



平成23年3月期 決算短信〔日本基準〕(連結)

平成23年4月27日

上場取引所 東

上場会社名 株式会社 資生堂

コード番号 4911 URL <http://www.shiseido.co.jp/>

代表者 (役職名) 代表取締役 執行役員社長

(氏名) 末川 久幸

問合せ先責任者 (役職名) IR部長

(氏名) 宮坂 明宏

定時株主総会開催予定日 平成23年6月24日

配当支払開始予定日

TEL 03-3572-5111

有価証券報告書提出予定日 平成23年6月24日

平成23年6月27日

決算補足説明資料作成の有無 : 有

決算説明会開催の有無 : 有 (投資家・アナリスト等向け)

(百万円未満切捨て)

1. 平成23年3月期の連結業績(平成22年4月1日～平成23年3月31日)

(1) 連結経営成績

	売上高		営業利益		経常利益		当期純利益	
	百万円	%	百万円	%	百万円	%	百万円	%
23年3月期	670,701	4.1	44,458	△11.7	44,480	△13.6	12,790	△62.0
22年3月期	644,201	△6.7	50,350	0.9	51,485	△1.1	33,671	73.8

(注)包括利益 23年3月期 △18,260百万円 (—%) 22年3月期 41,751百万円 (—%)

	1株当たり当期純利益	潜在株式調整後1株当たり 当期純利益	自己資本当期純利益率	総資産経常利益率	売上高営業利益率
23年3月期	円 銭 32.15	円 銭 32.10	% 3.9	% 5.9	% 6.6
22年3月期	円 銭 84.62	円 銭 84.53	% 9.8	% 7.5	% 7.8

(参考) 持分法投資損益 23年3月期 33百万円 22年3月期 61百万円

(2) 連結財政状態

	総資産	純資産	自己資本比率	1株当たり純資産
23年3月期	百万円 740,184	百万円 321,191	% 41.7	円 銭 774.81
22年3月期	百万円 775,445	百万円 365,207	% 44.9	円 銭 875.72

(参考) 自己資本 23年3月期 308,333百万円 22年3月期 348,323百万円

(3) 連結キャッシュ・フローの状況

	営業活動によるキャッシュ・フロー	投資活動によるキャッシュ・フロー	財務活動によるキャッシュ・フロー	現金及び現金同等物期末残高
23年3月期	百万円 67,586	百万円 △30,303	百万円 △39,571	百万円 88,592
22年3月期	百万円 69,431	百万円 △204,884	百万円 120,359	百万円 77,157

2. 配当の状況

	年間配当金					配当金総額 (合計)	配当性向 (連結)	純資産配当 率(連結)
	第1四半期末	第2四半期末	第3四半期末	期末	合計			
22年3月期	円 銭 —	円 銭 25.00	円 銭 —	円 銭 25.00	円 銭 50.00	百万円 19,881	% 59.1	% 5.8
23年3月期	円 銭 —	円 銭 25.00	円 銭 —	円 銭 25.00	円 銭 50.00	百万円 19,895	% 155.5	% 6.1
24年3月期(予想)	円 銭 —	円 銭 25.00	円 銭 —	円 銭 25.00	円 銭 50.00	百万円 21,000	% 94.7	% —

(注)平成23年3月期の1株当たり期末配当金、1株当たり年間配当金、配当金総額(合計)、配当性向(連結)、並びに純資産配当率(連結)は、本決算発表日である平成23年4月27日現在における予定数値に基づくものであります。

3. 平成24年3月期の連結業績予想(平成23年4月1日～平成24年3月31日)

(%表示は、通期は対前期、第2四半期(累計)は対前年同四半期増減率)

	売上高	営業利益	経常利益	当期純利益	1株当たり当期 純利益				
第2四半期(累計)	百万円 334,000	% 0.1	百万円 18,000	% △17.6	百万円 18,000	% △17.0	百万円 10,000	% 32.6	円 銭 25.13
通期	680,000	1.4	40,000	△10.0	40,000	△10.1	21,000	64.2	52.77

4. その他

(1) 期中における重要な子会社の異動(連結範囲の変更を伴う特定子会社の異動) : 無
新規 一社 (社名) 、除外 一社 (社名)

(2) 会計処理の原則・手続、表示方法等の変更

- ① 会計基準等の改正に伴う変更 : 有
- ② ①以外の変更 : 有

(3) 発行済株式数(普通株式)

- ① 期末発行済株式数(自己株式を含む)

	23年3月期	400,000,000 株	22年3月期	410,000,000 株
	23年3月期	2,052,792 株	22年3月期	12,241,810 株
	23年3月期	397,864,059 株	22年3月期	397,886,175 株

(注)1株当たり当期純利益(連結)の算定の基礎となる株式数については、【添付資料】29ページ「1株当たり情報」をご覧ください。

(参考)個別業績の概要

1. 平成23年3月期の個別業績(平成22年4月1日～平成23年3月31日)

(1) 個別経営成績

(%表示は対前期増減率)

	売上高		営業利益		経常利益		当期純利益	
	百万円	%	百万円	%	百万円	%	百万円	%
23年3月期	236,742	△3.2	15,243	2.5	26,264	11.7	12,692	△39.6
22年3月期	244,470	△7.6	14,874	73.3	23,515	△11.5	21,012	29.0
1株当たり当期純利益		潜在株式調整後1株当たり当期純利益						
		円 銭					円 銭	
23年3月期		31.90					31.86	
22年3月期		52.81					52.75	

(2) 個別財政状態

	総資産		純資産		自己資本比率	1株当たり純資産	
	百万円		百万円			円 銭	
23年3月期	596,091		331,395		55.5	831.28	
22年3月期	612,417		339,108		55.3	851.47	

(参考) 自己資本 23年3月期 330,804百万円 22年3月期 338,678百万円

※ 監査手続の実施状況に関する表示

この決算短信の開示時点において、金融商品取引法に基づく財務諸表の監査手続は終了しておりません。

※ 業績予想の適切な利用に関する説明、その他特記事項

当資料の記載内容のうち、歴史的事実でないものは、資生堂の将来に関する見通し及び計画に基づいた将来予測です。これらの将来予測には、リスクや不確実な要素などの要因が含まれており、実際の成果や業績などは、記載の見通しとは異なる可能性があります。業績予想の前提となる仮定及び業績予想のご利用にあたっての注記事項等については、【添付資料】5ページ「1. 経営成績(1)経営成績に関する分析(次期の見通し)」をご覧ください。

○ 添付資料の目次

1. 経営成績	2
(1) 経営成績に関する分析	2
(2) 財政状態に関する分析	8
(3) 利益配分に関する基本方針及び当期・次期の配当	9
(4) 事業等のリスク	9
 2. 企業集団の状況	9
 3. 経営方針	9
(1) 会社の経営の基本方針	9
(2) 中長期的な会社の経営戦略と目標とする経営指標	10
(3) 会社の対処すべき課題	10
 4. 連結財務諸表	14
(1) 連結貸借対照表	14
(2) 連結損益計算書及び連結包括利益計算書	16
(3) 連結株主資本等変動計算書	18
(4) 連結キャッシュ・フロー計算書	21
(5) 繙続企業の前提に関する注記	23
(6) 連結財務諸表作成のための基本となる重要な事項	23
(7) 連結財務諸表作成のための基本となる重要な事項の変更	23
(8) 表示方法の変更	23
(9) 追加情報	24
(10) 連結財務諸表に関する注記事項	25
 5. その他	30

1. 経営成績

(1) 経営成績に関する分析

(当期の業績の概況)

当期の連結売上高は、前期比4.1%の増収となりました。海外売上高は、欧米市場での成長性の回復と中国を含むアジア市場での高成長の維持に加え、2010年3月に買収が完了した米国の化粧品会社ベアエッセンシャル社の上乗せもあり、前年実績を大きく上回りました。一方、国内売上高は、消費マインドの回復が乏しかったことや高価格帯と低価格帯への二極化という市場構造の変化に対応しきれなかったことなどにより、減収となりました。

営業利益は、前期比11.7%の減益となりました。これは、費用の削減や効率運用に努めたものの、ベアエッセンシャル社の買収に伴う一時費用の発生や国内売上の減少に伴う差益減によるものです。

経常利益は、営業利益の減益に加え、主に支払利息が前期より増加したことから前期比13.6%の減益となりました。

当期純利益は、見本品・販促物の資産計上範囲の見積りの変更による影響や投資有価証券の減損処理に加え、東日本大震災に伴う損失の特別損失等を計上したことにより、前期比62.0%の減益となりました。

【連結】 (百万円)

区分	2011/3期	構成比	2010/3期	構成比	増減	増減率
売上高	358,408	53.4 %	383,780	59.6 %	△ 25,371	△ 6.6 %
国内化粧品						
グローバル	302,632	45.1 %	250,387	38.9 %	52,244	20.9 %
その他	9,660	1.5 %	10,033	1.5 %	△ 373	△ 3.7 %
合計	670,701	100.0 %	644,201	100.0 %	26,499	4.1 %

国内売上高	382,866	57.1 %	406,655	63.1 %	△ 23,789	△ 5.8 %
海外売上高	287,835	42.9 %	237,546	36.9 %	50,289	21.2 %

区分	2011/3期	売上比	2010/3期	売上比	増減	増減率
営業利益	44,458	6.6 %	50,350	7.8 %	△ 5,892	△ 11.7 %
経常利益	44,480	6.6 %	51,485	8.0 %	△ 7,004	△ 13.6 %
当期純利益	12,790	1.9 %	33,671	5.2 %	△ 20,880	△ 62.0 %

(事業別の状況)

・国内化粧品事業

(百万円)

区分	2011/3期	2010/3期	増減	増減率
外部売上高	358,408	383,780	△ 25,371	△ 6.6 %
セグ間売上高	1,828	1,506		
売上高計	360,236	385,286		
セグメント利益	33,573	38,947	△ 5,374	△ 13.8 %
セグメント利益率	9.3 %	10.1 %	△ 0.8 %	

【売上高】

国内化粧品事業の売上高は、市場構造の二極化への対応に徹底的に取り組みましたが、十分な成果を発揮できず、厳しい結果となりました。ヘルスケア事業は堅調な実績をおさめましたが、国内化粧品事業全体の売上高は、前期比6.6%の減収となりました。

化粧品事業の売上高は、カウンセリング化粧品、セルフ化粧品、トイレタリーがいずれも前期実績に届かず、全体としても前期を下回りました。当期は「リレーションナルブランド*」と「メガブランド*」の重点育成を継続し、愛用者の拡大により商品のロングセラー化を図りました。また、引き続き「峻別と集中」を徹底し、強化の対象となる店とブランドをチャネルごとにきめ細かく組み合わせる販売強化策を推進しました。

高価格帯を中心とした高付加価値カウンセリング領域では、専門店チャネルのPSプログラム*やデパートチャネルのダブルカウンター施策*を継続実施し、主力店で着実に成果に結びつけました。さらに、下期には当社の最高級ブランド「クレ・ド・ポー ポーテ」の製品ラインナップやパッケージデザイン、イメージモデルなどを全面的に

刷新したことが売上に貢献しました。

中価格帯を中心にワンポイントアドバイス等を行うスポットカウンセリング領域では、発売5周年を迎えたメーキャップのメガブランド「マキアージュ」の既存品育成の取り組みを強化しました。

低価格帯を中心としたセルフ・トイレタリー領域では、すぐれた紫外線防止効果と肌へのやさしさを兼ね備えた「アネッサ」やミネラルファンデーションのヒットが継続している「インテグレート」などでロングセラー化の成果をあげたほか、拡大する低価格帯市場への戦略商品として発売したスキンケアブランド「専科」でも一定の成果をあげました。

しかしながら、化粧品全体としては、消費マインドの低迷、中価格帯市場の縮小、競争の激化、小売業による在庫縮減の影響に加え、東日本大震災の影響もあり、厳しい売上状況となりました。

ヘルスケア事業の売上高は前期実績を上回り、增收を持続させました。皮膚賦活食品「ザ・コラーゲン」に、料理や飲み物に溶かして摂取できる「高美活パウダー」を追加するなど、ブランド育成を強化しました。さらに、新美容アミノ酸(D-アミノ酸)等を配合したバランス飲料「綺麗のススメ」や、肌を治癒し、いつくしむ医薬品「IHADA」の発売により、売上高は前年実績を上回りました。

*リレーションブルード:カウンセリングを通じてお客様との関係性を深めていくブランド群。「クレ・ド・ポー ポーテ」「ベネフィーク」「&フェイス」「リバヤタル グラナス」「dプログラム」の5ブランド。

*メガブランド:お客様との接点拡大を目的に、スキンケアやメーキャップといったカテゴリーごとに宣伝・販促を集中させることによってカテゴリートップをめざすブランド群。「マキアージュ」「ウーノ」「アクアレーベル」「TSUBAKI」「インテグレート」「エリクシール」の6ブランド。

*PSプログラム:当社との取り組み強化を望み、成長が期待できる専門店に対し、当社と共通の目標を設定し、個店の特性に合わせ集中的に展開する育成策。

*ダブルカウンター施策:「クレ・ド・ポー ポーテ」カウンターを「SHISEIDO」カウンターとは別に設置する施策。

【営業利益】

マーケティング費用をはじめとする販売管理費の効率化を進めたものの、売上高の減少による差益減の影響が大きかったことにより、営業利益は前期比13.8%の減益となりました。

《主な新製品》

カウンセリング: エリクシール シュペリエル(スキンケアブランド エイジングケア新ライン)、マキアージュ(メーキャップブランド 新色・新ファンデーション、新リップグロス他)、クレ・ド・ポー ポーテ(最高級ブランド 新スキンケアライン等)、リバヤタル グラナス(高価格帯スキンケアブランド 目もと美容液)

セルフ: インテグレート(メーキャップブランド ファンデーション新アイテム等)、アネッサ(日やけ止めブランド リニューアル)、マジョリカ・マジョルカ(メーキャップブランド 新アイテム)

トイレタリー: TSUBAKI(ヘアケアブランド 新アウトバストリートメント)、専科(低価格スキンケア新ブランド)、シープリーズ(全身ケアブランド 制汗デオドラントウォーター)

ヘルスケア: インアンドオン(美容食品と化粧品を配置したブランド 新ライン)、綺麗のススメ(美容バランス飲料)

・グローバル事業

区分	(百万円)			
	2011/3期	2010/3期	増減	増減率
外部売上高	302,632	250,387	52,244	20.9 %
セグ間売上高	2,479	2,716		
売上高計	305,112	253,104		
セグメント利益	9,025	9,536	△ 511	△ 5.4 %
セグメント利益率	3.0 %	3.8 %	△ 0.8 %	

【売上高】

グローバル事業の売上高は、欧米で市場回復に伴う成長性の回復を果たしたほか、中国を含むアジアで高い成長性を維持したこと、また、プロフェッショナル事業も好調に推移したことから、前期比 20.9%の増収、現地通貨ベースでは前期比 27.6%の増収となりました。

当期は、プレステージ市場において、プレミアムスキンケアライン「SHISEIDO フューチャーソリューションLX」や高機能スキンケアライン「SHISEIDO BOP(バイオパフォーマンス)」などを擁するグローバルブランド「SHISEIDO」が世界各国で伸長したほか、米国においてメーキャップブランド「NARS(ナーズ)」が大きく成長しました。また、ボーテプレステージインターナショナル社のデザイナーズフレグランスやトラベルリテールビジネス*の成長性が回復しました。

また、新たに資生堂グループに加わったベアエッセンシャル社も計画どおりの売上伸長を確保しました。買収効果を発揮するため、まずは生産機能や物流設備の共通化によるグループ全体での効率化に着手しました。

最重点市場である中国では、チャネル別ブランドマーケティングを引き続き積極的に展開し、市場を上回る売上伸長を果たしました。専門店チャネルでは、専門店専用ブランド「ウララ」や中間所得者層を対象としたブランド「ピュアマイルド」が引き続き好調に推移したほか、高価格帯ノン資生堂ブランド「ディシラ」を当期より新たに導入したことも加わり、高い成長性を維持しました。また、デパートチャネルでは、中国専用ブランド「オプレ」が好調を持続しました。

アジアマステージ*市場においては、中間所得者層を対象としたブランド「Za(ジーエー)」の売上が堅調に推移したほか、セルフ型スキンケアブランド「アクアレーベル」も大きく伸長しました。さらに、セルフ型メーキャップブランド「マジョリカ・マジョルカ」では、重点市場であるタイにおいて小売業との協業によるマーケティングを展開し、アジアマステージ市場における成功事例を作りました。

新興国においてはロシアにおける取扱店数の大幅な増加に伴い売上を拡大しました。このほか、バルカン3国(アルバニア、コソボ、マケドニア)への展開をはじめ、モンゴル、グルジア、コロンビア、モルドバで販売を開始するなど新規市場への事業拡大を順調に進めた結果、2010年12月末時点でのグローバルブランド「SHISEIDO」の展開地域は世界 82 の国と地域(日本含む)となりました。なお、2011 年3月末時点では、85 の国と地域(日本を含む)まで拡大しています。

これらにより、事業全体の売上は、前期実績を大幅に上回り、回復を果たしました。

プロフェッショナル事業の売上高は国内では、ヘアプロダクト領域およびエステティック領域の回復を重点的に推進ましたが、景気の低迷や競争の激化により厳しい状況が続きました。海外では、市場成長が続くアジアで売上が伸長したほか、北米を中心にグローバルにサロン向け製品を展開するゾーツ社が、積極的な営業展開により売上を拡大しました。この結果、プロフェッショナル事業全体の売上は着実に伸長しました。

*トラベルリテールビジネス：空港などの免税店を対象としたビジネス。

*マステージ：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。

【営業利益】

欧米およびアジアにおいて市場の回復により収益性の向上は見られたものの、ベアエッセンシャル社の買収に伴う一時費用の発生により、営業利益は前期比5.4%の減益となりました。

《主な新製品》

化粧品：SHISEIDO BOP(グローバルブランド スキンケア新アイテム)、ウララ(中国専用の専門店向けブランド アンチエイジングライン)

・その他

(百万円)

区分	2011/3期	2010/3期	増減	増減率
外部売上高	9,660	10,033	△ 373	△ 3.7 %
セグ間売上高	6,428	6,225		
売上高計	16,088	16,258		
セグメント利益	1,838	1,703	134	7.9 %
セグメント利益率	11.4 %	10.5 %	0.9 %	

【売上高】

その他の売上高は、前期比3.7%の減収となりました。フロンティアサイエンス事業において、化粧品や医薬品の原料であるバイオヒアルロン酸の販売が国内外で堅調に推移したほか、美容医療機関向け化粧品「ナビジョン」が伸長しましたが、一部の低収益の医療用医薬品の撤退により、前期実績を下回りました。

【営業利益】

営業利益は、販売管理費の効率的運用により、前期比7.9%の増益となりました。

(次期の見通し)

・業績見通し

東日本大震災およびその後の原子力発電所の放射能問題に起因する店舗への被害、サプライチェーンへの影響、消費マインドの低迷などにより、当社グループを取り巻く事業環境は大変厳しい状況にありますが、当社グループは一丸となって今期よりスタートした3カ年計画(2011～2013年度)の推進に取り組み、「日本をオリジンとし、アジアを代表するグローバルプレイヤー」の実現をめざしてまいります。

「成長軌道に乗る」をテーマとした3カ年計画のスタートの年である2011年度は、前3カ年計画で掲げた「100%お客様志向の会社に生まれ変わる」、「大切な経営資源であるブランドを磨き直す」「“魅力ある人”で組織を埋め尽くす」という3つのビジョンを継続し、「グローバルメガブランド戦略」、「アジアブレイクスルー戦略」、「ニューフロンティア戦略」、「カスタマーファースト戦略」の4つの戦略によりグローバル化を推進し、成長性の拡大をめざしてまいります。(P.10～13「3. 経営方針 (3)会社の対処すべき課題」参照)

売上については、国内市場における震災のマイナス影響、欧米市場における回復基調の継続、中国を中心とするアジア市場の売上の伸長などを織り込み、前期を上回る水準を計画しております。営業利益および経常利益については、売上増による差益増はあるものの、国内外におけるマーケティング投資の強化や将来の成長に向けた投資拡大などを織り込み、前期を下回る水準を計画しております。当期純利益については、特別損益が改善することにより、増益となることを計画しております。

次期の業績は、連結売上高6,800億円(前期比1.4%増)、営業利益400億円(同10.0%減)、経常利益400億円(同10.1%減)、当期純利益210億円(同64.2%増)と見通しております。

【連結売上高】

(億円)

区分	2012/3期(見込)	2011/3期	増減	増減率
国内化粧品	3,575	3,584	△ 9	△ 0.3 %
グローバル	3,125	3,026	99	3.3 %
その他	100	97	3	3.5 %
合計	6,800	6,707	93	1.4 %
海外売上高	2,970	2,878	92	3.2 %
海外売上高比率	43.7 %	42.9 %		

【連結利益】

(億円)

区分	2012/3期(見込)	売上比	2011/3期	売上比	増減	増減率
営業利益	400	5.9 %	445	6.6 %	△ 45	△ 10.0 %
経常利益	400	5.9 %	445	6.6 %	△ 45	△ 10.1 %
当期純利益	210	3.1 %	128	1.9 %	82	64.2 %

【連結財務指標ほか】

区分	2012/3期(見込)	2011/3期	増減
ROE (自己資本当期純利益率)	6.8 %	3.9 %	2.9 %
1株当たり当期純利益	52.77 円	32.15 円	20.62 円
配当性向(連結)	94.7 %	155.5 % (予定)	△ 60.8 %
1株当たり配当金 中間 期末	円 25.00 25.00	円 25.00 (予定) 25.00	円 — —

・事業区分別の見通し

[国内化粧品事業]

次期の国内化粧品事業は、これまでの「制度品ビジネスモデル」を今日的に再生させるべく、マーケティングや事業運営スタイルを抜本的に見直します。また、商品のロングセラー化に向けた活動に注力し、圧倒的に強いブランドや商品を育成します(P.10~13「3. 経営方針 (3)会社の対処すべき課題」参照)。あわせて、2012年4月のWebマーケティング立ち上げに向けた先行投資も実施してまいります。

売上高は、国内においては、特に上半期において様々な形で震災被害や原子力発電所の放射能漏れの影響を受けることが想定されますが、上記取り組みにより年間ではほぼ前年並みとなることを見込んでおります。営業利益については、Webマーケティング立ち上げに伴うコスト増などにより減益を見通しております。

[グローバル事業]

グローバルメガブランド戦略を推進し、欧米ではプレステージ領域の3ブランド、アジアではプレステージ領域およびマスステージ領域の3ブランドに集中投資を行います。また、成長エンジンである中国においては、最優先で経営資源を投入していきます。(P.10~13「3. 経営方針 (3)会社の対処すべき課題」参照)

海外においては景気回復基調が続くことを想定し、またアジアは引き続き中国を牽引車とする成長の持続が見込まれることから、次期も現地通貨ベースでの増収を見込んでおります。また為替につきましては、前期に比べ、円高を想定しておりますが、円換算ベースでも増収を確保することができると見通しております。利益面につきましても、円高のマイナス影響はありますが、前期実績を上回る営業利益を見込んでおります。

[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まいります。その他の事業全体としては、売上高、利益ともに前期並みを見通しております。

以上の次期見通しの前提条件は次の通りです。

2011年度の日本の実質GDPは1~1.5%程度のプラス成長と見ております。また、主要為替レートは 80円／米ドル、110円／ユーロ、12.5円／中国人民元で計画を策定しております。

(参考情報) 所在地別の状況及び海外売上高

【所在地別売上高】 (百万円)

区分	2011/3期	構成比	2010/3期	構成比	増減	増減率
国内	383,847	57.2 %	408,077	63.3 %	△ 24,230	△ 5.9 %
アメリカ	85,461	12.7 %	45,720	7.1 %	39,740	86.9 %
欧州	84,322	12.6 %	82,393	12.8 %	1,929	2.3 %
アジア・オセアニア	117,070	17.5 %	108,010	16.8 %	9,060	8.4 %
在外 計	286,854	42.8 %	236,123	36.7 %	50,730	21.5 %
合 計	670,701	100.0 %	644,201	100.0 %	26,499	4.1 %

【所在地別営業利益】 (百万円)

区分	2011/3期	売上比	2010/3期	売上比	増減	増減率
国内	16,665	4.1 %	24,042	5.6 %	△ 7,376	△ 30.7 %
アメリカ	1,563	1.6 %	3,216	6.0 %	△ 1,652	△ 51.4 %
欧州	6,388	7.2 %	5,647	6.5 %	741	13.1 %
アジア・オセアニア	16,910	14.3 %	15,074	13.9 %	1,836	12.2 %
在外 計	24,862	8.2 %	23,937	9.6 %	924	3.9 %
消去又は全社	2,930	—	2,370	—	559	—
合 計	44,458	6.6 %	50,350	7.8 %	△ 5,892	△ 11.7 %

※売上比はセグメント間の内部売上高を含めた売上に対する利益率です

【海外売上高】 (百万円)

区分	2011/3期	構成比	2010/3期	構成比	増減	増減率	外貨増減率
アメリカ	87,590	13.1 %	48,504	7.5 %	39,086	80.6 %	88.0 %
欧州	78,193	11.6 %	73,773	11.5 %	4,420	6.0 %	16.9 %
アジア・オセアニア	122,051	18.2 %	115,269	17.9 %	6,782	5.9 %	10.4 %
在外 計	287,835	42.9 %	237,546	36.9 %	50,289	21.2 %	28.3 %

(2) 財政状態に関する分析

ベアエッセンシャルののれんおよび顧客関連無形資産の償却、投資有価証券評価損、見本品・販促物の見積変更などを主な理由として、総資産は前期末に比べ、353億円減少しました。負債はベアエッセンシャルの買収に伴い繰延税金負債を計上したことから88億円増加しました。純資産は440億円減少し、この結果、自己資本比率は前期末における44.9%から、当期末は41.7%となり、3.2ポイント低下しました。

当期の営業活動によるキャッシュ・フローは、676億円のプラスとなりました。投資活動によるキャッシュ・フローは有形固定資産の取得による支出などにより303億円のマイナスとなりました。また、財務活動によるキャッシュ・フローは、配当金の支払い199億円などにより、396億円のマイナスとなりました。

以上により、当期末の現金及び現金同等物残高は期首比114億円増の886億円となりました。

次期につきましては、期末の資金に大きな変化はない見通しております。

【連結キャッシュ・フロー計算書(要約)】 (億円)

区分	金額
現金・現金同等物期首残高	772
営業活動によるキャッシュ・フロー	676
投資活動によるキャッシュ・フロー (設備投資等)	△303 (△264)
財務活動によるキャッシュ・フロー	△396
現金及び現金同等物に係る換算差額	△69
現金・現金同等物純増額	△92
新規連結に伴う現金及び現金同等物増加額	207
現金・現金同等物期末残高	886

※

【設備投資等】 (億円)

区分	金額
有形固定資産	△177
無形固定資産	△46
長期前払費用	△41

なお下表の通り、2009年3月期まで自己資本比率は簿価ベースでは50%台で推移しておりましたが、2010年3月期にベアエッセンシャルの買収に伴い総資産が大幅に増加したために、40%台に低下しております。時価ベースは、株式時価総額の下落により70%台に低下しました。当期の債務償還年数は有利子負債の減少により改善しており、概ね安全な水準で推移しております。

【キャッシュ・フロー関連指標の推移】

	2007/3期	2008/3期	2009/3期	2010/3期	2011/3期
自己資本比率(%)	52.5	56.6	55.6	44.9	41.7
時価ベースの自己資本比率(%)	133.6	157.6	95.0	104.1	77.4
債務償還年数(年)	1.8	0.8	1.5	3.1	2.9
インタレスト・カバレッジ・レシオ(倍)	30.6	39.1	23.6	45.4	32.8

(注) 1 自己資本比率:(純資産の部合計-新株予約権-少数株主持分)/総資産

時価ベースの自己資本比率:株式時価総額/総資産

債務償還年数:有利子負債/営業活動によるキャッシュ・フロー

インタレスト・カバレッジ・レシオ:営業活動によるキャッシュ・フロー/利払い

2 各指標は、いずれも連結ベースの財務数値により算出しております。

3 株式時価総額は、期末株価終値×期末発行済株式数(自己株式控除後)により算出しております。

4 有利子負債は、連結貸借対照表に計上されている負債のうち利子を支払っている全ての負債を対象としております。利払いについては、連結キャッシュ・フロー計算書の「利息の支払額」を使用しております。

(3) 利益配分に関する基本方針及び当期・次期の配当

当社は、株主のみな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」をめざしております。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、それらを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おります。

利益還元の目標として、当社は中期的に連結配当性向40%を目安としております。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おります。

当期の期末配当につきましては、当初の予定通り1株当たり25円とし、中間配当25円と合わせて年間では50円を実施する予定です。なお、当期は特別損失の計上などにより当期純利益が減少したこともあり、連結配当性向は155.5%となります。

次期につきましては、中間・期末とも1株当たり25円とし、年間50円の配当を実施する予定です。

(4) 事業等のリスク

最近の有価証券報告書(平成22年6月25日提出)により開示を行った内容から重要な変更がないため開示を省略しております。

(当社ホームページ)

<http://www.shiseido.co.jp/corp/ir/syoken/pdf/2009/1003all.pdf>

2.企業集団の状況

期中における重要な子会社の異動の詳細については、23ページ「(6)連結財務諸表作成のための基本となる重要な事項」の「1. 連結の範囲に関する事項」に記載されております。

(当社ホームページ)

<http://www.shiseido.co.jp/corp/ir/syoken/pdf/2009/1003all.pdf>

3. 経営方針

(1)会社の経営の基本方針

当社は、国・組織・ブランドを問わず、資生堂グループの存在意義や心構えを社員一人ひとりが共有し、全ての活動のベクトルを合わせる指針として、新たな資生堂グループの企業理念「Our Mission, Values and Way」を制定しました。「Our Mission」は、資生堂グループは何をもって世の中のお役に立っていくのかという資生堂グループの根幹をなす普遍の存在意義を定めたもの、「Our Values」は、「Our Mission」を実現するために、資生堂グループで働く一人ひとりが共有すべき心構えを定めたものです。そして「Our Way」は、「Our Mission」を実現するために、資生堂グループで働く一人ひとりがとるべき行動をステークホルダーごとに定めたものであり、国や地域の法令・社内規則の遵守はもちろんのこと、より高い倫理基準をもって業務に取り組むための行動基準です。

[Our Mission]

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

私たちには、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
In Challenge, Growth
In Heritage, Excellence

多様性こそ、強さ
挑戦こそ、成長性
革新を続ける伝統こそ、卓越した美を創造する

[Our Way]

Toward Consumers
Toward Business Partners
Toward Shareholders
Toward Employees
Toward Society and the Earth

お客様とともに
取引先とともに
株主とともに
社員とともに
社会・地球とともに

(2) 中長期的な会社の経営戦略と目標とする経営指標

当社は、“日本をオリジンとし、アジアを代表するグローバルプレイヤー”となることをめざし、“成長軌道に乗る”3カ年計画(2011～2013年度)を推進しております。

この計画では、国内化粧品事業の活性化とグローバル化の加速を最優先に、「グローバルメガブランド戦略」、「アジアブレイクスルー戦略」、「ニューフロンティア戦略」、「カスタマーファースト戦略」という4つの成長戦略を推進していきます。

これらの成長戦略を推進することにより、3カ年平均の売上高成長率6%以上と、3カ年中の売上高営業利益率10%の達成を目指していきます。

(3) 会社の対処すべき課題

① 3カ年計画の全体像

資生堂グループでは、“日本をオリジンとし、アジアを代表するグローバルプレイヤー”をめざし、2017年度には、グループ全体で売上高1兆円超(海外売上比率50%超)、営業利益率12%以上、連結ROE15%以上の実現をめざしています。この目標に向けたロードマップの第2フェーズとなる2011年度からの3カ年では、“成長軌道に乗る”をテーマにさまざまな取り組みを加速し、日本市場における成長性を回復するとともに、拡大するアジア市場で存在感を高め、“アジアを代表する資生堂”的地位を磐石なものとします。さらに、欧米市場での着実な伸長により、グローバルな成長性拡大をめざしていきます。

また、2005年からの経営改革で掲げた「100%お客さま志向の会社に生まれ変わること」「大切な経営資源であるブランドを磨き直すこと」「“魅力ある人”で組織を埋め尽くすこと」という3つのビジョンは、2011年度からの3カ年においても資生堂グループ共通のビジョンとして継承していきます。この3つのビジョンを達成し、グローバルで成長していくために、メーカーの原点に帰り、モノづくりと販売活動を磨き直すことと、海外のさらなる売上・利益貢献によって、成長軌道を描くことをポイントに、4つの成長戦略を構築しました。

② 4つの成長戦略

グローバルメガブランド戦略

資生堂グループは、競合と伍して戦える、売上500億円～1,000億円規模のブランドを複数持つグローバルマルチブランドカンパニーをめざしており、これまでも、日本、欧州、北米の各エリアを発信源としグローバル展開するブランドそれぞれについて、独自のブランド価値を磨き、存在感を高めてきました。3カ年では、エリアを超えて市場を捉え、プレステージ領域とマスステージ領域から複数のブランドを選定し、それらを「グローバルメガブランド」と位置づけ、重点的に育成していきます。

プレステージ領域

プレステージ領域では、グローバルブランド「SHISEIDO」「クレ・ド・ポー ボーイ」および「ベアエッセンシャル」の3ブランドを育成します。グローバルブランド「SHISEIDO」を世界の競合メーカーに匹敵するブランドへ育て上げるとともに、アジア・北米の富裕層を魅了するブランドとして「クレ・ド・ポー ボーイ」のブランド認知と鮮度を高めています。また、「ベアエッセンシャル」は、米国でのさらなる拡大と欧州および日本・中国を中心とするアジアへの事業展開とグローバル化を推進します。

マステージ領域

マステージ領域では、「Za(ジーエー)」「専科」に、カタゴリーの拡大をめざすブランドを加えた3つのブランドをグローバルメガブランドとして積極投資していきます。「Za(ジーエー)」は、発売国・地域ごとの特徴を踏まえたセルフ＆アドバイス販売のスキンケア・メーキャップ総合ブランドとしてポジショニングを確立していきます。「専科」は、日本発の品質を備え、国内の低価格スキンケア市場とアジアのマステージスキンケア市場の両面に対応するブランドとして、発売国・地域ごとのお客様ニーズを捉えながら売上拡大をめざします。また、これまでの取り組みで確実にプレゼンスを高めてきた「マジョリカ・マジョルカ」と「アクアレーベル」も継続育成し、未導入国への拡大も含めてマステージビジネスの展開スピードを加速させます。

アジアブレイクスルー戦略

近い将来世界最大の市場となることが見込まれるアジアを最重点エリアと位置づけ、アジア全体でのシェアの拡大をめざします。最大の成長市場である中国で持続的な伸長とシェア拡大に積極的に取り組むとともに、東アジア各国やASEAN諸国における取り組みも強化します。また、売上の6割を占める国内市場は、成長性の回復を最優先課題に、マーケティング・営業戦略を立て直します。

日本市場での成長性の回復

日本では、これまでの「制度品ビジネスモデル」を今日的に再生させるべく、マーケティングや事業運営スタイルを抜本的に見直します。新製品数を大幅に削減することで、商品のロングセラー化に向けた活動に注力し、圧倒的に強いブランドや商品を育成します。加えて、お客様から最も近い販売会社に施策立案機能やマーケティングコストの一部を移管し、地域やチャネルにあわせたマーケティングを強化します。

中国市場での持続的成長

成長エンジンである中国には、最優先で経営資源を投入し、グローバルメガブランドやオプレを中心とする中国専用ブランドの育成に加え、現地開発体制の整備など新たな仕組みづくりを進めることにより事業基盤を強化します。

アジア各国でのプレゼンス向上

プレステージビジネスの強化とマステージブランドの本格展開を推進します。なかでもプレステージ市場でのさらなるシェア拡大をめざす台湾、市場規模が大きく当社の成長が見込める韓国、ASEAN の拠点となるタイを重点市場として強化し、売上拡大をめざします。

ニューフロンティア戦略

資生堂グループを取り巻く流通環境やお客様の変化のスピードにすばやく対応し、成長市場を見定め切り拓いていくために、お客様との接点を創り出す新たなマーケティングの開発・導入を進めます。また、新興国を中心とした成長著しいエリアへの展開強化を通じ成長スピードを加速させます。

Web マーケティングの本格展開

お客様の購買行動が変化し、IT 環境が著しく進化していることを受け、Web を中心としたマーケティングに国内外で取り組み、新たなお客様との出会いを創出します。

グローバル市場では、米国および中国においてeコマースビジネスを順次スタートします。日本では、Web と店頭が連動し、それぞれの特性を活かした新たなビジネスモデルを導入し、お客様との接点拡大やお店との縛りを強化していきます。

新興国(新規市場)対応の強化

3ヵ年でも、これまでと同様に進出国の拡大に取り組みます。当社の事業規模がまだ小さく、成長余地の大きい新興国での取り組みを一層強化し、中国に続く次の成長エンジンづくりを進めていきます。とりわけロシアは、新規店の開拓を積極的に進めてきた基盤を活かし、スキンケアを中心とした店頭活動を充実させ、プレステージ市場におけるトップ5入りをめざします。

カスタマーファースト戦略

全ての企業活動に関わり、3カ年計画全体の根幹をなす戦略です。「カスタマーファースト」という言葉には、全ての活動の中で何よりも先にお客さまのことを考える活動を実践するという意味と、応対品質を向上しつづけていくことで全世界のお客さまからNo.1の支持をいただくことをめざすという意味を持たせています。

モノづくりと販売・応対活動の磨きなおし

メーカーの原点に回帰し、モノづくりと販売・応対活動を磨き直し、研究開発、生産、マーケティング、宣伝、営業、応対に至るまで、お客さまのための価値を生み出すための企業活動の全ての場面において、抜本的な改革に取り組みます。

③成長を支える経営基盤の強化

3カ年における4つの成長戦略を支えるため、グローバルレベルでのグループ全体最適を基軸とした様々な面からの経営基盤の強化を行います。

生産・調達体制、情報化、グローバルな人材育成の強化

アジア地域における生産・物流の更なる効率化を含めたサプライチェーンの最適化・強化に取り組みます。また、既に国内外のグループ会社への導入を開始している基幹システム「SAP」を活用して業務の標準化や経営指標の可視化を図り、経営管理の進化と収益性の向上につなげていきます。さらに、新たに社外から取締役1名、執行役員2名を迎える、役員体制におけるダイバーシティを推進するとともに、海外現地社員のキャリア育成やグローバル幹部社員の育成、外部人材の登用などを通じて人材のグローバル化を推進します。

CSR活動の深化

3カ年における環境活動では、環境への取り組みを経営の中核に据え、商品ライフサイクル全体での環境対応と全世界でのCO₂排出量の削減を活動の柱として活動を強化していきます。具体的には、商品への環境素材の使用を促進するとともに環境対応を新たな価値として提案できるレベルまで高めていくほか、工場の省エネルギー・クリーンエネルギー化とオフィスエコスタンダードの推進に取り組みます。

社会活動では、女性の心身をケアし、元気づけ、その活躍を支援するための女性・化粧(美容)の領域において、これまでの社会貢献を一步進めています。具体的には、当社ならではの活動として評価されている「資生堂ライフクリエイティビティープログラム」について、アジアを中心にセンターを新規に開設し、セミナーの実施回数を増やすなど、さらなるグローバル化をめざします。

④東日本大震災への対応

被災地支援活動

震災直後に義援金1億円と、被災地域で要望の高い、水のいらないシャンプー(「フレッシュ ドライシャンプー」)1万個、液体石けん(「薬用ハンドソープ」)1万個、洗顔・ボディーシート(「ウーノふくだけ洗顔シート」「Ag+クリアシャワーシート」)10万個などを、支援物資として無償提供しました。さらに、被災地からの化粧をしたいという要望に応え、化粧水等の基礎化粧品とメキヤップ商品などの詰め合わせ3万セットをお届けしました。また、社会活動の支援を目的とする「花椿基金」を通じた国内の社員などからの自発的な寄付や、海外の資生堂グループ各社やその社員などからの寄付も行っております。

資生堂グループの事業への影響

生産活動

埼玉県の久喜工場において生産設備の一部が損壊しましたが、3月28日に生産を再開しました。また、計画停電による生産能力への影響に対しては、工場稼動日・時間の変更や、東京電力管外の他の工場での代替生産で対応しております。

また、原材料を購入している取引先の被災により、一部の原材料の調達に影響が出ましたが、現在ではそのうちのほとんどのものについて調達先の復旧や代替調達による対応が進んでおります。

営業活動

東北・関越地方を中心に数百店の契約店に被害が発生しており、当社においても全社一丸となって復旧支援活動を行いました。今後も復興の状況や被災地のニーズにあわせ、必要な支援を行います。

また、海外においては、福島第一原子力発電所での事故に起因し、一部の国で日本製製品に対し放射性物質に関する風評被害が起こっていますが、日本化粧品工業連合会の日本製化粧品の安全性に関する文書を当社ウェブサイトに掲載するなど、当社化粧品の安全性を訴え、風評被害の払拭に努めています。

2011年度の日本は、全国民が力を合わせて未曾有の大災害から復興することから始まりました。

今後日本経済は本格的な復興を遂げなければなりません。資生堂グループも、全社一丸となって“成長軌道に乗る”3カ年計画を力強く推進してまいります。

4. 連結財務諸表

(1) 連結貸借対照表

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (平成22年3月31日)	当連結会計年度 (平成23年3月31日)
資産の部		
流動資産		
現金及び預金	70,101	90,006
受取手形及び売掛金	111,796	103,002
有価証券	24,723	15,051
たな卸資産	67,342	67,574
繰延税金資産	28,389	26,657
その他	16,939	12,924
貸倒引当金	△1,050	△938
流動資産合計	318,241	314,279
固定資産		
有形固定資産		
建物及び構築物	157,281	160,045
減価償却累計額	△95,191	△98,605
建物及び構築物（純額）	62,089	61,439
機械装置及び運搬具	82,938	82,166
減価償却累計額	△72,112	△71,084
機械装置及び運搬具（純額）	10,826	11,082
工具、器具及び備品	50,434	54,677
減価償却累計額	△36,061	△36,825
工具、器具及び備品（純額）	14,373	17,852
土地	35,274	33,490
リース資産	11,094	9,817
減価償却累計額	△5,196	△5,285
リース資産（純額）	5,898	4,532
建設仮勘定	4,322	2,823
有形固定資産合計	132,784	131,221
無形固定資産		
のれん	11,852	94,122
リース資産	371	348
商標権	—	42,628
その他	23,612	48,955
無形固定資産合計	35,837	186,054
投資その他の資産		
投資有価証券	192,142	27,515
前払年金費用	28,740	24,560
長期貸付金	17,476	—
長期前払費用	10,326	9,743
繰延税金資産	14,163	19,577
その他	25,896	27,366
貸倒引当金	△164	△133
投資その他の資産合計	288,581	108,628
固定資産合計	457,203	425,904
資産合計	775,445	740,184

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (平成22年3月31日)	当連結会計年度 (平成23年3月31日)
負債の部		
流動負債		
支払手形及び買掛金	44,320	43,771
短期借入金	105,966	5,595
1年内返済予定の長期借入金	4,273	8,509
リース債務	2,453	2,256
未払金	46,988	37,980
未払法人税等	10,277	12,214
返品調整引当金	11,821	11,447
賞与引当金	11,320	11,549
役員賞与引当金	317	373
危険費用引当金	1,025	764
災害損失引当金	—	922
繰延税金負債	21	25
その他	22,725	24,263
流動負債合計	261,512	159,676
固定負債		
社債	50,000	90,000
長期借入金	47,779	88,337
リース債務	3,974	2,818
退職給付引当金	40,130	41,285
債務保証損失引当金	350	350
環境対策引当金	499	495
繰延税金負債	3,381	29,165
その他	2,611	6,864
固定負債合計	148,725	259,316
負債合計	410,237	418,993
純資産の部		
株主資本		
資本金	64,506	64,506
資本剰余金	70,258	70,258
利益剰余金	259,063	232,400
自己株式	△23,111	△3,874
株主資本合計	370,717	363,290
その他の包括利益累計額		
その他有価証券評価差額金	1,054	83
為替換算調整勘定	△23,447	△55,040
その他の包括利益累計額合計	△22,393	△54,956
新株予約権	430	590
少数株主持分	16,453	12,267
純資産合計	365,207	321,191
負債純資産合計	775,445	740,184

(2) 連結損益計算書及び連結包括利益計算書
連結損益計算書

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 平成21年4月1日 至 平成22年3月31日)	当連結会計年度 (自 平成22年4月1日 至 平成23年3月31日)
売上高	644,201	670,701
売上原価	160,166	168,692
売上総利益	484,035	502,008
販売費及び一般管理費	433,684	457,550
営業利益	50,350	44,458
営業外収益		
受取利息	831	669
受取配当金	684	730
持分法による投資利益	61	33
受取家賃	717	932
補助金収入	479	461
その他	1,575	1,306
営業外収益合計	4,350	4,133
営業外費用		
支払利息	1,569	2,165
為替差損	3	589
その他	1,643	1,354
営業外費用合計	3,215	4,110
経常利益	51,485	44,480
特別利益		
固定資産売却益	254	1,003
投資有価証券売却益	198	177
特別利益合計	453	1,180
特別損失		
減損損失	3,469	457
固定資産処分損	718	1,612
投資有価証券売却損	36	198
投資有価証券評価損	356	4,199
リース解約損	112	—
環境対策費	507	—
資産除去債務会計基準の適用に伴う影響額	—	844
買収関連費用	—	1,232
見本品・販促物の見積変更に伴う影響額	—	6,751
災害による損失	—	1,668
特別損失合計	5,199	16,966
税金等調整前当期純利益	46,739	28,695
法人税、住民税及び事業税	14,659	18,614
法人税等調整額	△5,166	△5,286
法人税等合計	9,492	13,328
少数株主損益調整前当期純利益	—	15,367
少数株主利益	3,575	2,576
当期純利益	33,671	12,790

連結包括利益計算書

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 平成21年4月1日 至 平成22年3月31日)	当連結会計年度 (自 平成22年4月1日 至 平成23年3月31日)
少数株主損益調整前当期純利益	—	15,367
その他の包括利益		
その他有価証券評価差額金	—	△1,003
為替換算調整勘定	—	△32,564
持分法適用会社に対する持分相当額	—	△59
その他の包括利益合計	—	△33,627
包括利益	—	△18,260
(内訳)		
親会社株主に係る包括利益	—	△19,833
少数株主に係る包括利益	—	1,572

(3) 連結株主資本等変動計算書

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 平成21年4月1日 至 平成22年3月31日)	当連結会計年度 (自 平成22年4月1日 至 平成23年3月31日)
株主資本		
資本金		
前期末残高	64,506	64,506
当期末残高	64,506	64,506
資本剰余金		
前期末残高	70,258	70,258
当期末残高	70,258	70,258
利益剰余金		
前期末残高	245,544	259,063
当期変動額		
剩余金の配当	△19,975	△19,890
当期純利益	33,671	12,790
自己株式の処分	△169	△149
自己株式の消却	—	△18,879
連結範囲の変動	△6	—
非支配持分との資本取引及びその他	—	△534
当期変動額合計	13,519	△26,663
当期末残高	259,063	232,400
自己株式		
前期末残高	△16,839	△23,111
当期変動額		
自己株式の取得	△6,829	△13
自己株式の処分	557	371
自己株式の消却	—	18,879
当期変動額合計	△6,272	19,236
当期末残高	△23,111	△3,874
株主資本合計		
前期末残高	363,469	370,717
当期変動額		
剩余金の配当	△19,975	△19,890
当期純利益	33,671	12,790
自己株式の取得	△6,829	△13
自己株式の処分	388	221
連結範囲の変動	△6	—
非支配持分との資本取引及びその他	—	△534
当期変動額合計	7,247	△7,426
当期末残高	370,717	363,290

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 平成21年4月1日 至 平成22年3月31日)	当連結会計年度 (自 平成22年4月1日 至 平成23年3月31日)
その他の包括利益累計額		
その他有価証券評価差額金		
前期末残高	353	1,054
当期変動額		
株主資本以外の項目の当期変動額（純額）	700	△970
当期変動額合計	700	△970
当期末残高	1,054	83
為替換算調整勘定		
前期末残高	△26,599	△23,447
当期変動額		
株主資本以外の項目の当期変動額（純額）	3,151	△31,593
当期変動額合計	3,151	△31,593
当期末残高	△23,447	△55,040
その他の包括利益累計額合計		
前期末残高	△26,245	△22,393
当期変動額		
株主資本以外の項目の当期変動額（純額）	3,852	△32,563
当期変動額合計	3,852	△32,563
当期末残高	△22,393	△54,956
新株予約権		
前期末残高	255	430
当期変動額		
株主資本以外の項目の当期変動額（純額）	174	160
当期変動額合計	174	160
当期末残高	430	590
少数株主持分		
前期末残高	14,471	16,453
当期変動額		
株主資本以外の項目の当期変動額（純額）	1,982	△4,186
当期変動額合計	1,982	△4,186
当期末残高	16,453	12,267

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 平成21年4月1日 至 平成22年3月31日)	当連結会計年度 (自 平成22年4月1日 至 平成23年3月31日)
純資産合計		
前期末残高	351,951	365,207
当期変動額		
剰余金の配当	△19,975	△19,890
当期純利益	33,671	12,790
自己株式の取得	△6,829	△13
自己株式の処分	388	221
連結範囲の変動	△6	—
非支配持分との資本取引及びその他	—	△534
株主資本以外の項目の当期変動額（純額）	6,009	△36,589
当期変動額合計	13,256	△44,016
当期末残高	365,207	321,191

(4) 連結キャッシュ・フロー計算書

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 平成21年4月1日 至 平成22年3月31日)	当連結会計年度 (自 平成22年4月1日 至 平成23年3月31日)
営業活動によるキャッシュ・フロー		
税金等調整前当期純利益	46,739	28,695
減価償却費	26,349	29,510
のれん償却額	1,041	5,204
減損損失	3,469	457
固定資産処分損益（△は益）	463	609
投資有価証券売却損益（△は益）	△162	21
投資有価証券評価損益（△は益）	356	4,199
リース解約損	112	—
環境対策費	507	—
資産除去債務会計基準の適用に伴う影響額	—	844
買収関連費用	—	1,232
見本品・販促物の見積変更に伴う影響額	—	6,751
災害による損失	—	1,668
貸倒引当金の増減額（△は減少）	△73	△52
返品調整引当金の増減額（△は減少）	693	△5
賞与引当金の増減額（△は減少）	1,735	454
役員賞与引当金の増減額（△は減少）	198	55
危険費用引当金の増減額（△は減少）	363	△79
退職給付引当金の増減額（△は減少）	745	1,517
環境対策引当金の増減額（△は減少）	—	△3
前払年金費用の増減額（△は増加）	5,619	4,179
受取利息及び受取配当金	△1,515	△1,399
支払利息	1,569	2,165
持分法による投資損益（△は益）	△61	△33
売上債権の増減額（△は増加）	△8,471	3,323
たな卸資産の増減額（△は増加）	2,014	728
仕入債務の増減額（△は減少）	△9,085	△6,135
その他	4,288	1,206
小計	76,895	85,119
利息及び配当金の受取額	1,562	1,430
利息の支払額	△1,528	△2,060
法人税等の支払額	△7,497	△16,903
営業活動によるキャッシュ・フロー	69,431	67,586

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 平成21年4月1日 至 平成22年3月31日)	当連結会計年度 (自 平成22年4月1日 至 平成23年3月31日)
投資活動によるキャッシュ・フロー		
定期預金の預入による支出	△33,151	△28,065
定期預金の払戻による収入	28,668	27,821
有価証券の取得による支出	△1,365	△1,191
有価証券の売却による収入	1,501	941
投資有価証券の取得による支出	△157,574	△29
投資有価証券の売却による収入	317	1,352
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の取得による 支出	—	△752
子会社株式の取得による支出	—	△5,723
有形固定資産の取得による支出	△15,544	△17,701
有形固定資産の売却による収入	818	987
無形固定資産の取得による支出	△4,684	△4,578
長期前払費用の取得による支出	△5,286	△4,053
長期貸付金の貸付けによる支出	△20,840	—
その他	2,256	689
投資活動によるキャッシュ・フロー	△204,884	△30,303
財務活動によるキャッシュ・フロー		
短期借入金の純増減額（△は減少）	102,177	△99,817
コマーシャル・ペーパーの純増減額（△は減少）	△842	—
長期借り入れによる収入	20,879	60,021
長期借入金の返済による支出	△800	△12,861
社債の発行による収入	50,000	40,000
社債の償還による支出	△20,000	—
リース債務の返済による支出	△3,055	△2,838
自己株式の取得による支出	△6,829	△13
自己株式の処分による収入	388	221
配当金の支払額	△19,955	△19,878
少数株主への配当金の支払額	△1,904	△4,405
その他	301	—
財務活動によるキャッシュ・フロー	120,359	△39,571
現金及び現金同等物に係る換算差額	393	△6,935
現金及び現金同等物の増減額（△は減少）	△14,700	△9,224
現金及び現金同等物の期首残高	91,857	77,157
新規連結に伴う現金及び現金同等物の増加額	—	20,659
現金及び現金同等物の期末残高	77,157	88,592

(5) 継続企業の前提に関する注記

該当事項はありません。

(6) 連結財務諸表作成のための基本となる重要な事項

連結の範囲に関する事項

(1) 連結子会社の数 … 95社

主要な連結子会社の名称

下記連結の範囲の変更以外は、最近の有価証券報告書(平成22年6月25日提出)により開示を行った内容から重要な変更がないため開示を省略しております。

(当社ホームページ)

<http://www.shiseido.co.jp/corp/ir/syoken/pdf/2009/1003all.pdf>

[新規] 1社

資生堂スイスは、株式を取得したため、当連結会計年度より連結の範囲に含めております。

[除外] 3社

MDビューティーセールス、IDダイレクト及びカリタUKの3社は清算したため、当連結会計年度より連結の範囲から除いております。

(2) 主要な非連結子会社の名称等

主要な非連結子会社：ボーテプレステージインターナショナル(UK)

(連結の範囲から除いた理由)

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

(7) 連結財務諸表作成のための基本となる重要な事項の変更

1. 資産除去債務に関する会計基準等の適用

当連結会計年度より、「資産除去債務に関する会計基準」(企業会計基準第18号 平成20年3月31日)及び「資産除去債務に関する会計基準の適用指針」(企業会計基準適用指針第21号 平成20年3月31日)を適用しております。これにより、営業利益及び経常利益は130百万円、税金等調整前当期純利益は976百万円減少しております。

2. 企業結合に関する会計基準等の適用

当連結会計年度より、「企業結合に関する会計基準」(企業会計基準第21号 平成20年12月26日)、「連結財務諸表に関する会計基準」(企業会計基準第22号 平成20年12月26日)、「研究開発費等に係る会計基準」の一部改正(企業会計基準第23号 平成20年12月26日)、「事業分離等に関する会計基準」(企業会計基準第7号 平成20年12月26日)、「持分法に関する会計基準」(企業会計基準第16号 平成20年12月26日公表分)及び「企業結合会計基準及び事業分離等会計基準に関する適用指針」(企業会計基準適用指針第10号 平成20年12月26日)を適用しております。

(8) 表示方法の変更

(連結貸借対照表)

前連結会計年度において無形固定資産の「その他」に含めて表示していた「商標権」(7,912百万円)は、資産の総額の100分の5超となったため、当連結会計年度より区分掲記しております。

前連結会計年度において区分掲記していた「長期貸付金」(40百万円)は、資産の総額の100分の1以下となったため、当連結会計年度より投資その他の資産の「その他」に含めて表示しております。

(9) 追加情報

1. 連結包括利益計算書の開示

当連結会計年度より、「包括利益の表示に関する会計基準」（企業会計基準第25号 平成22年6月30日）を適用しております。ただし、「その他の包括利益累計額」及び「その他の包括利益累計額合計」の前連結会計年度の金額は、「評価・換算差額等」及び「評価・換算差額等合計」の金額を記載しております。

2. 連結納税制度の適用

当社及び一部の国内連結子会社は、平成24年3月期より連結納税制度の適用を受けることについて、国税庁長官の承認を受けました。また、当連結会計年度より、「連結納税制度を適用する場合の税効果会計に関する当面の取扱い（その1）」（実務対応報告第5号 平成23年3月18日）及び「連結納税制度を適用する場合の税効果会計に関する当面の取扱い（その2）」（実務対応報告第7号 平成22年6月30日）に基づき、連結納税制度の適用を前提とした会計処理及び表示をしております。

3. 見本品・販促物の会計処理

従来より、欧州等の一部の在外連結子会社について、店頭販売活動に関する見本品・販促物は、販売可能性があるものについて資産計上しております。当社グループでは、効率化を推し進める取り組みの一環として、新基幹システムの海外導入展開を順次拡大し、経営の見える化と業務のグローバル標準化を進めたことに伴い、当該在外連結子会社が使用する見本品・販促物の販売可能性の見積りの精度が向上しました。この販売可能性の見積りの変更の結果、従来の方法によった場合と比べ、税金等調整前当期純利益が6,751百万円並びに当期純利益が4,805百万円減少しております。

なお、上記以外は、最近の有価証券報告書（平成22年6月25日提出）における記載から重要な変更がないため開示を省略しております。

(10) 連結財務諸表に関する注記事項

(連結包括利益計算書関係)

当連結会計年度(自 平成22年4月1日 至 平成23年3月31日)

※1 当連結会計年度の直前連結会計年度における包括利益

親会社株主に係る包括利益	37,533百万円
少數株主に係る包括利益	4,218 " "
計	41,751 " "

※2 当連結会計年度の直前連結会計年度におけるその他の包括利益

その他有価証券評価差額金	771 百万円
為替換算調整勘定	3,724 " "
持分法適用会社に対する持分相当額	9 " "
計	4,505 " "

(セグメント情報)

1 報告セグメントの概要

当社の報告セグメントは、当社の構成単位のうち分離された財務情報が入手可能であり、取締役会が経営資源の配分の決定及び業績を評価するために、定期的に検討を行う対象となっているものであります。

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

「国内化粧品事業」は、国内における化粧品事業(化粧品、化粧用具、トイレタリー製品の製造・販売)、ヘルスケア事業(美容食品、一般用医薬品の製造・販売)、ノン資生堂・通販化粧品の製造・販売等を行っております。

「グローバル事業」は、海外における化粧品事業(化粧品、化粧用具、トイレタリー製品の製造・販売)及び国内外におけるプロフェッショナル事業(理・美容製品の製造・販売等)を行っております。

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

報告されている事業セグメントの会計処理の方法は、最近の有価証券報告書(平成22年6月25日提出)により開示を行った「連結財務諸表作成のための基本となる重要な事項」及び4【連結財務諸表等】の(7)「連結財務諸表作成のための基本となる重要な事項の変更」における記載と概ね同一であります。報告セグメントの利益は営業利益ベースの数値であります。なお、セグメント間の取引価格及び振替価格は市場実勢を勘案して当社が希望価格を提示し、価格交渉の上で決定しております。

3 報告セグメントごとの売上高、利益又は損失、資産その他の項目の金額に関する情報
前連結会計年度(自 平成21年4月1日 至 平成22年3月31日)

	国内化粧品事業 (百万円)	グローバル事業 (百万円)	その他 (百万円) (注) 1	計 (百万円)	調整額 (百万円) (注) 2	連結財務諸表 計上額 (百万円) (注) 3
売上高						
外部顧客への売上高	383,780	250,387	10,033	644,201	—	644,201
セグメント間の内部売上高又は振替高	1,506	2,716	6,225	10,448	△10,448	—
計	385,286	253,104	16,258	654,649	△10,448	644,201
セグメント利益	38,947	9,536	1,703	50,188	162	50,350
セグメント資産	232,606	429,728	48,659	710,995	64,450	775,445
その他の項目						
減価償却費	16,493	8,466	1,338	26,298	51	26,349
のれんの償却額	141	899	—	1,041	—	1,041
有形固定資産及び無形固定資産の増加額	17,934	10,421	247	28,603	54	28,657

- (注) 1 「その他」の区分は、報告セグメントに含まれない事業セグメントであり、フロンティアサイエンス事業(化粧品原料、医療用医薬品、美容医療用化粧品等の製造・販売)及び飲食業等を含んでおります。
- 2 調整額は、以下の通りであります。
- (1) セグメント利益の調整額は、セグメント間取引消去 162百万円であります。
 - (2) セグメント資産の調整額は、セグメント間消去 △2,436百万円及び、各報告セグメントに配分していない全社資産の金額 66,887百万円が含まれております。全社資産は、主に報告セグメントに帰属しない当社の金融資産(現金及び預金、有価証券、投資有価証券等)及び管理部門に係る資産であります。
 - (3) 減価償却費の調整額は、全社資産及びセグメント間消去に係る減価償却費であります。
 - (4) 有形固定資産及び無形固定資産の増加額の調整額は、全社資産の増加額であります。
なお、減価償却費、有形固定資産及び無形固定資産の増加額には、長期前払費用が含まれております。
- 3 セグメント利益は、連結損益計算書の営業利益と調整を行っております。

当連結会計年度(自 平成22年4月1日 至 平成23年3月31日)

	国内化粧品 事業 (百万円)	グローバル 事業 (百万円)	その他 (百万円) (注) 1	計 (百万円)	調整額 (百万円) (注) 2	連結財務諸表 計上額 (百万円) (注) 3
売上高						
外部顧客への売上高	358,408	302,632	9,660	670,701	—	670,701
セグメント間の内部 売上高又は振替高	1,828	2,479	6,428	10,736	△10,736	—
計	360,236	305,112	16,088	681,438	△10,736	670,701
セグメント利益	33,573	9,025	1,838	44,437	20	44,458
セグメント資産	212,505	424,427	47,438	684,371	55,812	740,184
その他の項目						
減価償却費	15,351	12,918	1,204	29,474	36	29,510
のれんの償却額	141	5,062	—	5,204	—	5,204
有形固定資産及び 無形固定資産の増加額	11,175	15,686	349	27,210	—	27,210

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

2 調整額は、以下の通りであります。

- (1) セグメント利益の調整額は、セグメント間取引消去 20百万円であります。
- (2) セグメント資産の調整額は、セグメント間消去 △2,616百万円及び、各報告セグメントに配分していない全社
資産の金額 58,429百万円が含まれております。全社資産は、主に報告セグメントに帰属しない当社の金融資産
(現金及び預金、有価証券、投資有価証券等) 及び管理部門に係る資産であります。
- (3) 減価償却費の調整額は、全社資産及びセグメント間消去に係る減価償却費であります。
なお、減価償却費、有形固定資産及び無形固定資産の増加額には、長期前払費用が含まれております。

3 セグメント利益は、連結損益計算書の営業利益と調整を行っております。

(追加情報)

当連結会計年度より、「セグメント情報等の開示に関する会計基準」(企業会計基準第17号 平成21年3月
27日) 及び「セグメント情報等の開示に関する会計基準の適用指針」(企業会計基準適用指針第20号 平成
20年3月21日) を適用しております。

(企業結合等に関する注記)

(パーチェス法の適用)

連結子会社であるペアエッセンシャルについて、前連結会計年度には取得原価の配分が完了しておらず暫定
的な会計処理を行っておりましたが、当連結会計年度に取得原価の配分が完了いたしました。

1 被取得企業の取得原価及びその内訳

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

2 契約に規定される条件付取得対価の内容及びそれらの今後の会計方針

①条件付取得対価の内容

平成23年度より、契約に基づき一定期間経過後に支払われるものであります。

②会計方針

上記条件付取得対価につきましては、米国会計基準に基づき認識いたしました。

3 発生したのれんの金額、発生原因、償却方法及び償却期間

①発生したのれんの金額

91,503百万円

②発生原因

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

③償却方法及び償却期間

20年間にわたる定額法

4 連結財務諸表に含まれる被取得企業の業績の期間

平成22年3月8日から平成22年12月31日まで

5 企業結合日に受け入れた資産及び引き受けた負債の額並びにその主な内訳

流動資産	34,690百万円
固定資産	179,800〃
資産 計	214,490〃
流動負債	5,701〃
固定負債	52,305〃
負債 計	58,006〃

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

顧客関連無形資産（10年償却）	40,300百万円
商標権（主に非償却）	39,985〃

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

6 企業結合が当連結会計年度の開始の日に完了したと仮定した場合の当連結会計年度の連結損益計算書に及ぼす影響の概算額

売上高	8,099百万円
営業損失（△）	△190〃

(概算額の算定方法及び重要な前提条件)

①本企業結合が連結会計年度開始の日に完了したと仮定して算出された売上高及び損益情報と当社の連結損益計算書における売上高及び損益情報との差額を、影響の概算額としております。なお、当該差額には連結会計年度の開始の日から企業結合日までの期間に相当する顧客関連無形資産及びのれんの償却額が計上されており、ベアエッセンシャルが本企業結合にあたり任命したファイナンシャル・アドバイザーに支払ったアドバイザリー費用及び連結会計年度開始の日から企業結合日までの期間にベアエッセンシャルが従業員に対して支払ったストックオプションの買取費用は含まれておりません。

②上記邦貨額は平成22年1月1日から平成22年3月31日までの期間に基づく期中平均為替レート（90.71円/米ドル）で換算しております。

③当該注記は監査証明を受けておりません。

(1 株当たり情報)

前連結会計年度 (自 平成21年4月1日 至 平成22年3月31日)	当連結会計年度 (自 平成22年4月1日 至 平成23年3月31日)
1株当たり純資産額 875.72円	1株当たり純資産額 774.81円
1株当たり当期純利益 84.62円	1株当たり当期純利益 32.15円
潜在株式調整後 1株当たり当期純利益 84.53円	潜在株式調整後 1株当たり当期純利益 32.10円

(注) 算定上の基礎

- 1 1株当たり純資産額の算定上の基礎は、以下のとおりであります。

項目	前連結会計年度末 (平成22年3月31日)	当連結会計年度末 (平成23年3月31日)
純資産の部の合計額(百万円)	365,207	321,191
純資産の部の合計額から控除する金額 (百万円)	16,884	12,857
(うち新株予約権(百万円))	(430)	(590)
(うち少数株主持分(百万円))	(16,453)	(12,267)
普通株式に係る期末の純資産額(百万円)	348,323	308,333
1株当たり純資産額の算定に用いられた 期末の普通株式の数(千株)	397,758	397,947

- 2 1株当たり当期純利益及び潜在株式調整後 1株当たり当期純利益の算定上の基礎は、以下のとおりであります。

項目	前連結会計年度 (自 平成21年4月1日 至 平成22年3月31日)	当連結会計年度 (自 平成22年4月1日 至 平成23年3月31日)
1株当たり当期純利益		
当期純利益(百万円)	33,671	12,790
普通株主に帰属しない金額(百万円)	—	—
普通株式に係る当期純利益(百万円)	33,671	12,790
普通株式の期中平均株式数(千株)	397,886	397,864
潜在株式調整後 1株当たり当期純利益		
当期純利益調整額(百万円)	—	—
普通株式増加数(千株)	458	539
(うち新株予約権方式による ストックオプション(千株))	(458)	(539)
希薄化効果を有しないため、潜在株式調整 後 1株当たり当期純利益の算定に含めなか った潜在株式の概要	新株予約権方式によるス トックオプション (新株予約権902個) 普通株式902千株	新株予約権方式によるス トックオプション (新株予約権300個) 普通株式300千株

(重要な後発事象)

当連結会計年度(自 平成22年4月1日 至 平成23年3月31日)
該当する事項はありません。

5. その他

役員の異動

1 代表者の異動

平成23年3月31日まで	平成23年4月1日以後
代表取締役執行役員社長	代表取締役執行役員社長
前田 新造	末川 久幸

注. 前田新造氏は、平成23年3月31日付けで執行役員社長を退任し、同年4月1日付けで代表取締役会長に就任しました。末川久幸氏は、平成23年3月31日付けで執行役員常務経営企画部長を退任し、平成23年4月1日付けで昇格のうえ代表取締役執行役員社長に就任しました。

2 その他の役員の異動

(1)取締役

①新任候補（平成23年6月開催の第111回定時株主総会で選任予定）

地位	氏名
取締役	永井 多恵子

②退任（平成23年6月開催の第111回定時株主総会終結の時をもって退任）

地位	氏名
取締役	原田 康彦

(2)監査役

①新任候補（平成23年6月開催の第111回定時株主総会で選任予定）

地位	氏名	担当または主な職業
監査役	高山 靖子	総務部秘書室付部長

②退任（平成23年6月開催の第111回定時株主総会終結の時をもって退任）

地位	氏名
監査役（常勤）	大矢 和子

(3)執行役員

①新任（平成23年4月1日付）

地位	氏名	担当または主な職業
執行役員	アキレス 美知子	広報、お客様情報、環境対策、C S R担当 風土改革担当
執行役員	西村 義典	最高財務責任者 財務、I R、情報企画担当 内部統制担当
執行役員	大月 重人	人事部長

②退任(平成23年3月31日付)

地位	氏名	担当または主な職業
執行役員専務	原田 康彦	最高財務責任者 財務、I R、情報企画担当 内部統制担当
執行役員	内田 隆文	総務、法務、秘書担当
執行役員	高橋 祥二	米州担当 資生堂アメリカズC o r p . 会長兼C E O

〔ご参考〕平成23年6月下旬開催の第111回定時株主総会終了後の役員体制（予定）

(1)取締役

地位	氏名	担当または主な職業
代表取締役 会長	前田 新造	取締役会議長 学校法人資生堂学園 理事
代表取締役 執行役員社長	末川 久幸	C E O
代表取締役 執行役員副社長	岩田 喜美枝	企業文化、宣伝制作、ビューティークリエーション、 総務、法務、秘書担当 取締役会直轄委員会担当
取締役 執行役員専務	カーステン・フィッシャー	グローバル事業(国際事業、中国事業、プロフェッショナル事業)、米州担当 国際事業部長 資生堂アメリカズC o r p . 会長兼C E O
取締役 執行役員常務	高森 竜臣	国内化粧品事業、ヘルスケア事業、クレ・ド・ボーテ グローバルユニット担当 国内化粧品事業部長
社外取締役 <独立>	永井 多恵子	財団法人せたがや文化財団 副理事長 三井化学株式会社 社外取締役
社外取締役 <独立>	岩田 彰一郎	アスクル株式会社 代表取締役社長兼C E O
社外取締役 <独立>	上村 達男	早稲田大学 法学部教授、大学院 法務研究科教授

注1. 代表取締役は、第111回定時株主総会終了後の取締役会で決定される予定です。

2. <独立>:岩田彰一郎氏および上村達男氏を、東京証券取引所の有価証券上場規程第436条の2に定める独立役員に指定しており、定時株主総会における選任後、再度独立役員に指定する予定です。また、永井多恵子氏を、定時株主総会における選任後、独立役員に指定する予定です。

(2)監査役

地位	氏名	担当または主な職業
監査役（常勤）	米山俊夫	学校法人資生堂学園 監事 公益財団法人資生堂社会福祉事業財団 監事
監査役（常勤）	高山靖子	—
社外監査役 <独立> (非常勤)	原田明夫	セイコーホールディングス株式会社 社外取締役 日本郵政株式会社 社外取締役 住友商事株式会社 社外監査役 株式会社企業再生支援機構 社外取締役 学校法人東京女子大学 理事長 財団法人国際民商事法センター 理事長
社外監査役 <独立> (非常勤)	黒田玲子	東京大学大学院 総合文化研究科 教授
社外監査役 <独立> (非常勤)	大塚宣夫	医療法人社団慶成会 会長

注 1. 常勤監査役は、第111回定時株主総会終了後の監査役会で決定される予定です。

2. <独立>：東京証券取引所の有価証券上場規程第436条の2に定める独立役員に指定しております。

(3)取締役を兼務しない執行役員

地位	氏名	担当または主な職業
執行役員	アキレス 美知子	広報、お客さま情報、環境対策、C S R担当 風土改革担当
執行役員	花田浩三	プロフェッショナル事業部長 資生堂プロフェッショナル株式会社 代表取締役社長
執行役員	岩井恒彦	技術企画、品質保証、フロンティアサイエンス事業担当
執行役員	木村朝	化粧品研究開発、ソフト開発担当
執行役員	宮川勝	中国事業部長 中国総代表 資生堂（中国）投資有限公司 董事長
執行役員	西村義典	最高財務責任者 財務、I R、情報企画担当 内部統制担当
執行役員	西山聖二	食品・新成長領域研究開発、研究管理、技術アライアンス担当
執行役員	大月重人	人事部長
執行役員	岡澤雄	国際営業部長 資生堂ヨーロッパ S. A. S. 取締役社長 資生堂インターナショナルヨーロッパS. A. 取締役社長 資生堂ドritch蘭トGmbH 取締役社長 資生堂ロシアL L C 取締役社長 台資商事株式会社 代表取締役
執行役員	坂井透	生産、購買、ロジスティクス担当
執行役員	島谷庸一	国内化粧品事業部マーケティング領域、国内ノン資生堂事業担当
執行役員	高重三雄	経営企画部長
執行役員	矢吹隆一	国内化粧品事業部営業領域担当 資生堂販売株式会社 代表取締役社長 株式会社エフティ資生堂 代表取締役社長