体業績

こうした環境下において、当期のグローバル事業は、プレステージ領域を中心としたブランド育成と、中国を中心とするアジアでの積極的な展開を進めました。その結果、売上高は現地通貨ベースで前期比12.2%の増収、円換算ベースでも、同5.6%増収の3,197億円となりました。地域別の成長率は、フレグランス事業が牽引した欧州市場が同10.7%増、グロー

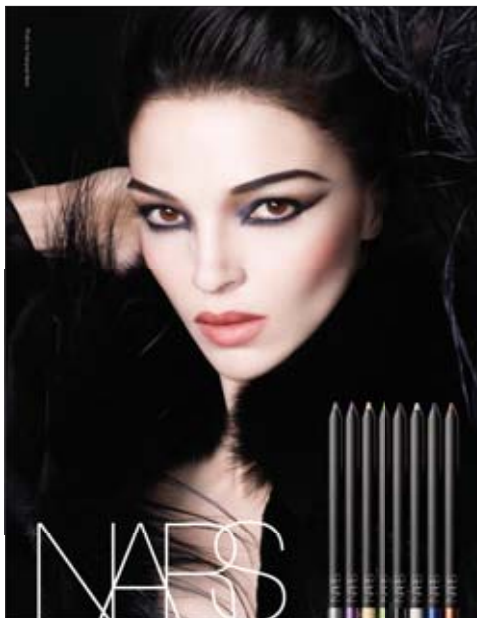
バルブランド「SHISEIDO」、「ベアミネラル」、「NARS」が好調だった米州市場が同13.2%増、中国市場が牽引し、台湾のセルフ領域が伸長したアジア市場が同11.7%増と、欧州、米州、アジアのすべての地域で2桁の増収を実現しています（いずれも現地通貨ベース）。

セグメント利益（営業利益）については、今後の成長を加速すべく、中国事業とベアエッセンシャルを中心にマーケティング投資強化を行ったことなどから、前期比9.0%減の82億円となりました。



## 「ベアミネラル」

ベアエッセンシャルの主要ブランド。米国ミネラルファンデーション市場で圧倒的なシェアを獲得し、日本や香港でも発売しており、ダイレクトマーケティングとデパートや直営店での販売により固定客を獲得しています。グローバルメガブランドの1つです。



### 「NARS」

メイクを楽しむことを追求し続けるフランソワ・ナールズがつくり出すメーキャップブランドで、2000年に買収。米国を中心に高いブランド力を誇り、拡大を続けています。



### 「ELIE SAAB」

ボーテ・プレステージ・インターナショナル社のデザイナーズフレグランスブランドの1つで、2011年9月に本格発売し、世界70カ国以上で展開。

同社では、このほか、「イッセイ ミヤケ」、「ナルシソ・ロドリゲス」などを展開。

## 当期の概況：化粧品事業

当期の化粧品事業は、現地通貨ベースで前期比13.0%の増収、円換算ベースでも同6.3%の増収と成長性を維持しました。各領域や地域における取り組みは以下の通りです。

### 1. プレステージ

当期はプレステージ領域の各ブランドでプレゼンス強化に向けた取り組みを推進しました。グローバルブランド「SHISEIDO」は、エイジングケアライン「SHISEIDO ベネフィアンス」やプレミアムスキンケアライン「SHISEIDO フューチャーソリューション LX」を中心に世界各国で伸長を果たしました。2010年に買収したベアエッセンシャルの「ベアミネラル」は、北米の既存店舗における販売強化に注力するとともに、固形タイプの新メーキャップ「Ready」を2011年9月に発売、大型キャンペーンも展開したことにより大きな成果をあげました。また、メーキャップブランド「NARS」が北米を中心に大きく成長するとともに、2011年9月に本格販売を開始した「ELIE SAAB (エリ サーブ)」をはじめ、ボーテ・プレステージ・インターナショナル社のデザイナーズフレグランスブランドが

堅調に推移しました。このほか、トラベルリテールビジネス※も好調を維持しました。加えて米国では2011年8月にインターネット販売を開始しています。

※ 空港などの免税店を対象としたビジネス。

### 2. 中国

欧米企業との競争が激化している最重点市場の中国では、デパートチャネルにおいて、美白スキンケアラインをリニューアルした中国専用ブランド「オプレ」が好調な売上を確保しました。専門店チャネルにおいても、専門店専用ブランド「ウララ」や、中間所得層を対象とした「ピュア&マイルド」が成長を維持したほか、2011年9月には、専用ラインのインターネット販売をスタートしました。これらの結果、当社の中国事業は、市場成長率を上回る売上伸長を果たしました。

### 3. アジアマステージ

アジアマステージ領域においては、中間所得層を対象に、アジアの8つの国と地域、6,000店以上で展開するスキンケア・メーキャップの総合ブランド「Za(ジーエー)」の売上が伸長しました。また、2011年12月から、中国女性のニーズに対応し、仕様の変更と現地での生産を開始した「TSUBAKI」は、圧倒的な差別化を

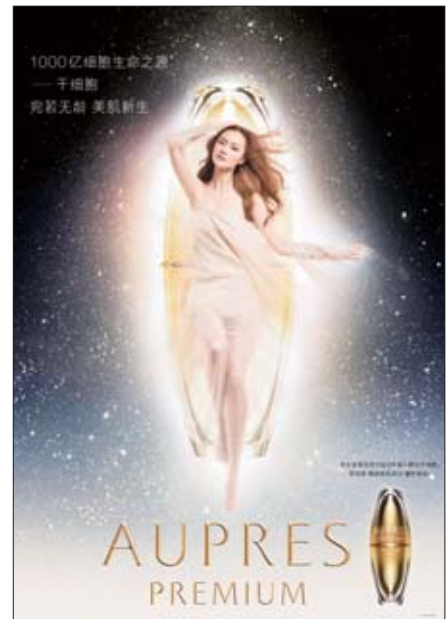


### 「Za」

アジアの中間所得層をターゲットにしたマステージ領域のグローバルメガブランド。タイや台湾などアジア各国で積極的なプロモーションを展開し、2012年9月より日本でも販売開始予定。

### 「オプレ」

長年にわたる中国女性の肌や気候などの研究成果から生まれた中国デパートチャネル専用ブランド。1994年の発売以来、売上を伸ばし続け、高級化粧品の国民的ブランドとして確固たる地位を確立しています。



めざした売場づくりとテレビ広告によって一気に認知度を拡大させ、2012年3月末時点の配荷店数は10,000店を超える規模となっています。このほか、低価格の高機能型スキンケアブランド「専科」についても、台湾・香港に導入するなど、マステージ領域での展開強化が着実に進んでいます。

## 4. 新興国

成長余地が大きいことから、取り組み強化を進めている新興国については、ここ数年好調なロシアでさらに売上が拡大しました。また新たにパナマ、アルメニア、ベラルーシの各市場で販売を開始しており、展開地域は一層拡大しています。

## 当期の概況：プロフェッショナル事業

国内外における理・美容室向け商品の製造・販売などを行うプロフェッショナル事業の当期の売上高は、現地通貨ベースで前期比6.9%増となりました。国内では、ヘアプロダクト領域において、薬用有効成分アデノシン配合の次世代型育毛剤「ザ・ヘアケア アデノバイタル」が大ヒットしました。海外では、成長著しい中国で売上が伸長したほか、欧州を中心にサロン

向け製品やエステティックサロンを展開する「カリタ」と「デクレオール」、北米を中心にサロン向け化粧品などを展開するゾートス社が、それぞれ売上を拡大しました。

## 2013年3月期の取り組み

2013年3月期は、3カ年計画のグローバルメガブランド戦略で、集中育成を行うと位置付けた6ブランドに積極的な投資を行っていきます。加えて、デザイナーズフレグランスブランドやメーキャップブランド「NARS」の継続育成、成長エンジンである中国への優先的な経営資源の投下、新興国への対応強化などを通じ、さらなる成長拡大に取り組みます。これらにより、2013年3月期のグローバル事業の売上高は、2012年3月期から8.1%の増収、現地通貨ベースでは10%の増収を見通しています。営業利益についても、マーケティングコストの投入は引き続き継続するものの、増益を見通しています。

# 資生堂の成長エンジン。中国事業

## ▶ 中国における資生堂30年の歩み

資生堂の成長の象徴として、年率2桁の成長率を維持し、2012年3月期の売上高は891億円に拡大している中国事業。この中国との関係は、1981年の北京への化粧品輸出にまでさかのぼります。1983年には、北京市と生産技術協力協定を結び、同市とは中国事業の礎となる強固な信頼関係を築いてきました。

1990年代には、北京市政府企業との合弁会社を設立し、高級デパートで事業を展開。中国のお客さまを研究して開発した中国専用ブランド「オブレ」を導入し、中国における高級化粧品ブランドのイメージを確固たるものとししました。

30年にわたり、中国人女性の肌・毛髪、気候風土や原材料などを詳細に研究してきたことは大きな強みとなっています。



「オブレ」や「ウララ」などの商品は中国で現地生産しています。

## ▶ 「チャネル別ブランド戦略」によるプレゼンスの確立

資生堂の中国事業は、販売チャネルごとにお客さまニーズに対応した商品やマーケティングを展開する「チャネル別ブランド戦略」を徹底しています。

デパートチャネルでは、厳格な出店基準をもとに、ブランド価値を発揮できる店舗に絞り込んで、「オブレ」やグローバルブランド「SHISEIDO」の展開を進めており、現在では、デパートカウンター数は「オブレ」が約1,010※1、グローバルブランド「SHISEIDO」が約190※1に拡大しています。

化粧品専門店チャネルでは、2004年から日本でのノウハウを活用した化粧品専門店事業をスタートさせ、化粧品専門店専用ブランド「ウララ」や「ピュア&マイルド」などを販売。契約店数は5,900店※1を超え、特に内陸部で浸透しています。

また2011年9月からは、急成長する通販市場に対し、「ピュア&マイルド」ブランドに通販専用シリーズを配置し、eコマースを開始しています。

## ▶ 資生堂中国事業30年の歴史

1981年 北京市内のホテルなどで約60商品の輸入販売を開始



1983年 北京市との第一次生産技術協力協定を締結。以降1991年の第四次まで協定を継続

1991年 北京市との合弁会社「資生堂麗源化粧品有限公司」を設立



1993年 北京工場竣工

1994年 中国デパート専用ブランド「オブレ」発売



1998年 上海に華東CITIC社と合作契約締結により「上海卓多姿中信化粧品有限公司」を設立



1999年 上海工場竣工

2001年 北京に研究所「資生堂(中国) 研究開発中心有限公司」を設立

2003年 上海に100%子会社の「資生堂(中国) 投資有限公司」を設立

2004年 化粧品専門店事業を開始

2006年 化粧品専門店専用ブランド「ウララ」発売

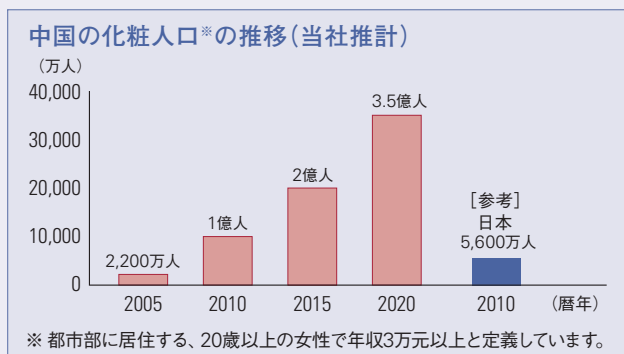


2010年 ダーマコスメブランド「DQ」発売  
高級ヘアサロン向けプロフェッショナル事業を開始

## ▶ 今後もさらなる拡大が見込める中国市場

中国の化粧品市場は、現在約1兆7,000億円と見られており、化粧人口は、2010年の時点で日本の化粧人口を上回る約1億人※2と推計されています。化粧品の市場規模は、中国経済のGDPに呼応し、その成長性が減速しています。しかしながら、所得水準の高まりもあり、化粧人口が2020年には3.5億人※2へ増加すると予想されているなど、今後の市場規模の成長余地は、依然大きいと考えられます。

市場構造としては、経済成長に伴い、プレステージ領域において、より高級志向が高まってくると見込まれるほか、化粧人口の増加により、マステージ領域の裾野が拡大していくものと見られます。



## ▶ 市場成長率を上回る高成長をめざす

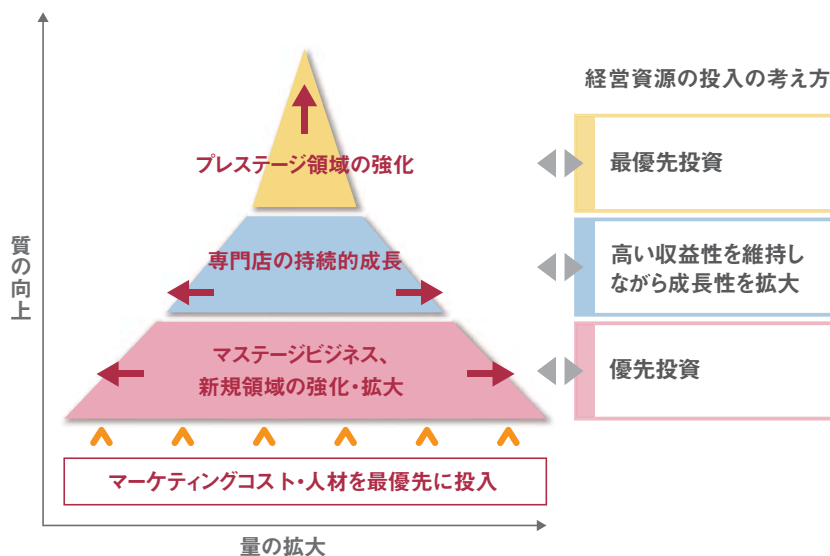
中国市場は高成長が期待される一方、デパートチャネルを中心とした競合メーカーの積極的なマーケティング活動により、競争も激しさを増しています。

こうした状況を踏まえ、資生堂は、今後も磐石な地位を確立し続け、高成長を維持していくため、積極的に経営資源を投入していきます。プレステージ領域では、「オブレ」のプレミアムライン導入や最高級ブランド「クレ・ド・ポー ボーテ」の育成とともに、ビューティーコンサルタントの応対力強化などに取り組みます。マステージ領域では、基幹ブランド「Za」や、現地生産により本格展開を開始した「TSUBAKI」のマーケティングを強化していきます。これにより、2013年3月期の中国事業は、市場成長率を上回る10%台半ばの成長を継続し、売上高1,000億円超の達成をめざすとともに、営業利益率も10%を上回る高水準を維持する計画です。

※1 2011年12月末時点

※2 当社推計

## ▶ 2013年3月期の中国事業の展開



プレステージ領域の「オブレ」ではプレミアムラインを上位150店に導入します。



マステージ領域の「TSUBAKI」では当期に続き、テレビCMやイベントなどのプロモーションを強化します。

## 資生堂のCSR

(企業の社会的責任)

▶ P49

お客さまとともに

▶ P50

取引先とともに

▶ P54

株主とともに

P68～75の「コーポレートガバナンス」  
をご参照ください。

社員とともに

▶ P55

社会・地球とともに

▶ P57

環境データ

▶ P62

社会性データ

▶ P63

資生堂のCSR活動の詳細は資生堂  
グループ企業情報サイト「CSR・環境活  
動」をご覧ください。

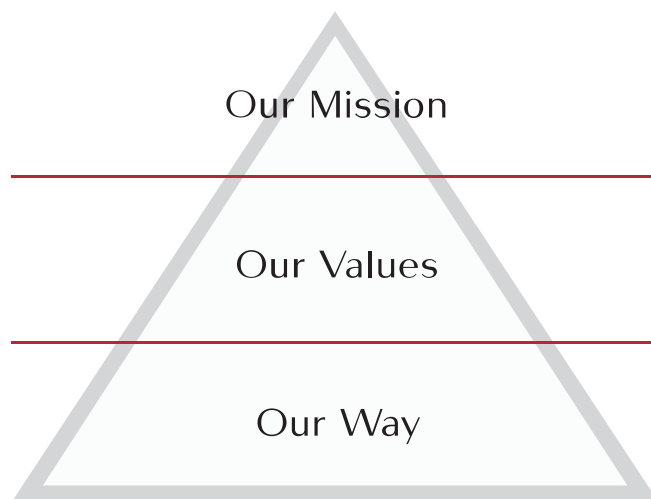
<http://group.shiseido.co.jp/csr/>



CSRに関する最新情報のほか、ステークホルダー  
ダイアログや第三者意見、GRIガイドライン対照  
表などについても掲載しています。



## Our Mission, Values and Way



資生堂グループ企業理念「Our Mission, Values and Way(MVW)」は、資生堂の全社員が常に心に留めるべき存在意義や価値観、行動基準を明文化したものです。資生堂では、この企業理念を実践するための企業活動のすべてをCSRと捉えており、ステークホルダーの皆さまとの対話と協働を通じて、サステナブルな社会の実現をめざしています。

MVWの中の「Our Way」は、ステークホルダーの皆さまに対して取るべき行動を示した行動基準であり、いわば資生堂のCSR憲章といえます。ここでは、「Our Way」のステークホルダーごとに、特に投資家の皆さまの関心の高い項目にしぼって、資生堂のCSR活動の具体的な内容をご紹介します。

# 資生堂のCSR(企業の社会的責任)

## 基本方針

資生堂では、CSRとは企業理念を実践するための企業活動のすべてであると捉え、以下の通り基本方針を定めています。

私たちは、サステナブルな社会の実現を目指し、ステークホルダーとの対話と協働を通じて、社会の課題と期待に応える活動を展開し、人々の美しさ、健やかさを創造する経営を推進します。

活動にあたっては、「Our Way」を拠りどころとしていますが、この「Our Way」を策定する際には、2004年から参加している「国連グローバル・コンパクト」や「ISO26000」など、多くの国際基準の考え方を取り入れました。さらに社会への約束として、国連の人権や環境、女性のエンパワーメントに関する宣言や指針について、随時CEOによる署名を行っています。また、具体的な活動内容については、リスクを最小にし企業価値を守るため法令遵守や企業の存続に関わる事項を遅滞なく進めていく「基本的CSR」と、実施することによって企業価値を高め、成長に結びつけることができる「資生堂ならではのCSR」の領域に分けて考えています。



以上のような考え方や具体的な活動に対して、SRI

(社会的責任投資)や企業倫理に関する多くの調査機関から高い評価をいただき、2012年3月には「世界で最も倫理的な企業」※の1社に選ばれています。

※企業倫理やCSRなどを専門とする米国のシンクタンク、エシスフィア・インスティテュートが、2007年から毎年、世界100カ国以上、約1,000社を対象に調査を実施し、発表している。

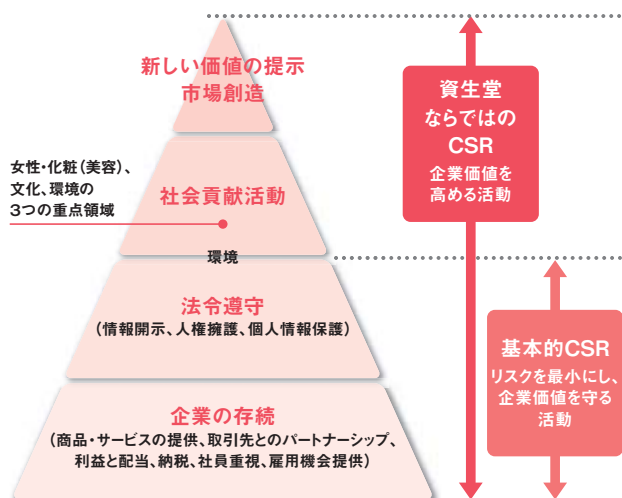


## 今後の課題

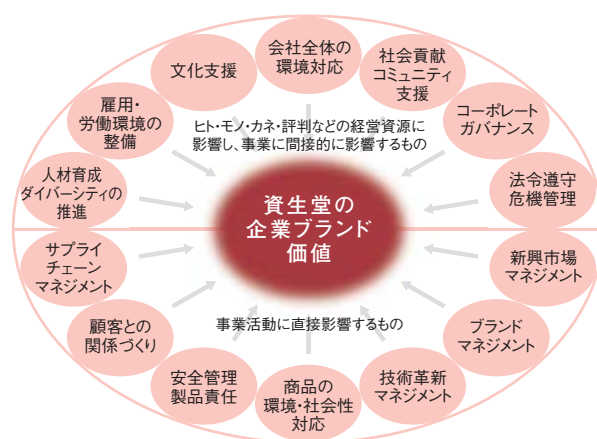
資生堂では、CSRを着実に推進するためにCSR委員会を中心に、潜在するリスクやチャンスを発見するためのPDCAサイクルを回し、持続的発展のための成長機会やリスク回避に関わる課題に取り組んでいます。各課題の抽出にあたっては、国内外のESG関係者※とのミーティングを実施し、社会からの要請事項やリスクの把握に努めています。2012年3月期では、数値となって表れにくいESGなどに関する非財務的な情報を分かりやすくお伝えするために、GRI(グローバル・レポーティング・イニシアティブ)に準拠して情報を収集・集計し、可能な限り開示していくことを方針として定めました。今後とも、多くのステークホルダーの皆さまとの対話を通じて、資生堂への期待、資生堂が達成できていること・できていないことを明確にし、信頼の獲得へと結びつけていきます。

※ESGとはEnvironment(環境)、Society(社会)、Governance(ガバナンス)の略称。ESG関係者とはESG調査機関、ESGアナリスト、機関投資家を指す。

## CSR活動の領域



## 資生堂のCSR課題



さまざまなCSR課題が、資生堂の企業ブランド価値にどのような影響を与えるかを整理し、分類しています。

# お客さまとともに

## ■ お客さま志向の研究開発・製造

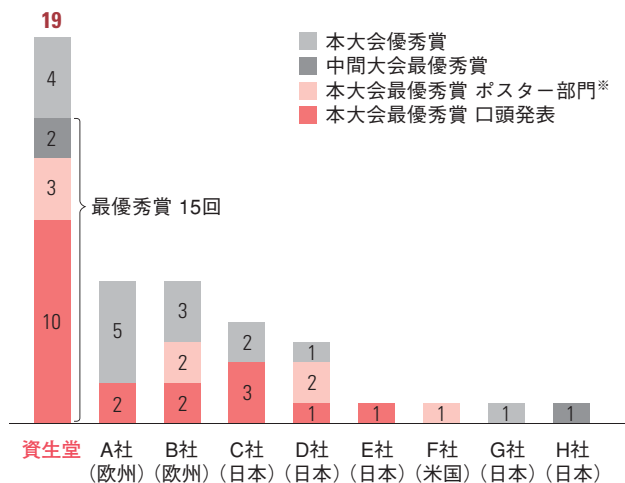
### 資生堂の研究開発力

資生堂には、日本、フランス、アメリカ、中国、タイの5カ国に計10カ所の研究拠点があり、約1,000名の研究員が、それぞれの国民性、民族の文化や慣習、気候、法規制などの地域特性を踏まえた商品の開発を行っています。各研究拠点では、健やかで美しい肌づくりのための「機能性」、心地よい使用性や香り、色、美容法などの「感性」、そして最も大切な安心して使っていただくための「安全性」という3つの視点に重点をおき研究しています。資生堂は、基礎研究、製品開発、生産技術、品質保証など幅広い分野での技術を持ち、100年以上培ってきた研究開発における知見は資生堂の圧倒的な強みとなっています。

例えば、化粧品や肌などに関する世界最高の研究成果が選ばれるIFSCC(国際化粧品技術者会連盟)大会において、2011年12月にも最優秀賞を受賞しました。これは、通算15回目の最優秀賞の受賞であり、世界の化粧品メーカーの中で他社の追随を許さない最多回数となりました。

またこうした研究成果は商品開発に活かされており、

### ▶ IFSCC大会における受賞回数



※ 研究成果をパネルに展示し、来場者個々に説明する発表形式。

過去に最優秀賞を受賞した「2層分離の技術」を応用・進化させたマキアージュの口紅は、今まで困難とされていた「つや・うるおい」と「色持ち」という背反する技術を1本の口紅で実現し、ヒットにつながっています。

### グローバルレベルの安全性への配慮

研究の中で最も重視している「安全性」については、2002年のヨハネスブルグサミットで採択された「2020年までに化学物質の製造と使用による人の健康と環境へ

### 資生堂が得意とする美白・抗老化研究

最先端機器を用いた解析データを、いち早く美白技術開発に応用



資生堂は、1917年の「化粧水過酸化水素キューカンバー」発売以降、常に美白研究の先頭に立ち、「アルブチン」や「安定型ビタミンC誘導体」をはじめとした、日本の化粧品における美白有効成分の約3分の1を開発してきました。有効成分の開発には10年近い歳月がかかるといわれますが、最先端機器を導入し、世界に先駆ける美白成分開発に注力している資生堂の開発実績は群を抜いています。

また、資生堂は美しく年を重ねるためのエイジング研究にも注力しており、皮膚の老化によるしわ、たるみの発生原因の究明にさまざまな角度からアプローチしています。皮膚の水分保持に有効なヒアルロン酸の合成促進作用を「ビタミンA」に見出したほか、紫外線によりコラーゲン線維や弾力線維が破壊させるメカニズムの解明にも取り組んできました。現在では、こうした知見をもとに、有用な抗老化薬剤の開発を進めています。

の悪影響の最小化をめざす」という国際合意を念頭に、国内外の法規制の動向や化学物質に関する安全性の情報を収集し、最新の科学的知見に基づいた評価を行っています。その上で、人体や環境に悪影響を及ぼす商品を販売しないことを基本的な考え方としています。

具体的には、EU域内に輸出する化粧品や容器などに含まれるすべての化学物質については、定められた手続きによって登録が必要となります(REACH規則)。資生堂ではすべての物質について対応済みであることはもちろん、トリクロサンやフタル酸エステル類を原則使用禁止としたように、使用成分に関して法制上使用可能であっても、科学的根拠に基づく懸念情報が報告された場合、速やかに使用を中止し代替物質への変更を行っています。また当社では安全性を重視する考えから、遺伝子組み換え生物由来であると科学的に判断される化粧品原料を使用しないことを方針としています。

実際に使用する原料については安全を確信できたものだけを使用し、パッチテストや皮膚科医監修による実使用テストなども行っています。皮膚科専門医が行うメーカー別に集計したパッチテスト陽性率は、市場における各化粧品メーカーの「安全性保証レベル」を表すともいえますが、資生堂の化粧品による陽性率は、国内外の化粧品メーカーの中で最も低く※、高い安全性が保持されていると報告されています。

また、化学物質の管理については、日本のPRTR法(化学物質排出把握管理促進法)で義務付けられた行政報告を実施するとともに、原料や試薬などの化学物質の使用と廃棄にあたっての自主管理を徹底しています。労働安全衛生の観点からも、PRTR法、労働安全衛生法などで指定された成分を含む化学物質を取引先に提供する際には、半製品のMSDS(化学物質等安全データシート)発行をシステム化するなどの対応を図り、MSDSの交付を徹底しています。

※出典：「Fujimoto et al., Patch test results in 492 patients of suspected cosmetic dermatitis (1996-2000), Environ. Dermatol., 9, 53-62, 2002.」



徹底した品質管理の様子

## 生産における安全管理

資生堂では、世界的に定められたグローバルガイドラインの品質基準を遵守し、徹底した品質管理のもとで化粧品を生産しています。私たちは、品質と安全性をなによりも優先し、お客さまに安心してお使いいただけるよう、これまでも製造に関する自主基準として「資生堂GMP (Good Manufacturing Practice)」を設け、品質の維持・管理に努めてきました。

また、2007年に制定された化粧品製造に関する新たな国際規格であるISO22716(化粧品GMP)についても、規定されているすべての項目(組織・体制、教育訓練、受入れ、製造管理、検査など)を遵守しており、徹底した品質管理のもと、高品質で「安心・安全」な製品を生産し、お客さまにお届けしています。原料選定においても、世界中から原料情報を収集し、原料の由来・製法・純度(不純物)など安全性に関わるあらゆる項目について厳格なチェックを行い、安心できる原料のみを使用しています。食品をはじめとするヘルスケア商品についても安全性、高品質を守るためHACCP※、ISO22000などの各種基準や規格に準じ、「原料選定・製品化・生産・流通」の各段階で徹底した品質管理を行い、お客さまに安心してご愛用いただける製品をお届けしています。

※ 米国で宇宙食の安全性を確保するために開発された食品衛生管理手法。

## 社会や地球に優しいブランドの展開

自然派ブランドを選ばれるお客さまの価値観が変化しています。「少しでも社会や地球環境の保全に役立つ商品を購入したい」という想いが年々強まり、特に東日本大震災以降、商品を通じて地球環境の保全や社会との絆づくりに結びつくような購買行動が顕著になっています。こうした想いに応えて、資生堂では、いくつかのブランドで新しいマーケティングを開始しました。

## 動物愛護への取り組み

現在、資生堂では化粧品開発において、化粧品そのものを使った動物実験を行っていません。原料についても、各国法規で定められている場合や、動物実験の代替法の選択肢が全くなく、商品の安全保証上やむを得ない場合を除いて、動物実験を行っていません。2011年3月に

は、自社における動物実験を廃止しました。私たちは、動物実験廃止への取り組みに最も先進的であり2013年の全面廃止をめざしているEUの化粧品指令を視野に入れながら、お客さまに安心して化粧品をお使いいただけるよう安全性を厳格に守りつつ、動物愛護の観点から動物実験の廃止をめざしています。今後は、日本化粧品工業連合会や欧州代替法検証センターなど、国内外の業界団体および代替法検証機関との連携により代替法の開発を推進し、いち早い廃止の実現に努めます。また、これまで、有識者、学術関係者、動物愛護団体の方々と意見交換や議論を重ねてきましたが、今後もこうしたステークホルダーの皆さまとの協働活動をさらに進めていきたいと考えています。

## 社会や地球に優しいブランド／事例紹介

### 草花木果

「草花木果」は、日本伝承の植物の力を現代の女性の肌と心へ届けるブランドで、素材にこだわった商品を通信販売しています。天然素材であることはもちろん、品質や産地、栽培方法にまでこだわっており、その一例としては、化粧品の配合に理想的なミネラルバランスの天然温泉水やオーガニックゆず原料を使用しています。また、日本の自然力にこだわった製品づくりを行ってきたブランドとして、東日本大震災で被災した農地の回復をめざす東北大学の復興支援プロジェクトをサポートしています。



発売10周年を迎え、植物成分を強化した「草花木果」。



オリジナルバッグを発売し、全利益を「津波塩害農地復興のための菜の花プロジェクト」に寄付。

### デクレオール

「デクレオール」はエッセンシャルオイルとサロントリートメントのスペシャリストで、香りと使用感の融合により、理想的な肌状態と独自の感覚をもたらすブランドです。全商品の25%以上にマダガスカルの小規模生産者が生産するエッセンシャルオイルを使用していますが、マダガスカル自然环境が厳しい状況であることを踏まえ、デクレオール社は、2008年からNGO「アスマダ」を通じ、環境保全活動を支援しています。マダガスカル環境保全に取り組むことは、ブランドアイデンティティを育むことにもつながります。具体的には、年間協賛金のほか、エコ協賛商品を開発し、その利益を「アスマダ」に寄贈。「アスマダ」はこの資金をもとに、エッセンシャルオイルが採れる樹木の植林活動（3年間で10万本）や、水道などのインフラ整備、学校への太陽光発電システム設置などのサポート活動を行っています。



NGO法人アスマダによる植林活動。

## ■ お客さまの満足と信頼のために

### お客さま対応

ビューティーコンサルタントは、店頭でお客さまの要望に応じ、商品や美容情報をお一人おひとりの肌や化粧生活にあわせてご紹介するという重要な役割を担っています。1998年から、美容のプロとしてさらに質の高いカウンセリング活動をめざし、業界で初めて美容知識・技術についての「厚生労働省認定社内検定制度」を導入しています。また2005年からは「100%お客さま志向」の店頭活動の実現に向けて、売上ではなく「お客さまの応対満足度」をビューティーコンサルタントの活動評価に組み入れました。お客さまからの声は毎月ビューティーコンサルタントにフィードバックされ、活動の振り返りや課題の気付きを通じて、応対の質とお客さま満足のさらなる向上につなげています。

日本以外の地域においても、お客さまの満足を最大化し、愛用者拡大につなげるために、ビューティーコンサルタントが「おもてなし」の心を店頭で具現化しており、さらなる応対力向上をめざし「お客さまアンケート」を実施し、日本と同様に評価結果をもとにアクションプランを立て、トレーニングやOJTに活かしています。

また、国内外ビューティーコンサルタント共通の行動指標「SHISEIDO BEAUTY CONSULTANT OMOTENASHI Credo」を策定し、日々の活動に活かしています。2012年7月には、4年に1度行われる、全世界のビューティーコンサルタントが美容技術と応対力を競う「資生堂グローバルビューティーコンサルタント コンテスト」が開催されます。こうした活動を通じて、お客さまに心からご満足いただき、再度お店に足を運んでいただけるよう、日々研鑽を積んでいます。



ビューティーコンサルタントの活動の原点を凝縮し、26カ国語に翻訳・配布した、「SHISEIDO BEAUTY CONSULTANT OMOTENASHI Credo」。



2008年に開催された「資生堂グローバルビューティーコンサルタント コンテスト」授賞式(上)と2012年7月に開催するコンテストのポスター(右)。



### お客さまの声を活かす取り組み

お客さまから常に支持をいただくために、お客さまからの相談・要望などの貴重な情報を、商品開発やサービス向上に活かす取り組みを行っています。

日本では、フリーダイヤル、eメール、手紙などで「お客さま窓口」に寄せられるお問い合わせやご意見(年間約12万件)のほか、ビューティーコンサルタントがお店でお聞きしたお客さまの声(年間約10万件)などを収集しています。それらの情報をシステム(ミラーシステム)で管理し、社内で共有・活用できる環境を整えています。中国や台湾でも、お客さま窓口へのお問い合わせやご意見に対する回答を均質化するとともに、お客さまの声を収集・活用しています。現在では日本を含め19カ国がこのシステムを導入しており、特に苦情やご不満の声を一元的に収集・管理することで、リスク対応力の強化を図っています。

こうした取り組みから、お客さまが化粧品に感じるさまざまなお気持ちやその背景を深く知り、より満足いただける価値づくりに努めています。

資生堂グループ企業情報サイトでは、お客さまの声情報を収集・活用するミラーシステムや、お客さまの声を反映した代表的な商品事例などをご紹介します。

資生堂グループ企業情報サイトより「お客さまの声の分析」、「お客さまの声を反映した商品事例」をご覧ください。

<http://group.shiseido.co.jp/csr/challenge/customer/response.html>

## 取引先とともに

### ■ 資生堂グループ・サプライヤー行動基準

#### 策定と運用

資生堂では、安全で優れた商品とサービスの研究、開発、製造、販売促進などの調達活動に関わるすべてのお取引先さまを「ともに新しい価値を創造していくパートナー」とし、相互理解を第一義に連携することをめざしています。この考えに基づき、CSRにおいても同じ価値観の共有を目的に、国連グローバル・コンパクトや先進的な他社事例などを参考に、2006年に「人権」、「法令順守」、「労働慣行」、「知的財産の保護および機密の保持」、「環境保全」、「公正な取引」、「順守状況の確認」に関わる基準を明文化した「資生堂グループ・サプライヤー行動基準」を策定しました(2011年12月改訂)。資生堂グループ各社は、お取引先さまの選定において、この行動基準を使用し、その順守を求めるとともに、当社のグループ各社との取引に関連したお取引先さまの協力事業者に対しても同じ基準の順守を求めるように依頼しています。こうして国内外のお取引先さまに配付・周知を図り、順次、「購買契約書」と「サプライヤー行動基準順守の覚書」を締結しています。

2012年3月現在、日本では約700社のお取引先さまが対象となり、日本以外の現地法人や関連会社では約

1,400社に対して案内を実施しています。当社主力工場での原材料調達を行う調達部門では、購買取引高99%を占める主力お取引先さまと同基準の覚書を取り交わしており、日本以外では1,000社以上から同意書を得ています。

#### 順守状況の把握

サプライヤー行動基準の順守状況を定性的に把握するため、定期的に、品質、納期などの管理体制、CSRへの取り組みなどに関するアンケートもしくは直接ヒアリングを国内外で実施しています。万が一、「資生堂グループ・サプライヤー行動基準」に違反していることが明らかになった場合には、厳正に是正措置の要求、是正指導、支援を実施することとしています。2012年3月期に対象となったお取引先さまはありませんでしたが、過去には1社に厳正な対処を実施しました。

### ■ 活動方針の浸透

「相互信頼を基盤に、取引先と資生堂グループの総合力を融合することで、新たな価値を共創し、お客さまや社会に貢献する」という当社の購買方針を、お取引先さまにより深く理解いただくために、調達関連部門は毎年日本で約140社をお招きして「購買活動方針説明会」を開催しています。また、2011年3月期からは、中国における説明会を開始し、約140社が参加しました。

#### ▶ 資生堂グループ・サプライヤー行動基準の対象となる取引内容

取引内容	購入品・作業内容
原材料等の直接材	原香料・原料など
製造委託品	化粧品、美容用具など
販売施策品	サンプル、小型見本
パッケージ	容器、包装材、能書、レーベル、外箱など
セット外注	セット作業などの外注
販促物	印刷物（リーフレット・カタログなど）、景品、カウンター周り備品小物、BC活動ツール、プロモーション・イベントツール



2012年5月開催「購買活動方針説明会」

## 社員とともに

### ダイバーシティとグローバル化

#### ダイバーシティの基本的考え方と推進

資生堂では、さまざまな国や地域、100以上の関係会社・事業所で、国籍や性別、年齢、雇用形態の違い、障がいの有無など、多様な属性・価値観・発想を持った社員が40,000名以上働いています。

このような状況の中、重点課題である男女共同参画の実現と同時に、グローバルレベルでのダイバーシティ推進活動を行っています。めざすのは、多様な社員がそれぞれの能力を存分に発揮し、新たな価値を生み出す組織風土が醸成される、「働きやすい」だけではなく「働きがいのある会社」になることです。

具体的には、勤務形態に配慮した人事制度・施策の構築・展開のほか、女性リーダーが恒常的に輩出される社内風土の実現をめざした「男女共同参画アクションプラン」の推進、キャリアを主体的に考え自立心とプロ意識を備えた女性社員の育成を目的とした「キャリアサポートフォーラム」、さらには、海外現地法人幹部と社員を対象とした「資生堂グローバルリーダーシッププログラム」の実施、そして特例子会社、花椿ファクトリー(株) による障がい者の雇用促進や業務改善を活かす「知恵椿提案制度」など、さまざまな活動に取り組んでいます。

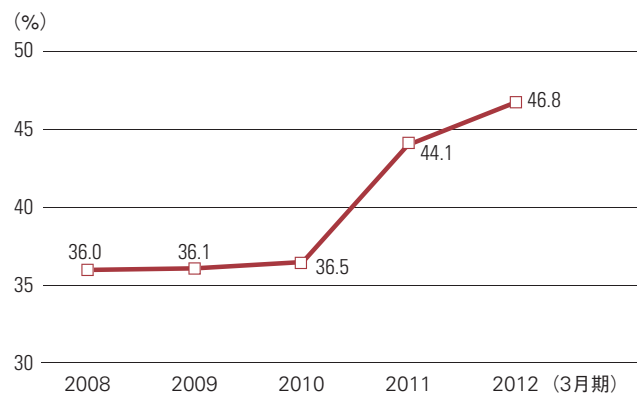
#### グローバル人材の活躍支援

「日本をオリジンとし、アジアを代表するグローバルプレイヤー」となるためには、多様な文化や環境を踏まえてグローバルな視点でビジネスをリードできる人材が必要不可欠であることから、さまざまな環境整備に取り組んでいます。

具体的には、2008年の「グローバル人事ポリシー」策定からグローバル人事戦略を本格的に開始し、現在は、①グローバルレベルでの人的リソースの効果的活用、②海外現地法人社員のキャリアモチベーションの向上、③海外現地法人における人事機能品質と効率の向上、という3つの目標を掲げています。

また、具体的な取り組みとして、海外現地法人社員の人材育成体系の構築・推進、国や地域、事業所を超えた配置・異動の推進を行うとともに、キャリア機会をさらに高める取り組みとして、人材開発プログラムや人事情報基盤システムの構築を進めています。

#### ▶ 海外現地法人社員比率の推移



2011年3月期よりベアエッセンシャルの社員約3,100名が加わり、海外社員比率が大幅に増加。

#### グローバルレベルでの人材育成

資生堂は創業当時、「書生堂」と呼ばれるほどに人材育成に熱心な企業でした。その社風は今日に至るまで受け継がれており、2006年には改めて原点に立ち返るため、「資生堂『共育』宣言」を発表しました。この宣言は、「働く人の自己実現」と「会社の成長」とが重なり合って「人」を大切に育てていくことをめざしています。

日本人社員のグローバル化に向けては、中堅・若手社員を対象に「グローバルビジネス研修」、「グローバルキャリア開発プログラム」を実施し、「異文化適応力」、「グローバルビジネス理解力」などを備えた人材を継続的に育成しています。また、海外現地法人幹部と社員を対象に育成プログラム「資生堂グローバルリーダーシッププログラム」を実施しています。

こうした人材育成を行う一方、2009年に世界4地域(欧州、米州、中国、アジア圏)で「リージョナル人材育成コミッティー」を設立し、地域単位での人材育成について

審議を開始しています。2011年からは各地域で「資生堂リージョナルリーダーシッププログラム」が始まり、各地域単位で将来のビジネスをリードする人材の育成を進めています。



各地域での人材育成を審議するリージョナル人材育成コミッティー。

## 男女共同参画の実現

資生堂はお客さまの9割が女性であることから、女性の価値観や生活の現状を理解した上での新たな商品やサービスの提供に注力しています。そのためには社員の約8割を占める女性社員が経営・事業活動において中核的役割を果たすことが不可欠であり、1990年以降、仕事と育児・介護を両立するためのさまざまな支援策を導入してきました。

2005年からはその取り組みを強化するため、①男女共同参画の概念を社内に浸透させ、社員の意識と行動変革を求める風土の醸成、②女性の経営参画の加速を



仕事と育児の両立を支援する、事業所内保育所「カンガールーム汐留」。

視野に入れた女性リーダーの育成・登用、③ワーク・ライフ・バランスの実現を3本柱とした「男女共同参画行動計画」を立案・推進(第1次：2005年4月～2007年3月、第2次：2007年4月～2010年3月)。2010年4月～2013年3月の第3次「男女共同参画行動計画」では、活動テーマに「女性リーダーが恒常的に生まれる社内風土の完成」を掲げ、「女性のリーダー任用と人材育成強化」、「生産性向上に向けた働き方の見直し」の2つを重点課題とした具体的なアクションプランを策定し、当社の女性役員による講演やラウンドテーブル、外部ロールモデル講演などを通して、気付きやネットワーキングの場を提供しています。

その結果、仕事と育児・介護を「両立」でき、女性社員が活躍できる風土が根付いてきています。2011年には「第5回 ワーク・ライフ・バランス大賞※」の優秀賞を受賞するなど、男女共同参画に対する取り組みが社外からも評価されています。

※ ワーク・ライフ・バランスの推進において効果が表れ、他の範となる組織の取り組みを(財)日本生産性本部が表彰。



キャリアを主体的に考え、自立心とプロ意識を備えた女性社員の育成を目的とした管理職研修「キャリアサポートフォーラム」を2010年より実施。



同フォーラムで講演する当社執行役員。

## 社会・地球とともに

### 社会活動領域の方針

資生堂では、「Our Way」に述べられている「私たちは広く社会と双方向のコミュニケーションを充実させ、協働して社会的課題解決に努めます」に基づいて社会活動を進めています。

現在、国内外の社会にはさまざまな課題がありますが、そのすべてに企業が対応することはできません。そのため資生堂では社会貢献活動を展開するにあたり、特に資生堂ならではの強みを活かして貢献できる「女性・化粧(美容)」、「文化」、「環境」の3つの分野を重点領域と定め活動を行っています。

### 女性・化粧(美容) 領域

資生堂では創業以来、ハード・ソフトの両面から蓄積してきた美容に関する研究成果を活用し、一人ひとりのお客さまが望む美の実現をお手伝いし、心まで豊かになっていただくことをめざしてきました。特に、肌や心、からだに何らかの悩みを抱える方々に対して、独自の美容ソフトと商品の提供を通じてQOL(生活の質)の向上をサポートする活動「資生堂ライフクオリティー ビューティープログラム」を積極的に進めています。この活動では「資生堂ライフクオリティー ビューティーセンター」を中心に、日本全国の化粧品専門店や医療機関のほか、中

国、台湾などの海外で、あざや白斑※、肌の凹凸などの悩みを持つ方々へのメーキャップを行う「資生堂ライフクオリティー メーキャップ」、国内外で高齢者福祉施設や障がい者施設などを訪問しスキンケアやメーキャップを行う「資生堂ライフクオリティー ビューティーセミナー」を行っています。

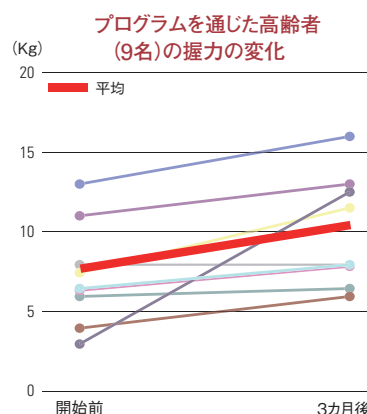
また、これまでの高齢者を対象にしたセミナー活動で得た知見をもとに、新しい市場を開拓する社会性ビジネスとして有料の「化粧療法プログラム」を開始しました。これは、化粧を通じて高齢者の身体機能改善や脳の活性化につながるプログラムを提供するもので、3つのミッションを定めています。1つは、「化粧のちから」による高齢者のQOL向上を目的とし、店頭で足を運べなくなった高齢者のみならず、すべての女性の「美容と健康」を一生にわたりサポートすること、2つ目は、日本はもとより、今後の高齢化が進行する中国や韓国などの海外でも適応する新しいビジネスモデルを構築すること、3つ目は美容のプロであるビューティーコンサルタントに新たな活躍の場を提供することです。このサービスで行う化粧行為により、高齢女性の手指筋力が鍛えられたり、昔の記憶がよみがえるなど脳の活動が活性化し、認知症予防につながるという結果が得られています。現在は関東地区での展開ですが、今後はさらに大きなビジネスに育てていきます。

※ 原因不明の後天性の皮膚疾患で、顔や首、手足などの色素が抜ける症状。

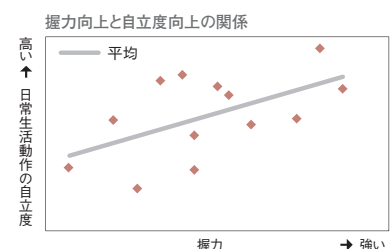


資生堂ライフクオリティー ビューティーセミナー

#### 化粧療法プログラムの効果



資生堂では、身体能力の指標としての握力と日常生活動作の自立度の関係性を調べており、握力が強いほど日常生活動作の自立度が高いという結果が得られています。



## 文化領域

資生堂は、これまで育んできた企業文化を蓄積し、再編集して社内外に発信するとともに、芸術文化への支援を通じて心豊かな社会に貢献することをめざしています。

芸術文化支援の核となるのが、1919年開廊の資生堂ギャラリー(東京・銀座)です。これまで通算で約3,100回以上の展覧会を開催し、5,000人以上の芸術家に作品発表の機会を提供してきました。その時代の先端で活躍する芸術家たちの新作を一堂に集めて展覧する「椿会」や「現代工芸展」、「life/art」などの企画展のほか、「海外新進日本人作家紹介展」、「SHISEIDO GALLERY ANNUAL」、「shiseido art egg」など、若手芸術家に発表の場を提供する展覧会の開催を通じて、彼らのキャリアアップを後押ししてきました。「椿会」などに出品された作品の一部は資生堂がコレクションし、資生堂アートハウス(静岡・掛川)で収蔵、公開しています。また、現代美術を中心に演劇や舞踊など、さまざまな表現活動に対するサポート(協賛)を行っています。さらに、社員が時代の先端のアートに触れ自らの美意識を高めることを目的に、定期的に社内鑑賞会も実施しています。



資生堂の企業文化を蓄積・発信する資生堂企業資料館。



1919年に開設した現存する日本最古の画廊である資生堂ギャラリー。

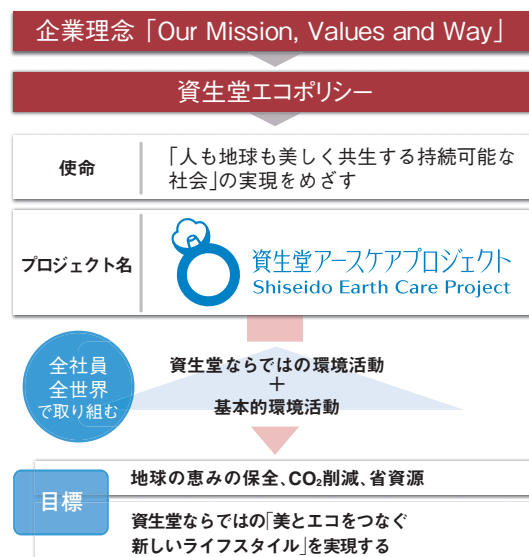
## 環境領域

### 環境活動の基本方針

資生堂は、社名の由来である「至哉坤元 万物资生(大地の徳はなんとすばらしいものであろうか、すべてのものはここから生まれる)」が表す通り、創業以来一貫して地球の恵みに感謝し、大切にしながら事業を営んできました。現在は、環境への取り組みを経営の中核に据え、全世界の全社員による環境プロジェクト「資生堂アースケアプロジェクト」を推進しています。同プロジェクトでは、人も地球も美しく共生する持続可能な社会を実現することを使命に、社会的責任として当たり前に取り組むべき「基本的環境活動」に加えて、「美とエコをつなぐ新しいライフスタイル」の実現をめざして「資生堂ならではの環境活動」を積極的に進めています。

また、環境に関する経営方針として、1992年に「資生堂エコポリシー」を制定しました。その後、環境問題を取り巻く状況の変化を踏まえ、ライフサイクル視点で商品や販促物の環境対応をルール化した「モノづくりエコスタンダード」や「販促物エコスタンダード」と、オフィスでの環境対応をルール化した「オフィスエコスタンダード」を制定し、運用しています。

### ▶ 資生堂の環境活動の全体像



## 社会との約束


2008年11月、国連グローバル・コンパクトの気候変動に関するイニシアチブ「Caring for Climate」に賛同し、環境に取り組む強い意志を世界に向けて表明しました。

一方、日本国内においては、2009年3月、化粧品業界で初めて環境省から「エコ・ファースト企業」に認定されました。「エコ・ファースト」とは、2008年4月に環境省が創設したもので、業界のトップランナー企業の環境保全に関する行動をさらに促進していくため、環境大臣に自らの取り組みを約束する制度です。今後は、この約束した取り組みの進捗状況を環境省へ報告することに加え、資生堂グループ企業情報サイトなどでも定期的に公表していきます。



### エコ・ファーストの約束

～環境先進企業としての地球環境保全の取り組み～

資生堂グループは、創業以来140年間、  
地球の恵みを価値づくりの源泉とし、  
お客さまに美しさとすこやかさをお届けしてきました。  
「一瞬も 一生も 美しく」というコーポレートメッセージのもと、  
人も地球も美しく共生する持続可能な社会の実現を目指し、  
全社員をメンバーとする  
 資生堂アースケアプロジェクトを活動母体として、  
以下の取り組みを進めてまいります。

1. 容器包装の3R(reduce, reuse, recycle)をはじめとする商品の環境対応を積極的に推進します。
2. 価値づくりの源泉である地球の恵みの保全に積極的に取り組みます。
3. 社員の環境教育に取り組み、地球の恵みの保全に貢献する人材を育成します。
4. 地球温暖化防止に向けた取り組みを積極的に推進します。

## 環境負荷低減に向けた取り組み

2012年3月期からの3か年は、「ライフサイクル全体での商品の環境対応」と「全世界でのCO<sub>2</sub>排出量の削減」を環境活動の柱に、環境負荷低減に向けた取り組みを推進しています。

「ライフサイクル全体での商品の環境対応」では、「モノづくりエコスタンダード」をベースに、研究開発、商品企画、調達、生産、物流、販売、廃棄までを含めたライフサイクル全体での取り組みを進めています。具体的には、化粧品容器をサトウキビ由来ポリエチレンへと切り替えていくほか、レフィルの配置やサトウキビの搾りかすを原料とする「バガス紙」の商品外箱への採用を拡大します。また、水資源への対応においても、水使用量の削減や商品使用時の水使用量削減につながる取り組みを行っています。

「全世界でのCO<sub>2</sub>排出量の削減」については、下記の削減目標をめざして取り組みを進めています。

### ▶ 商品の環境対応の目標

項目	目標
植物由来容器の採用	2021年3月期までに、国内化粧品事業で使用するポリエチレンの70%以上を植物由来に切り替えます。
レフィル化の加速	2021年3月期までに、国内化粧品事業のファンデーション(コンパクトタイプ)、白粉、シャンプー・コンディショナーのジャンボサイズのレフィルを100%、化粧水・乳液(ディスペンサータイプ)のレフィルを70%以上配置します。
バガス紙の積極採用	2012年4月以降の国内化粧品事業の新製品・リニューアル品で紙を使用する商品においては、バガス紙への切り替えを促進します。

### ▶ CO<sub>2</sub> 排出量削減目標

事業所			基準年度	目標年度		対象
				2014年 3月期	2021年 3月期	
CO <sub>2</sub> 排出量削減	国内	生産事業所	2010年 3月期	15%	20%	絶対量
		非生産事業所		5%	14%	
	海外	生産事業所	—	20%	23%	BAU 比※
		非生産事業所	2010年 3月期	4%	11%	絶対量

※ Business As Usual：特段の削減策を講じなかった場合に想定されるCO<sub>2</sub>排出量と、削減策を講じた場合に想定されるCO<sub>2</sub>排出量の比較。

## 環境活動の取り組み事例

資生堂の象徴的な環境活動に番号をつけて整理(ナンバリング)し、  
資生堂グループ企業情報サイトの「資生堂アースケアプロジェクト」で紹介しています。

「No.089」までの取り組みをご覧ください(2012年3月末時点)。

<http://group.shiseido.co.jp/eco/>



### No.055-2

#### ●「スーパーマイルド」容器へのサトウキビ由来 ポリエチレンの採用

2011年9月、国内の化粧品・日用品としては初めてサトウ  
キビ由来ポリエチレン容器をヘアケアブランド「スーパーマイ  
ルド」に採用。レギュラーサイズ、ジャンボサイズのボトル部分  
には約96%、つめかえ用には約34%のサトウキビ由来ポリ  
エチレンを使用しており、石油由来に比べて年間でのCO<sub>2</sub>排  
出量を約235トン削減できる見込みです。

資生堂ではサトウキビ由来ポリエチレンなどの植物由来  
プラスチックを容器全体に占める割合で20%以上(重量比)  
使用している商品には、「資生堂アースケアプロジェクト」の  
シンボルマークを記載しており、スーパーマイルドにもこのマーク  
を表示しています。



「スーパーマイルド」

### No.082

#### ●ゾートス社 ジェニーバ工場での風力発電設備稼働

ヘアサロン向け製品を製造しているゾートス社のジェニーバ  
工場(米国・ニューヨーク州)の大型風力発電設備2基が、  
2011年12月より稼働。2基合計の年間発電量は、約600  
万kWhを見込んでいます。自社敷地内の発電量は、ニュー  
ヨーク州の全民間企業および米国の美容業界の中で最大と  
なります。この風力発電の稼働により、ジェニーバ工場の年  
間使用電力の約60%がカバーでき、電力使用により発生す  
るCO<sub>2</sub>も約60%削減することが可能となる見込みです。ゾ  
ートス社ではすでにカーボンオフセットの取り組みを始めており、  
この風力発電により「CO<sub>2</sub>排出量ゼロの工場」として稼働し  
ています。



ジェニーバ工場

### No.084

#### ●「HAKU」レフィル配置によるプラスチック使用量の削減

2011年2月、美白美容液「HAKU メラノフォーカスW」発  
売時にレフィルを配置。これにより、本体製造時と比較すると  
プラスチック使用量を約60%削減可能となり、発売後1年間  
で約19トンの削減となりました。付け替えの簡便さ、中味の安全  
性・安定性を保持しながら容器機構を設計。お客さまから  
ご要望をいただいていた「中味残量の確認」も可能となりま  
した。



「HAKU メラノフォーカスW」本体      レフィル

### No.088

#### ●美容飲料「ピュアホワイトW」、「コラーゲンシリーズ」 の容器軽量化と、はがしやすいラベルの採用

「飲み終わったガラスびんはまとめて捨てるので少しでも  
軽くしてほしい」というお客さまのご要望を受け、「ピュアホ  
ワイトW」と「コラーゲンシリーズ」のガラスびんを従来品に比  
べて約10%軽量化を実現。これにより、年間約480トンの  
CO<sub>2</sub>が削減できる見込みです。また、「ほかの人にどんなものを  
飲んでいるかを知られたくない」、「ラベルをはがして廃棄し  
たいのに、はがしにくい」との声にもお応えし、簡単にはがせる  
ラベルに変更しました。



「ピュアホワイトW」      「コラーゲンシリーズ」      はがしやすいラベル

## 生物多様性の保全

資生堂では、価値づくりの源泉である「地球の恵み」の保全(生物多様性の保全)を環境活動の中核に据え、すべてのプロセスにおいてその大切な「地球の恵み」を限りあるものとして認識し、将来の世代に受け継ぐべく、厳正に取り扱っています。

2011年6月にリニューアルしたヘアケアブランド「TSUBAKI」に配合されているツバキ油の産地・長崎県五島列島にて、同年10月に椿の植林・保全活動を行いました。この取り組みは、社員ボランティアがヤブツバキの苗木を植え、下草刈りなどの保全活動を行うことで、「地球の恵み」への感謝の気持ちを表すとともに、里山再生につながる活動として、第21回地球環境大賞(フジサンケイグループ主催)の日本経済団体連合会会長賞を受賞しました。

### ▶ 事業活動と一体になった「地球の恵み」の保全活動



## 復興支援活動

資生堂では、2011年3月に発生した東日本大震災以来、東北の方々に元気をお届けするため、生活環境や季節の変化を踏まえながら、化粧品メーカーとして可能な限りの支援活動を行っています。

震災直後は義援金の提供のほか、水のいらないシャンプーなど被災地で要望の高い物資を支援。そして、その後は資生堂ならではの取り組みとして、ビューティーコンサルタントがスキンケアやメーキャップサービスを無償で行う「ビューティー支援活動」を展開しています。

被災された方々の生活の場が、避難所から仮設住宅に移った後も続けられているこの支援活動では、福島、宮城、岩手の3県で延べ30,000名を超える皆さまに手や顔のマッサージ、メーキャップサービスなどを実施しました。被災者の方々からは「日常が戻ってきたよう」、「気持ちが華やかになった」、「口紅をひくと前向きな気持ちになれる」などのお声をいただきました。

また12月上旬には、震災後初めて迎える厳しい冬を少しでも快適に過ごし、新年を晴れやかに迎えていただけるようなサポートを推進。総勢約200名の社員が1軒ずつ仮設住宅を訪問し、寒い季節に必要なスキンケアやヘアケアアイテムなどの詰め合わせ約12,000セットを手渡しでお届けしました。

このほか、被災地に密着して情報を発信する「臨時災害FM局」や「コミュニティーFM局」など地方メディアへの支援や、2012年1月に仙台で開催した資生堂所属のヘア・メーキャップアーティストによる写真展など、行った活動は多岐にわたります。

私たちは、これらの活動を通じて、化粧は「外見を美しくすると同時に心も豊かにする」ものだ改めて気付くことができました。そして、化粧が女性の日常に深く寄り添っていること、私たちの想像以上に化粧が大きな力を持っていることを、お会いした方々から教えていただいています。

今後も私たちの一人ひとりが「何ができるか」を常に考え、復興に向けた支援活動を続けていきます。



復興支援活動の詳細については、資生堂グループ企業情報サイトより「東日本大震災における資生堂の支援」をご覧ください。

[http://group.shiseido.co.jp/csr/shien\\_support/](http://group.shiseido.co.jp/csr/shien_support/)

# 環境データ

エネルギー使用量（インプット）と環境負荷実績（アウトプット）、2012年3月期の環境会計の集計結果についてご報告します。

各数値は、GRI「サステナビリティ・レポート・ガイドライン第3版」や環境省「環境報告ガイドライン2012年版」などの各種ガイドラインを参考に集計・開

示しています。

今後も、環境に関する数値をできる限り「見える化」していくことで、環境データを充実させるとともに、社員の環境意識を高めることにもつなげ、さらなる環境活動の推進を図っていきます。

## ▶ 環境データ

指標		対象範囲	2011年 3月期	2012年 3月期
国内	インプット	(万kWh)	3,776	3,384
		都市ガス(万m <sup>3</sup> )	583	567
		LPG(t)	132	103
		燃料(kl)	41	42
		蒸気(GJ)	0	0
		水(万m <sup>3</sup> )	0	1
	アウトプット	CO <sub>2</sub> (t)	10	78
		SO <sub>x</sub> (t)	11,974	10,062
		NO <sub>x</sub> (t)	85	85
		排水(万m <sup>3</sup> )	26,996	25,171
		BOD(t)	19,077	14,960
		COD(t)	0	0
		廃棄物(t)	5	4
		リサイクル率(%)	74	79
			20	17
			32	29
			4,474	4,189
			1,410	1,247
海外	インプット	電力(万kWh)	100	100
		都市ガス(万m <sup>3</sup> )	3,763	3,713
		LPG(t)	670	660
		燃料(kl)	380	425
		蒸気(t)	15	15
		水(万m <sup>3</sup> )	53	75
	アウトプット	CO <sub>2</sub> (t)	0	0
		廃棄物(t)	24	2
		リサイクル率(%)	60	39
			4,627	4,006
			40	45
			28,177	23,322
			2,952	2,252
			3,313	4,071
			584	581
			89	80

※ 国内非生産事業所は対象範囲に省エネ法対象となる小規模事業所を追加した。

※ 海外非生産事業所については、主要な事業所のみ。

## ▶ 環境会計

### 1. 環境保全コスト

(単位：百万円)

分類	主な取り組みの内容	投資額	費用額
(1) 事業エリア内コスト		239	296
内訳	(1) -1公害防止コスト	66	84
	(1) -2地球環境保全コスト	169	19
	(1) -3資源循環コスト	3	194
(2) 上・下流コスト	容器包装リサイクル法負担金支払、グリーン購入、製品のリサイクルなど	0	327
(3) 管理活動コスト	人件費(R&D除く)、環境管理費用	0	487
(4) 研究開発コスト	環境対応製品の研究開発など(人件費含む)	0	149
(5) 社会活動コスト	団体支援、環境情報公表、環境広告など	0	71
(6) 環境損傷対応コスト	自然修復費用など	0	0
(7) その他のコスト		0	0
合計		239	1,331

### 2. 環境保全効果

(単位：百万円)

効果の内容	経済効果
収益	35
費用節減	86
	5
	11
	0
合計	136

※ 環境会計の集計について

- ・対象期間：2011年4月1日～2012年3月31日
- ・対象範囲：国内工場、海外工場、国内リサーチセンター、本社部門

## 社会性データ

社会活動の中の「女性・化粧(美容)」および「文化」領域のデータに加え、人事関連データを掲載しています。

なお、資生堂のCSRへの取り組みに関してステークホルダーの皆さまにご理解を深めていただけるよう、本レポートに掲載されていない項目や、より詳しい情報、

GRIガイドライン対照表などを、資生堂グループ企業情報サイトの「CSR・環境活動」(<http://group.shiseido.co.jp/csr/>)にて公開しています。今後も社会活動・人事関連データを充実させるとともに、ステークホルダーの皆さまにとって分かりやすい情報発信をめざしていきます。

### ▶ 社会活動関連データ

領域	項目		指標	単位	2011年 3月期	2012年 3月期	対象
女性・ 化粧（美容）	資生堂ライフクオリティー ビューティープログラム	ライフクオリティー ビューティーセンター	設置国・地域数（施設数） <sup>（注1）</sup>	国・地域（箇所）	3（4）	3（5）	国内外
			利用者数	名	1,479	1,660	国内外
		ライフクオリティー ビューティーセミナー	開催件数	回	3,095	2,864	国内外
			参加人数	名	47,919	43,946	国内外
			ビューティーボランティア※1参加人数	名	3,515	2,697	国内
	資生堂子どもセミナー※2		受講者数 <sup>（注2）</sup>	名	810	1,432	国内
	資生堂ランニングクラブ	ランニング教室開催件数	回	2	3	国内	
		社外講演会開催件数	回	2	6	国内	
	資生堂女性研究者サイエンスグラント		受賞者数	名	10	10	国内
文化	資生堂企業資料館		企画展開催数	件	2	3	国内
	資生堂ギャラリー			件	7	5	国内
	資生堂アートハウス			件	4	4	国内
社員の社会貢献	資生堂花椿基金※3		月間賛同口数 <sup>（注3）</sup>	口	12,589	15,527	国内

※1 ビューティーボランティア：退職したビューティーコンサルタントによるサポート活動。

※2 資生堂子どもセミナー：肌が変わる思春期直前の子どもたちに、「肌」や「清潔」についての情報や自分の肌の正しい手入れ法をお伝えするセミナー。

※3 資生堂花椿基金：社員が給与引きで寄付を行うとともに、支援活動としてボランティアにも参加する。現在の支援団体は9団体。

注：1. 日本(東京)、中国(上海・香港)、台湾(台北・高雄)。

注：2. 対象は小学5～6年男女児童。

注：3. 1口：100円、3月実績。

### ▶ 人事関連データ

項目	単位	2011年 3月期	2012年 3月期	対象	備考
社員数	名	44,287	46,267	国内外グループ社員(有期契約社員含む)	有期契約社員数は年間平均人員数で計算
平均年齢	歳	38.5	39.0	国内グループ社員(有期契約社員除く)	
平均勤続年数	年	14.8	15.3	国内グループ社員(有期契約社員除く)	
労働時間数 (1人当たりの 年間総実労働時間)	時間	1,812.8	1,813.5	国内グループ社員 (管理職・有期契約社員を除く)	年間所定労働時間 2011年3月期: 1,844.5時間 2012年3月期: 1,852.5時間
女性社員比率	%	82.8	82.9	国内グループ社員(有期契約社員含む)	
女性リーダー比率	%	22.2	22.9	国内グループ社員	リーダーは部下を持つ管理職を指す
定年後再雇用社員数	名	136	181	国内グループ社員	
障がい者雇用率	%	1.83	1.90	国内グループ社員	
介護休業取得者数	名	33	24	国内グループ社員(有期契約社員含む)	
介護時間取得者数	名	21	18	国内グループ社員(有期契約社員含む)	
育児休業取得者数	名	1,218	1,307	国内グループ社員(有期契約社員含む)	短期育児休業取得者を含む
育児時間取得者数	名	1,415	1,681	国内グループ社員(有期契約社員含む)	
カンガルースタッフ※4数	名	1,417	1,534	国内グループ社員	資生堂販売(株)の制度

※4 カンガルースタッフ：育児時間を取得するビューティーコンサルタントが仕事を終えた後の夕刻以降、お客さまの応対や店頭での後方業務を行うスタッフ。

## 資生堂の経営体制



後列左から、原田 明夫、辻山 栄子、大塚 宣夫、高山 靖子、米山 俊夫  
中列左から、上村 達男、岩田 彰一郎、高森 竜臣、西村 義典  
前列左から、前田 新造、末川 久幸、カーステン・フィッシャー、永井 多恵子

# 取締役・監査役および執行役員

(2012年6月26日現在)

## 取締役



代表取締役 会長

**前田 新造** (1947年2月25日生)

担 当: 取締役会議長

1970年 入社  
1996年 マーケティング本部 化粧品企画部長  
1997年 国際事業本部 国際事業1部長兼マーケティング開発室長  
1997年 国際事業本部 アジアパシフィック地域本部長  
2000年 コスメニティー価値創造センター 海外セルフ営業部長  
2001年 化粧品事業戦略本部 推販部長  
2003年 経営企画室長  
取締役、執行役員  
2005年 代表取締役(現任)、執行役員社長  
2011年 会長(現任)



代表取締役 執行役員社長

**末川 久幸** (1959年3月17日生)

担 当: CEO

1982年 入社  
2007年 事業企画部長  
2008年 執行役員、経営企画部長  
2009年 取締役  
2010年 執行役員常務  
2011年 代表取締役(現任)、執行役員社長(現任)



代表取締役 執行役員専務

**カーステン・フィッシャー** (1962年9月7日生)

担 当: 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)、米州担当  
国際事業部長

1979年 シュワルツコフ入社  
1999年 ウエラジャパン(株)代表取締役社長  
2003年 ウエラAG エグゼクティブ・バイスプレジデント  
2004年 ザ プロクター アンド ギャンブルカンパニー コーポレート・オフィサー  
プロフェッショナル・ケア・プレジデント  
2006年 当社常勤顧問  
2007年 執行役員常務、国際事業担当(現任)、国際事業部長(現任)  
プロフェッショナル事業担当(現任)  
2008年 中国事業担当(現任)  
取締役(現任)  
2010年 執行役員専務(現任)  
2011年 資生堂アメリカズCorp. 会長兼CEO(現任)、米州担当(現任)  
2012年 代表取締役(現任)



取締役 執行役員常務

**高森 竜臣** (1952年7月7日生)

担 当: 国内化粧品事業 事業戦略領域、クレド・ポー ボーテ グローバルユニット担当  
国内化粧品事業部長

1975年 入社  
2002年 海外セルフ事業部長  
2003年 国際営業本部 東アジア事業部長  
2004年 国際事業部 中国戦略部長  
2006年 中国事業部長  
2007年 執行役員  
2009年 取締役(現任)  
2010年 執行役員常務(現任)、国内化粧品事業、クレド・ポー ボーテ グローバルユニット担当(現任)、国内化粧品事業部長(現任)  
2012年 国内化粧品事業 事業戦略領域担当(現任)



取締役 執行役員

**西村 義典**\*1 (1955年6月28日生)

担 当: 最高財務責任者  
財務、IR、情報企画、内部統制担当

1979年 入社  
2005年 財務部長  
2008年 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)財務部長  
2009年 資生堂ドイチュラント GmbH  
取締役社長  
2011年 執行役員 最高財務責任者(現任)、財務、IR、情報企画、内部統制担当(現任)  
2012年 取締役(現任)

## 取締役



社外取締役

**岩田 彰一郎** (1950年8月14日生)

1973年 ライオン油脂(株)(現ライオン(株))  
入社  
1986年 プラス(株)入社 同社商品開発本部  
部長代理  
1992年 プラス(株)営業本部アスクル事業  
推進室室長  
1995年 プラス(株)アスクル事業部部長  
1997年 アスクル(株)代表取締役社長  
(現任)  
2000年 アスクル(株)CEO(現任)  
2006年 当社社外取締役(現任)、当社役員  
報酬諮問委員会委員長(現任)

<独立役員>※2



社外取締役

**永井 多恵子** (1938年1月30日生)

1960年 日本放送協会 入局  
1990年 日本放送協会 浦和放送局長  
1993年 日本放送協会 解説主幹  
1995年 日本放送協会 退職  
1997年 世田谷コミュニティ振興交流財団  
常務理事  
2005年 日本放送協会 副会長  
2008年 社団法人国際演劇協会 会長(現任)  
2009年 公益財団法人せたがや文化財団  
副理事長(現任)  
2010年 三井化学(株)  
社外取締役(現任)  
2011年 当社社外取締役(現任)

<独立役員>※2



社外取締役

**上村 達男** (1948年4月19日生)

1977年 北九州大学法学部 専任講師  
1979年 北九州大学法学部 助教授  
1981年 専修大学法学部 助教授  
1986年 専修大学法学部 教授  
1990年 立教大学法学部 教授  
1997年 早稲田大学法学部 教授(現任)  
2003年 早稲田大学21世紀COE  
《企業法制と法創造》総合研究所  
所長  
早稲田大学大学院法務研究科  
教授(現任)  
2004年 (株)ジャスダック証券取引所  
社外取締役  
2006年 当社社外取締役(現任)、当社役員、  
指名諮問委員会委員長(現任)  
早稲田大学法学学術院長・法学部長  
2008年 早稲田大学グローバル COE  
《企業法制と法創造》総合研究所  
所長(現任)  
2012年 日本放送協会 経営委員(現任)、  
日本放送協会 監査委員(現任)

<独立役員>※2

## 執行役員

常務  
国内化粧品事業 マーケティング領域、  
ヘルスケア事業、国内ノン資生堂事業担当

**宮川 勝**

常務  
アジアブレイクスルー戦略推進担当  
中国事業部長、アジアパシフィック営業部長

**岡澤 雄**

広報、CSR、環境、お客さま情報、  
風土改革、  
取締役会直轄委員会(CSR委員会)担当

**アキレス 美知子**

プロフェッショナル事業部長  
資生堂プロフェッショナル(株)  
代表取締役社長

**花田 浩三**

生産、購買、ロジスティクス担当

**石本 潔**※4

技術企画、品質保証、  
フロンティアサイエンス事業担当

**岩井 恒彦**

化粧品研究開発、ソフト開発担当

**木村 朝**

2012年6月26日付で退任した取締役は次の通りです。取締役：岩田 喜美枝(2012年3月31日付で執行役員副社長を退任)

2012年6月26日付で退任した監査役は次の通りです。監査役：黒田 玲子

2012年3月31日付で退任した執行役員は次の通りです。執行役員：西山 聖二

## 監査役



監査役（常勤）  
**高山 靖子**（1958年3月8日生）

1980年 入社  
2006年 お客さまセンター所長  
2008年 コンシューマーリレーション部長  
2009年 お客さま・社会リレーション部長  
2010年 CSR部長  
2011年 監査役（常勤）（現任）



監査役（常勤）  
**米山 俊夫**（1951年9月26日生）

1978年 入社  
2000年 ファインケミカル事業部長  
2004年 化粧品事業部 商品開発部長  
2005年 ビューティーサイエンス研究所長  
2006年 執行役員  
2008年 ヘルスケア事業部長  
2010年 監査役（常勤）（現任）



社外監査役  
**原田 明夫**（1939年11月3日生）

2001年 検事総長  
2005年 当社社外監査役（現任）、  
住友商事（株）社外監査役（現任）、  
セイコーホールディングス（株）  
社外取締役（現任）  
2009年 日本郵政（株）社外取締役（現任）  
2010年 （株）企業再生支援機構  
社外取締役（現任）

<独立役員>※2



社外監査役  
**大塚 宣夫**（1942年1月10日生）

1988年 医療法人社団慶成会 理事長兼院長  
2007年 当社社外監査役（現任）  
2010年 医療法人社団慶成会 会長（現任）  
<独立役員>※2



社外監査役  
**辻山 栄子**※3（1947年12月11日生）

2003年 早稲田大学商学部・  
大学院商学研究科 教授（現任）  
2008年 三菱商事（株）社外監査役（現任）  
2010年 オリックス（株）社外取締役（現任）  
早稲田大学大学院商学研究科長（現任）  
2011年 （株）ローソン 社外監査役（現任）  
（株）エヌ・ティ・ティ・ドコモ 社外監査役  
（現任）

2012年 当社社外監査役（現任）

<独立役員>※2

人事部長  
**大月 重人**

経営企画部長  
**坂井 透**

美容統括部長  
ビューティークリエーション担当  
**関根 近子**※4

食品研究開発、新成長領域研究開発、  
研究管理、技術アライアンス担当  
**島谷 庸一**

企業文化、宣伝制作担当  
**杉山 繁和**※4

経営企画、総務（法務、秘書）担当  
**高重 三雄**

国内化粧品事業部営業領域担当  
資生堂販売（株）代表取締役社長  
（株）エフティ資生堂 代表取締役社長  
**矢吹 隆一**

※1 新任取締役

※2 東京証券取引所の有価証券上場規程第436条の2に定める独立役員

※3 新任監査役

※4 新任執行役員



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、2006年6月より独立性の高い社外取締役2名を招聘しており、2011年6月には1名増員の3名となりました。社外取締役の招聘により、取締役会の監督機能が強化され、取締役会における議論もより活発化しています。また、社外役員の独立性の高さについて客観的に判断するため、「社外役員の独立性に関する判断基準」を定めており、この基準に基づき、当社は、社外取締役3名および社外監査役3名の全員を、東京証券取引所の有価証券上場規程に定める独立役員に指定しています。加えて、女性、外国人、

資生堂以外でキャリアを積んできた人材を取締役に登用するなどダイバーシティ(多様性)も積極的に進め、幅広い視野・高い見識による意思決定・監督機能の強化につなげています。2012年6月現在において、取締役と監査役合計13名のうち、社外役員を含め、資生堂以外でキャリアを積んできた人材は7名(54%)で、女性は3名(23%)、外国人は1名(8%)となりました。

(「社外役員の独立性に関する判断基準」の詳細については、P70をご参照ください)

▶ コーポレートガバナンス改革の変遷

経営の透明性、公正性、迅速性

責任体制の  
明確化

- 2001 執行役員制度の導入
- 2001 取締役任期1年制の導入
- 2006 同一役位在任上限期間の設定
- 2006 執行役員の降格ルールの制定
- 2006 在任上限年齢の引き下げ

グローバル競争に打ち勝つトップマネジメントの強化を目的に、すべての役員が高いレベルで成果を出し続ける状態を維持すべく、役員昇降格ルールや在任上限期間を設定したほか、在任上限年齢の引き下げを行いました。また、執行役員の少数精鋭化に向け、執行役員数を大幅に減少しており、現在は18名となっています。

経営の  
透明性・  
健全性  
の強化

- 2001 「役員報酬諮問委員会」の設置
- 2005 「役員指名諮問委員会」の設置

役員報酬諮問委員会では、さらなるグローバル化の進展を見据え、2008年に役員報酬制度を業績や株価との連動性を高めた制度へと改定しています。役員指名諮問委員会は、取締役や執行役員候補の選抜などのほか、執行役員在任ルールの構築や個別の在任上限期間延長に対する討議なども行っています。

監督・  
監査機能  
の強化

- 2005 社外監査役の増員(2名→3名)
- 2006 社外取締役の招聘
- 2011 社外取締役の増員(2名→3名)
- 2011 取締役会議長と社長の分離

監督・監査機能の強化に向けては、独立性の高い、多様な経歴の社外取締役・監査役の招聘および増強に取り組んでいます。独立性に関しては、判断基準を定め、招集通知やウェブなどで情報を公開しています。また、取締役会議長の機能を社長から分離しています。

意思決定  
機能の強化

- 2001 経営会議・執行役員政策会議の設置
- 2002 取締役の員数削減

重要な業務遂行を多面的に検討するために執行役員が出席する経営会議を2001年に設置し、原則として毎月3回開催しています。また、取締役の定員については、2002年にそれまでの「7名以上」から「12名以下」に変更し、下限方式から上限方式に変えることで取締役の少人数化を明確にしています。

## 監査体制

資生堂の監査役会は、常勤の監査役2名と、独立性の高い非常勤の社外監査役3名で構成されています。監査役は、取締役会およびその他重要な会議に出席し、活発な意見を述べるほか、資生堂グループ全体の会計の監査を含め、取締役の職務執行の適法性だけではなく、

妥当性についても監査を実施しています。

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についての課題解決に結び付けています。また、監査役と会計監査人および内部監査部門との間で連絡会を開催するほか、監査役専従スタッフを配置するなど、監査役の監査が実効的に行われ

### 社外役員の独立性に関する判断基準

株式会社資生堂(以下、当社という)は、当社の社外取締役および社外監査役(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. 現に当社および当社の関係会社(以下、併せて「当社グループ」という)の業務執行者ではなく、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。  
社外監査役にあっては、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および会計参与(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. 現事業年度および過去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。
  - ① 当社グループを主要な取引先としている者、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②号ないし第④号において同じ)。
  - ② 当社グループの主要な取引先、またはその業務執行者。
  - ③ 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。
  - ④ 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。
  - ⑤ 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を得ているコンサルタント、会計専門家および法律専門家。なお、これらが法人、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⑥号および第⑦号において同じ)を含む。
  - ⑥ 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。

⑦ 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、2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②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。
  - ① 当社グループの業務執行者のうちの重要な者。
  - ② 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。
  - ③ 第2項第①号ないし第④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に限る。
  - ④ 第2項第⑤号ないし第⑦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。
  - ① 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に就任している状況。
  - ② 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にある者が、当該団体の役員または役員に準ずる役職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。

上記に加え、金額基準などを注釈にて詳細に定めています。当該注釈は、資生堂グループ企業情報サイト 株主・投資家向け情報の「第112回定時株主総会 招集ご通知」に掲載しています。  
<http://group.shiseido.co.jp/ir/account/shareholder/2012/index.html#sec1>

るための体制を整備しています。なお、2012年3月期は監査役会を14回開催し、監査役の出席率は85.7%であった1名を除き、100%でした。また、取締役会への監査役の出席率は78.5%であった1名を除き、100%でした。

グループ全体の内部監査では、業務の適正性を監査し、その結果を取締役会および監査役会に報告しています。

当社は、いわゆる三様監査(内部監査、監査役監査および会計士監査)を採用しています。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。

## 委員会

当社は、経営の透明性・客観性を高める観点から、取締役会の諮問機関として、役員報酬制度、役員業績評

価などを答申する「役員報酬諮問委員会」と、取締役・執行役員候補の選抜、役員の昇降格などを答申する「役員指名諮問委員会」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。また、取締役会直轄委員会については、CSR委員会を設置しています。

CSR委員会は、当社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にしています。社会からの要請事項や期待内容を把握し、CSR活動の方向性を検討するとともに、経営戦略上および業務運営上のCSRの課題やリスクを把握・評価し、必要な対策を講じます。CSR委員会は社長を委員長とし、社内から横断的に委員を選定するとともに、社外有識者を委員に加えて運営し、活動計画や活動結果を取締役会に提案・報告しています。

### ▶ 各委員会メンバー

#### 〈取締役会諮問委員会〉

役員報酬諮問委員会			役員指名諮問委員会		
〔委員長〕	社外取締役	岩田 彰一郎	〔委員長〕	社外取締役	上村 達男
〔委員〕	社外取締役	上村 達男	〔委員〕	社外取締役	岩田 彰一郎
	社外取締役	永井 多恵子		社外取締役	永井 多恵子
	代表取締役 会長	前田 新造		代表取締役 会長	前田 新造
	代表取締役 執行役員社長	末川 久幸		代表取締役 執行役員社長	末川 久幸
	代表取締役 執行役員専務	カーステン・フィッシャー		代表取締役 執行役員専務	カーステン・フィッシャー
	取締役 執行役員	西村 義典			

#### 〈取締役直轄委員会〉

##### CSR委員会

〔委員長〕	代表取締役 執行役員社長	CEO	末川 久幸
〔委員〕	代表取締役 執行役員専務	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)、米州担当 国際事業部長	カーステン・フィッシャー
	取締役 執行役員常務	国内化粧品事業 事業戦略領域、クレ・ド・ポー ボーテ グローバルユニット担当 国内化粧品事業部長	高森 竜臣
	取締役 執行役員	最高財務責任者 財務、IR、情報企画、内部統制担当	西村 義典
	執行役員	広報、CSR、環境、お客さま情報、風土改革担当	アキレス 美知子
	執行役員	技術企画、品質保証、フロンティアサイエンス事業担当	岩井 恒彦
	執行役員	人事部長	大月 重人
	執行役員	経営企画部長	坂井 透
	社外取締役		永井 多恵子
	資生堂労働組合	中央執行委員長	赤塚 一
	社外委員	アテナ法律事務所 弁護士	林 陽子氏
		(株)大和総研 調査本部 主席研究員	河口 真理子氏
〔オブザーバー〕	監査役(常勤)		高山 靖子

## 役員報酬

取締役と執行役員の報酬は、固定報酬である基本報酬と、業績目標の達成度や株価によって変動する業績連動報酬から構成されています。社外取締役を除く取締役については、原則として執行役員としての役位が上位の者ほど業績連動報酬の割合を高く設計しており、算定基準(3カ年および各年度の連結業績および担当事業業績ならびに個人考課)の目標達成率が100%の場合には、役位ごとの種類別報酬割合は下表の通りとなります。執行役員を兼務せず、取締役会議長を務める代表取締役会長については、直接には業務を執行しないことから賞与の支給がなく、役位による報酬体系とは異なる設計としています。また、当社の成長を牽引するグローバル事業を中心的に担うカーステン・フィッシャー代表取締役執行役員専務についても、役位による報酬体系と切り離して、より業績連動性の高い報酬体系としています。

業績連動報酬は、毎年連結業績に応じて支給される短期インセンティブ報酬としての「賞与」、2012年3月

期からスタートした3カ年計画最終年度終了後に3カ年計画の目標達成度に応じて支給する「中期インセンティブ型報酬」としての金銭報酬、株主との利益意識の共有を主眼とした「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います。この業績連動報酬は、取締役に単年度だけではなく中長期的な視野を持って、業績や株価を意識した経営を動機付けることを意図した設計としています。

なお、社外取締役の報酬については、業務執行から独立した立場での監督機能が重視されることから、固定の基本報酬のみとしています。監査役の報酬については、監査という機能の性格から、業績への連動性を排除し、固定の基本報酬のみとしています。

取締役と監査役の基本報酬は、株主総会で決議された月額報酬枠の範囲内で支払われており、取締役の業績連動報酬は、短期インセンティブの賞与、中期インセンティブの金銭報酬、長期インセンティブのストックオプションとともに、都度、株主総会に諮っています。

### ▶ 取締役の役位ごとの種類別報酬割合および報酬算定基準(業績連動報酬に係る目標達成率がすべて100%の場合)

		会長	執行役員 社長	執行役員 副社長	執行役員 専務	執行役員 常務	執行役員	カーステン・ フィッシャー 執行役員 専務
固定報酬	基本報酬	42%	30%	43%	44%	45%	48%	34%
	算定基準	役位に応じて						個別
業績連動報酬	賞与(短期)	—	23%	22%	21%	21%	21%	22%
	算定基準	—	連結業績			連結業績・担当事業業績・個人考課		
	中期インセンティブ	29%	23%	17%	17%	17%	16%	35%
	算定基準	3カ年計画目標						3カ年担当事業業績目標
	長期インセンティブ	29%	23%	17%	17%	17%	16%	9%
	算定基準	役位に応じて						個別
合計		100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

## ▶ 取締役および監査役の2012年3月期に係る報酬等の総額

	基本報酬	賞与	中期インセンティブ	長期インセンティブ (ストックオプション)	合計
	百万円	百万円	百万円	百万円	百万円
取締役(9名)	254	107	—	87	450
うち社外取締役(3名)	36	—	—	—	36
監査役(6名)	96	—	—	—	96
うち社外監査役(3名)	36	—	—	—	36
合計	350	107	—	87	546

- 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. 取締役の中期インセンティブ型報酬は、3カ年計画最終年度終了後に目標達成度に応じて、3カ年分を支払う制度となっています。2012年3月期は3カ年計画の1年目であるため、3カ年計画に係る同報酬の当期における支払いはありません。
3. 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上で交付したストックオプション(新株予約権)の当期費用計上額の合計額です。
4. 上記支給額には、以下の取締役および監査役の報酬等の額が含まれています。
- ① 退任取締役1名の報酬  
2011年6月24日開催の第111回定時株主総会終結のときをもって退任した取締役1名に対する2011年4月から6月までの基本報酬6百万円およびストックオプションの当期費用計上額6百万円
  - ② 退任監査役1名の報酬  
2011年6月24日開催の第111回定時株主総会終結のときをもって退任した監査役1名に対する2011年4月から6月までの基本報酬7百万円
5. 上記支給額のほか、以下の報酬等があります。
- ① 当社取締役3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1百万円
  - ② 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4社が2012年3月期に係る基本報酬として支払った28百万円
  - ③ 2011年6月24日開催の第111回定時株主総会終結のときをもって退任した取締役1名に対し、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期間の退職慰労金18百万円(2004年の役員退職慰労金制度廃止に伴う打ち切り支給分)
  - ④ 2011年6月24日開催の第111回定時株主総会終結のときをもって退任した監査役1名に対し、当該監査役が取締役を兼務しない執行役員の地位にあった期間の退職慰労金35百万円(2004年の役員退職慰労金制度廃止に伴う打ち切り支給分)

## ▶ 代表取締役および報酬等の総額が1億円以上である取締役の2012年3月期に係る報酬等の種類別の額

	基本報酬	賞与	中期インセンティブ	長期インセンティブ (ストックオプション)	合計
	百万円	百万円	百万円	百万円	百万円
代表取締役 前田 新造	49	—	—	18	67
代表取締役 末川 久幸	46	31	—	12	90
代表取締役 岩田 喜美枝	37	16	—	26	80
取締役 カーステン・フィッシャー	53	47	—	16	117

- 注：1. 中期インセンティブ型報酬および長期インセンティブ型報酬(ストックオプション)については、上記「取締役および監査役の2012年3月期に係る報酬等の総額」の注：2および3の通りです。
2. 上記支給額のほか、以下の報酬等があります。
- ① 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  
代表取締役 末川久幸 1百万円未満  
取締役 カーステン・フィッシャー 1百万円未満
  - ② 取締役カーステン・フィッシャーが兼務している当社の子会社の取締役について、当該子会社4社が2012年3月期に係る基本報酬として同取締役を支払った28百万円

## ■ コンプライアンス

当社は、2011年4月、新たなグループ企業理念「Our Mission, Values and Way」を制定しました。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持って業務に取り組むための行動基準「Our Way」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。

取締役会直轄のCSR委員会を設置し、「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、活動計画や活動結果を取締役に提案、報告しています。

各事業所にて適法かつ公正な企業活動を推進することを目的に、国内においては「企業倫理推進リーダー」を、海外においてはBEO(Business Ethics Officer)とそれを補佐するCEL(Corporate Ethics Leader)を配置するとともに、企業倫理に関する定期的な研修を実施しています。「企業倫理推進リーダー」および「BEO」は、各職場における企業倫理活動の計画とその推進状況・結果をCSR委員会に報告しています。

グループにおける法令・定款・諸規定に違反する行為などを早期に発見して是正することを目的に、国内においては、社外法律事務所を通報・相談先とする「資生堂

社外相談窓口」ならびに社内に相談員を配置する「資生堂相談ルーム」を設置しています。海外においては、事業所ごとに内部通報制度「事業所ホットライン」を設置するほか、各事業所内で解決できない場合の相談・通報先として、「資生堂グループグローバルホットライン」をCSR委員会内に設置しています。

社内規定については、当社株式は海外でもADR(米国預託証券)の売買が可能であるため、全世界の社員共通の「インサイダー取引防止グローバルポリシー」を定め周知徹底しています。また、ソーシャルメディアの普及に伴いさまざまな企業でソーシャルメディアに関連するトラブルが発生していることから、2011年11月に「資生堂グループソーシャルメディアポリシー」を制定しました。加えて、贈収賄に関する社内ルールも定め、社内教育により浸透を図っています。

ほかに、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、その結果を取締役および監査役に報告しています。

## ■ 株主・投資家との対話

当社は、適時適切な情報開示に努めているほか、株主・投資家との対話を重視しており、対話を通じて、株主・投資家への説明責任を果たすとともに、その声を

### 買収防衛策の非継続について

2006年6月25日開催の第106回定時株主総会にて、「当社株式の大量取得行為に対する対応策」（買収防衛策）が決議され導入されましたが、その後の法制度の整備を踏まえ、2008年4月30日開催の取締役会において買収防衛策を継続しないことを決議し、第108回定時株主総会にてその根拠定款の削除が決議

されました。

3カ年計画を着実に実行していくことが、グローバル市場における競争力と持続的成長性を高め、企業価値の最大化、ひいては株主共同の利益の確保・向上につながるものと考えます。

経営に反映し、企業価値の向上を図っています。

機関投資家に対しては、年2回の社長による決算説明会(第2・第4四半期)のほか、IR担当によるテレフォンカンファレンス(第1・第3四半期)を実施しています。また社長、CFO(最高財務責任者)、IR担当による国内外の投資家への訪問、個別取材への対応などを実施し、2012年3月期のミーティング回数は550回を超えています。その内容も、経営状況、戦略などのIRミーティングだけではなく、ESG(環境、社会、ガバナンス)をテーマとしたミーティングも開催し、非財務情報に関する投資家との対話も積極的に取り込んでいます。

個人投資家に対しては、年2回、社長による個人投資家説明会を実施し、プレゼンテーションと質疑応答の様子を当社ウェブサイトにて動画で公開しています。また、半期に1度、主に個人株主向けに発行している『株主・投資家のみなさまへ』において株主アンケートを実施しており、開示資料の改善などに役立てています。さらに、

年2回、個人株主を対象としたスモールミーティングを実施し、株主政策や株主向けコミュニケーションについて個人株主の意見を聞く場を設けています。

また当社では、投資家の声を収集し、経営に反映する仕組みを設けています。株主・投資家との対話を通じて得られた意見はIR担当よりさまざまな形で社内にフィードバックされ、経営の改善に役立てられています。具体的には、経営陣に対して「投資家の声」の分析と、そこから導き出される経営課題について適宜報告しているほか、四半期に1度、証券アナリストの声をまとめた「IRレポート」をイントラネットに掲載しています。加えて、投資家が資生堂をどのように評価しているかを社員に伝える報告会「インナーコミュニケーション」を実施しています。

## ▶ IR活動実績一覧

活動	詳細
個人投資家向け活動	<ul style="list-style-type: none"> <li>・代表取締役社長による説明会の開催(年2回)、および当社ウェブサイトにおける配信</li> <li>・個人株主ミーティングの開催(年2回)、および当社ウェブサイトにおける報告</li> <li>・株主アンケートの実施</li> </ul>
アナリスト・機関投資家向け活動	<ul style="list-style-type: none"> <li>・決算説明会を本決算および第2四半期決算発表時の年2回開催。(第1・第3四半期発表時にはテレフォンカンファレンスを実施)</li> <li>・当社における個別訪問対応</li> <li>・欧米・アジアなどの投資家への個別訪問</li> <li>・国内外機関投資家、ESG評価機関、アセットオーナーへの訪問およびESGに関する意見交換の実施</li> </ul>
IR資料のウェブサイト掲載	<ul style="list-style-type: none"> <li>・株主総会招集通知</li> <li>・有価証券報告書(四半期報告書)</li> <li>・コーポレートガバナンス報告書、独立役員届出書</li> <li>・適時開示資料</li> <li>・決算説明会の説明内容</li> <li>・決算短信</li> <li>・アニュアルレポート</li> <li>・『株主・投資家のみなさまへ』(株主向け冊子)</li> <li>・CSRレポート(ウェブサイト)、主要なESGに関する非財務情報(ウェブサイト)</li> </ul>
その他	<ul style="list-style-type: none"> <li>・経営陣に対する投資家の声の分析・経営課題の報告や証券アナリストの声をまとめた「IRレポート」のイントラネットへの掲載</li> <li>・投資家が資生堂をどのように評価しているかを社員に伝える報告会「インナーコミュニケーション」の実施</li> </ul>

# リスクマネジメント(CSRマネジメントと事業継続計画)

## 基本方針

資生堂では、法令やリスクへの対応を含むすべての企業活動が、ステークホルダーからの信頼を得るものとなることをめざしてCSRマネジメントを推進しており、マネジメントツールとして資生堂グループが抱えている課題やリスクを抽出する「CSRアクション」という仕組みも独自に開発しました。将来にわたる社会環境の予測や国際情勢、国内外における条約・法律の改正といった対応課題も見落とすことがないよう、「社会から要請されていること」、「資生堂が対応していない(できていない)こと」、「資生堂として対応すべきこと」といった3つの視点からリスクを抽出した上で、取り組むべき活動を決定しています。

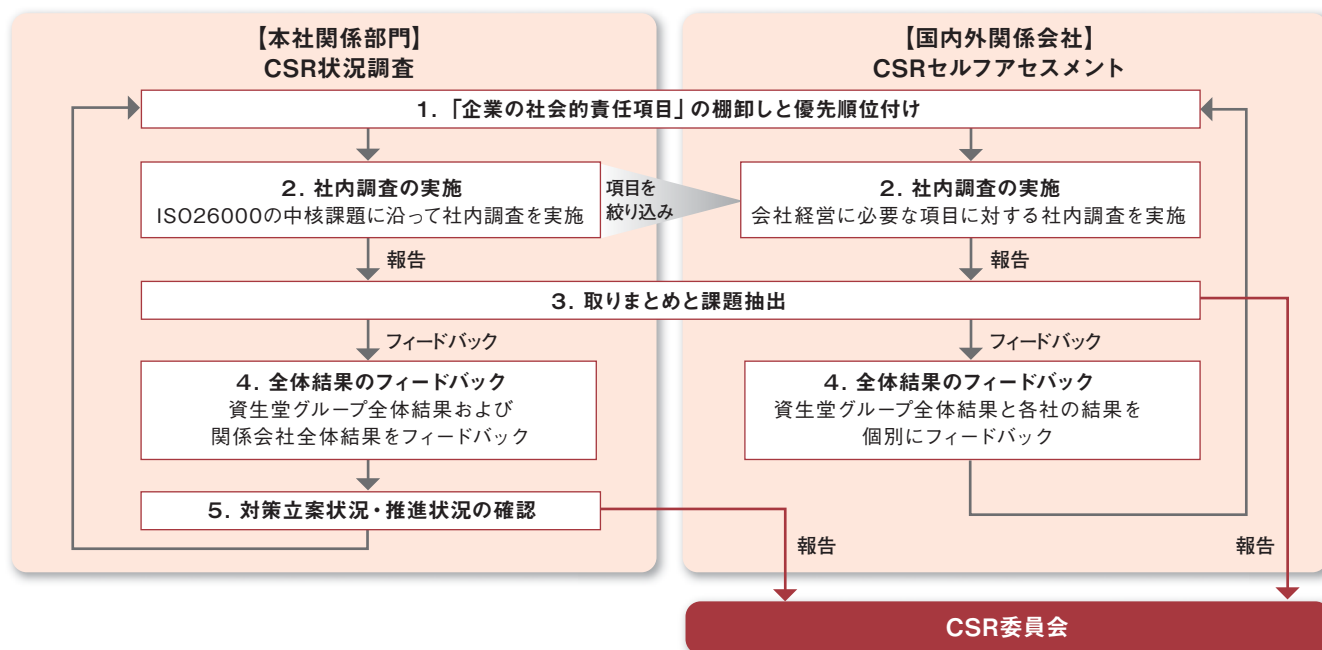
## 「CSRアクション」の推進

CSRマネジメントのツールである「CSRアクション」では、「Our Way」、GRIガイドラインやISO26000の項目に沿って、SRI(社会的責任投資)機関やCSR関連調査機関から資生堂に寄せられるすべてのアンケー

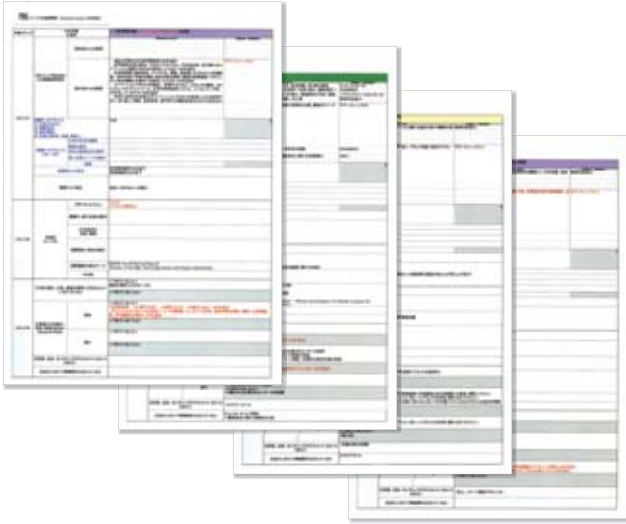
ト内容などを、コーポレートガバナンス、人権、労働慣行、環境、公正な事業慣行、消費者課題、コミュニティへの参画およびコミュニティの発展などの領域で分類。さらに領域ごとにより詳細な項目を設定し、それぞれの項目に対して「基本計画があるか(Plan)」、「実行の仕組みがあるか(Do)」、「評価・検証が行われているか(Check & Action)」の観点から精査し、取り組むべき活動の洗い出しを実施しています。同時に、国内外関係会社を対象に、CSRアクションと同様の項目に沿ったセルフアセスメントを実施。資生堂グループ全体として取り組むべき課題を精査し、マルチステークホルダーによるダイアログを通じて評価を行った上で、CSR委員会に対して提言を行っています。

2012年3月期には、「2012年3月期CSRアクション結果および検討課題」、「東日本大震災の総括と事業継続計画の改訂」、「CSR関連情報の開示方針策定および社内手続きの明確化」などをCSR委員会で課題として取り上げ、その後、取締役会への報告を行いました。今後も、常に社会からの視点と事業への影響度を見極め、迅速に適切な対応に努めていきます。

### ▶ CSRアクション



### ▶ 項目別検証シート



リスク項目ごとにシートを作成し、あらゆる視点で精査し、リスクマップとして活用。

## 事業継続計画 (BCP : Business Continuity Plan)

資生堂は事業継続活動の方針を、①社員と家族の安全確保、②会社資産の保全、③業務の継続、④ステークホルダーからの信頼の確保、の4つの側面から勘案し、「リスクマネジメントポリシー」として定めています。事業継続計画では、業務停止につながるあらゆる災害・リスクへの対応が求められますが、資生堂はリスクを「突発的に被害が発生する災害・リスク」と「段階的・長期的に被害が継続する災害・リスク」の2つの特性別に分類し、それぞれのリスクの代表として「地震対策BCP」およ

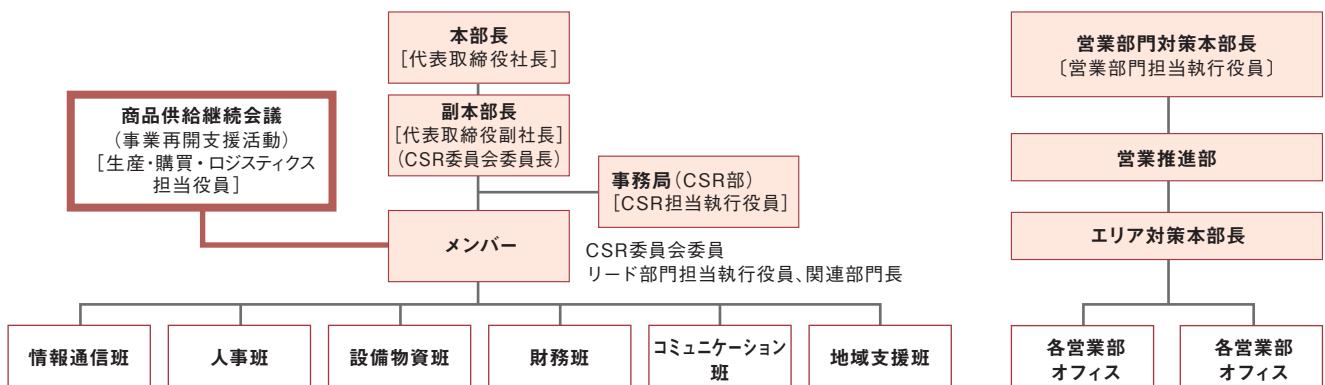
び「感染症対策BCP」を定めました。その他のリスクが発生した場合には、リスクの特性に応じていずれかを適用しています。また、リスク発生時には事案の重大性によって「対策本部」、「対策プロジェクト」、「対策チーム」といったレベル別組織で対応することとしています。

2011年3月に発生した東日本大震災の際には、2004年の策定以降たびたび改定を進めた事業継続計画に基づいて対応を図りました。具体的には事業継続計画にあらかじめ定める災害対応の組織体制として、社長を「本部長」、副社長を「副本部長」※、CSR委員会委員・リード部門担当トップ・関連部門長を「メンバー」とし、その下に6つの「活動班」を設置する「本社緊急対策本部」を直ちに立ちあげました。重要業務である商品供給については、部門横断の「商品供給継続会議」を設置し検討を進めました。人員が最も多く配置が広範囲にわたる営業部門については、「営業部門対策本部」に本社窓口を一元化し、支社単位の「エリア対策本部」と連携して迅速な対応に努めました。

その後、2011年8月には、震災の際に表面化した諸課題への対応のために事業継続計画の改訂をCSR委員会にて審議し、「社員の初動マニュアルの作成」、「マイノリティへの配慮」、「災害発生直後の被災地向け商品の保全」の改定とともに、本社緊急対策本部の組織体制と役割の修正や、計画の文章をより分かりやすくするための構成変更などを実施しました。

※ 2011年3月時点

### ▶ 緊急対策本部体制図（東日本大震災発生時）



## 主要関係会社

会社名	住所	資本金または出資金	主要な事業内容 <sup>注1</sup>	議決権の所有割合 <sup>注2</sup> (%)
資生堂販売(株)	東京都港区	100 百万円	国内化粧品事業	100.0
資生堂フィティット(株)	東京都中央区	10 百万円		100.0
(株)資生堂インターナショナル	東京都中央区	30 百万円		100.0
(株)ザ・ギンザ	東京都中央区	100 百万円		98.2
(株)エフティ資生堂	東京都中央区	100 百万円		100.0
資生堂薬品(株)	東京都中央区	100 百万円		100.0
資生堂アメリカズ Corp.	アメリカ デラウェア	403,070 千米ドル	グローバル事業	100.0
資生堂アメリカ Inc.	アメリカ ニューヨーク	28,000 千米ドル		100.0 (100.0)
ブラッシュホールディングス LLC	アメリカ デラウェア	100 米ドル		100.0 (100.0)
ベアエッセンシャル Inc.	アメリカ デラウェア	0.01 米ドル		100.0 (100.0)
ベアエッセンシャルビューティー Inc.	アメリカ デラウェア	1.00 米ドル		100.0 (100.0)
ゾートスインターナショナル Inc.	アメリカ コネチカット	25,000 千米ドル		100.0 (100.0)
資生堂インターナショナルヨーロッパ S.A.	フランス パリ	256,133 千ユーロ		100.0
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	36,295 千ユーロ		100.0 (100.0)
資生堂ドイツレント GmbH	ドイツ デュッセルドルフ	5,200 千ユーロ		100.0 (100.0)
資生堂コスメティチ(イタリア) S.p.A.	イタリア ミラノ	2,400 千ユーロ		100.0 (100.0)
資生堂ヨーロッパ S.A.S.	フランス パリ	9,000 千ユーロ		100.0 (100.0)
ボーテ・プレステージ・インターナショナル S.A.	フランス パリ	17,760 千ユーロ		100.0 (100.0)
ラボラトワール デクレオール S.A.S.	フランス パリ	19,374 千ユーロ		100.0 (100.0)
資生堂(中国)投資有限公司	中国 上海	565,093 千中国元		100.0
上海卓多姿中信化粧品有限公司	中国 上海	418,271 千中国元		92.6 (72.6)
資生堂麗源化粧品有限公司	中国 北京	94,300 千中国元		65.0 (33.0)
資生堂香港有限公司	中国 香港	123,000 千香港ドル		100.0
台湾資生堂股份有限公司	台湾 台北	1,154,588 千ニュー台湾ドル		51.0
資生堂プロフェッショナル(株)	東京都中央区	250 百万円		100.0
資生堂美容室(株)	東京都中央区	100 百万円		100.0
(株)資生堂パーラー	東京都中央区	100 百万円	その他	99.3
匿名組合セララン <sup>注3</sup>	東京都千代田区	11,600 百万円		[100.0]
その他連結子会社66社 <sup>注4</sup>	—	—	—	—
(持分法適用関連会社)3社	—	—	—	—

- 注： 1. 主要な事業の内容欄には、事業の種類別セグメントの名称を記載しています。  
2. 議決権の所有割合の( )内は、間接所有割合で内数、[ ]内は、緊密な者または同意している者の所有割合で外数です。  
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子会社としたものです。  
4. 国内は2012年3月末、海外は2011年12月末時点の連結子会社数です。

## 経営の概況

11年間の財務サマリー	80
-------------	----

財務分析	82
------	----

# 11年間の財務サマリー

株式会社資生堂および連結子会社  
2002年3月期～2012年3月期

百万円  
(1株当たり情報を除く)

	2002	2003	2004	2005	2006
--	------	------	------	------	------

## 経営成績

売上高	¥589,962	¥621,250	¥624,248	¥639,828	¥670,957
売上原価	157,140	170,702	166,299	168,636	176,884
販売費および一般管理費	409,608	403,459	420,471	444,663	455,194
営業利益	23,214	47,089	37,478	26,529	38,879
EBITDA(注2)	412	66,827	82,341	29,043	58,963
当期純利益(損失)	(22,768)	24,496	27,541	(8,856)	14,436

## 財政状態(会計年度末)

総資産	¥664,041	¥663,403	¥626,730	¥701,095	¥671,842
短期借入債務(注3)	25,685	55,117	47,678	25,213	12,786
長期債務	72,485	44,291	18,480	69,114	69,492
有利子負債	98,170	99,408	66,158	94,327	82,278
純資産	357,948	364,728	385,336	369,957	387,613

## キャッシュ・フロー

営業活動によるキャッシュ・フロー	¥ 36,517	¥ 66,848	¥ 47,074	¥ 52,434	¥ 21,812
投資活動によるキャッシュ・フロー	(32,768)	(44,049)	(43,033)	(24,900)	(12,640)
財務活動によるキャッシュ・フロー	21,221	(12,211)	(45,884)	17,421	(29,959)
現金および現金同等物の期末残高	90,293	101,103	59,364	108,281	89,015

## 1株当たり情報(円、ドル)

当期純利益(損失)(注4)	¥ (54.6)	¥ 58.0	¥ 64.9	¥ (21.5)	¥ 34.4
純資産(注4)	818.0	844.7	903.7	866.5	906.1
配当金	16.0	20.0	22.0	24.0	30.0
期中平均株式数(千株)	416,708	419,580	414,723	414,219	412,855

## 財務指標

売上高営業利益率(%)	3.9	7.6	6.0	4.1	5.8
ROA(総資産当期純利益率)(%)	(3.4)	3.7	4.3	(1.3)	2.1
事業ROA (総資産事業利益率)(%)(注5)	3.7	7.3	6.0	4.3	5.9
ROE(自己資本利益率)(%)	(6.4)	7.0	7.6	(2.4)	3.9
自己資本比率(%)	52.1	53.3	59.8	51.2	55.7
インタレスト・カバレッジ・レシオ(倍)(注6)	18.7	30.0	18.2	22.1	8.6
デット・エクイティ・レシオ(倍)(注7)	0.28	0.28	0.18	0.26	0.22
有利子負債比率(%) (注8)	21.5	21.4	14.7	20.3	17.5
連結配当性向(%)	—	34.5	33.9	—	87.2
期末従業員数(名)(注9)	25,021	25,202	24,839	24,184	25,781
従業員1人当たり売上高	¥23.6	¥24.7	¥25.1	¥26.5	¥26.0

注：1. 米ドル表示は便宜上のものであり、2012年3月31日の1米ドル＝82.14円で換算しています。

2. EBITDA(利払い・税引き・償却前利益)＝税金等調整前当期純利益(損失)＋支払利息＋減価償却費

3. 短期借入債務＝短期債務＋1年以内に返済期限の到来する長期債務

4. 1株当たり当期純利益は期中平均株式数に基づき、1株当たり純資産は期末株式数に基づき計算しています。なお、1株当たり当期純利益は、潜在株式調整前数値に基づいて計算しています。

5. 事業ROA＝(営業利益＋受取利息および受取配当金)÷総資産(期中平均)

6. 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\* \* 利払い＝連結キャッシュ・フロー計算書の「利息の支払額」

千米ドル(注1)  
(1株当たり情報を除く)

2007	2008	2009	2010	2011(注10)	2012	2012
¥694,594	¥723,485	¥690,256	¥644,201	¥670,701	¥682,386	\$8,307,597
185,533	186,466	171,752	160,166	168,692	162,990	1,984,295
459,056	473,554	468,590	433,684	457,551	480,261	5,846,859
50,005	63,465	49,914	50,351	44,458	39,135	476,443
78,036	94,960	70,149	75,699	65,576	76,974	937,107
25,293	35,460	19,373	33,671	12,791	14,515	176,710
¥739,833	¥675,864	¥606,569	¥775,446	¥739,120	¥720,708	\$8,774,142
66,144	38,653	27,601	112,693	16,362	9,735	118,517
61,694	24,566	34,452	101,754	181,156	175,418	2,135,598
127,838	63,219	62,053	214,447	197,518	185,153	2,254,115
403,797	399,739	351,951	365,208	320,127	303,716	3,697,541
¥ 69,431	¥ 75,308	¥ 42,768	¥ 69,432	¥ 67,587	¥ 52,600	\$ 640,370
(18,483)	(5,803)	(28,158)	(204,885)	(30,304)	(20,668)	(251,619)
1,837	(95,883)	(32,283)	120,359	(39,572)	(35,482)	(431,970)
145,260	120,394	91,858	77,157	88,592	82,974	1,010,153
¥ 60.9	¥ 86.1	¥ 48.0	¥ 84.6	¥ 32.1	¥ 36.5	\$0.44
940.8	946.2	839.9	875.7	772.1	729.9	8.89
32.0	34.0	50.0	50.0	50.0	50.0	0.61
412,572	407,696	403,240	397,886	397,864	397,974	
7.2	8.8	7.2	7.8	6.6	5.7	
3.6	5.0	3.0	4.9	1.7	2.0	
7.4	9.4	8.2	7.5	6.1	5.6	
6.6	9.2	5.4	9.8	3.9	4.9	
52.5	56.6	55.6	44.9	41.6	40.3	
30.6	39.1	23.6	45.4	32.8	27.3	
0.33	0.17	0.18	0.62	0.64	0.64	
24.0	13.7	15.0	37.0	38.2	37.9	
52.6	39.5	104.1	59.1	155.5	137.1	
27,460	28,793	28,810	28,968	31,310	32,595	
¥25.3	¥25.1	¥24.0	¥22.2	¥21.4	¥20.9	\$254

7. デット・エクイティ・レシオ＝有利子負債÷自己資本\* \*自己資本＝純資産－新株予約権－少数株主持分

8. 有利子負債比率＝有利子負債÷投下資本\* \*投下資本＝有利子負債＋純資産

9. 期末従業員数は臨時従業員を含みません。

10. 資生堂グループの米州子会社における、店頭販売活動に関する見本品・販促物の会計処理は、従来、取得時に資産計上し、顧客へ出荷した時点で費用処理していましたが、グループ内の会計処理の統一を図るために、2012年3月期より取得時費用処理に変更しました。当該会計処理の変更は遡及適用され、2011年3月期の連結財務諸表について遡及処理しています。

## 経営成績

### ■ 営業概況

2012年3月期（当期）の化粧品市場は、国内では2011年3月に発生した東日本大震災の影響や歴史的な円高の進行などによる先行き不透明感から消費マインドが落ち込み、2011年10月以降には回復の兆しが見えてきたものの、縮小傾向が続きました。

一方、海外市場では、欧州が金融危機や高い失業率の影響により低い成長にとどまったものの、米州は堅調に推移し、さらに中国や新興国においては引き続き市場が拡大したことから、海外のすべての地域でプラス成長を持続しました。

資生堂は、“日本をオリジンとし、アジアを代表するグローバルプレイヤー”となることをめざし、当期より“成長軌道に乗る”をテーマに、グローバルメガブランド戦略、アジアブレイクスルー戦略、ニューフロンティア戦略、カスタマーファースト戦略の4つの成長戦略を掲げた3カ年計画をスタートさせました。初年度の当期は“体質を変革する”年と位置付け、国内外ともに将来の成長に向けたマーケティング費用などを積極的に投入し、4つの成長戦略に取り組みました。さらに、経営基盤の強化をめざし、生産体制の最適化と調達体制の強化、情報化基盤の確立、人材のグローバル化、CSR活動の深化を進めました。

当期はこのような企業活動に全力を傾けた結果、これらの取り組みについて一定の成果を得ました。

国内売上高は、リーマンショック以降の高価格帯と低価格帯への二極化という市場構造の変化に震災の影響なども加わり、市場全体が縮小し続ける中、前期比0.8%の微減にとどまりました。また海外売上高は、円高の影響を受けたものの欧米市場で成長性を確保し、中国を含むアジア市場で高成長を続けた結果、前期比5.1%増となりました。この結果、連結売上高は前期比1.7%増となりました。

営業利益は、原価率の改善や費用の効率運用に努めたものの、国内や海外における成長に向けた積極的なマーケティング投資を実施したことから、前期比12.0%減となりました。

当期純利益は、営業利益が減益となったことに加え、税制改正に伴う法人税率の変更による繰延税金資産の取崩しの影響などを受けたものの、前期の純利益が特別損失の計上

により大幅に減少していた反動により、前期比13.5%増となりました。

この結果、当期の売上高営業利益率は5.7%、ROEは4.9%、海外売上高比率は44.3%となりました。

### 会計方針の変更

#### 見本品・販促物の会計処理の変更

資生堂グループの米州子会社における、店頭販売活動に関する見本品・販促物の会計処理は、従来、取得時に資産計上し、顧客へ出荷した時点で費用処理していましたが、グループ内の会計処理の統一を図るために、当期より取得時費用処理に変更しました。当該会計処理の変更は遡及適用され、前期の連結財務諸表について遡及処理しています。

この結果、遡及適用を行う前と比べて、前期の連結貸借対照表は、たな卸資産、利益剰余金がそれぞれ1,725百万円、1,064百万円減少し、流動資産の繰延税金資産は661百万円増加しています。また、前期首の純資産に累積的影響額が反映されたことにより、連結株主資本等変動計算書の利益剰余金の遡及適用後の期首残高は1,064百万円減少しています。なお、当該会計方針の変更に伴う、前期の損益に与える影響額は、たな卸資産に含まれる見本品・販促物残高がほぼ一定であり、各期末残高の差額の重要性が高くないことから、前期の連結損益計算書および連結包括利益計算書に反映していません。1株当たり情報に与える影響は、従来の方法と比べて、前期の1株当たり純資産額が2.7円減少しています。

### 潜在株式調整後1株当たり当期純利益の算定方法の変更

当期より、「1株当たり当期純利益に関する会計基準」(企業会計基準第2号 2010年6月30日) および「1株当たり当期純利益に関する会計基準の適用指針」(企業会計基準適用指針第4号 2010年6月30日) を適用しています。

潜在株式調整後1株当たり当期純利益の算定にあたり、一定期間の勤務後に権利が確定するストック・オプションについて、権利の行使により払い込まれると仮定した場合の入金額に、ストック・オプションの公正な評価額のうち、将来企業に提供

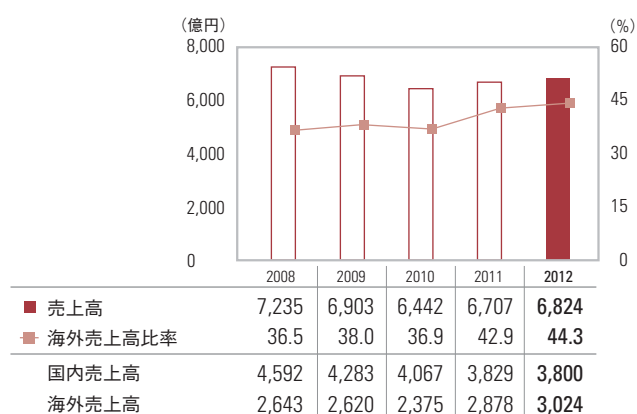
されるサービスに係る分を含める方法に変更しています。

なお、これらの会計基準等を適用したことにより、前期の潜在株式調整後1株当たり当期純利益に及ぼす影響は軽微であることから、遡及処理は行っていない。

## 売上高

売上高は、前期に比べ1.7%増収(現地通貨ベースで同4.7%増収)の682,386百万円となりました。国内売上高は、リーマンショック以降の高価格帯と低価格帯への二極化という市場構造の変化に震災の影響なども加わり、市場全体が縮小し続ける中、前期比0.8%の微減にとどまりました。また海外売上高は、円高の影響を受けたものの欧米市場で成長性を確保し、中国を含むアジア市場で高成長を続けた結果、前期比5.1%増収となりました。

### 売上高・海外売上高比率



## 売上原価、販売費および一般管理費

### (売上原価)

売上原価は、前期に比べ3.4%減少の162,990百万円となりました。売上高に対する比率は前期より1.3ポイント低下し23.9%となりました。ベアエッセシャルの買収時に在庫を時価評価したことにより、前期の売上原価が増加したことが主な要因です。

### (販売費および一般管理費)

販売費および一般管理費は、前期に比べ5.0%増加の480,261百万円となりました。売上高に対する比率は、2.2ポイント上昇し70.4%となりました。その内訳は次の通りです。

## マーケティングコスト

マーケティングコスト(広告費および売出費)の売上高に対する比率は2.0ポイント上昇し23.5%となりました。成長投資の拡大により、国内では「マキアージュ」や「TSUBAKI」への広告費、海外では販促物費用を中心に増加しました。

## 人件費

人件費の売上高に対する比率は、0.2ポイント上昇し23.9%となりました。人員が増加している米州子会社や中国子会社などの影響が主な要因です。

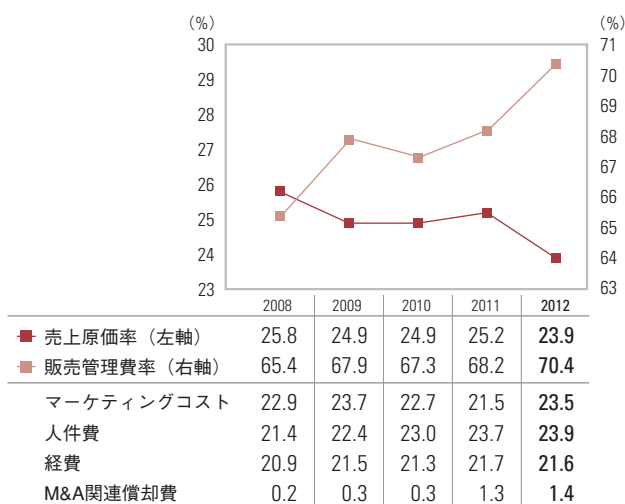
## 経費

経費(その他の費用)の売上高に対する比率は、0.1ポイント低下し21.6%となりました。国内は減少したものの、海外はビジネス拡大に伴い経費が増加しました。

## M&A関連償却費

M&A関連償却費の売上高に対する比率は、0.1ポイント上昇し1.4%となりました。前期におけるベアエッセシャルののれんや顧客関連無形資産の償却期間は、買収時から決算日までの約10カ月間であったことに対し、当期は12カ月間であったことによるものです。

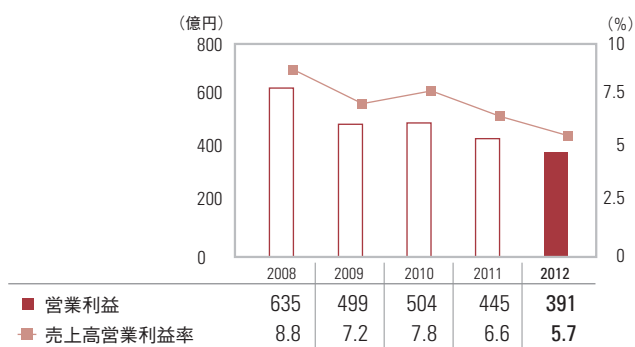
### 売上原価率・販売管理费率



## 営業利益

営業利益は、原価率の改善や費用の効率運用に努めたものの、国内や海外における成長に向けた積極的なマーケティング投資を実施したことから、前期比12.0%減益の39,135百万円、売上高営業利益率は0.9ポイント悪化の5.7%となりました。

### 営業利益・売上高営業利益率



## その他の損益

その他の損益は、前期の15,763百万円の純費用から187百万円の純費用となりました。

このうち利息収支（受取利息から支払利息を控除）は、中国や米国での借入金の返済に伴う支払利息の減少などにより、前期の1,497百万円の費用から1,101百万円の費用となりました。

## 税金等調整前当期純利益

税金等調整前当期純利益は、前期に比べ35.7%増益の38,948百万円となりました。

## 法人税等（法人税等調整額を含む）

法人税等は、税制改正に伴う法人税率の変更による繰延税金資産の取崩しの影響などにより前期に比べ64.2%増加の21,889百万円となりました。税金等調整前当期純利益に対する比率は前期の46.4%から56.2%となりました。

## 少数株主利益

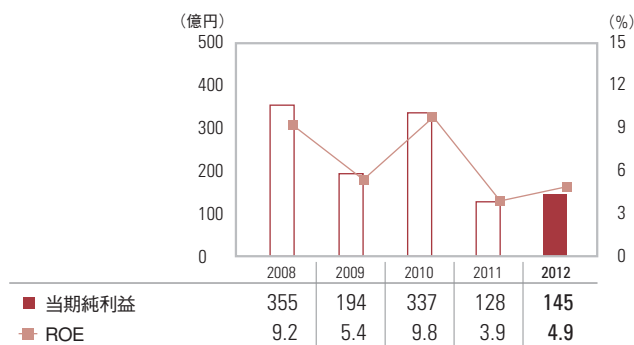
少数株主利益は、前期に比べ1.3%減少の2,544百万円となりました。

## 当期純利益

当期純利益は、前期に比べ13.5%増益の14,515百万円となりました。1株当たり当期純利益は、前期の32.1円から36.5円となりました。

なお、ROE（自己資本利益率）については、当期純利益の増加に伴い、前期の3.9%から1.0ポイント上昇し4.9%となりました。

### 当期純利益・ROE



## 報告セグメント別の状況

報告セグメント別の業績は、次の通りです。

### 国内化粧品事業

国内化粧品事業の売上高は、前期比1.3%減収の353,789百万円となりました。化粧品事業は、市場環境が厳しい中、前期に対し微減にとどまりました。ヘルスケア事業は、前期並みの売上高を確保しました。

#### （化粧品事業）

化粧品事業では、これまでの新製品に集中して取り組む活動ではなく、商品の価値とお客さまへの提案活動の磨き直しに徹底的に取り組みました。商品の価値を高める観点からは、新製品の発売品種数を約半分に絞り込み、お客さまからの高い支持が見込まれる商品を厳選して発売するとともに、現行主力品の育成に注力しました。また、お客さまへの提案活動については、お客さまのライフスタイルの変化や潜在的なニーズに着目し、不快や不満を取り除き快適な生活を過ごしていただくための提案活動に取り組みました。具体的には、節電の夏を涼しく快適に乗り切るための提案「涼活のススメ」を皮切りに、秋の「癒しのススメ」、冬の「冬温活のススメ」、そして春

の「爽活のススメ」など、資生堂が持つ商品や品揃えを活用しながら、情報、コミュニケーションにひと手間を加え、季節ごとの生活実感にあわせた提案を全チャネルで実施しました。

この結果、資生堂の最高級ブランド「クレ・ド・ポー ボーテ」が好調を維持したほか、注力する商品を絞り込みロングセラー化を進めたトータルメーキャップブランド「マキアージュ」、マスカラやアイライナーのヒットが続いたセルフメーキャップブランド「インテグレート」、そして中味をリニューアルしコミュニケーションを刷新したヘアケアブランド「TSUBAKI」が好調な実績を確保しました。さらに、2012年4月からの始動に向け、Webと店舗を連動させて新たなお客さまとの出会いを創出する新ビジネスモデルの開発を進めました。

### （ヘルスケア事業）

ヘルスケア事業は、コラーゲン関連食品の競争が激化する中、主力ブランドの皮膚賦活食品「ザ・コラーゲン」に加え、専門店専用ブランド「ベネフィーク」からも「ベネフィーク コラーゲン ロイヤルリッチ」を発売し、コラーゲン関連商品のラインアップを拡充しました。

セグメント利益（営業利益）は、売上高の減少に伴い差益が減少したこと、および成長に向けた積極的なマーケティング投資を実施したことなどにより、前期比12.3%減益の29,459百万円（売上高セグメント利益率8.3%）となりました。

## グローバル事業

グローバル事業の売上高は、欧米で引き続き好調に推移したことに加え、中国を含むアジアで高い成長性を維持したことにより現地通貨ベースで前期比12.2%増収、円換算後で前期比5.6%増収の319,679百万円となりました。

### （化粧品事業）

化粧品事業では、プレステージ市場においてグローバルブランド「SHISEIDO」がエイジングケアライン「SHISEIDO ベネフィアンス」やプレミアムスキンケアライン「SHISEIDO フューチャーソリューション LX」などを中心に世界各国で伸長したほか、メーキャップアーティストブランド「NARS（ナース）」が北米を中心に大きく成長しました。また、2011年7月に本格発売を開始した「ELIE SAAB（エリ サープ）」をはじめとした、ポーテ・プレステージ・インターナショナル社のデザイ

ナースフレグランスが堅調な成長を遂げたほか、トラベルリテールビジネスでも、好調を維持しました。さらに、米国におけるインターネット販売も順調なスタートを切りました。

また、2010年3月に買収したベアエッセンシャルのミネラルメーキャップブランド「ベアミネラル」は、北米の既存店舗での販売を強化するとともに、固形タイプの新メーキャップ「Ready（レディ）」を発売し、引き続き成長を遂げました。

最重点市場である中国では、欧米企業などとの競争が激化する中、デパートチャネルは美白スキンケアラインをリニューアルした中国専用ブランド「オブレ」が好調を維持しました。また、専門店チャネルは専門店専用ブランド「ウララ」や「ピュア&マイルド」が好調を維持し、全体として市場を大きく上回る売上伸長を果たしました。さらに、中国においてもインターネット販売が順調なスタートを切りました。

アジアマステージ市場においては、中間所得層を対象としたスキンケア・メーキャップの総合ブランド「Za（ジーエー）」の売上が伸長したほか、「TSUBAKI」の中国での本格展開を開始するとともに、低価格の高機能型スキンケアブランド「専科」を台湾、香港に導入しました。

新興国においては、ロシアで引き続き売上が拡大しました。また、パナマ、アルメニア、ベラルーシで販売を開始するなど新規市場への事業拡大を順調に進め、2011年12月末時点でのグローバルブランド「SHISEIDO」の展開地域は世界87の国と地域（日本を含む）となりました。

### （プロフェッショナル事業）

プロフェッショナル事業は、国内ではヘアプロダクト領域で薬用有効成分アデノシン配合の育毛剤「ザ・ヘアケア アデノバイタル」が大ヒットしました。海外では、成長著しい中国で売上が伸長したほか、欧州を中心にエステティックサロンやサロン向け製品を展開するカリタ社とデクレオール社、北米を中心にサロン向け製品を展開するゾートス社が、それぞれ現地通貨ベースで売上を拡大しました。この結果、プロフェッショナル事業全体の売上は着実に伸長しました。

セグメント利益（営業利益）は、中国を中心とする成長市場へのマーケティング投資を積極的に行ったことなどにより、前期比9.0%減益の8,213百万円（売上高セグメント利益率2.6%）となりました。

## その他

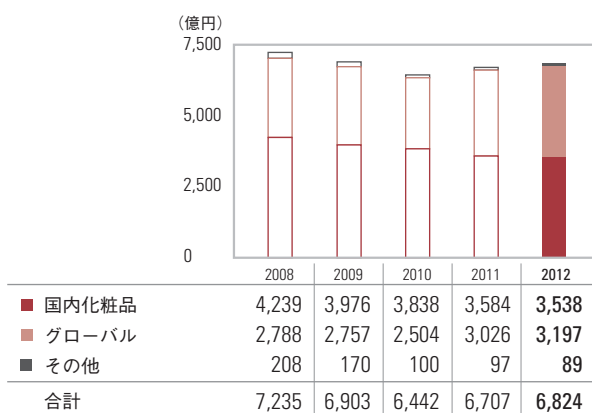
その他の売上高は、前期比7.7%減収の8,918百万円となりました。

### (フロンティアサイエンス事業)

フロンティアサイエンス事業は、化粧品や医薬品の原料であるバイオヒアルロン酸の販売が堅調に推移したほか、美容皮膚研究から生まれた医療機関向け化粧品「ナビジョン」が伸長しました。また、医療機関向けOEM製品の低刺激性化粧品「ドゥーエ」から幼児・小児用ライン「ドゥーエ ベビープラス」を発売し好評を博したものの、2010年9月に実施した低収益の医療用医薬品の撤退の影響などにより、前期の売上高を下回りました。

セグメント利益（営業利益）は、売上高の減少に伴う差益減などにより前期比24.9%減益の1,381百万円（売上高セグメント利益率9.9%）となりました。

### 報告セグメント別売上高



### 報告セグメント別利益

(億円)	2008	2009	2010	2011	2012
国内化粧品	433	327	389	336	295
グローバル	178	154	95	90	82
その他	19	15	17	18	14

### 報告セグメント別売上高利益率

(%)	2008	2009	2010	2011	2012
国内化粧品	10.1	8.1	10.1	9.3	8.3
グローバル	6.3	5.5	3.8	3.0	2.6
その他	4.8	5.1	10.5	11.4	9.9

※ 報告セグメント別売上高利益率はセグメント間の内部売上高を含めた売上高に対するものです。

## 所在地別の状況

所在地別の業績は、次の通りです。

### 所在地別売上高

(億円)	2008	2009	2010	2011	2012
日本	4,607	4,300	4,081	3,838	3,813
米州	566	507	457	855	868
欧州	1,038	1,000	824	843	892
アジア・オセアニア	1,024	1,096	1,080	1,171	1,251
在外計	2,628	2,603	2,361	2,869	3,011

### 所在地別営業利益

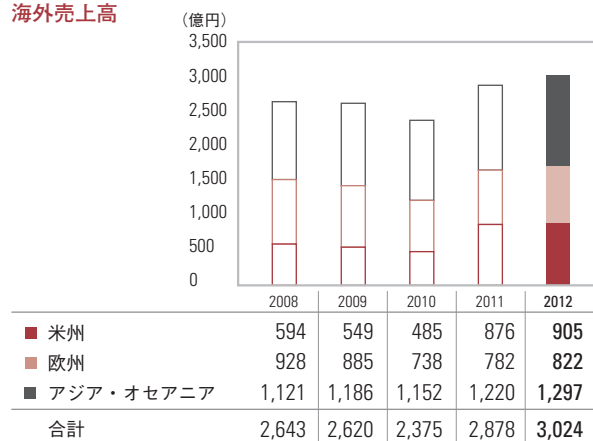
(億円)	2008	2009	2010	2011	2012
日本	318	184	240	167	125
米州	40	33	32	16	48
欧州	90	83	56	64	52
アジア・オセアニア	159	168	151	169	145
在外計	289	284	239	249	245

### 所在地別売上高営業利益率

(%)	2008	2009	2010	2011	2012
日本	6.5	4.0	5.6	4.1	3.0
米州	6.1	5.6	6.0	1.6	5.0
欧州	8.3	7.8	6.5	7.2	5.5
アジア・オセアニア	15.5	15.3	13.9	14.3	11.4
在外計	10.4	10.3	9.6	8.2	7.7

※ 所在地別売上高営業利益率は各所在地間の内部売上高を含めた売上高に対するものです。

### 海外売上高



## 流動性と資金の源泉

### ■ 資金調達と流動性マネジメント

資生堂は、事業活動のための適切な資金確保、流動性の維持、なら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および設備投資・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。

手元流動性については、連結売上高の1.5カ月程度を1つの目安としています。当期末の現金および預金、有価証券の総額は93,839百万円となり、手元流動性は連結売上高の1.7カ月分となりました。

一方、当期末現在の有利子負債残高は、主にベアエッセンシャル買収に係る資金調達により185,153百万円となっています。国内普通社債の発行登録枠の未使用枠800億円、資生堂および欧米子会社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2.8億米ドル、ならびに米国子会社のCPプログラムの未使用枠1.0億米ドルなどを有し、資金調達手段は分散化されています。

当期末現在において、資生堂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。

### ■ キャッシュ・フロー

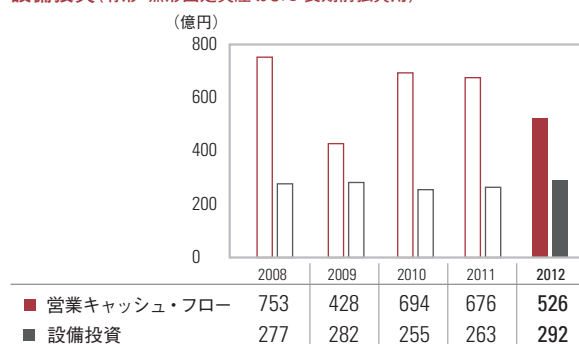
当期末における現金および現金同等物は、前期末に比べ5,618百万円減少し、82,974百万円となりました。

キャッシュ・フロー サマリー		(億円)		
	2010	2011	2012	
営業活動によるキャッシュ・フロー	694	676	526	
投資活動によるキャッシュ・フロー	(2,049)	(303)	(207)	
財務活動によるキャッシュ・フロー	1,204	(396)	(355)	
現金および現金同等物の期末残高	772	886	830	

### 営業活動によるキャッシュ・フロー

当期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(38,948百万円)に減価償却費(30,683百万円)、のれん償却額(5,519百万円)などを加えた収入に対して、法人税等の支払額(21,481百万円)や運転資金の増加(11,191百万円)などにより、52,600百万円の収入となりました。

営業活動によるキャッシュ・フロー・  
設備投資(有形・無形固定資産および長期前払費用)



### 投資活動によるキャッシュ・フロー

当期の投資活動によるキャッシュ・フローは、設備投資(29,236百万円)による支出や定期預金の純払戻(5,061百万円)などにより、20,668百万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

当期の財務活動によるキャッシュ・フローは、配当金の支払い(19,891百万円)や長期債務の返済(10,968百万円)などにより、35,482百万円の支出となりました。

## ■ 資産および負債・純資産

### (資産)

当期末の総資産は、前期末に比べ2.5%減少の720,708百万円となりました。

流動資産は、前期末に比べ0.6%増加の315,230百万円となりました。非流動資産（固定資産）は、ペアエッセンシャルののれんや顧客関連無形資産の償却が進んだことなどにより、前期末に比べ4.8%減少の405,478百万円となりました。

### (負債)

当期末の負債合計は、前期末に比べ0.5%減少の416,992百万円となりました。

有利子負債の詳細は、「7. 短期債務および長期債務」に関する注記に記載しています。

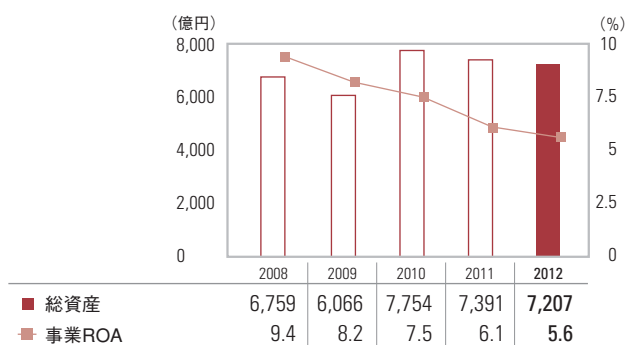
### (純資産)

当期末の純資産は、前期末に比べ5.1%減少の303,716百万円となりました。

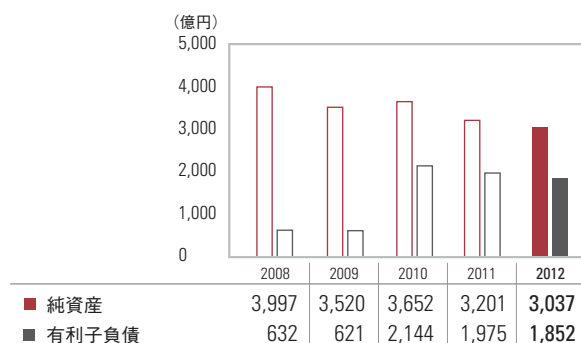
この結果、1株当たり純資産額は、前期末に比べて42.2円減少し729.9円となり、自己資本比率は、前期末の41.6%から1.3ポイント低下し40.3%となりました。

なお、前期の連結財務諸表は、会計方針の変更による遡及処理後の数値に基づいています。

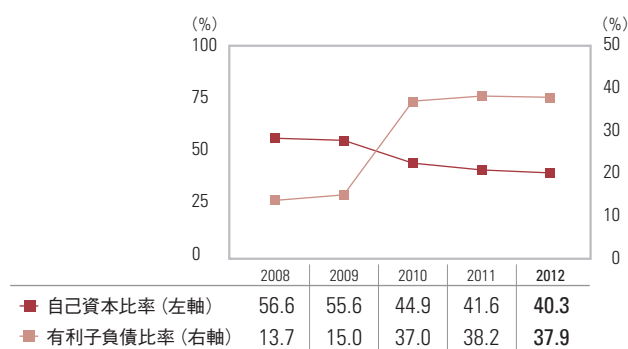
### 総資産・事業ROA(総資産事業利益率)



### 純資産・有利子負債



### 自己資本比率・有利子負債比率



## ■ 格付け

資生堂は、流動性およ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。資生堂は、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・インベスターズ・サービス・インク（以下「ムーディーズ」）およびスタンダード・アンド・プアーズ・レーティングズ・サービスズ（以下「S&P」）の2社より格付けを取得しています。

	ムーディーズ	S&P
長期	A1（見通し：安定的）	A（見通し：安定的）
短期	P-1	A-1

※ 2012年6月15日現在

## 研究開発活動

資生堂は、世界中のお客さまの「美と健康」を実現する画期的な商品、サービスの提供をめざし、神奈川県横浜市の2カ所のリサーチセンター、東京都品川区のビューティークリエーション研究センターをはじめ、米州（米国）、欧州（フランス）、アジア（中国、タイ）の各拠点にて、研究開発活動を推進しています。その内容は高く評価されており、化粧品科学技術の最も権威ある研究発表会 IFSCC（国際化粧品技術者会連盟）では、2011年12月に開催されたタイ・バンコク大会（IFSCC Conference 2011）において、通算15回目となる最優秀賞を受賞しました。これは世界の化粧品メーカーの中で最多受賞回数となります。このように資生堂の研究開発は世界の化粧品業界をリードするとともに、安心・安全、高品質な商品を創出してきた技術の積み重ねがグローバルで高く評価されています。

当期におけるグループ全体の研究開発費は14,674百万円（売上高比2.2%）であり、各事業別の研究の目的、主要課題、研究成果および研究開発費は以下の通りです。なお、基礎研究などの各事業に直接配賦できない費用6,560百万円が含まれています。

### 国内化粧品事業

お客さまに、より美しい肌と美しい生活を実現していただくことを願い、基礎的な皮膚・界面科学の研究から化粧品原料素材の開発、製品の開発・評価、美容法の開発、さらには感性・感覚研究に至るまで幅広い領域にて研究開発を行っています。

当期は、これまで長年培ってきた肌表面の保湿やバリアに着目した研究成果をまとめ、「dプログラム」の開発に応用しました。この研究は、肌の主要機能である「保湿」や外界からの「バリア」に重要な役割を担うNMF（Natural Moisturizing Factor）の産生に、ある酵素が大きく寄与していることを世界で初めて発見し、さらに肌の正常な機能を維持する基本メカニズムを解明したものであり、本研究成果は第26回IFSCCの最優秀賞（口頭発表基礎部門）を受賞しています。

また、「美容成分」と「うるおい」を絶え間なく角層に浸透させると同時に紫外線から肌を守り、「シミ・小じわ・乾燥」を

美容ケアする、乳液・日やけ止め・化粧下地の効果を1つにした美容乳液を開発しました。この美容乳液を「エリクシール シュペリエル」、「エリクシール ホワイト」に応用し、夕方まで美肌を持続する効果を実現しました。

メーキャップでは、唇の上で口紅が2層に分かれる技術の世界で初めて確立し、口紅で非常に困難とされていた「つや・うるおい」と「持続」といった排反事象を両立する、理想的な口紅の開発を可能にしました。この技術を用いて、つけた瞬間から「つや」、「うるおい」、「美発色」、「持続」といった女性のニーズをこれまでにない高い次元で満たす口紅を実現し、メーキャップブランド「マキアージュ」に活用しました。この画期的な技術は第26回IFSCC最優秀賞（口頭発表応用部門）を受賞し、資生堂の口紅技術は世界の最先端であると評価されています。

ヘアケアでは、15年の歳月をかけて見出した生体成分でもあるオリジナルの育毛成分「アデノシン」や、美しい髪を育むための和漢植物成分を活用して開発した、サロン専用ヘアケアブランド「ザ・ヘアケア」のアデノバイタルが、サロン業界にて好評を博しています。

ヘルスケア事業分野では、希少な美容果実「ブラチナベリー（クロマメノキ）」に、“コラーゲンを生み出し、良質なコラーゲンを減らさない”効果があることを見出し、ヒトでの試験によりシワ改善効果を確認しました。ブラチナベリーを配合した美容食品は世界初となります。

当事業に関わる研究開発費は5,188百万円です。

### グローバル事業

「ハイ・クオリティ」を追求する海外化粧品に対応するために、資生堂独自の高度なサイエンスと最先端テクノロジーに立脚した製品の開発を推進しています。

当期は、健やかで美しい肌と密接に関係しているキメの皮丘は「オキシタラン線維」と呼ばれる弾力線維に支えられていること、オキシタラン線維は加齢で減少することを解明しました。オキシタラン線維の組織学的特徴を初めて明らかにするとともに、産生を促進し減少を抑える成分として、3種（L-ヒドロキシプロリン、キイチゴエキス、酵母エキス）の複合成分

が特に有効であることを見出し、高機能スキンケアブランドに応用しました。

また、第24回IFSCCで優秀賞を受賞し世界で高い評価を得ている不全角化の原因因子に関する研究を深化させ、悪玉タンパク質セルピンb3が増加すると、表皮にダメージが蓄積し、さらには基底膜や真皮にまで悪影響を及ぼす、といった肌老化を加速するメカニズムを発見しました。また、この肌老化を抑制する成分として、アミノ酸誘導体の1-ピペリジンプロピオン酸を高濃度で連用することが最も有効であることを見出し、本格派エイジングケアブランドに応用しました。

当事業に関わる研究開発費は2,697百万円です。

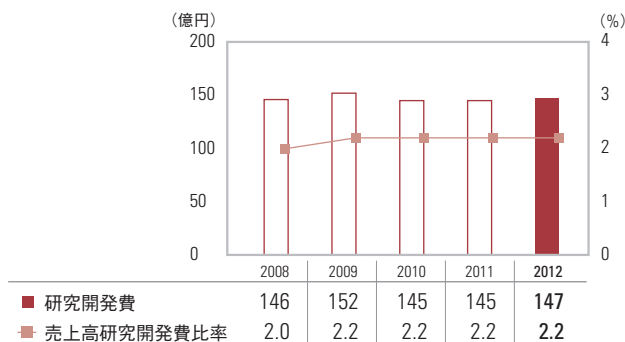
## その他

フロンティアサイエンス事業では、医療用医薬品、化粧品・医薬品原料、クロマトグラフィー、美容皮膚医療などの研究開発を進めています。

このうち医薬品原料では、資生堂が日本で初めて発酵法により製造したヒアルロン酸について欧州医薬品品質理事会(EDQM)へ薬事申請を行った結果、その品質水準の高さが認められ、2011年10月、医薬品原薬としての適合性証明(CEP)を取得することができました。この成果を足掛かりとして、広くグローバル展開を推進していきます。

当事業に関わる研究開発費は229百万円です。

### 研究開発費・売上高研究開発費比率



## 業績の見通し

売上高については、国内での売上回復、欧米における継続的な売上成長、中国や新興国の売上の伸長などを織り込み、増収を計画しています。営業利益については、将来の成長に向けた国内外におけるマーケティングコストの増加は継続するものの、売上増による差益増を織り込み、増益の計画としています。

2013年3月期の業績は、連結売上高7,200億円(2012年3月期比5.5%増)、営業利益435億円(同11.2%増)、当期純利益220億円(同51.6%増)と見通しています。

### 国内化粧品事業

2013年3月期の国内化粧品市場は、先行き不透明ながらも緩やかな回復基調になると見通しています。国内化粧品事業の売上高は、季節にあわせた美容提案活動やお客さまに愛され続ける商品づくりなど、商品価値とマーケティング活動の磨き直しの継続による売上成長に加え、2012年4月に開始したWebを活用した新ビジネスモデルによる売上増を織り込み、増収を見通しています。営業利益については、既存ビジネ

スでのマーケティングコストの投下を継続しますが、売上増による差益増もあり増益を見通しています。

### グローバル事業

欧州の化粧品市場は、金融危機の影響を受け成長ペースが鈍化すると見通しています。米国の化粧品市場は、不透明ながらもプラス成長を持続すること、また、アジアでは引き続き中国を中心に市場が成長することを見通しています。その中で資生堂は、グローバルメガブランド戦略において6ブランドに集中投資を行うとともに、デザイナーズフレグランスやメーカーキャップブランドの継続育成、成長エンジンである中国への優先的な経営資源の投下、新興国への対応強化などを通じ、さらなる成長拡大に取り組んでいきます。

上記の取り組みにより、グローバル事業の売上高は、2013年3月期も現地通貨ベースでの増収を見通しており、営業利益についても、マーケティングコストの投入は引き続き強化するものの、増益を見通しています。

## その他

その他では、化粧品原料、医療用医薬品、クロマト関連機器、医療機関向け化粧品などを柱とするフロンティアサイエンス事業の強化に引き続き取り組んでいきます。その他の事業全体としては、売上高、営業利益ともに2012年3月期並みを

見通しています。

上記見通しの前提条件として、主要為替レートは80円／米ドル、105円／ユーロ、12.5円／中国人民元で計画を策定しています。

## 利益還元方針

資生堂は、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、資生堂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

ついては機動的に行う方針としています。また、機動的に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を連結配当性向としています。

当期の剰余金の配当については、年間配当を1株当たり50円（中間配当25円、期末配当25円）とし、連結配当性向は137.1%となりました。

## 事業などのリスクについて

資生堂の財政状態および経営成績など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、2012年6月26日現在において資生堂が判断したのですが、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「JH/EIDO」の価値の低下

資生堂では、国内外の事業活動において、ブランド「JH/EIDO」をグループで共有し、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、資生堂の財政状態およびグループ経営成績などに悪影響を及ぼす可能性があります。

### (2) お客さま対応

資生堂は、お客さまとの関係を重視しています。グループ企業理念「Our Mission, Values and Way」の「Our Way」で

も、お客さまの満足と信頼が得られるよう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、資生堂のブランド価値が低下し、資生堂の財政状態および経営成績などに悪影響を及ぼす可能性があります。

### (3) 戦略的投資活動など

資生堂は、中国を含むアジアなどの戦略市場への投資、M&Aおよび新規事業・新規市場への事業拡大など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と検討を実施し、合理的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などにより、当初意図した成果が得られない場合には、資生堂の財政状態および経営成績など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

資生堂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限られたシェアをめぐっての国内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がますます厳しくなっています。また、海外市場でも資生堂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などにおいて、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を拡大するなど、競争環境が一層厳しくなっています。従って、資生堂がこの競争環境に的確に対処できない場合には、資生堂の財政状態および経営成績など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

資生堂は、2012年3月末で海外88の国と地域（日本を含む）で事業活動を行っており、連結売上高に占める海外売上高比率は年々伸長し、当期では44.3%に至っています。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、新型インフルエンザなど伝染病の流行による社会的・経済的混乱、異常気象や天候不順などが、資生堂の財政状態および経営成績などに悪影響を及ぼす可能性があります。

## (6) 市場リスク

### ①原材料価格

資生堂製品の原材料は、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、為替レートの変動などに伴い市況価格が変動します。資生堂では、原材料価格の上昇に対して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、資生堂の財政状態および経営成績などに悪影響を及ぼす可能性があります。

### ②為替

資生堂は、輸出入取引などを行うことに伴う外貨建決済について、為替レートの変動リスクを負っています。資生堂では、販売地域に対応する生産体制を築き、輸出入取引のボリュームを抑える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、在外連結子会社および持分法適用関連会社

の現地通貨建の報告数値は、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現状では、外貨に対して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、資生堂の海外連結子会社およ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。このように不測の為替変動が生じた場合には、資生堂の財政状態および経営成績などに悪影響を及ぼす可能性があります。

### ③株価

資生堂は、当期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および減損のリスクがあります。また、資生堂の企業年金では、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。このように不測の事態が生じた場合には、資生堂の財政状態および経営成績などに悪影響を及ぼす可能性があります。

## (7) 市場ニーズへの適合

新製品・新ブランドの開発・育成およ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は資生堂の売上および利益に大きな影響をもたらします。資生堂では、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・新ブランドおよび現行主力品・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、資生堂の財政状態および経営成績などに悪影響を及ぼす可能性があります。

## (8) 特定の取引先など

資生堂の主要事業である国内化粧品事業においては、小売・流通チャネルにおいて大きな変化が生じており、この変化に対する資生堂の対応が的確ではなかった場合には、資生堂の財政状態および経営成績などに悪影響を及ぼす可能性があります。

## (9) 法規制などに関するリスク

資生堂は、薬事法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、会計基準や税法など、事業展開している国内外のさまざまな法規制などの適用を受けています。資生堂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、これらの法規制などが変更された場合、また予測できない法規制などが新たに設けられた場合には、資生堂の事業活動が制限され、資生堂の財政状態および経営成績などに悪影響を及ぼす可能性があります。

#### (10) 重要な訴訟など

当期において、「連結財務諸表に対する注記 10. 偶発債務」に記載される訴訟などを除き、資生堂に重大な影響を及ぼす訴訟などは提起されていませんが、将来、重要な訴訟などが発生し、資生堂に不利な判断がなされた場合には、資生堂の財政状態および経営成績など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

資生堂が保有する顧客情報や機密情報などの情報資産の

保護については、さまざまな対策を講じています。例えば、2005年4月の「個人情報保護法」の全面施行を踏まえ、2004年3月に個人情報保護を適切に行っている企業の証である「プライバシーマーク（JIS規格）」の認証を取得しています。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などが発生した場合には、資生堂の財政状態および経営成績などに悪影響を及ぼす可能性があります。

#### (12) 災害・事故など

資生堂では、大規模な地震の発生など災害・事故発生時の生産、物流およ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、情報システムおよ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・事故などの発生により、製造、物流および販売の中断が生じた場合には、資生堂の財政状態および経営成績などに悪影響を及ぼす可能性があります。

## 重要な会計上の見積もり

資生堂の連結財務諸表は、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されています。その作成には経営者による会計方針の選択・適用、資産・負債および収益・費用の報告金額ならびに開示に影響を与える見積もりを必要としています。経営者は、これらの見積もりについて過去の実績などを勘案し合理的に判断していますが、実際の結果は、見積もり特有の不確実性があるため、これらの見積もりと異なる場合があります。

資生堂は、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も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

資生堂では、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・フローの見積もりに基づいて、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・フローおよび回収可能価額の見積も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も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、商標権およびその他無形固定資産

資生堂では、のれん、商標権およびその他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、商標権およびその他無形固定資産の公正価値の見積もりや減損判定にあたっては、外部専門家などによる評価を活用しています。公正価値の見積もりは、主に割引キャッシュ・フロー方式により行っていますが、この方式では、将来キャッシュ・フロー、割引率な

ど、多くの見積もり・前提を使用しています。これらの見積もり・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も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も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

資生堂では、その他有価証券のうち、取得原価に比べ時価また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を50%以上下回る場合には回復可能性はないものと判断し、30%以上50%未満下落の場合には当該有価証券の発行会社の財政状態およ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と比較して50%以上下落した場合には、回復可能性があると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、時価の下落または投資先の財政状態およ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

資生堂では、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を追加で設定する可能性があります。

### 退職給付費用および債務

資生堂の主要な退職給付制度は、日本における企業年金制度および退職一時金制度です。従業員の退職給付費用および債務は、割引率、退職率、死亡率および年金資産の期待

運用収益率など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。割引率と期待運用収益率は、退職給付費用およ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。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および債務に影響を及ぼす可能性があります。

## 財務セクション

<b>連結財務諸表</b>	<b>96</b>
連結貸借対照表	96
連結損益計算書	98
連結包括利益計算書	99
連結株主資本等変動計算書	100
連結キャッシュ・フロー計算書	101
<b>連結財務諸表に対する注記</b>	<b>102</b>
1. 連結財務諸表作成の基準	102
2. 重要な会計方針	102
3. キャッシュ・フロー情報	106
4. 金融商品	106
5. 有価証券	110
6. たな卸資産	110
7. 短期債務および長期債務	111
8. 退職給付引当金	112
9. 法人税等	112
10. 偶発債務	114
11. 純資産	114
12. スtock・オプション	114
13. 研究開発費	116
14. 関連当事者	116
15. リース取引	116
16. デリバティブ取引関係	116
17. 減損損失	118
18. その他の包括利益	118
19. 災害による損失	119
20. セグメント情報	119
21. 企業結合	122
22. 後発事象	123
<b>独立監査人の監査報告書（訳文）</b>	<b>124</b>

# 連結財務諸表

## 連結貸借対照表

株式会社資生堂および連結子会社  
2011年および2012年3月31日現在

	注記	百万円		千米ドル(注1)
		2011	2012	2012
<b>資産の部</b>				
<b>流動資産</b>				
現金および預金	3, 4, 7	¥ 90,007	¥ 67,122	\$ 817,166
有価証券	3, 4, 5	15,051	26,717	325,262
受取手形および受取債権	4			
グループ外取引		102,998	112,874	1,374,166
非連結子会社・関連会社との取引		5	1	12
		103,003	112,875	1,374,178
貸倒引当金		(939)	(935)	(11,383)
		102,064	111,940	1,362,795
たな卸資産	6	65,850	71,902	875,359
繰延税金資産	9	27,319	19,861	241,794
その他の流動資産		12,924	17,688	215,340
流動資産合計		313,215	315,230	3,837,716
<b>投資その他の資産</b>	17			
投資有価証券	4, 5, 7	26,242	26,176	318,675
子会社・関連会社への投資	4	1,273	1,220	14,853
前払年金費用	8	24,560	20,948	255,028
長期前払費用		9,744	9,659	117,592
繰延税金資産	9	19,577	18,085	220,173
その他の投資	7	27,233	25,949	315,912
投資その他の資産合計		108,629	102,037	1,242,233
<b>有形固定資産</b>	17			
建物および構築物	7	160,045	158,246	1,926,540
機械装置および器具備品	7	136,844	138,498	1,686,121
リース資産		9,818	8,707	106,002
		306,707	305,451	3,718,663
減価償却累計額		(211,801)	(211,677)	(2,577,027)
		94,906	93,774	1,141,636
土地		33,491	33,091	402,861
建設仮勘定		2,824	2,932	35,695
有形固定資産合計	20	131,221	129,797	1,580,192
<b>無形固定資産</b>	17			
のれん	20	94,123	84,540	1,029,219
リース資産		348	613	7,463
商標権		42,628	40,584	494,083
その他の無形固定資産		48,956	47,907	583,236
無形固定資産合計		186,055	173,644	2,114,001
<b>資産合計</b>	20	¥ 739,120	¥ 720,708	\$ 8,774,142

添付の注記はこの連結財務諸表の一部です。

		百万円		千米ドル(注1)
	注記	2011	2012	2012
<b>負債および純資産の部</b>				
<b>流動負債</b>				
短期債務	4, 7	¥ 5,595	¥ 1,990	\$ 24,227
1年以内に返済期限の到来する長期債務	4, 7	10,766	7,745	94,290
支払手形および支払債務	4			
グループ外取引		43,130	47,296	575,797
非連結子会社・関連会社との取引		642	1,009	12,284
		43,772	48,305	588,081
未払金		37,980	44,273	538,995
未払法人税等		12,215	8,026	97,711
返品調整引当金		11,447	11,065	134,709
賞与引当金		11,550	15,030	182,980
役員賞与引当金		374	396	4,821
危険費用引当金		765	566	6,891
災害損失引当金		923	—	—
繰延税金負債	9	26	20	244
その他の流動負債		24,263	27,303	332,396
流動負債合計		159,676	164,719	2,005,345
<b>固定負債</b>				
長期債務	4, 7	181,156	175,418	2,135,598
退職給付引当金	8	41,286	42,089	512,405
債務保証損失引当金		350	350	4,261
環境対策引当金		495	487	5,929
繰延税金負債	9	29,166	27,623	336,292
その他の固定負債		6,864	6,306	76,771
固定負債合計		259,317	252,273	3,071,256
負債合計		418,993	416,992	5,076,601
<b>偶発債務</b>				
<b>純資産</b>				
株主資本	10			
資本金	11			
発行可能株式数 1,200,000,000株 (2011年および2012年3月31日現在)		64,507	64,507	785,330
発行済株式数 400,000,000株 (2011年および2012年3月31日現在)				
資本剰余金		70,258	70,264	855,418
利益剰余金		231,336	225,599	2,746,518
自己株式		(3,875)	(3,779)	(46,007)
自己株式保有数 2,052,792株 (2011年3月31日現在) および 2,002,324株 (2012年3月31日現在)				
株主資本合計		362,226	356,591	4,341,259
その他の包括利益累計額				
その他有価証券評価差額金	5	84	606	7,378
為替換算調整勘定		(55,041)	(66,702)	(812,053)
その他の包括利益累計額合計		(54,957)	(66,096)	(804,675)
新株予約権	12	591	668	8,133
少数株主持分		12,267	12,553	152,824
純資産合計		320,127	303,716	3,697,541
<b>負債および純資産合計</b>		<b>¥739,120</b>	<b>¥720,708</b>	<b>\$8,774,142</b>

# 連結損益計算書

株式会社資生堂および連結子会社  
2011年および2012年3月期

	注記	百万円		千米ドル(注1)
		2011	2012	2012
<b>売上高</b>	<b>20</b>	¥670,701	¥682,386	\$8,307,597
<b>売上原価</b>		168,692	162,990	1,984,295
<b>売上総利益</b>		502,009	519,396	6,323,302
<b>販売費および一般管理費</b>	<b>13</b>	457,551	480,261	5,846,859
<b>営業利益</b>	<b>20</b>	44,458	39,135	476,443
<b>その他の損益</b>				
受取利息および受取配当金		1,400	1,523	18,541
支払利息		(2,166)	(1,824)	(22,206)
為替差損益		(590)	(604)	(7,353)
持分法投資損益		33	(122)	(1,485)
投資有価証券売却損益	<b>5</b>	(22)	(233)	(2,837)
投資有価証券評価損		(4,199)	(76)	(925)
固定資産処分損益		(609)	(90)	(1,096)
減損損失	<b>17, 20</b>	(458)	(96)	(1,169)
資産除去債務会計基準の適用に伴う影響額		(844)	—	—
買収関連費用		(1,233)	—	—
見本品・販促物の見積変更に伴う影響額		(6,752)	—	—
災害による損失	<b>19</b>	(1,669)	—	—
その他		1,346	1,335	16,253
		(15,763)	(187)	(2,277)
<b>税金等調整前当期純利益</b>		28,695	38,948	474,166
<b>法人税等</b>	<b>9</b>			
法人税、住民税および事業税		18,615	13,954	169,881
法人税等調整額		(5,287)	7,935	96,603
		13,328	21,889	266,484
<b>少数株主損益調整前当期純利益</b>		15,367	17,059	207,682
<b>少数株主利益</b>		(2,576)	(2,544)	(30,972)
<b>当期純利益</b>		¥ 12,791	¥ 14,515	\$ 176,710
		円		米ドル(注1)
<b>1株当たり情報</b>	<b>2 (9)</b>			
当期純利益— 潜在株式調整前		¥32.1	¥36.5	\$0.44
— 潜在株式調整後		32.1	36.4	0.44
配当金		50.0	50.0	0.61
期中平均株式数(千株)		397,864	397,974	

添付の注記はこの連結財務諸表の一部です。

# 連結包括利益計算書

株式会社資生堂および連結子会社  
2011年および2012年3月期

	注記	百万円		千米ドル(注1)
		2011	2012	2012
<b>少数株主損益調整前当期純利益</b>		¥ 15,367	¥ 17,059	\$ 207,682
<b>その他の包括利益</b>				
その他有価証券評価差額金	5	(1,003)	562	6,842
為替換算調整勘定		(32,565)	(12,145)	(147,858)
持分法適用会社に対する持分相当額		(60)	(19)	(231)
その他の包括利益合計	18	(33,628)	(11,602)	(141,247)
<b>包括利益</b>		(18,261)	5,457	66,435
(内訳)				
親会社株主に係る包括利益		(19,833)	3,376	41,100
少数株主に係る包括利益		1,572	2,081	25,335

添付の注記はこの連結財務諸表の一部です。

# 連結株主資本等変動計算書

株式会社資生堂および連結子会社  
2011年および2012年3月期

	千株	百万円							
	発行済株式数	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	その他有価証券評価差額金	為替換算調整勘定	新株予約権	少数株主持分
<b>2010年4月1日現在残高</b>	410,000	¥64,507	¥70,258	¥259,064	¥(23,112)	¥1,055	¥(23,448)	¥430	¥16,454
会計方針の変更による累積の影響額	—	—	—	(1,064)	—	—	—	—	—
遡及処理後2010年4月1日現在残高	—	—	—	258,000	—	—	—	—	—
2011年3月31日終了年度当期純利益	—	—	—	12,791	—	—	—	—	—
剰余金の配当	—	—	—	(19,891)	—	—	—	—	—
非支配持分との資本取引及びその他	—	—	—	(535)	—	—	—	—	—
自己株式の取得	—	—	—	—	(13)	—	—	—	—
自己株式の処分	—	—	—	(150)	371	—	—	—	—
自己株式の消却	(10,000)	—	—	(18,879)	18,879	—	—	—	—
連結範囲の変動	—	—	—	—	—	—	—	—	—
その他有価証券評価差額金	—	—	—	—	—	(971)	—	—	—
為替換算調整勘定	—	—	—	—	—	—	(31,593)	—	—
新株予約権の発行	—	—	—	—	—	—	—	161	—
少数株主持分	—	—	—	—	—	—	—	—	(4,187)
<b>2011年4月1日現在残高</b>	400,000	64,507	70,258	231,336	(3,875)	84	(55,041)	591	12,267
2012年3月31日終了年度当期純利益	—	—	—	14,515	—	—	—	—	—
剰余金の配当	—	—	—	(19,898)	—	—	—	—	—
非支配持分との資本取引及びその他	—	—	—	(318)	—	—	—	—	—
自己株式の取得	—	—	—	—	(3)	—	—	—	—
自己株式の処分	—	—	6	0	99	—	—	—	—
自己株式の消却	—	—	—	—	—	—	—	—	—
連結範囲の変動	—	—	—	(36)	—	—	—	—	—
その他有価証券評価差額金	—	—	—	—	—	522	—	—	—
為替換算調整勘定	—	—	—	—	—	—	(11,661)	—	—
新株予約権の発行	—	—	—	—	—	—	—	77	—
少数株主持分	—	—	—	—	—	—	—	—	286
<b>2012年3月31日現在残高</b>	400,000	¥64,507	¥70,264	¥225,599	¥ (3,779)	¥ 606	¥(66,702)	¥668	¥12,553

	千株	千米ドル(注1)							
	発行済株式数	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	その他有価証券評価差額金	為替換算調整勘定	新株予約権	少数株主持分
<b>2011年4月1日現在残高</b>	400,000	\$785,330	\$855,345	\$2,816,362	\$(47,176)	\$1,023	\$(670,088)	\$7,195	\$149,342
2012年3月31日終了年度当期純利益	—	—	—	176,710	—	—	—	—	—
剰余金の配当	—	—	—	(242,245)	—	—	—	—	—
非支配持分との資本取引及びその他	—	—	—	(3,871)	—	—	—	—	—
自己株式の取得	—	—	—	—	(36)	—	—	—	—
自己株式の処分	—	—	73	0	1,205	—	—	—	—
自己株式の消却	—	—	—	—	—	—	—	—	—
連結範囲の変動	—	—	—	(438)	—	—	—	—	—
その他有価証券評価差額金	—	—	—	—	—	6,355	—	—	—
為替換算調整勘定	—	—	—	—	—	—	(141,965)	—	—
新株予約権の発行	—	—	—	—	—	—	—	938	—
少数株主持分	—	—	—	—	—	—	—	—	3,482
<b>2012年3月31日現在残高</b>	400,000	\$785,330	\$855,418	\$2,746,518	\$(46,007)	\$7,378	\$(812,053)	\$8,133	\$152,824

添付の注記はこの連結財務諸表の一部です。

# 連結キャッシュ・フロー計算書

株式会社資生堂および連結子会社  
2011年および2012年3月期

		百万円	千米ドル(注1)	
	注記	2011	2012	2012
営業活動によるキャッシュ・フロー				
税金等調整前当期純利益		¥ 28,695	¥ 38,948	\$ 474,166
減価償却費		29,511	30,683	373,545
のれん償却額		5,204	5,519	67,190
減損損失		458	96	1,169
資産除去債務会計基準適用に伴う影響額		844	—	—
買収関連費用		1,233	—	—
見本品・販促物の見積変更に伴う影響額		6,752	—	—
災害による損失		1,669	(923)	(11,237)
貸倒引当金の増加(減少)額		(53)	(11)	(134)
返品調整引当金の増加(減少)額		(5)	(183)	(2,228)
賞与引当金の増加(減少)額		455	3,705	45,106
役員賞与引当金の増加(減少)額		56	23	280
危険費用引当金の増加(減少)額		(79)	(140)	(1,704)
退職給付引当金の増加(減少)額		1,517	1,004	12,223
前払年金費用の(増加)減少額		4,180	3,612	43,974
受取利息および受取配当金		(1,400)	(1,523)	(18,541)
支払利息		2,166	1,824	22,206
持分法投資損益		(33)	122	1,485
投資有価証券売却損益		22	233	2,837
投資有価証券評価損		4,199	76	925
固定資産処分損益		609	90	1,096
売上債権の(増加)減少額		3,323	(12,716)	(154,809)
たな卸資産の(増加)減少額		728	(8,102)	(98,636)
仕入債務の増加(減少)額		(6,135)	9,627	117,202
その他		1,203	2,573	31,324
小計		85,119	74,537	907,439
利息および配当金の受取額		1,431	1,472	17,920
利息の支払額		(2,060)	(1,928)	(23,472)
法人税等の支払額		(16,903)	(21,481)	(261,517)
営業活動によるキャッシュ・フロー		67,587	52,600	640,370
投資活動によるキャッシュ・フロー				
定期預金の預入れによる支出		(28,066)	(16,690)	(203,190)
定期預金の払戻しによる収入		27,821	21,752	264,816
有価証券の取得による支出		(1,191)	(314)	(3,823)
有価証券の売却による収入		942	576	7,012
投資有価証券の取得による支出		(30)	(221)	(2,690)
投資有価証券の売却による収入		1,352	603	7,341
有形固定資産の取得による支出		(17,702)	(17,719)	(215,717)
有形固定資産の売却による収入		987	1,677	20,416
無形固定資産の取得による支出		(4,578)	(7,017)	(85,427)
長期前払費用の取得による支出		(4,053)	(4,500)	(54,784)
連結範囲の変更を伴う子会社株式の取得による支出		(752)	—	—
子会社株式の取得による支出		(5,724)	—	—
その他		690	1,185	14,427
投資活動によるキャッシュ・フロー		(30,304)	(20,668)	(251,619)
財務活動によるキャッシュ・フロー				
短期債務による増加(減少)額		(99,817)	(3,431)	(41,770)
長期債務の増加による収入		100,022	650	7,913
長期債務の返済による支出		(15,700)	(10,968)	(133,528)
自己株式の取得による支出		(14)	(3)	(36)
自己株式の処分による収入		221	105	1,278
配当金の支払額		(19,879)	(19,891)	(242,160)
少数株主への配当金の支払額		(4,405)	(1,944)	(23,667)
財務活動によるキャッシュ・フロー		(39,572)	(35,482)	(431,970)
現金および現金同等物に係る換算差額		(6,936)	(2,068)	(25,177)
現金および現金同等物の増減額		(9,225)	(5,618)	(68,396)
現金および現金同等物の期首残高	3	77,157	88,592	1,078,549
連結の範囲の変更に伴う現金および現金同等物の増減額	3	20,660	—	—
現金および現金同等物の期末残高	3	¥ 88,592	¥ 82,974	\$1,010,153

添付の注記はこの連結財務諸表の一部です。

# 連結財務諸表に対する注記

株式会社資生堂および連結子会社

## 1. 連結財務諸表作成の基準

### 会計原則および開示方法

(株)資生堂および連結子会社の財務諸表は、日本の金融商品取引法、会社法および一般に公正妥当と認められた会計原則に準拠して作成されており、会計処理方法や開示要求は国際財務報告基準に基づくものとは異なる部分があります。

日本の関東財務局長に提出した連結財務諸表を日本以外の国の投資家に分かりやすくするために、表示形式の組み替えを行っています。また前期以前の連結財務諸表を当期の表示形式にあわせて一部組替表示を行っています。

米ドル表示は専ら日本以外の国の投資家の理解を促すために記載しています。2012年3月31日の1米ドル＝82.14円で換算しています。この米ドル表示は、円金額がそのレートで米ドルに交換、実現あるいは決済できることを示すものではありません。

## 2. 重要な会計方針

### (1) 連結の範囲

2012年3月31日現在、(株)資生堂には97社(2011年3月31日は97社)の子会社(親会社によって意思決定機関が支配されている会社)があり、連結財務諸表ではそのうち94社(2011年3月31日は95社)がその対象となります。また、13社(2011年3月31日は14社)の関連会社(財務および営業方針の決定に対して重要な影響を親会社から受ける会社)があり、2012年3月31日現在の連結財務諸表では3社(2011年3月31日は3社)に対して持分法を適用しています。

資生堂プロフェッショナル韓国は、新たに設立したため、当期より連結の範囲に含めています。

資生堂ビジネスソリューション(株)は清算したため、当期より連結の範囲から除いています。PT.プラナ・デワタ・ウブドは、保有株式を売却したため、連結の範囲から除いています。

主要な連結子会社は、「主要関係会社(P78)」を参照してください。

一部の連結子会社の決算日は、12月31日であり、連結財務諸表の作成にあたっては同日現在の財務諸表を使用し、連結決算日との間に生じた重要な取引については連結上必要な調整を行っています。

非連結子会社3社および持分法を適用していない関連会社10社に対する投資については、原価法を適用しています。

子会社の資産および負債については、連結子会社の支配獲得日における公正価額で全面時価評価法により連結財務諸表に反映させています。

資生堂グループ内の重要な取引および債権債務残高は、連結上消去されています。また、グループ内での取引から生じた重要な未実現利益は消去されています。

### (2) 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)により評価しています。

### (3) 有形固定資産(リース資産を除く)

建物(附属設備を除く)は定額法、建物以外については(株)資生堂および国内連結子会社は主として定率法、在外連結子会社は主として定額法を採用しています。また、国内の主要な固定資産については、その資産の耐久度、陳腐化の程度および特殊性を勘案した独自の耐用年数(法定耐用年数を2～3割程度短縮)を設定しています。

### (4) 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、定額法によって償却を実施している無形固定資産の耐用年数は次の通りです。

ソフトウェア	主として5年
顧客関連無形資産	主として10年

### (5) リース資産

(株)資生堂および連結子会社は、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の減価償却の方法については、リース期間を耐用年数とし、残存価額をゼロ(0)とする定額法を採用しています。

### (6) 長期前払費用

主として定額法を採用しています。

### (7) のれん

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す。

## (8) 有価証券

(株)資生堂および連結子会社が保有する有価証券は、その他有価証券に区分しています。時価のあるものについては、決算期末日の市場価格等に基づく時価法で評価しています。評価差額は全部純資産直入法によって処理し、税効果控除後の金額を純資産の部に区分表示しています。なお、売却原価は主として移動平均法によって算定しています。時価がないものについては、主として移動平均法による原価法で評価しています。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。

1年以内に満期の到来する債券および現金同等物と認識される債券は流動資産の有価証券、それ以外は投資有価証券として表示しています。

## (9) 1株当たり当期純利益および配当金

1株当たり当期純利益の基準となる株式数は、期中平均株式数によって算出しています。潜在株式調整後1株当たり当期純利益は、新株発行をもたらす権利の行使や約定の履行あるいは新株への転換によって起こる希薄化の影響を考慮して計算しています。

連結損益計算書の各年度の1株当たり配当金は、当該年度の公表配当額であり、支払配当額ではありません。

## (10) 消費税

日本では商品やサービスの消費（例外あり）に対して均一率の消費税が課せられます。

(株)資生堂および国内連結子会社は、販売時に預かった消費税と商品やサービスの購入時に支払った消費税を相殺した後、国に納付しています。

また、(株)資生堂および国内連結子会社は、消費税を連結損益計算書の関連項目から控除しています。

## (11) 貸倒引当金

(株)資生堂および国内連結子会社は、売上債権や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。

在外連結子会社は、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。

## (12) 返品調整引当金

(株)資生堂および連結子会社は、返品による損失に備えるため、過去の返品率およ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。

## (13) 賞与引当金

(株)資生堂および連結子会社は、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、当期間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。

## (14) 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、当期間の負担見込額を計上しています。

## (15) 危険費用引当金

一部の在外連結子会社は、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。

## (16) 災害損失引当金

東日本大震災による被災商品に係る引取償却費等に備えるため、将来に支出される見込額を計上しています。

## (17) 退職給付引当金

(株)資生堂および国内連結子会社、ならびに一部の在外連結子会社では、従業員の退職給付に備えるため、当期末における退職給付債務および年金資産の見込額に基づいて計上しています。過去勤務債務は、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期から費用処理することとしています。

## (18) 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。

### (19) 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」(2001年法律第65号)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。

### (20) 外貨換算

外貨建金銭債権債務は、各社の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。

外貨建の非連結子会社および関連会社への投資は、取得日レートで円貨に換算しています。

### (21) デリバティブ取引およびヘッジ取引

(株)資生堂および連結子会社は、市場リスクの回避・軽減および安定的な利益の確保を図るため、通貨関連では為替予約取引や通貨オプション取引、金利関連では金利スワップ取引および金利通貨スワップを利用しています。なお、債権債務残高および実需の範囲内でのみデリバティブを利用することを方針としており、投機的な取引は行わない方針です。

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。

デリバティブ金融商品は時価等で評価され、その評価損益を当該期の損益として計上しています。ヘッジ会計の要件を満たすデリバティブ取引については、ヘッジ対象に係る損益が認識されるまで、取引に係る損益を繰り延べています。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。

また、負債に係る金利の受払条件を変換することを目的として利用されている金利スワップが、金利変換の対象となる負債とヘッジ会計の要件を満たしており、かつ、特定の条件を満たす場合には、その金銭の受払いの純額等を当該負債に係る利息に加減して処理しています。

ヘッジ対象のキャッシュ・フロー変動の累計または相場変動とヘッジ手段のキャッシュ・フロー変動の累計または相場変動を比較し、両者の変動額等を基礎にして、ヘッジの有効性を評価しています。ただし、特例処理および一体処理によっているものについては、有効性の評価を省略しています。

### (22) 在外連結子会社および関連会社の財務諸表項目の円換算

在外連結子会社および関連会社の資産および負債は、各社の決算日の直物為替相場により円貨に換算し、資本項目は当該項目の発生時の為替レートによって換算しています。収益およ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ています。換算差額については、純資産の部における為替換算調整勘定および少数株主持分に含めています。

### (23) 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(現金および現金同等物)は、手許現金、随時引き出し可能な預金およ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。

### (24) 連結財務諸表作成における在外子会社の会計処理に関する当面の取扱い

「連結財務諸表作成における在外子会社の会計処理に関する当面の取扱い」(実務対応報告第18号 2010年2月19日)を適用し、連結決算上必要な修正を行っています。

### (25) 連結納税制度の適用

当期より、(株)資生堂および一部の国内連結子会社は、(株)資生堂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。

### (26) 見本品・販促物の会計処理の変更

資生堂グループの米州子会社における、店頭販売活動に関する見本品・販促物の会計処理は、従来、取得時に資産計上し、顧客へ出荷した時点で費用処理していましたが、グループ内の会計処理の統一を図るために、当期より取得時費用処理に変更しました。当該会計処理の変更は遡及適用され、2011年3月期の連結財務諸表について遡及処理しています。

この結果、遡及適用を行う前と比べて、2011年3月期の連結貸借対照表は、たな卸資産、利益剰余金がそれぞれ1,725百万円(21,001千ドル)、1,064百万円(12,954千ドル)減少し、流動資産の繰延税金資産は661百万円(8,047千ドル)増加しています。また、2011年3月期の期首の純資産に累積的影響額が反映されたことにより、連結株主資本等変動計算書の利益剰余金の遡及適用後の期首残高は1,064百万円(12,954千ドル)減少しています。なお、当該会計方針の変更に伴う、2011年3月期の損益に与える影響額は、たな卸資産に含まれる見本品・販促物残高がほぼ一定であり、各期末残高の差額の重要性が高くないことから、2011年3月期の連結損益計算書および連結包括利益計算書に反映していません。1株当たり情報に与える影響は、従来の方法と比べて、2011年3月期の1株当たり純資産額が2.7円(0.03米ドル)減少しています。

**(27) 会計上の変更及び誤謬の訂正に関する会計基準等の適用**

当期首以後に行われる会計上の変更および過去の誤謬の訂正より、「会計上の変更及び誤謬の訂正に関する会計基準」(企業会計基準第24号 2009年12月4日) および「会計上の変更及び誤謬の訂正に関する会計基準の適用指針」(企業会計基準適用指針第24号 2009年12月4日) を適用しています。

**(28) 潜在株式調整後1株当たり当期純利益の算定方法の変更**

当期より、「1株当たり当期純利益に関する会計基準」(企業会計基準第2号 2010年6月30日) および「1株当たり当期純利益に関する会計基準の適用指針」(企業会計基準適用指針第4号 2010年6月30日) を適用しています。

潜在株式調整後1株当たり当期純利益の算定にあたり、一定期間の勤務後に権利が確定するストック・オプションについて、権利の行使により払い込まれると仮定した場合の入金額に、ストック・オプションの公正な評価額のうち、将来企業に提供されるサービスに係る分を含める方法に変更しています。なお、これらの会計基準等を適用したことにより、2011年3月期の潜在株式調整後1株当たり当期純利益に及ぼす影響は軽微であることから、遡及処理は行っていません。

**(29) 未適用の会計基準等**

- ・「連結財務諸表に関する会計基準」(企業会計基準第22号 2011年3月25日)
- ・「一定の特別目的会社に係る開示に関する適用指針」(企業会計基準適用指針第15号 2011年3月25日)
- ・「連結財務諸表における子会社及び関連会社の範囲の決定に関する適用指針」(企業会計基準適用指針第22号 2011年3月25日)
- ・「投資事業組合に対する支配力基準及び影響力基準の適用に関する実務上の取扱い」(実務対応報告第20号 2011年3月25日)

**① 概要**

一定の要件を満たす特別目的会社については、当該特別目的会社に対する出資者および当該特別目的会社に資産を譲渡した会社の子会社に該当しないものと推定するとされていますが、改正企業会計基準第22号「連結財務諸表に関する会計基準」等により、当該取扱いは資産の譲渡者のみに適用されることになります。

**② 適用予定日**

2013年4月1日以降開始する連結会計年度の期首から適用する予定です。

**③ 当該会計基準等の適用による影響**

改正企業会計基準第22号「連結財務諸表に関する会計基準」等の適用により、新たに連結子会社となる会社はありません。

なお、改正企業会計基準第22号「連結財務諸表に関する会計基準」等の適用により区分表示すべき2011年3月期末のノンリコース債務は、連結貸借対照表の1年以内に返済期限の到来する長期債務10,766百万円(131,069千円)のうち800百万円(9,740千円)および長期債務181,156百万円(2,205,454千円)のうち24,050百万円(292,793千円)です。ノンリコース債務に対応する資産は、建物および構築物16,606百万円(202,167千円)、投資その他の資産のその他の投資(差入保証金)15,200百万円(185,050千円)、投資有価証券1,512百万円(18,408千円)、現金および預金1,218百万円(14,828千円)、機械装置および器具備品2百万円(24千円)、計34,538百万円(420,477千円)です。なお、当該影響額は、2011年3月期末の数値に基づいています。

また、改正企業会計基準第22号「連結財務諸表に関する会計基準」等の適用により区分表示すべき当期末のノンリコース債務は、連結貸借対照表の1年以内に返済期限の到来する長期債務7,745百万円(94,290千円)のうち800百万円(9,740千円)および長期債務175,418百万円(2,135,598千円)のうち23,250百万円(283,053千円)です。ノンリコース債務に対応する資産は、建物および構築物15,927百万円(193,901千円)、投資その他の資産のその他の投資(差入保証金)15,200百万円(185,050千円)、投資有価証券1,512百万円(18,407千円)、現金および預金1,214百万円(14,780千円)、機械装置および器具備品2百万円(24千円)、計33,855百万円(412,162千円)です。なお、当該影響額は、当期末の数値に基づいています。

### 3. キャッシュ・フロー情報

2011年および2012年3月31日現在の、現金および現金同等物の期末残高と連結貸借対照表に表示されている科目の金額との関係は以下の通りです。

	百万円		千米ドル (注1)
	2011	2012	2012
現金および預金	¥ 90,007	¥67,122	\$ 817,166
有価証券	15,051	26,717	325,262
計	¥105,058	¥93,839	\$1,142,428
預金期間が3カ月を超える定期預金	(14,834)	(9,517)	(115,864)
償還期限が3カ月を超える債券等	(1,632)	(1,348)	(16,411)
現金および現金同等物	¥ 88,592	¥82,974	\$1,010,153

2010年3月8日に連結子会社としたベアエッセンシャルインコーポレーテッドについて、2010年3月期には取得原価の配分が完了しておらず暫定的な会計処理を行っていましたが、2011年3月期に取得原価の配分が完了しました。これに伴い増加した現金および現金同等物を「連結の範囲の変更に伴う現金および現金同等物の増減額」として計上しています。詳細は「21. 企業結合」注記をご参照ください。

重要な非資金取引は以下の通りです。

2011年3月期に新たに計上したファイナンス・リース取引に係る資産および負債の額は、それぞれリース資産1,415百万円、リース債務1,415百万円です。

2012年3月期に新たに計上したファイナンス・リース取引に係る資産および負債の額は、それぞれリース資産1,973百万円 (24,020千米ドル)、リース債務1,973百万円 (24,020千米ドル) です。

### 4. 金融商品

#### (1) 金融商品の状況に関する事項

##### ① 金融商品に対する取組方針

(株) 資生堂および連結子会社は、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・ペーパーおよ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、債権債務残高およ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ならびにリスク管理体制

営業債権である受取手形および受取債権は、顧客の信用リスクにさらされています。当該リスクに関しては、取引先ごとの期日管理およ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さらされています。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および支払債権は、1年以内の支払期日です。

有利子負債のうち、短期借入金およびコマーシャル・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、社債およびリース債務は主に投融資、設備投資および営業取引に係る資金調達です。変動金利の借入金は、金利の変動リスクにさらされていますが、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（金利スワップ取引およ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ならびに外貨建借入金に係る為替の変動リスクおよ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、「2. 重要な会計方針 (21) デリバティブ取引およびヘッジ取引」注記に記載しています。

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、流動性リスクにさらされていますが、(株)資生堂および連結子会社では、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、「16. 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、時価およびこれらの差額については、次の通りです。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（\*2参照）。

	百万円		
	2011		
	連結貸借対照表 計上額(*)	時価(*)	差額
① 現金および預金	¥ 90,007	¥ 90,007	—
② 受取手形および受取債権 (貸倒引当金控除後)	102,064	102,064	—
③ 有価証券および投資有価証券 その他有価証券	31,982	31,982	—
④ 支払手形および支払債務	(81,752)	(81,752)	—
⑤ 短期借入金	(5,595)	(5,595)	—
⑥ 社債	(90,000)	(90,112)	¥ (112)
⑦ 長期借入金	(96,847)	(95,025)	1,822
⑧ リース債務	(5,075)	(5,159)	(84)
⑨ デリバティブ取引			
i ヘッジ会計が適用されていないもの	(38)	(38)	—
ii ヘッジ会計が適用されているもの	—	(2,556)	(2,556)

	百万円		
	2012		
	連結貸借対照表 計上額(*)	時価(*)	差額
① 現金および預金	¥ 67,122	¥ 67,122	—
② 受取手形および受取債権 (貸倒引当金控除後)	111,940	111,940	—
③ 有価証券および投資有価証券 その他有価証券	43,806	43,806	—
④ 支払手形および支払債務	(92,578)	(92,578)	—
⑤ 短期借入金	(1,990)	(1,990)	—
⑥ 社債	(90,000)	(90,764)	¥ (764)
⑦ 長期借入金	(88,752)	(86,624)	2,128
⑧ リース債務	(4,412)	(4,500)	(88)
⑨ デリバティブ取引			
i ヘッジ会計が適用されていないもの	(201)	(201)	—
ii ヘッジ会計が適用されているもの	—	(2,875)	(2,875)

千米ドル(注1)			
	2012		
	連結貸借対照表 計上額(*)	時価(*)	差額
① 現金および預金	\$ 817,166	\$ 817,166	—
② 受取手形および受取債権 (貸倒引当金控除後)	1,362,795	1,362,795	—
③ 有価証券および投資有価証券 その他有価証券	533,309	533,309	—
④ 支払手形および支払債務	(1,127,076)	(1,127,076)	—
⑤ 短期借入金	(24,227)	(24,227)	—
⑥ 社債	(1,095,690)	(1,104,991)	\$ (9,301)
⑦ 長期借入金	(1,080,497)	(1,054,590)	25,907
⑧ リース債務	(53,713)	(54,785)	(1,071)
⑨ デリバティブ取引			
i ヘッジ会計が適用されていないもの	(2,447)	(2,447)	—
ii ヘッジ会計が適用されているもの	—	(35,001)	(35,001)

\* 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。

\*1 金融商品の時価の算定方法ならびに有価証券およびデリバティブ取引に関する事項

- ① 現金および預金、ならびに②受取手形および受取債権  
 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 有価証券および投資有価証券  
 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。
- ④ 支払手形および支払債務、ならびに⑤短期借入金  
 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。
- ⑥ 社債  
 資生堂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。
- ⑦ 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、資生堂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。
- ⑧ 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。
- ⑨ デリバティブ取引  
 「16. デリバティブ取引関係」注記をご参照ください。

\*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

区分	百万円		千米ドル(注1)
	2011	2012	2012
	連結貸借対照表計上額	連結貸借対照表計上額	連結貸借対照表計上額
子会社・関連会社株式	¥1,273	¥1,220	\$14,853
非上場株式	8,160	8,090	98,490
投資事業有限責任組合等	1,151	996	12,126

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。従って、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有価証券および投資有価証券 その他有価証券」には含めていません。

\*3 金銭債権および満期がある有価証券の連結決算日後の償還予定額

	百万円			
	2011			
	1年以内	1年超5年以内	5年超10年以内	10年超
現金および預金	¥ 90,007	—	—	—
受取手形および受取債権	102,064	—	—	—
有価証券および投資有価証券				
その他有価証券のうち満期があるもの (社債)	555	¥ 300	—	¥4,500
その他有価証券のうち満期があるもの (投資信託)	5,438	—	—	—
その他有価証券のうち満期があるもの (投資事業有限責任組合等)	155	996	—	—
	¥198,219	¥1,296	—	¥4,500

	百万円			
	2012			
	1年以内	1年超5年以内	5年超10年以内	10年超
現金および預金	¥ 67,122	—	—	—
受取手形および受取債権	111,940	—	—	—
有価証券および投資有価証券				
その他有価証券のうち満期があるもの (社債)	18,000	¥ 300	—	¥4,500
その他有価証券のうち満期があるもの (投資信託)	2,655	—	—	—
その他有価証券のうち満期があるもの (投資事業有限責任組合等)	179	817	—	—
	¥199,896	¥1,117	—	¥4,500

	千米ドル(注1)			
	2012			
	1年以内	1年超5年以内	5年超10年以内	10年超
現金および預金	\$ 817,166	—	—	—
受取手形および受取債権	1,362,795	—	—	—
有価証券および投資有価証券				
その他有価証券のうち満期があるもの (社債)	219,138	\$ 3,652	—	\$54,785
その他有価証券のうち満期があるもの (投資信託)	32,323	—	—	—
その他有価証券のうち満期があるもの (投資事業有限責任組合等)	2,179	9,947	—	—
	\$2,433,601	\$13,599	—	\$54,785

## 5. 有価証券

2011年および2012年3月31日現在の、時価のある有価証券の種類別、取得原価、連結貸借対照表計上額、評価差額は以下の通りです。

### その他有価証券

	百万円			
	2011			
	取得原価	連結貸借対照表計上額	評価差額(益)	評価差額(損)
株式	¥ 9,645	¥11,025	¥2,245	¥ 865
債券	5,845	4,682	8	1,171
その他	16,256	16,275	116	97
	¥31,746	¥31,982	¥2,369	¥2,133

	百万円			
	2012			
	取得原価	連結貸借対照表計上額	評価差額(益)	評価差額(損)
株式	¥ 9,751	¥11,533	¥2,685	¥ 903
債券	4,800	3,783	—	1,017
その他	28,399	28,490	194	103
	¥42,950	¥43,806	¥2,879	¥2,023

	千米ドル(注1)			
	2012			
	取得原価	連結貸借対照表計上額	評価差額(益)	評価差額(損)
株式	\$118,712	\$140,407	\$32,688	\$10,993
債券	58,437	46,055	—	12,382
その他	345,739	346,847	2,362	1,254
	\$522,888	\$533,309	\$35,050	\$24,629

\* 2011年および2012年3月期において、時価のある株式について、それぞれ1,587百万円および7百万円(85千米ドル)、時価のない株式について、それぞれ2,608百万円および66百万円(804千米ドル)の減損処理をしています。

2011年および2012年3月期に売却したその他有価証券の売却額および売却損益は以下の通りです。

	百万円		千米ドル(注1)
	2011	2012	2012
売却額	¥2,294	¥1,180	\$14,366
売却益の合計額	177	26	316
売却損の合計額	199	259	3,153

## 6. たな卸資産

2011年および2012年3月31日現在のたな卸資産は以下の通りです。

	百万円		千米ドル(注1)
	2011	2012	2012
商品および製品	¥45,667	¥49,564	\$603,409
仕掛品	3,066	3,651	44,448
原材料および貯蔵品	17,117	18,687	227,502
	¥65,850	¥71,902	\$875,359

## 7. 短期債務および長期債務

2011年および2012年3月31日現在の短期債務および長期債務は以下の通りです。

	百万円		千米ドル(注1)
	2011	2012	2012
銀行その他の金融機関からの短期借入金(平均利率6.39%)	¥ 5,595	¥ 1,990	\$ 24,227
短期債務	¥ 5,595	¥ 1,990	\$ 24,227
銀行その他の金融機関からの長期借入金			
(1年以内返済予定、平均利率1.88%)	8,509	5,915	72,011
(1年以内返済予定除く、平均利率0.63%)	88,338	82,836	1,008,473
第5回無担保普通社債(2014年12月償還、利率0.65%)	50,000	50,000	608,717
第6回無担保普通社債(2015年6月償還、利率0.55%)	40,000	40,000	486,974
リース債務			
(1年以内返済予定、平均利率2.94%)	2,257	1,830	22,279
(1年以内返済予定除く、平均利率3.17%)	2,818	2,582	31,434
	¥191,922	¥183,163	\$2,229,888
1年以内に返済期限の到来する長期債務	(10,766)	(7,745)	(94,290)
長期債務	¥181,156	¥175,418	\$2,135,598

2012年3月31日現在の長期債務のうち、2012年4月1日以降の各期の返済予定額は以下の通りです。

3月31日に終了する期	百万円	千米ドル(注1)
2013年	¥ 7,745	\$ 94,290
2014年	31,196	379,791
2015年	55,763	678,877
2016年	45,525	554,237
2017年	5,154	62,747
2018年以降	37,780	459,946
	¥183,163	\$2,229,888

2011年および2012年3月31日現在の担保に供している資産は以下の通りです。

	百万円		千米ドル(注1)
	2011	2012	2012
建物および構築物	¥16,606	¥15,927	\$193,901
その他の投資	15,200	15,200	185,050
投資有価証券	1,512	1,512	18,407
現金および預金	1,218	1,214	14,780
機械装置および器具備品	2	2	24
	¥34,538	¥33,855	\$412,162

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。

2011年および2012年3月31日現在の担保付債務は以下の通りです。

	百万円		千米ドル(注1)
	2011	2012	2012
1年以内に返済期限の到来する長期債務	¥ 800	¥ 800	\$ 9,740
長期債務	24,050	23,250	283,053
	¥24,850	¥24,050	\$292,793

## 8. 退職給付引当金

(株)資生堂および国内連結子会社は、退職給付制度として、企業年金基金制度、退職一時金制度のほかに確定拠出型制度、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、一部の在外連結子会社は、確定給付型制度、退職一時金制度および確定拠出型制度を設けています。

2011年および2012年3月31日現在の連結貸借対照表における、退職給付債務、年金資産、未積立退職給付債務、前払年金費用および退職給付引当金の額は以下の通りです。

	百万円		千米ドル(注1)
	2011	2012	2012
退職給付債務	¥(205,565)	¥(207,512)	\$(2,526,321)
年金資産	159,368	159,254	1,938,812
未積立退職給付債務	(46,197)	(48,258)	(587,509)
未認識数理計算上の差異	30,816	27,474	334,478
未認識過去勤務債務	(1,345)	(357)	(4,346)
連結貸借対照表計上額純額	¥ (16,726)	¥ (21,141)	\$ (257,377)
前払年金費用	24,560	20,948	255,028
退職給付引当金	¥ (41,286)	¥ (42,089)	\$ (512,405)

2011年および2012年3月期の退職給付費用は以下の通りです。

	百万円		千米ドル(注1)
	2011	2012	2012
勤務費用	¥ 8,116	¥ 8,162	\$ 99,367
利息費用	5,099	5,136	62,527
期待運用収益	(6,362)	(6,360)	(77,429)
数理計算上の差異の費用処理額	7,899	6,422	78,184
過去勤務債務の費用処理額	(1,783)	(1,100)	(13,392)
退職給付費用	¥12,969	¥12,260	\$149,257

(株)資生堂および連結子会社の退職給付債務の、2011年および2012年3月31日現在の現在価値算出に使用した割引率は主として2.5%です。2011年および2012年3月31日現在の、年金資産の期待運用収益率は主として4.0%です。

退職給付見込額の期間配分方法は期間定額基準によっています。一部の在外子会社は数理計算上の差異について回廊アプローチを適用しています。

## 9. 法人税等

(株)資生堂および国内連結子会社の法人税等は、法人税、住民税および事業税から構成されています。

2011年および2012年3月期の法定実効税率は41.0%です。

2011年および2012年3月期の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の差異の原因となった主要な項目別の内訳は以下の通りです。

	2011	2012
法定実効税率(調整)	41.0%	41.0%
交際費等永久に損金に算入されない項目	1.7	1.4
受取配当金等永久に益金に算入されない項目	4.4	0.7
未実現利益	6.5	9.2
税率変更による期末繰延税金資産の減額修正	—	7.1
子会社再編に係る影響	(0.6)	—
税額控除	(3.8)	(1.4)
在外子会社との実効税率差異	(4.5)	(1.7)
評価性引当額の増減	(0.5)	(3.0)
その他	2.2	2.9
税効果会計適用後の法人税等の負担率	46.4%	56.2%

2011年および2012年3月31日現在の繰延税金資産および繰延税金負債（流動および固定）の発生の主な要因別の内訳は以下の通りです。

	百万円		千米ドル(注1)
	2011	2012	2012
<b>繰延税金資産</b>			
たな卸資産	¥ 9,203	¥ 8,249	\$100,426
減価償却費	7,015	3,761	45,788
たな卸資産、固定資産等の未実現利益	6,818	2,213	26,942
未払費用	4,777	5,318	64,743
退職給付引当金	6,294	7,307	88,958
賞与引当金	4,240	4,639	56,477
金融資産評価損	5,076	3,767	45,861
税務上の繰越欠損金	3,146	1,513	18,420
返品調整引当金	1,562	1,469	17,884
未払事業税等	570	243	2,958
その他	3,915	4,528	55,125
繰延税金資産小計	52,616	43,007	523,582
評価性引当額	(4,132)	(3,117)	(37,948)
繰延税金資産合計	¥48,484	¥39,890	\$485,634
<b>繰延税金負債</b>			
のれんおよびその他の無形固定資産	¥28,158	¥25,393	\$309,143
買換資産圧縮積立金	967	832	10,129
その他有価証券評価差額金	258	511	6,221
資産除去債務に対する除去費用	124	94	1,145
子会社の留保利益金	621	727	8,851
その他	652	2,030	24,714
繰延税金負債合計	¥30,780	¥29,587	\$360,203
繰延税金資産（純額）	¥17,704	¥10,303	\$125,431

資生堂グループの米州子会社における、店頭販売活動に関する見本品・販促物の会計処理は、従来、取得時に資産計上し、顧客へ出荷した時点で費用処理していましたが、グループ内の会計処理の統一を図るために、2012年3月期より取得時費用処理に変更しました。当該会計処理の変更は遡及適用され、2011年3月期の連結財務諸表について遡及処理しています。

この結果、遡及適用を行う前と比べて、2011年3月期の連結貸借対照表のたな卸資産は1,725百万円（21,001千米ドル）減少し、流動資産の繰延税金資産は661百万円（8,047千米ドル）増加しています。

2011年12月2日に「経済社会の構造の変化に対応した税制の構築を図るための所得税法等の一部を改正する法律」（2011年法律第114号）および「東日本大震災からの復興のための施策を実施するために必要な財源の確保に関する特別措置法」（2011年法律第117号）が公布され、2012年4月1日以降開始する連結会計年度より法人税率が変更されるとともに、2012年4月1日から2015年3月31日までの間に開始する連結会計年度については、復興特別法人税が課税されることとなりました。

これに伴い、2012年4月1日から2015年3月31日までの間に開始する連結会計年度において解消が見込まれる一時差異等については、繰延税金資産および繰延税金負債の計算に使用する法定実効税率を41%から38%に変更し、2015年4月1日から開始する連結会計年度以降において解消が見込まれる一時差異等については、繰延税金資産および繰延税金負債の計算に使用する法定実効税率を41%から36%に変更しています。

この変更により、2012年3月期末の繰延税金資産の純額（繰延税金負債の金額を控除した金額）は2,743百万円（33,394千米ドル）減少し、2012年3月期に計上された法人税等調整額は2,783百万円（33,881千米ドル）、2012年3月期末のその他有価証券評価差額金は40百万円（487千米ドル）、それぞれ増加しています。

## 10. 偶発債務

該当事項はありません。

## 11. 純資産

日本の法規では、新株への払込金の全額を資本金とすることが求められています。しかし、会社は、取締役会決議により、新株の価額の2分の1を超えない額を払込剰余金と指定することができ、これは資本剰余金の中に含まれる資本準備金に計上されます。

会社法の下では、剰余金の配当を行う場合、配当の10%に相当する額、または資本金の25%に相当する額が資本準備金と利益準備金の合計額を超える時はその超過額のうち、いずれか少ないほうの金額を、資本準備金または利益準備金として計上しなければなりません。利益準備金は、連結貸借対照表の利益剰余金に含まれています。

資本準備金と利益準備金は、欠損を埋めるために使用すること、資本金に組み入れることについては、いずれも通常は株主総会の決議を要します。

資本準備金と利益準備金は配当として分配することができません。すべての資本準備金とすべての利益準備金は、一定の条件のもとで、それぞれその他資本剰余金とその他利益剰余金に振り替えることができます。

会社が配当として分配し得る限度額は、会社法に従い、(株)資生堂の個別財務諸表に基づいて算出されます。

会社は株主総会決議に基づく期末配当とは別に、その期に随時配当を行うことができます。次の基準などを満たした会社の場合、会社の定款に定めがあれば、取締役会決議に基づき配当を行うことができます。

- (1) 取締役会設置会社である。
- (2) 会計監査人設置会社である。
- (3) 監査役会設置会社である。
- (4) 取締役の任期が通常の2年間ではなく、定款で1年間と定められている。

中間配当についても、会社の定款に定めがある場合は、1年に1回、取締役会決議に基づき実施することができます。

利益剰余金から差し引かれた現金配当は、当期に支払われた配当金を意味し、前期に係る期末配当と当期に承認された中間配当から成り立っています。

当期の利益処分はその期間の連結財務諸表には反映されず、その後株主総会による承認が得られた期において計上されます。

2012年3月31日現在の利益剰余金は、2012年6月26日開催の株主総会で承認された、期末現金配当9,950百万円(121,135千ドル)、1株当たり25.0円(0.30米ドル)を含んでいます。

## 12. スtock・オプション

2012年3月31日における、付与済みStock・オプションに関する要約情報は以下の通りです。

### ① 2002年6月27日に株主総会で承認されたStock・オプション

	2002年7月16日に 付与されたStock・オプション	計
付与済みオプション株式数	578,000株	578,000株
未行使残高	196,000株	196,000株
行使価格	1,669円	
行使期間	2004年7月1日～2012年6月26日	

### ② 2003年6月27日に株主総会で承認されたStock・オプション

	2003年7月31日に 付与されたStock・オプション	計
付与済みオプション株式数	878,000株	878,000株
未行使残高	104,000株	104,000株
行使価格	1,287円	
行使期間	2005年7月1日～2013年6月26日	

## ③ 2004年6月29日に株主総会で承認されたストック・オプション

	2004年7月26日に 付与されたストック・オプション	計
付与済みオプション株式数	1,004,000株	1,004,000株
未行使残高	455,000株	455,000株
行使価格	1,427円	
行使期間	2006年7月1日～2014年6月28日	

## ④ 2005年6月29日に株主総会で承認されたストック・オプション

	2005年7月28日に 付与されたストック・オプション	計
付与済みオプション株式数	261,000株	261,000株
未行使残高	246,000株	246,000株
行使価格	1,481円	
行使期間	2007年7月1日～2015年6月28日	

## ⑤ 2006年6月29日に株主総会で承認、2006年7月31日に取締役会で決議されたストック・オプション

	2006年8月23日に 付与されたストック・オプション	2006年8月23日に 付与されたストック・オプション	計
付与済みオプション株式数	67,000株	74,000株	141,000株
未行使残高	67,000株	74,000株	141,000株
行使価格	2,300円	2,300円	
行使期間	2008年8月1日～2016年7月30日	2008年8月1日～2016年7月30日	

## ⑥ 2007年6月26日に株主総会で承認、2007年7月31日に取締役会で決議されたストック・オプション

	2007年8月23日に 付与されたストック・オプション	2007年8月23日に 付与されたストック・オプション	計
付与済みオプション株式数	81,000株	78,000株	159,000株
未行使残高	81,000株	78,000株	159,000株
行使価格	2,615円	2,615円	
行使期間	2009年8月1日～2017年7月30日	2009年8月1日～2017年7月30日	

## ⑦ 2008年6月25日に株主総会で承認、2008年7月31日に取締役会で決議されたストック・オプション

	2008年8月21日に 付与されたストック・オプション	2008年8月21日に 付与されたストック・オプション	計
付与済みオプション株式数	46,000株	40,000株	86,000株
未行使残高	18,000株	30,000株	48,000株
行使価格	1円	1円	
行使期間	2011年8月1日～2018年7月30日	2011年8月1日～2018年7月30日	

## ⑧ 2009年6月24日に株主総会で承認、2009年7月31日に取締役会で決議されたストック・オプション

	2009年8月28日に 付与されたストック・オプション	2009年8月28日に 付与されたストック・オプション	計
付与済みオプション株式数	81,400株	53,500株	134,900株
未行使残高	81,400株	53,500株	134,900株
行使価格	1円	1円	
行使期間	2012年8月1日～2019年7月31日	2012年8月1日～2019年7月31日	

## ⑨ 2010年6月25日に株主総会で承認、2010年7月29日に取締役会で決議されたストック・オプション

	2010年8月30日に 付与されたストック・オプション	2010年8月30日に 付与されたストック・オプション	計
付与済みオプション株式数	59,100株	46,800株	105,900株
未行使残高	59,100株	46,800株	105,900株
行使価格	1円	1円	
行使期間	2013年8月1日～2020年7月31日	2013年8月1日～2020年7月31日	

## ⑩ 2011年6月24日に株主総会で承認、2011年7月29日に取締役会で決議されたストック・オプション

	2011年8月30日に 付与されたストック・オプション	2011年8月30日に 付与されたストック・オプション	計
付与済みオプション株式数	90,800株	63,600株	154,400株
未行使残高	90,800株	63,600株	154,400株
行使価格	1円	1円	
行使期間	2014年8月1日～2026年7月31日	2014年8月1日～2026年7月31日	

## 13. 研究開発費

研究開発費は支出時に費用処理しています。

2011年および2012年3月期の販売費および一般管理費に含まれる研究開発費は、それぞれ14,467百万円および14,674百万円(178,646千米ドル)です。なお、2011年および2012年3月期の総製造費用に含まれる研究開発費はありません。

## 14. 関連当事者

(株)資生堂は、2011年3月期において、当社取締役執行役員専務(当時)の原田康彦氏から、新株予約権(ストック・オプション)の行使に伴い11百万円の支払いを受けました。

なお、2012年3月期において、該当事項はありません。

## 15. リース取引

(株)資生堂および連結子会社は、借主、貸主の立場で各種リース契約を締結しています。

### (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

① (株)資生堂または連結子会社が借主側となる取引

リース資産の内容は、主として、金型、販売用什器およびソフトウェアです。

② (株)資生堂または連結子会社が貸主側となる取引

該当事項はありません。

### (2) オペレーティング・リース取引

2011年および2012年3月期のオペレーティング・リース取引の内容は以下の通りです。

	百万円		千米ドル(注1)
	2011	2012	2012
① (株)資生堂または連結子会社が借主側となる取引			
そのうち解約不能のものに係る未経過リース料			
1年内	¥ 3,910	¥ 4,234	\$ 51,546
1年超	19,532	17,460	212,564
	¥23,442	¥21,694	\$264,110
② (株)資生堂または連結子会社が貸主側となる取引			
そのうち解約不能のものに係る未経過リース料			
1年内	¥ 214	¥ 214	\$ 2,605
1年超	5,886	5,672	69,053
	¥ 6,100	¥ 5,886	\$ 71,658

## 16. デリバティブ取引関係

2011年3月31日現在、デリバティブ取引に係る契約額等、時価および評価損益については以下の通りです。

① ヘッジ会計が適用されていないデリバティブ取引

種類	百万円			
	2011			
	契約額等	うち1年超	時価	評価損益
為替予約取引：売建 米ドル	¥4,498	—	¥4,522	¥(24)
英ポンド	1,300	—	1,288	12
豪ドル	62	—	66	(4)
為替予約取引：買建 米ドル	1,198	—	1,219	21
ユーロ	425	—	423	(2)
金利スワップ取引：受取変動／支払固定	1,629	—	(41)	(41)
	—	—	—	¥(38)

② ヘッジ会計が適用されているデリバティブ取引

種類	百万円		
	2011		
	契約額等	うち1年超	時価
金利通貨スワップ取引：米ドル受取変動／日本円支払固定	¥25,000	¥25,000	¥(2,149)
金利スワップ取引：受取変動／支払固定	24,850	24,050	(407)

2012年3月31日現在、デリバティブ取引に係る契約額等、時価および評価損益については以下の通りです。

① ヘッジ会計が適用されていないデリバティブ取引

種類	百万円			
	2012			
	契約額等	うち1年超	時価	評価損益
為替予約取引：売建 米ドル	¥3,501	—	¥3,661	¥(160)
英ポンド	1,456	—	1,511	(55)
豪ドル	77	—	82	(5)
為替予約取引：買建 米ドル	600	—	618	18
ユーロ	302	—	303	1
金利スワップ取引：受取変動／支払固定	—	—	—	—
	—	—	—	¥(201)

種類	千米ドル(注1)			
	2012			
	契約額等	うち1年超	時価	評価損益
為替予約取引：売建 米ドル	\$42,622	—	\$44,570	\$(1,948)
英ポンド	17,726	—	18,395	(669)
豪ドル	937	—	998	(61)
為替予約取引：買建 米ドル	7,305	—	7,524	219
ユーロ	3,677	—	3,689	12
金利スワップ取引：受取変動／支払固定	—	—	—	—
	—	—	—	\$(2,447)

② ヘッジ会計が適用されているデリバティブ取引

種類	百万円		
	2012		
	契約額等	うち1年超	時価
金利通貨スワップ取引：米ドル受取変動／日本円支払固定	¥25,000	¥22,500	¥(2,610)
金利スワップ取引：受取変動／支払固定	24,050	23,250	(265)

種類	千米ドル(注1)		
	2012		
	契約額等	うち1年超	時価
金利通貨スワップ取引：米ドル受取変動／日本円支払固定	\$304,358	\$273,923	\$(31,775)
金利スワップ取引：受取変動／支払固定	292,793	283,053	(3,226)

## 17. 減損損失

(株)資生堂および連結子会社は事業用資産において、事業区分をもとに、概ね独立したキャッシュ・フローを生み出す最小の単位ごとに、遊休資産等においては、個別物件単位で資産のグルーピングを行っています。その結果、事業用資産については、主に収益性の低下により、帳簿価額を回収可能価額まで減額し、当該減少額をその他の損益に計上しています。遊休資産等については、主に売却が予定されているグループの資産の帳簿価額を回収可能価額まで減額し、当該減少額をその他の損益に計上しています。なお、回収可能価額は正味売却価額により算出し、主に売却予定価額をもとに評価しています。

2011年および2012年3月期の減損損失は以下の通りです。

	百万円		千米ドル (注1)
	2011	2012	2012
<b>国内</b>			
事業用資産			
建物および構築物等	¥ 79	—	—
機械装置および器具備品	1	—	—
遊休資産等			
土地	11	—	—
建物および構築物等	8	¥19	\$ 231
機械装置および器具備品	10	—	—
<b>海外</b>			
長期前払費用	82	—	—
建物および構築物等	264	—	—
機械装置および器具備品	3	—	—
ソフトウェア	—	77	938
	¥458	¥96	\$1,169

## 18. その他の包括利益

2012年3月期のその他の包括利益に係る組替調整額および税効果額は以下の通りです。

	百万円		千米ドル (注1)
	2012		2012
<b>その他有価証券評価差額金</b>			
当期発生額	¥ 838		\$ 10,202
組替調整額	(6)		(73)
税効果調整前	832		10,129
税効果額	(270)		(3,287)
その他有価証券評価差額金	¥ 562		\$ 6,842
<b>為替換算調整勘定</b>			
当期発生額	¥(11,945)		\$(145,423)
組替調整額	(200)		(2,435)
為替換算調整勘定	¥(12,145)		\$(147,858)
<b>持分法適用会社に対する持分相当額</b>			
当期発生額	¥ (19)		\$ (231)
その他の包括利益合計	¥(11,602)		\$(141,247)

## 19. 災害による損失

災害による損失は、東日本大震災による損失です。

2011年3月期において、主として災害損失引当金繰入額923百万円、災害による操業休止期間中の固定費215百万円などです。

なお、2012年3月期において、該当事項はありません。

## 20. セグメント情報

### (1) 報告セグメントの概要

資生堂の報告セグメントは、資生堂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およ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。

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

「国内化粧品事業」は、国内の化粧品事業（化粧品、化粧用具、トイレットリー製品の製造・販売）、ヘルスケア事業（美容食品、一般用医薬品の製造・販売）、ノン資生堂・通販化粧品の製造・販売等を行っています。

「グローバル事業」は、海外における化粧品事業（化粧品、化粧用具、トイレットリー製品の製造・販売）および国内外のプロフェッショナル事業（理・美容製品の製造・販売等）を行っています。

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

報告されている事業セグメントの会計処理の方法は、「2.重要な会計方針」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および振替価格は市場実勢を勘案して資生堂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、利益または損失、資産その他の項目の金額に関する情報

2011年および2012年3月期のセグメント情報は以下の通りです。

	百万円					
	2011					
	国内化粧品事業	グローバル事業	その他*1	計	調整額*2	連結財務諸表計上額
売上高						
外部顧客に対する売上高	¥358,408	¥302,633	¥ 9,660	¥670,701	—	¥670,701
セグメント間の内部売上高または振替高	1,829	2,480	6,428	10,737	¥(10,737)	—
売上高計	¥360,237	¥305,113	¥16,088	¥681,438	¥(10,737)	¥670,701
セグメント利益*3	¥ 33,573	¥ 9,026	¥ 1,838	¥ 44,437	¥ 21	¥ 44,458
セグメント資産*4	¥212,505	¥423,363	¥47,439	¥683,307	¥ 55,813	¥739,120
その他の項目						
減価償却費	¥ 15,351	¥ 12,918	¥ 1,205	¥ 29,474	¥ 37	¥ 29,511
のれんの償却額	¥ 142	¥ 5,062	—	¥ 5,204	—	¥ 5,204
有形固定資産および無形固定資産の増加額	¥ 11,175	¥ 15,686	¥ 350	¥ 27,211	—	¥ 27,211

	百万円					
	2012					
	国内化粧品事業	グローバル事業	その他*1	計	調整額*2	連結財務諸表計上額
売上高						
外部顧客に対する売上高	¥353,789	¥319,679	¥ 8,918	¥682,386	—	¥682,386
セグメント間の内部売上高または振替高	2,049	2,290	5,086	9,425	¥ (9,425)	—
売上高計	¥355,838	¥321,969	¥14,004	¥691,811	¥ (9,425)	¥682,386
セグメント利益*3	¥ 29,459	¥ 8,213	¥ 1,381	¥ 39,053	¥ 82	¥ 39,135
セグメント資産	¥210,319	¥406,674	¥45,392	¥662,385	¥58,323	¥720,708
その他の項目						
減価償却費	¥ 15,184	¥ 14,383	¥ 1,079	¥ 30,646	¥ 37	¥ 30,683
のれんの償却額	¥ 142	¥ 5,377	—	¥ 5,519	—	¥ 5,519
有形固定資産および無形固定資産の増加額	¥ 17,458	¥ 16,486	¥ 357	¥ 34,301	—	¥ 34,301

千米ドル(注1)

	2012					
	国内化粧品事業	グローバル事業	その他*1	計	調整額*2	連結財務諸表計上額
売上高						
外部顧客に対する売上高	\$4,307,146	\$3,891,880	\$108,571	\$8,307,597	—	\$8,307,597
セグメント間の内部売上高または振替高	24,945	27,879	61,919	114,743	\$(114,743)	—
売上高計	\$4,332,091	\$3,919,759	\$170,490	\$8,422,340	\$(114,743)	\$8,307,597
セグメント利益*3	\$ 358,644	\$ 99,988	\$ 16,813	\$ 475,445	\$ 998	\$ 476,443
セグメント資産	\$2,560,494	\$4,950,986	\$552,618	\$8,064,098	\$ 710,044	\$8,774,142
その他の項目						
減価償却費	\$ 184,855	\$ 175,104	\$ 13,136	\$ 373,095	\$ 450	\$ 373,545
のれんの償却額	\$ 1,729	\$ 65,461	—	\$ 67,190	—	\$ 67,190
有形固定資産および無形固定資産の増加額	\$ 212,540	\$ 200,706	\$ 4,346	\$ 417,592	—	\$ 417,592

\*1 「その他」の区分は、報告セグメントに含まれない事業セグメントであり、フロンティアサイエンス事業(化粧品原料、医療用医薬品、美容医療用化粧品等の製造・販売)および飲食業等を含んでいます。

\*2 調整額は以下の通りです。

(1)セグメント利益の調整額は、セグメント間取引消去です。

(2)セグメント資産のうち、調整額の項目に含めた2011年および2012年3月期の全社資産の金額は、それぞれ58,430百万円、60,888百万円(741,271千米ドル)であり、主に報告セグメントに帰属しない当社の金融資産(現金および預金、有価証券、投資有価証券等)および管理部門に係る資産です。

また、調整額の項目に含めた2011年および2012年3月期のセグメント間消去は、それぞれ2,617百万円、2,565百万円(31,227千米ドル)です。

(3)減価償却費の調整額は、全社資産およびセグメント間消去に係る減価償却費です。

なお、減価償却費、有形固定資産および無形固定資産の増加額には、長期前払費用が含まれています。

\*3 セグメント利益は、連結損益計算書の営業利益と調整を行っています。

\*4 資生堂グループの米州子会社における、店頭販売活動に関する見本品・販促物の会計処理は、従来、取得時に資産計上し、顧客へ出荷した時点で費用処理していましたが、グループ内の会計処理の統一を図るために、2012年3月期より取得時費用処理に変更しました。当該会計処理の変更は遡及適用され、2011年3月期の連結財務諸表について遡及処理しています。これにより、従来の方法と比べて、2011年3月期のグローバル事業のセグメント資産が1,064百万円(12,954千米ドル)減少しています。

## (関連情報)

2011年3月期

### ① 製品およ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す。

### ② 地域ごとの情報

#### I 売上高

百万円					
2011					
日本	米州	欧州	アジア・オセアニア	合計	
	うち、米国		うち、中国		
¥382,866	¥87,590	¥77,430	¥78,193	¥122,052	¥81,016
					¥670,701

\* 売上高は顧客の所在地を基礎とし、国または地域に分類しています。

#### II 有形固定資産

百万円					
2011					
日本	米州	欧州	アジア・オセアニア	合計	
	うち、米国				
¥93,345	¥13,220	¥13,150	¥7,583	¥17,073	¥131,221

2012年3月期

① 製品およ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す。

② 地域ごとの情報

I 売上高

百万円					
2012					
日本	米州	欧州	アジア・オセアニア	合計	
	うち、米国		うち、中国		
¥379,963	¥90,485	¥77,643	¥82,220	¥129,718	¥89,144
					¥682,386

千ドル(注1)					
2012					
日本	米州	欧州	アジア・オセアニア	合計	
	うち、米国		うち、中国		
\$4,625,797	\$1,101,595	\$945,252	\$1,000,974	\$1,579,231	\$1,085,269
					\$8,307,597

\* 売上高は顧客の所在地を基礎とし、国または地域に分類しています。

II 有形固定資産

百万円					
2012					
日本	米州	欧州	アジア・オセアニア	合計	
	うち、米国				
¥91,472	¥13,303	¥13,246	¥7,460	¥17,562	¥129,797

千ドル(注1)					
2012					
日本	米州	欧州	アジア・オセアニア	合計	
	うち、米国				
\$1,113,611	\$161,955	\$161,261	\$90,820	\$213,806	\$1,580,192

(4) 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

2011年3月期

百万円				
2011				
国内化粧品事業	グローバル事業	その他	計	
減損損失	¥102	¥354	¥2	¥458

2012年3月期

百万円				
2012				
国内化粧品事業	グローバル事業	その他	計	
減損損失	¥11	¥85	¥0	¥96

千ドル(注1)				
2012				
国内化粧品事業	グローバル事業	その他	計	
減損損失	\$134	\$1,035	\$0	\$1,169

(5) 報告セグメントごとののれんの未償却残高に関する情報

2011年3月期

百万円				
2011				
国内化粧品事業	グローバル事業	その他	計	
当期末残高	¥1,561	¥92,562	—	¥94,123

2012年3月期		百万円			
		2012			
		国内化粧品事業	グローバル事業	その他	計
		¥1,419	¥83,121	—	¥84,540

		千米ドル(注1)			
		2012			
		国内化粧品事業	グローバル事業	その他	計
		\$17,275	\$1,011,943	—	\$1,029,218

## 21. 企業結合

2011年3月期

(バーチェス法の適用)

(株)資生堂は、2010年3月8日、買収子会社であるBlush Acquisition Corporation (以下「BAC」)を通じてBare Escentuals, Inc. (ベアエッセンシャルインコーポレーテッド、以下「ベアエッセンシャル」)の発行済株式を現金による公開買付けにより取得し、ベアエッセンシャルを子会社としました。ベアエッセンシャル取得に続き、BACは、BACを消滅会社、ベアエッセンシャルを存続会社とするデラウェア州法に基づく簡易合併を行いました。

連結子会社としたベアエッセンシャルについて、2010年3月期には取得原価の配分が完了しておらず暫定的な会計処理を行っていましたが、2011年3月期に取得原価の配分が完了しました。

### (1) 被取得企業の取得原価およびその内訳

現金を対価とする公開買付け等による株式取得額	1,633,296千米ドル
ベアエッセンシャル従業員に対するストック・オプションの買取費用	66,970千米ドル
条件付取得対価	30,411千米ドル
取得原価	1,730,677千米ドル

### (2) 契約に規定される条件付取得対価の内容およびそれらの今後の会計方針

#### ① 条件付取得対価の内容

2012年3月期より、契約に基づき一定期間経過後に支払われるものです。

#### ② 会計方針

上記条件付取得対価につきましては、米国会計基準に基づき認識しました。

### (3) 発生したのれんの金額、発生原因、償却方法および償却期間

#### ① 発生したのれん

91,503百万円

#### ② 発生原因

今後の事業展開によって期待されるシナジーを含む将来の超過収益力から発生したものです。

#### ③ 償却方法および償却期間

20年間にわたる定額法

### (4) 連結財務諸表に含まれる被取得企業の業績の期間

2010年3月8日から2010年12月31日まで

### (5) 企業結合日に受け入れた資産および引き受けた負債の額ならびにその主な内訳

流動資産	34,690百万円
固定資産	179,800百万円
資産 計	214,490百万円

流動負債	5,701百万円
固定負債	52,305百万円
負債 計	58,006百万円

取得原価の配分において、のれん以外の無形固定資産に配分されたもののうち、主なものは下記の通りです。

顧客関連無形資産（10年償却） 40,300百万円

商標権（主に非償却） 39,985百万円

（注）上記邦貨額は企業結合日の為替レート（90.42円／米ドル）で換算しています。従って、連結貸借対照表ののれんに含まれている当該企業結合により発生したのれんの金額は、(3) ①に記載の発生したのれんの金額とは一致していません。

**(6) 企業結合が2011年3月期開始の日に完了したと仮定した場合の2011年3月期の連結損益計算書に及ぼす影響の概算額**

売上高 8,099百万円

営業損失 190百万円

（概算額の算定方法および重要な前提条件）

- ① 本企業結合が期首に完了したと仮定して算出された売上高および損益情報と当社の連結損益計算書における売上高および損益情報との差額を、影響の概算額としています。なお、当該差額には期首から企業結合日までの期間に相当する顧客関連無形資産およびのれんの償却額が計上されており、ベアエッセンシャルが本企業結合にあたり任命したファイナンシャル・アドバイザーに支払ったアドバイザリー費用および期首から企業結合日までの期間にベアエッセンシャルが従業員に対して支払ったストック・オプションの買取費用は含まれていません。
- ② 上記邦貨額は2010年1月1日から2010年3月31日までの期間に基づく期中平均為替レート（90.71円／米ドル）で換算しています。
- ③ 当該注記は監査証明を受けていません。

**2012年3月期**

該当事項はありません。

## 22. 後発事象

該当事項はありません。

# 独立監査人の監査報告書(訳文)

株式会社資生堂

取締役会及び株主 御中

当監査法人は、添付の株式会社資生堂及び連結子会社の連結財務諸表、すなわち、2012年及び2011年3月31日現在の連結貸借対照表及び同日をもって終了する連結会計年度の連結損益計算書、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・フロー計算書並びに重要な会計方針、その他の注記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、当監査法人に倫理基準等に準拠し、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。連結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2012年及び2011年3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。

## 便宜的な換算

2012年3月31日現在及び同日をもって終了する連結会計年度の連結財務諸表は便宜のために米ドルに換算されている。監査は日本円から米ドルへの換算を含んでおり、連結財務諸表に対する注記1に記載された方法に基づいて換算されている。

KPMG AZSA LLC

日本、東京

2012年6月26日

(注)

この独立監査人の監査報告書(訳文)は、英文連結財務諸表に対して受領したIndependent Auditor's Reportを翻訳したものである。

# 沿革

1872年	福原有信が銀座に日本初の洋風調剤薬局「資生堂」を創業
1897年	日本初の西洋薬学処方による化粧水「オイデルミン」を発売し、化粧品事業に進出
1902年	ソーダファウンテン（現資生堂パーラー）を薬局に併設
1915年	有信の三男・信三が初代社長に就任。商標「花椿」を制定
1916年	意匠部（現宣伝制作部）と試験室（現リサーチセンター）が発足
1923年	ボランタリーチェーンシステム「資生堂化粧品連鎖店」制度（現チェーンストア制度）を導入
1927年	株式会社化し、販売会社制度を採用
1934年	ミス・シセイドウ（現ビューティーコンサルタント）がデビュー
1937年	愛用者組織となる「花椿会」（現花椿CLUB）が発足
1949年	東京証券取引所に株式を上場
1957年	台湾で販売開始
1961年	初のキャンペーン「キャンディトーン」を実施
1965年	資生堂コスメティクスアメリカ（現資生堂アメリカズ）を設立
1967年	日本初の男性用トータルブランド新「MG5」を発売
1968年	資生堂コスメティチ（イタリア）S.p.A.を設立
1973年	フレンチレストラン「ロオジエ」（07年～09年までミシュラン3つ星）を開設
1980年	資生堂フランス、資生堂ドイチュラント（ドイツ）を設立
1981年	中国・北京で販売開始
1988年	米国ゾートス社を買収
1990年	ボーテ・プレステージ・インターナショナル社をフランスに設立
1996年	「クレ・ド・ポー ボーテ」を発売
1998年	「Za」を発売
2000年	米国NARSブランドを買収、フランス ラボラトワール デクレオール社を資本傘下に
2004年	国連グローバル・コンパクトへの参加を表明
2006年	「TSUBAKI」を発売、「資生堂ライフクオリティー ビューティーセンター」を開設
2009年	全社員をメンバーとして環境活動に取り組む「資生堂アースケアプロジェクト」を発足
2010年	米国ベアエッセンシャルを買収、「専科」を発売
2011年	資生堂グループ企業理念「Our Mission, Values and Way」を制定

# 株式の状況

(2012年3月31日現在)

## 株主数

72,244名

## 発行済株式総数

400,000,000株 (うち自己株式2,002,324株)

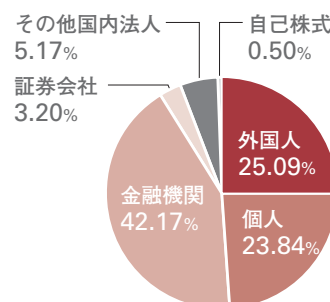
## 大株主

株主名	持株数	持株比率
日本マスタートラスト信託銀行株式会社 (信託口)	28,832 千株	7.24%
株式会社みずほ銀行	23,526	5.91
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社 (信託口)	16,715	4.19
ザ バンク オブ ニューヨーク メロン アズ デポジタリー バンク フォー デポジタリー レシート ホルダーズ	11,855	2.97
朝日生命保険相互会社	11,744	2.95
資生堂従業員自社株投資会	9,694	2.43
日本興亜損害保険株式会社	8,477	2.13
三井住友海上火災保険株式会社	8,000	2.01
日本生命保険相互会社	7,798	1.95
SSBT OD05 OMNIBUS ACCOUNT - TREATY CLIENTS	7,769	1.95

※ 持株比率は自己株式を控除した発行済株式の総数で算出しています。

※ ザ バンク オブ ニューヨーク メロン アズ デポジタリー バンク フォー デポジタリー レシート ホルダーズは、ADR (米国預託証券) の預託銀行であるバンク オブ ニューヨーク メロンの株式名義人です。

## 所有者別株式数比率



## 株価・出来高推移



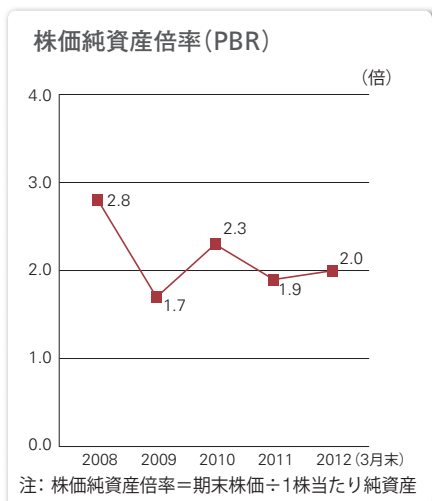
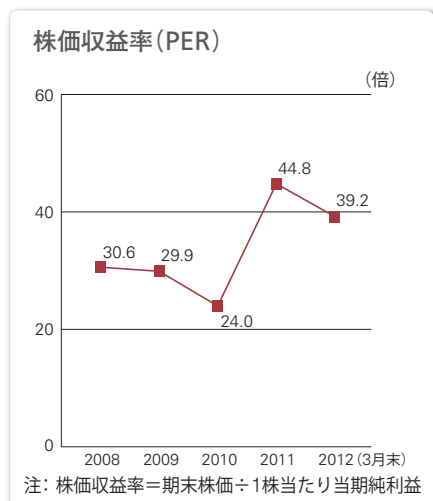
## 株式保有比率推移

(株式数比率)	2011	2012
外国人	25.81	25.09
個人	22.90	23.84
金融機関	43.14	42.17
証券会社	2.44	3.20
その他国内法人	5.18	5.17
自己株式	0.51	0.50

(株主数比率)	2011	2012
外国人	0.76	0.67
個人	97.80	98.01
金融機関	0.27	0.25
証券会社	0.11	0.08
その他国内法人	1.03	0.97
自己株式	0.00	0.00

## 株価指標



# 会社情報

(2012年3月31日現在)

## 本 社

株式会社 資生堂

〒104-0061

東京都中央区銀座七丁目5番5号

電話：03-3572-5111

## 創 業

1872年9月17日

## 設 立

1927年6月24日

## 資本金

64,506,725,140円

## 従業員数

32,595名[13,672名]

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

## 決算日

3月31日

## 定時株主総会

毎年6月に東京で開催

## 上場証券取引所

普通株：東京証券取引所(証券コード 4911)

米国預託証券：米国店頭市場

## 米国預託証券

CUSIP: 824841407

比率(米国預託証券：普通株)：1:1

取引所： 店頭市場

コード： SSDOY

発行銀行：The Bank of New York Mellon  
101 Barclay Street, 22W  
New York, NY 10286, U.S.A.

## 会計監査人

有限責任 あずさ監査法人

## 株主名簿管理人

〒100-8233

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

## お問い合わせ先

〒105-8310

東京都港区東新橋一丁目6番2号

株式会社 資生堂 IR部

電話：03-6218-5530

ファックス：03-6218-5544

メールアドレス：irmail@to.shiseido.co.jp

## ウェブサイト

企業情報サイト

<http://group.shiseido.co.jp/>

IRサイト

<http://group.shiseido.co.jp/ir/>



このマークは株式会社ツバルの森が提供する太陽光発電によるグリーン電力証書の利用を証するものです。

この冊子は、植物油系インキを使い印刷しています。

また、冊子の印刷時に使用する電力については、CO<sub>2</sub>(二酸化炭素)を排出しない太陽光エネルギーで発電されたグリーン電力を利用し、地球の温暖化対策に貢献しています。

SHISEIDO