

【表紙】

【提出書類】 有価証券報告書

【根拠条文】 金融商品取引法第24条第1項

【提出先】 関東財務局長

【提出日】 2021年3月25日

【事業年度】 第121期(自 2020年1月1日 至 2020年12月31日)

【会社名】 株式会社資生堂

【英訳名】 Shiseido Company, Limited

【代表者の役職氏名】 代表取締役  
社長 兼 CEO 魚 谷 雅 彦

【本店の所在の場所】 東京都中央区銀座七丁目5番5号

【電話番号】 03(3572)5111

【事務連絡者氏名】 取締役 CFO  
(最高財務責任者) 横 田 貴 之

【最寄りの連絡場所】 東京都港区東新橋一丁目6番2号

【電話番号】 03(3572)5111

【事務連絡者氏名】 取締役 CFO  
(最高財務責任者) 横 田 貴 之

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

## 第一部 【企業情報】

## 第1 【企業の概況】

## 1 【主要な経営指標等の推移】

## (1) 連結経営指標等

回次	第117期	第118期	第119期	第120期	第121期
決算年月	2016年12月	2017年12月	2018年12月	2019年12月	2020年12月
売上高 (百万円)	850,306	1,005,062	1,094,825	1,131,547	920,888
営業利益 (百万円)	36,780	80,437	108,350	113,831	14,963
経常利益 (百万円)	37,174	80,327	109,489	108,739	9,638
親会社株主に帰属する 当期純利益又は親会社株主 に帰属する当期純損失( ) (百万円)	32,101	22,749	61,403	73,562	11,660
包括利益 (百万円)	8,978	42,456	43,775	72,653	10,431
純資産額 (百万円)	413,870	445,872	468,462	517,857	506,593
総資産額 (百万円)	934,590	949,425	1,009,618	1,218,795	1,204,229
1株当たり純資産額 (円)	984.13	1,059.84	1,123.19	1,242.85	1,212.34
1株当たり当期純利益又は1 株当たり当期純損失( ) (円)	80.41	56.95	153.74	184.18	29.19
潜在株式調整後 1株当たり当期純利益 (円)	80.30	56.87	153.56	183.99	
売上高営業利益率 (%)	4.3	8.0	9.9	10.1	1.6
自己資本比率 (%)	42.0	44.6	44.4	40.7	40.2
自己資本利益率 (%)	8.2	5.6	14.1	15.6	2.4
株価収益率 (倍)	36.8	95.6	44.8	42.3	
営業活動による キャッシュ・フロー (百万円)	59,129	95,392	92,577	75,562	64,045
投資活動による キャッシュ・フロー (百万円)	70,640	1,061	103,112	202,823	70,084
財務活動による キャッシュ・フロー (百万円)	22,378	53,117	29,722	113,678	46,880
現金及び現金同等物 の期末残高 (百万円)	113,122	156,834	111,767	97,466	136,347
従業員数 (名) [ 外、平均臨時雇用者数 ]	36,549 [9,427]	37,438 [8,271]	38,640 [8,109]	40,000 [8,130]	39,035 [7,516]

- (注) 1 売上高には、消費税等は含まれていません。
- 2 第118期より表示方法を一部変更しており、第117期の繰延税金資産及び繰延税金負債に対して組み替えを行っています。これに伴い、第117期の関連する主要な経営指標等については、組み替えを反映させた数値を記載しています。
- 3 第121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。
- 4 第121期の株価収益率は、親会社株主に帰属する当期純損失を計上しているため、記載していません。

## (2) 提出会社の経営指標等

回次	第117期	第118期	第119期	第120期	第121期
決算年月	2016年12月	2017年12月	2018年12月	2019年12月	2020年12月
売上高 (百万円)	202,774	220,407	270,789	303,663	249,335
経常利益 (百万円)	26,468	23,778	42,163	51,816	31,917
当期純利益又は 当期純損失( ) (百万円)	37,805	55,232	37,613	98,506	33,867
資本金 (百万円)	64,506	64,506	64,506	64,506	64,506
発行済株式総数 (千株)	400,000	400,000	400,000	400,000	400,000
純資産額 (百万円)	397,318	334,665	352,688	427,838	441,770
総資産額 (百万円)	620,984	582,589	674,102	790,009	819,138
1株当たり純資産額 (円)	992.99	835.44	880.70	1,067.94	1,102.40
1株当たり配当額 (うち1株当たり 中間配当額) (円)	20.00 (10.00)	27.50 (12.50)	45.00 (20.00)	60.00 (30.00)	40.00 (20.00)
1株当たり当期純利益 又は1株当たり当期 純損失( ) (円)	94.70	138.26	94.17	246.63	84.78
潜在株式調整後 1株当たり当期純利益 (円)	94.57		94.06	246.38	84.70
自己資本比率 (%)	63.9	57.3	52.2	54.0	53.8
自己資本利益率 (%)	9.9		11.0	25.3	7.8
株価収益率 (倍)	31.2		73.2	31.6	84.2
配当性向 (%)	21.1		47.8	24.3	47.2
従業員数 [外、平均臨時雇用者数] (名)	2,811 [1,541]	2,937 [1,657]	3,497 [1,583]	3,961 [1,492]	4,309 [1,646]
株主総利回り (比較指標：配当込みTOPIX) (%)	117.8 (100.3)	217.2 (122.6)	276.2 (103.0)	313.7 (121.7)	289.8 (130.7)
最高株価 (円)	3,028.0	5,630.0	9,250.0	9,170.0	8,040.0
最低株価 (円)	2,083.0	2,825.0	5,254.0	5,922.0	5,243.0

- (注) 1 売上高には、消費税等は含まれていません。  
2 第118期の潜在株式調整後1株当たり当期純利益は、1株当たり当期純損失を計上しているため、記載していません。  
3 第118期の自己資本利益率、株価収益率及び配当性向は、当期純損失を計上しているため記載していません。  
4 最高株価及び最低株価は、東京証券取引所市場第一部におけるものです。

2 【沿革】

年月	事項
1872年9月	東京銀座に「資生堂薬局」として創業
1888年1月	わが国最初の練り歯磨「福原衛生歯磨石鹸」を発売
1897年1月	オイデルミンを発売し化粧品事業へ進出
1915年9月	商標「花椿」制定
1923年12月	チェーンストア制度を採用
1927年6月	合資会社を株式会社組織に変更
1927年8月	販売会社制度を採用
1937年1月	資生堂花椿会(現、花椿CLUB)発足
1939年9月	資生堂化学研究所(のちのグローバルイノベーションセンター)完成
1948年12月	大阪資生堂(株)(現、大阪工場)設立
1949年5月	東京証券取引所に株式を上場
1957年6月	台湾資生堂設立(翌年4月製造開始)
1959年10月	資生堂商事(株)(資生堂ファイントイレタリー(株)へ商号変更ののち(株)エフティ 資生堂に吸収合併)設立
1959年11月	大船工場(のちに鎌倉工場)完成
1965年8月	資生堂コスメティックス(アメリカ)(のちに資生堂インターナショナルCorp.(現商号、資生堂アメリカズCorp.)に統合)設立
1968年6月	資生堂コスメティチ(イタリア)S.p.A.(現商号、資生堂イタリア)設立
1975年7月	掛川工場完成(同年10月稼働)
1980年7月	資生堂ドイチュラントGmbH(現商号、資生堂ドイツ)設立
1983年1月	久喜工場完成
1986年2月	フランス カリタ社買収
1987年8月	資生堂薬品(株)設立
1988年8月	資生堂インターナショナルCorp.(現商号、資生堂アメリカズCorp.)設立
1988年9月	米国ゾートス社を買収
1989年3月	決算日を11月30日から3月31日に変更
1990年1月	資生堂アメリカ Inc. 設立
1990年10月	ボーテプレステージインターナショナルS.A.(現商号、資生堂グループEMEA)をフランスに設立
1991年10月	フランス ジアン工場竣工
1991年11月	資生堂コスメニティー(株)(現商号、資生堂フィティット(株))設立
1991年12月	中国・北京麗源公司と合弁会社資生堂麗源化粧品有限公司を設立
1995年4月	販売会社15社を合併し、資生堂化粧品販売(株)(のちに資生堂販売(株)を経て、現商号、資生堂ジャパン(株))とする
1995年12月	(株)資生堂インターナショナル設立
1996年12月	米国ヘレンカーチス社の北米プロフェッショナル事業部門を買収
1998年2月	上海に合弁会社 上海卓多姿中信化粧品有限公司(現商号、資生堂中信化粧品有限公司)を設立
1998年8月	米国ラモア社のプロフェッショナル事業部門を買収
1998年9月	香港に合弁会社 資生堂大昌行化粧品有限公司(現商号、資生堂香港有限公司)設立
2000年5月	フランス ラボラトワールデクレオール社を資本傘下に プリストル・マイヤーズスクイブ社「シーブリーズ」ブランドを買収 米国「ナース」ブランドを買収
2000年10月	(株)エフティ 資生堂設立、パーソナルケア事業を(株)資生堂から同社に営業譲渡
2001年12月	米国ジョイコ・ラボラトリーズ社(のちにゾートスインターナショナルInc.に統合)を買収
2003年4月	大阪資生堂(株)(現、大阪工場)及び資生堂化工(株)(のちに板橋工場)の両生産会社を(株)資生堂が吸収合併
2003年12月	上海に持株会社資生堂(中国)投資有限公司を設立
2004年10月	資生堂プロフェッショナル(株)設立
2006年3月	舞鶴工場、板橋工場の2工場を閉鎖
2007年4月	資生堂物流サービス(株)を(株)日立物流に譲渡、物流業務を同社にアウトソーシング
2008年1月	資生堂リース(株)を東京リース(株)(現商号、東京センチュリー(株))に譲渡
2008年4月	資生堂ベトナム Inc. 設立
2010年3月	米国ベアエッセンシャル社を買収
2010年5月	資生堂大昌行化粧品有限公司(現商号、資生堂香港有限公司)を完全子会社化
2012年4月	Webを活用した新ビジネスモデル(watashi+(ワタシプラス))を開始
2014年4月	「カリタ」ブランド及び「デクレオール」ブランドをロレアル社に譲渡
2015年3月	鎌倉工場を閉鎖
2015年6月	資生堂アジアパシフィックPte. Ltd. 設立
2015年10月	(株)資生堂の日本国内における化粧品事業の一部を資生堂販売(株)に承継 資生堂販売(株)を資生堂ジャパン(株)へ商号変更
2015年12月	決算日を3月31日から12月31日に変更
2016年1月	(株)資生堂の日本向けコーポレート機能の一部及びヘルスケア事業を資生堂ジャパン(株)に承継
2016年1月	「ジャン ポール ゴルチエ」のフレグランスに関する知的財産権をプーチ社に譲渡
2016年7月	米国ガーウィッチ社(「LAURA MERCIER」ブランドを所有)を買収
2016年10月	「Dolce&Gabbana」ブランドのフレグランス及び化粧品の開発・生産・販売に関するライセンス契約に基づく事業活動を開始
2017年12月	米国ゾートス社をヘンケル社に譲渡
2018年1月	米国Olivo Laboratories, LLCから人工皮膚形成技術「Second Skin」及び関連事業を取得
2019年4月	資生堂グローバルイノベーションセンター(S/PARK)完成
2019年11月	米国Drunk Elephant Holdings, LLCを買収
2019年12月	那須工場竣工
2020年1月	上海にBeauty Innovation Hubを開所
2020年12月	大阪茨木工場竣工

### 3 【事業の内容】

当社グループは、当社、子会社75社(連結子会社72社、持分法非適用非連結子会社3社)及び関連会社3社(持分法適用関連会社3社)で構成され、化粧品、化粧用具、パーソナルケア製品、理・美容製品の製造・販売及び美容食品、医薬品の販売を主な事業内容とし、更に各事業に関連する研究及びその他のサービス等の事業活動を展開しています。

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

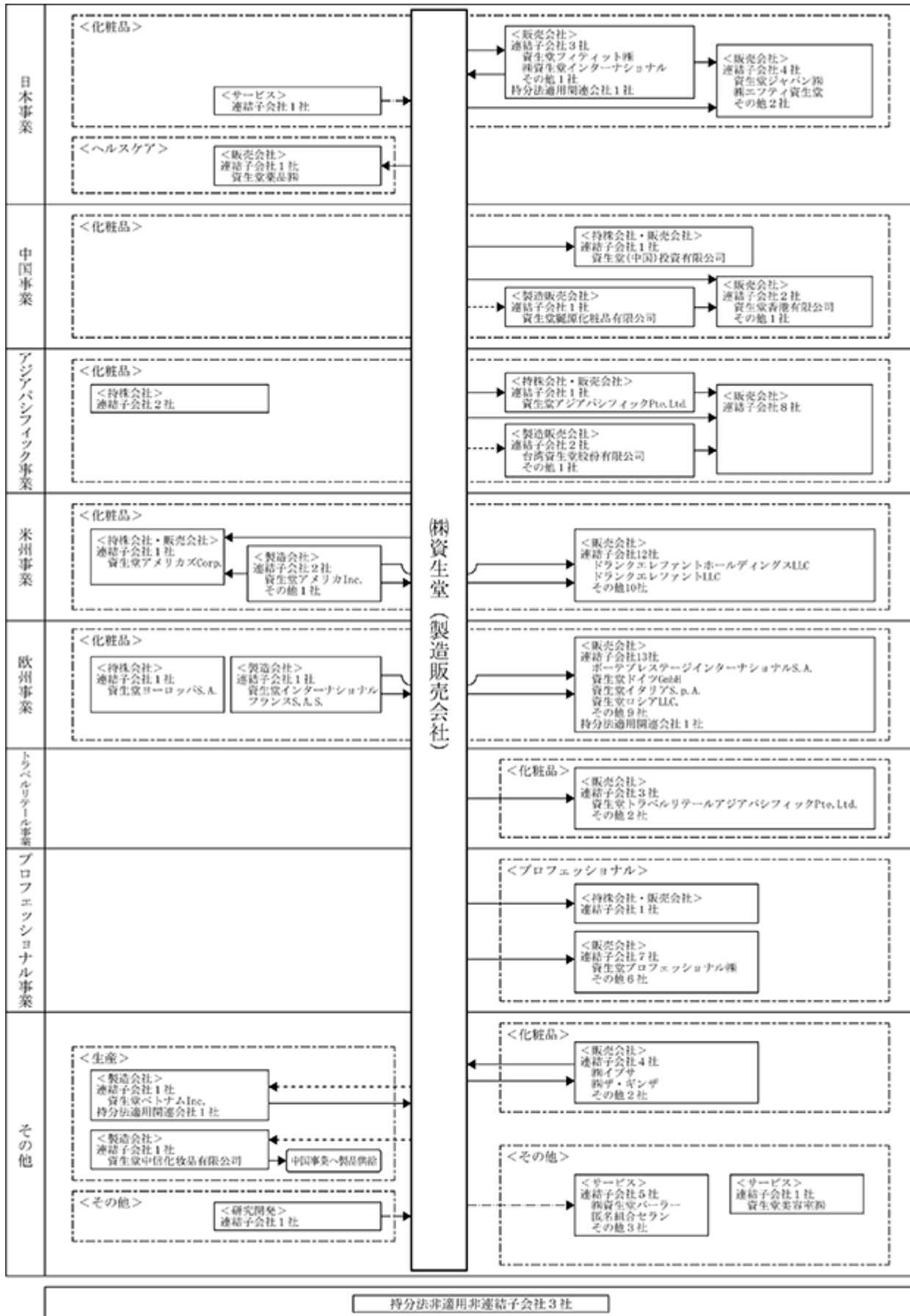
なお、当連結会計年度より、報告セグメントの区分を変更しています。詳細は、「第5 経理の状況 1 連結財務諸表等 (1)連結財務諸表 注記事項(セグメント情報等)をご参照ください。

事業区分	主な事業の内容	主要な会社
日本事業	化粧品事業 (化粧品、化粧用具、パーソナルケア製品の販売等) ヘルスケア事業 (美容食品、一般用医薬品の販売)	当社 資生堂ジャパン(株) 資生堂薬品(株) 資生堂フィテット(株) 資生堂インターナショナル(株) エフティ資生堂 その他連結子会社 4社 持分法適用関連会社 1社 (計 11社)
中国事業	化粧品事業 (化粧品、化粧用具、パーソナルケア製品の製造・販売)	当社 資生堂(中国)投資有限公司 資生堂麗源化粧品有限公司 資生堂香港有限公司 その他連結子会社 1社 (計 5社)
アジアパシフィック事業	化粧品事業 (化粧品、化粧用具、パーソナルケア製品の製造・販売)	当社 資生堂アジアパシフィックPte. Ltd. 台湾資生堂股份有限公司 その他連結子会社 11社 (計 14社)
米州事業	化粧品事業 (化粧品、化粧用具の製造・販売)	当社 資生堂アメリカズCorp. 資生堂アメリカInc. ドラックエレファントホールディングスLLC ドラックエレファントLLC その他連結子会社 11社 (計 16社)
欧州事業	化粧品事業 (化粧品、化粧用具の製造・販売)	当社 資生堂ヨーロッパS.A. 資生堂インターナショナルフランスS.A.S. 資生堂ロシアLLC. 資生堂イタリアS.p.A. (注) 2 資生堂ドイツGmbH ポータプレステージインターナショナルS.A. その他連結子会社 9社 持分法適用関連会社 1社 (計 17社)
トラベルリテール事業	化粧品事業 (化粧品、化粧用具の販売)	当社 資生堂トラベルリテールアジアパシフィックPte. Ltd. その他連結子会社 2社 (計 4社)
プロフェッショナル事業	理・美容製品の販売等	当社 資生堂プロフェッショナル(株) その他連結子会社 7社 (計 9社)
その他	化粧品事業 (化粧品、化粧用具の販売) 生産事業 フロンティアサイエンス事業 その他 (飲食業等)	当社 (株)ザ・ギンザ (株)イブサ 資生堂美容室(株) (株)資生堂パーラー 匿名組合セラノ 資生堂中信化粧品有限公司 資生堂ベトナムInc. その他連結子会社 6社 持分法適用関連会社 1社 (計 15社)
持分法非適用非連結子会社 3社		(計 3社)

(注) 1 各事業ごとの会社数は、複数事業を営んでいる会社をそれぞれに含めて記載しています。

(注) 2 資生堂イタリアS.p.A.は、資生堂グループイタリアS.p.A.が社名変更したものです。

事業の系統図は以下のとおりです。



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

#### 4 【関係会社の状況】

##### (1) 親会社

該当事項はありません。

##### (2) 連結子会社

名称	住所	資本金又は 出資金 (千円)	主要な事 業の内容	議決権 の所有 割合 (%)	関係内容
資生堂ジャパン(株) (注)2 (注)6	東京都中央区	100,000	日本事業	100.0	化粧品等の販売先 当社所有の建物、設備を賃借 当社に対し建物、土地及び設備を賃貸 役員の兼任...有、従業員の出向・兼任...有
資生堂薬品(株)	東京都中央区	100,000	"	100.0	医薬品の販売先 役員の兼任...有、従業員の出向・兼任...有
(株)エテュセ	東京都中央区	100,000	"	100.0	営業上の取引はなし 役員の兼任...有、従業員の出向・兼任...有
資生堂フィティット(株)	東京都中央区	10,000	"	100.0	化粧品等の販売先 役員の兼任...無、従業員の出向・兼任...有
(株)資生堂インターナ ショナル	東京都中央区	30,000	"	100.0	化粧品等の販売先 役員の兼任...無、従業員の出向・兼任...有
(株)エフティ資生堂	東京都中央区	100,000	"	100.0	パーソナルケア製品の販売先 当社所有の建物賃借 役員の兼任...有、従業員の出向・兼任...有
資生堂(中国) 投資有限公司 (注)2 (注)6	中国、上海	千中国元 565,093	中国事業	100.0	化粧品等の販売先 役員の兼任...有、従業員の出向・兼任...有
資生堂麗源化粧品 有限公司	中国、北京	千中国元 94,300	"	65.0 (32.9)	原材料の販売先 役員の兼任...有、従業員の出向・兼任...有
資生堂香港 有限公司	中国、香港	千香港ドル 123,000	"	100.0	化粧品等の販売先 役員の兼任...有、従業員の出向・兼任...無
資生堂アジアパン フィックPte. Ltd.	シンガポール	千シンガポール ドル 49,713	アジアパン フィック事業	100.0	化粧品等の販売先 役員の兼任...無、従業員の出向・兼任...有
資生堂タイランド Co.,Ltd. (注)3	タイ、バンコク	千タイバーツ 10,000	"	49.0	化粧品等の販売先 役員の兼任...無、従業員の出向・兼任...無
法来麗国際股份 有限公司	台湾、台北	千ニュー台湾ドル 246,460	"	100.0 (100.0)	化粧品等の販売先 役員の兼任...有、従業員の出向・兼任...無
韓国資生堂Co.,Ltd.	韓国、ソウル	百万ウォン 61,698	"	100.0 (100.0)	理・美容製品の販売先 役員の兼任...有、従業員の出向・兼任...有
台湾資生堂股份 有限公司	台湾、台北	千ニュー台湾ドル 1,154,588	"	51.0	化粧品等の販売先 役員の兼任...有、従業員の出向・兼任...有
資生堂アメリカズ Corp. (注)2	アメリカ、 デラウェア	千米ドル 403,070	米州事業	100.0	化粧品等の販売先・購入先 当社より資金を貸付 借入に対する債務保証 役員の兼任...有、従業員の出向・兼任...有
資生堂(カナダ)Inc.	カナダ、 オンタリオ	千加ドル 9,561	"	100.0 (100.0)	営業上の取引はなし 役員の兼任...無 従業員の出向・兼任...無
資生堂アメリカInc.	アメリカ、 ニューヨーク	千米ドル 28,000	"	100.0 (100.0)	化粧品等の購入先・原材料の販売先 役員の兼任...無、従業員の出向・兼任...有
ドラクエレファント ホールディングス LLC	アメリカ、 デラウェア		"	100.0 (100.0)	営業上の取引はなし 役員の兼任...無、従業員の出向・兼任...無
ドラクエレファント LLC	アメリカ、 デラウェア		"	100.0 (100.0)	営業上の取引はなし 役員の兼任...無、従業員の出向・兼任...無

名称	住所	資本金又は出資金 (千円)	主要な事業の内容	議決権の所有割合 (%)	関係内容
資生堂ヨーロッパS.A. (注)2	フランス、パリ	千ユーロ 257,032	欧州事業	100.0	営業上の取引はなし 役員の兼任...有、従業員の出向・兼任...無
資生堂インターナショナルフランスS.A.S.	フランス、パリ	千ユーロ 36,295	"	100.0 (100.0)	化粧品等の購入先・原材料の販売先 役員の兼任...無、従業員の出向・兼任...有
資生堂ロシアLLC.	ロシア、モスクワ	千ロシアルーブル 106,200	"	100.0 (100.0)	化粧品等の販売先 役員の兼任...無、従業員の出向・兼任...無
資生堂イタリアS.p.A.	イタリア、ミラノ	千ユーロ 5,036	"	100.0 (100.0)	営業上の取引はなし 役員の兼任...無、従業員の出向・兼任...無
資生堂ドイツGmbH	ドイツ、デュッセルドルフ	千ユーロ 8,700	"	100.0 (100.0)	営業上の取引はなし 役員の兼任...無、従業員の出向・兼任...無
ポータブレステージインターナショナルS.A.	フランス、パリ	千ユーロ 32,937	"	100.0 (100.0)	化粧品等の販売先 役員の兼任...有、従業員の出向・兼任...有
ポータブレステージインターナショナルS.A.U.(スペイン)	スペイン、マドリッド	千ユーロ 998	"	100.0 (100.0)	営業上の取引はなし 役員の兼任...無、従業員の出向・兼任...無
資生堂UK Limited	イギリス、ロンドン	千英ポンド 105	"	100.0 (100.0)	営業上の取引はなし 役員の兼任...無、従業員の出向・兼任...有
資生堂トラベルリテールアジアパシフィックPte. Ltd. (注)2	シンガポール	千米ドル 48	トラベルリテール事業	100.0 (100.0)	化粧品等の販売先 役員の兼任...無、従業員の出向・兼任...有
資生堂プロフェッショナル(株)	東京都中央区	250,000	プロフェッショナル事業	100.0	理・美容製品の販売先 当社所有の建物を賃借 役員の兼任...無、従業員の出向・兼任...有
資生堂美容室(株)	東京都中央区	100,000	その他	100.0	営業上の取引はなし 当社所有の建物及び設備を賃借 役員の兼任...無、従業員の出向・兼任...有
(株)イブサ	東京都港区	100,000	"	100.0	化粧品等の販売先 当社所有の建物を賃借 役員の兼任...有、従業員の出向・兼任...有
(株)資生堂パーラー	東京都中央区	100,000	"	99.3	直営飲食店の業務委託先 当社所有の建物及び設備を賃借 当社に対し建物を賃貸 役員の兼任...有、従業員の出向・兼任...有
(株)ザ・ギンザ	東京都中央区	100,000	"	98.1	化粧品等の販売・購入先 役員の兼任...有、従業員の出向・兼任...有
匿名組合セラノ (注)2 (注)3	(営業者) 東京都千代田区	11,600,000	"	[100.0 ]	営業上の取引はなし 当社に対し汐留タワー(汐留オフィス)の建物及び設備を賃貸 役員の兼任...無、従業員の出向・兼任...無
資生堂中信化製品有限公司	中国、上海	千中国元 418,271	"	92.6 (66.3)	原材料の販売先 役員の兼任...有、従業員の出向・兼任...有
資生堂ベトナムInc.	ベトナム、ドンナイ	百万ベトナムドン 1,061,993	"	100.0	化粧品等の購入先・原材料の販売先 役員の兼任...有、従業員の出向・兼任...有
その他36社					

(注) 1 主要な事業の内容欄には、セグメントの名称を記載しています。

2 特定子会社です。

3 持分は100分の50以下ですが、実質的に支配しているため連結子会社としたものです。

4 議決権の所有割合の( )内は、間接所有割合で内数、[ ]内は、緊密な者又は同意している者の所有割合で外数です。

5 上記の会社はいずれも有価証券届出書又は有価証券報告書を提出していません。

6 売上高(連結会社相互間の内部売上高を除く)の連結売上高に占める割合が10%を超えている会社の主要な損益情報等は、次のとおりです。

名称	売上高 (百万円)	経常利益 (百万円)	当期純利益 (百万円)	純資産額 (百万円)	総資産額 (百万円)
資生堂ジャパン(株)	240,020	9,619	8,762	37,101	121,568
資生堂(中国)投資有限公司	178,832	17,410	12,055	61,876	104,412

### (3) 持分法適用の関連会社

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

(注) 主要な事業の内容欄には、セグメントの名称を記載しています。

### (4) その他の関係会社

該当事項はありません。



## 5 【従業員の状況】

### (1) 連結会社の状況

2020年12月31日現在

セグメントの名称	従業員数(名)	
日本事業	11,823	[4,249]
中国事業	8,330	[102]
アジアパシフィック事業	3,234	[353]
米州事業	3,114	[39]
欧州事業	3,659	[405]
トラベルリテール事業	630	[12]
プロフェッショナル事業	646	[29]
全社(共通)	7,599	[2,327]
合計	39,035	[7,516]

- (注) 1 従業員数は就業人員数であり、臨時従業員数は [ ] 内に当連結会計年度の平均人員を外数で記載していません。  
2 臨時従業員には、契約社員、パートタイマーを含み、派遣社員を除いています。

### (2) 提出会社の状況

2020年12月31日現在

従業員数(名)	平均年齢(歳)	平均勤続年数(年)	平均年間給与(円)
4,309 [1,646]	38.8	11.3	6,585,163

セグメントの名称	従業員数(名)	
プロフェッショナル事業	67	[10]
全社(共通)	4,242	[1,636]
合計	4,309	[1,646]

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

### (3) 労働組合の状況

資生堂労働組合は、1946年2月に資生堂従業員組合として発足し、現在当社及び国内主要連結子会社で組織され、組合員数は13,636名です。

なお、労使関係について特に記載すべき事項はありません。

## 第2 【事業の状況】

### 1 【経営方針、経営環境及び対処すべき課題等】

文中の記載内容のうち、歴史的事実でないものは、有価証券報告書提出日(2021年3月25日)現在における当社グループの将来に関する見通し及び計画に基づいた将来予測です。これらの将来予測には、リスクや不確定な要素などの要因が含まれており、実際の成果や業績などは、記載の見通しとは異なる可能性があります。

#### 企業理念及び中長期経営戦略 WIN 2023 and Beyond

##### THE SHISEIDO PHILOSOPHY (企業理念)

当社は100年先も輝き続け、世界中の多様な人々から信頼される企業になるべく、新・企業理念THE SHISEIDO PHILOSOPHYを定義しました。国・地域・組織・ブランドを問わず、この企業理念を常によりどころとして、世界で勝てる日本発のグローバルビューティーカンパニーを目指します。

THE SHISEIDO PHILOSOPHYは、以下で構成されています。

1. 私たちが果たすべき企業使命を定めた OUR MISSION
2. これまでの140年を超える歴史の中で受け継いできた OUR DNA
3. 資生堂全社員がともに仕事を進めるうえで持つべき心構え OUR PRINCIPLES

〔THE SHISEIDO PHILOSOPHY〕



〔OUR MISSION〕

BEAUTY INNOVATIONS FOR A BETTER WORLD

ビューティーイノベーションでよりよい世界を

資生堂は多様化する美の価値観、ニーズをとらえ、

人々に自信と勇気を与え、喜びや幸せをもたらす

イノベーションに挑戦します。

美でこの世界をよりよくするためにイノベーションを

おこし続けていくことが私たちの責任であり、使命です。

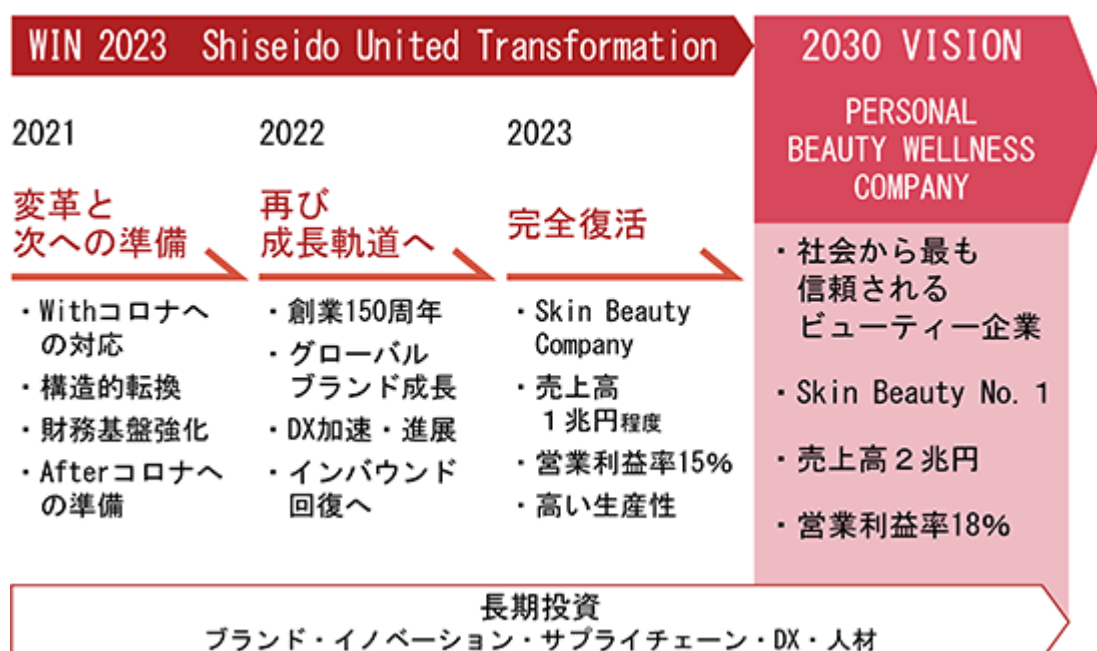
THE SHISEIDO PHILOSOPHYの詳細については、当社企業情報サイトの「会社案内/企業理念」(<https://corp.shiseido.com/jp/company/philosophy/>)をご覧ください。

## 中長期経営戦略 WIN 2023 and Beyond

当社は、スキンケア領域をコア事業とする抜本的な経営改革を実行し、2030年までにこの領域における世界No.1の企業になることを目指します。外部環境が急激に変化する中、2021年～2023年の3年間は、これまでの売上拡大による成長重視から、収益性とキャッシュ・フロー重視の戦略へと転換し、“Skin Beauty Company（スキンケアカンパニー）”としての基盤を盤石にするために、下記の取り組みを実施します。

まず、2021年を「変革と次への準備」の期間とし、With / Afterコロナへの対応・準備をしながら、事業ポートフォリオの再構築を中心とした構造改革、財務基盤の強化に集中します。また、創業150周年を迎える2022年は「再び成長軌道へ」の年と位置づけ、グローバルブランドのさらなる成長及び、DX(デジタルトランスフォーメーション)の取り組みを加速させます。そして、最終年度となる2023年は「完全復活」の年と定め、“スキンケアカンパニー”として、売上高1兆円程度、営業利益率15%の達成を目指します。さらにこの3年間で、ブランド・イノベーション・サプライチェーン・DX・人材組織への積極的な投資を継続し、強化していきます。

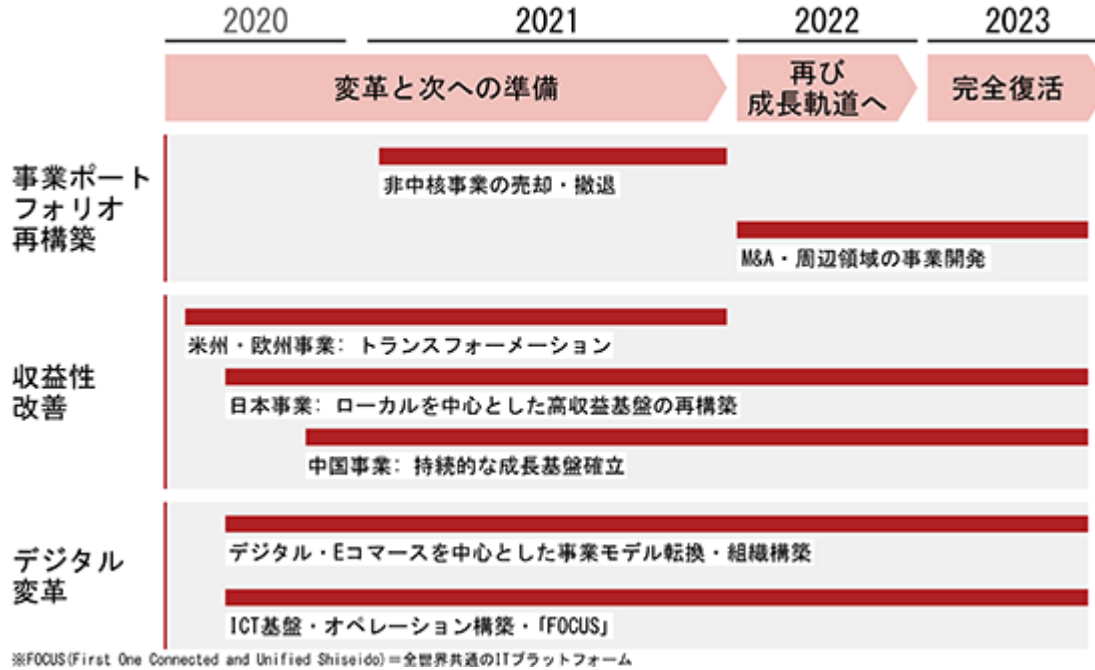
## WIN 2023 目標 2030に向けて



### 〔WIN 2023 主要戦略〕

高収益構造への転換	1. 事業構造改革による収益性改善 2. コスト競争力強化・生産拠点の生産性向上 3. 中国を中心としたアジア圏での成長強化
スキンケアビューティーへ注力	4. スキンビューティーブランド育成・ポートフォリオ拡充 5. 他社との協業によるイノベーション強化 6. インナービューティー事業の開発
成長基盤の再構築	7. サステナビリティを中心とした経営への進化 8. ブランドを強くするマーケティングの革新と組織強化 9. デジタル事業モデルへの転換・組織構築 10. 人材・組織のさらなる多様化と能力開発

〔グローバルトランスフォーメーションロードマップ〕



WIN 2023の初年度となる2021年の計画

2021年の景況感については、新型コロナウイルス感染症の感染拡大による世界的な経済活動の減速等が引き続き懸念されます。また、外出自粛による消費マインドの低下に加え、特に国内においては訪日外国人の大幅な減少により消費低迷が続くなど、先行き不透明な状況が続くことが見込まれます。こうした経済環境の中で、すでに市況が回復に転じた中国を除くすべての地域で、上期は厳しい経済環境が継続するものの、下期以降、緩やかに回復することを想定しています。

このような事業環境変化に対し、当社は、プレミアムスキンケア事業やデジタルを中心としたビジネスモデルへの転換など、成長戦略領域への投資を強化するとともに、事業構造改革による収益基盤の再構築を進めています。

上記の取り組みにより、連結売上高は1兆1,000億円を見込んでいます。利益については、上記投資強化に加え、2020年に新型コロナウイルス感染症に係る特別損失として振替計上した固定費の反動影響がある一方、売上増に伴う差益増などにより営業利益350億円、経常利益310億円、親会社株主に帰属する当期純利益115億円を見込んでいます。

年間の主要な為替レートを、1米ドル = 105円、1ユーロ = 127円、1中国元 = 16円として計画を策定しています。

なお、今後パーソナルケア事業の譲渡が見込まれるものの、本件取引が当社の連結業績に与える影響については現在精査中です。現時点で売上高、営業利益等への影響額を正確に見込めないため、上記の業績見通しにはパーソナルケア事業の譲渡影響を織り込んでいません。

〔2021年の営業利益見通しの詳細（2021年2月発表）〕



## パーソナルケア事業の合併事業化

スキンビューティー領域をコア事業と位置づけ、その一環として事業ポートフォリオの再構築について検討を重ねる中で、2021年2月には、「TSUBAKI」や「SENKA」等をグローバルに展開するパーソナルケア事業について、そのポテンシャルを最大化し、今後さらに成長させるうえで、マーケティング投資強化を可能にする新しい事業モデルの構築が必要と判断しました。そして、同事業を、世界最大級のプライベートエクイティファンドで、投資先企業の事業成長及び企業価値向上に豊富な実績を有するCVC Capital Partnersに譲渡し、当社は、同事業を運営する会社の一部出資株主として参画することを決定しました。合併事業化を通じ、成長投資の強化を可能にする事業環境を整えることで、事業・ブランド及び社員のさらなる成長・発展、ひいてはお客さまやお取引先さまへの貢献を実現していきます。

パーソナルケア事業の合併事業化に関する詳細は、当社企業情報サイトに掲載しているニュースリリース、及び本件に関するCEOメッセージを参照ください。

<https://bit.ly/2LwQupU> (短縮URL)



## プレミアムスキンビューティー事業の拡大

### 既存ブランドの強化

当社が強みを持つプレミアムスキンビューティー領域は、肌だけでなく身体の内側からアプローチして美を実現する“インナービューティー”を強化することによってさらに拡大し、当社グループ全体の売上高に占めるプレミアムスキンビューティー事業の構成を、2019年の60%から、2023年には、80%にまで高めることを目指します。

「SHISEIDO」は、サイエンスの力で付加価値の高いイノベーションをおこし続け、革新的な技術“セカンドスキン”の応用や、高まる男性用化粧品へのニーズに対応する新製品の発売などによって、多様な美を実現します。一方で、“つめかえ”の文化を世界に発信し、原材料の産地を“見える化”するなど、サステナビリティの対応も強化し、ホリスティックビューティーブランドとして進化を続けます。

また、最先端のサイエンスとラグジュアリーを融合したブランド「クレ・ド・ポー ボーテ」、究極のカスタマイゼーションによって美を追求する「イプサ」、欧州・アジアへの導入を加速している「Drunk Elephant」もグローバルでの成長拡大を見込んでいます。長年にわたり高い支持を得ている日本発のブランド「エリクシール」、「アネッサ」も日本・中国を中心としたアジアでさらに成長を加速させます。

### 新たな成長領域での拡大

将来の成長を支える新たな成長領域にも注力します。“樹木との共生”をテーマに掲げて、2020年6月にローンチしたプレステージ・スキンケアブランド「パウム」は、全化粧品の90%以上を自然由来の素材から製造し、商品のパッケージには家具の製造工程で発生した小さい木材を再生利用しています。自然や環境に関心の高いお客さまに支持され、好調に推移しており、2021年9月には、中国で販売を開始する予定です。さらに、当社は2020年、美容機器ビジネスの知見・技術を有するヤーマン株式会社と合併会社、株式会社エフェクティムを設立しました。ヤーマン社の高機能な美容機器技術と、当社の最先端の皮膚科学技術を組み合わせ、革新的な新エイジングケア<sup>1</sup>ブランド「エフェクティム」を2021年春より、日本、中国で発売します。

<sup>1</sup> 年齢に応じた、美容機器による対策と化粧品によるうおいケア

## グローバルでのDX加速

事業を再構築し、デジタルを中心とした事業モデルへの転換に向けた基盤構築、組織体制強化にも取り組みます。他のグローバル企業でのDX化に豊富な経験を持つプロフェッショナルをチーフデジタルオフィサーに選任し、グローバル規模で、オムニチャネル<sup>1</sup>体験・デジタルマーケティングの加速、肌データ分析を活用した消費者体験、顧客管理(CRM)強化などに取り組み、2023年には、グローバルでのEコマース売上比率を35%超<sup>2</sup>まで引き上げることを目指します。

- 1 インターネットや実店舗など、さまざまなチャネルを連携・統合させて顧客の利便性や満足度を高める
- 2 小売Eコマース、Eコマース専門サイト、自社サイト売上高を含む

## 主な地域における今後の戦略

### <日本事業>


高収益事業基盤の再構築を目指して、日本事業ではローカル・インバウンド別の事業管理を徹底したうえで、日本ブランド専門の研究開発部門を設立して、スキンケアを中心とする化粧品ブランドや中核となる商品を集中強化します。また、主要取引先との協働やEコマース拡大、“Omise+(オミセプラス)<sup>1</sup>”の導入など、専門店との取り組みにも注力します。さらに、デジタル人材を育成するとともに、店頭とオンラインが融合した体験による事業モデルを構築し、お客さまのライフタイムバリュー<sup>2</sup>の向上につながる提案を行うことで、長期愛用者の拡大につなげていきます。

また、DXによる事業モデルの革新に向けて、アクセンチュア株式会社と戦略パートナーシップを締結し、デジタル人材の獲得・育成を加速するなど、組織能力を強化していきます。

- 1 化粧品専門店Eコマースプラットフォーム
- 2 一人ひとりの顧客に対し、生涯にわたって提供する価値

### <中国事業、アジアパシフィック事業、トラベルリテール事業>

グローバルでコロナ禍から最も早く成長性を回復している中国では、日本発ブランドの導入・育成を強化します。世界最大級のEコマース企業であるアリババグループなどとの戦略提携を強化し、Eコマース売上比率50%超を目指します。

また、2020年2月に“心接力Relay of Loveプロジェクト”を立ち上げ、新型コロナウイルス感染症でお困りの方や医療関係者など多くの方々へ、寄付や商品提供等を通じて、美の力で元気と笑顔を届ける活動を行ってきました。今後も、商品やサービス、社会貢献活動を通じ、企業市民として中国のお客さまと深い信頼関係を築くことによって、強固な成長基盤を確立していきます。

アジアパシフィック事業では、スキンケアブランドに注力するとともに、Eコマース専門パートナーとの取り組みを強化します。また、CRMの構築・活用や越境Eコマースへの積極的な取り組みなどにより、日本、中国、トラベルリテール(空港・市中免税店等)を一つの市場と捉え、主に中国のお客さまを対象にしたクロスボーダーマーケティングを進化させ、成長を実現していきます。

### <米州事業、欧州事業>

欧米では、スキンケアブランドを集中強化します。日本発ブランドに加え、2020年末に11の国と地域で展開していた「Drunk Elephant」については、2023年には35を超える国と地域へと拡大し、飛躍的な成長を目指します。また、デジタルマーケティングやEコマースの強化とともに、組織構造改革や固定費の低減によってフレグランス・メイクアップ事業の収益性を改善します。

## 成長を支えるイノベーションとサプライチェーン

将来の成長を支えるイノベーション強化のための投資・リソースを拡大させます。研究開発体制は、2021年1月より中長期のシーズ開発及び新領域の価値・事業開発を行う“みらい研究”と商品開発機能を担う“ブランド価値開発”に組織を改編し、これまでさまざまな分野で培ってきた知見を融合した独自のアプローチを強化するとともに、インナービューティー等“WELLNESS”の新領域の研究も開拓していきます。2021年には、中国に新たな研究拠点を設立し、先進的な研究開発や化粧品のプロトタイプの開発などを行う技術革新の拠点と位置づけます。

サプライチェーンについては、新工場の稼働（那須・大阪茨木・福岡久留米）により、供給体制強化・内製化と生産効率改善を進めます。システム、データの標準化・統一化、グローバル全体での業務プロセスの高度化・効率化など、全社を挙げた業務改革プロジェクトである“FOCUS”によって需要供給精度の向上を図ります。これらにより、2023年には原価率を2019年比で2%改善させます。

## イノベーションをおこし、変革をもたらす人材の育成

当社では“PEOPLE FIRST”の方針のもと、人材開発・獲得、グローバル統一人事制度の整備やジョブ型人事制度の導入、さらに、組織変革とともにパフォーマンスマネジメントの強化や“Shiseido Work Style 2.0”などによって生産性を向上します。これらの取り組みを通して多様なバックグラウンドを持つ人材が個の力を発揮し、イノベーションをおこし続ける組織を実現します。

## WIN 2023 財務戦略

### 財務KPI

2023年までの3年間は、構造改革により筋肉質な財務状況を確立し、安定的なキャッシュを生み出すための基盤再構築のフェーズと位置づけています。その中で、中核事業であるスキンビューティー領域の強化、基盤再構築のための構造改革等を通じて、営業利益・EBITDAを改善し、事業そのものの収益性を引き上げます。2023年の目標として、売上高1兆円程度、営業利益率15%のほか、EBITDAマージン20%超、フリーキャッシュ・フローで1,000億円程度を目指します。資本効率については、NPV・ハードルレートなど資本コストを意識しながら、2023年にROIC14%、ROE18%を実現します。

### キャッシュ・フロー改革及び戦略的投資アロケーション

キャッシュインフローとして、スキンケア強化、構造改革などを通じた「事業自体の収益性改善」、在庫の効率化、調達から生産のリードタイム短縮などの「キャッシュ・フロー改革」、 「ポートフォリオの見直し」に取り組むことにより、3年間累計で5,000億円を超えるキャッシュを創出します。これらキャッシュについては、企業価値の最大化に向けて、基盤再構築への構造改革、人材育成やコア事業であるスキンビューティー領域へのマーケティング、デジタル・IT・工場などの成長投資、負債の縮減に充てるとともに、株主還元を強化します。

### 株主還元

株主への利益還元については、直接的な利益還元と中長期的な株価上昇による「株式トータルリターンの実現」を目指しています。フリーキャッシュ・フローの状況を重視し、自己資本配当率（DOE）2.5%以上を目安とした長期安定的かつ継続的な還元拡充を実現します。WIN 2023においては、不透明な経営環境の中でもDOE2.5%以上の安定的な増配を目指します。その後、中長期的には事業自体の稼ぐ力を土台にしたEPSの成長に合わせた配当を実施していきます。

## 2030年に向けたVISION

当社は、2030年に“PERSONAL BEAUTY WELLNESS COMPANY (パーソナルビューティーウェルネスカンパニー)”として、生涯を通じて一人ひとりの自分らしい健康美を実現する企業となることを目指します。同時に、サステナブルな社会の実現を目指し、本業であるビューティービジネスを通じて世界2億人の人生に寄り添い、幸福を実感できる機会を提供し、スキンケア領域における世界No.1となり、売上高2兆円、営業利益率18%の達成を目標とします。これらを実行することで、当社の企業使命である“BEAUTY INNOVATIONS FOR A BETTER WORLD (ビューティーイノベーションでよりよい世界を)”を実現していきます。

### 〔社会価値創造に向けた取り組み〕

#### 2030年に向けたサステナビリティアクション及びKPI

当社は、“人々が幸福を実感できる”サステナブルな社会の実現を目指し、2030年に向けたサステナビリティアクションとKPIを設定しました。

For People	生涯を通じて、健やかな美を提供し、自分らしい人生を支援	・商品愛用者継続率の向上 ・美の力で高齢者・がんサバイバーをエンパワー：50万人
For Society	個々人が尊重され、誰もが活躍できる社会の実現(日本のD&I(ダイバーシティ&インクルージョン)リーディングカンパニーとして)	・国際機関等と協働した女性支援:100万人 ・30% Club - 大手企業の女性役員比率を高める ・(自社組織)全階層におけるジェンダー平等(50%) ・多様なバックグラウンド人材
For the Planet	人と共生し、持続的に美を楽しめる地球環境への貢献	・すべてのパッケージをサステナブルに ・カーボンニュートラルの実現 ・持続可能な調達・環境配慮対応(処方・原材料)

### サステナビリティの推進

資生堂では、ブランド・地域事業を通じて全社横断でサステナビリティの推進に取り組んでいます。サステナビリティ関連業務における迅速なマネジメントの決定と認知徹底を確実に遂行するため、2020年にサステナビリティ関連課題を専門的に扱う「サステナビリティコミッティ」を新設しました。本コミッティは定期的開催し、グループ全体のサステナビリティに関する戦略や方針、具体的活動計画に関する意思決定、中長期目標の進捗状況のモニタリングを行っています。出席者は代表取締役を含む経営戦略・R&D・サプライネットワーク・広報・社会価値創造・ブランドホルダーなどの各領域エグゼクティブオフィサー、及び監査役で構成され、迅速に意思決定を行い、推進できる体制をとっています。課題によってその他の役員も出席しています。

また、2020年には初めてグローバルで「サステナビリティレポート」を発行し、事業を通じた社会価値創造活動を加速させていくことを社内外のステークホルダーに対して明らかにしました。SDGsとの関係性を明確にしつつ、E(環境)、S(社会)、C(文化)の中長期的なコミットメントと活動の進捗を報告しています。

#### 〔環境関連の中期目標〕(2020年2月時点)

項目	目標値	達成時期
CO <sub>2</sub> 排出量	カーボンニュートラル <sup>1</sup>	2026年
パーム油	サステナブルなパーム油 100% (RSPO MB方式以上)	2026年
紙	サステナブルな紙 100% (認証紙・再生紙など) <sup>2</sup>	2023年
水	水消費量 40% (対2014年) <sup>3</sup>	2026年
廃棄物	埋め立てゼロ <sup>4</sup>	2022年
容器包装	100%サステナブルな容器 <sup>5</sup>	2025年

1: 資生堂全事業所 2: 商品における 3: 資生堂全事業所、売上高原単位 4: 自社工場のみ 5: プラスチック製容器について



## 「気候関連財務情報開示タスクフォース（以下 TCFD）」の提言に基づくシナリオ分析結果を開示

当社は、長期にわたる持続的な成長のためには、気候関連リスクへの対応が不可欠という認識のもと、TCFDへの賛同を表明し、気候変動が事業に与える影響を分析する手法を開発しました。

そして、脱炭素社会への移行に伴うリスク・機会、及び気候変動に伴う自然環境の変化によって引き起こされる物理的リスク・機会について、1.5 シナリオと4 シナリオそれぞれにおける分析結果をまとめ、サステナビリティレポートにて開示しました。さらに、気候関連リスクを軽減するため、当社は2026年までのカーボンニュートラル達成を目標として開示し、全バリューチェーンを通じたCO<sub>2</sub>削減とイノベーションを伴う機会創出に努めていきます。

## 環境対応パッケージ開発促進

プラスチックは、便利な一方で海洋ゴミとして世界の大きな環境課題の一つになっています。当社は、サーキュラー・エコノミーの考えに賛同し、環境負荷軽減に向けて、資生堂5Rsを定めました。Respect(リスペクト)・Reduce(リデュース)・Reuse(リユース)・Recycle(リサイクル)・Replace(リプレース)からなる5Rsのもと、2025年までに100%サステナブルな容器<sup>1</sup>とすることを目標として定め、製品のライフサイクル全体を通じた環境影響軽減に努めます。

環境に配慮したさまざまな容器包装には、例えば、つめかえ・つけかえ容器の展開や、容器再利用プログラムL00Pへの参加(2021年中に東京都内でサービスを開始予定)、リサイクルに適した単一素材容器、再生PET容器などを実現しています。また、株式会社カネカとの共同開発により、優れた生分解性が期待される素材「カネカ生分解性ポリマー PHBH<sup>®</sup><sup>2</sup>」の化粧品容器への応用を実現しました。このように、当社の独自の技術や社外とのコラボレーションを通じたイノベーションにより、商品の使いやすさや美しさだけでなく環境への配慮を追求していきます。

1 プラスチック製容器について

2 株式会社カネカが独自に開発した100%植物由来のポリマーであり、海中や土中など幅広い環境下で優れた生分解性が期待される素材

当社のサステナビリティについての詳細及び公表済みのサステナビリティレポートについては、当社企業情報サイトの「サステナビリティ」(<https://corp.shiseido.com/jp/sustainability/>)をご覧ください。

## メイクを通じた社会貢献活動、日経SDGs「社会価値賞」受賞

資生堂は2020年「第2回 日経SDGs経営大賞」の部門賞である「社会価値賞」を受賞しました。この賞は、SDGsと経営を結び付けることで事業を通じて社会、経済、環境の課題解決に取り組み、企業価値の向上につなげた企業を選出し表彰するものです。当社のこれまでの女性活躍推進の取り組み及び本業を通じた社会貢献活動が評価されました。

当社は本業のメイクを通じて、がん患者さんや肌に深いお悩みをもつ方の支援を行っています。現在、治療技術の進歩や早期発見により、がんと向き合って過ごす期間が長くなる傾向にあり、就労をしながら通院するがん患者さんも増加しています。当社では、2017年から化粧品とクリエイティブの力でがん患者さんの社会復帰を支援するプロジェクト「LAVENDER RING MAKEUP & PHOTOS WITH SMILES」を行っています。資生堂の社員ボランティアと、活動趣旨に賛同した異業種企業、団体、医療機関と連携し、がんになっても笑顔で暮らせる社会の実現を目指しています。また、世界対がんデーである2月4日には、プロジェクトに参加したがんサバイバーの写真やインタビューをまとめた書籍を刊行しました。

今後も当社の活動の趣旨に賛同する組織団体(NPOや医療機関など)と業務提携を行い、より多くの患者さんとの接点を拡大すべく活動を展開していきます。

### デジタルを活用した社員へのヘリテージの継承活動を強化

来年、創業150周年を迎える資生堂がさらなるイノベーションをおこしていくために、社員に向け、デジタルを活用したヘリテージの継承活動を強化しています。新たに制作した映像コンテンツでは、静岡県掛川市にある資生堂企業資料館の見学を世界中のグループ社員がイントラネット上で疑似体験することが可能になりました。加えて、社員がヘリテージから活動のヒントを得るために先人のエピソードをショートストーリーとして定期的に発信しています。一方で、マーケティング、研究などさまざまな領域の社員に対しヘリテージをテーマに直接語り掛ける講演を積極的に進めてきました。多様なバックグラウンドをもつ社員が、資生堂のヘリテージに触れ、新たな気づきと発見を得る機会を増やし、社員のモチベーションを高め、今後の価値創造を加速してまいります。

また、企業文化活動のグローバル展開の一環として、企業文化誌「花椿」は2020年夏・秋合併号より中国語版を刊行し、中国国内15都市で配布をスタートさせました。中国の資生堂のお客さまはもちろん、若い世代に資生堂の美意識、「花椿」視点のジャパニーズ・ビューティー、カルチャーを知っていただき、資生堂への興味、共感をさらに喚起させることを目指しています。7~9月には中国各地で刊行イベントも開催され、11月には上海での第3回中国国際輸入博覧会でも配布されるなど、すでに多くの人々の手に渡り中国での認知を高めています。

当社はこれらの活動を通じて、“世界で勝てる日本発のグローバルビューティーカンパニー”を目指し、100年先も輝き続ける企業となれるよう取り組みを継続してまいります。

## 2【事業等のリスク】

有価証券報告書に記載した事業の状況、経理の状況等に関する事項のうち当社グループの財政状態及び経営成績等に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、投資家の判断に影響を及ぼす可能性のある事項と考えています。

なお、文中の将来に関する事項は、有価証券報告書提出日(2021年3月25日)現在において当社グループが判断したものでありますが、ここに掲げられている項目に限定されるものではありません。

当社では、「中長期経営戦略の実現を一層確実なものとする」とを主眼に置いてリスクマネジメントを推進しています。そのため、リスクを戦略実現に影響を与える「不確実性」と捉え、脅威だけでなく、機会も含めた概念として定義し、必要な体制を構築するとともに、適切に管理し対応策を講じています。

リスクマネジメント部門を設置し関連情報を集約させるとともに、当社CEOを委員長とし各地域CEO及び当社エグゼクティブオフィサー等をメンバーとする「Global Risk Management & Compliance Committee」や「Executive Committee」にて、定期的に当社グループのリスクを特定し対応策等を審議する体制を敷いています。

2020年度は、総合的・多面的な手法(ホリスティックアプローチ)を用いてリスクを抽出しました。具体的には、当社CEOをはじめとした執行役員、各地域CEO及び社外取締役のリスク認識を把握するインタビュー、並びに各地域で実施した地域ごとのリスク評価、当社関連機能部門との情報交換等を元に、リスクマネジメント部門による分析や外部有識者の知見を加えて、「WIN 2023 主要戦略<sup>1</sup>」実現に影響を及ぼす可能性のあるリスクを特定しました。

そして、それらのリスクについて、「リスクが顕在化した場合の経営成績等に与える影響」、「リスクが顕在化する可能性の程度や時期」、「当該リスクへの対応の十分性」の3つの評価軸を設定し、上記Committeeや個別会議<sup>2</sup>などを通じて、リスクの優先付け及び対策状況の検討・確認を行いました。

アセスメントの結果抽出されたリスクは、その性質に基づいて4つのリスクカテゴリーに分類し対応しています。2020年度は新型コロナウイルスの感染拡大により当社グループを取り巻く環境が大きく変わったため、このような外部環境の変化によりもたらされるリスクを「生活者に関わるリスク」と「社会に関わるリスク」に分類しました。そして、外部環境の変化に適切に対応することのみならず、「WIN 2023 主要戦略」実現のためには強固な事業基盤が不可欠であるため、それに伴うリスクを「事業基盤に関わるリスク」と分類し、「その他のリスク」と合わせて4つのリスクカテゴリーに分けて対応しています。

また、リスクごとにリスクオーナーを設定し、対策の責任を明確化し、推進状況を定期的に上記Committee及び取締役会にてモニタリングする仕組みを構築・運用しています。

当連結会計年度のアセスメント結果から、「WIN 2023 主要戦略」実現にあたり、特に2021年度に重視すべきリスク(脅威と機会)は、「イノベーションリスク」、「生活者の価値観変化」、「ビジネス構造改革」、「デジタルシフトのスピード」、「自然災害・疫病・人的災害」、「当社ならではのESC(環境・社会・文化)」の6つです。

以下に領域ごとに、主要戦略との関係性と想定されるリスク(脅威・機会)、対応策の概要を記述します。なお、記述内容は、2021年3月25日時点におけるものです。

### 1 WIN 2023 主要戦略

高収益構造への転換	事業構造改革による収益性改善 コスト競争力強化・生産拠点の生産性向上 中国を中心としたアジア圏での成長強化
スキンビューティーへ注力	スキンビューティーブランド育成・ポートフォリオ拡充 他社との協業によるイノベーション強化 インナービューティー事業の開発
成長基盤の再構築	サステナビリティを中心とした経営への進化 ブランドを強くするマーケティングの革新と組織強化 デジタル事業モデルへの転換・組織構築 人材・組織のさらなる多様化と能力開発

2 新型コロナウイルス感染拡大の影響で、Committeeの全メンバーが一堂に会する対面方式での会議開催が困難な場合があったため、リスクマネジメント部門と各メンバーとの個別オンライン会議などの手段で代替しました。

<生活者に関わるリスク / 社会に関わるリスク>

リスク	戦略実現に向けた主要な取り組み/ その取り組みに影響を与える不確実性（脅威・機会）・対応策	WIN 2023 主要戦略 <sup>1</sup> との関連性
イノベーションリスク (生活者に関わるリスク)	<p>〔戦略実現に向けた主要な取り組み〕</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・プレミアムスキンビューティー領域における研究開発の強化。</li> <li>・研究開発投資：売上高比率3%程度に設定し推進。</li> <li>・各地域本社における研究開発強化。</li> <li>・イノベーションの源泉となる、優れた研究開発の成果等を生活者・得意先に発信するコミュニケーションの強化。</li> </ul> <p>〔不確実性〕</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・開発技術が類似技術や代替技術の出現により陳腐化する、あるいは各国の薬事規制により開発技術が使用できなくなり、生活者に新たな価値を提供できなくなる可能性。（脅威）</li> <li>・M&amp;Aや外部との共同事業の進捗が遅延するなどの理由により、意図したシナジー効果を実現できなかった結果、生活者のニーズと合致した価値を提供できず、競争劣後となる可能性。（脅威）</li> <li>・サービス・プロセス・組織などの領域における画期的なイノベーションによる価値創造が生活者に新たな価値を提供し、当社の競争優位を決定づける可能性。（機会）</li> </ul> <p>〔対応策〕</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・資生堂グローバルイノベーションセンター（GIC）（横浜）やBEAUTY INNOVATION HUB（中国・上海）を通じたイノベーションの促進。</li> <li>・最先端の設備を持つ那須工場、大阪茨木工場、福岡久留米工場の建設と順次稼働を予定。</li> <li>・生活者のトレンドの変化に焦点を当て、外部機関との共同研究や、米国ベンチャー企業の知見の活用を強化。</li> <li>・美容機器メーカーとのジョイントベンチャー（株式会社エフェクティブ）の設立による新価値創造。</li> <li>・GIC主導のオープンイノベーションプログラム「fibona」におけるスタートアップ企業とのコラボレーションなど、外部との共創。</li> <li>・研究開発投資対効果を測る指標（売上高研究開発費比率、研究員数、研究拠点数、特許出願数、論文数等）を設定し、競合との比較をモニタリング。</li> </ul>	
生活者の価値観変化 (生活者に関わるリスク)	<p>〔戦略実現に向けた主要な取り組み〕</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・プレミアムスキンビューティー領域への注力。</li> <li>・自社開発・オープンイノベーション・戦略的M&amp;Aを組み合わせた事業ポートフォリオの強化。</li> <li>・インナービューティー事業の開発。</li> <li>・クロスボーダーマーケティングの強化。</li> </ul> <p>〔不確実性〕</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・生活者の「美」に関する価値観や化粧品・インナービューティーに対するニーズ、購買行動の多様化への対応が遅延する、あるいは不十分で競合に機会を奪われる可能性。（脅威）</li> <li>・生活者の価値観変化に対応したマーケティング戦略により、計画以上の売上・利益につながる可能性。（機会）</li> </ul> <p>〔対応策〕</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ライブコマース、オンラインカウンセリングをブランド×地域横断で展開強化。</li> <li>・生活者の価値観の多様化に対応するブランドポートフォリオ強化。（Drunk Elephantの成長、新ブランド開発、M&amp;A等）</li> <li>・生活者情報を適宜適切に入手するための市場情報に関する専門部署の設置。</li> <li>・中国における価値開発機能強化。（研究開発、マーケティング等）</li> <li>・「中国事業創新投資室（CBI）」を通じた中国市場動向をとらえた既存事業のイノベーションと新規事業開発の推進。</li> <li>・グローバル本社を中心とした人材の多様性加速。</li> <li>・他社とのオープンイノベーションによる価値・事業開発。</li> </ul>	

リスク	戦略実現に向けた主要な取り組み/ その取り組みに影響を与える不確実性（脅威・機会）・対応策	WIN 2023 主要戦略 <sup>1</sup> との関連性
デジタルシフトのスピード （生活者に関わるリスク）	<p>〔戦略実現に向けた主要な取り組み〕</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・チャンネル構造の変化を踏まえた、継続愛用者育成のための顧客エンゲージメント及びEコマースの強化。</li> <li>・顧客エンゲージメントの獲得・維持のための顧客データの取得及び、デジタルCRMを活用したマーケティングの強化。</li> </ul> <p>〔不確実性〕</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・デジタルを活用した事業モデル・価値提供の変革スピードが競合他社に対し劣後し、新規ユーザーの獲得の機会損失及び既存ユーザーのブランド離反が発生し、市場シェアが低下する可能性。（脅威）</li> <li>・Eコマースと店頭販売を融合させることによる当社独自の価値提供の可能性。（機会）</li> </ul> <p>〔対応策〕</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・Eコマースと店頭販売を融合させたオムニチャンネル推進。</li> <li>・日本地域におけるチーフデジタルオフィサー登用。</li> <li>・デジタルマーケティング専門人材の採用強化と、デジタルマインドセットをコアコンピテンシーの1つと捉えて促進するために、全社的なデジタルアカデミーを開催。</li> <li>・中国ECプラットフォーム企業との業務提携やITベンチャー企業との提携によるデジタルマーケティングの強化。</li> </ul>	
当社ならではのESC （環境・社会・文化） （生活者と社会に関わるリスク）	<p>〔戦略実現に向けた主要な取り組み〕</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・より良い世界の実現に向けた取り組みとして、本業であるビューティービジネスそのもので、社会課題の解決や人々が幸せになる社会の実現に向けアクションを実行。</li> <li>・すべてのステークホルダーと、当社ビジネスへの重要性の観点から課題を分類し、優先順位をつけたマテリアリティ（重要課題）に基づき、ビューティーを基軸に、環境（Environment）・社会（Social）・文化（Culture）の3つの重要領域を定め推進。</li> </ul> <p>〔不確実性〕</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・当領域への取り組みが十分でないと社会や生活者からの信頼を失う可能性。（脅威）</li> <li>・サステナブルな商品の開発等の取り組みが、生活者をはじめとする社会からの信頼獲得に貢献し、ビューティーにおける新たな社会価値を創出することで、当社企業価値を飛躍的に向上させる可能性。（機会）</li> </ul> <p>〔対応策〕</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・社内に専門組織「社会価値創造本部」を設置、Sustainability Committeeを定期的に開催し、中長期戦略の立案とKPIの設定、グローバル本社及び地域本社の関連部門を巻き込んだの推進状況のモニタリングを実施。</li> <li>・各ブランドにおけるサステナビリティやSDGsの実現のための活動。（SHISEIDO、クレ・ド・ポー ボーテなど）</li> <li>・企業としての方針や取り組みとKPIをまとめたサステナビリティレポートの発行。</li> </ul> <p>〔環境〕(Environment)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・環境対応パッケージの採用。（カネカ生分解性ポリマー PHBH<sup>®</sup>の共同開発、「Loop」の日本展開に参画）</li> <li>・認証パーム油及び認証紙への切り替えの推進。</li> <li>・主な環境負荷軽減項目(CO<sub>2</sub>・パーム油・紙・水・廃棄物)の中期的目標設定・開示と、達成に向けての推進。</li> <li>・「気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)」への賛同と、その提言に基づき、気候変動リスクが事業に与える影響を分析したシナリオの策定と情報の開示。</li> </ul> <p>〔社会〕(Social)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・新型コロナウイルス感染症の拡大防止に取り組む医療従事者に向けた、スキンケア化粧品の無償提供及び、手指消毒液の新規生産・販売及び処方開示。</li> <li>・日本企業の役員に占める女性比率向上を目指す「30%Club Japan」に参画、当社CEOがチェアとしてTOPIX社長会の活動をリード。</li> <li>・がんサバイバーの方々の社会復帰を支援するプログラム「LAVENDER RING MAKEUP &amp; PHOTOS WITH SMILES」を通じた「化粧の力」の活用機会の拡大。</li> </ul> <p>〔文化〕(Culture)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・体験型ミュージアム「S/PARK Museum」をGIC施設内に設置。</li> <li>・イベント開催やオンラインコンテンツの配信による発信。「ジャパニーズビューティーインスティテュート」を設立。</li> <li>・当社ギャラリーを通じた次世代アーティストの発掘と支援による社員の価値創造への貢献。</li> </ul>	

リスク	戦略実現に向けた主要な取り組み/ その取り組みに影響を与える不確実性（脅威・機会）・対応策	WIN 2023 主要戦略 <sup>1</sup> との関連性
自然災害・疫病・人的災害 （社会に関わるリスク）	<p>〔戦略実現に向けた主要な取り組み〕</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>グローバルでの成長基盤の再構築のための人材や経営インフラの強化。</li> </ul> <p>〔不確実性〕</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>昨今の世界各地における地震等の自然災害による人的・物的被害、サプライチェーンへの影響が事業や供給を停滞させる可能性。（脅威）</li> <li>新型コロナウイルス感染拡大の長期化や同様のパンデミックの発生により消費が停滞し、売上・利益等が低下する可能性。（脅威）</li> </ul> <p>〔対応策〕</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>グローバル本社及び各地域の重要拠点においてBCP（事業継続計画）を策定し、かつ同計画の実効性を上げるため、国内外の拠点において定期的に訓練を実施。</li> <li>新型コロナウイルスの感染拡大を受け、グローバル本社並びに各地域において対策本部を設置。感染症BCPを改定し対応体制を強化。</li> </ul>	
ブランドイメージ （社会に関わるリスク）	<p>〔戦略実現に向けた主要な取り組み〕</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>ブランド価値向上のため、デジタルマーケティングを含めた積極的なマーケティング活動を実施。</li> <li>コーポレートブランドや各ブランドのイメージ形成を狙いに、アンバサダーやインフルエンサーを起用し、積極的なマーケティング活動を展開。</li> </ul> <p>〔不確実性〕</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>当社の発信内容や、当社が起用したアンバサダーやインフルエンサーによる言動に対する社会的批判がその真偽に関わらず拡散し、当社イメージを低下させる可能性。（脅威）</li> <li>模倣品などが流通し本来の当社の提供する価値が生活者に届かずブランドイメージを低下させる可能性。（脅威）</li> </ul> <p>〔対応策〕</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>ソーシャルメディアポリシーを定め社内に周知徹底。</li> <li>ブランドホルダーのマーケティングやコミュニケーション担当社員を対象としたブランドイメージ維持・向上のための教育。</li> <li>倫理的、社会通念上の視点から批判される可能性がある表現や言動の予防のため、宣伝・広告等の発信情報や起用アンバサダーやインフルエンサーの事前チェックシステムを導入。</li> <li>WEBサイト及びソーシャルメディアのモニタリングによりネガティブ情報の早期発見及び対応を実施。</li> <li>模倣品対策については行政との連携による摘発などの対策を実施。</li> </ul>	
地政学リスク （社会に関わるリスク）	<p>〔戦略実現に向けた主要な取り組み〕</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>成長を牽引する中国及びトラベルリテール事業への重点投資。</li> <li>日本事業の高収益事業基盤への再構築。</li> <li>欧米事業の収益性向上。</li> </ul> <p>〔不確実性〕</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>米中間の貿易摩擦に起因する追加関税・法規制施行に伴うコストの増加、事業環境悪化の可能性。（脅威）</li> <li>アジア諸国における対日感情が悪化した場合に、当社商品がボイコットされる可能性。（脅威）</li> <li>当社進出国の政治状況や各国間の外交関係が安定すれば事業環境が整いビジネス機会が拡大する可能性。（機会）</li> </ul> <p>〔対応策〕</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>中国・アジアパシフィックにおけるプレミアムスキンケア事業の成長加速。</li> <li>新規事業、新ブランドによる中国におけるさらなる成長加速。</li> <li>各地域の売上バランスの適正化と、日本・欧米における利益の伸長及び、さらなる支持獲得。</li> <li>危機発生時においても柔軟かつ継続的な供給を可能とするグローバルサプライネットワークの強化。</li> </ul>	

<事業基盤に関わるリスク>

リスク	戦略実現に向けた主要な取り組み/ その取り組みに影響を与える不確実性（脅威・機会）・対応策	WIN 2023 主要戦 略 <sup>1</sup> との関連性
ビジネス構造改革	<p>〔戦略実現に向けた主要な取り組み〕</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・収益性の改善のため、原価・販売費及び一般管理費等の改革を推進。</li> </ul> <p>〔不確実性〕</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・各地域・部門におけるビジネスの構造改革が狙いどおりに進まず、収益性及びキャッシュ・フローの改善が停滞することにより経営計画の達成に影響を及ぼす可能性。（脅威）</li> <li>・欧米の収益性改善、日本のローカル事業を中心とした基盤再構築、中国における「第2の本社」組織能力拡充によるグローバル市場での競争優位の可能性。（機会）</li> </ul> <p>〔対応策〕</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・全体戦略の構築と実行管理、迅速な意思決定及び各地域構造と部門の改革案の策定と実行サポートを目的とするCEO直轄のグローバルトランスフォーメーション委員会の設置・推進。</li> </ul>	
情報セキュリティ	<p>〔戦略実現に向けた主要な取り組み〕</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・生活者ニーズや競争環境の激化に対応するため、情報データの活用やEコマースの強化など、デジタルマーケティングのグローバルでの強化。</li> </ul> <p>〔不確実性〕</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・サイバー攻撃によるシステム停止やお客さま情報の漏洩により、損害賠償責任や当社への信頼低下が発生する可能性。（脅威）</li> <li>・各国が個人情報データの取り扱い及びデータ主権の規制を強化し、該当データをグローバルで共有できなくなる可能性。（脅威）</li> <li>・グローバルでのデジタル化の一元化と情報の有効活用により、当社デジタルマーケティングが飛躍的に進展し、Eコマース領域の売上・利益が拡大する可能性。（機会）</li> </ul> <p>〔対応策〕</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・日々高度化・多様化する外部からのサイバー攻撃に対する中長期視点での対応態勢強化。（フィルタリングやPC端末、クラウド利用に関するセキュリティ強化等）</li> <li>・情報セキュリティに関する専門部署の設置とグローバルでの連携体制を整備するとともに、情報セキュリティをITガバナンスの一環として位置づけITセキュリティ含め全体的な強化を推進。各国事業所でIT監査を実施。</li> <li>・クラウド利用に関する国内外各拠点における規定類の整備と遵守の徹底、社員の情報セキュリティ啓発を推進。</li> <li>・現状を踏まえたグローバル共通の情報セキュリティフレームワークの改定。</li> </ul>	
優秀な人材の獲得・維持と組織風土	<p>〔戦略実現に向けた主要な取り組み〕</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・「PEOPLE FIRST」の考えのもと、イノベーションを起こし、変革をもたらす人材を育成・獲得</li> <li>・「OUR PRINCIPLES(TRUST 8)」として、「THINK BIG」「TAKE RISKS」「HANDS ON」「COLLABORATE」「BE OPEN」「ACT WITH INTEGRITY」「BE ACCOUNTABLE」「APPLAUD SUCCESS」の8つを全社員の心構えとして設定。</li> </ul> <p>〔不確実性〕</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・優秀な人材の獲得・維持が計画どおり進捗せず経営計画を実現する人材が不足する可能性。（脅威）</li> <li>・優秀な人材の獲得・維持により、グローバル市場での競争優位を確保できる可能性。（機会）</li> <li>・業務特性に合わせた働き方改革の推進により、組織の生産性が更に高まる可能性。（機会）</li> </ul> <p>〔対応策〕</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・社員とのコミュニケーションや対話を通じた、透明性の高いリーダーシップとガバナンスが根付いた組織風土の継続的な醸成。</li> <li>・「リモートワーク」と「オフィスワーク」を組み合わせた、最大の成果を出すための新しい働き方（資生堂流ハイブリッドワークスタイル）や、副業許可など、柔軟性・多様性を認める職場の整備と社員の健康管理の推進。</li> <li>・人事関連の情報インフラの整備、グローバル人事データベース「MIRAI」導入、パフォーマンスマネジメントの統一化。</li> <li>・ジョブ型雇用など、貢献度に対応した役割等級制度・処遇報酬制度の導入。</li> <li>・グローバルビジネスリーダーシップやビジネスに対する洞察力を培うためのプログラムの提供。</li> <li>・グローバルマインドセットや最善施策の展開の促進を目的とした、社員に対する海外転勤を伴う異動の機会の付与。</li> <li>・社員個人及び組織としての能力を高めるためのダイバーシティの促進。</li> </ul>	

リスク	戦略実現に向けた主要な取り組み/ その取り組みに影響を与える不確実性（脅威・機会）・対応策	WIN 2023 主要戦 略 <sup>1</sup> との関連性
グローバル情報ネットワーク	<p>〔戦略実現に向けた主要な取り組み〕</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>商品の調達・生産・販売に係る情報システムや、業務管理システム、主要業務プロセスのグローバルでの高度化・効率化。</li> </ul> <p>〔不確実性〕</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>各国の当社事業所のITシステムの再構築が遅延すれば、グローバルでの経営基盤の向上を阻害する可能性。（脅威）</li> <li>グローバルでのITシステムの最新化により更に事業基盤が強固なものとなり競争力が向上する可能性。（機会）</li> </ul> <p>〔対応策〕</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>社内に専門組織「ビジネストラansフォーメーション部」を設置、グローバルでのITシステム及び業務プロセスの標準化と最新化を図る「FOCUS」プロジェクトの実現に向けた取り組みを強化。</li> </ul>	
サプライネットワーク	<p>〔戦略実現に向けた主要な取り組み〕</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>中長期的に安定した生産体制を確立するため、国内に新たに3工場を建設し、順次稼働を開始予定。</li> <li>グローバルサプライチェーンマネジメントの強化。</li> </ul> <p>〔不確実性〕</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>特定のサプライヤーに依存している一部商品の原材料について、原材料の需要逼迫、価格高騰、サプライヤーの事業撤退、自然災害などにより供給が遅延し安定的な生産ができなくなる可能性。（脅威）</li> <li>国内6工場体制により、日本の高品質のものづくりの強みを活かし、生活者への提供価値を高める可能性。（機会）</li> </ul> <p>〔対応策〕</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>化粧品製造に不可欠な原料などについて、サプライヤーのマルチソース化や緊急時に備えた在庫の確保、サプライヤーとの戦略的な連携による供給体制の強化。</li> <li>「資生堂グループサプライヤー行動基準」の遵守状況のモニタリング強化。</li> </ul>	
コンプライアンス	<p>〔戦略実現に向けた主要な取り組み〕</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>デジタル、ビジネス構造改革等の新たなビジネスモデルによる成長基盤の再構築のための法令遵守体制強化。</li> </ul> <p>〔不確実性〕</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>当社の遵守する世界各国の法規制（製品安全、原材料やラベル、労働安全衛生、知的財産、競争、データプライバシー、環境、雇用と労働、税金、製品訴求、コーポレートガバナンス、適時開示などに関する法規制）について、予期せぬ変化があった場合における、事業コストに重大な影響を与える可能性。また、万が一遵守できなかった場合における、会社が民事上の賠償金や刑事上の罰金を科され、会社のレピュテーションに影響が及ぶ可能性。（脅威）</li> </ul> <p>〔対応策〕</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>「資生堂グループ倫理行動基準」で世界中の社員の行動を規定。</li> <li>最高法務責任者（CLO）を設置し、グループ全体の法令遵守体制を明確化。CLO管轄下のリスクマネジメント部門が倫理行動基準及び当社事業に係る法規制のグローバルでの遵守を確保。</li> <li>全社員に倫理行動基準の遵守を求め、働き方の枠組みと倫理的な企業風土を醸成。また、お客さまデータの取扱いに加え、腐敗防止、反独占、差別、プライバシーなどのコンプライアンス分野についても研修・啓発を実施。</li> <li>社員の匿名通報窓口を電話やウェブ上で提供し、倫理行動基準違反の通報受付・対応を実施。</li> <li>各部署に薬事、安全性、品質、雇用、訴求の有用性、製品ラベルなどの基準の遵守状況を監視する専任チームメンバーを有し、法令遵守を徹底。お客さまと社員の安全を守る迅速かつ効果的な行動を確実にすべく、発生地域や市場でインシデント対応チームを立ち上げ対応。</li> </ul>	



リスク	戦略実現に向けた主要な取り組み/ その取り組みに影響を与える不確実性（脅威・機会）・対応策	WIN 2023 主要戦 略 <sup>1</sup> との関連性
品質保証・管理	<p>〔戦略実現に向けた主要な取り組み〕</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>安全・安心な商品の提供は、全戦略の基盤となる当社の重要な価値であり、競争優位の源泉であるとの認識のもと、商品の設計から生産、販売まで高レベルで品質保証・管理を徹底。</li> </ul> <p>〔不確実性〕</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>積極的なM&amp;Aの推進によって、品質保証・管理に対する当社の高い基準の適用が不十分となり、商品のライフサイクル全般にわたり、安全かつ安心な商品を生活者へ提供し続けることができない可能性。（脅威）</li> <li>日本の高い品質水準と同等の商品を日本国外でも生産し、世界中で高品質な商品を生活者へ提供することで、特に日本国外でのブランドイメージが高まり、より多くの生活者の支持を得ることができる可能性。（機会）</li> </ul> <p>〔対応策〕</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>「品質保証の基本指針」、「グローバル品質ポリシー・ガイドンス」を定めて独自の厳しい品質基準やさまざまな安全性保証の基準を設定し、新製品の設計、開発、原材料の管理、生産、出荷それぞれの段階で、これら基準に適合していることを確認。専門の品質保証部門を設置。</li> <li>お客さま相談窓口寄せられたお客さまからのお申し出に関する情報を集約し、全世界で共有・活用できるシステム（Global Quality System）の導入。</li> <li>お客さま相談窓口や、万が一品質リスクが発生した場合の社内対応体制を整備し、定期的にシミュレーション訓練を実施。</li> </ul>	
組織運営・ガバナンス	<p>〔戦略実現に向けた主要な取り組み〕</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>6つの地域本社とブランドカテゴリーからなるマトリクス型の組織体制を敷き、グローバル本社はグループ全体を統括し、日本、中国、アジアパシフィック、米州、欧州及びトラベルリテールのそれぞれを統括する地域本社に権限の多くを委譲し、責任と権限の現地化を促進。</li> </ul> <p>〔不確実性〕</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>地域本社がグループ全体の方針に沿わない決定を強引に推進したり、反対に権限が適切に委譲されず責任が果たせないなどの事態となれば、適法かつ健全な組織運営が円滑に進捗しなくなり、組織のレピュテーションや、持続可能性を損なう可能性。（脅威）</li> <li>地域本社がそれぞれのビジネスの責任と権限を持ち、「Think Global, Act Local」の考え方のもと、地域の生活者のニーズに合ったマーケティングや迅速な意思決定を実行した結果、より多くの生活者の支持を得ることができる可能性。（機会）</li> </ul> <p>〔対応策〕</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>本社機能及びブランドごとのグローバル本社と地域本社間の責任と権限に関する規定を策定し周知。</li> <li>すべての重大なリスクについて、既存のコントロールとリスクオーナーを詳述した継続的なリスク管理の枠組みを確立。リスクマネジメント部門が短期・長期リスクや新興リスクを考慮し、取締役会を含む経営陣に定期的に報告するグローバルな内部統制体制を構築。</li> <li>定期的な報告や継続的なグローバルリーダー会議を通じ、全ての重要事項において、各現地法人の体制がグローバル本社の指示・承認と合致しているコーポレートガバナンスを確保。</li> <li>ガバナンス体制の一環として、事業運営、資産、事業価値、レピュテーション及びコンプライアンスなど、当社事業にかかわる極めて重大な意思決定を、経営陣が定期的にレビューし取締役会に報告。</li> </ul>	

<その他のリスク>

リスク	戦略実現に向けた主要な取り組み/ その取り組みに影響を与える不確実性（脅威・機会）・対応策	WIN 2023 主要戦 略 <sup>1</sup> との関連性
為替変動	〔戦略実現に向けた主要な取り組み〕 ・グローバルビューティカンパニーとして海外売上比率の上昇。 〔不確実性〕 ・輸出入取引等を行うことに伴う外貨建て決済について為替レートが大きく変動する可能性。（脅威・機会） ・海外関係会社の現地通貨建ての報告数値は、連結財務諸表作成時に円換算することから、収益が費用を上回る状況では、円高が進むと経営成績にマイナス影響を与える可能性。（脅威） ・当社の海外関係会社への投資は、円高が進行すると為替換算調整勘定を通じて純資産を減少させる可能性。（脅威） 〔対応策〕 ・適切な為替予約等を付すことなどにより為替変動に対するリスクヘッジ策を推進。 ・主要通貨の変動を監視し、迅速な対応を行う体制を整備。	
重要な訴訟等	〔戦略実現に向けた主要な取り組み〕 ・デジタル、ビジネス構造改革等の新たなビジネスモデルによる成長基盤の再構築のための法令遵守体制強化。 ・重大な訴訟のリスク管理・軽減を強化。 〔不確実性〕 ・海外約120カ国へ進出し、各国において異なる法制度のもと一定レベルの訴訟・賠償請求・当局調査が提起される可能性。（脅威） ・当連結会計年度において、当社に重大な影響を及ぼす訴訟等は提起されていないが、将来、重要な訴訟等が発生し、当社に不利な判断がなされた場合に財政状態及び経営成績等に悪影響を及ぼす可能性。（脅威） 〔対応策〕 ・効果的な戦略や防御を確実にするべくグローバル本社と各地域本社にCLO直轄の法務チームを設置。また、重大事案の法的戦略・防御について支援を受けるため、外部の専門家や法律事務所ともネットワークを確立。 ・当社の事業に影響を及ぼす法的環境や国別法規制の変化に関する研修（腐敗防止、独占禁止、差別禁止など）を社員向けに実施。 ・ビジネス上の契約に補償等の救済措置を含む取引条件を明記することで紛争リスクを軽減。 ・全ての知的財産をグローバル全体で保護し、侵害申立てから防御。	

### 3 【経営者による財政状態、経営成績及びキャッシュ・フローの状況の分析】

当連結会計年度における当社グループの財政状態、経営成績及びキャッシュ・フロー(以下、「経営成績等」という。)の状況の概要並びに経営者の視点による当社グループの経営成績等の状況に関する認識及び分析・検討内容は次のとおりです。

なお、文中の将来に関する事項は、当連結会計年度末現在において判断したものです。

#### (1) 経営成績

	売上高 (百万円)	営業利益 (百万円)	経常利益 (百万円)	親会社株主に 帰属する 当期純利益又は 親会社株主に 帰属する 当期純損失( ) (百万円)	EBITDA (百万円)
当連結会計年度	920,888	14,963	9,638	11,660	71,393
前連結会計年度	1,131,547	113,831	108,739	73,562	169,348
増減率	18.6%	86.9%	91.1%		57.8%
外貨増減率	17.8%				
実質増減率	18.8%				

(注) EBITDAには、特別損失に計上した「新型コロナウイルス感染症による損失」に含まれる減価償却費及び「減損損失」を含めています。

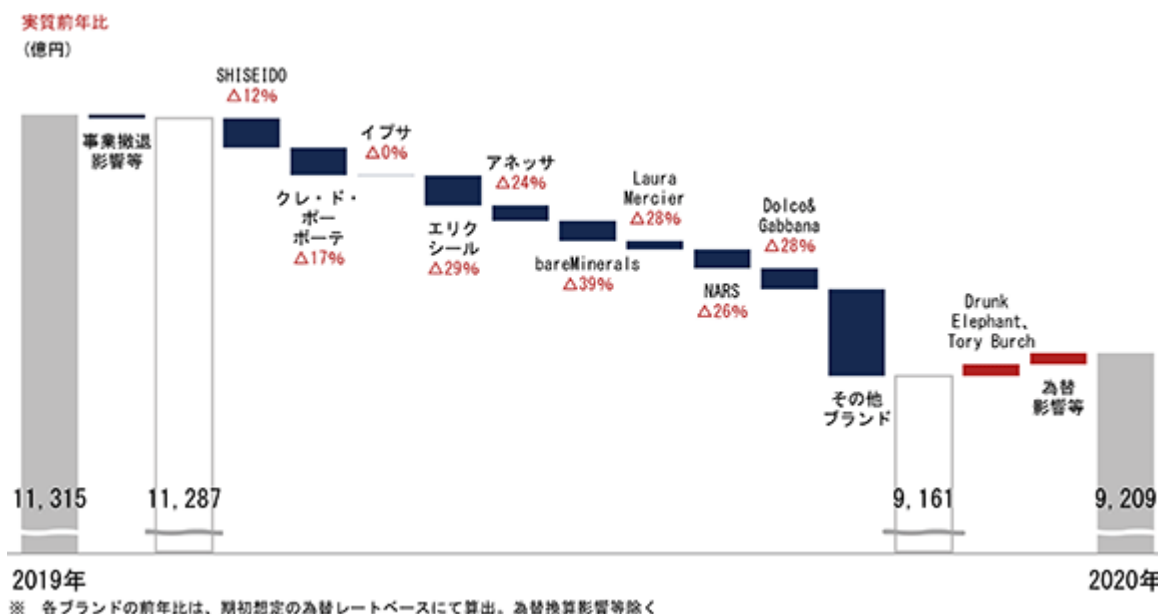
当連結会計年度の景況感は、新型コロナウイルス感染症の感染拡大によりグローバルで経済活動が停滞し、企業収益や雇用情勢の悪化等による消費マインドの低下など、厳しい状況が続きました。国内化粧品市場は、緊急事態宣言による小売店の臨時休業、同解除後も続く時短営業や外出自粛等による来店客数減に加え、日本政府による約150の国や地域を対象とした査証の無効化などの入国制限、国際航空便減便の継続等により、インバウンド需要も大きく影響を受けました。海外化粧品市場は、アジア地域は2月から、欧米では3月から急激に減速しました。同感染症の新規感染者数は、夏場に一時落ち着きが見られましたが、欧米を中心に9月以降再び増加に転じ、経済活動を制限する施策が再度強化される中、厳しい環境が継続しました。一方、中国では、3月下旬以降、感染者数増加に歯止めがかかり、外出制限が緩和されたことなどから4月以降、市況が回復に転じました。

資生堂グループは2015年に、100年先も輝き続ける企業となるため中長期戦略VISION 2020をスタートさせました。日本発のグローバルビューティーカンパニーとして競争に勝ち抜くため、全ての活動を生活者起点とし、グローバルでブランド価値向上に取り組んでいます。

当連結会計年度は、VISION 2020の最終年度ですが、上記のとおり大変厳しい経営環境となりました。そうした環境下であっても、事業・ブランドの選択と集中を進め、持続的成長に向けて注力ブランドへの投資は継続し、年間の費用をゼロベースで見直しながら、業績回復に向けた対応策の策定及び実行に取り組みました。

## 売上高

売上高は、成長戦略領域への投資による、中国プレステージ及びトラベルリテールアジアの成長拡大、スキンケアブランドの成長によるスキンケア売上比率の向上、Eコマース売上の拡大があったものの、新型コロナウイルスの感染拡大を受け、現地通貨ベースで前年比17.8%減、「Drunk Elephant」買収影響等を除く実質ベースでは前年比18.8%減となりました。円換算後では、前年比18.6%減の9,209億円となりました。



ブランド別には、2019年11月に買収を完了した「Drunk Elephant」及び2020年1月より売上が計上されている「Tory Burch」を除いた「実質前年比」の比較において、主要ブランドは新型コロナウイルスの感染拡大を受け、前年に対して売上が減少しています。このうち、「SHISEIDO」及び「クレ・ド・ポー ボーテ」のプレステージブランドは、3月下旬以降、新型コロナウイルスの感染者数が減少し、回復基調が続いた中国において販売好調であったものの、緊急事態宣言による小売店の臨時休業、消費者の外出自粛等による来店客数減の影響に加えて、訪日外国人旅行者の大幅な減少によりインバウンド需要の激減等による日本事業の売上減少の影響が大きく、それぞれ前年比12%減、17%減となりました。

## 売上原価

売上原価は、前年比6.5%減の2,384億円となりました。売上高に対する比率は、プロダクトミックスの悪化や在庫償却関連費用の増加などにより前年比3.4ポイント増の25.9%となりました。

## 販売費及び一般管理費

販売費及び一般管理費は、前年比12.5%減の6,675億円となりました。その内訳は次のとおりです。

なお、グローバルPL体系の見直しに伴い、当連結会計年度より、「販売費及び一般管理費」の表示方法を一部変更しており、以下の前年比較については、前年の数値を変更後の体系に組み替えた数値で比較しています。

### (イ) マーケティングコスト

マーケティングコストの売上高に対する比率は、売上変動に合わせたコスト効率化を徹底した一方、中国やEコマースなど成長領域へのマーケティング投資を継続強化したことにより、前年比1.8ポイント増の28.6%となりました。

### (ロ) ブランド開発費・研究開発費

ブランド開発費・研究開発費の売上高に対する比率は、前年にグローバルイノベーションセンターの稼働に伴う費用が一時的に発生したため当期は費用が減少しましたが、それ以上に売上高の減少が大きいため、前年比0.3ポイント増の4.3%となりました。

(ハ) 人件費

人件費の売上高に対する比率は、業績に応じて支給される報酬が減少したものの、それ以上に売上高が減少したことによる影響が大きく前年比1.3ポイント増の22.0%となりました。

(二) 経費

経費(その他費用)の売上高に対する比率は、新型コロナウイルスの感染拡大による旅費交通費の減少と、コスト削減による業務委託費等が減少したものの、それ以上に売上高が減少したことから前年比1.8ポイント増の17.6%となりました。

販売費及び一般管理費に含まれる研究開発費は270億円となり、売上高に対する比率は2.9%となりました。

なお、研究開発活動についての詳細は、「5 研究開発活動」に記載しています。

マーケティングコストは、BC(ビューティーコンサルタント)関連諸費用を含めた場合は、売上高に対する比率は37.9%となりました。人件費は、当該費用を除いた場合は、売上高に対する比率は12.7%となりました。

営業利益

営業利益は、上記の結果、前年比86.9%減の150億円となりました。

経常利益

経常利益は、営業利益の減少により、前年比91.1%減の96億円となりました。

親会社株主に帰属する当期純利益

親会社株主に帰属する当期純利益は、営業減益に加え、休業中の従業員給与、店舗・工場維持費等、新型コロナウイルス感染症による特別損失を計上したことなどから、117億円の損失となりました。

連結売上高営業利益率は1.6%、連結ROE(自己資本当期純利益率)は2.4%、連結ROIC(投下資本利益率)は1.3%となりました。

当連結会計年度における財務諸表項目(収益及び費用)の主な為替換算レートは、1米ドル=106.8円、1ユーロ=121.8円、1中国元=15.5円です。

## (報告セグメントの業績)

各報告セグメントの業績は次のとおりです。なお、当連結会計年度より報告セグメントの区分方法を変更しており、前連結会計年度との比較・分析は変更後の区分方法に基づいています。

## 売上高(外部顧客への売上高)

	当連結会計年度 (百万円)	構成比	(参考) 前連結会計年度 (百万円)	構成比	増減 (百万円)	増減率	外貨 増減率
日本事業	303,035	32.9%	430,998	38.1%	127,962	29.7%	29.7%
中国事業	235,804	25.6%	216,241	19.1%	19,563	9.0%	11.0%
アジアパシフィック 事業	59,173	6.4%	69,835	6.2%	10,661	15.3%	14.7%
米州事業	91,410	9.9%	123,004	10.9%	31,593	25.7%	23.8%
欧州事業	94,280	10.3%	118,417	10.5%	24,137	20.4%	20.2%
トラベルリテール 事業	98,501	10.7%	122,793	10.8%	24,291	19.8%	18.2%
プロフェッショナル 事業	12,755	1.4%	14,685	1.3%	1,930	13.1%	12.2%
その他	25,927	2.8%	35,572	3.1%	9,645	27.1%	27.1%
合計	920,888	100.0%	1,131,547	100.0%	210,658	18.6%	17.8%

(注) 報告セグメントごとの売上高は外部顧客への売上高です。

## 営業利益

	当連結会計年度 (百万円)	売上比	(参考) 前連結会計年度 (百万円)	売上比	増減 (百万円)	増減率
日本事業	10,473	3.2%	76,503	16.7%	66,029	86.3%
中国事業	18,386	7.8%	29,225	13.5%	10,838	37.1%
アジアパシフィック 事業	3,248	5.3%	7,426	10.2%	4,178	56.3%
米州事業	22,254	18.8%	7,570	4.6%	14,684	-
欧州事業	13,231	12.9%	2,187	1.7%	11,044	-
トラベルリテール 事業	14,640	14.8%	31,295	25.4%	16,654	53.2%
プロフェッショナル 事業	34	0.3%	336	2.2%	371	-
その他	3,475	2.0%	9,871	5.6%	13,346	-
計	14,702	1.3%	125,157	9.2%	110,454	88.3%
調整額	261	-	11,325	-	11,586	-
合計	14,963	1.6%	113,831	10.1%	98,867	86.9%

(注)1 当連結会計年度より、当社グループ内の業績管理区分の一部見直しに伴い、従来「日本事業」に計上していた㈱ザ・ギンザにおける日本国内の空港免税事業等の業績は「トラベルリテール事業」へ計上し、同子会社のブランド「THE GINZA」のブランドホルダー機能に係る業績は「その他」に計上しています。また、従来「米州事業」に計上していた日本国内で事業運営するベアエッセンシャル㈱の業績とTechnology Acceleration Hubの業績は「その他」へ計上しています。また、資生堂ジャパン㈱から㈱資生堂への「エリクシール」及び「アネッサ」ブランドのブランドホルダー機能の移管に伴い、従来「日本事業」に計上していた両ブランドのブランドホルダー機能に係る業績は「その他」へ計上しています。なお、前連結会計年度のセグメント情報については、変更後の区分方法により作成したものを記載しています。

2 「その他」は、本社機能部門、㈱イブサ、資生堂美容室㈱、生産事業、フロンティアサイエンス事業及び飲食業などを含んでいます。

3 営業利益又は損失における売上比は、セグメント間の内部売上高又は振替高を含めた売上高に対する比率です。

4 営業利益又は損失の調整額は、主にセグメント間の取引消去の金額です。

## 日本事業

日本事業では、生活者の価値観や購買行動の変化を確実に捉えられるようお客さま起点の活動を徹底し、コロナ禍で変化したお客さまのニーズに対応したマスクにつきにくいBBクリーム(日中用色つき美容液)や、需要が増えているハンドクリームなどの新製品の発売や美容情報の発信等を強化するとともに、在庫適正化など事業基盤の再構築を確実に進めました。また、デジタルを活用したマーケティングの強化を通じてオムニチャネル化などに取り組み、Eコマース売上は二桁成長しました。一方、新型コロナウイルスの感染拡大により、緊急事態宣言による小売店の臨時休業、同解除後も続く時短営業や消費者の外出自粛等による来店客数減の影響も受け、プレステージブランドやプレミアムブランドを中心に減収となりました。加えて、訪日外国人旅行者の大幅な減少により、インバウンド需要も激減しました。

以上のことから、売上高は前期比29.7%減の3,030億円となりました。営業利益は、徹底したコスト削減に取り組んだものの、売上減に伴う差益減やプロダクトミックスの悪化に加え、在庫適正化に向けた管理強化に伴う在庫評価額の見直しなどにより、前期比86.3%減の105億円となりました。

## 中国事業

中国事業は、新型コロナウイルスの感染拡大により、1月後半から大きな影響を受けましたが、3月下旬以降は感染者数が減少し、中国本土を中心に回復基調が続きました。「SHISEIDO」、「クレ・ド・ポー ポーテ」、「イブサ」、「NARS」などのプレステージブランドは、実店舗での展開拡大に加え、Eコマースへの投資強化などにより、大きく成長し、シェアを拡大しました。中国最大のEコマースイベントである「ダブルイレブン」で前年に対して2倍超の売上を達成したことなどにより、中国事業におけるEコマース売上比率は40%を超えました。

以上のことから、売上高は現地通貨ベースで前期比11.0%増、円換算後では前期比9.0%増の2,358億円となりました。営業利益は、マーケティング投資の強化などにより、前期比37.1%減の184億円となりました。

## アジアパシフィック事業

アジアパシフィック事業では、東南アジア地域において日本発ブランドの展開や店舗の拡大を進めました。また、各地域の主要Eコマースプラットフォームとの連携強化により、Eコマースは「SHISEIDO」や「SENKA」などがけん引し大きく成長しました。しかし、全体としては、韓国やタイ等を中心に新型コロナウイルスの感染拡大の影響を受けました。ベトナムは同影響が比較的小さく、回復基調が続いたことから前年を上回りました。

以上のことから、売上高は現地通貨ベースで前期比14.7%減、円換算後では前期比15.3%減の592億円となりました。営業利益は、売上減に伴う差益減などにより、前期比56.3%減の32億円となりました。

## 米州事業

米州事業では、「bareMinerals」において不採算直営店舗の閉鎖など構造改革を進めたことに加え、前期に買収したプレステージ・スキンケアブランド「Drunk Elephant」のマーケティングを強化し、収益基盤の強化に取り組みました。しかし、3月以降の新型コロナウイルスの感染拡大による都市封鎖や外出制限、小売事業者のチャプター11(米連邦破産法第11条)の申請増加等により、特に実店舗が大きな影響を受けました。また、カテゴリーではメイクアップがより厳しい環境となりました。一方、Eコマースは、「Drunk Elephant」がけん引し大きく成長しました。

以上のことから、売上高は現地通貨ベースで前期比23.8%減、円換算後では前期比25.7%減の914億円となりました。「Drunk Elephant」買収影響等を除く実質ベースでは、前期比33.7%減となりました。営業損失は、売上減に伴う差益減に加え、買収に伴うのれん償却費の費用増などにより、前期に対し147億円増の223億円となりました。

## 欧州事業

欧州では、新型コロナウイルス感染症の新規感染者数は、夏場に一時落ち着きが見られたものの、9月以降再び増加に転じ、都市封鎖や夜間外出禁止等、経済活動を制限する施策が再度強化されました。そのような中、化粧品市場は、Eコマースが大きく伸長しており、当社のEコマースは、さらに市場を上回って伸長、特に「SHISEIDO」のスキンケアが好調に推移しました。また、「クレ・ド・ポー ボーテ」はイタリアやスペインへ、「Drunk Elephant」はドイツへ展開を拡大し、伸長しました。しかし、全体としては、新型コロナウイルスの感染拡大による影響を大きく受けました。

以上のことから、売上高は現地通貨ベースで前期比20.2%減、円換算後では前期比20.4%減の943億円となりました。営業損失は、売上減に伴う差益減などにより、前期に対し110億円増の132億円となりました。

## トラベルリテール事業

トラベルリテール事業（空港・市中免税店等での化粧品・フレグランスの販売）は、当期より日本の空港免税店等におけるビジネスも統合し、全世界のトラベルリテール事業が連携できる体制となりました。しかし、新型コロナウイルスの感染拡大により、国際線の大幅減便に伴うグローバルでの旅行者の減少等の影響を受けました。一方、中国海南島への国内旅行者の数や、韓国市中免税店やEコマース売上が高水準で推移したことに加え、「イブサ」や「エリクシール」などの店頭カウンターの展開強化に取り組んだことなどにより、アジアでは前年を上回る成長となりました。

以上のことから、売上高は現地通貨ベースで前期比18.2%減、円換算後では前期比19.8%減の985億円となりました。営業利益は、売上減に伴う差益減や在庫償却関連費用の増加などにより、前期比53.2%減の146億円となりました。

## プロフェッショナル事業

プロフェッショナル事業は、ヘアサロン向けのヘアケア、スタイリング剤、ヘアカラー剤やパーマ剤などの技術商材を日本、中国、アジアパシフィックで販売しています。当期は、新型コロナウイルスの感染拡大に伴う外出自粛や、ヘアサロンの休業等の影響を受けました。その中、中国では、Eコマース強化などにより好調に推移しました。

以上のことから、売上高は現地通貨ベースで前期比12.2%減、円換算後では前期比13.1%減の128億円となりました。営業損失は、売上減に伴う差益減などにより、0.3億円となりました。



**(生産、受注及び販売の実績)**

生産、受注及び販売の実績は次のとおりです。

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

生産実績

当連結会計年度における生産実績を報告セグメントごとに示すと、次のとおりです。

セグメントの名称	金額(百万円)	増減率(%)
日本事業		
中国事業	4,221	0.7
アジアパシフィック事業	3,752	6.9
米州事業	27,584	21.8
欧州事業	25,691	25.6
トラベルリテール事業		
プロフェッショナル事業		
その他	152,859	9.7
合計	214,109	13.3

(注) 1 セグメント間取引については相殺消去しています。

2 金額は製造原価によっています。

3 上記の金額には、消費税等は含まれていません。

受注状況

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

販売実績

当連結会計年度における販売実績を報告セグメントごとに示すと、次のとおりです。

セグメントの名称	金額(百万円)	増減率(%)
日本事業	303,035	29.7
中国事業	235,804	9.0
アジアパシフィック事業	59,173	15.3
米州事業	91,410	25.7
欧州事業	94,280	20.4
トラベルリテール事業	98,501	19.8
プロフェッショナル事業	12,755	13.1
その他	25,927	27.1
合計	920,888	18.6

(注) 1 セグメント間取引については相殺消去しています。

2 上記の金額には、消費税等は含まれていません。

## (2) 財政状態

### 資金調達と流動性マネジメント

当社グループは、事業活動のための適切な資金確保、流動性の維持、並びに健全な財政状態を常に目指し、安定的な営業キャッシュ・フローの創出、幅広い資金調達手段の確保に努めています。成長を維持するために将来必要な運転資金及び設備投資・投融資資金は、主に手元のキャッシュと営業活動からのキャッシュ・フローに加え、借入や社債発行により調達しています。資金調達に関しては、有利な条件で調達が可能となる格付シングルAレベルを維持すべく、デット・エクイティ・レシオ0.3倍、EBITDA有利子負債倍率1.0倍を目安としながら、市場環境などを勘案して最適な方法でタイムリーに実施します。ただし、今後の収益力及びキャッシュ・フロー創出力を考慮したうえで、上記指標は「第2 事業の状況 1 経営方針、経営環境及び対処すべき課題等 WIN 2023 財務戦略 株主還元」に記載の株主還元方針と併せて、さらなる資本効率の向上に資する最適資本構成になるよう、適宜見直します。

手元流動性については、連結売上高の1.5カ月程度を一つの目安としています。当連結会計年度末の現金及び預金、有価証券の総額は1,510億円となり、手元流動性は連結売上高(2020年1月1日から2020年12月31日までの期間)の2.0カ月分となりました。

一方、当連結会計年度末現在の有利子負債残高は3,767億円となっています。金融機関と締結しているコミットメントライン契約の未使用額1,000億円、国内普通社債の発行登録枠の未使用枠2,700億円、当社及び欧米子会社2社を発行体とするプログラム型シンジケート・ローンの未使用枠300百万米ドルを有し、資金調達手段は分散化されています。

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

### 格付け

当社グループは、流動性及び資本政策に対する財務の柔軟性を確保し、資本市場を通じた十分な資金リソースへのアクセスを保持するため、一定水準の格付けの維持が必要であると考えています。当社グループは、社債による資金調達を行うため、ムーディーズ・ジャパン株式会社より格付けを取得しています。

2021年3月8日現在の発行体格付けはA2(見通し：ネガティブ)となっています。

### 資産及び負債・純資産

#### (資産)

当連結会計年度末の総資産は、工場設備等への投資などによる固定資産の増加の一方で、新型コロナウイルス感染症の感染拡大による売上減に伴う流動資産の減少や、当社及び一部の国内連結子会社における退職金制度改訂に伴う繰延税金資産の減少などにより、前連結会計年度末に比べ146億円減の1兆2,042億円となりました。

#### (負債)

当連結会計年度末の負債は、社債の発行や運転資金の調達を目的とした借入などによる増加の一方で、上記退職金制度改訂に伴う退職給付に係る負債の減少などにより33億円減の6,976億円となりました。

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

#### (純資産)

当連結会計年度末の純資産は、利益剰余金の減少及び為替換算調整勘定の減少などにより113億円減の5,066億円となりました。

1株当たり純資産額は、前連結会計年度末に対し30.51円減の1,212.34円となり、自己資本比率は、前連結会計年度末比0.5ポイント減の40.2%となりました。また、自己資本に対する有利子負債の割合を示すデット・エクイティ・レシオは0.67倍となりました。

デット・エクイティ・レシオの計算における有利子負債は社債、借入金、リース債務です。

### (3) キャッシュ・フローの状況

(単位：百万円)

	前連結会計年度	当連結会計年度
営業活動によるキャッシュ・フロー	75,562	64,045
投資活動によるキャッシュ・フロー	202,823	70,084
財務活動によるキャッシュ・フロー	113,678	46,880
現金及び現金同等物 期末残高	97,466	136,347

当連結会計年度末における現金及び現金同等物は、前連結会計年度末に比べ389億円増加し、1,363億円となりました。

#### (営業活動によるキャッシュ・フロー)

当連結会計年度の営業活動によるキャッシュ・フローは、減価償却費(604億円)などの非資金費用、売上債権の減少(285億円)、たな卸資産の減少(108億円)があった一方、仕入債務の減少(397億円)、賞与引当金の減少(99億円)などにより、前年同期に比べ115億円減少の640億円の収入となりました。

#### (投資活動によるキャッシュ・フロー)

当連結会計年度の投資活動によるキャッシュ・フローは、有形及び無形固定資産の売却による収入(104億円)などがあった一方で、有形固定資産の取得による支出(564億円)、無形固定資産の取得による支出(171億円)、長期前払費用の取得による支出(64億円)などにより、前年同期に比べ1,327億円支出は減少し、701億円の支出となりました。

#### (財務活動によるキャッシュ・フロー)

当連結会計年度の財務活動によるキャッシュ・フローは、長期借入れによる収入(1,100億円)、社債の発行による収入(500億円)などがあった一方で、短期借入金及びコマーシャル・ペーパーの減少による支出(635億円)、配当金の支払額(200億円)、社債の償還による支出(150億円)、リース債務の返済による支出(94億円)などにより、前年同期に比べ668億円減少の469億円の収入となりました。

#### (4) 重要な会計方針及び見積り

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

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

##### 有形固定資産

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

なお、当社グループは、「第5 経理の状況 1 連結財務諸表等 (1)連結財務諸表 注記事項(連結損益計算書関係) 6 減損損失」に記載のとおり、当連結会計年度において減損損失944百万円を計上しています。回収可能価額は正味売却価額により測定しており、売却が困難であることから、回収可能価額を零として評価しています。

##### のれん、商標権及びその他の無形固定資産

当社グループでは、耐用年数が確定できない商標権については、每期減損の判定を行っており、それ以外ののれん、商標権及びその他の無形固定資産については、減損の兆候が発生した場合に減損の判定を行っています。のれん、商標権及びその他の無形固定資産の公正価値・使用価値の見積りや減損判定に当たっては、外部専門家などによる評価を活用しています。公正価値・使用価値の見積りは、主に割引キャッシュ・フロー方式により行いますが、この方式では、将来キャッシュ・フロー、割引率、長期成長率など、多くの見積り・前提を使用しており、将来キャッシュ・フローの基礎となる将来計画は過去の実績、現在及び見込まれる経済状況、市場データなどを考慮しています。これらの見積り・前提は、減損判定や認識される減損損失計上額に重要な影響を及ぼす可能性があります。2020年度は新型コロナウイルスの感染拡大の影響により、売上高及び営業利益の実績が計画に未達または不確実な状況になっていることから、一部ののれん、商標権及びその他の無形固定資産について減損の兆候を認識し、減損判定を行いました。いずれの場合においても公正価値・使用価値は帳簿価額を超過していたため、のれん、商標権及びその他の無形資産の減損損失を認識することはありませんでした。経営者は、当該判定における公正価値・使用価値の見積りは合理的であると判断していますが、将来の予測不能な事業上の前提条件の変化によって見積りが変更されることにより、公正価値・使用価値が下落し、減損損失が発生する可能性があります。

##### 有価証券

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

#### 繰延税金資産

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

#### 退職給付費用及び債務

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

なお、当社グループは、「第5 経理の状況 1 連結財務諸表等 (1)連結財務諸表 注記事項(退職給付関係)」に記載のとおり、当社及び一部の国内連結子会社は、2020年10月に退職金制度の改訂を決定し、主要な退職給付制度である日本における退職一時金制度は、企業年金制度へ移行しています。これに伴い、第4四半期連結会計期間において、過去勤務費用(退職給付債務の減額)25,828百万円が発生しています。

#### 新型コロナウイルス感染症拡大に伴う会計上の見積りについて

詳細は、「第5 経理の状況 1 連結財務諸表等 (1)連結財務諸表 注記事項(追加情報)」に記載のとおりです。

#### 4 【経営上の重要な契約等】

##### パーソナルケア事業における会社分割及び承継会社の株式譲渡

当社は、当社のパーソナルケア事業（以下、「対象事業」）を譲渡すること、その後、対象事業を運営する会社の持株会社の株主として参画すること（以下、「本件取引」）を決定しました。本件取引の一環として、対象事業を会社分割（吸収分割）により当社及び当社子会社から当社が新たに設立する株式会社（以下、「新会社」）に対して承継させることを前提として、新会社の株式をCVC Capital Partnersが投資助言を行うファンドが出資をしている法人である株式会社Oriental Beauty Holdingに譲渡することに関して、2021年2月3日付で法的拘束力を有する正式契約を締結しました。

詳細は、「第5 経理の状況 1 連結財務諸表 (1)連結財務諸表 注記事項（重要な後発事象）」に記載のとおりです。

## 5 【研究開発活動】

当社グループは、強みである皮膚科学技術や処方開発技術、人間科学、情報科学に加えて、デジタル技術や機器開発技術などの新しい科学技術を国や業界を超えて融合し、環境負荷を最小限に日本発のイノベーションを創出することで、資生堂の企業使命「BEAUTY INNOVATIONS FOR A BETTER WORLD」の実現に取り組みます。

資生堂グローバルイノベーションセンター（呼称「S/PARK エスパーク」）をはじめ、米国、フランス、中国、シンガポールの各海外研究開発拠点においては、現地のマーケティング部門と連携しながら、各地域のお客さまの肌や化粧品習慣の研究、その特性にあった製品開発に取り組んでいます。2021年は美容・健康産業特区「東方美谷」に設立した、中国イノベーションセンターの本格稼働を予定しており、同地区内で展開する様々な企業・機関と協働し、中国の化粧品業界をリードするとともに、グローバルでの持続的な成長を加速していきます。

当社グループのイノベーションへの取り組みは外部から高い評価を受けており、化粧品技術を競う世界最大の研究発表会「第31回国際化粧品技術者会連盟横浜大会2020」（The 31th IFSCC Congress 2020 Yokohama）において、「口頭発表基礎部門」の最優秀賞を受賞しました。本大会における当社の最優秀賞の受賞は8大会連続、また総受賞回数は通算28回（うち最優秀賞は24回）となり、世界の化粧品メーカーの中では最多の受賞回数となりました。また、第13回中国化粧品学術研討会において、優秀論文として「1等賞」、「2等賞」、「3等賞」をトリプル受賞しました。当受賞は研究内容に加え、中国化粧品業界の技術進歩への貢献が評価されたものです。最も優秀な研究に贈られる「1等賞」については通算7回目の受賞になります。

当連結会計年度におけるグループ全体の研究開発費は270億円（売上高比2.9%）であり、商品カテゴリー別の研究成果は、以下のとおりです。なお、研究開発活動については、特定のセグメントに関連付けられないため、セグメント別の記載は行っていません。

### (1) スキンケア

見た目の印象を左右する皮膚の状態を決める要因を解き明かすため、AIを活用し、皮膚を超高精細にコンピューター上に再現して解析する「デジタル3Dスキン™」技術を開発しました。これまで線維芽細胞は真皮中で単独で存在するとの考えが一般的でしたが、この新技術で顔面の皮膚を解析し、超微細な細胞突起まで立体的に観察することで、線維芽細胞は互いに結合してネットワーク構造を形成していることを明らかにしました。また、「線維芽細胞ネットワーク」が失われることで、細胞の状態が悪化し、皮膚の老化に繋がる可能性を示しました。これらの研究成果の一部は化粧品技術者の世界大会「国際化粧品技術者会連盟ミュンヘン大会2018」（IFSCC Congress 2018）で口頭発表し、最優秀賞を受賞しました。皮膚の若返りが期待できる本研究成果を「エリクシール」へ応用しています。

美容法の中から「圧力」の持つ力に着目し研究を進めた結果、肌に圧力を加えることは、幹細胞リザーバー（皮脂腺周囲）に貯蔵されている幹細胞の増殖を促し、これが細胞のネットワークを構築することで、コラーゲンを生み出し、肌を再生する可能性を明らかにしました。本研究成果の一部は、化粧品技術者の世界大会「国際化粧品技術者会連盟ミュンヘン大会2018（IFSCC Congress 2018）」で口頭発表し、最優秀賞を受賞しました。得られた技術を「クレ・ド・ポー ボーテ」へ採用しました。

日常生活から過酷な紫外線条件下までのあらゆる環境下で、紫外線の悪影響から肌をしっかり守りたいというお客さまのニーズに向けて研究開発に取り組んできました。当社の調査では、天気の良い日に屋外で太陽に当たると、人の体表温度はわずか数分で約40℃にまで達することを確認しています。そこで、太陽の「熱エネルギー」を利用して紫外線防御効果を高める研究を進め、塗布した日焼け止めが太陽の熱などで温められると紫外線防御成分が膜内で均一に広がり、紫外線防御効果が高まる技術の世界で初めて開発しました。得られた技術を「SHISEIDO」、「アネッサ」へ採用しました。顔の皮膚の常在細菌叢を網羅的に解析し、健全な日本人女性の肌において、表皮ブドウ球菌の割合が高いほど肌の水分量は高く、肌の赤みは低いという相関を見出し、また、敏感肌における菌叢の解析を行い、敏感肌では非敏感肌に比べて有意に菌叢の多様性が低く、表皮ブドウ球菌も少ないことを確認しました。新たに開発したプレバイオティクス成分を含む基剤を連用した結果、全ての肌において水分量が改善し、特に菌叢の多様性が低い肌においてキメの改善が確認できました。得られた技術を敏感肌ブランド「dプログラム」へ採用しました。

## (2) メイクアップ

昨今、つややかな仕上がりのあるベースメイクアイテムが好まれる一方で、マスクや衣服に付着しやすいという課題がありました。水をはじく性質をもつ疎水化処理粉末を油や界面活性剤に頼らずに水に分散する技術を世界で初めて開発し、粉末が本来もつ特性を最大限に発揮させることに成功しました。今回の技術を用いることにより、瑞々しくうるおった艶やかな仕上がりを実現しながら、均一な塗布膜が肌に密着してマスクに付着しにくい効果の両立を実現することに成功しました。得られた技術を「マキアージュ」へ採用しました。ニューノーマルな生活のなかでも、お客さまが好みの使用感や仕上がりを自由に選択し、化粧を楽しむ生活をサポートします。

また、当社の調査ではシルクのように「なめらか」で「やわらかい」肌触りが好まれていることが分かりました。そこで、心理物理学的手法を用いて人が肌の「やわらかさ」を感じる新しいメカニズムを発見しました。このメカニズムをもとに、なめらかで柔らかい感触を実現する成分や製法を選び出し、「インテグレートグレイシィ」へ採用しました。

## (3) ヘアケア

サロントリートメントの技術から発想を得た革新の浸透テクノロジーである美容成分の通り道を広げる、美容成分をダイレクトに注入、美容成分を髪内部にとどめて密封という3ステップのアプローチをシャンプー・コンディショナー、ヘアトリートメント、ヘアウォーターに搭載し、「TSUBAKI」へ採用しました。髪の内側へたっぷり美容成分を浸透させ、うるおい・艶バランスのベストコンディションに導き、毎日の基本ケアでサロン帰りのような美しい髪を実現します。

## (4) ヘルスケア

ヘルスケア領域では、美と健康をつなぐ食品の研究開発を進めています。肌に対するアンチエイジング効果を体の内側から実現するため肌のコラーゲンを生み出す力を高めることに注目しています。コラーゲン産生機能を活性化する力と肌の幹細胞を減らさない力をこれまで以上に強化し、お客さまが求めているハリのある立体的な美しい肌を実現させる美容サプリメント「新 ザ・コラーゲン」を開発しました。

## (5) プロフェッショナル

100年以上もの歴史を持つ資生堂の毛髪研究により、頭皮の最深層が育毛の原動力に影響を与えるメカニズムを解明しました。毛根の発毛・育毛の原動力に働きかけるとともに頭皮の深層にアプローチして、クオリティの高い髪の成長をサポートし、ハリ・コシ・ボリューム感のある髪へと育成します。その対応技術を「サブリミック」へ採用しました。

その他の活動としては、環境負荷の最小化を目指し、2019年4月より株式会社カネカと共同開発を進めていた高い生分解性を持つ独自素材「カネカ生分解性ポリマー PHBH<sup>®</sup>」を、世界に先駆けて化粧品容器に応用し、「SHISEIDO」のリップカラーパレットへ採用しました。ビューティー領域における新価値創造や化粧品だけにとどまらないイノベーションの創出を目的として、オープンイノベーションプログラム「fibona(フィボナ)」では、資生堂の研究者と外部の多様な知と人の融合から、新たな美のイノベーションを目指して活動しています。その一環として、株式会社マクアケと連携し、クラウドファンディングシステムを活用し、ユニークなフィルム型のサプリで、いきいきとした顔印象をサポートする「Lämin」(ランミン)の版商品のローンチを行いました。生活者とのコミュニケーションを研究者自らが行うことで、今後、よりお客さまに向き合った価値づくりを実践していきます。また、当社が細胞培養加工を担当した毛髪再生に関する共同臨床研究で、安全性及び一定の有効性が確認され、米国皮膚科学会誌(Journal of American Academy of Dermatology)に掲載されました。現在実用化に向け、東京医科大学、東邦大学、杏林大学病院と共同で、より実用的な治療法の臨床研究を推進しています。



### 第3 【設備の状況】

#### 1 【設備投資等の概要】

##### (1) 設備投資

当社グループでは、当連結会計年度において97,879百万円の設備投資(注)を実施しました。なお、報告セグメントごとの内訳は以下のとおりです。

日本事業	9,956百万円
中国事業	9,429 "
アジアパシフィック事業	4,991 "
米州事業	4,595 "
欧州事業	4,623 "
トラベルリテール事業	1,324 "
プロフェッショナル事業	75 "
その他	62,883 "
合計	<u>97,879百万円</u>

日本事業では、店舗カウンター・什器の設置・改装などに9,956百万円の設備投資を行いました。

中国事業では、店舗カウンター・什器の設置・改装などに9,429百万円の設備投資を行いました。

その他では、国内工場の生産能力の維持・合理化、「大阪茨木工場」の竣工、「福岡久留米工場」の建設工事やグローバル基幹システムなどに62,883百万円の設備投資を行いました。

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

##### (2) 除却等

重要な設備の除却又は売却はありません。

## 2 【主要な設備の状況】

当社グループの主要な設備の状況は、以下のとおりです。

## (1) 提出会社

2020年12月31日現在

事業所名 (所在地)	セグメント の名称	設備の 内容	帳簿価額(百万円)						従業員数 (名)
			建物及び 構築物	機械装置 及び運搬具	土地 (面積千㎡)	リース 資産	その他	合計	
本社 (東京都港区他)	各事業	オフィス 設備、 生産設備	25,580	391	9,302 (28)	2,839	51,885	89,999	1,332
リサーチセンター(グ ローバルイノベー ションセンター) (神奈川県横浜市 西区)	その他	研究開発 設備	31,078	906	6,841 (7)	22	6,080	44,930	914
掛川工場 (静岡県掛川市)	"	生産設備	10,471	6,794	903 (202)	82	1,474	19,727	657
大阪工場 (大阪府大阪市 東淀川区)	"	"	1,899	5,167	2,461 (36)	12	1,162	10,702	562
久喜工場 (埼玉県久喜市)	"	"	3,774	8,016	2,263 (98)	66	735	14,856	523
那須工場 (栃木県大田原市)	"	"	17,382	15,593	586 (110)	266	1,727	35,556	309
大阪茨木工場 (大阪府茨木市)	"	"	16,849	8,467	14,479 (72)	0	5,598	45,394	12

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

2 現在休止中の主要な設備はありません。

3 主要な賃借設備はありません。

4 本社の帳簿価額には、「福岡久留米工場」建設に向けて取得した土地や建設工事による建設仮勘定が含まれています。

## (2) 国内子会社

2020年12月31日現在

会社名	事業所名 (所在地)	セグメント の名称	設備の 内容	帳簿価額(百万円)						従業員数 (名)
				建物及び 構築物	機械装置 及び 運搬具	土地 (面積 千㎡)	リース 資産	その他	合計	
資生堂ジャパ ン(株)	本店他3事業本 部16支社・事業 部 (東京都港区他)	日本事業	オフィス 設備、 店舗設備	7,461	6	3,241 (35)	313	21,015	32,038	10,459
(株)資生堂 パーラー	銀座本店 (東京都中央区)	その他	店舗設備	1,986	37	1,792 (1)	1,815	152	5,785	362
匿名組合 セラン	汐留オフィス (東京都港区)	"	オフィス 設備	11,724	0	- (-) [4]	-	1	11,725	-

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

2 現在休止中の主要な設備はありません。

3 主要な賃借設備はありません。

4 土地を賃借しています。年間賃借料は、匿名組合セラン483百万円です。賃借している土地の面積については〔 〕で外書きしています。

(3) 海外子会社

2020年12月31日現在

会社名	事業所名 (所在地)	セグメント の名称	設備の 内容	帳簿価額(百万円)						従業員数 (名)
				建物及び 構築物	機械装置 及び 運搬具	土地 (面積 千㎡)	使用権 資産	その他	合計	
資生堂(中国)投資 有限公司	本社 (中国、上海)	中国事業	店舗設備	-	-	- (-)	2,336	6,847	9,184	4,176
資生堂麗源化粧 品有限公司	本社、北京工場 (中国、北京)	"	店舗設備 生産設備	102	357	- (-)	55	1,280	1,796	3,319
台湾資生堂股份 有限公司	新竹工場 (台湾、新竹)	アジアパ シフィック 事業	生産設備	2,076	394	1,690 (66)	229	1,129	5,519	364
資生堂アメリカ Inc.	イーストウィン ザー工場 (アメリカ、 ニュージャ ージー)	米州事業	"	4,466	2,660	240 (168)	-	1,054	8,422	334
資生堂インター ナショナルフラン スS.A.S.	ジアン工場 (フランス、 ジアン)、 バルド・ロワール 工場 (フランス、 オルム)	欧州事業	"	1,690	2,921	220 (340)	148	825	5,806	647
資生堂ベトナム Inc.	ベトナム工場 (ベトナム、 ドンナイ)	その他	"	964	877	- (-) [71]	3	914	2,760	832
資生堂中信化 <sup>59</sup> 品有限公司	上海工場 (中国、上海)	"	"	1,315	945	- (-) [67]	-	626	2,887	448

- (注) 1 帳簿価額のうち「その他」は、工具、器具及び備品、建設仮勘定、無形固定資産(のれん、商標権及びリース資産を除く。)及び長期前払費用の合計です。なお、金額には消費税等は含まれていません。
- 2 現在休止中の主要な設備はありません。
- 3 主要な賃借設備はありません。
- 4 土地を賃借しています。年間賃借料は、資生堂中信化<sup>59</sup>品有限公司20百万円、資生堂ベトナムInc. 8百万円です。賃借している土地の面積については〔 〕で外書きしています。

### 3 【設備の新設、除却等の計画】

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

#### (1) 新設、改修等

当連結会計年度後1年間の重要な設備の新設、改修等に係る設備投資計画(注)は95,000百万円であり、その所要資金については、自己資金及び社債・借入金で賄う予定です。

なお、報告セグメントごとの内訳は以下のとおりです。

セグメントの名称	投資予定金額 (百万円)	設備等の主な内容、目的
日本事業	10,700	店舗設備等のマーケティング投資、ソフトウェア投資
中国事業	10,800	店舗設備等のマーケティング投資
アジアパシフィック事業	5,300	店舗設備等のマーケティング投資、ソフトウェア投資
米州事業	6,100	店舗設備等のマーケティング投資、ソフトウェア投資、工場設備投資
欧州事業	5,300	店舗設備等のマーケティング投資
トラベルリテール事業	2,100	店舗設備等のマーケティング投資
プロフェッショナル事業	100	ソフトウェア投資
その他	54,600	生産設備の改修・更新、工場の建設、ソフトウェア投資
合計	95,000	

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

#### (2) 除却等

該当事項はありません。

## 第4 【提出会社の状況】

### 1 【株式等の状況】

#### (1) 【株式の総数等】

##### 【株式の総数】

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

##### 【発行済株式】

種類	事業年度末現在 発行数(株) (2020年12月31日)	提出日現在 発行数(株) (2021年3月25日)	上場金融商品取引所名 又は登録認可金融商品 取引業協会名	内容
普通株式	400,000,000	400,000,000	東京証券取引所 市場第一部	権利内容に制限のない標準と なる株式 単元株式数は100株です。
計	400,000,000	400,000,000		

(2) 【新株予約権等の状況】

【ストックオプション制度の内容】

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

	2011年度ストックオプション(第28回・第29回新株予約権)	2012年度ストックオプション(第30回・第31回新株予約権)	2013年度ストックオプション(第32回・第33回新株予約権)
決議年月日	2011年6月24日定時株主総会及び同年7月29日取締役会	2012年6月26日定時株主総会及び同年7月31日取締役会	2013年6月25日定時株主総会及び同年7月31日取締役会
付与対象者の区分及び人数	当社取締役5名 当社執行役員12名	当社取締役5名 当社執行役員14名	当社取締役6名 当社執行役員10名
新株予約権の数(個)	163(注)1	388(注)1 [363]	344(注)1
新株予約権の目的となる株式の種類、内容及び数(株)	普通株式 16,300(注)2	普通株式 38,800(注)2 [36,300]	普通株式 34,400(注)2
新株予約権の行使時の払込金額(円)	1(注)3	1(注)3	1(注)3
新株予約権の行使期間	2014年8月1日～ 2026年7月31日	2015年8月1日～ 2027年7月31日	2016年8月1日～ 2028年7月31日
新株予約権の行使により株式を発行する場合の株式の発行価格及び資本組入額(円)	発行価格 1,295(注)4 資本組入額 648	発行価格 1,002(注)4 資本組入額 501	発行価格 1,435(注)4 資本組入額 718
新株予約権の行使の条件	(注)5	(注)5	(注)5
新株予約権の譲渡に関する事項	新株予約権を譲渡するには取締役会の承認を要する	新株予約権を譲渡するには取締役会の承認を要する	新株予約権を譲渡するには取締役会の承認を要する
組織再編成行為に伴う新株予約権の交付に関する事項	(注)6	(注)6	(注)6

	2014年度ストックオプション(第34回・第35回新株予約権)	2015年度ストックオプション(第36回・第37回新株予約権)	2016年度ストックオプション(第38回・第39回新株予約権)
決議年月日	2014年6月25日定時株主総会及び同年7月31日取締役会	2015年6月23日定時株主総会及び2016年2月23日取締役会	2016年3月25日定時株主総会及び2017年2月23日取締役会
付与対象者の区分及び人数	当社取締役5名 第114回定時株主総会の終結の時まで代表取締役会長であった者1名 当社執行役員12名	当社取締役3名 当社または当社の完全子会社の執行役員13名 2015年12月31日時点まで当社の執行役員であった者2名	当社取締役3名 当社または当社の完全子会社の執行役員20名 当社の子会社の従業員(2016年12月31日時点まで当社の執行役員であった者)1名
新株予約権の数(個)	419(注)1	435(注)1	935(注)1 [927]
新株予約権の目的となる株式の種類、内容及び数(株)	普通株式 41,900(注)2	普通株式 43,500(注)2	普通株式 93,500(注)2 [92,700]
新株予約権の行使時の払込金額(円)	1(注)3	1(注)3	1(注)3
新株予約権の行使期間	2017年8月1日～ 2029年7月31日	2018年9月1日～ 2031年2月28日	2019年9月1日～ 2032年2月29日
新株予約権の行使により株式を発行する場合の株式の発行価格及び資本組入額(円)	発行価格 1,899.5(注)4 資本組入額 950	発行価格 2,516.5(注)4 資本組入額 1,259	発行価格 2,991(注)4 資本組入額 1,496
新株予約権の行使の条件	(注)5	(注)5	(注)5
新株予約権の譲渡に関する事項	新株予約権を譲渡するには取締役会の承認を要する	新株予約権を譲渡するには取締役会の承認を要する	新株予約権を譲渡するには取締役会の承認を要する
組織再編成行為に伴う新株予約権の交付に関する事項	(注)6	(注)6	(注)6

	2017年度ストックオプション(第40回・第41回新株予約権)	2018年度ストックオプション(第42回・第43回新株予約権)
決議年月日	2017年3月28日定時株主総会及び2018年3月6日取締役会	2018年3月27日定時株主総会及び2019年2月21日取締役会
付与対象者の区分及び人数	当社取締役3名 当社または当社の完全子会社の執行役員13名 2017年12月31日時点まで当社または当社の完全子会社の執行役員であった者5名	当社取締役3名 当社または当社の完全子会社の執行役員12名 2018年12月31日時点まで当社または当社の完全子会社の執行役員であった者3名
新株予約権の数(個)	645(注)1	591(注)1
新株予約権の目的となる株式の種類、内容及び数(株)	普通株式 64,500(注)2	普通株式 59,100(注)2
新株予約権の行使時の払込金額(円)	1(注)3	1(注)3
新株予約権の行使期間	2020年9月1日～ 2033年2月28日	2021年9月1日～ 2034年2月28日
新株予約権の行使により株式を発行する場合の株式の発行価格及び資本組入額(円)	発行価格 6,616(注)4 資本組入額 3,308	発行価格 7,865(注)4 資本組入額 3,933
新株予約権の行使の条件	(注)5	(注)5
新株予約権の譲渡に関する事項	新株予約権を譲渡するには取締役会の承認を要する	新株予約権を譲渡するには取締役会の承認を要する
組織再編成行為に伴う新株予約権の交付に関する事項	(注)6	(注)6

当連結会計年度の末日(2020年12月31日)における内容を記載しています。当連結会計年度の末日から提出日の前月末現在(2021年2月28日)にかけて変更された事項については、提出日の前月末現在における内容を[ ]内に記載しており、その他の事項については当連結会計年度の末日における内容から変更はありません。

(注) 1 新株予約権1個につき目的となる株式数は、100株である。

2 当社が株式の分割(当社の株式無償割当てを含む。)または株式の併合を行う場合には、新株予約権の目的である株式の数(以下「対象株式数」という。)を次の算式により調整し、調整の結果生じる1株未満の端数はこれを切り捨てるものとする。

調整後対象株式数 = 調整前対象株式数 × 分割・併合の比率

また、上記のほか、対象株式数の調整を必要とするやむを得ない事由が生じたときは、合理的な範囲で対象株式数を調整する。

3 新株予約権の行使に際して出資される財産の価額は、新株予約権を行使することにより交付を受けることができる株式1株当たりの払い込む金銭の額を1円とし、これに対象株式数を乗じた金額とする。

4 発行価格は、新株予約権の行使時の払込金額(1株当たり1円)と付与日における新株予約権の公正な評価単価(第28・29回新株予約権は1株当たり1,294円、第30・31回新株予約権は1株当たり1,001円、第32・33回新株予約権は1株当たり1,434円、第34・35回新株予約権は1株当たり1,898.5円、第36・37回新株予約権は1株当たり2,515.5円、第38・39回新株予約権は1株当たり2,990円、第40・41回新株予約権は1株当たり6,615円、第42・43回新株予約権は1株当たり7,864円)を合算している。

5 (1)新株予約権の割当てを受けた者は、権利行使時においても当社の取締役または執行役員の地位にあることを要す。ただし、任期満了による退任その他正当な理由のある場合にはこの限りでない。

(2)新株予約権を行使することができる期間の満了前に新株予約権の割当てを受けた者が死亡した場合は、相続人のうち1名に限り新株予約権を承継することができる。ただし、再承継はできない。

(3)その他権利行使の条件については、当社と新株予約権の割当てを受けた者との間で締結する「新株予約権割当契約」で定めるところによる。

6 当社が、合併(当社が合併により消滅する場合に限る。)、吸収分割、新設分割、株式交換または株式移転(以上を総称して以下「組織再編行為」という。)をする場合において、組織再編行為の効力発生の時点において残存する新株予約権(以下「残存新株予約権」という。)については、新株予約権の割当てを受けた者に対し、それぞれの場合につき、会社法第236条第1項第8号のイからホまでに掲げる株式会社(以下「再編対象会社」という。)の新株予約権を以下の条件に基づきそれぞれ交付することとする。この場合においては、残存新株予約権は消滅し、再編対象会社は新株予約権を新たに発行するものとする。ただし、以下の条件に沿って再編対象会社の新株予約権を交付する旨を、吸収合併契約、新設合併契約、吸収分割契約、新設分割計画、株式交換契約または株式移転計画において定めた場合に限るものとする。

(1) 交付する再編対象会社の新株予約権の数

残存新株予約権の割当てを受けた者が保有する新株予約権の数と同一の数をそれぞれ交付するものとする。

(2) 新株予約権の目的である再編対象会社の株式の種類

再編対象会社の普通株式とする。

(3) 新株予約権の目的である再編対象会社の株式の数

組織再編行為の条件等を勘案の上、(注)2に準じて決定する。

(4) 新株予約権の行使に際して出資される財産の価額

交付される各新株予約権の行使に際して出資される財産の価額は、以下に定める再編後払込金額に上記(3)に従って決定される当該各新株予約権の目的である再編対象会社の株式の数を乗じて得られる金額とする。再編後払込金額は、交付される各新株予約権を行使することにより交付を受けることができる再編対象会社の株式1株当たり1円とする。

(5) 新株予約権を行使することができる期間

残存新株予約権の行使期間の開始日と組織再編行為の効力発生日のうちいずれか遅い日から、残存新株予約権の行使期間の満了日までとする。

(6) 新株予約権の行使により株式を発行する場合における増加する資本金及び資本準備金に関する事項

残存新株予約権について定められた当該事項に準じて決定する。

(7) 譲渡による新株予約権の取得の制限

譲渡による新株予約権の取得については、再編対象会社の取締役会の決議による承認を要するものとする。

(8) 新株予約権の取得条項

残存新株予約権について定められた取得条項に準じて決定する。

(9) その他の新株予約権の行使の条件

残存新株予約権について定められた行使の条件に準じて決定する

【ライツプランの内容】

該当事項はありません。

【その他の新株予約権等の状況】

該当事項はありません。



(3) 【行使価額修正条項付新株予約権付社債券等の行使状況等】

該当事項はありません。

(4) 【発行済株式総数、資本金等の推移】

年月日	発行済株式 総数増減数 (千株)	発行済株式 総数残高 (千株)	資本金 増減額 (百万円)	資本金 残高 (百万円)	資本準備金 増減額 (百万円)	資本準備金 残高 (百万円)
2010年5月21日	10,000	400,000		64,506		70,258

(注) 自己株式の消却による減少です。

(5) 【所有者別状況】

2020年12月31日現在

区分	株式の状況(1単元の株式数100株)								単元未満 株式の状況 (株)
	政府及び 地方公共 団体	金融機関	金融商品 取引業者	その他 の法人	外国法人等		個人 その他	計	
					個人以外	個人			
株主数(名)		90	34	719	870	157	56,939	58,809	
所有株式数 (単元)		1,613,148	81,114	166,537	1,641,658	949	493,100	3,996,506	349,400
所有株式数 の割合(%)		40.36	2.02	4.16	41.07	0.02	12.33	100.00	

(注) 1 自己株式534,198株は「個人その他」の欄に5,341単元、「単元未満株式の状況」の欄に98株含まれていません。

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

3 2020年12月31日現在の当社の株主数は、単元未満株式のみ所有の株主を含め63,503名です。

(6) 【大株主の状況】

2020年12月31日現在

氏名又は名称	住所	所有株式数 (千株)	発行済株式(自己 株式を除く。)の 総数に対する所有 株式数の割合(%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)(注)1	東京都港区浜松町二丁目11番3号	54,054	13.53
株式会社日本カストディ銀行(信託口)(注)1	東京都中央区晴海一丁目8番12号	24,066	6.02
BNYM TREATY DTT 15 (常任代理人 株式会社三菱UFJ銀行)	240 GREENWICH STREET, NEW YORK, NEW YORK 10286, U.S.A. (東京都千代田区丸の内二丁目7番1号 決済事業部)	11,486	2.87
みずほ信託銀行株式会社 退職給付信託 みずほ銀行口 再信託受託者 株式会社日本カストディ銀行	東京都中央区晴海一丁目8番12号	10,000	2.50
JP MORGAN CHASE BANK 385632 (常任代理人 株式会社みずほ銀行決済営業部)	25 BANK STREET, CANARY WHARF, LONDON, E14 5JP, UNITED KINGDOM (東京都港区港南二丁目15番1号 品川インターシティA棟)	8,871	2.22
株式会社日本カストディ銀行(信託口7)(注)1	東京都中央区晴海一丁目8番12号	8,606	2.15
THE BANK OF NEW YORK 134104 (常任代理人 株式会社みずほ銀行決済営業部)	RUE MONTOYERSTRAAT 46, 1000 BRUSSELS, BELGIUM (東京都港区港南二丁目15番1号 品川インターシティA棟)	7,355	1.84
SSBTC CLIENT OMNIBUS ACCOUNT (常任代理人 香港上海銀行東京支店カストディ業務部)	ONE LINCOLN STREET, BOSTON MA USA 02111 (東京都中央区日本橋三丁目11番1号)	6,395	1.60
株式会社日本カストディ銀行(信託口5)(注)1	東京都中央区晴海一丁目8番12号	6,307	1.57
STATE STREET BANK WEST CLIENT-TREATY 505234 (常任代理人 株式会社みずほ銀行決済営業部)	1776 HERITAGE DRIVE, NORTH QUINCY, MA 02171 U.S.A. (東京都港区港南二丁目15番1号 品川インターシティA棟)	5,983	1.49
計	-	143,127	35.82

- (注) 1 日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)及び株式会社日本カストディ銀行(信託口、同5、同7)の持株数は、すべて信託業務に係る株式です。
- 2 ブラックロック・ジャパン株式会社から、2018年11月21日付で共同保有者合計で24,051千株(持株比率6.02%)を保有しており、そのうち8,130千株(同2.03%)を同社が保有している旨の大量保有に関する変更報告書が関東財務局長に提出されています。  
しかし、当社として当該事業年度末における同社の実質保有株式数の確認ができないため、上記大株主には含めていません。
- 3 株式会社三菱UFJフィナンシャル・グループから、2020年10月19日付で共同保有者合計で32,327千株(持株比率8.09%)を保有しており、そのうち21,536千株(同5.39%)を三菱UFJ信託銀行株式会社が保有している旨の大量保有に関する変更報告書が関東財務局長に提出されています。  
しかし、当社として当該事業年度末における同社の実質保有株式数の確認ができないため、上記大株主には含めていません。
- 4 三井住友信託銀行株式会社から、2020年10月21日付で共同保有者合計で25,651千株(持株比率6.42%)を保有しており、そのうち14,823千株(同3.71%)を三井住友トラスト・アセットマネジメント株式会社が保有しており、10,828千株(同2.71%)を日興アセットマネジメント株式会社が保有している旨の大量保有に関する変更報告書が関東財務局長に提出されています。  
しかし、当社として当該事業年度末における上記2社の実質保有株式数の確認ができないため、上記大株主には含めていません。  
なお、三井住友信託銀行株式会社から、2021年3月19日付で共同保有者合計で27,450千株(持株比率6.87%)を保有しており、そのうち16,406千株(同4.10%)を三井住友トラスト・アセットマネジメント株式会社が保有しており、11,044千株(同2.76%)を日興アセットマネジメント株式会社が保有している旨の大量保有に関する変更報告書が関東財務局長に提出されています。
- 5 野村アセットマネジメント株式会社から、2020年10月22日付で23,411千株(持株比率5.86%)を保有している旨の大量保有に関する変更報告書が関東財務局長に提出されています。  
しかし、当社として当該事業年度末における同社の実質保有株式数の確認ができないため、上記大株主には含めていません。

- 6 株式会社みずほ銀行から、2020年11月20日付で共同保有者合計で28,435千株（持株比率7.11%）を保有しており、そのうち16,517千株（同4.13%）をアセットマネジメントOne株式会社が保有している旨の大量保有に関する変更報告書が関東財務局長に提出されています。
- しかし、当社として当該事業年度末における同社の実質保有株式数の確認ができないため、上記大株主には含めていません。
- なお、株式会社みずほ銀行から、2021年3月5日付で共同保有者合計で30,887千株（持株比率7.73%）を保有しており、そのうち14,570千株（同3.64%）をアセットマネジメントOne株式会社が保有しており、6,317千株（同1.58%）をみずほ証券株式会社が保有している旨の大量保有に関する変更報告書が関東財務局長に提出されています。

(7) 【議決権の状況】

【発行済株式】

2020年12月31日現在

区分	株式数(株)	議決権の数(個)	内容
無議決権株式			
議決権制限株式(自己株式等)			
議決権制限株式(その他)			
完全議決権株式(自己株式等)	(自己保有株式) 普通株式 534,100		権利内容に制限のない標準となる株式
完全議決権株式(その他)(注)1	普通株式 399,116,500	3,991,165	同上
単元未満株式 (注)2	普通株式 349,400		1単元(100株)未満の株式
発行済株式総数	400,000,000		
総株主の議決権		3,991,165	

- (注) 1 「完全議決権株式(その他)」の欄には、(株)証券保管振替機構名義の株式が100株(議決権1個)含まれています。
- 2 「単元未満株式」の欄には、当社所有の自己株式98株が含まれています。

【自己株式等】

2020年12月31日現在

所有者の氏名 又は名称	所有者の住所	自己名義 所有株式数 (株)	他人名義 所有株式数 (株)	所有株式数 の合計(株)	発行済株式総数 に対する所有 株式数の割合(%)
(自己保有株式) 株式会社資生堂	東京都中央区銀座 七丁目5番5号	534,100		534,100	0.13
計		534,100		534,100	0.13

## 2 【自己株式の取得等の状況】

### 【株式の種類等】

会社法第155条第7号による普通株式の取得

#### (1) 【株主総会決議による取得の状況】

該当事項はありません。

#### (2) 【取締役会決議による取得の状況】

該当事項はありません。

#### (3) 【株主総会決議又は取締役会決議に基づかないものの内容】

区分	株式数(株)	価額の総額(円)
当連結会計年度における取得自己株式	1,888	12,658,243
当期間における取得自己株式	423	3,082,750

(注) 当期間における取得自己株式には、2021年3月1日からこの有価証券報告書提出日までの単元未満株式の買取りによる株式数は含まれていません。

#### (4) 【取得自己株式の処理状況及び保有状況】

区分	当連結会計年度		当期間	
	株式数(株)	処分価額の総額(円)	株式数(株)	処分価額の総額(円)
引き受ける者の募集を行った取得自己株式				
消却の処分を行った取得自己株式				
合併、株式交換、株式交付、会社分割に係る移転を行った取得自己株式				
その他(単元未満株式の買増請求による譲渡)	345	1,594,163	72	333,012
その他(ストックオプションの権利行使による譲渡)	31,800	146,905,231	3,300	15,261,257
保有自己株式数	534,198		531,249	

(注) 当期間における保有自己株式数には、2021年3月1日からこの有価証券報告書提出日までの単元未満株式の買取りによる取得、単元未満株式の買増請求及びストックオプションの権利行使による譲渡は含まれていません。

### 3 【配当政策】

当社は、株主の皆さまへの利益還元について、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」を目指しています。この考え方に基づき、持続的な成長のための戦略投資を最優先とし、企業価値の最大化を目指す一方で、資本コストを意識しながら投下資本効率を高め、中長期的に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。

配当金の決定にあたっては、連結業績、フリーキャッシュ・フローの状況を重視し、資本政策を反映する指標の一つとして自己資本配当率(DOE)2.5%以上を目安とした長期安定的かつ継続的な還元拡充を実現します。なお、自己株式取得については、市場環境を踏まえ、機動的に行う方針としています。

#### (配当)

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

当連結会計年度(第121期)の剰余金の配当については、年間配当を1株当たり40.00円(中間配当20.00円、期末配当20.00円)としました。

決議年月日	配当金の総額(百万円)	1株当たり配当額(円)
2020年8月6日 取締役会決議	7,989	20.00
2021年3月25日 定時株主総会決議	7,989	20.00

#### 4 【コーポレート・ガバナンスの状況等】

##### (1) 【コーポレート・ガバナンスの概要】

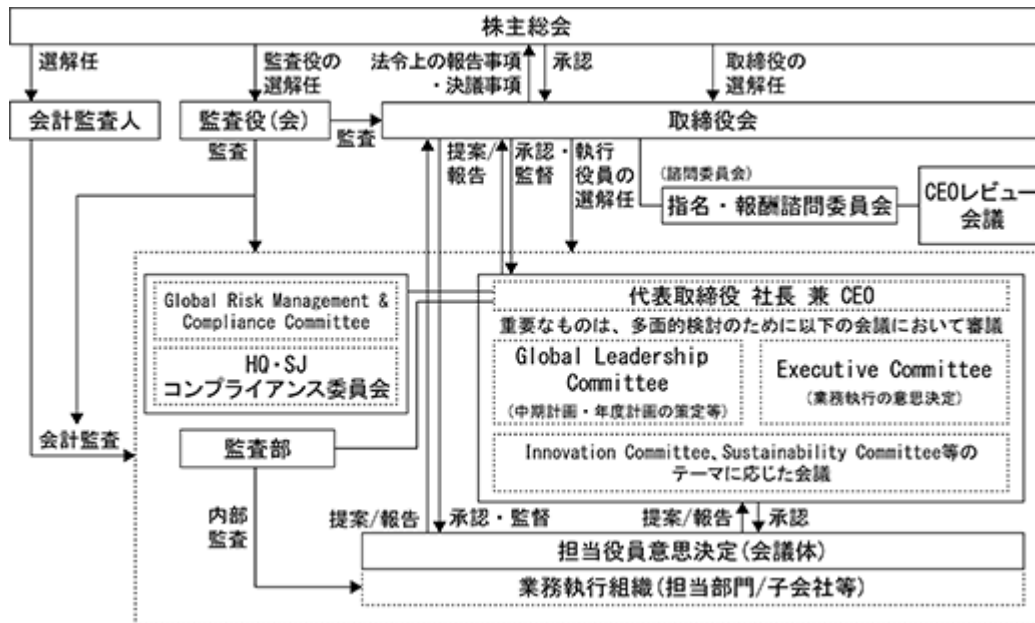
コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方

当社を含む資生堂グループは、「BEAUTY INNOVATIONS FOR A BETTER WORLD」を企業理念 THE SHISEIDO PHILOSOPHYとしており、コーポレートガバナンスを「企業理念の達成を通じ、持続的な成長を実現するための基盤」と位置づけています。

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

##### コーポレート・ガバナンス体制の概要

2021年1月1日以降の当社のコーポレートガバナンスの体制は、以下のとおりです。



(イ) 経営・執行体制

(業務執行及びコーポレートガバナンスに関する機関の構成)

各機関の会議に法令上出席義務のある者及び毎回出席することと定めている者は、以下の表に記載のとおりです。

これらの機関のうち、Executive Committee、Global Leadership Committee、Global Risk Management & Compliance Committee及びHQ・SJコンプライアンス委員会の構成員には、当社の従業員並びに当社の国内外の子会社等の取締役、エグゼクティブオフィサー、執行役員及び従業員も含まれますが、以下の表では当社の取締役、監査役及び執行役員のみを記載し、議長、委員長、チェアパーソンまたはこれに準ずる立場の者には 印を付し、それ以外の構成員には 印を付しています。また、陪席者及びオブザーバーは 印を付しています。

役職	氏名	取締役会	指名・報酬諮問委員会	CEOレビュー会議	監査役会	Executive Committee	Global Leadership Committee	Global Risk Management & Compliance Committee	HQ・SJコンプライアンス委員会
代表取締役	魚谷雅彦		○						
	鈴木ゆかり	○				○	○	○	
取締役	直川紀夫	○				○	○	○	○
	横田貴之	○				○	○	○	○
社外取締役	藤森義明	○	○	○					
	石倉洋子	○		○					
	岩原紳作	○	○	○					
	大石佳能子	○	○	○					
常勤監査役	吉田猛	○							
	宇野晶子	○			○				
社外監査役	後藤靖子	○		○	○				
	野々宮律子	○		○	○				
	小津博司	○		○	○				
エグゼクティブオフィサー(執行役員含む)	青木淳								
	藤原憲太郎						○	○	
	岡部義昭					○	○	○	
	安野裕美					○	○	○	
	マリア チクラナ					○	○	○	
	堀井清美								○
	三浦昭宏								
	アンジェリカ マンソン						○		
	中村実					○	○	○	○
	アントニオ スピロトプロス					○	○	○	
	高野篤典							○	
	梅津利信					○	○	○	
	山本尚美								
	吉田克典					○	○	○	
行定良太						○			

(業務執行及びコーポレートガバナンスに関する機関の活動内容)

「取締役会」

当社の取締役会は社外取締役4名を含む取締役8名で構成され、少人数で迅速な意思決定を行う体制としています。取締役会は概ね1カ月に1回程度開催し、重要事項はすべて付議されています。なお、当連結会計年度は取締役会を16回開催し、取締役の平均出席率、社外取締役の平均出席率及び社外取締役を除く取締役の出席率は、いずれも100%でした。

なお、取締役の任期は1年としています。

「指名・報酬諮問委員会」

2021年1月から、役員指名諮問委員会と役員報酬諮問委員会をより効率的に実施運営すべく、両委員会を「指名・報酬諮問委員会」に統合しました。指名・報酬諮問委員会では、役員候補者の選任、役員の昇格、役員報酬制度、役員業績評価に基づく役員報酬の支給内容などを取締役会に答申します。

統合する前の当連結会計年度は役員指名諮問委員会を4回開催し、取締役及び監査役候補者の選定並びに執行役員、エグゼクティブオフィサーの選任等について検討、答申を行いました。また、役員報酬諮問委員会は4回開催し、前年度の取締役及び執行役員の賞与、2020年度の実績及び執行役員への報酬支払の方針並びに個人別報酬についての検討を行いました。

「CEOレビュー会議」

指名・報酬諮問委員会の審議機関として設置しており、主に社長 兼 CEOの指名及び報酬に関する評価のための機関です。活動内容等は、(4) 役員の報酬等 (ト) 指名・報酬諮問委員会及び同委員会に設置するCEOレビュー会議の役割に記載のとおりです。当連結会計年度は、1回開催しました。

「監査役会」

当社の監査役会は常勤監査役2名及び社外監査役3名の5名で構成され、監査役は、(3) 監査の状況の監査役監査の状況に記載のとおり、取締役の業務執行の適法性・妥当性について監査しています。当連結会計年度は監査役会を13回開催し、監査役の出席率は100%でした。

「Executive Committee」

社長 兼 CEOによる意思決定に先立ち、特に重要な案件について多面的な審議を行います。当連結会計年度は、毎月1回以上開催しました。

「Global Leadership Committee」

経営計画や中長期の経営戦略等について多面的な審議を行います。当連結会計年度は、6回開催しました。

「Global Risk Management & Compliance Committee」

グローバル及びローカルの社会変化や資生堂グループの現状を的確に捉え、これに基づき経営リスク要因を特定し、重要リスクの優先順位付けとその対策、世界各地の倫理・コンプライアンスの現状と対策を検討します。

「HQ・SJコンプライアンス委員会」

当社(HQ)及び資生堂ジャパン株式会社(SJ)を含む、日本国内に所在する資生堂グループ各社における倫理、コンプライアンス、インシデントの現状把握と対策を検討します。当連結会計年度は、2回開催しました。



(注) 1 取締役の定数

当社の取締役は12名以内にする旨定款に定めています。

2 取締役の選任の決議要件

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

3 取締役会にて決議することができる株主総会決議事項

(自己株式の取得)

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

(責任免除)

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

(中間配当金)

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

4 株主総会の特別決議要件

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

5 責任限定契約

当社は、社外取締役が期待される役割を十分に発揮できるようにするとともに、有能な人材を招聘できるように、社外取締役との間で当該社外取締役の会社法第423条第1項の責任につき、善意でかつ重大な過失がないときは、同法第425条第1項各号の定める額を限度として責任を負担する旨を定めた契約(同法第427条第1項に規定する契約(いわゆる責任限定契約))を締結しています。なお、当社は、現時点では社外取締役以外の非業務執行取締役と責任限定契約を締結する具体的な必要性がないことから、責任限定契約を締結することができる対象を変更するための定款変更は行っていません。

6 氏名表記

社外取締役石倉洋子氏の戸籍上の氏名は、栗田洋子氏です。

(ロ) 当該体制を選択する理由

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

資生堂グループが2016年1月に導入した6つの地域と5つのブランドカテゴリーを掛け合わせたマトリクス型の組織体制のもと、当社はグローバル本社としてグループ全体を統括し、必要なサポートを行う機能を担う一方、当社が保有していた権限の多くを、日本、中国、アジア、米州、欧州及びトラベルリテールのそれぞれを統括する地域本社に委譲することで、責任と権限の現地化を進めています。この経営体制下での取締役会の構成や運営も含めた当社のコーポレートガバナンス体制のあるべき姿について議論を重ねた結果、資生堂グループ全体への監督機能を十分に発揮するためには“モニタリングボード型”で進めることが適切であるとの結論に至り、監査役会設置会社の体制の利点を活かしながら“モニタリングボード型のコーポレートガバナンス”を実施しています。

(ハ) 取締役及び監査役の多様性等に関する基本的考え方

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

候補者を選定する際には、ジェンダー平等の実現や、年齢・国籍等の属性や人格に加え、経営に関連する各分野の識見や経験などにも配慮して豊かな多様性を確保することを重視しています。また、社外取締役及び社外監査役については、当社の従来の枠組みにとらわれない視点を経営に活かすことをねらいに一定の在任上限期間を設けており、在任期間の長い社外役員と新任の社外役員との引き継ぎの期間を設けながら社外役員の適切な交代を進めています。

取締役会において今後当社が「モニタリングボード型のコーポレートガバナンス」を実施していくことが望ましいとの結論に至ったことを踏まえ、取締役会における社外取締役の構成比率に対する考え方を定めています。

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

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

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

## (二) 取締役及び監査役の実際の構成

有価証券報告書提出日現在に在任する取締役8名のうち、4名(50.0%)は当社が定める社外役員の独立性に関する判断基準を満たした独立性の高い社外取締役です。一方、執行役員を兼務する取締役4名は、当社グループ以外で経営者としてのキャリアを積んだ者1名、当社グループ以外でファイナンス責任者としてのキャリアを積んだ者1名及び当社グループでのキャリアを有する者2名で構成されています。なお、女性の取締役は3名(37.5%)です。

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

取締役と監査役の合計13名のうち、7名(53.8%)が独立性の高い社外取締役又は社外監査役であり、6名(46.2%)が女性です。

## (ホ) 社長 兼 CEOのサクセッション

当社では、社長 兼 CEOの後任候補者の選定には現任者自身の関与が必要であり、そのサクセッションプランの立案責任も現任者が負うものと考えています。一方で、現任の社長 兼 CEO自身の再任という選択肢を含む場合には、審議の公正性を確保するため、再任の要否の検討は、指名・報酬諮問委員会において委員長及び社外取締役である委員のみで行います。また、指名・報酬諮問委員会は、社長 兼 CEOよりサクセッションプランや具体的な後任候補者の指名について十分な報告を受け、意見を交換し、独立した立場からの社長 兼 CEOに対する評価や当社の経営課題も踏まえて検討を加え、フィードバックを行います。具体的な後任候補者の評価については、社長 兼 CEOが選定した候補者案に対し、社外取締役及び社外監査役で構成されるCEOレビュー会議が、独立かつ客観的な立場からその妥当性について判断します。CEOレビュー会議を含む指名・報酬諮問委員会の機能は、取締役会の機能の重要な部分を担うものであるため、取締役会はその判断を尊重します。また、実際に後任の社長 兼 CEOを選定する際は、指名・報酬諮問委員会は最終候補者及び最終候補者選定のプロセス等につき十分に審議したうえでその意見を答申し、取締役会はその当該答申を最大限尊重して選定決議を行います。なお、当社の社長 兼 CEOが後任候補者を選定する際に支障がある場合等には、指名・報酬諮問委員会が主導的な役割を担うこともあり得ます。

前連結会計年度に、現任の魚谷社長 兼 CEOの任期延長及び具体的サクセッションプランの枠組み等が取締役会で承認されたことを踏まえ、当連結会計年度は、当該サクセッションプランの遂行を開始するとともに、その進捗状況について役員指名諮問委員会や監査役への報告を行いました。

(ハ) 取締役、監査役及び執行役員のサクセッションプラン並びに研修

当社は、社長だけでなく、経営に対する監督機能の鍵となる社外取締役及び社外監査役のサクセッションプランも重要であると考えています。このことから、就任期間や後継者候補の要件の明確化、多様性の一層の強化を含むサクセッションプランについて、指名・報酬諮問委員会の検討の対象としています。

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

さらに、次世代の経営幹部の育成のため、執行役員候補となる幹部従業員には、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。

(ト) 内部統制システムの整備の状況及びリスク管理体制の整備の状況

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

・ コンプライアンス

資生堂グループ共通の企業理念「THE SHISEIDO PHILOSOPHY」を定義し、私たちが果たすべき企業使命を定めた「OUR MISSION」、これまでの140年を超える歴史の中で受け継いできた「OUR DNA」、資生堂全社員がともに仕事を進めるうえで持つべき心構え「OUR PRINCIPLES(TRUST 8)」を定め、あわせてより高い倫理基準をもって業務に取り組むための倫理行動基準を制定し、適法かつ公正な企業活動の推進に努めています。

また、倫理行動基準に基づきグループ全体で遵守する基本ポリシー・ルールを制定し、「THE SHISEIDO PHILOSOPHY」と倫理行動基準と併せて、グループ各社・各事業所への浸透を図り、もって、グループ各社・各事業所が、詳細な諸規程を制定するための環境を整備しています。

当社にコンプライアンス及びリスクマネジメントを取扱うGlobal Risk Management & Compliance Committee及びHQ・SJコンプライアンス委員会を設置し、世界の主要地域に配置した地域本社においてコンプライアンス機能を果たす組織と連携しながら「グループ全体の適法かつ公正な企業活動の推進」や「リスク対策」など、企業品質向上に向けた活動を統括します。なお、重要な事案や推進状況については、代表取締役社長を通じ取締役会に適宜提案・報告を行います。

グループ全体の適法かつ公正な企業活動の推進及びリスク対策の担当をグループ各社・各事業所に配置し、定期的に企業倫理に関する研修・啓発活動の計画及び推進、インシデント対応やリスク管理を行います。リスクマネジメントを担当する部門やコンプライアンス及びリスクマネジメントを取扱う委員会は、各社・各事業所に配置した担当と定期的に情報共有の場を持ちます。

また、グループ内における法令・定款・諸規程に違反する行為を発見して是正することを目的に、内部通報窓口として、グループ各社にホットラインを設置するとともに、リスクマネジメントを担当する部門の役員に直接通報、相談できるホットラインを設置しています。なお、日本地域のホットラインは、社内相談員による社内窓口に加え、社外の専門業者委託した社外窓口も設置しています。

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

・ 財務報告の信頼性確保

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

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

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

・ 関連当事者間取引の確認の状況

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

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

・ リスクマネジメント

企業活動に関するリスクについては、Global Risk Management & Compliance Committeeがグループ横断で統括しています。Global Risk Management & Compliance Committeeは、経営戦略上のリスクや業務運営上のリスクを把握・評価し、必要な予防策を講じ、また、世界の主要地域に配置した地域本社において想定しうる緊急事態に対する対応策の策定支援を行っています。実際に緊急事態が発生した場合には、そのレベルに応じて「対策本部」、「対策プロジェクト」、「対策チーム」などのレベル別の組織を編成して対応しています。

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

<https://corp.shiseido.com/jp/ir/governance/inner.html>

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

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

・ コンプライアンス

企業活動に関するリスクについては、Global Risk Management & Compliance Committeeの事務局が、同Committeeの各メンバーと個別に意見交換を実施し、資生堂グループにおける重要リスク及び全社的リスクマネジメント(ERM)の推進について議論しました。また、新型コロナウイルス感染症の感染拡大への対応を中心に、3月、4月、7月開催の取締役会で報告しました。

9月、12月に実施した「HQ・SJコンプライアンス委員会」において、日本国内における懲戒事案・相談ルーム案件を踏まえた課題について議論しました。

入社時の研修及び全社員対象のeラーニングにて「資生堂グループ倫理行動基準」を浸透させています。

反社会的勢力との取引を回避するために導入している事前審査制度について、年間で1,660件の事前審査を行うなど、引き続き反社会的勢力排除に向けた取り組みを実施しました。

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

・ 財務報告の信頼性確保

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

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

・ 関連当事者間取引の確認の状況

2020年3月25日に提出の第120期有価証券報告書の作成に先立ち、2020年2月6日開催の取締役会において前連結会計年度における関連当事者間取引の実績を報告しました。なお、前連結会計年度における関連当事者間取引のうち開示対象となる取引については、第120期有価証券報告書の「第5 経理の状況 1 連結財務諸表等 (1)連結財務諸表 注記事項」の「関連当事者情報」に記載しています。

2020年2月6日開催の取締役会において、当連結会計年度における関連当事者間取引の調査対象予定者及び開示対象となる取引の類型等を報告し、当該報告内容に沿って当連結会計年度の関連当事者間取引の調査を行いました。2021年2月9日、取締役会に対し当連結会計年度における関連当事者間取引の実績を書面をもって報告しました。なお、当連結会計年度における関連当事者取引のうち開示対象となる取引については、本有価証券報告書の「第5 経理の状況 1 連結財務諸表等 (1)連結財務諸表 注記事項」の「関連当事者情報」に記載しています。

・ リスクマネジメント

グループ各社で発生したリスク案件を集約し、レベル別に分類の上、レベル毎に定めた体制で対応し、担当役員へ月次で報告しました。また、状況に応じて取締役会においてリスク案件の報告を行いました。

このほか、当社の内部統制システムの当連結会計年度における運用状況の概要について、以下のURLに掲載の第121回定時株主総会招集ご通知に際してのインターネット開示事項（法令及び定款に基づく開示事項）3ページ～8ページに記載して開示しています。

<https://corp.shiseido.com/jp/ir/shareholder/2021/pdf/info01.pdf>

(2) 【役員の状況】

役員一覧

取締役：男性5名 女性3名(取締役のうち女性の比率37.5%)

監査役：男性2名 女性3名(監査役のうち女性の比率60.0%)

役員合計：男性7名 女性6名(役員合計のうち女性の比率46.2%)

役職名	氏名	生年月日	略歴	任期	所有株式数 (株)
代表取締役 エグゼクティブ オフィサー 1 社長 兼 CEO 取締役会議長	魚谷 雅彦	1954年6月2日生	1977年4月 ライオン歯磨株式会社(現 ライオン株式会社)入社 1988年1月 シティバンクN.A. マネジャー 1991年4月 クラフト・ジャパン株式会社(現 モンデリーズ・ジャパン株式会社) 代表取締役副社長 1994年5月 日本コカ・コーラ株式会社 取締役 上級副社長・マーケティング本部長 2001年10月 同社代表取締役社長(Global Officer) 2006年8月 同社代表取締役会長 2007年6月 株式会社ブランドヴィジョン 代表取締役社長 2011年8月 アスクル株式会社 社外取締役 2012年10月 シティバンク銀行株式会社(当時) 取締役(非常勤) 2013年4月 当社マーケティング統括顧問 2014年4月 当社執行役員社長(現) 2014年6月 当社代表取締役(現) 2020年1月 日本地域CEO(現) 資生堂ジャパン株式会社 代表取締役 会長 兼 社長 2020年10月 同社代表取締役 会長 兼 CEO (現) 2021年1月 当社エグゼクティブオフィサー (現)	(注)4	17,300
代表取締役 エグゼクティブ オフィサー 1 常務 チーフブランドオフィ サー クレ・ド・ポー ポージェ、イブサ、ザ・ギン ザ、パウム	鈴木 ゆかり	1962年9月16日生	1985年4月 当社入社 2014年4月 株式会社イブサ 代表取締役 社長 2015年4月 当社日本事業本部 プレステージ ブランド事業本部 マーケティング 部長 2015年10月 資生堂ジャパン株式会社 プレ ステージブランド事業本部 マーケ ティング部長 2016年1月 同社専門店事業本部 マーケティ ング部 マーケティングディレク ター 2017年1月 当社グローバルプレステージブラ ンド事業本部 クレ・ド・ポー ポージェブランドユニット ブラン ドディレクター 2018年1月 当社執行役員 当社グローバルプレステージブラ ンド事業本部 チーフブランドオ フィサー クレ・ド・ポー ポージェ ブランド 2020年1月 当社常務(現) 当社チーフブランドオフィサー クレ・ド・ポー ポージェ、イブ サ、ザ・ギンザ、パウム(現) 2020年3月 当社取締役 2021年1月 当社代表取締役(現) 当社エグゼクティブオフィサー (現)	(注)4	1,200

役職名	氏名	生年月日	略歴	任期	所有株式数 (株)
取締役 エグゼクティブ オフィサー 1 常務 日本地域COO (最高執行責任者)	直川紀夫	1967年1月6日生	1989年4月 当社入社 2010年1月 当社国際事業部 国際事業企画部長 2012年4月 当社経営企画部長 2014年4月 当社執行役員 最高財務責任者 当社財務、IR、情報企画、内部統制担当 2015年4月 当社執行役員 財務本部長 最高財務責任者 CFO 2016年1月 当社経営管理担当 2017年1月 当社ビジネスデベロップメント担当 2018年1月 当社執行役員常務(現) 2018年7月 当社サプライネットワーク本部長 2019年1月 当社チーフサプライネットワークオフィサー 当社デマンド・サプライ計画、ロジスティクス、生産、工場、サプライ・購買統括、SN <sup>2</sup> 改革、グローバルイニシアティブ、那須工場設立準備担当 2020年1月 当社SN戦略、SN基盤開発、グローバルブランドS&OP <sup>3</sup> 推進担当 2020年3月 当社取締役(現) 2020年10月 日本地域COO(最高執行責任者)(現) 資生堂ジャパン株式会社 代表取締役社長 兼 COO(最高執行責任者)(現) 2021年1月 当社エグゼクティブオフィサー(現)	(注)4	12,100

役職名	氏名	生年月日	略歴	任期	所有株式数 (株)
取締役 エグゼクティブ オフィサー 1 CFO(最高財務責任者) 日本地域CFO	横 田 貴 之	1973年5月18日生	1996年4月 住友商事株式会社入社 2003年12月 ダウ・ケミカル日本株式会社 カントリーコントローラー 2006年8月 GE東芝シリコン株式会社(現 モメンティブ・パフォーマンス・マテリアルズ・ジャパン合同会社) ジャパン ファイナンス マネージャー 2007年9月 ユニリーバ・ジャパン株式会社 サプライチェーン ファイナンス ディレクター 北東アジア 2010年12月 ユニリーバ・アジア・プライベート・リミテッド ファイナンス ディレクター マーケティング オペレーションズ アンド カスタマー デベロップメント アジア アフリカ 中歐 東欧 2011年9月 同社ファイナンス ディレクター グローバル マーケティング オペレーションズ 2012年8月 ユニリーバ・ジャパン・ホールディングス株式会社 代表取締役 ヴァイスプレジデント ファイナンス ジャパン/コリア 2016年7月 ユニリーバPLC ヴァイスプレジデント ファイナンス グローバル ヘアケア カテゴリー 2019年11月 当社HQファイナンス部長 2020年1月 当社財務経理部長(現) 2020年4月 資生堂ジャパン株式会社 取締役 CFO 2021年1月 当社エグゼクティブオフィサー(現) 当社執行役員 CFO(最高財務責任者)(現) 日本地域CFO(現) 資生堂ジャパン株式会社 エグゼクティブオフィサー CFO(現) 2021年3月 当社取締役(現)	(注)4	0



役職名	氏名	生年月日	略歴	任期	所有株式数 (株)
社外取締役	藤 森 義 明	1951年7月3日生	1975年4月 日商岩井株式会社(現 双日株式会社)入社 1986年10月 日本ゼネラル・エレクトリック株式会社入社 1997年9月 ゼネラル・エレクトリック・カンパニー カンパニーオフィサー 2001年5月 同社シニアバイスプレジデント 2008年10月 日本ゼネラル・エレクトリック株式会社 代表取締役 会長 兼 社長 兼 CEO 2011年3月 日本GE株式会社(現 GEジャパン株式会社) 代表取締役 会長 2011年6月 株式会社LIXIL(吸収合併消滅会社)取締役 株式会社住生活グループ(現 株式会社LIXIL) 取締役 2011年8月 株式会社LIXIL(吸収合併消滅会社) 代表取締役 社長 兼 CEO 株式会社LIXILグループ(現 株式会社LIXIL) 取締役 代表執行役 社長 兼 CEO 2012年6月 東京電力株式会社(現 東京電力ホールディングス株式会社) 社外取締役 2016年1月 株式会社LIXIL(吸収合併消滅会社) 代表取締役 会長 兼 CEO 2016年6月 武田薬品工業株式会社 社外取締役(現) 2016年7月 ポストンサイエンティフィックコーポレーション 社外取締役(現) 2017年2月 シーヴィーシー・アジア・パンフィック・ジャパン株式会社 最高顧問(現) 2018年8月 日本オラクル株式会社 社外取締役会長(現) 2019年6月 株式会社東芝 社外取締役(現) 2020年3月 当社社外取締役(現)	(注)4	200

役職名	氏名	生年月日	略歴	任期	所有株式数 (株)
社外取締役	石 倉 洋 子 (注)3	1949年3月19日生	1985年7月 マッキンゼー・アンド・カンパニー・インク日本支社入社 1992年4月 青山学院大学国際政治経済学部教授 1996年3月 エイボン・プロダクツ株式会社(現 エフエムジー&ミッション株式会社) 取締役(非常勤) 2000年4月 一橋大学大学院国際企業戦略研究科 教授 2001年2月 中央教育審議会 委員 2004年4月 ボーダフォンホールディングス株式会社(当時) 取締役(非常勤) 日本郵政公社(当時) 社外理事(非常勤) 2005年10月 日本学術会議 副会長 2006年6月 株式会社商船三井 社外取締役 2008年1月 総合科学技術会議 議員(非常勤) 2010年6月 日清食品ホールディングス株式会社 社外取締役 富士通株式会社 社外取締役 2011年4月 慶應義塾大学大学院メディアデザイン研究科 教授 2012年4月 一橋大学 名誉教授(現) 2012年6月 ライフネット生命保険株式会社 社外取締役 2014年6月 双日株式会社 社外取締役 2015年6月 当社社外取締役(現) 2018年4月 当社役員指名諮問委員会委員長 2019年6月 積水化学工業株式会社 社外取締役(現) 2020年5月 株式会社TSIホールディングス 社外取締役(現) 2021年1月 当社指名・報酬諮問委員会委員長(現)	(注)4	1,400

役職名	氏名	生年月日	略歴		任期	所有株式数 (株)
社外取締役	岩原 紳作	1952年12月17日生	1978年8月 1981年9月 1982年12月 1991年9月 1991年11月 2003年4月 2005年1月 2009年4月 2010年4月 2013年4月 2013年6月 2015年1月 2017年7月 2018年3月 2019年6月	東京大学法学部 助教授 米国 ハーバード大学ロー・ス クール 客員研究員 米国 カリフォルニア大学バーク レー校ロー・スクール 客員研究 員 米国 ハーバード大学ロー・ス クール 客員教授 東京大学大学院法学政治学研究科 教授 郵政行政審議会 委員 企業会計審議会 委員 公益財団法人財務会計基準機構 理事 法制審議会 委員、法制審議会会 社法制部会 部会長 早稲田大学法学学術院 教授(現) 東京大学 名誉教授(現) 金融審議会 会長 森・濱田松本法律事務所 顧問 (現) 当社社外取締役(現) 法制審議会 会長	(注)4	400
社外取締役	大石 佳能子	1961年3月24日生	1983年4月 1987年8月 1988年11月 2000年6月 2000年7月 2001年8月 2002年8月 2010年6月 2015年6月 2016年3月 2018年4月	日本生命保険相互会社入社 マッキンゼー・アンド・カンパ ニー・インク ニューヨーク支社 マッキンゼー・アンド・カンパ ニー・インク 東京支社 株式会社メディヴァ 代表取締役 (現) 株式会社西南メディヴァ(現 株式 会社シーズ・ワン) 代表取締役 (現) アスクル株式会社 社外監査役 同社社外取締役 アステラス製薬株式会社 社外取 締役 江崎グリコ株式会社 社外取締役 (現) 参天製薬株式会社 社外取締役 (現) スルガ銀行株式会社 社外取締役 当社社外取締役(現) 当社役員報酬諮問委員会委員長	(注)4	2,000

役職名	氏名	生年月日	略歴		任期	所有株式数 (株)
常勤監査役	吉田 猛	1961年10月4日生	1985年8月 1992年2月 2009年4月 2011年4月 2014年10月 2016年1月 2017年1月 2018年1月 2018年3月	株式会社オークラ経営経学院入社 当社入社 当社事業企画部長 兼 事業管理室長 資生堂アメリカズCorp. 上級副社長 当社監査部長 資生堂ジャパン株式会社 ジャパン運営部長 株式会社エフティ資生堂 パーソナルケア事業計画部長 当社秘書・渉外部付 当社常勤監査役(現)	(注)5	3,200
常勤監査役	宇野 晶子	1960年10月14日生	1983年4月 2008年4月 2009年4月 2010年4月 2011年4月 2016年1月 2019年1月 2019年3月	当社入社 当社ビューティソリューション開発センター次長 当社お客さま・社会リレーション部次長 資生堂ビジネスソリューション株式会社 お客さまセンター次長 当社お客さまセンター次長 資生堂ジャパン株式会社 お客さまセンター長 当社秘書・渉外部 部付部長 当社常勤監査役(現)	(注)6	5,800
社外監査役	後藤 靖子	1958年2月19日生	1980年4月 1997年1月 1998年7月 2001年1月 2003年7月 2004年6月 2005年10月 2008年7月 2010年8月 2011年10月 2013年7月 2014年10月 2015年6月 2017年6月 2018年6月 2019年3月 2019年6月	運輸省入省 同省九州運輸局 企画部長 同省運輸政策局観光部 企画調査室長 海上保安庁 国際危機管理官 国土交通省総合政策局 交通消費者行政課長 日本政府観光局 ニューヨーク観光宣伝事務所長 山形県 副知事 国土交通省 北陸信越運輸局長 同省大臣官房審議官(海事局担当) 独立行政法人鉄道建設・運輸施設整備支援機構 理事(共有船舶担当) 国土交通省国土交通政策研究所 所長 九州旅客鉄道株式会社入社 顧問 同社鉄道事業本部 副本部長 兼 旅行事業本部長 同社常務取締役鉄道事業本部 副本部長 兼 旅行事業本部長 同社常務取締役(財務部担当 CFO) 同社取締役監査等委員 当社社外監査役(現) 株式会社デンソー 社外監査役(現)	(注)6	300

役職名	氏名	生年月日	略歴	任期	所有株式数 (株)
社外監査役	野々宮 律子	1961年11月28日生	1987年9月 ビート・マーウィック・メイン会計事務所(現 KPMG LLP)入所 1997年4月 KPMGコーポレートファイナンス株式会社 パートナー 2000年11月 UBSウォーバーグ証券会社(現 UBS証券株式会社)入社 2005年1月 同社マネージングディレクター M&Aアドバイザー 2008年7月 GEキャピタルアジアパシフィック シニアバイスプレジデント ビジネスディベロップメントリーダー 2013年12月 GCAサヴィアン株式会社(現 GCA株式会社) マネージングディレクター(現) 2017年3月 同社取締役(現) 2020年3月 当社社外監査役(現) 2020年6月 長瀬産業株式会社 社外取締役(現)	(注)7	0
社外監査役	小津 博司	1949年7月21日生	1974年4月 東京地方検察庁 検事 2001年6月 佐賀地方検察庁 検事正 2002年8月 最高検察庁 検事 2004年6月 法務省 大臣官房長 2006年6月 法務省 刑事局長 2007年7月 法務省 法務事務次官 2009年7月 札幌高等検察庁 検事長 2010年12月 最高検察庁 次長検事 2011年8月 東京高等検察庁 検事長 2012年7月 最高検察庁 検事総長 2014年9月 弁護士登録 2015年6月 三井物産株式会社 社外監査役(現) トヨタ自動車株式会社 社外監査役(現) 2016年3月 一般財団法人清水育英会 代表理事(現) 2016年11月 一般社団法人刑事司法福祉フォーラム・オアシス 代表理事(現) 2017年3月 当社社外監査役(現) 2017年5月 一般財団法人日本刑事政策研究会 代表理事(現)	(注)8	300
計					44,200

1 2021年1月より、全社の業務執行に責任を持つ「エグゼクティブオフィサー」体制を新たに導入しました。

社内の取締役4名は、エグゼクティブオフィサーと執行役員を兼ねています。

2 SN: サプライネットワーク

3 S&OP: セールス&オペレーション

(注) 1 藤森義明氏、石倉洋子氏、岩原紳作氏及び大石佳能子氏は、社外取締役です。

2 後藤靖子氏、野々宮律子氏及び小津博司氏は、社外監査役です。

3 石倉洋子氏の戸籍上の氏名は栗田洋子です。

4 取締役の任期は、2020年12月期に係る定時株主総会終結の時から2021年12月期に係る定時株主総会終結の時までです。

5 監査役吉田猛氏の任期は、2017年12月期に係る定時株主総会終結の時から2021年12月期に係る定時株主総会終結の時までです。

6 監査役宇野晶子氏及び後藤靖子氏の任期は、2018年12月期に係る定時株主総会終結の時から2022年12月期に係る定時株主総会終結の時までです。

7 監査役野々宮律子氏の任期は、2019年12月期に係る定時株主総会終結の時から2023年12月期に係る定時株主総会終結の時までです。

8 監査役小津博司氏の任期は、2020年12月期に係る定時株主総会終結の時から2024年12月期に係る定時株主総会終結の時までです。

〔ご参考〕 取締役を兼務しないエグゼクティブオフィサー

取締役を兼務しないエグゼクティブオフィサー：男性10名 女性5名(取締役を兼務しない  
エグゼクティブオフィサーのうち女性の比率33.3%)

地位	氏名	担当等
エグゼクティブ オフィサー 常務	青 木 淳	チーフソーシャルバリュークリエイションオフィサー
エグゼクティブ オフィサー 常務	藤 原 憲 太 郎	中国地域CEO 資生堂(中国)投資有限公司 董事長兼総経理
エグゼクティブ オフィサー 常務	岡 部 義 昭	チーフブランドイノベーションオフィサー
エグゼクティブ オフィサー	安 野 裕 美	チーフパブリックリレーションズオフィサー
エグゼクティブ オフィサー	マ リ ア チ ク ラ ナ	チーフリーガルオフィサー グローバルジェネラルカウンセル
エグゼクティブ オフィサー	堀 井 清 美	チーフビューティーストラテジーオフィサー
エグゼクティブ オフィサー	三 浦 昭 宏	副チーフサブライネットワークオフィサー
エグゼクティブ オフィサー	アンジェリカ マ ン ソ ン	チーフデジタルオフィサー
エグゼクティブ オフィサー	中 村 実	チーフピープルオフィサー チーフウェルネスオフィサー
エグゼクティブ オフィサー	アントニオ スピリトポロス	チーフサブライネットワークオフィサー
エグゼクティブ オフィサー	高 野 篤 典	チーフインフォメーションテクノロジーオフィサー
エグゼクティブ オフィサー	梅 津 利 信	チーフストラテジーオフィサー
エグゼクティブ オフィサー	山 本 尚 美	チーフクリエイティブオフィサー
エグゼクティブ オフィサー	吉 田 克 典	チーフクオリティーオフィサー チーフテクノロジーオフィサー
エグゼクティブ オフィサー	行 定 良 太	チーフブランドオフィサー ブランドSHISEIDO

執行役員を兼ねています。

社外役員の状況

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

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

地位	氏名	重要な兼職先 (当該兼職先での地位)	重要な兼職先と当社との関係
社外 取締 役	藤 森 義 明	武田薬品工業株式会社 (社外取締役)	当社グループは、同社グループと業務委託等の取引があります。当社グループの当連結会計年度における同社グループへの支払実績は、当社連結ベースにおける当連結会計年度の売上原価、販売費及び一般管理費合計額の1%未満であり、当社グループから見た取引額は僅少です。 同社グループの当社グループからの業務受託等による売上実績は、同社グループの2020年3月期の連結ベースの「売上収益」の1%未満であり、同社グループから見た取引額は僅少です。
		ボストン サイエンティフィック コーポレーション (社外取締役)	当社は、同社と特記すべき関係はありません。
		シーヴィーシー・アジア・パシフィック・ジャパン株式会社 (最高顧問)	当社は、2021年2月に、同社のグループ会社であるCVC Asia Pacific Limited及びその関係会社が投資助言を行うファンドが出資をしている法人に当社のパーソナルケア事業を譲渡すること並びに、その後、同事業の運営会社の株主として、事業のさらなる成長と発展に協力していくことなどに関して、法的拘束力を有する正式契約を締結しました。同氏は同社の業務執行者ではありませんが、本件取引の公正を期するため、本件取引に関する当社取締役会の決議には参加しておらず、その他、当社での本件取引に関する情報共有・検討、相手先との協議及び交渉に参加していません。
		日本オラクル株式会社 (社外取締役会長)	当社グループは、同社グループと業務委託等の取引があります。当社グループの当連結会計年度における同社グループへの支払実績は、当社連結ベースにおける当連結会計年度の売上原価、販売費及び一般管理費合計額の1%未満であり、当社グループから見た取引額は僅少です。 同社グループの当社グループからの業務受託等による売上実績は、同社グループの2020年5月期の売上高の1%未満であり、同社グループから見た取引額は僅少です。
		株式会社東芝 (社外取締役)	当社グループは、同社グループと業務委託等の取引があります。当社グループの当連結会計年度における同社グループへの支払実績は、当社連結ベースにおける当連結会計年度の売上原価、販売費及び一般管理費合計額の1%未満であり、当社グループから見た取引額は僅少です。 同社グループの当社グループからの業務受託等による売上実績は、同社グループの2020年3月期の連結ベースの「売上高」の1%未満であり、同社グループから見た取引額は僅少です。
	石 倉 洋 子	積水化学工業株式会社 (社外取締役)	当社グループは、同社グループと原材料等の取引があります。当社グループの当連結会計年度における同社グループへの支払実績は、当社連結ベースにおける当連結会計年度の売上原価、販売費及び一般管理費合計額の1%未満であり、当社グループから見た取引額は僅少です。 同社グループの当社グループへの原材料等の売上実績は、同社グループの2020年3月期の連結売上高の1%未満であり、同社グループから見た取引額は僅少です。
		株式会社TSIホールディングス (社外取締役)	当社は、同社と特記すべき関係はありません。
	岩 原 紳 作	早稲田大学 (法学学術院教授)	当社は同大学と美容・健康に関する共同研究等の連携を行っています。同氏は、これらの共同研究に関与していません。

地位	氏名	重要な兼職先 (当該兼職先での地位)	重要な兼職先と当社との関係
社外取締役	大石佳能子	株式会社メディヴァ (代表取締役)	当社グループは、同社グループと業務委託等の取引があります。当社グループの当連結会計年度における同社グループへの支払実績は、当社連結ベースにおける当連結会計年度の売上原価、販売費及び一般管理費合計額の1%未満であり、当社グループから見た取引額は僅少です。同社グループの当社グループからの業務受託等による売上実績は、同社の2020年12月期の売上高の1%未満であり、同社グループから見た取引額は僅少です。
		株式会社シーズ・ワン (代表取締役)	当社は、同社と特記すべき関係はありません。
		江崎グリコ株式会社 (社外取締役)	当社グループは、同社グループから菓子等(通信販売)を購入しています。当社グループの当連結会計年度における同社グループへの支払実績は、当社連結ベースにおける当連結会計年度の売上原価、販売費及び一般管理費の合計額の1%未満であり、当社グループから見た取引額は僅少です。同社グループの当社グループへの菓子等(通信販売)の売上実績は、同社グループの2020年12月期の連結売上高の1%未満であり、同社グループから見た取引額は僅少です。
		参天製薬株式会社 (社外取締役)	当社は、同社と特記すべき関係はありません。



地位	氏名	重要な兼職先 (当該兼職先での地位)	重要な兼職先と当社との関係
社外監査役	後藤 靖子	株式会社デンソー (社外監査役)	当社は、同社と特記すべき関係はありません。
	野々宮 律子	GCA株式会社 (取締役)	当社は、同社と特記すべき関係はありません。
		長瀬産業株式会社 (社外取締役)	当社グループは、同社グループと原材料等の取引があります。当社グループの当連結会計年度における同社グループへの支払実績は、当社連結ベースにおける当連結会計年度の売上原価、販売費及び一般管理費合計額の1%未満であり、当社グループから見た取引額は僅少です。 同社グループの当社グループへの原材料等の売上実績は、同社グループの2020年3月期の連結売上高の1%未満であり、同社グループから見た取引額は僅少です。
	小津 博司	小津法律事務所 (所長)	当社は、同事務所と特記すべき関係はありません
		三井物産株式会社 (社外監査役)	当社グループは、同社グループと業務委託等の取引があります。当社グループの当連結会計年度における同社グループへの支払実績は、当社連結ベースにおける当連結会計年度の売上原価、販売費及び一般管理費合計額の1%未満であり、当社グループから見た取引額は僅少です。 同社グループの当社グループからの業務受託等による売上実績は、同社グループの2020年3月期の連結ベースの「収益」の1%未満であり、同社グループから見た取引額は僅少です。
		トヨタ自動車株式会社 (社外監査役)	当社グループは、同社グループとオフィス賃貸等の取引があります。当社グループの当連結会計年度における同社グループへの支払実績は、当社連結ベースにおける当連結会計年度の売上原価、販売費及び一般管理費合計額の1%未満であり、当社グループから見た取引額は僅少です。 同社グループの当社グループへのオフィス賃料等による売上実績は、同社グループの2020年3月期の連結ベースの「売上高合計」の1%未満であり、同社グループから見た取引額は僅少です。
		一般財団法人 清水育英会 (代表理事)	当社は、同法人と特記すべき関係はありません。
		一般社団法人 刑事司法福祉 フォーラム・オアシス (代表理事)	当社は、同法人と特記すべき関係はありません。
		一般財団法人 日本刑事政策研究会 (代表理事)	当社は、同法人と特記すべき関係はありません。

- (注) 1 本表は社外取締役、社外監査役の重要な兼職先と当社との関係の有無と取引等がある場合にその取引等が僅少な規模であること、兼職先と競業取引がある場合、その取引が株主利益に悪影響を与えないことを示すためのものです。
- 2 表中の「同社グループ」には社外役員の兼職先の会社、「当社グループ」には当社が含まれるほか、それぞれの直前の連結会計年度に提出された有価証券報告書の「第一部 企業情報」の「第1 企業の概況」の中の「関係会社の状況」に社名が記載されている親会社、連結子会社、持分法適用関連会社等が含まれます。

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

社外取締役及び社外監査役による監督又は監査と内部監査、監査役監査及び会計監査との相互連携並びに内部統制部門との関係

当社は経営に外部視点を取り入れ、業務執行に対する一層の監督機能の強化を図ることを目的に、独立性の高い社外取締役4名を起用しています。社外取締役の起用により、取締役会における重要事項の意思決定に関する議論もより活性化しています。異なるバックグラウンドや専門領域をベースにした幅広い視野・見識によって、客観性が発揮され、監督機能の強化につながるものと考えます。社外取締役4名のうち1名は、客観性確保の観点から、指名・報酬諮問委員会の委員長となります。また、当社とは特別の利害関係のない社外監査役3名を選任し、独立の立場から取締役の業務執行の適法性・妥当性について監査を実施しており、監査役の監査の実効性を強化しています。

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

社外取締役は、取締役会を通じた経営の監督を適切に行うために、四半期毎に開催される監査結果報告会に必要に応じて出席しているほか、当社や当社グループに係る社内外の会議等に参加・出席しています。また、必要に応じて全取締役・監査役を出席メンバーとする「取締役会メンバーミーティング」を実施できるようにしており、監査役との情報共有・意見交換等及び監査役による監査との連携を図っています。

#### (イ) 社外役員の独立性に関する判断基準

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

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

同基準は以下のとおりです。

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

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

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

以上

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

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

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

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

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

4「当社グループの主要な取引先」とは、次のいずれかに該当する者をいう。

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

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

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

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

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

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

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

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

(ロ) 社外役員の具体的な選任状況

社外取締役には、グローバルリーダーとしての豊富な経験と実績に根差した日本企業のグローバル化の実践的な知見を経営に活かすために藤森義明氏、国際政治経済や国際企業戦略に関する専門知識や、ダイバーシティや女性のエンパワーメントに関する経験を経営に活かすために石倉洋子氏、長年にわたる国内外での経営に携わった経験と患者視点から医療業界の変革に取り組んでいる経験を経営に活かすために大石佳能子氏、また主に法学研究を専門とする大学教授としての法律知識に加え、資本市場及びコーポレートガバナンスに関する経験と見識を経営に反映するために岩原紳作氏を起用しています。

社外監査役には、官公庁等で重職を歴任し、その後事業会社のCF0・監査等委員として蓄積した経験・知見を監査に反映させるために後藤靖子氏、米国及び日本の会計事務所等での業務経験を通じて培われた高い財務・会計知識やM&A・事業開発等に関する経営知識を監査に反映させるために野々宮律子氏、また主に法務分野を中心とした経験と見識を監査に反映するために小津博司氏を選任しています。

## (3) 【監査の状況】

## 監査役監査の状況

## a. 人員構成・経歴

当社の監査役は5名で、2名が社内出身の常勤監査役、残る3名が当社とは特別の利害関係のない社外監査役です。監査役のうち3名は女性で、監査役会における女性比率は60%です。当連結会計年度の監査役会議長は、吉田猛常勤監査役が務めており、吉田猛常勤監査役、後藤靖子社外監査役、野々宮律子社外監査役を財務・会計に関する相当程度の知見を有する監査役として選任しています。吉田猛常勤監査役は、1992年に当社に入社以降、会計及び事業管理業務に携わり、2011年に資生堂アメリカズCorp. 上級副社長、2014年に監査部長に就任し、2018年に現職に就任しました。後藤靖子社外監査役は、運輸省(現国土交通省)初の女性キャリアとして様々な重職を経験後、事業会社で常務取締役CFO、取締役監査等委員など要職を歴任しています。野々宮律子社外監査役は、米国及び日本の会計事務所等での業務経験後、M&A及び事業開発等に携わるなど高い財務・会計知識を有するとともにM&A等を含む経営の知識とビジネス経験を有しています。

各監査役の当連結会計年度における取締役会及び監査役会への出席状況は以下のとおりです。

役職	氏名	取締役会	監査役会
常勤監査役	吉田 猛	100%(16回/16回)	100%(13回/13回)
常勤監査役	宇野 晶子	100%(16回/16回)	100%(13回/13回)
社外監査役	後藤 靖子	100%(16回/16回)	100%(13回/13回)
社外監査役	野々宮 律子	100%(13回/13回)	100%(10回/10回)
社外監査役	小津 博司	93.7%(15回/16回)	100%(13回/13回)

監査役職務遂行を補佐するために、必要な知識、能力を有する監査役スタッフ3名(2020年12月31日現在)を配置しています。なお、監査役スタッフの人事については、監査役の意見を反映して決定しています。

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

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

## b. 監査役会の活動状況

当社の監査役会は、取締役会開催に先立ち定期的に開催するほかに、必要に応じて開催しています。当連結会計年度は、合計13回開催し、1回あたりの平均所要時間は約1時間30分でした。

監査役会は、法令・定款及び監査役会規程の定めるところにより、監査に関する重要な事項について報告を受け、協議を行い、決議を行います。

当連結会計年度における主な審議事項等は以下のとおりです。

(審議・同意・決議)

監査役監査計画、監査役監査総括、監査役(会)監査報告書、監査役選任議案、内部統制の整備・運用状況の評価、会計監査人に対する評価及び再任、会計監査人監査報酬、監査役報酬

(報告・共有)

常勤監査役による執行部門との面談状況、会計監査人との意見交換、インシデント発生状況

また、監査役会以外にも重要案件についての議論や監査役間の意見交換の機会として監査役会メンバーミーティングを随時開催しています。

## c. 監査役の主な活動

監査役監査基本方針で、監査役は株主の負託を受けた独立の機関として、当社及び当社グループの健全で持続的な成長を確保するために、様々なステークホルダーからの信頼に応える良質な企業統治体制を確立する責務を負うと定め、取締役の職務の執行に関して、適法性及び妥当性の監査を行っています。

監査役は、取締役会への出席などを通じ、積極的に意見表明を行っています。常勤監査役は、Executive CommitteeやHQ・SJコンプライアンス委員会など重要な会議及び委員会にも出席しています。社外監査役は、それぞれの分野での豊富な経験と知識を活かし、独立的な視点で必要な助言・提言・意見を述べています。また、監査役全員で年間2回、代表取締役との定期的なミーティングを開催し、直面している重要な経営課題に対する意見交換や年間の監査活動を踏まえた課題の共有を行い、コーポレートガバナンスを含む、経営全般の課題解決に向けた活動へと結びつけています。常勤監査役は、役員、部門長、事業所責任者等と個別に面談を行い、日常業務における現状と課題について意見交換しているほか、内部監査部門より月次で内部監査の進捗状況と結果について報告を受けています。

そのほか、監査役は会計監査人より四半期決算ごとに会計監査の状況について報告を受けており、内部監査部門を加えた三様監査連絡会を四半期ごとに実施し、それぞれの監査状況について意見交換を実施しました。

なお、当連結会計年度の重点監査項目は、以下のとおりです。

重点監査項目	内容
ガバナンス・内部統制	・本社・地域本社の内部統制の整備・運用状況 ・地域本社・子会社のガバナンス 等
イノベーション・社会価値創造	・M&A等による取得資産の経営影響 ・社会価値創造活動の全社的推進 等
サプライネットワーク	・グローバル生産・物流管理体制 ・品質管理体制 等
人材育成	・人材のダイバーシティ ・生産性・組織力向上に向けた風土改革 等
COVID-19 BCP	・クライシスマネジメント ・ウィズコロナにおけるビジネスマネジメント

なお、当連結会計年度は新型コロナウイルス感染拡大に伴い、監査役の現地往査ができなかったことから監査方法を見直し、1)リスクアプローチによる監査対象の重点集中化、2)国内外事業所責任者等とのリモート面談・オンライン映像を使った棚卸現場確認、3)海外会計監査人とのリモート面談等で代替しました。

## 内部監査の状況

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

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

監査部は、独立性・客観性を担保するため社長兼CEO直轄の組織となっており、スタッフ19名(2020年12月31日現在)に加え、欧州・米州・アジア・中国にも拠点監査人を合計6名(2020年12月31日現在)配置するなど、事業のグローバル化にあわせた体制整備を図っています。

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

## 会計監査の状況

### a. 監査法人の名称

有限責任 あずさ監査法人

### b. 会計監査人の継続監査期間

当社は、有限責任あずさ監査法人を2006年6月29日から会計監査人として選定しており、当連結会計年度で15年となります。

当社の急速なグローバル化に伴い複雑化する会計処理にも、当社の経営・事業を深く理解している強みから、迅速かつ効果的なアドバイスを受けています。また、KPMGグループのグローバルネットワークを活用した当社子会社における監査情報の逐次提供を受けており、適時適切な経営判断につながるものと評価し、監査役会では有限責任あずさ監査法人を継続して選定しています。

### c. 業務を実行した公認会計士

小堀 孝一（継続監査年数5年）

服部 将一（継続監査年数1年）

林 健太郎（継続監査年数1年）

(注)業務執行社員のローテーションは、有限責任あずさ監査法人が定める方針に沿って適切に実施されています。

有限責任あずさ監査法人の業務執行社員のローテーションは、法令や独立性に関する諸規定及び当監査法人(KPMGインターナショナルの方針を含む)の方針において、監査証明業務に関与する最長関与期間に係る規制が設けられています。有限責任あずさ監査法人は、監査補助者も含め、連続関与期間や独立性の観点からローテーション状況の監視を行っています。

### d. 監査業務に係る補助者の構成

監査業務に係る業務執行社員以外の人員の構成は、公認会計士13名、試験合格者等5名、その他(税務関連及びIT監査担当等)20名です。

### e. 監査法人の選定方針、理由及び評価

当社では、監査役会にて、会計監査人の選解任について、最高財務責任者、財務会計・監査等関連部門責任者による評価のほか、各監査役による評価結果をもとに協議し、監査役全員の合意により実施しています。

当社の会計監査人の解任または不再任の決定の方針は以下のとおりです。

当社では、会計監査人が職務上の義務に違反し、または職務を怠り、もしくは会計監査人としてふさわしくない非行があるなど、当社の会計監査人であることにつき当社にとって重大な支障があると判断した場合には、監査役会が会社法第340条の規定により会計監査人を解任します。また、会計監査人が職務を適切に遂行することが困難であると認める場合、または監査の適正性をより高めるために会計監査人の変更が妥当であると判断する場合には、監査役会は執行機関の見解を考慮のうえ、会計監査人の解任または不再任に関する議案の内容を決定し、取締役会は当該決定に基づき、当該議案を株主総会に提出します。

監査役会は第120期事業年度における会計監査人の会計監査について下記の項目及びプロセスで評価を実施し、第121期事業年度における会計監査人の再任決議を行いました。

監査役会は、再任決議にあたり会計監査人の適正性、品質管理、監査チームの独立性・職業的専門家としての能力、監査計画の適正性、監査役等とのコミュニケーションの状況などの項目について確認を行っています。また、再任決議に先立ち、業務執行部門(財務経理部、監査部)の部門責任者から会計監査人についてのヒアリングを実施し、監査役会にて最高財務責任者と意見交換を実施しています。



監査報酬の内容等

a. 監査公認会計士等に対する報酬

区分	前連結会計年度		当連結会計年度	
	監査証明業務に 基づく報酬(百万円)	非監査業務に 基づく報酬(百万円)	監査証明業務に 基づく報酬(百万円)	非監査業務に 基づく報酬(百万円)
提出会社	186	163	186	185
連結子会社	41		41	
計	227	163	227	185

b. 監査公認会計士等と同一のネットワークに対する報酬 (a.を除く)

区分	前連結会計年度		当連結会計年度	
	監査証明業務に 基づく報酬(百万円)	非監査業務に 基づく報酬(百万円)	監査証明業務に 基づく報酬(百万円)	非監査業務に 基づく報酬(百万円)
提出会社				
連結子会社	650	16	628	24
計	650	16	628	24

当社における非監査業務の内容は、IFRS導入アドバイザー業務及び社債発行に係る監査人から引受事務幹事会社への書簡作成業務です。

また、連結子会社における非監査業務の内容は、税務関連アドバイザー業務等です。

c. その他重要な報酬の内容

該当事項はありません。

d. 監査報酬の決定方針

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

e. 監査役会による監査報酬の同意理由

監査役会は、代表取締役社長が提案した会計監査人の報酬等について、会計監査人の当期の監査業務における監査時間等の実績に加え、次期に予想される追加監査論点に要する時間等の根拠について確認し検討した結果、その妥当性について監査役全員が同意したためです。

(4) 【役員の報酬等】

役員報酬の内容

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

役員区分及び対象となる役員の員数(名)	連結報酬等の種類別の総額(百万円)					合計 ( + + )
	基本報酬	賞与	現金報酬計	旧長期インセンティブ(ストックオプション)	長期インセンティブ(株式報酬)	
取締役(9名)	312	102	414	106	63	584
うち社外取締役(4名)	56					56
監査役(6名)	104		104			104
うち社外監査役(4名)	39					39
合計	416	102	518	106	63	688

- (注) 1 上記の取締役の基本報酬及び賞与の支給実績は、その合算が、第118回定時株主総会(2018年3月27日)決議による報酬限度額である年額20億円以内(うち、社外取締役分は年額2億円以内)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である月額100万円以内です。
- 2 上記の基本報酬について、当社のCEO並びに執行役員から、市場環境の悪化に対応した収益性改善の取り組みに、役員自らが率先して貢献すべく、同年8月から12月までの5カ月間、報酬の一部受領辞退の申し出があり、役員報酬諮問委員会での議論を経て取締役会で、同内容を決議しています。上記の基本報酬の金額はその減額を反映しています。  
(対象者及び一部受領辞退の内容)  
社長兼CEO : 月額基本報酬につき30%減  
副社長・常務 : 月額基本報酬につき15%減  
執行役員等 : 月額基本報酬につき10%減
- 3 上記の取締役の賞与について、代表取締役 魚谷雅彦氏から、株主への配当の減額、当社グループ海外子会社の主要業務執行者及び国内グループ会社の管理職・一般職に支給した賞与の支給状況に鑑み、指名・報酬諮問委員会で提示された年次賞与額の50%について受領辞退の申し出があり、同委員会での議論を経て取締役会で、同内容を決議しています。上記の賞与の金額はその減額を反映しています。
- 4 上記の取締役の旧長期インセンティブ型報酬(ストックオプション)は、取締役の職務執行の対価として株主総会の承認を得たうえで交付したストックオプション(新株予約権)の当連結会計年度費用計上額の合計額です。
- 5 上記の取締役の長期インセンティブ型報酬(株式報酬)は、取締役の職務執行の対価として株主総会の承認を得たうえで交付した業績連動型株式報酬(パフォーマンス・シェア・ユニット)の当連結会計年度費用計上額の合計額です(当該費用計上額は、当連結会計年度の業績等を反映し、当連結会計年度支給率を45%減じて算定しています。)
- 6 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連結会計年度費用計上額240万円があります。
- 7 取締役全員及び監査役全員について上記((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。

(口) 提出会社の役員ごとの連結報酬等の総額等

役職・氏名	連結報酬等の種類別の額(百万円)					合計 ( + + )
	基本報酬	賞与	現金報酬計	旧長期インセンティブ (ストックオプション)	長期インセンティブ (株式報酬)	
代表取締役 魚谷雅彦	148	67	216	94	46	357
代表取締役 島谷庸一	40	6	46	11	0	58

- (注) 1 当連結会計年度において代表取締役の地位にあった役員及び連結報酬等の総額が1億円以上であった役員を記載しています。
- 2 上記の取締役の賞与について、代表取締役 魚谷雅彦氏から、株主への配当の減額、当社グループ海外子会社の主要業務執行者及び国内グループ会社の管理職・一般職に支給した賞与の支給状況に鑑み、指名・報酬諮問委員会で提示された年次賞与額の50%受領辞退の申し出があり、指名・報酬諮問委員会での議論を経て取締役会で、同内容を決議しています。上記の賞与の金額はその減額を反映しています。
- 3 上記の取締役の旧長期インセンティブ型報酬(ストックオプション)は、取締役の職務執行の対価として株主総会の承認を得たうえで交付したストックオプション(新株予約権)の当連結会計年度費用計上額の合計額です。
- 4 上記の取締役の長期インセンティブ型報酬(株式報酬)は、取締役の職務執行の対価として株主総会の承認を得たうえで交付した業績連動型株式報酬(パフォーマンス・シェア・ユニット)の当連結会計年度費用計上額の合計額です(当該費用計上額は、当連結会計年度の業績等を反映し、当連結会計年度支給率を45%減じて算定しています。 )。
- 5 上記の支給額のほか、代表取締役島谷庸一氏に対して、同氏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連結会計年度費用計上額1百万円があります。
- 6 上記2名の取締役について上記((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。

(八) 社外取締役を除く取締役支給される年次賞与の業績連動目標、実績及び支給率等

業績評価指標	支給率変動幅	支給係数 100%のため の目標 (億円)	実績 (億円)	目標達成率	目標達成率を 元に算出した 支給係数
連結売上高	0% ~ 200%	12,200	9,209	75.5%	(注)3 0%
連結営業利益		1,170	150	12.8%	(注)3 0%
親会社株主に帰属 する当期純利益			117		閾値による 引き下げ 検討対象外
担当事業業績	0% ~ 200%	(注)1			
個人考課		(注)2			(注)2 62.0% (平均)

合計支給率	(注)4 44.4%
-------	------------

- (注) 1 担当事業業績では、事業売上、事業利益及びコスト指数等、担当事業ごとに重要な評価指標を設定しています。具体的な数値は開示していません。
- 2 個人考課では、組織能力の向上等、単年度だけでなく経営哲学や企業理念を反映した長期戦略の実現に寄与する重点目標を個人別に設定しています。当連結会計年度は、指名・報酬諮問委員会から、コロナ禍の影響による全体支給率の大幅な低下を受けて、個人考課での評価を基本として支給率の一部調整を提案、取締役会にて十分に審議のうえ決定しています。この検討に際しては当社グループ海外子会社の主要業務執行者及び国内グループ会社の管理職・一般職に支給した賞与の支給状況とのバランスを考慮しています。
- 3 連結売上高及び連結営業利益について、支給係数の算出に際し、期初に設定した目標と年度実績を実質的に同じ状況で比較するために、為替などの影響を除外する補正を実施しましたが、いずれの指標でも支給係数としては上記の結果となっています。
- 4 代表取締役 魚谷雅彦氏の当連結会計年度の取締役の賞与については、「(イ)提出会社の役員区分ごとの報酬等の総額、報酬等の種類別総額及び対象となる役員の員数」の(注)3の経緯を経て、一部受領辞退による減額を実施しています。上記の合計支給率はその減額を反映していません。

(二) 提出会社の役員報酬等に係る役員報酬諮問委員会及び取締役会の活動内容

当連結会計年度は役員報酬諮問委員会を4回開催し、前連結会計年度の取締役及び執行役員の賞与、当連結会計年度の取締役及び執行役員への報酬支払の方針並びに個人別報酬についての検討を行いました。

(ホ) 提出会社の役員報酬等の額又はその算定方法の決定に関する方針

当社は、役員報酬制度（執行役員を兼務する取締役及び執行役員を対象とした報酬制度）をコーポレートガバナンスにおける重要事項と位置づけています。このことから、当社の役員報酬制度は、以下の基本哲学に基づき、社外取締役を委員長とする指名・報酬諮問委員会において、客観的な視点を取り入れて審議し、その答申を得て取締役会において決定しています。

〔役員報酬制度の基本哲学〕

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

当社は、上記の基本哲学を踏まえ、取締役の個人別の報酬等の内容についての決定に関する方針を取締役会にて決定しています。その方針に基づく当社の役員報酬制度の内容を以下に詳しく説明します。

(へ) 当社の役員報酬制度

(全体像)

当社の役員報酬は、固定報酬としての「基本報酬」と業績連動報酬としての「年次賞与」と「長期インセンティブ型報酬（非金銭報酬）」で構成され、報酬額の水準については、国内外の同業または同規模の他企業との比較及び当社の財務状況を踏まえて設定しています。

なお、業務執行から独立した立場にある社外取締役及び監査役には、業績連動報酬等の変動報酬は相応しくないため、基本報酬のみの支給としています。また、役員退職慰労金制度はありません。

〔支給対象の取締役の執行役員の役位ごとの種類別報酬割合〕

執行役員としての役位	役員報酬の構成比			合計
	基本報酬	業績連動報酬		
		年次賞与	長期インセンティブ型報酬	
社長 兼 CEO	33.3%	33.3%	33.3%	100%
副社長	54%～56%	22%～23%	22%～23%	
常務	54%～60%	20%～23%	20%～23%	
執行役員	56%～64%	18%～22%	18%～22%	

(注)1 この表は、基本報酬額を該当の役割等級における中央値とし、かつ業績連動報酬の支給額について、当社が定める基準額100%分を支給した場合のモデルであり、当社の業績及び株価の変動等に応じて上記割合も変動します。

- 2 取締役の代表権の有無により種類別報酬割合に差異を設けていません。
- 3 各役員の役割等級に応じて異なる報酬テーブルが適用されるため、同一役位内であっても、個人別に報酬の種類別の割合が異なります。
- 4 取締役会議長等の役割に応じて別途支給される定額の報酬は、本表の計算には組み込んでいません。

(基本報酬)

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

各役員の基本報酬は、指名・報酬諮問委員会での審議を経たうえで取締役会にて決定し、各月毎に按分し支給しています。

なお、社外取締役及び監査役については、昇給枠のある基本報酬ではなく、それぞれの役割に応じて金額を設定した固定報酬のみを支給します。

(業績連動報酬)

業績連動報酬は、単年度の目標達成に対するインセンティブを目的とした「年次賞与」と、株主のみなさまとの利益意識の共有と中長期での目標達成への動機づけを目的とした「長期インセンティブ型報酬としての業績連動型株式報酬（パフォーマンス・シェア・ユニット）」で構成されており、当社取締役及び執行役員に対し、単年度だけでなく中長期的な視点で業績や株価を意識した経営を動機づける設計となっています。

新たな長期目標の設定を受け、2018年度までの株式報酬型ストックオプションに代えて、2019年度より新たな長期インセンティブ型報酬を導入しました。

(年次賞与)

業績連動報酬のうち、年次賞与では、連結売上高及び連結営業利益の目標達成率を全役員共通の評価指標とするほか、下表のとおり、各役員の担当領域に応じた評価項目を設定し、支給率の変動幅を0%～200%としています。なお、親会社株主に帰属する当期純利益については、経営に携わる立場の者すべてが意識する必要がある一方、未来の成長に向けた投資や長期的成長のための課題解決を積極的に行うことに対する過度な足かせにならないようにする必要があるので、下表のとおり、指名・報酬諮問委員会の審議を経て予め一定水準(閾値)を定め、当該閾値を下回った場合に、指名・報酬諮問委員会において、年次賞与の評価項目のうち全社業績部分の支給率の引き下げを検討するという設計としています。なお、連結売上高、連結営業利益及び親会社株主に帰属する当期純利益の各目標及び閾値の達成率の判定にあたっては、指名・報酬諮問委員会での審議を経たうえで取締役会の決議をもって実績を補正して判定することがあります。このような補正を行った場合は、取締役の報酬実績の開示資料に記載して明らかにします。

また、持続的成長を実現するための事業基盤の再構築への取り組みなど、財務的な業績数値だけでは測ることができない戦略目標の達成度を評価基準に加えるために全役員について個人考課部分を設定しています。

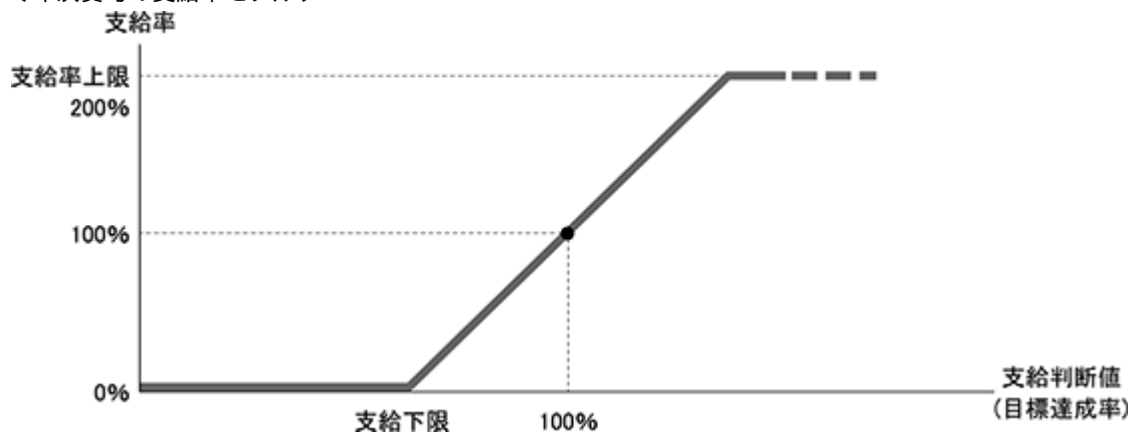
なお、年次賞与は、毎年1回支給しています。

〔年次賞与の評価指標及び評価ウエイト〕

評価項目	評価指標	評価ウエイト							
		社長 兼 CEO		事業担当執行役員				事業担当以外の執行役員	
				地域本社長		その他		CFO及びその他	
全社業績	連結売上高	30%	70%	10%	20%	10%	20%	30%	70%
	連結営業利益	40%		10%		10%		40%	
	親会社株主に帰属する当期純利益	予め定めた一定水準以下の金額になった場合、指名・報酬諮問委員会において、全社業績部分の支給率引き下げを検討する。							
担当部門業績	事業業績評価			50%		50%			
個人考課	個人別に設定した戦略目標の達成度	30%							
		経営哲学や企業理念を反映した「長期戦略の実現」に寄与する重点目標を5つ以下で設定。							

(注)取締役の代表権の有無により評価指標及び評価指標の適用割合に差異を設けていません。

〔年次賞与の支給率モデル〕



(長期インセンティブ型報酬)

2019年度より業績連動型株式報酬の一種であるパフォーマンス・シェア・ユニットを導入し、毎年支給することにより中長期的な企業価値の創造を動機づけています。経済的価値の向上を評価する業績評価指標としては、現下のコロナ禍の中、中長期経営戦略WIN 2023 and Beyondと長期視点で目指す定量目標を組み合わせるとともに、社会価値創造の指標としては、継続してビューティーイノベーションの実現を目指す“エンパワービューティー”の領域を中心とした環境・社会・企業統治（ESG）に関する社内外の複数の指標を設定することで、経済的及び社会的価値の両面から企業価値を創造し、株主のみならずと利益意識の共有を目的とする設計としました。

〔長期インセンティブ型報酬の導入目的〕

長期的な企業価値の創造と維持に対する効果的なインセンティブの設定と、株主との持続的な利益意識の共有を目的として、以下の各項目の実現を促す

- 長期ビジョン・戦略目標の達成を通じた価値創造の促進
- 企業価値の毀損の牽制と長期にわたる高い企業価値の維持
- 経営をリードすることができる有能な人材の獲得・維持
- 資生堂グループ全体の経営陣の連帯感の醸成や経営参画意識の高揚を通じた「グローバルワンチーム」の実現

当社のパフォーマンス・シェア・ユニットでは、1事業年度を支給対象年度として年度ごとに各支給対象者に基準となる株式ユニットを付与し、予め支給対象年度を含む3事業年度を評価対象期間とする複数の評価指標を定めています。評価対象期間終了後に各評価指標の達成率に応じて変動幅50%～150%の範囲で支給率を算出し、この支給率に応じて株式ユニット数を増減させたうえで、当該株式ユニット数に応じた数の当社の普通株式交付のための金銭報酬債権と金銭を支給対象者に支給し、このうち当該金銭報酬債権の全部を現物出資させることで、各支給対象者に当社普通株式を交付します。最終的に支給対象者が得る金銭的利益は、評価指標に関する業績結果だけでなく、当社の株価とも連動しており、業績と株価の両方に連動した業績連動性の高い設計となっています。一方で、株主との持続的な利益意識の共有、企業価値の毀損の牽制及び長期にわたる高い企業価値の維持、並びに有能な人材の獲得・維持といった目的を実現するために、支給対象者に安定的に株式報酬を付与することも重視し、業績連動部分だけでなく、固定的に支給される固定部分を設けています。

2021年の長期インセンティブ型報酬の評価指標は、中長期経営戦略WIN 2023 and Beyondを踏まえて、当面続くと想定される新型コロナウイルス感染症の影響を受けつつも、中長期目標の実現に向けたインセンティブとして、指名・報酬諮問委員会での十分な審議を経たうえで取締役会において決めました。具体的には、企業価値のうち経済価値に関する指標には、新型コロナウイルス感染症の影響を受ける前の2019年度実績を起点とした2023年度までの連結売上高の年平均成長率（CAGR）及び中長期経営戦略WIN 2023 and Beyondで目標として掲げた連結営業利益率を設定しました。さらに、社会価値に関する指標として、人々への支援を通じてビューティーイノベーションの実現を目指す“エンパワービューティー”の領域を中心とした環境・社会・企業統治（ESG）に関する社内外の複数の指標を採用し、経済価値と社会価値の両面からの企業価値の向上を後押しする構成としています。また、株主のみならずと利益意識の共有の観点から、企業価値を測るうえで重要な指標である連結ROE（自己資本当期純利益率）も評価指標に加えています。

評価指標のうち連結売上高の年平均成長率（CAGR）及び連結営業利益率については、それぞれ目標値と評価下限値を定めており、目標値を達成した場合にそれぞれの指標における支給率上限を適用し、評価下限値に満たない実績となった場合にはそれぞれの指標について業績連動部分を支給しないこととしています。環境・社会・企業統治（ESG）に関する指標については、複数の指標それぞれについて目標の達成・未達成を判定し、達成した場合にそれぞれの指標における支給率が上限に達し、未達成の場合はそれぞれの指標について業績連動部分を支給しないこととしています。連結ROE（自己資本当期純利益率）については、未来の成長に向けた投資や長期的成長のための課題解決などを積極的に行うことに対する過度な足かせにならないようにする必要があるので、指名・報酬諮問委員会の審議を経て予め一定水準（閾値）を定め、当該閾値を下回った場合に指名・報酬諮問委員会において業績連動部分の支給率の引き下げを検討する仕組みとしています。

また、長期インセンティブ型報酬では、全世界の経営陣の連帯感の醸成や経営参画意識の高揚を通じた“グローバルワンチーム”の実現に向け、国内外の主要業務執行者にも支給を順次拡大しています。

〔長期インセンティブ型報酬の支給スケジュール〕

役割等級別に設定されている  
単年度の報酬基準額に基づき  
株式ユニットを付与

評価対象期間の実績に基づき  
決定される交付株式数と、株価  
に連動した支給金額が確定

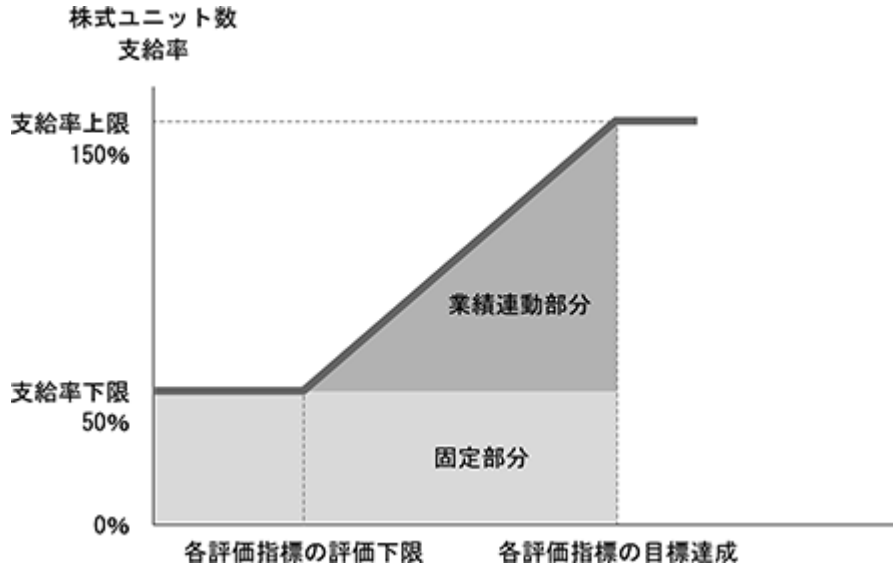


〔長期インセンティブ型報酬の業績連動部分の評価指標及び評価ウエイト〕

評価項目	評価指標	評価ウエイト	
経済価値 指標	連結売上高 年平均成長率(CAGR)	30%	100%
	評価対象期間の最終事業年度 における連結営業利益	60%	
社会価値 指標	「エンパワービューティー」の領域を 中心とした環境・社会・企業統治 (ESG)に関する社内外の複数の指標	10%	
経済価値 指標	連結ROE(自己資本当期純利益率)	予め定めた一定水準以下となった場合、指名・報酬諮問委 員会において、業績連動部分の支給率引き下げを検討する	



〔長期インセンティブ型報酬の株式ユニット数支給率モデル〕



(ト) 指名・報酬諮問委員会及び同委員会に設置するCEOレビュー会議の役割

現在の役員報酬制度では、基本報酬と年次賞与の報酬額の決定に対し、各役員の個人考課が大きく影響します。個人考課は、連結売上高等の業績指標に基づく評価と異なり、定量的な評価ではないことから、その客観性・公正性・透明性を担保するための仕組みが必要となります。

このため、社長兼CEOについては、CEOレビュー会議において、個人考課を含む業績評価全体を行っています。また、CEOレビュー会議は、社長兼CEOの再任等に関する審議・検討も実施しており、社長兼CEOの適切な任命及びインセンティブづけについて包括的な役割を担っています。なお、CEOレビュー会議のメンバーについては、社長兼CEO及び同人が率いる業務執行体制からの独立性を重視し、社外取締役及び社外監査役で構成しています。

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

(チ) 役員の報酬等に関する株主総会の決議

（取締役）

当社の取締役に對する年間報酬総額（上限金額）については、第118回定時株主総会（2018年3月27日）において、以下のとおり承認決議を得ています。この報酬等の対象となる取締役の員数は、当連結会計年度においては6名です。

〔執行役員を兼務する取締役〕

基本報酬及び年次賞与の合計として、年額18億円以内

〔社外取締役〕

固定報酬の合計として、年額2億円以内

また、当社の社内取締役に對する長期インセンティブ型報酬としての業績連動型株式報酬（パフォーマンス・シェア・ユニット）については、第119回定時株主総会（2019年3月26日）において、その導入について承認決議を得ています。この報酬等の対象となる取締役の員数は、当連結会計年度においては5名です。

（監査役）

当社の監査役に對する年間報酬総額については、第105回定時株主総会（2005年6月29日）において、基本報酬の合計として月額10百万円以内とする承認決議を得ています。この報酬等の対象となる監査役の員数は、当連結会計年度においては6名です。

(5) 【株式の保有状況】

投資株式の区分の基準及び考え方

当社は、保有目的が「純投資目的である投資株式」と「純投資目的以外の目的である投資株式」の区分について、専ら株式の価値の変動又は株式に係る配当によって利益を受けることを目的とする株式については「純投資目的である投資株式」に区分し、それ以外の株式については「純投資目的以外の目的である投資株式」に区分しています。

保有目的が純投資目的以外の目的である投資株式

a．保有方針及び保有の合理性を検証する方法並びに個別銘柄の保有の適否に関する取締役会等における検証の内容

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

- ・当社の持続的成長と中長期的な企業価値の向上に資すると判断する場合に限り、必要最低限保有する。
- ・個別銘柄ごとに保有目的や保有に伴う便益が資本コストに見合っているかを定期的に精査し、保有の適否を取締役会で検証し、縮減の状況を開示する。
- ・当社の株式を政策保有株式として保有している会社から売却等の申し出があった場合は、売却等を妨げることもなく、また、取引の縮減を示唆する行為など行わない。

b．銘柄数及び貸借対照表計上額

	銘柄数 (銘柄)	貸借対照表計上額の 合計額(百万円)
非上場株式	42	487
非上場株式以外の株式	5	4,485

(当事業年度において株式数が増加した銘柄)

	銘柄数 (銘柄)	株式数の増加に係る取得 価額の合計額(百万円)	株式数の増加の理由
非上場株式			
非上場株式以外の株式	2		保有していた非上場株式が 新規上場したため

(当事業年度において株式数が減少した銘柄)

	銘柄数 (銘柄)	株式数の減少に係る売却 価額の合計額(百万円)
非上場株式	4	
非上場株式以外の株式	6	1,064

(注) 1 非上場株式の銘柄数のうち2銘柄は、新規上場に伴うものです。

2 非上場株式以外の株式には、当事業年度の新規上場に伴い非上場株式から振替えられた2銘柄が含まれています。

c. 特定投資株式及びみなし保有株式の銘柄ごとの株式数、貸借対照表計上額等に関する情報

特定投資株式

銘柄	当事業年度	前事業年度	保有目的、定量的な保有効果 及び株式数が増加した理由	当社の株式の保有の有無
	株式数(千株)	株式数(千株)		
	貸借対照表計上額 (百万円)	貸借対照表計上額 (百万円)		
(株)PALTAC	450	550	商品販売取引を行っており、同社との良好な取引関係の維持・強化を図るために、「当社の政策保有縮減に関する方針」に則り保有しています。定量的な保有効果については取引上の情報管理等の観点から記載しませんが、上記の方針及び検証により当期末においては保有の合理性があると判断しています。	有
	2,524	2,882		
イオン(株)	203	203	当該会社の子会社への商品販売取引を行っており、同社との良好な取引関係の維持・強化を図るために、「当社の政策保有縮減に関する方針」に則り保有しています。定量的な保有効果については取引上の情報管理等の観点から記載しませんが、上記の方針及び検証により当期末においては保有の合理性があると判断しています。	有
	688	458		
日本精化(株)	466	670	原材料等の購入取引を行っており、同社との良好な取引関係の維持・強化を図るために、「当社の政策保有縮減に関する方針」に則り保有しています。定量的な保有効果については取引上の情報管理等の観点から記載しませんが、上記の方針及び検証により当期末においては保有の合理性があると判断しています。	有
	664	866		
(株)プラネット	300	300	商品流通システム構築委託等を行っており、同社との良好な取引関係の維持・強化を図るために、「当社の政策保有縮減に関する方針」に則り保有しています。定量的な保有効果については取引上の情報管理等の観点から記載しませんが、上記の方針及び検証により当期末においては保有の合理性があると判断しています。	無
	437	468		
ゼリア新薬工業(株)	90	126	商品の製造委託を行っており、同社との良好な取引関係の維持・強化を図るために、「当社の政策保有縮減に関する方針」に則り保有しています。定量的な保有効果については取引上の情報管理等の観点から記載しませんが、上記の方針及び検証により当期末においては保有の合理性があると判断しています。	有
	171	266		
ハリマ共和物産(株)		6		有
		11		

(注)1 「 」は、当該銘柄を保有していないことを示しています。

2 上記のうち上位3銘柄は、貸借対照表計上額が当社資本金額の1%を超えています。

みなし保有株式

該当事項はありません。

保有目的が純投資目的である投資株式

該当事項はありません。

当事業年度中に投資株式の保有目的を純投資目的から純投資目的以外の目的に変更したもの

該当事項はありません。

当事業年度中に投資株式の保有目的を純投資目的以外の目的から純投資目的に変更したもの

該当事項はありません。

## 第5 【経理の状況】

### 1 連結財務諸表及び財務諸表の作成方法について

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

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

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

### 2 監査証明について

当社は、金融商品取引法第193条の2第1項の規定に基づき、連結会計年度(2020年1月1日から2020年12月31日まで)の連結財務諸表及び事業年度(2020年1月1日から2020年12月31日まで)の財務諸表について、有限責任 あずさ監査法人による監査を受けています。

### 3 連結財務諸表等の適正性を確保するための特段の取り組みについて

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

## 1 【連結財務諸表等】

## (1) 【連結財務諸表】

## 【連結貸借対照表】

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (2019年12月31日)	当連結会計年度 (2020年12月31日)
<b>資産の部</b>		
流動資産		
現金及び預金	1 110,342	1 130,013
受取手形及び売掛金	172,905	144,728
有価証券		21,000
たな卸資産	2 181,104	2 170,031
その他	71,012	52,634
貸倒引当金	2,741	3,644
流動資産合計	532,623	514,763
固定資産		
有形固定資産		
建物及び構築物	1 223,611	1 251,762
減価償却累計額	101,735	103,831
建物及び構築物（純額）	121,875	147,931
機械装置及び運搬具	1 104,566	1 118,883
減価償却累計額	60,284	63,344
機械装置及び運搬具（純額）	44,281	55,538
工具、器具及び備品	1 94,939	1 102,657
減価償却累計額	53,840	60,680
工具、器具及び備品（純額）	41,099	41,976
土地	45,040	44,605
リース資産	9,643	10,671
減価償却累計額	4,394	5,251
リース資産（純額）	5,248	5,420
使用权資産	26,395	29,133
減価償却累計額	6,702	10,870
使用权資産（純額）	19,693	18,262
建設仮勘定	37,518	27,308
有形固定資産合計	314,757	341,044
無形固定資産		
のれん	64,499	54,429
リース資産	536	403
商標権	135,209	131,636
その他	48,963	54,922
無形固定資産合計	249,209	241,392
投資その他の資産		
投資有価証券	1, 3 13,915	1, 3 13,527
長期前払費用	16,690	14,125
繰延税金資産	55,313	42,501
その他	1 36,317	1 37,015
貸倒引当金	31	140
投資その他の資産合計	122,205	107,029
固定資産合計	686,172	689,466
資産合計	1,218,795	1,204,229

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (2019年12月31日)	当連結会計年度 (2020年12月31日)
<b>負債の部</b>		
<b>流動負債</b>		
支払手形及び買掛金	31,336	21,187
電子記録債務	65,601	55,740
短期借入金	120,496	56,491
1年内返済予定の長期借入金	1 730	1 10,730
1年内償還予定の社債	15,000	
リース債務	8,722	8,344
未払金	89,124	75,695
未払法人税等	11,951	7,374
返品調整引当金	5,333	6,227
返金負債	9,899	10,518
賞与引当金	25,132	15,024
役員賞与引当金	101	165
危険費用引当金	341	545
事業撤退損失引当金	117	725
その他	80,383	84,208
流動負債合計	464,273	352,977
<b>固定負債</b>		
社債	15,000	65,000
長期借入金	1 70,791	1 167,861
リース債務	17,368	15,872
長期未払金	49,153	52,968
退職給付に係る負債	69,804	27,189
債務保証損失引当金	350	350
繰延税金負債	2,712	2,944
その他	11,485	12,472
固定負債合計	236,665	344,658
負債合計	700,938	697,635
<b>純資産の部</b>		
<b>株主資本</b>		
資本金	64,506	64,506
資本剰余金	70,741	70,741
利益剰余金	371,435	339,817
自己株式	2,591	2,455
株主資本合計	504,092	472,610
<b>その他の包括利益累計額</b>		
その他有価証券評価差額金	3,106	3,054
為替換算調整勘定	10,839	5,257
退職給付に係る調整累計額	21,600	3,366
その他の包括利益累計額合計	7,654	11,678
新株予約権	1,263	1,399
非支配株主持分	20,156	20,905
純資産合計	517,857	506,593
負債純資産合計	1,218,795	1,204,229

## 【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 2019年1月1日 至 2019年12月31日)	当連結会計年度 (自 2020年1月1日 至 2020年12月31日)
売上高	1,131,547	920,888
売上原価	254,844	238,401
売上総利益	876,703	682,487
販売費及び一般管理費	1, 2 762,871	1, 2 667,523
営業利益	113,831	14,963
営業外収益		
受取利息	1,243	762
受取配当金	333	153
持分法による投資利益	330	269
受取家賃	625	638
補助金収入	1,056	2,776
その他	2,086	1,453
営業外収益合計	5,674	6,054
営業外費用		
支払利息	2,292	2,226
為替差損	5,375	3,088
その他負債の利息	1,266	1,332
その他	1,831	4,732
営業外費用合計	10,766	11,379
経常利益	108,739	9,638
特別利益		
固定資産売却益	3 654	3 9,716
助成金等による収入		4 6,018
投資有価証券売却益	3,449	819
特別利益合計	4,103	16,554
特別損失		
固定資産処分損	5 1,683	5 3,665
減損損失		6 944
新型コロナウイルス感染症による損失		7 18,696
構造改革費用	8 1,483	8 3,196
事業撤退損		9 1,226
投資有価証券評価損	27	499
投資有価証券売却損	165	4
事業構造改善費用	10 1,637	
関係会社整理損	11 466	
特別損失合計	5,465	28,234
税金等調整前当期純利益 又は税金等調整前当期純損失( )	107,378	2,040
法人税、住民税及び事業税	22,538	6,199
過年度法人税等	12 4,504	
法人税等調整額	3,033	880
法人税等合計	30,076	7,079
当期純利益又は当期純損失( )	77,301	9,120
非支配株主に帰属する当期純利益	3,739	2,540
親会社株主に帰属する当期純利益 又は親会社株主に帰属する当期純損失( )	73,562	11,660

【連結包括利益計算書】

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2019年1月1日 至 2019年12月31日)	当連結会計年度 (自 2020年1月1日 至 2020年12月31日)
当期純利益又は当期純損失( )	77,301	9,120
その他の包括利益		
その他有価証券評価差額金	1,756	40
為替換算調整勘定	4,801	5,562
退職給付に係る調整額	1,904	25,039
持分法適用会社に対する持分相当額	4	34
その他の包括利益合計	1 4,648	1 19,551
包括利益	72,653	10,431
(内訳)		
親会社株主に係る包括利益	68,754	7,672
非支配株主に係る包括利益	3,898	2,759



【連結株主資本等変動計算書】

前連結会計年度(自 2019年1月1日 至 2019年12月31日)

(単位：百万円)

	株主資本				
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	株主資本合計
当期首残高	64,506	70,748	319,001	2,829	451,427
会計方針の変更による 累積的影響額			1,049		1,049
会計方針の変更を反映し た当期首残高	64,506	70,748	320,050	2,829	452,476
当期変動額					
剰余金の配当			21,966		21,966
親会社株主に帰属する 当期純利益又は親会社 株主に帰属する当期純 損失( )			73,562		73,562
自己株式の取得				22	22
自己株式の処分			145	259	114
非支配持分との資本取 引及びその他		6	64		71
株主資本以外の項目の 当期変動額(純額)					
当期変動額合計		6	51,384	237	51,615
当期末残高	64,506	70,741	371,435	2,591	504,092

	その他の包括利益累計額				新株予約権	非支配株主持分	純資産合計
	その他有価証券 評価差額金	為替換算 調整勘定	退職給付に係る 調整累計額	その他の包括 利益累計額合計			
当期首残高	4,992	15,645	23,484	2,846	952	18,929	468,462
会計方針の変更による 累積的影響額							1,049
会計方針の変更を反映し た当期首残高	4,992	15,645	23,484	2,846	952	18,929	469,511
当期変動額							
剰余金の配当							21,966
親会社株主に帰属する 当期純利益又は親会社 株主に帰属する当期純 損失( )							73,562
自己株式の取得							22
自己株式の処分							114
非支配持分との資本取 引及びその他							71
株主資本以外の項目の 当期変動額(純額)	1,885	4,805	1,883	4,807	311	1,227	3,269
当期変動額合計	1,885	4,805	1,883	4,807	311	1,227	48,346
当期末残高	3,106	10,839	21,600	7,654	1,263	20,156	517,857

当連結会計年度(自 2020年1月1日 至 2020年12月31日)

(単位：百万円)

	株主資本				
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	株主資本合計
当期首残高	64,506	70,741	371,435	2,591	504,092
会計方針の変更による 累積的影響額					
会計方針の変更を反映し た当期首残高	64,506	70,741	371,435	2,591	504,092
当期変動額					
剰余金の配当			19,972		19,972
親会社株主に帰属する 当期純利益又は親会社 株主に帰属する当期純 損失( )			11,660		11,660
自己株式の取得				12	12
自己株式の処分			76	148	71
非支配持分との資本取 引及びその他			92		92
株主資本以外の項目の 当期変動額(純額)					
当期変動額合計			31,617	135	31,481
当期末残高	64,506	70,741	339,817	2,455	472,610

	その他の包括利益累計額				新株予約権	非支配株主持分	純資産合計
	その他有価証券 評価差額金	為替換算 調整勘定	退職給付に係る 調整累計額	その他の包括 利益累計額合計			
当期首残高	3,106	10,839	21,600	7,654	1,263	20,156	517,857
会計方針の変更による 累積的影響額							
会計方針の変更を反映し た当期首残高	3,106	10,839	21,600	7,654	1,263	20,156	517,857
当期変動額							
剰余金の配当							19,972
親会社株主に帰属する 当期純利益又は親会社 株主に帰属する当期純 損失( )							11,660
自己株式の取得							12
自己株式の処分							71
非支配持分との資本取 引及びその他							92
株主資本以外の項目の 当期変動額(純額)	52	5,581	24,967	19,333	136	748	20,218
当期変動額合計	52	5,581	24,967	19,333	136	748	11,263
当期末残高	3,054	5,257	3,366	11,678	1,399	20,905	506,593

## 【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 2019年1月1日 至 2019年12月31日)	当連結会計年度 (自 2020年1月1日 至 2020年12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 又は税金等調整前当期純損失 ( )	107,378	2,040
減価償却費	55,732	60,384
のれん償却額	2,678	7,064
減損損失		944
固定資産処分損益 ( は益)	1,028	6,051
投資有価証券売却損益 ( は益)	3,283	814
助成金等による収入		6,018
新型コロナウイルス感染症による損失		18,696
貸倒引当金の増減額 ( は減少)	770	960
返品調整引当金の増減額 ( は減少)	5,626	896
返金負債の増減額 ( は減少)	5,306	926
賞与引当金の増減額 ( は減少)	5,637	9,942
役員賞与引当金の増減額 ( は減少)	109	64
危険費用引当金の増減額 ( は減少)	110	183
事業撤退損失引当金の増減額 ( は減少)	3,086	607
退職給付に係る負債の増減額 ( は減少)	3,859	5,139
受取利息及び受取配当金	1,576	916
支払利息	2,292	2,226
その他負債の利息	1,266	1,332
持分法による投資損益 ( は益)	330	269
売上債権の増減額 ( は増加)	9,209	28,545
たな卸資産の増減額 ( は増加)	31,217	10,758
仕入債務の増減額 ( は減少)	10,190	39,678
その他	6,318	13,091
小計	128,914	75,811
利息及び配当金の受取額	1,673	1,107
利息の支払額	2,021	2,396
その他負債の利息の支払額	1,266	1,218
助成金等の受取額		5,900
新型コロナウイルス感染症による損失の支払額		17,156
法人税等の支払額又は還付額 ( は支払)	51,736	1,997
営業活動によるキャッシュ・フロー	75,562	64,045

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2019年1月1日 至 2019年12月31日)	当連結会計年度 (自 2020年1月1日 至 2020年12月31日)
<b>投資活動によるキャッシュ・フロー</b>		
定期預金の預入による支出	9,833	12,778
定期預金の払戻による収入	10,781	11,221
投資有価証券の取得による支出	462	11
投資有価証券の売却による収入	10,181	1,062
事業譲受による支出	1,090	
有形固定資産の取得による支出	92,202	56,359
有形及び無形固定資産の売却による収入	1,190	10,441
無形固定資産の取得による支出	19,598	17,130
長期前払費用の取得による支出	8,305	6,425
敷金及び保証金の差入による支出	1,997	758
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の取得による支出	2	91,768
その他	282	653
<b>投資活動によるキャッシュ・フロー</b>	<b>202,823</b>	<b>70,084</b>
<b>財務活動によるキャッシュ・フロー</b>		
短期借入金及びコマーシャル・ペーパーの増減額（は減少）	117,751	63,464
長期借入れによる収入	43,624	110,000
長期借入金の返済による支出	730	730
社債の発行による収入		50,000
社債の償還による支出	10,000	15,000
リース債務の返済による支出	8,278	9,443
長期未払金の返済による支出	1,618	1,981
自己株式の取得による支出	22	12
自己株式の処分による収入	114	71
配当金の支払額	22,028	19,967
非支配株主への配当金の支払額	5,133	2,888
非支配株主からの払込みによる収入		349
その他		53
<b>財務活動によるキャッシュ・フロー</b>	<b>113,678</b>	<b>46,880</b>
現金及び現金同等物に係る換算差額	693	1,959
現金及び現金同等物の増減額（は減少）	14,276	38,881
現金及び現金同等物の期首残高	111,767	97,466
連結除外に伴う現金及び現金同等物の減少額	24	
現金及び現金同等物の期末残高	1	1
	97,466	136,347

【注記事項】

(連結財務諸表作成のための基本となる重要な事項)

1 連結の範囲に関する事項

(1) 連結子会社の数 72社

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

[新規] 1社

(株)エフェクティムを新たに設立し、当期より連結の範囲に含めています。

[除外] 2社

資生堂アメニティグッズ(株)及び(株)ディシラは、清算終了したことにより、当期より連結の範囲から除外しています。

(2) 主要な非連結子会社の名称等

主要な非連結子会社：資生堂インドPrivate Limited

(連結の範囲から除いた理由)

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

2 持分法の適用に関する事項

(1) 持分法適用の関連会社数 3社

主要な会社名：(株)ピエールファールジャパン

(2) 持分法を適用していない非連結子会社(資生堂インドPrivate Limited他)は、いずれも小規模あるいは本格的な営業を行っておらず、当期純損益(持分に見合う額)及び利益剰余金(持分に見合う額)等は僅少で、連結財務諸表に及ぼす影響が軽微であり、かつ、全体としても重要性が乏しいため、持分法適用の範囲から除いています。

3 連結子会社の事業年度等に関する事項

連結子会社の決算日は、連結決算日と一致しています。

4 会計方針に関する事項

(1) 重要な資産の評価基準及び評価方法

有価証券

その他有価証券

(イ) 時価のあるもの

決算期末日の市場価格等に基づく時価法

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

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

(ロ) 時価のないもの

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

デリバティブ

時価法

たな卸資産

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

(2) 重要な減価償却資産の減価償却の方法

有形固定資産(リース資産及び使用権資産を除く)

主として定額法を採用しています。なお、主な耐用年数は次のとおりです。

建物及び構築物	2～50年
機械装置及び運搬具	2～15年
工具、器具及び備品	2～15年

無形固定資産(リース資産を除く)

主として定額法を採用しています。なお、主な耐用年数は次のとおりです。

ソフトウェア	5～10年
顧客関連無形資産	5～10年
商標権	9～15年(耐用年数が確定できないものを除く)

リース資産

所有権移転外ファイナンス・リース取引に係るリース資産

リース期間を耐用年数とし、残存価額を零とする定額法を採用しています。

使用権資産

定額法を採用しています。

長期前払費用

主として定額法を採用しています。

(3) 重要な引当金の計上基準

貸倒引当金

当社及び国内連結子会社は、売上債権、貸付金等の貸倒損失に備えるため、一般債権については貸倒実績率により、貸倒懸念債権等特定の債権については個別に回収可能性を検討し、回収不能見込額を計上しています。海外連結子会社は、主に売上債権、貸付金等に係る予想信用損失に対して貸倒引当金を計上しています。

返品調整引当金

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

賞与引当金

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

役員賞与引当金

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

危険費用引当金

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

債務保証損失引当金

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

事業撤退損失引当金

ブランドの収束及び事業の撤退に係る損失に備え、将来に発生することが見込まれる損失額を計上しています。

(4) 退職給付に係る会計処理の方法

退職給付見込額の期間帰属方法

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

数理計算上の差異及び過去勤務費用の費用処理方法

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

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

(5) 重要な外貨建の資産又は負債の本邦通貨への換算基準

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

(6) 重要なヘッジ会計の方法

ヘッジ会計の方法

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

ヘッジ手段とヘッジ対象

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

ヘッジ手段...金利スワップ

ヘッジ対象...借入金の利息

ヘッジ方針

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

ヘッジ有効性評価の方法

特例処理及び一体処理によっており、有効性の評価を省略しています。

(7) のれんの償却方法及び償却期間

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

(8) 連結キャッシュ・フロー計算書における資金の範囲

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

(9) その他連結財務諸表作成のための重要な事項

消費税等の会計処理

消費税及び地方消費税の会計処理は、税抜方式によっています。

連結納税制度の適用

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

連結納税制度からグループ通算制度への移行に係る税効果会計の適用

当社及び国内連結子会社は、「所得税法等の一部を改正する法律」(令和2年法律第8号)において創設されたグループ通算制度への移行及びグループ通算制度への移行にあわせて単体納税制度の見直しが行われた項目については、「連結納税制度からグループ通算制度への移行に係る税効果会計の適用に関する取扱い」(実務対応報告第39号 2020年3月31日)第3項の取扱いにより、「税効果会計に係る会計基準の適用指針」(企業会計基準適用指針第28号 2018年2月16日)第44項の定めを適用せず、繰延税金資産及び繰延税金負債の額について、改正前の税法の規定に基づいています。

(未適用の会計基準等)

(当社及び国内連結子会社)

1. 収益認識に関する会計基準等

- ・「収益認識に関する会計基準」(企業会計基準第29号 2020年3月31日)
- ・「収益認識に関する会計基準の適用指針」(企業会計基準適用指針第30号 2020年3月31日)

(1) 概要

収益認識に関する包括的な会計基準です。収益は、次の5つのステップを適用し認識されます。

ステップ1: 顧客との契約を識別する。

ステップ2: 契約における履行義務を識別する。

ステップ3: 取引価格を算定する。

ステップ4: 契約における履行義務に取引価格を配分する。

ステップ5: 履行義務を充足した時に又は充足するにつれて収益を認識する。

(2) 適用予定日

2022年12月期の期首より適用予定です。

(3) 当該会計基準等の適用による影響

影響額は、当連結財務諸表の作成時において評価中です。

2. 時価の算定に関する会計基準等

- ・「時価の算定に関する会計基準」(企業会計基準第30号2019年7月4日)
- ・「時価の算定に関する会計基準の適用指針」(企業会計基準適用指針第31号2019年7月4日)
- ・「棚卸資産の評価に関する会計基準」(企業会計基準第9号2019年7月4日)
- ・「金融商品に関する会計基準」(企業会計基準第10号2019年7月4日)
- ・「金融商品の時価等の開示に関する適用指針」(企業会計基準適用指針第19号2020年3月31日)

(1) 概要

国際的な会計基準の定めとの比較可能性を向上させるため、「時価の算定に関する会計基準」及び「時価の算定に関する会計基準の適用指針」(以下「時価算定会計基準等」という。)が開発され、時価の算定方法に関するガイダンス等が定められました。時価算定会計基準等は次の項目の時価に適用されます。

・「金融商品に関する会計基準」における金融商品

・「棚卸資産の評価に関する会計基準」におけるトレーディング目的で保有する棚卸資産

また「金融商品の時価等の開示に関する適用指針」が改訂され、金融商品の時価のレベルごとの内訳等の注記事項が定められました。

(2) 適用予定日

2022年12月期の期首より適用予定です。

(3) 当該会計基準等の適用による影響

影響額は、当連結財務諸表の作成時において評価中です。



### 3. 会計方針の開示、会計上の変更及び誤謬の訂正に関する会計基準

- ・「会計方針の開示、会計上の変更及び誤謬の訂正に関する会計基準」(企業会計基準第24号 2020年3月31日)

#### (1) 概要

関連する会計基準等の定めが明らかでない場合に、採用した会計処理の原則及び手続きの概要を示すことを目的とするものです。

#### (2) 適用予定日

2021年12月期の年度末より適用予定です。

### 4. 会計上の見積りの開示に関する会計基準

- ・「会計上の見積りの開示に関する会計基準」(企業会計基準第31号 2020年3月31日)

#### (1) 概要

当年度の財務諸表に計上した金額が会計上の見積りによるもののうち、翌年度の財務諸表に重要な影響を及ぼすリスクがある項目における会計上の見積りの内容について、財務諸表利用者の理解に資する情報を開示することを目的とするものです。

#### (2) 適用予定日

2021年12月期の年度末より適用予定です。

#### (在外子会社)

会計基準等の名称	概要	適用予定日
「リース」 (米国会計基準 ASU 2016-02)	リース会計に関する会計処理を改訂	2022年12月期より適用予定

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

#### (表示方法の変更)

前連結会計年度において区分掲記していた「固定負債」の「環境対策引当金」は金額的な重要性が低下したため、当連結会計年度より「その他」に含めて表示しています。

この表示方法の変更を反映させるため、前連結会計年度の連結財務諸表の組み替えを行っています。この結果、前連結会計年度の連結貸借対照表において、「固定負債」の「環境対策引当金」として表示していた54百万円は「その他」として組み替えています。

#### (追加情報)

当社グループは、連結財務諸表作成時において入手し得る情報に基づき、固定資産の減損会計、繰延税金資産の回収可能性等の会計上の見積りを会計処理に反映しています。会計上の見積りは、当社グループの業績に対する新型コロナウイルス感染症拡大の影響は、地域及び事業によって異なるものの、2021年の下期から2022年の上期にかけて収束し、2023年中に本格的に回復するという一定の仮定を置いています。

しかし、見積りに用いた上記の仮定には不確定要素が多く、新型コロナウイルス感染症の収束時期及び経済環境への影響が変化した場合には、今後の当社グループの財政状態、経営成績及びキャッシュ・フローの状況に影響を及ぼす可能性があります。

(連結貸借対照表関係)

1 担保資産及び担保付債務

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

	前連結会計年度 (2019年12月31日)	当連結会計年度 (2020年12月31日)
現金及び預金	1,737百万円	1,834百万円
建物及び構築物	12,078 "	11,724 "
機械装置及び運搬具、工具、 器具及び備品	1 "	1 "
投資有価証券	1,155 "	1,155 "
投資その他の資産 その他 (差入保証金)	15,200 "	15,200 "
計	30,173百万円	29,915百万円

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

担保付債務は次のとおりであり、すべてノンリコース債務です。

	前連結会計年度 (2019年12月31日)	当連結会計年度 (2020年12月31日)
1年内返済予定の長期借入金	730百万円	730百万円
長期借入金	17,375 "	16,645 "

2 たな卸資産の内訳

	前連結会計年度 (2019年12月31日)	当連結会計年度 (2020年12月31日)
商品及び製品	126,342百万円	113,810百万円
仕掛品	7,045 "	6,490 "
原材料及び貯蔵品	47,716 "	49,730 "

3 非連結子会社及び関連会社に対するものは次のとおりです。

	前連結会計年度 (2019年12月31日)	当連結会計年度 (2020年12月31日)
投資有価証券(株式)	2,276百万円	2,243百万円

(連結損益計算書関係)

1 販売費及び一般管理費の主要な費目及び金額は次のとおりです。

	前連結会計年度 (自 2019年 1月 1日 至 2019年12月31日)	当連結会計年度 (自 2020年 1月 1日 至 2020年12月31日)
媒体費・媒体製作費	85,675百万円	86,064百万円
見本品・販売用具費	42,021 "	43,208 "
給料・賞与	175,346 "	154,069 "
退職給付費用	10,152 "	9,924 "

(表示方法の変更)

グローバルPL体系の見直しに伴い、当連結会計年度より、「販売費及び一般管理費の主要な費目及び金額」の表示方法を一部変更しました。この表示方法の変更を反映させるため、前連結会計年度の「販売費及び一般管理費の主要な費目及び金額」の組み替えを行っています。

2 研究開発費

販売費及び一般管理費に含まれる研究開発費は次のとおりです。

前連結会計年度 (自 2019年 1月 1日 至 2019年12月31日)	当連結会計年度 (自 2020年 1月 1日 至 2020年12月31日)
31,697百万円	26,992百万円

なお、当期総製造費用に含まれる研究開発費はありません。

3 固定資産売却益

前連結会計年度 (自 2019年 1月 1日 至 2019年12月31日)	当連結会計年度 (自 2020年 1月 1日 至 2020年12月31日)
知的財産権の売却によるものです。	主として代々木オフィスと北東京オフィスの土地と建物の売却によるものです。

4 助成金等による収入

前連結会計年度 (自 2019年 1月 1日 至 2019年12月31日)	当連結会計年度 (自 2020年 1月 1日 至 2020年12月31日)
	主として新型コロナウイルス感染症に関連して各国政府及び自治体等から支給された、従業員の雇用維持及び給料支給に対する助成金及び補助金等です。

5 固定資産処分損

前連結会計年度 (自 2019年 1月 1日 至 2019年12月31日)	当連結会計年度 (自 2020年 1月 1日 至 2020年12月31日)
主として国内工場設備の除却によるものです。	主としてソフトウェア及び国内工場設備の除却によるものです。

6 減損損失

国内子会社の固定資産に係る減損損失を計上しています。

用途	種類	場所
事業用資産	建物、リース資産等	東京都、神奈川県 他

当社グループは、事業用資産において、事業区分をもとに、概ね独立したキャッシュ・フローを生み出す最小の単位ごとに行っており、事業用資産のうち店舗資産については店舗単位で資産のグルーピングを行っています。

その結果、事業用資産のうち、国内子会社において、営業活動から生じる損益が継続してマイナスである店舗の資産グループと店舗閉鎖の意思決定をした資産グループ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。内訳は以下のとおりです。なお、回収可能価額は正味売却価額により測定しており、売却が困難であることから、回収可能価額を零として評価しています。

建物及び構築物	575百万円
リース資産	199 "
その他	168 "
計	944百万円

7 新型コロナウイルス感染症による損失

主として各国政府要請に伴う拡大防止のため、従業員の店頭派遣を停止した期間及び工場の操業度が低下した期間に対応する固定費、イベント開催等の中止に伴うキャンセル費用等であり、内訳は次のとおりです。

	前連結会計年度 (自 2019年 1月 1日 至 2019年12月31日)	当連結会計年度 (自 2020年 1月 1日 至 2020年12月31日)
従業員給与及び手当		11,781百万円
工場及び店舗に係る固定費		5,016 "
解約違約金・キャンセル費用等		1,898 "
計		18,696百万円

8 構造改革費用

前連結会計年度 (自 2019年 1月 1日 至 2019年12月31日)	当連結会計年度 (自 2020年 1月 1日 至 2020年12月31日)
世界全地域で推進中の構造改革に伴う臨時的な費用のうち、オフィス移転に係るものです。	組織再編に伴う臨時的な費用のうち、拠点閉鎖に係る費用及び早期退職者の割増退職金等です。

9 事業撤退損

前連結会計年度 (自 2019年 1月 1日 至 2019年12月31日)	当連結会計年度 (自 2020年 1月 1日 至 2020年12月31日)
	一部ブランドの収束に伴う費用です。

10 事業構造改善費用

前連結会計年度 (自 2019年 1月 1日 至 2019年12月31日)	当連結会計年度 (自 2020年 1月 1日 至 2020年12月31日)
---	---

一部ブランドの収益性改善に向けた取組みに伴い  
生じる、製造補償費用、リース解約費用等です。

11 関係会社整理損

前連結会計年度 (自 2019年 1月 1日 至 2019年12月31日)	当連結会計年度 (自 2020年 1月 1日 至 2020年12月31日)
---	---

海外連結子会社の清算に伴う為替換算調整勘定の  
取崩によるものです。

12 過年度法人税等

前連結会計年度 (自 2019年 1月 1日 至 2019年12月31日)	当連結会計年度 (自 2020年 1月 1日 至 2020年12月31日)
---	---

当社と海外連結子会社との取引等に関する見積追  
徴税額です。

(連結包括利益計算書関係)

## 1 その他の包括利益に係る組替調整額及び税効果額

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2019年 1月 1日 至 2019年12月31日)	当連結会計年度 (自 2020年 1月 1日 至 2020年12月31日)
その他有価証券評価差額金		
当期発生額	508	618
組替調整額	3,161	643
税効果調整前	2,652	25
税効果額	896	65
その他有価証券評価差額金	1,756	40
為替換算調整勘定		
当期発生額	5,138	5,562
組替調整額	482	
税効果調整前	4,656	5,562
税効果額	144	
為替換算調整勘定	4,801	5,562
退職給付に係る調整額		
当期発生額	2,214	33,034
組替調整額	5,074	4,641
税効果調整前	2,860	37,676
税効果額	955	12,637
退職給付に係る調整額	1,904	25,039
持分法適用会社に対する持分相当額		
当期発生額	0	32
組替調整額	4	2
持分法適用会社に対する持分相当額	4	34
その他の包括利益合計	4,648	19,551

(連結株主資本等変動計算書関係)

前連結会計年度(自 2019年1月1日 至 2019年12月31日)

1 発行済株式の種類及び総数並びに自己株式の種類及び株式数に関する事項

	当連結会計年度期首 株式数(千株)	当連結会計年度 増加株式数(千株)	当連結会計年度 減少株式数(千株)	当連結会計年度末 株式数(千株)
発行済株式				
普通株式	400,000			400,000
合計	400,000			400,000
自己株式				
普通株式	618	2	56	564
合計	618	2	56	564

(注) 1 普通株式の自己株式の株式数の増加2千株は、単元未満株式の買取請求による2千株です。

2 普通株式の自己株式の株式数の減少56千株は、ストックオプションの権利行使による56千株及び単元未満株式の買増請求による0千株です。

2 新株予約権及び自己新株予約権に関する事項

会社名	内訳	目的となる 株式の種類	新株予約権の目的となる株式の数(千株)				当連結会計 年度末残高 (百万円)
			当連結 会計年度 期首	当連結会計 年度増加	当連結会計 年度減少	当連結 会計年度末	
提出会社 (親会社)	ストックオプション としての新株予 約権						1,263
合計							1,263

3 配当に関する事項

(1) 配当金支払額

決議	株式の種類	配当金の総額 (百万円)	1株当たり配当額 (円)	基準日	効力発生日
2019年3月26日 定時株主総会	普通株式	9,984	25.00	2018年12月31日	2019年3月27日
2019年8月8日 取締役会	普通株式	11,982	30.00	2019年6月30日	2019年9月4日

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

決議	株式の種類	配当の原資	配当金の総額 (百万円)	1株当たり 配当額(円)	基準日	効力発生日
2020年3月25日 定時株主総会	普通株式	利益剰余金	11,983	30.00	2019年12月31日	2020年3月26日

当連結会計年度(自 2020年1月1日 至 2020年12月31日)

1 発行済株式の種類及び総数並びに自己株式の種類及び株式数に関する事項

	当連結会計年度期首 株式数(千株)	当連結会計年度 増加株式数(千株)	当連結会計年度 減少株式数(千株)	当連結会計年度末 株式数(千株)
発行済株式				
普通株式	400,000			400,000
合計	400,000			400,000
自己株式				
普通株式	564	1	32	534
合計	564	1	32	534

- (注) 1 普通株式の自己株式の株式数の増加1千株は、単元未満株式の買取請求による1千株です。  
2 普通株式の自己株式の株式数の減少32千株は、ストックオプションの権利行使による31千株及び単元未満株式の買増請求による0千株です。

2 新株予約権及び自己新株予約権に関する事項

会社名	内訳	目的となる 株式の種類	新株予約権の目的となる株式の数(千株)				当連結会計 年度末残高 (百万円)
			当連結 会計年度 期首	当連結会計 年度増加	当連結会計 年度減少	当連結 会計年度末	
提出会社 (親会社)	ストックオプション としての新株予 約権						1,399
合計							1,399

3 配当に関する事項

(1) 配当金支払額

決議	株式の種類	配当金の総額 (百万円)	1株当たり配当額 (円)	基準日	効力発生日
2020年3月25日 定時株主総会	普通株式	11,983	30.00	2019年12月31日	2020年3月26日
2020年8月6日 取締役会	普通株式	7,989	20.00	2020年6月30日	2020年9月2日

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

決議	株式の種類	配当の原資	配当金の総額 (百万円)	1株当たり 配当額(円)	基準日	効力発生日
2021年3月25日 定時株主総会	普通株式	利益剰余金	7,989	20.00	2020年12月31日	2021年3月26日



(連結キャッシュ・フロー計算書関係)

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

	前連結会計年度 (自 2019年1月1日 至 2019年12月31日)	当連結会計年度 (自 2020年1月1日 至 2020年12月31日)
現金及び預金勘定	110,342百万円	130,013百万円
有価証券勘定		21,000 "
計	110,342百万円	151,013百万円
預金期間が3カ月を超える 定期預金	12,876 "	14,665 "
現金及び現金同等物	97,466百万円	136,347百万円

2 株式の取得により新たに連結子会社となった会社の資産及び負債の主な内訳

前連結会計年度(自 2019年1月1日 至 2019年12月31日)

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

流動資産	5,691	百万円
固定資産	89,886	"
流動負債	2,040	"
固定負債	674	"
新規連結子会社株式の取得価額	92,863	百万円
新規連結子会社の現金及び現金同等物	1,094	"
差引：連結の範囲の変更を伴う子会社株式 の取得による支出	91,768	百万円

当連結会計年度(自 2020年1月1日 至 2020年12月31日)

該当事項はありません。

3 重要な非資金取引の内容

新たに計上したリース取引に係る資産及び債務の額は次のとおりです。

	前連結会計年度 (自 2019年1月1日 至 2019年12月31日)	当連結会計年度 (自 2020年1月1日 至 2020年12月31日)
リース資産	3,469百万円	2,923百万円
使用権資産	26,395 "	6,816 "
リース債務	31,247 "	9,740 "

(注) 前連結会計年度の使用権資産及びリース債務には、IFRS第16号「リース」の初度適用による増加額がそれぞれ22,909百万円、24,393百万円含まれています。

(リース取引関係)

当社又は連結子会社が借主側となる取引

1 ファイナンス・リース取引

所有権移転外ファイナンス・リース取引

リース資産の内容

(イ)有形固定資産

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

(ロ)無形固定資産

ソフトウェアです。

リース資産の減価償却の方法

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

2 オペレーティング・リース取引

オペレーティング・リース取引のうち解約不能のものに係る未経過リース料

	前連結会計年度 (2019年12月31日)	当連結会計年度 (2020年12月31日)
1年内	6,750百万円	6,522百万円
1年超	54,377 "	51,038 "
合計	61,128 "	57,561 "

3 国際財務報告基準によるリース取引

使用権資産の内容

主として、賃貸オフィス、車両運搬具です。

使用権資産の減価償却の方法

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

当社又は連結子会社が貸主側となる取引

1 ファイナンス・リース取引

該当事項はありません。

2 オペレーティング・リース取引

オペレーティング・リース取引のうち解約不能のものに係る未経過リース料

	前連結会計年度 (2019年12月31日)	当連結会計年度 (2020年12月31日)
1年内	276百万円	276百万円
1年超	5,188 "	4,911 "
合計	5,464 "	5,188 "

(金融商品関係)

1 金融商品の状況に関する事項

(1) 金融商品に対する取組方針

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

(2) 金融商品の内容及びそのリスク並びにリスク管理体制

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

有価証券は、短期間の譲渡性預金であり、安全性及び流動性が高く、一時的な余資運用目的で保有しています。投資有価証券は、主に取引先企業との業務に関連する株式等であり、市場価格の変動リスクに晒されています。リスク管理のため、定期的到时価や発行体(取引先企業)の財務状況等を把握しています。

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

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

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

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

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

(3) 金融商品の時価等に関する事項についての補足説明

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

## 2 金融商品の時価等に関する事項

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

前連結会計年度(2019年12月31日)

	連結貸借対照表 計上額( ) (百万円)	時価( ) (百万円)	差額 (百万円)
(1) 現金及び預金	110,342	110,342	
(2) 受取手形及び売掛金(貸倒引当金控除前)	172,905	172,905	
(3) 有価証券及び投資有価証券 その他有価証券	8,976	8,976	
(4) 支払手形、電子記録債務、 買掛金及び未払金	(186,063)	(186,063)	
(5) 短期借入金	(120,496)	(120,496)	
(6) 社債	(30,000)	(30,094)	94
(7) 長期借入金	(71,521)	(71,521)	0
(8) リース債務	(26,090)	(25,894)	196
(9) デリバティブ取引 ヘッジ会計が適用されていないもの	(423)	(423)	
ヘッジ会計が適用されているもの		(422)	422
(10) 長期未払金	(49,153)	(49,153)	

( ) 負債に計上されているものについては、( )で示しています。

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

当連結会計年度(2020年12月31日)

	連結貸借対照表 計上額( ) (百万円)	時価( ) (百万円)	差額 (百万円)
(1) 現金及び預金	130,013	130,013	
(2) 受取手形及び売掛金(貸倒引当金控除前)	144,728	144,728	
(3) 有価証券及び投資有価証券 その他有価証券	29,739	29,739	
(4) 支払手形、電子記録債務、 買掛金及び未払金	(152,622)	(152,622)	
(5) 短期借入金	(56,491)	(56,491)	
(6) 社債	(65,000)	(64,980)	20
(7) 長期借入金	(178,591)	(178,591)	0
(8) リース債務	(24,216)	(24,944)	727
(9) デリバティブ取引 ヘッジ会計が適用されていないもの	291	291	
ヘッジ会計が適用されているもの		(344)	344
(10) 長期未払金	(52,968)	(52,968)	

( ) 負債に計上されているものについては、( )で示しています。

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

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

- (1) 現金及び預金、(2) 受取手形及び売掛金  
これらは短期間で決済されるため、時価は帳簿価額にほぼ等しいことから、当該帳簿価額によっています。
- (3) 有価証券及び投資有価証券  
有価証券は其他有価証券として保有しており、これらの時価について、株式は取引所の価格によっています。なお、其他有価証券のうち、譲渡性預金は短期間で決済されるものであるため、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。また、保有目的ごとの有価証券に関する注記事項については、「有価証券関係」注記をご参照ください。
- (4) 支払手形、電子記録債務、買掛金及び未払金、(5) 短期借入金  
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  
当社の発行する社債の時価は、市場価格に基づき算定しています。
- (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、当社の信用状態は実行後大きく異なっていないことから、時価は帳簿価額と近似していると考えられるため、当該帳簿価額によっています。固定金利によるものは、元利金の合計額を同様の新規借入を行った場合に想定される利率で割り引いて算定する方法によっています。
- (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  
「デリバティブ取引関係」注記をご参照ください。
- (10) 長期未払金  
長期未払金の帳簿価額及び時価については、将来キャッシュ・フローを銀行等で追加的に借り入れた場合に想定される利率で割り引いた現在価値により評価及び算定しています。

(注2)時価を把握することが極めて困難と認められる金融商品

(単位：百万円)

区分	前連結会計年度 (2019年12月31日)	当連結会計年度 (2020年12月31日)
子会社・関連会社株式	2,276	2,243
非上場株式	2,556	2,441
投資事業有限責任組合等	105	103

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

前連結会計年度において、其他有価証券で時価のない株式について減損処理の対象となるものはありません。当連結会計年度において、其他有価証券で時価のない株式について499百万円の減損処理を行っています。

(注3)金銭債権及び満期がある有価証券の連結決算日後の償還予定額  
前連結会計年度(2019年12月31日)

	1年以内 (百万円)	1年超5年以内 (百万円)	5年超10年以内 (百万円)	10年超 (百万円)
現金及び預金	110,342			
受取手形及び売掛金	172,905			
有価証券及び投資有価証券				
其他有価証券のうち満期のあるもの (譲渡性預金)				
其他有価証券のうち満期のあるもの (社債)				
其他有価証券のうち満期のあるもの (投資信託)				
其他有価証券のうち満期のあるもの (投資事業有限責任組合等)			105	
その他				
合計	283,248		105	

当連結会計年度(2020年12月31日)

	1年以内 (百万円)	1年超5年以内 (百万円)	5年超10年以内 (百万円)	10年超 (百万円)
現金及び預金	130,013			
受取手形及び売掛金	144,728			
有価証券及び投資有価証券				
其他有価証券のうち満期のあるもの (譲渡性預金)	21,000			
其他有価証券のうち満期のあるもの (社債)				
其他有価証券のうち満期のあるもの (投資信託)				
其他有価証券のうち満期のあるもの (投資事業有限責任組合等)		103		
その他				
合計	295,741	103		

(注4)社債、長期借入金、リース債務及びその他の有利子負債の連結決算日後の返済予定額  
前連結会計年度(2019年12月31日)

	1年以内 (百万円)	1年超 2年以内 (百万円)	2年超 3年以内 (百万円)	3年超 4年以内 (百万円)	4年超 5年以内 (百万円)	5年超 (百万円)
短期借入金	120,496					
社債	15,000		15,000			
長期借入金	730	54,146	730	15,915		
リース債務	8,722	5,720	3,640	2,299	1,945	3,761
長期未払金	1,985	2,270	2,981	3,300	3,625	36,203
合計	146,934	62,137	22,352	21,514	5,570	39,965

(注)長期未払金には未払金を含みます。

当連結会計年度(2020年12月31日)

	1年以内 (百万円)	1年超 2年以内 (百万円)	2年超 3年以内 (百万円)	3年超 4年以内 (百万円)	4年超 5年以内 (百万円)	5年超 (百万円)
短期借入金	56,491					
社債		15,000	10,000		40,000	
長期借入金	10,730	730	57,131	30,000	10,000	70,000
リース債務	8,344	5,779	3,920	2,723	1,719	1,729
長期未払金	2,509	3,335	3,700	4,025	4,340	34,525
合計	78,075	24,845	74,752	36,748	56,060	106,254

(注)長期未払金には未払金を含みます。

(有価証券関係)

その他有価証券

前連結会計年度(自 2019年1月1日 至 2019年12月31日)

種類		連結貸借対照表 計上額 (百万円)	取得原価 (百万円)	差額 (百万円)
連結貸借対照表計上額が 取得原価を超えるもの	(1) 株式	5,725	1,551	4,173
	(2) 債券 国債・地方債等 社債 その他			
	(3) その他			
	小計			
連結貸借対照表計上額が 取得原価を超えないもの	(1) 株式	88	118	30
	(2) 債券 国債・地方債等 社債 その他			
	(3) その他			
	小計			
合計		8,976	4,833	4,143

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

当連結会計年度(自 2020年1月1日 至 2020年12月31日)

種類		連結貸借対照表 計上額 (百万円)	取得原価 (百万円)	差額 (百万円)
連結貸借対照表計上額が 取得原価を超えるもの	(1) 株式	5,310	1,319	3,990
	(2) 債券 国債・地方債等 社債 その他			
	(3) その他			
	小計			
連結貸借対照表計上額が 取得原価を超えないもの	(1) 株式	63	118	55
	(2) 債券 国債・地方債等 社債 その他			
	(3) その他			
	小計			
合計		29,739	25,803	3,935

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



売却したその他有価証券

前連結会計年度(自 2019年1月1日 至 2019年12月31日)

種類	売却額 (百万円)	売却益の合計額 (百万円)	売却損の合計額 (百万円)
(1) 株式	10,181	3,449	165
(2) 債券			
(3) その他			
合計	10,181	3,449	165

当連結会計年度(自 2020年1月1日 至 2020年12月31日)

種類	売却額 (百万円)	売却益の合計額 (百万円)	売却損の合計額 (百万円)
(1) 株式	1,062	819	4
(2) 債券			
(3) その他			
合計	1,062	819	4

減損処理を行ったその他有価証券

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

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

(デリバティブ取引関係)

前連結会計年度(2019年12月31日)

1 ヘッジ会計が適用されていないデリバティブ取引

通貨関連

区分	取引の種類	契約額等 (百万円)	うち1年超 (百万円)	時価 (百万円)	評価損益 (百万円)
市場取引以外の取引	為替予約取引 売建				
	米ドル	118,381		47	47
	ロシアルーブル	7,547		437	437
	英ポンド	2,858		29	29
	シンガポールドル	1,412		0	0
	買建				
	米ドル	655		2	2
合計		130,855		423	423

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

2 ヘッジ会計が適用されているデリバティブ取引

(1) 通貨関連

該当事項はありません。

(2) 金利関連

ヘッジ会計 の方法	取引の種類	主なヘッジ対象	契約額等 (百万円)	うち1年超 (百万円)	時価 (百万円)
金利スワップ の特例処理	金利スワップ取引 支払固定・ 受取変動	長期借入金	18,105	17,375	422

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

当連結会計年度(2020年12月31日)

1 ヘッジ会計が適用されていないデリバティブ取引

通貨関連

区分	取引の種類	契約額等 (百万円)	うち1年超 (百万円)	時価 (百万円)	評価損益 (百万円)
市場取引以外の取引	為替予約取引 売建				
	米ドル	23,772		308	308
	シンガポールドル	1,541		16	16
合計		25,314		291	291

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

2 ヘッジ会計が適用されているデリバティブ取引

(1) 通貨関連

該当事項はありません。

(2) 金利関連

ヘッジ会計 の方法	取引の種類	主なヘッジ対象	契約額等 (百万円)	うち1年超 (百万円)	時価 (百万円)
金利スワップ の特例処理	金利スワップ取引 支払固定・ 受取変動	長期借入金	17,375	16,645	344

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

## (退職給付関係)

## 1 採用している退職給付制度の概要

当社及び国内連結子会社は、確定給付制度として、企業年金基金制度及び退職一時金制度、確定拠出制度として、確定拠出年金制度又は退職金前払い制度を設けていましたが、当社及び一部の国内連結子会社は、2020年10月に退職金制度の改訂を決定し、2021年1月より退職一時金制度について確定給付年金制度（企業年金基金）及び確定拠出年金制度へ移行しました。

従来退職一時金制度と確定給付年金制度（企業年金基金）及び確定拠出年金制度の3つの退職金制度を採用していましたが、これを上述のとおり2制度へ移行・集約するものです。また、これに合わせて集約後の2制度の設計を一部変更しています。これに伴い、第4四半期連結会計期間において、過去勤務費用（退職給付債務の減額）25,828百万円が発生しています。

なお、従業員の退職等に際して、支払時に退職給付費用として処理する割増退職金等を支払う場合があります。また、一部の海外連結子会社は、確定給付企業年金制度、退職一時金制度及び確定拠出型制度を設けています。

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

## 2 確定給付制度(簡便法を適用した制度を含む)

## (1) 退職給付債務の期首残高と期末残高の調整表

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2019年1月1日 至 2019年12月31日)	当連結会計年度 (自 2020年1月1日 至 2020年12月31日)
退職給付債務の期首残高	274,593	284,062
勤務費用	7,713	8,249
利息費用	2,015	1,598
数理計算上の差異の発生額	10,913	1,039
退職給付の支払額	11,126	11,102
過去勤務費用の発生額		25,801
その他	47	236
退職給付債務の期末残高	284,062	256,201

(注) 過去勤務費用の発生額は、海外子会社で発生した過去勤務費用（退職給付債務の増額）27百万円を含んでいます。

## (2) 年金資産の期首残高と期末残高の調整表

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2019年1月1日 至 2019年12月31日)	当連結会計年度 (自 2020年1月1日 至 2020年12月31日)
年金資産の期首残高	197,715	214,257
期待運用収益	5,891	6,373
数理計算上の差異の発生額	8,699	6,193
事業主からの拠出額	10,200	10,289
退職給付の支払額	8,203	8,164
その他	45	63
年金資産の期末残高	214,257	229,012

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

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (2019年12月31日)	当連結会計年度 (2020年12月31日)
積立型制度の退職給付債務	231,904	254,317
年金資産	214,257	229,012
	17,647	25,305
非積立型制度の退職給付債務	52,157	1,884
連結貸借対照表に計上された負債と資産の純額	69,804	27,189
退職給付に係る負債	69,804	27,189
連結貸借対照表に計上された負債と資産の純額	69,804	27,189

(4) 退職給付費用及びその内訳項目の金額

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2019年1月1日 至 2019年12月31日)	当連結会計年度 (自 2020年1月1日 至 2020年12月31日)
勤務費用	7,713	8,249
利息費用	2,015	1,598
期待運用収益	5,891	6,373
数理計算上の差異の費用処理額	5,074	5,259
過去勤務費用の費用処理額		618
その他	750	1,386
確定給付制度に係る退職給付費用	9,662	9,502

(注) 割増退職金及び退職一時金の引当金を超過する額を「その他」に計上しており、その計上額は前連結会計年度750百万円、当連結会計年度1,386百万円です。

(5) 退職給付に係る調整額

退職給付に係る調整額に計上した項目(税効果控除前)の内訳は次のとおりです。

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2019年1月1日 至 2019年12月31日)	当連結会計年度 (自 2020年1月1日 至 2020年12月31日)
過去勤務費用		25,183
数理計算上の差異	2,860	12,493
合計	2,860	37,676

(6) 退職給付に係る調整累計額

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

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (2019年12月31日)	当連結会計年度 (2020年12月31日)
未認識過去勤務費用		25,183
未認識数理計算上の差異	32,354	19,947
合計	32,354	5,236

(7) 年金資産に関する事項

年金資産の主な内訳

年金資産合計に対する主な分類ごとの比率は次のとおりです。

	前連結会計年度 (2019年12月31日)	当連結会計年度 (2020年12月31日)
債券	55.9%	55.1%
株式	17.8%	19.9%
オルタナティブ	19.4%	18.3%
その他	6.9%	6.7%
合計	100.0%	100.0%

長期期待運用収益率の設定方法

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

(8) 数理計算上の計算基礎に関する事項

主要な数理計算上の計算基礎

	前連結会計年度 (自 2019年1月1日 至 2019年12月31日)	当連結会計年度 (自 2020年1月1日 至 2020年12月31日)
割引率	0.4% ~ 0.6%	主として0.7%
長期期待運用収益率	主として3.0%	主として3.0%

3 確定拠出制度

当社及び連結子会社の確定拠出年金制度への要拠出額は前連結会計年度2,142百万円、当連結会計年度2,418百万円、退職金前払い制度の要支給額は前連結会計年度517百万円、当連結会計年度546百万円です。

(ストックオプション等関係)

1 スtockオプションにかかる費用計上額及び科目名

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2019年 1月 1日 至 2019年12月31日)	当連結会計年度 (自 2020年 1月 1日 至 2020年12月31日)
販売費及び一般管理費	424	205

2 権利不行使による失効により利益として計上した金額及び科目名

該当事項はありません。

3 スtockオプションの内容、規模及びその変動状況

(1) スtockオプションの内容

	2010年度ストックオプション	2011年度ストックオプション	2012年度ストックオプション
	第26回・第27回新株予約権	第28回・第29回新株予約権	第30回・第31回新株予約権
付与対象者の区分及び人数	当社取締役 6名 当社執行役員 12名	当社取締役 5名 当社執行役員 12名	当社取締役 5名 当社執行役員 14名
株式の種類別のストックオプションの数(注)1	普通株式 105,900株	普通株式 154,400株	普通株式 209,000株
付与日	2010年8月30日	2011年8月30日	2012年8月30日
権利確定条件	付与日以降権利確定日(2013年7月31日)まで継続して勤務していること。なお、新株予約権の割当てを受けた者は、権利行使時においても当社の取締役又は執行役員の地位にあることを要す。ただし、任期満了による退任、定年退職その他正当な理由のある場合にはこの限りでない。	付与日以降権利確定日(2014年7月31日)まで継続して勤務していること。なお、新株予約権の割当てを受けた者は、権利行使時においても当社の取締役又は執行役員の地位にあることを要す。ただし、任期満了による退任、定年退職その他正当な理由のある場合にはこの限りでない。	付与日以降権利確定日(2015年7月31日)まで継続して勤務していること。なお、新株予約権の割当てを受けた者は、権利行使時においても当社の取締役又は執行役員の地位にあることを要す。ただし、任期満了による退任、定年退職その他正当な理由のある場合にはこの限りでない。
対象勤務期間	2010年8月30日～2013年7月31日	2011年8月30日～2014年7月31日	2012年8月30日～2015年7月31日
権利行使期間	2013年8月1日～2020年7月31日	2014年8月1日～2026年7月31日	2015年8月1日～2027年7月31日
	2013年度ストックオプション	2014年度ストックオプション	2015年度ストックオプション
	第32回・第33回新株予約権	第34回・第35回新株予約権	第36回・第37回新株予約権
付与対象者の区分及び人数	当社取締役 6名 当社執行役員 10名	当社取締役 5名 第114回定時株主総会の終結の時まで代表取締役会長であった者1名 当社執行役員 12名	当社取締役 3名 当社または当社の完全子会社の執行役員 13名 2015年12月31日時点まで当社の執行役員であった者2名
株式の種類別のストックオプションの数(注)1	普通株式 83,600株	普通株式 134,300株	普通株式 70,000株
付与日	2013年8月29日	2014年8月28日	2016年3月30日
権利確定条件	付与日以降権利確定日(2016年7月31日)まで継続して勤務していること。なお、新株予約権の割当てを受けた者は、権利行使時においても当社の取締役又は執行役員の地位にあることを要す。ただし、任期満了による退任、定年退職その他正当な理由のある場合にはこの限りでない。	付与日以降権利確定日(2017年7月31日)まで継続して勤務していること。なお、新株予約権の割当てを受けた者は、権利行使時においても当社の取締役又は執行役員の地位にあることを要す。ただし、任期満了による退任、定年退職その他正当な理由のある場合にはこの限りでない。	付与日以降権利確定日(2018年8月31日)まで継続して勤務していること。なお、新株予約権の割当てを受けた者は、権利行使時においても当社の取締役又は執行役員の地位にあることを要す。ただし、任期満了による退任、定年退職その他正当な理由のある場合にはこの限りでない。
対象勤務期間	2013年8月29日～2016年7月31日	2014年8月28日～2017年7月31日	2016年3月30日～2018年8月31日
権利行使期間	2016年8月1日～2028年7月31日	2017年8月1日～2029年7月31日	2018年9月1日～2031年2月28日

	2016年度ストックオプション	2017年度ストックオプション	2018年度ストックオプション
	第38回・第39回新株予約権	第40回・第41回新株予約権	第42回・第43回新株予約権
付与対象者の区分及び人数	当社取締役 3名 当社または当社の完全子会社の執行役員 20名 当社の子会社の従業員(2016年12月31日時点まで当社の執行役員であった者)1名	当社取締役 3名 当社または当社の完全子会社の執行役員 13名 2017年12月31日時点まで当社または当社の完全子会社の執行役員であった者5名	当社取締役 3名 当社または当社の完全子会社の執行役員 12名 2018年12月31日時点まで当社または当社の完全子会社の執行役員であった者3名
株式の種類別のストックオプションの数(注)1	普通株式 112,000株	普通株式 66,200株	普通株式 59,100株
付与日	2017年3月30日	2018年3月28日	2019年3月27日
権利確定条件	付与日以降権利確定日(2019年8月31日)まで継続して勤務していること。なお、新株予約権の割当てを受けた者は、権利行使時においても当社の取締役又は執行役員の地位にあることを要す。ただし、任期満了による退任、定年退職その他正当な理由のある場合にはこの限りでない。	付与日以降権利確定日(2020年8月31日)まで継続して勤務していること。なお、新株予約権の割当てを受けた者は、権利行使時においても当社の取締役又は執行役員の地位にあることを要す。ただし、任期満了による退任、定年退職その他正当な理由のある場合にはこの限りでない。	付与日以降権利確定日(2021年8月31日)まで継続して勤務していること。なお、新株予約権の割当てを受けた者は、権利行使時においても当社の取締役又は執行役員の地位にあることを要す。ただし、任期満了による退任、定年退職その他正当な理由のある場合にはこの限りでない。
対象勤務期間	2017年3月30日～2019年8月31日	2018年3月28日～2020年8月31日	2019年3月27日～2021年8月31日
権利行使期間	2019年9月1日～2032年2月29日	2020年9月1日～2033年2月28日	2021年9月1日～2034年2月28日

(注) 1 株式数に換算して記載しています。

(2) ストックオプションの規模及びその変動状況

当連結会計年度(自 2020年1月1日 至 2020年12月31日)において存在したストックオプションを対象とし、ストックオプションの数については、株式数に換算して記載しています。

	2010年度ストックオプション		2011年度ストックオプション	
	第26回新株予約権	第27回新株予約権	第28回新株予約権	第29回新株予約権
ストックオプションの数				
権利確定前(株)				
前連結会計年度末				
付与				
失効				
権利確定				
未確定残				
権利確定後(株)				
前連結会計年度末	5,400	3,900	7,300	13,200
権利確定				
権利行使	5,400	3,900		4,200
失効				
未行使残			7,300	9,000
単価情報				
権利行使価格(円)	1	1	1	1
行使時平均株価(円)	7,016	6,948		7,057
付与日における公正な評価単価(円)	1,757	1,757	1,294	1,294

	2012年度ストックオプション		2013年度ストックオプション	
	第30回新株予約権	第31回新株予約権	第32回新株予約権	第33回新株予約権
ストックオプションの数				
権利確定前(株)				
前連結会計年度末				
付与				
失効				
権利確定				
未確定残				
権利確定後(株)				
前連結会計年度末	16,200	27,500	19,700	14,700
権利確定				
権利行使	2,700	2,200		
失効				
未行使残	13,500	25,300	19,700	14,700
単価情報				
権利行使価格(円)	1	1	1	1
行使時平均株価(円)	6,948	6,250		
付与日における公正な評価単価(円)	1,001	1,001	1,434	1,434

	2014年度ストックオプション		2015年度ストックオプション	
	第34回新株予約権	第35回新株予約権	第36回新株予約権	第37回新株予約権
ストックオプションの数				
権利確定前(株)				
前連結会計年度末				
付与				
失効				
権利確定				
未確定残				
権利確定後(株)				
前連結会計年度末	12,400	30,500	19,500	28,900
権利確定				
権利行使		1,000		4,900
失効				
未行使残	12,400	29,500	19,500	24,000
単価情報				
権利行使価格(円)	1	1	1	1
行使時平均株価(円)		7,590		7,183
付与日における公正な 評価単価(円)	1,898.5	1,898.5	2,515.5	2,515.5

	2016年度ストックオプション		2017年度ストックオプション	
	第38回新株予約権	第39回新株予約権	第40回新株予約権	第41回新株予約権
ストックオプションの数				
権利確定前(株)				
前連結会計年度末			30,300	14,900
付与				
失効				
権利確定			30,300	14,900
未確定残				
権利確定後(株)				
前連結会計年度末	38,400	60,900	3,400	17,600
権利確定			30,300	14,900
権利行使	1,000	4,800		1,700
失効				
未行使残	37,400	56,100	33,700	30,800
単価情報				
権利行使価格(円)	1	1	1	1
行使時平均株価(円)	5,854	7,132		6,132
付与日における公正な 評価単価(円)	2,990	2,990	6,615	6,615



	2018年度ストックオプション	
	第42回新株予約権	第43回新株予約権
ストックオプションの数		
権利確定前(株)		
前連結会計年度末	27,200	20,800
付与		
失効		
権利確定		5,500
未確定残	27,200	15,300
権利確定後(株)		
前連結会計年度末		11,100
権利確定		5,500
権利行使		
失効		
未行使残		16,600
単価情報		
権利行使価格(円)	1	1
行使時平均株価(円)		
付与日における公正な 評価単価(円)	7,864	7,864

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

- 4 当連結会計年度に付与されたストックオプションの公正な評価単価の見積方法  
該当事項はありません。
- 5 スtockオプションの権利確定数の見積方法  
基本的には、将来の失効数の合理的な見積りは困難であるため、実績の失効数のみ反映させる方法を採用していません。

(税効果会計関係)

1 繰延税金資産及び繰延税金負債の発生主な原因別の内訳

	前連結会計年度 (2019年12月31日)	当連結会計年度 (2020年12月31日)
<b>繰延税金資産</b>		
退職給付に係る負債	22,429百万円	7,996百万円
たな卸資産、固定資産等の 未実現利益	5,443 "	2,855 "
たな卸資産	15,170 "	19,293 "
金融資産評価損	372 "	402 "
未払費用	10,532 "	7,524 "
賞与引当金	5,045 "	3,693 "
税務上の繰越欠損金(注)2	6,524 "	17,557 "
減価償却費	2,664 "	2,785 "
返品調整引当金	1,282 "	1,627 "
未払事業税等	442 "	123 "
その他	10,224 "	12,542 "
<b>繰延税金資産小計</b>	<b>80,133百万円</b>	<b>76,403百万円</b>
税務上の繰越欠損金に係る評価性引当額(注)2	5,530 "	14,947 "
将来減算一時差異等の合計に係る評価性引当額	5,915 "	6,291 "
<b>評価性引当額小計(注)1</b>	<b>11,446百万円</b>	<b>21,238百万円</b>
<b>繰延税金資産合計</b>	<b>68,686百万円</b>	<b>55,165百万円</b>
<b>繰延税金負債</b>		
のれん及びその他の無形固定資産	7,446百万円	7,599百万円
その他有価証券評価差額金	1,526 "	1,396 "
子会社の留保利益金	3,694 "	2,925 "
買換資産圧縮積立金	2,664 "	2,649 "
その他	753 "	1,036 "
<b>繰延税金負債合計</b>	<b>16,086百万円</b>	<b>15,608百万円</b>
<b>繰延税金資産の純額</b>	<b>52,600百万円</b>	<b>39,557百万円</b>

(注)1 評価性引当額が9,792百万円増加しています。この増加の主な内容は、米国子会社及び欧州子会社において税務上の繰越欠損金等に係る評価性引当額を9,223百万円追加的に認識したことに伴うものです。

2 税務上の繰越欠損金及びその繰延税金資産の繰越期限別の金額

前連結会計年度

	1年以内	1年超 2年以内	2年超 3年以内	3年超 4年以内	4年超 5年以内	5年超	合計
税務上の繰越欠損金(a)	0	2	26	23	21	6,449	6,524百万円
評価性引当額	0	2	26	23	21	5,456	5,530 "
繰延税金資産						993	(b) 993 "

(a) 税務上の繰越欠損金は、法定実効税率を乗じた額です。

(b) 税務上の繰越欠損金6,524百万円(法定実効税率を乗じた額)について、繰延税金資産993百万円を計上しています。当該繰延税金資産993百万円は、主に当社における税務上の繰越欠損金745百万円(法定実効税率を乗じた額)について認識したものです。当該繰延税金資産を計上した税務上の繰越欠損金は、将来の課税所得の見込みにより、回収可能と判断し評価性引当額を認識していません。

当連結会計年度

	1年以内	1年超 2年以内	2年超 3年以内	3年超 4年以内	4年超 5年以内	5年超	合計
税務上の繰越欠損金(a)	38	43	11		116	17,347	17,557百万円
評価性引当額	38	43	11		116	14,736	14,947 "
繰延税金資産						2,610	(b)2,610 "

(a) 税務上の繰越欠損金は、法定実効税率を乗じた額です。

(b) 税務上の繰越欠損金17,557百万円（法定実効税率を乗じた額）について、繰延税金資産2,610百万円を計上しています。当該繰延税金資産2,610百万円は、主に当社及び国内子会社における税務上の繰越欠損金1,979百万円（法定実効税率を乗じた額）について認識したものです。当該繰延税金資産を計上した税務上の繰越欠損金は、将来の課税所得の見込みにより、回収可能と判断し評価性引当額を認識していません。

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

	前連結会計年度 (2019年12月31日)	当連結会計年度 (2020年12月31日)
法定実効税率	31.0%	
(調整)		
交際費等永久に損金に 算入されない項目	0.6 "	
受取配当金等永久に益金に 算入されない項目	1.0 "	
未実現利益	5.5 "	
税額控除	1.9 "	
国内子会社との実効税率差異	2.1 "	
海外子会社との実効税率差異	6.3 "	
評価性引当額の増減	3.4 "	
過年度法人税等	4.2 "	
子会社からの資本払い戻しに伴う 損金算入額	12.6 "	
その他	1.0 "	
税効果会計適用後の法人税等の負担率	28.0%	

(注) 当連結会計年度は、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。

(企業結合等関係)

当連結会計年度(自 2020年1月1日 至 2020年12月31日)

(企業結合に係る暫定的な処理の確定)

2019年11月7日に行われたDrunk Elephant Holdings, LLCとの企業結合について前連結会計年度において暫定的な会計処理を行っていましたが、当連結会計年度に確定しています。

この暫定的な会計処理の確定に伴い、当連結会計年度の連結財務諸表に含まれる比較情報において取得原価の当初配分額の見直しを行った結果、前連結会計年度の連結財務諸表に与える影響はありません。

(セグメント情報等)

【セグメント情報】

1 報告セグメントの概要

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

当社は、主に化粧品を製造・販売しており、お客さまの購買接点タイプ別に区分した5つのブランドカテゴリー(プレステージ、フレグランス、コスメティクス、パーソナルケア、プロフェッショナル)と、6つの地域(日本、中国、アジアパシフィック、米州、欧州、トラベルリテール)を掛け合わせたマトリクス型の体制のもと、事業活動を展開しています。その上で、各地域の責任者が、地域ごとに幅広い権限と、売上・利益への責任を持ち、機動的な意思決定を行っていることから、当社のセグメントは地域を主として、「日本事業」「中国事業」「アジアパシフィック事業」「米州事業」「欧州事業」「トラベルリテール事業」及び「プロフェッショナル事業」の7つを報告セグメントとしています。

「日本事業」は、国内におけるブランドカテゴリー別事業(プレステージ、フレグランス、プレミアム、ライフスタイル等)、ヘルスケア事業(美容食品、一般用医薬品の販売)を包括しています。

「中国事業」は、中国におけるブランドカテゴリー別事業(プレステージ、フレグランス、コスメティクス、パーソナルケア等)を包括しています。

「アジアパシフィック事業」は、日本、中国を除くアジア・オセアニア地域におけるブランドカテゴリー別事業(プレステージ、フレグランス、コスメティクス、パーソナルケア等)を包括しています。

「米州事業」は、アメリカ地域におけるブランドカテゴリー別事業(プレステージ、フレグランス等)を包括しています。

「欧州事業」は、ヨーロッパ、中東及びアフリカ地域におけるブランドカテゴリー別事業(プレステージ、フレグランス等)を包括しています。

「トラベルリテール事業」は、全世界の免税店エリアにおけるブランドカテゴリー別事業(プレステージ、フレグランス、コスメティクス等)を包括しています。

「プロフェッショナル事業」は、日本、中国及びアジアの理・美容製品の販売等を包括しています。

「その他」は、本社機能部門、㈱イプサ、資生堂美容室㈱、生産事業、フロンティアサイエンス事業及び飲食業等を包括しています。

(報告セグメントの区分方法の変更)

当連結会計年度より、当社グループ内の業績管理区分の一部見直しに伴い、従来「日本事業」に計上していた㈱ザ・ギンザにおける日本国内の空港免税事業等の業績は「トラベルリテール事業」へ計上し、同子会社のブランド「THE GINZA」のブランドホルダー機能に係る業績は「その他」に計上しています。

また、従来「米州事業」に計上していた日本国内で事業運営するベアエッセンシャル㈱の業績とTechnology Acceleration Hub の業績は「その他」へ計上しています。

また、資生堂ジャパン㈱から㈱資生堂への「エリクシール」及び「アネッサ」ブランドのブランドホルダー機能の移管に伴い、従来「日本事業」に計上していた両ブランドのブランドホルダー機能に係る業績は「その他」へ計上しています。

なお、前連結会計年度のセグメント情報については、変更後の区分方法により作成したものを記載しています。

2 報告セグメントごとの売上高、利益又は損失その他の項目の金額の算定方法

報告されている事業セグメントの会計処理の方法は、「連結財務諸表作成のための基本となる重要な事項」における記載と概ね同一です。報告セグメントの利益は営業利益ベースの数値です。なお、セグメント間の取引価格及び振替価格は市場実勢を勘案して決定しています。

3 報告セグメントごとの売上高、利益又は損失その他の項目の金額に関する情報

前連結会計年度(自 2019年1月1日 至 2019年12月31日)

(単位：百万円)

	報告セグメント					
	日本 事業	中国 事業	アジアパシ フィック事業	米州事業	欧州事業 (注)1	トラベルリ テール事業
売上高						
外部顧客への売上高	430,998	216,241	69,835	123,004	118,417	122,793
セグメント間の 内部売上高又は振替高	26,125	853	2,642	41,322	11,485	372
計	457,123	217,094	72,477	164,326	129,902	123,165
セグメント利益又は損失( )	76,503	29,225	7,426	7,570	2,187	31,295
その他の項目						
減価償却費	7,434	7,981	3,342	9,601	10,179	785
のれんの償却額	172	393	132	1,513	103	113
	報告 セグメント	その他 (注)2	計	調整額 (注)3	連結財務諸表 計上額 (注)4	
	プロフェッ ショナル事業					
売上高						
外部顧客への売上高	14,685	35,572	1,131,547		1,131,547	
セグメント間の 内部売上高又は振替高	696	141,769	225,265	225,265		
計	15,381	177,341	1,356,813	225,265	1,131,547	
セグメント利益又は損失( )	336	9,871	125,157	11,325	113,831	
その他の項目						
減価償却費	48	16,359	55,732		55,732	
のれんの償却額		248	2,678		2,678	

(注) 1 「欧州事業」は、中東及びアフリカ地域を含みます。

2 「その他」は、本社機能部門、(株)イブサ、資生堂美容室(株)、生産事業、フロンティアサイエンス事業及び飲食業などを含んでいます。

3 セグメント利益又は損失の調整額は、主にセグメント間取引消去の金額です。

4 セグメント利益又は損失は、連結損益計算書の営業利益と調整を行っています。

5 セグメント資産及び負債の金額は、経営資源の配分の決定及び業績を評価するための定期的な検討の対象となっていないため記載していません。

当連結会計年度(自 2020年1月1日 至 2020年12月31日)

(単位：百万円)

	報告セグメント					
	日本 事業	中国 事業	アジアパシ フィック事業	米州事業	欧州事業 (注)1	トラベルリ テール事業
売上高						
外部顧客への売上高	303,035	235,804	59,173	91,410	94,280	98,501
セグメント間の 内部売上高又は振替高	26,346	1,003	1,916	27,254	8,219	310
計	329,382	236,808	61,090	118,665	102,500	98,812
セグメント利益又は損失( )	10,473	18,386	3,248	22,254	13,231	14,640
その他の項目						
減価償却費	7,755	8,999	3,618	7,134	10,912	1,351
のれんの償却額	320	848	432	3,997	606	668
	報告 セグメント	その他	計	調整額	連結財務諸表	
	プロフェッ ショナル事業	(注)2		(注)3	計上額	(注)4
売上高						
外部顧客への売上高	12,755	25,927	920,888		920,888	
セグメント間の 内部売上高又は振替高	604	146,597	212,253	212,253		
計	13,359	172,524	1,133,142	212,253	920,888	
セグメント利益又は損失( )	34	3,475	14,702	261	14,963	
その他の項目						
減価償却費	40	20,571	60,384		60,384	
のれんの償却額		190	7,064		7,064	

(注) 1 「欧州事業」は、中東及びアフリカ地域を含みます。

2 「その他」は、本社機能部門、(株)イプサ、資生堂美容室(株)、生産事業、フロンティアサイエンス事業及び飲食業などを含んでいます。

3 セグメント利益又は損失の調整額は、主にセグメント間取引消去の金額です。

4 セグメント利益又は損失は、連結損益計算書の営業利益と調整を行っています。

5 セグメント資産及び負債の金額は、経営資源の配分の決定及び業績を評価するための定期的な検討の対象となっていないため記載していません。

6 減価償却費には、特別損失に計上した「新型コロナウイルス感染症による損失」に含まれる減価償却費1,481百万円は含めていません。

【関連情報】

前連結会計年度(自 2019年1月1日 至 2019年12月31日)

1 製品及びサービスごとの情報

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

2 地域ごとの情報

(1) 売上高

(単位：百万円)

日本	米州		欧州	アジア・オセアニア		合計
	内、米国			内、中国		
491,063	130,429	110,278	133,059	376,995	248,401	1,131,547

(注)売上高は顧客の所在地を基礎とし、国又は地域に分類しています。

(2) 有形固定資産

(単位：百万円)

日本	米州		欧州	アジア・オセアニア		合計
	内、米国			内、中国		
230,706	26,148	25,877	20,721	37,181	18,899	314,757

3 主要な顧客ごとの情報

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

当連結会計年度(自 2020年1月1日 至 2020年12月31日)

1 製品及びサービスごとの情報

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

2 地域ごとの情報

(1) 売上高

(単位：百万円)

日本	米州		欧州	アジア・オセアニア		合計
	内、米国			内、中国		
333,348	93,137	81,147	101,295	393,107	289,020	920,888

(注)売上高は顧客の所在地を基礎とし、国又は地域に分類しています。

(2) 有形固定資産

(単位：百万円)

日本	米州		欧州	アジア・オセアニア		合計
	内、米国			内、中国		
262,976	23,658	23,166	20,041	34,369	17,514	341,044

3 主要な顧客ごとの情報

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



【報告セグメントごとの固定資産の減損損失に関する情報】

前連結会計年度(自 2019年1月1日 至 2019年12月31日)

該当事項はありません。

当連結会計年度(自 2020年1月1日 至 2020年12月31日)

	日本事業	中国事業	アジアパシフィック事業	米州事業	欧州事業	トラベルリテール事業
減損損失	704					
	プロフェッショナル事業	その他	合計			
減損損失		240	944			

【報告セグメントごとののれんの償却額及び未償却残高に関する情報】

前連結会計年度(自 2019年1月1日 至 2019年12月31日)

(単位：百万円)

	日本事業	中国事業	アジアパシフィック事業	米州事業	欧州事業	トラベルリテール事業
当期末残高	2,105	7,093	4,300	36,264	6,068	6,685
	プロフェッショナル事業	その他	合計			
当期末残高		1,980	64,499			

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

当連結会計年度(自 2020年1月1日 至 2020年12月31日)

(単位：百万円)

	日本事業	中国事業	アジアパシフィック事業	米州事業	欧州事業	トラベルリテール事業
当期末残高	1,700	5,921	3,665	30,568	5,175	5,701
	プロフェッショナル事業	その他	合計			
当期末残高		1,696	54,429			

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

【報告セグメントごとの負ののれん発生益に関する情報】

前連結会計年度(自 2019年1月1日 至 2019年12月31日)

該当事項はありません。

当連結会計年度(自 2020年1月1日 至 2020年12月31日)

該当事項はありません。

【関連当事者情報】

1 関連当事者との取引

(1) 連結財務諸表提出会社と関連当事者との取引  
該当事項はありません。

(2) 連結財務諸表提出会社の連結子会社と関連当事者との取引  
該当事項はありません。

2 親会社又は重要な関連会社に関する注記

該当事項はありません。

## (1株当たり情報)

1株当たり純資産額及び算定上の基礎、1株当たり当期純利益又は1株当たり当期純損失及び算定上の基礎並びに潜在株式調整後1株当たり当期純利益及び算定上の基礎は、以下のとおりです。

項目	前連結会計年度末 (2019年12月31日)	当連結会計年度末 (2020年12月31日)
(1) 1株当たり純資産額(円)	1,242.85	1,212.34
(算定上の基礎)		
純資産の部の合計額(百万円)	517,857	506,593
純資産の部の合計額から控除する金額 (百万円)	21,419	22,304
(うち新株予約権(百万円))	(1,263)	(1,399)
(うち非支配株主持分(百万円))	(20,156)	(20,905)
普通株式に係る期末の純資産額(百万円)	496,437	484,289
1株当たり純資産額の算定に用いられた 期末の普通株式の数(千株)	399,435	399,465

項目	前連結会計年度 (自 2019年1月1日 至 2019年12月31日)	当連結会計年度 (自 2020年1月1日 至 2020年12月31日)
(2) 1株当たり当期純利益又は 1株当たり当期純損失( ) (円)	184.18	29.19
(算定上の基礎)		
親会社株主に帰属する当期純利益又は親会社株 主に帰属する当期純損失( ) (百万円)	73,562	11,660
普通株主に帰属しない金額(百万円)		
普通株式に係る親会社株主に帰属する当期純利 益又は親会社株主に帰属する当期純損失( ) (百 万円)	73,562	11,660
普通株式の期中平均株式数(千株)	399,411	399,458
(3) 潜在株式調整後1株当たり当期純利益(円)	183.99	
(算定上の基礎)		
親会社株主に帰属する 当期純利益調整額(百万円)		
普通株式増加数(千株)	400	
(うち新株予約権方式によるストック オプション(千株))	(400)	
希薄化効果を有しないため、潜在株式調整後1株当 り当期純利益の算定に含めなかった潜在株式の概要		

(注) 当連結会計年度の潜在株式調整後1株当たり当期純利益については、潜在株式は存在するものの1株当たり当期純損失であるため記載していません。

(重要な後発事象)

当連結会計年度(自 2020年1月1日 至 2020年12月31日)

パーソナルケア事業における会社分割及び承継会社の株式譲渡

当社は、当社のパーソナルケア事業(以下、「対象事業」)を譲渡すること、その後、対象事業を運営する会社の持株会社の株主として参画すること(以下、「本件取引」)を決定しました。本件取引の一環として、対象事業を会社分割(吸収分割)により当社及び当社子会社から当社が新たに設立する株式会社(以下、「新会社」)に対して承継させることを前提として、新会社の株式をCVC Capital Partners(以下、「CVC」)が投資助言を行うファンドが出資をしている法人である株式会社Oriental Beauty Holding(以下、「OBH社」)に譲渡することに関して、2021年2月3日付で法的拘束力を有する正式契約を締結しました。

1. 本件取引の目的

当社は、スキンケア領域をコア事業とする戦略に鑑み、対象事業のさらなる成長・発展のため、考え得る戦略的オプションを幅広く検討した結果、対象事業については独立させ、マスビジネスに特化した柔軟な戦略や迅速な意思決定・価値創造力の高い人材の育成等、成長投資の強化を可能にする事業環境を整えることこそが、対象事業・ブランド及び社員のさらなる成長・発展、ひいてはお客さまやお取引先さまへの貢献につながるものと判断しました。

2. 本件取引の具体的な手続き等

対象事業のうち、国内事業については、当社並びにその完全子会社である資生堂ジャパン株式会社及び株式会社エフティ資生堂から吸収分割の方法により、2021年7月1日(予定)を効力発生日として新会社に承継させたのち、同日付(予定)で、新会社の株式の全てをOBH社に譲渡(以下、「本株式譲渡」)することを予定しています。また、海外各国・地域における対象事業については、10の国及び地域の当社子会社から、OBH社の子会社に対して、各国・地域の法制度を踏まえ、資産譲渡等の方法によりそれぞれ承継させることを予定しています。

また、当社は、本株式譲渡後、同日付(予定)で、OBH社の完全親会社である株式会社Asian Personal Care Holdingの株式の35%を取得して、CVCと協力して対象事業を運営します。本株式譲渡に伴い、対象事業は当社の連結対象から外れます。なお、本件取引は、国内外の競争法に基づく関係当局の承認の取得等を条件として実施する予定です。

3. 分割及び譲渡する事業の概要

(1) 分割及び譲渡する事業内容

パーソナルケア製品の販売に関する事業

(2) 分割及び譲渡する事業が含まれている報告セグメント

日本事業、中国事業、アジアパシフィック事業

4. 譲渡価額及び連結業績に与える影響

新会社の全株式及び関連事業資産の譲渡対価は160,000百万円です。なお、本件取引が、当社の連結業績に与える影響については、現在精査中です。

【連結附属明細表】

【社債明細表】

会社名	銘柄	発行年月日	当期首残高 (百万円)	当期末残高 (百万円)	利率 (%)	担保	償還期限
(株)資生堂 (当社)	第7回無担保普通社債	2015年 6月17日	15,000		0.237	なし	2020年 6月17日
"	第8回無担保普通社債	2015年 6月17日	15,000	15,000	0.374	なし	2022年 6月17日
"	第10回無担保普通社債	2020年 2月26日		20,000	0.080	なし	2025年 2月26日
"	第11回無担保普通社債	2020年 12月17日		10,000	0.040	なし	2023年 12月15日
"	第12回無担保普通社債	2020年 12月17日		20,000	0.120	なし	2025年 12月17日
合計			30,000	65,000			

(注)1 連結決算日後5年内における償還予定額は以下のとおりです。

1年以内 (百万円)	1年超2年以内 (百万円)	2年超3年以内 (百万円)	3年超4年以内 (百万円)	4年超5年以内 (百万円)
	15,000	10,000		40,000

【借入金等明細表】

区分	当期首残高 (百万円)	当期末残高 (百万円)	平均利率 (%)	返済期限
短期借入金	120,496	56,491	0.34	
1年内返済予定の長期借入金		10,000	0.06	
1年内返済予定のノンリコース 長期借入金	730	730	0.40	
1年内返済予定のリース債務	8,722	8,344	3.05	
長期借入金(1年内返済予定のものを除く。)	53,416	151,216	0.30	2023年～2027年
ノンリコース長期借入金(1年内返済予定のものを除く。)	17,375	16,645	0.40	2023年
リース債務(1年内返済予定のものを除く。)	17,368	15,872	3.12	2022年～2035年
長期未払金	50,367	52,437	2.62	2021年～2031年
合計	268,475	311,736		

(注) 1 「平均利率」については、借入金等の当期末残高に対する加重平均利率を記載しています。

2 長期未払金には未払金2,509百万円が含まれています。

3 長期借入金、ノンリコース長期借入金、リース債務(1年内返済予定のものを除く。)及び長期未払金の連結決算日後5年内における返済予定額は以下のとおりです。

	1年超2年以内 (百万円)	2年超3年以内 (百万円)	3年超4年以内 (百万円)	4年超5年以内 (百万円)
長期借入金		41,216	30,000	10,000
ノンリコース 長期借入金	730	15,915		
リース債務	5,779	3,920	2,723	1,719
長期未払金	3,335	3,700	4,025	4,340

【資産除去債務明細表】

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

(2) 【その他】

(重要な訴訟事件等)

該当事項はありません。

(当連結会計年度における四半期情報等)

(累計期間)	第1四半期	第2四半期	第3四半期	当連結会計年度
売上高 (百万円)	226,893	417,812	653,675	920,888
税金等調整前四半期純利益又は 税金等調整前四半期(当期)純損失(百万円) ( )	5,625	22,421	10,511	2,040
親会社株主に帰属する四半期純利益 又は親会社株主に帰属する四半期(当期)純損失( ) (百万円)	1,402	21,376	13,668	11,660
1株当たり四半期純利益又は 1株当たり四半期(当期)純損失( ) (円)	3.51	53.51	34.22	29.19

(会計期間)	第1四半期	第2四半期	第3四半期	第4四半期
1株当たり四半期純利益又は 1株当たり四半期純損失( ) (円)	3.51	57.02	19.29	5.03

## 2 【財務諸表等】

## (1) 【財務諸表】

## 【貸借対照表】

(単位：百万円)

	前事業年度 (2019年12月31日)	当事業年度 (2020年12月31日)
<b>資産の部</b>		
<b>流動資産</b>		
現金及び預金	14,947	26,185
受取手形	147	126
売掛金	1 70,193	1 46,489
有価証券		21,000
商品及び製品	23,083	22,211
仕掛品	5,079	4,900
原材料及び貯蔵品	20,881	25,503
前払費用	3,826	4,440
短期貸付金	1 95,991	1 2,576
未収入金	1 51,577	1 23,054
その他	1 29,149	1 42,567
貸倒引当金		81
<b>流動資産合計</b>	<b>314,878</b>	<b>218,974</b>
<b>固定資産</b>		
<b>有形固定資産</b>		
建物	75,694	103,539
構築物	2,876	3,497
機械及び装置	34,646	45,208
車両運搬具	100	128
工具、器具及び備品	12,057	12,641
土地	36,831	36,839
リース資産	3,241	3,205
建設仮勘定	31,372	24,291
<b>有形固定資産合計</b>	<b>196,821</b>	<b>229,351</b>
<b>無形固定資産</b>		
特許権	19	22
電話加入権	123	123
ソフトウェア	18,850	21,344
ソフトウェア仮勘定	3,301	8,465
リース資産	113	84
その他	1,483	1,196
<b>無形固定資産合計</b>	<b>23,892</b>	<b>31,237</b>



(単位：百万円)

	前事業年度 (2019年12月31日)	当事業年度 (2020年12月31日)
投資その他の資産		
投資有価証券	6,051	5,076
関係会社株式	186,188	276,175
その他の関係会社有価証券	17,631	17,631
出資金	483	368
関係会社出資金	11,816	11,816
長期貸付金	1 1,601	1 1,030
前払年金費用	6,007	
長期前払費用	580	578
繰延税金資産	11,510	14,883
その他	12,748	12,226
貸倒引当金	201	213
投資その他の資産合計	254,417	339,574
固定資産合計	475,131	600,163
資産合計	790,009	819,138

(単位：百万円)

	前事業年度 (2019年12月31日)	当事業年度 (2020年12月31日)
<b>負債の部</b>		
流動負債		
支払手形	439	
電子記録債務	55,548	50,575
買掛金	1 15,639	1 10,701
短期借入金	108,000	30,000
1年内返済予定の長期借入金		10,000
1年内償還予定の社債	15,000	
リース債務	1,703	1,760
未払金	1 32,995	1 42,582
未払費用	1,985	1 3,712
未払法人税等	2,027	
預り金	1,774	1,301
関係会社預り金	73,243	25,316
返品調整引当金	3,995	8,892
賞与引当金	4,149	2,778
役員賞与引当金	101	162
その他	967	293
流動負債合計	317,570	188,079
固定負債		
社債	15,000	65,000
長期借入金	10,000	110,000
リース債務	1,699	1,578
退職給付引当金	15,919	7,902
債務保証損失引当金	350	350
資産除去債務	692	665
その他	939	3,791
固定負債合計	44,601	189,288
負債合計	362,171	377,368

(単位：百万円)

	前事業年度 (2019年12月31日)	当事業年度 (2020年12月31日)
純資産の部		
株主資本		
資本金	64,506	64,506
資本剰余金		
資本準備金	70,258	70,258
資本剰余金合計	70,258	70,258
利益剰余金		
利益準備金	16,230	16,230
その他利益剰余金		
固定資産圧縮積立金	4,490	4,490
繰越利益剰余金	271,072	284,890
利益剰余金合計	291,792	305,610
自己株式	2,591	2,455
株主資本合計	423,965	437,919
評価・換算差額等		
その他有価証券評価差額金	2,609	2,451
評価・換算差額等合計	2,609	2,451
新株予約権	1,263	1,399
純資産合計	427,838	441,770
負債純資産合計	790,009	819,138

## 【損益計算書】

(単位：百万円)

	前事業年度 (自 2019年1月1日 至 2019年12月31日)	当事業年度 (自 2020年1月1日 至 2020年12月31日)
売上高	1 303,663	1 249,335
売上原価	1 175,727	1 154,872
売上総利益	127,936	94,463
販売費及び一般管理費	1, 2 105,934	1, 2 95,478
営業利益又は営業損失( )	22,002	1,015
営業外収益		
受取利息	1 466	1 701
受取配当金	1 29,094	1 31,559
投資事業組合運用益	1 1,494	1 1,456
受取ロイヤリティ	1 1,661	1 1,375
その他	1 1,786	1 1,495
営業外収益合計	34,503	36,588
営業外費用		
支払利息	1 266	1 269
社債利息	91	87
貸倒引当金繰入額	41	134
投資事業組合運用損	2	0
為替差損	3,230	1,394
その他	1,057	1,770
営業外費用合計	4,689	3,655
経常利益	51,816	31,917
特別利益		
固定資産売却益	1 640	1 488
関係会社清算益		1 3,556
投資有価証券売却益	1 47,082	819
助成金等による収入		184
抱合せ株式消滅差益		1 51
特別利益合計	47,722	5,099
特別損失		
固定資産処分損	1,183	2,434
構造改革費用		1 1,963
新型コロナウイルス感染症による損失		1,621
投資有価証券評価損	27	499
関係会社株式評価損		78
投資有価証券売却損	1 656	1
移転価格税制調整金	1 2,060	
特別損失合計	3,927	6,599
税引前当期純利益	95,611	30,417
法人税、住民税及び事業税	4,226	301
過年度法人税等	4,347	
法人税等調整額	3,016	3,148
法人税等合計	2,895	3,449
当期純利益	98,506	33,867

【製造原価明細書】

区分	注記 番号	前事業年度 (自 2019年1月1日 至 2019年12月31日)		当事業年度 (自 2020年1月1日 至 2020年12月31日)	
		金額(百万円)	構成比 (%)	金額(百万円)	構成比 (%)
原材料費	1	102,096	66.0	84,285	60.1
労務費		16,228	10.5	17,902	12.8
経費	2	36,275	23.5	38,006	27.1
当期総製造費用		154,600	100.0	140,194	100.0
期首仕掛品たな卸高		4,345		5,079	
合計		158,946		145,273	
期末仕掛品たな卸高		5,079		4,900	
当期製品製造原価		153,866		140,373	

- 1 原材料費に含まれる外注加工費は、前事業年度24,582百万円、当事業年度17,421百万円です。
- 2 主な内訳は次のとおりです。

項目	前事業年度	当事業年度
外注加工費	14,128百万円	12,826百万円
減価償却費	5,999 "	8,134 "
修繕費	2,069 "	2,065 "

(原価計算の方法)

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

【株主資本等変動計算書】

前事業年度(自 2019年1月1日 至 2019年12月31日)

(単位：百万円)

	株主資本							
	資本金	資本剰余金			利益準備金	利益剰余金		
		資本準備金	その他資本剰余金	資本剰余金合計		固定資産圧縮積立金	繰越利益剰余金	利益剰余金合計
当期首残高	64,506	70,258		70,258	16,230	4,490	194,678	215,398
当期変動額								
剰余金の配当							21,966	21,966
当期純利益							98,506	98,506
自己株式の取得								
自己株式の処分							145	145
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)								
当期変動額合計							76,393	76,393
当期末残高	64,506	70,258		70,258	16,230	4,490	271,072	291,792

	株主資本		評価・換算差額等		新株予約権	純資産合計
	自己株式	株主資本合計	その他有価証券評価差額金	評価・換算差額等合計		
当期首残高	2,829	347,334	4,402	4,402	952	352,688
当期変動額						
剰余金の配当		21,966				21,966
当期純利益		98,506				98,506
自己株式の取得	22	22				22
自己株式の処分	259	114				114
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)			1,792	1,792	311	1,481
当期変動額合計	237	76,631	1,792	1,792	311	75,149
当期末残高	2,591	423,965	2,609	2,609	1,263	427,838

当事業年度(自 2020年1月1日 至 2020年12月31日)

(単位：百万円)

	株主資本							
	資本金	資本剰余金			利益剰余金			
		資本準備金	その他資本剰余金	資本剰余金合計	利益準備金	その他利益剰余金	利益剰余金合計	
					固定資産圧縮積立金	繰越利益剰余金		
当期首残高	64,506	70,258		70,258	16,230	4,490	271,072	291,792
当期変動額								
剰余金の配当							19,972	19,972
当期純利益							33,867	33,867
自己株式の取得								
自己株式の処分							76	76
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)								
当期変動額合計							13,818	13,818
当期末残高	64,506	70,258		70,258	16,230	4,490	284,890	305,610

	株主資本		評価・換算差額等		新株予約権	純資産合計
	自己株式	株主資本合計	その他有価証券評価差額金	評価・換算差額等合計		
当期首残高	2,591	423,965	2,609	2,609	1,263	427,838
当期変動額						
剰余金の配当		19,972				19,972
当期純利益		33,867				33,867
自己株式の取得	12	12				12
自己株式の処分	148	71				71
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)			158	158	136	21
当期変動額合計	135	13,953	158	158	136	13,931
当期末残高	2,455	437,919	2,451	2,451	1,399	441,770

【注記事項】

(重要な会計方針)

1 有価証券の評価基準及び評価方法

(1) 子会社株式及び関連会社株式

移動平均法による原価法

(2) その他有価証券

時価のあるもの

決算期末日の市場価格等に基づく時価法

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

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

時価のないもの

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

2 たな卸資産の評価基準及び評価方法

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

3 固定資産の減価償却の方法

(1) 有形固定資産(リース資産を除く)

定額法を採用しています。なお、主な耐用年数は次のとおりです。

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

(2) 無形固定資産(リース資産を除く)

定額法を採用しています。なお、主な耐用年数は次のとおりです。

ソフトウェア	5～10年
--------	-------

(3) リース資産

所有権移転外ファイナンス・リース取引に係るリース資産

リース期間を耐用年数とし、残存価額を零とする定額法を採用しています。

(4) 長期前払費用

定額法を採用しています。

4 引当金の計上基準

(1) 貸倒引当金

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

(2) 返品調整引当金

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



(3) 賞与引当金

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

(4) 役員賞与引当金

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

(5) 退職給付引当金

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

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

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

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

(6) 債務保証損失引当金

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

5 ヘッジ会計の方法

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

6 その他財務諸表作成のための基本となる重要な事項

(1) 消費税等の会計処理

消費税及び地方消費税の会計処理は、税抜方式によっています。

(2) 連結納税制度の適用

当社を連結納税親会社とした連結納税制度を適用しています。

(3) 連結納税制度からグループ通算制度への移行に係る税効果会計の適用

当社は、「所得税法等の一部を改正する法律」(令和2年法律第8号)において創設されたグループ通算制度への移行及びグループ通算制度への移行にあわせて単体納税制度の見直しが行われた項目については、「連結納税制度からグループ通算制度への移行に係る税効果会計の適用に係る取扱い」(実務対応報告第39号 2020年3月31日)第3項の取り扱いにより、「税効果会計に係る会計基準の適用指針」(企業会計基準適用指針第28号 2018年2月16日)第44項の定めを適用せず、繰延税金資産及び繰延税金負債の額について、改正前の税法の規定に基づいています。

(4) 退職給付に係る会計処理

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

(表示方法の変更)

前事業年度において区分掲記していた「固定負債」の「環境対策引当金」は金額的な重要性が低下したため、当事業年度より「その他」に含めて表示しています。

この表示方法の変更を反映させるため、前事業年度の財務諸表の組み替えを行っています。この結果、前事業年度の貸借対照表において、「固定負債」の「環境対策引当金」として表示していた38百万円は「その他」として組み替えています。

(追加情報)

当社は、財務諸表作成時において入手し得る情報に基づき、固定資産の減損会計、繰延税金資産の回収可能性等の会計上の見積りを会計処理に反映しています。会計上の見積りは、当社の業績に対する新型コロナウイルス感染症拡大の影響は、地域及び事業によって異なるものの、2021年の下期から2022年の上期にかけて収束し、2023年中に本格的に回復するという一定の仮定を置いています。

しかし、見積りに用いた上記の仮定には不確定要素が多く、新型コロナウイルス感染症の収束時期及び経済環境への影響が変化した場合には、今後の当社の財政状態及び経営成績に影響を及ぼす可能性があります。

(貸借対照表関係)

1 関係会社に対する金銭債権及び金銭債務

	前事業年度 (2019年12月31日)	当事業年度 (2020年12月31日)
短期金銭債権	216,861百万円	98,285百万円
長期金銭債権	1,601 "	1,030 "
短期金銭債務	13,679 "	25,670 "

(注) 関係会社に対する金銭債権債務で貸借対照表上、独立掲記されているものを除いています。

2 偶発債務

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

	前事業年度 (2019年12月31日)	当事業年度 (2020年12月31日)
資生堂アメリカズCorp.	45,044百万円	資生堂アメリカズCorp. 58,217百万円
計	45,044百万円	計 58,217百万円

(注) 外貨建の債務保証額は決算日の為替相場によって換算しています。

(損益計算書関係)

1 関係会社との取引に係るものが次のとおり含まれています。

	前事業年度 (自 2019年 1月 1日 至 2019年12月31日)	当事業年度 (自 2020年 1月 1日 至 2020年12月31日)
売上高	296,256百万円	244,628百万円
仕入高	23,475 "	18,049 "
その他営業取引の取引高	27,739 "	22,030 "
営業取引以外の取引高	82,552 "	42,761 "

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

	前事業年度 (自 2019年 1月 1日 至 2019年12月31日)	当事業年度 (自 2020年 1月 1日 至 2020年12月31日)
研究開発費	29,370 百万円	25,660 百万円
給料・賞与	13,459 "	12,638 "
減価償却費	5,186 "	6,517 "
退職給付費用	1,347 "	921 "
おおよその割合		
販売費	44.7%	50.1%
一般管理費	55.3 "	49.9 "

(有価証券関係)

前事業年度(2019年12月31日)

子会社株式及び関連会社株式

区分	貸借対照表計上額(百万円)
子会社株式	186,112
関連会社株式	75

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

当事業年度(2020年12月31日)

子会社株式及び関連会社株式

区分	貸借対照表計上額(百万円)
子会社株式	276,100
関連会社株式	75

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

(税効果会計関係)

1 繰延税金資産及び繰延税金負債の発生主な原因別の内訳

	前事業年度 (2019年12月31日)	当事業年度 (2020年12月31日)
<b>繰延税金資産</b>		
関係会社株式評価損	22,351百万円	22,341百万円
減価償却費	3,359 "	4,948 "
たな卸資産	4,216 "	5,990 "
金融資産評価損	272 "	375 "
退職給付引当金	3,072 "	2,449 "
賞与引当金	1,507 "	1,147 "
返品調整引当金	248 "	360 "
その他	2,668 "	3,520 "
繰延税金資産小計	37,696百万円	41,133百万円
評価性引当額	22,718 "	22,858 "
繰延税金資産合計	14,977百万円	18,275百万円
<b>繰延税金負債</b>		
会社分割による固定資産評価差額	322 "	322 "
その他有価証券評価差額金	1,112 "	1,041 "
資産除去債務に対応する除去費用	15 "	11 "
買換資産圧縮積立金	2,017 "	2,017 "
繰延税金負債合計	3,467百万円	3,391百万円
繰延税金資産の純額	11,510百万円	14,883百万円

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

	前事業年度 (2019年12月31日)	当事業年度 (2020年12月31日)
法定実効税率 (調整)	31.0%	31.0%
交際費等永久に損金に 算入されない項目	0.5 "	1.8 "
受取配当金等永久に益金に 算入されない項目	9.2 "	31.2 "
税額控除	1.7 "	2.7 "
子会社からの資本払い戻しに伴う 損金算入額	14.1 "	
子会社への株式譲渡による譲渡損益	14.1 "	
過年度法人税等	4.5 "	
子会社からの無形資産移管による 影響		7.2 "
連結子会社清算による影響		3.6 "
その他	0.0 "	0.6 "
税効果会計適用後の法人税等の負担率	3.0%	11.3%

(重要な後発事象)

当事業年度(自 2020年1月1日 至 2020年12月31日)

パーソナルケア事業における会社分割及び承継会社の株式譲渡

連結財務諸表の注記事項(重要な後発事象)に同一の内容を記載しているため、注記を省略しています。なお、当社の業績に与える影響については、現在精査中です。

【附属明細表】

【有価証券明細表】

財務諸表等規則第121条第3項により、記載を省略しています。

【有形固定資産等明細表】

(単位：百万円)

資産の種類	当期首残高	当期増加額	当期減少額	当期償却額	当期末残高	減価償却累計額
有形固定資産						
建物	75,694	33,179	938	4,397	103,539	42,878
構築物	2,876	874	20	233	3,497	3,768
機械及び装置	34,646	13,860	145	3,152	45,208	33,410
車両運搬具	100	63	0	35	128	299
工具、器具及び備品	12,057	3,290	218	2,487	12,641	16,336
土地	36,831	32	24		36,839	
リース資産	3,241	1,990	8	2,017	3,205	3,978
建設仮勘定	31,372	44,630	51,712		24,291	
有形固定資産計	196,821	97,922	53,068	12,324	229,351	100,673

- (注) 1 建物の増加は、主に「大阪茨木工場」の竣工によるものです。  
 2 機械及び装置の増加は、主に「大阪茨木工場」の竣工によるものです。  
 3 工具、器具及び備品の増加は、主に「大阪茨木工場」の竣工によるものです。  
 4 建設仮勘定の増加は、主に「福岡久留米工場」及び「大阪茨木工場」の建設工事によるものです。  
 5 建設仮勘定の減少は、主に「大阪茨木工場」の竣工に伴う本勘定への振替によるものです。

(単位：百万円)

資産の種類	当期首残高	当期増加額	当期減少額	当期償却額	当期末残高
無形固定資産					
特許権	19	7		4	22
電話加入権	123				123
ソフトウェア	18,850	8,674	780	5,400	21,344
ソフトウェア仮勘定	3,301	7,818	2,654		8,465
リース資産	113	23	10	40	84
その他	1,483	1	70	217	1,196
無形固定資産計	23,892	16,525	3,515	5,664	31,237

- (注) 1 ソフトウェア及びソフトウェア仮勘定の増加は、主にグローバル基幹システムの開発によるものです。

【引当金明細表】

(単位：百万円)

区分	当期首残高	当期増加額	当期減少額	当期末残高
貸倒引当金	201	294	201	294
返品調整引当金	3,995	8,892	3,995	8,892
賞与引当金	4,149	2,778	4,149	2,778
役員賞与引当金	101	162	101	162
債務保証損失引当金	350			350
環境対策引当金	38		38	

(2) 【主な資産及び負債の内容】

連結財務諸表を作成しているため、記載を省略しています。

(3) 【その他】

該当事項はありません。



## 第6 【提出会社の株式事務の概要】

事業年度	1月1日から12月31日まで
定時株主総会	毎年3月中
基準日	12月31日
剰余金の配当の基準日	12月31日、6月30日
1単元の株式数	100株
単元未満株式の買取り 及び買増し	
取扱場所	(特別口座) 東京都千代田区丸の内一丁目4番1号 三井住友信託銀行株式会社 証券代行部
株主名簿管理人	(特別口座) 東京都千代田区丸の内一丁目4番1号 三井住友信託銀行株式会社
取次所	
買取・買増手数料	無料
公告掲載方法	当社の公告方法は、電子公告とする。 ただし、事故その他やむを得ない事由によって電子公告による公告をすることができない場合は、日本経済新聞に掲載して行う。  当社の公告が掲載されるホームページアドレスは次のとおり。 <a href="https://corp.shiseido.com/jp/ir/issue/legal/">https://corp.shiseido.com/jp/ir/issue/legal/</a>
株主に対する特典	株主優待 (1) 対象株主 前年と当年の12月末時点、当社株式を100株以上1,000株未満所有株主 前年と当年の12月末時点、当社株式を1,000株以上所有株主 (2) 優待内容 と でそれぞれ異なった選択肢をご用意し、その中から資生堂グループ商品又は社会貢献活動団体への寄付をお選びいただく。

(注) 1 当社の単元未満株式を有する株主は、その有する単元未満株式について、次に掲げる権利以外の権利を行使することができません。

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

2 上記の優待制度は、2018年12月末日現在の株主名簿に記載または記録されている株主さまから適用させていただいています。

## 第7 【提出会社の参考情報】

### 1【提出会社の親会社等の情報】

当社には、金融商品取引法第24条の7第1項に規定する親会社等はありません。

### 2【その他の参考情報】

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

#### (1) 有価証券報告書及びその添付書類並びに確認書

事業年度 第120期 (自 2019年1月1日 至 2019年12月31日) 2020年3月25日 関東財務局長に提出。

#### (2) 内部統制報告書及びその添付書類

2020年3月25日 関東財務局長に提出。

#### (3) 四半期報告書及び確認書

第121期 第1四半期(自 2020年1月1日 至 2020年3月31日) 2020年5月14日 関東財務局長に提出。

第121期 第2四半期(自 2020年4月1日 至 2020年6月30日) 2020年8月7日 関東財務局長に提出。

第121期 第3四半期(自 2020年7月1日 至 2020年9月30日) 2020年11月11日 関東財務局長に提出。

#### (4) 臨時報告書

企業内容等の開示に関する内閣府令第19条第2項第9号の2(株主総会における議決権行使の結果)に基づく臨時報告書  
2020年3月26日 関東財務局長に提出。

金融商品取引法第24条の5第4項及び企業内容等の開示に関する内閣府令第19条第2項第9号(代表取締役の異動)に基づく臨時報告書

2020年10月30日 関東財務局長に提出。

金融商品取引法第24条の5第4項及び企業内容等の開示に関する内閣府令第19条第2項第7号(吸収分割の決定)に基づく臨時報告書

2021年2月3日 関東財務局長に提出。

#### (5) 発行登録書(株券、社債券等)及びその添付書類

2020年6月22日 関東財務局長に提出。

#### (6) 発行登録追補書類(株券、社債券等)及びその添付書類

2020年12月4日 関東財務局長に提出。

#### (7) 訂正発行登録書

2020年11月26日 関東財務局長に提出。

2021年2月4日 関東財務局長に提出。

## 第二部 【提出会社の保証会社等の情報】

該当事項はありません。

## 独立監査人の監査報告書及び内部統制監査報告書

2021年3月25日

株式会社資生堂  
取締役会 御中

有限責任 あずさ監査法人  
東京事務所

指定有限責任社員 業務執行社員	公認会計士	小	堀	孝	—
指定有限責任社員 業務執行社員	公認会計士	服	部	將	—
指定有限責任社員 業務執行社員	公認会計士	林	健	太	郎

### <財務諸表監査>

#### 監査意見

当監査法人は、金融商品取引法第193条の2第1項の規定に基づく監査証明を行うため、「経理の状況」に掲げられている株式会社資生堂の2020年1月1日から2020年12月31日までの連結会計年度の連結財務諸表、すなわち、連結貸借対照表、連結損益計算書、連結包括利益計算書、連結株主資本等変動計算書、連結キャッシュ・フロー計算書、連結財務諸表作成のための基本となる重要な事項、その他の注記及び連結附属明細表について監査を行った。

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2020年12月31日現在の財政状態並びに同日をもって終了する連結会計年度の経営成績及びキャッシュ・フローの状況を、全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。

#### 監査意見の根拠

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。監査の基準における当監査法人の責任は、「連結財務諸表監査における監査人の責任」に記載されている。当監査法人は、我が国における職業倫理に関する規定に従って、会社及び連結子会社から独立しており、また、監査人としてのその他の倫理上の責任を果たしている。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。

#### 強調事項

注記事項（重要な後発事象）に記載されているとおり、会社はパーソナルケア事業を会社分割等により譲渡する契約を2021年2月3日付で締結した。会社は分割会社株式の譲渡後に譲渡先の親会社の株式を新たに取得し、関連会社とする予定である。

当該事項は、当監査法人の意見に影響を及ぼすものではない。

#### 連結財務諸表に対する経営者並びに監査役及び監査役会の責任

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。

連結財務諸表を作成するに当たり、経営者は、継続企業の前提に基づき連結財務諸表を作成することが適切であるかどうかを評価し、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基づいて継続企業に関する事項を開示する必要がある場合には当該事項を開示する責任がある。

監査役及び監査役会の責任は、財務報告プロセスの整備及び運用における取締役の職務の執行を監視することにある。

## 連結財務諸表監査における監査人の責任

監査人の責任は、監査人が実施した監査に基づいて、全体としての連結財務諸表に不正又は誤謬による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て、監査報告書にお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。虚偽表示は、不正又は誤謬により発生する可能性があり、個別に又は集計すると、連結財務諸表の利用者の意思決定に影響を与えると合理的に見込まれる場合に、重要性があると判断される。

監査人は、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従って、監査の過程を通じて、職業的専門家としての判断を行い、職業的懐疑心を保持して以下を実施する。

- ・不正又は誤謬による重要な虚偽表示リスクを識別し、評価する。また、重要な虚偽表示リスクに対応した監査手続を立案し、実施する。監査手続の選択及び適用は監査人の判断による。さらに、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手する。
- ・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、監査人は、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、監査に関連する内部統制を検討する。
- ・経営者が採用した会計方針及びその適用方法の適切性、並びに経営者によって行われた会計上の見積りの合理性及び関連する注記事項の妥当性を評価する。
- ・経営者が継続企業を前提として連結財務諸表を作成することが適切であるかどうか、また、入手した監査証拠に基づき、継続企業の前提に重要な疑義を生じさせるような事象又は状況に関して重要な不確実性が認められるかどうか結論付ける。継続企業の前提に関する重要な不確実性が認められる場合は、監査報告書において連結財務諸表の注記事項に注意を喚起すること、又は重要な不確実性に関する連結財務諸表の注記事項が適切でない場合は、連結財務諸表に対して除外事項付意見を表明することが求められている。監査人の結論は、監査報告書日までに入手した監査証拠に基づいているが、将来の事象や状況により、企業は継続企業として存続できなくなる可能性がある。
- ・連結財務諸表の表示及び注記事項が、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いるかどうかとともに、関連する注記事項を含めた連結財務諸表の表示、構成及び内容、並びに連結財務諸表が基礎となる取引や会計事象を適正に表示しているかどうかを評価する。
- ・連結財務諸表に対する意見を表明するために、会社及び連結子会社の財務情報に関する十分かつ適切な監査証拠を入手する。監査人は、連結財務諸表の監査に関する指示、監督及び実施に関して責任がある。監査人は、単独で監査意見に対して責任を負う。

監査人は、監査役及び監査役会に対して、計画した監査の範囲とその実施時期、監査の実施過程で識別した内部統制の重要な不備を含む監査上の重要な発見事項、及び監査の基準で求められているその他の事項について報告を行う。

監査人は、監査役及び監査役会に対して、独立性についての我が国における職業倫理に関する規定を遵守したこと、並びに監査人の独立性に影響を与えると合理的に考えられる事項、及び阻害要因を除去又は軽減するためにセーフガードを講じている場合はその内容について報告を行う。

## < 内部統制監査 >

### 監査意見

当監査法人は、金融商品取引法第193条の2第2項の規定に基づく監査証明を行うため、株式会社資生堂の2020年12月31日現在の内部統制報告書について監査を行った。

当監査法人は、株式会社資生堂が2020年12月31日現在の財務報告に係る内部統制は有効であると表示した上記の内部統制報告書が、我が国において一般に公正妥当と認められる財務報告に係る内部統制の評価の基準に準拠して、財務報告に係る内部統制の評価結果について、全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。

### 監査意見の根拠

当監査法人は、我が国において一般に公正妥当と認められる財務報告に係る内部統制の監査の基準に準拠して内部統制監査を行った。財務報告に係る内部統制の監査の基準における当監査法人の責任は、「内部統制監査における監査人の責任」に記載されている。当監査法人は、我が国における職業倫理に関する規定に従って、会社及び連結子会社から独立しており、また、監査人としてのその他の倫理上の責任を果たしている。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。

### 内部統制報告書に対する経営者並びに監査役及び監査役会の責任

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

監査役及び監査役会の責任は、財務報告に係る内部統制の整備及び運用状況を監視、検証することにある。

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

### 内部統制監査における監査人の責任

監査人の責任は、監査人が実施した内部統制監査に基づいて、内部統制報告書に重要な虚偽表示がないかどうかについて合理的な保証を得て、内部統制監査報告書において独立の立場から内部統制報告書に対する意見を表明することにある。

監査人は、我が国において一般に公正妥当と認められる財務報告に係る内部統制の監査の基準に従って、監査の過程を通じて、職業的専門家としての判断を行い、職業的懐疑心を保持して以下を実施する。

- ・内部統制報告書における財務報告に係る内部統制の評価結果について監査証拠を入手するための監査手続を実施する。内部統制監査の監査手続は、監査人の判断により、財務報告の信頼性に及ぼす影響の重要性に基づいて選択及び適用される。
- ・財務報告に係る内部統制の評価範囲、評価手続及び評価結果について経営者が行った記載を含め、全体としての内部統制報告書の表示を検討する。
- ・内部統制報告書における財務報告に係る内部統制の評価結果に関する十分かつ適切な監査証拠を入手する。監査人は、内部統制報告書の監査に関する指示、監督及び実施に関して責任がある。監査人は、単独で監査意見に対して責任を負う。

監査人は、監査役及び監査役会に対して、計画した内部統制監査の範囲とその実施時期、内部統制監査の実施結果、識別した内部統制の開示すべき重要な不備、その是正結果、及び内部統制の監査の基準で求められているその他の事項について報告を行う。

監査人は、監査役及び監査役会に対して、独立性についての我が国における職業倫理に関する規定を遵守したこと、並びに監査人の独立性に影響を与えると合理的に考えられる事項、及び阻害要因を除去又は軽減するためにセーフガードを講じている場合はその内容について報告を行う。

### 利害関係

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

以上

---

(注) 1 上記は監査報告書の原本に記載された事項を電子化したものであり、その原本は当社(有価証券報告書提出会社)が別途保管しています。

2 XBRLデータは監査の対象には含まれていません。

## 独立監査人の監査報告書

2021年3月25日

株式会社資生堂  
取締役会 御中

有限責任 あずさ監査法人  
東京事務所

指定有限責任社員 業務執行社員	公認会計士	小	堀	孝	一
指定有限責任社員 業務執行社員	公認会計士	服	部	將	一
指定有限責任社員 業務執行社員	公認会計士	林	健	太	郎

### 監査意見

当監査法人は、金融商品取引法第193条の2第1項の規定に基づく監査証明を行うため、「経理の状況」に掲げられている株式会社資生堂の2020年1月1日から2020年12月31日までの第121期事業年度の財務諸表、すなわち、貸借対照表、損益計算書、株主資本等変動計算書、重要な会計方針、その他の注記及び附属明細表について監査を行った。

当監査法人は、上記の財務諸表が、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠して、株式会社資生堂の2020年12月31日現在の財政状態及び同日をもって終了する事業年度の経営成績を、全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。

### 監査意見の根拠

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。監査の基準における当監査法人の責任は、「財務諸表監査における監査人の責任」に記載されている。当監査法人は、我が国における職業倫理に関する規定に従って、会社から独立しており、また、監査人としてのその他の倫理上の責任を果たしている。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。

### 強調事項

注記事項（重要な後発事象）に記載されているとおり、会社はパーソナルケア事業を会社分割等により譲渡する契約を2021年2月3日付で締結した。会社は分割会社株式の譲渡後に譲渡先の親会社の株式を新たに取得し、関連会社とする予定である。

当該事項は、当監査法人の意見に影響を及ぼすものではない。

### 財務諸表に対する経営者並びに監査役及び監査役会の責任

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

財務諸表を作成するに当たり、経営者は、継続企業の前提に基づき財務諸表を作成することが適切であるかどうかを評価し、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基づいて継続企業に関する事項を開示する必要がある場合には当該事項を開示する責任がある。

監査役及び監査役会の責任は、財務報告プロセスの整備及び運用における取締役の職務の執行を監視することにある。

## 財務諸表監査における監査人の責任

監査人の責任は、監査人が実施した監査に基づいて、全体としての財務諸表に不正又は誤謬による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て、監査報告書において独立の立場から財務諸表に対する意見を表明することにある。虚偽表示は、不正又は誤謬により発生する可能性があり、個別に又は集計すると、財務諸表の利用者の意思決定に影響を与えると合理的に見込まれる場合に、重要性があると判断される。

監査人は、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従って、監査の過程を通じて、職業的専門家としての判断を行い、職業的懐疑心を保持して以下を実施する。

- ・不正又は誤謬による重要な虚偽表示リスクを識別し、評価する。また、重要な虚偽表示リスクに対応した監査手続を立案し、実施する。監査手続の選択及び適用は監査人の判断による。さらに、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手する。
- ・財務諸表監査の目的は、内部統制の有効性について意見表明するためのものではないが、監査人は、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、監査に関連する内部統制を検討する。
- ・経営者が採用した会計方針及びその適用方法の適切性、並びに経営者によって行われた会計上の見積りの合理性及び関連する注記事項の妥当性を評価する。
- ・経営者が継続企業を前提として財務諸表を作成することが適切であるかどうか、また、入手した監査証拠に基づき、継続企業の前提に重要な疑義を生じさせるような事象又は状況に関して重要な不確実性が認められるかどうか結論付ける。継続企業の前提に関する重要な不確実性が認められる場合は、監査報告書において財務諸表の注記事項に注意を喚起すること、又は重要な不確実性に関する財務諸表の注記事項が適切でない場合は、財務諸表に対して除外事項付意見を表明することが求められている。監査人の結論は、監査報告書日までに入手した監査証拠に基づいているが、将来の事象や状況により、企業は継続企業として存続できなくなる可能性がある。
- ・財務諸表の表示及び注記事項が、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いるかどうかとともに、関連する注記事項を含めた財務諸表の表示、構成及び内容、並びに財務諸表が基礎となる取引や会計事象を適正に表示しているかどうかを評価する。

監査人は、監査役及び監査役会に対して、計画した監査の範囲とその実施時期、監査の実施過程で識別した内部統制の重要な不備を含む監査上の重要な発見事項、及び監査の基準で求められているその他の事項について報告を行う。

監査人は、監査役及び監査役会に対して、独立性についての我が国における職業倫理に関する規定を遵守したこと、並びに監査人の独立性に影響を与えると合理的に考えられる事項、及び阻害要因を除去又は軽減するためにセーフガードを講じている場合はその内容について報告を行う。

## 利害関係

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

以 上

---

(注) 1 上記は監査報告書の原本に記載された事項を電子化したものであり、その原本は当社(有価証券報告書提出会社)が別途保管しています。

2 XBRLデータは監査の対象には含まれていません。