

# アニュアルレポート 2013

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

[2013年3月期]

SHISEIDO



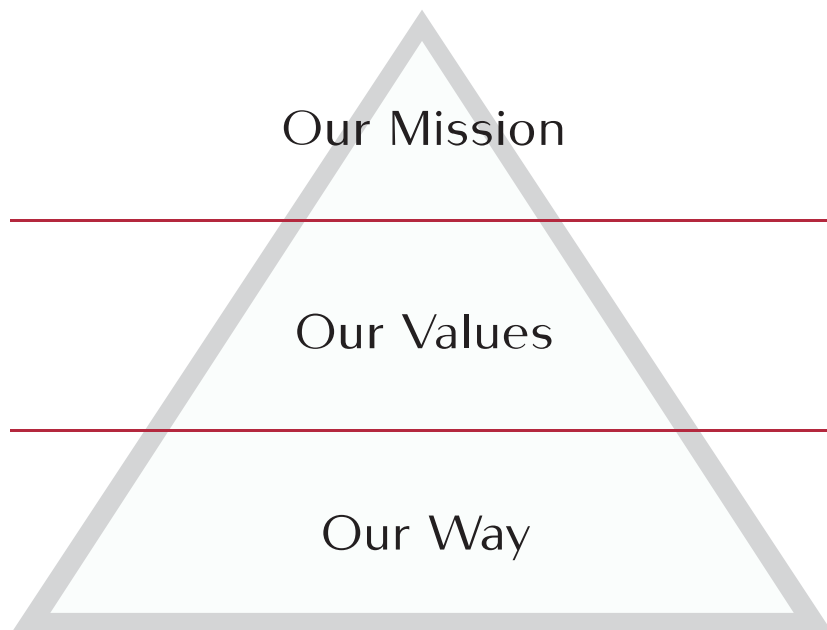
今をさかのぼること141年前の1872年（明治5年）、資生堂は日本初の洋風調剤薬局として東京銀座に誕生しました。社名は中国の古典、易経の一節「至哉坤元 万物資生（いた かなこんげん ばんぶつと しょう至れる哉坤元、万物資りて生ず）」に由来しています。この一文が表わす、大地のあらゆるものを融合することで新たな価値を創造し、お客さまのお役に立ち、美しさを通じて世の中に貢献するという「創業の精神」は、資生堂の企業使命「Our Mission」として、今もなお受け継がれ、「美」を実現する企業として歩みを進めています。

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」をめざし、2014年3月期を「成長への道筋をつける年」とするべく邁進していきます。社会と、お客さまと、そしてすべての人が「一瞬も 一生も 美しく」あることをめざして――。


## 資生堂グループ企業理念



### Our Mission, Values and Way





一瞬も  
一生も  
美しく 

## 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

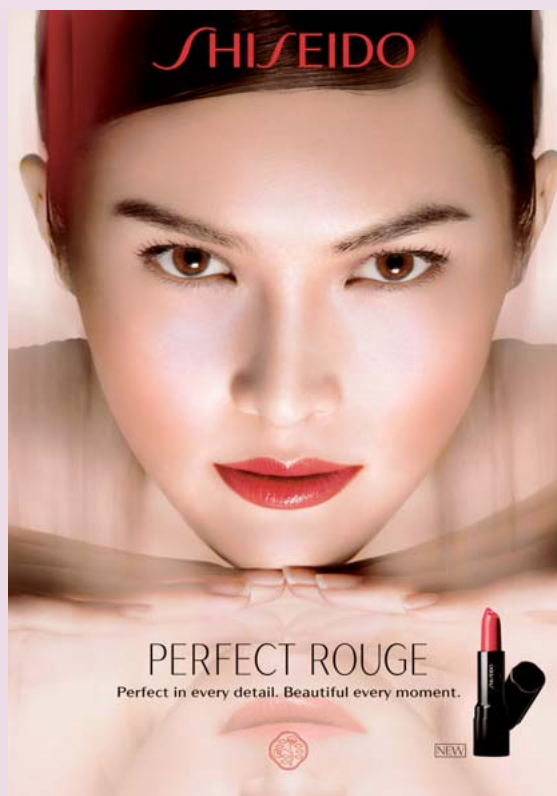
Toward Society and the Earth  
社会・地球とともに

# Contents

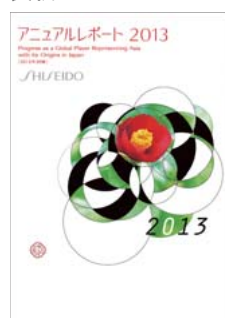
## 事業別概況

34

資生堂グループ企業理念	2
「美」を実現する資生堂の3つの強み	6
<b>社長メッセージ</b>	<b>12</b>
ブランド一覧	14
業績概況	16
<b>社長インタビュー</b>	<b>18</b>



### 表紙について



早春に深紅の花を咲かせる椿。  
その椿の美しさが広がってゆく様を  
表現しました。資生堂はすべての  
女性の美しさのために歩み続けます。  
(撮影場所：横浜市・こどもの国「椿の森」)  
※1972年、当社創業100周年事業として  
社会福祉法人こどもの国協会へ椿を寄贈

## Our Wayに基づく持続的な成長に向けた取り組み 48

コラム： 資生堂が取り組む「女性の応援」とは	49
資生堂のCSR(企業の社会的責任)	50
お客さまとともに	51
取引先とともに	55
社員とともに	56
社会・地球とともに	58
環境データ	62
社会性データ	63



### 見直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直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、記載の見直しとは異なる可能性があります。



事業概要 36

## 国内化粧品事業 38

コラム：  
Webを活用した新ビジネスモデルの進化 42

## グローバル事業 43

コラム：  
ベアエッセンシャルの現状と今後の取り組み 47



## 特集

### 「美」と 挑戦と 困難の克服と。

～前進を続ける3つのエピソード～

# 27



強みを活かし、次なる成長に向けた取り組みに邁進する資生堂。特集では、3つの市場で取り組みを実行する現場の「今」をお伝えします。

Episode 1 国内ブランド戦略の進化	28
Episode 2 中国事業、成長軌道への回帰	30
Episode 3 タイの躍進と新興国事業の加速	32

## 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 (CSRマネジメントと事業継続計画)	77
ブランド概要	78
主要関係会社	82

## 経営の概況 83

11年間の財務サマリー	84
財務分析	86

## 財務セクション 99

連結財務諸表	100
連結財務諸表に対する注記	105
独立監査人の監査報告書(訳文)	125
株式の状況	126
会社情報	127

## 「美」を実現する資生堂の3つの強み



資生堂は、「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」という創業の精神のもと、肌だけでなく心まで含めた「美」の実現に向けて、お客さまとの絆を築きあげてきました。特に「おもてなし」の心を持って、お客さまお一人おひとりの肌や好みにあわせた美容法を紹介し、高い安全性や高機能といった商品の価値を伝えるビューティーコンサルタントが、資生堂の強みとなっています。美の伝達によって、お客さまの喜びを実現していく取り組みが、資生堂の発展を支えています。



# 美の伝達力

— 価値を伝え、お客さまに喜びを提供する —



## SHISEIDO BEAUTY CONSULTANT OMOTENASHI CREDO

シセイドウ ビューティー コンサルタント オモテナシ クレド



26カ国語に翻訳し、全世界のビューティークンサルタントに配布された行動指針。「おもてなし」の活動の原点を凝縮しています。

## Web BCカウンセリング



2012年4月にオープンした企業サイト「watashi+」では「Web BCカウンセリング」を実施。お客さま自身のライフスタイルにあわせた美容相談を提供することが可能になりました。



# 美の創造力

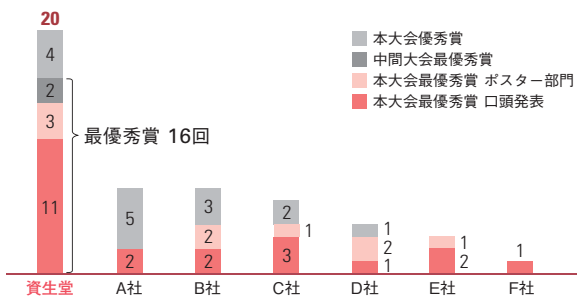
— 高機能・高品質と安全性を高め続ける —

高機能・高品質にこだわり、高い安全性を持った、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る資生堂。この実現の裏には、特にアジア女性の肌を知り尽くし、スキンケアに強みを持つ資生堂の高い技術・研究開発基盤の力があります。これらの力はIFSCC（国際化粧品技術者会連盟世界大会）における世界の競合企業を圧倒する受賞歴や、業界でも群を抜く美白有効成分の開発数などによっても証明されています。資生堂の研究開発拠点は、世界10拠点、スタッフ数は約1,000名。世界中に広がるネットワークで商品開発を進め、世界中の、そしてあらゆるお客さまのニーズに応える商品を開発しています。





IFSCC受賞回数(2013年3月末時点)



化粧品技術に関する最も権威ある研究発表会のIFSCCにおいて最優秀賞を16回受賞するなど、資生堂の基礎研究力は世界で高く評価されています。

グローバル研究開発拠点

地域	研究開発拠点
日本	<ul style="list-style-type: none"> <li>資生堂リサーチセンター (新横浜、金沢八景)</li> <li>資生堂ビューティークリエーション研究センター</li> </ul>
アメリカ	<ul style="list-style-type: none"> <li>資生堂アメリカリサーチセンター</li> <li>ゾートス インターナショナル インコーポレーテッド研究所</li> </ul>
フランス	<ul style="list-style-type: none"> <li>資生堂ヨーロッパリサーチセンター</li> <li>資生堂 インターナショナル フランス</li> <li>ラボトワール デクレオール研究所</li> </ul>
タイ	<ul style="list-style-type: none"> <li>資生堂東南アジアリサーチセンター</li> </ul>
中国	<ul style="list-style-type: none"> <li>資生堂中国リサーチセンター</li> </ul>

世界各地の研究開発拠点では、それぞれの地域のお客さまの肌や化粧習慣の研究のほか、海外の法規制情報や先端技術、天然資源などの情報収集に取り組んでいます。

# 美の展開力

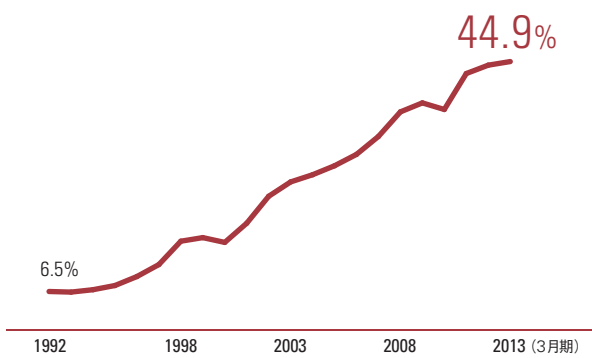
— 世界中の女性の美しさをつくり上げる —

1957年に資生堂が海外に展開を開始してから56年。2013年3月期の海外売上高比率は約45%となり、グローバルブランド「SHISEIDO」の展開国・地域数は89にのぼっています。この成長は、市場の変化にしなやかに対応し、世界中で女性の美を追求し続け、お客さまに支えていただいた結果です。今後も、グローバルメガブランドをはじめ、地域に根付いた各ブランドがグローバルに展開していくことで、より多くの美を実現していきます。



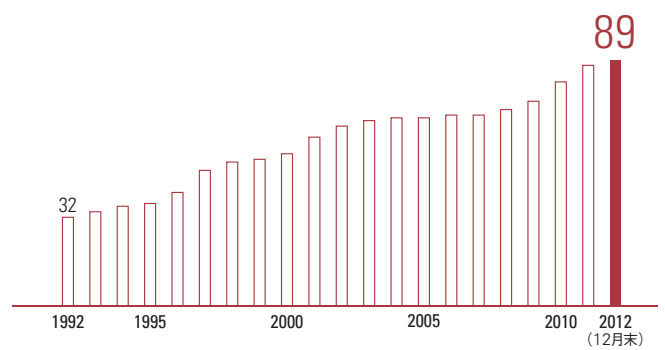


海外売上高比率



2013年3月期の海外売上高は44.9%と、海外での売上が着実に伸長しています。

海外展開国・地域数(累計)



グローバルブランド「SHISEIDO」の展開国・地域数は89の国と地域。新興国への展開も進めています。

## 社長メッセージ



「美しい生活文化の創造」という  
揺るぎない使命のもと、  
改革を全力で推進し、  
お客さまから信頼され  
輝き続ける企業を  
つくり上げていきます。

資生堂は、企業使命「Our Mission」でも掲げているように、新しい価値を生み出し続けることにより、美しい生活文化を創造していくことをめざしています。そして、2008年より「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」ことをビジョンとし、成長に向けた取り組みを推進してきました。

しかしながら、2013年3月期の業績は、売上・営業利益ともに前期を下回ったことに加え、構造改革費用や2010年に買収したベアエッセンシャル社に関わる無形固定資産の減損損失を

計上したことにより最終損益が赤字となるなど、大変厳しい結果となりました。この不振の要因は、全方位型マーケティングにより経営資源が分散してしまったことにあると捉えており、2014年3月期から取り組む経営改革では、「選択と集中」を厳格に推し進め、徹底して強みを磨くことにより、お客さまからの信頼を取り戻すとともに、競争力を高めてまいります。具体的には、集中する分野を、日本、中国、ヘアエッセンシャルの3つとし、それぞれ注力するブランド、エリアなどを明確に定め、強い領域への集中を進めます。また、すでに進めている「コスト構造改革」、「事業構造改革」のほか、積年の課題であった店頭在庫の低減や、低収益・不採算事業の改善にも徹底して取り組むなど、成長の行く手を阻む経営課題を一掃することで、2014年3月期を、「成長への道筋をつける年」としてまいります。

資生堂の140年を超える歩み、それは人々の美の実現をめざし、革新と挑戦を続けてきた歴史です。今後も美の「伝達力」、「創造力」、「展開力」といった揺るぎない強みを通して、絶え間ない進化を遂げ、世界中のお客さまから信頼され、将来にわたって輝き続ける企業をめざしていきます。

株主・投資家の皆さまには、資生堂の成長に向けた改革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。

2013年7月  
代表取締役 会長 兼 執行役員社長  
前田 新造

前田新造

## 国内化粧品事業

### 化粧品事業

#### ▶カウンセリング化粧品



エリクシール シュペリエル



マキアージュ



ベネフィック

#### ▶セルフ化粧品



アクアレーベル



インテグレート

#### ▶トイレットリー



シーブリーズ

### ヘルスケア事業



ザ・コラーゲン

### ノン資生堂



イプサ

エテュセ

## グローバル

### プレステージ



グローバルブランド  
SHISEIDO



クレ・ド・ポー ボーテ



ベアミネラル



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、世界の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。

## メガブランド

### マステージ



Za(ジーイー)



専科



TSUBAKI

## グローバル事業

### 化粧品事業

#### ▶中国



オブレ



ウララ



ピュアマイルド

#### ▶ノン資生堂



NARS(ナース)



ISSEY MIYAKE(イッセイ ミヤケ)



ELIE SAAB(エリー サーブ)

### プロフェッショナル事業



ザ・ヘアケア



カリタ

# 業績概況

株式会社資生堂および連結子会社  
2009年3月期～2013年3月期

## ▶ 2013年3月期決算のハイライト

**売上高**  
**6,777億円**

国内化粧品事業の売上高が前期比2.2%減となったほか、グローバル事業の売上高が円高の影響もあり、同0.8%増(現地通貨ベース2.5%増)にとどまったことから、全体の売上高は前期比0.7%減の6,777億円となりました。

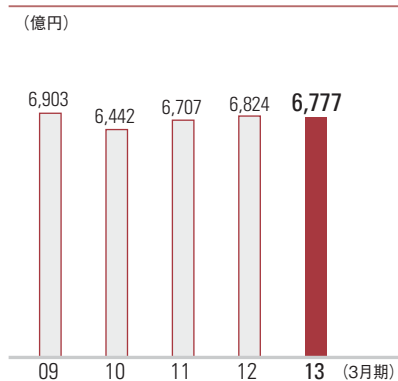
**海外売上高比率**  
**44.9%**

欧州や中国で厳しい外部環境となったものの、米州、欧州、アジア・オセアニアのいずれの地域でも現地通貨ベースで増収を維持し、海外売上高比率は前期から0.6ポイント増加の44.9%となりました。

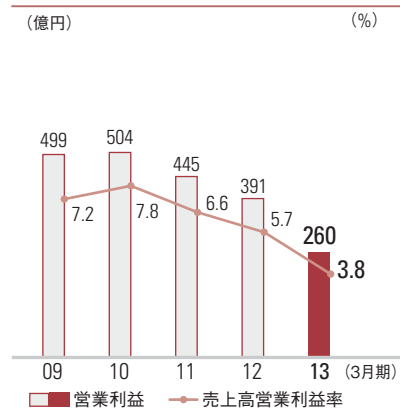
**営業利益**  
**260億円**

中国や米州を中心にマーケティングコストを投入したほか、国内の売上減少による差益減などにより、営業利益は前期比33.4%減の260億円となりました。

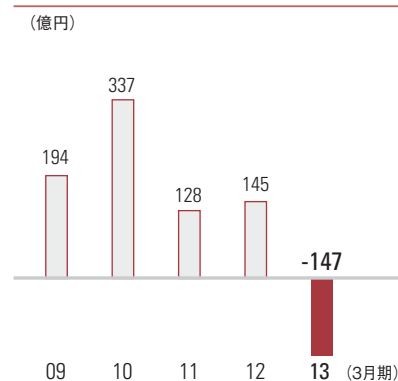
### 売上高



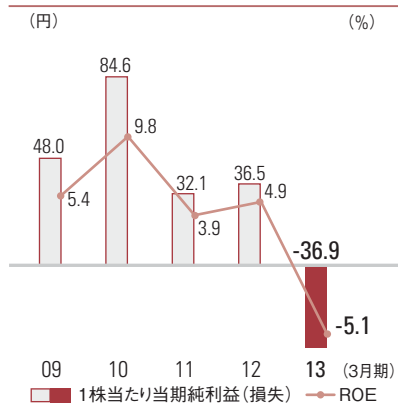
### 営業利益・売上高営業利益率



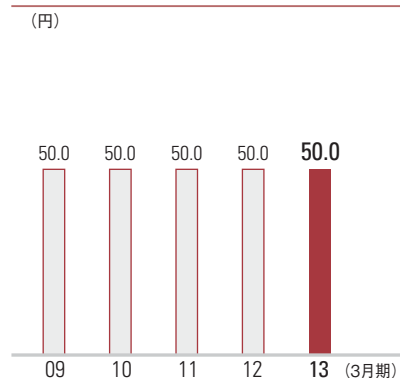
### 当期純利益(損失)



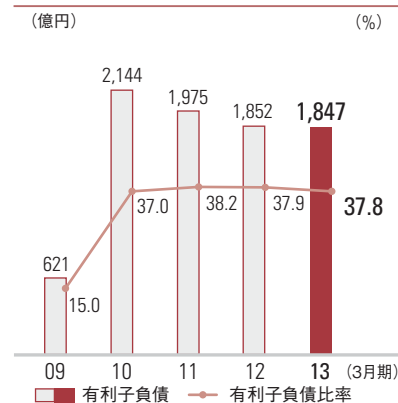
### 1株当たり当期純利益(損失)<sup>※1</sup>・ROE<sup>※2</sup>



### 1株当たり配当金



### 有利子負債・有利子負債比率<sup>※2</sup>・<sup>※3</sup>



※1 1株当たり当期純利益(損失)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 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P84～85をご参照ください。

## 当期純損益 -147億円

特別損失として、生産・研究開発拠点の再編に伴う構造改革費用や、ベアエッセンシャル社に関わる無形固定資産の減損損失を計上したことなどから、当期純損益は147億円の損失となりました。

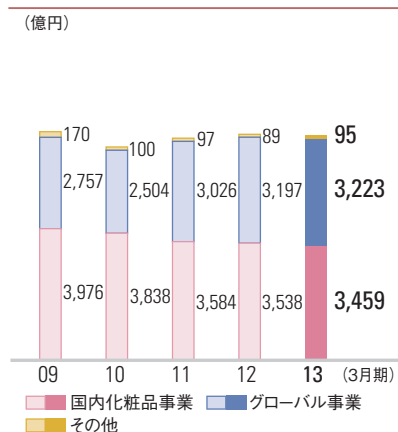
## 有利子負債比率 37.8%

有利子負債は前期末から5億円減少の1,847億円となり、有利子負債比率は前期から0.1ポイント減少し、37.8%となりました。

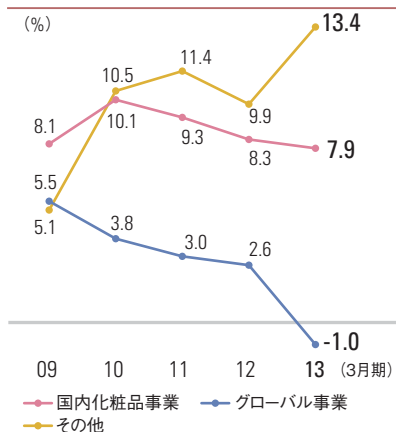
## 1株当たり配当金 50.0円

当期純損失を計上しましたが、安定配当を重視し、1株当たり年間配当金は前期と同額の50.0円としました。

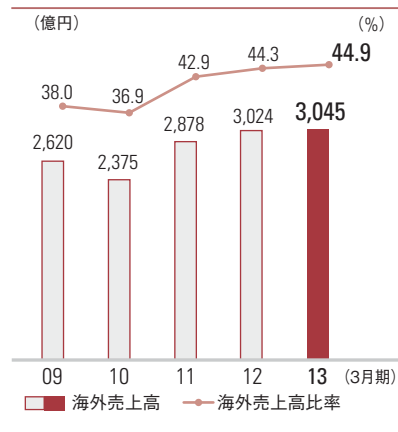
### 報告セグメント別売上高※4



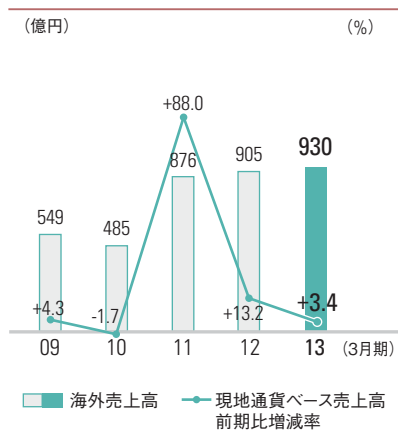
### 報告セグメント別売上高営業利益率※5



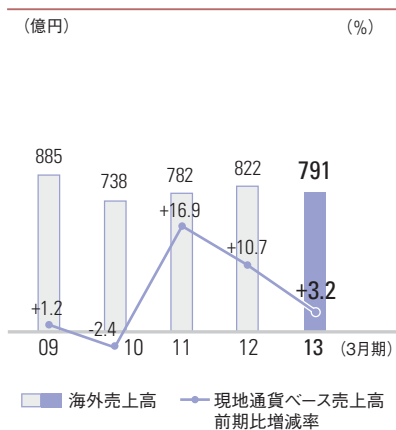
### 海外売上高・海外売上高比率



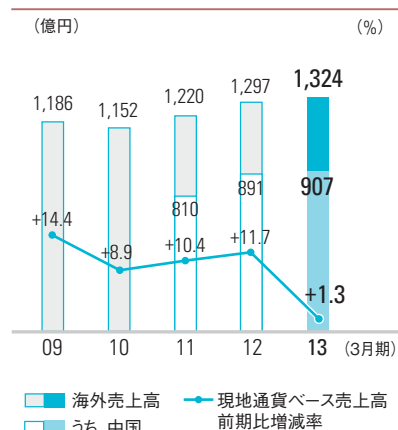
### 米州: 海外売上高・現地通貨ベース売上高前期比増減率



### 欧州: 海外売上高・現地通貨ベース売上高前期比増減率



### アジア・オセアニア※6: 海外売上高・現地通貨ベース売上高前期比増減率



※3 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

※4 報告セグメント別の売上高は、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。

※5 報告セグメント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。

※6 中国の売上高は2011年3月期より開示しています。

## 社長インタビュー



資生堂は、価値ある美を  
創造する企業となるべく  
当社ならではの強みを磨きあげる  
徹底した「選択と集中」を実行し、  
2014年3月期を  
「成長への道筋をつける年」  
としていきます。

代表取締役 会長 兼 執行役員社長 前田 新造

### Question

## 01

はじめに、社長に再登板することとなった経緯と今の心境をお聞かせください。



**成長への道筋を短期間  
でつけるために、聖域を  
設けず改革を断行して  
いきます。**

前社長の末川から体調不良による退任の申し入れがあったのは2013年2月のことでした。役員指名諮問委員会を緊急に開催、複数の方策について検討を進める中で、私に社長就任の打診がありました。当初は固辞しましたが、「次期社長を選任するまでの間、社長を兼務することで経営責任を果たすべき」とした社外役員の一一致した意見もあり、熟慮に熟慮を重ねた結果、その責務を全うする決意をした次第です。

私に課せられた最大の使命は、現在の停滞感・閉塞感を打ち破り、資生堂を再び成長軌道に乗せる道筋を短期間でつけることです。そのために、成長の行く手を阻む経営課題を一掃する覚悟であり、過去に私自身が決めたことへの否定となることもあるかもしれませんが、聖域を設けずに改革を進めてまいります。

Question

02

大変厳しい業績となった2013年3月期ですが、どのように捉えていますか。

2013年3月期の売上高は前期比0.7%減、営業利益についても前期比33.4%減という厳しい結果となりました。新製品の販売数の絞り込みや現行主力品の育成に取り組んだ国内については、景気回復の影響もあり下期の売上がほぼ前期並みとなったものの、競争激化などによりマイナスとなった上期をカバーするまでには至らず、売上高は前期比1.8%減となりました。海外については、2012年9月に中国で発生した反日運動によるマイナスの影響が大きく、売上高は現地通貨ベースで2.4%増、円ベースでは0.7%増の伸長にとどまりました。

また、生産・研究拠点の再編に伴う構造改革費用に加え、2010年3月に買収したベアエッセンシャル社に関わる無形固定資産(のれん)の減損損失を286億円計上したことなどから、最終損益は147億円の損失となりました。

ベアエッセンシャル社については、のれん等償却前利益率は2桁を確保しているものの、北米のリテール事業の売上が伸び悩んでいることなどにより、マーケティング戦略を含む長期計画を見直し、当期に減損損失を計上することとなりました。

なお、最終損益が赤字となったことから、当期の取締役の賞与はゼロ、執行役員賞与も大幅に減額するほか、2014年3月期の減配や現3カ年計画目標の未達成という状況を踏まえ、2014年3月期の役員報酬についても切り下げます。



国内の不振や中国での反日運動の影響による営業減益に加え、ベアエッセンシャル社に関する減損損失の計上などにより最終損益は赤字という厳しい結果となりました。

Question

03

現在の資生堂の課題をどのように認識していますか。

苦戦が続いている要因は、一言でいえば市場環境の変化に十分に対応できず、お客さまの支持を失っているからにほかなりません。資生堂はこれまであらゆるお客さまに対して、世界中で数多くのブランドを、さまざまなチャネルを通じて提供してきました。しかし、こうした全方位型のマーケティングにより、大切な人・モノ・カネといった経営資源が分散してしまった上、実行力や変化への対応力が不足したのだと認識しています。

短期間で成長軌道を取り戻すために、何としてもお客さまからの支持を高め、今後も激化していくことが想定される競争に打ち勝っていく所存です。



経営資源の分散によりお客さまの支持を失っている状況を打破し、競争と伍して戦うことができる強い資生堂をつくらなければなりません。

現状と課題を踏まえ、今後はどのような戦略をとっていきましょうか。

>>>

資生堂ならではの強みを磨くことに専念するため、エリア、ブランド、店頭活動などのすべてにおいて、「選択と集中」を徹底していきます。

2014年3月期から取り組む経営改革では、「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」という中長期のゴールは変えませんが、成長への道筋は大きく見直し、強みを磨くことに集中し、競争力を確実に高めていきます。資生堂が持つ、あるいは大切にしてきた、他社にはない絶対価値を高め、提供していくこと、すなわち資生堂ならではの強みをより一層伸ばし、磨きあげていくことこそが、競争力を高めることに直結するはずで

そのためには、徹底した「選択と集中」が不可欠であり、過去に類をみないレベルで力を注ぐ領域を絞り込みます。この「領域」は、事業、ビジネスモデル、ブランド、エリア、店頭活動などすべてにおいて共通で、「強い領域をより強く」、「大きな領域をより大きく」、「収益性の高い領域でより利益を生み出す」という考え方で定めていきます。あわせて、当面手をかけない、あるいは撤退する領域も明確にし、大胆にメリハリをつけることで、揺るぎない成長を実現していきます。

これらを踏まえた上で当面は、「懸案の店頭売上が持ち直し基調にある日本」、「極めて厳しい状況からは脱却した中国」、「長期計画を見直し、いち早く再成長に向けた投資を強化する米国ベアエッセシナル社」の3つの領域を集中強化していきます。



## Question

## 05

それでは、早期の業績回復が求められる日本での取り組みについて教えてください。

日本国内での回復に向けて徹底的に強化していくのは、資生堂が最も得意としており、また絶対価値が発揮される「プレステージ領域」です。ここでは、ブランドを「クレ・ド・ポー ボーテ」、グローバルブランド「SHISEIDO」、「ベネフィーク」に絞り込みます。また、当社の強みであるビューティーコンサルタントの対応活動にも磨きをかけ、付加価値の高いカウンセリング活動を通じ、お客さまとの絆を強くしていきます。

そして、デフレ脱却に向けた取り組みが進み消費が戻りつつある中価格帯領域についても、注力ブランドを明確に絞り込むことに加え、販路として大きなウエイトを占めるドラッグストア、GMSなどへ対応し、(株)電通リテールマーケティングと合弁で設立したリテールサポート専門の新会社によって、これまで競合の後塵を拝していた品揃えや棚割りを抜本的に強化していきます。

さらに、今後市場規模が大きく拡大する「シニア市場」においても、資生堂の強みを発揮するべく、選択眼のある当該世代の方々に対し、商品や店頭サービスはもちろん、1989年に資生堂が提唱した「サクセスフルエイジング」の理念を再びお客さまと社会にしっかりと発信していきます。

2012年に導入した新ビジネスモデルも、国内化粧品事業の立て直しを支える基盤として、今後ますます重要になってきます。オープンした2つのWebサイトであるBeauty & Co.とwatashi+の会員数が1年間でそれぞれ100万人を超え、当期末時点の既存店舗とWebをあわせた延べ会員数は687万人まで増加しました。今後は、ドラッグストア、GMSなどとの協働取り組みを通じて、会員数を1,000万人規模にまで拡大し、売上成長に向けた基盤を整えていきます。(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 Webを活用した新ビジネスモデルの進化」(P42)をご参照ください)



日本では、得意とするプレステージ領域において、集中するブランドを定め、対応活動を強化することで、他社にはない強みを磨きあげていきます。

## Question

## 06

中国市場については多くのリスクがあるのではないのでしょうか。どのような計画を立てていますか。

政治問題などのリスクを抱える難しい市場であることは確かですが、2020年には化粧人口が3.3億人にまで増加すると見込まれているなど、今後も大変魅力的な市場であることに変わりはありません。

資生堂は中国において、これまで30年以上にわたってブランド力を磨き続けてきました。今後はこのブランド力をより一層磨き、武器にし、中国のお客さまからの信頼をさらに強固なものとしていく必要があります。その中で、中国においても「選択と集中」の観点から投資を強化するブランドとエリアを絞り、着実に取り組みを進めます。

2014年3月期は、デパートにおいては国民的ブランドとして中国女性から高い



中国は魅力ある大切な市場であり、注力するブランド、エリアを明確に定めて取り組みを強化し、市場を上回る成長を実現していきます。





支持を得ている「オプレ」、専門店では収益性が高い「ウララ」と、反日感情の影響を受けにくい、資生堂の名を冠さない2つのブランドを徹底的に強化します。

またエリア戦略については、進出している全省全自治区の中から、売上影響力が大きく、費用対効果の高い「省」を選定し、営業・マーケティングともに集中的に強化します。こうした取り組みを通じ、今後中国では、市場の伸び率を上回る成長を実現していく計画です。

一方、海外における中国の次の成長の柱を育てていくことも重要であり、すでに成果があがっているロシアやタイ、成長期待の大きいブラジルに加え、インドやインドネシアなどでも強力な事業基盤を構築していきます。

## Question 07

今回、ベアエッセシャル社の長期計画を見直したとのことですが、同社に対する具体的な取り組みをご説明ください。



**独自のビジネスモデルの再強化などを通じ、ベアエッセシャルを、大きな輝きを放つブランドへと育成していきます。**

買収から3年が経過したベアエッセシャル社については、生産・物流システムの統合や、商品開発の協同取り組みなど、資生堂グループとのシナジーを意図したビジネスインフラの整備は計画通りに進捗し、すでに成果もあがっています。しかし、成長が見込まれるリテール事業に対し、テレビコマercialなどを中心とした積極的なマーケティング投資を進めてきたものの、期待していた成長を遂げられていない状況にあります。そのため、ベアエッセシャル社本来の強みである、ダイレクト事業とリテール事業の相乗効果を生み出すユニークなビジネスモデルを強化することで、リテール事業強化をめざします。具体的には、テレビショッピングなどダイレクト事業を再強化するとともに、リテール事業ではこれまでのメディア投資から店頭マーケティングへ投資をシフトさせ、既存店舗の強化に取り組むことにより、ベアエッセシャルを、大きな輝きを放つブランドへと育成していきます。(ベアエッセシャルの詳細については、「グローバル事業コラム ベアエッセシャルの現状と今後の取り組み」(P47)をご参照ください)

## Question 08

グローバルコンペティターと比べて低位にある収益性を、今後どのように改善していくのでしょうか。

資生堂はこれまで、原価の低減努力を続ける一方で、国内を中心に、人件費や経費の売上に対する比率が上昇を続けるという根本的な問題を抱えていました。こうした問題を解決するとともに、限られた成長の中でも確実に収益性を高めるべく、2013年3月期より、「コスト構造改革」と「事業構造改革」の2本柱の構造改革に着手しています。「コスト構造改革」については、2012年3月期対比で2014年



3月期に115億円、2015年3月期に累計200億円以上となるコストを削減し、再投資と収益性の改善に充当する計画です。「事業構造改革」では、生産・研究開発拠点の再編や人材・人件費マネジメントの強化、そしてグローバル規模の機能統合を進めています。また、2014年3月期からは、積年の課題である店頭在庫と不採算・低収益事業の改善にも取り組みます。店頭在庫は二度と溜めない仕組みという、本質的な課題解決策を構築するとともに、不採算・低収益事業については、売却・撤退も視野に入れ、強い領域へ経営資源を集中させていきます。

なお、人件費削減に関して、投資家の皆さまから国内のビューティーコンサルタント(美容部員)の要員計画についてご質問を多くいただきますが、「プレステージ領域」の強化に向けては、彼女たちのコンサルティング力を最大限に活かすことが持続的成長に不可欠です。特に人員削減を行うことは考えていません。



**「コスト構造改革」と「事業構造改革」の2本柱に加え、店頭在庫と不採算・低収益事業の改善にも取り組み、強い収益基盤をつくり上げていきます。**

## 構造改革の概要

### 【コスト構造改革】

徹底した経費の節減を行うべく、担当役員の責任のもと、7つのチーム体制でコスト削減メニューを積み上げ、積極的に改革に取り組んでいます。

2014年3月期と2015年3月期の2年間で、2012年3月期と比較して累計200億円を超えるコスト削減をめざします。なお、2014年3月期は当初予定の70億円に対して一部を前倒しし、115億円のコスト削減を行う見込みです。コスト削減により捻出した利益は、成長投資と収益性向上の双方に振り向けます。

#### コスト構造改革

##### ■ 7つのチーム体制

- |              |              |
|--------------|--------------|
| ① 原材料チーム     | ⑤ 宣伝制作チーム    |
| ② 間接購買チーム    | ⑥ 国内化粧品事業チーム |
| ③ ロジスティクスチーム | ⑦ 中国事業チーム    |
| ④ ITチーム      |              |

##### ■ コスト削減額目標

- 2014年3月期 削減額:115億円(対2012年3月期)
- 2015年3月期 削減額:200億円以上(対2012年3月期・累計)

成長投資強化と収益性向上に充当

### 【事業構造改革】

「生産・研究開発拠点の再編」においては、グローバルレベルでの競争力強化と今後のアジア市場の拡大を見据え、国内生産体制の見直し、およびベトナム工場の生産能力の増強を進めます。また、国内の研究開発拠点については、基礎基盤研究と製品化研究の融合をめざして、リサーチセンター金沢八景を閉鎖(2014年3月期上期予定)し、リサーチセンター新横浜に統合・集約します。

「人材・人件費マネジメント」では、早期退職優遇制度の一部改定などの制度見直しを含め、人件費の低減に取り組めます。なお、国内の人員数は、この制度見直しの影響を含まず、自然減と採用抑制により、2016年3月期までに約1,000名の減少を見込んでいます。

「グローバル規模の機能統合」では、すでに着手している米州に続き、欧州でも情報システムや物流インフラの統合などを進めます。

#### 事業構造改革

- 生産・研究開発拠点の再編
- 人材・人件費マネジメントの強化
- グローバル規模の機能統合

### 【今後の重点取り組み】

- 店頭在庫圧縮に向けた仕組みの構築
- 不採算・低収益事業の売却・撤退の検討

2014年3月期の見通しについて教えてください。



**成長性、収益性を高める「経営改革」に確実に取り組み、2014年3月期は、国内・海外ともに増収増益を計画しています。**

2014年3月期の化粧品市場は、国内で緩やかな回復基調となる一方、欧州で厳しい環境が続き、米州では安定的な成長を持続、アジアでは引き続き堅調に推移するものと想定しています。こうした中、ここまでご説明させていただいた取り組みを着実に実行していくことにより、2014年3月期の連結売上高は、当期に対し4.8%増収の7,100億円を見込んでいます。国内は当期に対し0.7%増、海外は9.7%増(現地通貨ベースで0.4%の増収)の計画です。営業利益は、2015年3月期以降の成長に向けて必要な領域への投資はしっかりと行うものの、売上増による差益増や、コスト構造改革の効果などにより、45.9%増益の380億円、当期純利益は200億円を見込んでいます。

#### 過去の実績と2014年3月期の業績予想

	2011年 3月期	2012年 3月期	2013年 3月期	2014年 3月期(予想)	2013年 3月期比	同現地通貨 ベース
売上高	6,707	6,824	6,777	7,100	+4.8%	+0.6%
国内	3,829	3,800	3,733	3,760	+0.7%	+0.7%
海外	2,878	3,024	3,045	3,340	+9.7%	+0.4%
営業利益	445	391	260	380	+45.9%	—
当期純利益(損失)	128	145	(147)	200	—	—
1株当たり配当金(円)	50.0	50.0	50.0	20.0	—	—
連結配当性向	155.5%	137.1%	—	39.8%	—	—

#### 主要通貨の換算レート

2013年3月期： 米ドル：79.8円、ユーロ：102.6円、中国元：12.7円  
2014年3月期(予想)： 米ドル：85円、ユーロ：115円、中国元：14円

今回、2014年3月期の年間配当を20円に下げると発表されましたが、その背景と株主還元の方針について教えてください。



**2014年3月期は、連結配当性向40%の方針に則り、減配を予定するものの、早期に利益水準をあげ、高い株主還元を実現してまいります。**

資生堂では、「中期的な連結配当性向の目安を40%」と「安定配当」を配当ポリシーの中心に据えており、2011年3月期から2013年3月期までは「安定性」を重視して、3期連続で当期純利益を上回る配当を実施しました。特に、2013年3月期においては、最終損益が赤字となりましたが、基準日である3月末以降に判明したことなどに鑑み、期末配当は当初予定通り1株当たり25円、年間では50円配当とします。

一方、安定配当を続けることにより、成長への投資や借入金の返済に充当する資金が減少したほか、将来の配当原資となる利益剰余金も漸減しました。そこで

今回、資生堂の現在置かれている状況や今後の戦略を踏まえてさまざまな議論を重ねた結果、成長に向けた資金需要に備えた経営基盤の強化を優先するため、2014年3月期については、配当水準を引き下げさせていただくこととしました。

具体的には、連結配当性向の中期的な目安を40%とするという方針に沿った還元として、年間20円の配当とさせていただく予定です。また、今後実施する構造改革の内容によっては、当期純利益が変動する可能性があります。今回発表した予想の20円は維持するよう努めます。

今後は、早期に成長軌道に乗せ、利益水準についてもあげていくことにより、高い株主還元を実現してまいりますので、何卒、ご理解いただければと存じます。

## Question

## 11

当社の持続的な成長に向けての取り組みは、多岐にわたると思います。CSR活動の方針をお聞かせください。

私たち企業を取り巻く社会を見渡したとき、グローバル化と、それに伴う急激な競争環境の変化により、環境問題の深刻化、労働慣行の変化など、国境を超えた課題が山積しています。お客さまや社会が資生堂に期待することが多様化している昨今、企業は社会全体の課題や変化に真摯に向き合い、「事業を通して社会からの期待に応えることで、人を幸せにし、社会を豊かにする」という社会的責任を果たすべく、誠実な事業活動を行うことが一層求められていくと考えます。

こうした認識のもと、資生堂ではサステナブルな社会の実現をめざし、全社員が共有する資生堂グループ企業理念「Our Mission, Values and Way」に基づいたCSR活動を進めています。このうちの「Our Way」は、ステークホルダーの皆さまに対してとるべき行動を示した行動基準で、2004年に参加表明した「国連グローバル・コンパクト」の10原則や、「ISO26000」の社会的責任原則・中核主題など、多くの国際基準の考え方を取り入れています。まさに、資生堂のCSR憲章ともいえるこの「Our Way」を、CSR活動の拠りどころとして全社員に浸透させ、社員一人ひとりが、ステークホルダーの皆さまとの対話と協働を一層大切にするよう努めていきます。

2013年3月期は、創業140周年という節目の年であったことから、これまで支えていただいたお客さまや社会に感謝を伝えるための「未来椿プロジェクト」を実施しました。これは「女性・化粧」、「環境」、「文化」という、資生堂が社会に大きく貢献できる3つの領域で、高齢者や障がい者施設などにおける美容セミナーの開催や環境保全活動などに全社員が取り



**サステナブルな社会の実現をめざし、ステークホルダーの皆さまとの絆を深める活動に今後も積極的に取り組みます。**



組んだ社会貢献活動プロジェクトです。このプロジェクトを通じ、多くの社員がお客さまや社会とのつながりを実感し、組織風土の活性化にもつながりました。

資生堂が取り組むすべてのCSR活動は、資生堂という企業ブランドの価値を形成しており、これまで資生堂が長きにわたり存続してきたのは、ステークホルダーとともに歩み、信頼を得てきたからにほかなりません。今後も、すべてのステークホルダーの皆さまに信頼をいただけるよう、努力を続けてまいります。

Question  
12

最後にステークホルダーの皆さまに対して、  
前田社長からの意気込みや決意をお聞かせください。



資生堂がさらに価値ある「美」の創造を実現するため、さまざまな改革に全身全霊をかけ取り組み、「成長への道筋をつける年」にしていきます。

これまでお話ししてきた、資生堂の輝きを再び取り戻すための取り組みは、全役員で幾度も議論を重ねてきたものです。とりうる対策はほぼ漏れなく計画し、速やかに実行する——。これに関して、私はもちろん、役員全員が相当な覚悟を持っており、徹底して改革を断行することで積年の課題を一掃し、必ずや2014年3月期を「成長への道筋をつける年」にしていきます。

また私に課せられたもう1つの責務として、後継者を早期に育成し、引き継いでいくことがあります。これから1年間、改革とともに後継者育成にも全力を尽くして取り組みます。

資生堂は、美を実現する企業です。「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」という創業の精神のもと、「美しく生きたい」という世界中の人々の願いに誠実に応え続けています。中でも、お客さまの9割、社員の8割を占める「女性」の美の実現は、資生堂だからこそ期待されていることだと捉えています。女性の肌や髪についてはもちろん、美に関する潜在ニーズや生活スタイルの研究に努め、新たな価値を創造し、提供し続けていくことは、資生堂が果たすべき役割でもあります。

創業から140余年。資生堂は、お客さまに支援いただき、成長することができました。つまり、これまで培い、つくり上げられた強みは、お客さまの美を実現してきた証であるはずです。今後は、この強みを磨きあげることで、さらに価値ある美を創造する企業となってまいります。全力で改革を実行していく当社にぜひご期待ください。よろしくお願いいたします。



# 「美」と 挑戦と 困難の克服と。

～ 前進を続ける3つのエピソード～

「美」を実現し続けることで、成長への道を歩む資生堂。

この特集では、日本、中国、新興国という3つの市場で、「美」の追求をめざして前進を続ける資生堂の姿を、各領域の責任者の取り組みを中心にエピソードとしてご紹介します。



Episode  
国内ブランド戦略  
の進化 1



Episode  
中国事業、  
成長軌道への回帰 2



Episode  
タイの躍進と  
新興国事業の加速 3

# “独自の強みを活かし、 新たな価値を創造し続ける。”

ブランド企画部長 ズナイデン 房子

## 2012年 厳選によるヒット商品 づくり

「新製品の厳選投入とロングセラー化」。資生堂の国内化粧品事業が3カ年計画で取り組んでいる重点テーマだ。「お客さまから評価されない商品は市場に出さない」という方針のもと、“カスタマーファースト”視点に立ち返り、刻々と変化のお客さまの潜在ニーズ(インサイト)を的確に捉えることに重点を置き、まずは価値創造の原点となる強いコンセプトづくりに注力した。そして、このインサイト探索の時点から、マーケティング、宣伝、生産などの各部門が一体となって開発に取り組む「バリューチェーンプロジェクト」が稼働。商品開発・コミュニケーション・店頭まで、一貫した強い価値づくりに取り組むとともに、厳選に厳選を重ね、高い完成度に達した商品だけをデビューさせたのだ。

市場環境が厳しい中でも、こうした取り組みの成果は1年で顕在化する。2012年2月に発売した「エリクシール」の日中用美容乳液「デーケアレボリューション」が発売から7か月間で120万本を超える出荷を記録したほか、2012年8月発売の「アクアレーベル」の「スペシャルジェルクリーム」、2013年2月発売の「マキアージュ」の「トゥルーファンデーション」と、次々とヒット商品を生み出したのだ。



部下と打ち合わせ中のブランド企画部長 ズナイデン(中央)

## 141年間 新しい価値の創造

資生堂は、企業使命「Our Mission」でも謳っているように、創業以来、新しく深みのある価値を提供し続けてきた。2013年3月期の新製品は、資生堂らしさを追求したからこそ、好成績につながったとも捉えられる。例えば、前述の「エリクシール」の「デーケアレボリューション」は、「簡便性」と“ベストコンディションの肌が夕方まで続く”といった「効果感」が融合した商品であり、「アクアレーベル」の「スペシャルジェルクリーム」も、1品で5役(化粧水、美容液、乳液、マスク、クリーム)の機能を持つことにより効果と簡便性の両立を実現した。いずれも、忙しい現代女性のニーズに応えた新しい価値を提案する商品だ。

さらに、新しい生活習慣までを提案したのが、重ねたメイクをお湯だけで落とせる化粧下地「フルメイク ウォッシュャブル ベース(FWB)」だ。この商品を開発したきっかけは、ある担当者のふとした気付き。

「家に帰ってきたらスイッチが切れたように疲れちゃう。メイクがするっと落とせたらいいのに——。」

ここから、プロジェクトがうねりをあげて動き出す。これまでの市場にはない新カテゴリーの創造であるがゆえ、各分野で徹底した準備・検証を重ねられた。「水では落ちず、お湯で落ちる」という製品の鍵となる素材の開発は困難を極めたが、研究技術チームは2,000を超える試作を経て、「FWB」に最適な皮膜剤ヴェールアクションポリマーの開発にたどりつく。化粧下地としての機能と使用感、そしてクレンジング料を使わずメイクがお湯で落ちる簡便性の両立を達成したのだった。

ブランド企画部長のズナイデンは、「今までにない新しい価値や化粧生活を提案した」という意味では、まさに“資生堂らしい価値創造”だと思います。」と語る。



## 2013年3月期ヒット商品の特徴



**エリクシル 「デーケアレボリューション」**  
朝、化粧水の後に塗るだけで肌のハリを持続し、ベストコンディションが夕方まで続くという「効果感」と、1本で複数の機能を担う「簡便性」といった現代女性のニーズに応える日中用美容乳液。



**アクアレーベル 「スペシャルジェルクリーム」**  
1品で化粧水や乳液など5役の機能を持つ、コラーゲンGL※を高濃度配合した高弾力ジェルクリーム。  
※ 保湿水溶性コラーゲン、加水分解コラーゲン、グリセリン

**マキアージュ 「トゥルーファンデーション」**  
ファンデーションに求められる機能「毛穴・色ムラの補正力」、「肌色・透明感演出効果」、「しっとりなめらかなつき」、「化粧持ち効果」のすべてを叶え、0.01mmの薄膜を実現するパウダリーファンデーション。



**「フルメイク ウォッシュャブル ベース(FWB)」**  
重ねたメイクがお湯で落とせる次世代化粧下地。メイク落としの面倒から女性を解放し、気軽にメイクを楽しみ、気軽に素肌に戻る「新たな化粧習慣」を実現する商品特長と、Webを使った先行発売などが奏功。



## 128万個 新マーケティングの効果

「FWB」は、その売れ行きとともに、Webを活用した新たなマーケティング展開も話題を呼んだ。

資生堂は、お客さまの購買行動の変化に対応し、2012年4月からWebを活用した新ビジネスモデルをスタート。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である「Beauty & Co.」、資生堂の企業サイト「watashi+」を通じて、マーケティング革新と価値伝達革新にも取り組んでいる。「FWB」は全く新しい商品であるため、その新奇性を最大限に活かすべく、Webを活用する戦略をとったのだ。

具体的には、使い方や特長をしっかりと伝えられるよう、オピニオンリーダーへの体感サンプリングやイベントを実施。バナーやスマートフォン用動画広告に加え、「watashi+」会員へのメールも積極的に活用した結果、お客さまからも情報が活発に発信され、SNSなどで口コミがさらに拡大した。そして2012年12月、「FWB」の「watashi+」での先行販売は、たった1週間で予定数を完売する。お客さまからは、「ほんとに落ちる!」という驚きの声や、「こんなときに便利!」というシーン提案も多く寄せられた。

2013年2月の店頭発売時には、すでに高い認知度を獲得していた「FWB」。その結果、発売後1カ月で128万個という記録的な出荷数となったのだ。



## 2013年 新たな挑戦

2014年3月期。ブランド戦略は進化を始めている。

Webを活用した新たなマーケティングアプローチは、すでにほかのブランドでも展開が始まっている。これまでのテレビコマーシャルなどマス媒体による一律の価値伝達と、SNSなどタイムリーかつダイレクトな情報発信・価値伝達とを組み合わせ、お客さまとの絆をさらに強化していく考えだ。

個々のブランドに対しては、各ブランドのミッションを明確にした戦略を進めている。例えば、「クレ・ド・ポー ボーテ」では「世界最高品質」、「ベネフィーク」では「美に対する、モノメサービスの専門性」など、それぞれのブランドイメージを高めることが、資生堂のプレステージ領域のイメージ全体に影響してくるのだ。また、今後さらに注力する市場として、シニア層がある。「サクセスフルエイジング」の理念のもと、お客さまと資生堂とのさまざまな接点におけるメッセージの発信、プロモーションを強化するとともに、商品のラインアップの充実を図る計画だ。

今後のブランド戦略について、ズナイデンは次のように語る。

「当社の価値創造の思想は初代社長 福原信三の信念から生まれ、今も脈々と受け継がれています。それは3つの言葉に集約されます。

“商品をして語らしめよ”

“ものごとはすべてリッチでなければならない”

“ブランドは世界で通用しなくてはならない”

この価値創造の思想こそが、資生堂の独自の強みであり、絶対価値であると考えます。今後はこの資生堂の強みと絶対価値が発揮でき、かつ、企業としての今後の成長に欠かせないプレステージ領域を、徹底的に強化します。

先達の理念を忠実に受け継ぎ、この3つの言葉を根幹にした価値の創造と、ブランドの長期的な育成を行っていくことが私たちのミッションです。」

# “抜本的な経営改革を通じ、再び大きな成長を遂げる。”

中国総代表 鎌田 正志

## 2012年 初の前年割れ



1981年の化粧品輸出・販売での事業開始以来、年率2桁の成長を続けてきた資生堂の中国事業。1994年には中国現地生産ブランド「オブレ」を導入し、高級化粧品ブランドのイメージを確立。2004年からは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」を販売し、中国における売上は、すでに連結売上の10%を超える水準になるなど、資生堂の成長の象徴であった。

しかし、この躍進は2012年秋、尖閣諸島問題に端を発した反日デモの影響で一変する。予定していたプロモーションやイベントは延期となり、商品が店頭には並ばないこともあった。これまでとは次元の異なる事態が起きる中、資生堂 中国総代表 鎌田は、取引先や社員に対し、資生堂の中国事業に対する揺るぎない意志を伝え続けた。

厳しい状況は年末まで続いた。正常な営業・販売活動が行えず、コストの効率化や削減を強力に進めたものの、資生堂の中国事業は32年の歴史の中で初めて、前年実績を下回る減収減益となった(現地通貨ベース)。

一方、こうした中でも取引先と築いた信頼関係が、資生堂を支えた。「本来ならメーカーである私たちが応援に行かなければならないにもかかわらず、多くのお取引先さまから、励ましや心温まるメッセージを多数いただきました。本当に、心強い支えとなったんです。」と鎌田はいう。

## 2013年 1月 経営改革に着手

非常事態に直面しても、資生堂にとって中国が最重要市場であることに変わりはない。市場規模は約2兆円といわれる。減速が見られたとはいえ、所得水準の高まりを背景に、化粧人口は現在の1.3億人から2020年には3.3億人へ増加すると予想されている(いずれも資生堂推計)。そして、これまで30年以上取り組んできた中国市場での歴史は、資生堂の大きな財産だ。資生堂が社内で実施した2012年の「資生堂 グローバル ビューティーコンサルタント (BC) コンテスト」(参加者20,300名)では、最優秀賞に中国事業の2名が選ばれるなど、BC活動においてもすでに中国は他国の規範事業となっている。

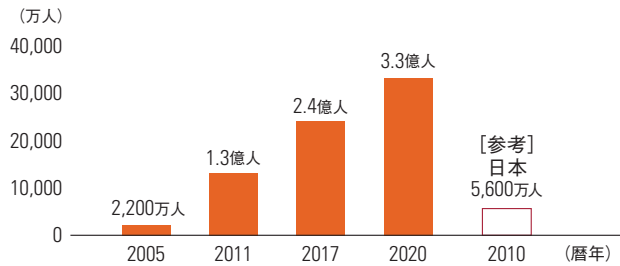
「何としても、中国事業を復活させなければならない。」その強い意志のもと、2013年1月、資生堂は中国事業の抜本的な経営改革に着手した。

あらゆるコストの総点検、組織体制・人事制度の改革、人件費の削減。改革は多岐にわたる。しかし、市場に投入できるコストが減少した中、資生堂は、これまでいかに新製品やプロモーションに依存していたかを痛感する。限られた経営資源をどの分野に集中投下するか。お客さまに満足していただくには日常活動をどのように改善すればよいのか。社員一人ひとりが前向きに活動できるようにするためには何を改革すればよいのか——。中国の現場では、危機感を持ちながら、各社員がそれぞれの立場で改革に取り組んでいる。



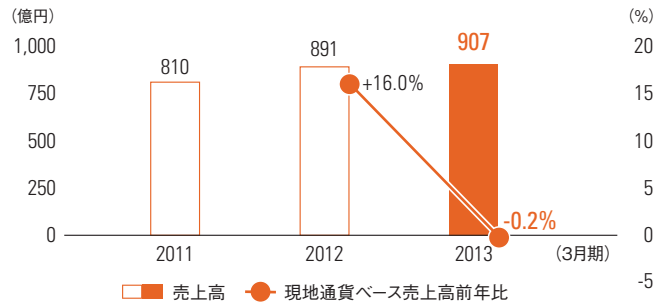
マーケティング会議での中国総代表 鎌田 (中央)

## 中国の化粧人口\*の推移(当社推計)



\* 都市部に居住する、20歳以上の女性で年収3万元以上と定義しています。

## 中国 売上高・現地通貨ベース売上高前年比の推移



## 2013年 増収増益へ



資生堂では反日デモ発生後、市場の情勢を踏まえ、BCの店頭対応など、通常活動の充実を図り、一人ひとりのお客さまに満足いただく活動に励んだ。

そして、回復の兆しは徐々に表れる。2013年に入ってから、店頭売上は前年同期実績を確保できるブランド

も出てくる。特に、中国生産の現地ブランド「オプレ」、「ウララ」などは、確実に売上を戻してきた。鎌田は、「これらが中国女性の中でなくてはならないブランドに育っていると強く感じました。非常にありがたく思います。」と述べた。

同時に、競合他社が成長を加速させる中、市場への投資が必要なことも事実だ。資生堂は、徹底した「選択と集中」に着手する。ブランドは前述の中国現地生産の2ブランド、さらにエリアも絞り込み、営業・マーケティングともに集中的な投資を行うこととした。

前期実績を超える売上を確保できる目算もついてきた。資生堂の中国事業は、強い利益体質を持つビジネスへと、確実に進化を遂げている。鎌田は、中国では初めてとなる本格的な経営改革に手応えを感じた。

2013年、めざすは、増収増益の確保だ。

## 2014年 成長軌道への回帰

資生堂は、2013年の徹底した「選択と集中」によって成功モデルを確立し、2014年以降の本格的な回復、そして成長軌道への回帰を図る。

資生堂が中国で再び大きな成長を遂げるための鍵。それは、資生堂が持つ「アジア発としての価値」をグローバルに進化させることだと捉えている。精神的満足を一層追求していくことが予想される中国社会において、資生堂の「おもてなし」の心は、今後ますます求められる。アジア女性とその肌を一番理解している化粧品会社として、高い研究開発力の発揮も不可欠だ。

鎌田がめざす企業像は、中国市場で目標とされるような会社だという。「お客さまには期待を、お取引先さまや社員には、資生堂とビジネスをすること、資生堂で働くことの意義を、一人でも多くの方に感じていただけるよう、私たちは進化を続けます。」

### 資生堂 グローバル BC コンテスト 最優秀賞受賞者の声

「私たちは美を伝え、つくり出す使者。美を提供し続け、お客さまの満足を高めていきたいと思います。」

謝 旭麗(写真左)

「誠心誠意、お客さまのために尽くす、がモットー。辛いこともよい経験と捉え、お客さまにより信頼していただけるよう励みます。」

朱 競(写真右)





# “戦略モデルを確立し、 東南アジア全域に成功事例を広げる。”

資生堂 タイランド社長 山田 正人

## No.1 グローバルブランド 「SHISEIDO」のシェア



日本を除くアジアの中で、中国に次ぎ有望で、目覚ましい成長を続けているタイの化粧品市場。

この躍動感あふれる地で、グローバルブランド「SHISEIDO」のシェアは長年No.1を堅持し、圧倒的な地位を確立している。

代理店を通じて化粧品の販売を開始したのは、1962年。他社に先駆け、タイ化粧品市場の黎明期から、まさに市場を創造し、牽引し続けてきた。グローバルブランド「SHISEIDO」に経営資源を集中し、化粧品の選び方から美容法の提案まで、徹底した店頭での対応活動を行い、イメージ訴求を行ってきた。アジア人女性の肌を知り尽くした資生堂ならではの研究開発力とマーケティングに基づいた高級ブランドとしてのイメージは、タイでも広く根付いている。ブランドイメージを体現するビューティーコンサルタント(BC) に対して、日々の教育に加え、月1回はトレーニングセミナーを開催するなど、その教育・育成へ経営資源を投入している。BCの教育担当、ダーリンも「商品の品質と、資生堂ならではの“おもてなし”の精神は、私たちの誇り。」と語る。

## 2011年 マステージビジネスに 本格参入

長らくプレステージ市場が中心であったタイの化粧品市場は、ここに来て大きな変化を見せる。中間所得者層が飛躍的に増加してきているのだ。

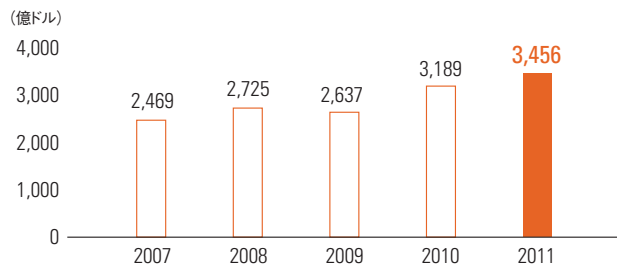
資生堂は、タイ市場に2008年に「Za」と「マジョリカ マジヨルカ」、2010年には「TSUBAKI」と「アクアレーベル」を投入。アジアマステージ戦略の基盤整備を進める。その中でも特に「Za」の育成に注力し、マーケティングを強化している。「知的かつエネルギッシュ」な女性をターゲットに設定し、広告のモデルもタイ人タレントを起用。「私たちのブランド」との認知を獲得すべく、コミュニケーションを徹底した。

そして、新設されたベトナム工場から「Za」の出荷が始まり、コスト競争力が強化された2011年11月。これまでのドラッグストアチャンネルに加え、新たにハイパーストアチャンネルへの導入を開始、アジアマステージ戦略を本格展開することとした。

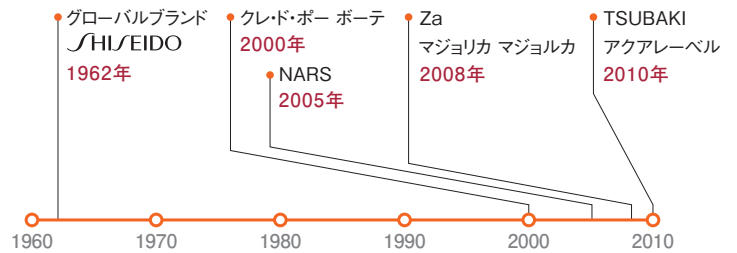
当時を振り返り、資生堂タイランドの社長、山田は次のように述べる。「ハイパーストアとは非常にタフな交渉を覚悟していたのですが、商品コンセプトやマーケティングに深い理解をいただき、歓迎されました。」 資生堂グループの商品の品質は評判が高く、アジアを代表する化粧品企業の参入に、マステージ市場は大いに活気付いているという。



## タイの名目GDP総額



## タイにおけるブランド導入時期



# Za

## マステージビジネスの 好事例

資生堂の攻勢は止まらない。ドラッグストアとハイパーストアでの取り扱い、そして積極的な広告展開によって「Za」の知名度は目覚ましい向上を見せた。この土壌を活用し、次なる手として、コンビニエンスストアでの「Za」展開を開始した。店舗数は7,000店規模(当時)。マステージビジネスにおいては、取り扱い店舗数が多ければ多いほど、コミュニケーション量は拡大する。こうした取り組みの結果、「Za」の2012年売上は飛躍的な伸長を見せたのだった。

資生堂は、今後もタイのマステージビジネスに投資を強化していく予定だ。「Za」では、テレビなどのマス広告に加え、SNSなどの媒体も駆使する。あわせて、店頭でのプロモーションも強化し、躍動感あふれるブランドとして磨いていく。展開地域についても、現在は、大都市に集中させているが、今後はこれを拡大していく。

そして、今後は、「TSUBAKI」にも注力する。「Za」で築いてきたノウハウと基盤を活かし、「TSUBAKI」についても強力なブランドとして育成していく計画だ。



# 2013年

## 戦略モデル構築への 挑戦



会議を行う  
ダーリン(奥)、  
パリチャート(中央)、  
資生堂タイランド  
社長の山田(手前)

タイにおける資生堂は、プレステージ領域でグローバルブランド「SHISEIDO」がトップブランドの地位を確立し、マステージ領域でも成功を遂げた。一方で、欧米競合メーカーの攻勢も熾烈化しており、安穩とはしてられない。

しかし、資生堂のタイ事業のミッションは、これまでのプレゼンスを維持・強化し、さらなる成長を果たすだけではない。

タイは、東南アジア新興国の中でも、化粧品市場の中心地といえる。東南アジア各国の富裕層は、品揃えが充実しているバンコクを訪れることも多く、情報発信源ともなっている。資生堂のタイ事業は、戦略モデルを確立し、東南アジア全域にその成功事例を広げていく役割を担っているのだ。

マステージビジネス担当のパリチャートも、「肌の特徴や商品ニーズも似ていることから、周辺国の市場はタイでの動向を注視している。戦略モデルとして、私たちの使命は大きい」と語る。

中国に次ぐ収益の柱の1つとして、経済発展目覚ましい東南アジアでの成長は不可欠だ。資生堂はタイで挑戦を続けると同時に、ベトナムやインドネシアなどでの取り組みも加速させていく。アジアを代表する化粧品会社として、さらなる飛躍を遂げるために。



# 事業別概況

資生堂は、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をめざし、6つの「グローバルメガブランド」をエリアを超えて重点育成しています。



## グローバルブランド「SHISEIDO」

日本を含む世界89カ国・地域で展開するプレステージブランド。2013年3月期は、プレミアムライン「フューチャーソリューション LX」より新美容液を発売するなどブランド育成に継続して取り組みました。



## クレ・ド・ポー ボーテ

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。日本を含め世界12カ国・地域でも販売しており、2013年3月期にブランド誕生30年を迎えました。



## Za

中国、タイ、ベトナムなど9カ国・地域で展開するスキンケア・メイクアップの総合ブランド。2012年9月からは、アジア発ブランドとして、日本市場でも販売を開始しました。



## 専科

日本の低価格帯市場とアジアマステージ領域で展開するスキンケアブランド。2013年3月期には、お客さまからの要望が多かった美白シリーズに乳液を追加配置し、さらなるブランド強化を進めました。

## 国内化粧品事業

プレステージ領域の強化、シニア市場への注力、新ビジネスモデルの進化など、今後の戦略を紹介します。

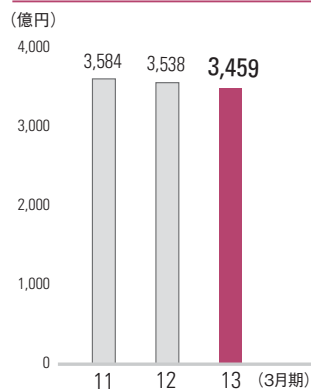
▶ P38



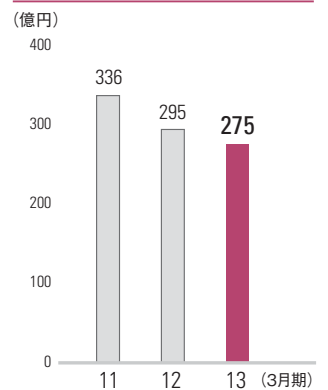
### ベアミネラル

ミネラルファンデーションを中心に、米国で圧倒的な地位を確立しているミネラル化粧品ブランド。2012年3月より、資生堂とのシナジー創出を実現した新スキンケアラインをアジア市場に投入しました。

### 売上高



### セグメント利益



## グローバル事業

強みである中国事業とベアエッセシャルの価値を磨きあげていくほか、次なる成長エンジンとなる新興国への対応強化などの取り組みを紹介します。

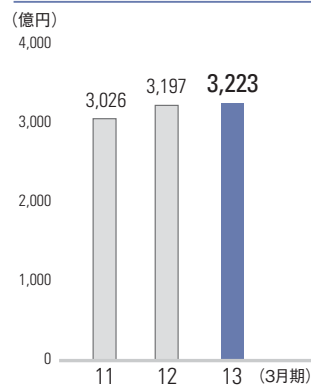
▶ P43



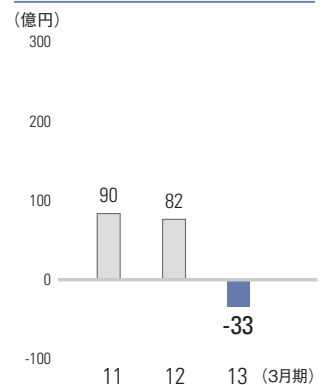
### TSUBAKI

2006年3月の発売以来、累計出荷本数が2.7億本を超えるなど、日本のヘアケア市場をリードするブランド。2011年には中国での現地生産も開始。日本を含む世界11カ国・地域で展開しています。

### 売上高



### セグメント利益



# 事業概要 <2013年3月期>

## ▶ 国内化粧品事業の概要

国内化粧品事業は、化粧品・化粧用具・トイレタリー製品の製造・販売を事業の中核としています。また美容食品や一般用医薬品の製造・販売を行う「ヘルスケア事業」なども展開しています。



### ■ 化粧品事業

#### カウンセリング化粧品領域



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。

#### セルフ化粧品領域



お客さまに自由に選んでいただく形で販売される中・低価格帯の化粧品を取り扱っています。

#### トイレタリー領域



シャンプーなどのヘアケア商品やボディケア商品などを取り扱っています。

### ■ ヘルスケア事業・ノン資生堂など

#### ヘルスケア事業



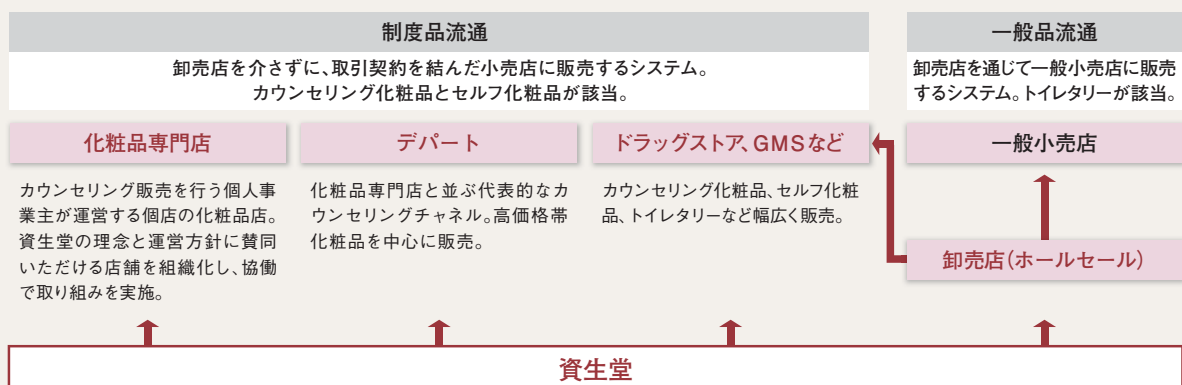
#### ノン資生堂



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

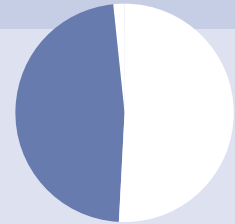
国内化粧品事業の販売チャネルには、化粧品専門店、デパート、ドラッグストア、GMSなどがあり、その流通形態は「制度品流通」と「一般品流通」に分けられます。さらに2012年4月からは、Webを活用した新ビジネスモデルも導入しています。（新ビジネスモデルの詳細については、「国内化粧品事業コラム Webを活用した新ビジネスモデルの進化」(P42)をご参照ください）



▶ グローバル事業の概要

グローバル事業は、化粧品・化粧用具・トイレタリー製品の製造・販売を行う「化粧品事業」と、国内外の理・美容室向けの製品の製造・販売を行う「プロフェッショナル事業」で構成されています。

売上高構成比  
47.6%



■ 化粧品事業

プレステージ領域



デパートなどで展開する高価格帯商品領域。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。

マステーージ領域



通常のマス商品よりも高級感はあるながら、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で展開しています。

■ プロフェッショナル事業

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

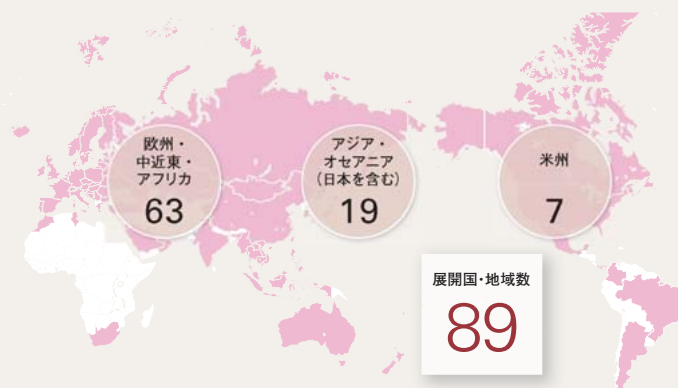
フロンティアサイエンス事業(化粧品原料、医療用医薬品などの製造・販売)や飲食業など。

売上高構成比  
1.4%

▶ 資生堂のグローバル展開

資生堂は、日本を含め世界89の国と地域(2012年12月末時点)でグローバルブランド「SHISEIDO」を販売しており、2012年3月期の海外売上高比率は44.9%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)に工場を配置し、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拠点に約1,000名のスタッフが従事し、地域の特性を踏まえた商品開発を進めています。



主な生産拠点



資生堂 インターナショナル  
フランス バルド・ロワール工場



資生堂ベトナム  
ベトナム工場

主な研究開発拠点



資生堂中国リサーチセンター



資生堂アメリカリサーチ  
センター



# 国内化粧品事業

(単位：億円)

事業領域別売上高	2011年3月期	2012年3月期	2013年3月期	前期比
カウンセリング	1,826	1,814	1,762	-2.9%
セルフ	820	779	807	+3.6%
トイレットリー	419	452	392	-13.3%
化粧品事業	3,065	3,045	2,961	-2.8%
ヘルスケア事業	145	149	149	-0.5%
その他	374	344	349	+1.6%
合計	3,584	3,538	3,459	-2.2%

## ■ 国内化粧品事業のビジネスモデルと特徴

資生堂は、国内化粧品市場のリーディングカンパニーとして、化粧品事業、美容食品などを製造・販売するヘルスケア事業、資生堂を冠さないその他化粧品関連事業を展開しています。

化粧品事業には、カウンセリング化粧品、セルフ化粧品、トイレットリーの3つのカテゴリーがあります。この中で、資生堂の特徴が最も表われるのが、美容部員がお客さまの肌診断を行いながら最適な化粧品を提案するカウンセリング化粧品の販売です。資生堂ではこの美容部員をビューティーコンサルタント(BC)と呼び、「おもてなし」を体現し資生堂のブランド価値を高める重要な存在として位置付けています。資生堂のBCは、国内に約1万名おり、スキンケアやメーキャップに関す

る商品知識から、化粧品学、化粧品心理などといった専門知識、そしてお客さまへの対応技術まで、幅広く習得しています。特に、お客さま対応については、BCの評価指標にお客さま満足度を組み入れるなど、他社との差別化につながる強みとなっています。

また、1937年に発足した「花椿CLUB」にご登録いただき、お客さまとの一層深い関係性の構築を図っています。商品情報や美容情報などを随時発信しており、その数は2013年3月現在、約465万名となっています。

資生堂のチャネル展開は、化粧品専門店、デパート、ドラッグストア、GMSなどを主力としており、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おいて、特に優位性を発揮しています。なお、化粧品専門店とは、個人事



エリクシール



マキアージュ



ベネフィーク



業主が運営する化粧品店のことを指しますが、資生堂では理念や運営方針に賛同いただける店舗を組織化し、売場づくりや商品キャンペーンといった取り組みを協働で行うことで、強固なネットワーク(チェーンストア制度)を築いています。2013年3月現在、その加盟店舗数は全国で約12,000店にのぼります。

また、2012年4月には、Webと店舗の連動により、新たなお客さまとの出会いを創出する新しいビジネスモデルをスタートさせました。(新しいビジネスモデルの詳細については、「コラム: Webを活用した新ビジネスモデルの進化」(P42)をご参照ください)

## ■ 市場環境

国内化粧品市場は、これまで消費マインドの低下や景気悪化を背景に減少傾向が続いていましたが、政権が交代した2012年12月以降は、経済政策への期待やこれに伴う円安、株高を背景に回復の兆しが見られました。その結果、当期の市場規模は前期並みとなりました。

今後も、先行きの不透明感はあるものの、景気の回復に伴い、緩やかな回復基調になると想定され、2014年3月期は市場全体で前期を若干上回る成長になるものと見ています。

価格帯別では、これまで高価格帯と低価格帯の二極化とともに、低価格帯市場の拡大傾向が続きましたが、今後は景況感や消費マインドの回復を背景に、高価格帯を中心に、中価格帯の市場も活性化してくるものと考えています。

## ■ 2013年3月期(当期)の概況

国内化粧品事業における各事業の売上高は、化粧品事業が競争環境の激化により、ヘルスケア事業は主力ブランドが市場縮小の影響を受けたことにより、ともに前期を下回りました。その結果、国内化粧品事業全体の売上高は、前期比2.2%減の3,459億円となりました。また、売上高の減少に伴う差益減により、セグメント利益(営業利益)についても、前期比6.6%減の275億円となりました。

### 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	化粧品専門店、デパート、GMS	グローバルブランド 「SHISEIDO」、 「クレ・ド・ポー ボーテ」、 「ベネフィーク」
	中価格帯化粧品	化粧品専門店、デパート、ドラッグストア、GMS	「エリクシール」、 「マキアージュ」
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	「インテグレート」、 「アクアレーベル」
トイレットリー領域	低価格 ファイン トイレットリー 商品	ドラッグストア、GMS、コンビニエンスストア	「専科」、 「TSUBAKI」、 「シーブリーズ」、 「フルメーク ウォッシュ ブル ベース」



HAKU



インテグレート



アクアレーベル

## 化粧品事業

当期は、前期に続き、新製品の販売数を絞り込み、お客さまから高い支持をいただけ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。

カウンセリング領域では、化粧品専門店やデパートチャンネルにおいて「肌に触れる活動」や「美容機器の活用」といった店頭での基本活動を徹底して行ったことなどにより、最高級ブランド「クレ・ド・ポー ボーテ」が前期を上回る伸長を果たしました。また、主力のスキンケアブランド「エリクシール」から発売した日中用美容乳液「デーケアレボリューション」については、発売から7か月間でメーカー出荷数120万本超と、好調な実績を残しています。一方、「マキアージュ」や「HAKU」といった主力ブランドでは苦戦を強いられました。

セルフ領域では、スキンケアブランド「アクアレーベル」の1品で5役(化粧水、美容液、乳液、マスク、クリーム)の機能を持つ「スペシャルジェルクリーム」が、お客さまのニーズを捉えた新商品としてヒットしたほか、メーキャップブランド「インテグレート」も伸長しました。また、「アネッサ」や「Ag+」などのサマー商品も堅調に推移しました。

トイレタリー領域では、低価格のスキンケアブランド「専科」が好調だったほか、重ねたメイクをお湯で落とせる全く新しい化粧下地「フルメイク ウォッシュャブルベース(FWB)」が大ヒット商品となりました。「FWB」

は、2012年12月から企業サイト「watashi+」で先行発売を行い、2013年2月からは店頭販売を実施するといった、新たなマーケティング展開も奏功しました。一方、ヘアケア市場の競争激化により主力ブランド「TSUBAKI」が苦戦し、トイレタリー領域全体は厳しい結果となりました。

以上から、化粧品事業の売上高は、前期に比べ2.8%減の2,961億円となりました。領域別では、カウンセリング領域が同2.9%減、セルフ領域が同3.6%増、トイレタリー領域は同13.3%減と、市場の持ち直しにより明るい兆しが見え始めたセルフ領域に対して、トイレタリー領域が前期好調だった反動もあり、低調な結果となりました。

## ヘルスケア事業・その他化粧品関連事業

美容食品などを製造・販売するヘルスケア事業では、沖縄県与那国島の契約農家で育てた長命草(植物名:ボタンボウフウ)を原料とした美容食品「長命草」が好調だったものの、コラーゲン食品シェアNo.1のブランド「ザ・コラーゲン」が市場全体の急速な縮小の影響を受け伸び悩んだことから、ヘルスケア事業の売上高は、前期比0.5%の減収となりました。

その他の化粧品関連事業では、アジア市場で販売しているスキンケア・メーキャップの総合ブランド「Za」の日本導入を行った(株)エテュセをはじめ、(株)ディシラや



アネッサ



シーブリーズ



フルメイク  
ウォッシュャブル ベース

(株) イブサなど、「資生堂」の名前を冠さない化粧品を販売する子会社が好調だったほか、空港免税店での売上回復により(株) ザ・ギンザが売上伸長に貢献したことから、その他化粧品関連事業の売上高は、同1.6%増となりました。

### ■ 2014年3月期の取り組み

2014年3月期は、資生堂の強みである領域を集中的に強化し、売上拡大をめざします。

カウンセリング領域の中でも資生堂の強みが最も発揮できるプレステージ領域では、グローバルブランド「SHISEIDO」、「クレ・ド・ポー ボーテ」、「ベネフィーク」に経営資源を集中し、売上成長を図ります。具体的には、グローバルブランド「SHISEIDO」と「クレ・ド・ポー ボーテ」を展開するデパートチャネルでは、ダブルカウンター化を最大限に活用し、BCによるカウンセリング力をさらに向上させていきます。またグローバルブランド「SHISEIDO」では、2013年5月から新たにテレビコマーシャルを実施しブランド力の一層の強化を図っています。専門店で展開する「ベネフィーク」については、スキンケアを核としつつ、メーキャップ、ヘルスケア、ヘアケア、エステまでを含めた「総合美容ソリューションブランド」へと進化させていきます。さらに「ベネフィーク」は、企業サイト「watashi+」と連動したプロモーションを実施するほか、化粧品専門店ならではの対応力を

活かした取り組みを進めます。

これらプレステージ領域に加え、長引くデフレからの脱却傾向が見られ、消費が戻りつつあることから、「エリクシール」や「マキアージュ」といった中価格帯の主力ブランドについても徹底して強化していくとともに、他社にはない機能特化商品である「FWB」などを着実に育成し、売上の拡大を図ります。さらに、ドラッグストアやGMS向けには、リテールサポート専門の新会社、(株) ジャパン リテール イノベーションを設立し、品揃えや棚割り提案を抜本的に強化する仕組みを構築し、店頭でのプレゼンテーション力を高めます。

また、急速に進む高齢化により市場規模が拡大する「シニア市場」を、資生堂の強みを最大限に活かせる注目市場として対応を強化します。具体的には、「watashi+」内での専門サイト開設や、店頭でのイベント実施、新製品の配置やシンボリックな新ラインの開発に着手するほか、カウンセリング活動などを通じ、愛用者の拡大と売上成長をめざします。

以上の取り組みを通じ、2014年3月期の国内化粧品事業の売上高は、2013年3月期から0.9%増の3,490億円、営業利益も増益を見込んでいます。



Ag+



ザ・コラーゲン



長命草



# コラム：Webを活用した新ビジネスモデルの進化

## ● 新ビジネスモデルの目的

2012年4月、ITの飛躍的進化などを背景としたお客さまの購買行動の変化への対応を目的に開始したのが、Webを活用した新ビジネスモデルです。

資生堂は、新ビジネスモデルを通じ、Webと既存店舗双方の強みを活かすことでお客さまとの出会いの創出や愛用者数の拡大を図っています。

## ● 新ビジネスモデルの仕組み

このビジネスモデルは、2つのWebサイトと店舗網で構成されています。「Beauty & Co.」は、ヘルスケア、ファッションなどといった美に関する6つの領域の企業が参画し、幅広いコンテンツと商品情報を提供するプラットフォームです(2013年4月末時点33社)。資生堂の企業サイト「watashi+」は、オンラインショップで化粧品を購入できるだけでなく、Web上でカウンセリングを行う「Web BCカウンセリング」機能や化粧品販売店の検索・紹介ができる「お店ナビ」機能を有しています。

## ● 1年目の成果と今後の取り組み

開始から約1年が経過した2013年3月末時点で、各サイトの会員数は、それぞれ100万人を突破するなど、順調な立ち上がりを見せています。また、「watashi+」では、売上の半分以上を資生堂の会員組織「花椿CLUB」会員以外の新規登録会員が占めるなど、新しいお客さまとの出会いを確実に実現しています。

2014年3月期、「Beauty & Co.」では、他企業とのコラボレーション企画を実施し、新規会員拡大を進めるほか、コンテンツをさらに充実させることで参加企業サイトへの送客数増加につなげていきます。「watashi+」では、サイトの利便性向上に加え、季節連動型キャンペーンや「Web BCカウンセリング」などのコンテンツを充実させ、新規会員獲得と店舗への送客数を増加させます。

同時に、お客さまの購買・美容データを、早期に商品開発、マーケティング、研究開発などのイノベーションに反映していきます。

## 新ビジネスモデルのフロー



## グローバル事業

(単位：億円)

事業領域別売上高	2011年3月期	2012年3月期	2013年3月期	前期比	現地通貨ベース 前期比
化粧品事業	2,617	2,782	2,802	+0.8%	+2.4%
プロフェッショナル事業	409	415	421	+1.4%	+2.9%
合計	3,026	3,197	3,223	+0.8%	+2.5%

※ 2013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：102.6円、中国元：12.7円です。

### ■ グローバル事業のビジネスモデルと特徴

化粧品事業は、世界の幅広い地域で展開しており、2012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89(日本を含む)にまで拡大しています。また、生産拠点は15拠点(国内は4拠点)、研究拠点は10拠点(国内は3拠点)と、地域の特性を踏まえたグローバル展開を進めています。

地域ごとの事業展開について、北米では、主にデパートチャンネルにおいてグローバルブランド「SHISEIDO」を中心にプレステージ領域でのシェアを拡大しています。また、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」は米国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。

欧州については、プレステージ領域の化粧品に加え、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、デパート、パフューマリーやトラベルリテール※1で展開しています。

アジアでは、プレステージ領域の化粧品とともに、中間所得者層を対象とした「Za」や「専科」などのマステージブランドの展開を進めています。中国では、一つひとつのブランドの価値を磨き、お客さまとの絆を強化するブランドオリエンテッドのマーケティングを推進しています。デパートでは、中国現地生産ブランド「オプレ」やグローバルブランド「SHISEIDO」を中心に展開。化粧品専門店では専用ブランドの「ウララ」を中心に販売しています。その他、ドラッグストア、ハイパーストアなどのマステージチャンネルでは、前述の「Za」や「ピュアマイルド」、「TSUBAKI」などのブランドを展開しています。

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、ヘアサロンやスパサロンの経営を国内外で行っています。

※1 空港などの免税店を対象としたビジネス



オプレ



ウララ



ピュアマイルド



## ■ 市場環境

海外の化粧品市場は、各地域の経済動向にほぼ連動して推移しています。2013年3月期、欧州市場は債務危機や高い失業率の影響により低い成長率にとどまったものの、米州および中国を含むアジア市場は緩やかに拡大しました。

2014年3月期については、欧州市場では、金融危機の影響を受け厳しい市場環境が続き、市場規模は若干のマイナスになるものと見ています。一方、米州市場は緩やかな成長を継続し1桁半ばの成長、アジア市場は中国を中心に伸長し、同じく1桁半ばの成長を見通しています。

### 海外化粧品市場の動向（当社推計）

	2013年3月期	2014年3月期
欧州	若干のマイナス	厳しい市場環境が継続し、若干マイナスで推移
米州	1桁半ばの成長	緩やかな成長を継続し1桁半ばの成長が見込まれる
アジア・オセアニア	1桁半ばの成長	中国を中心に伸長し、1桁半ばの成長が見込まれる

## ■ 2013年3月期(当期) の概況

グローバル事業の売上高は、前期比0.8%増の3,223億円、現地通貨ベースでは同2.5%増となり、化粧品事業、プロフェッショナル事業ともに、前期を上回る売上となりました。地域別では、米州が同3.4%増、欧州が同3.2%増、アジア・オセアニアが同1.3%増（うち中国が同0.2%減）となりました（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、中国を中心とする成長市場や「ベアミネラル」へのマーケティング投資を積極的に行ったことに加え、中国での売上が反日運動の影響により見込を大きく下回ったことなどにより、前期から115億円減少し、33億円の赤字となりました。

## 化粧品事業

### 米州・欧州

米州では、プレステージ領域のグローバルブランド「SHISEIDO」が、プレミアムスキンケアライン「フューチャーソリューション LX」や美白スキンケアライン「ホワイトルーセント」、サンケアラインを中心に高い成長を果たしたほか、メーキャップブランド「NARS」が大きく伸長しました。北米を主力市場として展開するベアエッセンシャルでは、ダイレクト事業が伸び悩んだ



グローバルブランド「SHISEIDO」  
フューチャーソリューション LX



グローバルブランド「SHISEIDO」  
ホワイトルーセント



グローバルブランド「SHISEIDO」  
BOP(バイオパフォーマンス)

ことに加え、テレビ宣伝などのメディア投資を実施したリテール事業の売上が計画に届かなかったことから、売上成長は前期並みとなりました。

欧州では、引き続き厳しい市場環境が続いているものの、「イッセイ ミヤケ」などの新製品が好調だったポーテ・プレステージ・インターナショナル社のデザイナーズフレグランスブランドが堅調な成長を果たしたほか、トラベルリテールビジネスも好調を継続しました。

#### アジア・中国

最重点市場である中国では、反日の影響が続き、売上のウエイトが高い年末に積極的なプロモーションを実施できなかったことなどから、現地通貨ベースでは前年並み、円ベースでは前年を若干上回る成長にとどまりました。

アジアマステージ領域については、タイを中心にスキンケア・メーキャップの総合ブランド「Za」が引き続き伸長したほか、低価格の高機能型スキンケアブランド「専科」をタイ、シンガポール、マレーシアに新たに導入するなど、着実に展開を進めました。

#### 新興国

今後の化粧品市場の成長余力が大きい新興国市場での取り組みを強化しており、次なる成長のエンジン

であるブラジルに「ベアミネラル」や「NARS」を導入したほか、インドに駐在員事務所を設立し、本格進出に向けた基盤整備を進めました。また、ロシアでも高い売上成長を持続、チュニジアおよびアルゼンチンでも販売を開始するなど、新規市場への事業拡大も進めました。

これらの取り組みにより、グローバル事業における化粧品事業の売上高は、現地通貨ベースで前期比2.4%増、円換算ベースで同0.8%増の2,802億円となりました。

#### 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では、国内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」が伸長したほか、北米を中心にサロン向け製品を展開するゾートス社が好調な実績を収めました。一方で、エステティックサロンやスパを展開するデクレオール社は、欧州での景況悪化の影響を受け苦戦しました。これらの結果、プロフェッショナル事業の売上高は、現地通貨ベースで前期比2.9%増、円換算ベースでは同1.4%増の421億円となりました。



ISSEY MIYAKE  
(イッセイ ミヤケ)



narciso rodriguez  
(ナルシソ ロドリゲス)



ELIE SAAB  
(エリー サーブ)

## ■ 2014年3月期の取り組み

2014年3月期は、各地域で資生堂の強みを活かした取り組みを推進し、中でも中国事業とベアエッセンシャルにおける強みの磨き直しに経営資源を集中していく方針です。

北米では、グローバルブランド「SHISEIDO」や「NARS」を継続育成していくとともに、ベアエッセンシャルにおいてダイレクト事業のQVC※2やインフォーマーシャルを強化するなど、ブランド価値の向上に注力します。(ベアエッセンシャルの詳細については、「コラム：ベアエッセンシャルの現状と今後の取り組み」(P47)をご参照ください)

また、欧州は経済環境の悪化が継続することが見込まれますが、グローバルブランド「SHISEIDO」の高機能スキンケア商品を中心に育成していくほか、フレグランス事業における新ブランド導入の検討や、既存ブランドの新ラインの強化を進めていきます。

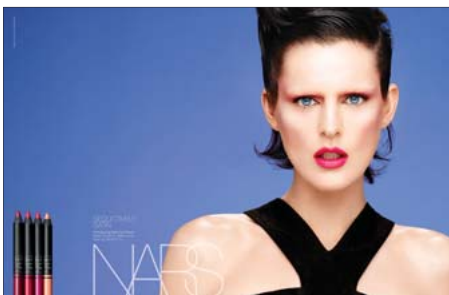
中国市場では、ブランドとエリアの「選択と集中」を徹底します。ブランドとしては、中国で生産している現地ブランドの「オブレ」と、化粧品専門店専用ブランド「ウララ」に絞り、エリアについては、規模の大きい沿岸部の核となる省で、営業、マーケティングを強化します。また、すでに着手しているコスト構造改革により捻出した原資を、これらのブランドとエリアへの集中投資と収益性の改善にバランスよく充てていく計画です。

これにより、中国では、市場の成長率を上回る成長を実現することを目標に、2014年3月期については、増収増益をめざします。

マスター級の展開強化を図るアジアでは、「Za」、「専科」、「TSUBAKI」などのグローバルメガブランドを中心にさらなる展開拡大を進めるほか、好調な実績をあげるタイでのセルフマーケティングの成功事例を、順次東南アジアを中心に水平展開していく計画です。

これらにより、2014年3月期のグローバル事業の売上高は、2013年3月期から8.9%増の3,510億円、営業利益についても増益・黒字化を見込んでいます。

※2 24時間テレビショッピングを放送する専門チャンネル。名称の由来はquality(品質)、value(価値)、convenience(便利)の頭文字。



NARS(ナース)



カリタ



ザ・ヘアケア



## コラム：ベアエッセシャルの現状と今後の取り組み

### ● ベアエッセシャルの特徴

ベアエッセシャル社は、1976年に米国で創業。1995年には、保存料、人工香料などを含まないミネラル・パウダーを使用したブランドとして、「ベアミネラル」がデビューしました。以降、ミネラルファンデーションのパイオニアとして飛躍的な伸長を果たし、米国のファンデーション市場で確固たる地位を確立しています。そのビジネスモデルも特徴的で、QVCやインフォーマーシャルなどのテレビショッピングなどによるダイレクトマーケティングを展開、情報発信をしながら、セフォラやウルタといったパフューマリー、デパート、直営店などでの店舗販売も行い、双方の相乗効果によって顧客の拡大を図っています。

資生堂は、2010年3月にベアエッセシャル社を買収し、グローバルメガブランドの1つとして「ベアミネラル」の育成に取り組んでいます。

### ● 成長に向けた各事業の今後の取り組み

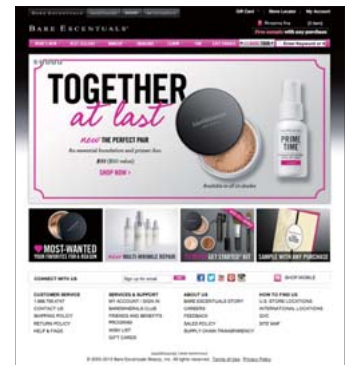
ベアエッセシャル社では、テレビショッピングなどのダイレクトチャネルにおいて発信した情報が、リテールチャネルへも波及し新規顧客獲得に結び付くという、本来のユニークなビジネスモデルに磨きをかけることで「ベアミネラル」を再び大きな輝きを放つブランドへと育成し、さらなる成長をめざしていきます。

まず、北米のリテール事業では、これまでテレビコマースなどにより拡大したブランド認知率を購買につなげるべく、営業担当人員の増員や店頭スタッフのトレーニング強化、店頭、SNS、GO BARE TOUR

GO BARE TOUR



米国 ベアエッセシャル  
ウェブサイト  
<http://www.bareescentuals.com/>



(全米6都市を周り、期間限定の仮店舗であるポップアップストアを展開するツアー)などを通じた大規模サンプリングを実施することで、新規顧客の獲得と既存店の売上拡大をめざします。

北米のダイレクト事業では、限定商品の発売や、番組内容のリニューアルなどを通じて、テレビショッピングを再び強化していきます。これらの取り組みを通じ、ダイレクトチャネルの訴求力を高め、リテールとダイレクトビジネスの相乗効果を最大限に発揮していきます。

海外事業については、市場規模が大きく、リテールとダイレクトビジネスの双方を展開している英国と日本を集中強化国とし、北米同様、強みを活かしたビジネスモデルを展開していく計画です。





# Our Wayに基づく持続的な成長に向けた取り組み



Our Mission, Values and Way

Our Mission

Our Values

Our Way

資生堂では、資生堂グループ企業理念「Our Mission, Values and Way (MVW)」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、持続可能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す。ここでは、「Our Way」のステークホルダーごとに、資生堂のCSR活動の具体的な内容をP50よりご紹介します。



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」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。

\* Global Reporting Initiativeの略。企業のサステナビリティ報告に関する国際的ガイドラインを策定するNGO

## コラム:資生堂が取り組む「女性の応援」とは

今日までの資生堂の歩みは、すべての女性が健やかで美しくあるよう、常に女性たちに寄り添い応援し続けてきた道のりです。お客さまが望む美の実現をお手伝いし、QOL(生活の質)の向上を実現する化粧・美容分野での支援をはじめ、女性の社会での活躍や自立を支援する活動にも積極的に取り組んでいます。

### ● 化粧を通じて心まで豊かになっていただくために

資生堂では、高校卒業予定者を対象に、社会人の身だしなみとしての化粧法をお伝えする「整容講座」を1949年に開始して以来、高齢者や障がいのある方、学生、社会人を対象とした各種美容セミナーを開催してきました。東日本大震災の被災地や避難所においても、手や顔のマッサージ、メーキャップサービスなどを行っており、被災された方々からは、「日常に戻ってきたよう」、「気持ちが華やかになった」などのお声をいただいています。また、視覚に障がいのある方に向けた点字版美容テキストなどを開発し、日本だけでなく、台湾など海外でもそれらを活用したセミナーを展開しています。今後も「美と健康を通じて社会のお役に立つ」という資生堂の理念に基づき、世界中の女性たちを笑顔にする活動を続けていきます。



被災地でのビューティー支援活動



点字版美容テキスト4種

### ● 社会における女性の活躍を応援

資生堂は、日本における社会課題の解決に貢献すべく、企業として「科学技術分野における女性の活躍支援」を表明しています。具体的には、次世代の指導的女性研究者の育成を目的に「資生堂 女性研究者サイエンスグラント※1」を設立し、女性研究者がライフステージの影響を受けずに研究を継続することができるよう、助成金の使途に研究補助員の雇用も含めるなど、女性研究者の活躍を幅広く支援しています。さらに将来に向けた女性の理系人材の育成として、理系出身の研究員を講師とし、体験を踏まえたキャリア教育を行う「女子中高生の理系進路選択支援」も積極的に実施しています。

また、女性支援の一環として、ジェンダー平等と女性の経済的自立を主な目的とした国際的ガイドライン「WEPs※2」に署名し、女性の地位向上や経済的自立など国際的な社会課題の解決に取り組んでいます。



「女子中高生の理系進路選択支援」の授業

※1 グラント(Grant)とは「研究助成金・補助金」の意の英語

※2 Women's Empowerment Principles(女性のエンパワメント原則)の略。ジェンダー平等と女性の経済的自立の実現を主な目的として、国連グローバル・コンパクトとUN Women(国連婦人開発基金)が協同で制作した国際的ガイドライン



# 資生堂のCSR(企業の社会的責任)

## 基本方針

資生堂では、CSRとは企業理念を实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めざし、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。

## ■ 具体的な考え方

活動にあたっては、企業理念を实践するための行動基準となる「Our Way」を拠りどころとしています。「Our Way」は、2004年に参加表明した「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たものです。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対し、随時CEOによる署名を行っています。



また活動については、リスクを最小限にとどめ、企業価値を守る法令遵守や企業の存続に関わる「基本的CSR」と、企業価値を高め成長に結び付ける「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、SRI(社会的責任投資)や企業倫理に関する調査機関から高い評価をいただき、2013年3月には「世界で最も倫理的な企業」\*の1社に2年連続で選ばれました。

\* 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。

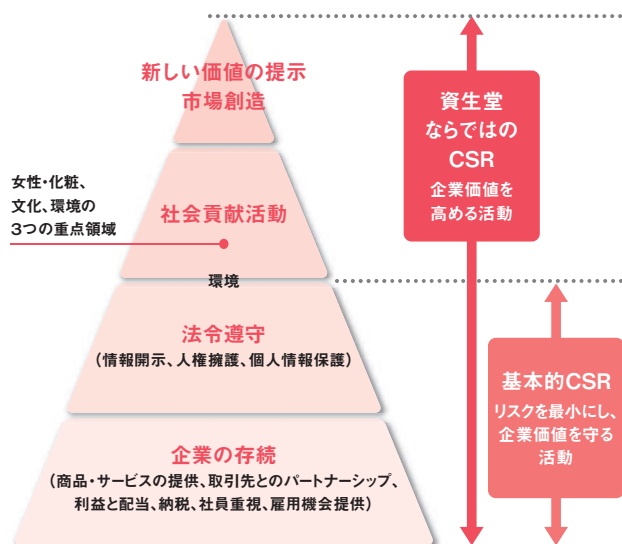
## ■ 持続的発展に向けたCSR活動

資生堂が取り組むすべてのCSR活動は、企業ブランド価値の形成につながる活動です。今後もステークホルダーからの信頼を得ながら、持続的に成長するためには、企業ブランド価値の維持・向上に努めることが重要であると考えています。

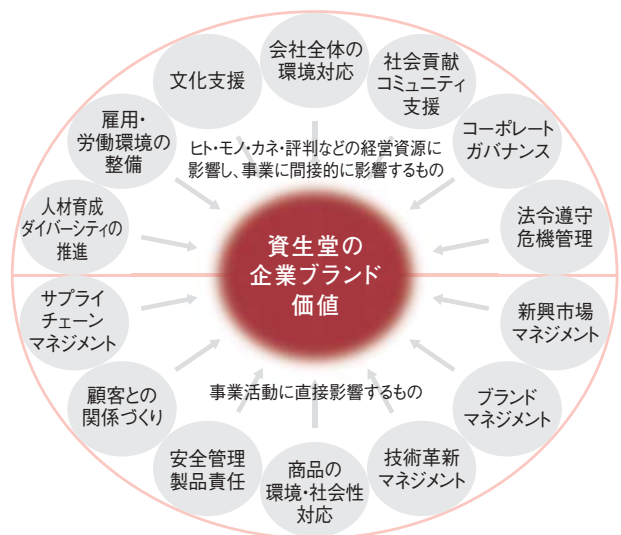
そのために、潜在するリスクやチャンスを把握するPDCAサイクルを回し(「CSRアクション」)\*、持続的発展のための成長機会を捉えるとともに、リスクに関わる課題解決に取り組んでいます。課題の抽出にあたっては、国内外のCSR関係者とのミーティングを実施し、社会からの要請事項やリスクの把握に努めています。

\* CSRアクションの詳細については、「リスクマネジメント(CSRマネジメントと事業継続計画)」(P77)をご参照ください。

## CSR活動の領域



## 資生堂の企業ブランド価値を形成するCSR活動



## お客さまとともに



### 基本方針

資生堂は、常にお客さまの視点に立ち、真に満足していただける安全で優れた商品とサービスの研究、開発、製造、販売に努めます。また、お客さまと接するあらゆる機会に、お客さまの満足と信頼を高められるように誠実に行動し、グループすべてのブランド価値の向上に努めることを方針としています。

### 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、国民性、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を行っています。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 世界大会)において、2012年10月に通算16回目となる最優秀賞を受賞しましたが、これは世界の化粧品メーカーの中で最多受賞回数です。

こうした研究成果は、これまで困難とされていた口紅の「つや・うるおい」と「色持ち」という、相反する効果の両立を実現させ、「マキアージュ」の商品でヒットにつながるなど、商品開発に活かされています。

### 資生堂が得意とする美白研究



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

資生堂は約100年前にスキンケア研究をスタートさせており、中でも美白は最も得意とする領域です。特に1成分の開発に約10年の歳月を要する難易度の高い美白有効成分の研究においては、最先端の技術を有し、日本の厚生労働省認可済みの美白有効成分約20種のうち4種を資生堂が開発、世界の美白領域をリードしています。最近では「4-メトキシサリチル酸カリウム塩(4MSK)」を開発し、日本、台湾、韓国、米国、欧州で特許を取得しました。その美白研究開発力は、日やけ止めや美白化粧品のニーズが高いアジア市場において、大きなアドバンテージとなっています。



## ■ グローバルレベルの安全性への配慮

資生堂は、「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、最新の科学的知見に基づいた評価を行い、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、欧州の化学物質規制である「REACH規制」や、欧州化粧品規則で要求されているナノマテリアルの規制への対応をはじめ、各国・各地域の法規制遵守を徹底しています。また、トリクロサンを自主的に使用禁止にするなど、法規制上は使用可能な成分であっても、科学的根拠に基づく懸念情報によって必要と判断した場合には、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。さらに、安全性に関してグローバルなコンセンサスが得られていないという理由から、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は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性を確信できたものだけとし、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。



徹底した品質管理の様子

また、化学物質については、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の実施、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。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)発行のシステム化などの対応を図り、MSDSの交付を徹底しています。

## ■ 生産における品質・安全管理

資生堂では、お客さまに安心・安全な製品をお届けするために「品質」と「安全性」をなによりも優先し、世界的なガイドラインの品質基準の遵守にとどまらず、さらに厳しい製造に関する自主基準「資生堂GMP(Good Manufacturing Practice)」を設け、品質と安全性の維持・管理に努めています。

化粧品製造に関する国際規格ISO22716(化粧品GMP)についても、規定の全項目を遵守し、徹底した品質管理のもと、高品質で「安心・安全」な製品を生産しています。原料に関しても、由来・製法・純度(不純物)など安全性に関わる項目について厳格なチェックを行い、厳選した原料のみを使用しています。食品などのヘルスケア商品も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。

また、日本では2013年4月より、化粧品の生薬原料となる植物を栽培する「植物栽培実験施設」を自社掛川工場内に設けるとともに、「実験農場」の本格運用を開始しました。これにより、さらなる品質の安定と、生産者の顔が見える「トレーサブル」で「安心・安全」な植物原料の調達をめざします。

※ 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

近年、お客さまの価値観が多様化し、地球環境の保全や社会との絆づくりに結び付くような購買行動が顕著になっています。資生堂では、こうした変化に対応し、いくつかのブランドで新しいマーケティングを展開しています。

### 草花木果

「草花木果」は、日本伝承の植物の力を現代女性の肌と心へ届けるブランドで、天然素材にこだわった商品を通信販売しています。品質や産地、栽培方法にまでこだわり、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、日本の自然力へのこだわりを持つブランドとして、高齢化が進むオーガニックゆず生産者への感謝



の気持ちを込めて収穫支援活動を行うなど、お客さまにお届けする商品価値のより一層の向上に努めています。

### 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おり、マダガスカルの環境保全への取り組みがブランドアイデンティティを育むことにもつ



ながるため、NGO「アスマダ」への寄付を通じエッセンシャルオイルが採れる樹木の植林活動など、環境保全活動を支援しています。

## ■ 動物愛護への取り組み

資生堂は、2013年3月に「情報による保証」、「動物実験代替法(以下、代替法)による保証」、「ヒトによる最終確認(医師管理下の連用試験やヒトパッチテストなど)」の3つのステップにより原料の安全性を保証する「安全性保証体系」を確立しました。これにより、2013年4月から開発に着手する化粧品・医薬部外品における動物実験を廃止しています。ただし、市場にある成分に関して改めてその安全性を証明する必要が生じ、そのための選択肢が動物実験しかない場合と、一部の国において化粧品の安全性保証に動物実験が不可欠となっている場合を除きます。

今後も引き続き有効な代替法の開発を継続するとともに、その代替法の公定化(各国・地域の法制度において正式な実験方法として認可されること)に向け、積極的に対象国・地域の行政機関に働きかけていきます。

## お客さま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の取り組み

ビューティーコンサルタント(BC)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年からは、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年には、「お客さまの応対満足度」をBCの活動評価に組み入れており、これは3カ年計画の成長戦略の1つである「カスタマーファースト戦略」の実現に向けても不可欠な施策となっています。お客さまからの声は毎月BCにフィードバックし、活動の振り返りや課題の気付きを促し、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。

## 世界共通のおもてなしの心

お客様の満足を最大化し、ご愛用者の拡大につなげるために、BCは日本をオリジンとする「おもてなし」の心でお客様に接することを重視しています。

2011年には、国内外のBCが同様の「おもてなし」の心を店頭で具現化できるよう、共通の行動指標「SHISEIDO<sup>シセイドウ</sup>ビューティーコンサルタントおもてなしシクレド BEAUTY CONSULTANT OMOTENASHI CREDO」を策定し、日々の活動に活かしています。

また、日頃の美容技術・応対を振り返り、磨き直すことで美容のプロフェッショナルとしてのスキルを向上させることを目的に、「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」を4年に1度開催しており、2012年7月には第3回大会が行われました。こうした活動を通じ、お客様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、BCは日々研鑽を積んでいます。



2012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」スキンケア部門での競技の様子

## ■ お客様の声を活かす取り組み

お客様から常に支持をいただくために、お客様からの相談・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「お客様窓口」に寄せられるお問い合わせやご意見(年間約11万件)のほか、BCがお店でお聞きしたお客様の声(年間約9万件)などを収集・解析し、ツイッターなどSNSの声とともに「ミラー」と名付けたシステムで管理、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、お客様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、お客様の声を収集・活用しています。現在では日本を含め19カ国がこのミラー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、リスク対応力を強化しています。また、ワタシプラスサポートセンターでも、お客様とのコミュニケーションの充実を図っています。

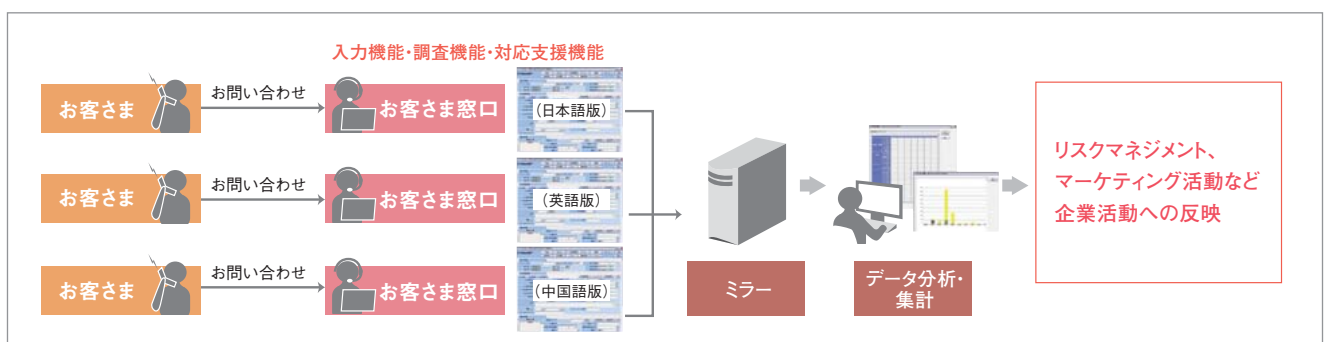
こうした取り組みから、お客様が化粧品に感じるさまざまな気持ちやその背景を深く知り、よりご満足いただける価値づくりに努めています。

資生堂グループ企業情報サイトでは、ミラーシステムや、お客様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「お客様の声を反映する仕組み」をご覧ください。

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

## お客様の声情報をグローバルに収集・活用するミラーシステム





## 取引先とともに



### 基本方針

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し、お互いの持続的な発展に努めることを方針としています。

### ともに新しい価値を創造していくために

#### ■ 資生堂グループ・サプライヤー行動基準の運用

資生堂は、国連グローバル・コンパクトへの参加を契機に、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」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(2011年12月改訂)し、CSR活動においてもお取引先さまと同じ考え方を共有しています。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、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。そして国内外

のお取引先さまに同基準を配付し、周知を図った上で、「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。

2013年3月現在、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。2013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。

#### 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
原材料などの直接材	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

#### 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月期から中国における説明会を開始し、これまでに約140社が参加しています。



## 社員とともに



### 基本方針

資生堂では、「Our Way」に述べられている「私たちは、職場におけるすべての人たちの人格、個性、およびその多様性を尊重し、ともに育ち、育てあうように努めます」に基づき、職場での互いの成長を心がけ行動することを方針としています。

## ダイバーシティとグローバル化

### ■ ダイバーシティの推進

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47,100名(2013年3月末時点)働いています。

こうした中、ダイバーシティ(多様性)の考え方を受容し活かす、「ダイバーシティ&インクルージョン」へと進化させるとともに、重点課題である男女共同参画の実現に力を入れています。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」だけでなく「働きがいがあり創造性を育む」会社になることです。

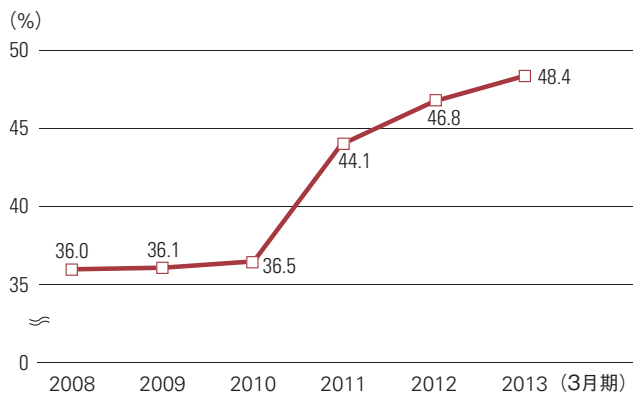
### ■ グローバル人材の活躍支援

「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、現在では、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。

具体的な取り組みとしては、企業理念に即したグローバル共通の行動様式「Core Traits(コアトレイツ)」の導入や、グローバルレベルでのジョブグレードの設定、タレントマネジメントの仕組み導入のほか、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の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シナル社の社員約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、「働く人の成長」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、「異文化適応力」や「グローバルビジネス理解力」のスキル向上をめざし、さまざまな研修を継続的に実施する一方、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。さらに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」を開始、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。

2010年4月から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



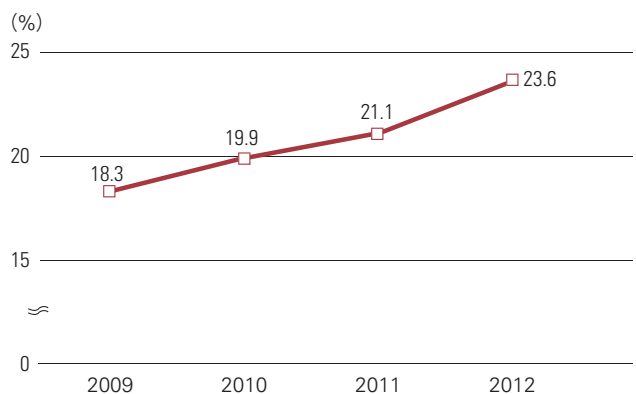
仕事と育児の両立を支援する、事業所内保育所「カンガールーム汐留」

任用と人材育成強化」および「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推進しました。

その結果、女性社員のキャリア意識の醸成が図られ、国内女性リーダー比率※が2009年と比較し約5%上昇しました。また、「生産性向上に向けた働き方の見直し」については、事業所ごとに定時消灯施策や、定時退社デーを実施したことにより長時間勤務者が減少、時間外労働を2009年と比較し半減することができ、一定の成果をあげています。

2013年以降も、「女性リーダーが恒常的に生まれる社内風土の完成」の実現に向け、これまでのアクションプランの残された課題に対しての取り組みを継続していきます。

### 女性リーダー比率※の推移(国内資生堂グループ)



※ 各年10月1日時点

## 社会・地球とともに



### 基本方針

資生堂の社会活動は、「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」に基づいています。

社会にはさまざまな課題がある中、資生堂では、資生堂ならではの強みを活かして貢献できる「女性・化粧」、「文化」、「環境」の3つの分野を重点領域と定め、社会貢献活動を行っています。

### 女性・化粧領域

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に基づき、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で、お客さまのQOL向上をサポートする「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。

### ■ 資生堂ライフクオリティー メーキャップ

特に、あざや白斑※、肌の凹凸などの悩みを持つ方々を主な対象とし、資生堂が独自に開発した化粧品と美容技術の提供を通して、お客さまのQOL向上をサポートする活動で、国内のみならず、中国や台湾など海外でも積極的に展開しています。また、2013年10月には、“新たな化粧の力を開発・創造する拠点”として、「資生堂ライフクオリティービューティーセンター」を銀座に移転します。医療機関と協働でがん治療中の美容ケアや、医療では解決が困難な深い悩みに応じた化粧テクニックの開発など、今後も新たな取り組みに挑戦していきます。

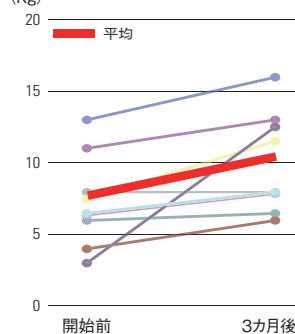
※ 原因不明の後天性の皮膚疾患で、顔や首、手足などの色素が抜ける症状

### ■ 資生堂ライフクオリティービューティーセミナー

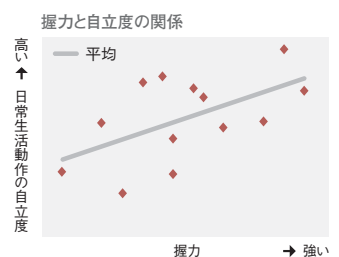
高齢者が継続して化粧をすることにより、「身体機能改善」や「認知症の周辺症状の緩和」などの効果が期待されるといった研究結果に基づき、2011年に事業化された「高齢者美容サービス」は、2012年12月末時点で、首都圏を中心に約120施設で展開しています。「美と健康を通じて社会のお役に立つ」という資生堂の理念に基づき、この「高齢者美容サービス」とこれまで実施してきた、高齢者、障がいのある方、学生、社会人などを対象とした各種美容セミナーを統合の上、2013年7月より「資生堂ライフクオリティービューティーセミナー」として事業化し、超高齢社会の抱える課題解決にも貢献するサステナブルな活動を展開します。

### 化粧による身体機能改善効果

#### プログラムを通じた高齢者(9名)の握力の変化



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、企業文化の蓄積・発信、芸術文化(支援)活動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。

1919年開廊の資生堂ギャラリー(東京・銀座)では、現代美術を中心とした「椿会」、「shiseido art egg」などの企画展を開催し、新たな美の創造を支援しています。そして、出品された作品の一部を資生堂がコレクションし、資生堂アートハウス(静岡・掛川)に収蔵、公開しています。

資生堂企業資料館(静岡・掛川)では、141年にわたる商品・宣伝広告物などの企業資料を蓄積し、その一部を公開しています。

また、2012年に30回目を迎えた「現代詩花椿賞」をはじめとしたさまざまな表現活動に対する支援も行っています。

さらに、社員がアートに触れ自らの美意識を高めることを目的とした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、現存する日本最古の画廊である資生堂ギャラリー

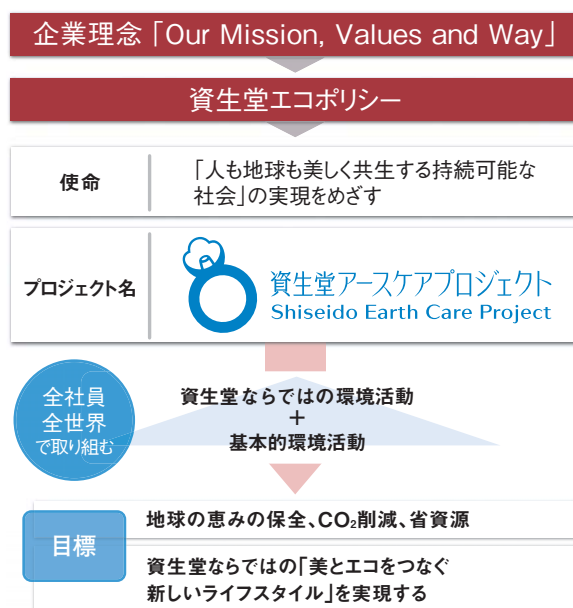
## 環境領域

### ■ 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 万物資生(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、「資生堂ならではの環境活動」を積極的に進めています。

### 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。資生堂は、2012年5月に新たな約束を提出し、再認定されています。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。





## ■ 環境負荷低減に向けた取り組み

2012年3月期からの3カ年は、「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、商品の製造過程での水使用量削減や、商品使用時の水使用量削減につながる取

### 環境活動の取り組み事例

#### 「エリクシール」にスタンディングパウチタイプのレフィルを配置

「エリクシール シュベリエル」と「エリクシール ホワイト」の化粧水と乳液に、つめかえが簡単なスタンディングパウチタイプのレフィルを配置することで、本体容器の重量と比べ約85%のプラスチック量を削減することができました。このレフィルのパウチ部分には、サトウキビ由来ポリエチレンを採用しています。また、美白ジェルクリーム「リセット ブライトニスト」にも付け替え用レフィルを配置し、部品を少なくすることで、本体に比べ約90%のプラスチック量を削減しています。さらに、化粧水と乳液の本体の商品外箱にはバガス紙を使用するなど、「エリクシール」ブランド全体で環境配慮を推進しています。



#### 美容飲料のパッケージにも環境配慮

美容飲料「綺麗なススめ」や「長命草」には、地球温暖化防止に貢献できる100%リサイクル可能な紙製飲料容器のカートカンを採用しています。間伐材や端材などの国産材を積極的に活用することで、「長命草」CO<sub>2</sub>を吸収する森林の健やかな育成に貢献しています。また、売上の一部を「緑の募金」に寄付しており、森林整備を行うボランティア団体の支援を行っています。さらに、2012年からは、お客さまの声に応え、「コラーゲンシリーズ」や「ピュアホワイトW」などのガラスびんタイプの美容飲料のラベルをはがしやすく改良しました。このラベル「はがレーベル」には、お客さまに感謝の気持ちをお伝えするため、裏面に「はがしていただき、ありがとうございます」と記載しています。



はがしていただき、ありがとうございます。



「はがレーベル」の裏面表示

#### 事業と一体となった取り組み

ヘアケアブランド「TSUBAKI」に配合されている椿油の産地・長崎県五島列島において、社員自らが椿を守り育てる植林・保全活動を実施し、その実から再び高品質な椿油を搾油、商品に配合するサステナブルな資源利用をめざしています。このような事業と一体となった環境活動が評価され、2012年4月に「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



#### 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基合計の発電量は年間約500万kWhで、自社敷地内の発電量としては、米国内の製造会社において1位と公表されています。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50%をカバーすることが可能となります。ゾートス社ではカーボンオフセットの取り組みも始めており、この風力発電により、「CO<sub>2</sub>排出量ゼロの工場」となります。こうした取り組みが評価され、U.S. Environmental Protection Agency (EPA:米国環境保護庁) より、2012年の“Green Power Leadership Award”を受賞しました。この賞は、毎年米国内でグリーン電力の発展に貢献した企業、団体などを表彰するもので、ゾートス社は敷地内発電部門での受賞となります。



ジェニーバ工場

資生堂の象徴的な環境活動を、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。  
<http://group.shiseido.co.jp/eco/>

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、下記の削減目標の達成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 非生産事業所	2010年3月期	15%	20%	絶対量
			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

※1 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

### ■ 生物多様性の保全への取り組み

資生堂では、価値づくりの源泉である「地球の恵み(生物多様性)」を将来にわたって活用していくために、「地球の恵みの保全」を環境活動の中核に据えています。資生堂の商品はすべて、限りある「地球の恵み」を享受していることを認識し、商品のライフサイクル全体で、その保全に努めています。

### パーム油課題への取り組み

食品や化粧品の原料でもあるパーム油は、近年急速に需要が増加しています。原料となるアブラヤシの大規模な農園開発のために熱帯雨林が違法に伐採され、野生動物の絶滅危機や森林減少による地球温暖化への影響が問題視されています。資生堂は2010年から、持続



可能なパーム油産業の振興や運営を行うことを目的として設立された「持続可能なパーム油のための円卓会議(RSPO: Roundtable on Sustainable Palm Oil)」に参加しています。2012年3月のRSPO総会決議に基づき、2013年までに資生堂が使用しているパーム油およびパーム核油の全量をRSPO認証パーム油とすることを宣言しました。認証にあたっては、RSPOで定められている「ブック・アンド・クレーム方式※2」を採用します。この宣言については、同会議のウェブサイトでも公開されています。

※2 RSPO認証農園で生産されたパーム油・パーム核油の生産量を認証クレジットとして売買取引する方式。グリーン電力と同じ仕組みで、「証紙」を購入することにより、RSPOで認証された油を購入したことと同等とみなされる。

### 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の支援活動を継続しています。

創業140周年にあたる2012年には、これまでの資生堂の歩みを支えていただいたお客さまや社会に対し、感謝の気持ちを伝える社会貢献活動「未来椿プロジェクト」の一環として、被災地における化粧・美容による支援やさまざまな寄付活動など、復興に向けた取り組みを数多く行いました。

今後も私たち一人ひとりが「何ができるか」を常に考え、復興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取り組み」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)、2013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。

## 環境活動関連データ

指標		対象範囲	2012年3月期	2013年3月期	備考
国内	インプット	電力(万kWh)	3,425	3,104	
		都市ガス(万m <sup>3</sup> )	567	523	
		LPG(t)	42	35	
		燃料(kl)	1	1	
		蒸気(GJ)	10,489	9,794	
		水(万m <sup>3</sup> )	84	76	原単位*1 2012年3月期：9.945 / 2013年3月期：10.379
	アウトプット	CO <sub>2</sub> (t)	24,815	26,099	原単位*2 2012年3月期：0.395 / 2013年3月期：0.459
		SO <sub>x</sub> (t)	0	0	
		NO <sub>x</sub> (t)	4	14	
		排水(万m <sup>3</sup> )	79	70	
		BOD(t)	17	15	
		COD(t)	29	28	
		廃棄物(t)	4,189	3,374	原単位*1 2012年3月期：0.050 / 2013年3月期：0.046
		リサイクル率(%)	100	100	
海外	インプット	電力(万kWh)	4,110	4,063	
		都市ガス(万m <sup>3</sup> )	354	365	
		LPG(t)	75	97	
		燃料(kl)	60	77	
		蒸気(t)	1,075	1,147	
		水(万m <sup>3</sup> )	46	50	原単位*1 2012年3月期：8.552 / 2013年3月期：9.628
	アウトプット	CO <sub>2</sub> (t)	25,158	21,782	原単位*2 2012年3月期：0.581 / 2013年3月期：0.437
		廃棄物(t)	4,071	4,510	原単位*1 2012年3月期：0.076 / 2013年3月期：0.086
		リサイクル率(%)	80	83	

※1 中味製造量 ※2 生産数量 ※3 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		360	281
内訳	(1)-1 公害防止コスト	21	68
	(1)-2 地球環境保全コスト	336	29
	(1)-3 資源循環コスト	3	184
(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	289
(3) 管理活動コスト	人件費(R&D除く)、環境管理費用、事業所内緑化など	0	561
(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	71
(5) 社会活動コスト	椿の植林・保全活動、その他社員による環境保全活動、団体への支援、環境情報公表など	0	45
(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		360	1,247

### 2. 環境保全効果

(単位：百万円)

	効果の内容	経済効果
収益	主たる事業活動で生じた廃棄物のリサイクルまたは使用済み製品などのリサイクルによる事業収入	25
費用節減	省エネルギー関連	87
	廃棄物関連	2
	省資源関連	27
	その他	0
合計		141

※ 環境会計の集計について

- 対象期間：2012年4月1日～2013年3月31日
- 対象範囲：国内生産事業所、海外生産事業所、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」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」(<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	2012年 3月期	2013年 3月期	対象	
女性・化粧	資生堂 ライフクオリティ ビューティープログラム	ライフクオリティ 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(5)	3(5)	国内外
			利用者数	名	1,660	1,690	国内外
			開催件数	回	2,864	2,206	国内外
			参加人数	名	43,946	38,525	国内外
		ビューティーボランティア <sup>※1</sup> 参加人数	名	2,697	1,533	国内	
	ジュニア活動	資生堂子どもセミナー <sup>※2</sup>	受講者数 <sup>(注2)</sup>	名	1,432	1,241	国内
		親子スキンケア教室	参加人数	名(組)	—	90(45)	国内
		女子中高生の理系進路選択支援	受講者数	名	1,562	1,369	国内
		資生堂女性研究者サイエンス Grant	受賞者数	名	10	10	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	2	国内
	社外講演会開催件数		回	5	2	国内	
文化	資生堂企業資料館	企画展開催数	件	3	3	国内	
	資生堂ギャラリー		件	5	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 <sup>※3</sup>	月間賛同口数 <sup>(注3)</sup>	口	15,527	15,743	国内	

※1 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 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体験型の出前授業

※3 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

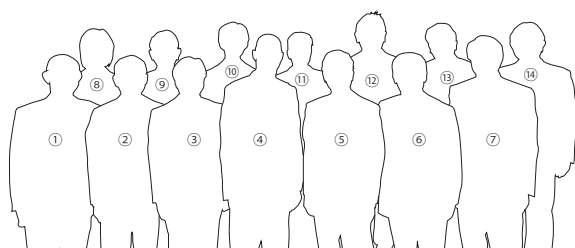
項目	単位	2012年 3月期	2013年 3月期	対象	備考
社員数	名	46,267	47,099	国内外グループ社員(有期契約社員含む) <sup>※4</sup>	有期契約社員数は年間平均人員数で計算
平均年齢	歳	39.0	39.6	国内グループ社員(有期契約社員除く)	
平均勤続年数	年	15.3	15.8	国内グループ社員(有期契約社員除く)	
労働時間数 (1人当たりの 年間総実労働時間)	時間	1,813.5	1,813.4	国内グループ社員 (管理職・有期契約社員を除く)	年間所定労働時間 2012年3月期：1,852.5時間 2013年3月期：1,844.5時間
女性社員比率	%	82.9	83.0	国内グループ社員(有期契約社員含む)	
女性リーダー比率	%	22.9	25.6	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	181	255	国内グループ社員	
障がい者雇用率	%	1.90	1.90	国内グループ社員	
介護休業取得者数	名	24	27	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	18	14	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	1,321	1,375	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	1,681	1,720	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 <sup>※5</sup> 数	名	1,534	1,596	国内グループ社員	資生堂販売(株)の制度

※4 国内グループ社員は2013年4月1日現在の数値

※5 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了後の夕刻以降、お客様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



- |                  |                        |                         |                                       |                                 |                         |                          |
|------------------|------------------------|-------------------------|---------------------------------------|---------------------------------|-------------------------|--------------------------|
| ⑧ 辻山 栄子<br>社外監査役 | ⑨ 原田 明夫<br>社外監査役       | ⑩ 高山 靖子<br>監査役(常勤)      | ⑪ 永井 多恵子<br>社外取締役                     | ⑫ 岩田 彰一郎<br>社外取締役               | ⑬ 上村 達男<br>社外取締役        | ⑭ 米山 俊夫<br>監査役(常勤)       |
| ① 大塚 宣夫<br>社外監査役 | ② 西村 義典<br>取締役<br>執行役員 | ③ 坂井 透<br>取締役<br>執行役員常務 | ④ カーステン・<br>フィッシャー<br>代表取締役<br>執行役員専務 | ⑤ 前田 新造<br>代表取締役 会長<br>兼 執行役員社長 | ⑥ 岡澤 雄<br>取締役<br>執行役員常務 | ⑦ 高森 竜臣<br>取締役<br>執行役員常務 |

# 取締役・監査役および執行役員

(2013年6月25日現在)

## 取締役



代表取締役 会長 兼 執行役員社長  
**前田 新造** (1947年2月25日生)

担 当: CEO、取締役会議長  
CSR委員会委員長

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  
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)  
2013年 執行役員社長(現任)、CSR委員会委員長(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 エクゼクティブ・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 執行役員専務、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  
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)、  
資生堂アメリカInc. 会長 兼 CEO(現任)、  
ゾートスインターナショナルInc. 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  
**岡澤 雄**\*1 (1957年5月18日生)

担 当: 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

1981年 入社  
2001年 資生堂ドイツチュラントGmbH  
取締役社長  
2006年 国際事業部 欧州部長  
兼 ロシア戦略室長  
2007年 国際事業部 欧州部長  
国際事業部 グローバル営業部長  
2009年 国際営業部長  
2010年 執行役員  
2012年 執行役員常務(現任)、アジアブレイクスルー戦略推進担当(現任)、中国事業部長(現任)、アジアパシフィック営業部長(現任)、上海卓多姿中信化粧品有限公司董事長(現任)、資生堂(中国)投資有限公司董事長(現任)、資生堂麗源化粧品有限公司董事長(現任)  
2013年 取締役(現任)



取締役 執行役員常務  
**坂井 透**\*1 (1956年10月16日生)

担 当: 国内化粧品事業 事業戦略領域担当

1982年 入社  
2008年 購買部長  
2010年 執行役員、生産・購買・ロジスティクス担当  
2012年 経営企画部長  
2013年 執行役員常務(現任)、国内化粧品事業 事業戦略領域担当(現任)  
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)、国内化粧品事業担当(現任)、クレド・ポー ボーテ  
グローバルユニット担当、ヘルスケア事業担当、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



取締役 執行役員  
**西村 義典** (1955年6月28日生)

担 当: 最高財務責任者  
財務、IR、情報企画担当、  
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 資生堂ドイツチュラントGmbH  
取締役社長  
2011年 執行役員 最高財務責任者(現任)  
財務、IR、情報企画担当(現任)  
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)

担 当: 役員報酬諮問委員会委員長

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  
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)  
2013年 公益財団法人せたがや文化財団  
理事長(現任)

<独立役員>\*2



社外取締役

**上村 達男** (1948年4月19日生)

担 当: 役員指名諮問委員会委員長

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  
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)  
早稲田大学法文学部学術院長・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、  
クレ・ド・ポー ボーテ グローバルユニット、  
ヘルスケア事業、国内ノン資生堂事業担当

**宮川 勝**

総務、法務、秘書、広報担当  
(株)資生堂パーラー 代表取締役

**林 高広**\*3

サプライチェーン

(生産・購買・ロジスティクス) 担当

**石本 潔**

技術企画、品質保証、薬事、CSR、環境、  
フロンティアサイエンス事業担当

**岩井 恒彦**

国際事業(事業戦略・マーケティング領域)担当  
国際事業企画部長

**丸山 宏**\*3

人事、風土改革担当  
人事部長

**大月 重人**

2013年3月31日付で退任した取締役は次の通りです。代表取締役 執行役員社長: 末川 久幸

2013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: アキレス 美知子、花田 浩三、木村 朝、高重 三雄



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  
 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  
 2010年 (株)企業再生支援機構 社外取締役  
 2013年 住友商事(株)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** (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  
 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

ビューティークリエーション、お客さま情報担当  
 美容統括部長  
**関根 近子**

研究開発(化粧品、新領域)担当  
**島谷 庸一**

宣伝制作、企業文化担当  
**杉山 繁和**

国内化粧品事業 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 新任執行役員

# コーポレートガバナンス

## 基本方針

(株)資生堂(以下、当社)は、「お客さま」、「取引先」、「株主」、「社員」、「社会・地球」というすべてのステークホルダーから「価値ある企業」として支持され続けるために、企業価値・株主価値の最大化に努めるとともに、社会的な責任を果たし、かつ持続的な成長、発展を遂げていくことが重要であるとの認識に立ち、コーポレートガバナンス(企業統治)の強化に努めています。

## 経営体制

### ■ ハイブリッド型の監査役設置会社の体制を選択している理由

当社は、業務執行に対する取締役会による監督と、監査役会による適法性・妥当性監査の二重のチェック機

能を持つ監査役設置会社の体制を選択しています。

さらに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考え、「責任体制の明確化」、「経営の透明性・健全性の強化」、「監督・監査機能の強化」、そして「意思決定機能の強化」の4つの観点でコーポレートガバナンス改革に取り組んでいます。

これらの機能強化のため、監査役設置会社の体制をもとに、各委員会の設置や執行役員制度など、委員会設置会社の優れた機能を統合したハイブリッド型の体制としています。

### ■ 取締役会

当社の取締役会は、社外取締役3名を含む取締役9名

## コーポレートガバナンス改革の変遷



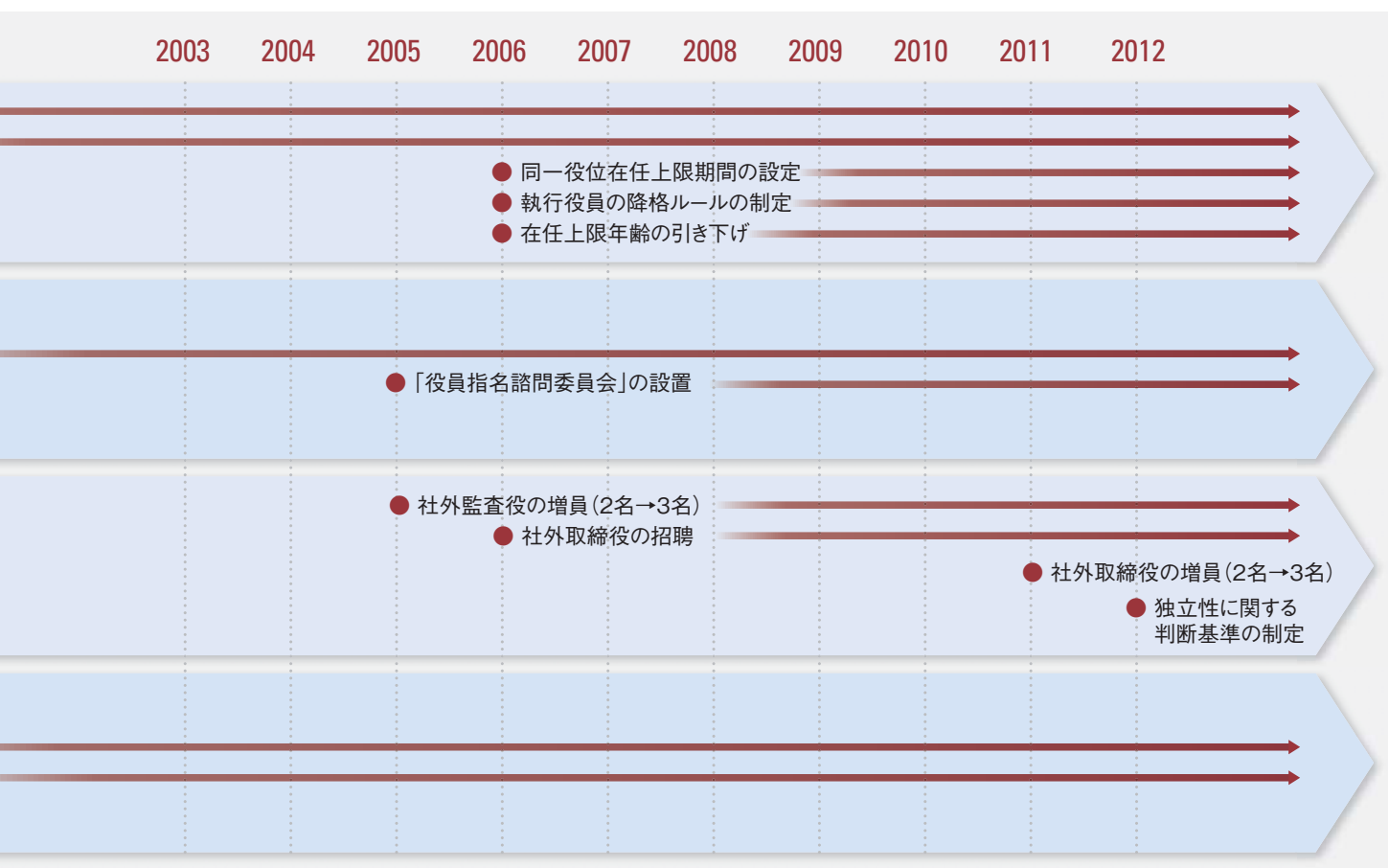
で構成し、少人数で迅速な意思決定を行う体制としています。取締役会は毎月最低1回開催し、重要事項はすべて付議されています。2013年3月期は15回開催しました。

取締役会には取締役9名のほか、社外監査役3名を含む監査役5名も出席しています。社外取締役と監査役は取締役会における意思決定に際し、必要な情報は出揃っているか、議論は尽くされたか、客観的かつ社会的に合理性のある決定か、という観点からチェックを行います。

### ■ 取締役会の構成メンバーの考え方

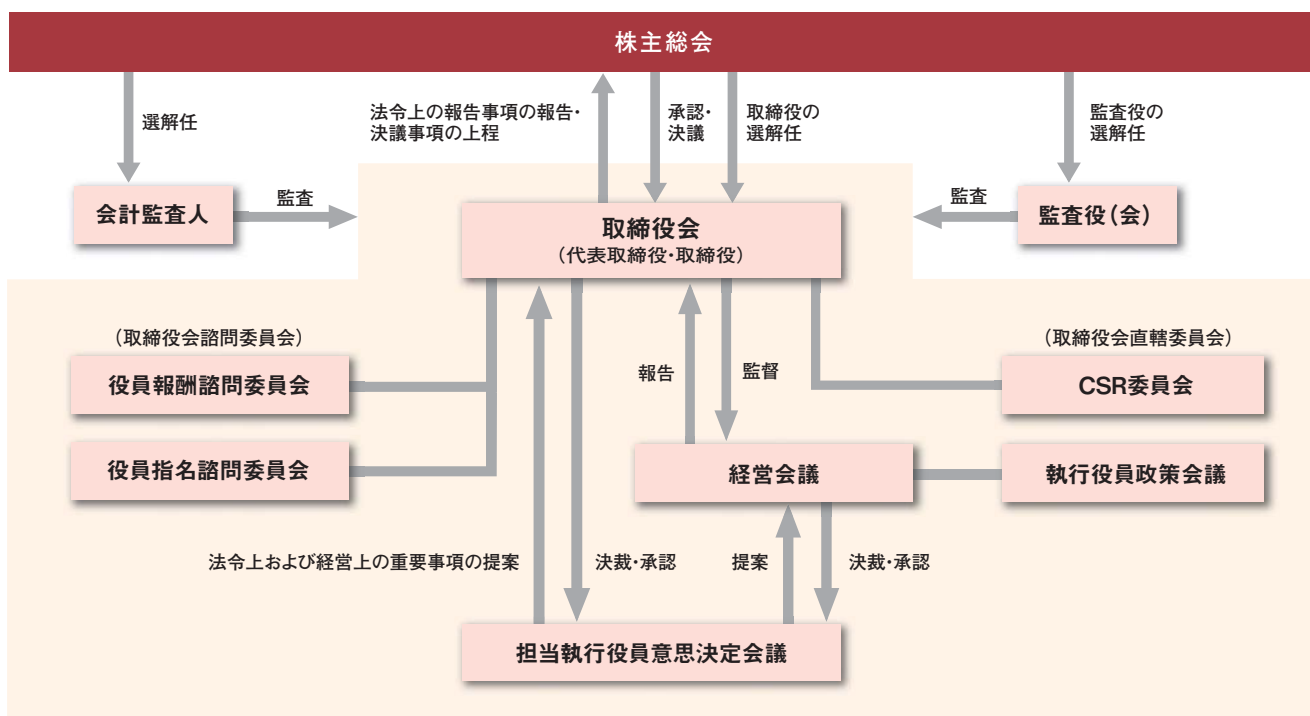
当社の取締役会は、業務執行の監督と重要な意思決定をするために、多様な視点、多様な経験、多様かつ高度なスキルを持ったメンバーで構成されることが必要であると考えています。また社外役員については、取締役会による監督と監査役による監査という二重のチェック

機能をより効果的なものとするため、法律で社外役員の設置が義務付けられている監査役だけでなく、取締役会での議決権を持つ取締役においても社外役員を設置することが大切であり、ともに高い独立性を有することが重要であると考えています。2006年6月より独立性の高い社外取締役2名を招聘し、2011年6月には1名増員の3名となりました。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、独自の「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。さらに、重要な意思決定に際しては、構成メンバーのダイバーシティ(多様性)が担保されていることが重要です。その中でも化粧品メーカーとして、女性の価値観・発想は特に重要であり、取締役会





## (株)資生堂の経営・業務執行体制



メンバーに女性が入ることも必要であると考えています。2013年6月末現在、取締役と監査役合計14名のうち、社外役員を含め、当社グループ以外でキャリアを積んできた人材は7名(50%)で、女性は3名(21%)、外国人は1名(7%)となっています。

(「社外役員の独立性に関する判断基準」の詳細については、P71をご参照ください)

### 執行体制

執行役員制度を採用し、意思決定・監督を担う取締役の機能と、業務執行を担う執行役員の機能を分離しています。執行役員による重要案件の業務遂行を決裁する「経営会議」を設けることで、執行役員への権限委譲を進め、経営の意思決定のスピードアップを図っています。同会議は、CEOである執行役員社長が議長を務めています。加えて、「執行役員政策会議」を年に複数回開催し、(株)資生堂および連結子会社(以下、当社グループ)の中長期的な戦略を討議し、その方向性を定めています。

なお、取締役および執行役員の任期は1年としています。また、執行役員の在任期間の上限は、同一役位で原則4年、最大6年としています。

### 監査体制

当社の監査役会は、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、当社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なく、妥当性についても監査を実施しています。常勤の監査役は、社内を熟知した社員出身の監査役としての利点を活かし、監査業務を行っています。

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

るための体制を整備しています。なお、2013年3月期は監査役会を13回開催し、監査役の出席率は100%でした。また、取締役会への監査役の出席率は3名が100%、1名が91.6%、1名が86.6%でした。

当社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。

### 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、これらの者が法人、組合等の団体である場合は当該団体に所属する者(対象事業年度において一度でも当該団体に所属していた者を含む。以下、本項第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)、執行役員、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113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/2013/index.html#sec1>

## 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、役員報酬制度や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や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、客観性を担保しています。

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に提案・報告しています。

## 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。業績連動報酬は、毎年の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

### 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	
〔委員長〕 社外取締役	岩田 彰一郎
〔委員〕 社外取締役	上村 達男
社外取締役	永井 多恵子
代表取締役 会長 兼 執行役員社長	前田 新造
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

【活動内容】2013年3月期は計3回開催し、2012年3月期の企業全般の役員報酬の傾向分析、当社役員賞与についての検討などを行いました。

役員指名諮問委員会	
〔委員長〕 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
代表取締役 会長 兼 執行役員社長	前田 新造
代表取締役 執行役員専務	カーステン・フィッシャー

【活動内容】2013年3月期は計2回開催し、取締役・監査役・執行役員の体制案を策定しました。社長人事に関しては、委員長が特別部会を設置し、審議を行って役員指名諮問委員会に答申しました。

#### ▶ 取締役直轄委員会

CSR委員会			
〔委員長〕	代表取締役 会長 兼 執行役員社長	CEO	前田 新造
〔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
	社外取締役		永井 多恵子
	執行役員	技術企画、品質保証、薬事、CSR、環境、フロンティアサイエンス事業担当	岩井 恒彦
	執行役員	人事、風土改革担当 人事部長	大月 重人
	経営企画部長		直川 紀夫
	資生堂労働組合	中央執行委員長	赤塚 一
	社外委員	(株)大和総研 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

【活動内容】2013年3月期は計3回開催し、今後の環境活動やリスクマネジメントなどについて審議を行いました。



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、取締役単年度だけではなく中長期的な視野をもって、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。

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。執行役員を兼務しない代表取締役会長は賞与の支給がなく、また、当社の成長を牽引するグローバル事業を中心に担うカーستن・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。

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。

また、報酬の水準については、同業あるいは同規模の他企業と比較し、当社の業績に見合った水準を設定しています。

**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ستن・ 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2013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)	233	—	—	142	376
うち社外取締役(3名)	39	—	—	—	39
監査役(6名)	96	—	—	—	96
うち社外監査役(4名)	36	—	—	—	36
合計	329	—	—	142	472

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月額10百万円以内です。

2. 2013年3月期は連結当期純損失となったことなどから、当期に係る取締役の賞与の支払いはありません。(詳細については「2013年3月期および2014年3月期に係る取締役の報酬等の一部変更」(P74)をご参照ください)

- 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。2013年3月期は3カ年計画の2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。
- 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。
- 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  
2012年6月26日開催の第112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2012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8百万円
  - ② 退任社外監査役1名の報酬  
2012年6月26日開催の第112回定時株主総会終結のときをもって退任した社外監査役1名に対する2012年4月から6月までの基本報酬3百万円
- 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1名に対して、当該取締役が取締役を兼務しない執行役員の地位にあったときに付与されたストックオプションの当期費用計上額2百万円
  - 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2013年3月期に係る基本報酬として支払った31百万円
- 2013年3月期に、2012年3月期の取締役の賞与として、社外取締役と執行役員を兼務せず事業を直接的に執行しない会長を除く取締役4名に対して107百万円を支払いました。(第112回定時株主総会(2012年6月26日)決議に基づく支払い)
- 取締役全員および監査役全員について上記の役員報酬(注1～7に記載したものを含む)以外の報酬の支払いはありません。

### 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2013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	—	—	32	81
代表取締役 末川 久幸	46	—	—	70	117
代表取締役 カーステン・フィッシャー	51	—	—	19	71

- 注：1. 当社の役員報酬制度では事業を直接執行していない取締役には年次の業績に連動する取締役賞与を支給しないこととしていることから、2013年3月期において執行役員を兼務せず事業を直接的に執行しない会長であった代表取締役前田新造については、当期に係る賞与の支払いはありません。また、代表取締役末川久幸および同カーステン・フィッシャーについては、2013年3月期に連結当期純損失となったことなどから、当期に係る取締役の賞与の支払いはありません。
2. 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、前項「取締役および監査役の2013年3月期に係る報酬等の総額」の注3および4の通りです。
3. 上記支給額のほか、代表取締役カーステン・フィッシャーに対して、同氏が取締役を兼務している当社の子会社4社は、2013年3月期に係る基本報酬として合計31百万円を支払っています。
4. 2013年3月期に、2012年3月期に係る上記取締役の賞与として、代表取締役末川久幸に対して31百万円、代表取締役カーステン・フィッシャーに対して47百万円を支払いました。(第112回定時株主総会(2012年6月26日)決議に基づく支払い)
5. 上記3名の取締役について上記の役員報酬(注1～4に記載したものを含む)以外の報酬の支払いはありません。

### ■ 2013年3月期に係る取締役の報酬等の一部変更

当社では、連結当期純損失となった場合は、当該期に係る取締役に対する賞与のうち、連結業績(売上高、営業利益率および当期純利益の計画に対する達成度)および各担当事業業績に基づき算定される部分の支給率を0%とすることを原則としています。2013年3月期は、連結当期純損失となったことから、賞与のうち連結業績および各担当事業業績に基づき算定される部分は支給率を0%としました。また、個人考課に基づき算定される

部分についても、支給対象の取締役3名より受給を辞退する旨の申出を受けたことから、当該部分についても支給しないこととしましたので、2013年3月期に係る取締役賞与の支払いはありません。

### ■ 2014年3月期に係る取締役の報酬等の一部変更

当社の役員報酬制度では、同業または類似する業種で海外売上比率の高い複数の日本企業と比較し、当社の売上や利益、財務指標のレベルに見合った報酬金額

としています。2014年3月期は、現3カ年計画について当初の業績目標から下方修正し、2014年3月期の目標を策定したことに加え、減配を決定したことを重く受け止め、支給対象の取締役の賞与および長期インセンティブ型報酬を引き下げることとしました。

賞与については、目標達成率100%であった場合、支給額が代表取締役に対しては60%、その他の取締役に対しては80%となるよう設計を変更します。

長期インセンティブ型報酬については、ストックオプションとして割り当てる新株予約権に係る報酬等の額を代表取締役に対しては従来の60%に、その他の取締役に対しては従来の80%に変更します。

また、取締役を兼務しない執行役員賞与および長期インセンティブ型報酬についても、代表取締役以外の取締役と同様の引き下げを行います。

なお、代表取締役 会長 兼 執行役員社長の前田新造については、基本報酬から6百万円を減額します。

## コンプライアンス

当社は、グループ企業理念「Our Mission, Values and Way」を制定しており、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」、グループで働く一人ひとりが共有すべき心構え「Our Values」とともに、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委員会では、「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)



企業倫理に関する研修を定期的実施

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実施結果をCSR委員会に報告しています。

当社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。



## 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、その声を経営に反映し、企業価値の向上を図っています。

当社では、株主総会を、株主に対する説明責任を果たす場、株主との対話を通じてお客さま・取引先・社員・社会に企業姿勢を表明する場と位置付けています。総会では、株主の意見を真摯に受け止め、丁寧な説明と回答に努めるとともに、招集通知での積極的な開示や、年間を通じて株主とガバナンスに関する意見交換を実施しています。

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)、事業説明会を実施しています。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、2013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にも積極的に取り組んでいます。

個人投資家に対しては、年2回、社長(あるいはCFO)による証券会社主催の個人投資家説明会に参加し、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』における株主アンケートの実施や、株主窓口(電話およびEメール)による問い合わせ対応を通して、貴重な意見などを収集し、株主総会運営や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「株主さまミーティング」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おり、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、投資家が当社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(あるいはCFO)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> <li>株主窓口(電話およびEメール)による問い合わせ対応</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> <li>各種事業説明会の実施</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』(株主向け事業報告書)</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」の社内へのフィードバックを実施</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

資生堂は、ステークホルダーからの信頼を獲得し続けることをめざし、課題やリスクを抽出する独自のマネジメントツール「CSRアクション」を開発し、対応すべき重要課題を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」の3つの視点からリスクを抽出し、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、課題やリスクを「Our Way」、GRIガイドラインやISO26000の項目に沿って、SRI機関などから寄せられるアンケート内容などをもとに、「組織統治」、「人権」、「労働慣行」、「環境」、「公正な事業慣行」、「消費者課題」、「コミュニティ参画および発展」などの領域で分類。さらに詳細な項目ごとにPDCAの観点から精査し、取り組むべき活動の洗い出しを行っています。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のセルフアセスメントを実施。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い、CSR委員会に対して提言を行っています。

2013年3月期には、「2013年3月期CSRアクション結

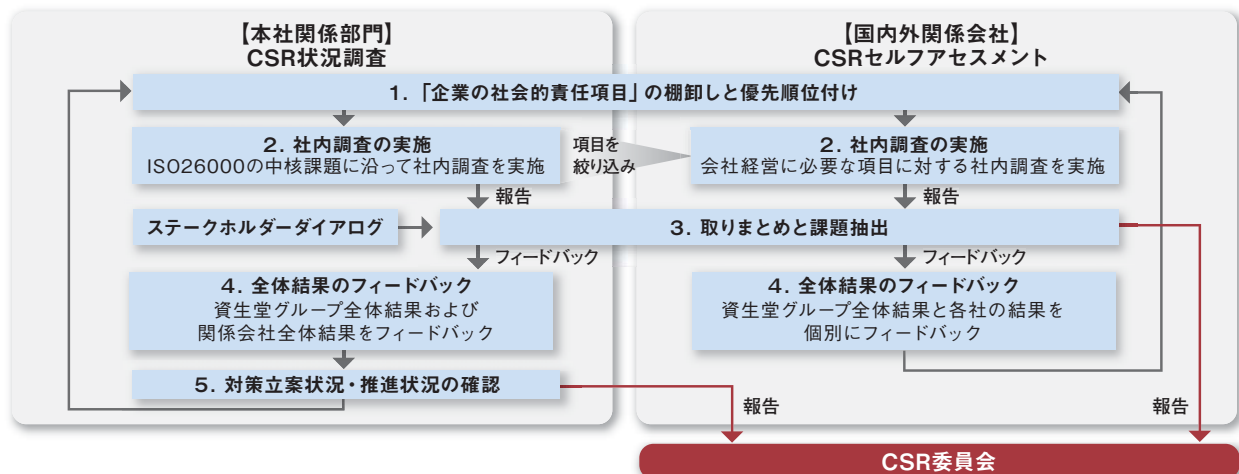
果および検討課題」、「リスク対応体制」、「今後の環境活動の推進」などをCSR委員会で課題として取り上げ、その後、取締役会への報告を行いました。今後も、常に社会からの視点と事業への影響度を見極め、迅速で適切な対応に努めていきます。

### 事業継続計画(BCP)

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(BCP)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」を定めています。地震および感染症以外の事業継続に係る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のBCPを応用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、地震対策BCPに基づいて、「本社緊急対策本部」を直ちに立ちあげ、被災地域を管轄する「エリア対策本部」と連携して迅速な対応に努めました。

### CSRアクション



## ブランド概要 カテゴリー別一覧

		ブランド	主な美類		
グローバル メガブランド	プレステージ	 SHISEIDO	グローバルブランド「SHISEIDO」	スキンケア・メーキャップほか	
			クレ・ド・ポー ボーテ	スキンケア・メーキャップ	
		bareMinerals	ベアミネラル	スキンケア・メーキャップ	
	マステージ		Za (ジーイー)	スキンケア・メーキャップ	
			専科 <small>あなたとつくる スキンケア</small>	専科	スキンケア
			TSUBAKI	TSUBAKI	ヘアケア
国内化粧品事業	カウンセリング 化粧品		エリクシール シュペリエル	スキンケア	
			マキアージュ	メーキャップ	
			ベネフィーク	スキンケア・メーキャップ・エステ	
	セルフ化粧品		アクアレーベル	スキンケア	
			インテグレート	メーキャップ	
	トイレタリー		シーブリーズ	ボディーケア・ヘアケア	
	ヘルスケア		ザ・コラーゲン	ヘルスケア	
	ノン資生堂		イプサ	スキンケア・メーキャップ	
			エテュセ	スキンケア・メーキャップ	
	グローバル事業	中国	AUPRES	オブレ	スキンケア・メーキャップ
			ウララ	スキンケア・メーキャップ	
PURE&MILD 泊美			ピュアマイルド	スキンケア	
ノン資生堂			NARS (ナース)	スキンケア・メーキャップ	
			ISSEY MIYAKE (イッセイ ミヤケ) Jean Paul Gaultier (ジャンポール ゴルチエ) narciso rodriguez (ナルシソ ロドリゲス) ELIE SAAB (エリー サーブ)	フレグランス	
			カリタ	スキンケア・ヘアケア	
プロフェッショナル			ザ・ヘアケア	ヘアケア	

※ 1 国内および中国のみ ※ 2 国内のみ ※ 3 香港のみ ※ 4 バラエティーショップ：化粧品、美容関連小物などを扱う雑貨店



展開する主な地域： 日本：J 中国：G その他アジア：A 米州：U 欧州：E

	主な販売チャネル				展開する主な地域	中心価格帯			
	専門店*1	デパート	ドラッグストア*2	GMS*2		その他	2,000円以下	2,001~5,000円	5,001円以上
		●			トラベルリテール	J C A U E			
	●	●		●	トラベルリテール	J C A U E			
		●			ダイレクトマーケティング (海外) パフューマリー、直営店	J G *3 A U E			
		● (海外のみ)			バラエティショップ*4 ドラッグ・ハイパーストア*5	J C A			
			●	●	(海外) ドラッグ・ハイパーストア (国内) コンビニエンスストア	J G *3 A			
			●	●	(海外) パフューマリー、 ドラッグ・ハイパーストア	J C A E			
	●	●	●	●		J C A U			
	●	●	●	●		J C A			
	●					J A			
			●	●		J C A			
			●	●	(国内) コンビニエンスストア	J A			
			●	●	(国内) コンビニエンスストア	J A			
			●	●		J			
		●				J C A			
					バラエティショップ	J G *3 A			
		●				G			
	●					G			
	●	●			ドラッグ・ハイパーストア	G			
		●			(海外) パフューマリー、 スペシャリティーストア	J C *3 A U E			
		●			パフューマリー、 トラベルリテール	J C A U E			
		●			パフューマリー、SPA エステサロン、ヘアサロン	J A U E			
					ヘアサロン	J C A			

※ 5 ハイパーストア：郊外型の大規模総合スーパー

# 各ブランドの紹介

## グローバルメガブランド

### グローバルブランド「SHISEIDO」

資生堂を代表する総合ブランド。「リッチ」、「ヒューマンサイエンス」、「おもてなし」をコアバリューとし、プレステージ市場を中心に世界89カ国・地域で販売。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」などを展開。



### クレ・ド・ポー ボーテ

資生堂グループの最高級スキンケア・メーキャップブランドとして誕生。フランス語で「肌の鍵」というブランド名には、未知の美しさへの扉を開ける、という思いが込められています。現在は、「光り輝く歓喜」をコンセプトに国内化粧品事業で最大規模の売上を占め、日本を含む世界12カ国・地域で展開しています。



### ベアミネラル

ベアエッセンシャルの主要ブランドで1995年に誕生。保存料や香料を含まない、ミネラル(鉱物)ファンデーションのパイオニアで、米国の同市場では圧倒的なシェアを誇ります。ダイレクトマーケティングに強みを持ちながら、直営店など店舗でも販売し、現在、世界約30カ国で展開中。



### Za

進化し続けるアジアの20代女性に向けて開発した、高品質・多機能設計でリーズナブルなスキンケア・メーキャップ総合ブランド。1997年に販売開始。現在、中国(香港を含む)、台湾、タイ、ベトナムなど、日本を含む9カ国・地域において、ドラッグ・ハイパーストアを中心にマステージマーケティングを展開。



### 専科

日本の低価格帯市場とアジアのマステージ市場で展開する、単品高機能型スキンケアブランド。キャッチコピーに「あなたとつくるスキンケア」を掲げ、2010年の発売以来、ラインアップを拡充し、「洗顔」、「保湿」、「美白」、「UV」の4シリーズを展開。現在、日本を含むアジア6カ国・地域で販売。



### TSUBAKI

2006年の発売以来、累計出荷本数が2.7億本(2013年1月現在)を超える「美髪ケア」ブランド。2013年3月には、大規模イノベーションを実施。「シャイニング」、「ダメージケア」、「ヘッドスパ」の3ラインを展開しています。現在、日本、中国を含む世界11カ国・地域で販売。



## 国内化粧品事業

### エリクシール シュペリエル

年齢をストレスにせず、毎日にハリを感じたい女性に向けて、ダメージ原因の徹底的な防御を重視したスキンケアブランド。2013年で「エリクシール」発売から30年を迎え、これまでの国内累計販売個数は約5.4億個(2013年3月現在)にのぼっています。



### マキアージュ

2005年に誕生した、20代後半～30代前半の女性をコアターゲットとするトータルメーキャップブランド。2012年には現代女性の価値観、人生観、美意識の変化を捉え、メーキャップの本質を追求したブランドへ刷新しました。競争の激しい国内中価格帯メーキャップ市場におけるトップブランドで、日本を含むアジア9カ国・地域で販売。



### ベネフィーク

化粧品専門店専用ブランドとして1996年に誕生。肌の不調や衰えを実感するすべての女性をターゲットとしたエイジングケアブランド。スキンケア、エステ、メーキャップ、ヘアケア、ボディケア、サプリメントと、幅広いラインアップで展開しています。



### アクアレーベル

2006年に発売された、30代以降の仕事や生活に忙しい女性をターゲットとした、「うるおい高密度」ブランド。「エイジングケアライン」、「美白ライン」、「保湿ライン」を展開。現在、日本を含むアジア7カ国・地域で販売。



### インテグレート

20～30代女性をターゲットに、遊び心をプラスして、大人のラブリーを演出するセルフメーキャップブランド。2006年の発売後、2010年にはブランドリニューアルを実施。2011年発売の「カラーウィングジェルライナー」は、2013年3月期アイライナー(セルフ)市場品種別金額にてトップシェアを獲得し、ミネラルファンデーションとともに主力アイテムとなっています。



### シーブリーズ

2000年に資生堂が買収し、2001年より販売を始めたブランド。現在では若年層向けブランドとして広くお客さまに愛されています。サンケア、デオドラント、ローション、ヘアケア、ボディシャンプーをラインアップする全身ケアブランド。



## ザ・コラーゲン

体の内側から美しくなりたいと願うすべての女性を対象とした特許取得美容食品(特許第3308433号: 配合成分の美容についての特許)。低分子コラーゲンをはじめ、杜仲葉、高麗人參、ハトムギなどの成分を独自に配合。2009年より、「ザ・コラーゲン」、「ザ・コラーゲン エンリッチド」、「ザ・コラーゲン EX」の3ラインで、ドリンクやタブレットなどの商品を販売しています。



## イプサ

「イプサ」は、「資生堂」の名を冠さず、1987年に誕生しました。カウンセリングを通じてお客さまと共に創っていく“レシビ(美容法)”により、一人ひとりの美しさを引き出すことをめざしています。現在、日本を含む4カ国・地域で展開。



## エテュセ

ノン資生堂ブランドとして1992年に発売を開始したエテュセは、10代後半～20代全般の女性に向けたコスメティックブランド。「ネ、ネ、知ってる?」というフランス語をブランド名の由来としており、ユニークな着眼点をベースに誰かに思わず伝えたい商品提案をします。現在は、日本を含む5カ国・地域で展開。



## グローバル事業

### オプレ

中国女性の肌や気候などに関する長年の研究成果から生まれたデパート専用ブランドで、1994年に発売。2006年には「中国名牌産品(中国高級ブランド品)」に指定されるなど、国民的ブランドとして広く愛用されています。



### ウララ

2006年に発売した中国の化粧品専門店専用ブランドで、中国全土で販売しています。「煥自己(もっと輝く自分になる)」をブランドコアとして、化粧意識の高まりつつある中国の新世代女性を対象に、スキンケアからメイクアップまで豊富なラインアップを揃えています。



### ピュアマイルド

中国の化粧品専門店、デパート、ドラッグストアなどで販売している中低価格帯スキンケアブランド。植物・自然派志向の高い方に向け、幅広いラインアップで展開し、2001年の発売以来、10年以上にわたって中国女性に愛され続けています。



## NARS

1994年、メイクアップアーティストであり、フォトグラファーでもあるフランソワ・ナーズが創業。2000年に資生堂が買収し、米国をはじめ世界20カ国(2013年3月現在)で展開。シックでタイムレスでありながらファッションを先取りした最先端のカラーと、革新的な商品アイテムが特徴となっています。



## ISSEY MIYAKE(イッセイ ミヤケ)、Jean Paul Gaultier(ジャンポール ゴルチエ)、narciso rodriguez(ナルシソ ロドリゲス)、ELIE SAAB(エリー サーブ)

パリに本拠地を置くボーテ・プレステージ・インターナショナル社にて展開するデザイナーズブランドのフレグランス。「ISSEY MIYAKE(イッセイ ミヤケ)」(発売: 1992年、展開: 111カ国)、「Jean Paul Gaultier(ジャンポール ゴルチエ)」(発売: 1993年、展開: 112カ国)、「narciso rodriguez(ナルシソ ロドリゲス)」(発売: 2003年、展開: 98カ国)、「ELIE SAAB(エリー サーブ)」(発売: 2011年、展開: 82カ国)など、有名デザイナーの名を冠したフレグランスを展開しています。(国数はいずれも2012年12月現在)



## カリタ

1945年、パリ初の女性ヘアアーティストであるカリタ姉妹が創業。王室をはじめとする世界中の美意識の高い女性に、「ヘア」、「フェース」、「ボディー」の商品とトリートメントを通じて、一人ひとりであった最高の美を提供しています。世界56カ国(2013年3月現在)で展開するサロン発の最高級ブランドです。



## ザ・ヘアケア

日本人とアジア人の髪を最高の状態へ導き、心まで満たすことを目的に、毛髪科学、皮膚科学や心理研究などを結集し誕生した、サロン専用トータルヘアケアブランドです。2011年より日本、2012年よりアジア6カ国で展開。プロのカウンセリングで最適なサロンケアとホームケアを提案し、お客さまの望む最上級的美髪をかなえます。



## 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
資生堂薬品(株)	東京都中央区	100 百万円		100.0
(株)エフティ資生堂	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)
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)
資生堂ドイチュラント 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)
ポーテ・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 (66.4)
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
匿名組合セラシ <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2013年3月末、海外は2012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	84
財務分析	86

# 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  
2003年3月期～2013年3月期

百万円  
(1株当たり情報を除く)

	2003	2004	2005	2006	2007
--	------	------	------	------	------

## 経営成績

売上高	¥621,250	¥624,248	¥639,828	¥670,957	¥694,594
売上原価	170,702	166,299	168,636	176,884	185,533
販売費および一般管理費	403,459	420,471	444,663	455,194	459,056
営業利益	47,089	37,478	26,529	38,879	50,005
EBITDA(注2)	66,827	86,537	29,043	65,281	78,837
当期純利益(損失)	24,496	27,541	(8,856)	14,436	25,293

## 財政状態(会計年度末)

総資産	¥663,403	¥626,730	¥701,095	¥671,842	¥739,833
短期借入債務(注3)	55,117	47,678	25,213	12,786	66,144
長期債務	44,291	18,480	69,114	69,492	61,694
有利子負債	99,408	66,158	94,327	82,278	127,838
純資産	364,728	385,336	369,957	387,613	403,797

## キャッシュ・フロー

営業活動によるキャッシュ・フロー	¥ 66,848	¥ 47,074	¥ 52,434	¥ 21,812	¥ 69,431
投資活動によるキャッシュ・フロー	(44,049)	(43,033)	(24,900)	(12,640)	(18,483)
財務活動によるキャッシュ・フロー	(12,211)	(45,884)	17,421	(29,959)	1,837
現金および現金同等物の期末残高	101,103	59,364	108,281	89,015	145,260

## 1株当たり情報(円、ドル)

当期純利益(損失)(注4)	¥ 58.0	¥ 64.9	¥ (21.5)	¥ 34.4	¥ 60.9
純資産(注4)	844.7	903.7	866.5	906.1	940.8
配当金	20.0	22.0	24.0	30.0	32.0
期中平均株式数(千株)	419,580	414,723	414,219	412,855	412,572

## 財務指標

売上高営業利益率(%)	7.6	6.0	4.1	5.8	7.2
ROA(総資産当期純利益率)(%)	3.7	4.3	(1.3)	2.1	3.6
事業ROA (総資産事業利益率)(%)(注5)	7.3	6.0	4.3	5.9	7.4
ROE(自己資本利益率)(%)	7.0	7.6	(2.4)	3.9	6.6
自己資本比率(%)	53.3	59.8	51.2	55.7	52.5
インタレスト・カバレッジ・レシオ(倍)(注6)	30.0	18.2	22.1	8.6	30.6
デット・エクイティ・レシオ(倍)(注7)	0.28	0.18	0.26	0.22	0.33
有利子負債比率(%) (注8)	21.4	14.7	20.3	17.5	24.0
連結配当性向(%)	34.5	33.9	—	87.2	52.6
期末従業員数(名)(注9)	25,202	24,839	24,184	25,781	27,460
従業員1人当たり売上高	¥24.7	¥25.1	¥26.5	¥26.0	¥25.3

注: 1. 米ドル表示は便宜上のものであり、2013年3月31日の1米ドル=93.99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+のれん等の減損損失

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(損失)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(損失)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)

2008	2009	2010	2011(注10)	2012	2013	2013
¥723,485	¥690,256	¥644,201	¥670,701	¥682,386	¥677,728	\$7,210,639
186,466	171,752	160,166	168,692	162,990	166,784	1,774,487
473,554	468,590	433,684	457,551	480,261	484,898	5,159,038
63,465	49,914	50,351	44,458	39,135	26,046	277,115
94,960	75,078	75,699	65,576	76,974	61,463	653,931
35,460	19,373	33,671	12,791	14,515	(14,685)	(156,240)
¥675,864	¥606,569	¥775,446	¥739,120	¥720,708	¥715,378	\$7,611,214
38,653	27,601	112,693	16,362	9,735	39,395	419,140
24,566	34,452	101,754	181,156	175,418	145,274	1,545,633
63,219	62,053	214,447	197,518	185,153	184,669	1,964,773
399,739	351,951	365,208	320,127	303,716	303,734	3,231,557
¥ 75,308	¥ 42,768	¥ 69,432	¥ 67,587	¥ 52,600	¥ 42,041	\$ 447,292
(5,803)	(28,158)	(204,885)	(30,304)	(20,668)	(25,534)	(271,667)
(95,883)	(32,283)	120,359	(39,572)	(35,482)	(24,745)	(263,273)
120,394	91,858	77,157	88,592	82,974	80,253	853,846
¥ 86.1	¥ 48.0	¥ 84.6	¥ 32.1	¥ 36.5	¥ (36.9)	\$(0.39)
946.2	839.9	875.7	772.1	729.9	722.4	7.69
34.0	50.0	50.0	50.0	50.0	50.0	0.53
407,696	403,240	397,886	397,864	397,974	398,007	
8.8	7.2	7.8	6.6	5.7	3.8	
5.0	3.0	4.9	1.7	2.0	(2.0)	
9.4	8.2	7.5	6.1	5.6	3.8	
9.2	5.4	9.8	3.9	4.9	(5.1)	
56.6	55.6	44.9	41.6	40.3	40.2	
39.1	23.6	45.4	32.8	27.3	22.5	
0.17	0.18	0.62	0.64	0.64	0.64	
13.7	15.0	37.0	38.2	37.9	37.8	
39.5	104.1	59.1	155.5	137.1	—	
28,793	28,810	28,968	31,310	32,595	33,356	
¥25.1	¥24.0	¥22.2	¥21.4	¥20.9	¥20.3	\$216

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

2013年3月期(当期)の国内経済は、消費マインドの落ち込みが続いていましたが、2012年12月の新政権への交代以降は経済政策への期待やそれに伴う円安、株高傾向を背景に回復の兆しが見られ、化粧品市場の規模は前年並みとなりました。

一方、海外の化粧品市場は各地域の経済動向にほぼ連動しており、欧州市場は債務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、米州市場および中国を含むアジア市場はともに緩やかに拡大しました。

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、2012年3月期(前期)より“成長軌道に乗る”をテーマとした3カ年計画を推進しています。当期は、国内外において、将来の成長に向けてマーケティング費用などを積極的に投入し、「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つの成長戦略を推進しました。

また、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」などに取り組みました。

しかしながら、国内景気の回復の遅れや欧州や中国での景気減速に加え、成長のエンジンである中国での想定外の事業環境の悪化など、当社を取り巻く環境は大きく変化し、高い売上成長は望めない状況となりました。

これを受け、“市場と同程度の売上成長でも着実に利益を拡大できる高収益構造”をめざす方向に軌道修正を行いました。国内外ともにすでに多くのマーケティング費用が投入済みであったため、厳しい結果となりました。国内売上は前期比1.8%減となり、海外売上は前期比0.7%の微増にとどまりました。この結果、連結売上高は前期比0.7%減となりました。

営業利益は、全社をあげてコスト構造改革に取り組み、さらに費用の効率運用に努めたものの、海外でマーケティング費用の積極投入を行った中、反日運動の影響により中国における売上が伸び悩んだことに加え、国内売上の減少による差益減などにより、前期比33.4%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、2010年3月に買収を完了し当社の子会社とした米国の化粧品会社ベアエッセシャル社に係るのれんの減損損失や生産・研究開発拠点の再編に伴う構造改革費用などを計上したことから、当期純損失となりました。

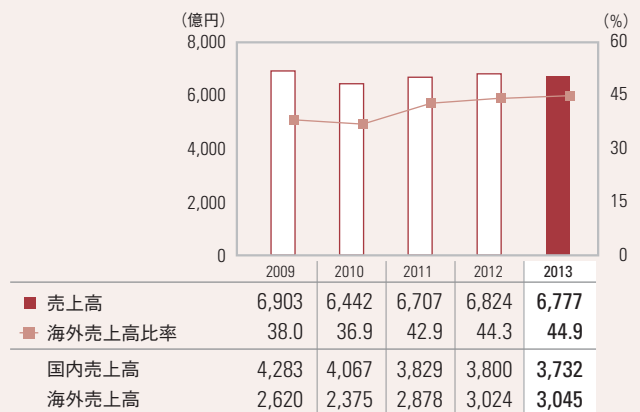
以上の結果、当期の連結売上高営業利益率は3.8%、連結ROEはマイナス5.1%、海外売上高比率は44.9%となりました。

なお、ベアエッセシャル社につきましては、買収完了後からグループシナジーの発揮に向けてさまざまな取り組みを進めてきました。また、前期より米国において市場規模の大きい店舗販売事業の育成を進めてきましたが、事業の拡大に想定以上の時間を要し、直近数カ月間は売上が計画と大きく乖離してきました。こうした状況などを勘案し、2013年4月に長期計画を見直した結果、当期に損失が発生することとなったものです。

### 売上高

売上高は、前期に比べ0.7%減収(現地通貨ベースでは0.1%増収)の677,728百万円となりました。国内売上高は前期比1.8%減収となり、海外売上高は0.7%の微増(現地通貨ベースでは2.4%増収)にとどまりました。

#### 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2.3%増加の166,784百万円となりました。売上高に対する比率は前期より0.7ポイント上昇し24.6%となりました。これは主に生産数量減による売上高に対する固定費割合の増加や、エリアミックスに加えて、海外事業所の在庫の未実現利益消去額の変動によるものです。

### (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1.0%増加の484,898百万円となりました。売上高に対する比率は、1.2ポイント上昇し71.6%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23.5%と前期とほぼ同じ割合となりました。国内ではマーケティングコストの効率化を進めましたが、海外の広告費が増加しました。

#### 人件費

人件費の売上高に対する比率は、0.8ポイント上昇し24.7%となりました。海外の事業拡大に向けて、人員を増員したことが主な要因です。

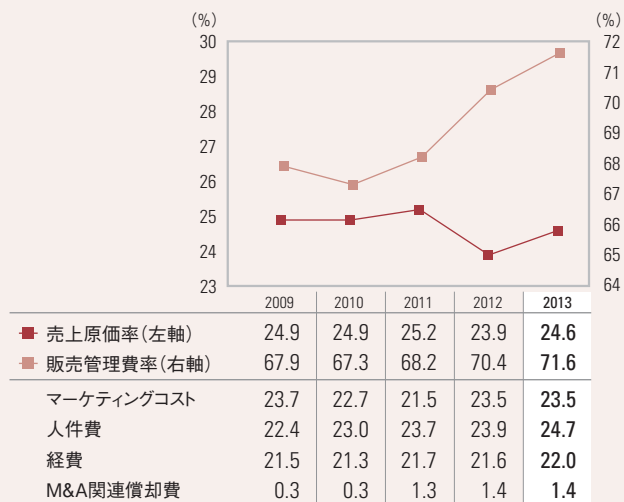
#### 経費

経費（その他の費用）の売上高に対する比率は、0.4ポイント上昇し22.0%となりました。国内は減少したものの、海外で店舗カウンター投資を強化したことによる減価償却費の増加や、業務委託費が増加したことなどが影響しました。

#### 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、1.4%と前期とほぼ同じ割合となりました。

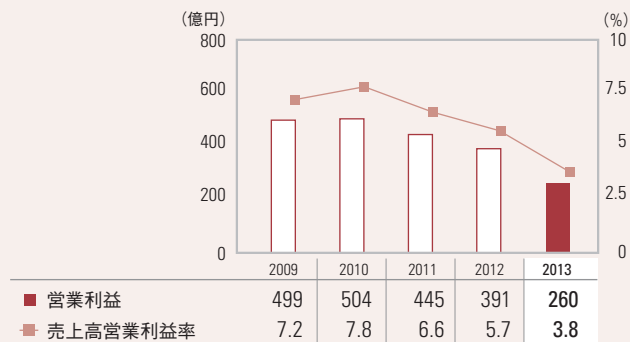
### 売上原価率・販売管理費率



## 営業利益

営業利益は、全社をあげてコスト構造改革に取り組み、さらに費用の効率運用に努めたものの、海外でマーケティング費用の積極投入を行ったこと、反日運動の影響により中国における売上が伸び悩んだことに加え、国内売上の減少による差益減などにより、前期比33.4%減益の26,046百万円となりました。売上高営業利益率は1.9ポイント悪化の3.8%となりました。

### 営業利益・売上高営業利益率



## その他の損益

前期の187百万円の純費用から32,488百万円の純費用となりました。2010年3月に買収を完了し当社の子会社とした米国の化粧品会社、ベアエッセシャル社に係る無形固定資産の減損損失28,587百万円や生産・研究開発拠点の再編に伴う構造改革費用5,745百万円を計上したことが主な要因です。

## 税金等調整前当期純利益(損失)

税金等調整前当期純利益(損失)は、前期の38,948百万円の利益に対し6,442百万円の損失となりました。

## 法人税等(法人税等調整額を含む)

法人税等は、課税所得が前期より増加したものの、税率の変動要因となる未実現利益消去に対する税効果調整の打ち切り額が減少し、前期に比べ71.4%減少の6,270百万円となりました。

## 少数株主利益

少数株主利益は、前期に比べ22.4%減少の1,973百万円となりました。

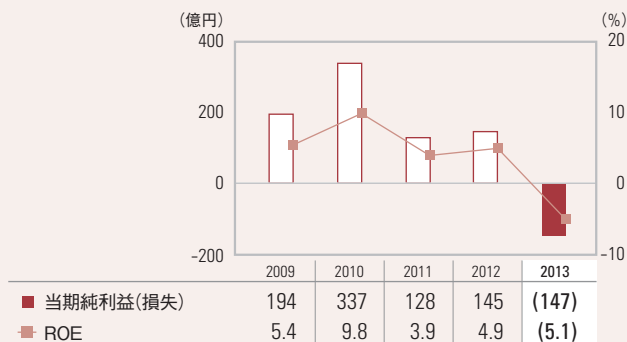
## 当期純利益(損失)

当期純利益(損失)は、前期の14,515百万円の当期純利益に対し14,685百万円の当期純損失となりました。

1株当たり当期純利益(損失)は、前期の36.5円の利益に対し、36.9円の損失となりました。

なお、ROE(自己資本利益率)については、前期の4.9%に対しマイナス5.1%となりました。

### 当期純利益(損失)・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345,883百万円(前期比2.2%減収)となりました。化粧品事業は競合環境の激化により、ヘルスケア事業は主力ブランドが市場全体の縮小の影響を受けたことにより、ともに前期を下回る実績となりました。

#### (化粧品事業)

化粧品事業では、前期に引き続き新製品の発売数を絞り込み、お客さまから高い支持をいただける商品を厳選して発売するとともに、現行主力品の育成を継続して実施しました。新製品については、重ねたマークをお湯で落とせる全く新しい化粧下地「フルメイク ウォッシュャブル ベース」や、セルフスキんケアブランド「アクアレーベル」の1品5役(化粧水、美容液、乳液、マスク、クリーム)の「スペシャルジェルクリーム」など、お客さまのニーズを捉えた商品を発売しました。

また、1923年のチェーンストア制度の導入以来90年ぶりにビジネスモデルを変革し、Webと店舗を連動させた、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を2012年4月にスタートさせました。

さらに、お客さまの声の反映と販売対応の磨き直しに向けた仕組みづくりを行い、優れた事例を全国で共有する取り組みを開始しました。

一方で、当社がこれまで得意としてきたファンデーション市場や当社愛用者が多いシニア世代のお客さまへの対応、得意先との関係性の深化への取り組みについては課題を残しました。

#### (ヘルスケア事業)

ヘルスケア事業では、与那国島の契約農園で、農薬を使わずに育てたボタンボウフウを原料とした美容食品「長命草」が引き続き好調であったものの、注力したコラーゲン食品のシェアNo.1ブランド「ザ・コラーゲン」については、市場全体の急速な縮小の影響を受けました。

#### (その他の化粧品関連事業)

その他の化粧品関連事業では、アジア市場で販売しているスキんケア・メーキャップメガブランド「Za」の日本導入を行った(株)エテュセをはじめ、(株)ディシラや(株)イプサなど、資

生堂の名前を冠さない化粧品を販売する子会社が引き続き好調であったほか、空港免税店での売上高の回復により(株)ザ・ギンザが貢献しました。

セグメント利益(営業利益)は、主に売上高の減少に伴う差益減により、前期比6.6%減益の27,508百万円(売上高セグメント利益率7.9%)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322,350百万円(前期比0.8%増収)、現地通貨ベースでは前期比2.5%増収となり、化粧品事業、プロフェッショナル事業ともに、前期を上回る実績となりました。

### (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**」がプレミアムスキンケアライン「フューチャーソリューション LX」や美白スキンケアライン「ホワイトルーセント」、サンケアライン「グローバルサンケア」を中心に高い成長を果たしたほか、「NARS」が北米を中心に大きく伸長しました。さらに、デザイナーズフレグランスが堅調な成長を果たしたほか、トラベルリテールビジネスが好調を継続しました。「ベアミネラル」は、北米で固形タイプの新メーキャップ「READY(レディ)」からファンデーションを発売し好評を博しましたが、既存の粉末タイプのファンデーションが伸び悩んだことに加え、市場規模の大きいリテール事業を育成すべくテレビ宣伝などのメディア投資を実施したものの、当該事業の売上高の拡大に想定以上に時間を要していることもあり、売上成長は前期並みと期待した水準を下回りました。

最重点市場である中国では、反日デモによる社員や事業所、工場への被害はなかったものの、その後の反日感情の高まりの影響を受け、売上高のウェイトが高い年末に積極的なプロモーションを実施できなかったことなどから、現地通貨ベースではほぼ前期並み、円ベースでは前期を若干上回る程度にとどまりました。

アジアマステージ市場においては、タイを中心に「Za」が引き続き伸長したほか、「専科」をタイ、シンガポール、マレーシアに導入しました。

新興国においては、次なる成長のエンジンであるブラジルに

「ベアミネラル」や「NARS」の導入を進めました。さらに、インドでは駐在員事務所を設立し、本格進出に向けた検討を進めました。また、チュニジアおよびアルゼンチン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ました。その結果、2012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89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では、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」が伸長した国内や、ゾートス社が健闘した米州のヘアプロダクト領域が好調に推移した一方、欧州の景況悪化の影響を受け、エステティック・スパブランド「デクレオール」が苦戦しました。

セグメント利益(営業利益)は、中国を中心とする成長市場や「ベアミネラル」へのマーケティング投資を積極的に行ったことに加え、反日運動の影響により中国における売上高が想定を大きく下回ったことなどにより、前期から11,501百万円減少し3,288百万円(売上高セグメント利益率マイナス1.0%)の損失となりました。

## その他

その他の売上高は、フロンティアサイエンス事業と飲食業で堅調な成長を果たした結果、前期を上回る9,495百万円(前期比6.5%増収)となりました。

### (フロンティアサイエンス事業)

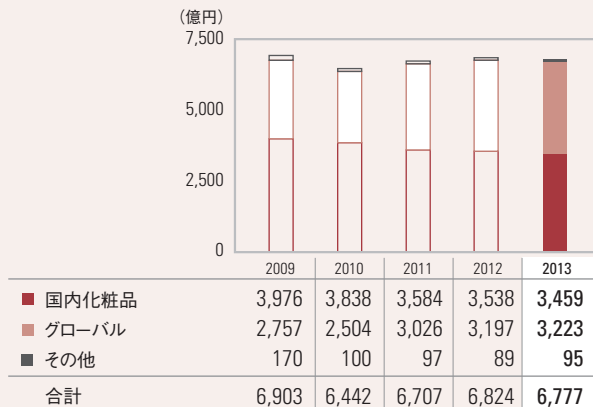
フロンティアサイエンス事業では、医薬品や化粧品の原料として販売するヒアルロン酸に加え、美容皮膚研究から生まれた医科向け化粧品「ナビジョン」や更年期障害治療薬「ル・エストロジェル」の好調もあり、前期を上回りました。

### (その他の事業)

飲食業を展開する(株)資生堂パーラーが、銀座本店をはじめとするレストランに加え、デパートや駅・空港における菓子などの売上増により、好調に推移しました。

セグメント利益(営業利益)は、売上高の増加に伴う差益増により、前期比42.3%増の1,965百万円(売上高セグメント利益率13.4%)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(のれん償却前)

(億円)	2009	2010	2011	2012	2013
国内化粧品	329	391	337	296	277
グローバル	168	104	141	136	21
その他	15	17	18	14	20

### 報告セグメント別利益(のれん償却後)

(億円)	2009	2010	2011	2012	2013
国内化粧品	327	389	336	295	275
グローバル	154	95	90	82	(33)
その他	15	17	18	14	20

### 報告セグメント別売上高利益率(のれん償却前)

(%)	2009	2010	2011	2012	2013
国内化粧品	8.2	10.1	9.4	8.3	8.0
グローバル	6.0	4.1	4.6	4.2	0.6
その他	5.1	10.5	11.4	9.9	13.4

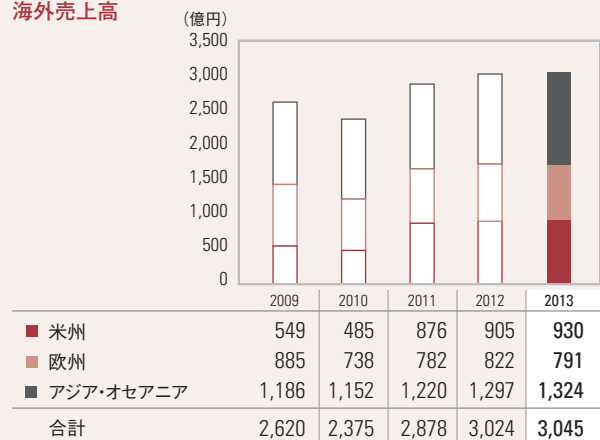
### 報告セグメント別売上高利益率(のれん償却後)

(%)	2009	2010	2011	2012	2013
国内化粧品	8.1	10.1	9.3	8.3	7.9
グローバル	5.5	3.8	3.0	2.6	(1.0)
その他	5.1	10.5	11.4	9.9	13.4

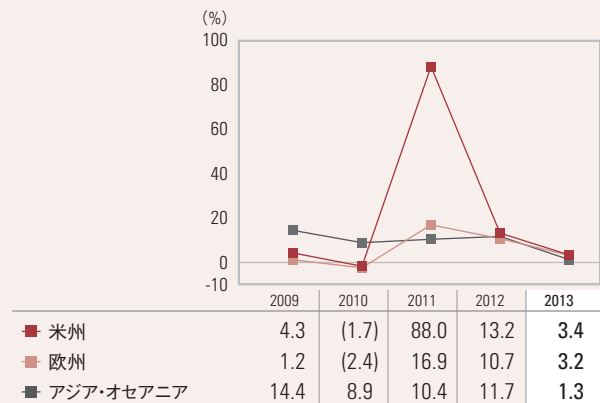
※ 報告セグメント別売上高利益率はセグメント間の内部売上高を含めた売上高に対するものです。

海外の地域別売上高は次の通りです。

### 海外売上高



### 海外売上高前年比(現地通貨ベース)



※ 上記の現地通貨ベースの前年比は、各期の円換算前の前年比を掲載しています。なお、各期の為替レートは以下の通りです。

	2009	2010	2011	2012	2013
1米ドル	103.4	93.6	87.8	79.8	79.8
1ユーロ	152.4	130.2	116.4	111.1	102.6
1中国元	14.9	13.7	13.0	12.4	12.7



## 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。資生堂の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91,264百万円となり、手元流動性は連結売上高の1.6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社買収に係る資金調達により184,669百万円となっています。国内普通社債の発行登録枠の未使用枠1,200億円、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3.0億ドル、ならびに米国子会社のCPプログラムの未使用枠0.9億ドルなどを有し、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2,721百万円減少し、80,253百万円となりました。

キャッシュ・フロー サマリー	(億円)		
	2011	2012	2013
営業活動によるキャッシュ・フロー	676	526	420
投資活動によるキャッシュ・フロー	(303)	(207)	(255)
財務活動によるキャッシュ・フロー	(396)	(355)	(247)
現金および現金同等物の期末残高	886	830	803

#### 営業活動によるキャッシュ・フロー

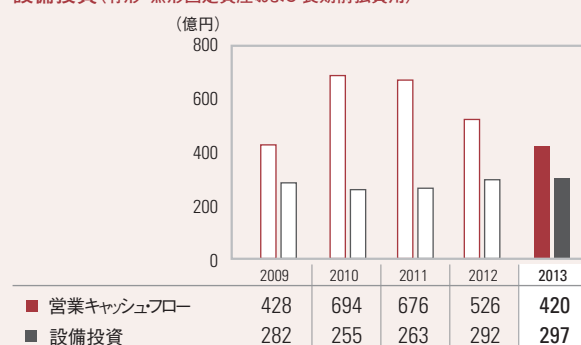
当期の営業活動によるキャッシュ・フローは、税金等調整前当期純損失(6,442百万円)、法人税等の支払額(11,698

百万円)や運転資金の増加(13,973百万円)があったものの、減価償却費(32,046百万円)、のれん償却額(5,491百万円)、減損損失(29,122百万円)などの非資金費用があったことにより、42,041百万円の収入となりました。

#### 投資活動によるキャッシュ・フロー

当期の投資活動によるキャッシュ・フローは、設備投資(29,692百万円)による支出や定期預金の純払い戻し(1,337百万円)による収入などにより、25,534百万円の支出となりました。

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)



#### 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(19,897百万円)や長期借入金の返済(5,995百万円)などにより、24,745百万円の支出となりました。

### ■ 資産および負債・純資産

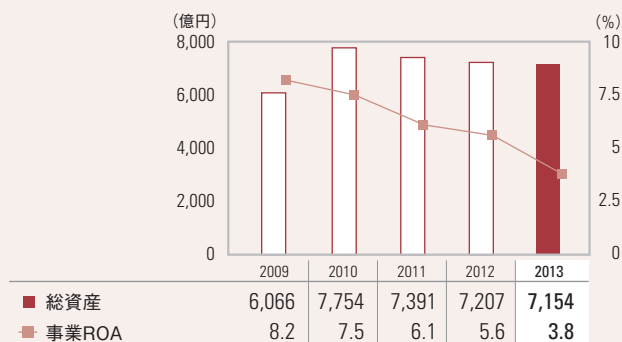
#### (資産)

当期末の総資産は、前期末に比べ0.7%減少の715,378百万円となりました。

流動資産は、前期末に比べ5.5%増加の332,681百万円となりました。

固定資産は、ベアエッセンシャル社ののれんの減損損失や事業構造改革に伴う有形固定資産の減損損失を計上したことなどにより、前期末に比べ5.6%減少の382,697百万円となりました。

### 総資産・事業ROA(総資産事業利益率)



### (負債)

当期末の負債合計は、前期末に比べ1.3%減少の411,644百万円となりました。

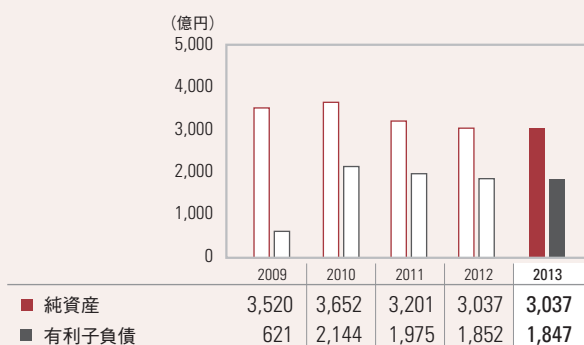
有利子負債の詳細は、「連結財務諸表に対する注記 7. 短期債務および長期債務」に記載しています。

### (純資産)

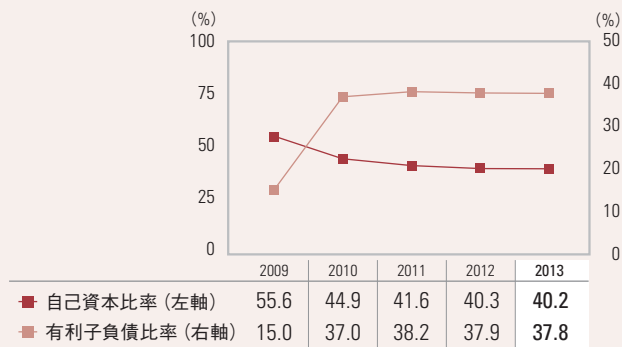
当期末の純資産は、303,734百万円と前期とほぼ同程度となりました。

1株当たり純資産額は、前期末に比べて7.5円減少し722.4円となり、自己資本比率は、前期末の40.3%から0.1ポイント低下し40.2%となりました。

### 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・ジャパン(株)(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・ジャパン(株)(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	A2(見通し:ネガティブ)	A-(見通し:安定的)
短期	P-1	A-2

※ 2013年5月31日現在

### 会計上の見積もりの変更と区別することが困難な会計方針の変更

当社および国内連結子会社は、法人税法の改正に伴い、当期より、2012年4月1日以後に取得した有形固定資産については、改正後の法人税法に基づく減価償却の方法に変更しています。なお、減価償却の方法の変更による当期の営業利益、経常利益および税金等調整前当期純損失に及ぼす影響は軽微です。

## 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、2012年10月に開催された南アフリカ共和国・ヨハネスブルグ大会（IFSCC Conference 2012）において、通算16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13,659百万円（売上比2.0%）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、当金額には基礎研究などの各事業に直接配賦できない費用5,247百万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、多くの女性が抱えている「きちんとした美白ケアをしても残るシミがあるのはなぜか」という意識に応えるべく、継続してきた美白研究の成果を「HAKU メラノフォーカスCR」に応用しました。シミができる肌は特有のダメージ状態にあり、メラニンが過剰生成され、メラニンがスムーズに排出されず多量に肌の奥に蓄積されています。資生堂は、メラニンの生成機構について研究を重ね、新たに肌の奥のメラニン生成ルート「アンダーメラニンルート」を発見、肌の奥の働きが乱れることでメラニンが生成されるルートがあり、これがメラニンの持続的な生成につながっていることを見出しました。

メーキャップでは、お客さまの声を徹底的に聞き、「肌を美しく見せたいものの、化粧でカバーしているとは思われたくない」という意識に着目することで、従来の毛穴を埋めて隠すカバー手法ではなく、肌と毛穴とのコントラストを弱めることで毛穴をカバーする新しい「ポアブラリング（毛穴ぼかし）手法」を採用したファンデーションを開発しました。これは、素肌と見間違えほどの薄膜でありながら、ファンデーションに求められる機能「毛穴・色ムラの補正力」、「肌色・透明感演出効果」、「しっとりなめらかなつき」、「化粧もち効果」のすべてを叶えるファンデーションです。この手法はわずか0.01mmの薄膜なのに、毛穴が見えない新しいファンデーションとして「マキアージュ トゥルーパーパウダリー UV」に採用しています。

ヘアでは、日本女性を美しい艶髪に導くヘアケアブランド「TSUBAKI」のイノベーションを、発売以来最大規模で実施しました。日本人の髪に多く含まれる毛髪メラニンに着目し、「髪がダメージを受けると生じる毛髪メラニンホール（空洞）が、艶をくすませる原因である」ことを初めて発見しました。この空洞を埋める「毛髪メラニンホール補修成分」を配合し、毛髪の内側まで届いた光を美しく反射させ、深みのある理想的な艶をよみがえらせることができます。

当事業に関わる研究開発費は5,390百万円です。

### 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、当社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、再生医療でも注目されており肌の自己再生力を高める司令塔である真皮幹細胞に着目して研究を進め、加齢で低下する特定の成長因子の産生促進にイノシトールが有効であることを発見しました。この研究成果をもとに、真皮の再生・修復力を高めることにより肌の自己再生力を高める新たな抗老化スキンケア技術の開発に成功しました。

また、頬の垂れ下がりによってできるほうれい線が目立つ人でも、仰向けに寝た状態では目立たないことから、ほうれい線はしわのように固定化した形態ではなく、頬が重力で垂れ下がることによってできる「境界線」であり、ほうれい線は年齢と

の相関が高く、加齢によって深く長くなることも、初めて検証しました。さらに、その予防・改善に植物の甜茶から抽出したテンチャエキスが有効であることを発見し、抗老化スキン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2,790百万円です。

## 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、美容皮膚科医療などの研究開発を進めています。

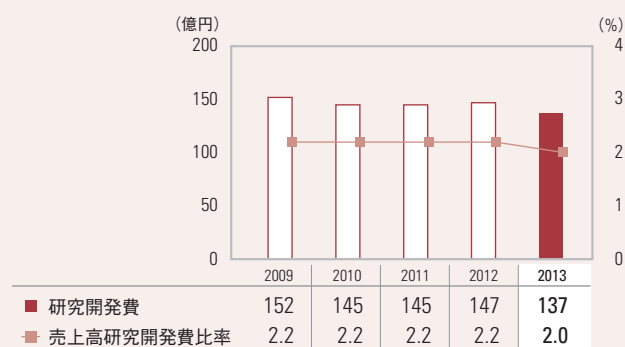
クロマトグラフィーの開発では、外部からの積極的な技術導入により、従来のシリーズとは異なる充填剤の開発を推進、商品化に向けた基盤技術を確立しています。

当事業に関わる研究開発費は232百万円です。

その他のトピックスとしては、環境省が主催する「平成24年度地球温暖化防止活動環境大臣表彰」を受賞しました。これ

は、工場の製造工程に導入した乳液の低エネルギー製造プロセスの開発を評価いただいたものです。今回受賞した乳液の低エネルギー製造プロセスでは、品質を落とすことなく、これまで加熱・冷却に要していたエネルギーを大幅に削減することができ、従来に比べて約65%のCO<sub>2</sub>の削減が可能となりました。本製造法は「ばら園ローズボディーミルク RX」などに採用しています。

## 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、国内での売上増、欧米、中国、新興国などの売上の伸長に加え為替差を織り込み、増収を計画しています。また、営業利益および経常利益については、売上増による差益増およびコスト構造改革、事業構造改革の効果を織り込み、増益の計画としています。

2014年3月期の業績は、連結売上高7,100億円（2013年3月期比4.8%増）、営業利益380億円（同45.9%増）、経常利益380億円（同33.8%増）、当期純利益200億円と見通しています。

### 国内化粧品事業

2014年3月期の国内化粧品市場は、先行き不透明ながらも景気の回復に伴い緩やかな回復基調になると見通しています。国内化粧品事業は、プレステージ領域の強化、シニア市場への注力、「新ビジネスモデル」の進化などにより、若干の増収を見通しています。営業利益については、売上増による差益増に加え、コスト構造改革の効果により増益を見込んでいます。

### グローバル事業

欧州の化粧品市場は、金融危機の影響を受け厳しい市場環境が続くと見通しています。米州の化粧品市場は、緩やかな成長を持続すること、また、アジアでは引き続き中国を中心に市場が成長することを見通しています。その中で資生堂は、強みである中国事業とベアエッセシヤルの価値を磨きあげていくほか、次なる成長エンジンとなる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。

上記の取り組みおよび為替差により、グローバル事業の売上高は増収を見通しており、営業利益についても増益を見込んでいます。

### その他

その他では、化粧品原料、医療用医薬品、クロマト関連機器、医療機関向け化粧品などを柱とするフロンティアサイエンス事業の強化に引き続き取り組んでいきます。その他の事業全体としては、売上高、営業利益ともに2013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、年間の主な為替レートを、85 円/米ドル、115 円/ユーロ、14 円/中国人民元、として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。この考え方にに基づき、成長のための戦略投資をドライバーとして利益の拡大と資本効率の向上を図り、それらの中長期的な配当の増加と株価上昇につなげていくことを基本方針としています。利益還元の目標として、当社は中期的に連結配当性向40%を目安としています。この目標をベースとしつつ、安定

性も重視した現金配当を主体としながら、自己株式取得については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、2013年6月26日現在において資生堂が判断したものです。ここに掲げられている項目に限定されるものではありません。

### (1) ブランド「SHISEIDO」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「SHISEIDO」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には、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の拡大を図るなど、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12月末で海外89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44.9%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状況では、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。具体的には、「個人情報保護規程」、「機密情報管理規程」および「情報システム管理規程」を定め、これらの遵守を徹底し、お客さまの個人情報を慎重に取り扱い、各種情報資産の保護を行っています。また、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)」の認証を取得しており、2年ごとに更新審査を受けています。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、減損の有無を判断しています。この判断は、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、回復可能性があるか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は判断できる場合を除き、減損処理を行っています。経営者は、回復可能性の判断が適切なものであると判断していますが、回復可能性ありと判断している有価証券についても、将来、時価の下落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額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

---

### 連結財務諸表 100

連結貸借対照表	100
連結損益計算書および連結包括利益計算書	102
連結株主資本等変動計算書	103
連結キャッシュ・フロー計算書	104

---

### 連結財務諸表に対する注記 105

1. 連結財務諸表作成の基準	105
2. 重要な会計方針	105
3. キャッシュ・フロー情報	109
4. 金融商品	109
5. 有価証券	112
6. たな卸資産	113
7. 短期債務および長期債務	113
8. 退職給付引当金	114
9. 法人税等	115
10. 偶発債務	116
11. 純資産	116
12. ストック・オプション	116
13. 研究開発費	118
14. 関連当事者	118
15. リース取引	118
16. デリバティブ取引関係	119
17. 減損損失	120
18. 構造改革費用	121
19. その他の包括利益	121
20. セグメント情報	121
21. 後発事象	124

---

### 独立監査人の監査報告書（訳文） 125

# 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  
2012年および2013年3月31日現在

	注記	百万円		千米ドル(注1)
		2012	2013	2013
<b>資産の部</b>				
<b>流動資産</b>				
現金および預金	3, 4, 7	¥ 67,122	¥ 59,330	\$ 631,237
有価証券	3, 4, 5	26,717	31,934	339,760
受取手形および受取債権	4			
グループ外取引		112,874	118,229	1,257,889
非連結子会社・関連会社との取引		1	3	32
		112,875	118,232	1,257,921
貸倒引当金		(935)	(970)	(10,320)
		111,940	117,262	1,247,601
たな卸資産	6	71,902	84,552	899,585
繰延税金資産	9	19,861	24,944	265,390
その他の流動資産		17,688	14,659	155,963
流動資産合計		315,230	332,681	3,539,536
<b>投資その他の資産</b>				
投資有価証券	4, 5, 7	26,176	29,325	312,001
非連結子会社・関連会社への投資	4	1,220	1,185	12,608
前払年金費用	8	20,948	17,155	182,519
長期前払費用		9,659	10,087	107,320
繰延税金資産	9	18,085	20,374	216,768
その他の投資	7	25,949	26,073	277,402
投資その他の資産合計		102,037	104,199	1,108,618
<b>有形固定資産</b>	17, 18			
建物および構築物	7	158,246	158,731	1,688,807
機械装置および器具備品	7	138,498	148,677	1,581,839
リース資産		8,707	7,518	79,987
		305,451	314,926	3,350,633
減価償却累計額		(211,677)	(224,050)	(2,383,764)
		93,774	90,876	966,869
土地		33,091	31,833	338,685
建設仮勘定		2,932	5,096	54,218
有形固定資産合計	20	129,797	127,805	1,359,772
<b>無形固定資産</b>	17			
のれん	20	84,540	57,128	607,809
リース資産		613	535	5,692
商標権		40,584	45,246	481,392
その他の無形固定資産		47,907	47,784	508,395
無形固定資産合計		173,644	150,693	1,603,288
<b>資産合計</b>	20	¥ 720,708	¥ 715,378	\$ 7,611,214

添付の注記はこの連結財務諸表の一部です。

	注記	百万円		千米ドル(注1)
		2012	2013	2013
<b>負債および純資産の部</b>				
<b>流動負債</b>				
短期債務	4, 7	¥ 1,990	¥ 5,976	\$ 63,581
1年以内に返済期限の到来する長期債務	4, 7	7,745	33,419	355,559
支払手形および支払債務	4			
グループ外取引		47,296	42,653	453,804
非連結子会社・関連会社との取引		1,009	890	9,469
		48,305	43,543	463,273
未払金	4	44,273	39,628	421,619
未払法人税等		8,026	9,114	96,968
返品調整引当金		11,065	10,610	112,884
賞与引当金		15,030	12,493	132,918
役員賞与引当金		396	269	2,862
危険費用引当金		566	387	4,117
構造改革引当金		—	362	3,852
繰延税金負債	9	20	8	85
その他の流動負債		27,303	31,416	334,249
流動負債合計		164,719	187,225	1,991,967
<b>固定負債</b>				
長期債務	4, 7	175,418	145,274	1,545,633
退職給付引当金	8	42,089	43,356	461,283
債務保証損失引当金		350	350	3,724
環境対策引当金		487	445	4,735
構造改革引当金		—	1,397	14,863
繰延税金負債	9	27,623	28,931	307,809
その他の固定負債		6,306	4,666	49,643
固定負債合計		252,273	224,419	2,387,690
負債合計		416,992	411,644	4,379,657
<b>偶発債務</b>				
<b>純資産</b>				
株主資本	11			
資本金		64,507	64,507	686,318
発行可能株式数 1,200,000,000株 (2012年および2013年3月31日現在)				
発行済株式数 400,000,000株 (2012年および2013年3月31日現在)				
資本剰余金		70,264	70,258	747,505
利益剰余金		225,599	191,520	2,037,664
自己株式		(3,779)	(3,698)	(39,345)
自己株式保有数 2,002,324株 (2012年3月31日現在) および 1,960,234株 (2013年3月31日現在)				
株主資本合計		356,591	322,587	3,432,142
その他の包括利益累計額				
その他有価証券評価差額金	5	606	2,799	29,780
為替換算調整勘定		(66,702)	(37,833)	(402,522)
その他の包括利益累計額合計		(66,096)	(35,034)	(372,742)
新株予約権	12	668	846	9,001
少数株主持分		12,553	15,335	163,156
純資産合計		303,716	303,734	3,231,557
<b>負債および純資産合計</b>		<b>¥ 720,708</b>	<b>¥ 715,378</b>	<b>\$ 7,611,214</b>

# 連結損益計算書および連結包括利益計算書

株式会社資生堂および連結子会社  
2012年および2013年3月期

## 連結損益計算書

	注記	百万円		千米ドル(注1)
		2012	2013	2013
売上高	20	¥682,386	¥677,728	\$7,210,639
売上原価		162,990	166,784	1,774,486
売上総利益		519,396	510,944	5,436,153
販売費および一般管理費	13	480,261	484,898	5,159,038
営業利益	20	39,135	26,046	277,115
その他の損益				
受取利息および受取配当金		1,523	1,299	13,821
支払利息		(1,824)	(1,782)	(18,959)
為替差損益		(604)	1,133	12,054
持分法投資損益		(122)	47	500
投資有価証券売却損益	5	(233)	74	787
投資有価証券評価損		(76)	(20)	(213)
固定資産処分損益		(90)	(35)	(372)
減損損失	17, 20	(96)	(29,122)	(309,841)
構造改革費用	18, 20	—	(5,745)	(61,124)
その他		1,335	1,663	17,693
		(187)	(32,488)	(345,654)
税金等調整前当期純利益又は税金等調整前当期純損失		38,948	(6,442)	(68,539)
法人税等	9			
法人税、住民税および事業税		13,954	15,375	163,581
法人税等調整額		7,935	(9,105)	(96,872)
		21,889	6,270	66,709
少数株主損益調整前当期純利益又は少数株主損益調整前当期純損失		17,059	(12,712)	(135,248)
少数株主利益		(2,544)	(1,973)	(20,992)
当期純利益又は当期純損失		¥ 14,515	¥ (14,685)	\$ (156,240)

	注記	円		米ドル(注1)
		2012	2013	2013
1株当たり情報	2 (9)			
当期純利益— 潜在株式調整前		¥36.5	¥ (36.9)	\$ (0.39)
— 潜在株式調整後*		36.4	—	—
配当金		50.0	50.0	0.53
期中平均株式数(千株)		397,974	398,007	

\* 2013年3月期の潜在株式調整後1株当たり当期純利益は、1株当たり当期純損失を計上しているため、記載していません。

## 連結包括利益計算書

	注記	百万円		千米ドル(注1)
		2012	2013	2013
少数株主損益調整前当期純利益又は少数株主損益調整前当期純損失		¥ 17,059	¥(12,712)	\$(135,248)
その他の包括利益				
その他有価証券評価差額金	5	562	2,297	24,438
為替換算調整勘定		(12,145)	30,850	328,226
持分法適用会社に対する持分相当額		(19)	37	394
その他の包括利益合計	19	(11,602)	33,184	353,058
包括利益		5,457	20,472	217,810
(内訳)				
親会社株主に係る包括利益		3,376	16,378	174,253
少数株主に係る包括利益		2,081	4,094	43,557

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  
2012年および2013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>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又は当期純損失	—	—	—	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	—	—	—	—
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
2013年3月31日終了年度当期純利益又は当期純損失	—	—	—	(14,685)	—	—	—	—	—
剰余金の配当	—	—	—	(19,900)	—	—	—	—	—
非支配持分との資本取引及びその他	—	—	—	419	—	—	—	—	—
自己株式の取得	—	—	—	—	(2)	—	—	—	—
自己株式の処分	—	—	(6)	(6)	83	—	—	—	—
連結範囲の変動	—	—	—	93	—	—	—	—	—
その他有価証券評価差額金	—	—	—	—	—	2,193	—	—	—
為替換算調整勘定	—	—	—	—	—	—	28,869	—	—
新株予約権の発行	—	—	—	—	—	—	—	178	—
少数株主持分	—	—	—	—	—	—	—	—	2,782
<b>2013年3月31日現在残高</b>	400,000	¥64,507	¥70,258	¥191,520	¥(3,698)	¥2,799	¥(37,833)	¥846	¥15,335

	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>2012年4月1日現在残高</b>	400,000	\$686,318	\$747,569	\$2,400,245	\$(40,206)	\$6,447	\$(709,671)	\$7,107	\$133,557
2013年3月31日終了年度当期純利益又は当期純損失	—	—	—	(156,240)	—	—	—	—	—
剰余金の配当	—	—	—	(211,725)	—	—	—	—	—
非支配持分との資本取引及びその他	—	—	—	4,459	—	—	—	—	—
自己株式の取得	—	—	—	—	(22)	—	—	—	—
自己株式の処分	—	—	(64)	(64)	883	—	—	—	—
連結範囲の変動	—	—	—	989	—	—	—	—	—
その他有価証券評価差額金	—	—	—	—	—	23,333	—	—	—
為替換算調整勘定	—	—	—	—	—	—	307,149	—	—
新株予約権の発行	—	—	—	—	—	—	—	1,894	—
少数株主持分	—	—	—	—	—	—	—	—	29,599
<b>2013年3月31日現在残高</b>	400,000	\$686,318	\$747,505	\$2,037,664	\$(39,345)	\$29,780	\$(402,522)	\$9,001	\$163,156

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  
2012年および2013年3月期

	注記	百万円		千米ドル(注1)
		2012	2013	2013
<b>営業活動によるキャッシュ・フロー</b>				
税金等調整前当期純利益又は税金等調整前当期純損失		¥ 38,948	¥ (6,442)	\$ (68,539)
減価償却費		30,683	32,046	340,951
のれん償却額		5,519	5,491	58,421
減損損失		96	29,122	309,841
固定資産処分損益		90	35	372
投資有価証券売却損益		233	(74)	(787)
投資有価証券評価損益		76	20	213
災害による損失		(923)	—	—
構造改革費用		—	5,745	61,124
貸倒引当金の増加(減少)額		(11)	(52)	(553)
返品調整引当金の増加(減少)額		(183)	(938)	(9,980)
賞与引当金の増加(減少)額		3,705	(3,047)	(32,418)
役員賞与引当金の増加(減少)額		23	(127)	(1,351)
危険費用引当金の増加(減少)額		(140)	(235)	(2,500)
退職給付引当金の増加(減少)額		1,004	850	9,044
環境対策引当金の増加(減少)額		(8)	(41)	(436)
前払年金費用の(増加)減少額		3,612	3,793	40,355
受取利息および受取配当金		(1,523)	(1,299)	(13,821)
支払利息		1,824	1,782	18,959
持分法投資損益		122	(47)	(500)
売上債権の(増加)減少額		(12,716)	2,871	30,546
たな卸資産の(増加)減少額		(8,102)	(5,891)	(62,677)
仕入債務の増加(減少)額		9,627	(10,953)	(116,534)
その他		2,581	1,704	18,129
小計		74,537	54,313	577,859
利息および配当金の受取額		1,472	1,293	13,757
利息の支払額		(1,928)	(1,867)	(19,864)
法人税等の支払額		(21,481)	(11,698)	(124,460)
営業活動によるキャッシュ・フロー		52,600	42,041	447,292
<b>投資活動によるキャッシュ・フロー</b>				
定期預金の預入れによる支出		(16,690)	(18,269)	(194,372)
定期預金の払戻しによる収入		21,752	19,606	208,597
有価証券の取得による支出		(314)	(231)	(2,458)
有価証券の売却による収入		576	283	3,011
投資有価証券の取得による支出		(221)	(16)	(170)
投資有価証券の売却による収入		603	188	2,000
有形固定資産の取得による支出		(17,719)	(18,764)	(199,638)
有形固定資産の売却による収入		1,677	1,934	20,577
無形固定資産の取得による支出		(7,017)	(5,755)	(61,230)
長期前払費用の取得による支出		(4,500)	(5,173)	(55,038)
その他		1,185	663	7,054
投資活動によるキャッシュ・フロー		(20,668)	(25,534)	(271,667)
<b>財務活動によるキャッシュ・フロー</b>				
短期債務による増加(減少)額		(3,431)	3,296	35,068
長期債務の増加による収入		650	1,508	16,044
長期債務の返済による支出		(8,366)	(5,995)	(63,783)
リース債務の返済による支出		(2,602)	(2,147)	(22,843)
自己株式の取得による支出		(3)	(2)	(21)
自己株式の処分による収入		105	71	755
配当金の支払額		(19,891)	(19,897)	(211,693)
少数株主への配当金の支払額		(1,944)	(1,579)	(16,800)
財務活動によるキャッシュ・フロー		(35,482)	(24,745)	(263,273)
現金および現金同等物に係る換算差額		(2,068)	5,517	58,698
現金および現金同等物の増減額		(5,618)	(2,721)	(28,950)
現金および現金同等物の期首残高	3	88,592	82,974	882,796
現金および現金同等物の期末残高	3	¥ 82,974	¥ 80,253	\$ 853,846

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。2013年3月31日の1米ドル=93.99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

2013年3月31日現在、(株)資生堂には95社(2012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93社(2012年3月31日は94社)がその対象となります。また、9社(2012年3月31日は13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、2013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。

資生堂コスメティックA.S.(資生堂トルコ)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。

(株)オービットは当社の連結子会社である資生堂フィティット(株)に吸収合併され消滅したため、当期より連結の範囲から除いています。

ブラッシュホールディングスLLCは清算したため、当期より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(P82)」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2社および持分法を適用していない関連会社6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主な耐用年数は次の通りです。

ソフトウェア	5年
顧客関連無形資産	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せん。

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) 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。

## (17) 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。

## (18) 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。

## (19) 構造改革引当金

構造改革に伴い発生する費用および損失に備えるため、その発生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。

特例処理および一体処理によっており、有効性の評価を省略しています。

**(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日改正)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**

(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、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。2012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2012年3月期の期首残高は1,064百万円減少しています。

**(27) 会計上の見積りの変更と区別することが困難な会計方針の変更**

(株)資生堂および国内連結子会社は、法人税法の改正に伴い、当期より、2012年4月1日以降に取得した有形固定資産については、改正後の法人税法に基づく減価償却の方法に変更しています。なお、減価償却の方法の変更による当期の営業利益、経常利益および税金等調整前当期純損失に及ぼす影響は軽微です。

**(28) 未適用の会計基準等**

連結財務諸表に関する会計基準等

- ・「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およ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となります。

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2012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7,745百万円(82,402千米ドル)のうち800百万円(8,512千米ドル)および長期債務175,418百万円(1,866,347千米ドル)のうち23,250百万円(247,367千米ドル)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(169,454千米ドル)、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(161,720千米ドル)、投資有価証券1,512百万円(16,087千米ドル)、現金および預金1,214百万円(12,916千米ドル)、機械装置および器具備品2百万円(21千米ドル)、計33,855百万円(360,198千米ドル)です。なお、当該影響額は、2012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33,419百万円(355,559千米ドル)のうち23,250百万円(247,367千米ドル)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15,308百万円(162,868千米ドル)、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(161,720千米ドル)、投資有価証券1,512百万円(16,087千米ドル)、現金および預金1,336百万円(14,214千米ドル)、機械装置および器具備品2百万円(21千米ドル)、計33,358百万円(354,910千米ドル)です。

なお、当該影響額は、当期末の数値に基づいています。

退職給付に関する会計基準等

・「退職給付に関する会計基準」(企業会計基準第26号 2012年5月17日)

・「退職給付に関する会計基準の適用指針」(企業会計基準適用指針第25号 2012年5月17日)

① 概要

財務報告を改善する観点および国際的な動向を踏まえ、未認識数理計算上の差異および未認識過去勤務費用の処理方法、退職給付債務および勤務費用の計算方法、並びに開示の拡充を中心に改正されました。

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末から適用する予定です。ただし、退職給付債務および勤務費用の計算方法の改正については、2014年4月1日以降開始する連結会計年度の期首より適用予定です。

③ 当該会計基準等の適用による影響

影響額は、当期連結財務諸表の作成時において評価中です。

「従業員給付」(国際会計基準第19号 2011年6月16日)

① 概要

確定給付負債の純額の変動の認識を繰り延べることを認めていた選択肢が削除されたこと等を中心に改正されました。この改正は、海外連結子会社に影響を与える予定です。

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

影響額は、当期連結財務諸表の作成時において評価中です。

### 3. キャッシュ・フロー情報

2012年および2013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)
	2012	2013	2013
現金および預金	¥67,122	¥59,330	\$631,237
有価証券	26,717	31,934	339,760
計	¥93,839	¥91,264	\$970,997
預金期間が3か月を超える定期預金	(9,517)	(9,321)	(99,170)
償還期限が3か月を超える債券等	(1,348)	(1,690)	(17,981)
現金および現金同等物	¥82,974	¥80,253	\$853,846

重要な非資金取引は以下の通りです。

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、リース債務1,973百万円です。

2013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1,735百万円 (18,459千米ドル)、リース債務1,735百万円 (18,459千米ドル) 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 金融商品の内容およ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		
	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)

	百万円		
	2013		
	連結貸借対照表 計上額(*)	時価(*)	差額
① 現金および預金	¥ 59,330	¥ 59,330	—
② 受取手形および受取債権 (貸倒引当金控除後)	117,262	117,262	—
③ 有価証券および投資有価証券 その他有価証券	52,308	52,308	—
④ 支払手形および支払債務	(83,171)	(83,171)	—
⑤ 短期借入金	(5,976)	(5,976)	—
⑥ 社債	(90,000)	(90,751)	¥ (751)
⑦ 長期借入金	(84,714)	(85,717)	(1,003)
⑧ リース債務	(3,979)	(4,019)	(40)
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	(40)	(40)	—
ii ヘッジ会計が適用されているもの	—	605	605

	千米ドル(注1)		
	2013		
	連結貸借対照表 計上額(*)	時価(*)	差額
① 現金および預金	\$ 631,237	\$ 631,237	—
② 受取手形および受取債権 (貸倒引当金控除後)	1,247,601	1,247,601	—
③ 有価証券および投資有価証券 その他有価証券	556,527	556,527	—
④ 支払手形および支払債務	(884,892)	(884,892)	—
⑤ 短期借入金	(63,581)	(63,581)	—
⑥ 社債	(957,549)	(965,539)	\$ (7,990)
⑦ 長期借入金	(901,309)	(911,980)	(10,671)
⑧ リース債務	(42,334)	(42,760)	(426)
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	(426)	(426)	—
ii ヘッジ会計が適用されているもの	—	6,437	6,437

\* 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  
有価証券は其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、其他有価証券のうち、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)
	2012	2013	2013
	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	¥1,220	¥1,185	\$12,608
非上場株式	8,090	8,063	85,786
投資事業有限責任組合等	996	888	9,448

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 其他有価証券」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

区分	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				
其他有価証券のうち満期があるもの (社債)	18,000	¥ 300	—	¥4,500
其他有価証券のうち満期があるもの (投資信託)	2,655	—	—	—
其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

区分	百万円			
	2013			
	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	¥ 59,330	—	—	—
受取手形および受取債権	117,262	—	—	—
有価証券および投資有価証券				
其他有価証券のうち満期があるもの (譲渡性預金)	9,500	—	—	—
其他有価証券のうち満期があるもの (社債)	14,500	¥ 300	—	¥4,500
其他有価証券のうち満期があるもの (投資信託)	1,870	—	—	—
其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)	165	723	—	—
	¥202,627	¥1,023	—	¥4,500

	千米ドル(注1)			
	2013			
	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	\$ 631,237	—	—	—
受取手形および受取債権	1,247,601	—	—	—
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 (譲渡性預金)	101,075	—	—	—
その他有価証券のうち満期があるもの (社債)	154,272	\$ 3,192	—	\$47,877
その他有価証券のうち満期があるもの (投資信託)	19,896	—	—	—
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)	1,755	7,692	—	—
	\$2,155,836	\$10,884	—	\$47,877

## 5. 有価証券

2012年および2013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			
	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

	百万円			
	2013			
	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	¥ 9,756	¥14,467	¥5,381	¥ 670
債券	4,800	4,076	—	724
その他	33,405	33,765	405	45
	¥47,961	¥52,308	¥5,786	¥1,439

	千米ドル(注1)			
	2013			
	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	\$103,798	\$153,921	\$57,251	\$ 7,128
債券	51,069	43,366	—	7,703
その他	355,411	359,240	4,308	479
	\$510,278	\$556,527	\$61,559	\$15,310

\* 2012年および2013年3月期において、時価のある株式について、それぞれ7百万円および14百万円(149千米ドル)、時価のない株式について、それぞれ66百万円および4百万円(43千米ドル)の減損処理をしています。

2012年および2013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)	
	2012	2013	2013	
売却額	¥1,180	¥470	\$5,001	
売却益の合計額	26	88	936	
売却損の合計額	259	14	149	

## 6. たな卸資産

2012年および2013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)
	2012	2013	2013
商品および製品	¥49,564	¥60,143	\$639,887
仕掛品	3,651	4,539	48,292
原材料および貯蔵品	18,687	19,870	211,406
	¥71,902	¥84,552	\$899,585

## 7. 短期債務および長期債務

2012年および2013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)
	2012	2013	2013
銀行その他の金融機関からの短期借入金 (平均利率5.50%)	¥ 1,990	¥ 5,976	\$ 63,581
短期債務	¥ 1,990	¥ 5,976	\$ 63,581
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0.98%)	5,915	31,685	337,110
(1年以内返済予定除く、平均利率0.35%)	82,836	53,029	564,198
第5回無担保普通社債 (2014年12月償還、利率0.65%)	50,000	50,000	531,972
第6回無担保普通社債 (2015年6月償還、利率0.55%)	40,000	40,000	425,577
リース債務			
(1年以内返済予定、平均利率2.74%)	1,830	1,734	18,449
(1年以内返済予定除く、平均利率2.87%)	2,582	2,245	23,886
	¥183,163	¥178,693	\$1,901,192
1年以内に返済期限の到来する長期債務	(7,745)	(33,419)	(355,559)
長期債務	¥175,418	¥145,274	\$1,545,633

2013年3月31日現在の長期債務のうち、2013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)
2014年	¥ 33,419	\$ 355,559
2015年	56,184	597,766
2016年	45,838	487,690
2017年	5,383	57,272
2018年	37,690	401,000
2019年以降	179	1,905
	¥178,693	\$1,901,192

2012年および2013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)
	2012	2013	2013
建物および構築物	¥15,927	¥15,308	\$162,868
その他の投資	15,200	15,200	161,720
投資有価証券	1,512	1,512	16,087
現金および預金	1,214	1,336	14,214
機械装置および器具備品	2	2	21
	¥33,855	¥33,358	\$354,910

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。  
2012年および2013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)
	2012	2013	2013
1年以内に返済期限の到来する長期債務	¥ 800	¥23,250	\$247,367
長期債務	23,250	—	—
	¥24,050	¥23,250	\$247,367

## 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。

2012年および2013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)
	2012	2013	2013
退職給付債務	¥(207,512)	¥(238,017)	\$(2,532,365)
年金資産	159,254	171,783	1,827,673
未積立退職給付債務	(48,258)	(66,234)	(704,692)
未認識数理計算上の差異	27,474	40,072	426,343
未認識過去勤務債務	(357)	(39)	(415)
連結貸借対照表計上額純額	¥ (21,141)	¥ (26,201)	\$ (278,764)
前払年金費用	20,948	17,155	182,519
退職給付引当金	¥ (42,089)	¥ (43,356)	\$ (461,283)

2012年および2013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)
	2012	2013	2013
勤務費用	¥ 8,162	¥ 8,248	\$ 87,754
利息費用	5,136	5,178	55,091
期待運用収益	(6,360)	(6,354)	(67,603)
数理計算上の差異の費用処理額	6,422	5,716	60,815
過去勤務債務の費用処理額	(1,100)	(310)	(3,298)
退職給付費用	¥12,260	¥12,478	\$132,759

(株)資生堂および連結子会社の退職給付債務の、2012年および2013年3月31日現在の現在価値算出に使用した割引率はそれぞれ主に2.5%および主に1.6%です。2012年および2013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。2012年3月期の法定実効税率は41.0%です。

2013年3月期は、税金等調整前当期純損失を計上しているため、記載を省略しています。

	2012	2013
法定実効税率(調整)	41.0%	—
交際費等永久に損金に算入されない項目	1.4	—
受取配当金等永久に益金に算入されない項目	0.7	—
未実現利益	9.2	—
税率変更による期末繰延税金資産の減額修正	7.1	—
税額控除	(1.4)	—
在外子会社との実効税率差異	(1.7)	—
評価性引当額の増減	(3.0)	—
その他	2.9	—
税効果会計適用後の法人税等の負担率	56.2%	—

2012年および2013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 of 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)
	2012	2013	2013
<b>繰延税金資産</b>			
たな卸資産	¥ 8,249	¥ 9,373	\$ 99,723
減価償却費	3,761	4,689	49,888
たな卸資産、固定資産等の未実現利益	2,213	6,592	70,135
未払費用	5,318	6,507	69,231
退職給付引当金	7,307	9,051	96,297
賞与引当金	4,639	3,699	39,355
金融資産評価損	3,767	4,208	44,771
税務上の繰越欠損金	1,513	847	9,012
返品調整引当金	1,469	1,386	14,746
未払事業税等	243	477	5,075
その他	4,528	5,118	54,453
繰延税金資産小計	43,007	51,947	552,686
評価性引当額	(3,117)	(2,959)	(31,482)
繰延税金資産合計	¥39,890	¥48,988	\$521,204
<b>繰延税金負債</b>			
のれんおよびその他の無形固定資産	¥25,393	¥27,711	\$294,829
買換資産圧縮積立金	832	809	8,607
その他有価証券評価差額金	511	2,241	23,843
子会社の留保利益金	727	870	9,256
その他	2,124	978	10,406
繰延税金負債合計	¥29,587	¥32,609	\$346,941
繰延税金資産(純額)	¥10,303	¥16,379	\$174,263

## 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。

2013年3月31日現在の利益剰余金は、2013年6月25日開催の株主総会で承認された、期末現金配当9,951百万円(105,873千米ドル)、1株当たり25.0円(0.27米ドル)を含んでいます。

## 12. スtock・オプション

2013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 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	97,000株	97,000株
行使価格	1,287円	
行使期間	2005年7月1日～2013年6月26日	

### ② 2004年6月29日に株主総会で承認されたStock・オプション

	2004年7月26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	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	

③ 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	

④ 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	

⑤ 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	

⑥ 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	21,000株	39,000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	

⑦ 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	63,700株	44,100株	107,800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	

⑧ 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	

⑨ 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	

⑩ 2012年6月26日に株主総会で承認、2012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

	2012年8月30日に 付与されたストック・オプション	2012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	108,600株	100,400株	209,000株
未行使残高	108,600株	100,400株	209,000株
行使価格	1円	1円	
行使期間	2015年8月1日～2027年7月31日	2015年8月1日～2027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。

2012年および2013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14,674百万円および13,659百万円(145,324千米ドル)です。なお、2012年および2013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

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

2012年および2013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)
	2012	2013	2013
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	¥ 4,234	¥ 4,954	\$ 52,708
1年超	17,460	21,079	224,268
	¥21,694	¥26,033	\$276,976
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	¥ 161	\$ 1,713
1年超	5,672	4,104	43,664
	¥ 5,886	¥ 4,265	\$ 45,377



## 16. デリバティブ取引関係

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
	—	—	—	¥(201)

### 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)

2013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			
	2013			
	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	¥4,305	—	¥4,304	¥ 1
ユーロ	2,298	—	2,256	42
英ポンド	1,460	—	1,444	16
豪ドル	98	—	98	0
為替予約取引：買建 米ドル	983	—	971	(12)
ユーロ	9,164	—	9,077	(87)
	—	—	—	¥(40)

千米ドル(注1)

種類	2013			
	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	\$45,803	—	\$45,792
ユーロ	24,449	—	24,003	446
英ポンド	15,534	—	15,363	171
豪ドル	1,043	—	1,043	0
為替予約取引：買建 米ドル	10,459	—	10,331	(128)
ユーロ	97,500	—	96,574	(926)
	—	—	—	\$(426)

② ヘッジ会計が適用されているデリバティブ取引

百万円			
種類	2013		
	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	¥22,500	¥17,500	¥690
金利スワップ取引：受取変動／支払固定	23,250	—	(85)

千米ドル(注1)			
種類	2013		
	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	\$239,387	\$186,190	\$7,341
金利スワップ取引：受取変動／支払固定	247,367	—	(904)

## 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。

2012年3月期については、国内の遊休資産等において、閉鎖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、当該減少額を特別損失に計上しています。その内訳は、建物および構築物19百万円です。海外では、中国子会社で将来の使用見込みのなくなったグループの資産の帳簿価額を回収可能価額まで減額し、当該減少額を特別損失に計上しています。その内訳は、ソフトウェア77百万円です。

2013年3月期については、事業用資産のうち、グローバル事業におけるベアエッセンシャル社取得時に計上したのれんについて、売上が計画を下回って推移している状況を踏まえ総合的に勘案し、米国会計基準に基づき減損テストを実施した結果、回収可能価額まで減額し、日本基準に基づく既償却額を控除した額を特別損失に28,587百万円(304,149千米ドル)計上しています。なお、回収可能価額は割引率を10%として算出した使用価値により測定しています。

また同社における工具、器具及び備品についてはその帳簿価額を回収可能価額まで減額し、特別損失に503百万円(5,352千米ドル)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。事業用資産のうち、建物および構築物等については、その帳簿価額を使用価値により回収可能価額まで減額し、特別損失に10百万円(106千米ドル)計上しています。

遊休資産等については、生産設備の増強により稼働を中止した資産の帳簿価額を回収可能価額まで減額し、当該減少額を特別損失に計上しています。その内訳は、建物および構築物11百万円(117千米ドル)、機械装置等11百万円(117千米ドル)です。なお、回収可能価額は正味売却価額により算出し、売却予定価額をもとに評価しています。

## 18. 構造改革費用

構造改革費用は、当社において、筋肉質な事業構造の構築に向けて、組織、インフラおよび業務を抜本的に見直す「事業構造改革」に伴う臨時的な費用のうち、「生産・研究開発拠点の再編」に伴う費用です。

2013年3月期において、閉鎖が予定されているグループの資産等については、帳簿価額を回収可能額まで減額し、当該減少額を特別損失に計上しています。その内訳は、建物および構築物2,411百万円(25,652千円ドル)、土地950百万円(10,108千円ドル)、機械装置等620百万円(6,596千円ドル)です。なお、回収可能価額は正味売却価額により算出しており、売却予定価額を基に評価しています。

	百万円		千円ドル(注1)
	2012	2013	2013
<b>構造改革費用</b>			
固定資産減損損失	—	¥ 3,981	\$42,356
解体・撤去費用等引当金	—	1,551	16,502
その他	—	213	2,266
	—	¥ 5,745	\$61,124

## 19. その他の包括利益

2012年および2013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		千円ドル(注1)
	2012	2013	2013
<b>その他有価証券評価差額金</b>			
当期発生額	¥ 838	¥ 3,473	\$ 36,951
組替調整額	(6)	0	0
税効果調整前	832	3,473	36,951
税効果額	(270)	(1,176)	(12,512)
その他有価証券評価差額金	¥ 562	¥ 2,297	\$ 24,438
<b>為替換算調整勘定</b>			
当期発生額	¥(11,945)	¥30,850	\$328,226
組替調整額	(200)	—	—
為替換算調整勘定	¥(12,145)	¥30,850	\$328,226
<b>持分法適用会社に対する持分相当額</b>			
当期発生額	¥ (19)	¥ 37	\$ 394
その他の包括利益合計	¥(11,602)	¥33,184	\$353,058

## 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、トイレタリー製品の製造・販売)、ヘルスケア事業(美容食品、一般用医薬品の製造・販売)、ノン資生堂・通販化粧品の製造・販売等を包括しています。

「グローバル事業」は、海外における化粧品事業(化粧品、化粧用具、トイレタリー製品の製造・販売)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)を包括しています。

## (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

2012年および2013年3月期のセグメント情報は以下の通りです。

	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

	百万円					
	2013					
	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	¥345,883	¥322,350	¥ 9,495	¥677,728	—	¥ 677,728
セグメント間の内部売上高または振替高	1,898	2,870	5,209	9,977	¥ (9,977)	—
売上高計	¥347,781	¥325,220	¥14,704	¥687,705	¥ (9,977)	¥ 677,728
セグメント利益*3	¥ 27,508	¥ (3,288)	¥ 1,965	¥ 26,185	¥ (139)	¥ 26,046
セグメント資産	¥205,464	¥401,777	¥44,396	¥651,637	¥63,741	¥ 715,378
その他の項目						
減価償却費*4	¥ 14,883	¥ 16,125	¥ 1,007	¥ 32,015	¥ 31	¥ 32,046
のれんの償却額	¥ 142	¥ 5,349	—	¥ 5,491	—	¥ 5,491
有形固定資産および無形固定資産の増加額	¥ 12,908	¥ 15,170	¥ 220	¥ 28,298	—	¥ 28,298

	千ドル(注1)					
	2013					
	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	\$3,679,998	\$3,429,620	\$101,021	\$ 7,210,639	—	\$7,210,639
セグメント間の内部売上高または振替高	20,194	30,535	55,421	106,150	\$(106,150)	—
売上高計	\$3,700,192	\$3,460,155	\$156,442	\$ 7,316,789	\$(106,150)	\$7,210,639
セグメント利益*3	\$ 292,669	\$ (34,982)	\$ 20,906	\$ 278,593	\$ (1,478)	\$ 277,115
セグメント資産	\$2,186,020	\$4,274,678	\$472,348	\$6,933,046	\$ 678,168	\$7,611,214
その他の項目						
減価償却費*4	\$ 158,346	\$ 171,561	\$ 10,714	\$ 340,621	\$ 330	\$ 340,951
のれんの償却額	\$ 1,511	\$ 56,910	—	\$ 58,421	—	\$ 58,421
有形固定資産および無形固定資産の増加額	\$ 137,334	\$ 161,400	\$ 2,341	\$ 301,075	—	\$ 301,075

\*1 「その他」の区分は、報告セグメントに含まれない事業セグメントであり、フロンティアサイエンス事業(化粧品原料、医療用医薬品、美容医療用化粧品、精製・分析機器等の製造・販売)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) セグメント利益または損失の調整額は、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2012年および2013年3月期の全社資産の金額は、それぞれ60,888百万円、60,389百万円(642,505千ドル)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2012年および2013年3月期のセグメント間消去は、それぞれ2,565百万円、2,648百万円(28,173千ドル)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 セグメント利益または損失は、連結損益計算書の営業利益と調整を行っています。

\*4 会計上の見積りの変更と区別することが困難な会計方針の変更に記載のとおり、法人税法の改正に伴い、当期より、2012年4月1日以降に取得し



た有形固定資産については、改正後の法人税法に基づく減価償却の方法に変更したため、報告セグメントの減価償却の方法を改正後の法人税法に基づく方法に変更しています。

なお、減価償却の方法の変更により、当期の国内化粧品事業、グローバル事業およびその他のセグメント利益または損失に及ぼす影響は軽微です。

(関連情報)

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

\* 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			うち、中国	
¥91,472	¥13,303	¥13,246	¥7,460	¥17,562		¥129,797

2013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						
2013						
日本	米州		欧州	アジア・オセアニア		合計
		うち、米国			うち、中国	
¥373,252	¥92,974	¥80,456	¥79,128	¥132,374	¥90,724	¥677,728

千米ドル(注1)

2013						
日本	米州		欧州	アジア・オセアニア		合計
		うち、米国			うち、中国	
\$3,971,188	\$989,190	\$856,006	\$841,877	\$1,408,384	\$965,252	\$7,210,639

\* 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						
2013						
日本	米州		欧州	アジア・オセアニア		合計
		うち、米国			うち、中国	
¥83,999	¥14,852	¥14,631	¥8,194	¥20,760	¥14,129	¥127,805

千米ドル(注1)

2013						
日本	米州		欧州	アジア・オセアニア		合計
		うち、米国			うち、中国	
\$893,701	\$158,017	\$155,665	\$87,179	\$220,875	\$150,325	\$1,359,772

#### (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

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

2013年3月期	百万円			
	2013			
	国内化粧品事業	グローバル事業	その他	計
減損損失	¥3,067	¥30,006	¥30	¥33,103

※1 グローバル事業の金額は、主に米国子会社ののれんに係るものです。

※2 減損損失のうち、「国内化粧品事業」3,044百万円、「グローバル事業」907百万円、「その他」30百万円は構造改革費用に含めています。

	千米ドル(注1)			
	2013			
	国内化粧品事業	グローバル事業	その他	計
減損損失	\$32,631	\$319,247	\$319	\$352,197

#### (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

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
当期末残高	¥1,419	¥83,121	—	¥84,540

2013年3月期	百万円			
	2013			
	国内化粧品事業	グローバル事業	その他	計
当期末残高	¥1,277	¥55,851	—	¥57,128

	千米ドル(注1)			
	2013			
	国内化粧品事業	グローバル事業	その他	計
当期末残高	\$13,586	\$594,223	—	\$607,809

## 21. 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、2013年及び2012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2013年及び2012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

2013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

2013年6月25日

日本、東京

(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。

# 株式の状況

(2013年3月31日現在)

## 株主数

89,700名

## 発行済株式総数

400,000,000株 (うち自己株式1,960,234株)

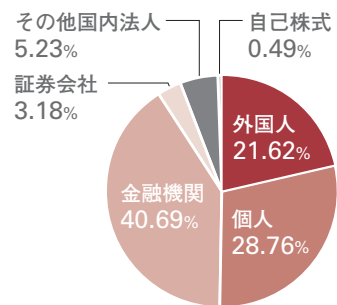
## 大株主

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)	28,702 千株	7.21%
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)	15,973	4.01
資生堂従業員自社株投資会	10,350	2.60
日本興亜損害保険株式会社	8,477	2.12
三井住友海上火災保険株式会社	8,000	2.00
SSBT OD05 OMNIBUS ACCOUNT - TREATY CLIENTS	7,685	1.93
日本生命保険相互会社	7,019	1.76
朝日生命保険相互会社	6,079	1.52
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	5,839	1.46

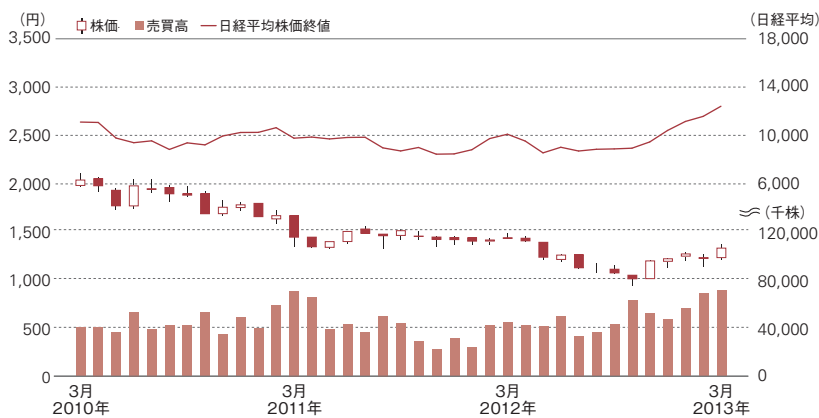
※ 持株比率は自己株式を控除した発行済株式の総数で算出しています。

※ 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

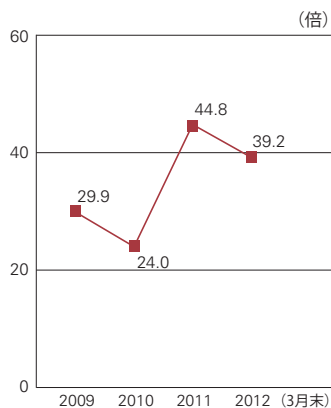
(株式数比率)	2012	2013
外国人	25.09	21.62
個人	23.84	28.76
金融機関	42.17	40.69
証券会社	3.20	3.18
その他国内法人	5.17	5.23
自己株式	0.50	0.49

(株主数比率)	2012	2013
外国人	0.67	0.60
個人	98.01	98.26
金融機関	0.25	0.18
証券会社	0.08	0.05
その他国内法人	0.97	0.88
自己株式	0.00	0.00

## 株価指標

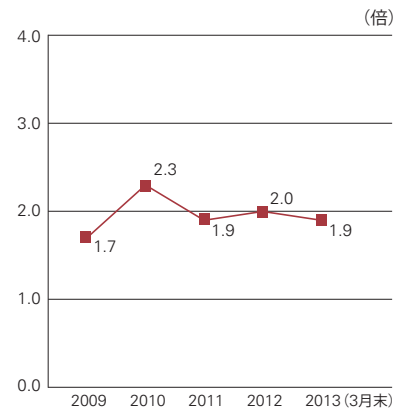
### 株価収益率 (PER)



注: 1. 株価収益率=期末株価÷1株当たり当期純利益

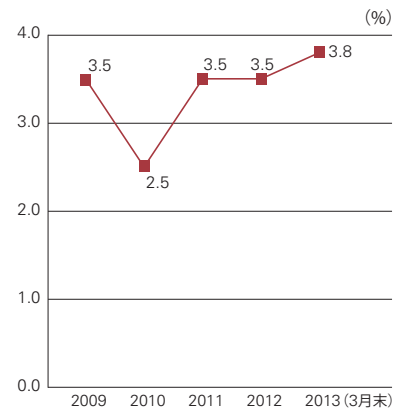
2. 2013年3月期は当期純損益がマイナスとなったため非表示

### 株価純資産倍率 (PBR)



注: 株価純資産倍率=期末株価÷1株当たり純資産

### 配当利回り



注: 配当利回り=1株当たり配当金÷期末株価



# 会社情報

(2013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

33,356名[13,889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

## 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/>



## 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

今回のアニュアルレポート制作にあたっては、環境に配慮した印刷を行っています。

用紙については、従来よりも約30%重量を削減し、木材資源、輸送エネルギーの削減などにつなげているほか、インキは植物油系インキを使用しています。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、地球温暖化対策に貢献しています。



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。

SHISEIDO