

SHISEIDO



# アニュアルレポート 2014

株式会社 資生堂 [2014年3月期]

# 「最高の美」の実現に向けた 新たな価値創造への挑戦をお伝えする アニュアルレポートです。

美の実現をめざし、価値を積み重ねてきた資生堂は、これからも「最高の美」を実現していくための変革に挑戦し新たな価値を創造していきます。

このアニュアルレポートは、こうした姿をお伝えすることを通じ、中長期的な資生堂の価値を、読者の皆さまにご理解いただきたいと考え作成しています。この考えのもと、表紙は「冬景色に咲く椿のように、可憐に、力強く。」をコンセプトに、「最高の美に挑む」資生堂の企業姿勢を表現しました。

ぜひご一読ください。



(モデル：黒田エイミ)

## 編集方針

資生堂の経営および企業活動全体をお伝えするため、経営の方向性や戦略、事業概況に加え、CSR活動などの非財務情報を総合的に取り入れて編集しています。また、「国際統合報告評議会(IIRC)」が提供する「国際統合報告フレームワーク」を参考に、編集しています。

**報告対象期間：**2014年3月期(2013年4月1日～2014年3月31日、海外連結子会社は2013年1月1日～12月31日)の実績を主な報告対象としています。一部当該期間以前もしくは以後直近の内容も含まれています。

**報告対象範囲：**原則として2014年3月31日時点の株式会社資生堂と資生堂グループ各社(連結子会社)94社を対象としています。上記対象範囲と異なる場合は、注釈に明記しています。

## 非財務情報の開示に関するガイドライン

- 国連グローバル・コンパクト
- 国際標準化機構「ISO26000」(社会的責任に関する国際的なガイダンス規格)
- GRI(Global Reporting Initiative)の「サステナビリティ レポーティング ガイドライン第3.1版(G3.1)」(企業のサステナビリティ報告に関する国際的なガイドライン)
- 環境省の「環境報告ガイドライン2012年版」

## 見通しに関する注意事項

当資料の記載内容のうち、歴史的事実でないものは、資生堂の将来に関する見通しおよび計画に基づいた将来予測です。これらの将来予測には、リスクや不確定な要素などの要因が含まれており、実際の成果や業績などは、将来の記載とは異なる可能性があります。また、2015年3月期業績見通しは、2014年4月25日の決算発表時点のものです。





社長メッセージ	6
---------	---

資生堂 スナップショット	主要ブランド一覧 ..... 8 財務・非財務情報ハイライト ..... 10 価値創造の歴史 ..... 12 事業概要 ..... 14
-----------------	---

戦略セクション	社長インタビュー ..... 16 事業別戦略 国内化粧品事業 ..... 21 グローバル事業 ..... 24 財務戦略 ..... 27 取締役・監査役および執行役員 ..... 28
---------	--

価値創造セクション	資生堂の価値創造フロー(ビジネスモデル) .. 32 資生堂独自の強み ..... 34 クレド・ポー ボーテにおける価値創造事例 .... 36 価値創造プロセス ① 研究 ..... 38 ② 商品開発 ..... 40 ③ 生産・調達 ..... 42 ④ 広告・宣伝 ..... 44 ⑤ 店頭対応 ..... 45 事業を横断した取り組み ..... 47 コーポレートガバナンス ..... 51 リスクマネジメント ..... 59 当期の概況と財務報告 ..... 60 報告のポイント ..... 70
-----------	---

データセクション	財務データ(11年間の財務サマリー) ..... 72 市場データ ..... 74 環境データ ..... 76 社会性データ ..... 77 ブランドデータ カテゴリ別一覧 ..... 78 各ブランドの紹介 ..... 80 主要関係会社データ ..... 82
----------	--

財務セクション	連結財務諸表 ..... 84 連結財務諸表に対する注記 ..... 89 独立監査人の監査報告書(訳文) ..... 111
---------	---

株式の状況	112
会社情報	113

# 一瞬も一生も美しく



今をさかのぼること142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 万物资生(至れるいた哉坤元、万物资りて生ず)」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、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、「最高の美」を実現する企業として歩みを進めています。

資生堂は、マーケティングとイノベーションの実行力に優れ、強いブランドを有する“最強のグローバルマーケティングカンパニー”となるべく邁進します。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

Our Mission

Our Values

Our Way

### Our Mission

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

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

### Our Values

In Diversity, Strength  
多様性こそ、強さ

In Challenge, Growth  
挑戦こそ、成長性

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

### Our Way

Toward Consumers  
お客さまとともに

Toward Business Partners  
取引先とともに

Toward Shareholders  
株主とともに

Toward Employees  
社員とともに

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







# SHISEIDO

## 資生堂



キーワードは  
「成長」と  
「スピード」

代表取締役 執行役員社長  
魚谷 雅彦

#### プロフィール

1954年 奈良県生まれ 60歳。

1977年 ライオン歯磨(株)(現ライオン(株))入社。

1994年 日本コカ・コーラ(株)取締役上級副社長に就任。その後、社長、会長を計10年歴任。

2007年 (株)ブランドヴィジョン設立、  
代表取締役社長に就任。

2013年 当社マーケティング統括顧問に就任。

2014年 代表取締役 執行役員社長に就任。

# 社長メッセージ

2014年4月、執行役員社長に就任しました魚谷です。140年を超える伝統と文化を有する資生堂の舵取りを務めるにあたり、私の決意をお伝えさせていただきます。

私の使命は、再生に向けたこれまでの取り組みを単に「強化」することではありません。次の時代のため、抜本的な「改革」を実行し、新たな価値創造と力強い成長を実現すること——すなわち、元気な資生堂を復活していくことだと捉えています。

この実現に向けては、資生堂がこれまでの長い歴史の中で培ってきた、「技術」、「クリエーション」、「おもてなし」といった強みを存分に活かし、ブランド価値を高めていく必要があります。ただし、それだけでは十分ではありません。これらの強みを一層磨きあげながらも、今後は事業方針や業務の遂行方法、組織の在り方をゼロベースで見直し、大胆に変えていかなくてはなりません。これまでの方法に固執せず、すべての物事に対し「この方法でいいのか」と問い続けることにより、成長に直結する改革を断行していきます。長い歴史とともに作り上げてきた方法を変えていくことには障壁もあると思いますが、私が先頭に立ち、国内外にいるリーダーとともに切磋琢磨し合うことで、完遂できると確信しています。資生堂には、現状に危機感を持ち、「変革したい」と願う情熱あふれる社員がたくさんいます。私たち役員一同が改革に向けた強い意志を持ち、「美しい生活文化の創造」というミッションの実現に向け、価値創造を果たしていけば、資生堂は必ずや、グローバル市場で圧倒的な存在感のある企業へと進化できるはずです。

これから、私たちはこの変革の道を最速のスピードで進みます。キーワードは「成長」と「スピード」です。

私は、今ここに、資生堂を今後50年、100年と輝き続ける企業として大きく成長・発展させるべく、先頭に立って全力で走ることを誓います。株主・投資家の皆さまにおかれましては、この改革にご期待いただければと存じます。

2014年7月

代表取締役  
執行役員社長

魚谷雅彦



# 主要ブランド一覧

## 国内化粧品事業

### 化粧品事業

#### カウンセリング化粧品



エリクシル

J C A U



マキアージュ

J C A



ベネフィーク

J A



HAKU

J C A

新シニア対応ブランド  
(2015年3月期中に  
導入予定)

J

#### セルフ化粧品



アクアレーベル

J C A



アネッサ

J C A



TSUBAKI

J C A E



専科

J C ※1 A



シーブリーズ

J A

#### トイレットリー

### ノン資生堂



イプサ

J C A



ディシラ

J C A

### ヘルスケア



ザ・コラーゲン

J

展開する主な地域  
(2014年3月末時点)

日本：J 中国：C その他アジア：A  
北米：U 欧州：E

## グローバル事業

### 化粧品事業



グローバルブランド  
SHISEIDO  
J C A U E



クレ・ド・ポー ボーテ  
J C A U E  
クレ・ド・ポー ボーテ グローバルユニット※2



ベアミネラル  
J C A U E ※1



NARS (ナース)  
J C A U E ※1



ISSEY MIYAKE (イッセイミヤケ)  
J C A U E  
Jean Paul GAULTIER (ジャンポール ゴルチエ)  
J C A U E  
narciso rodriguez (ナルシソ ロドリゲス)  
J A U E  
ELIE SAAB (エリー サーブ)  
J C A U E



オプレ  
C



ウラハ  
C

### プロフェッショナル事業



ピュアマイルド  
C



Za (ジーエー)  
J C A



ザ・ヘアケア  
J C A

※1 香港のみ

※2 両事業から独立した組織でマネジメントしています。

# 財務・非財務情報ハイライト

株式会社資生堂および連結子会社  
2010年3月期～2014年3月期

## 資生堂の今を語る6つの数字

### 創業からの年数

# 142年

資生堂は、創業以来、美しい生活文化の創造に向けた挑戦を続けることで、価値を積み重ねてきており、これが現在の資生堂の強みとなっています。

### 海外売上高比率

# 50.5%

グローバルブランド「SHISEIDO」の2014年3月末現在の展開国・地域数は89(日本を含む)になり、2014年3月期の海外売上高比率は、50%を超えました。

### 生産拠点数

# 14拠点

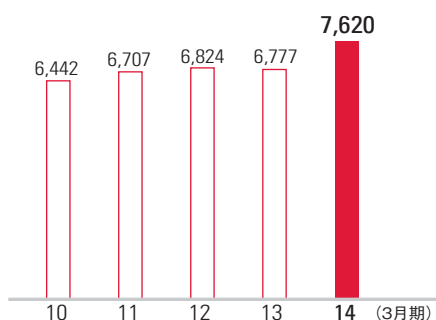
資生堂では、グローバルに最適な生産体制の構築を進め、日本を含むアジア、フランス、米国に14カ所の生産拠点を展開しています。

## 主要指標の推移

### 財務指標

#### 売上高

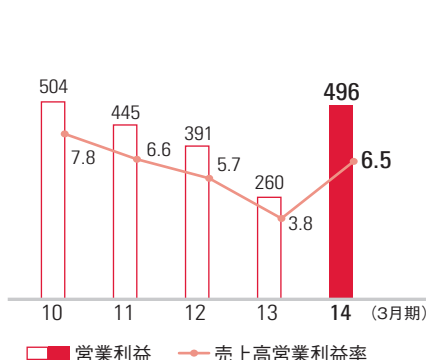
(億円)



#### 営業利益・売上高営業利益率

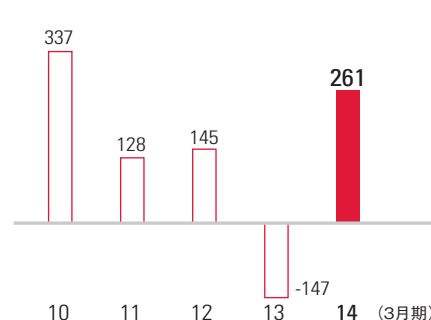
(億円)

(%)



#### 当期純利益(損失)

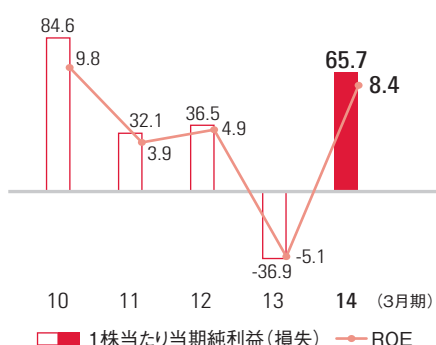
(億円)



#### 1株当たり当期純利益(損失)\*1・ROE\*2

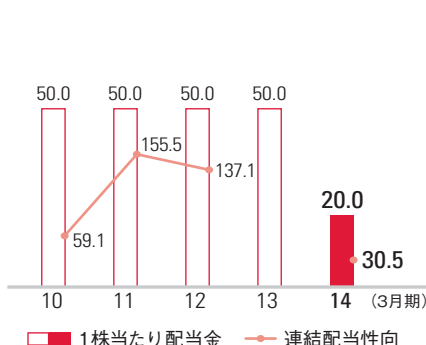
(円)

(%)



#### 1株当たり配当金と連結配当性向\*3の推移

(円)



#### 有利子負債・有利子負債比率\*2\*4

(億円)

(%)



※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。[従業員給付](国際会計基準第19号)の改定による会計処理の変更については、2012年3月期以前は、過年度遡及をしていません。

※3 2013年3月期は当期純損失のため、連結配当性向を表示していません。

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



より詳細な11年間の財務サマリーはP72～73をご参照ください。

## IFSCC世界大会 通算受賞回数

# 22回

世界で最も権威のある「IFSCC（国際化粧品技術者会）」世界大会において、資生堂は他社を圧倒する通算受賞回数（最優秀賞18回、優秀賞4回）を誇ります。

## ビューティー コンサルタント数

# 約2.2万名

「最高の美」の実現に向けて、全世界で約22,000名いるビューティーコンサルタントが「おもてなし」の心の実践という独自の強みを体現しています。

## 全世界（日本を含む）の 女性リーダー比率

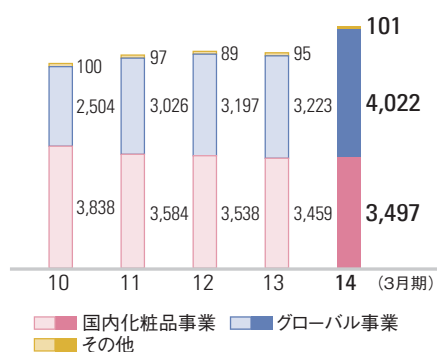
# 49.7%

資生堂ではお客さまの9割、社員の約8割を女性が占めているため、女性社員が経営や事業活動の中核的役割を果たせるよう、さまざまな施策を進めています。

## 事業・セグメント指標

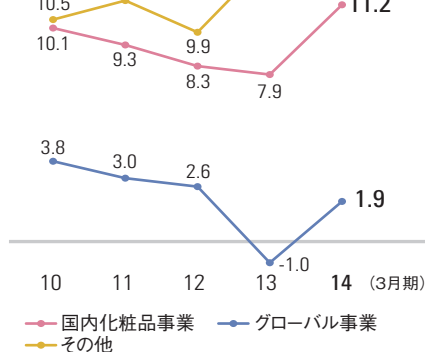
### 報告セグメント別売上高※5※6

(億円)



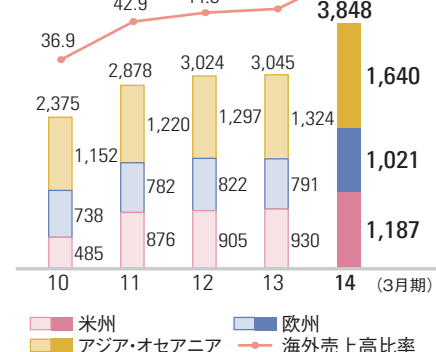
### 報告セグメント別売上高営業利益率※7

(%)



### 海外売上高・海外売上高比率

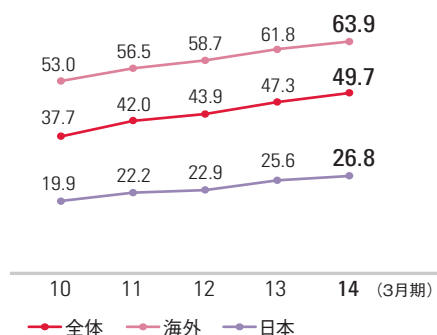
(億円)



## 社会性指標

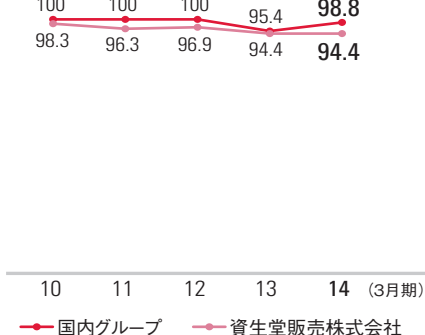
### 女性リーダー比率※8

(%)



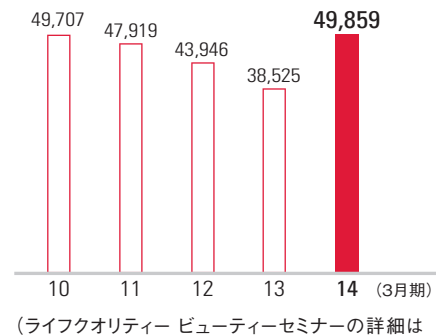
### 国内での育児休業からの復職者の 社員定着率※9※10

(%)



### ライフオリティ ビューティーセミナー 参加延べ人数

(名)



(ライフオリティ ビューティーセミナーの詳細はP47をご参照ください)

※5 グローバル事業の中には、プロフェッショナル事業の国内売上などが含まれています。

※6 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。

※7 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。

※8 日本の女性リーダー比率は、各年4月1日時点の数値です。

※9 育児休業からの復職者の社員定着率=前期の育児休業からの復職者のうち当期末時点で在籍している社員数/前期の育児休業からの復職者数×100

※10 国内グループ対象者: 管理職・総合職、資生堂販売株式会社 対象者: 美容職(有期契約社員を除く)

# 価値創造の歴史

いまだ漢方薬が主流の1872年、日本初の洋風調剤薬局として創業した資生堂は、その後も、マーケティングや技術面で新たな価値を生み出し続けるとともに、その価値創造の場を世界中に広げ、化粧品業界の進化を牽引してきました。そして、2015年3月期、資生堂は、これまでに培ってきた価値をさらに進化させるとともに、新たな革新のステージへと入ります。

## マーケティングによる新たな価値の創造

### 新たなコンセプトの創出



- 1897年 日本初の処方化粧品「オイデルミン」発売
- 1918年 日本初の本格的クリーム「コールドクリーム」発売
- 1967年 本格的男性用化粧品「MG5」発売
- 1982年 最高級ブランド「クレ・ド・ポー」発売
- 2005年 メーキャップブランド「マキアージュ」発売
- 2013年 重ねたメークをお湯だけで落とせる世界初<sup>※</sup>の化粧下地「フルメークウォッシュアップベース」発売

※ 株式会社Mintel Japanデータベース内 資生堂調べ

### 革新的なビジネスモデルの開発



- 1902年 ソーダ水とアイスクリームの販売を開始
- 1923年 日本初のボランティアチェーンシステム「資生堂チェインストア制度」開始
- 1928年 資生堂バーラー開設。本格的にレストラン事業を開始
- 1934年 ビューティーコンサルタント(BC)の前身「ミス・シセイドウ」誕生
- 1937年 愛用者組織「花椿会」発足
- 2011年 中国・アメリカでeコマース開始
- 2012年 日本でWebと店舗が連動するビジネスモデルを確立

## 革新的な研究開発の推進

### 研究基盤の確立と変革



- 1916年 研究開発と品質保証を担う「試験室」設立
- 1968年 総合的な技術基盤として資生堂研究所の完成
- 1989年 独自の研究を行うMGH・ハーバード皮膚科学研究所の開設を全面的にサポート
- 2000年 資生堂リサーチセンター開設
- 2006年 資生堂東南アジアリサーチセンター設立
- 世界5極での研究開発体制に
- 2013年 IFSCC通算18回目となる最優秀賞受賞

### 美白と抗老化分野を牽引



- 1917年 美白化粧水発売
- 1984年 日本初 ヒアルロン酸の量産に成功
- 1990年 美白有効成分アルブチン配合の「ホワイトセス」発売
- 1993年 抗シワ・レチノール配合製剤の開発
- 1999年 皮膚のハリのメカニズムを解明
- 2005年 シミ予防のための美白ブランド「HAKU」発売
- 2007年 美白有効成分4MSKを配合し、「HAKU」リニューアル

1872年  
創業

2015年3月期

# 新たな革新のステージへ

革新を  
積み重ねてきた  
142年

## グローバル化の加速

### 海外拠点の拡大



- 1957年 台湾で販売開始  
(海外展開を本格的に開始)
- 1965年 アメリカ・子会社設立  
(米州拠点の確立)
- 1968年 イタリア・子会社設立  
(欧州拠点の確立)
- 1981年 中国北京市にて化粧品の販売開始
- 2010年 マステージ®戦略の拠点、ベトナム工場新設

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

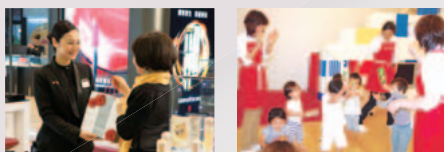
### 海外ブランドの拡充



- 1988年 ゴーツス社買収
- 1990年 ボーテ・プレステージ・インターナショナル社設立
- 1994年 中国デパート専用ブランド「オブレ」発売
- 2000年 米国発メーキャップブランド「NARS」(ナース) 買収
- 2006年 中国化粧品専門店専用ブランド「ウララ」発売
- 2010年 米国ベアエッセシナル社買収

## 社会的価値の拡充

### 女性活躍の支援



- 1937年 企業文化誌「花椿」創刊
- 1949年 新社会人向け「整容講座」開始
- 1989年 「サクセスフルエイジング」を提唱
- 2003年 事業所内保育施設「カンガルーム汐留」開設
- 2007年 「女性研究者サイエンスグラント」設立
- 2010年 女性エンパワーメントWEPs署名
- 2013年 経済産業省主催「ダイバーシティ経営企業100選」に認定
- 2014年 「企業の女性活用度調査」(『日経WOMAN』)にて総合ランキング1位に

### 社会・環境活動の推進

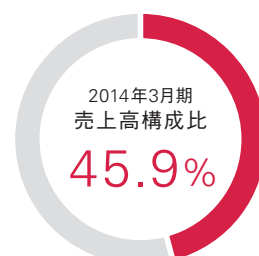


- 1872年 医薬分業を唱え、日本初の西洋調剤薬局として創業
- 1939年 花椿会員へ使用済容器の回収を開始
- 1990年 業界初、フロンガスの使用全廃
- 2000年 国内外の全工場でISO14001の認証取得
- 2004年 国連グローバル・コンパクトへの参加表明
- 2006年 資生堂ライフクオリティ ビューティーセンター開設
- 2009年 業界初、「エコ・ファースト企業」に認定



# 事業概要

## 国内化粧品事業



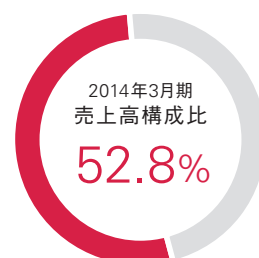
### 化粧品事業

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展開しています。
セルフ化粧品 領域	お客さまに自由に選んでいただく中・低価格帯の化粧品を展開しています。
トイレットリー 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展開しています。

### ヘルスケア事業・ノン資生堂など

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

## グローバル事業



### 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。
マステージ 領域	通常のマス商品よりも高級感がありながら、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」、「ザ・ヘアケア」などのブランドを販売するとともに、ヘアサロンやスパサロンを国内外で展開しています。

## その他

2014年3月期  
売上高構成比

1.3%

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)や飲食業などを展開しています。

# 戦略セクション

資生堂は、これまで培った強みを磨きながら、新たな価値創造を果たしていくため、本格的な成長に向けた抜本的な改革に取り組めます。

このセクションでは、社長の魚谷へのインタビューを通じて、今後の価値創造に向けた改革を解説するとともに、各事業の戦略と財務戦略を掲載しています。

社長インタビュー	16
事業別戦略	
国内化粧品事業	21
グローバル事業	24
財務戦略	27
取締役・監査役および執行役員	28

# 社長インタビュー



スピード感を持って  
抜本的な改革を断行し  
新たな価値をつくり上げることで、  
資生堂を“最強の  
グローバルマーケティング  
カンパニー”へと  
進化・成長させていきます。

代表取締役 執行役員社長 魚谷 雅彦

Q

今後のお話をお聞かせいただく前に、2014年3月期を振り返り、魚谷社長のお考えをお聞かせいただけますか。

当初掲げた目標の多くは達成できましたが、次なる成長に向けた課題は残されています。

翌期以降の成長を見据え、“成長の行く手を阻む経営課題の解決”を方針に掲げスタートした2014年3月期でした。コスト構造改革と事業構造改革の推進や、国内と中国における店頭在庫の適正化、不採算・低収益事業の健全化を進めたほか、国内外において「選択と集中」の考えに基づくさまざまな取り組みを行いました。業績については、これらの成果に加えて、国内においてプレステージ領域が好調に推移したことや2014年4月の消費税増税に伴う駆け込み需要のプラス影響があり、増収増益の結果となりました。2014年3月期を総括すると、当初掲げた目標の多くは達成できたと思います。しかしながら、国内化粧品事業の本格回復はまだ達成できていない、グローバルで競合と戦い成長できる体制がまだ整っていないなど課題は残されており、私は資生堂の現状に強い危機感を持っています。



Q

本格的な成長に向けて、資生堂が抱える課題は何だと認識していますか。

お客さまや市場の変化に追いついていないことが最大の課題であり、抜本的な改革を推し進める必要があります。

市場の変化、お客さまの価値観の変化、購買行動の変化に対し、私たちはスピードある対応ができていない。結果、ブランド育成もうまくいっていないのではないか、という課題を持っています。これは、昨年マーケティング統括顧問として携わったマーケティング改革プロジェクトや、国内外約1万名の社員との直接の対話を通じて感じたもので、例えば、資生堂には、独自で築き上げてきた販売網がありますが、この仕組みだけではこうした変化に適応しきれなくなっています。そして、この状況は、国内外の事業構造や組織が縦割りになっていること、さらにグローバルレベルで新たな価値を創造できる人材の育成が十分できていないことに起因していると考えています。私の責務は、こうした課題をスピーディーに解決し、成長に向かって抜本的な改革を遂行していくことにほかなりません。

具体的な課題は2つあります。国内は、2014年3月期に駆け込み需要という特殊要因もあり、利益水準を改善することができました。しかしここ数年、売上やシェアを落とし続けてきたという事実を直視し、ビジネスモデルそのものを再構築していく必要があります。一方、海外については、売上は堅調に推移しているものの、収益性はグローバルコンペティターと比較すると大きな改善の余地があります。今後は、国内外の事業構造に関する戦略を見直すとともにブランド価値を高めることによって、成長性や収益性を回復していきます。

Q

成長に向けた改革を進めていく中で、特に注力するのはどのような取り組みでしょうか。

最も重要な資産であるブランド価値の再構築を国内外で進めます。

国内外の課題を解決していくために、何よりも重要となるのは「ブランド」です。私たちのビジネスの根幹は、魅力あるブランドをつくり出し、そのブランド価値をお客さまに提供する「ブランドビジネス」にあります。資生堂にとって最も重要な資産である、この「ブランド価値」を創造していくためには、お客さまの潜在ニーズ(インサイト)探求や購買行動分析などの「マーケティング」と、開発技術、パッケージといった商品開発における「イノベーション」の要素を掛け合わせ、相乗効果を生み出すことが必要であり、今後はその効果をお客さまに届けることに徹底的にこだわっていきます。

具体的な取り組みとしては、まず資生堂の絶対価値の源泉であるコーポレートブランド「SHISEIDO」の改革に着手します。国内では現在、プレステージ化粧品からシャンプー、食品に至る

まで、カテゴリーや価格を問わず幅広く「SHISEIDO」が展開されていますが、これにより企業としての好感度や認知度は向上した一方で、「SHISEIDO」が提供する価値の定義が曖昧になり、価値が希薄化するという課題を抱えています。そのため、今後は「SHISEIDO」を冠するものと、そうでないものを明確に定義し、「SHISEIDO」を徹底的に強化していきます。特に強く「SHISEIDO」を訴求するブランドとして6つを定め、その中でも、マーケティング改革プロジェクトにて昨年から検討を進めている、グローバルブランド「SHISEIDO」、「エリクシール」、「マキアージュ」の3ブランドについては2015年3月期中に大々的なブランド刷新・育成強化を実施していく予定です。

次に、ブランドポートフォリオ戦略の再構築です。重複が多く見られたブランド展開を、「展開する地域」と「ブランド」のマトリックスで再整理し、投資の優先順位を明らかにすることなどにより、収益性を高めていきます。

また、グローバルでのブランド育成については、グローバルブランド「SHISEIDO」や中国現地生産ブランド「オプレ」や「ウララ」、そして「ベアミネラル」の強化を引き続き推し進めるとともに、価値創造において最も可能性が大きい最高級ブランド「クレ・ド・ポー ボーテ」のグローバル展開を加速させていきます。また、メーキャップアーティストブランド「NARS」や、デザイナーズフレグランスブランドの育成を強化します。

#### 「SHISEIDO」の名のもとで強化するブランド

ブランド	刷新の方向性
SHISEIDO	世界共通で展開しているブランド
ELIXIR	スキンケアを中心としたブランド
MAQUILLAGE	メーキャップを中心としたブランド
BENEFIQUE	化粧品専門店の総合ブランド
HAKU	美白機能に特化したブランド
新シニア対応ブランド (2015年3月期中に導入予定)	サクセスフルエイジングを体現するブランドとして新たに導入

Q

社内の体制などにも課題があるとのことでしたが、どのような変革に取り組まれるのでしょうか。

“最強のグローバルマーケティングカンパニー”をめざし、経営基盤についてもさまざまな改革を実行していきます。

成長性の回復に向けて、グローバルコンペティターと伍して戦っていくためには、ブランドマネジメント体制の確立や経営管理システム強化による経営管理精度の向上などにより、“最強のグローバルマーケティングカンパニー”へと進化していく必要があります。現在の強みを活かしながら、研究開発、製造、販売といった各プロセスを統合的なマーケティング活動として一貫した展開を図り、常識に捉われない新たな価値を生み出していきます。そのため、外部との提携やオープンイノベーションを取り入れる仕組みづくりも行っていきます。また、本社機能の在り方も根本的に見直します。本社と国内外の販売第一線の役割を明確化し、“Think Global, Act Local”の考えのもと、販売第一線への権限

委譲を進めていきます。そのほか、グローバル経営の機能強化に向け、国内外の決算期の統一を行い、連結決算の決算期も変更する計画です(2016年より1月1日～12月31日の決算期間に変更)。これにより、グローバルでの意思決定のスピードアップを図ります。



Q

2015年3月期および中期的な経営戦略の考え方をお聞かせください。

**2015年3月期は、グローバル競争の中で戦っていくための長期ビジョンと次期3カ年計画の「構築・準備の年」と位置付けます。**

2014年4月をもって、私だけでなく、国内の化粧品事業部長と、マーケティング責任者、そして最高財務責任者らが交代し、経営体制が一新しました。現在この新体制で、東京オリンピック・パラリンピック開催という節目の年である2020年を見据え、資生堂の“ありたい姿”の検討、事業ドメイン・事業ポートフォリオの再設定、ブランドポートフォリオ戦略の構築・推進、マーケティング力・イノベーション力の向上、組織と企業風土の革新、経営基盤の強化といった議論を進めているところです。これらを盛り込んだ計画は、2020年までの3年×2回のクールに分けて推進する予定であり、次期3カ年計画は、2015年12月期よりスタートさせます。

2015年3月期は、これら長期ビジョンと次期3カ年計画を策定し、抜本的な改革に着手する年となります。来期以降の成長に向けたブランド新戦略をスタートさせるほか、国内、中国、米国ベアエッセンシャルの改革の実行、コスト構造改革のさらなる推進などに取り組みます。

Q

2015年3月期の見通しについてもお聞かせいただけますか。

**売上成長を見込むものの、本格的な成長に向けたブランド力の基盤構築のための投資を優先します。**

2015年3月期の売上高は、前期比2.4%増収、現地通貨ベースで1%増収の7,800億円を計画しています。2014年3月の消費税増税に伴う駆け込み需要の反動という特殊要因を除けば、現地通貨ベースで実質4.4%の売上成長を見込みます。一方、営業利益については、成長に向けてマーケティングコストをはじめとする投資を強化することなどから、15.4%減益の420億円を計画しています。

当期純利益は、2014年4月に売却が完了した、欧州を中心に展開するエステティック・スキンケアブランドの「カリタ」および「デクレオール」ブランドの売却益を特別利益に計上することなどから、45.3%増益の380億円を見込んでいます。

2015年3月期の配当金については、一過性の特別利益である「カリタ」および「デクレオール」ブランドの売却益を除くベースの配当性向が40%程度になる、1株当たり20円を予定しています。また、この売却資金の用途については、今後の成長のためのブランド強化や新規市場開拓、M&Aといった成長投資や経営基盤の強化にあてていきたいと考えています。

(詳細については、「事業別戦略」(P21～26)、「財務戦略」(P27)をご参照ください)

#### 過去の実績と2015年3月期の業績予想

	2014年 3月期	2015年 3月期(予想)	2014年 3月期比	(単位: 億円) 同現地通貨 ベース	<b>主要通貨の 換算レート</b> 2014年3月期 米ドル: 97.7円 ユーロ: 129.7円 中国元: 15.9円  2015年3月期(予想) 米ドル: 100円 ユーロ: 135円 中国元: 16.5円
<b>売上高</b>	7,620	7,800	+2.4%	+1%	
<b>国内</b>	3,773	3,700	-1.9%	-2%	
<b>海外</b>	3,848	4,100	+6.6%	+4%	
<b>営業利益</b>	496	420	-15.4%	—	
<b>当期純利益</b>	261	380	+45.3%	—	
<b>1株当たり配当金(円)</b>	20.0	20.0	—	—	
<b>連結配当性向</b>	30.5%	21.0%	—	—	

Q

最後に、今後の成長に向けた意気込みをお聞かせください。

**資生堂を競争に打ち勝つ「戦う集団」へと進化させ、全力で企業価値拡大を実現していきます。**

資生堂は、「最高の美」の実現を通じて新しい価値を創造し、世界に貢献していくことをめざしています。資生堂が将来にわたって輝き続ける企業となるためには、この価値創造を進化させ続けていかなくてはなりません。そのため、私は抜本的な改革を遂行し、資生堂を“最強のグローバルマーケティングカンパニー”、競争に打ち勝つ「戦う集団」に変えていきます。また、スピーディーに市場の動きに対応できる組織へと進化させるとともに、意思決定のスピードアップにもこだわります。

売上や利益のみならず、ROE、キャッシュ・フローなどの財務指標向上にも取り組み、持続的な成長をめざすことで企業価値の拡大を実現し、キーワードである「成長」と「スピード」を全力で実践する私たちの今後に、ぜひご期待ください。



# 事業別戦略

## 国内化粧品事業



徴が最も表われるのが、カウンセリング化粧品で、資生堂ではカウンセリングを行い最適な化粧品を提案する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。BCの評価指標については、従来、お客さま満足度をベースにしていたましたが、2015年3月期からは、店頭売上を重視するという会社方針のもと、店舗ごとの店頭売上目標の達成度も加えて評価することとし、お客さま満足度と店頭売上を重視する仕組みづくりが進んでいます。

### ■ チャンネル

資生堂のチャンネル展開は、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、中でも質の高いサービスやカウンセリングを提供できる売場において、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

## 事業概要

### ■ カテゴリーと特徴

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、資生堂を冠さない化粧品ブランドを展開するその他事業を展開しています。

化粧品事業の中でも、資生堂の特

### 化粧品事業 領域別の分類

領域	商品分類	主なチャンネル	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	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 ウォッシュアップベース」



ベネフィーク

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して行うことで、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。2014年3月末現在、その加盟店舗数は全国で約11,000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。これは、オンラインショッピングやWeb上のカウンセリングを行う「Web BCカウンセリング」機能、化粧品販売店の検索・紹介ができる「お店ナビ」の機能などを有した資生堂の企業サイト「watashi+」と、実際の店舗を相互に連携させることにより、お客さまお一人おひとりの「美」の実現をサポートすることをめざしています。サイトの会員数および店舗への送客数は着実に増加しており、今後はお客さまの購買・美容データを商品開発、イノベーションに反映し競争力の強化を図ります。

## 市場環境

2014年3月期の国内化粧品市場は、政府の経済政策の影響により回復の兆しが見られました。第3四半期までは、前年とほぼ同水準で推移しましたが、2014年1月以降は、同4月の消費税率引き上げ前の駆け込み需要の影響が見られ、結果、第4四半期は前期比+20%程度、年間では+4~5%の成長となりました。価格帯別では、低価格、中価格、高価格帯といずれも伸長し、特に中・高価格帯の市場の回復が見られました。

2015年3月期の国内化粧品市場は、景気回復に伴い緩やかに回復傾向にあるものの、駆け込み需要の反動減の影響により、1桁前半のマイナスを想定しています。

## 2014年3月期(当期)の概況

当期の国内化粧品事業は、駆け込み需要の影響も含めた店頭売上の拡大があった一方で、店頭在庫の回収を進めたことから、売上高は1.1%増収の

3,497億円となりました。

カテゴリー別に見ると、カウンセリング領域は、マクロ環境の明るい兆しを捉えたプレステージ商品の商品力およびプロモーション強化が奏功し、4.7%の増収となりました。一方、セルフ領域は、サマー商品が前期末の品揃え強化の影響を受け4.6%減収、トイレタリーは「専科」が好調に推移したものの、「TSUBAKI」がマイナスになったことなどにより6.3%の減収となりました。

セグメント利益(営業利益)は、売上増による差益増や、コスト構造改革効果、前期実績を反映した従業員の賞与減などにより、前期比43.5%増の395億円となりました。

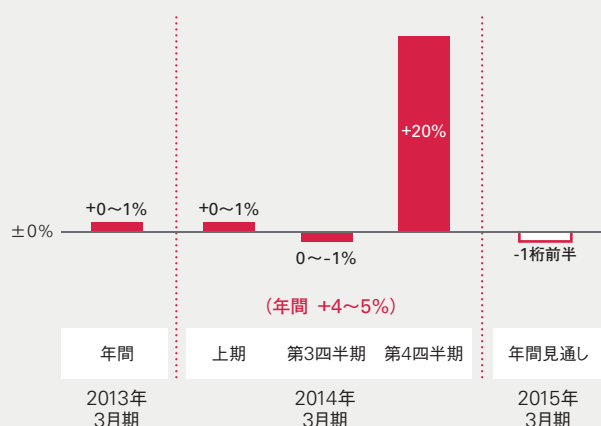
(国内化粧品事業「当期の概況」の詳細については、「当期の概況と財務報告」(P60~69)をご参照ください)

## 2015年3月期の取り組み

### ■ ブランド新戦略をスタート

2015年3月期は、国内化粧品事業の成長性回復に向け、コーポレートブ

国内化粧品店販市場の推移(当社推計)



事業領域別売上高

	(単位: 億円)		
	2013年3月期	2014年3月期	前期比
化粧品事業	2,961	2,982	+0.7%
カウンセリング	1,762	1,845	+4.7%
セルフ	807	770	-4.6%
トイレタリー	392	367	-6.3%
ヘルスケア事業	149	153	+3.2%
その他	349	362	+3.6%
合計	3,459	3,497	+1.1%

ランドとしての「SHISEIDO」の価値の再構築と強化に徹底的に取り組めます。「SHISEIDO」を冠するブランドを明確に定め、その中から「SHISEIDO」としての価値を高めるブランドとして6つを設定。それぞれが発揮する価値を明確にしながらブランドの全面刷新を進めます。グローバルブランド「SHISEIDO」は、2014年9月に発売する新美容液「アルティミューン」に加え、「フューチャーソリューション LX」、「BOP」を世界共通のコアラインとして定めて徹底強化し、プレステージ領域の売上成長を牽引する存在として、革新していきます。

「エリクシール」は、画期的な開発技術を応用した新製品を発売する計画で、最先端サイエンスと女性美を融合するブランドとして下期に刷新を図ります。「マキアージュ」は、“新時代の女性らしさを実現するトレンドメーキャップブランド”という方向性のもと、下期に革新的なりニューアルを実施する計画です。

そのほか、「ベネフィーク」、「HAKU」、

2015年3月期中に導入予定のシニア向け新ブランドについても、資生堂の強力なイノベーションと新たなマーケティング施策とを組み合わせ、ブランド価値を高めていきます。

## ■ 化粧品専門店・大手小売企業との協働取り組み

ブランド戦略の推進にあわせて強化を図るのが営業流通政策です。2014年4月からスタートした新専門店政策では、化粧品専門店ブランド「ベネフィーク」の掛率改定とともに、これまでの専門店支援施策PSプログラム（参加店約800店）をさらに進化させ、お店の特性にあわせた協働取り組みや支援策を実施する「プラチナショップ」制度を導入。約3,000店で展開しています。また、セルフ領域では、売場の拡張が売上の拡大に直結するため、企業別のアライアンスや、協働取り組みを加速させるとともに、2013年10月から本格稼働を開始したりテールサポート専門の子会社（株）ジャパン リテール イノベーションを通じ、売場提案力・実現力を強化します。

当社はこれまで、「販社売上」と「店頭売上」の2つをマネジメントしてきましたが、2014年4月よりマネジメント指標を「店頭売上」に一本化しました。「販社売上」は本社ならびに販社社員の評価から除外しています。「店頭売上」を伸ばすことで、「販社売上」を拡大させるというサイクルを確立し、次なる成長原資の「利益」に結び付けるという良循環の経営スタイルを早期に確立することで、店頭在庫が二度と溜まらない仕組みを構築しています。

## 2015年3月期の見通し

2015年3月期の国内化粧品事業は、前述したブランド新戦略などに積極的に取り組みますが、消費税増税に伴う駆け込み需要の反動減の影響が大きく、売上高は3,440億円と2014年3月期から1.6%減収を見込みます。セグメント利益（営業利益）については、減収に伴う差益減に加え、賞与増に伴う人件費の増加により減益を見込んでいます。



エリクシール



HAKU



# グローバル事業



地域ごとの事業展開については、米州では、主にデパートチャ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展開しています。また、メークアップブランド「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強力なブランド力を有するデザイナーズフレグランスを、デパート、パフューマリーやトラベルリテール※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「オブレ」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

## 事業概要

化粧品事業は、世界各地で展開しており、2014年3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14拠点(国内は4拠点)、研究開発拠点は9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。

### 海外化粧品市場の動向(当社推計)

	2014年3月期	2015年3月期
欧州	前年並みの水準	厳しい市場環境が継続し、前年並みの水準
米州	堅調に推移し、1桁半ばの成長	1桁半ばの成長
中国	厳しい事業環境からは徐々に回復し、1桁後半の成長	成長を継続し、1桁後半の成長
その他アジア	緩やかに拡大し、1桁半ばの成長	成長が継続し、1桁半ばの成長

### 事業領域別売上高

	2013年3月期	2014年3月期	前期比	現地通貨ベース 前期比
化粧品事業	2,803	3,532	+26.0%	+1.4%
プロフェッショナル事業	421	490	+16.5%	+1.3%
合計	3,223	4,022	+24.8%	+1.4%

主要通貨の換算レート(2014年3月期)  
米ドル：97.7円、ユーロ：129.7円、中国元：15.9円



ドの「ウララ」を中心に展開しています。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。

※ 空港などの免税店を対象としたビジネス

## 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。2014年3月期、経済成長を持続した米州では、化粧品市場も堅調に推移した一方で、欧州市場は債務危機や高い失業率の影響により前年並みの水準にとどまりました。アジア市場は政治状況の影響を受けた国もありましたが、全体では緩やかに拡大しました。

2015年3月期の化粧品市場については、欧州は引き続き厳しい市場環境が継続するとの予測から、前年並

みの水準を見込みます。一方、米州とアジアでは、緩やかな拡大傾向を見込んでいます。

## 2014年3月期(当期)の概況

グローバル事業の売上高は、為替レートが円安で推移した影響もあり、前期比24.8%増の4,022億円、現地通貨ベースでは、同1.4%増となりました。内訳としてはグローバルブランド「SHISEIDO」、「NARS」、デザイナーズフレグランスなどが伸長した化粧品事業、アジアの牽引が見られたプロフェッショナル事業が、ともに前期を上回る売上となりました。また、前期減損損失を計上したベアエッセンシャルは構造改革を進めたため、減収・減益となりました。地域別では、現地通貨ベースで米州が同4.2%増、欧州が、同2.6%増と成長しました。一方、アジア・オセアニアが同0.3%減、うち中国は店頭在庫の適正化に向けて出荷調整を行ったことなどから、同1.8%減となりました。

セグメント利益(営業利益)につい

ては、前年から取り組んだコスト構造改革により費用の効率運用が図られたことなどから、赤字となった前期から109億円増と大きく改善し、77億円となりました。

なお、2014年2月、欧州を中心に展開するエステティック・スキンケアブランドの「カリタ」および「デクレオール」ブランドを、フランスの化粧品会社「ロレアルS.A」に譲渡する契約を締結し、2014年4月、売却(売却額2億3,000万ユーロ)を完了しました。

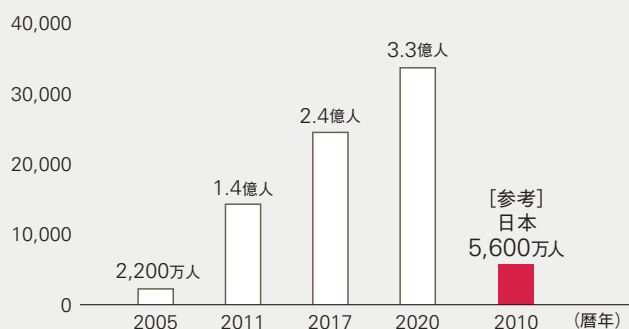
(グローバル事業「当期の概況」の詳細については、「当期の概況と財務報告」(P60～69)をご参照ください)

## 2015年3月期の取り組み

2015年3月期は、グローバルでのプレゼンス確立に向けたブランド戦略を推し進めます。特に資生堂が長い歴史の中で強みを培ってきた中国事業と、ベアエッセンシャルの価値の磨き直しに注力していきます。加えて、当期に合弁会社を設立した中東や、2014年4月に合弁会社を設立したインドネシアなど、次なる成長エン

### 中国の化粧人口※の推移(当社推計)

(万人)



※ 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。



オプレ

ジンとなる新興国でも事業基盤の強化と事業拡大に努めます。

## ■ 中国

2020年に化粧人口が3.3億人にまで増加すると見込まれる中国市場は、政治問題などのリスクを抱える難しい市場ではあるものの、資生堂にとって魅力ある重要な市場であるとともに、成長ドライバーと位置付けている市場です。2015年3月期は、当期から開始した、強化するブランドとエリアを絞り込む戦略を継続して実行し、中国全体で売上伸長率と営業利益率ともに2桁をめざします。具体的な取り組みとしては、中国デパート専用ブランド「オブレ」で2014年3月に美白ラインの刷新を行ったほか、中国化粧品専門店専用ブランド「ウララ」を専門店チャンネルの最高峰ブランドへと育成すべく、徹底強化していきます。エリアについては、集中強化する「省」を2省から4省に増やしていきます。

## ■ ベアエッセシャル

米国ミネラルファンデーション市場におけるNo.1ブランドである「ベアミネラル」は、QVCやインフォーマーシャルなどのテレビショッピング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、デパート、直営店などの店舗販売も行うオムニチャネルビジネスを強みとしています。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べく、事業改革に着手していますが、2015年3月期はさらなる改革に取り組みます。インフォーマーシャルの刷新やリテラー別専用商品の開発のほか、ブランド初のセラムファンデーションとなる「ベアスキン」の発売などにより、新規顧客の獲得と既存店の売上拡大を図ります。こうした取り組みを進めることにより、増収を見込んでいますが、「大きな輝きを放つブランド」となることをめざした投資強化を継続して行うことから、営業利益は減益を見込んでいます。

## ■ その他強化ブランド

ブランド誕生20周年となるメーキャップブランド「NARS」では、米州を中心に展開強化を図り、2015年3月期においても引き続き、2桁の高い成長率を維持していきます。

欧州での売上の約半分を占めるフレグランス事業では、「イッセイ ミヤケ」、「ナルシソ ロドリゲス」「エリーサーブ」の既存主力3ブランドを強化し、2015年3月期も1桁半ばの売上成長を実現します。また、最高級ブランドである「クレ・ド・ポー ボーテ」は、海外での2桁成長を目標に、グローバル展開を加速させ、真のグローバルハイプレステージブランドへ進化させていきます。

## 2015年3月期の見通し

2015年3月期のグローバル事業は、さらなる成長性に向けた取り組みを推し進め、売上高は2014年3月期から5.9%増の4,260億円を見込んでいます。セグメント利益(営業利益)についても増益を見込んでいます。



ベアミネラル



NARS(ナース)

# 財務戦略

## 資金調達と流動性マネジメント

当社は、事業活動のための適切な資金確保、流動性の維持、ならびに健全な財政状態を常にめざし、安定的な営業キャッシュ・フローの創出、幅広い資金調達手段の確保に努めています。成長を維持するために将来必要な運転資金および設備投資・投融資資金は、手元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カ月程度を一つの目安としています。なお、当期末の手元流動性は連結売上高の2.0カ月分となりました。

資金調達手段については、国内普通社債の発行登録枠の未使用分1,200億円、当社および欧米子会社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3.0億米ドル、ならびに米国子会社のCPプログラムの未使用枠1.0億米ドルなどを有し、資金調達手段は分散化されています。当期末現在において、当社の流動性は十分な水準にあり、財務の柔軟性は高いと考えています。

資金調達に向けては、有利な条件で資金調達が可能となるA格付を維持すべく、ベンチマークとなる有利子負債比率25%を目安としており、大型投資案件の資金調達が必要となった場合には、経営動向や財務状況、および市場環境などを勘案して、最適な資金調達方法でタイムリーに投資していきます。

## 経営基盤の強化

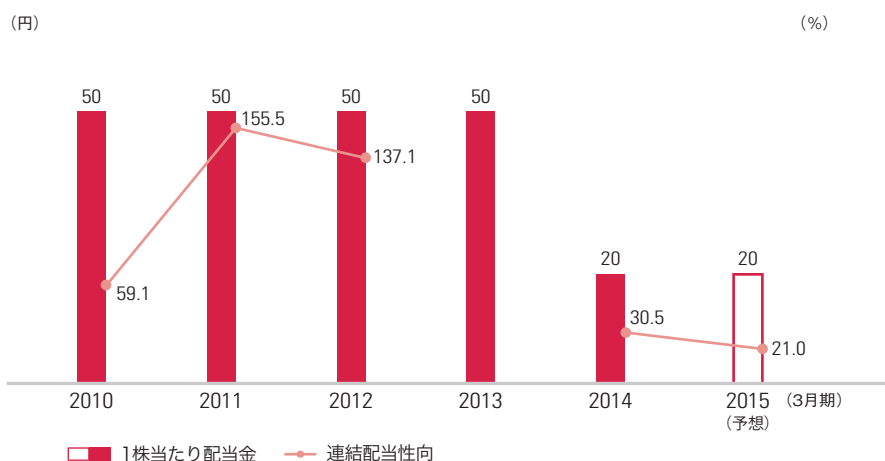
経営基盤の一層の強化に向け、これまで進めてきたコスト構造改革と事業構造改革を継続推進していきます。市場で勝つための投資を確保しながら、持続的な成長を実現できるよう、資産の有効活用や資本効率の向上、キャッシュ・フローの改善など、財務基盤の強化を進めます。

また、海外売上高比率が50%を超え、グローバルな視点での機動的な経営判断がますます必要となってきたことから、2015年に、現在の3月期決算から12月期決算への移行を実施し、すべてのグループ会社の決算期を統一します。具体的には、2015年度を移行期として国内会社は4月から12月までの9カ月決算を行い、2016年度（2016年1月～12月）より新たなサイクルでの経営を開始します。これにより、速やかな投資配分の組み替えなど、経営のスピードアップを実現するほか、経営情報の適時・適切な開示による経営の透明性と質の向上を図ります。

## 利益還元

当社は、株主の皆さまへの直接的な利益還元と中長期的な株価上昇による「株式トータルリターンの実現」をめざしています。この考え方に基づき、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。

1株当たり配当金と連結配当性向\*の推移・予想

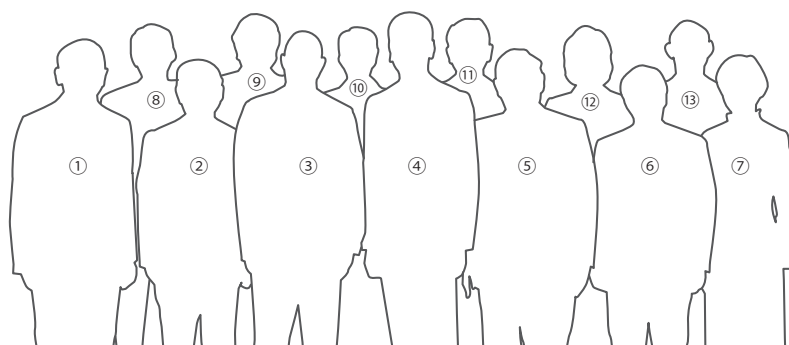


※ 2013年3月期は当期純損失のため、連結配当性向を表示していません。



# 取締役・監査役および執行役員

(2014年6月25日現在)



⑧ 西村 義典  
監査役(常勤)

⑨ 上村 達男  
社外取締役

⑩ 永井 多恵子  
社外取締役

⑪ 原田 明夫  
社外監査役

⑫ 辻山 栄子  
社外監査役

⑬ 大塚 宣夫  
社外監査役

① 岩田 彰一郎  
社外取締役

② 岡澤 雄  
取締役  
執行役員常務

③ カーステン・  
フィッシャー  
代表取締役  
執行役員専務

④ 魚谷 雅彦  
代表取締役  
執行役員社長

⑤ 岩井 恒彦  
取締役  
執行役員常務

⑥ 坂井 透  
取締役  
執行役員常務

⑦ 高山 靖子  
監査役(常勤)



## 取締役

新任



代表取締役 執行役員社長  
**魚谷 雅彦** (1954年6月2日生)

担 当: CEO、取締役会議長、  
CSR委員会委員長

1977年 ライオン歯磨(株)(現ライオン(株))入社  
1983年 米国コロンビア大学経営大学院卒業  
(MBA取得)  
1988年 シティバンクN.A. マネジャー  
1991年 クラフト・ジャパン(株)(現モンデリーズ・  
ジャパン(株)) 代表取締役副社長  
1994年 日本コカ・コーラ(株) 取締役上級副社長・  
マーケティング本部長  
2001年 日本コカ・コーラ(株) 代表取締役社長  
(Global Officer)  
2006年 日本コカ・コーラ(株) 代表取締役会長  
2007年 (株)ブランドヴィジョン 代表取締役社長  
2011年 アスクル(株) 社外取締役  
2012年 コカ・コーラウエスト(株) 顧問(現任)  
シティバンク銀行(株) 取締役(非常勤)  
2013年 当社マーケティング統括顧問  
2014年 執行役員社長(現任)、CSR委員会委員長  
(現任)、代表取締役(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)担当、国際事業部長

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

新任



取締役 執行役員常務  
**岩井 恒彦** (1953年5月28日生)

担 当: 研究、生産、技術総括担当

1979年 入社  
2002年 製品化計画部長  
2004年 ファインケミカル事業部長  
2006年 技術部長  
2008年 執行役員  
2009年 品質保証部長  
2010年 技術企画、品質保証、フロンティア  
サイエンス事業担当  
2013年 技術企画、品質保証、薬事、CSR、  
環境、フロンティアサイエンス事業担当  
2014年 執行役員常務(現任)、  
研究、生産、技術総括担当(現任)、  
取締役(現任)



取締役 執行役員常務  
**岡澤 雄** (1957年5月18日生)

担 当: アジア戦略推進担当、  
中国事業部長

1981年 入社  
2001年 資生堂ドイツレント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、中国事業部長(現任)、アジアパシフィック  
営業部長、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)  
2014年 アジア戦略推進担当(現任)



取締役 執行役員常務  
**坂井 透** (1956年10月16日生)

担 当: 国内化粧品事業、ヘルスケア事業担当、  
国内化粧品事業部長

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  
取締役(現任)  
2014年 国内化粧品事業、ヘルスケア事業担当(現任)、  
国内化粧品事業部長(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>\*



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  
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  
代表理事(現任)  
公益社団法人国際演劇協会  
日本センター 代表理事(現任)

<独立役員>\*



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  
2013年 日本放送協会 経営委員長  
職務代行者(現任)

<独立役員>\*

## 執行役員

常務  
美容領域、ビューティークリエーション、  
お客さま情報、国内ノン資生堂事業担当

**関根 近子**

常務  
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**

プロフェッショナル事業部長

**ジャン・フィリップ シャリエ** 新任

企業文化、宣伝制作、広報担当

**林 高広**

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

**保坂 匡哉** 新任

サプライチェーン(生産・購買・ロジスティクス)担当

**石本 潔**

- 2014年6月25日付で退任した取締役は次の通りです。代表取締役：前田 新造(2014年3月31日付で執行役員社長を退任)、  
取締役：高森 竜臣(2014年3月31日付で執行役員常務を退任)、西村 義典(2014年3月31日付で執行役員を退任)
- 2014年6月25日付で退任した監査役は次の通りです。監査役(常勤)：米山 俊夫
- 2014年3月31日付で退任した執行役員は次の通りです。執行役員常務：宮川 勝

## 監査役

新任



監査役（常勤）

**西村 義典**（1955年6月28日生）

1979年 入社  
2005年 財務部長  
2008年 経営企画部 部長  
財務戦略グループリーダー 兼  
資生堂ビジネスソリューション（株）  
財務部長  
2009年 資生堂ドイチュラントGmbH  
取締役社長

2011年 執行役員 最高財務責任者  
財務、IR、情報企画担当  
内部統制担当  
2012年 取締役  
2014年 監査役（常勤）（現任）



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）



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  
2011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）  
2014年 山崎製パン（株）社外取締役（現任）

&lt;独立役員&gt;※



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）

&lt;独立役員&gt;※



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）NTTドコモ 社外監査役  
（現任）  
2012年 当社社外監査役（現任）

&lt;独立役員&gt;※

国内化粧品事業  
事業戦略・新ビジネスモデル領域担当  
国内化粧品事業部 事業企画部長  
資生堂フィティット（株）代表取締役社長  
（株）資生堂インターナショナル 代表取締役社長

**岩崎 哲夫** 新任

国際事業  
事業戦略・マーケティング領域担当

**丸山 宏**

人事、風土改革担当  
人事部長

**大月 重人**

総務、法務、秘書、CSR、環境担当

**柴田 和久** 新任

研究開発担当

**島谷 庸一**

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担当  
国内化粧品事業部 マーケティング部長

**杉山 繁和**

最高財務責任者  
財務、IR、情報企画、内部統制担当

**直川 紀夫** 新任

※ 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

# 価値創造 セクション

資生堂は、資生堂グループ企業理念「Our Mission, Values and Way(MVW)」に沿ったビジョン、経営戦略、事業戦略を実行し、価値創造につなげています。このセクションでは、MVWを根幹とした資生堂の価値創造の姿をご理解いただくため、価値創造フローや独自の強み、各種取り組みなどをご紹介します。

資生堂の価値創造フロー (ビジネスモデル) .....	32
資生堂独自の強み .....	34
クレ・ド・ポー ボーテにおける 価値創造事例 .....	36
価値創造プロセス	
① 研究 .....	38
② 商品開発 .....	40
③ 生産・調達 .....	42
④ 広告・宣伝 .....	44
⑤ 店頭対応 .....	45
事業を横断した取り組み .....	47
コーポレートガバナンス .....	51
リスクマネジメント .....	59
当期の概況と財務報告 .....	60
報告のポイント .....	70

## 資生堂の価値創造

資生堂は、資生堂グループ企業理念「MVW」のもと、お客さま、取引先、株主、社員、社会・地球といった、ステークホルダーの皆さまとともに、価値創造に取り組んでいます。資生堂の事業活動は、社内・社外の資本(6つの資本)を活用して展開していますが、そのめざすところはブランド価値の拡大であり、ブランド価値の拡大は、活用する各種資源の増大を生み出します。すなわち、各種資源とブランド価値の循環過程こそが、資生堂の価値創造フローとなっています。

### 6つの資本

財務資本

製造資本

知的資本

人的資本

社会的資本

自然資本

①

研究

▶ P.38



# フロー（ビジネスモデル）

## ブランド価値

ブランド価値創造に資する3つの強み



強み1

**技術**

▶ P.34



強み2

**クリエイション**

▶ P.34



強み3

**おもてなし**

▶ P.35

## 価値創造プロセス

②

**商品開発**

▶ P.40

③

**生産・調達**

▶ P.42

④

**広告・宣伝**

▶ P.44

⑤

**店頭対応**

▶ P.45

## 6つの資本

### 財務資本

価値創造への再投資を可能とする  
キャッシュ・フロー。時価総額の  
増大も重要な財務的価値。

### 製造資本

9拠点の研究所、14拠点の工場、  
本社、国内外販社、およびこれら  
をつなぐ各種ネットワークなど。

### 知的資本

ブランド、化粧品に関する技術・  
知見やコンサルティングノウハウ、  
各種特許権のほか、生活文化の  
発信力など。

### 人的資本

グループ企業理念「Our Mission,  
Values and Way」を根幹とした、  
社員の高いモチベーションや専門  
性・スキルなど。

### 社会的資本

お客さまから頂戴している信頼、  
強固なお取引先さまや各チャネル  
との関係性など。

### 自然資本

水、大気、土壌、鉱物、森林など  
の自然資源のほか、生産活動など  
で活用するエネルギー資源など。

# 資生堂独自の強み

これまで培い、大切にしてきた、「技術」、「クリエイション」、「おもてなし」という資生堂ならではの強みは、資生堂の価値創造を果たしていく上で強力な優位性を発揮し続けています。これらの強みを他社の追随を許さないレベルにまで磨きあげることが、グローバル規模での競争力を高める要諦と捉えています。

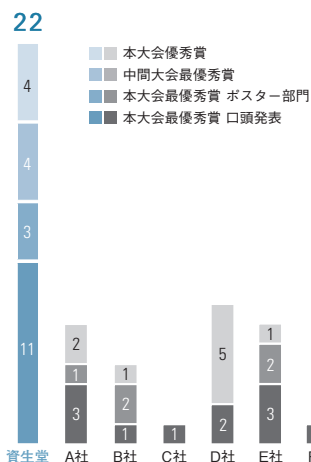
## 資生堂の強み 1

資生堂は、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ています。この背景には、研究開発や生産における業界屈指の技術基盤があります。

例えば、世界中の化粧品研究者が注目する、最も権威のある研究発表会「IFSCC(国際化粧品技術者会)」世界大会において、資生堂は通算22回の受賞歴を誇ります。その回数は、世界の競合企業を凌駕しています。

このように、資生堂の技術力

IFSCC 受賞回数の他社比較



## 技術

が磨きあげられた背景には、100年を超える挑戦の歴史があります。西洋薬学の処方に基づく化粧水開発や、研究開発、品質保証を行う組織の創設など、日本初となる取り組みを積み重ねてきた結果、創造性あふれる研究データや知見が蓄積され、数々のエポックメイキングな研究成果につながってきました。

一朝一夕では高めることが不可能な技術分野。お客さまのニーズとウォンツを満たすだけでなく、お客さまに感動していただくため、資生堂は技術基盤のさらなる強化に注力していきます。

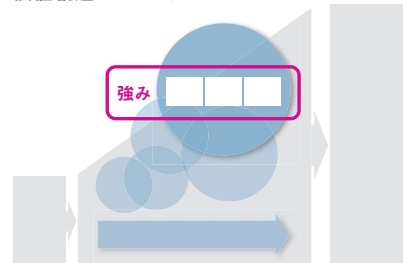
## 資生堂の強み 2

お客さまに共感される資生堂独自のクリエイションは、創出した価値を伝えていくことを可能にする資生堂にとって重要な強みです。

「資生堂スタイル」と呼ばれる独自の美意識を受け継ぎながらも、過去の成功例や表現手法を自ら否定し新たな「資生堂スタイル」を生み出す。100名近い社内クリエイターによるこの積み重ねによって、資生堂はお客さまから絶大なる支持や共感を獲得し、



2014年の新年広告では、長きにわたり培ってきた資生堂の「革新」の精神をより強く打ち出すとともに、「最高の美」を求め、「一瞬も一生も」挑戦を続けるすべての女性たちへエールを送っています。



## クリエーション

日本の宣伝・広告、デザイン界を牽引してきました。また、ニューヨークやパリなどのコレクションのバックステージや、日本政府主導の「クールジャパン」支援を目的としたファッション・ショーでのヘア・メイクを担当するトップアーティスト集団の存在も、「最高の美」の創造における大きな価値となっています。

一方、WebやITデバイスの進展やグローバル化など、クリエーション分野を取り巻く環境は急速な変化を遂げています。資生堂では、こうした変化のさらに先を行く独自のクリエイティブに磨きをかけ、世界中での「最高の美」の実現をめざしていきます。

### 資生堂の強み 3

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「最高の美」の実現に向けて、お客さまとの絆を築き上げてきました。この「おもてなし」の心を、世界中のお客さまとの接点で実践しているのが、全世界で約22,000名のビューティーコンサルタント(BC)です。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など、資生堂のブランド力を体現することで、資生堂のカウンセリング領域の競争力向上に大きく貢献しています。

これからも、世界中のお客さまに美しく、心までも豊かになっていただくために、BCのカウンセリングを通じ、商品をお求めいただき、使い続けていただけるよう取り組んでいます。

## おもてなし

2014年、BCの前身となる「ミッシェイドウ」誕生から80周年を迎えますが、この長い歴史の中で継承されてきた「おもてなし」の心や美容の知識・技術をさらに深化させていくとともに、世界中に広げていくべく、国内外でのトレーニングの強化やITを駆使した対応レベルの向上に注力し、お客さまの「最高の美」を実現していきます。



2013年6月より、タブレット型の携帯情報端末「ビューティー・タブレット」を使用したカウンセリングを店頭で実施しています。



# クレ・ド・ポー ボーテにおける価値



新たな価値創造に向け、ブランド価値の向上に積極的に取り組む資生堂。ここでは、資生堂の数あるブランドの中でも最高級のブランドである「クレ・ド・ポー ボーテ」における、強みを活かしたブランド価値の再構築・向上事例をご紹介します。

## さらに輝きを放つブランドへ。

国内化粧品事業で最大規模の売上を占める資生堂の最高級ブランド「クレ・ド・ポー ボーテ(CPB)」。

2011年に最先端の美容理論に基づき、グローバルでラグジュアリーなブランドに刷新しました。そこですべての指針となったのは、CPB独自のブランドのコアバリュー「Radiance of joy」(光り輝く歓喜)。

すでに持っている強みや、今後培っていく強み、グローバル調査などをもとにつくり上げたもので、お客さまの肌、心、そしてブランドそのものが「Radiance of joy」をまとう、輝きのあるブランドとなるという意味を込めました。

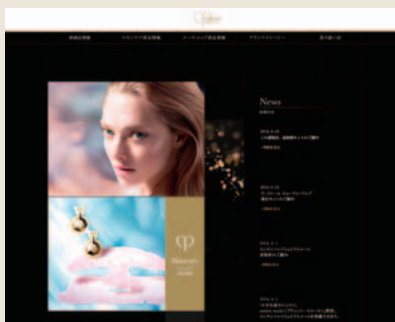
そして、研究、商品(開発)、宣伝、店頭対応といった価値創造プロセスが一体となった取り組みを重視しました。

CPBの価値を店頭からお客さまにお届けするために、月に1度、各プロセスの責任者を集めた会議体を実施するほか、開発担当が自ら店頭のお客さまの声を聞く機会を設けたり、国内外のビューティーコンサルタント(BC)にブランド価値の理解を深める研修を実施するといった、国内外で価値の伝達・浸透をめざしてきました。



クレ・ド・ポー ボーテ研究所

世界トップレベルの肌細胞研究などを通じて、高い安全性や機能性、心地よい使用性を実現しています。



Webサイト

ブランドの世界観に浸っていただくブランドサイトやラウンジのような会話を楽しめるFacebookでの情報発信。

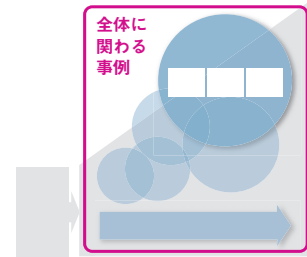


ラディアンスカウンター

ブランドと商品の輝きを強く表現した販売カウンター。お客さま視点の設計により居心地のよさも創出。

# 創造事例

価値創造フローマップ



## 強みの掛け合わせによって、 価値を伝えていく。

ブランド刷新に向けた具体的な取り組みとしては、まず、2011年から2013年の3年間の計画を描きました。ブランドの強みを活かしスキンケア領域から改革に着手し、その後メーキャップ領域へと価値を広げていくプランとして、商品の独自価値の発信のみならず、ブランドの世界観(ブランドのストーリー)まであわせてお届けすることに注力しました。そして、これらの価値がCPBに関わる全社員に浸透するようブランドブックを作成、配付しました。

「技術」においては、細胞レベルで肌を研究し続けてきた結果、肌が脳と同様に情報を処理する能力があることを発見し、そこから独自の「ブレインスキン理論」を確立。クレ・ド・ポー ボーテ研究所からCPBの機能性の高さと独自性を発信してきました。商品開発でも、お客さまの潜在ニーズ(インサイト)に徹底的にこだわり、新発想の価値を提案する商品をつくり上げ、新たな美しさの提案を開始しました。

「クリエイション」という面では、これまで出会っていない顧客層を開拓すべく、国内外で実施した大規模なプレス発表会を皮切りに新たなコミュニケーションを展開。特に、ブランドイメージを強力に訴求する広告に加え、体感型のイベント開催やWebを駆使した取り組みが大きな反響を呼びました。

「おもてなし」では、お客さまをお迎えするカウンターにおいて、来店いただいた瞬間に「ときめき」を感じていただける「ラディアンスカウンター」を導入しました。また、新たなお客さまとの出会いを広げることを狙いに、短時間でできるレッスン「プティット・エコール」もプロモーションとあわせて実施。さらに2012年には、美意識の高いお客さまに満足いただくためにBCの心持ちから所作、提案までを「ときめき対応」として構築し、国内外で徹底した研修・セミナーを実施することで、CPBの価値の伝道師としてBCの価値をも高める取り組みに努めました。

## ブランド価値の浸透は、 確かな成果を生む。

約3年にわたって実施したこれらの取り組みは大きな成果を生みました。例えば、2013年10月に発売した美容液「ル・セラム」はCPB歴代新製品の中で最大の初月売上を記録し、多くの新しいお客さまを獲得。CPBは、現在では20代から60代まで幅広い年代の方の支持をいただくブランドとなりました。

こうした成果のもと、CPBの価値創造・伝達はさらなる加速をめざします。2015年3月期からは、より一層CPBの独自性を高めるため、新製品の発売や、「ル・セラム」をはじめ既存品育成(高額品だからこそ使い続けてファンになっていたための活動)の強化などに取り組んでいます。CPBをハイプレステージ市場におけるNo.1ブランドに育てあげるとともに、グローバル展開を進めます。また、この好事例を他のブランドでも活かしていきます。



肌の根本細胞<sup>※</sup>に着目。

予想を超えた新しい輝きに出会う、  
ル・セラム(2013年9月発売)

※ 肌の美しさの根本である「角層」のこと。角層のうるおいケアに着目。

# 価値創造プロセス

## ① 研究

### 基本方針

資生堂の研究開発は、お客さまの求める「美」の実現に向け、幅広い技術・知識を積み上げ、店頭から商品開発マーケティングなどを含めて統合していくことにより、「最高の価値と品質」の創出をめざしています。さらに、ますます高度化・多様化する「美」へのニーズに応えるべく、新たな価値づくりとして、従来のお客さま起点の「モノづくり」を超える、お客さまの心に共鳴する「コトづくり」にも取り組んでいます。具体的には、商品やサービスの機能・効能の強化はもとより、その先にあるお客さまの心の満足を見つめ、お客さまの心が何に共鳴するのかを「知ること」、その実現に向けて「つくること」、そしてその価値を「伝えるこ

と」の3つの観点を重視した研究活動を進めています。特に、高い研究開発力と安全性が強みとなっています。

### 革新的な研究開発の推進

技術力強化に向けて、技術基盤の強化にも取り組んでいます。基礎から応用までの一貫した研究を可能とするため、2013年9月には、リサーチセンター(RC) 金沢八景の機能をRC新横浜に統合する一方、2014年5月には、兵庫県神戸市に資生堂細胞加工培養センター(SPEC) を開設しました。これにより研究開発拠点は、日本を含む5カ国、計9カ所となりました。

また、研究開発力の最大化に向け、約1,000名の研究者を配置し、グローバルレベルでの研究開発体制の構築にも取り組んでいます。具体的には、日本のリサーチセンターをハブ(中枢)とし、海外の研究開発拠点へ技術を移行しながら、現地ブランドの商品開

発力を高めて、現地のお客さまへの最適な価値提供を実現していきます。

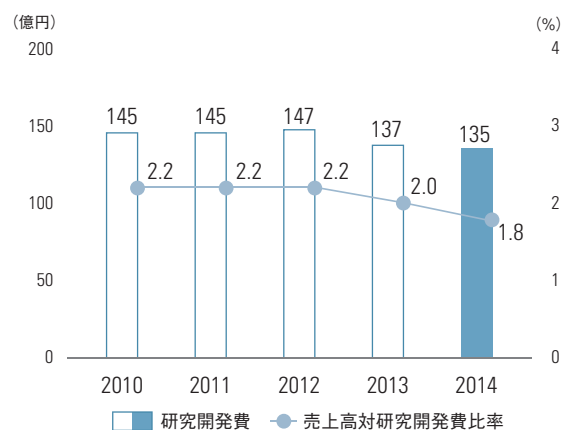
### 美白と抗老化分野の牽引

重点研究領域としては、資生堂の得意分野である「美白」、「抗老化」に効果の高い化粧品成分の開発、皮膚の働きや加齢などの複雑なメカニズムの解明、化粧品の重要な技術である乳化技術の開発などがあげられます。例えば、美白有効成分の研究においては、現在、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種を資生堂が開発するなど、日本そして、世界の美白領域をリードしており、資生堂が開発し美白成分の代名詞的な存在であったアルブチンを超える、「4-メトキシサリチル酸カリウム塩(4MSK)」を開発しました。さらに、新たな研究領域として、再生医療領域への本格参入や心理学、行動学などの人文科学領域に取り組み、技術力向上に努めています。

#### 当期の主な実績

- IFSCC(国際化粧品技術者会) 世界大会において、口頭発表とポスター発表の両部門における「最優秀賞」を独占。優秀賞を含む受賞は通算22回目(世界最多)
- 研究開発費13,540百万円(前期比0.9%減)
- 売上高対研究開発費比率1.8%(前期比0.2ポイント減)
- 安全で有効な毛髪再生医療の事業化に向けて、毛髪などの再生医療研究を専門に行う、カナダのレプリセルライフ サイエンス社と、日本を含むアジアを対象とした技術提携契約を締結

研究開発費・売上高対研究開発費比率





## 安全性へのこだわり

当社は、化学物質を取り扱う企業として、何よりも品質と安全性を重視し、1960年代から本格的に化粧品の安全性研究に取り組んできました。

特に現在では、「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、遺伝子組み換え原料と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。

このように人体と環境への安全性を慎重に確認し、高品質な商品を提供しています。

## 動物愛護への取り組み

当社は、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月から開発に着手した化粧品・医薬部外品における動物実験を廃止しています※。

動物実験の代替法としては、20年以上にわたって開発に取り組んでいますが、最近では、動物を使わないアレルギー性物質の評価方法である「h-CLAT(エイチ・クラット)」を花王株式会社と共同で開発しています。これは動物実験に比べ、少量のサンプルで低コスト、短時間で高精度な感作性の予測ができる試験法であり、2015年の公定化をめざし、国内外の大手化粧品会社を巻き込みながら、世界を牽引する形で活動を進めています。

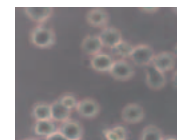
※ 市場にある成分に関して改めてその安全性を証明する必要が生じ、そのための選択肢が動物実験しかない場合と、一部の国において化粧品の安全性保証に動物実験が不可欠となっている場合を除きます。

最優秀賞を受賞したIFSCC口頭発表部門「高感度近赤外カメラシステムによる顔の水分分布可視化と化粧品効果の評価」にて発表した85分間の低湿度環境下(10%)滞在による顔の水分分布の変化。

▲ 水分量  
高  
低  
n=15, mean



THP-1



ヒト由来の白血球細胞  
からつくられた細胞

被験物質



専用機器で  
観察・解析

THP-1が変化すると、  
被験物質はアレルギー  
性物質の可能性があり  
ます。

動物実験の代替法「h-CLAT試験」は、ヒト由来の白血球細胞のアレルギー性物質に反応して細胞が変化する性質を利用し、被験物質と一緒に培養することで、アレルギー性を評価します。

## ② 商品開発

### 基本方針

資生堂は、MVWに基づき、新しく深みのある価値を提供し続けるべく、お客さまや社会のお役に立つことをめざしています。お客さまにご満足いただける価値ある商品とサービスは、化粧品を構成するハード面と、それに付随するさまざまな情報や美容方法などのソフト面が一つになることで生まれます。

そのため資生堂では、刻々と変化するお客さまの潜在ニーズ(インサイト)を的確に捉えることを重視するとともに、研究・マーケティング・宣伝・生産などの各部門が一体となった商品開発に取り組んでいます。

### 新たな価値の創造

現在、当社では、商品による徹底した価値づくりをめざし、「お客さまから評価されない商品は市場に出さない」という指針のもと、商品開発においては厳選に厳選を重ね、高い完成度に達した商品だけを発売することとしています。

ここで重視しているのは、独自の強みを活かして、新たな価値を創造していくことです。

グローバルブランド「SHISEIDO」の「IBUKI」に採用した独自技術「メモライジング C テクノロジー」は、環境の変化による肌あれ、毛穴の開き、肌の凹凸が気になる20～30代の女性の「凹凸悩み多発メカニズム」に着目した研究によって生まれた技術です。肌のキメと深い関わりがある角層細胞を、うるおいのもととなる天然保湿因子で満たしキメを整える効果があり

ます。また、2013年2月に発売した、重ねたメイクをお湯だけで落とせる世界初の化粧下地「フルメイク ウォッシュャブル ベース」は、「メイク落としの面倒さから女性を解放する」という発想で開発した次世代の化粧下地です。新しい生活習慣を提案した商品として大ヒットしており、その売上は現在も好調に推移しています。

### お客さまの声を反映する取り組み

お客さまの視点に立ったモノづくりを実現すべく、お客さまから寄せられた相談・要望など貴重な声を社内に還流し、商品開発にも活かしています。

日本では、フリーダイヤル、eメール、手紙などで「お客さま窓口」に寄せられるお問い合わせやご意見(年間約11万件)、ビューティーコンサルタント

#### 当期の主な実績

- 若い肌特有の「凹凸悩み多発メカニズム」に着目し、キメが整った美しい肌をはぐくむ新発想のスキンケアグローバルブランド「SHISEIDO」の「IBUKI」を発売(2013年9月)
- 「エリクシール シュベリエル」から皮膚生理研究所から得られたエイジングケアソリューションでアプローチする「エンリッチドセラム」を発売(2013年9月)
- ミラーシステムの導入を20の国と地域に拡大
- サトウキビ由来ポリエチレンの化粧品容器への切り替え商品数は約50まで拡大



2011年9月の「スーパーマイルド」を皮切りに、サトウキビ由来ポリエチレン容器へと切り替えており、現在では「エリクシール」、「TSUBAKI」、「アネッサ」など採用商品を広げています。

① 研究

② 商品開発

③ 生産・調達

④ 広告・宣伝

⑤ 店頭対応

がお店でお聞きしたお客さまの声(年間約9万件)、ツイッターなどSNSの声などさまざまな声を収集しています。現在、日本を含めた20の国と地域では「ミラー」と名付けたシステムを使い、お客さまの声をリアルタイムで効率的に収集・分析するとともに、研究所、生産、商品開発、営業などの社内の各部門で共有・活用できる環境を整えています。お客さまからのお申し出を一元的に収集・管理することで、リスク対応力を強化しています。お客さまからいただいた商品に対するご意見や評価を真摯に受け止め商品改良の参考にさせていただくとともに、お客さまが日々の生活で化粧品に対して感じるさまざまなお気持ちやその背景を深く知り、より満足いただける価値づくりに活かしています。

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さまの声を反映した代表的な商品事例などをご

紹介しています。

具体的な商品事例については、下記URLの「お客さまの声を反映する仕組み」をご覧ください。

<http://www.shiseidogroup.jp/csr/challenge/customer/response.html>

## 環境負荷低減に向けた商品開発

当社では、2011年3月期に商品設計における環境基準である「モノづくりエコスタンダード」を制定しました。単に「環境に配慮している」というだけでなく、化粧品としての価値(効果・使用感・使い勝手・デザインの美しさなど)を損なわずに、「美とエコが共生する」モノづくりを実現し、商品を通じて、新しいライフスタイルの提案へつなげることをめざしています。

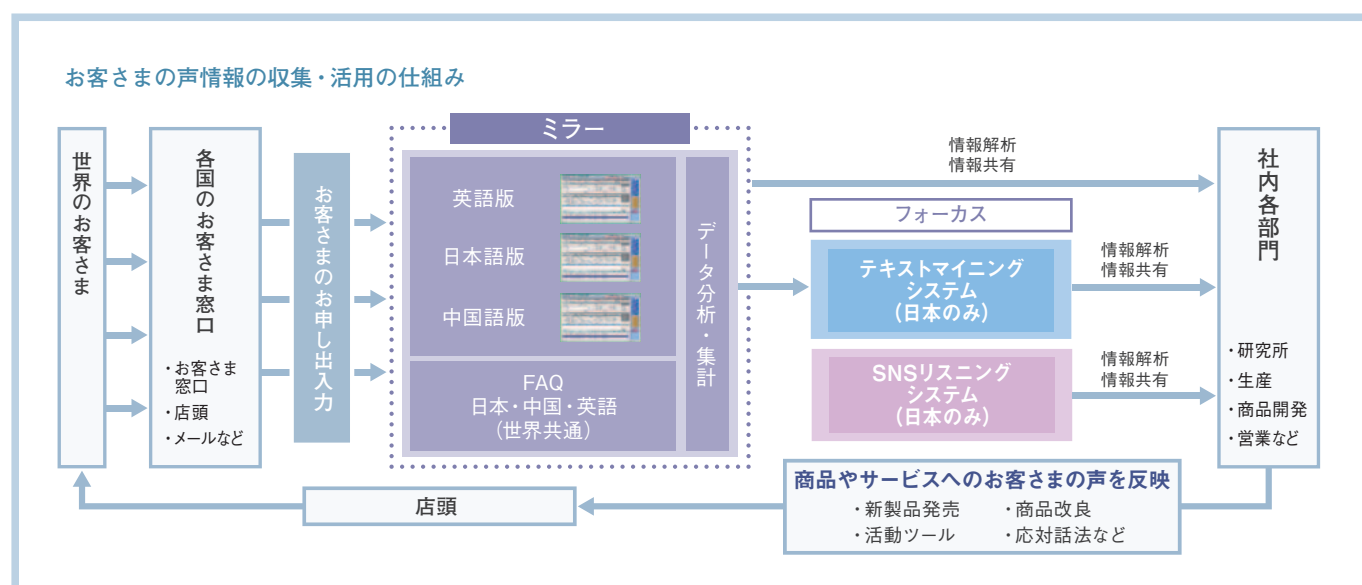
具体的には、化粧品容器をサトウキビ由来ポリエチレンへと切り替えていくほか、レフィル製品の追加や、サ

トウキビの搾りかすを原料とする「バガス紙」など環境に配慮した紙の活用を拡大しています。また、水資源への対応においても、商品の製造過程や、商品使用時の水使用量削減につながる取り組みを行っています。

資生堂では化粧習慣の新提案によっても環境負荷の低減につなげています。例えば、前述の「フルメイクウォッシュابل ベース」は、クレンジング料が不要になるという特長から、化粧下地をつけてから洗顔するまでの一連の化粧行為における水消費量が削減できます。ウォーターフットプリント<sup>※1</sup>の手法を用いて計算すると1回の化粧行為当たり約1.6ℓ<sup>※2</sup>、本商品1本(35g)に換算すると約90ℓの水の削減になります。

※1 原材料調達から生産、廃棄、リサイクルまで、商品のライフサイクル全体を通じた水の利用と、それに伴う環境・社会的影響を定量的に評価する手法。原料となる植物の栽培や製品の製造工程に使われる水など、直接・間接的に投入されるすべての水を対象とします。

※2 本算定結果は、東京都市大学環境学部 伊坪徳宏教授による第三者検証を受けたものです。この数値は、お客さまのご家庭における水消費量を比較したものではありません。



### ③ 生産・調達

#### 基本方針

資生堂は、商品を世界中のお客様に安定して供給するために、グローバルに最適な生産体制の構築を進めています。現在では、日本をはじめ、中国・台湾・ベトナム・フランス・米国に14の生産拠点を展開しています。

また、安全で優れた商品とサービスの提供には、資生堂のあらゆる調達活動に関わるお取引先さまの存在が不可欠です。すべてのお取引先さまが「ともに新しい価値を創造していくパートナー」との認識のもと、お互いの持続的な発展に努めることを調達の方針としています。

#### お客さまニーズへの対応と生産効率の向上に向けて

当社では、収益性を高めながら、刻々と変化するお客さまのニーズに的確に对应していくべく、生産拠点の整備を進めています。具体的には、拠点間の生産移管に取り組んでおり、各工場の特長化による生産効率向上と生産技術革新を図っています。2015年3月までに鎌倉工場を閉鎖し、ベトナム工場では新工場棟を稼働して生産能力を増強する計画です。

ベトナム工場は、アジア全域でのマステージビジネスの展開に備え、2010年に制定されたISO22716<sup>※1</sup>にも準拠した最新鋭の工場です。敷地面積10万㎡は現在の工場棟の3倍までの拡張が可能であり、日本や成長著しいASEANに向けた最重要生産拠点と位置付けて、スキンケアの中低価格帯商品も生産移管を進めています。

日本の工場はそれぞれをマザー工

場と位置付け、資生堂の生産技術を進化させると同時に、その技術を海外工場へ展開しています。生産技術開発においては、粉末製品での発色のよさや成型技術を進化させるとともに、メーキャップ製品の「顔」ともいえる表面加飾のデザイン力の強化や制作スピードの向上に向けて、3Dプリンターなどを活用していきます。

※1 化粧品製造に関する国際規格(化粧品GMP)

#### 環境負荷低減に向けた取り組み

当社は、地球の恵みに感謝し、それらを大切にしながら事業を営むことを重視しています。各生産拠点においても積極的に環境活動に取り組み、環境負荷の低い生産活動の推進において化粧品業界を牽引しています。

CO<sub>2</sub>排出量の削減目標達成に向けては、具体性を持った活動計画に落とし込み、PDCAサイクルを徹底している

#### 当期の主な実績

- ベトナム工場では、「エリクシール」や「dプログラム」、また「Za」の新製品の生産を開始し、生産数量は2,600万個(2012年12月期比1.6倍)に増加
- 掛川工場では、色・質感・使用感のまったく異なる3種のアイカラーを今までにない充填加飾技術で美しい仕上がりを実現したアイカラー「インテグレート スイートトリックアイズ」を生産
- 掛川工場内に生薬原料を栽培する「植物栽培実験施設」を設置し、「実験農場」の本格運用を開始
- サプライヤー行動基準の順守状況の調査を463件実施



ベトナム工場では、「エリクシール」などの主カスキンケア商品の生産移管を進めており、新工場棟稼働後の2015年には工場の生産能力を現在の1.8倍まで高める計画。



① 研究

② 商品開発

③ 生産・調達

④ 広告・宣伝

⑤ 店頭対応

ほか、廃棄する物質を資源として活用する「ゼロエミッション」を国内すべての生産拠点で達成。各工場で省エネ、廃棄物の減量化、リサイクル化への積極的な取り組みを行い、環境負荷を減らす活動を続けています。

## 生産における品質・安全管理

当社では、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」を何よりも優先し、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。

ISO22716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で生産しています。原料に関しても、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<sup>※2</sup>、ISO22000などの各種基準や規格に準じ、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、化粧品を生薬原料となる植物を栽培する「植物栽培実験施設」を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ビリティの高い「安心・安全」な植物原料の調達をめざします。

※2 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。

## 取引先との協働

当社は、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」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。

2014年3月現在、資生堂の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。

サプライヤー行動基準の順守状況を把握するためには、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を実施しています。また、資生堂の購買方針を、お取引先さまにより深く理解いただくために、毎年、日本で約140社に向けて「購買活動方針説明会」を開催しています。



化粧品製造に関する国際規格「ISO22716(化粧品GMP)」に基づき、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」な製品の生産を徹底しています。

### 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	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

## ④ 広告・宣伝

### 基本方針

資生堂では、美しい生活文化を創造していくためには、生活をデザインし、社会に提案していくことが重要だと捉えており、世の中のお客さまとのコミュニケーションは不可欠な価値創造のプロセスと考えています。行動基準である「Our Way」においても、お客さまに支持され、商品やサービスの選択に役立つ、公正で創造的な美しい宣伝や広告を制作することを謳っています。

資生堂は、1916年の意匠部（現在の宣伝・デザイン部）設立以来、いわば「資生堂スタイル」ともいうべき独自の美意識を脈々と受け継ぎながら、時代の一步先を行く革新性で、日本の宣伝広告・デザインをリードしてき

ました。現在、宣伝・デザイン部には、100名近いクリエイターが所属しています。グラフィックデザイナー、CMプランナーなどの広告制作クリエイターだけでなく、商品をデザインするパッケージデザイナー、お客さまとの出会いの空間をデザインするスペースデザイナーのほか、コピーライター、フォトグラファーなど、プロの専門家集団が資生堂のコミュニケーションを担っています。

### 資生堂独自のクリエイティブ

当社は化粧品会社として市場をつくってきましたが、化粧品のみならず日本の近代美容文化の発展をも常にリードしてきました。例えば、日本髪が主流であった1923年に、資生堂が世に広めた「耳かくし」という西洋風のヘアスタイルは、その後約10年間日本中で大流行し、美容文化史にその名を残しました。その独自性はその後も続き、高

度成長期には、「日やけした肌の健康的な美しさ」を前面に打ち出したサマー・キャンペーンで社会的・文化的メッセージを発信し、今までにない活動的な女性像を提唱するほか、女性の社会進出が当たり前になってきた1990年代前半、落ちない高機能口紅を発売し、働く女性から大人気を博しました。そして、1990年代後半にはファッションとメーキャップの融合を提案し、女性たちのファッション感度を引き上げることにも寄与しました。

このように時代にあわせてファッション文化を革新し続けてきた資生堂は、媒体やプロモーション施策の活用方法においても業界を牽引してきました。近年のWebサイトを介した口コミによる効果の大きさを踏まえ、これまでの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価値伝達とを組み合わせ、お客さまとの絆の強化に取り組んでいます。

#### 当期の主な実績

- 売上高対マーケティングコスト（広告費および売出費）比率は22.2%（前期比1.3ポイント減少）
- London International Awards 2013で銅賞を受賞
- 電通イージス・ネットワーク社に海外主要市場の広告枠購入を一元委託することを決定
- 拡大するシニア市場に向けたマーケティングを本格的に強化



2013年11月に発表された、世界で優れた広告作品を表彰する国際的な広告賞「London International Awards 2013」の「モーショングラフィック・アニメーション」部門において、資生堂グループ企業情報サイト内の動画コンテンツ「世界は数式でできている」が、銅賞を受賞しました。

① 研究

② 商品開発

③ 生産・調達

④ 広告・宣伝

⑤ 店頭対応

## ⑤ 店頭対応

### 基本方針

資生堂は、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、ブランド価値の向上に努めることを方針としています。その中で、ビューティーコンサルタント(BC)は、店頭でお客さまのご要望に応じ、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「厚生労働省認定資生堂技能検定」を導入しています。

### おもてなしの心を磨き続ける取り組み

お客さまの満足を最大化し、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」の心でお客さま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 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・対応を振り返り、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、全世界のBC22,000名が参加する「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度開催しています。

2015年3月期は、BCの原点ともい

える「ミス・シセイドウ」誕生から80周年を迎えます。これを機に、2014年1月には、BCとしてのあるべき姿や資生堂のBCならではの対応について、従来の定義を再構築し、明確化した『BCの誓い』を作成し、カードの配付やセミナーへの反映を行っています。

### お客さまを基点とした対応に向けて

当社では、お客さまの声を収集・分析・共有する「ミラーシステム」を導入し、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。応対面においても、お客さまからの声をリアルタイムに事業所へフィードバックし、活動の振り返りや課題の気づきを促すことにより、対応の質とお客さま満足のさらなる向上につなげています。

(ミラーシステムの詳細については、「お客さまの声情報の収集・活用の仕組み」(P41)をご参照ください)

#### 当期の主な実績

- BC向け研修延べ19種37件を実施
- 携帯情報端末「ビューティー・タブレット」を国内のBC約10,000名で活用
- お客さま窓口での対応件数約11万件、店頭から収集したお客さまの声は約9万件
- HDI-Japan主催の「2013年度問合せ窓口格付け調査」のクオリティモニタリング部門(電話)にて最上位の三つ星を獲得



1934年「ミス・シセイドウ」として誕生して以来、BCは時代の変化にあわせながら、さらなるお客さまの美しさの実現に向けたお手伝いをさせていただく活動に取り組んでいます。

さらに、お客さまとの重要な接点となる「お客さま窓口」でも、お問い合わせやご相談に誠実に対応し、お客さまにとってさらにお役に立つ情報を発信することを徹底しています。2012年からは、Webを通じたトータルビューティーサービス「watashi+」内での「Web BCカウンセリング」など、お客さまとの積極的なコミュニケーションを図っています。

当期、資生堂「お客さま窓口」は、対応品質の高さが評価され、世界最大のサポートサービス業界団体Help Desk Instituteの日本法人HDI-Japanが主催する、「2013年度問合せ窓口格付け調査」のクオリティモニタリング部門(電話)にて、化粧品業界初となる最上位の三つ星を獲得しました。

## 対応レベルの向上に向けて

当社は、店頭における対応力や提案力の向上に向けて、これまでに培ってきた対応ノウハウや美容技術を凝縮した対応ソフトを開発・運用し、海外においても国際版対応ソフトを活用しています。

2013年6月には、国内のBC約10,000名に対し、タブレット型の携帯情報端末「ビューティー・タブレット」を導入。同年7月から専用開発アプリケーションソフトを順次搭載、店頭での対応に活用しています。このアプリケーションソフトには、お客さまが化粧を落とすことなく、鏡を見るように顔を映すだけでメーキャップパターンなどをシミュレーション体験できる「メーキャップシミュレーター」のほか、「ファンデーションファインダー」、「スキンケアコンサルテーション」の3種類があります。こうした最先端のテクノロジーを活動

ツールとして活用し、店頭における興味喚起や、お客さまがこれまで気付かなかったご自身の魅力を発見いただくことによる満足度向上をめざします。



全世界のビューティーコンサルタントに配付された行動指針「SHISEIDO BEAUTY CONSULTANT OMOTENASHI CREDO」。



資生堂のお客さま窓口は、HDI-Japanが主催する「2013年度問合せ窓口格付け調査」のクオリティモニタリング部門(電話)において、最上位の三つ星を取得しました。



# 事業を横断した取り組み

## 基本方針

資生堂を取り巻くすべての方々とともに「美しい生活文化を創造」していくため、社会的課題に応えながら事業を進めていくことが不可欠と捉えています。その推進にあたっては、企業理念を実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。

また、社会にはさまざまな課題がある中、資生堂では、当社ならではの強みを活かした「女性・化粧」、「文化」、「環境」の3つの分野を重点領域と定めるとともに、価値創造の源泉である「人材」の育成に特に注力しています。

こうした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10月には、「国

連グローバル・コンパクト」が発表した新たな株式指標「Global Compact 100」の構成銘柄に選定されました(選定された100社のうち日本企業は資生堂を含め6社)。また、2014年3月には「世界で最も倫理的な企業」の1社に3年連続で選ばれています。

## 女性・化粧

### 化粧を通じたQOLの向上に向けた取り組み

当社は、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(クオリティ・オブ・ライフ=生活の質)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。

このうち、「資生堂ライフクオリ

ティー メーキャップ」は、特に、あざや白斑、肌の凹凸などの肌に深い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を提供するもので、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、“新たな化粧の力を発見・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」を東京・銀座にリニューアルオープンし、がん治療の副作用による肌の強いくすみ、眉やまつ毛の脱毛などの外見上の悩みへのメーキャップアドバイスも始めました。

また、高齢者、障がいのある方、学生、社会人などを対象に、さまざまな美容ニーズにお応えしながら、QOLの維持・向上をサポートすることをめざす事業(ソーシャルビジネス)として、「資生堂ライフクオリティービューティーセミナー」を全国で開催しています。なお、本活動は海外では無償で展開しています。

#### 当期の主な実績

- 国連グローバル・コンパクト」が発表した構成銘柄「Global Compact 100」の1社に選定(選定された100社のうち日本企業は資生堂を含め6社)
- 「Ethisphere Institute」が発表した「世界で最も倫理的な企業」に3年連続で選定
- 使用パーム油の全量をRSPO認証パーム油に切り替え完了
- 経済産業省による「ダイバーシティ経営企業100選」に選出(2012年3月)



2006年6月の開設以来3,000名を超える方々にお越しいただいた「資生堂ライフクオリティービューティーセンター」は、2013年10月、本社新社屋オープンに伴い東京・銀座に移転し、その活動を一層充実させています。

さらに、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、「日常が戻ってきたよう」、「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。

## 女性の活躍に対する支援

当社は、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、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。

※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(女性のエンパワーメント原則)の略。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

## 文化

当社は、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年に開廊した資生堂ギャラリー(東京・銀座)では、現代美術を中心としたグループ展「椿会」、公募展「shiseido art egg」などを開催し、作品の一部を資生堂アートハウス(静岡・掛川)にコレクションし公開しています。また、資生堂企業資料館(静岡・掛川)では、142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。

1937年創刊の企業文化誌『花椿』では、カルチャー、ファッション、アートなど常に時代の最先端を伝え続けており、毎年優れた詩集に贈賞する「現代詩花椿賞(1983年創設)」では、美を伝える言葉への支援を続けています。

同時に、資生堂花椿ホールやワードホール(ともに東京・銀座)から社内外に美を発信するプログラムも開催しています。

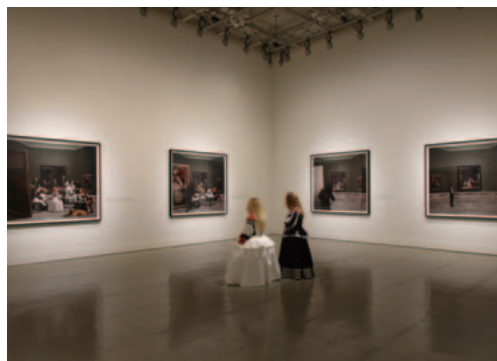
## 環境

### 環境活動の基本方針

当社は、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、「美とエコをつなぐ新し



医療機関や高齢者福祉施設、各種イベントなどで実施している「資生堂ライフクオリティー ビューティーセミナー」は、当期、15カ国1地域で延べ2,812件開催、参加者は延べ49,859名となりました。



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では、現在も前衛性と純粋性を兼ね備えた同時代の表現を積極的にご紹介しています。

いライフスタイル」の実現をめざし、全社員が全世界で取り組む環境プロジェクト「資生堂アースケアプロジェクト」を推進しています。

## 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」※3に認定されました。約束した取り組みの進捗状況については、環境省への報告に加え、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ます。

※3 2008年4月に環境省が創設。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

## 環境負荷低減に向けた取り組み

前3カ年に引き続き、2015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。また、「全世界でのCO<sub>2</sub>排出量の削減」については、下表にある2021年3月期削減目標の達成をめざして各事業所で推進しています。

## 生物多様性の保全への取り組み

### パーム油課題への取り組み

パーム油は、近年急速に需要が増加しており、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、切り替えを完了しました。

2014年3月期CO<sub>2</sub>排出量削減目標・結果

対象		目標値	結果
国内	生産事業所	2010年3月期比15%削減(絶対量)	達成※3
	非生産事業所	2010年3月期比5%削減(絶対量)	達成
海外	生産事業所	20%削減(BAU比)※1	達成
	非生産事業所	2010年3月期比4%削減(絶対量)※2	達成※3

2021年3月期CO<sub>2</sub>排出量削減目標

対象		目標値
国内	生産事業所	2010年3月期比20%削減(絶対量)
	非生産事業所	2010年3月期比14%削減(絶対量)
海外	生産事業所	23%削減(BAU比)※1
	非生産事業所	2010年3月期比11%削減(絶対量)※2

※1 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(BAU: Business As Usual)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

※2 海外非生産事業所については、データ未取得事業所を除く

※3 排出権行使分を含む



## 人材

### ダイバーシティ&インクルージョン

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46,462名(2014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、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」会社をめざします。

中でも、お客さまの9割が女性である資生堂にとって、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、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、2014年4月時点の国内女性リーダー比率は2009年と比較し約1.2ポイント上昇し、26.8%となりました。なお、日本を含む全世界の女性リーダー比率は、49.7%となっています。

### グローバルレベルの人材育成

創業以来、「書生堂」と呼ばれるほど人材育成に注力してきた資生堂は、2006年、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。

そして、海外事業の拡大や社会のグローバル化が急速に進展していること

から、2008年には「グローバル人事ポリシー」を策定。グローバル人事戦略を本格的に開始しており、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、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。

育成に向けては、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」を開始し、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。



仕事と育児・介護の両立を支援すべく、事業所内保育施設「カンガルーム汐留」の運営をはじめ、育児時間制度を利用するBCに代わって店頭活動をサポートする「カンガールスタッフ制度」など、独自の取り組みを進めています。



2014年5月、『日経WOMAN』が実施した「企業の女性活用度調査」において第1位になりました。多様な人材が活躍できる社内風土の醸成に向けた取り組みに対し、社外からも評価を得ています。



# 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8名で構成され、少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。2014年3月期は15回開催しました。

取締役会には取締役8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会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

## コーポレートガバナンス改革の変遷

### 経営の透明性、公正性、迅速性

#### 責任体制の明確化

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

#### 経営の透明性・健全性の強化

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

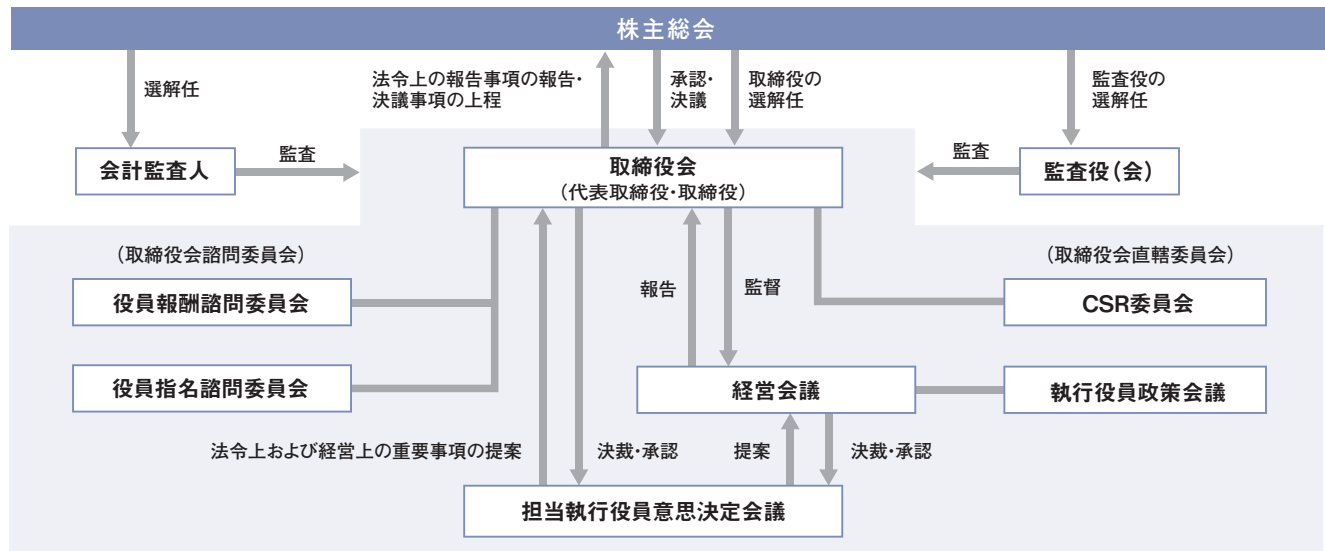
#### 監督・監査機能の強化

2005 社外監査役の増員(2名→3名)  
2006 社外取締役の招聘  
2011 社外取締役の増員(2名→3名)  
2012 独立性に関する判断基準の制定

#### 意思決定機能の強化

2001 経営会議・執行役員政策会議の設置  
2002 取締役の員数削減

(株) 資生堂の経営・業務執行体制



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。2014年6月末現在、取締役と監査役合計13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8名(62%)で、女性は3名(23%)、外国人は1名(8%)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、P53をご参照ください)

## ■ 取締役・執行役員等への研修

### および次世代経営層育成について

当社は、社外取締役・社外監査役を当社に迎えるに際し、当社が属する業界、当社の歴史・事業概要・戦略等に

ついて研修を行っています。取締役・執行役員に対しては、より高いレベルのリーダーシップ力を開発するため、執行役員社長も参加するエグゼクティブプログラムのほか、外部機関の研修も活用しています。

さらに、次世代の経営層育成のため、執行役員候補の幹部社員には、トップマネジメントに求められるリーダーシップや経営スキルを習得する研修を行っています。

## 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、当社および連結

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はなく、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

### 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、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114回定時株主総会招集ご通知」に掲載しています。

<http://www.shiseidogroup.jp/ir/account/shareholder/2014/index.html>

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、2014年3月期は監査役会を15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も100%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。

## 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。

## 各委員会メンバー

### 取締役会諮問委員会(2015年3月期)

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 執行役員社長	魚谷 雅彦
代表取締役 執行役員専務	カーステン・フィッシャー
〔オブザーバー〕 執行役員	直川 紀夫

【活動内容】2014年3月期は計4回開催し、2013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 執行役員社長	魚谷 雅彦
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】2014年3月期は1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、審議を行いました。

### 取締役直轄委員会(2015年3月期)

CSR委員会			
〔委員長〕	代表取締役 執行役員社長	CEO	魚谷 雅彦
〔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）、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	研究、生産、技術総括	岩井 恒彦
	取締役 執行役員常務	国内化粧品事業、ヘルスケア事業担当 国内化粧品事業部長	坂井 透
	社外取締役		永井 多恵子
	執行役員	人事、風土改革担当 人事部長	大月 重人
	執行役員	総務、法務、秘書、CSR、環境担当	柴田 和久
	執行役員	最高財務責任者 財務、IR、情報企画、内部統制担当	直川 紀夫
	経営企画部長		高倉 宏文
	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 調査本部 主席研究員	河口 真理子氏
〔オブザーバー〕	監査役(常勤)		高山 靖子

【活動内容】2014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。

## 新社長就任のプロセス ～資生堂で初となる社外からの直接起用～

新社長選任の検討は、2013年の夏ごろから開始し、社外取締役を委員長とする役員指名諮問委員会の特別部会をほぼ月1回ペースで開催。「予断を持たず、聖域を設けず、あらゆる可能性を排除せず」に、社内外で資生堂に関わる人物から検討を進めていきました。具体的には、複数の候補者の多面的なヒアリングや調査、外部機関による客観的なアセスメントも実施しながら、あらゆる角度からの選考を行

いました。2013年4月から資生堂のマーケティング改革プロジェクトに参画していた魚谷雅彦も候補者の一人であり、日本コカ・コーラ(株)での10年にわたるマネジメント経験と実績、グローバルでのマーケティング手腕が、再生フェーズにある今の資生堂に必要な適任であるという総意となり、同年12月に開催された取締役会で承認され、決定しました。



## 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、毎年の連結業績等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」、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

ブ型報酬」としての金銭報酬、株主との利益意識の共有を主眼とした「長期インセンティブ型報酬」としての株式報酬型ストックオプションで構成されています。この業績連動報酬は、取締役に単年度だけではなく中長期的な視野をもって、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ステン・フィッシャー代表取締役執行役員専務についても、役位による報酬体系と切り離

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

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

取締役および監査役の2014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
取締役(9名)	百万円 247	百万円 84	百万円 196	百万円 98	百万円 626
うち社外取締役(3名)	39	—	—	—	39
監査役(5名)	96	—	—	—	96
うち社外監査役(3名)	36	—	—	—	36
合計	343	84	196	98	722

注：1. 取締役の基本報酬は、第89回定時株主総会(1989年6月29日)決議による報酬限度額月額30百万円以内です。また、監査役の基本報酬は、第105回定時株主総会(2005年6月29日)決議による報酬限度額月額10百万円以内です。

2. 上記の基本報酬には、当社の子会社の取締役を兼務している当社取締役1名に対し、当該子会社4社が当社を経由して支払った2014年3月期に係る基本報酬31百万円が含まれています。また、P56「2014年3月期に係る取締役の報酬等の一部変更」に記載の通り、代表取締役の前田新造について、基本報酬を減額しました。

3. P56「2014年3月期に係る取締役の報酬等の一部変更」に記載の通り、支給対象の取締役の賞与を引き下げました。

- 取締役の中期インセンティブ型報酬は、第111回定時株主総会（2011年6月24日）決議によるものです。代表取締役カーステン・フィッシャーを除く取締役の本報酬は、2014年3月期末までの3カ年計画での目標であった3カ年の年平均売上高成長率6%、連結営業利益率10%の目標達成状況を算定基準としており、当期の同指標が支給下限値に達しなかったため、本報酬の支給はありません。また、社外取締役に本報酬の支給はありません。代表取締役カーステン・フィッシャーの本報酬は、2011年4月から2014年3月期末までの同代表取締役の担当事業売上に係る目標達成率および担当事業利益に係る目標の達成率を算定基準としています。2014年3月期の終了をもって、当該3カ年の業績が確定して目標を達成したことにより、報酬の見込みの額が明らかとなったため、上記表中に記載しています。表中の金額は当該3カ年に係る報酬です。
- 上記の取締役の長期インセンティブ型報酬（ストックオプション）は、取締役の職務執行の対価として株主総会の承認を得た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。賞与と同様に、P56「2014年3月期に係る取締役の報酬等の一部変更」に記載の通り、支給対象の取締役の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引き下げました。
- 上記支給額のほか、当社取締役3名に対して、当該取締役が取締役を兼務しない執行役員の地位にあったときに付与されたストックオプションの当期費用計上額13百万円があります。
- 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1～6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2014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	43	22	—	49	115
代表取締役 カーステン・フィッシャー	82	27	196	24	330

- 注：1. P56「2014年3月期に係る取締役の報酬等の一部変更」に記載の通り、代表取締役の前田新造について、基本報酬を減額しました。
2. 上記の基本報酬には、代表取締役カーステン・フィッシャーに対し、同代表取締役が取締役を兼務している当社の子会社4社が当社を経由して支払った2014年3月期に係る基本報酬31百万円が含まれています。
3. P56「2014年3月期に係る取締役の報酬等の一部変更」に記載の通り、支給対象の取締役の賞与を引き下げました。
4. 中期インセンティブ型報酬については、P55「取締役および監査役の2014年3月期に係る報酬等の総額」の注4の通りです。
5. 上記の取締役の長期インセンティブ型報酬（ストックオプション）は、取締役の職務執行の対価として株主総会の承認を得た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。賞与と同様に、P56「2014年3月期に係る取締役の報酬等の一部変更」に記載の通り、支給対象の取締役の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引き下げました。
6. 上記2名の取締役について上記の役員報酬（注1～5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。

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のすべてを都度、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。

#### ■ 2014年3月期に係る取締役の報酬等の一部変更

2014年3月期は、2012年3月期から2014年3月期までの3カ年計画について当初の業績目標から下方修正し、これを前提に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した。

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%に変更しました。

また、取締役を兼務しない執行役員の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した。

さらに、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した。

#### ■ 2015年3月期に係る取締役の報酬等の一部変更

2015年3月期を、新たな経営体制で次なる成長に向けた準備に集中する年であるとともに、成長を勝ち取るための新たな中期経営計画を構築する年と位置付け、2015年12月期から新中期経営計画を実行します。これと連動して、2015年12月期より新たな報酬制度を導入するため、2015年3月期

は中期インセンティブ型報酬を設定しないこととしました。

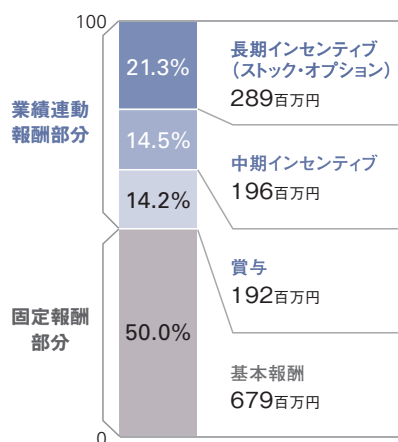
そのため、2015年3月期に係る取締役の報酬設計を一部変更し、中期インセンティブ型報酬のうち2015年3月期に係る部分の一部(支給対象の取締役の平均で約60%)を、同期に係る賞与および長期インセンティブ型報酬としてのストックオプションに振り分けることとしました。

なお、2015年3月期において中期インセンティブ型報酬を設定せず、中期インセンティブ型報酬の一部を賞与および長期インセンティブ型報酬としてのストックオプションに振り分けることは、一時的な処置であり、当社の役員報酬制度を変更するものではありません。

### ■ 3カ年計画期間中の社外取締役を除く取締役の当該3カ年に係る報酬の種類別の割合

2012年3月期から2014年3月期までの当社3カ年計画の期間に対応した取締役(社外取締役を除く)への報酬の種類別の比率は、次表の通りです。

2013年3月期の賞与支給がなかったことや、上記「2014年3月期に係る取締役の報酬等の一部変更」に記載の通り、2012年3月期から2014年3月期までの3カ年計画について当初の業績目標からの下方修正を行い、業績連動報酬を引き下げたことなどにより業績連動報酬が少なくなり、以下のような固定報酬部分と業績連動部分との比率となっています。



## 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、より高い倫理観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) 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。

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ため、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、社員から幅広く業務に関わる相談を受け付けています。2015年3月期からは、不正行為や経営上のリスクに関する通報を専門に受け付けるCSR委員長の「CSR委員会ホットライン」を新設し、同時に新設した、経営課題や役員が関与する不正行為の指摘を受け付ける「監査役通報メール」とあわせて社内へ周知し、通報窓口体制を強化しています。

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通報・相談先として、「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。

社内規程については、当社株式は海外でもADR(米国預託証券)を介して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、2014年3月期のミーティング回数は500回を超えています。その内容も、経営状況、戦略などだけではなく、ESG(環境、社会、ガバナンス)などの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、半期に一度、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、四半期に一度、証券アナリストの声をまとめた「IRレポート」を社内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
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> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <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、アセットオーナーへの訪問</li> <li>・各種事業説明会の実施</li> </ul>
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>・株主さまミーティング(個人株主対象)の開催(年2回)、および当社ウェブサイトにおける報告</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <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>
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</li> <li>・適時開示資料</li> <li>・決算説明会の説明内容</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <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</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <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。

2014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。

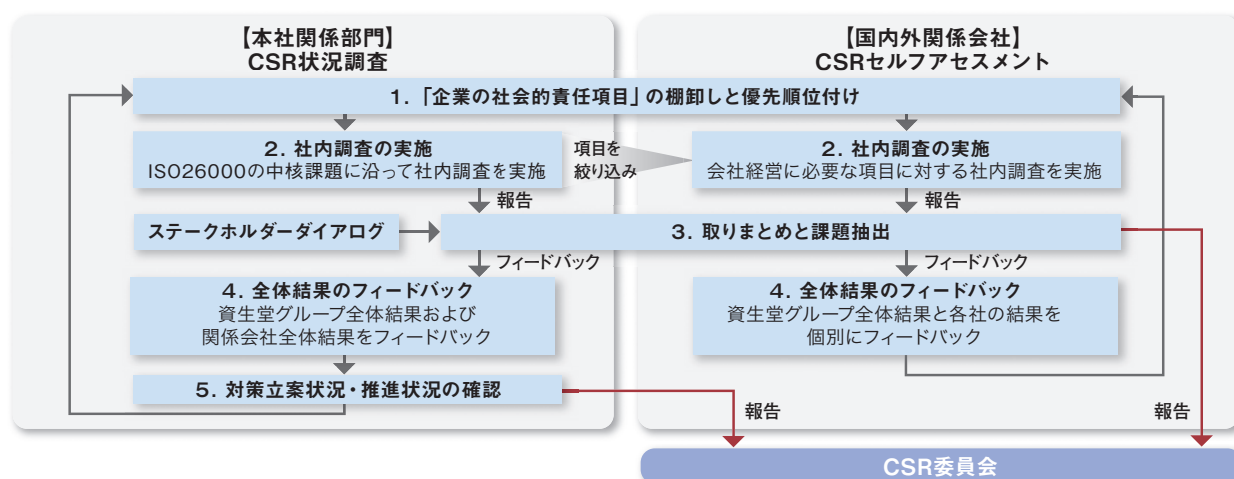
## 事業継続計画(BCP)

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



# 当期の概況と財務報告

## 経営成績

### 営業概況

2014年3月期(当期)の国内経済は、政府の経済政策が下支えとなって緩やかに回復し、化粧品市場においても持ち直しの動きが見られました。また2014年に入ってから、4月からの消費税率引き上げを前に、需要が一時的に拡大する動きが見られました。

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、経済成長を持続した米州では化粧品市場も堅調な成長を持続したものの、欧州は債務危機や高い失業率の影響により弱い経済成長となり、化粧品市場は前年を若干上回る程度の成長にとどまりました。アジアは、政治状況の影響などを受けた国もある中で、地域全体では緩やかな成長となりました。

資生堂は、2012年3月期より“成長軌道に乗る”をテーマとした3カ年計画を推進してきました。長引く欧州の金融危機や尖閣諸島問題に端を発した中国での事業環境の悪化などを受け、2013年3月期中に“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。その中迎えた3カ年計画の最終年度である2014年3月期は、“成長の行く手を阻む経営課題の一掃に向けて徹底した選択と集中を進め、持続的な成長への道筋をつける年”と位置付け、コスト構造改革と事業構造改革の継続や店頭在庫水準の適正化に向けた取り組みへの着手、不採算・低収益事業の健全化などに注力しました。同時に国内外において強く・大きく・収益性の高い領域に資源を集中して投入し、特に日本、中国、およびベアエッセンシャル社の3つの領域を重点強化しました。

この結果、国内売上は前期比1.1%増となり、海外売上は前期比26.4%増となりました。また、連結売上高は前期比12.4%増となりました。

営業利益は、売上増に伴う差益増や為替影響に加え、全社をあげてのコスト構造改革や費用の効率運用を継続したこと、国内において賞与および年金費用などの人件費が減少したことなどにより、前期比90.6%増となりました。

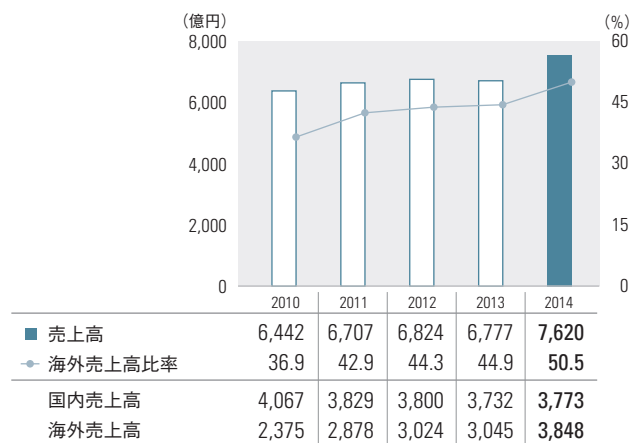
当期純利益は、店頭在庫水準の適正化に向けた生産終了品の回収などの特別損失に加えて、移転価格調査に関して発生する可能性が高いと予想される納税額の計上があったものの、営業利益が大幅に増益となったことに加え、販売子会社の一部社屋などの売却益を計上したことから、増益となりました。

以上の結果、当期の連結売上高営業利益率は6.5%、連結ROEは8.4%、海外売上高比率は50.5%となりました。

### ■ 売上高

売上高は、前期に比べ12.4%増収(現地通貨ベースでは1.3%増収)の762,047百万円となりました。国内売上高は前期比1.1%増収となり、海外売上高は前期比26.4%の増収(現地通貨ベースでは1.8%増収)となりました。

#### 売上高・海外売上高比率



### ■ 売上原価、販売費および一般管理費

#### (売上原価)

売上原価は、前期に比べ13.7%増加の189,560百万円となりました。売上高に対する比率は前期より0.3ポイント上昇し24.9%となりました。これは主に原価率が高い海外売上高の構成比が増加したことによるものです。

#### (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7.8%増加の522,843百万円となりました。売上高に対する比率は、3.0ポイント減少し68.6%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前期比1.3ポイント減少し22.2%となりました。国内はコスト構造改革による費用減、海外では費用の効率運用により減少しました。

#### 人件費

人件費の売上高に対する比率は、前期比0.8ポイント減少し23.9%となりました。国内において賞与および年金費用が減少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、前期比0.7ポイント減少し21.3%となりました。国内、海外ともにコスト構造改革や費用の効率運用を推進したことが主な要因です。

### 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、前期比0.2ポイント減少し1.2%となりました。

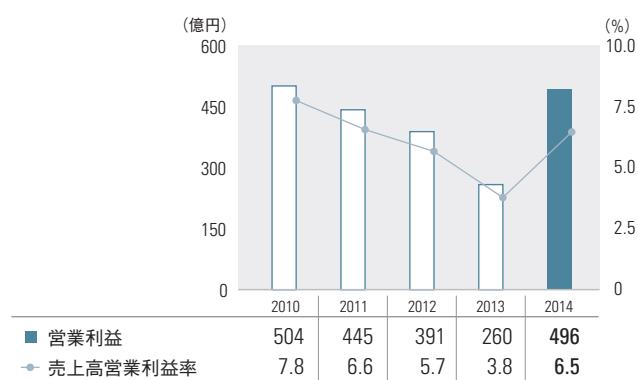
#### 売上原価率・販売管理費率・販売管理費

	2010	2011	2012	2013	2014
売上原価率(%)	24.9	25.2	23.9	24.6	24.9
販売管理費率(%)	67.3	68.2	70.4	71.6	68.6
マーケティングコスト	22.7	21.5	23.5	23.5	22.2
人件費	23.0	23.7	23.9	24.7	23.9
経費	21.3	21.7	21.6	22.0	21.3
M&A関連償却費	0.3	1.3	1.4	1.4	1.2
販売管理費(億円)	4,337	4,576	4,803	4,849	5,228
マーケティングコスト	1,463	1,444	1,603	1,590	1,693
人件費	1,484	1,593	1,633	1,677	1,818
経費	1,374	1,453	1,476	1,491	1,627
M&A関連償却費	16	86	91	91	90

## 営業利益

営業利益は、売上増に伴う差益増や為替影響に加え、全社をあげてコスト構造改革や費用の効率運用を継続したこと、国内において賞与および年金費用などの人件費が減少したことなどから、前期比90.6%増益の49,644百万円となりました。売上高営業利益率は2.7ポイント好転の6.5%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32,488百万円の純費用から783百万円の純利益となりました。前期は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ンシャル社に係る無形固定資産の減損損失や生産・研究開発拠点の再編に伴う構造改革費用を計上しましたが、当期は構造改革費用やのれんの減損が減少したことに加え、固定資産売却益が増加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6,442百万円の損失に対し50,427百万円の利益となりました。

## 法人税等(法人税等調整額を含む)

法人税等は、当期において課税所得が前期より増加したことや、移転価格調査の更正見積もりを計上したことにより、前期に比べ246.0%増加の21,691百万円となりました。

## 少数株主利益

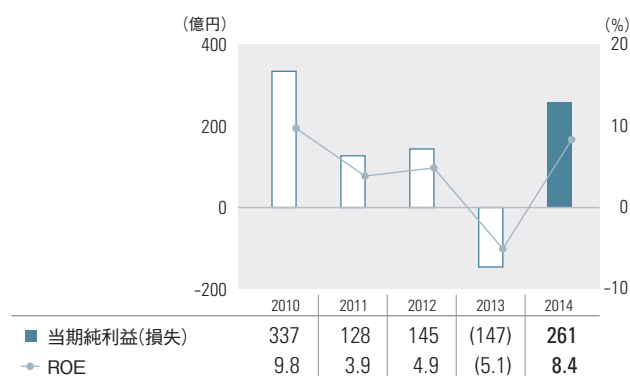
少数株主利益は、前期に比べ31.1%増加の2,587百万円となりました。

## 当期純利益(損失)

当期純利益(損失)は、前期の14,685百万円の当期純損失に対し、26,149百万円の当期純利益となりました。1株当たり当期純利益(損失)は前期の36.9円の損失に対し、65.7円の利益となりました。

なお、ROE(自己資本利益率)については、前期のマイナス5.1%に対し8.4%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349,719百万円(前期比1.1%増収)となりました。化粧品事業は店頭売上の拡大に集中した活動に取り組み、特にプレステージ領域を強化しました。店頭在庫水準の適正化に向けた在庫の回収を実施しましたが、消費税率引き上げ前の駆け込み需要の影響が想定以上に大きく、前期を上回る売上となりました。また、ヘルスケア事業も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、店頭売上の拡大をめざし、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いたしました。その結果、肌と向きあう至福をお届けするスキンケア・ベースメーカーブランド「エリクシール」やメーカーキャップ総合ブランド「マキアージュ」といった中価格帯の中核ブランドが好調に推移しました。また、プレステージ領域の強化の一環として、グローバルブランド「JH/EIDO」や最高級ブランド「クレ・ド・ポー ボーテ」のテレビコマーシャルを放映するなど、コミュニケーション活動を強化した結果、デパートチャンネルを中心に売上成長を果たしました。

昨年課題を残したシニア世代のお客さまへの対応については、Webと既存の店舗を融合した次世代ビューティーソリューションサービスサイト「watashi+」の中にシニアのお客さま専用サイトを設けたほか、専用フリーダイヤルの設置や専用タブロイド紙「きらめきMs.通信」の発行、自分らしい輝きを発見し、楽しく美容をマスターしていただくためのセミナー「きらめきマスターサロン」の開催など、さまざまな活動を実施しました。

さらに、成長の行く手を阻む経営課題の解決に向け、店頭在庫水準の適正化に着手し、店頭売上を基点とした事業マネジメント革新など、二度と在庫を溜めない仕組みの構築を進めるとともに、生産終了品や在庫率の高い商品の回収など、在庫の整理に取り組みしました。

#### (ヘルスケア事業)

ヘルスケア事業では、主力商品の美容食品ブランド「ザ・コラーゲン」に注力した結果、店販市場が縮小を続ける中でも高いシェアを維持しました。さらに、沖縄県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」の認知拡大・取扱店拡大に取り組んだほか、キレイをチャージする美容飲料「綺麗なススめ」より「つつやつやぷるんゼリー」を発売し、既存チャネルに加えコンビニエンスストアへの配荷を開始するなど、お客さまとの接点拡大に努めました。

セグメント利益(営業利益)は、売上増に伴う差益増に加え、コスト構造改革や費用の効率運用などにより、前期比43.5%増益の39,461百万円となりました。

### ■ グローバル事業

グローバル事業の売上高は402,214百万円(前期比24.8%増収)、現地通貨ベースでは前期比1.4%増収となり、化粧品事業、プロフェッショナル事業とともに、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「JH/EIDO」やメーカーキャップアーティストブランド「NARS」が米州を中心に好調を継続しました。さらに、「ナルシソ ロドリゲス」などの好調に加え、「フェラガモ」や「バーバリー」の取り扱い開始による上乗せがあったデザイナーズフレグランスが堅調な成長を果たしました。また、「ベアミネラル」などを展開するベアエッセンシャル社では、2014年3月期から2015年3月期を事業基盤再構築の年と位置付け、2015年12月期以降の成長を見据えた準備に取り組みしました。

最重点市場である中国では、尖閣諸島問題に端を発した当社製品の買い控えなど、厳しい事業環境からは徐々に回復しつつあるものの、店頭在庫水準の適正化のために出荷を調整したことなどもあり、売上は現地通貨ベースで前期をわずかに下回りましたが、円ベースでは為替影響により前期を上回る結果となりました。

アジアマステージ市場においては、「Za」などのマステージブランドの強化を進め、これまでに台湾で蓄積したセルフマーケティングのノウハウやタイで実施したプロモーションの成功事例などを、他のアジア諸国にも水平展開するなど、アジア全体のマステージマーケティングを強化した結果、売上成長を確保しました。



新興国においては、当期に新たに進出した国・地域はありませんが、2001年の進出以来代理店を通じて展開を進め、前期には駐在員事務所を設置して本格的な進出の準備を進めてきたインドに100%子会社を設立したほか、1997年から中東地域での取引を続けてきた代理店との間で中東7カ国での事業を管轄する合併会社を設立するなど、新興市場における事業基盤の強化を進めました。2013年12月末時点でのグローバルブランド「JH/EIDO」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、2010年よりアジアの市場開拓に注力し、当期は中でも中国、韓国の著しい成長が牽引車となり、前年並みであった米州、欧州と合わせた海外事業全体で売上を伸ばしました。また国内では、ヘアケア、ヘアカラーに重点的に取り組んだ結果、ヘアケアブランド「ザ・ヘアケア」の新製品「アデノバイタルスカルプエッセンスV」やサロン専用システム商品「サロンソリューション」が好調に推移しました。

なお、当期中に欧州を中心に展開するエステティック・スキンケアブランドの「カリタ」と「デクレオール」を、フランスの化粧品会社「ロレアルS.A.」に売却するための交渉を開始しました。その後、2014年2月に同社との間で合意に至り契約を締結し、2014年4月に両ブランドの同社への売却を完了しました。

セグメント利益（営業利益）は、費用の効率運用や為替影響などにより、赤字だった前期から10,948百万円増加し、7,660百万円となりました。

#### ■ その他

その他の売上高は、フロンティアサイエンス事業が堅調に推移したことに加え、レストラン・小売販売ともに好調であった飲食業の伸長により、前期を上回る10,114百万円（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）

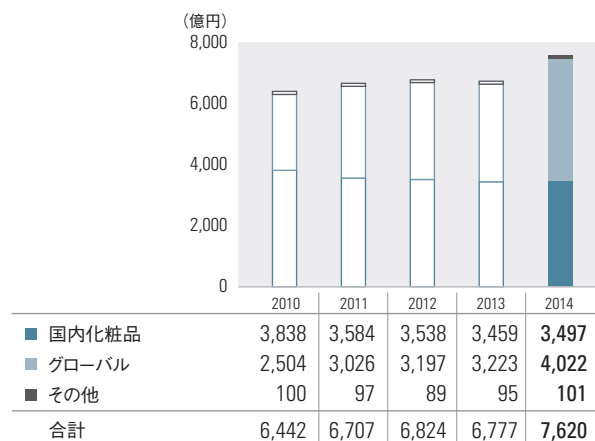
フロンティアサイエンス事業では、医薬品や化粧品の原料として販売するヒアルロン酸に加え、美容皮膚研究から生まれた医科向け化粧品「2e（ドゥーエ）」や「ナビジョン」の売上が引き続き好調に推移したことや、化粧品の開発で培った技術を応用した高速液体クロマトグラフ（精製・分析機器）関連の売上が大きく伸長したことから、前期を上回りました。

#### （その他の事業）

飲食業を展開する子会社の（株）資生堂パーラーが、レストランに加え、デパートや駅・空港などでの小売販売も好調に推移しました。さらに、2013年10月にリニューアルオープンした最高級フレンチレストラン「ロオジエ」の貢献もあり、飲食業の売上が前期を大幅に上回りました。

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5.9%増の2,082百万円となりました。

## 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)	2010	2011	2012	2013	2014
国内化粧品	391	337	296	277	<b>396</b>
グローバル	104	141	136	21	<b>121</b>
その他	17	18	14	20	<b>21</b>

## 報告セグメント別利益(のれん償却後)

(億円)	2010	2011	2012	2013	2014
国内化粧品	389	336	295	275	<b>395</b>
グローバル	95	90	82	(33)	<b>77</b>
その他	17	18	14	20	<b>21</b>

## 報告セグメント別売上高利益率(のれん償却前)

(%)	2010	2011	2012	2013	2014
国内化粧品	10.1	9.4	8.3	8.0	<b>11.3</b>
グローバル	4.1	4.6	4.2	0.6	<b>3.0</b>
その他	10.5	11.4	9.9	13.4	<b>13.8</b>

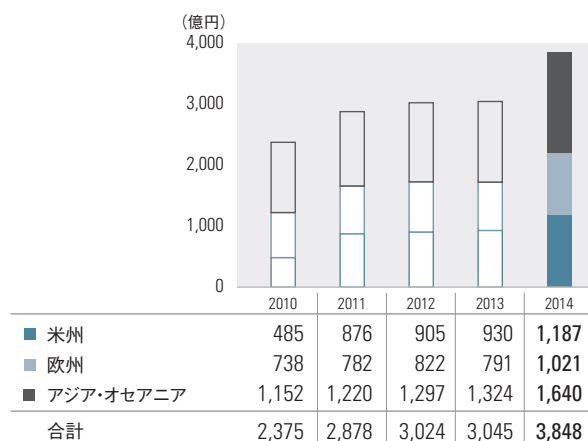
## 報告セグメント別売上高利益率(のれん償却後)

(%)	2010	2011	2012	2013	2014
国内化粧品	10.1	9.3	8.3	7.9	<b>11.2</b>
グローバル	3.8	3.0	2.6	(1.0)	<b>1.9</b>
その他	10.5	11.4	9.9	13.4	<b>13.8</b>

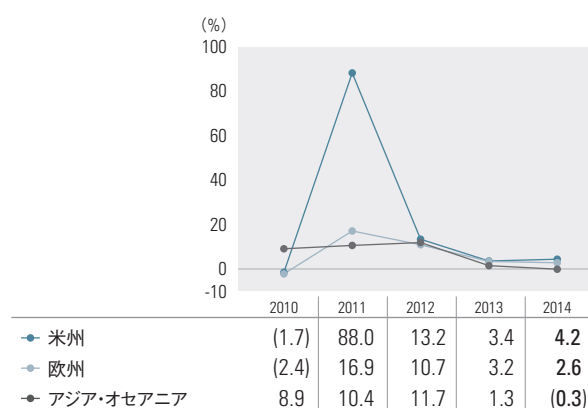
※報告セグメント別売上高利益率はセグメント間の内部売上高を含めた売上高に対するものです。

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。

	2010	2011	2012	2013	2014
1米ドル	93.6	87.8	79.8	79.8	<b>97.7</b>
1ユーロ	130.2	116.4	111.1	102.6	<b>129.7</b>
1中国元	13.7	13.0	12.4	12.7	<b>15.9</b>

## 流動性と資金の源泉

### 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29,911百万円増加し、110,164百万円となりました。

#### キャッシュ・フロー サマリー

	2012	2013	2014
営業活動によるキャッシュ・フロー	526	420	843
投資活動によるキャッシュ・フロー	(207)	(255)	(168)
財務活動によるキャッシュ・フロー	(355)	(247)	(475)
現金および現金同等物の期末残高	830	803	1,102

#### ■ 営業活動によるキャッシュ・フロー

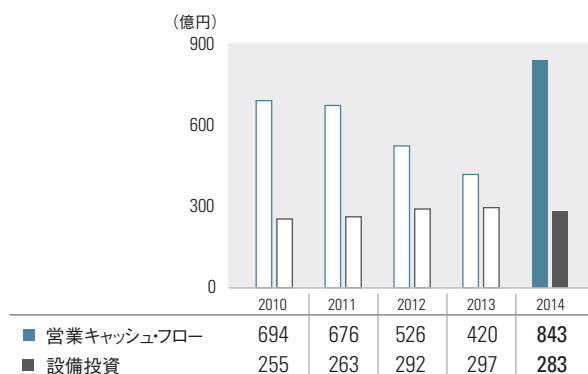
当期の営業活動によるキャッシュ・フローは、税金等調整前当期純利益(50,427百万円)に減価償却費(33,619百万円)、のれん償却額(4,572百万円)などの非資金費用があったことに加え、たな卸資産の減少(7,828百万円)、仕入債務の増加(6,260百万円)および法人税等の支払額(17,605百万円)などにより、84,321百万円と前期と比べ収入が42,280百万円の増加となりました。

#### ■ 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(28,313百万円)による支出や定期預金の純預入(4,571百万円)などにより、16,799百万円の支出と前期と比べ支出が8,735百万円の減少となりました。

#### 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、長期借入れによる収入(22,874百万円)があったものの、長期借入金返済(52,497百万円)や配当金の支払い(13,949百万円)などにより、47,463百万円の支出と前期と比べ22,718百万円の増加となりました。

### 資産および負債・純資産

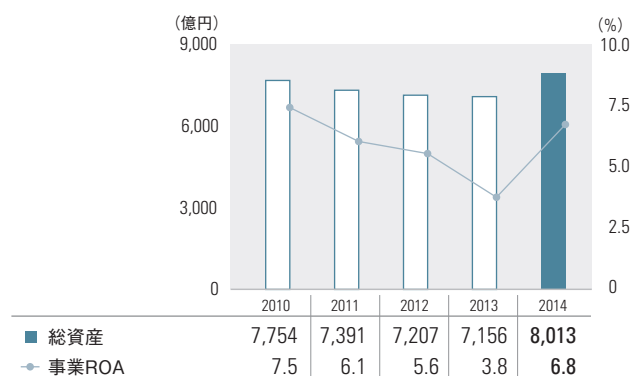
#### ■ 資産

当期末の総資産は、前期末に比べ12.0%増加の801,347百万円となりました。

流動資産は、前期末に比べ21.0%増加の402,589百万円となりました。

固定資産は、主に為替影響による海外連結子会社における無形固定資産が増加したことにより、前期末に比べ4.1%増加の398,758百万円となりました。

#### 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7.3%増加の442,639百万円となりました。

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

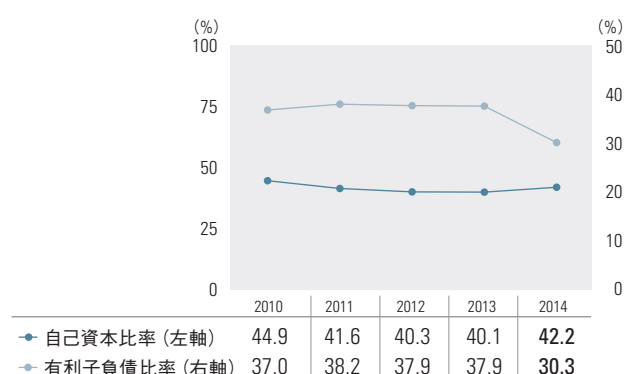
当期末の純資産は、主に為替換算調整勘定が増加したことにより、前期末に比べ18.3%増加の358,708百万円となりました。

1株当たり純資産額は、前期末に比べて128.2円増加し849.4円となり、自己資本比率は、前期末の40.1%から2.1ポイント上昇し42.2%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

※ 2014年5月31日現在

## 会計方針の変更

「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。以下「退職給付会計基準」という。)および「退職給付に関する会計基準の適用指針」(企業会計基準適用指針第25号 2012年5月17日。以下「退職給付適用指針」という。)を、当期末より適用し(ただし、退職給付会計基準第35項本文および退職給付適用指針第67項本文に掲げられた定めを除く。)、退職給付債務から年金資産の額を控除した額を退職給付に係る負債として計上する方法に変更し、未認識数理計算上の差異および未認識過去勤務費用を退職給付に係る負債に計上しています。退職給付会計基準等の適用については、退職給付会計基準第37項に定める経過的な取扱いに従っており、当期末において、当該変更に伴う影響額をその他の包括利益累計額の退職給付に係る調整累計額に加減算しています。この結果、当期の連結貸借対照表は、退職給付に係る負債が60,826百万円計上されるとともに、繰延税金資産が11,522百万円増加し、その他の包括利益累計額の退職給付に係る調整累計額が20,101百万円減少しています。

当期より、「従業員給付」(国際会計基準第19号 2011年6月16日改訂)を一部の連結子会社において適用し、確定給付負債の純額の変動の認識方法の変更などを行っています。当該会計方針の変更は遡及適用され、前期は遡及適用後の連結財務諸表となっています。この結果、遡及適用を行う前と比べて、前期の連結貸借対照表は、繰延税金資産、退職給付引当金がそれぞれ215百万円、796百万円増加し、利益剰余金、退職給付に係る調整累計額および少数株主持分がそれぞれ43百万円、440百万円および97百万円減少しています。前期の連結包括利益計算書は退職給付に係る調整額が486百万円減少し、包括利益も同額減少しています。前期の損益に与える影響額は軽微であることから、前期の連結損益計算書に反映していません。また、前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遡及適用後の利益剰余金、退職給付に係る調整累計額および少数株主持分の期首残高はそれぞれ43百万円、8百万円および43百万円減少しています。



## 業績の見通し

売上高については、国内における消費税率引き上げ前の駆け込み需要の反動減や、「カリタ」および「デクレオール」ブランドをフランスの化粧品会社「ロレアルS.A.」に売却することによる売上減の影響はあるものの、欧米、中国、新興国などの売上伸長に加え為替変動影響を織り込み、増収を計画しています。一方、営業利益および経常利益については、売上増に伴う差益増はあるものの、成長性拡大に向けたマーケティングコスト強化や賞与増による人件費増などを織り込み、減益の計画としています。

2015年3月期の業績は、連結売上高7,800億円(前期比2.4%増)、営業利益420億円(同15.4%減)、経常利益420億円(同18.3%減)、当期純利益380億円(同45.3%増)と見通しています。

### ■ 国内化粧品事業

2015年3月期の国内化粧品市場は、消費税率引き上げ前の駆け込み需要の反動減はあるものの、景気回復に伴い緩やかに拡大すると見通しています。そのような環境において、国内化粧品事業は、中核ブランドのイノベーションなどに積極的に取り組みますが、駆け込み需要の反動減の影響は大きいと見ており、減収と見通しています。営業利益については、減収に伴う差益減に加え、マーケティングコストや人件費の増加により減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、強みである中国事業の売上成長とベアエッセンシャルの価値の磨きあげに注力し、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、さらなる成長性の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と見通しており、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2014年3月期並みと見通しています。

上記見通しの前提条件として、年間の主な為替レートを、100円/米ドル、135円/ユーロ、16.5円/中国人民元、として計画を策定しています。

## 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、2014年6月25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「JH/EIDO」の価値の低下

資生堂では、国内外の事業活動においてブランド「JH/EIDO」を共有し、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をした上で検討を実施し、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はますます厳しくなっています。また、海外市場でも資生堂が成長戦略の柱として位置付ける中国を含むアジア市場などにおいて、グローバルコンペティターが積極的なM&Aやマーケティング活動を展開し、消費者の認知度を高め市場シェアを拡大するなど、競争環境が一層厳しくなっています。従って、資生堂がこの競争環境に的

確に対処できない場合には、資生堂の財政状態および経営成績などに悪影響を及ぼす可能性があります。

#### (5) 海外での事業活動

資生堂は、2013年12月末時点で海外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50.5%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する継続的な原価低減活動などにより、その影響を軽減する努力を続けています。しかしながら、予想を超える市況価格の変動が生じた場合には、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。リスクが完全に回避されるわけではありません。また、在外連結子会社および持分法適用関連会社の現地通貨建の報告数値は、連結財務諸表作成時に円換算することから、収益が費用を上回っている現状では、外貨に対して円高が進むと経営成績にマイナス影響を与えます。さらに、資生堂の在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・新ブランドおよび既存品・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、減損の有無を判定しています。この判定は、事業用資産についてはグルーピングした各事業単位の将来キャッシュ・フローの見積もりに基づいて、遊休資産については個別に比較可能な市場価格に基づいて行っています。経営者は、将来キャッシュ・フローおよび回収可能価額の見積もりは合理的であると考えていますが、将来の予測不能な事業上の前提条件の変化によって見積もりが変更されることにより、将来キャッシュ・フローや回収可能価額が減少し、減損損失が発生する可能性があります。

### のれん、商標権およびその他無形固定資産

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

測不能な事業上の前提条件の変化によって見積もりが変更されることにより、公正価値が下落し、減損損失が発生する可能性があります。

### 有価証券

資生堂では、その他有価証券のうち、取得原価に比べ時価または実質価額が著しく下落したものについては、回復可能性があるとは判断される場合を除き、減損処理を行っています。時価のあるものについては、決算日現在の時価が取得原価を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長期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。割引率と長期期待運用収益率は、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。長期期待運用収益率は年金資産の種類ごとに期待される収益率の加重平均に基づいて決定しています。経営者は、これらの前提条件は適切であると考えていますが、実際の結果との差異や、前提条件の変更が、将来の退職給付費用および債務に影響を及ぼす可能性があります。



# 報告のポイント

## 資生堂の価値創造とCSRについて

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、資生堂の価値創造そのものであると認識しています。CSRの活動については、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。

また、企業使命「Our Mission」でも掲げる「美しい生活文化の創造」は、ステークホルダーからの要望・要請への対応のみで果たせるものではありません。グローバルな社会的課題の解決や業界のリーディングカンパニーとしての先導・先駆の役割を果たしていくことが重要であり、こうした取り組みが資生堂独自の価値をつくり上げるものと捉えています。

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://www.shiseidogroup.jp/csr/>

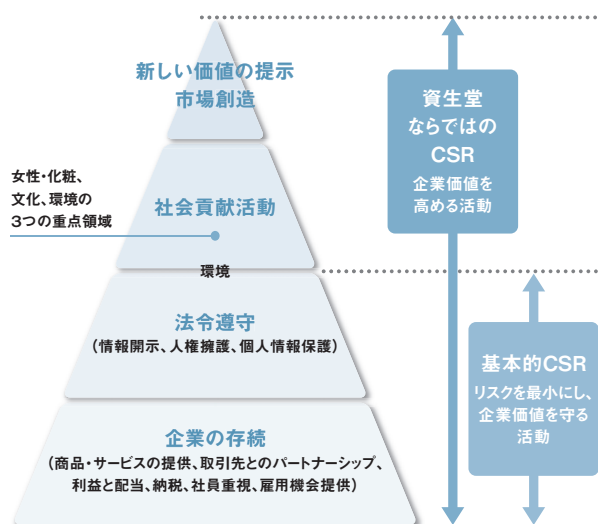
## 本アニュアルレポートの作成にあたって

前述した考えのもと、資生堂では、めざす企業像と、その実現に向けた価値創造の取り組みを読者の方々に理解していただき、適正な評価や期待につなげていくことが重要であると認識しています。そのため、本アニュアルレポートにおいては、資生堂にとってネガティブなことも含め、資生堂の価値創造に影響を与える情報を掲載することに注力しています。

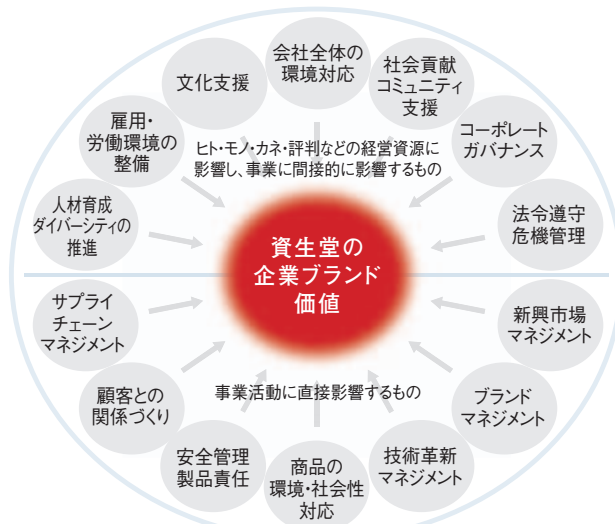
掲載にあたっては、資生堂の経営にとっての重要度が高く、かつ社会的課題への影響度が大きいものを中心に報告することとしています。

この重要度と影響度の検討においては、お客さま・お取引先さまの声、株主・投資家の皆さまからのご意見・ご質問、SRI機関へのアンケートなどに加え、有識者の方々へのヒアリング結果などをもとにしています。また、特に非財務情報の開示項目については、「国連グローバル・コンパクト」、国際標準化機構発行の「ISO26000」、GRI(Global Reporting Initiative)の「サステナビリティ レポーティング ガイドライン第3.1版(G3.1)」などを参考にしています。

### 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





一方、報告の意義や読者の利便性に配慮し、企業情報サイトとの報告内容のすみ分けを行うことなどによって簡潔な報告を図るほか、多くの社内関係部門での内容検証と外部組織での検証を経た上で作成することで信頼性の向上をめざしています。



なお、報告内容の検討や作成にあたっては、国際統合報告評議会(IIRC)が2013年12月に公表した「国際統合報告フレームワーク」を参考に、編集を行っています。

※ 詳細な情報は、企業情報サイトならびにIRサイトに掲載しています。

## 資生堂の価値創造において重要度・影響度が大きい項目

資生堂の価値創造において、特に、資生堂の経営にとっての重要度が高く、かつ社会的課題への影響度が大きい項目を下記にまとめました。なお、資生堂の価値創造は、社内・社外の各種資本(6つの資本)に大きく影響を与えるものであるとの考えから、これらの資本別に掲載しています。

(資生堂の価値創造フローについては、「資生堂の価値創造フロー(ビジネスモデル)」(P32～33)をご参照ください)

社内・社外の資本 (6つの資本)	資本の内容	重要度・影響度が特に大きい項目
財務資本	価値創造への再投資を可能とするキャッシュ・フロー。時価総額の増大も重要な財務的価値。	<ul style="list-style-type: none"> <li>・収益の成長</li> <li>・財務基盤の安定</li> <li>・株主価値の拡大</li> <li>・時価総額の拡大</li> </ul>
製造資本	9拠点の研究所、14拠点の工場、本社・国内外販社、およびこれらをつなぐ各種ネットワークなど。	<ul style="list-style-type: none"> <li>・安心・安全な商品の提供</li> <li>・技術・商品のイノベーション</li> <li>・新たな価値を持つ商品の提案</li> </ul>
知的資本	ブランド、化粧品に関する技術・知見やコンサルティングノウハウ、各種特許権ほか、生活文化の発信力など。	<ul style="list-style-type: none"> <li>・資生堂および各商品のブランド価値向上</li> <li>・技術・知見の研鑽</li> <li>・文化資本経営の推進(知的資産と感性的資産の活用)</li> </ul>
人的資本	グループ企業理念「Our Mission, Values and Way (MVW)」を根幹とした、社員の高いモチベーションや専門性・スキルなど。	<ul style="list-style-type: none"> <li>・働きがいがあり創造性を育む風土の構築</li> <li>・働く人の成長と会社の成長とが重なり合う人材育成</li> <li>・MVWの浸透</li> </ul>
社会的資本	お客さまからの信頼、強固なお取引先さまや各チャネルとの関係性など。	<ul style="list-style-type: none"> <li>・商品・サービスによる顧客満足度の向上</li> <li>・美容への技術・知見を活用したお客さまのQOLの向上</li> <li>・社会の女性の活躍支援とエンパワーメント</li> </ul>
自然資本	水、大気、土壌、鉱物、森林などの自然資源のほか、生産活動などで活用するエネルギー資源など。	<ul style="list-style-type: none"> <li>・美とエコをつなぐ新しいライフスタイルの提案</li> <li>・地球環境に配慮したバリューチェーンマネジメントの推進</li> <li>・環境負荷低減における業界の先導</li> </ul>

# 財務データ (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 2004年3月期～2014年3月期

百万円  
(1株当たり情報を除く)

	2004	2005	2006	2007	2008
--	------	------	------	------	------

## 経営成績

売上高	¥624,248	¥639,828	¥670,957	¥694,594	¥723,485
売上原価	166,299	168,636	176,884	185,533	186,466
販売費および一般管理費	420,471	444,663	455,194	459,056	473,554
営業利益	37,478	26,529	38,879	50,005	63,465
EBITDA(注2)	86,537	29,043	65,281	78,837	94,960
当期純利益(損失)	27,541	(8,856)	14,436	25,293	35,460

## 財政状態(会計年度末)

総資産	¥626,730	¥701,095	¥671,842	¥739,833	¥675,864
短期借入債務(注3)	47,678	25,213	12,786	66,144	38,653
長期債務	18,480	69,114	69,492	61,694	24,566
有利子負債	66,158	94,327	82,278	127,838	63,219
純資産	385,336	369,957	387,613	403,797	399,739

## キャッシュ・フロー

営業活動によるキャッシュ・フロー	¥ 47,074	¥ 52,434	¥ 21,812	¥ 69,431	¥ 75,308
投資活動によるキャッシュ・フロー	(43,033)	(24,900)	(12,640)	(18,483)	(5,803)
財務活動によるキャッシュ・フロー	(45,884)	17,421	(29,959)	1,837	(95,883)
現金および現金同等物の期末残高	59,364	108,281	89,015	145,260	120,394

## 1株当たり情報(円、ドル)

当期純利益(損失)(注4)	¥ 64.9	¥ (21.5)	¥ 34.4	¥ 60.9	¥ 86.1
純資産(注4)	903.7	866.5	906.1	940.8	946.2
配当金	22.0	24.0	30.0	32.0	34.0
期中平均株式数(千株)	414,723	414,219	412,855	412,572	407,696

## 財務指標

売上高営業利益率(%)	6.0	4.1	5.8	7.2	8.8
ROA(総資産当期純利益率)(%)	4.3	(1.3)	2.1	3.6	5.0
事業ROA (総資産事業利益率)(%)(注5)	6.0	4.3	5.9	7.4	9.4
ROE(自己資本利益率)(%)	7.6	(2.4)	3.9	6.6	9.2
自己資本比率(%)	59.8	51.2	55.7	52.5	56.6
インタレスト・カバレッジ・レシオ(倍)(注6)	18.2	22.1	8.6	30.6	39.1
デット・エクイティ・レシオ(倍)(注7)	0.18	0.26	0.22	0.33	0.17
有利子負債比率(%) (注8)	14.7	20.3	17.5	24.0	13.7
連結配当性向(%)	33.9	—	87.2	52.6	39.5
期末従業員数(名)(注9)	24,839	24,184	25,781	27,460	28,793
従業員1人当たり売上高	¥25.1	¥26.5	¥26.0	¥25.3	¥25.1

注：1. 米ドル表示は便宜上のものであり、2014年3月31日の1米ドル＝102.92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)

2009	2010	2011(注10)	2012	2013(注11)	2014	2014
¥690,256	¥644,201	¥670,701	¥682,386	¥677,728	¥762,047	\$7,404,265
171,752	160,166	168,692	162,990	166,784	189,560	1,841,818
468,590	433,684	457,551	480,261	484,898	522,843	5,080,092
49,914	50,351	44,458	39,135	26,046	49,644	482,355
75,078	75,699	65,576	76,974	61,463	91,286	886,961
19,373	33,671	12,791	14,515	(14,685)	26,149	254,071
¥606,569	¥775,446	¥739,120	¥720,708	¥715,593	¥801,347	\$7,786,115
27,601	112,693	16,362	9,735	39,395	64,054	622,366
34,452	101,754	181,156	175,418	145,274	91,864	892,577
62,053	214,447	197,518	185,153	184,669	155,918	1,514,944
351,951	365,208	320,127	303,716	303,154	358,708	3,485,309
¥ 42,768	¥ 69,432	¥ 67,587	¥ 52,600	¥ 42,041	¥ 84,321	\$ 819,287
(28,158)	(204,885)	(30,304)	(20,668)	(25,534)	(16,799)	(163,224)
(32,283)	120,359	(39,572)	(35,482)	(24,745)	(47,463)	(461,164)
91,858	77,157	88,592	82,974	80,253	110,164	1,070,385
¥ 48.0	¥ 84.6	¥ 32.1	¥ 36.5	¥ (36.9)	¥ 65.7	\$0.64
839.9	875.7	772.1	729.9	721.2	849.4	8.25
50.0	50.0	50.0	50.0	50.0	20.0	0.19
403,240	397,886	397,864	397,974	398,007	398,301	
7.2	7.8	6.6	5.7	3.8	6.5	
3.0	4.9	1.7	2.0	(2.0)	3.4	
8.2	7.5	6.1	5.6	3.8	6.8	
5.4	9.8	3.9	4.9	(5.1)	8.4	
55.6	44.9	41.6	40.3	40.1	42.2	
23.6	45.4	32.8	27.3	22.5	47.5	
0.18	0.62	0.64	0.64	0.64	0.46	
15.0	37.0	38.2	37.9	37.9	30.3	
104.1	59.1	155.5	137.1	—	30.5	
28,810	28,968	31,310	32,595	33,356	33,054	
¥24.0	¥22.2	¥21.4	¥20.9	¥20.3	¥23.1	\$224

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。

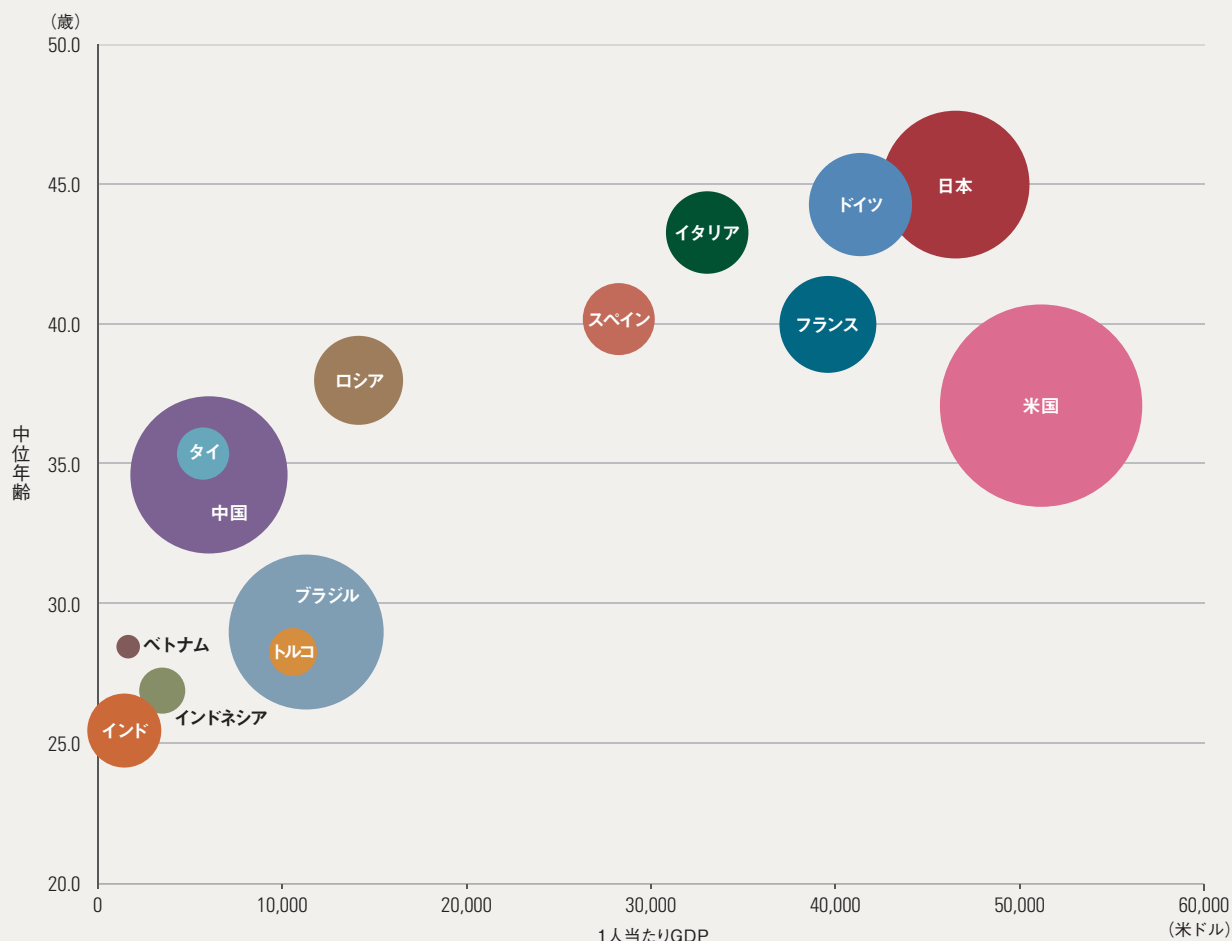
10. 資生堂グループの米州子会社における、店頭販売活動に関する見本品・販促物の会計処理は、従来、取得時に資産計上し、顧客へ出荷した時点で費用処理していましたが、グループ内の会計処理の統一を図るために、2012年3月期より取得時費用処理に変更しました。当該会計処理の変更は遡及適用され、2011年3月期の連結財務諸表について遡及処理しています。

11. 2014年3月期より、「従業員給付」(国際会計基準第19号 2013年6月16日改訂)を一部の連結子会社において適用し、確定給付負債の純額の変動の認識方法の変更等を行っています。当該会計方針の変更は遡及適用され、2013年3月期の連結財務諸表について遡及処理しています。

# 市場データ

## 国別ビューティー&パーソナルケア市場の状況

国別のビューティー&パーソナルケア市場規模※1と1人当たりGDP、中位年齢※2



## 国別のビューティー&パーソナルケア市場規模と人口(2013年)

国	ビューティー&パーソナルケア 市場規模 (単位：100万米ドル)	人口 (単位：100万人)
米国	73,256	320
中国(香港を除く)	44,220	1,386
ブラジル	42,953	200
日本	39,051	127
ドイツ	19,051	83
フランス	16,798	64
ロシア	14,177	143

国	ビューティー&パーソナルケア 市場規模 (単位：100万米ドル)	人口 (単位：100万人)
イタリア	12,168	61
インド	9,793	1,252
スペイン	9,266	47
タイ	4,884	67
トルコ	4,108	75
インドネシア	3,796	250
ベトナム	993	92

出典 ビューティー&パーソナルケア市場規模：Euromonitor International 2014年7月1日現在

1人当たりGDP、中位年齢、人口：「世界の統計2014」総務省統計局

※1 円の大きさはビューティー&パーソナルケア市場規模を表す。

※2 人口を年齢順に並べ、その中央で全人口を2等分する境界点にある年齢

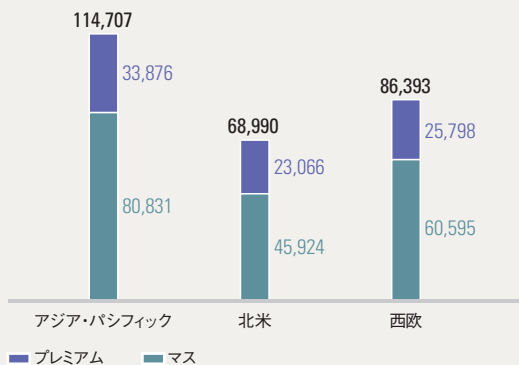


当該市場データは、各種機関からの公表データをまとめたものであり、直接、資生堂の戦略に結びつくものではないことに留意ください。  
また、各国のデータについては、各年の現地通貨ベース実績を2013年平均レートで米ドルに換算したものとなっています。

## エリア別ビューティー&パーソナルケア市場動向 (プレミアムカテゴリーおよびマスカテゴリー※1)

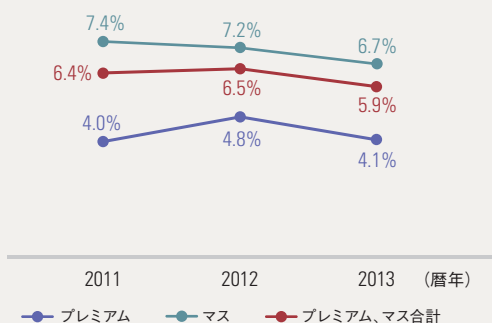
### エリア別ビューティー&パーソナルケア市場規模※2 (2013年)

(100万米ドル)



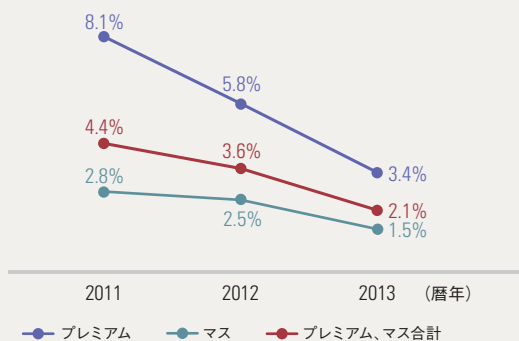
### 市場伸長率：アジア・パシフィック※3

(%)



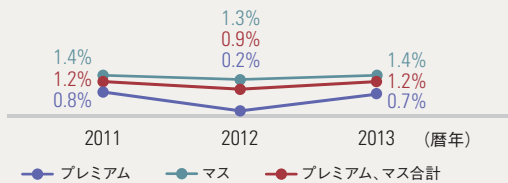
### 市場伸長率：北米※3

(%)



### 市場伸長率：西欧※3

(%)



出典 Euromonitor International 2014年7月1日時点

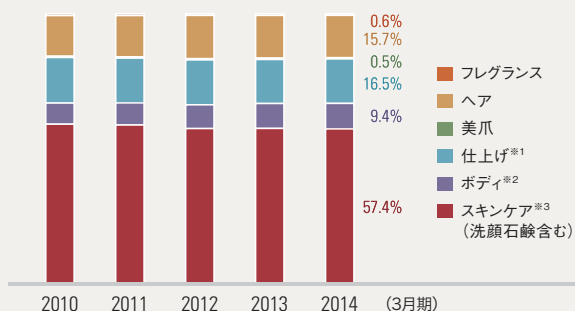
※1 プレミアム領域およびマス領域：国ごとに「ポジショニング」「価格」「販売チャネル」「販売員」などの基準をもとに総合的にEuromonitor Internationalが判断したもので、明確な価格での線引きは行われていません。

※2 脱毛剤、メンズシェービング、オーラルケアを除く。

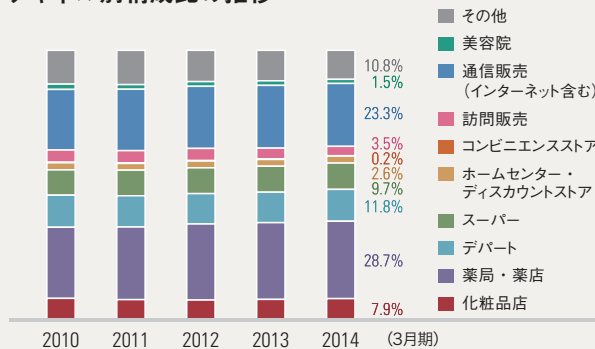
※3 各エリアの内訳 アジア・パシフィック：日本・中国・インドなど46カ国、北米：カナダ・米国の2カ国、西欧：フランス・イギリス・イタリアなど25カ国

## 国内化粧品市場の推移

### 美類別構成比の推移



### チャネル別構成比の推移



出典 インテージSLI 一般化粧品市場(資生堂定義化粧品、ヘアケア、ボディーケア等) 2009年4月1日～2014年3月31日 美類(資生堂分類)別購入金額構成比

出典 インテージSLI 一般化粧品市場(資生堂定義化粧品、ヘアケア、ボディーケア等) 2009年4月1日～2014年3月31日 チャネル別購入金額構成比

※1 仕上げ領域：ファンデーション、アイシャドウ、口紅など

※2 ボディ領域：入浴剤、日焼け止め、デオドラントなど

※3 スキンケア領域(洗顔石鹸含む)：メーク落とし、化粧下地、美容液など

# 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)、2014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

ポーティングガイドライン第3.1版(G3.1)」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可能な

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	2013年 3月期	2014年 3月期	備考
国内	インプット	電力(万kWh)	生産事業所	3,104	2,988	
			非生産事業所	3,420	3,316	
		都市ガス(万m <sup>3</sup> )	生産事業所	523	559	
			非生産事業所	87	103	
		LPG(t)	生産事業所	9	7	
			非生産事業所	0	0	
		燃料(kl)	生産事業所	1	0	
			非生産事業所	2,108	2,029	
	アウトプット	蒸気(GJ)	生産事業所	9,794	9,475	
			非生産事業所			
		水(万m <sup>3</sup> )	生産事業所(原単位) <sup>*1</sup>	76	73	原単位 <sup>*1</sup> 2013年3月期: 10.379 / 2014年3月期: 11.693
			生産事業所(原単位) <sup>*2</sup>	25,917	24,460	原単位 <sup>*2</sup> 2013年3月期: 0.459 / 2014年3月期: 0.471
		CO <sub>2</sub> (t)	生産事業所	22,888	20,936	
			非生産事業所			
		SOx(t)	生産事業所	0	0	
			非生産事業所	14	13	
		NOx(t)	生産事業所	70	65	
			非生産事業所	15	14	
		排水(万m <sup>3</sup> )	生産事業所	28	26	
			非生産事業所			
海外	インプット	電力(万kWh)	生産事業所(原単位) <sup>*1</sup>	3,374	3,148	原単位 <sup>*1</sup> 2013年3月期: 0.046 / 2014年3月期: 0.050
			非生産事業所	1,333	1,271	
		都市ガス(万m <sup>3</sup> )	生産事業所	100	100	
			非生産事業所	4,103	4,243	
		LPG(t)	生産事業所	720	714	
			非生産事業所	365	372	
		燃料(kl)	生産事業所	19	24	
			非生産事業所	97	116	
	アウトプット	蒸気(t)	生産事業所	0	0	
			非生産事業所	77	61	
		水(万m <sup>3</sup> )	生産事業所	1,147	1,103	
			非生産事業所	4,248	4,217	
		CO <sub>2</sub> (t)	生産事業所(原単位) <sup>*1</sup>	50	48	原単位 <sup>*1</sup> 2013年3月期: 9.513 / 2014年3月期: 9.465
			生産事業所(原単位) <sup>*2</sup>	22,175	22,627	原単位 <sup>*2</sup> 2013年3月期: 0.445 / 2014年3月期: 0.541
		廃棄物(t)	生産事業所	5,005	4,907	
			非生産事業所(原単位) <sup>*1</sup>	4,510	3,936	原単位 <sup>*1</sup> 2013年3月期: 0.085 / 2014年3月期: 0.078
		リサイクル率(%)	生産事業所	799	980	
			非生産事業所	83	81	

※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			366	238
内訳	(1) - 1 公害防止コスト	水質汚濁、大気汚染の防止活動、大気・水質などの分析測定など	171	45
	(1) - 2 地球環境保全コスト	太陽光発電、省エネ推進、オゾン層保護対策など	192	6
	(1) - 3 資源循環コスト	廃棄物処理、リサイクル、排水再利用、資材削減など	3	187
(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	258
(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	532
(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	86
(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			366	1,185

### 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	30
	省エネルギー関連	63
費用節減	廃棄物関連	8
	省資源関連	39
	その他	0
合計		140

※ 環境会計の集計について

- 対象期間: 2013年4月1日～2014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://www.shiseido>

[group.jp/csr/](http://group.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	2013年 3月期	2014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	1,690	1,583	国内外
		ライフクオリティ ビューティーセミナー <sup>※1</sup>	開催件数	回	2,206	2,812	国内外
			参加人数	名	38,525	49,859	国内外
	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	1,241	701	国内
		親子スキンケア教室	参加人数	名（組）	90（45）	29（16）	国内
	女子中高生の理系進路選択支援		受講者数	名	1,369	656	国内
	資生堂女性研究者サイエンスグラント		受賞者数	名	10	10	国内
	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	2	3	国内	
文化	資生堂ギャラリー（銀座）		来館者数	名	36,358	42,399	国内
	資生堂企業資料館（掛川）			名	23,483	27,970	国内
	資生堂アートハウス（掛川）			名	27,902	29,576	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	15,743	17,162	国内

※1 国内では、2011年に事業化した「高齢者美容サービス」と、これまで実施してきた高齢者、障がいのある方や学生、社会人などを対象とした各種美容セミナーを統合、2013年より「資生堂ライフクオリティ事業」として展開している。

※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	2013年 3月期	2014年 3月期	対象	備考
社員数	名	48,134	46,980	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	39.6	40.2	国内グループ社員(有期契約社員除く)	
平均勤続年数	年	15.8	16.4	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	1,806.7	1,812.8	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 2013年3月期：1,844.5時間 2014年3月期：1,844.5時間
女性社員比率	%	83.0	83.1	国内グループ社員(有期契約社員含む)	
女性リーダー比率	%	25.6	26.8	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	255	287	国内グループ社員	
障がい者雇用率	%	1.90	1.85	国内グループ社員	
介護休業取得者数	名	27	26	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	14	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	1,375	1,507	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	1,720	1,829	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	1,596	1,635	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2014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えた後の夕刻以降、お客さまの応対や店頭での後方業務を行うスタッフ

# ブランドデータ

## カテゴリー別一覧

		ブランド		主な美類
国内 化粧品 事業	カウンセリング 化粧品		エリクシール	スキンケア・ベースメイクアップ
			マキアージュ	メイクアップ
			ベネフィーク	スキンケア・メイクアップ・エステほか
			HAKU	スキンケア
	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	メイクアップ
			アネッサ	サンケア
	トイレットリー		TSUBAKI	ヘアケア
			専科	スキンケア
			シーブリーズ	ボディーケア・ヘアケア
	その他		イプサ	スキンケア・メイクアップ
			ディシラ	スキンケア・メイクアップほか
	ヘルスケア		ザ・コラーゲン	ヘルスケア
グローバル 事業	化粧品事業		グローバルブランド「SHISEIDO」	スキンケア・メイクアップほか
			クレ・ド・ポー ボーテ	スキンケア・メイクアップ
			ベアミネラル	スキンケア・メイクアップ
			NARS (ナース)	スキンケア・メイクアップ
			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
			オプレ	スキンケア・メイクアップ
			ウララ	スキンケア・メイクアップ
			ピュアマイルド	スキンケア
			Za (ジーエー)	スキンケア・メイクアップ
	プロフェッショナル 事業		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(2014年3月末時点): 日本: **J** 中国: **C** 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 <sup>※1</sup>	デパート	ドラッグストア <sup>※2</sup>	GMS <sup>※2</sup>	その他		2,000円以下	2,001~5,000円	5,001円以上
●	●	●	●		<b>J C A U</b>			
●	●	●	●		<b>J C A</b>			
●					<b>J A</b>			
●	●	●	●		<b>J C A</b>			
		●	●		<b>J C A</b>			
		●	●	(国内) コンビニエンスストア	<b>J A</b>			
		●	●	(国内) コンビニエンスストア	<b>J C A</b>			
		●	●	(海外) パフューマリー、 ドラッグ・ハイパーストア	<b>J C A E</b>			
		●	●	(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	<b>J C</b> <sup>※3</sup> <b>A</b>			
		●	●	(国内) コンビニエンスストア	<b>J A</b>			
	●				<b>J C A</b>			
●					<b>J C A</b>			
		●	●		<b>J</b>			
	●			トラベルリテール	<b>J C A U E</b>			
●	●		●	トラベルリテール	<b>J C A U E</b>			
	●			ダイレクトマーケティング (海外) パフューマリー、直営店	<b>J C</b> <sup>※3</sup> <b>A U E</b>			
	●			(海外) パフューマリー、 スペシャルティストア	<b>J C</b> <sup>※3</sup> <b>A U E</b>			
	●			パフューマリー、 トラベルリテール	<b>J C A U E</b>			
	●				<b>C</b>			
●					<b>C</b>			
●	●			ドラッグ・ハイパーストア	<b>C</b>			
	● (海外のみ)			バラエティショップ <sup>※4</sup> ドラッグ・ハイパーストア <sup>※5</sup>	<b>J C A</b>			
				ヘアサロン	<b>J C A</b>			

※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

### 国内化粧品事業

#### エリクシール

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年には「エリクシール」発売から30年を迎えました。2015年3月期下半期にブランド・リニューアルを実施予定。



#### 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、2015年3月期下半期にもブランド・リニューアルを実施する予定。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、ボディーケア、サプリケアと、幅広いラインアップで展開しています。



#### HAKU

シミ予防研究から生まれた美白のスペシャルブランド。2005年の発売以来、常にお客さまニーズを捉え、資生堂最新のシミ予防科学の成果として得られた新知見を反映。2013年2月にリニューアルしました。日本を含む世界3カ国・地域で展開中。



#### 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

2006年の発売後、2010年にはブランドリニューアルを実施。20代から30代の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。素肌でいるより肌にいいベースメーキャップと遊び心のあるラブリーな魅力がアクセントに効いたメーキャップで、肌も表情も「Lovely & Happy」に導きます。



#### アネッサ

1992年に誕生した日やけだけでなく紫外線のあらゆる悪影響から美しい肌を守り抜く最強の日やけ止めブランド。最先端の日やけ止め研究とスキンケア研究を融合した商品はお客さまから高い評価をいただいています。2014年2月にリニューアルし、日本を含む世界5カ国・地域で展開中。



#### TSUBAKI

2006年の発売の「美髪ケア」ブランド。「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8カ国・地域で販売。



#### 専科

日本の低価格帯市場とアジアのマス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7カ国・地域で販売。



#### 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。



#### 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ともに創っていく「レシピ(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5カ国・地域で展開。



#### ディシラ

1991年、「資生堂」の名を冠さないブランドとして誕生。「それは、ひとにとってここちいいですか」をキーワードに専門店チャネルを通して販売。スキンケア、メーキャップ、ヘア、ボディをラインアップする高付加価値アンチエイジングブランド。現在、日本を含む台湾と中国の3カ国・地域で展開。



#### 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)。「ザ・コラーゲン」、「ザ・コラーゲンEX」、「ザ・コラーゲン エンリッチド」の3ラインに加え、よりカジュアルな微炭酸美容ドリンク「ザ・コラーゲン ジュエルスパークリング」を2014年3月に発売。幅広い年齢層の女性に支持されています。



## グローバル事業

### グローバルブランド「SHISEIDO」

資生堂を代表するプレステージブランド。  
“Because the beauty is already in you.  
(眠れる美を解き放つ。)”をブランドステートメントに、日本を含む89の国と地域で販売。象徴アイテム「アルティミューン」(2014年9月発売予定)やプレミアムライン「フューチャーソリューション LX」などのスキンケアをはじめ、メーキャップ、サンケアなどを展開。



### 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。



### ベアミネラル

ベアエッセンス社の主要ブランドで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バイオニアで、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、世界約30カ国で展開。



### NARS

1994年、メーキャ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・ナースが創業。2000年に資生堂が買収し、米国をはじめ世界24カ国(2014年3月末現在)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:119カ国)、「Jean Paul GAULTIER(ジャンポール ゴルチエ)」(発売:1993年、展開:116カ国)、「narciso rodriguez(ナルシソ ロドリゲス)」(発売:2003年、展開:104カ国)、「ELIE SAAB(エリー サーブ)」(発売:2011年、展開:96カ国)といった、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2013年12月現在) また一部の国では「Hermes(エルメス)」、「Burberry(バーバリー)」、「Ferragamo(フェラガモ)」といった有名ブランドのフレグランス販売を行っています。

### 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、2014年はブランド誕生20周年を迎えます。



### 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、スキンケアからメーキャ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。



### 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、インドなど、日本を含む12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ステージマーケティングを展開。



### 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8カ国・地域で展開。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。



# 主要関係会社データ

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)
資生堂ドイツュラント 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)
ボーテ・プレステージ・インターナショナル S.A.	フランス パリ	17,760 千ユーロ		100.0 (100.0)
ラボラトワール デクレオール S.A.S. <sup>注3</sup>	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	その他	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		99.3
匿名組合セラン <sup>注4</sup>	東京都千代田区	11,600 百万円		[100.0]
その他連結子会社67社 <sup>注5</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. 2014年4月30日付で「ロレアルS.A.」に「カリタ」および「デクレオール」ブランドを事業譲渡したことに伴い、カリタブランドを展開するCarita International S.A.とFIPAL S.A.S. (デクレオールブランドを展開するLABORATOIRES DECLÉOR S.A.S.の持株会社) 2社も譲渡しています。  
4. 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。  
5. 国内は2014年3月末、海外は2013年12月末時点の連結子会社数です。



# 財務セクション

連結財務諸表	84
連結貸借対照表	84
連結損益計算書および 連結包括利益計算書	86
連結株主資本等変動計算書	87
連結キャッシュ・フロー計算書	88

連結財務諸表に対する注記	89
1. 連結財務諸表作成の基準	89
2. 重要な会計方針	89
3. キャッシュ・フロー情報	93
4. 金融商品	93
5. 有価証券	96
6. たな卸資産	97
7. 短期債務および長期債務	97
8. 退職給付関係	98
9. 法人税等	100
10. 偶発債務	101
11. 純資産	101
12. スtock・オプション	102
13. 研究開発費	103
14. 関連当事者	103
15. リース取引	103
16. デリバティブ取引関係	104
17. 減損損失	105
18. 構造改革費用	105
19. その他の包括利益	106
20. セグメント情報	106
21. 後発事象	109

独立監査人の監査報告書(訳文)	111
-----------------	-----

# 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 2013年および2014年3月31日現在

百万円

千米ドル(注1)

	注記	2013	2014	2014
<b>資産の部</b>				
<b>流動資産</b>				
現金および預金	3, 4, 7	¥ 59,330	¥ 95,774	\$ 930,567
有価証券	3, 4, 5	31,934	33,129	321,891
受取手形および受取債権	4			
グループ外取引		118,229	138,280	1,343,568
非連結子会社・関連会社との取引		3	3	29
		118,232	138,283	1,343,597
貸倒引当金		(970)	(1,483)	(14,409)
		117,262	136,800	1,329,188
たな卸資産	6	84,552	90,245	876,846
繰延税金資産	9	24,944	26,569	258,152
その他の流動資産		14,659	20,072	195,025
流動資産合計		332,681	402,589	3,911,669
<b>有形固定資産</b>	17, 18			
建物および構築物	7	158,731	166,117	1,614,040
機械装置および器具備品	7	148,677	165,287	1,605,975
リース資産		7,518	7,360	71,512
		314,926	338,764	3,291,527
減価償却累計額		(224,050)	(238,020)	(2,312,670)
		90,876	100,744	978,857
土地		31,833	30,853	299,777
建設仮勘定		5,096	3,282	31,889
有形固定資産合計	20	127,805	134,879	1,310,523
<b>無形固定資産</b>	17			
のれん	20	57,128	63,378	615,799
リース資産		535	587	5,703
商標権		45,246	55,173	536,077
その他の無形固定資産		47,784	47,595	462,446
無形固定資産合計		150,693	166,733	1,620,025
<b>投資その他の資産</b>				
投資有価証券	4, 5, 7	29,325	24,834	241,294
非連結子会社・関連会社への投資	4	1,185	2,056	19,977
前払年金費用	8	17,155	—	—
長期前払費用		10,087	11,994	116,537
繰延税金資産	9	20,589	33,118	321,784
その他の投資	7	26,073	25,144	244,306
投資その他の資産合計		104,414	97,146	943,898
<b>資産合計</b>	20	¥ 715,593	¥ 801,347	\$ 7,786,115

添付の注記はこの連結財務諸表の一部です。

		百万円		千米ドル(注1)
	注記	2013	2014	2014
負債および純資産の部				
流動負債				
短期債務	4, 7	¥ 5,976	¥ 6,727	\$ 65,361
1年以内に返済期限の到来する長期債務	4, 7	33,419	57,327	557,005
支払手形および支払債務	4			
グループ外取引		42,653	50,067	486,465
非連結子会社・関連会社との取引		890	879	8,541
		43,543	50,946	495,006
未払金	4	39,628	48,043	466,800
未払法人税等		9,114	17,503	170,064
返品調整引当金		10,610	11,085	107,705
賞与引当金		12,493	18,094	175,806
役員賞与引当金		269	290	2,818
危険費用引当金		387	487	4,732
構造改革引当金		362	122	1,185
繰延税金負債	9	8	35	340
その他の流動負債		31,416	39,124	380,140
流動負債合計		187,225	249,783	2,426,962
固定負債				
長期債務	4, 7	145,274	91,864	892,577
退職給付引当金	8	44,151	—	—
退職給付に係る負債	8	—	60,826	591,003
債務保証損失引当金		350	350	3,401
環境対策引当金		445	395	3,838
構造改革引当金		1,397	1,062	10,318
繰延税金負債	9	28,931	33,414	324,660
その他の固定負債		4,666	4,945	48,047
固定負債合計		225,214	192,856	1,873,844
負債合計		412,439	442,639	4,300,806
偶発債務				
純資産				
株主資本	11			
資本金		64,507	64,507	626,768
発行可能株式数 1,200,000,000株 				

## 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 2013年および2014年3月期

## 連結損益計算書

	注記	百万円		千米ドル(注1)
		2013	2014	2014
売上高	20	¥677,728	¥762,047	\$7,404,265
売上原価		166,784	189,560	1,841,818
売上総利益		510,944	572,487	5,562,447
販売費および一般管理費	13	484,898	522,843	5,080,092
営業利益	20	26,046	49,644	482,355
その他の損益				
受取利息および受取配当金		1,299	1,610	15,643
支払利息		(1,782)	(1,731)	(16,819)
為替差損益		1,133	740	7,190
持分法投資損益		47	82	797
投資有価証券売却損益	5	74	642	6,238
投資有価証券評価損		(20)	(77)	(748)
固定資産処分損益		(35)	4,961	48,202
減損損失	17, 20	(29,122)	(970)	(9,425)
構造改革費用	18	(5,745)	(5,555)	(53,974)
その他		1,663	1,081	10,504
		(32,488)	783	7,608
税金等調整前当期純利益又は税金等調整前当期純損失		(6,442)	50,427	489,963
法人税等	9			
法人税、住民税および事業税		15,375	22,156	215,274
過年度法人税等		—	1,700	16,518
法人税等調整額		(9,105)	(2,165)	(21,036)
		6,270	21,691	210,756
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		(12,712)	28,736	279,207
少数株主利益		(1,973)	(2,587)	(25,136)
当期純利益又は当期純損失		¥(14,685)	¥ 26,149	\$ 254,071

	注記	円		米ドル(注1)
		2013	2014	2014
1株当たり情報	2 (9)			
当期純利益又は当期純損失 — 潜在株式調整前		¥(36.9)	¥65.7	\$0.64
— 潜在株式調整後*		—	65.5	0.64
配当金		50.0	20.0	0.19
期中平均株式数(千株)		398,007	398,301	

\* 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)
		2013	2014	2014
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		¥(12,712)	¥28,736	\$279,207
その他の包括利益				
その他有価証券評価差額金	5	2,297	815	7,919
為替換算調整勘定		30,850	60,699	589,769
退職給付に係る調整額		(486)	391	3,799
持分法適用会社に対する持分相当額		37	82	796
その他の包括利益合計	19	32,698	61,987	602,283
包括利益		¥ 19,986	¥90,723	\$881,490
(内訳)				
親会社株主に係る包括利益		¥ 15,945	¥84,751	\$823,465
少数株主に係る包括利益		4,041	5,972	58,025

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 2013年および2014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	その他の価証券評価差額金	為替換算調整勘定	退職給付に係る調整累計額	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	¥64,507	¥70,264	¥225,599	¥(3,779)	¥ 606	¥(66,702)	—	¥668	¥12,553
会計方針の変更による累積的影響額	—	—	—	(43)	—	—	—	¥ (8)	—	(43)
会計方針の変更を反映した当期首残高	400,000	64,507	70,264	225,556	(3,779)	606	(66,702)	(8)	668	12,510
2013年3月31日終了年度当期純損失	—	—	—	(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	—	—	—	—	—	—
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)	—	—	—	—	—	2,193	28,869	(432)	178	2,728
<b>2013年3月31日現在残高</b>	400,000	64,507	70,258	191,477	(3,698)	2,799	(37,833)	(440)	846	15,238
2014年3月31日終了年度当期純利益	—	—	—	26,149	—	—	—	—	—	—
剰余金の配当	—	—	—	(13,934)	—	—	—	—	—	—
非支配持分との資本取引及びその他	—	—	—	(5)	—	—	—	—	—	—
自己株式の取得	—	—	—	—	(5)	—	—	—	—	—
自己株式の処分	—	—	—	(235)	1,021	—	—	—	—	—
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)	—	—	—	—	—	745	57,524	(19,768)	96	3,966
<b>2014年3月31日現在残高</b>	400,000	¥64,507	¥70,258	¥203,452	¥(2,682)	¥3,544	¥ 19,691	¥(20,208)	¥942	¥19,204

	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	その他の価証券評価差額金	為替換算調整勘定	退職給付に係る調整累計額	新株予約権	少数株主持分
<b>2013年4月1日現在残高</b>	400,000	\$626,768	\$682,647	\$1,860,445	\$(35,931)	\$27,196	\$(367,596)	\$ (4,275)	\$8,220	\$148,057
2014年3月31日終了年度当期純利益	—	—	—	254,071	—	—	—	—	—	—
剰余金の配当	—	—	—	(135,387)	—	—	—	—	—	—
非支配持分との資本取引及びその他	—	—	—	(49)	—	—	—	—	—	—
自己株式の取得	—	—	—	—	(48)	—	—	—	—	—
自己株式の処分	—	—	—	(2,283)	9,920	—	—	—	—	—
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)	—	—	—	—	—	7,239	558,919	(192,072)	933	38,535
<b>2014年3月31日現在残高</b>	400,000	\$626,768	\$682,647	\$1,976,797	\$(26,059)	\$34,435	\$ 191,323	\$(196,347)	\$9,153	\$186,592

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 2013年および2014年3月期

		百万円		千米ドル(注1)
	注記	2013	2014	2014
営業活動によるキャッシュ・フロー				
税金等調整前当期純利益又は税金等調整前当期純損失		¥ (6,442)	¥ 50,427	\$ 489,963
減価償却費		32,046	33,619	326,652
のれん償却額		5,491	4,572	44,423
減損損失		29,122	970	9,425
固定資産処分損益		35	(4,961)	(48,202)
投資有価証券売却損益		(74)	(703)	(6,831)
投資有価証券評価損益		20	77	748
構造改革費用		3,987	—	—
貸倒引当金の増加(減少) 額		(52)	214	2,079
返品調整引当金の増加(減少) 額		(938)	(580)	(5,635)
賞与引当金の増加(減少) 額		(3,047)	4,482	43,548
役員賞与引当金の増加(減少) 額		(127)	22	214
危険費用引当金の増加(減少) 額		(235)	2	19
構造改革引当金の増加(減少) 額		1,758	(575)	(5,587)
退職給付引当金の増加(減少) 額		850	(45,043)	(437,651)
退職給付に係る負債の増加(減少) 額		—	29,505	286,679
環境対策引当金の増加(減少) 額		(41)	(50)	(486)
前払年金費用の(増加) 減少額		3,793	17,155	166,683
受取利息および受取配当金		(1,299)	(1,610)	(15,643)
支払利息		1,782	1,731	16,819
持分法投資損益		(47)	(82)	(797)
売上債権の(増加) 減少額		2,871	(3,001)	(29,159)
たな卸資産の(増加) 減少額		(5,891)	7,828	76,059
仕入債務の増加(減少) 額		(10,953)	6,260	60,824
その他		1,704	1,980	19,239
小計		54,313	102,239	993,383
利息および配当金の受取額		1,293	1,462	14,205
利息の支払額		(1,867)	(1,775)	(17,246)
法人税等の支払額		(11,698)	(17,605)	(171,055)
営業活動によるキャッシュ・フロー		42,041	84,321	819,287
投資活動によるキャッシュ・フロー				
定期預金の預入れによる支出		(18,269)	(22,273)	(216,411)
定期預金の払戻しによる収入		19,606	17,702	171,998
有価証券の取得による支出		(231)	(816)	(7,929)
有価証券の売却による収入		283	884	8,589
投資有価証券の取得による支出		(16)	(1,505)	(14,623)
投資有価証券の売却による収入		188	6,441	62,583
有形固定資産の取得による支出		(18,764)	(17,964)	(174,543)
有形固定資産の売却による収入		1,934	7,462	72,503
無形固定資産の取得による支出		(5,755)	(4,394)	(42,693)
長期前払費用の取得による支出		(5,173)	(5,955)	(57,861)
その他		663	3,619	35,163
投資活動によるキャッシュ・フロー		(25,534)	(16,799)	(163,224)
財務活動によるキャッシュ・フロー				
短期債務による増加(減少) 額		3,296	(396)	(3,848)
長期債務の増加による収入		1,508	22,874	222,250
長期債務の返済による支出		(5,995)	(52,497)	(510,076)
リース債務の返済による支出		(2,147)	(2,223)	(21,599)
自己株式の取得による支出		(2)	(5)	(49)
自己株式の処分による収入		71	787	7,647
配当金の支払額		(19,897)	(13,949)	(135,532)
少数株主への配当金の支払額		(1,579)	(2,054)	(19,957)
財務活動によるキャッシュ・フロー		(24,745)	(47,463)	(461,164)
現金および現金同等物に係る換算差額		5,517	9,852	95,725
現金および現金同等物の増減額		(2,721)	29,911	290,624
現金および現金同等物の期首残高	3	82,974	80,253	779,761
現金および現金同等物の期末残高	3	¥ 80,253	¥110,164	\$1,070,385

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み替え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。2014年3月31日の1米ドル＝102.92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

2014年3月31日現在、(株) 資生堂には98社(2013年3月31日は95社)の子会社(親会社によって意思決定機関が支配されている会社)があり、連結財務諸表ではそのうち94社(2013年3月31日は93社)がその対象となります。また、7社(2013年3月31日は9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、2014年3月31日現在の連結財務諸表では3社(2013年3月31日は3社)に対して持分法を適用しています。

(株) ジャパンリテールイノベーションは、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。

主要な連結子会社は、「主要関係会社データ(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4社および持分法を適用していない関連会社4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す。

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

**(9) 1株当たり当期純利益および配当金**

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

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

**(10) 消費税**

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

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

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

**(11) 貸倒引当金**

(株) 資生堂および国内連結子会社は、売上債権や貸付金等の貸倒損失に備えるため、一般債権については貸倒実績率により、貸倒懸念債権等特定の債権については個別に回収可能性を検討し、回収不能見込額を計上しています。

在外連結子会社は、主として特定の債権について回収不能見込額を計上しています。

**(12) 返品調整引当金**

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

**(13) 賞与引当金**

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

**(14) 役員賞与引当金**

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

**(15) 危険費用引当金**

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

**(16) 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。

**(17) 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。

**(18) 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。



**(19) 退職給付に係る会計処理の方法****① 退職給付見込額の期間帰属方法**

退職給付債務の算定にあたり、退職給付見込額を当期末までの期間に帰属させる方法については、期間定額基準によっています。

**② 数理計算上の差異および過去勤務費用の費用処理方法**

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

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

**(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。

**(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取引を利用しています。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。

特例処理の要件を満たしている金利スワップおよび一体処理の要件を満たしている金利通貨スワップについては、有効性の評価を省略しています。

**(22) 在外連結子会社および関連会社の財務諸表項目の円換算**

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

**(23) 連結キャッシュ・フロー計算書における資金の範囲**

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

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

「連結財務諸表作成における在外子会社の会計処理に関する当面の取扱い」(実務対応報告第18号 2010年2月19日改正)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) 会計方針の変更**

「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。以下「退職給付会計基準」という。)および「退職給付に関する会計基準の適用指針」(企業会計基準適用指針第25号 2012年5月17日。以下「退職給付適用指針」という。)を、当期末より適用し(ただし、退職給付会計基準第35項本文および退職給付適用指針第67項本文に掲げられた定めを除く。)、退職給付債務から年金資産の額を控除した額を退職給付に係る負債として計上する方法に変更し、未認識数理計算上の差異および未認識過去勤務費用を退職給付に係る負債に計上しています。退職給付会計基準等の適用については、退職給付会計基準第37項に定める経過的な取扱いに従っており、当期末において、当該変更に伴う影響額をその他の包括利益累計額の退職給付に係る調整累計額に加減算しています。この結果、当期の連結貸借対照表は、退職給付に係る負債が60,826百万円(591,003千円)計上されるとともに、繰延税金資産が11,522百万円(111,951千円)増加し、その他の包括利益累計額の退職給付に係る調整累計額が20,101百万円(195,307千円)減少しています。

当期より、「従業員給付」(国際会計基準第19号 2011年6月16日改訂)を一部の連結子会社において適用し、確定給付負債の純額の変動の認識方法の変更等を行っています。当該会計方針の変更は遡及適用され、前期は遡及適用後の連結財務諸表となっています。この結果、遡及適用を行う前と比べて、前期の連結貸借対照表は、繰延税金資産、退職給付引当金がそれぞれ215

百万円、796百万円増加し、利益剰余金、退職給付に係る調整累計額および少数株主持分がそれぞれ43百万円、440百万円および97百万円減少しています。前期の連結包括利益計算書は退職給付に係る調整額が486百万円減少し、包括利益も同額減少しています。前期の損益に与える影響額は軽微であることから、前期の連結損益計算書に反映していません。また、前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遡及適用後の利益剰余金、退職給付に係る調整累計額および少数株主持分の期首残高はそれぞれ43百万円、8百万円および43百万円減少しています。

## (27) 未適用の会計基準等

企業結合に関する会計基準等

- ・「企業結合に関する会計基準」(企業会計基準第21号 2013年9月13日)
- ・「連結財務諸表に関する会計基準」(企業会計基準第22号 2013年9月13日)
- ・「事業分離等に関する会計基準」(企業会計基準第7号 2013年9月13日)
- ・「1株当たり当期純利益に関する会計基準」(企業会計基準第2号 2013年9月13日)
- ・「企業結合会計基準及び事業分離等会計基準に関する適用指針」(企業会計基準適用指針第10号 2013年9月13日)
- ・「1株当たり当期純利益に関する会計基準の適用指針」(企業会計基準適用指針第4号 2013年9月13日)

### ① 概要

本会計基準等は、(1) 子会社株式の追加取得等において支配が継続している場合の子会社に対する親会社の持分変動の取扱い、(2) 取得関連費用の取扱い、(3) 当期純利益の表示および少数株主持分から非支配株主持分への変更、(4) 暫定的な会計処理の取扱いを中心に改正されたものです。

### ② 適用予定日

2016年3月期の期首より適用する予定です。

### ③ 当該会計基準等の適用による影響

影響額は、当連結財務諸表の作成時において評価中です。

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ならびに開示の拡充を中心に改正されました。

### ② 適用予定日

2015年3月期の期首より適用する予定です。

### ③ 当該会計基準等の適用による影響

影響額は、当連結財務諸表の作成時において評価中です。

## (28) 表示方法の変更

(連結キャッシュ・フロー計算書関係)

前期に、「営業活動によるキャッシュ・フロー」の「構造改革費用」に含めていました「構造改革引当金の増減額」は、当社グループの営業活動によるキャッシュ・フローの状況をより明瞭に表示するため、当期より区分掲記することとしています。この表示方法の変更を反映させるため、前期の連結財務諸表の組み替えを行っています。この結果、前期の連結キャッシュ・フロー計算書において、「営業活動によるキャッシュ・フロー」の「構造改革費用」に表示していた5,745百万円は、「構造改革引当金の増減額」1,758百万円、「構造改革費用」3,987百万円として組み替えています。

### 3. キャッシュ・フロー情報

2013年および2014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)
	2013	2014	2014
現金および預金	¥59,330	¥ 95,774	\$ 930,567
有価証券	31,934	33,129	321,891
計	¥91,264	¥128,903	\$1,252,458
預金期間が3カ月を超える定期預金	(9,321)	(16,377)	(159,123)
償還期限が3カ月を超える債券等	(1,690)	(2,362)	(22,950)
現金および現金同等物	¥80,253	¥110,164	\$1,070,385

重要な非資金取引は以下の通りです。

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、リース債務1,735百万円です。

2014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1,565百万円(15,206千米ドル)、リース債務1,565百万円(15,206千米ドル)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等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		
	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、支払債務および未払金	(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

	百万円		
	2014		
	連結貸借対照表 計上額(*)	時価(*)	差額
① 現金および預金	¥ 95,774	¥ 95,774	—
② 受取手形および受取債権 (貸倒引当金控除後)	136,800	136,800	—
③ 有価証券および投資有価証券 その他有価証券	54,034	54,034	—
④ 支払手形、支払債務および未払金	(98,989)	(98,989)	—
⑤ 短期借入金	(6,727)	(6,727)	—
⑥ 社債	(90,000)	(90,337)	¥ (337)
⑦ 長期借入金	(55,640)	(58,140)	(2,500)
⑧ リース債務	(3,551)	(3,586)	(35)
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	1	1	—
ii ヘッジ会計が適用されているもの	—	2,563	2,563

	千米ドル(注1)		
	2014		
	連結貸借対照表 計上額(*)	時価(*)	差額
① 現金および預金	\$ 930,567	\$ 930,567	—
② 受取手形および受取債権 (貸倒引当金控除後)	1,329,188	1,329,188	—
③ 有価証券および投資有価証券 その他有価証券	525,010	525,010	—
④ 支払手形、支払債務および未払金	(961,806)	(961,806)	—
⑤ 短期借入金	(65,361)	(65,361)	—
⑥ 社債	(874,465)	(877,740)	\$ (3,275)
⑦ 長期借入金	(540,614)	(564,905)	(24,291)
⑧ リース債務	(34,503)	(34,843)	(340)
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	10	10	—
ii ヘッジ会計が適用されているもの	—	24,903	24,903

\* 負債に計上されているものについては、( )で示しています。

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



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

## ① 現金および預金、ならびに②受取手形および受取債権

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

## ③ 有価証券および投資有価証券

有価証券はその他有価証券として保有しており、これらの時価について、株式は取引所の価格によっており、債券は取引金融機関から提示された価格によっています。なお、その他有価証券のうち、短期間で決済されるものは、時価は帳簿価額にほぼ等しいことから、当該帳簿価額によっています。

## ④ 支払手形、支払債務および未払金、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

(株) 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

	百万円		千米ドル(注1)
	2013	2014	2014
区分	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	¥1,185	¥2,056	\$19,977
非上場株式	8,063	3,052	29,654
投資事業有限責任組合等	888	877	8,521

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

2013年および2014年3月期において、時価のない株式について、それぞれ4百万円および11百万円(107千米ドル)の減損処理をしています。

## \*3 金銭債権および満期がある有価証券の連結決算日後の償還予定額

	百万円			
	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				
その他有価証券のうち満期があるもの (譲渡性預金)	9,500	—	—	—
その他有価証券のうち満期があるもの (社債)	14,500	¥ 300	—	¥3,500
その他有価証券のうち満期があるもの (投資信託)	1,870	—	—	—
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)	165	723	—	—
その他	—	—	—	1,000
	¥202,627	¥1,023	—	¥4,500

	百万円			
	2014			
	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	¥ 95,774	—	—	—
受取手形および受取債権	136,800	—	—	—
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)	7,000	—	—	—
その他有価証券のうち満期があるもの (社債)	15,300	—	—	¥3,000
その他有価証券のうち満期があるもの (投資信託)	2,763	—	—	—
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)	160	¥717	—	—
その他	—	—	—	1,000
	¥257,797	¥717	—	¥4,000

	千米ドル(注1)			
	2014			
	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	\$ 930,567	—	—	—
受取手形および受取債権	1,329,188	—	—	—
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)	68,014	—	—	—
その他有価証券のうち満期があるもの (社債)	148,659	—	—	\$29,149
その他有価証券のうち満期があるもの (投資信託)	26,846	—	—	—
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)	1,555	\$6,966	—	—
その他	—	—	—	9,716
	\$2,504,829	\$6,966	—	\$38,865

## 5. 有価証券

2013年および2014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			
	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

	百万円			
	2014			
	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	¥10,286	¥15,699	¥5,956	¥543
債券	4,300	3,978	—	322
その他	33,801	34,357	556	0
	¥48,387	¥54,034	¥6,512	¥865

	千米ドル(注1)			
	2014			
	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	\$ 99,942	\$152,536	\$57,870	\$5,276
債券	41,780	38,651	—	3,129
その他	328,420	333,823	5,402	0
	\$470,142	\$525,010	\$63,272	\$8,405

\* 2013年3月期において、時価のある株式について14百万円の減損処理をしています。  
2014年3月期において、時価のある株式について減損処理の対象となるものはありません。

2013年および2014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)
	2013	2014	2014
売却額	¥470	¥7,324	\$71,162
売却益の合計額	88	718	6,976
売却損の合計額	14	15	146

## 6. たな卸資産

2013年および2014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)
	2013	2014	2014
商品および製品	¥60,143	¥64,251	\$624,281
仕掛品	4,539	4,586	44,559
原材料および貯蔵品	19,870	21,408	208,006
	¥84,552	¥90,245	\$876,846

## 7. 短期債務および長期債務

2013年および2014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)
	2013	2014	2014
銀行その他の金融機関からの短期借入金(平均利率5.81%)	¥ 5,976	¥ 6,727	\$ 65,361
短期債務	¥ 5,976	¥ 6,727	\$ 65,361
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0.52%)	31,685	5,926	57,579
(1年以内返済予定除く、平均利率0.53%)	53,029	49,714	483,035
第5回無担保普通社債(2014年12月償還、利率0.65%)	50,000	50,000	485,814
第6回無担保普通社債(2015年6月償還、利率0.55%)	40,000	40,000	388,651
リース債務			
(1年以内返済予定、平均利率2.52%)	1,734	1,401	13,613
(1年以内返済予定除く、平均利率2.66%)	2,245	2,150	20,890
	¥178,693	¥149,191	\$1,449,582
1年以内に返済期限の到来する長期債務	(33,419)	(57,327)	(557,005)
長期債務	¥145,274	¥ 91,864	\$ 892,577

2014年3月31日現在の長期債務のうち、2014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)
2015年	¥ 57,327	\$ 557,005
2016年	46,969	456,364
2017年	6,376	61,951
2018年	18,637	181,082
2019年	862	8,376
2020年以降	19,020	184,804
	¥149,191	\$1,449,582

2013年および2014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)
	2013	2014	2014
建物および構築物	¥15,308	¥14,717	\$142,995
その他の投資	15,200	15,200	147,688
投資有価証券	1,512	1,156	11,232
現金および預金	1,336	1,092	10,610
機械装置および器具備品	2	2	19
	¥33,358	¥32,167	\$312,544

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。  
2013年および2014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)
	2013	2014	2014
1年以内に返済期限の到来する長期債務	¥23,250	¥ 730	\$ 7,093
長期債務	—	21,755	211,378
	¥23,250	¥22,485	\$218,471

## 8. 退職給付関係

(株)資生堂および国内連結子会社は、確定給付制度として、企業年金基金制度および退職一時金制度、確定拠出制度として、確定拠出年金制度または退職金前払い制度を設けています。なお、従業員の退職等に際して、支払時に退職給付費用として処理する割増退職金等を支払う場合があります。また、一部の在外連結子会社は、確定給付企業年金制度、退職一時金制度および確定拠出型制度を設けています。なお、(株)資生堂および一部の連結子会社は、退職給付債務の算定にあたり、簡便法を採用しています。

2013年3月期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
	2013
退職給付債務	¥(238,017)
年金資産	171,783
未積立退職給付債務	(66,234)
未認識数理計算上の差異	39,344
未認識過去勤務債務	(106)
連結貸借対照表計上額純額	¥ (26,996)
前払年金費用	17,155
退職給付引当金	¥ (44,151)

2013年3月期の退職給付費用は以下の通りです。

	百万円
	2013
勤務費用	¥ 8,248
利息費用	5,178
期待運用収益	(6,354)
数理計算上の差異の費用処理額	5,716
過去勤務債務の費用処理額	(310)
退職給付費用	¥12,478

数理計算上の計算基礎に関する事項

2013年3月期における主要な数理計算上の計算基礎

割引率 主として1.6%

期待運用収益率 主として4.0%



2014年3月31日現在の確定給付制度(簡便法を適用した制度を含む)に関する事項は以下の通りです。

(1) 退職給付債務の当期首残高と当期末残高の調整表	百万円	千米ドル(注1)
	2014	2014
退職給付債務の当期首残高	¥238,017	\$2,312,641
勤務費用	7,836	76,137
利息費用	3,839	37,301
数理計算上の差異の発生額	(2,290)	(22,250)
退職給付の支払額	(10,910)	(106,005)
その他	1,255	12,193
退職給付債務の当期末残高	¥237,747	\$2,310,017
(2) 年金資産の当期首残高と当期末残高の調整表	百万円	千米ドル(注1)
	2014	2014
年金資産の当期首残高	¥171,783	\$1,669,092
期待運用収益	6,845	66,508
数理計算上の差異の発生額	2,387	23,193
事業主からの拠出額	3,633	35,299
退職給付の支払額	(8,014)	(77,866)
その他	287	2,789
年金資産の当期末残高	¥176,921	\$1,719,015
(3) 退職給付債務および年金資産の当期末残高と連結貸借対照表に計上された退職給付に係る負債の調整表	百万円	千米ドル(注1)
	2014	2014
積立型制度の退職給付債務	¥ 194,364	\$ 1,888,496
年金資産	(176,921)	(1,719,014)
	17,443	169,482
非積立型制度の退職給付債務	43,383	421,521
連結貸借対照表に計上された負債と資産の純額	60,826	591,003
退職給付に係る負債	60,826	591,003
連結貸借対照表に計上された負債と資産の純額	¥ 60,826	\$ 591,003
(4) 退職給付費用およびその内訳項目の金額	百万円	千米ドル(注1)
	2014	2014
勤務費用	¥ 7,836	\$ 76,137
利息費用	3,839	37,301
期待運用収益	(6,845)	(66,508)
数理計算上の差異の費用処理額	3,773	36,659
過去勤務費用の費用処理額	(314)	(3,051)
その他	715	6,947
確定給付制度に係る退職給付費用	¥ 9,004	\$ 87,485
(5) 退職給付費用に係る調整額	百万円	千米ドル(注1)
	2014	2014
数理計算上の差異	¥(533)	\$(5,179)
(6) 退職給付費用に係る調整累計額	百万円	千米ドル(注1)
	2014	2014
未認識過去勤務費用	¥ 208	\$ 2,021
未認識数理計算上の差異	31,621	307,239
合計	¥31,829	\$309,260

## (7) 年金資産に関する事項

## ① 年金資産の主な内訳

年金資産合計に対する主な分類ごとの比率は、次の通りです。

債権	62.4%
株式	18.8%
その他	18.8%
合計	100.0%

## ② 長期期待運用収益率の設定方法

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

## (8) 数理計算上の計算基礎に関する事項

2014年3月期における主要な数理計算上の計算基礎

割引率	主として1.6%
長期期待運用収益率	主として4.0%

## 確定拠出制度

(株) 資生堂および連結子会社の確定拠出年金制度への要拠出額は、1,439百万円(13,982千米ドル) 退職金前払い制度の要支給額は432百万円(4,197千米ドル) です。

## 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。

2014年3月期の法定実効税率は38.0%です。なお、当期の過年度法人税等は(株) 資生堂と海外連結子会社との取引に関する法人税等の見積追徴税額です。2014年6月17日に東京国税局より更正通知を受領しましたが、見積計上額との差異は軽微です。なお、内容を検討した上で、然るべく対応する予定です。

2014年3月期の法定実効税率と税効果会計適用後の法人税等の負担率との間の差異の原因となった主要な項目は以下の通りです。

	2013	2014
法定実効税率(調整)	—	38.0%
交際費等永久に損金に算入されない項目	—	0.8
受取配当金等永久に益金に算入されない項目	—	0.5
未実現利益	—	(1.5)
税率変更による期末繰延税金資産の減額修正	—	1.8
税額控除	—	(2.0)
在外子会社との実効税率差異	—	(0.1)
過年度法人税等	—	3.4
評価性引当額の増減	—	(0.9)
その他	—	3.0
税効果会計適用後の法人税等の負担率	—	43.0%

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。

## 法人税等の税率の変更による繰延税金資産および繰延税金負債の金額の修正

2014年3月31日に「所得税法等の一部を改正する法律」(2014年法律第10号)が公布され、2014年4月1日以降開始する連結会計年度に復興特別法人税が廃止されることになりました。

これに伴い、2014年4月1日から2015年3月31日までの連結会計年度において解消が見込まれる一時差異等については、繰延税金資産および繰延税金負債の計算に使用する法定実効税率を38%から36%に変更しています。この変更により、当期末の繰延税金資産の純額(繰延税金負債の金額を控除した金額)は886百万円(8,609千米ドル) 減少し、当期の費用に計上した法人税等調整額は886百万円(8,609千米ドル) 増加しています。

2013年および2014年3月31日現在の、繰延税金資産および繰延税金負債(流動および固定)の発生の主な要因別の内訳は以下の通りです。

	百万円		千米ドル(注1)
	2013	2014	2014
繰延税金資産			
退職給付引当金	¥ 9,266	—	—
退職給付に係る負債	—	¥21,395	\$207,880
たな卸資産	9,373	11,561	112,330
減価償却費	4,689	3,410	33,132
たな卸資産、固定資産等の未実現利益	6,592	5,340	51,885
未払費用	6,507	7,720	75,010
賞与引当金	3,699	4,899	47,600
金融資産評価損	4,208	4,083	39,672
税務上の繰越欠損金	847	495	4,810
返品調整引当金	1,386	541	5,256
未払事業税等	477	876	8,511
その他有価証券評価差額金	478	310	3,012
その他	4,640	7,053	68,529
繰延税金資産小計	52,162	67,683	657,627
評価性引当額	(2,959)	(3,748)	(36,416)
繰延税金資産合計	¥49,203	¥63,935	\$621,211
繰延税金負債			
のれんおよびその他の無形固定資産	¥27,711	¥32,478	\$315,566
買換資産圧縮積立金	809	785	7,627
その他有価証券評価差額金	2,241	2,483	24,126
子会社の留保利益金	870	1,145	11,125
その他	978	806	7,831
繰延税金負債合計	¥32,609	¥37,697	\$366,275
繰延税金資産(純額)	¥16,594	¥26,238	\$254,936

注:「会計方針の変更」に記載の通り、当期における会計方針の変更は遡及適用され、前期の繰延税金資産は遡及適用後の処理となっています。また、繰延税金資産の純額は、連結貸借対照表の以下の項目に含まれています。

	百万円		千米ドル(注1)
	2013	2014	2014
流動資産—繰延税金資産	¥ 24,944	¥ 26,569	\$ 258,152
固定資産—繰延税金資産	20,589	33,118	321,784
流動負債—繰延税金負債	(8)	(35)	(340)
固定負債—繰延税金負債	(28,931)	(33,414)	(324,660)
繰延税金資産の純額	¥ 16,594	¥ 26,238	\$ 254,936

## 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。

会社法のもとでは、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。次の基準等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。

2014年3月31日現在の利益剰余金は、2014年6月25日開催の株主総会で承認された、期末現金配当3,986百万円(38,729千米ドル)、1株当たり10.0円(0.10米ドル)を含んでいます。

## 12. スtock・オプション

2014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 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	91,000株	91,000株
行使価格	1,427円	
行使期間	2006年7月1日～2014年6月28日	

### ② 2005年6月29日に株主総会で承認されたStock・オプション

	2005年7月28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	261,000株	261,000株
未行使残高	167,000株	167,000株
行使価格	1,481円	
行使期間	2007年7月1日～2015年6月28日	

### ③ 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Stock・オプション

	2006年8月23日に 付与されたStock・オプション	2006年8月23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	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	

### ④ 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Stock・オプション

	2007年8月23日に 付与されたStock・オプション	2007年8月23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	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	

### ⑤ 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Stock・オプション

	2008年8月21日に 付与されたStock・オプション	2008年8月21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	46,000株	40,000株	86,000株
未行使残高	13,000株	12,000株	25,000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	



## ⑥ 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	30,000株	93,700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	

## ⑦ 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	35,100株	94,200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	

## ⑧ 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	

## ⑨ 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	

## ⑩ 2013年6月25日に株主総会で承認、2013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

	2013年8月29日に 付与されたストック・オプション	2013年8月29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	44,100株	39,500株	83,600株
未行使残高	44,100株	39,500株	83,600株
行使価格	1円	1円	
行使期間	2016年8月1日～2028年7月31日	2016年8月1日～2028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。

2013年および2014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13,659百万円および13,540百万円(131,558千円)です。なお、2013年および2014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

2013年および2014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)
	2013	2014	2014
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	¥ 4,954	¥ 6,912	\$ 67,159
1年超	21,079	27,748	269,607
	¥26,033	¥34,660	\$336,766
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	¥ 161	¥ 161	\$ 1,565
1年超	4,104	3,943	38,311
	¥ 4,265	¥ 4,104	\$ 39,876

## 16. デリバティブ取引関係

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

## 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		
	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)

2014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			
	2014			
	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	¥ 5,975	—	¥ 50	¥ 50
ユーロ	4,449	—	(0)	(0)
英ポンド	1,718	—	(21)	(21)
豪ドル	84	—	4	4
為替予約取引：買建 米ドル	2,147	—	(17)	(17)
ユーロ	11,893	—	(15)	(15)
	—	—	¥ 1	¥ 1

千米ドル(注1)				
種類	2014			
	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	\$58,055	—	\$ 486	\$ 486
ユーロ	43,228	—	(0)	(0)
英ポンド	16,693	—	(204)	(204)
豪ドル	816	—	39	39
為替予約取引：買建				
米ドル	20,861	—	(165)	(165)
ユーロ	115,556	—	(146)	(146)
	—	—	\$ 10	\$ 10

## 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	2014		
	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	¥17,500	¥12,500	¥2,341
金利スワップ取引：受取変動／支払固定	22,485	21,755	222

千米ドル(注1)			
種類	2014		
	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	\$170,035	\$121,454	\$22,746
金利スワップ取引：受取変動／支払固定	218,471	211,378	2,157

## 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。

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、器具およ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、機械装置等11百万円です。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。

2014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米国子会社ゾートス社ののれんについて、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937百万円(9,104千米ドル) 計上しています。なお、回収可能額は割引率を11.5%として算出した使用価値により測定しています。

工具器具備品等については、その帳簿価額を回収可能価額まで減額し、特別損失に33百万円(321千米ドル) 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、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を計上しています。

前期は、「生産・研究開発拠点の再編」に伴い閉鎖が予定されているグループの資産等について、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。

当期は、店頭在庫を溜めない仕組み構築に向けた「店頭在庫の適正化」に伴う費用や「人材・人件費マネジメントの強化」等に伴う費用を計上しています。

	百万円		千米ドル(注1)
	2013	2014	2014
<b>構造改革費用</b>			
固定資産減損損失	¥3,981	—	—
解体・撤去費用等引当金	1,551	—	—
店頭在庫の適正化に伴う費用	—	¥3,961	\$38,486
早期退職者の退職割増金等	—	1,594	15,488
その他	213	—	—
	¥5,745	¥5,555	\$53,974

## 19. その他の包括利益

2013年および2014年3月期のその他の包括利益に係る組替調整額および税効果額は以下の通りです。

	百万円		千米ドル(注1)
	2013	2014	2014
<b>その他有価証券評価差額金</b>			
当期発生額	¥ 3,473	¥ 1,750	\$ 17,004
組替調整額	0	(557)	(5,412)
税効果調整前	3,473	1,193	11,592
税効果額	(1,176)	(378)	(3,673)
その他有価証券評価差額金	¥ 2,297	¥ 815	\$ 7,919
<b>為替換算調整勘定</b>			
当期発生額	¥30,850	¥60,699	\$589,769
組替調整額	—	—	—
為替換算調整勘定	¥30,850	¥60,699	\$589,769
<b>退職給付に係る調整額</b>			
当期発生額	¥ (672)	¥ 460	\$ 4,470
組替調整額	—	73	709
税効果調整前	(672)	533	5,179
税効果額	186	(142)	(1,380)
退職給付に係る調整額	¥ (486)	¥ 391	\$ 3,799
<b>持分法適用会社に対する持分相当額</b>			
当期発生額	¥ 37	¥ 82	\$ 796
その他の包括利益合計	¥32,698	¥61,987	\$602,283

## 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

2013年および2014年3月期のセグメント情報は以下の通りです。

	百万円					
	2013					連結財務諸表 計上額
	国内化粧品 事業	グローバル 事業	その他*1	計	調整額*2	
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	¥401,992	¥44,396	¥651,852	¥63,741	¥715,593
その他の項目						
減価償却費	¥ 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

	百万円					
	2014					連結財務諸表 計上額
	国内化粧品 事業	グローバル 事業	その他*1	計	調整額*2	
売上高						
外部顧客に対する売上高	¥349,719	¥402,214	¥10,114	¥762,047	—	¥762,047
セグメント間の内部売上高または振替高	2,108	3,281	4,938	10,327	¥(10,327)	—
売上高計	¥351,827	¥405,495	¥15,052	¥772,374	¥(10,327)	¥762,047
セグメント利益*3	¥ 39,461	¥ 7,660	¥ 2,081	¥ 49,202	¥ 442	¥ 49,644
セグメント資産	¥199,327	¥483,606	¥44,045	¥726,978	¥ 74,369	¥801,347
その他の項目						
減価償却費	¥ 12,771	¥ 19,857	¥ 965	¥ 33,593	¥ 26	¥ 33,619
のれんの償却額	¥ 142	¥ 4,430	—	¥ 4,572	—	¥ 4,572
有形固定資産および無形固定資産の増加額	¥ 14,319	¥ 15,098	¥ 199	¥ 29,616	—	¥ 29,616

	千米ドル(注1)					
	2014					連結財務諸表 計上額
	国内化粧品 事業	グローバル 事業	その他*1	計	調整額*2	
売上高						
外部顧客に対する売上高	\$3,397,969	\$3,908,026	\$ 98,270	\$7,404,265	—	\$7,404,265
セグメント間の内部売上高または振替高	20,482	31,879	47,979	100,340	\$(100,340)	—
売上高計	\$3,418,451	\$3,939,905	\$146,249	\$7,504,605	\$(100,340)	\$7,404,265
セグメント利益*3	\$ 383,414	\$ 74,427	\$ 20,220	\$ 478,061	\$ 4,294	\$ 482,355
セグメント資産	\$1,936,718	\$4,698,853	\$427,954	\$7,063,525	\$ 722,590	\$7,786,115
その他の項目						
減価償却費	\$ 124,087	\$ 192,936	\$ 9,376	\$ 326,399	\$ 253	\$ 326,652
のれんの償却額	\$ 1,380	\$ 43,043	—	\$ 44,423	—	\$ 44,423
有形固定資産および無形固定資産の増加額	\$ 139,127	\$ 146,696	\$ 1,934	\$ 287,757	—	\$ 287,757

\*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2013年および2014年3月期の全社資産の金額は、それぞれ66,389百万円、76,790百万円(746,113千米ドル)であり、主に報告セグメントに帰属しない当社の金融資産(現金および預金、有価証券、投資有価証券等)および管理部門に係る資産です。また、調整額の項目に含めた2013年および2014年3月期のセグメント間消去は、それぞれ2,648百万円、2,421百万円(23,523千米ドル)です。

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

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

\*3 セグメント利益または損失は、連結損益計算書の営業利益と調整を行っています。

\*4 「会計方針の変更」に記載の通り、当期末より退職給付会計基準等を適用し、退職給付会計基準第37項に定める経過的な取扱いに従っています。

この結果、当期のセグメント資産は国内化粧品事業、グローバル事業およびその他でそれぞれ3,375百万円(32,792千米ドル)、194百万円(1,885千米ドル)および166百万円(1,613千米ドル)減少しています。

\*5 「会計方針の変更」に記載の通り、当期より改訂後の「従業員給付」を適用しています。当該会計方針の変更は遡及適用され、前期のグローバル事業のセグメント資産が215百万円増加しています。

## (関連情報)

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

\* 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

## ③ 主要な顧客ごとの情報

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

2014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						
2014						
日本	米州		欧州	アジア・オセアニア		合計
		うち、米国			うち、中国	
¥377,273	¥118,682	¥102,735	¥102,138	¥163,954	¥111,495	¥762,047

千米ドル(注1)						
2014						
日本	米州		欧州	アジア・オセアニア		合計
		うち、米国			うち、中国	
\$3,665,692	\$1,153,148	\$998,202	\$992,401	\$1,593,024	\$1,083,317	\$7,404,265

\* 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						
2014						
日本	米州		欧州	アジア・オセアニア		合計
		うち、米国			うち、中国	
¥82,490	¥19,034	¥18,915	¥9,241	¥24,114	¥16,239	¥134,879

千米ドル(注1)						
2014						
日本	米州		欧州	アジア・オセアニア		合計
		うち、米国			うち、中国	
\$801,496	\$184,940	\$183,784	\$89,788	\$234,299	\$157,783	\$1,310,523

## ③ 主要な顧客ごとの情報

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

## (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

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

百万円			
2014			
国内化粧品事業	グローバル事業	その他	計
—	¥958	¥12	¥970

千ドル(注1)			
2014			
国内化粧品事業	グローバル事業	その他	計
—	\$9,308	\$117	\$9,425

## (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

百万円			
2013			
国内化粧品事業	グローバル事業	その他	計
¥1,277	¥55,851	—	¥57,128

百万円			
2014			
国内化粧品事業	グローバル事業	その他	計
¥1,135	¥62,243	—	¥63,378

千ドル(注1)			
2014			
国内化粧品事業	グローバル事業	その他	計
\$11,028	\$604,771	—	\$615,799

## 21. 後発事象

## 重要な事業の譲渡および重要な子会社等の株式の売却

当社は、L'Oréal S.A.(フランス、クリシー。以下、ロレアル社)との間で、当社がスキンケア、ボディケアおよびヘアケアを中心に展開しているCarita(カリタ)ブランドおよびDECLEOR(デクレオール)ブランドの関係会社株式および関連資産の譲渡(以下、本件譲渡)に関する契約(以下、本件契約)を2014年2月19日に締結し、2014年4月30日に、両ブランドのロレアル社への売却を完了しました。

## 1. 本件譲渡の理由

当社は、プロフェッショナル事業の中のヘア領域での強みを磨きあげるべく、日本・中国を中心とするアジアで大きく成長している「資生堂プロフェッショナル」と米国・ヨーロッパで成長性を確保している「Joico(ジョイコ)」に注力するとともに、地域としては、市場が急速な成長を遂げているアジアでの展開を加速することを検討しています。カリタとデクレオールについては、主にヨーロッパにおいてスキンケアを中心にビジネスを展開しており、当社の今後のプロフェッショナル事業の注力領域である「ヘア」と「アジア」とは異なる領域で強みを有するブランドです。これらのことから、2つのブランドをロレアル社に譲渡することが、当社にとってもブランドにとっても最善な選択であると判断し、ロレアル社に対しカリタブランドおよびデクレオールブランドを譲渡することを決定しました。

**2. 本件契約の相手会社の名称**

L'Oréal S.A.

**3. 本件契約に関する日程**

本件契約締結日： 2014年2月19日

本件譲渡日： 2014年4月30日

**4. 本件譲渡の対象となる子会社および関連資産の概要**

本件譲渡の対象となる当社の子会社は、カリタブランドを展開するCarita International S.A.(以下、カリタ社)と、FIPAL S.A.S.(デクレオールブランドを展開するLABORATOIRES DECLÉOR S.A.S.(以下、デクレオール社)の持株会社。以下、フィパル社)です。上記2社および関連資産の概要は以下の通りです。

**(1) カリタ社の概要**

- |          |                           |
|----------|---------------------------|
| ① 名称     | Carita International S.A. |
| ② 事業の内容  | 化粧品の販売                    |
| ③ 当社との取引 | 直接の取引はありません。              |
| ④ 直近の売上高 | 3,151百万円(2013年12月期)       |

**(2) フィパル社の概要**

- |             |                            |
|-------------|----------------------------|
| ① 名称        | FIPAL S.A.S.               |
| ② 事業の内容     | デクレオールグループ(化粧品の製造・販売)の持株会社 |
| ③ 当社との取引    | デクレオールグループを含め、直接の取引はありません。 |
| ④ 直近の営業外収益* | 193百万円(2013年12月期)          |

\* フィパル社は、デクレオール社およびその子会社で構成されるデクレオールグループの持株会社であるため、デクレオール社からの受取配当金が営業外収益に計上されます。なお、当社の2014年3月期の連結決算に影響しているデクレオール社およびその傘下の関係会社(DECLÉOR U.S.A., Inc.、DECLÉOR UK Ltd.)の直近の売上高は、7,577百万円(2013年12月期)です。

**(3) 関連資産の概要**

当社関係会社からロレアル社に譲渡する関連資産には、カリタブランドおよびデクレオールブランドに係る在庫、店舗における売り場カウンター等の固定資産等が含まれます。現時点でのこれらの関連資産の帳簿価額は279百万円(円換算レートは2014年4月30日現在)です。

**5. 譲渡価額、譲渡対象会社の譲渡株式数、譲渡後の持分比率****(1) 譲渡価額**

デクレオールブランドおよびカリタブランドの譲渡対価

(カリタ社およびフィパル社の株式ならびに関連資産の譲渡の対価の合算) 230,000千ユーロ

**(2) 譲渡対象会社の譲渡株式数**

- |       |          |
|-------|----------|
| カリタ社  | 148,575株 |
| フィパル社 | 990,700株 |

**(3) 株式譲渡後の持分比率**

カリタ社およびフィパル社のいずれについても0% (所有株式数0株) です。

**6. 本件契約が当社グループの財政状態、経営成績およびキャッシュ・フローの状況に及ぼす影響**

本件譲渡による売却益等は2015年3月期に22,624百万円(円換算レートは2014年4月30日現在)計上する予定です。



# 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、2014年及び2013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2014年及び2013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。

## 強調事項

連結財務諸表に対する注記21に記載されているとおり、株式会社資生堂は、L'Oréal S.A.との間で、Caritaブランド及びDECLÉORブランドの関係会社及び関連資産の譲渡に関する契約を2014年2月19日に締結し、2014年4月30日に売却を完了した。

当該事項は、当監査法人の意見に影響を及ぼすものではない。

## 便宜的な換算

2014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

2014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

(2014年3月31日現在)

## ■ 株主数

59,296名

## ■ 発行済株式総数

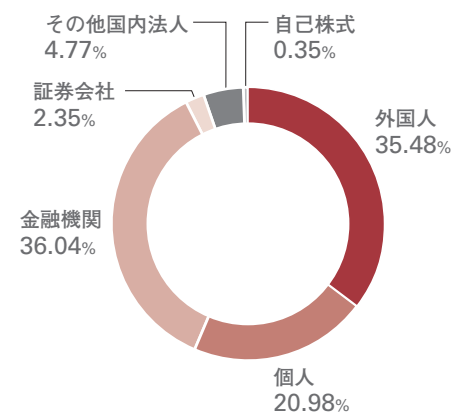
400,000,000株 (うち自己株式1,422,159株)

## ■ 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)	28,275 千株	7.09 %
株式会社みずほ銀行	23,526	5.90
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社 (信託口)	13,290	3.33
MORGAN STANLEY & CO. INTERNATIONAL PLC	12,436	3.12
資生堂従業員自社株投資会	10,046	2.52
日本生命保険相互会社	6,317	1.58
日本興亜損害保険株式会社	5,934	1.48
NORTHERN TRUST CO. (AVFC) SUB A/C NON TREATY	5,764	1.44
三井住友海上火災保険株式会社	5,600	1.40
MSCO CUSTOMER SECURITIES	5,318	1.33

※ 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。

## ■ 所有者別株式数比率



## ■ 株価・出来高推移



## ■ 株式保有比率推移

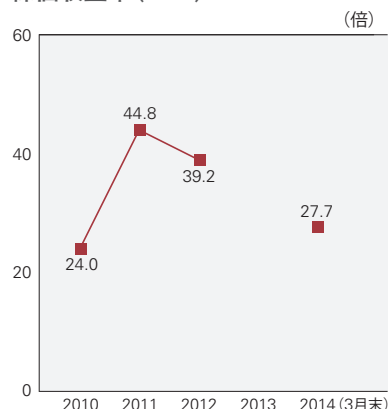
(株式数比率)	2013	2014
外国人	21.62	35.48
個人	28.76	20.98
金融機関	40.69	36.04
証券会社	3.18	2.35
その他国内法人	5.23	4.77
自己株式	0.49	0.35

(株主数比率)	2013	2014
外国人	0.60	0.89
個人	98.26	97.78
金融機関	0.18	0.19
証券会社	0.05	0.05
その他国内法人	0.88	1.06
自己株式	0.00	0.00

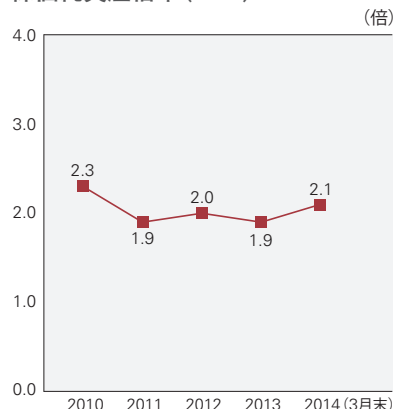
## ■ 株価指標

### 株価収益率 (PER)



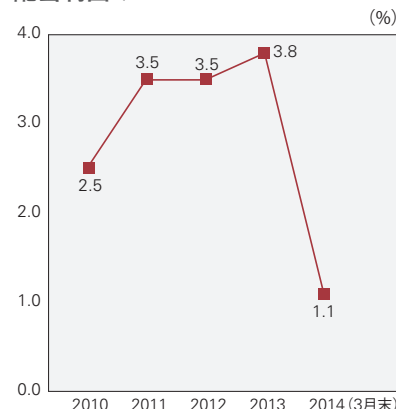
注: 1. 株価収益率 = 期末株価 ÷ 1株当たり当期純利益  
2. 2013年3月期は当期純損益がマイナスとなったため非表示

### 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

(2014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

33,054名[13,408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“OTC QX”  
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://www.shiseidogroup.jp/>



IRサイト  
<http://www.shiseidogroup.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：03-6218-5418  
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。





SHISEIDO