

# 有 価 証 券 報 告 書

(金融商品取引法第24条第1項に基づく報告書)

|         |   |             |
|---------|---|-------------|
| 事業年度    | 自 | 2021年 1月 1日 |
| (第122期) | 至 | 2021年12月31日 |

The Shiseido logo, featuring a stylized 'S' symbol followed by the word 'HISEIDO' in a bold, sans-serif font.

株 式 会 社   資   生   堂

(E00990)

第122期（自2021年1月1日 至2021年12月31日）

---

# 有 価 証 券 報 告 書

---

- 1 本書は金融商品取引法第24条第1項に基づく有価証券報告書を、同法第27条の30の2に規定する開示用電子情報処理組織(EDINET)を使用し提出したデータに目次及び頁を付して出力・印刷したものであります。
- 2 本書には、上記の方法により提出した有価証券報告書に添付された監査報告書及び上記の有価証券報告書と併せて提出した内部統制報告書・確認書を末尾に綴じ込んでおります。

株 式 会 社   資   生   堂

# 目 次

頁

## 第122期 有価証券報告書

|                                            |     |
|--------------------------------------------|-----|
| 【表紙】 .....                                 | 1   |
| 第一部 【企業情報】 .....                           | 2   |
| 第1 【企業の概況】 .....                           | 2   |
| 1 【主要な経営指標等の推移】 .....                      | 2   |
| 2 【沿革】 .....                               | 4   |
| 3 【事業の内容】 .....                            | 6   |
| 4 【関係会社の状況】 .....                          | 8   |
| 5 【従業員の状況】 .....                           | 10  |
| 第2 【事業の状況】 .....                           | 11  |
| 1 【経営方針、経営環境及び対処すべき課題等】 .....              | 11  |
| 2 【事業等のリスク】 .....                          | 19  |
| 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】 ..... | 29  |
| 4 【経営上の重要な契約等】 .....                       | 40  |
| 5 【研究開発活動】 .....                           | 42  |
| 第3 【設備の状況】 .....                           | 44  |
| 1 【設備投資等の概要】 .....                         | 44  |
| 2 【主要な設備の状況】 .....                         | 45  |
| 3 【設備の新設、除却等の計画】 .....                     | 47  |
| 第4 【提出会社の状況】 .....                         | 48  |
| 1 【株式等の状況】 .....                           | 48  |
| 2 【自己株式の取得等の状況】 .....                      | 55  |
| 3 【配当政策】 .....                             | 56  |
| 4 【コーポレート・ガバナンスの状況等】 .....                 | 57  |
| 第5 【経理の状況】 .....                           | 97  |
| 1 【連結財務諸表等】 .....                          | 98  |
| 2 【財務諸表等】 .....                            | 156 |
| 第6 【提出会社の株式事務の概要】 .....                    | 176 |
| 第7 【提出会社の参考情報】 .....                       | 177 |
| 1 【提出会社の親会社等の情報】 .....                     | 177 |
| 2 【その他の参考情報】 .....                         | 177 |
| 第二部 【提出会社の保証会社等の情報】 .....                  | 178 |

## 監査報告書

## 内部統制報告書

## 確認書

**【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】      | 2022年3月25日                           |
| 【事業年度】     | 第122期(自 2021年1月1日 至 2021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<br>社長 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】  | 財務経理部長 洪 谷 幸 平                       |
| 【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】  | 財務経理部長 洪 谷 幸 平                       |
| 【縦覧に供する場所】 | 株式会社東京証券取引所<br><br>(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118期       | 第119期       | 第120期       | 第121期       | 第122期       |
|---------------------------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| 決算年月                                              | 2017年12月    | 2018年12月    | 2019年12月    | 2020年12月    | 2021年12月    |
| 売上高 (百万円)                                         | 1, 005, 062 | 1, 094, 825 | 1, 131, 547 | 920, 888    | 1, 035, 165 |
| 営業利益 (百万円)                                        | 80, 437     | 108, 350    | 113, 831    | 14, 963     | 41, 586     |
| 経常利益 (百万円)                                        | 80, 327     | 109, 489    | 108, 739    | 9, 638      | 44, 835     |
| 親会社株主に帰属する<br>当期純利益又は親会社株主<br>に帰属する当期純損失(△) (百万円) | 22, 749     | 61, 403     | 73, 562     | △11, 660    | 42, 439     |
| 包括利益 (百万円)                                        | 42, 456     | 43, 775     | 72, 653     | 10, 431     | 81, 222     |
| 純資産額 (百万円)                                        | 445, 872    | 468, 462    | 517, 857    | 506, 593    | 567, 433    |
| 総資産額 (百万円)                                        | 949, 425    | 1, 009, 618 | 1, 218, 795 | 1, 204, 229 | 1, 179, 360 |
| 1株当たり純資産額 (円)                                     | 1, 059. 84  | 1, 123. 19  | 1, 242. 85  | 1, 212. 34  | 1, 364. 28  |
| 1株当たり当期純利益又は1<br>株当たり当期純損失(△) (円)                 | 56. 95      | 153. 74     | 184. 18     | △29. 19     | 106. 24     |
| 潜在株式調整後<br>1株当たり当期純利益 (円)                         | 56. 87      | 153. 56     | 183. 99     | —           | 106. 15     |
| 売上高営業利益率 (%)                                      | 8. 0        | 9. 9        | 10. 1       | 1. 6        | 4. 0        |
| 自己資本比率 (%)                                        | 44. 6       | 44. 4       | 40. 7       | 40. 2       | 46. 2       |
| 自己資本利益率 (%)                                       | 5. 6        | 14. 1       | 15. 6       | △2. 4       | 8. 2        |
| 株価収益率 (倍)                                         | 95. 6       | 44. 8       | 42. 3       | —           | 60. 4       |
| 営業活動による<br>キャッシュ・フロー (百万円)                        | 95, 392     | 92, 577     | 75, 562     | 64, 045     | 122, 887    |
| 投資活動による<br>キャッシュ・フロー (百万円)                        | △1, 061     | △103, 112   | △202, 823   | △70, 084    | 63, 739     |
| 財務活動による<br>キャッシュ・フロー (百万円)                        | △53, 117    | △29, 722    | 113, 678    | 46, 880     | △176, 222   |
| 現金及び現金同等物<br>の期末残高 (百万円)                          | 156, 834    | 111, 767    | 97, 466     | 136, 347    | 156, 503    |
| 従業員数 (名)                                          | 37, 438     | 38, 640     | 40, 000     | 39, 035     | 35, 318     |
| [外、平均臨時雇用者数]                                      | [8, 271]    | [8, 109]    | [8, 130]    | [7, 516]    | [6, 613]    |

(注) 1 売上高には、消費税等は含まれていません。

2 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。

3 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118期            | 第119期            | 第120期            | 第121期            | 第122期            |
|---------------------------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| 決算年月                                  | 2017年12月         | 2018年12月         | 2019年12月         | 2020年12月         | 2021年12月         |
| 売上高 (百万円)                             | 220,407          | 270,789          | 303,663          | 249,335          | 275,063          |
| 経常利益 (百万円)                            | 23,778           | 42,163           | 51,816           | 31,917           | 46,341           |
| 当期純利益又は<br>当期純損失(△) (百万円)             | △55,232          | 37,613           | 98,506           | 33,867           | 103,788          |
| 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)                            | 334,665          | 352,688          | 427,838          | 441,770          | 527,496          |
| 総資産額 (百万円)                            | 582,589          | 674,102          | 790,009          | 819,138          | 901,402          |
| 1株当たり純資産額 (円)                         | 835.44           | 880.70           | 1,067.94         | 1,102.40         | 1,317.74         |
| 1株当たり配当額<br>(うち1株当たり<br>中間配当額) (円)    | 27.50<br>(12.50) | 45.00<br>(20.00) | 60.00<br>(30.00) | 40.00<br>(20.00) | 50.00<br>(20.00) |
| 1株当たり当期純利益<br>又は1株当たり当期<br>純損失(△) (円) | △138.26          | 94.17            | 246.63           | 84.78            | 259.81           |
| 潜在株式調整後<br>1株当たり当期純利益 (円)             | —                | 94.06            | 246.38           | 84.70            | 259.59           |
| 自己資本比率 (%)                            | 57.3             | 52.2             | 54.0             | 53.8             | 58.4             |
| 自己資本利益率 (%)                           | —                | 11.0             | 25.3             | 7.8              | 21.5             |
| 株価収益率 (倍)                             | —                | 73.2             | 31.6             | 84.2             | 24.7             |
| 配当性向 (%)                              | —                | 47.8             | 24.3             | 47.2             | 19.2             |
| 従業員数<br>〔外、平均臨時雇用者数〕 (名)              | 2,937<br>[1,657] | 3,497<br>[1,583] | 3,961<br>[1,492] | 4,309<br>[1,646] | 4,260<br>[1,779] |
| 株主総利回り (%)<br>(比較指標：配当込みTOPIX) (%)    | 185.0<br>(122.2) | 235.4<br>(102.7) | 267.5<br>(121.3) | 247.0<br>(130.3) | 224.3<br>(146.9) |
| 最高株価 (円)                              | 5,630.0          | 9,250.0          | 9,170.0          | 8,040.0          | 8,384.0          |
| 最低株価 (円)                              | 2,825.0          | 5,254.0          | 5,922.0          | 5,243.0          | 6,375.0          |

(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C L U B)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 | ポーテプレスステージインターナショナルS. A. (現商号、資生堂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 | 資生堂コスミニティー(株)(現商号、資生堂フィティット(株))設立                                              |
| 1991年12月 | 中国・北京麗源会社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  | 上海に合作会社 上海卓多姿中信化粧品有限公司(現商号、資生堂化粧品制造有限公司)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<br>ブリストル・マイヤーズスキイブ社「シーブリーズ」ブランドを買収<br>米国「ナーズ」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)および資生堂化工(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                                                                 |

| 年月       | 事項                                                              |
|----------|-----------------------------------------------------------------|
| 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」ブランドおよび「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<br>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およ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および化粧品の開発・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」および関連事業を取得      |
| 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                                                        |
| 2021年7月  | パーソナルケア事業を(株)Oriental Beauty Holdingおよびその関係会社に譲渡                |
| 2021年7月  | 資生堂インタラクティブビューティー(株)設立                                          |
| 2021年12月 | 「bareMinerals」、「BUXOM」および「Laura Mercier」の3ブランドを米国Advent社に譲渡     |
| 2021年12月 | Dolce&Gabbana S.r.l. とのグローバルライセンス契約を解消                          |



### 3 【事業の内容】

当社グループは、当社、子会社72社(連結子会社69社、持分法非適用非連結子会社3社)および関連会社15社(持分法適用関連会社15社)で構成され、化粧品、化粧用具、理・美容製品の製造・販売および美容食品、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およ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およびセグメントとの関連は、以下のとおりです。

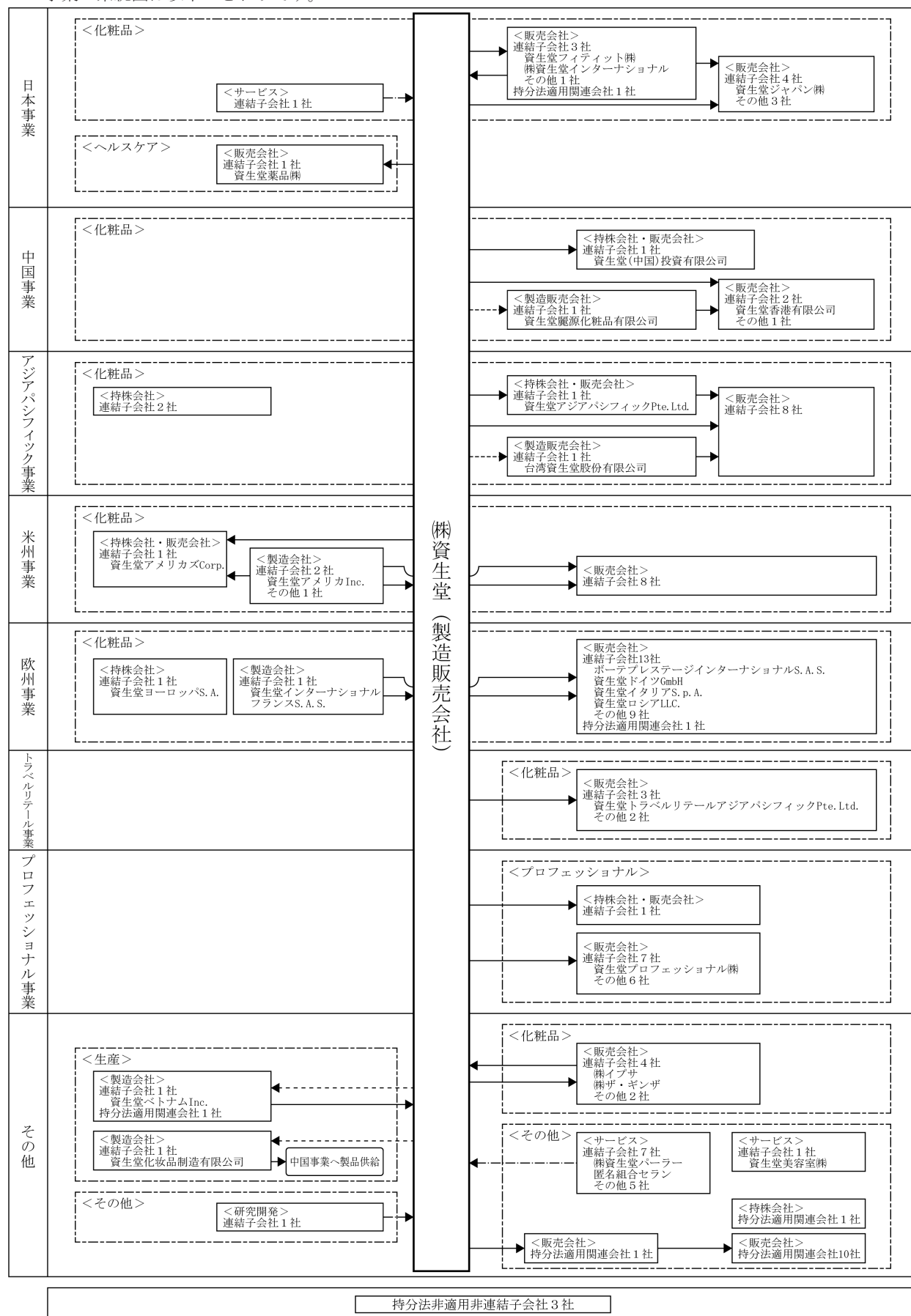
なお、当連結会計年度より、報告セグメントの区分を変更しています。詳細は、「第5 経理の状況 1 連結財務諸表等 (1)連結財務諸表 注記事項(セグメント情報等)」をご参照ください。

| 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<br>(化粧品、化粧用具の販売等)<br>ヘルスケア事業<br>(美容食品、一般用医薬品の販売) 等 | 当社<br>資生堂ジャパン(株)<br>資生堂薬品(株)<br>資生堂フィティット(株)<br>株資生堂インターナショナル<br>その他連結子会社 5社<br>持分法適用関連会社 1社<br>(計 11社)                                                                 |
| 中国事業            | 化粧品事業<br>(化粧品、化粧用具の製造・販売) 等                              | 当社<br>資生堂(中国)投資有限公司<br>資生堂麗源化粧品有限公司<br>資生堂香港有限公司<br>その他連結子会社 1社<br>(計 5社)                                                                                               |
| アジアパシフィック事業     | 化粧品事業<br>(化粧品、化粧用具の製造・販売) 等                              | 当社<br>資生堂アジアパシフィックPte. Ltd.<br>台湾資生堂股份有限公司<br>その他連結子会社 10社<br>(計 13社)                                                                                                   |
| 米州事業            | 化粧品事業<br>(化粧品、化粧用具の製造・販売) 等                              | 当社<br>資生堂アメリカズCorp.<br>資生堂アメリカInc.<br>その他連結子会社 9社<br>(計 12社)                                                                                                            |
| 欧州事業            | 化粧品事業<br>(化粧品、化粧用具の製造・販売) 等                              | 当社<br>資生堂ヨーロッパS. A.<br>資生堂インターナショナルフランスS. A. S.<br>資生堂ロシアLLC.<br>資生堂イタリアS. p. A.<br>資生堂ドイツGmbH<br>ボーテプレスステージインターナショナルS. A. S.<br>その他連結子会社 9社<br>持分法適用関連会社 1社<br>(計 17社) |
| トラベルリテール事業      | 化粧品事業<br>(化粧品、化粧用具の販売) 等                                 | 当社<br>資生堂トラベルリテールアジアパシフィックPte. Ltd.<br>その他連結子会社 2社<br>(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<br>資生堂プロフェッショナル(株)<br>その他連結子会社 7社<br>(計 9社)                                                                                                                          |
| その他             | 化粧品事業<br>(化粧品、化粧用具の販売)<br>生産事業<br>その他<br>(飲食業等)          | 当社<br>(株)ザ・ギンザ<br>(株)イプサ<br>資生堂美容室(株)<br>(株)資生堂パーラー<br>匿名組合セラノ<br>資生堂化粧品制造有限公司<br>資生堂ベトナムInc.<br>その他連結子会社 8社<br>持分法適用関連会社 13社<br>(計 29社)                                |
| 持分法非適用非連結子会社 3社 |                                                          | (計 3社)                                                                                                                                                                  |

(注) 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) 資生堂化粧品制造有限公司は、資生堂中信化粧品有限公司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<br>出資金<br>(千円)    | 主要な事<br>業の内容    | 議決権<br>の所有<br>割合<br>(%) | 関係内容                                                                  |
|-------------------------------------------|------------------|-------------------------|-----------------|-------------------------|-----------------------------------------------------------------------|
| 資生堂ジャパン㈱<br>(注)8                          | 東京都中央区           | 100,000                 | 日本事業            | 100.0                   | 化粧品等の販売先<br>当社所有の建物、設備を賃借<br>当社に対し建物、土地及び設備を賃貸<br>役員の兼任…有、従業員の出向・兼任…有 |
| 資生堂薬品㈱                                    | 東京都中央区           | 100,000                 | 〃               | 100.0                   | 医薬品の販売先<br>役員の兼任…有、従業員の出向・兼任…有                                        |
| ㈱エテュセ                                     | 東京都中央区           | 100,000                 | 〃               | 100.0                   | 営業上の取引はなし<br>役員の兼任…有、従業員の出向・兼任…有                                      |
| 資生堂フィティット㈱                                | 東京都中央区           | 10,000                  | 〃               | 100.0                   | 化粧品等の販売先<br>役員の兼任…無、従業員の出向・兼任…有                                       |
| ㈱資生堂インターナシ<br>ョナル                         | 東京都中央区           | 30,000                  | 〃               | 100.0                   | 化粧品等の販売先<br>役員の兼任…無、従業員の出向・兼任…有                                       |
| ㈱エフティ資生堂<br>(注)6<br>(注)7                  | 東京都中央区           | 100,000                 | 〃               | 100.0                   | パーソナルケア製品の販売先<br>役員の兼任…有、従業員の出向・兼任…有                                  |
| 資生堂(中国)<br>投資有限公司<br>(注)2<br>(注)8         | 中国、上海            | 千中国元<br>565,093         | 中国事業            | 100.0                   | 化粧品等の販売先<br>役員の兼任…有、従業員の出向・兼任…有                                       |
| 資生堂麗源化粧品<br>有限公司                          | 中国、北京            | 千中国元<br>94,300          | 〃               | 65.0<br>(32.9)          | 原材料の販売先<br>役員の兼任…有、従業員の出向・兼任…有                                        |
| 資生堂香港<br>有限公司                             | 中国、香港            | 千香港ドル<br>123,000        | 〃               | 100.0                   | 化粧品等の販売先<br>役員の兼任…有、従業員の出向・兼任…無                                       |
| 資生堂アジアパシフィ<br>ックPte. Ltd.                 | シンガポール           | 千シンガポール<br>ドル<br>49,713 | アジアパシフ<br>ィック事業 | 100.0                   | 化粧品等の販売先<br>役員の兼任…無、従業員の出向・兼任…有                                       |
| 資生堂タイランド<br>Co., Ltd.<br>(注)3             | タイ、バンコク          | 千タイバーツ<br>10,000        | 〃               | 49.0                    | 化粧品等の販売先<br>役員の兼任…無、従業員の出向・兼任…無                                       |
| 法来麗國際股份<br>有限公司                           | 台湾、台北            | 千ニュー台湾ドル<br>246,460     | 〃               | 100.0<br>(100.0)        | 化粧品等の販売先<br>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<br>61,698         | 〃               | 100.0<br>(100.0)        | 理・美容製品の販売先<br>役員の兼任…有、従業員の出向・兼任…有                                     |
| 台湾資生堂股份<br>有限公司                           | 台湾、台北            | 千ニュー台湾ドル<br>1,154,588   | 〃               | 51.0                    | 化粧品等の販売先<br>役員の兼任…有、従業員の出向・兼任…有                                       |
| 資生堂コスメティクス ベ<br>トナム Co., Ltd.             | ベトナム<br>ホーチミン    | 百万ベトナムドン<br>235,479     | 〃               | 100.0                   | 化粧品等の販売先<br>役員の兼任…有、従業員の出向・兼任…無                                       |
| 資生堂アメリカズ<br>Corp.<br>(注)2<br>(注)8         | アメリカ、<br>デラウェア   | 千米ドル<br>403,070         | 米州事業            | 100.0                   | 化粧品等の販売先・購入先<br>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、<br>オンタリオ    | 千加ドル<br>9,561           | 〃               | 100.0<br>(100.0)        | 営業上の取引はなし<br>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、<br>ニューヨーク  | 千米ドル<br>28,000          | 〃               | 100.0<br>(100.0)        | 化粧品等の購入先・原材料の販売先<br>役員の兼任…無、従業員の出向・兼任…有                               |
| 資生堂ヨーロッパS. A.<br>(注)2                     | フランス、パリ          | 千ユーロ<br>257,032         | 欧州事業            | 100.0                   | 営業上の取引はなし<br>役員の兼任…有、従業員の出向・兼任…無                                      |
| 資生堂インターナシヨ<br>ナルフランスS. A. S.              | フランス、パリ          | 千ユーロ<br>36,295          | 〃               | 100.0<br>(100.0)        | 化粧品等の購入先・原材料の販売先<br>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、<br>モスクワ     | 千ロシアルーブル<br>106,200     | 〃               | 100.0<br>(100.0)        | 化粧品等の販売先<br>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、<br>ミラノ     | 千ユーロ<br>5,036           | 〃               | 100.0<br>(100.0)        | 営業上の取引はなし<br>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、<br>デュッセルドルフ | 千ユーロ<br>8,700           | 〃               | 100.0<br>(100.0)        | 営業上の取引はなし<br>役員の兼任…無、従業員の出向・兼任…無                                      |
| ボーテプレステージ<br>インターナショナル<br>S. A. S.        | フランス、パリ          | 千ユーロ<br>32,937          | 〃               | 100.0<br>(100.0)        | 化粧品等の販売先<br>役員の兼任…有、従業員の出向・兼任…有                                       |
| ボーテプレステージ<br>インターナショナル<br>S. A. U. (スペイン) | スペイン、<br>マドリッド   | 千ユーロ<br>998             | 〃               | 100.0<br>(100.0)        | 営業上の取引はなし<br>役員の兼任…無、従業員の出向・兼任…無                                      |
| 資生堂UK Limited                             | イギリス、<br>ロンドン    | 千英ポンド<br>105            | 〃               | 100.0<br>(100.0)        | 営業上の取引はなし<br>役員の兼任…無、従業員の出向・兼任…有                                      |

| 名称                                     | 住所               | 資本金又は<br>出資金<br>(千円)  | 主要な事<br>業の内容 | 議決権<br>の所有<br>割合<br>(%) | 関係内容                                                               |
|----------------------------------------|------------------|-----------------------|--------------|-------------------------|--------------------------------------------------------------------|
| 資生堂トラベルリテールアジアパシフィック Pte. Ltd.<br>(注)2 | シンガポール           | 千米ドル<br>48            | トラベルリテール事業   | 100.0<br>(100.0)        | 化粧品等の販売先<br>役員の兼任…無、従業員の出向・兼任…有                                    |
| 資生堂<br>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<br>当社所有の建物を賃借<br>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<br>役員の兼任…無、従業員の出向・兼任…有                    |
| (株)イプサ                                 | 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<br>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<br>当社所有の建物及び設備を賃借<br>当社に対し建物を賃貸<br>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<br>役員の兼任…有、従業員の出向・兼任…有                                 |
| 匿名組合セラン<br>(注)2<br>(注)3                | (営業者)<br>東京都千代田区 | 11,600,000            | 〃            | —<br>[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<br>役員の兼任…無、従業員の出向・兼任…無      |
| 資生堂化粧品制造有限公司                           | 中国、上海            | 千中国元<br>418,271       | 〃            | 92.6<br>(66.3)          | 原材料の販売先<br>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、<br>ドンナイ    | 百万ベトナムドン<br>1,061,993 | 〃            | 100.0                   | 化粧品等の購入先・原材料の販売先<br>役員の兼任…有、従業員の出向・兼任…有                            |
| その他34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 債務超過会社で債務超過の額は、2021年12月末時点で10,421百万円です。  
7 株式会社エフティ資生堂は、パーソナルケア製品の販売を行っていましたが、2021年7月1日付けでパーソナルケア事業に係る資産および負債を会社分割により株式会社ファイントゥデイ資生堂に承継しました。  
8 資生堂ジャパン(株)、資生堂(中国)投資有限公司、資生堂アメリカズCorp. は、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%を超えています。  
各社の主要な損益情報等は、次のとおりです。

| 名称                | 売上高<br>(百万円) | 経常利益又は<br>経常損失(△)<br>(百万円) | 当期純利益又は<br>当期純損失(△)<br>(百万円) | 純資産額<br>(百万円) | 総資産額<br>(百万円) |
|-------------------|--------------|----------------------------|------------------------------|---------------|---------------|
| 資生堂ジャパン(株)        | 237,963      | 290                        | △1,614                       | 35,468        | 109,949       |
| 資生堂(中国)<br>投資有限公司 | 211,712      | 5,241                      | 12,728                       | 73,055        | 128,135       |
| 資生堂アメリカズCorp.     | 132,730      | △22,113                    | △34,099                      | 115,263       | 213,331       |

### (3) 持分法適用の関連会社

| 名称                                | 住所      | 資本金又は<br>出資金<br>(千円) | 主要な事<br>業の内容 | 議決権<br>の所有<br>割合<br>(%) | 関係内容                                         |
|-----------------------------------|---------|----------------------|--------------|-------------------------|----------------------------------------------|
| (株)ビュール<br>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<br>役員の兼任…有、従業員の出向・兼任…有              |
| (株)Asian Personal Care<br>Holding | 東京都千代田区 | 10                   | その他          | 35.0                    | パーソナルケア製品の製造・流通に関する受託<br>役員の兼任…有、従業員の出向・兼任…無 |
| その他13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

2021年12月31日現在

| セグメントの名称    | 従業員数(名) |         |
|-------------|---------|---------|
| 日本事業        | 11,198  | [3,428] |
| 中国事業        | 7,816   | [94]    |
| アジアパシフィック事業 | 3,061   | [303]   |
| 米州事業        | 2,099   | [28]    |
| 欧州事業        | 2,719   | [307]   |
| トラベルリテール事業  | 544     | [13]    |
| プロフェッショナル事業 | 596     | [23]    |
| 全社(共通)      | 7,285   | [2,417] |
| 合計          | 35,318  | [6,613] |

- (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。

### (2) 提出会社の状況

2021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) |
|---------------|---------|-----------|-----------|
| 4,260 [1,779] | 38.9    | 11.2      | 6,202,140 |

| セグメントの名称    | 従業員数(名) |         |
|-------------|---------|---------|
| プロフェッショナル事業 | 66      | [6]     |
| 全社(共通)      | 4,194   | [1,773] |
| 合計          | 4,260   | [1,779] |

- (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、賞与およ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、現在当社および国内主要連結子会社で組織され、組合員数は 13,319 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(2022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および計画に基づいた将来予測です。これらの将来予測には、リスクや不確定な要素などの要因が含まれており、実際の成果や業績などは、記載の見通しとは異なる可能性があります。

#### ① 企業理念 THE SHISEIDO PHILOSOPHY

当社は、1872年に創業し、今年創業150周年を迎えます。その創業当時から「『美と健康』を通じてお客さまのお役に立ち、社会へ貢献する」ことを目指して活動してきました。そして、2019年には、100年先も輝き続け、世界中の多様な人たち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ています。

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。

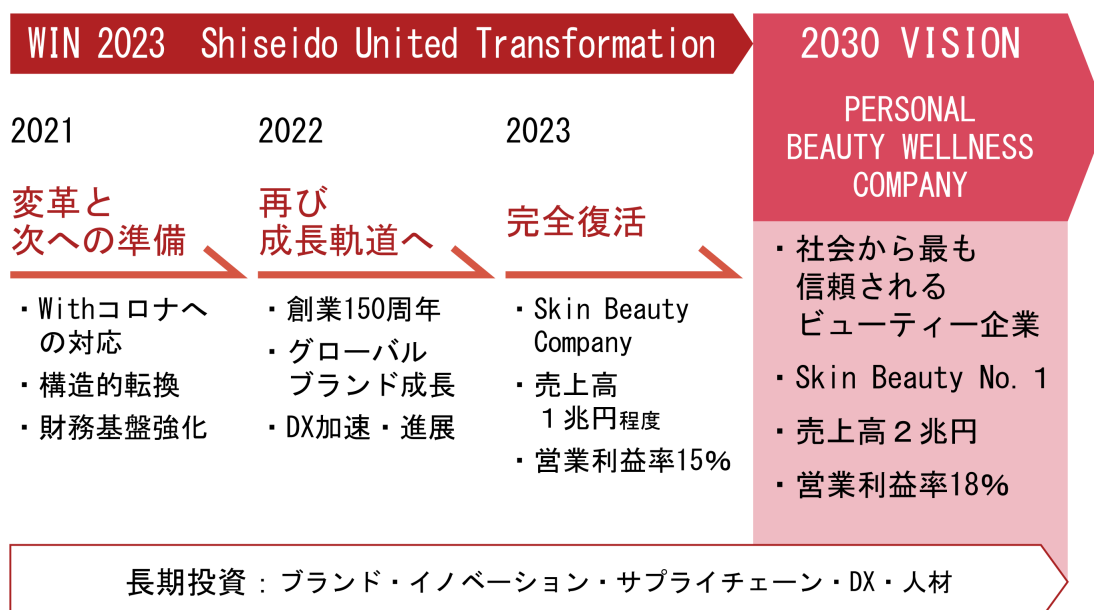
## ② 中長期経営戦略 「WIN 2023 and Beyond」

当社は、スキンケアビューティー領域をコア事業とする抜本的な経営改革を通して、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す中長期経営戦略「WIN 2023 and Beyond」を遂行しています。外部環境が急激に変化する中、2021年～2023年の3年間で、収益性とキャッシュ・フロー重視の戦略へと転換し、“スキンケアビューティーカンパニー”としての盤石な基盤を構築します。

この戦略のもと、2021年は、「変革と次への準備」の期間としてWithコロナへの対応を進めるとともに、困難な決断も先送りすることなく、事業ポートフォリオの再構築を短期間で実行し、2022年以降の再成長に向けた準備を確実に行いました。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成長促進やDX（デジタルトランスフォーメーション）の加速・進展に取り組みます。

また、2023年の「完全復活」とそれに続く成長を見据え、3年間にわたり、ブランド・イノベーション・サプライチェーン・DX・人財の強化に向け、積極的な投資を継続していきます。

## WIN 2023 and Beyond ロードマップ



## ③ 2022年の重点方針 ～構造改革を経て、再び成長軌道へ～

新型コロナウイルス変異株の発現により、経済の先行きに対する不透明感は継続していますが、当社では、一部の地域を除き、2022年中の市場回復を見込んでいます。こうした中、2022年は以下の取り組みを重点的に実施し、「WIN 2023 and Beyond」で掲げた2023年における売上高1兆円程度・営業利益率15%達成に向け、市場の変化にも迅速・的確に対応できる柔軟性を備えた経営体制を整えていきます。

[2022年の重点方針]

- スキンビューティーブランド育成、M&A機会探索
- 欧米収益性改革の続行
- 日本・中国事業 下期の本格回復を目指す
- 中国・トラベルリテール 成長基盤を維持
- 全社DX加速
- 構造改革継続、収益力・生産性の拡大
- 長期取り組み強化 (ESG、サプライネットワーク、R&D、“FOCUS”※、人財)

※最先端のテクノロジーを活用して会社のシステムをグローバルに統合し、データの標準化、業務プロセスの最適化を目指す全社的なプロジェクト

上記取り組みにより、2022年12月期の連結売上高は、事業譲渡影響などを除く実質14%成長の1兆1,000億円を見込んでいます。利益については、売上増に伴う差益増の一方、市場の回復を見据えた戦略的投資を織り込



み、営業利益600億円を見込んでおりますが、今後の市場回復によるプレミアムスキnbビューティーブランドを中心とした売上のさらなる拡大、原価率改善、マーケティング投資効率の向上を通じて、さらなる増益をめざします。また、経常利益635億円、親会社株主に帰属する当期純利益400億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＝114円、1ユーロ＝131円、1中国元＝17.5円として計画を策定しています。

なお、2021年11月10日に発表したとおり、当社は2022年第1四半期より、従来の日本基準に替えて国際財務報告基準（IFRS）を任意適用します。同基準による2022年12月期の連結業績予想につきましては、2022年第1四半期の決算発表の際に公表予定です。

### スキnbビューティーブランドの拡充

2021年は、当社が強みを持つスキnbビューティー領域をコア事業と位置づけ、スキnbケアを中心としたスキnbビューティーブランドを核とする事業ポートフォリオに再構築しました。2022年は、従来のスキnbケアに加え、肌だけでなく体の内面を整え、健やかで美しい肌を目指すインナービューティーや、美容機器と皮膚科学技術を組み合わせたエイジングケア、そして自然や環境に配慮したサステナブル・クリーンといった領域も強化することにより、スキnbビューティーブランドをさらに拡充していきます。

具体的には、「SHISEIDO」「クレ・ド・ポー ボーテ」「イプサ」「エリクシール」「dプログラム」といった既存のコアスキnbケアブランド（敏感肌含む）やサンケアブランド「アネッサ」の強化、メンズカテゴリーの拡大に加え、メイクアップブランド「マキアージュ」においても、スキnbケア効果を兼ね備えた美容液リキッドファンデーションを発売するなど、スキnbビューティーを充実させていきます。

また、サステナブル・クリーンなブランド「バウム」や「Drunk Elephant」の成長を促進し、今後の伸長が期待できるサステナビリティに配慮するお客さまの需要にも積極的に対応していきます。

その他、1996年の誕生以来進化を続ける「ザ・コラーゲン」ブランドに加え、新しいインジェスティブル（摂取型）\*ビューティーブランド「INRYU（インリュー）」を、日本では2022年1月より発売し、中国でも発売を予定するなど、インナービューティー領域も展開していきます。

これらの取り組みにより、当社グループ全体の売上高に占めるスキnbビューティーブランドの構成比を、2022年には75%超まで高めていきます。

※インジェスティブル（摂取型）：経口で体内に摂取することを意味する。

### 日本事業における今後の戦略

当社は2022年後半に日本市場の回復を見込んでおり、これを視野に入れながら、成長性の回復と収益性改善に取り組んでいきます。

成長性回復に向けては、プレステージブランドの価値を強化するとともに、プレミアムブランドでは革新的な商品開発により魅力的な商品を提供していきます。加えて、DXの推進により進化したデジタルデータ・ツールを活用し、お客さま一人ひとりの価値観に寄り添ったパーソナルな接客を強化していきます。これらの取り組みにより、愛用者基盤の盤石化を加速します。

収益性の改善に向けては、スキnbビューティーカテゴリーの構成比だけでなく、その中の重点ブランドの構成比を高めることにより、プロダクトミックスの好転に伴う原価率の改善を目指します。同時に、Eコマース比率も引き上げて収益性の拡大を図ります。また、マーケティング投資の管理・分析を徹底して投資リターンを最大化するとともに、原価および物流費の低減、組織の効率化に向けたオフィス再編、人的生産性を高めていくことにより、収益性を改善していきます。

### 中国事業における今後の戦略

中国では、新型コロナウイルス感染症の変異株拡大によるロックダウンなど短期的な影響はあるものの、中長期的にはEコマースとプレステージがけん引し成長が継続すると見込んでいます。こうした中、当社は、既存のブランドに対する投資を最優先し、主力ブランドが、プロダクトラインの拡充やカテゴリーの拡大を通じて、新たな成長領域の構築を図ることで成長を目指します。一方、2021年に新たに導入したブランドについては、そのユニークなブランドポジションを最大限発揮できるオペレーション構築に取り組めます。また、新規のオンライン・オフラインともにチャネル拡大を図り、お客さまとの接点を新たに創出していきます。



一方、成長とともに持続的な収益性を高めるために、自社データベースを拡充し、よりお客さま一人ひとりとつながるパーソナライズされたコミュニケーションを実現させます。中国最大のソーシャルメディア事業者であるTencent(テンセント)グループとの提携により、ソーシャルコマース\*売上の拡大を目指します。売上増に伴う差益増のほか、物流センターの統合やサンプルの現地生産化、間接購買の一元化などによりコスト構造を改善し、固定費率を低減していきます。

※ソーシャルメディア(SNS)とEコマース(EC)を掛け合わせて商品の販売促進を行う。

## DXの加速

DXの推進については、2021年の資生堂インタラクティブビューティー株式会社の設立や、テクノロジー企業との戦略的パートナーシップの締結を通じ、デジタルを活用した事業モデルへの転換に向け、様々な取り組みを実行していきます。

具体的には、オンライン肌診断プログラムを多言語対応としグローバル展開することにより、幅広い消費者とエンゲージメントを高め、多様な肌データを蓄積していきます。また、先端のデジタルテクノロジーを積極的に活用し、さらに充実したデジタルマーケティングを実現させていきます。「NARS」では、臨場感あふれる世界観と革新的なデジタル技術を融合させ、ゲームの世界や仮想空間でブランドコミュニティを共創し、次世代の参加型マーケティングを展開しています。

これらの取り組みにより、2021年には34%に達したグローバルでのEコマース売上比率を、さらに引き上げていきます。

## サプライチェーンの確立：供給能力と生産性の向上

今後のさらなる成長性を確保するためには、中長期的に安定した供給体制の確立が不可欠です。当社では、中長期経営戦略で掲げている“高収益構造への転換”、“スキンビューティーへ注力”、“成長基盤の再構築”を実現するため、2019年の那須工場、2020年の大阪茨木工場の稼働に続き、2022年の福岡久留米工場の稼働により、さらに自社供給体制の強化と生産性の向上を進めます。

大阪茨木工場は、西日本物流センターを併設しており、プレスステージスキンケア製品の生産と、物流を担うサプライチェーン拠点として始動しました。生産から輸送にかかる作業効率を上げ、輸送時にかかるコストや環境負荷を軽減していきます。

また、福岡久留米工場は、次世代型工場として、IoTなどの最先端の技術や最新の設備を活用し、既存工場より少ない要員で高い生産性を実現するとともに、周囲の自然と調和し、環境に配慮した工場を目指します。

市場の回復に伴う需要の拡大に迅速かつ的確に対応できるよう、生産・供給体制を整えていきます。



福岡久留米工場（2022年5月稼働予定）



デジタル化による生産性向上

## 環境・社会・ガバナンス (ESG)

長期的な成長を実現するために、当社では環境、D&I（ダイバーシティ&インクルージョン）、コーポレートガバナンスの強化を重要視し、これらを経営戦略の一部として統合していきます。

環境面<sup>※1</sup>においては、環境関連の中期目標達成に向け、再生可能エネルギーへの切替えやエネルギー効率改善などによるCO2排出量の削減、水や廃棄物量の削減、サステナブルパッケージへの切替えなどに継続的に取り組んでいます。

社会面においては、D&I、特に女性活躍をさらに推し進めており、国内外の当社グループ全体の女性管理職比率は58%<sup>※2</sup>に達しています。一方、日本国内の女性管理職比率は37%<sup>※2</sup>に留まっており、これを長期的に50%にまで高めていきます。また、「30% Club Japan」への参加や「資生堂女性研究者サイエンスグラント」の実施などにより、社外の女性活躍を後押しする活動も継続していきます。

コーポレートガバナンスにおいても、取締役会における社外役員や女性役員の比率を高め、実効性と透明性を向上させていきます。

※1 詳細は、16ページ「6. 社会価値創造に向けた取り組み」を参照ください。

※2 2022年2月時点(速報値)

## 人財・組織ケイパビリティ：グローバルリーダーシップチーム

当社は、グローバルビューティーカンパニーの実現のためには、強いリーダーシップチームと、高い組織ケイパビリティが重要と考えています。

当社は、2022年1月より執行役員制度を廃止し、エグゼクティブオフィサー体制へ完全移行しました。エグゼクティブオフィサーは、当社グループの全社経営の視点から必要となる重要な職責や役割に対して、CxO（シーエックスオー）として領域ごとに責任を持つポジションです。ダイバーシティ経営を加速させるため、ジェンダー・国籍・年齢などの枠にとらわれることなく、これまで以上に適材適所を実現し、多様な人財を社内外問わずグローバルで登用していきます。

## ④ 全社員参加型の未来プロジェクト Project Phoenix 始動

当社のコア事業である化粧品事業のグローバルな復活・成長を目指して、2021年11月に「Project Phoenix」を立ち上げました。「Project Phoenix」は、化粧品事業に関連する社員一人ひとりが、成長と発展のための大胆なアイデアを出すボトムアップ型のプロジェクトです。各地域で、リージョンCEOのリーダーシップの下、各職場で多様性に富んだ意見やアイデアを収集していきます。

「WIN 2023 and Beyond」で掲げた”2030年スキنبビューティーカンパニー世界 No.1”を確実に達成するために、ブランド、商品開発、イノベーション、サステナビリティ、デジタル、サプライチェーン、人財・組織など多岐にわたる視点から、社員が自発的に課題を洗い出し、改善策を模索・提案していきます。こうして集まった提案を経営戦略に反映させ、全社がさらなる連帯感をもって”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”を目指していきます。



## ⑤ 株主還元と創業150周年記念配当

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。

また、創業150周年を記念して、記念配当を実施する方針です。これは、株主を含むステークホルダーからの長期にわたる支援に対し感謝するとともに、当社の未来の発展への決意を込めて実施するものです。

なお、2022年12月期配当予想（創業150周年記念配当）に関しては、当社企業情報サイトに掲載している以下のニュースリリースを参照ください。

<https://bit.ly/362vDoq>（短縮URL）



## ⑥ 社会価値創造に向けた取り組み

### サステナビリティの推進体制

資生堂では、ブランド・地域事業を含む、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。

2020年にサステナビリティ関連業務における迅速な意思決定と全社の実行を確実に遂行するため、サステナビリティ関連課題について専門的に審議し決議するSustainability Committeeを設置しました。グループ全体のサステナビリティに関する戦略や方針、TCFD開示や人権対応アクションなど具体的活動計画に関する意思決定や、中長期目標の進捗状況についてモニタリングを行っています。社長 CEOを含む、経営戦略、R&D、サプライネットワーク、広報、およびブランドホルダーなど各領域のエグゼクティブオフィサーで構成され、それぞれの専門領域の視点から活発に議論しています。

2021年は、従来のSustainability Committee開催に加えて、サステナビリティ課題を経営へ取り込むべく、関係するエグゼクティブオフィサーや主要組織の実務推進責任者と実行における対応を議論・決定する会議を追加実施し、全社での推進を強化しました。また、業務執行における重要案件に関する決裁が必要な場合は「Global Strategy Committee」や取締役会にも諮り、審議しています。

2022年1月には、サステナビリティ活動を強化・拡充し、経営戦略・事業戦略と一体的に運用・推進していくため、組織改正を行いました。具体的には、経営革新本部内に全社のサステナビリティに関する戦略・推進機能を担う「サステナビリティ戦略推進部」を設置し、社内外に向けて当社のダイバーシティ&インクルージョン（D&I）アクションを加速するために「D&I戦略推進部」を新設しました。

### 〔環境関連の中期目標〕

| 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 |
| 水                   | 水消費量 △40%（対2014年） <sup>※2</sup>        | 2026年 |
| 廃棄物                 | 埋め立てゼロ <sup>※3</sup>                   | 2022年 |
| 容器包装                | サステナブルな容器100% <sup>※4</sup>            | 2025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>※5</sup> | 2023年 |

※1 資生堂全事業所、Scope1+2 ※2 資生堂全事業所、売上高原単位 ※3 自社工場のみ

※4 プラスチック製容器について ※5 製品における

## TCFD提言に基づく気候変動リスクと評価のシナリオ分析

資生堂は、気候変動問題が事業成長や社会の持続性に与える影響の重大性を踏まえ、2019年4月にTCFDへの賛同を表明し、TCFDフレームワークに沿った情報開示に着手しました。2020年はリスクと機会の定性分析の結果を開示、2021年は定量的に分析する手法を開発し、脱炭素社会への移行に伴うリスク・機会、および気候変動にともな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いて、分析結果と主な対応アクションを開示しました。

### <シナリオ分析の内容>

1.5/2℃および4℃の気温上昇を想定し、IPCC（気候変動に関する政府間パネル）が示したRCP（代表濃度経路）とSSP（共通社会経済経路）シナリオに沿ってリスクと機会について分析を行いました。リスクについては、1.5/2℃シナリオでは、脱炭素の移行に伴う政策、規制、技術、市場、消費者意識の変化による要因を分析し、積極的な気候変動対策がとられない4℃シナリオにおいては、気温上昇に伴う洪水の発生や気象条件など急性／慢性的な変化による物理的影響について分析を実施。その中で、特に影響の大きな炭素税、市場や消費者動向、洪水、水不足などに伴うリスク要因について、2030年時点での財務影響を定量化しました。

一方、機会に関しては、1.5/2℃シナリオでは、消費者の環境意識の高まりに伴い、サステナビリティに対応したブランドや製品への支持が高まることが予想され、4℃シナリオでは、気温上昇に対応した製品の販売機会が拡大することが予想されます。

今後は、事業と連携して対応アクションを策定し、経営・事業計画に反映させることでバリューチェーンを通じたリスクの緩和に努めるとともに、機会創出につながる取り組みについて、順次開示していきます。同時に、イノベーションによる新たなソリューションの開発により、サステナブルな製品を提供していきます。

## 環境対応パッケージ開発促進

CO<sub>2</sub>排出量や海洋プラスチックごみ問題などは、グローバルで喫緊に解決すべき環境課題であり、当社はサステナブルな容器の開発などで対応を強化しています。当社はサーキュラー・エコノミーの考えに賛同し、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ました。環境負荷軽減に向けて、容器包装に関するポリシー5Rs(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）)に基づき、製品のライフサイクル全体を通じた取り組みを推進します。

2021年においても、環境に配慮した様々な容器包装の取り組みを実施しました。例えば、プラスチック使用量の削減だけでなく、本体容器の繰り返し使用が促進できる「つめかえ・つけかえ」容器のグローバル展開、容器を再利用するプラットフォームLoop<sup>\*2</sup>での製品の発売、リサイクルに適した単一素材容器、石油由来に比べCO<sub>2</sub>排出量の少ないサトウキビ由来ポリエチレンを使った容器、そして株式会社カネカとの共同による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Green Planet<sup>TM</sup><sup>\*3</sup>」の化粧品容器への応用を実現しています。また、製品だけでなく、日用品/化粧品4社協働<sup>\*4</sup>にて販促物に使用するプラスチックを紙製に変更する取り組みも実施しています。

加えて、小売店や競合他社と協働し、お客さまから使用後の空き容器を回収・リサイクルし、資源として再活用しています。

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、製品の使いやすさや美しさとともに、環境課題解決も追求していきます。

※1 プラスチック製容器について

※2 Loop: 米国に本社を持つテラサイクル社が開発した容器を回収・洗浄し再利用する循環型ショッピングプラットフォーム。米国、フランスなどではすでにスタートし、2021年に日本においてEコマースで販売

※3 「カネカ生分解性ポリマー Green Planet<sup>TM</sup>」: 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

※4 資生堂ジャパン株式会社、株式会社ファイントゥデイ資生堂、ユニ・チャーム株式会社、ライオン株式会社



## メイクを通じた社会貢献活動、「メセナアワード 2021」で優秀賞を受賞

当社のがん患者さんを支援する活動「LAVENDER RING MAKEUP & PHOTOS WITH SMILES」が、公益社団法人 企業メセナ協議会が主催する「メセナアワード 2021」において、優秀賞を受賞しました。2017年より開始した本プロジェクトは、化粧のちからで、がん患者さんが、「がんに支配されことなく自分らしく、生きていく」という意思を表現することを支援する活動です。今後も社会課題に対して真摯に向き合い、経営資源および当社が本業を通じて培った知見や経験を活かしながら、企業や団体、病院、学校などとの連携を一層強化することで、同様のお悩みを持った方々への支援を展開していきます。

## 創業150年の歴史を未来へとつなげるヘリテージ教育の強化

創業から150年にわたって積み重ねてきた、資生堂のヘリテージは私たちの強みです。この強みとナレッジを未来のイノベーションの糧とするため、社員に向けたヘリテージ教育を強化しています。

日本国内の営業担当・ビューティーコンサルタントに向けて、「BEYOND OUR HISTORY」と題した講演を実施し、創業から近代の歴史とその背景にある先人の想いをエピソードとともに伝え、リアルとオンラインを組み合わせ、2,000人以上の社員に直接語りかけました。あわせて講演内容を映像コンテンツとして制作し、より多くの社員が資生堂の創業からの想いを学べるよう配信しました。グローバルな取り組みとしては、資生堂企業資料館が収集保存してきた資料および情報を全世界の社員が閲覧できるデータベース、「SHISEIDO ARCHIVES」をイントラネット上に整備しました。現在は約13万件のアーカイブが公開され、今後さらに閲覧可能なデータを増やすとともに機能を強化し、社員によるアーカイブ活用を加速させていきます。価値開発に携わるブランドホルダーやR&D部門に向けては、資生堂のDNAのひとつである「アート&サイエンス」を体感するための特別プログラムを構築し、最先端のアートや資生堂の美意識がこめられたヘリテージと向き合うことを通じて、ユニークで新しい価値を生み出すための感性を刺激しています。

こうした活動により、一人ひとりの社員が資生堂のヘリテージにインスパイアされ、他社にはない独自の価値を創造していくことを目指しています。

## 資生堂健康宣言および資生堂ビジョン・ゼロ宣言（安全宣言）

私たちは、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サステナブルな社会を実現することが、資生堂の使命であると考えています。それを実現するため、「資生堂健康宣言」および「資生堂ビジョン・ゼロ宣言（安全宣言）」を策定しました。

## サステナビリティ関連銘柄・インデックスへの選定

当社は、経済産業省と東京証券取引所が共同で実施する令和2年度「なでしこ銘柄」に選定されました。「なでしこ銘柄」とは、女性活躍推進に優れた上場企業を中長期の企業価値向上を重視する投資家にとって魅力ある銘柄として紹介することにより、そうした企業に対する投資家の関心を一層高め、各社の取り組みを加速化していくことを狙いとするものです。

加えて、当社は、世界の代表的なサステナビリティ指標である「Dow Jones Sustainability Index (DJSI) World」および、アジア・太平洋地域を対象とした「DJSI Asia Pacific」の構成銘柄に選定されました。同インデックスは、企業の「経済・環境・社会」の3つの側面から企業活動を分析・評価し、持続可能性に優れた企業を選定するもので、企業の社会的責任に関心を寄せる投資家の意思決定にとって、重要な指標の一つとなっています。

当社は、今後も、ジェンダーや環境など様々な社会課題に、本業であるビューティービジネスを通して取り組むことにより企業価値をさらに向上させるとともに、「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ていきます。

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およ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(2022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す、ここに掲げられている項目に限定されるものではありません。

当社では、「あらゆるステークホルダーとの信頼関係を築き、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、積極的かつ迅速に対応策を講じています。

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として、当社CEOを委員長とし各地域CEOおよ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「Global Strategy Committee」を設置しています。また、リスクに関連する情報は、グループCLO(チーフリーガルオフィサー)直轄のリスクマネジメント部門に集約されます。

2021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をはじめとしたエグゼクティブオフィサー、各地域CEOのリスク認識を把握するインタビュー、なら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、リスクの優先付けおよび対策状況の検討・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、その性質に基づき、外部の変化に起因する「生活者・社会に関わるリスク」、内部の活動に起因する「事業基盤に関わるリスク」、そして「その他のリスク」の3つのリスクカテゴリーに分類し対応しています。

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、さらに透明性高いモニタリングを実施するため、推進状況を定期的に上記Committeeおよび取締役会にて議論する仕組みを構築・運用しています。

当連結会計年度のアセスメント結果で特筆すべき点として、各リスクの結びつきが強固になっており、それに伴い各リスクにおける対応策の相互依存関係が一層高まっていること、また、「生活者の価値観変化」および「優秀な人材の獲得・維持と組織風土」が他のリスクに与える影響が大きいことが挙げられます。

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、2022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    | ①事業構造改革による収益性改善<br>②コスト競争力強化・生産拠点の生産性向上<br>③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 | 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<br>⑤他社との協業によるイノベーション強化<br>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<br>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<br>⑨デジタル事業モデルへの転換・組織構築<br>⑩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・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/<br>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※1との関連性 |
|-----------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|
| 生活者の価値観変化 | <p>[戦略実現に向けた主要な取り組み]</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・プレミアムスキンケア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、価格の受容性、購買タッチポイントを含む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・BAUM・THE GINZA・EFFECTIMの展開加速、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>・中国人生活者に向けた価値開発機能強化。（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>                                                                                                                                     | ④⑤⑥⑦⑧⑨               |
| デジタル化の加速  | <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およびEコマースの強化。</li> <li>・社内外のプライバシー規制に準拠した形で顧客データを獲得・分析し、デジタルCRMを通じて、よりパーソナライズされたマーケティングを展開。顧客エンゲージメントの獲得・維持を強化。</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およ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>・グローバル本社・各地域本社におけるチーフデジタルオフィサー登用。</li> <li>・DXによる事業モデルの革新に向けた、「資生堂インタラクティブビューティー株式会社」の設立。</li> <li>・デジタルマーケティング専門人材の獲得・維持・育成強化。</li> <li>・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>・Eコマースと店頭販売を融合させたオムニチャネル推進。</li> <li>・顧客とのパーソナライズされたエンゲージメント強化に向けたビューティテック開発・導入の促進、独自の肌診断コンテンツの強化。</li> <li>・オンラインや店頭で生活者に提供するサービス・技術を通じたファーストパーティーデータの取得推進。</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> <li>・日本におけるオムニ専属BCの本格始動。（YouTube, Instagram, チーム伴走型美容プログラム「ONLINE BEAUTY STUDIO」等）</li> </ul> | ⑧⑨⑩                  |

| リスク             | 戦略実現に向けた主要な取り組み/<br>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<br>略※1との関連性 |
|-----------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------|
| 最先端のイノベーション     | <p>〔戦略実現に向けた主要な取り組み〕</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・独自のR&amp;D理念「DYNAMIC HARMONY」の策定と実行による研究の選択と集中。</li> <li>・プレミアムスキンケア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と規制対応の強化。</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>・短期視点での新技術の投入や、中長期的視点での基盤研究やサステナビリティを加速する代替原料や処方開発の停滞、または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>・化粧品R&amp;Dへの投資・リソース再拡大。</li> <li>・研究開発組織の改編（ブランド価値開発研究所・みらい開発研究所）。</li> <li>・環境開発機能（パッケージ・処方・原料開発）を統括し、技術開発および戦略実行のハブとして、商品開発部門と連携してスピーディーな製品化に結びつける目的で、研究所内に「サステナブル開発推進室」を新設。</li> <li>・グローバル本社内にグローバル視点で薬事等の規制動向のモニタリングや戦略を策定する「グローバル規制部」を新設。</li> <li>・他社との協業によるイノベーション強化の実現を目的とした、中国イノベーションセンターの新研究開発拠点の設立。</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>・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>・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>・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、モニタリング。</li> </ul> | ③④⑤⑥⑦⑧⑨                   |
| 企業・ブランドレピュテーション | <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サイトおよ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および対応を実施。</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>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | ④⑧⑨                       |



| リスク              | 戦略実現に向けた主要な取り組み/<br>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 |
|------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------|
| 環境・気候変動          | <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事業そのものを通じて、社会課題の解決や人々が幸福感を感じられる社会の実現に向けアクションを実行。</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ことや、購買動機の低下に影響を与える可能性。（脅威）</li> <li>・環境課題、特に気候変動に伴うリスク対応が不十分だと、事業や財務に負の影響を与えるだけでなく、企業価値の低下につながる可能性。（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>・Sustainability Committeeを定期的に開催し、中長期戦略の立案とKPIの設定、サステナビリティ関連課題の審議と決議、グローバル本社および地域本社の関連部門を巻き込んだ実行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対応やSDGsの実現のための活動。（SHISEIDO、クレ・ド・ポー ボーテなど）</li> <li>・2024年末までに、全ての工場と物流センターにおいてISO14001の認証取得に向け推進。</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> <li>・環境対応パッケージの採用。（カネカ生分解性ポリマーGreen Planet<sup>®</sup>を使用した商品の開発・販売、「Loop」の日本展開に参画）</li> <li>・認証パーム油およ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定性的・定量的に分析したシナリオと具体的アクションを策定、情報を開示。</li> </ul> | ④⑦⑩                                |
| ダイバーシティ&インクルージョン | <p>〔戦略実現に向けた主要な取り組み〕</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・「女性のエンパワーメント」、「美の力によるダイバーシティ&amp;インクルージョン」の2つを戦略の柱とし、グローバル本社、地域本社、ブランドが国際機関やNGOなどステークホルダーとも連携しつつアクションを展開。</li> <li>・特に日本において、世界に大きく後れをとっている「女性活躍」について、自社内のみならず、他企業への情報支援によって日本企業、また日本社会全体の変革を牽引。</li> </ul> <p>〔不確実性〕</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・当社の強みである、ダイバーシティ&amp;インクルージョンの領域において、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>・ダイバーシティ&amp;インクルージョン促進のための取り組みが、社会価値を創造し、生活者をはじめとする社会からの信頼獲得に貢献する可能性。（機会）</li> <li>・ダイバーシティ&amp;インクルージョンが根付いた組織風土によって、多様性に富んだ優秀な人材を獲得・維持でき、結果イノベーションが促進され、当社の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>・中長期戦略の立案とKPIの設定、グローバル本社および地域本社の関連部門を巻き込んだ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> <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QOL（クオリティー・オブ・ライフ＝生活の質）向上を支援するプログラム「SLQM（Shiseido Life Quality Makeup）」「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>                                     | ⑦⑩                                 |

| リスク       | 戦略実現に向けた主要な取り組み/<br>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・人的災害 | <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>・昨今世界各地における地震・水害・竜巻等の自然災害、テロ・暴動等による社員の安全に危害を及ぼす人的被害や物的被害、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> </ul> <p>[対応策]</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・グローバル本社およ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>・新工場の設立等により、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を強化。</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | ②⑩                                 |
| 感染症       | <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> <li>・デジタル事業モデルへの転換と組織構築の加速。</li> </ul> <p>[不確実性]</p> <ul style="list-style-type: none"> <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。加えて、従業員が通常通り勤務できないことにより、生産性が低下する可能性。（脅威）</li> <li>・感染症拡大による生活者の価値観・ニーズの変化に迅速かつ柔軟に対応することで、市場での競争優位を確保できる可能性。（機会）</li> </ul> <p>[対応策]</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・新型コロナウイルスの感染拡大を受け、社員の安心・安全を第一に考え、グローバル本社なら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>                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | ②⑨⑩                                |
| 地政学的問題    | <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人生活者および中国本土・アジア・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>・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>・米中対立や、アジア地域での政治的な不安に起因する事業環境が悪化する可能性。（脅威）</li> <li>・世界的な物価インフレによる原材料の価格高騰を企業努力で吸収することができなくなり、商品やサービスの価格に転嫁せざるを得なかった結果、当社の商品に対する生活者の購買意欲が減退し、事業計画の達成が困難となる可能性。（脅威）</li> <li>・当社進出国の政治状況の不安定化、各国間の外交関係の緊迫化、紛争の発生により、事業環境が悪化した結果、当社グループの商品の生産、供給および販売体制に悪影響を及ぼす可能性。（脅威）</li> </ul> <p>[対応策]</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・中国・日本・アジアパシフィックにおけるプレミアムスキビューティー事業の成長加速。</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および、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> | ③                                  |

＜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/<br>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<br>略 <sup>※1</sup> との関連性 |
|----------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------|
| 優秀な人材の獲得・<br>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。特に、IT・デジタル領域で優秀な人材を獲得・維持できず、デジタル事業モデルへの転換・組織構築に時間を要する可能性。（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、貢献度に対応した職務等級制度・処遇報酬制度の導入による人事評価の透明性確保と社員のモチベーション向上</li> <li>・資生堂インタラクティブビューティー株式会社を設立し、デジタル事業モデルへの転換・構築、IT・デジタルの能力強化を加速。</li> </ul> | ⑧⑨⑩                                     |
| 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・販売費およ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、収益性およびキャッシュ・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>・日本における新型コロナウイルスの収束および市場回復のタイミングが想定以上に遅れ、生活者の化粧品に対する購買意識が変化した結果、経営計画に影響を及ぼす可能性。（脅威）</li> <li>・中国の経済成長の鈍化に伴い、化粧品市場の成長が想定以下となり、経営計画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、中国における強固な成長基盤の確立と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、迅速な意思決定およ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> <li>・パーソナルケア事業の譲渡完了。</li> <li>・Dolce&amp;Gabbana S.r.lとのライセンス契約終了。</li> <li>・プレスステージメイクアップ3ブランド（「bareMinerals」「BUXOM」「Laura Mercier」）の譲渡完了。</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                               | ①②③                                     |

| リスク        | 戦略実現に向けた主要な取り組み/<br>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 |
|------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------|
| 業務上のインフラ   | <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・移行の導入が計画より遅延する、もしくは導入後にトラブルにより意図したとおりに動作しないことで、グローバルでの経営基盤の向上を阻害し経営計画に影響を及ぼす可能性。（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「ビジネストランスフォーメーション部」を設置、グローバルでのITシステムおよび業務プロセスの標準化と最新化を図る「FOCUS」プロジェクトを着実に推進。</li> <li>堅固なシステム導入方法に基づき推進することで、ビジネス・システム・人材の準備体制を確保。</li> <li>高可用性グローバルクラウドITインフラを導入し、レジリエンスを確保。</li> <li>必要な場合には、コンティンジェンシープランを発動し、業務への影響を回避。</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                    | ②⑨⑩                                |
| 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、国内での新工場や、新サプライチェーン拠点を建設し、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> <li>生産と供給における継続的なプロセス改善と最新技術への投資。</li> <li>安心・安全とサステナビリティへの注力。</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>                                                                                                                                                                                                                                                                                         | ②⑩                                 |
| 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、ビューティテック、ウェルネス、新たなM&amp;A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グローバルで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、反独占や競争、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>グループ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およ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、ハラスメント、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> | ⑩                                  |



| リスク     | 戦略実現に向けた主要な取り組み/<br>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<br>略 <sup>※1</sup> との関連性 |
|---------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------|
| 品質保証    | <p>〔戦略実現に向けた主要な取り組み〕</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・安心・安全な商品の提供は、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>・全社的に品質保証・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>・品質保証におけるガバナンス・リスクアセスメント・業務手順の強化を目的とする社長直結のグローバルクオリティトランスフォーメーションプロジェクトを設置し、品質体制を強化。</li> <li>・お客さま相談窓口に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>                                                                                                                                                                                                                                                    | ④⑤⑥⑩                                   |
| ガバナンス体制 | <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、欧州およ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>・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」体制の導入。</li> <li>・本社機能およ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>・相互依存する多くのリスクに対応するには全社的な解決アプローチが必要とされるため、ステークホルダーの信頼を高めることに重点を置いた全社的なリスク軽減およびコミュニケーション分野の協働を推進。</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、レピュテーションおよ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> | ⑦⑧⑨⑩                                   |

| リスク                 | 戦略実現に向けた主要な取り組み/<br>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 |
|---------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------|
| 情報セキュリティ・<br>プライバシー | <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> <li>・お客さまへの斬新な体験価値やサービスの提供および共創に向け、機微情報を含むよりパーソナルなデータの取得および利活用の実施。</li> <li>・場所や時間問わず生産性高く業務を行う新しい働き方「資生堂ハイブリッドワークスタイル」への移行。</li> <li>・イノベーションを生み出すために、外部機関やスタートアップ等の外部パートナーとのより一層の連携や共創推進。</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>・新しい働き方やより一層の外部パートナーとの連携、共創において、重要な情報データへのアクセスポイントが増えていく中、その管理、運用が不十分な場合の情報データ漏洩リスクが高まってしまう可能性。（脅威）</li> <li>・各国・地域のデータプライバシー関連法令への対応が遅れ、または不適切な対応をしてしまうことにより、法令違反が生じ、罰金支払や当社への信頼低下が発生する可能性。（脅威）</li> <li>・データプライバシーに関する社会の感度を把握せず、データプライバシーに関するお客さま等の懸念や期待に適切に対応できないことにより、当社への信頼低下やビジネス機会を逸失する可能性。（脅威）</li> <li>・上記脅威に対して適切に対応することで、お客さま等が安心して個人データを当社に預けることができることを通じて、ビジネス目標の達成に貢献する可能性。（機会）</li> </ul> <p>〔対応策〕</p> <p>ISOやNISTのフレームワークを参考に、以下の対策を実施。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・情報セキュリティに関する専門部署を中心とするグローバルでの連携体制とガバナンス・統制を強化。</li> <li>・データプライバシーに関する責任者を配置し、グローバルの連携体制を再整備および強化。</li> <li>・データプライバシーの保護に関する情報開示・通知を推進。関連する当局とのコミュニケーションを推進。</li> <li>・内外の環境変化を踏まえた情報セキュリティ/データプライバシー関連規程の改定を継続的に実施。</li> <li>・保有する個人データを特定し、安全管理を推進。社員に対しては、情報セキュリティ啓発を継続的に実施。</li> <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的視点での対応態勢強化（防御・検知・対応・復旧）。（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>・増大化する重要な情報データと多様化するデータアクセスポイントをより一層しっかりと管理運用するために、外部の専門家も含めグローバルでのセキュリティオペレーションセンター（SOC）の構築と監視の強化。</li> </ul> | ⑤⑥⑧⑨⑩                              |



<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/<br>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<br>略 <sup>※1</sup> との関連性 |
|--------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------|
| 為替変動   | <p>[戦略実現に向けた主要な取り組み]</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・グローバルビューティーカンパニーとして海外売上上の比率の上昇。</li> </ul> <p>[不確実性]</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・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）</li> <li>・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）</li> <li>・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）</li> </ul> <p>[対応策]</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・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。</li> <li>・主要通貨の変動を監視し、迅速な対応を行う体制を整備。</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | ③                                       |
| 事業投資   | <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、スキンビューティーブランドの強化のため、経営戦略に合致した成長投資を推進。</li> </ul> <p>[不確実性]</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・投資判断時に想定していなかった水準で市場環境や経営環境が悪化し、将来事業計画の未達によって、M&amp;Aにより計上したのれんや無形資産の減損損失が生じ、当社の業績に影響を及ぼす可能性。（脅威）</li> </ul> <p>[対応策]</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・定期的な業績モニタリングおよびモニタリング結果の取締役会への報告。</li> <li>・関係するブランド・地域本社・グローバル本社機能部門と連携し、今後の方向性や業績改善のための対策を検討。</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | ①④⑥                                     |
| 重要な訴訟等 | <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・ビューティーテクノロジー、ビジネス構造改革・M&amp;A、ビューティ・ウェルネス等の新たなビジネスモデルにより成長基盤の再構築・成長に焦点を当て、リスク軽減を重視しつつ、法令遵守・ガバナンス体制を継続的に強化。</li> <li>・重大な訴訟のリスク管理・軽減を強化。従業員への研修や、内部通報制度を設置するなど、内部統制・予防措置を強化。</li> </ul> <p>[不確実性]</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・海外約120ヵ国へ進出し、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）</li> <li>・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、当社に重大な影響を及ぼす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）</li> </ul> <p>[対応策]</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・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。</li> <li>・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。</li> <li>・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。</li> <li>・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。</li> <li>・全ての重要な商取引について、デューデリジェンスを実施。</li> </ul> | ⑩                                       |

### 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<br>(百万円) | 営業利益<br>(百万円) | 経常利益<br>(百万円) | 親会社株主に<br>帰属する<br>当期純利益又は<br>親会社株主に<br>帰属する<br>当期純損失(△)<br>(百万円) | EBITDA<br>(百万円) |
|---------|--------------|---------------|---------------|------------------------------------------------------------------|-----------------|
| 当連結会計年度 | 1,035,165    | 41,586        | 44,835        | 42,439                                                           | 172,556         |
| 前連結会計年度 | 920,888      | 14,963        | 9,638         | △11,660                                                          | 71,393          |
| 増減率     | 12.4%        | 177.9%        | 365.2%        | —                                                                | 141.7%          |
| 外貨増減率   | 7.8%         |               |               |                                                                  |                 |
| 実質増減率   | 11.9%        |               |               |                                                                  |                 |

(注) 1 EBITDAは、特別損失に計上した「減損損失」および「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を含めています。

2 売上高における実質増減率は、パーソナルケア事業およびプレステージメイクアップ3ブランド（「bareMinerals」、「BUXOM」、「Laura Mercier」）の譲渡影響などを除いて計算しています。

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など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、断続的な緊急事態宣言による小売店の時短営業や外出自粛などによる来店客数減少に加え、訪日外国人旅行者の減少に伴い、インバウンド需要も影響を受けました。海外化粧品市場は、全体として新型コロナウイルス感染症拡大の影響が継続しているものの、ワクチン接種の普及が進み、欧米を中心に回復基調となりました。

当社は、急激に変化する外部環境やこれまでの中長期戦略を踏まえ、プレミアムスキんビューティー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す中長期経営戦略「WIN 2023 and Beyond」を遂行しています。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、“スキんビューティーカンパニー”としての盤石な基盤を構築します。

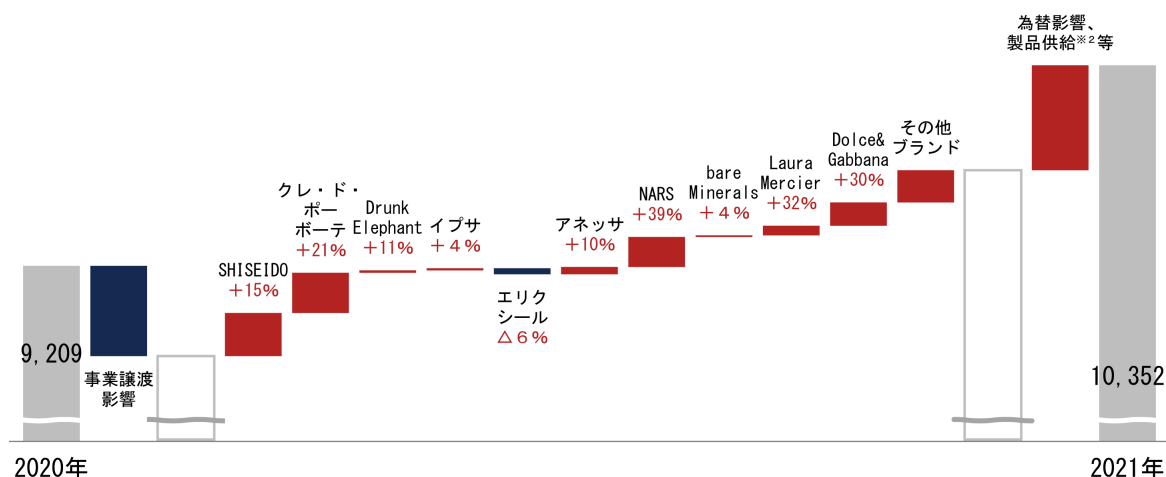
初年度である当連結会計年度は、「変革と次への準備」の期間と位置づけ、Withコロナへの対応と準備をしながら、事業ポートフォリオの再構築を中心とした構造改革および財務基盤の強化に取り組みました。具体的には、パーソナルケア事業やプレステージメイクアップ3ブランド（「bareMinerals」、「BUXOM」、「Laura Mercier」）の譲渡、Dolce&Gabbana S.r.l.とのグローバルライセンス契約の解消などを実行しました。また、DXの推進については、アクセントア株式会社との合弁会社資生堂インタラクティブビューティー株式会社を設立し、グローバルではデジタルマーケティング戦略強化のため、中国テクノロジー大手Tencent（テンセント）グループとの戦略的パートナーシップを締結しました。加えて、生産・物流体制を強化する大阪茨木工場および西日本物流センターも本格稼働しています。

当連結会計年度は、すべての地域で新型コロナウイルスの感染拡大の影響を受けましたが、日本を除く各地域では売上高を大きく回復させることができました。特に注力しているスキんビューティーブランドおよびEコマースの拡大が全社の成長に大きく貢献しています。

## ① 売上高

売上高は、すべての地域で新型コロナウイルスの感染拡大の影響を受けましたが、市場環境が厳しい日本を除く、各地域では売上高を大きく回復させることができました。特に注力しているスキンケアブランドへの戦略投資およびEコマースの拡大により、売上高は前年比 12.4%増の 1 兆 352 億円、現地通貨ベースでは前年比 7.8%増、事業譲渡などの影響を除く実質ベースでは前年比 11.9%増となりました。

実質外貨前年比<sup>※1</sup>  
(億円)



※1 各ブランドの前年比は、期初想定の為替レートベースにて算出。為替換算影響等除く ※2 事業譲渡に伴うもの

ブランド別には、事業譲渡および事業譲渡に伴う製品供給等の影響を除いた「実質外貨前年比」の比較において、「SHISEIDO」、「クレ・ド・ポー ボーテ」および「NARS」の売り上げは、中国事業において中国最大のEコマースイベントである“ダブルイレブン”で市場を大きく上回る売上成長を達成したことに加え、新型コロナウイルス感染症拡大の影響が継続しているものの、ワクチン接種の普及が進み、欧米を中心に市場が回復したことによりそれぞれ前年比15%増、21%増、39%増となりました。

## ② 売上原価

売上原価は、前年比10.3%増の2,630億円となりました。売上高に対する比率は、事業譲渡に伴う製品供給による原価率上昇はあったものの、事業譲渡に伴うプロダクトミックスの好転、国内工場の生産性向上や在庫償却関連費用の減少などにより前年比0.5ポイント減の25.4%となりました。なお、事業譲渡に伴う製品供給による原価率上昇を除いた実質の原価率は前年比2.0ポイント減の23.9%となりました。

## ③ 販売費及び一般管理費

販売費及び一般管理費は、前年比9.5%増の7,306億円となりました。その内訳は次のとおりです。

### (イ) マーケティングコスト<sup>※</sup>

マーケティングコストの売上高に対する比率は、デジタルコミュニケーションの強化、市場回復に向けた投資強化、中国・トラベルリテール事業でのクロスボーダーマーケティングを含めた戦略的投資により、前年比0.7ポイント増の29.3%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、前年比0.8ポイント減の3.5%となりました。

(ハ) 人件費<sup>※</sup>

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賞与が増加したものの、欧米を中心とした不採算カウンター数減・構造改革等による人件費の適正化を進めた結果、前年比0.7ポイント減の21.3%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、ゼロベースでのコスト見直しにより、前年比1.1ポイント減の16.5%になりました。

販売費及び一般管理費に含まれる研究開発費は256億円となり、売上高に対する比率は2.5%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38.2%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12.4%となりました。

④ 営業利益

営業利益は、売上増に伴う差益増、プロダクトミックスの改善に加え、市場の変化に合わせた適切なコストマネジメントを実施したことなどにより、前年比177.9%増の416億円となりました。

⑤ 経常利益

経常利益は、営業利益の増加に加え、為替差益が増加したことにより、前年比365.2%増の448億円となりました。

⑥ 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、「DOLCE&GABBANA」に係る商標権の減損損失およびプレステージメイクアップ3ブランドの譲渡に伴うのれんの減損損失を計上した一方、営業増益およびパーソナルケア事業譲渡による特別利益計上などにより、前年に対し541億円増益の424億円となりました。

連結売上高営業利益率は4.0%、連結ROE（自己資本当期純利益率）は8.2%、連結ROIC（投下資本利益率）は3.3%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＝110.0円、1ユーロ＝129.9円、1中国元＝17.0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<br>年度<br>(百万円) | 構成比    | (参考)<br>前連結会計<br>年度<br>(百万円) | 構成比    | 増減<br>(百万円) | 増減率   | 外貨<br>増減率 | 実質<br>増減率 |
|-------------|----------------------|--------|------------------------------|--------|-------------|-------|-----------|-----------|
| 日本事業        | 276,173              | 26.7%  | 303,035                      | 32.9%  | △26,862     | △8.9% | △8.9%     | △1.4%     |
| 中国事業        | 274,721              | 26.6%  | 235,804                      | 25.6%  | 38,917      | 16.5% | 7.0%      | 19.1%     |
| アジアパシフィック事業 | 65,003               | 6.3%   | 59,173                       | 6.4%   | 5,829       | 9.9%  | 3.8%      | 5.8%      |
| 米州事業        | 121,369              | 11.7%  | 91,410                       | 9.9%   | 29,958      | 32.8% | 28.4%     | 29.9%     |
| 欧州事業        | 117,040              | 11.3%  | 94,280                       | 10.3%  | 22,760      | 24.1% | 16.4%     | 16.5%     |
| トラベルリテール事業  | 120,460              | 11.6%  | 98,501                       | 10.7%  | 21,959      | 22.3% | 18.4%     | 18.4%     |
| プロフェッショナル事業 | 15,866               | 1.5%   | 12,755                       | 1.4%   | 3,111       | 24.4% | 19.6%     | 19.6%     |
| その他         | 44,528               | 4.3%   | 25,927                       | 2.8%   | 18,601      | 71.7% | 70.8%     | 2.1%      |
| 合計          | 1,035,165            | 100.0% | 920,888                      | 100.0% | 114,276     | 12.4% | 7.8%      | 11.9%     |

(注)1 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。

2 売上高における実質増減率はパーソナルケア事業およびプレステージメイクアップ3ブランドの譲渡影響などを除いて計算しています。

営業利益

(参考)

|             | 当連結会計<br>年度<br>(百万円) | 売上比   | (参考)<br>前連結会計<br>年度<br>(百万円) | 売上比    | 増減<br>(百万円) | 増減率    | セグメント間の内部売上高<br>又は振替高を含めた売上高 |               |
|-------------|----------------------|-------|------------------------------|--------|-------------|--------|------------------------------|---------------|
|             |                      |       |                              |        |             |        | 2021年<br>12月期                | 2020年<br>12月期 |
| 日本事業        | 9,579                | 3.2%  | 9,671                        | 2.9%   | △91         | △0.9%  | 300,938                      | 329,382       |
| 中国事業        | 1,177                | 0.4%  | 18,386                       | 7.8%   | △17,209     | △93.6% | 275,830                      | 236,808       |
| アジアパシフィック事業 | 3,737                | 5.6%  | 3,248                        | 5.3%   | 489         | 15.1%  | 67,166                       | 61,090        |
| 米州事業        | △13,207              | △8.9% | △22,699                      | △19.5% | 9,492       | —      | 147,849                      | 116,300       |
| 欧州事業        | 2,461                | 1.9%  | △13,231                      | △12.9% | 15,693      | —      | 126,939                      | 102,500       |
| トラベルリテール事業  | 21,950               | 18.2% | 14,640                       | 14.8%  | 7,309       | 49.9%  | 120,615                      | 98,812        |
| プロフェッショナル事業 | 757                  | 4.6%  | △34                          | △0.3%  | 791         | —      | 16,474                       | 13,359        |
| その他         | 30,977               | 13.3% | 4,722                        | 2.7%   | 26,255      | 556.0% | 233,367                      | 174,434       |
| 計           | 57,434               | 4.5%  | 14,702                       | 1.3%   | 42,731      | 290.6% | 1,289,182                    | 1,132,686     |
| 調整額         | △15,847              | —     | 261                          | —      | △16,109     | —      | △254,016                     | △211,798      |
| 合計          | 41,586               | 4.0%  | 14,963                       | 1.6%   | 26,622      | 177.9% | 1,035,165                    | 920,888       |

(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「米州事業」に計上していたデジタル戦略に係るグローバルサービス機能の業績を「その他」に計上しています。また、「その他」に計上していたサプライネットワーク機能の業績を「日本事業」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 従来「日本事業」、「中国事業」および「アジアパシフィック事業」に計上していた各地域販売子会社のパーソナルケア事業に係る売上高は、パーソナルケア事業の譲渡および商流変更に伴い、2021年7月1日以降、一

部を除き発生していません。一方で、当社および当社製造子会社による㈱ファイントゥデイ資生堂およびその関係会社への売上は同日以降「その他」に計上しています。

3 「その他」は、本社機能部門、㈱イプサ、資生堂美容室㈱、生産事業および飲食業などを含んでいます。

4 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。

5 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。

#### ① 日本事業

日本事業では、コロナ禍で変化したお客さまニーズを捉え、スキンビューティー領域への戦略的投資を強化し、ベースメイクやサンケアなどのカテゴリーにおいてシェアを拡大しました。また、ライブコマースやWebカウンセリングを強化するなど、得意先と協働して店頭とオンラインの融合に取り組み、多くのお客さまとの接点を創出しました。これらにより、Eコマース売上は2桁成長しました。前年に引き続き、お客さまのニーズに対応したマスクにつかない商品の迅速な開発・導入に取り組んだほか、「Second Skin」技術を搭載した画期的な新製品の発売など、お客さまへの提供価値の最大化を追求しました。また、全国の医療従事者の方々に敬意と感謝の意を伝えることを目的とした「資生堂 Hand in Hand Project」を展開し、感染拡大防止と寄付や商品の提供により医療現場の方々をサポートしました。

一方、緊急事態宣言による小売店の時短営業や外出自粛などに伴い来店客数が減少したことに加え、訪日外国人旅行者の減少によりインバウンド需要も低調でした。

以上のことから、売上高は前年比8.9%減の2,762億円となりました。パーソナルケア事業の譲渡影響を除く実質ベースでは、前年比1.4%減となりました。営業利益は、上期の海外向け輸出事業の売上増に伴う差益増に加え、市場の変化に合わせコスト効率化を進めたものの、売上減による差益減があり、前年比0.9%減の96億円となりました。

#### ② 中国事業

中国事業では、第3四半期の記録的豪雨や、主要都市を中心とした新型コロナウイルス変異株の拡大に伴い、店舗の一部閉鎖や来店客数減少などの影響を受けましたが、戦略的に投資を強化しているEコマースは好調に推移しました。中国最大のEコマースイベントである“ダブルイレブン”で市場を大きく上回る売上成長を達成したことなどにより、Eコマース売上比率は40%台後半に達しました。プレステージブランドへの戦略的投資を継続することで、「クレ・ド・ポー ボーテ」や「NARS」など、高価格帯領域においてシェアを拡大しました。

以上のことから、売上高は現地通貨ベースで前年比7.0%増、円換算後では前年比16.5%増の2,747億円となりました。パーソナルケア事業の譲渡影響などを除く実質ベースでは、前年比19.1%増となりました。営業利益は、注力ブランドへのマーケティング投資を強化したほか、一部、原価悪化に加え、パーソナルケア事業譲渡影響などにより前年比93.6%減の12億円となりました。

#### ③ アジアパシフィック事業

アジアパシフィック事業では、一部の国・地域で新型コロナウイルス感染拡大に伴うロックダウンの影響が続きましたが、当社は各地域の主要Eコマースプラットフォームへの展開を強化したほか、「SHISEIDO」や「NARS」などのプレステージブランドが飛躍的に成長したことにより、アジア全体のEコマースでシェアを拡大しました。また、「Drunk Elephant」の展開拡大に加え、各国・地域で母の日キャンペーンを行うなど積極的なプロモーションを行いました。

以上のことから、売上高は現地通貨ベースで前年比3.8%増、円換算後では前年比9.9%増の650億円となりました。パーソナルケア事業譲渡影響などを除く実質ベースでは、前年比5.8%増となりました。営業利益は、売上増に伴う差益増などにより、前年比15.1%増の37億円となりました。



#### ④ 米州事業

米州事業では、新型コロナウイルス感染拡大の影響が続いていましたが、ワクチン接種の普及に伴い、回復が遅れていたメイクアップを含め化粧品市場のモメンタムが改善しました。その中で、米国発のスキンケアブランド「Drunk Elephant」は店舗数を拡大したほか、「NARS」はバーチャル新店舗をオープンさせるなどデジタルマーケティングを強化しシェアを拡大しました。また、プロモーションを強化した「SHISEIDO」や「クレ・ド・ポー ボーテ」に加え、フレグランスブランドも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年比28.4%増、円換算後では前年比32.8%増の1,214億円、プレステージメイクアップ3ブランドの譲渡影響などを除く実質ベースでは、前年比29.9%増となり、2019年を上回る水準に回復しました。営業損失は、売上増に伴う差益増に加え、販売事業での固定費削減による収益性改善が寄与したことなどにより、前年に対し95億円改善の132億円となりました。

#### ⑤ 欧州事業

欧州事業では、新型コロナウイルス感染拡大の影響が続いていましたが、ワクチン接種の普及に伴い、スキンケアやフレグランスを中心に市場は回復基調となりました。その中で、「クレ・ド・ポー ボーテ」や「Drunk Elephant」の展開拡大に加え、オンラインカウンセリングやデジタルプロモーションの強化によりEコマース売上も伸長するなど、需要回復を捉え、全カテゴリーでシェアを拡大しました。

以上のことから、売上高は現地通貨ベースで前年比16.4%増、円換算後では前年比24.1%増の1,170億円、プレステージメイクアップ3ブランドの譲渡影響などを除く実質ベースでは、前年比16.5%増となりました。営業利益は、売上増に伴う差益増に加え、販売事業での収益性改善が寄与したほか、デジタルメディア投資強化に伴う費用効率化や固定費削減などにより、前年に対し157億円改善の25億円となり、黒字に転換しました。

#### ⑥ トラベルリテール事業

トラベルリテール事業（空港・市中免税店などでの化粧品・フレグランスの販売）は、引き続き国際線の大幅減便に伴うグローバルでの旅行者減少などの影響を受けました。中国海南島においても、新型コロナウイルス変異株拡大に伴うフライトの減便など、移動制限の影響を受けましたが、Eコマース売上を中心に大きく成長しました。また、「Drunk Elephant」の展開強化に加え、主要ブランドの海南島での店頭カウンター数の拡大などにより、アジアを中心に力強い成長を実現しました。

以上のことから、売上高は現地通貨ベースで前年比18.4%増、円換算後では前年比22.3%増の1,205億円となりました。営業利益は、売上増に伴う差益増などにより、前年比49.9%増の220億円となりました。

#### ⑦ 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、一部の国・地域では新型コロナウイルスの感染拡大の影響が続きましたが、ヘアサロンへの来店客数の回復やEコマースでのプロモーション強化、新プレミアムヘアカラーブランド「ULTIST」、サステナブルな取り組みのもとに作られたサロン向け新ヘアケアブランド「HAIR KITCHEN」の貢献などにより、売上高は現地通貨ベースで前年比19.6%増、円換算後では前年比24.4%増の159億円となりました。営業利益は、売上増に伴う差益増などにより、前年に対し8億円改善の8億円となり、黒字に転換しました。

### (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。

#### ① 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        | 4,914   | 16.4   |
| アジアパシフィック事業 | 4,605   | 22.7   |
| 米州事業        | 32,266  | 17.0   |
| 欧州事業        | 31,002  | 20.7   |
| トラベルリテール事業  | —       | —      |
| プロフェッショナル事業 | —       | —      |
| その他         | 158,082 | 3.4    |
| 合計          | 230,871 | 7.8    |

(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。

#### ② 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。

#### ③ 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        | 276,173   | △8.9   |
| 中国事業        | 274,721   | 16.5   |
| アジアパシフィック事業 | 65,003    | 9.9    |
| 米州事業        | 121,369   | 32.8   |
| 欧州事業        | 117,040   | 24.1   |
| トラベルリテール事業  | 120,460   | 22.3   |
| プロフェッショナル事業 | 15,866    | 24.4   |
| その他         | 44,528    | 71.7   |
| 合計          | 1,035,165 | 12.4   |

(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

### ① 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および設備投資・投融資資金は、主に手元のキャッシュと営業活動からのキャッシュ・フローに加え、借入や社債発行により調達しています。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、ネットデット・エクイティ・レシオ0.2倍、ネットEBITDA有利子負債倍率0.5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 ⑤株主還元と創業150周年記念配当」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の総額は1,721億円となり、手元流動性は連結売上高(2021年1月1日から2021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1,934億円となっています。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。

### ② 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。

2022年2月28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。

### ③ 資産及び負債・純資産

#### (資産)

当連結会計年度末の総資産は、事業譲渡に伴うたな卸資産および無形固定資産の減少などにより、前連結会計年度末に比べ249億円減の1兆1,794億円となりました。

#### (負債)

当連結会計年度末の負債は、事業譲渡で得た資金を有利子負債の返済に充当し857億円減の6,119億円となりました。

有利子負債の詳細は、「第5 経理の状況 1 連結財務諸表等 ⑤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、親会社株主に帰属する当期純利益の計上および円安による為替換算調整勘定の増加などにより608億円増の5,674億円となりました。

1株当たり純資産額は、前連結会計年度末に対し151.94円増の1,364.28円となり、自己資本比率は、前連結会計年度末比6.0ポイント増の46.2%となりました。また、自己資本に対する現預金を除いた有利子負債の割合を示すネットデット・エクイティ・レシオ\*およびEBITDAに対する現預金を除いた有利子負債の割合を示すネットEBITDA有利子負債倍率は以下のとおりです。

※ネットデット・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。

|                                       | 2020年12月期 | 2021年12月期 |
|---------------------------------------|-----------|-----------|
| ネットデット・エクイティ・レシオ (Net D/E ratio)      | 0.4倍      | 0.03倍     |
| ネットEBITDA有利子負債倍率 (Net D/EBITDA ratio) | 2.4倍      | 0.1倍      |

### (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 | 64,045  | 122,887  |
| 投資活動によるキャッシュ・フロー | △70,084 | 63,739   |
| 財務活動によるキャッシュ・フロー | 46,880  | △176,222 |
| 現金及び現金同等物 期末残高   | 136,347 | 156,503  |

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202億円増加し、1,565億円となりました。

#### (営業活動によるキャッシュ・フロー)

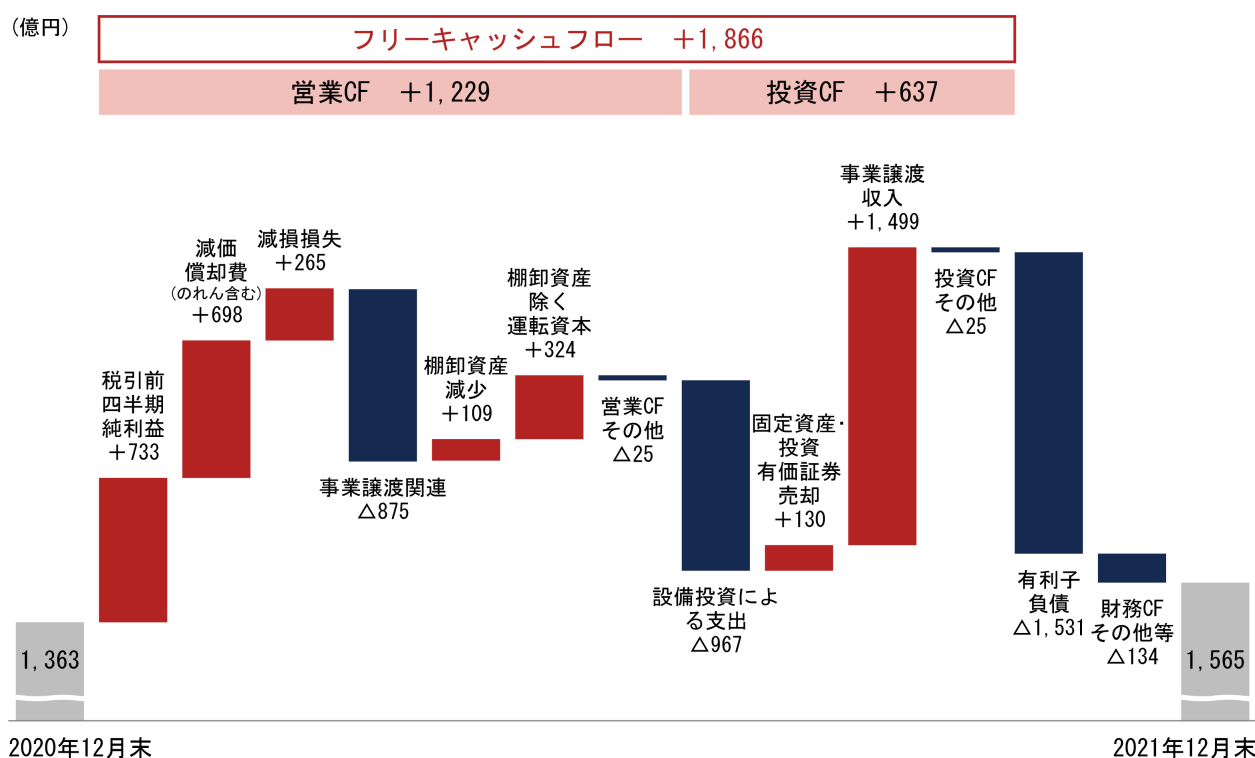
当連結会計年度の営業活動によるキャッシュ・フローは、事業譲渡益(740億円)、法人税等の支払額(239億円)、構造改革費用の支払額(220億円)などがあった一方、税金等調整前当期純利益(733億円)、減価償却費(630億円)などの非資金費用、仕入債務の増加(340億円)などにより、前年同期に比べ588億円増加の1,229億円の収入となりました。

#### (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、有形固定資産の取得による支出(725億円)、無形固定資産の取得による支出(199億円)などがあった一方で、事業譲渡による収入(1,499億円)などにより、前年同期に比べ1,338億円増加の637億円の収入となりました。

#### (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(100億円)などがあった一方で、長期借入金の返済による支出(947億円)、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(579億円)、配当金の支払額(160億円)、リース債務の返済による支出(105億円)などにより、前年同期に比べ2,231億円支出は増加し1,762億円の支出となりました。



#### (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・負債および収益・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。

##### ① 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・フローおよ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) ※8 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26,463百万円を計上しています。

##### ② のれん、商標権およびその他の無形固定資産

当社グループでは、のれん、商標権およびその他の無形固定資産について、減損の判定を行っています。のれん、商標権およびその他の無形固定資産の公正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、割引率など、多くの見積り・前提を使用しています。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。経営者は、当該判定における公正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、公正価値が下落し、減損損失が発生する可能性があります。なお、「資生堂アメリカズ Corp.」報告単位に関するのれんの評価については、「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(重要な会計上の見積り)」に記載のとおりです。

新型コロナウイルス感染症拡大の影響については、地域および事業によって異なるものの、2022年下期から回復基調となり、2023年に本格回復するという一定の前提をおいています。

##### ③ 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および経営成績を勘案し、回復可能性を判断しています。時価のないものについては、発行会社の財政状態の悪化により、実質価額が取得原価に比べて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および経営成績の悪化により、減損損失が発生する可能性があります。

#### ④ 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。

#### ⑤ 退職給付費用および債務

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です。従業員の退職給付費用および債務は、割引率、退職率、死亡率および年金資産の長期期待運用収益率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、退職給付費用および債務を決定する上で、重要な前提条件です。割引率は一定の格付けを有し、安全性の高い長期社債の期末における市場利回りを基礎として決定しています。長期期待運用収益率は年金資産の種類ごとに期待される収益率の加重平均に基づいて決定しています。経営者は、これらの前提条件は適切であると考えていますが、実際の結果との差異や前提条件の変更が将来の退職給付費用および債務に影響を及ぼす可能性があります。



#### 4 【経営上の重要な契約等】

##### (パーソナルケア事業の譲渡)

当社は、2021年7月1日付けで当社のパーソナルケア事業（以下、「対象事業」）を当社および当社国内子会社（資生堂ジャパン(株)および(株)エフティ資生堂）から会社分割により(株)ファイントゥデイ資生堂（以下、「新FTS」）に承継させ、新FTSの全株式を(株)Oriental Beauty Holding（以下、「OBH」）に譲渡しました。また、当社は2021年7月1日に現物出資によりOBHの完全親会社である(株)Asian Personal Care Holdingの株式の35%相当を取得しました。なお、2021年10月1日付けでOBHを存続会社、新FTSを消滅会社とする合併が行われ、合併後のOBHの商号を(株)ファイントゥデイ資生堂に変更しています。

また、2021年7月1日に当社中国子会社2社（資生堂(中国)投資有限公司および資生堂化粧品制造有限公司）、2021年9月1日に当社中国子会社1社（資生堂香港有限公司）およびアジアパシフィック子会社2社（Shiseido Singapore Co., (Pte.) Ltd.、Shiseido Korea Co., Ltd.）は、対象事業に係る資産をOBHの関係会社に譲渡しました。

上記取引に加え、正味運転資本の減少等を調整した後の、株式および資産の譲渡対価合計は、143,153百万円です。

上記を除くアジアで対象事業を展開する当社子会社7社（台湾資生堂股份有限公司、法来麗國際股份有限公司、Shiseido Thailand Co., Ltd.、Shiseido Malaysia Sdn. Bhd.、Shiseido Philippines Corporation、PT. Shiseido Cosmetics Indonesia、Shiseido Cosmetics Vietnam Co., Ltd.）は、2022年以降に対象事業に係る資産を譲渡する予定です。

なお、この会社分割、株式譲渡、資産譲渡および現物出資による株式取得は、当社およびOBHの間のPurchase Agreementに基づいて行われています。

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（企業結合等関係）」に記載のとおりです。

##### (Dolce&Gabbana S.r.l. とのグローバルライセンス契約の一部解消)

当社の子会社であるボーテプレステージインターナショナルS.A.S.は、Dolce&Gabbana S.r.l.（以下、「D&G社」）との間で締結していた、フレグランス、メイクアップ、スキンケア商品の開発、生産及び販売・マーケティングに関するグローバルライセンス契約(以下、「本ライセンス契約」)を解消することについて、2021年4月28日にD&G社と合意しました。

本ライセンス契約の解消に伴い、すべての市場での本ライセンス契約に関する事業展開が2021年12月31日を効力発生日として終了しました。

##### (プレステージメイクアップブランド「bareMinerals」、「BUXOM」および「Laura Mercier」の譲渡)

当社は、2021年12月6日付けで、アメリカ地域本社であり当社子会社である資生堂アメリカCorp.（本社所在地：米国、デラウェア州、以下、「資生堂アメリカ」）を通じ、プレステージメイクアップブランド「bareMinerals」、「BUXOM」、「Laura Mercier」の3ブランドに関して、プライベートエクイティファンドAdvent International Corporation（本社所在地：米国、マサチューセッツ州）が出資する法人に関連資産（資生堂アメリカの子会社株式を含む）を譲渡しました。

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（企業結合等関係）」に記載のとおりです。

##### (プロフェッショナル事業における会社分割および承継会社の株式譲渡)

当社は、当社のプロフェッショナル事業（以下、「対象事業」）を譲渡することを決定しました。この決定を受けて、会社分割（吸収分割）により、当社が日本国内で保有する対象事業の関連資産を当社から当社の100%子会社である資生堂プロフェッショナル株式会社（以下、「SPI」）に承継させることを前提に、SPIの株式の80%をHenkel AG & Co. KGaA（以下、「ヘンケル」）の子会社であるHenkel Nederland B.V.に譲渡するとともに、海外における対象事業の子会社株式および関連資産をヘンケルグループ会社に譲渡することに関して、2022年2月9日付け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、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。新たに2021年には、美容・健康産業特区「東方美谷」の中国イノベーションセンター新拠点での本格的な活動を開始しました。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、資生堂グループ全体の成長に貢献します。

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います。化粧品技術を競う世界最大の研究発表会「国際化粧品技術者会連盟カンクン中間大会2021」（IFSCC Conference 2021 in Cancún）において、口頭発表部門の「最優秀賞」を受賞しました。総受賞回数は通算29回（うち最優秀賞は25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す。

さらなる研究開発活動強化を目的に、独自の研究開発理念として「DYNAMIC HARMONY」を制定しました。「DYNAMIC HARMONY」は、明治期に日本初の民間洋風調剤薬局として創業以来取り組んできた、西洋の科学と東洋の叡智を融合した成り立ちに端を発するものです。一見相反する価値や両立が難しい価値を融合し、唯一無二の新たな価値を生み出すという独自の研究開発の考え方を当社の強みとして再定義し、明文化しました。この理念のもと、5つの研究アプローチを柱に据え、多様なバックグラウンドをもつ世界中の研究員が能力を最大限発揮することを狙います。

当連結会計年度におけるグループ全体の研究開発費は256億円（売上高比2.5%）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

シワができる本質には皮膚のかたさが大きく関わると考えられますが、皮膚は性状の異なる複数の層から形成されるため、シワの本質を理解するためには層ごとのかたさを評価する技術開発が必要とされていました。最先端の3D弾性イメージング技術を独自に開発して、幅広いお客さまの皮膚の層毎のかたさとシワの関係を調査した結果、加齢にともなって生じる「角層と真皮層の間で生じるかたさのバランスの崩れ」がシワの本質であることを発見しました。今回の研究成果は、まだ見えないシワの予防から刻まれたシワの改善までが可能になる、画期的なスキンケアへ繋がる知見です。本研究成果を「SHISEIDO」の商品開発にて応用しました。

シミと異常な毛細血管ネットワークの関係性について明らかにしてきましたが、更なる研究によりシミ部位での血管生成に関わる因子の機能の高まりとその抑制成分を見出しました。加えて、独自の肌内部の血管観察技術を用いて、シミ部位の血管状態がシミの形成だけでなく改善プロセスにおいても密接に関係していることを解明し、美白ケアにおける血管の重要性が改めて示されました。本技術を「HAKU」へ応用しました。

日焼け止めには、高い紫外線防御力や耐水性などの観点から酸化チタンなどに代表される粉末が一般的に用いられています。高い機能性を持つ一方で、肌への負担感や塗布後の被膜感、白さなど使用感触の面では課題もありました。そこで紫外線防御粉末を微細化する技術“スムースプロテクトテクノロジー”を新たに開発し、自社従来品よりも少ない紫外線防御粉末で効果的に日焼け止め効果を引き出すことに成功しました。本技術を「アネッサ」へ応用しました。

### (2) メイクアップ

シワ、たるみなどの形状の悩みは加齢とともに加速し、改善したいというニーズは広く存在しています。しかし、目袋のような大きな形状変化の改善は困難でした。そこで、米国ベンチャー企業 Olivo Laboratories より取得した「Second Skin」の基本技術に当社の強みである処方開発技術を組み合わせ、たるんだ目もとを自然な見え方でカバーするだけでなく長時間持続させる、効果と剥がれにくさを両立させた製剤の開発に成功しました。本技術を「SHISEIDO」へ応用しました。

つやのある仕上がりをもち色移りにくい口紅類を開発してきましたが、マスクによるこすれ対応には課題がありました。そこで、ジェル中へ独自成分とティント成分、密着油分・コート油分の2種の油分を配合する技術を開発しました。ジェルを唇に塗布すると、ティント成分は唇に染めつき、2種の油分は独自成分のサポートを受け「コート層」、「密着層」の二層に分かれ、つやのある滑らかな膜を形成します。このオイルコントロール技術により、マスクへの色

移りのしにくさと、つやのある仕上りの両立に成功しました。本技術を「マキアージュ」へ応用しました。

### (3)ヘルスケア

美と健康をつなぐ食品の研究開発を進めています。「コケモモ」と「アムラ果実」の美容成分がコラーゲンを生み出す力を相乗的に高めるという研究成果を「ザ・コラーゲン」へ応用しました。

### (4)ヘアケア

「ナチュラルやサステナブルなヘアケアアイテムには興味はあるが、仕上がりや使用感には満足できない」と感じている方が多い点に着目し、厳選された天然由来の野菜や果物のエキスをエシカル・サステナブルな香料の一部に使用しながら髪および頭皮に優しくなめらかな使い心地を実現した処方を開発し、「HAIR KITCHEN」へ応用しました。

### (5)デジタル・機器

非接触かつメイクを落とさなくても、サーモカメラ計測による皮膚表面温度から肌内部の血流状態を判定する機器を開発しました。透明感、ハリ・弾力、なめらかさなどの肌要素も同時に判定することで、肌の内外の判定結果から、パーソナライズされたビューティーアドバイスが可能となりました。本技術を「SHISEIDO」へ応用しました。

高周波・低周波を含む複合的な物理刺激(STエネルギー)を肌組織に作用させることで、毛細血管密度を高め、新しい肌を生み出す真皮幹細胞の数を増やすことを発見しました。さらに、顔に4週間、物理刺激とそれを肌に伝えるために最適化した化粧品基剤を毎日1回組合せて使用連用した結果、ハリの改善などの効果を見出しました。本技術を「EFFECTIM」へ応用しました。

以下、その他の活動について記載します。

サステナブルな製品開発（パッケージ、処方）を推進しています。パッケージにおいては、リユースの取り組みとして、洗浄・製品の再充填および再販売ステップへの耐久性と高級感を兼ね備えたガラス容器を独自開発して「AQL」へ応用し、循環型ショッピングプラットフォーム“Loop”サイトでEコマースにて発売しました。

オープンイノベーションもさらに強化すべく、オープンイノベーションプログラム「fibona（フィボナ）」の活動を推進しています。活動の1つの目的である「スタートアップ企業のアイデアを商品やサービスへスピーディーに活用」への取り組みでは、株式会社ORPHEと共同で歩行の美しさに関する新評価法の実証実験を開始しました。「美しい歩行動作」を定量化する独自評価法と株式会社ORPHEが保有する小型センサー内蔵のスマートシューズとアプリを用いた動作分析システムの融合により、歩行動作の分析・評価サービスの提供、さらには美しい動きと肌や心身の健康との関連解明を目指します。また、国立研究開発法人宇宙航空研究開発機構（JAXA）の事業共創プラットフォーム「THINK SPACE LIFEプラットフォーム」が新たに立ち上げた「THINK SPACE LIFE アクセラレータプログラム2021」に参画し、「生活リズム/体内リズムの見える化と適正化による美の実現」について事業提案を募りました。今後、選定企業と共同開発を進め、新事業価値創出、さらには宇宙における暮らしへの応用を目指します。

社外に向けてR&D戦略発表会を開催しました。紫外線を肌に有益な光に変え、環境と共生してその恵みから美を生み出す「紫外線変換技術」、加齢や重力による顔の変化を肌の外側と内側の双方向から最先端解析技術で解き明かした「たるみ研究」、目袋やほうれい線など圧倒的な顔の形状補正効果と、使いやすさの両立を追求し叶える「『Second Skin』技術」の発表を行いました。これらの研究や技術の進化をすすめ、商品へのさらなる活用を目指していきます。

### 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89,540百万円の設備投資(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        | 10,031百万円 |
| 中国事業        | 7,344 〃   |
| アジアパシフィック事業 | 5,439 〃   |
| 米州事業        | 4,437 〃   |
| 欧州事業        | 10,981 〃  |
| トラベルリテール事業  | 1,161 〃   |
| プロフェッショナル事業 | 7 〃       |
| その他         | 50,136 〃  |
| 合計          | 89,540百万円 |

日本事業では、店頭情報システム・店舗カウンター・什器の設置・改装などに10,031百万円の設備投資を行いました。

欧州事業では、物流拠点の稼働などに10,981百万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、「福岡久留米工場」の建物完成や稼働に向けた生産設備工事、グローバル基幹システムなどに50,136百万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)およ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

2021年12月31日現在

| 事業所名<br>(所在地)                                     | セグメント<br>の名称 | 設備の<br>内容           | 帳簿価額(百万円)   |               |                 |           |        |         | 従業員数<br>(名) |
|---------------------------------------------------|--------------|---------------------|-------------|---------------|-----------------|-----------|--------|---------|-------------|
|                                                   |              |                     | 建物及び<br>構築物 | 機械装置<br>及び運搬具 | 土地<br>(面積千㎡)    | リース<br>資産 | その他    | 合計      |             |
| 本社<br>(東京都港区他)                                    | 各事業          | オフィス<br>設備、<br>生産設備 | 49,823      | 8,507         | 10,951<br>(112) | 2,883     | 52,027 | 124,193 | 1,316       |
| リサーチセンター<br>(グローバルイノベーションセンター)<br>(神奈川県横浜市<br>西区) | その他          | 研究開発<br>設備          | 29,621      | 810           | 6,841<br>(7)    | 13        | 4,819  | 42,106  | 812         |
| 掛川工場<br>(静岡県掛川市)                                  | 〃            | 生産設備                | 8,745       | 5,278         | 903<br>(202)    | 60        | 962    | 15,951  | 646         |
| 大阪工場<br>(大阪府大阪市<br>東淀川区)                          | 〃            | 〃                   | 2,211       | 3,997         | 2,461<br>(36)   | 9         | 763    | 9,443   | 350         |
| 久喜工場<br>(埼玉県久喜市)                                  | 〃            | 〃                   | 3,506       | 8,077         | 2,263<br>(98)   | 49        | 978    | 14,875  | 503         |
| 那須工場<br>(栃木県大田原市)                                 | 〃            | 〃                   | 16,551      | 14,738        | 586<br>(110)    | 217       | 1,535  | 33,628  | 373         |
| 大阪茨木工場<br>(大阪府茨木市)                                | 〃            | 〃                   | 16,649      | 10,205        | 14,479<br>(72)  | 44        | 4,400  | 45,780  | 260         |

- (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、商標権およびリース資産を除く。)およ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」稼働に向けて取得した土地や建物、生産設備工事による建設仮勘定が含まれています。

### (2) 国内子会社

2021年12月31日現在

| 会社名            | 事業所名<br>(所在地)                | セグメント<br>の名称 | 設備の<br>内容           | 帳簿価額(百万円)   |                   |                  |           |        |        | 従業員数<br>(名) |
|----------------|------------------------------|--------------|---------------------|-------------|-------------------|------------------|-----------|--------|--------|-------------|
|                |                              |              |                     | 建物及び<br>構築物 | 機械装置<br>及び<br>運搬具 | 土地<br>(面積<br>千㎡) | リース<br>資産 | その他    | 合計     |             |
| 資生堂ジャパン(株)     | 本店他2事業本部16支社・事業部<br>(東京都港区他) | 日本事業         | オフィス<br>設備、<br>店舗設備 | 7,458       | 5                 | 3,241<br>(35)    | 805       | 22,305 | 33,816 | 9,934       |
| (株)資生堂<br>パーラー | 銀座本店<br>(東京都中央区)             | その他          | 店舗設備                | 1,798       | 24                | 1,792<br>(1)     | 1,624     | 134    | 5,374  | 337         |
| 匿名組合<br>セラン    | 汐留オフィス<br>(東京都港区)            | 〃            | オフィス<br>設備          | 11,478      | 0                 | —<br>(—)<br>[4]  | —         | 70     | 11,548 | —           |

- (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、商標権およびリース資産を除く。)およ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495百万円です。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

2021年12月31日現在

| 会社名                              | 事業所名<br>(所在地)                                                 | セグメン<br>トの名称        | 設備の<br>内容    | 帳簿価額(百万円)   |                   |                  |           |       |       | 従業員数<br>(名) |
|----------------------------------|---------------------------------------------------------------|---------------------|--------------|-------------|-------------------|------------------|-----------|-------|-------|-------------|
|                                  |                                                               |                     |              | 建物及び<br>構築物 | 機械装置<br>及び<br>運搬具 | 土地<br>(面積<br>千㎡) | 使用権<br>資産 | その他   | 合計    |             |
| 資生堂(中国)投<br>資有限公司                | 本社<br>(中国、上海)                                                 | 中国事業                | 店舗設備         | —           | —                 | —<br>(—)         | 2,096     | 7,761 | 9,857 | 4,364       |
| 資生堂麗源化粧<br>品有限公司                 | 本社、北京工場<br>(中国、北京)                                            | 〃                   | 店舗設備<br>生産設備 | 91          | 259               | —<br>(—)         | 28        | 1,069 | 1,448 | 2,845       |
| 台湾資生堂股份<br>有限公司                  | 新竹工場<br>(台湾、新竹)                                               | アジアパ<br>シフィック<br>事業 | 生産設備         | 2,372       | 440               | 1,915<br>(66)    | 102       | 1,279 | 6,110 | 375         |
| 資生堂アメリカ<br>Inc.                  | イーストウィンザ<br>ー工場<br>(アメリカ、<br>ニュージャージ<br>ー)                    | 米州事業                | 〃            | 4,173       | 2,613             | 269<br>(168)     | —         | 1,540 | 8,595 | 324         |
| 資生堂インター<br>ナショナルフラ<br>ンスS. A. S. | ジアン工場<br>(フランス、<br>ジアン)、<br>バル・ド・ロワール<br>工場<br>(フランス、<br>オルム) | 欧州事業                | 〃            | 1,831       | 2,559             | 227<br>(340)     | 184       | 549   | 5,352 | 570         |
| 資生堂ベトナム<br>Inc.                  | ベトナム工場<br>(ベトナム、<br>ドンナイ)                                     | その他                 | 〃            | 1,047       | 1,104             | —<br>(—)<br>[71] | 16        | 594   | 2,763 | 761         |
| 資生堂化粧品制<br>造有限公司                 | 上海工場<br>(中国、上海)                                               | 〃                   | 〃            | 1,319       | 676               | —<br>(—)<br>[67] | —         | 532   | 2,528 | 418         |

(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、商標権およびリース資産を除く。)およ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、資生堂化粧品制造有限公司22百万円、資生堂ベトナムInc. 6百万円です。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(当社および連結子会社)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88,000百万円であり、その所要資金については、自己資金および社債・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<br>(百万円) | 設備等の主な内容、目的                     |
|-------------|-----------------|---------------------------------|
| 日本事業        | 11,500          | 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        | 12,700          | 店舗設備等のマーケティング投資、ソフトウェア投資        |
| アジアパシフィック事業 | 3,600           | 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        | 7,000           | 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        | 4,900           | 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  | 4,700           | 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 | 200             | ソフトウェア投資                        |
| その他         | 43,400          | 工場設備投資、ソフトウェア投資                 |
| 合計          | 88,000          |                                 |

(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)およ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】

##### ① 【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 |

##### ② 【発行済株式】

| 種類   | 事業年度末現在<br>発行数(株)<br>(2021年12月31日) | 提出日現在<br>発行数(株)<br>(2022年3月25日) | 上場金融商品取引所名<br>又は登録認可金融商品<br>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<br>市場第一部                   | 権利内容に制限のない標準と<br>なる株式<br>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】

## ① 【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<br>当社執行役員12名            | 当社取締役5名<br>当社執行役員14名            | 当社取締役6名<br>当社執行役員10名            |
| 新株予約権の数(個)※                             | 116(注)1<br>[83]                 | 353(注)1<br>[321]                | 306(注)1<br>[303]                |
| 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<br>11,600(注)2<br>[8,300]   | 普通株式<br>35,300(注)2<br>[32,100]  | 普通株式<br>30,600(注)2<br>[30,300]  |
| 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～<br>2026年7月31日        | 2015年8月1日～<br>2027年7月31日        | 2016年8月1日～<br>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<br>資本組入額 648     | 発行価格 1,002(注)4<br>資本組入額 501     | 発行価格 1,435(注)4<br>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<br>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<br>当社執行役員12名 | 当社取締役3名<br>当社または当社の完全子会社の執行役員13名<br>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<br>当社または当社の完全子会社の執行役員20名<br>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)※                             | 366(注)1<br>[343]                                         | 377(注)1<br>[191]                                                  | 887(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<br>36,600(注)2<br>[34,300]                           | 普通株式<br>37,700(注)2<br>[19,100]                                    | 普通株式<br>88,700(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※                             | 2017年8月1日～<br>2029年7月31日                                 | 2018年9月1日～<br>2031年2月28日                                          | 2019年9月1日～<br>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<br>資本組入額 950                            | 発行価格 2,516.5(注)4<br>資本組入額 1,259                                   | 発行価格 2,991(注)4<br>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<br>当社または当社の完全子会社の執行役員13名<br>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<br>当社または当社の完全子会社の執行役員12名<br>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)※                             | 625(注)1                                                                      | 165(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<br>62,500(注)2                                                           | 普通株式<br>16,500(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～<br>2033年2月28日                                                     | 2021年9月1日～<br>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<br>資本組入額 3,308                                                | 発行価格 7,865(注)4<br>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(2021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(2022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

② 【ライツプランの内容】

該当事項はありません。

③ 【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<br>総数増減数<br>(千株) | 発行済株式<br>総数残高<br>(千株) | 資本金<br>増減額<br>(百万円) | 資本金<br>残高<br>(百万円) | 資本準備金<br>増減額<br>(百万円) | 資本準備金<br>残高<br>(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】

2021年12月31日現在

2021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<br>株式の状況<br>(株) |
|-----------------|--------------------|-----------|--------------|------------|-----------|------|-----------|-----------|----------------------|
|                 | 政府及び<br>地方公共<br>団体 | 金融機関      | 金融商品<br>取引業者 | その他<br>の法人 | 外国法人等     |      | 個人<br>その他 | 計         |                      |
|                 |                    |           |              |            | 個人以外      | 個人   |           |           |                      |
| 株主数(名)          | —                  | 75        | 57           | 654        | 864       | 168  | 51,545    | 53,363    | —                    |
| 所有株式数<br>(単元)   | —                  | 1,479,889 | 99,022       | 161,074    | 1,795,446 | 727  | 460,468   | 3,996,626 | 337,400              |
| 所有株式数<br>の割合(%) | —                  | 37.02     | 2.47         | 4.03       | 44.92     | 0.01 | 11.52     | 100.00    | —                    |

(注) 1 自己株式506,767株は「個人その他」の欄に5,067単元、「単元未満株式の状況」の欄に67株含まれています。

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 2021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57,874名です。

## (6) 【大株主の状況】

| 氏名又は名称                                                                       | 住所                                                                                                    | 所有株式数<br>(千株) | 2021年12月31日現在<br>発行済株式(自己<br>株式を除く。)の<br>総数に対する所有<br>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                                                                                      | 77,672        | 19.44                                                          |
| 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                                                                                      | 23,531        | 5.89                                                           |
| THE BANK OF NEW YORK 134104<br>(常任代理人 株式会社みずほ銀行<br>決済営業部)                    | RUE MONTOYERSTRAAT 46, 1000 BRUSSELS,<br>BELGIUM<br>(東京都港区港南二丁目15番1号 品川イン<br>ターシティA棟)                 | 7,905         | 1.97                                                           |
| みずほ信託銀行株式会社 退職給<br>付信託 みずほ銀行口 再信託受<br>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                                                                                      | 7,000         | 1.75                                                           |
| JP MORGAN CHASE BANK 385632<br>(常任代理人 株式会社みずほ銀行<br>決済営業部)                    | 25 BANK STREET, CANARY WHARF, LONDON,<br>E14 5JP, UNITED KINGDOM<br>(東京都港区港南二丁目15番1号 品川イン<br>ターシティA棟) | 6,928         | 1.73                                                           |
| BNYM TREATY DTT 15<br>(常任代理人 株式会社三菱UFJ<br>銀行)                                | 240 GREENWICH STREET, NEW YORK, NEW<br>YORK 10286, U. S. A.<br>(東京都千代田区丸の内二丁目7番1号 決済<br>事業部)          | 6,777         | 1.69                                                           |
| SSBTC CLIENT OMNIBUS ACCOUNT<br>(常任代理人 香港上海銀行東京<br>支店カストディ業務部)               | ONE LINCOLN STREET, BOSTON MA USA 02111<br>(東京都中央区日本橋三丁目11番1号)                                        | 6,715         | 1.68                                                           |
| STATE STREET BANK WEST<br>CLIENT-TREATY 505234<br>(常任代理人 株式会社みずほ銀行<br>決済営業部) | 1776 HERITAGE DRIVE, NORTH QUINCY, MA<br>02171 U. S. A.<br>(東京都港区港南二丁目15番1号 品川イン<br>ターシティA棟)          | 6,576         | 1.64                                                           |
| 日本生命保険相互会社<br>(常任代理人 日本マスタートラ<br>スト信託銀行株式会社)                                 | 東京都千代田区丸の内一丁目6番6号<br>(東京都港区浜松町二丁目11番3号)                                                               | 5,615         | 1.40                                                           |
| JP MORGAN CHASE BANK 385781<br>(常任代理人 株式会社みずほ銀行<br>決済営業部)                    | 25 BANK STREET, CANARY WHARF, LONDON,<br>E14 5JP, UNITED KINGDOM<br>(東京都港区港南二丁目15番1号 品川イン<br>ターシティA棟) | 5,134         | 1.28                                                           |
| 計                                                                            | —                                                                                                     | 153,856       | 38.51                                                          |

- (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)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、5,962千株(同1.49%)をブラックロック・ファンド・アドバイザーが保有し、5,791千株(同1.44%)をブラックロック・インスティテューショナル・トラスト・カンパニー、エヌ・エイ。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 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。
- 4 株式会社三菱UFJフィナンシャル・グループから、2021年7月8日付で共同保有者合計で33,076千株(持株比率8.27%)を保有しており、そのうち22,332千株(同5.59%)を三菱UFJ信託銀行株式会社が保有し、5,720千株(同1.43%)を三菱UFJ国際投信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。

- 5 株式会社みずほ銀行から、2021年11月8日付で共同保有者合計で23,155千株（持株比率5.79%）を保有しており、そのうち13,140千株（同3.28%）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。
- 6 三井住友信託銀行株式会社から、2021年11月19日付で共同保有者合計で26,920千株（持株比率6.73%）を保有しており、そのうち16,006千株（同4.00%）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、10,914千株（同2.73%）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。

(7) 【議決権の状況】

① 【発行済株式】

2021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)<br>普通株式 506,700 | —         | 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 399,155,900         | 3,991,559 | 同上                |
| 単元未満株式 (注)2      | 普通株式 337,400             | —         | 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          | —                        | 3,991,559 | —                 |

(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67株が含まれています。

② 【自己株式等】

2021年12月31日現在

| 所有者の氏名<br>又は名称      | 所有者の住所              | 自己名義<br>所有株式数<br>(株) | 他人名義<br>所有株式数<br>(株) | 所有株式数<br>の合計(株) | 発行済株式総数<br>に対する所有<br>株式数の割合(%) |
|---------------------|---------------------|----------------------|----------------------|-----------------|--------------------------------|
| (自己保有株式)<br>株式会社資生堂 | 東京都中央区銀座<br>七丁目5番5号 | 506,700              | —                    | 506,700         | 0.12                           |
| 計                   | —                   | 506,700              | —                    | 506,700         | 0.12                           |

## 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 | 3,044  | 23,131,196 |
| 当期間における取得自己株式     | 437    | 2,661,105  |

(注) 当期間における取得自己株式には、2022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)            | 175     | 808,890     | 91      | 419,865     |
| その他(ストックオプションの権利行使による譲渡)         | 30,300  | 140,130,115 | 27,700  | 127,812,369 |
| 保有自己株式数                          | 506,767 | —           | 479,413 | —           |

(注) 当期間における保有自己株式数には、2022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－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122期)の剰余金の配当については、年間配当を1株当たり50.00円(中間配当20.00円、期末配当30.00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) |
|------------------------|-------------|-------------|
| 2021年8月5日<br>取締役会決議    | 7,989       | 20.00       |
| 2022年3月25日<br>定時株主総会決議 | 11,984      | 30.00       |

(1) 【コーポレート・ガバナンスの概要】

当社を含む資生堂グループは、企業理念 THE SHISEIDO PHILOSOPHY の中で、OUR MISSIONとして“BEAUTY INNOVATIONS FOR A BETTER WORLD”を定め、コーポレートガバナンスを“OUR MISSION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。

## ② コーポレート・ガバナンス体制の概要

[illegible]



(イ) 経営・執行体制

(業務執行およ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およ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、Global Strategy Committee、Global Risk Management & Compliance CommitteeおよびHQ・SJコンプライアンス委員会の構成員には、当社の従業員なら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および従業員も含まれますが、以下の表では当社の取締役、監査役およびエグゼクティブオフィサーのみを記載し、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、陪席者およびオブザーバーは△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 | Global Strategy 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        | 岩原紳作          | ○    | ◎          | ○         |      |                           |                                               |                  |
|              | チャールズ D. レイクⅡ | ○    | ○          | ○         |      |                           |                                               |                  |
|              | 大石佳能子         | ○    | ○          | ○         |      |                           |                                               |                  |
|              | 得能摩利子         | ○    | ○          | ○         |      |                           |                                               |                  |
| 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 | 常務<br>藤原憲太郎   |      |            |           |      | ○                         | ○                                             |                  |
|              | 岡部義昭          |      |            |           |      | ○                         | ○                                             |                  |
|              | 安野裕美          |      |            |           |      | ○                         | ○                                             |                  |
|              | マリア チクラナ      | △    |            |           |      | ○                         | ○                                             |                  |
|              | 橋本美月          |      |            |           |      |                           |                                               |                  |
|              | アンジェリカ マンソン   |      |            |           |      |                           | ○                                             |                  |
|              | 野田公一          |      |            |           |      | ○                         | ○                                             | ○                |
|              | 斉藤賢一          |      |            |           |      |                           | ○                                             |                  |
|              | アントニオ スピロトプロス |      |            |           |      | ○                         | ○                                             |                  |
|              | 高野篤典          |      |            |           |      |                           | ○                                             |                  |
|              | 梅津利信          |      |            |           |      | ○                         | ○                                             |                  |
|              | 山本尚美          |      |            |           |      |                           |                                               |                  |
|              | 行定良太          |      |            |           |      |                           |                                               |                  |

(業務執行およ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13回開催(※)し、取締役の平均出席率、社外取締役の平均出席率およ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。

※上記の取締役会の開催回数のほか、会社法第370条および当社定款第25条の規定に基づき、取締役会決議があったものとみなすみなし決議が2回ありました。

「指名・報酬諮問委員会」

役員候補者の選任・役員の昇降格、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。当連結会計年度は10回開催し、前連結会計年度の取締役および執行役員の賞与、当連結会計年度の取締役および執行役員への報酬支払の方針ならびに個人別報酬についての検討、取締役および監査役候補者の選定ならびに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。

「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 CEOの指名およ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・報酬諮問委員会およ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名および社外監査役3名の5名で構成され、監査役は、「(3) 監査の状況の①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。

「Global Strategy Committee」

社長 CEOによる意思決定に先立ち、グループポリシー、組織改革、新規事業・ブランド立ち上げ等のほか、資生堂グループにとって特に重要な案件について多面的に審議しています。

「Global Risk Management & Compliance Committee」

グローバルおよ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、世界各地域の倫理・コンプライアンスの現状と対策を検討します。新型コロナウイルスの感染状況を踏まえ海外地域から日本への渡航が難しかったため、当連結会計年度は対面での本コミッティの開催に代え、事務局が各メンバー（エグゼクティブオフィサー、リージョンCEO）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の特定・対策の実行を含む全社的リスクマネジメント（ERM）を推進しました。

「HQ・SJコンプライアンス委員会」

当社（HQ）およ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。)および監査役(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 責任限定契約の内容の概要

当社は、社外取締役および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、2006年6月29日開催の第106回定時株主総会の決議により、定款に社外取締役または社外監査役との間で賠償責任を限定する契約の締結を可能とする規定を設けました。本規定に基づき、当社は、社外役員7名全員と当契約を締結しています。当契約に基づく賠償の限度額は法令で定める最低責任限度額です。

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または社外監査役以外の監査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ない。

6 役員等賠償責任保険契約の内容の概要

当社は、会社法第430条の3第1項に規定する役員等賠償責任保険契約を保険会社との間で締結し、被保険者が負担することになる損害賠償金・争訟費用等の損害を当該保険契約により填補することとしています。

当該保険契約の被保険者は当社および子会社・孫会社の取締役、監査役およびエグゼクティブオフィサー等の主要な業務執行者です。

(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。

資生堂グループは6つの地域と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、欧州およ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) 取締役およ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、社外取締役およ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ることの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目処としています。

なお、社外取締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。

(ニ) 取締役およ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、エグゼクティブオフィサーを兼務する取締役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名およ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 CEOのサクセッション

当社では、社長 CEOの後任候補者の選定およびサクセッションプランの策定は、現任者および指名・報酬諮問委員会が協働して行うものと考えています。社長 CEOと指名・報酬諮問委員会は、当社の経営環境を踏まえ、中長期的な視点で社長 CEOに求められる資質、後継者選任の考え方、育成方針等を十分に議論し、サクセッションプランを策定します。策定されたサクセッションプランの遂行状況について、指名・報酬諮問委員会は定期的に報告を受け、その実施状況をモニタリングします。また、具体的な社長 CEO後任者の選定に向けては、指名・報酬諮問委員会は、社長 CEOより具体的な後任候補者について様々な角度からの十分な情報提供を受け、意見を交換するとともに、指名・報酬諮問委員会メンバー自身が候補者との面談、意見交換を行い、当社の経営課題も踏まえて独立した立場から判断します。この指名・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 CEOを選定する際は、指名・報酬諮問委員会は最終候補者およ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、取締役会は当該答申を最大限尊重して選定決議を行います。

(ヘ) 取締役、監査役およびエグゼクティブオフィサーのサクセッションプランならびに研修

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およ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、エグゼクティブオフィサーに必要とされる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。新任取締役候補者および新任監査役候補者に対し、法令上の権限および義務等に関する研修を実施しているほか、社外取締役およ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、エグゼクティブオフィサー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およ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150年の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およびリスクマネジメントを取扱うGlobal Risk Management & Compliance Committeeおよび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およ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・啓発活動の計画および推進、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に直接通報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、社外の専門業者に委託した社外窓口を設置するとともに、HQ・SJコンプライアンス委員会委員長に直接通報できるホットラインも設置しています。

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、毎月、代表取締役社長 CEO、取締役最高財務責任者および監査役に報告するとともに、定期的に取り締役会および監査役会に報告しています。

- ・ 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、当社チーフファイナンシャルオフィサー（最高財務責任者）の管轄の下で、適時かつ適正な財務報告の作成およ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、重要な財務情報およ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および非財務情報は、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」および「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。

関連当事者の有無および関連当事者と当社との取引の有無、なら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す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およ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、当社および子会社の内部統制システム全般の整備・運用状況は、監査部およ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およ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や、その他リスク案件への対応を中心に、1月、8月開催の取締役会で報告しました。



5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。

入社時の研修では、「資生堂グループ倫理行動基準」の浸透を目的とした研修を実施しました。

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1,824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、財務報告の信頼性およ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。重要な財務情報および非財務情報は、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および非財務情報は、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

2021年3月25日に提出の第121期有価証券報告書の作成に先立ち、2021年2月9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121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。

2021年2月9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およ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。2022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122回定時株主総会招集ご通知に際しての法令および定款に基づくインターネット開示事項」5ページ～10ページに記載して開示しています。

<https://corp.shiseido.com/jp/ir/shareholder/2022/pdf/info01.pdf>

(2) 【役員の状況】

①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<br>(株) |
|-----------------------------------------------------------------------------|---------|-------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|--------------|
| 代表取締役<br>エグゼクティブ<br>オフィサー※1<br><br>社長 CEO<br><br>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<br>1988年1月 シティバンクN.A. マネジャー<br>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<br>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<br>2001年10月 同社代表取締役社長(Global Officer)<br>2006年8月 同社代表取締役会長<br>2007年6月 株式会社ブランドヴィジョン 代表取締役社長<br>2011年8月 アスクル株式会社 社外取締役<br>2012年10月 シティバンク銀行株式会社(当時) 取締役(非常勤)<br>2013年4月 当社マーケティング統括顧問<br>2014年4月 当社執行役員社長(現)<br>2014年6月 当社代表取締役(現)<br>2020年1月 日本地域CEO<br>資生堂ジャパン株式会社 代表取締役 会長 兼 社長<br>2020年10月 同社代表取締役 会長 兼 CEO<br>2021年1月 当社エグゼクティブオフィサー(現) | (注)3 | 18,000       |
| 代表取締役<br>エグゼクティブ<br>オフィサー※1<br><br>常務<br><br>チーフマーケティングオフィサー<br>チーフD&Iオフィサー | 鈴木 ゆかり  | 1962年9月16日生 | 1985年4月 当社入社<br>2014年4月 株式会社イプサ 代表取締役 社長<br>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<br>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<br>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<br>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 ボーテブランドユニット ブランドディレクター<br>2018年1月 当社執行役員<br>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 ボーテブランド<br>2020年1月 当社常務(現)<br>当社チーフブランドオフィサー クレ・ド・ポー ボーテ、イプサ、ザ・ギンザ、パウム<br>2020年3月 当社取締役<br>2021年1月 当社代表取締役(現)<br>当社エグゼクティブオフィサー(現)<br>2022年1月 当社チーフマーケティングオフィサー(現)<br>当社チーフD&Iオフィサー(現) | (注)3 | 1,700        |

| 役職名                                                                               | 氏名      | 生年月日       | 略歴                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | 任期   | 所有株式数<br>(株) |
|-----------------------------------------------------------------------------------|---------|------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|--------------|
| 取締役<br>エグゼクティブ<br>オフィサー※1<br><br>常務<br><br>日本地域CEO<br>資生堂ジャパン株式会社<br>代表取締役 社長 CEO | 直 川 紀 夫 | 1967年1月6日生 | 1989年4月<br>2010年1月<br><br>2012年4月<br>2014年4月<br><br>2015年4月<br>2016年1月<br>2017年1月<br><br>2018年1月<br>2018年7月<br>2019年1月<br><br>2020年1月<br>2020年3月<br>2020年10月<br><br>2021年1月<br><br>2021年7月 | 当社入社<br>当社国際事業部 国際事業企画部長<br>当社経営企画部長<br>当社執行役員 最高財務責任者<br>当社財務、IR、情報企画、内部統制担当<br>当社執行役員 財務本部長 最高財務責任者 CFO<br>当社経営管理担当<br>当社ビジネスデベロップメント担当<br>当社執行役員常務(現)<br>当社サプライネットワーク本部長<br>当社チーフサプライネットワークオフィサー<br>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<br>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<br>当社取締役(現)<br>日本地域COO(最高執行責任者)<br>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)<br>当社エグゼクティブオフィサー(現)<br>日本地域CEO (現)<br>資生堂ジャパン株式会社 代表取締役 社長 CEO (現) | (注)3 | 12,300       |

| 役職名                                                    | 氏名      | 生年月日        | 略歴                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | 任期   | 所有株式数<br>(株) |
|--------------------------------------------------------|---------|-------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|--------------|
| 取締役<br>エグゼクティブ<br>オフィサー※1<br>チーフファイナンシャルオフィサー(最高財務責任者) | 横 田 貴 之 | 1973年5月18日生 | 1996年4月<br>2003年12月<br><br>2006年8月<br><br><br>2007年9月<br><br>2010年12月<br><br><br>2011年9月<br><br>2012年8月<br><br>2016年7月<br><br>2019年11月<br>2020年1月<br>2020年4月<br><br>2021年1月<br><br><br><br><br><br>2021年3月 | 住友商事株式会社入社<br>ダウ・ケミカル日本株式会社 カ<br>ントリーコントローラー<br>GE東芝シリコン株式会社(現 モ<br>メンティブ・パフォーマンス・マ<br>テリアルズ・ジャパン合同会社)<br>ジャパン ファイナンス マネージ<br>ャー<br>ユニリーバ・ジャパン株式会社<br>サプライチェーン ファイナンス<br>ダイレクター 北東アジア<br>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<br>ダイレクター マーケティング オ<br>ペレーションズ アンド カスタマ<br>ー デベロップメント アジア ア<br>フリカ 中欧 東欧<br>同社ファイナンス ダイレクター<br>グローバル マーケティング オペ<br>レーションズ<br>ユニリーバ・ジャパン・ホールデ<br>ィングス株式会社 代表取締役 ヴ<br>ァイスプレジデント ファイナンス<br>ジャパン/コリア<br>ユニリーバPLC ヴァイスプレジ<br>デント ファイナンス グローバ<br>ル ヘアケア カテゴリー<br>当社HQファイナンス部長<br>当社財務経理部長<br>資生堂ジャパン株式会社 取締役<br>CFO<br>当社エグゼクティブオフィサー<br>(現)<br>当社執行役員 CFO(最高財務責任<br>者)(現)<br>日本地域CFO<br>資生堂ジャパン株式会社 エグゼ<br>クティブオフィサー CFO<br>当社取締役(現) | (注)3 | 200          |

| 役職名   | 氏名                 | 生年月日         | 略歴                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | 任期   | 所有株式数<br>(株) |
|-------|--------------------|--------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|--------------|
| 社外取締役 | 岩 原 紳 作            | 1952年12月17日生 | 1978年8月<br>1981年9月<br>1982年12月<br>1991年9月<br>1991年11月<br>2003年4月<br>2005年1月<br>2009年4月<br>2010年4月<br>2013年4月<br>2013年6月<br>2015年1月<br>2017年7月<br>2018年3月<br>2019年6月<br>2021年9月 | 東京大学法学部 助教授<br>米国 ハーバード大学ロー・スク<br>ール 客員研究員<br>米国 カリフォルニア大学バーク<br>レー校ロー・スクール 客員研究<br>員<br>米国 ハーバード大学ロー・スク<br>ール 客員教授<br>東京大学大学院法学政治学研究科<br>教授<br>郵政行政審議会 委員<br>企業会計審議会 委員<br>公益財団法人財務会計基準機構<br>理事<br>法制審議会 委員、法制審議会会<br>社法制部会 部会長<br>早稲田大学法学学術院 教授(現)<br>東京大学 名誉教授(現)<br>金融審議会 会長<br>森・濱田松本法律事務所 顧問<br>(現)<br>当社社外取締役(現)<br>法制審議会 会長<br>当社指名・報酬諮問委員会委員長<br>(現)                                                                           | (注)3 | 600          |
| 社外取締役 | チャールズ D.<br>レイク II | 1962年1月8日生   | 1992年8月<br>1993年7月<br>1995年1月<br>1999年6月<br>2001年1月<br>2001年4月<br>2001年7月<br>2003年1月<br>2005年4月<br>2008年7月<br>2014年1月<br>2016年6月<br>2018年4月<br>2022年3月                         | 米国通商代表部 (USTR) 日本部<br>長<br>同代表部日本部長 兼 次席通商代<br>表付特別顧問<br>デューイ・パレンタイン法律事務<br>所 米国弁護士<br>アメリカン ファミリー ライフ<br>アシュアランス カンパニー オブ<br>コロンバス 日本支社 (現 アフ<br>ラック生命保険株式会社) 執行<br>役員・法律顧問<br>同社常務執行役員・法律顧問<br>同社常務執行役員・統括法律顧問<br>同社副社長<br>同社日本における代表者・社長<br>同社日本における代表者・副会長<br>同社日本における代表者・会長<br>アフラック・インターナシヨナ<br>ル・インコーポレーテッド 取締<br>役社長 (現)<br>東京エレクトロン株式会社 社外<br>取締役 (現)<br>日本郵政株式会社 社外取締役<br>(現)<br>アフラック生命保険株式会社 代<br>表取締役会長 (現)<br>当社社外取締役 (現) | (注)3 | 0            |

| 役職名   | 氏名     | 生年月日        | 略歴                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                        | 任期   | 所有株式数<br>(株) |
|-------|--------|-------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|--------------|
| 社外取締役 | 大石 佳能子 | 1961年3月24日生 | 1983年4月<br>1987年8月<br>1988年11月<br>2000年6月<br>2000年7月<br>2001年8月<br>2002年8月<br>2010年6月<br>2015年6月<br>2016年3月<br>2018年4月 | 日本生命保険相互会社入社<br>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<br>マッキンゼー・アンド・カンパニー・インク 東京支社<br>株式会社メディヴァ 代表取締役(現)<br>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)<br>アスクル株式会社 社外監査役<br>同社社外取締役<br>アステラス製薬株式会社 社外取締役<br>江崎グリコ株式会社 社外取締役(現)<br>参天製薬株式会社 社外取締役(現)<br>スルガ銀行株式会社 社外取締役<br>当社社外取締役(現)<br>当社役員報酬諮問委員会委員長 | (注)3 | 2,300        |
| 社外取締役 | 得能 摩利子 | 1954年10月6日生 | 1978年4月<br>1994年1月<br>2002年4月<br>2004年3月<br>2010年8月<br>2013年6月<br>2013年9月<br>2016年6月<br>2017年6月<br>2022年3月             | 株式会社東京銀行(現 株式会社三菱UFJ銀行) 入行<br>ルイ・ヴィトンジャパン株式会社入社<br>同社シニアディレクター セールスアドミニストレーション<br>ティファニー・アンド・カンパニー・ジャパン・インク ヴァイスプレジデント<br>クリスチャン・ディオール株式会社 代表取締役社長<br>株式会社ハピネット 社外取締役(現)<br>フェラガモ・ジャパン株式会社 代表取締役社長 兼 CEO<br>三菱マテリアル株式会社 社外取締役(現)<br>ヤマトホールディングス株式会社 社外取締役(現)<br>当社社外取締役(現)             | (注)3 | 0            |



| 役職名   | 氏名      | 生年月日         | 略歴                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | 任期   | 所有株式数<br>(株) |
|-------|---------|--------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|--------------|
| 常勤監査役 | 吉 田 猛   | 1961年10月4日生  | 1985年8月<br>1992年2月<br>2009年4月<br>2011年4月<br>2014年10月<br>2016年1月<br>2017年1月<br>2018年1月<br>2018年3月                                                                                           | 株式会社オークラ経営経理学院入社<br>当社入社<br>当社事業企画部長 兼 事業管理室長<br>資生堂アメリカズCorp. 上級副社長<br>当社監査部長<br>資生堂ジャパン株式会社 ジャパン運営部長<br>株式会社エフティ資生堂 パーソナルケア事業計画部長<br>当社秘書・渉外部付<br>当社常勤監査役(現)                                                                                                                                                                                                               | (注)4 | 3,400        |
| 常勤監査役 | 宇 野 晶 子 | 1960年10月14日生 | 1983年4月<br>2008年4月<br>2009年4月<br>2010年4月<br>2011年4月<br>2016年1月<br>2019年1月<br>2019年3月                                                                                                       | 当社入社<br>当社ビューティーソリューション開発センター次長<br>当社お客さま・社会リレーション部次長<br>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<br>当社お客さまセンター次長<br>資生堂ジャパン株式会社 お客さまセンター長<br>当社秘書・渉外部 部付部長<br>当社常勤監査役(現)                                                                                                                                                                                                               | (注)5 | 5,900        |
| 社外監査役 | 後 藤 靖 子 | 1958年2月19日生  | 1980年4月<br>1997年1月<br>1998年7月<br>2001年1月<br>2003年7月<br>2004年6月<br>2005年10月<br>2008年7月<br>2010年8月<br>2011年10月<br>2013年7月<br>2014年10月<br>2015年6月<br>2017年6月<br>2018年6月<br>2019年3月<br>2019年6月 | 運輸省入省<br>同省九州運輸局 企画部長<br>同省運輸政策局観光部 企画調査室長<br>海上保安庁 国際危機管理官<br>国土交通省総合政策局 交通消費者行政課長<br>日本政府観光局 ニューヨーク観光宣伝事務所長<br>山形県 副知事<br>国土交通省 北陸信越運輸局長<br>同省大臣官房審議官(海事局担当)<br>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)<br>国土交通省国土交通政策研究所 所長<br>九州旅客鉄道株式会社入社 顧問<br>同社鉄道事業本部 副本部長 兼 旅行事業本部長<br>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<br>同社常務取締役(財務部担当 CFO)<br>同社取締役監査等委員<br>当社社外監査役(現)<br>株式会社デンソー 社外監査役(現) | (注)5 | 500          |

| 役職名   | 氏名      | 生年月日         | 略歴                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | 任期   | 所有株式数<br>(株) |
|-------|---------|--------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|--------------|
| 社外監査役 | 野々宮 律子  | 1961年11月28日生 | 1987年9月<br>1997年4月<br>2000年11月<br>2005年1月<br>2008年7月<br>2013年12月<br>2017年3月<br>2020年3月<br>2020年6月<br>2022年2月                                                                       | ビート・マーウィック・メイン会計事務所(現 KPMG LLP)入所<br>KPMGコーポレートファイナンス株式会社 パートナー<br>UBSウォーバーグ証券会社(現 UBS証券株式会社)入社<br>同社マネージングディレクター<br>M&Aアドバイザー<br>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<br>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)<br>同社取締役(現)<br>当社社外監査役(現)<br>長瀬産業株式会社 社外取締役(現)<br>フーリハン・ローキー株式会社 代表取締役 CEO(現) | (注)6 | 200          |
| 社外監査役 | 小 津 博 司 | 1949年7月21日生  | 1974年4月<br>2001年6月<br>2002年8月<br>2004年6月<br>2006年6月<br>2007年7月<br>2009年7月<br>2010年12月<br>2011年8月<br>2012年7月<br>2014年9月<br>2015年6月<br><br>2016年3月<br>2016年11月<br>2017年3月<br>2017年5月 | 東京地方検察庁 検事<br>佐賀地方検察庁 検事正<br>最高検察庁 検事<br>法務省 大臣官房長<br>法務省 刑事局長<br>法務省 法務事務次官<br>札幌高等検察庁 検事長<br>最高検察庁 次長検事<br>東京高等検察庁 検事長<br>最高検察庁 検事総長<br>弁護士登録<br>三井物産株式会社 社外監査役(現)<br>トヨタ自動車株式会社 社外監査役(現)<br>一般財団法人清水育英会 代表理事(現)<br>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)<br>当社社外監査役(現)<br>一般財団法人日本刑事政策研究会 代表理事(現)             | (注)7 | 400          |
| 計     |         |              |                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |      | 45,500       |

※1 2022年1月より、執行役員制度を廃止し、エグゼクティブオフィサー体制へ完全移行しました。

※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 岩原紳作氏、チャールズ D. レイクⅡ氏、大石佳能子氏及び得能摩利子氏は、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 取締役の任期は、2021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。  
4 監査役吉田猛氏の任期は、2021年12月期に係る定時株主総会終結の時から2025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。  
6 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。  
7 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8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38.5%)

| 地位                       | 氏名                | 担当等                                   |
|--------------------------|-------------------|---------------------------------------|
| エグゼクティブ<br>オフィサー※<br>常 務 | 藤 原 憲 太 郎         | 中国地域CEO<br>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<br>オフィサー※<br>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<br>チーフテクノロジーオフィサー |
| エグゼクティブ<br>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<br>オフィサー         | マ リ ア<br>チ ク ラ ナ  | チーフリーガルオフィサー<br>グローバルジェネラルカウンセル       |
| エグゼクティブ<br>オフィサー         | 橋 本 美 月           | チーフブランドオフィサー クレ・ド・ポー ボーテ              |
| エグゼクティブ<br>オフィサー         | アンジェリカ<br>マ ン ソ ン | チーフデジタルオフィサー                          |
| エグゼクティブ<br>オフィサー         | 野 田 公 一           | チーフピープルオフィサー                          |
| エグゼクティブ<br>オフィサー         | 斉 藤 賢 一           | チーフクオリティオフィサー                         |
| エグゼクティブ<br>オフィサー         | アントニオ<br>スピリオトポロス | チーフサプライネットワークオフィサー                    |
| エグゼクティブ<br>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<br>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<br>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<br>オフィサー※        | 行 定 良 太           | チーフブランドオフィサー<br>ブランドSHISEIDO          |

※2022年1月より、執行役員制度を廃止し、エグゼクティブオフィサー体制へ完全移行しました。

## ②社外役員の状況

社外取締役および社外監査役の兼職状況なら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、社外取締役およ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<br>(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 | 岩 原 紳 作            | 早稲田大学<br>(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。                                                                                                                                                                     |
|       | チャールズ D.<br>レイク II | アフラック・インター<br>ナショナル・インコー<br>ポレーテッド<br>(取締役社長) | 当社は、同社と特記すべき関係はありません。                                                                                                                                                                                                      |
|       |                    | 東京エレクトロン<br>株式会社<br>(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、販売費およ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。<br>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2021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。         |
|       |                    | 日本郵政株式会社<br>(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、販売費およ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。<br>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2021年3月期の連結経常収益の1%未満であり、同社グループから見た取引額は僅少です。        |
|       |                    | アフラック生命保険<br>株式会社<br>(代表取締役会長)                | 当社は、同社と特記すべき関係はありません。                                                                                                                                                                                                      |
|       | 大 石 佳 能 子          | 株式会社メディヴァ<br>(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、販売費およ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。<br>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2021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<br>(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<br>(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、販売費およ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。<br>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2021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<br>(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<br>(当該兼職先での地位)      | 重要な兼職先と当社との関係                                                                                                                                                                                                       |
|-----------------------|-----------|----------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 社<br>外<br>取<br>締<br>役 | 得 能 摩 利 子 | 株式会社ハピネット<br>(社外取締役)       | 当社は、同社と特記すべき関係はありません。                                                                                                                                                                                               |
|                       |           | 三菱マテリアル<br>株式会社<br>(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、販売費およ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。<br>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2021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。  |
|                       |           | ヤマトホールディングス株式会社<br>(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、販売費およ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。<br>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2021年3月期の連結営業収益の1%未満であり、同社グループから見た取引額は僅少です。 |

| 地位    | 氏名    | 重要な兼職先<br>(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<br>(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。<br>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2021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。     |
|       | 野々宮律子 | GCA株式会社<br>(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<br>(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、販売費およ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。<br>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2021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。                |
|       |       | フーリハン・ローキヤ<br>株式会社<br>(代表取締役 CEO)        | 当社は、同社と特記すべき関係はありません。                                                                                                                                                                                                        |
|       | 小津博司  | 弁護士                                      | 特記すべき関係はありません                                                                                                                                                                                                                |
|       |       | 三井物産株式会社<br>(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。<br>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2021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<br>(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。<br>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2021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<br>清水育英会<br>(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<br>刑事司法福祉<br>フォーラム・オアシス<br>(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<br>日本刑事政策研究会<br>(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および各社外監査役との間には、重要な人的関係、資本関係または取引関係その他の利害関係はありません。



③ 社外取締役および社外監査役による監督または監査と内部監査、監査役監査および会計監査との相互連携なら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。

社外取締役およ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、業務の適法性および妥当性の監査の一環として、Global Strategy Committee、Global Risk Management & Compliance Committeeおよび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、当社の社外取締役および社外監査役(以下、併せて「社外役員」という。 )または社外役員候補者が、当社において合理的に可能な範囲で調査した結果、次の各項目の要件を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 現に当社および当社の関係会社(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および会計参与(会計参与が法人の場合はその職務を行うべき社員)であったことが一度もないこと。
- 2 現事業年度および過去9事業年度(以下、これらの事業年度を「対象事業年度」という。 )において、以下の各号のいずれにも該当していないこと。
  - ①当社グループを主要な取引先としている者(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②号ないし第④号において同じ)。
  - ②当社グループの主要な取引先(注4)、またはその業務執行者。
  - ③当社の議決権の10%以上の議決権を直接または間接的に現に保有しもしくは対象事業年度において保有していた当社の大株主、またはその業務執行者。
  - ④当社グループが総議決権の10%以上の議決権を直接または間接的に現に保有しもしくは対象事業年度において保有していた者の業務執行者。
  - ⑤対象事業年度において当社グループから役員報酬以外に多額の金銭その他の財産(注5)を得ているコンサルタント、会計専門家および法律専門家。なお、これらの者が法人、組合等の団体である場合は当該団体に所属する者(対象事業年度において一度でも当該団体に所属していた者を含む。以下本項第⑥号および第⑦号において同じ)を含む。
  - ⑥対象事業年度において当社グループから多額の金銭その他の財産(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。
  - ⑦当社の会計監査人(対象事業年度において一度でも当社の会計監査人であった者を含む。 )。なお、会計監査人が法人、組合等の団体である場合は当該団体に所属する者を含む。
- 3 以下の各号に掲げる者の配偶者、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②号については、社外監査役の独立性を判断する場合にのみ適用する。
  - ①当社グループの業務執行者のうちの重要な者(注6)。
  - ②当社グループのいずれかの会社の業務執行をしない取締役。
  - ③第2項第①号ないし第④号に掲げる者。ただし、これらの業務執行者については、そのうちの重要な者(注6)に限る。
  - ④第2項第⑤号ないし第⑦号に掲げる者。ただし、これらに所属する者については、そのうちの重要な者(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。
  - ①当社の社外役員本人または当社の社外役員候補者本人が現に当社以外の国内外の会社の業務執行者、社外取締役、監査役またはこれらに準ずる役職(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。
  - ②当社の社外役員本人または当社の社外役員候補者本人が現に当社以外の法人(会社を除く。 )、その他の団体の業務執行者、役員または役員に準ずる役職(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および会社を含む法人・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。

①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っては、当該取引先単体の売上高)の2%を超える者。

②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っては、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。

①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。

②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。

③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、執行役員およ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⑤号ないし第⑦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に所属する者のうち公認会計士、法律事務所に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、理事および監事等の役員をいう。所属先が監査法人、会計事務所、法律事務所およ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、監事および評議員のほか、「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、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、資本市場およ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、グローバルな経営環境はもとより、日本企業の在り方、文化に理解が深く、加えて、コーポレートガバナンスに関する造詣が深いチャールズ D. レイク II 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、またグローバルプレステージブランドを有する企業の経営者としての豊富な経験を通じて、グローバル視点での企業経営・マーケティング等の見識のほか、プレステージブランドビジネスに対して深い知見を経営に反映するために得能摩利子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CFO・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、米国およ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】

#### ① 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、会計およ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、米国および日本の会計事務所等での業務経験後、M&Aおよ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およ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%(13回/13回) | 100%(13回/13回) |
| 常勤監査役 | 宇野 晶子  | 100%(13回/13回) | 100%(13回/13回) |
| 社外監査役 | 後藤 靖子  | 100%(13回/13回) | 100%(13回/13回) |
| 社外監査役 | 野々宮 律子 | 100%(13回/13回) | 100%(13回/13回) |
| 社外監査役 | 小津 博司  | 100%(13回/13回) | 100%(13回/13回) |

監査役の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(2021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、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・定款およ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および再任、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、当社およ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、適法性およ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、Global Strategy CommitteeやHQ・SJコンプライアンス委員会など重要な会議およ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。

また、監査役は監査上の主要な検討事項(KAM: Key Audit Matters)については、当社の経営者の重要な判断に伴う財務諸表の領域に大きく影響を及ぼすと考えられる項目を中心に会計監査人と情報共有および意見交換を行いました。

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。

| 2021年度 重点監査項目                     |                    |                                |
|-----------------------------------|--------------------|--------------------------------|
| WIN2023を踏まえた<br>グローバルトランスフォーメーション |                    | ①既存領域のトランスフォーメーション             |
|                                   |                    | ②インナービューティーカテゴリー開発             |
|                                   |                    | ③デジタルを活用したビジネスモデルへの転換          |
|                                   | ガバナンス・内部統制         | ①HQ・地域本社・子会社の内部統制・ガバナンス        |
|                                   |                    | ②SJ・GICの組織・風土改革                |
|                                   | サステナビリティ・イノベーション   | ①他社協業・R&Dと事業の一体化体制によるイノベーション創発 |
|                                   |                    | ②サステナビリティ経営の進化に向けた取り組み         |
|                                   | サプライネットワーク         | ①S&OPプロセス改善等による在庫縮減            |
|                                   |                    | ②生産拠点の再編                       |
|                                   |                    | ③グローバル品質管理の強化                  |
|                                   | 人事(People First)戦略 | ①グローバル人事インフラの整備                |
|                                   |                    | ②人材育成・新規採用等による組織能力・生産性の向上      |

なお、当連結会計年度も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い状況が続いていることから、監査方法についても、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。

### ② 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」および「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 CEO、取締役最高財務責任者および監査役に報告するとともに、定期的に取り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 CEO、取締役最高財務責任者および監査役に報告するとともに、定期的に取り締役会および監査役会に報告しています。

監査部は、独立性・客観性を担保するため社長 CEO直轄の組織となっており、スタッフ19名(2021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5名(2021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。

### ③ 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16年となります。

#### c. 業務を実行した公認会計士

服部 将一（継続監査年数2年）

林 健太郎（継続監査年数2年）

康 恩実（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および当監査法人（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16名、試験合格者等8名、その他（税務関連およびIT監査担当等）29名です。

#### e. 監査法人の選定方針、理由および評価

当社では、監査役会にて、会計監査人の選解任について、取締役最高財務責任者、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121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およびプロセスで評価を実施し、第122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、監査役会にて取締役最高財務責任者と意見交換を実施しています。

④ 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               | 185              | 245               | 81               |
| 連結子会社 | 41                | —                | 43                | —                |
| 計     | 227               | 185              | 288               | 81               |

当連結会計年度における提出会社の監査証明業務に基づく報酬の内訳は以下のとおりです

(i) 会計監査人の報酬等(会社法および金融商品取引法に基づく監査報酬) 186百万円

(ii) 2022年12月期の国際財務報告基準(IFRS)の適用に備えた、IFRS比較年度財務諸表に関する監査業務に関わる報酬 59百万円

また、提出会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です。

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 | 628               | 24               | 715               | 31               |
| 計     | 628               | 24               | 715               | 31               |

当連結会計年度における連結子会社の監査証明業務に基づく報酬には、2022年12月期の国際財務報告基準(IFRS)の適用に備えた、IFRS比較年度財務諸表に関する監査業務に関わる報酬も含まれており、その主なものは資生堂アメリカズCorp.における65百万円です。

また、連結子会社における非監査業務の内容は、税務申告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およ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およ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<br>(①+②+③) |
|---------------------|-------------------|-----|--------|------------------------|------------------|---------------|
|                     | 基本報酬              | 賞与  | 現金報酬計① | 旧長期インセンティブ（ストックオプション）② | 長期インセンティブ（株式報酬）③ |               |
| 取締役(9名)             | 343               | 200 | 543    | △91                    | 156              | 608           |
| うち社外取締役(4名)         | 55                | —   | 55     | —                      | —                | 55            |
| 監査役(5名)             | 104               | —   | 104    | —                      | —                | 104           |
| うち社外監査役(3名)         | 39                | —   | 39     | —                      | —                | 39            |
| 合計                  | 447               | 200 | 648    | △91                    | 156              | 712           |

- (注) 1 取締役の基本報酬と賞与の合計額は、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。当該株主総会終結時点の取締役の員数は6名（うち社外取締役は3名）でした。また、金銭報酬とは別枠で、第121回定時株主総会（2021年3月25日）において、社外取締役以外の取締役に対する業績連動型株式報酬（パフォーマンス・シェア・ユニット）として78,000株以内を支給する（うち39,000株を上限に、当該報酬制度に基づく報酬等の50%分を当社普通株式交付のための金銭報酬債権で、残りを金銭で支給する）ものと決議しています。当該株主総会終結時点の取締役の員数は8名（うち社外取締役4名）でした。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10百万円以内です。当該株主総会終結時点の監査役の員数は5名でした。
- 2 上記の取締役の賞与は、(注)1に記載の株主総会決議に基づき、取締役会の決議により支払う額です。この金額の算定については、以下の「(ハ)社外取締役を除く取締役に支給される年次賞与の業績連動目標、実績および支給率等」をご覧ください。なお、代表取締役 魚谷雅彦氏から、当連結会計年度は構造改革を実現し強い収益基盤を構築すると同時に、年初の目標を上回る業績回復を達成しましたが、現在のコロナ禍の状況に鑑み、規定に基づき算出され指名・報酬諮問委員会より提示された年次賞与額に関して、その20%を自主的に受領辞退する旨の申し出がありました。同委員会での審議を経て、取締役会で同内容を承認しています。上記の賞与額はそれを反映しています。（なお、同氏は前連結会計年度、同様の趣旨により50%の受領辞退をしています。）
- 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）の当期費用計上額の合計額です。本件ストックオプションでは、ストックオプションとしての新株予約権の割当て時と、割当てた新株予約権の権利行使期間の開始時の二つのタイミングで業績条件を課すこととしており、2018年度のストックオプションについて、権利行使期間の始まる直前の2021年8月に権利行使可能個数を確定したことにより業績達成率に基づく調整額が発生し、負の値となっています。
- 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）の当期費用計上額の合計額です。当該報酬制度に基づく報酬等の50%分を当社普通株式交付のための金銭報酬債権で、残りを金銭で支給するものと決議しています。この費用計上額には、交付済み長期インセンティブ型報酬（株式報酬）の業績達成率に基づく費用計上額の調整額△14百万円を含んでいます。
- 5 上記支給額のほか、当社取締役2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過年度費用計上額の調整額△19百万円があります。また、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または従業員としての地位にあったときに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）の過年度の費用計上額の調整額△1百万円があります。
- 6 取締役全員および監査役全員について上記の役員報酬（(注)1～5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。

(ロ) 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<br>(①+②+③) |
|----------------------|------------------|-----|------------|-----------------------------|-----------------------|---------------|
|                      | 基本報酬             | 賞与  | 現金報酬計<br>① | 旧長期インセンティブ<br>(ストックオプション) ② | 長期インセンティブ<br>(株式報酬) ③ |               |
| 代表取締役 社長 CEO<br>魚谷雅彦 | 169              | 164 | 333        | △78                         | 123                   | 378           |

- (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のうち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および対象となる役員の員数」の(注)1に記載の株主総会決議に基づき、取締役会の決議により支払う額です。上記の賞与額については、「(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および対象となる役員の員数」の(注)2をご参照ください。
- 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)の当期費用計上額の合計額です。本件ストックオプションでは、「(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および対象となる役員の員数」(注)3に記載のとおり、2018年度のストックオプションについて、権利行使期間の始まる直前の2021年8月に権利行使可能個数を確定したことにより業績達成率に基づく調整額が発生し、負の値となっています。
- 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)の当期費用計上額の合計額です。この費用計上額には、交付済み長期インセンティブ型報酬(株式報酬)の業績達成率に基づく費用計上額の調整額△11百万円を含んでいます。
- 5 上記の取締役について上記の役員報酬((注)1～4に記載したものを含む)以外の報酬の支払いはありません。

(ハ) 社外取締役を除く取締役に支給される年次賞与の業績連動目標、実績および支給率等

| 業績評価指標              | 支給率変動幅  | 支給係数100%<br>のための目標<br>(億円) | 実績<br>(億円) | 目標達成率  | 目標達成率を<br>元に算出した<br>支給係数 |
|---------------------|---------|----------------------------|------------|--------|--------------------------|
| 連結売上高               | 0%～200% | 11,000                     | 10,352     | 94.1%  | (注)3 44.0%               |
| 連結営業利益              |         | 350                        | 416        | 118.8% | (注)3 121.4%              |
| 親会社株主に帰属<br>する当期純利益 | —       |                            | 424        | —      | 閾値による<br>引き下げ<br>検討対象外   |
| 担当事業業績              | 0%～200% | (注)1                       |            |        |                          |
| 個人考課                |         | (注)2                       | —          | —      | (注)2 150.0%<br>(平均)      |

|       |       |
|-------|-------|
| 合計支給率 | 95.2% |
|-------|-------|

- (注) 1 担当事業業績では、事業売上、事業利益およびコスト指数等、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。
- 3 連結売上高およ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、目標について事業譲渡等の影響、実績について為替等の影響を除外する補正を実施しました。支給係数は上記の結果となっています。

(二) 提出会社の役員報酬等に係る指名・報酬諮問委員会および取締役会の活動内容

当連結会計年度は指名・報酬諮問委員会を10回開催し、前連結会計年度の取締役および執行役員の賞与、当連結会計年度の実績およびエグゼクティブオフィサーへの報酬支払の方針ならびに個人別報酬についての検討、答申を行いました。

(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（エグゼクティブオフィサーを兼務する取締役を含むエグゼクティブオフィサー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〕

- |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"><li>① 企業使命の実現を促すものであること</li><li>② グローバル人材市場において、優秀な人材を確保・維持できる金額水準を目指すこと</li><li>③ 長期的な企業価値向上を目指し、長期ビジョン・中長期戦略の実現を強く動機付けるものであること</li><li>④ 短期目標の達成を動機付けるものの、短期志向への過度な偏重を抑制するための仕組みが組み込まれていること</li><li>⑤ 株主や従業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、公正性および合理性を備えた設計であり、これを担保する適切な審議および評価プロセスを経て決定されること</li><li>⑥ 個人のミッションを反映した役割・責任の大きさ（グレード）に応じた報酬水準、かつ、戦略目標の達成度（成果）によって報酬に差が出る設計であること</li></ul> |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

(ヘ) 当社の2022年度以降の役員報酬制度

当社は、上記の基本哲学を踏まえ、取締役会において、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決議しています。なお、当連結会計年度に係る取締役の個人別の報酬等については、取締役の個人別の報酬等の決定方針に基づいて設計された具体的な報酬体系・指標に基づき、指名・報酬諮問委員会が審議し、取締役会に答申しており、取締役会はその答申を尊重して報酬等を決定していることから、当該決定方針に沿うものであると判断しております。

取締役の個人別の報酬等の決定方針の内容の概要を含む当社の役員報酬制度を以下に詳しく説明します。

(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および当社の財務状況を踏まえて設定しています。取締役の個人別の報酬等は、指名・報酬諮問委員会の審議を経て、取締役会で決定することとしております。

なお、業務執行から独立した立場にある社外取締役および監査役には、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エグゼクティブオフィサーの種類別報酬割合〕

報酬割合は、グレードごとに設定し、グレードが高くなるほど、業績連動報酬割合が高くなる設定としています。

| エグゼクティブオフィサー<br>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<br>型報酬 |      |
| 社長 CEO                  | 33.3%    | 33.3%     | 33.3%            | 100% |
| 副社長、常務、<br>エグゼクティブオフィサー | 36%～63%  | 18.5%～32% | 18.5%～32%        |      |

(注)1 この表は、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、当社の業績およ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 各役員のグレード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。

#### (基本報酬)

基本報酬については、各エグゼクティブオフィサーの担当領域の規模・責任やグループ経営への影響の大きさに応じてグレードごとの設計としています。また、同一グレード内でも、個別のエグゼクティブオフィサーの前年度の実績（業績数値および個人考課）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エグゼクティブオフィサーの成果に報いることができるようにしています。

各エグゼクティブオフィサーの基本報酬は、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、各月に按分し支給しています。

なお、社外取締役および監査役については、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的な企業価値向上のため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、当社取締役およびエグゼクティブオフィサーに対し、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。

#### (年次賞与)

業績連動報酬のうち、年次賞与では、財務指標である連結売上高およ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ことから、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、連結営業利益および親会社株主に帰属する当期純利益の各目標およ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や変革への取り組みなど、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。

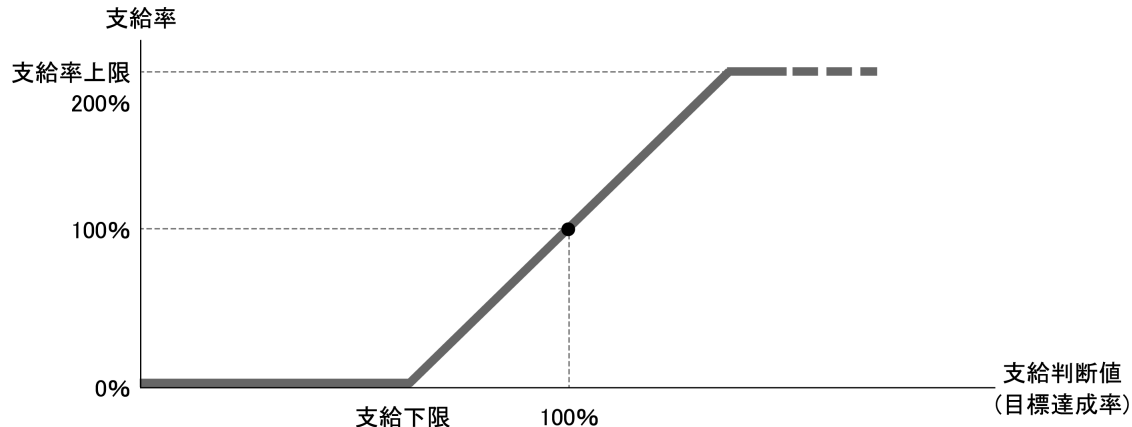
なお、年次賞与は、毎年1回支給しています。

〔年次賞与の評価指標および評価ウエイト〕

| 評価項目   | 評価指標                 | 評価ウエイト                                                                                      |                                                              |                           |     |     |                                           |                         |     |     |     |
|--------|----------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------|---------------------------|-----|-----|-------------------------------------------|-------------------------|-----|-----|-----|
|        |                      | 社長 CEO                                                                                      |                                                              | 事業・ブランド担当<br>エグゼクティブオフィサー |     |     |                                           | 事業担当以外の<br>エグゼクティブオフィサー |     |     |     |
|        |                      |                                                                                             |                                                              | 地域本社社長                    | その他 |     | コーポレート<br>ファンク<br>ション<br>(CFO、CMO<br>を含む) |                         | CDO |     |     |
| 全社業績   | 連結売上高                | 30%                                                                                         | 70%                                                          | 10%                       | 20% | 10% | 20%                                       | 30%                     | 70% | 15% | 30% |
|        | 連結営業利益               | 40%                                                                                         |                                                              | 10%                       |     | 10% |                                           | 40%                     |     | 15% |     |
|        |                      | 親会社株主に帰属する<br>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<br>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% |                                           | —                       |     | 40% |     |
| 個人考課   | 個人別に設定した<br>戦略目標の達成度 | 30%<br><br>長期ビジョン・戦略実現のための戦略的に優先すべき変革・取組み、<br>それを実現するための組織ケイパビリティの構築・強化、<br>自身の成長目標、CEOへの提言 |                                                              |                           |     |     |                                           |                         |     |     |     |

(注)取締役の代表権の有無により評価指標およ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)

当社は、社外取締役以外の取締役（以下「対象取締役」といいます）およびエグゼクティブオフィサーに対する長期的な企業価値の創造に向けた動機づけと、株主のみならずの利益意識の共有を目的として、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・ユニットを用いた長期インセンティブ型報酬制度（以下「本制度」といいます）を導入しています。

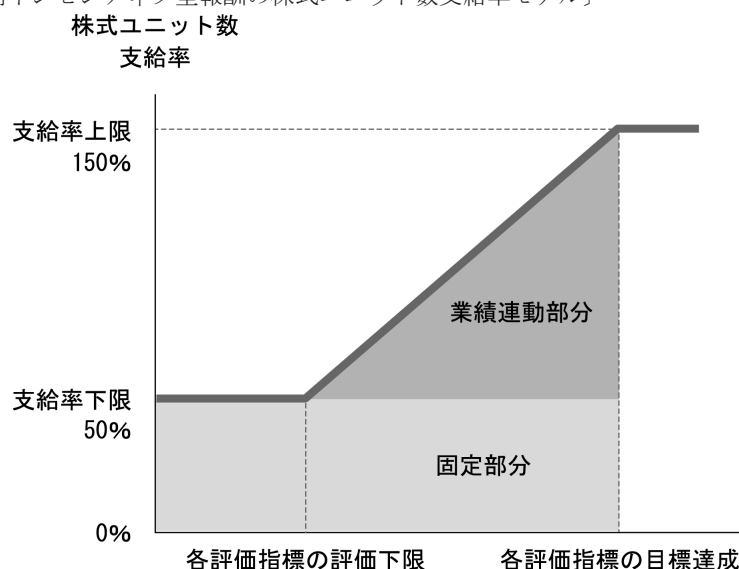
#### 〔本制度の導入目的〕

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

- ① 長期ビジョン・戦略目標の達成を通じた価値創造の促進
- ② 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
- ③ 経営をリードすることができる有能な人材の獲得・維持
- ④ 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

本制度では、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、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および長期にわたる高い企業価値の維持、なら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。

#### 〔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〕

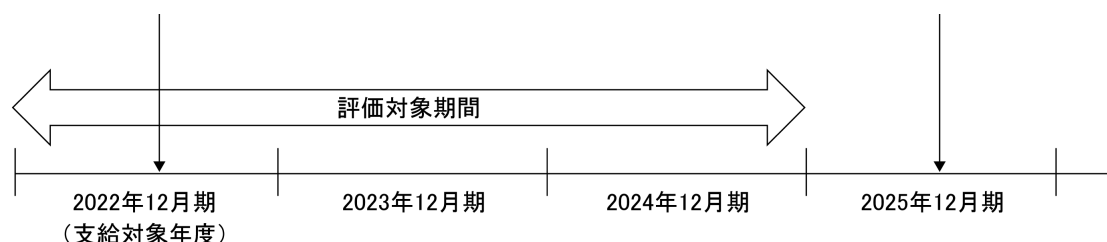


2022年度を支給対象年度とする分の評価対象期間は、2022年1月1日から2024年12月31日までの3事業年度であり、対象取締役に対する当社普通株式交付のための金銭報酬債権および金銭の額の確定および支給は、原則として評価対象期間の終了後に行います。なお、本制度は、評価指標の達成率等に応じて当社普通株式交付のための金銭報酬債権および金銭を支給するものであることから、株式ユニットの付与時点では、各対象取締役に対してこれらの報酬等を交付または支給するか否か、ならびに交付する当社普通株式の株式数、当社普通株式交付のための金銭報酬債権および金銭の額はいずれも確定しておりません。

〔長期インセンティブ型報酬の支給スケジュール〕

グレード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



本制度の具体的な仕組みは、以下のとおりです。

- ① 本制度では、業績連動部分と固定部分が設定されています。
- ② 本制度において使用する評価指標および業績連動係数等、各対象取締役に交付する株式数等の具体的な算定にあたって必要となる評価指標および各評価指標の達成率等に応じた支給率等は、当社取締役会において決定します。当社は、新型コロナウイルスの依然とした感染拡大により市場回復時期および成長予測が困難であることから、財務指標を維持し、中長期経営戦略「WIN 2023 and Beyond」で目標とする、営業利益率15%を評価対象期間の最終事業年度における必達目標とします。また、営業利益率の達成を最重視する上で、売上高の成長が不可欠であることから、売上高成長率も目標を維持し経済価値に関する評価指標とします。加えて、当社は、サステナブルな成長を実現するために社会価値を意識した事業活動が重要であると考え、2022年度よりこの社会価値に関する指標の評価ウエイトを高めます。
- ③ 本制度の評価指標とそのウエイトの全体像は下表のとおりであり、経済価値に関する指標である評価対象期間の最終事業年度における連結営業利益率については15%を目標値とし、これを達成した場合にこの指標における支給率上限を適用する設計としています。また、評価下限値を10%としており、これに満たない実績となった場合はこ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。連結売上高の評価対象期間における年平均成長率（CAGR）については7%を達成した場合にこの指標における支給率上限を適用し、4%に満たない実績となった場合はこ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。なお、連結売上高の年平均成長率指標は、新型コロナウイルス感染症の影響を受ける前の2019年度実績から売却事業・ブランドの売上高を差し引き、これを起点に算出することとしています。社会価値に関する指標については、下表のように環境・社会・企業統治（ESG）に関する社内外の複数の指標で目標値を設定し、それらの達成率に応じて支給率が変動する仕組みになっています。なかでも、本年からは、当社のサステナビリティ戦略の中で重要な取り組みとなるCO<sub>2</sub>削減を環境指標として新たに設定し、環境への取り組みを促進していきます。これにより、社会価値に関する指標の評価ウエイトを10%から20%に高めています。また、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配慮する観点から、指名・報酬諮問委員会の審議を経て予め一定水準（閾値（しきいち））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。

〔長期インセンティブ型報酬の業績連動部分の評価指標および評価ウエイト〕

| 評価項目   | 評価指標                         |                                                             | 評価ウェイト                                              |      |
|--------|------------------------------|-------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|------|
| 経済価値指標 | 評価対象期間の最終事業年度における<br>連結営業利益率 |                                                             | 50%                                                 | 100% |
|        | 連結売上高<br>年平均成長率（CAGR）        |                                                             | 30%                                                 |      |
| 社会価値指標 | 環境                           | CO2排出量削減目標達成状況                                              | 20%                                                 |      |
|        | 社会                           | 当社の国内外女性管理職・リーダー比率、<br>当社が定めるESG評価機関の女性活躍に関する<br>指数銘柄への採用状況 |                                                     |      |
|        | ESG全般                        | 当社が定めるESG評価機関での評価スコア                                        |                                                     |      |
| 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を下回った場合、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 |      |

- ④ 評価対象期間満了後、各評価指標の達成率等に応じて決定される支給率に基づき、次項に記載する「対象取締役に交付する当社普通株式の数および支給する金銭の額の算定方法」に従い、各対象取締役に割当てる当社普通株式の数および支給する金銭の額を、指名・報酬諮問委員会での審議を経て、取締役会において決定します。
- ⑤ 当社は、上記④で決定された各対象取締役に割当てる当社普通株式の数に応じて、当社取締役会決議に基づき、各対象取締役に對し、当社普通株式交付のための金銭報酬債権を支給し、各対象取締役は、当該金銭報酬債権の全部を現物出資の方法で給付することにより、当社普通株式の交付を受けます。なお、当社普通株式の払込金額は、交付時株価を基礎として、当社普通株式を引き受ける各対象取締役に特に有利とならない範囲内で当社取締役会において決定します。
- ⑥ 上記⑤の当社株式の交付に伴い、各対象取締役に納税費用が発生することから、この納税費用の資金確保のため、当社は、上記⑤の金銭報酬債権に加えて、上記④で決定された額の金銭を各対象取締役に支給します。
- ⑦ 各対象取締役に対する株式交付の要件その他詳細は、当社取締役会で定めるものとします。

対象取締役に交付する当社普通株式の数および支給する金銭の額の算定方法は、以下のとおりです。

当社は、以下の①の計算式に基づき、各対象取締役に交付する当社株式の数を算定し、以下の②の計算式に基づき、各対象取締役に納税資金として支給する金銭の額を算定します。

- ① 各対象取締役に交付する当社普通株式の数（※3）  

$$\text{基準株式ユニット数（※1）} \times \text{支給率（※2）} \times 50\%$$
- ② 各対象取締役に支給する金銭の額（※3）（※4）  

$$\{ (\text{基準株式ユニット数（※1）} \times \text{支給率（※2）}) - \text{上記①の計算式に基づき各対象取締役に交付する当社普通株式の数} \} \times \text{交付時株価}$$
- ※1 評価対象期間中の事業年度ごとに、当社取締役会において各対象取締役の役職等級に応じて定められた基準額を、株式ユニットの付与に係る当社取締役会決議の前営業日の東京証券取引所における当社普通株式の終値（同日に取引が成立していない場合は、直前取引日の終値）を基礎として各対象取締役に特に有利な金額とならない範囲で当社取締役会において決定する額で除して得た数の株式ユニット（ただし、1ユニット未満の端数が生じた場合はこれを切り捨てます。）を、基準株式ユニットとして各対象取締役に付与します。
- ※2 上記「本制度の具体的な仕組み」に記載の各評価指標の達成率に応じ、当社取締役会において定める方法により、50%～150%の範囲内で変動します。
- ※3 上記計算式で算定した数および額の当社普通株式の交付および金銭の支給を行うことにより、交付上限株式数（43,000株）または支給上限額を超える場合には、これらの上限以内に収まるよう、按分比例等の当社取締役会において定める合理的な方法により、各対象取締役に交付または支給する株式の数および金銭の額を減少させるものとします。
- ※4 上記計算の結果、1円未満の端数が生じた場合はこれを切り捨てます。

本制度に基づく報酬等の支給要件は、以下のとおりです。

当社は、以下の要件を満たす対象取締役に対して、本制度に基づく報酬等を支給します。当社が当社普通株式を交付する際は、当社による株式発行または自己株式の処分により行われ、当社普通株式を交付する対象取締役および当該株式発行または自己株式の処分に係る募集事項は、以下の①ないし③の要件および上記に記載した算定方法に従い、評価対象期間終了後に当社取締役会において決定します。

- ① 在任期間要件を満たすこと（支給対象年度中継続して当社もしくは当社子会社の取締役またはエグゼクティブオフィサーのいずれかの地位にあったこと等を要する）
- ② 権利確定前に退任する場合は、懲戒処分等による退任ではないこと
- ③ その他本制度の趣旨を達成するために必要なものとして当社取締役会が定める要件を充足すること

なお、本制度においては、マルス・クローバック条項を導入しており、対象取締役に重大な不正行為があった場合等一定の場合には、取締役会はその決定により、株式ユニットの数を減少させ、または返還を受けることができます。

対象取締役の退任時の取り扱いは、以下のとおりです。

対象取締役が評価対象期間中に当社または当社子会社の取締役およびエグゼクティブオフィサーの地位を喪失した場合であっても、上記支給要件を満たす場合は、当該地位の喪失事由の性質に応じ、支給上限額および交付上限株式数の範囲内で当社取締役会において定める合理的な方法に基づき算定した数の当社普通株式もしくは金銭またはその双方を、当社取締役会が定める時期に交付または支給することがあります。なお、対象取締役の退任に伴い評価対象期間の終了前に本制度に基づく報酬等を支給する場合は、当該対象取締役に交付する株式の数または支給する金銭の額の算定には、当該支給に係る当社取締役会決議の日の前営業日における東京証券取引所における当社普通株式の終値（同日に取引が成立していない場合は、それに先立つ直近取引日の終値）を用います。



(ト) 指名・報酬諮問委員会および同委員会に設置するCEOレビュー会議の役割

当社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 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全体の評価を行っています。また、CEOレビュー会議は、社長 CEOの再任等に関する審議・検討も実施しており、社長 CEOの適切な任命およ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 CEOおよび同人が率いる業務執行体制からの独立性を重視し、社外取締役および社外監査役で構成しています。

また、社長 CEO以外のエグゼクティブオフィサー（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 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)

当社の取締役の基本報酬と賞与の合計額は、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。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9名です。

また、金銭報酬とは別枠で、第122回定時株主総会（2022年3月25日）において、社外取締役以外の取締役に對する業績連動型株式報酬（パフォーマンス・シェア・ユニット）として86,000株以内を支給する（うち43,000株を上限に、当該報酬制度に基づく報酬等の50%分を当社普通株式交付のための金銭報酬債権で、残りを金銭で支給する）ものと決議しています。当該株主総会終結時点の取締役の員数は8名（うち社外取締役4名）でした。

(監査役)

当社の監査役に対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5名です。

(5) 【株式の保有状況】

① 投資株式の区分の基準および考え方

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。

② 保有目的が純投資目的以外の目的である投資株式

a. 保有方針および保有の合理性を検証する方法なら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. 銘柄数および貸借対照表計上額

|            | 銘柄数<br>(銘柄) | 貸借対照表計上額の<br>合計額(百万円) |
|------------|-------------|-----------------------|
| 非上場株式      | 23          | 433                   |
| 非上場株式以外の株式 | 3           | 1,048                 |

(当事業年度において株式数が増加した銘柄)

|            | 銘柄数<br>(銘柄) | 株式数の増加に係る取得<br>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 | —           | —                          | —         |

(当事業年度において株式数が減少した銘柄)

|            | 銘柄数<br>(銘柄) | 株式数の減少に係る売却<br>価額の合計額(百万円) |
|------------|-------------|----------------------------|
| 非上場株式      | 19          | 204                        |
| 非上場株式以外の株式 | 3           | 3,369                      |

c. 特定投資株式およ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<br>およ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<br>(百万円) | 貸借対照表計上額<br>(百万円) |                                                                                                                                                              |             |
| 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、上記の方針およ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           |
|            | 550               | 688               |                                                                                                                                                              |             |
| (株)プラネット   | 300               | 300               | 当該会社が提供する商品流通システムの利用等を行っており、同社との良好な取引関係の維持・強化を図るために、「当社の政策保有株式縮減に関する方針」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、上記の方針およ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           |
|            | 438               | 437               |                                                                                                                                                              |             |
| ゼリア新薬工業(株) | 30                | 90                | 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、「当社の政策保有株式縮減に関する方針」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、上記の方針およ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           |
|            | 58                | 171               |                                                                                                                                                              |             |
| (株)PALTAC  | —                 | 450               | —                                                                                                                                                            | 無           |
|            | —                 | 2,524             |                                                                                                                                                              |             |
| 日本精化(株)    | —                 | 466               | —                                                                                                                                                            | 有           |
|            | —                 | 664               |                                                                                                                                                              |             |

(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、貸借対照表計上額が当社資本金額の1%を超える銘柄はありません。

みなし保有株式

該当事項はありません。

③ 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。

④ 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。

⑤ 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す。

### 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(2021年1月1日から2021年12月31日まで)の連結財務諸表及び事業年度(2021年1月1日から2021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】

### ① 【連結貸借対照表】

(単位：百万円)

|               | 前連結会計年度<br>(2020年12月31日) | 当連結会計年度<br>(2021年12月31日) |
|---------------|--------------------------|--------------------------|
| 資産の部          |                          |                          |
| 流動資産          |                          |                          |
| 現金及び預金        | ※1 130,013               | ※1 172,056               |
| 受取手形及び売掛金     | 144,728                  | 151,115                  |
| 有価証券          | 21,000                   | —                        |
| たな卸資産         | ※2 170,031               | ※2 143,758               |
| その他           | 52,634                   | 58,636                   |
| 貸倒引当金         | △3,644                   | △4,032                   |
| 流動資産合計        | 514,763                  | 521,533                  |
| 固定資産          |                          |                          |
| 有形固定資産        |                          |                          |
| 建物及び構築物       | ※1 251,762               | ※1 279,630               |
| 減価償却累計額       | △103,831                 | △113,243                 |
| 建物及び構築物（純額）   | 147,931                  | 166,387                  |
| 機械装置及び運搬具     | ※1 118,883               | ※1 130,920               |
| 減価償却累計額       | △63,344                  | △69,670                  |
| 機械装置及び運搬具（純額） | 55,538                   | 61,249                   |
| 工具、器具及び備品     | ※1 102,657               | ※1 103,668               |
| 減価償却累計額       | △60,680                  | △65,138                  |
| 工具、器具及び備品（純額） | 41,976                   | 38,529                   |
| 土地            | 44,605                   | 46,519                   |
| リース資産         | 10,671                   | 12,623                   |
| 減価償却累計額       | △5,251                   | △5,812                   |
| リース資産（純額）     | 5,420                    | 6,811                    |
| 使用権資産         | 29,133                   | 38,401                   |
| 減価償却累計額       | △10,870                  | △16,681                  |
| 使用権資産（純額）     | 18,262                   | 21,719                   |
| 建設仮勘定         | 27,308                   | 16,188                   |
| 有形固定資産合計      | 341,044                  | 357,405                  |
| 無形固定資産        |                          |                          |
| のれん           | 54,429                   | 44,159                   |
| リース資産         | 403                      | 300                      |
| 商標権           | 131,636                  | 40,322                   |
| その他           | 54,922                   | 61,707                   |
| 無形固定資産合計      | 241,392                  | 146,489                  |
| 投資その他の資産      |                          |                          |
| 投資有価証券        | ※1, ※3 13,527            | ※1, ※3 9,717             |
| 長期貸付金         | 0                        | 31,116                   |
| 長期前払費用        | 14,125                   | 12,367                   |
| 繰延税金資産        | 42,501                   | 72,968                   |
| その他           | ※1 37,014                | ※1 27,792                |
| 貸倒引当金         | △140                     | △30                      |
| 投資その他の資産合計    | 107,029                  | 153,932                  |
| 固定資産合計        | 689,466                  | 657,827                  |
| 資産合計          | 1,204,229                | 1,179,360                |

(単位：百万円)

|               | 前連結会計年度<br>(2020年12月31日) | 当連結会計年度<br>(2021年12月31日) |
|---------------|--------------------------|--------------------------|
| <b>負債の部</b>   |                          |                          |
| 流動負債          |                          |                          |
| 支払手形及び買掛金     | 21,187                   | 28,021                   |
| 電子記録債務        | 55,740                   | 40,584                   |
| 短期借入金         | 56,491                   | —                        |
| 1年内返済予定の長期借入金 | ※1 10,730                | ※1 730                   |
| 1年内償還予定の社債    | —                        | 15,000                   |
| リース債務         | 8,344                    | 9,664                    |
| 未払金           | 75,695                   | 96,488                   |
| 未払法人税等        | 7,374                    | 45,600                   |
| 返品調整引当金       | 6,227                    | 3,379                    |
| 返金負債          | 10,518                   | 13,631                   |
| 賞与引当金         | 15,024                   | 29,557                   |
| 役員賞与引当金       | 165                      | 169                      |
| 危険費用引当金       | 545                      | 293                      |
| 事業撤退損失引当金     | 725                      | 95                       |
| 構造改革引当金       | —                        | 8,524                    |
| その他           | 84,208                   | 92,291                   |
| 流動負債合計        | 352,977                  | 384,031                  |
| 固定負債          |                          |                          |
| 社債            | 65,000                   | 50,000                   |
| 長期借入金         | ※1 167,861               | ※1 95,915                |
| リース債務         | 15,872                   | 19,673                   |
| 長期末払金         | 52,968                   | 4,756                    |
| 退職給付に係る負債     | 27,189                   | 18,587                   |
| 債務保証損失引当金     | 350                      | 350                      |
| 繰延税金負債        | 2,944                    | 1,040                    |
| その他           | 12,472                   | 37,573                   |
| 固定負債合計        | 344,658                  | 227,896                  |
| 負債合計          | 697,635                  | 611,927                  |
| <b>純資産の部</b>  |                          |                          |
| 株主資本          |                          |                          |
| 資本金           | 64,506                   | 64,506                   |
| 資本剰余金         | 70,741                   | 70,741                   |
| 利益剰余金         | 339,817                  | 366,306                  |
| 自己株式          | △2,455                   | △2,338                   |
| 株主資本合計        | 472,610                  | 499,217                  |
| その他の包括利益累計額   |                          |                          |
| その他有価証券評価差額金  | 3,054                    | 1,267                    |
| 為替換算調整勘定      | 5,257                    | 37,881                   |
| 退職給付に係る調整累計額  | 3,366                    | 6,656                    |
| その他の包括利益累計額合計 | 11,678                   | 45,805                   |
| 新株予約権         | 1,399                    | 1,067                    |
| 非支配株主持分       | 20,905                   | 21,343                   |
| 純資産合計         | 506,593                  | 567,433                  |
| 負債純資産合計       | 1,204,229                | 1,179,360                |



② 【連結損益計算書及び連結包括利益計算書】

【連結損益計算書】

(単位：百万円)

|                                          | 前連結会計年度<br>(自 2020年1月1日<br>至 2020年12月31日) | 当連結会計年度<br>(自 2021年1月1日<br>至 2021年12月31日) |
|------------------------------------------|-------------------------------------------|-------------------------------------------|
| 売上高                                      | 920,888                                   | 1,035,165                                 |
| 売上原価                                     | 238,401                                   | 262,959                                   |
| 売上総利益                                    | 682,487                                   | 772,206                                   |
| 販売費及び一般管理費                               | ※1, ※2 667,523                            | ※1, ※2 730,619                            |
| 営業利益                                     | 14,963                                    | 41,586                                    |
| 営業外収益                                    |                                           |                                           |
| 受取利息                                     | 762                                       | 1,213                                     |
| 受取配当金                                    | 153                                       | 273                                       |
| 持分法による投資利益                               | 269                                       | —                                         |
| 受取家賃                                     | 638                                       | 567                                       |
| 補助金収入                                    | 2,776                                     | 3,362                                     |
| 為替差益                                     | —                                         | 2,359                                     |
| その他                                      | 1,453                                     | 1,678                                     |
| 営業外収益合計                                  | 6,054                                     | 9,453                                     |
| 営業外費用                                    |                                           |                                           |
| 支払利息                                     | 2,226                                     | 1,881                                     |
| 持分法による投資損失                               | —                                         | 1,090                                     |
| 為替差損                                     | 3,088                                     | —                                         |
| その他負債の利息                                 | 1,332                                     | 529                                       |
| その他                                      | 4,732                                     | 2,702                                     |
| 営業外費用合計                                  | 11,379                                    | 6,204                                     |
| 経常利益                                     | 9,638                                     | 44,835                                    |
| 特別利益                                     |                                           |                                           |
| 固定資産売却益                                  | ※3 9,716                                  | ※3 561                                    |
| 事業譲渡益                                    | —                                         | ※4 73,954                                 |
| 持分変動利益                                   | —                                         | ※5 13,520                                 |
| 投資有価証券売却益                                | 819                                       | 2,733                                     |
| 助成金等による収入                                | ※6 6,018                                  | ※6 1,965                                  |
| 新株予約権戻入益                                 | —                                         | 331                                       |
| 特別利益合計                                   | 16,554                                    | 93,066                                    |
| 特別損失                                     |                                           |                                           |
| 固定資産処分損                                  | ※7 3,665                                  | ※7 2,491                                  |
| 減損損失                                     | ※8 944                                    | ※8 26,463                                 |
| 構造改革費用                                   | ※9 3,196                                  | ※9 31,110                                 |
| 新型コロナウイルス感染症による損失                        | ※10 18,696                                | ※10 4,507                                 |
| 投資有価証券売却損                                | 4                                         | 67                                        |
| 投資有価証券評価損                                | 499                                       | 4                                         |
| 事業撤退損                                    | ※11 1,226                                 | —                                         |
| 特別損失合計                                   | 28,234                                    | 64,644                                    |
| 税金等調整前当期純利益<br>又は税金等調整前当期純損失 (△)         | △2,040                                    | 73,256                                    |
| 法人税、住民税及び事業税                             | 6,199                                     | 61,923                                    |
| 過年度法人税等戻入額                               | —                                         | △1,165                                    |
| 法人税等調整額                                  | 880                                       | △32,413                                   |
| 法人税等合計                                   | 7,079                                     | 28,344                                    |
| 当期純利益又は当期純損失 (△)                         | △9,120                                    | 44,912                                    |
| 非支配株主に帰属する当期純利益                          | 2,540                                     | 2,472                                     |
| 親会社株主に帰属する当期純利益<br>又は親会社株主に帰属する当期純損失 (△) | △11,660                                   | 42,439                                    |

【連結包括利益計算書】

(単位：百万円)

|                  | 前連結会計年度<br>(自 2020年1月1日<br>至 2020年12月31日) | 当連結会計年度<br>(自 2021年1月1日<br>至 2021年12月31日) |
|------------------|-------------------------------------------|-------------------------------------------|
| 当期純利益又は当期純損失 (△) | △9,120                                    | 44,912                                    |
| その他の包括利益         |                                           |                                           |
| その他有価証券評価差額金     | 40                                        | △1,779                                    |
| 為替換算調整勘定         | △5,562                                    | 34,247                                    |
| 退職給付に係る調整額       | 25,039                                    | 3,322                                     |
| 持分法適用会社に対する持分相当額 | 34                                        | 519                                       |
| その他の包括利益合計       | ※1 19,551                                 | ※1 36,310                                 |
| 包括利益             | 10,431                                    | 81,222                                    |
| (内訳)             |                                           |                                           |
| 親会社株主に係る包括利益     | 7,672                                     | 76,565                                    |
| 非支配株主に係る包括利益     | 2,759                                     | 4,656                                     |

③ 【連結株主資本等変動計算書】

前連結会計年度(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 |
| 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<br>当期純利益又は親会社<br>株主に帰属する当期純<br>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<br>引及びその他                            |        |        | 92      |        | 92      |
| 株主資本以外の項目の<br>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<br>評価差額金 | 為替換算<br>調整勘定 | 退職給付に係る<br>調整累計額 | その他の包括<br>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 |
| 当期変動額                                           |                  |              |                  |                   |       |         |         |
| 剰余金の配当                                          |                  |              |                  |                   |       |         | △19,972 |
| 親会社株主に帰属する<br>当期純利益又は親会社<br>株主に帰属する当期純<br>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<br>引及びその他                            |                  |              |                  |                   |       |         | 92      |
| 株主資本以外の項目の<br>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 |

当連結会計年度(自 2021年1月1日 至 2021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 | 339,817 | △2,455 | 472,610 |
| 当期変動額                                            |        |        |         |        |         |
| 剰余金の配当                                           |        |        | △15,978 |        | △15,978 |
| 親会社株主に帰属する<br>当期純利益又は親会社<br>株主に帰属する当期純<br>損失 (△) |        |        | 42,439  |        | 42,439  |
| 自己株式の取得                                          |        |        |         | △23    | △23     |
| 自己株式の処分                                          |        |        | △69     | 140    | 71      |
| 非支配持分との資本取<br>引及びその他                             |        |        | 98      |        | 98      |
| 株主資本以外の項目の<br>当期変動額 (純額)                         |        |        |         |        |         |
| 当期変動額合計                                          | —      | —      | 26,489  | 117    | 26,606  |
| 当期末残高                                            | 64,506 | 70,741 | 366,306 | △2,338 | 499,217 |

|                                                  | 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<br>評価差額金 | 為替換算<br>調整勘定 | 退職給付に係る<br>調整累計額 | その他の包括<br>利益累計額合計 |       |         |         |
| 当期首残高                                            | 3,054            | 5,257        | 3,366            | 11,678            | 1,399 | 20,905  | 506,593 |
| 当期変動額                                            |                  |              |                  |                   |       |         |         |
| 剰余金の配当                                           |                  |              |                  |                   |       |         | △15,978 |
| 親会社株主に帰属する<br>当期純利益又は親会社<br>株主に帰属する当期純<br>損失 (△) |                  |              |                  |                   |       |         | 42,439  |
| 自己株式の取得                                          |                  |              |                  |                   |       |         | △23     |
| 自己株式の処分                                          |                  |              |                  |                   |       |         | 71      |
| 非支配持分との資本取<br>引及びその他                             |                  |              |                  |                   |       |         | 98      |
| 株主資本以外の項目の<br>当期変動額 (純額)                         | △1,787           | 32,623       | 3,290            | 34,126            | △332  | 438     | 34,232  |
| 当期変動額合計                                          | △1,787           | 32,623       | 3,290            | 34,126            | △332  | 438     | 60,839  |
| 当期末残高                                            | 1,267            | 37,881       | 6,656            | 45,805            | 1,067 | 21,343  | 567,433 |

## ④ 【連結キャッシュ・フロー計算書】

(単位：百万円)

|                                  | 前連結会計年度<br>(自 2020年1月1日<br>至 2020年12月31日) | 当連結会計年度<br>(自 2021年1月1日<br>至 2021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<br>又は税金等調整前当期純損失 (△) | △2,040                                    | 73,256                                    |
| 減価償却費                            | 60,384                                    | 62,987                                    |
| のれん償却額                           | 7,064                                     | 6,861                                     |
| 減損損失                             | 944                                       | 26,463                                    |
| 固定資産処分損益 (△は益)                   | △6,051                                    | 1,930                                     |
| 投資有価証券売却損益 (△は益)                 | △814                                      | △2,666                                    |
| 助成金等による収入                        | △6,018                                    | △1,965                                    |
| 新型コロナウイルス感染症による損失                | 18,696                                    | 4,507                                     |
| 構造改革費用                           | 3,196                                     | 31,110                                    |
| 事業譲渡益                            | —                                         | △73,954                                   |
| 持分変動利益                           | —                                         | △13,520                                   |
| 新株予約権戻入益                         | —                                         | △331                                      |
| 貸倒引当金の増減額 (△は減少)                 | 960                                       | 86                                        |
| 返品調整引当金の増減額 (△は減少)               | 896                                       | △1,967                                    |
| 返金負債の増減額 (△は減少)                  | 926                                       | 2,067                                     |
| 賞与引当金の増減額 (△は減少)                 | △9,942                                    | 13,659                                    |
| 役員賞与引当金の増減額 (△は減少)               | 64                                        | 4                                         |
| 危険費用引当金の増減額 (△は減少)               | 183                                       | △267                                      |
| 事業撤退損失引当金の増減額 (△は減少)             | 607                                       | △635                                      |
| 退職給付に係る負債の増減額 (△は減少)             | △5,139                                    | △3,799                                    |
| 受取利息及び受取配当金                      | △916                                      | △1,486                                    |
| 支払利息                             | 2,226                                     | 1,881                                     |
| その他負債の利息                         | 1,332                                     | 529                                       |
| 持分法による投資損益 (△は益)                 | △269                                      | 1,090                                     |
| 売上債権の増減額 (△は増加)                  | 28,545                                    | △1,586                                    |
| たな卸資産の増減額 (△は増加)                 | 10,758                                    | 10,853                                    |
| 仕入債務の増減額 (△は減少)                  | △39,678                                   | 34,000                                    |
| その他                              | 10,164                                    | 2,174                                     |
| 小計                               | 76,081                                    | 171,284                                   |
| 利息及び配当金の受取額                      | 1,107                                     | 1,601                                     |
| 利息の支払額                           | △2,396                                    | △1,929                                    |
| その他負債の利息の支払額                     | △1,218                                    | △493                                      |
| 助成金等の受取額                         | 5,900                                     | 2,083                                     |
| 新型コロナウイルス感染症による損失の支払額            | △17,156                                   | △3,794                                    |
| 構造改革費用の支払額                       | △269                                      | △21,974                                   |
| 法人税等の支払額又は還付額 (△は支払)             | 1,997                                     | △23,889                                   |
| 営業活動によるキャッシュ・フロー                 | 64,045                                    | 122,887                                   |

(単位：百万円)

|                              | 前連結会計年度<br>(自 2020年1月1日<br>至 2020年12月31日) | 当連結会計年度<br>(自 2021年1月1日<br>至 2021年12月31日) |
|------------------------------|-------------------------------------------|-------------------------------------------|
| 投資活動によるキャッシュ・フロー             |                                           |                                           |
| 定期預金の預入による支出                 | △12,778                                   | △23,693                                   |
| 定期預金の払戻による収入                 | 11,221                                    | 24,706                                    |
| 投資有価証券の取得による支出               | △11                                       | △10                                       |
| 投資有価証券の売却による収入               | 1,062                                     | 3,529                                     |
| 事業譲渡による収入                    | —                                         | ※2 149,936                                |
| 有形固定資産の取得による支出               | △56,359                                   | △72,525                                   |
| 有形及び無形固定資産の売却による収入           | 10,441                                    | 1,520                                     |
| 無形固定資産の取得による支出               | △17,130                                   | △19,927                                   |
| 長期前払費用の取得による支出               | △6,425                                    | △4,241                                    |
| 投資不動産の売却による収入                | —                                         | 7,916                                     |
| その他                          | △105                                      | △3,471                                    |
| 投資活動によるキャッシュ・フロー             | △70,084                                   | 63,739                                    |
| 財務活動によるキャッシュ・フロー             |                                           |                                           |
| 短期借入金及びコマーシャル・ペーパーの増減額（△は減少） | △63,464                                   | △57,885                                   |
| 長期借入れによる収入                   | 110,000                                   | 10,000                                    |
| 長期借入金の返済による支出                | △730                                      | △94,714                                   |
| 社債の発行による収入                   | 50,000                                    | —                                         |
| 社債の償還による支出                   | △15,000                                   | —                                         |
| リース債務の返済による支出                | △9,443                                    | △10,451                                   |
| 長期未払金の返済による支出                | △1,981                                    | △3,437                                    |
| 自己株式の取得による支出                 | △12                                       | △23                                       |
| 自己株式の処分による収入                 | 71                                        | 71                                        |
| 配当金の支払額                      | △19,967                                   | △15,987                                   |
| 非支配株主への配当金の支払額               | △2,888                                    | △3,677                                    |
| その他                          | 296                                       | △117                                      |
| 財務活動によるキャッシュ・フロー             | 46,880                                    | △176,222                                  |
| 現金及び現金同等物に係る換算差額             | △1,959                                    | 9,751                                     |
| 現金及び現金同等物の増減額（△は減少）          | 38,881                                    | 20,155                                    |
| 現金及び現金同等物の期首残高               | 97,466                                    | 136,347                                   |
| 現金及び現金同等物の期末残高               | ※1 136,347                                | ※1 156,503                                |



## 【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 69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〕 2社

資生堂インタラクティブビューティー(株)、資生堂クリエイティブ(株)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〕 5社

ドラクエレファントホールディングスLLC、ドラクエレファントLLC、ドラクエレファント ブロッカー, Inc. は、資生堂アメリカズCorp. に吸収合併したことにより、当期より連結の範囲から除外しています。  
上海ホネケーキCo., Ltd. 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。  
ベアエッセンシャル(株)は、保有株式を譲渡したことにより、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)および利益剰余金(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 15社

主要な会社名：(株)Asian Personal Care Holding、(株)ピエールファールブルジャボン

#### 〔新規〕 12社

当連結会計年度より、(株)Asian Personal Care Holdingの株式を取得したため、同社および同社子会社の12社を持分法適用の範囲に含めています。

(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)および利益剰余金(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

##### ① 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。

- ② デリバティブ  
時価法

- ③ 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

- ① 有形固定資産(リース資産およ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 |
- ② 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年                      |
| 商標権      | 9～10年(耐用年数が確定できないものを除く) |
- 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 使用権資産  
定額法を採用しています。
- ⑤ 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

- ① 貸倒引当金  
当社およ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。
- ② 返品調整引当金  
当社および国内連結子会社は、返品による損失に備えるため、過去の返品率および市場の流通状況を勘案して見積った損失見込額を計上しています。
- ③ 賞与引当金  
当社および連結子会社は、従業員に対する賞与支払いに備えるため、将来の支給見込額に基づき、当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。
- 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、当連結会計年度の負担見込額を計上しています。
- ⑤ 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った損失負担見込額を計上しています。
- 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。
- ⑦ 事業撤退損失引当金

ブランドの収束およ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。

⑧ 構造改革引当金

構造改革に係る損失に備え、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

① 退職給付見込額の期間帰属方法

退職給付債務の算定にあたり、退職給付見込額を当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。

② 数理計算上の差異および過去勤務費用の費用処理方法

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

数理計算上の差異は、主としてその発生時の従業員の平均残存勤務期間以内の一定の年数(10年)による定額法により翌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および負債は、各社の決算日の直物為替相場により円貨に換算し、収益および費用は、各社の会計期間に基づく期中平均相場により円貨に換算し、換算差額は純資産の部における為替換算調整勘定およ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

① 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。

② 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

③ 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およ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。

④ ヘッジ有効性評価の方法

特例処理および一体処理によっており、有効性の評価を省略しています。

(7) のれんの償却方法および償却期間

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および容易に換金可能であり、かつ、価値の変動について僅少な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

① 消費税等の会計処理

消費税およ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

当社およ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。

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

当社およ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およ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、繰延税金資産およ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。

(重要な会計上の見積り)

会計上の見積りは、連結財務諸表作成時に入手可能な情報に基づいて合理的な金額を算出しています。当連結会計年度の連結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、翌連結会計年度の連結財務諸表に重要な影響を及ぼすリスクがある項目は以下のとおりです。

1. 「資生堂アメリカズCorp. (以下「資生堂アメリカ」)」報告単位に関するのれんの評価

(1) 当連結会計年度の連結財務諸表に計上した金額、および総資産に占める割合

セグメントごとののれんは以下のとおりです。資生堂アメリカ報告単位に関するのれんは米州事業の20,941百万円であり、こののれんの評価について重要な見積りのリスクを識別しています。

| 勘定科目 | セグメント       | 金額 (百万円) | 総資産に占める割合 |
|------|-------------|----------|-----------|
| のれん  | 日本事業        | 1,544    | 0.1%      |
|      | 中国事業        | 5,693    | 0.5%      |
|      | アジアパシフィック事業 | 3,631    | 0.3%      |
|      | 米州事業        | 20,941   | 1.8%      |
|      | 欧州事業        | 5,124    | 0.4%      |
|      | トラベルリテール事業  | 5,647    | 0.5%      |
|      | その他         | 1,575    | 0.1%      |
|      |             | 44,159   | 3.7%      |

(2) 会計上の見積りの内容について連結財務諸表利用者の理解に資するその他の情報

資生堂アメリカ報告単位に関するのれんについては、米国会計基準を適用している子会社である資生堂アメリカにおいて計上されています。当該のれんは、米国会計基準における非公開会社の代替的な会計処理に基づき、定額法により償却しています。米国会計基準ではのれんは報告単位に配分され、償却性のれんは減損の兆候を識別した場合に減損テストを実施することが求められています。のれんの公正価値の見積りや減損テストにあたっては、外部専門家などによる評価を活用しています。公正価値の見積りは、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、割引率および長期市場成長率など、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、現在およ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、減損テスト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。

2021年度においてはプレステージメイクアップ3ブランドの譲渡により、減損の兆候を識別し、減損テストを行いました。公正価値が帳簿価額を超過していたため、資生堂アメリカ報告単位に関するのれんについては減損損失を認識することはありませんでした。公正価値の算定に用いられた将来キャッシュ・フローは、資生堂アメリカ報告単位の将来事業計画および長期市場成長率3%を基礎として見積っており、米国化粧品市場の長期市場成長率や販売拡大計画に基づく売上や利益率などの各要素の改善を主要な仮定として織り込んでいます。また、割引率は米国リスクフリーレートに会社固有のリスクプレミアムを加味した11%を使用しています。経営者は、当該テストにおける公正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、公正価値が下落し、減損損失が発生する可能性があります。なお、譲渡対象の3ブランドにかかるのれんについては、該当事業に係る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。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(連結損益計算書関係)」をご参照ください。

新型コロナウイルス感染症拡大の影響については、一部の категорияで回復が遅れており、2023年に本格回復するという一定の仮定を置いています。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経済環境への影響が変化した場合には、減損損失が発生し、今後の当社グループの財政状態および経営成績に影響を及ぼす可能性があります。

(未適用の会計基準等)

(当社および国内連結子会社)

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 2021年3月26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) 適用予定日および当該会計基準等の適用による影響

2022年12月期第1四半期連結会計期間よりIFRSを任意適用するため、当該会計基準の適用予定はなく連結財務諸表に与える影響については評価していません。

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2021年6月17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」および「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) 適用予定日および当該会計基準等の適用による影響

2022年12月期第1四半期連結会計期間よりIFRSを任意適用するため、当該会計基準の適用予定はなく連結財務諸表に与える影響については評価していません。

3. グループ通算制度を適用する場合の会計処理及び開示に関する取扱い

- ・「グループ通算制度を適用する場合の会計処理及び開示に関する取扱い」(実務対応報告第42号 2021年8月12日)

(1) 概要

グループ通算制度への移行に伴い、グループ通算制度を適用する場合における法人税および地方法人税ならびに税効果会計の会計処理および開示の取扱いを定めています。

(2) 適用予定日および当該会計基準等の適用による影響

2022年12月期第1四半期連結会計期間よりIFRSを任意適用するため、当該会計基準の適用予定はなく連結財務諸表に与える影響については評価していません。

(在外子会社)

| 会計基準等の名称                      | 概要               |
|-------------------------------|------------------|
| 「リース」<br>(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 |

なお、2022年12月期第1四半期連結会計期間よりIFRSを任意適用するため、当該会計基準の適用予定はなく連結財務諸表に与える影響については評価していません。



(表示方法の変更)

(連結貸借対照表関係)

前連結会計年度において、「投資その他の資産」の「その他」に含めていた「長期貸付金」は、金額的な重要性が増したため、当連結会計年度より区分掲記しています。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、「投資その他の資産」の「その他」に表示していた37,015百万円は「長期貸付金」0百万円、「その他」37,014百万円として組み替えています。

(連結キャッシュ・フロー計算書関係)

前連結会計年度において、「営業活動によるキャッシュ・フロー」の「その他」に含めていた「構造改革費用」および「構造改革費用の支払額」は金額的な重要性が増したため、当連結会計年度より区分掲記しています。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キャッシュ・フロー計算書において、「営業活動によるキャッシュ・フロー」の「その他」に表示していた13,091百万円は「構造改革費用」3,196百万円、「構造改革費用の支払額」△269百万円、「その他」10,164百万円として組み替えています。

前連結会計年度において区分掲記していた、「投資活動によるキャッシュ・フロー」の「敷金及び保証金の差入による支出」について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キャッシュ・フロー計算書において、「投資活動によるキャッシュ・フロー」の「敷金及び保証金の差入による支出」に表示していた△758百万円は、「その他」として組み替えています。

前連結会計年度において区分掲記していた、「財務活動によるキャッシュ・フロー」の「非支配株主からの払込みによる収入」について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キャッシュ・フロー計算書において、「財務活動によるキャッシュ・フロー」の「非支配株主からの払込みによる収入」に表示していた349百万円は、「その他」として組み替えています。

(「会計上の見積りの開示に関する会計基準」の適用)

「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)を当連結会計年度より適用し、連結財務諸表に重要な会計上の見積りに関する注記を記載しています。

ただし、当該注記においては、当該会計基準第11項ただし書きに定める経過的な取扱いに従って、前連結会計年度に係る内容については記載していません。

(追加情報)

(生産および販売に関する契約の締結)

当社および当社の子会社であるボーテプレスステージインターナショナルS.A.S.は、2021年12月15日にDolce&Gabbana S.r.l.とDolce&Gabbana Trademark S.r.l.との間で2022年末まで「DOLCE&GABBANA」の関連製品を生産および販売する契約を締結しました。



(連結貸借対照表関係)

※1 担保資産および担保付債務

担保に供している資産は次のとおりであり、全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<br>(2020年12月31日) | 当連結会計年度<br>(2021年12月31日) |
|-------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 現金及び預金                  | 1,834百万円                 | 1,736百万円                 |
| 建物及び構築物                 | 11,724 "                 | 11,478 "                 |
| 機械装置及び工具器具備品            | 1 "                      | 70 "                     |
| 投資有価証券                  | 1,155 "                  | 1,155 "                  |
| 投資その他の資産 その他<br>(差入保証金) | 15,200 "                 | 15,200 "                 |
| 計                       | 29,915百万円                | 29,640百万円                |

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、全てノンリコース債務です。

|               | 前連結会計年度<br>(2020年12月31日) | 当連結会計年度<br>(2021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         | 16,645 "                 | 15,915 "                 |

※2 たな卸資産の内訳

|          | 前連結会計年度<br>(2020年12月31日) | 当連結会計年度<br>(2021年12月31日) |
|----------|--------------------------|--------------------------|
| 商品及び製品   | 113,810百万円               | 84,120百万円                |
| 仕掛品      | 6,490 "                  | 7,107 "                  |
| 原材料及び貯蔵品 | 49,730 "                 | 52,530 "                 |

※3 非連結子会社およ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<br>(2020年12月31日) | 当連結会計年度<br>(2021年12月31日) |
|------------|--------------------------|--------------------------|
| 投資有価証券(株式) | 2,243百万円                 | 2,431百万円                 |

(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<br>(自 2020年 1月 1日<br>至 2020年12月31日) | 当連結会計年度<br>(自 2021年 1月 1日<br>至 2021年12月31日) |
|-----------|---------------------------------------------|---------------------------------------------|
| 媒体費・媒体製作費 | 86,064百万円                                   | 109,435百万円                                  |
| 見本品・販売用具費 | 43,208 "                                    | 50,243 "                                    |
| 給料・賞与     | 154,069 "                                   | 168,458 "                                   |
| 退職給付費用    | 9,924 "                                     | 6,880 "                                     |

※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<br>(自 2020年 1月 1日<br>至 2020年12月31日) | 当連結会計年度<br>(自 2021年 1月 1日<br>至 2021年12月31日) |
|---------------------------------------------|---------------------------------------------|
| 26,992百万円                                   | 25,619百万円                                   |

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<br>(自 2020年 1月 1日<br>至 2020年12月31日) | 当連結会計年度<br>(自 2021年 1月 1日<br>至 2021年12月31日) |
|---------------------------------------------|---------------------------------------------|
| 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。        | 主として上海ホネケーキCo., Ltd. の清算に伴う建物の売却によるものです。    |

※4 事業譲渡益

| 前連結会計年度<br>(自 2020年 1月 1日<br>至 2020年12月31日) | 当連結会計年度<br>(自 2021年 1月 1日<br>至 2021年12月31日)                                                       |
|---------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                             | パーソナルケア事業およびプレスステージメイクアップ3ブランドの譲渡に係るものです。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(企業結合等関係)」をご参照ください。 |

※5 持分変動利益

| 前連結会計年度<br>(自 2020年 1月 1日<br>至 2020年12月31日) | 当連結会計年度<br>(自 2021年 1月 1日<br>至 2021年12月31日)                                  |
|---------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------|
|                                             | パーソナルケア事業の譲渡に係るものです。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(企業結合等関係)」をご参照ください。 |

※6 助成金等による収入

| 前連結会計年度<br>(自 2020年 1月 1日<br>至 2020年12月31日)                            | 当連結会計年度<br>(自 2021年 1月 1日<br>至 2021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および補助金等です。 | 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および自治体等から支給された、従業員の雇用維持および給料支給に対する助成金および補助金等です。 |

※7 固定資産処分損

| 前連結会計年度<br>(自 2020年 1月 1日<br>至 2020年12月31日) | 当連結会計年度<br>(自 2021年 1月 1日<br>至 2021年12月31日) |
|---------------------------------------------|---------------------------------------------|
| 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。               | 主としてソフトウェアおよび国内工場設備の除却によるものです。              |

※8 減損損失

前連結会計年度(自 2020年1月1日 至 2020年12月31日)

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 |

当連結会計年度(自 2021年1月1日 至 2021年12月31日)

当社グループは以下の資産グループについて減損損失を計上しています。

当社グループでは、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グルーピングを行っており、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。

| 用途    | 場所              | 種類      | 減損損失<br>(百万円) |
|-------|-----------------|---------|---------------|
| 事業用資産 | フランス、パリ (注)1    | 商標権     | 15,582        |
|       | スペイン、マドリッド (注)1 | その他     | 18            |
|       | 計               |         | 15,600        |
|       | 米国、デラウェア (注)2   | のれん     | 7,427         |
|       | 計               |         | 7,427         |
|       | 静岡県、掛川市 (注)3    | 建物及び構築物 | 1,829         |
|       |                 | 機械装置    | 1,445         |
|       |                 | その他     | 51            |
|       | 計               |         | 3,326         |
|       | 東京都 (注)4        | 建物及び構築物 | 92            |
|       |                 | その他     | 16            |
|       | 計               |         | 109           |
| 合計    |                 |         | 26,463        |

- (注) 1 当社の子会社であるボーテプレステージインターナショナルS.A.S.は、Dolce&Gabbana S.r.l.との間でグローバルライセンス契約を締結していましたが、当契約を解消することについて合意しました。当契約の解消に伴い、事業用資産として使用している商標権等の収益性が低下し、投資額の回収が見込めなくなったため、帳簿価額(関連負債控除後)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。なお、回収可能価額は使用価値により測定しており、関連負債控除後の使用価値を零と評価しています。
- 2 プレステージメイクアップ3ブランドの譲渡に係る契約の締結に伴い、当該事業に係る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。なお、回収可能価額は正味売却価額により測定しており、契約に基づく譲渡価額により算定しています。
- 3 ヒアルロン酸の製造終了を意思決定したことに伴い、当社工場の当該事業に係る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。なお、回収可能価額は使用価値により測定しており、零と評価しています。
- 4 国内子会社において、営業利益が継続してマイナスである店舗の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。なお、回収可能価額は割引率を6.2%として算出した使用価値により測定しています。

#### ※9 構造改革費用

| 前連結会計年度<br>(自 2020年 1月 1日<br>至 2020年12月31日) | 当連結会計年度<br>(自 2021年 1月 1日<br>至 2021年12月31日)                                                                                                                                                                                                         |
|---------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 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。 | 主にDolce&Gabbana S.r.l.とのグローバルライセンス契約の解消に伴う契約解消に係る費用や割増退職金等20,930百万円、欧州での組織最適化に伴う割増退職金等2,279百万円、プレステージメイクアップ3ブランドの譲渡に係るアドバイザー費用等1,688百万円、および当該譲渡に関連した一部オフィスや店舗閉鎖費用等2,926百万円、「Za」、「PURE&MILD」のブランド譲渡に伴う割増退職金等1,463百万円、パーソナルケア事業譲渡に伴う転籍一時金等1,324百万円です。 |

#### ※10 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感染拡大防止のため、従業員の店頭派遣を停止した期間およ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<br>(自 2020年 1月 1日<br>至 2020年12月31日) | 当連結会計年度<br>(自 2021年 1月 1日<br>至 2021年12月31日) |
|----------------|---------------------------------------------|---------------------------------------------|
| 従業員給与及び手当      | 11,781百万円                                   | 3,756百万円                                    |
| 工場及び店舗に係る固定費   | 5,016 〃                                     | 750 〃                                       |
| 解約違約金・キャンセル費用等 | 1,898 〃                                     | —                                           |
| 計              | 18,696百万円                                   | 4,507百万円                                    |

#### ※11 事業撤退損

| 前連結会計年度<br>(自 2020年 1月 1日<br>至 2020年12月31日) | 当連結会計年度<br>(自 2021年 1月 1日<br>至 2021年12月31日) |
|---------------------------------------------|---------------------------------------------|
| 一部ブランドの収束に伴う費用です。                           | —                                           |

(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<br>(自 2020年 1月 1日<br>至 2020年12月31日) | 当連結会計年度<br>(自 2021年 1月 1日<br>至 2021年12月31日) |
|------------------|---------------------------------------------|---------------------------------------------|
| その他有価証券評価差額金     |                                             |                                             |
| 当期発生額            | 618                                         | △75                                         |
| 組替調整額            | △643                                        | △2,510                                      |
| 税効果調整前           | △25                                         | △2,586                                      |
| 税効果額             | 65                                          | 806                                         |
| その他有価証券評価差額金     | 40                                          | △1,779                                      |
| 為替換算調整勘定         |                                             |                                             |
| 当期発生額            | △5,562                                      | 34,263                                      |
| 組替調整額            | —                                           | △16                                         |
| 税効果調整前           | △5,562                                      | 34,247                                      |
| 税効果額             | —                                           | —                                           |
| 為替換算調整勘定         | △5,562                                      | 34,247                                      |
| 退職給付に係る調整額       |                                             |                                             |
| 当期発生額            | 33,034                                      | 2,953                                       |
| 組替調整額            | 4,641                                       | 2,032                                       |
| 税効果調整前           | 37,676                                      | 4,986                                       |
| 税効果額             | △12,637                                     | △1,663                                      |
| 退職給付に係る調整額       | 25,039                                      | 3,322                                       |
| 持分法適用会社に対する持分相当額 |                                             |                                             |
| 当期発生額            | 32                                          | 518                                         |
| 組替調整額            | 2                                           | 1                                           |
| 持分法適用会社に対する持分相当額 | 34                                          | 519                                         |
| その他の包括利益合計       | 19,551                                      | 36,310                                      |



(連結株主資本等変動計算書関係)

前連結会計年度(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<br>株式数(千株) | 当連結会計年度<br>増加株式数(千株) | 当連結会計年度<br>減少株式数(千株) | 当連結会計年度末<br>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<br>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<br>年度末残高<br>(百万円) |
|---------------|----------------------------|----------------|---------------------|---------------|---------------|--------------|-------------------------|
|               |                            |                | 当連結<br>会計年度<br>期首   | 当連結会計<br>年度増加 | 当連結会計<br>年度減少 | 当連結<br>会計年度末 |                         |
| 提出会社<br>(親会社) | ストックオプション<br>としての新株予<br>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<br>(百万円) | 1株当たり配当額<br>(円) | 基準日         | 効力発生日      |
|----------------------|-------|-----------------|-----------------|-------------|------------|
| 2020年3月25日<br>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<br>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<br>(百万円) | 1株当たり<br>配当額(円) | 基準日         | 効力発生日      |
|----------------------|-------|-------|-----------------|-----------------|-------------|------------|
| 2021年3月25日<br>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 |

当連結会計年度(自 2021年1月1日 至 2021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<br>株式数(千株) | 当連結会計年度<br>増加株式数(千株) | 当連結会計年度<br>減少株式数(千株) | 当連結会計年度末<br>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  | 534                  | 3                    | 30                   | 506                 |
| 合計    | 534                  | 3                    | 30                   | 506                 |

(注) 1 普通株式の自己株式の株式数の増加3千株は、単元未満株式の買取請求による3千株です。

2 普通株式の自己株式の株式数の減少30千株は、ストックオプションの権利行使による30千株およ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<br>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<br>年度末残高<br>(百万円) |
|---------------|--------------------|----------------|---------------------|---------------|---------------|--------------|-------------------------|
|               |                    |                | 当連結<br>会計年度<br>期首   | 当連結会計<br>年度増加 | 当連結会計<br>年度減少 | 当連結<br>会計年度末 |                         |
| 提出会社<br>(親会社) | ストックオプションとしての新株予約権 | —              | —                   |               |               |              | 1,067                   |
| 合計            |                    |                | —                   |               |               |              | 1,067                   |

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<br>(百万円) | 1株当たり配当額<br>(円) | 基準日         | 効力発生日      |
|----------------------|-------|-----------------|-----------------|-------------|------------|
| 2021年3月25日<br>定時株主総会 | 普通株式  | 7,989           | 20.00           | 2020年12月31日 | 2021年3月26日 |
| 2021年8月5日<br>取締役会    | 普通株式  | 7,989           | 20.00           | 2021年6月30日  | 2021年9月3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<br>(百万円) | 1株当たり<br>配当額(円) | 基準日         | 効力発生日      |
|----------------------|-------|-------|-----------------|-----------------|-------------|------------|
| 2022年3月25日<br>定時株主総会 | 普通株式  | 利益剰余金 | 11,984          | 30.00           | 2021年12月31日 | 2022年3月28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<br>(自 2020年1月1日<br>至 2020年12月31日) | 当連結会計年度<br>(自 2021年1月1日<br>至 2021年12月31日) |
|----------------------|-------------------------------------------|-------------------------------------------|
| 現金及び預金勘定             | 130,013百万円                                | 172,056百万円                                |
| 有価証券勘定               | 21,000 "                                  | —                                         |
| 計                    | 151,013百万円                                | 172,056百万円                                |
| 預金期間が3カ月を超える<br>定期預金 | △14,665 "                                 | △15,553 "                                 |
| 現金及び現金同等物            | 136,347百万円                                | 156,503百万円                                |

※2 現金及び現金同等物を対価とする事業の譲渡にかかる資産及び負債の主な内訳

前連結会計年度(自 2020年1月1日 至 2020年12月31日)

該当事項はありません。

当連結会計年度(自 2021年1月1日 至 2021年12月31日)

パーソナルケア事業の譲渡に伴う資産および負債の内訳ならびに事業の譲渡価額と事業譲渡による収入は次のとおりです。

|              |            |
|--------------|------------|
| 流動資産         | 22,273百万円  |
| 固定資産         | 484 "      |
| 流動負債         | △11,420 "  |
| 固定負債         | △366 "     |
| 事業譲渡益        | 73,058 "   |
| 持分変動利益       | 13,520 "   |
| 未実現利益        | 45,604 "   |
| 事業の譲渡価額      | 143,153百万円 |
| 現物出資         | △20,800 "  |
| 事業譲渡に係る未払金   | 1,382 "    |
| 事業譲渡に係る前受金   | 1,352 "    |
| 事業譲渡に係る未収入金  | △999 "     |
| 為替換算差額       | 1,609 "    |
| 差引：事業譲渡による収入 | 125,698百万円 |

プレステージメイクアップブランド事業の譲渡に伴う資産および負債の内訳ならびに事業の譲渡価額と事業譲渡による収入は次のとおりです。

|                |           |
|----------------|-----------|
| 流動資産           | 11,822百万円 |
| 固定資産           | 52,277 "  |
| 流動負債           | △856 "    |
| 固定負債           | △16 "     |
| 事業譲渡益          | 895 "     |
| 減損損失           | △7,427 "  |
| 事業譲渡に伴う運転資本拠出額 | 13,582 "  |
| 長期貸付金評価差額      | 9,382 "   |
| 事業譲渡に係る未収入金    | 1,670 "   |
| 事業譲渡関連費用       | △753 "    |
| 事業の譲渡価額        | 80,577百万円 |
| 長期貸付金          | △30,905 " |
| 長期貸付金評価差額      | △9,382 "  |
| 事業譲渡に伴う運転資本拠出額 | △13,582 " |
| 為替換算差額         | △1,194 "  |
| 現金及び現金同等物      | △1,272 "  |
| 差引：事業譲渡による収入   | 24,238百万円 |

### 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および負債の額は次のとおりです。

|       | 前連結会計年度<br>(自 2020年1月1日<br>至 2020年12月31日) | 当連結会計年度<br>(自 2021年1月1日<br>至 2021年12月31日) |
|-------|-------------------------------------------|-------------------------------------------|
| リース資産 | 2,923百万円                                  | 3,370百万円                                  |
| 使用权資産 | 6,816 "                                   | 11,147 "                                  |
| リース債務 | 9,740 "                                   | 14,517 "                                  |

Dolce&Gabbana S.r.l. とのグローバルライセンス契約解消に伴い減少した資産および負債の額は次のとおりです。

|       | 前連結会計年度<br>(自 2020年1月1日<br>至 2020年12月31日) | 当連結会計年度<br>(自 2021年1月1日<br>至 2021年12月31日) |
|-------|-------------------------------------------|-------------------------------------------|
| 商標権   | —                                         | 48,255百万円                                 |
| 長期未払金 | —                                         | 48,255 "                                  |

(注)長期未払金には、未払金を含みます。

(リース取引関係)

当社また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

①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。

②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 ③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<br>(2020年12月31日) | 当連結会計年度<br>(2021年12月31日) |
|-----|--------------------------|--------------------------|
| 1年内 | 6,522百万円                 | 7,677百万円                 |
| 1年超 | 51,038 "                 | 46,732 "                 |
| 合計  | 57,561 "                 | 54,409 "                 |

3 国際財務報告基準によるリース取引

①使用権資産の内容

主として、賃貸オフィス、ロジスティクスセンター、車両運搬具です。

②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 ④使用権資産」に記載のとおりです。

当社また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<br>(2020年12月31日) | 当連結会計年度<br>(2021年12月31日) |
|-----|--------------------------|--------------------------|
| 1年内 | 276百万円                   | 322百万円                   |
| 1年超 | 4,911 "                  | 5,410 "                  |
| 合計  | 5,188 "                  | 5,732 "                  |

(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・ペーパーおよび社債等による方針です。デリバティブは、外貨建債権債務の為替変動リスクや借入金の金利変動リスクを回避するために、債権債務残高および実需の範囲内でのみ利用することとしており、投機的な取引は行わない方針です。

(2) 金融商品の内容およびそのリスクならびにリスク管理体制

営業債権である受取手形及び売掛金は、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および残高管理を行っています。

投資有価証券は、主に取引先企業との業務に関連する株式等であり、市場価格の変動リスクに晒されています。リスク管理のため、定期的に時価や発行体(取引先企業)の財務状況等を把握しています。長期貸付金のうち主なものはプレステージメイクアップ3ブランドの譲渡に伴い取得したセラーノートであり、譲渡先の信用リスクに晒されています。リスク管理のため、契約条件の達成状況などを定期的にモニタリングし、債権の回収可能性について検証しています。

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

有利子負債の長期借入金、社債およびリース債務は主に設備投資、ドラックエレファントホールディングスLLC買収およ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、為替リスクおよ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(金利スワップ取引および金利通貨スワップ取引)をヘッジ手段として利用しています。

デリバティブ取引は、外貨建債権債務に係る為替の変動リスクに対するヘッジ取引を目的とした為替予約取引や通貨オプション取引、借入金に係る支払金利の変動リスクに対するヘッジ取引を目的とした金利スワップ取引、ならびに外貨建借入金に係る為替の変動リスクおよび支払金利の変動リスクに対するヘッジ取引を目的とした金利通貨スワップ取引です。なお、ヘッジ会計に関するヘッジ手段とヘッジ対象、ヘッジ方針、ヘッジの有効性の評価方法等については、「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、時価およ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(2020年12月31日)

|                             | 連結貸借対照表<br>計上額(※)<br>(百万円) | 時価(※)<br>(百万円) | 差額<br>(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・投資有価証券<br>その他有価証券  | 29,739                     | 29,739         | —           |
| (4) 支払手形・電子記録債務・<br>買掛金・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                |                            |                |             |
| ① ヘッジ会計が適用されていないもの          | 291                        | 291            | —           |
| ② 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。

当連結会計年度(2021年12月31日)

|                             | 連結貸借対照表<br>計上額(※)<br>(百万円) | 時価(※)<br>(百万円) | 差額<br>(百万円) |
|-----------------------------|----------------------------|----------------|-------------|
| (1) 現金及び預金                  | 172,056                    | 172,056        | —           |
| (2) 受取手形及び売掛金(貸倒引当金控除前)     | 151,115                    | 151,115        | —           |
| (3) 有価証券・投資有価証券<br>その他有価証券  | 5,570                      | 5,570          | —           |
| (4) 長期貸付金                   | 31,116                     | 31,116         | —           |
| (5) 支払手形・電子記録債務・<br>買掛金・未払金 | (165,094)                  | (165,094)      | —           |
| (6) 短期借入金                   | —                          | —              | —           |
| (7) 社債                      | (65,000)                   | (64,967)       | 33          |
| (8) 長期借入金                   | (96,645)                   | (96,599)       | 45          |
| (9) リース債務                   | (29,338)                   | (29,185)       | 153         |
| (10) デリバティブ取引               |                            |                |             |
| ① ヘッジ会計が適用されていないもの          | (501)                      | (501)          | —           |
| ② ヘッジ会計が適用されているもの           | —                          | (201)          | △201        |
| (11) 長期未払金                  | (4,756)                    | (4,756)        | —           |

(※) 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ならびに有価証券およびデリバティブ取引に関する事項

(1) 現金及び預金、(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・投資有価証券

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

長期貸付金の時価はキャッシュ・フロー総額を一定の利率で割り引いて算定する手法によっています。

(5) 支払手形・電子記録債務・買掛金・未払金、(6) 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。

(7) 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。

(8) 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。

(9) 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。

(10) 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。

(11) 長期未払金

長期未払金の帳簿価額および時価については、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および算定しています。

(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<br>(2020年12月31日) | 当連結会計年度<br>(2021年12月31日) |
|-------------|--------------------------|--------------------------|
| 子会社・関連会社株式  | 2,243                    | 2,431                    |
| 非上場株式       | 2,441                    | 1,483                    |
| 投資事業有限責任組合等 | 103                      | 231                      |

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・投資有価証券 その他有価証券」には含めていません。

前連結会計年度において、その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。当連結会計年度において、その他有価証券で時価のない株式について4百万円の減損処理を行っています。

(注3) 金銭債権および満期がある有価証券の連結決算日後の償還予定額  
前連結会計年度(2020年12月31日)

|                                    | 1年以内<br>(百万円) | 1年超5年以内<br>(百万円) | 5年超10年以内<br>(百万円) | 10年超<br>(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・投資有価証券                        |               |                  |                   |               |
| その他有価証券のうち満期のあるもの<br>(譲渡性預金)       | 21,000        | —                | —                 | —             |
| その他有価証券のうち満期のあるもの<br>(社債)          | —             | —                | —                 | —             |
| その他有価証券のうち満期のあるもの<br>(投資信託)        | —             | —                | —                 | —             |
| その他有価証券のうち満期のあるもの<br>(投資事業有限責任組合等) | —             | 103              | —                 | —             |
| その他                                | —             | —                | —                 | —             |
| 合計                                 | 295,741       | 103              | —                 | —             |

当連結会計年度(2021年12月31日)

|                                    | 1年以内<br>(百万円) | 1年超5年以内<br>(百万円) | 5年超10年以内<br>(百万円) | 10年超<br>(百万円) |
|------------------------------------|---------------|------------------|-------------------|---------------|
| 現金及び預金                             | 172,056       | —                | —                 | —             |
| 受取手形及び売掛金                          | 151,115       | —                | —                 | —             |
| 長期貸付金                              | —             | —                | 40,288            | —             |
| 有価証券・投資有価証券                        |               |                  |                   |               |
| その他有価証券のうち満期のあるもの<br>(譲渡性預金)       | —             | —                | —                 | —             |
| その他有価証券のうち満期のあるもの<br>(社債)          | —             | —                | —                 | —             |
| その他有価証券のうち満期のあるもの<br>(投資信託)        | —             | —                | —                 | —             |
| その他有価証券のうち満期のあるもの<br>(投資事業有限責任組合等) | —             | 231              | —                 | —             |
| その他                                | —             | —                | —                 | —             |
| 合計                                 | 323,171       | 231              | 40,288            | —             |

(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(2020年12月31日)

|       | 1年以内<br>(百万円) | 1年超<br>2年以内<br>(百万円) | 2年超<br>3年以内<br>(百万円) | 3年超<br>4年以内<br>(百万円) | 4年超<br>5年以内<br>(百万円) | 5年超<br>(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。

当連結会計年度(2021年12月31日)

|       | 1年以内<br>(百万円) | 1年超<br>2年以内<br>(百万円) | 2年超<br>3年以内<br>(百万円) | 3年超<br>4年以内<br>(百万円) | 4年超<br>5年以内<br>(百万円) | 5年超<br>(百万円) |
|-------|---------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|--------------|
| 社債    | 15,000        | 10,000               | —                    | 40,000               | —                    | —            |
| 長期借入金 | 730           | 15,915               | 30,000               | 5,000                | —                    | 45,000       |
| リース債務 | 9,664         | 7,316                | 4,266                | 2,435                | 1,742                | 3,912        |
| 長期未払金 | 279           | 319                  | 303                  | 336                  | 366                  | 765          |
| 合計    | 25,673        | 33,550               | 34,569               | 47,771               | 2,108                | 49,677       |

(注) 長期未払金には未払金を含みます。

(有価証券関係)

① その他有価証券

前連結会計年度(自 2020年1月1日 至 2020年12月31日)

| 種類                         |           | 連結貸借対照表<br>計上額<br>(百万円) | 取得原価<br>(百万円) | 差額<br>(百万円) |
|----------------------------|-----------|-------------------------|---------------|-------------|
| 連結貸借対照表計上額が<br>取得原価を超えるもの  | (1) 株式    | 5,310                   | 1,319         | 3,990       |
|                            | (2) 債券    |                         |               |             |
|                            | ① 国債・地方債等 | —                       | —             | —           |
|                            | ② 社債      | —                       | —             | —           |
|                            | ③ その他     | —                       | —             | —           |
|                            | (3) その他   | —                       | —             | —           |
|                            | 小計        | 5,310                   | 1,319         | 3,990       |
| 連結貸借対照表計上額が<br>取得原価を超えないもの | (1) 株式    | 63                      | 118           | △55         |
|                            | (2) 債券    |                         |               |             |
|                            | ① 国債・地方債等 | —                       | —             | —           |
|                            | ② 社債      | —                       | —             | —           |
|                            | ③ その他     | —                       | —             | —           |
|                            | (3) その他   | 24,364                  | 24,364        | —           |
|                            | 小計        | 24,428                  | 24,483        | △55         |
| 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。

当連結会計年度(自 2021年1月1日 至 2021年12月31日)

| 種類                         |           | 連結貸借対照表<br>計上額<br>(百万円) | 取得原価<br>(百万円) | 差額<br>(百万円) |
|----------------------------|-----------|-------------------------|---------------|-------------|
| 連結貸借対照表計上額が<br>取得原価を超えるもの  | (1) 株式    | 1,899                   | 500           | 1,399       |
|                            | (2) 債券    |                         |               |             |
|                            | ① 国債・地方債等 | —                       | —             | —           |
|                            | ② 社債      | —                       | —             | —           |
|                            | ③ その他     | —                       | —             | —           |
|                            | (3) その他   | 2,354                   | 1,634         | 719         |
|                            | 小計        | 4,254                   | 2,135         | 2,118       |
| 連結貸借対照表計上額が<br>取得原価を超えないもの | (1) 株式    | 77                      | 118           | △41         |
|                            | (2) 債券    |                         |               |             |
|                            | ① 国債・地方債等 | —                       | —             | —           |
|                            | ② 社債      | —                       | —             | —           |
|                            | ③ その他     | —                       | —             | —           |
|                            | (3) その他   | 1,239                   | 1,257         | △18         |
|                            | 小計        | 1,316                   | 1,376         | △60         |
| 合計                         |           | 5,570                   | 3,511         | 2,058       |

(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および経営成績を勘案し、回復可能性を判断しています。

② 売却したその他有価証券

前連結会計年度(自 2020年1月1日 至 2020年12月31日)

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

当連結会計年度(自 2021年1月1日 至 2021年12月31日)

| 種類      | 売却額<br>(百万円) | 売却益の合計額<br>(百万円) | 売却損の合計額<br>(百万円) |
|---------|--------------|------------------|------------------|
| (1) 株式  | 3,529        | 2,733            | 67               |
| (2) 債券  | —            | —                | —                |
| (3) その他 | —            | —                | —                |
| 合計      | 3,529        | 2,733            | 67               |

③ 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はありません。

(デリバティブ取引関係)

前連結会計年度(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<br>(百万円) | うち1年超<br>(百万円) | 時価<br>(百万円) | 評価損益<br>(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<br>の方法    | 取引の種類                     | 主なヘッジ対象 | 契約額等<br>(百万円) | うち1年超<br>(百万円) | 時価<br>(百万円) |
|-----------------|---------------------------|---------|---------------|----------------|-------------|
| 金利スワップ<br>の特例処理 | 金利スワップ取引<br>支払固定・<br>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。

当連結会計年度(2021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<br>(百万円) | うち1年超<br>(百万円) | 時価<br>(百万円) | 評価損益<br>(百万円) |
|-----------|----------|---------------|----------------|-------------|---------------|
| 市場取引以外の取引 | 為替予約取引   |               |                |             |               |
|           | 売建       |               |                |             |               |
|           | 米ドル      | 23,284        | —              | △403        | △403          |
|           | シンガポールドル | 2,378         | —              | △87         | △87           |
|           | 買建       |               |                |             |               |
|           | ユーロ      | 6,529         | —              | △10         | △10           |
| 合計        |          | 32,192        | —              | △501        | △501          |

(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<br>の方法    | 取引の種類                     | 主なヘッジ対象 | 契約額等<br>(百万円) | うち1年超<br>(百万円) | 時価<br>(百万円) |
|-----------------|---------------------------|---------|---------------|----------------|-------------|
| 金利スワップ<br>の特例処理 | 金利スワップ取引<br>支払固定・<br>受取変動 | 長期借入金   | 16,645        | 15,915         | △201        |

(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

当社および国内連結子会社は、確定給付制度として企業年金基金制度、確定拠出制度として確定拠出年金制度または退職金前払い制度を設けています。なお、従業員の退職等に際して、支払時に退職給付費用として処理する割増退職金等を支払う場合があります。

また、一部の海外連結子会社は、確定給付企業年金制度、退職一時金制度および確定拠出型制度を設けています。

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

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<br>(自 2020年1月1日<br>至 2020年12月31日) | 当連結会計年度<br>(自 2021年1月1日<br>至 2021年12月31日) |
| 退職給付債務の期首残高  | 284,062                                   | 256,201                                   |
| 勤務費用         | 8,249                                     | 7,239                                     |
| 利息費用         | 1,598                                     | 1,682                                     |
| 数理計算上の差異の発生額 | △1,039                                    | 2,177                                     |
| 退職給付の支払額     | △11,102                                   | △10,573                                   |
| 過去勤務費用の発生額   | △25,801                                   | —                                         |
| 事業譲渡による減少額   | —                                         | △2,136                                    |
| その他          | 236                                       | 277                                       |
| 退職給付債務の期末残高  | 256,201                                   | 254,870                                   |

(注) 前連結会計年度の過去勤務費用の発生額は、当社および一部の国内連結子会社において退職金制度の改訂に伴い生じた過去勤務費用(退職給付債務の減額)25,828百万円と、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)27百万円の合計額です。

(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<br>(自 2020年1月1日<br>至 2020年12月31日) | 当連結会計年度<br>(自 2021年1月1日<br>至 2021年12月31日) |
| 年金資産の期首残高    | 214,257                                   | 229,012                                   |
| 期待運用収益       | 6,373                                     | 6,774                                     |
| 数理計算上の差異の発生額 | 6,193                                     | 5,131                                     |
| 事業主からの拠出額    | 10,289                                    | 6,966                                     |
| 退職給付の支払額     | △8,164                                    | △10,032                                   |
| 事業譲渡による減少額   | —                                         | △1,773                                    |
| その他          | 63                                        | 204                                       |
| 年金資産の期末残高    | 229,012                                   | 236,283                                   |

(3) 退職給付債務およ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<br>(2020年12月31日) | 当連結会計年度<br>(2021年12月31日) |
| 積立型制度の退職給付債務          | 254,317                  | 252,903                  |
| 年金資産                  | △229,012                 | △236,283                 |
|                       | 25,305                   | 16,619                   |
| 非積立型制度の退職給付債務         | 1,884                    | 1,967                    |
| 連結貸借対照表に計上された負債と資産の純額 | 27,189                   | 18,587                   |
| 退職給付に係る負債             | 27,189                   | 18,587                   |
| 連結貸借対照表に計上された負債と資産の純額 | 27,189                   | 18,587                   |



## (4) 退職給付費用およびその内訳項目の金額

(単位：百万円)

|                 | 前連結会計年度<br>(自 2020年1月1日<br>至 2020年12月31日) | 当連結会計年度<br>(自 2021年1月1日<br>至 2021年12月31日) |
|-----------------|-------------------------------------------|-------------------------------------------|
| 勤務費用            | 8,249                                     | 7,239                                     |
| 利息費用            | 1,598                                     | 1,682                                     |
| 期待運用収益          | △6,373                                    | △6,774                                    |
| 数理計算上の差異の費用処理額  | 5,259                                     | 4,682                                     |
| 過去勤務費用の費用処理額    | △618                                      | △2,570                                    |
| その他             | 1,386                                     | 1,040                                     |
| 確定給付制度に係る退職給付費用 | 9,502                                     | 5,299                                     |

(注) 割増退職金およ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1,386百万円、当連結会計年度 1,040百万円です。

## (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<br>(自 2020年1月1日<br>至 2020年12月31日) | 当連結会計年度<br>(自 2021年1月1日<br>至 2021年12月31日) |
|----------|-------------------------------------------|-------------------------------------------|
| 過去勤務費用   | △25,183                                   | 2,793                                     |
| 数理計算上の差異 | △12,493                                   | △7,779                                    |
| 合計       | △37,676                                   | △4,986                                    |

## (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<br>(2020年12月31日) | 当連結会計年度<br>(2021年12月31日) |
|-------------|--------------------------|--------------------------|
| 未認識過去勤務費用   | △25,183                  | △22,389                  |
| 未認識数理計算上の差異 | 19,947                   | 12,292                   |
| 合計          | △5,236                   | △10,097                  |

## (7) 年金資産に関する事項

## ①年金資産の主な内訳

年金資産合計に対する主な分類ごとの比率は次のとおりです。

|         | 前連結会計年度<br>(2020年12月31日) | 当連結会計年度<br>(2021年12月31日) |
|---------|--------------------------|--------------------------|
| 債券      | 55.1%                    | 48.9%                    |
| 株式      | 19.9%                    | 17.7%                    |
| オルタナティブ | 18.3%                    | 25.7%                    |
| その他     | 6.7%                     | 7.7%                     |
| 合計      | 100.0%                   | 100.0%                   |

## ②長期期待運用収益率の設定方法

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

## (8) 数理計算上の計算基礎に関する事項

主要な数理計算上の計算基礎

|           | 前連結会計年度<br>(自 2020年1月1日<br>至 2020年12月31日) | 当連結会計年度<br>(自 2021年1月1日<br>至 2021年12月31日) |
|-----------|-------------------------------------------|-------------------------------------------|
| 割引率       | 主として0.7%                                  | 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

当社およ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2,418百万円、当連結会計年度2,977百万円、退職金前払い制度の要支給額は前連結会計年度546百万円、当連結会計年度785百万円です。

(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又は利益計上額及び科目名

(単位：百万円)

|            | 前連結会計年度<br>(自 2020年 1月 1日<br>至 2020年12月31日) | 当連結会計年度<br>(自 2021年 1月 1日<br>至 2021年12月31日) |
|------------|---------------------------------------------|---------------------------------------------|
| 販売費及び一般管理費 | 205                                         | 69                                          |
| 新株予約権戻入益   | —                                           | 331                                         |

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

|                        | 2011年度ストックオプション                                                                                                                     | 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28回・第29回新株予約権                                                                                                                      | 第30回・第31回新株予約権                                                                                                                      | 第32回・第33回新株予約権                                                                                                                      |
| 付与対象者の区分及び人数           | 当社取締役 5名<br>当社執行役員 12名                                                                                                              | 当社取締役 5名<br>当社執行役員 14名                                                                                                              | 当社取締役 6名<br>当社執行役員 10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 154,400株                                                                                                                       | 普通株式 209,000株                                                                                                                       | 普通株式 83,600株                                                                                                                        |
| 付与日                    | 2011年8月30日                                                                                                                          | 2012年8月30日                                                                                                                          | 2013年8月29日                                                                                                                          |
| 権利確定条件                 | 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。 | 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。 |
| 対象勤務期間                 | 2011年8月30日～2014年7月31日                                                                                                               | 2012年8月30日～2015年7月31日                                                                                                               | 2013年8月29日～2016年7月31日                                                                                                               |
| 権利行使期間                 | 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                                                                                                                |

|                        | 2014年度ストックオプション                                                                                                                     | 2015年度ストックオプション                                                                                                                     | 2016年度ストックオプション                                                                                                                     |
|------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                        | 第34回・第35回新株予約権                                                                                                                      | 第36回・第37回新株予約権                                                                                                                      | 第38回・第39回新株予約権                                                                                                                      |
| 付与対象者の区分及び人数           | 当社取締役 5名<br>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<br>当社執行役員 12名                                                                          | 当社取締役 3名<br>当社または当社の完全子会社の執行役員 13名<br>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<br>当社または当社の完全子会社の執行役員 20名<br>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                                                     |
| 株式の種類別のストックオプションの数(注)1 | 普通株式 134,300株                                                                                                                       | 普通株式 70,000株                                                                                                                        | 普通株式 112,000株                                                                                                                       |
| 付与日                    | 2014年8月28日                                                                                                                          | 2016年3月30日                                                                                                                          | 2017年3月30日                                                                                                                          |
| 権利確定条件                 | 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。 | 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。 |
| 対象勤務期間                 | 2014年8月28日～2017年7月31日                                                                                                               | 2016年3月30日～2018年8月31日                                                                                                               | 2017年3月30日～2019年8月31日                                                                                                               |
| 権利行使期間                 | 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                                                                                                                |

|                        | 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<br>当社または当社の完全子会社の執行役員 13名<br>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<br>当社または当社の完全子会社の執行役員 12名<br>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 66,200株                                                                                                                        | 普通株式 59,100株                                                                                                                        |
| 付与日                    | 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(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                 | 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                 | 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 2021年1月1日 至 2021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。

|                   | 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28回新株予約権       | 第29回新株予約権 | 第30回新株予約権       | 第31回新株予約権 |
| ① 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          | 7,300           | 9,000     | 13,500          | 25,300    |
| 権利確定              | —               | —         | —               | —         |
| 権利行使              | —               | 4,700     | —               | 3,500     |
| 失効                | —               | —         | —               | —         |
| 未行使残              | 7,300           | 4,300     | 13,500          | 21,800    |
| ② 単価情報            |                 |           |                 |           |
| 権利行使価格(円)         | 1               | 1         | 1               | 1         |
| 行使時平均株価(円)        | —               | 7,629     | —               | 6,925     |
| 付与日における公正な評価単価(円) | 1,294           | 1,294     | 1,001           | 1,001     |

|                   | 2013年度ストックオプション |           | 2014年度ストックオプション |           |
|-------------------|-----------------|-----------|-----------------|-----------|
|                   | 第32回新株予約権       | 第33回新株予約権 | 第34回新株予約権       | 第35回新株予約権 |
| ① 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          | 19,700          | 14,700    | 12,400          | 29,500    |
| 権利確定              | —               | —         | —               | —         |
| 権利行使              | 3,800           | —         | —               | 5,300     |
| 失効                | —               | —         | —               | —         |
| 未行使残              | 15,900          | 14,700    | 12,400          | 24,200    |
| ② 単価情報            |                 |           |                 |           |
| 権利行使価格(円)         | 1               | 1         | 1               | 1         |
| 行使時平均株価(円)        | 7,826           | —         | —               | 7,129     |
| 付与日における公正な評価単価(円) | 1,434           | 1,434     | 1,898.5         | 1,898.5   |

|                   | 2015年度ストックオプション |           | 2016年度ストックオプション |           |
|-------------------|-----------------|-----------|-----------------|-----------|
|                   | 第36回新株予約権       | 第37回新株予約権 | 第38回新株予約権       | 第39回新株予約権 |
| ① スtock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          | 19,500          | 24,000    | 37,400          | 56,100    |
| 権利確定              | —               | —         | —               | —         |
| 権利行使              | —               | 5,800     | 1,500           | 3,300     |
| 失効                | —               | —         | —               | —         |
| 未行使残              | 19,500          | 18,200    | 35,900          | 52,800    |
| ② 単価情報            |                 |           |                 |           |
| 権利行使価格(円)         | 1               | 1         | 1               | 1         |
| 行使時平均株価(円)        | —               | 7,528     | 7,690           | 7,435     |
| 付与日における公正な評価単価(円) | 2,515.5         | 2,515.5   | 2,990           | 2,990     |

|                   | 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40回新株予約権       | 第41回新株予約権 | 第42回新株予約権       | 第43回新株予約権 |
| ① スtockオプションの数    |                 |           |                 |           |
| 権利確定前(株)          |                 |           |                 |           |
| 前連結会計年度末          | —               | —         | 27,200          | 15,300    |
| 付与                | —               | —         | —               | —         |
| 失効                | —               | —         | 19,200          | 11,100    |
| 権利確定              | —               | —         | 8,000           | 4,200     |
| 未確定残              | —               | —         | —               | —         |
| 権利確定後(株)          |                 |           |                 |           |
| 前連結会計年度末          | 33,700          | 30,800    | —               | 16,600    |
| 権利確定              | —               | —         | 8,000           | 4,200     |
| 権利行使              | —               | 2,000     | —               | 400       |
| 失効                | —               | —         | —               | 11,900    |
| 未行使残              | 33,700          | 28,800    | 8,000           | 8,500     |
| ② 単価情報            |                 |           |                 |           |
| 権利行使価格(円)         | 1               | 1         | 1               | 1         |
| 行使時平均株価(円)        | —               | 7,764     | —               | 7,417     |
| 付与日における公正な評価単価(円) | 6,615           | 6,615     | 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の主な原因別の内訳

|                        | 前連結会計年度<br>(2020年12月31日) | 当連結会計年度<br>(2021年12月31日) |
|------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 繰延税金資産                 |                          |                          |
| 退職給付に係る負債              | 7,996百万円                 | 5,301百万円                 |
| たな卸資産、固定資産等の<br>未実現利益  | 2,855 "                  | 15,097 "                 |
| 事業譲渡による未実現利益           | — "                      | 12,599 "                 |
| たな卸資産                  | 19,293 "                 | 18,854 "                 |
| 金融資産評価損                | 402 "                    | 281 "                    |
| 未払費用                   | 7,524 "                  | 8,302 "                  |
| 賞与引当金                  | 3,693 "                  | 7,657 "                  |
| 税務上の繰越欠損金(注)2          | 17,557 "                 | 27,237 "                 |
| 減価償却費                  | 2,785 "                  | 3,982 "                  |
| 返品調整引当金                | 1,627 "                  | 571 "                    |
| 未払事業税等                 | 123 "                    | 3,218 "                  |
| その他                    | 12,542 "                 | 17,638 "                 |
| 繰延税金資産小計               | 76,403百万円                | 120,741百万円               |
| 税務上の繰越欠損金に係る評価性引当額(注)2 | △14,947 "                | △24,166 "                |
| 将来減算一時差異等の合計に係る評価性引当額  | △6,291 "                 | △17,000 "                |
| 評価性引当額小計(注)1           | △21,238百万円               | △41,167百万円               |
| 繰延税金資産合計               | 55,165百万円                | 79,573百万円                |
| 繰延税金負債                 |                          |                          |
| のれん及びその他の無形固定資産        | △7,599百万円                | — 百万円                    |
| その他有価証券評価差額金           | △1,396 "                 | △618 "                   |
| 子会社の留保利益金              | △2,925 "                 | △3,215 "                 |
| 圧縮積立金                  | △2,649 "                 | △2,660 "                 |
| その他                    | △1,036 "                 | △1,151 "                 |
| 繰延税金負債合計               | △15,608百万円               | △7,646百万円                |
| 繰延税金資産の純額              | 39,557百万円                | 71,927百万円                |

(注) 1 評価性引当額が19,929百万円増加しています。この増加の主な内容は、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9,252百万円追加的に認識したこと、米国子会社において将来加算一時差異が7,690百万円減少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<br>2年以内 | 2年超<br>3年以内 | 3年超<br>4年以内 | 4年超<br>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。



当連結会計年度

|              | 1年以内 | 1年超<br>2年以内 | 2年超<br>3年以内 | 3年超<br>4年以内 | 4年超<br>5年以内 | 5年超     | 合計         |
|--------------|------|-------------|-------------|-------------|-------------|---------|------------|
| 税務上の繰越欠損金(a) | 1    | 19          | 9           | －           | 138         | 27,067  | 27,237百万円  |
| 評価性引当額       | △1   | △19         | △5          | －           | △60         | △24,078 | △24,166 〃  |
| 繰延税金資産       | －    | －           | 3           | －           | 77          | 2,988   | (b)3,070 〃 |

(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27,237百万円（法定実効税率を乗じた額）について、繰延税金資産3,070百万円を計上しています。当該繰延税金資産3,070百万円は、主に国内子会社における税務上の繰越欠損金2,193百万円（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<br>(2020年12月31日) | 当連結会計年度<br>(2021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<br>算入されない項目   | —                        | 0.3 〃                    |
| 受取配当金等永久に益金に<br>算入されない項目 | —                        | 1.6 〃                    |
| 未実現利益                    | —                        | △11.1 〃                  |
| 税額控除                     | —                        | △3.8 〃                   |
| 国内子会社との実効税率差異            | —                        | 0.3 〃                    |
| 海外子会社との実効税率差異            | —                        | △10.2 〃                  |
| 評価性引当額の増減                | —                        | 27.2 〃                   |
| 事業譲渡による影響                | —                        | 3.8 〃                    |
| その他                      | —                        | △0.4 〃                   |
| 税効果会計適用後の法人税等の負担率        | —                        | 38.7%                    |

(注) 前連結会計年度は、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 2021年1月1日 至 2021年12月31日)

(パーソナルケア事業の譲渡)

当社は、2021年7月1日付けで当社のパーソナルケア事業(以下、「対象事業」)を当社および当社国内子会社(資生堂ジャパン(株)(以下、「SJ」)および(株)エフティ資生堂(以下、「旧FTS」))から会社分割により(株)ファイントゥデイ資生堂(以下、「新FTS」)に承継させ、新FTSの全株式を(株)Oriental Beauty Holding(以下、「OBH」)に譲渡しました。また、当社は2021年7月1日に現物出資によりOBHの完全親会社である(株)Asian Personal Care Holdingの株式の35%相当を取得しました。なお、2021年10月1日付けでOBHを存続会社、新FTSを消滅会社とする合併が行われ、合併後のOBHの商号を(株)ファイントゥデイ資生堂に変更しています。

また、2021年7月1日に当社中国子会社2社(資生堂(中国)投資有限公司および資生堂化粧品制造有限公司)、2021年9月1日に当社中国子会社1社(資生堂香港有限公司)およびアジアパシフィック子会社2社(Shiseido Singapore Co., (Pte.) Ltd.、Shiseido Korea Co., Ltd.)は、対象事業に係る資産をOBHの関係会社に譲渡しました。

上記取引に加え、正味運転資本の減少等を調整した後の、株式および資産の譲渡対価合計は、143,153百万円です。

上記を除くアジアで対象事業を展開する当社子会社7社(台湾資生堂股份有限公司、法来麗國際股份有限公司、Shiseido Thailand Co., Ltd.、Shiseido Malaysia Sdn. Bhd.、Shiseido Philippines Corporation、PT. Shiseido Cosmetics Indonesia、Shiseido Cosmetics Vietnam Co., Ltd.)は、2022年以降に対象事業に係る資産を譲渡する予定です。

なお、この会社分割、株式譲渡、資産譲渡および現物出資による株式取得は、当社およびOBHの間のPurchase Agreementに基づいて行われています。

以下、当連結会計年度に実行した国内対象事業の会社分割および株式譲渡、中国子会社3社およびアジアパシフィック子会社2社の対象事業に係る資産譲渡の内容になります。

## 1. 事業分離の概要

### (1) 分離先企業の名称および株式譲渡先企業の名称

#### ① 会社分割による国内対象事業分離先企業の名称

(株)ファイントゥデイ資生堂

#### ② 株式譲渡先企業の名称

(株)Oriental Beauty Holding(現:(株)ファイントゥデイ資生堂)

#### ③ 資生堂(中国)投資有限公司および資生堂化粧品制造有限公司の対象事業に関する資産譲渡先の名称

上海菲婷丝化妆品经营有限公司

#### ④ 資生堂香港有限公司の対象事業に関する資産譲渡先の名称

Oriental Beauty (HK) Ltd.

#### ⑤ Shiseido Singapore Co., (Pte.) Ltd.の対象事業に関する資産譲渡先の名称

Fine Today Singapore Pte. Ltd.

#### ⑥ Shiseido Korea Co., Ltd.の対象事業に関する資産譲渡先の名称

Fine Today Korea Co., Ltd.

### (2) 分離した事業の内容

パーソナルケア事業

### (3) 事業分離を行った主な理由および株式譲渡の目的

当社は、スキんビューティー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・ブランドおよ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。

(4) 会社分割日および株式譲渡日、ならびに資産譲渡日

① 国内対象事業の会社分割および株式譲渡

|           |           |
|-----------|-----------|
| 会社分割効力発生日 | 2021年7月1日 |
| 株式譲渡日     | 2021年7月1日 |

② 資生堂(中国)投資有限公司および資生堂化粧品制造有限公司の対象事業に関する資産譲渡

|       |           |
|-------|-----------|
| 資産譲渡日 | 2021年7月1日 |
|-------|-----------|

③ 資生堂香港有限公司、Shiseido Singapore Co., (Pte.) Ltd.および Shiseido Korea Co., Ltd.の対象事業に関する資産譲渡

|       |           |
|-------|-----------|
| 資産譲渡日 | 2021年9月1日 |
|-------|-----------|

(5) 法的形式を含むその他取引の概要に関する事項

|                                       |                                                    |
|---------------------------------------|----------------------------------------------------|
| 国内対象事業の会社分割                           | 当社、SJおよび旧FTSを分割会社とし、新FTSに国内対象事業に関する権利・義務を承継させる吸収分割 |
| 分割承継会社の株式譲渡                           | 受取対価を現金等の財産とする分割承継会社の株式譲渡                          |
| 中国子会社3社およびアジアパシフィック子会社2社の対象事業に関する資産譲渡 | 対象事業に関する資産を譲渡                                      |

2. 実施した会計処理の概要

(1) 移転損益の金額

|        |           |
|--------|-----------|
| 事業譲渡益  | 73,058百万円 |
| 持分変動利益 | 13,520百万円 |

(2) 移転した事業に係る資産および負債の適正な帳簿価額ならびにその主な内訳

|      |           |
|------|-----------|
| 流動資産 | 22,273百万円 |
| 固定資産 | 484百万円    |
| 資産合計 | 22,757百万円 |
| 流動負債 | 11,420百万円 |
| 固定負債 | 366百万円    |
| 負債合計 | 11,787百万円 |

(3) 会計処理

連結財務諸表上、移転した対象事業に関して35%相当の投資を継続しているため、個別財務諸表上で認識した事業譲渡益は、企業会計基準第16号「持分法に関する会計基準」における未実現損益の消去に準じて処理しています。また、関連会社に係る分離元企業の持分の増加額と、移転した事業に係る分離元企業の持分の減少額との間に生じる差額は、持分変動利益として処理しています。

3. 分離した事業が含まれていた報告セグメントの名称

日本事業、中国事業、アジアパシフィック事業

4. 当連結会計年度に係る連結損益計算書に計上されている当該事業に係る損益の概算額

|      |           |
|------|-----------|
| 売上高  | 55,152百万円 |
| 営業利益 | 4,201百万円  |

5. 継続的関与の概要

パーソナルケア事業関連製品の製造に関する製造委託契約および商品調達契約等を締結しています。

(プレスステージメイクアップブランド「bareMinerals」、「BUXOM」および「Laura Mercier」の譲渡)

当社は、2021年12月6日付けで、アメリカ地域本社であり当社子会社である資生堂アメリカズCorp. (本社所在地：米国、デラウェア州、以下、「資生堂アメリカ」) を通じ、プレスステージメイクアップブランド「bareMinerals」、「BUXOM」、「Laura Mercier」の3ブランドに関して、プライベートエクイティファンドAdvent International Corporation (本社所在地：米国、マサチューセッツ州、以下、「Advent」) が出資する法人に関連資産 (資生堂アメリカの子会社株式を含む) を譲渡しました。

1. 事業分離の概要

(1) 分離先企業の名称

AI Beauty Holdings Ltd. (Adventが出資する法人)

(2) 分離した事業の内容

「bareMinerals」、「BUXOM」、「Laura Mercier」ブランド関連事業 (資生堂アメリカの100%子会社で、「bareMinerals」の日本での運営会社であるベアエッセンシャル㈱の全株式を含む。)

(3) 事業分離を行った主な理由

資生堂グループは中長期経営戦略「WIN 2023 and Beyond」のもと、スキンビューティー領域をコア事業とするなど事業構造を転換しながら、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ています。新型コロナウイルス感染症の影響など外部環境が急激に変化する中、2021年～2023年の3年間は、収益性とキャッシュ・フローを重視し、“スキンビューティーカンパニー”としての基盤を盤石にするための取り組みを推進しています。

本戦略を推進し、ブランドの優先順位付け、ポートフォリオの最適化、および競争優位性の強化を行う中で、2010年に買収した「bareMinerals」、「BUXOM」、2016年に買収した「Laura Mercier」のメイクアップ3ブランドについては、従業員の雇用を優先事項としながら、外部への事業譲渡を選択することとしました。

(4) 事業分離日

2021年12月6日

(5) 法的形式を含むその他取引の概要に関する事項

本件関連資産の譲渡対価は700百万米ドル(80,577百万円)です。

決済は、譲渡価額の一部350百万米ドル(40,288百万円)について現金で行い、残りはセラーノート※ (年限7年予定) により繰延決済予定です。当社は上記資産譲渡に関連して、運転資本の調整と当初資金の拠出等で118百万米ドル(13,582百万円)を譲渡先会社であるAI Beauty Holdings Ltd. に拠出しました。

(※) デットファイナンスの一種。売主が一部融資を行う。

## 2. 実施した会計処理の概要

### (1) 移転損益の金額

|       |          |
|-------|----------|
| 事業譲渡益 | 895百万円   |
| 減損損失  | 7,427百万円 |

### (2) 移転した事業に係る資産および負債の適正な帳簿価額ならびにその主な内訳

|      |           |
|------|-----------|
| 流動資産 | 11,822百万円 |
| 固定資産 | 52,277百万円 |
| 資産合計 | 64,099百万円 |
| 流動負債 | 856百万円    |
| 固定負債 | 16百万円     |
| 負債合計 | 872百万円    |

### (3) 会計処理

事業分離日に「ASC805（企業結合）」に基づき、処理をしています。なお、関連資産の譲渡に伴い、当連結会計年度において事業譲渡益を特別利益に、減損損失および構造改革費用を特別損失に計上しています。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(連結損益計算書関係)」をご参照ください。

## 3. 分離した事業が含まれていた報告セグメントの名称

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

## 4. 当連結会計年度に係る連結損益計算書に計上されている当該事業に係る損益の概算額

|      |           |
|------|-----------|
| 売上高  | 52,327百万円 |
| 営業損失 | △7,332百万円 |

## 5. 継続的関与の概要

プレスステージメイクアップブランド「bareMinerals」、「BUXOM」および「Laura Mercier」関連製品の製造に関する製造委託契約および商品調達契約等を締結しています。

(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および業績を評価するために、定期的に検討を行う対象となっているものです。

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」および「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、中東およ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、中国およびアジアの理・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㈱、生産事業およ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「米州事業」に計上していたデジタル戦略に係るグローバルサービス機能の業績を「その他」に計上しています。また、「その他」に計上していたサプライネットワーク機能の業績を「日本事業」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、「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およ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 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<br>事業                       | 中国<br>事業    | アジアパシフ<br>ィック事業 | 米州事業        | 欧州事業<br>(注)1          | トラベルリテ<br>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<br>内部売上高又は振替高 | 26,346                         | 1,003       | 1,916           | 24,889      | 8,219                 | 310            |
| 計                     | 329,382                        | 236,808     | 61,090          | 116,300     | 102,500               | 98,812         |
| セグメント利益又は損失(△)        | 9,671                          | 18,386      | 3,248           | △22,699     | △13,231               | 14,640         |
| その他の項目                |                                |             |                 |             |                       |                |
| 減価償却費                 | 7,755                          | 8,999       | 3,618           | 6,614       | 10,912                | 1,351          |
| のれんの償却額               | 320                            | 848         | 432             | 3,997       | 606                   | 668            |
|                       | 報告<br>セグメント<br>プロフェッシ<br>ョナル事業 | その他<br>(注)2 | 計               | 調整額<br>(注)3 | 連結財務諸表<br>計上額<br>(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<br>内部売上高又は振替高 | 604                            | 148,507     | 211,798         | △211,798    | —                     |                |
| 計                     | 13,359                         | 174,434     | 1,132,686       | △211,798    | 920,888               |                |
| セグメント利益又は損失(△)        | △34                            | 4,722       | 14,702          | 261         | 14,963                |                |
| その他の項目                |                                |             |                 |             |                       |                |
| 減価償却費                 | 40                             | 21,091      | 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、㈱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。



当連結会計年度(自 2021年1月1日 至 2021年12月31日)

(単位：百万円)

|                       | 報告セグメント                    |               |                     |             |                       |            |
|-----------------------|----------------------------|---------------|---------------------|-------------|-----------------------|------------|
|                       | 日本事業<br>(注)1               | 中国事業<br>(注)1  | アジアパシフィック事業<br>(注)1 | 米州事業        | 欧州事業<br>(注)2          | トラベルリテール事業 |
| 売上高                   |                            |               |                     |             |                       |            |
| 外部顧客への売上高             | 276,173                    | 274,721       | 65,003              | 121,369     | 117,040               | 120,460    |
| セグメント間の<br>内部売上高又は振替高 | 24,764                     | 1,108         | 2,162               | 26,480      | 9,898                 | 154        |
| 計                     | 300,938                    | 275,830       | 67,166              | 147,849     | 126,939               | 120,615    |
| セグメント利益又は損失(△)        | 9,579                      | 1,177         | 3,737               | △13,207     | 2,461                 | 21,950     |
| その他の項目                |                            |               |                     |             |                       |            |
| 減価償却費                 | 8,048                      | 9,237         | 3,841               | 7,751       | 8,259                 | 1,365      |
| のれんの償却額               | 325                        | 873           | 442                 | 3,654       | 624                   | 688        |
|                       | 報告<br>セグメント<br>プロフェッショナル事業 | その他<br>(注)1、3 | 計                   | 調整額<br>(注)4 | 連結財務諸表<br>計上額<br>(注)5 |            |
| 売上高                   |                            |               |                     |             |                       |            |
| 外部顧客への売上高             | 15,866                     | 44,528        | 1,035,165           | —           | 1,035,165             |            |
| セグメント間の<br>内部売上高又は振替高 | 607                        | 188,839       | 254,016             | △254,016    | —                     |            |
| 計                     | 16,474                     | 233,367       | 1,289,182           | △254,016    | 1,035,165             |            |
| セグメント利益又は損失(△)        | 757                        | 30,977        | 57,434              | △15,847     | 41,586                |            |
| その他の項目                |                            |               |                     |             |                       |            |
| 減価償却費                 | 33                         | 24,450        | 62,987              | —           | 62,987                |            |
| のれんの償却額               | —                          | 250           | 6,861               | —           | 6,861                 |            |

(注) 1 従来「日本事業」、「中国事業」および「アジアパシフィック事業」に計上していた各地域販売子会社のパーソナルケア事業に係る売上高は、パーソナルケア事業の譲渡および商流変更に伴い、2021年7月1日以降、一部を除き発生していません。一方で、当社および当社製造子会社による㈱ファイントゥデイ資生堂およびその関係会社への売上は同日以降「その他」に計上しています。

2 「欧州事業」は、中東およびアフリカ地域を含みます。

3 「その他」は、本社機能部門、㈱イブサ、資生堂美容室㈱、生産事業および飲食業などを含んでいます。

4 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。

5 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。

6 セグメント資産および負債の金額は、経営資源の配分の決定およ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。

7 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576百万円は含めていません。

【関連情報】

前連結会計年度(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。

当連結会計年度(自 2021年1月1日 至 2021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    |           |
| 321,243 | 127,524 | 109,344 | 125,053 | 461,344   | 343,655 | 1,035,165 |

(注) 売上高は顧客の所在地を基礎とし、国または地域に分類しています。

(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   |         |
| 279,374 | 20,651 | 20,308 | 23,375 | 34,003    | 17,168 | 357,405 |

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 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 |
|------|-------------|------|-------------|------|------|------------|
| 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         |      |      |            |

当連結会計年度(自 2021年1月1日 至 2021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 |
|------|-------------|-------|-------------|-------|--------|------------|
| 減損損失 | —           | —     | —           | 7,427 | 15,600 | —          |
|      | プロフェッショナル事業 | その他   | 合計          |       |        |            |
| 減損損失 | —           | 3,435 | 26,463      |       |        |            |

【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 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。

当連結会計年度(自 2021年1月1日 至 2021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 | 1,544       | 5,693 | 3,631       | 20,941 | 5,124 | 5,647      |
|       | プロフェッショナル事業 | その他   | 合計          |        |       |            |
| 当期末残高 | —           | 1,575 | 44,159      |        |       |            |

(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 2020年1月1日 至 2020年12月31日)

該当事項はありません。

当連結会計年度(自 2021年1月1日 至 2021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株当たり純資産額および算定上の基礎、1株当たり当期純利益又は1株当たり当期純損失および算定上の基礎ならびに潜在株式調整後1株当たり当期純利益および算定上の基礎は、以下のとおりです。

| 項目                                  | 前連結会計年度末<br>(2020年12月31日) | 当連結会計年度末<br>(2021年12月31日) |
|-------------------------------------|---------------------------|---------------------------|
| (1) 1株当たり純資産額(円)                    | 1,212.34                  | 1,364.28                  |
| (算定上の基礎)                            |                           |                           |
| 純資産の部の合計額(百万円)                      | 506,593                   | 567,433                   |
| 純資産の部の合計額から控除する金額<br>(百万円)          | 22,304                    | 22,411                    |
| (うち新株予約権(百万円))                      | (1,399)                   | (1,067)                   |
| (うち非支配株主持分(百万円))                    | (20,905)                  | (21,343)                  |
| 普通株式に係る期末の純資産額(百万円)                 | 484,289                   | 545,022                   |
| 1株当たり純資産額の算定に用いられた<br>期末の普通株式の数(千株) | 399,465                   | 399,493                   |

| 項目                                                      | 前連結会計年度<br>(自 2020年1月1日<br>至 2020年12月31日) | 当連結会計年度<br>(自 2021年1月1日<br>至 2021年12月31日) |
|---------------------------------------------------------|-------------------------------------------|-------------------------------------------|
| (2) 1株当たり当期純利益又は<br>1株当たり当期純損失(△)(円)                    | △29.19                                    | 106.24                                    |
| (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<br>主に帰属する当期純損失(△)(百万円)            | △11,660                                   | 42,439                                    |
| 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<br>益又は親会社株主に帰属する当期純損失(△)(百<br>万円) | △11,660                                   | 42,439                                    |
| 普通株式の期中平均株式数(千株)                                        | 399,458                                   | 399,480                                   |
| (3) 潜在株式調整後1株当たり当期純利益(円)                                | —                                         | 106.15                                    |
| (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<br>円)                             | —                                         | —                                         |
| 普通株式増加数(千株)                                             | —                                         | 335                                       |
| (うち新株予約権方式によるストックオプション<br>(千株))                         | —                                         | (335)                                     |
| 希薄化効果を有しないため、潜在株式調整後1株当<br>り当期純利益の算定に含めなかった潜在株式の概要      | —                                         | —                                         |

(注) 前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 2021年1月1日 至 2021年12月31日)

(プロフェッショナル事業における会社分割および承継会社の株式譲渡)

当社は、当社のプロフェッショナル事業（以下、「対象事業」）を譲渡することを決定しました。この決定を受けて、会社分割（吸収分割）により、当社が日本国内で保有する対象事業の関連資産を当社から当社の100%子会社である資生堂プロフェッショナル㈱（以下、「SPI」）に承継させることを前提に、SPIの株式の80%をHenkel AG & Co. KGaA（以下、「ヘンケル」）の子会社であるHenkel Nederland B.V.（以下、「HNBV」）に譲渡するとともに、海外における対象事業の子会社株式および関連資産をヘンケルグループ会社に譲渡することに関して(以下、「本件取引」)、2022年2月9日付け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、中長期経営戦略「WIN 2023 and Beyond」のもと、2021年から2023年の3年間は、“スキんビューティーカンパニー”としての基盤を盤石にするべく、抜本的な経営改革を実行しています。ヘンケルは、ヘアサロンおよびコンシューマー向けヘア領域に強みを持つビューティーケア事業をグローバルに展開しており、近年、特にヘアサロン向けヘア領域の事業を欧州と米国において強化しています。欧米でのヘア領域の事業で豊富な実績を有するヘンケルグループと、日本・アジアを中心として確立されたブランドを持つ当社のプロフェッショナル事業が統合することにより一体化することで、さらなるグローバルでの成長を実現していきます。

#### 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（SPI等への卸売）および輸出事業（海外子会社等への卸売）を含むグローバルブランドホルダー機能については、当社から吸収分割の方法により、2022年中の一定の日（予定）を効力発生日としてSPIに承継させたのち、SPIの株式の80%をヘンケルの子会社であるHNBVに譲渡することを予定しています。また、海外における対象事業については、アジアで事業を展開する当社子会社から、ヘンケルグループ会社に対して、各国・地域の法制度を踏まえ、株式譲渡または資産譲渡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。当社は、対象事業を引き続き株式保有を通じてサポートしていきます。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. 分割および譲渡する事業の概要

##### (1) 分割および譲渡する事業内容

ヘアサロン向けのヘアケア剤、ヘアカラー剤、パーマ/ストレートパーマ剤、スタイリング剤等の技術商材および小売商品の製造販売に関する事業

##### (2) 分割および譲渡する事業が含まれている報告セグメント

プロフェッショナル事業

#### 4. 当該事象の連結業績に与える影響額

SPIの株式の80%、その他株式および関連事業資産の譲渡対価は12,300百万円、翌連結会計年度において、事業譲渡益として10,000百万円(日本基準)の発生を見込んでおります。なお、譲渡価額算定のベースとなる対象事業の価値評価額は14,800百万円です。

(ロシア・ウクライナ情勢)

当社はロシア、ウクライナ情勢緊迫化により、ヨーロッパから当社子会社である資生堂ロシアLLC. 向けの輸出出荷を停止すること、また同国における広告宣伝などの事業投資活動も全面中止することを2022年3月9日に決定しました。この情勢緊迫化と決定が、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。

## ⑤ 【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<br>(百万円) | 当期末残高<br>(百万円)     | 利率<br>(%) | 担保 | 償還期限            |
|--------------|--------------------|-----------------|----------------|--------------------|-----------|----|-----------------|
| ㈱資生堂<br>(当社) | 第8回無担保普通社債<br>(注)1 | 2015年<br>6月17日  | 15,000         | 15,000<br>(15,000) | 0.374     | なし | 2022年<br>6月17日  |
| 〃            | 第10回無担保普通社債        | 2020年<br>2月26日  | 20,000         | 20,000             | 0.080     | なし | 2025年<br>2月26日  |
| 〃            | 第11回無担保普通社債        | 2020年<br>12月17日 | 10,000         | 10,000             | 0.040     | なし | 2023年<br>12月15日 |
| 〃            | 第12回無担保普通社債        | 2020年<br>12月17日 | 20,000         | 20,000             | 0.120     | なし | 2025年<br>12月17日 |
| 合計           | —                  | —               | 65,000         | 65,000<br>(15,000) | —         | —  | —               |

(注)1 ( )内書は、1年以内の償還予定額です。

2 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<br>(百万円) | 1年超2年以内<br>(百万円) | 2年超3年以内<br>(百万円) | 3年超4年以内<br>(百万円) | 4年超5年以内<br>(百万円) |
|---------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| 15,000        | 10,000           | —                | 40,000           | —                |

## 【借入金等明細表】

| 区分                          | 当期首残高<br>(百万円) | 当期末残高<br>(百万円) | 平均利率<br>(%) | 返済期限        |
|-----------------------------|----------------|----------------|-------------|-------------|
| 短期借入金                       | 56,491         | —              | —           | —           |
| 1年内返済予定の長期借入金               | 10,000         | —              | —           | —           |
| 1年内返済予定のノンリコース<br>長期借入金     | 730            | 730            | 0.40        | —           |
| 1年内返済予定のリース債務               | 8,344          | 9,664          | 2.27        | —           |
| 長期借入金(1年内返済予定のものを除く。)       | 151,216        | 80,000         | 0.10        | 2024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。) | 16,645         | 15,915         | 0.40        | 2023年       |
| リース債務(1年内返済予定のものを除く。)       | 15,872         | 19,673         | 2.33        | 2023年～2035年 |
| 長期未払金                       | 52,437         | 2,370          | 5.00        | 2022年～2028年 |
| 合計                          | 311,736        | 128,353        | —           | —           |

(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 279百万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<br>(百万円) | 2年超3年以内<br>(百万円) | 3年超4年以内<br>(百万円) | 4年超5年以内<br>(百万円) |
|-----------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| 長期借入金           | —                | 30,000           | 5,000            | —                |
| ノンリコース<br>長期借入金 | 15,915           | —                | —                | —                |
| リース債務           | 7,316            | 4,266            | 2,435            | 1,742            |
| 長期未払金           | 319              | 303              | 336              | 366              |



【資産除去債務明細表】

当連結会計年度期首およ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および当連結会計年度末における負債およ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)                                       | 244,011 | 507,687 | 745,373 | 1,035,165 |
| 税金等調整前四半期(当期)純利益又は税金等調整前四半期純損失(△) (百万円)         | △2,341  | △16,522 | 62,359  | 73,256    |
| 親会社株主に帰属する四半期(当期)純利益又は親会社株主に帰属する四半期純損失(△) (百万円) | △1,527  | △17,278 | 36,757  | 42,439    |
| 1株当たり四半期(当期)純利益又は1株当たり四半期純損失(△) (円)             | △3.82   | △43.25  | 92.01   | 106.24    |

| (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) | △3.82 | △39.43 | 135.26 | 14.22 |

## 2 【財務諸表等】

### (1) 【財務諸表】

#### ① 【貸借対照表】

(単位：百万円)

|           | 前事業年度<br>(2020年12月31日) | 当事業年度<br>(2021年12月31日) |
|-----------|------------------------|------------------------|
| 資産の部      |                        |                        |
| 流動資産      |                        |                        |
| 現金及び預金    | 26,185                 | 40,677                 |
| 受取手形      | 126                    | 5                      |
| 売掛金       | ※1 46,489              | ※1 83,882              |
| 有価証券      | 21,000                 | —                      |
| 商品及び製品    | 22,211                 | 15,985                 |
| 仕掛品       | 4,900                  | 5,454                  |
| 原材料及び貯蔵品  | 25,503                 | 24,971                 |
| 前払費用      | 4,440                  | 5,240                  |
| 短期貸付金     | ※1 2,576               | ※1 218                 |
| 未収入金      | ※1 23,054              | ※1 41,786              |
| その他       | ※1 42,567              | ※1 23,459              |
| 貸倒引当金     | △81                    | △5,769                 |
| 流動資産合計    | 218,974                | 235,912                |
| 固定資産      |                        |                        |
| 有形固定資産    |                        |                        |
| 建物        | 103,539                | 122,579                |
| 構築物       | 3,497                  | 4,530                  |
| 機械及び装置    | 45,208                 | 51,455                 |
| 車両運搬具     | 128                    | 160                    |
| 工具、器具及び備品 | 12,641                 | 12,688                 |
| 土地        | 36,839                 | 38,488                 |
| リース資産     | 3,205                  | 3,197                  |
| 建設仮勘定     | 24,291                 | 13,486                 |
| 有形固定資産合計  | 229,351                | 246,586                |
| 無形固定資産    |                        |                        |
| 特許権       | 22                     | 19                     |
| 電話加入権     | 123                    | 123                    |
| ソフトウェア    | 21,344                 | 33,149                 |
| ソフトウェア仮勘定 | 8,465                  | 4,774                  |
| リース資産     | 84                     | 81                     |
| その他       | 1,196                  | 985                    |
| 無形固定資産合計  | 31,237                 | 39,133                 |

(単位：百万円)

|              | 前事業年度<br>(2020年12月31日) | 当事業年度<br>(2021年12月31日) |
|--------------|------------------------|------------------------|
| 投資その他の資産     |                        |                        |
| 投資有価証券       | 5,076                  | 1,713                  |
| 関係会社株式       | 276,175                | 319,025                |
| その他の関係会社有価証券 | 17,631                 | 17,631                 |
| 出資金          | 368                    | 110                    |
| 関係会社出資金      | 11,816                 | 11,816                 |
| 長期貸付金        | ※1 1,030               | ※1 932                 |
| 長期前払費用       | 578                    | 260                    |
| 繰延税金資産       | 14,883                 | 24,268                 |
| その他          | 12,226                 | 4,391                  |
| 貸倒引当金        | △213                   | △380                   |
| 投資その他の資産合計   | 339,574                | 379,770                |
| 固定資産合計       | 600,163                | 665,490                |
| 資産合計         | 819,138                | 901,402                |

(単位：百万円)

|               | 前事業年度<br>(2020年12月31日) | 当事業年度<br>(2021年12月31日) |
|---------------|------------------------|------------------------|
| 負債の部          |                        |                        |
| 流動負債          |                        |                        |
| 電子記録債務        | 50,575                 | 35,688                 |
| 買掛金           | ※1 10,701              | ※1 12,850              |
| 短期借入金         | 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         | 1,760                  | 1,534                  |
| 未払金           | ※1 42,582              | ※1 45,441              |
| 未払費用          | ※1 3,712               | 1,338                  |
| 未払法人税等        | —                      | 27,251                 |
| 預り金           | 1,301                  | 778                    |
| 関係会社預り金       | 25,316                 | 72,002                 |
| 返品調整引当金       | 8,892                  | 6,127                  |
| 賞与引当金         | 2,778                  | 5,901                  |
| 役員賞与引当金       | 162                    | 169                    |
| 関係会社投資損失引当金   | —                      | 4,787                  |
| その他           | 293                    | 2,545                  |
| 流動負債合計        | 188,079                | 231,417                |
| 固定負債          |                        |                        |
| 社債            | 65,000                 | 50,000                 |
| 長期借入金         | 110,000                | 80,000                 |
| リース債務         | 1,578                  | 1,792                  |
| 退職給付引当金       | 7,902                  | 6,549                  |
| 債務保証損失引当金     | 350                    | 350                    |
| 資産除去債務        | 665                    | 695                    |
| その他           | 3,791                  | 3,100                  |
| 固定負債合計        | 189,288                | 142,488                |
| 負債合計          | 377,368                | 373,906                |

(単位：百万円)

|              | 前事業年度<br>(2020年12月31日) | 当事業年度<br>(2021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                  | 4,545                  |
| 繰越利益剰余金      | 284,890                | 372,574                |
| 利益剰余金合計      | 305,610                | 393,350                |
| 自己株式         | △2,455                 | △2,338                 |
| 株主資本合計       | 437,919                | 525,777                |
| 評価・換算差額等     |                        |                        |
| その他有価証券評価差額金 | 2,451                  | 651                    |
| 評価・換算差額等合計   | 2,451                  | 651                    |
| 新株予約権        | 1,399                  | 1,067                  |
| 純資産合計        | 441,770                | 527,496                |
| 負債純資産合計      | 819,138                | 901,402                |

② 【損益計算書】

(単位：百万円)

|                   | 前事業年度<br>(自 2020年1月1日<br>至 2020年12月31日) | 当事業年度<br>(自 2021年1月1日<br>至 2021年12月31日) |
|-------------------|-----------------------------------------|-----------------------------------------|
| 売上高               | ※1 249,335                              | ※1 275,063                              |
| 売上原価              | ※1 154,872                              | ※1 152,565                              |
| 売上総利益             | 94,463                                  | 122,498                                 |
| 販売費及び一般管理費        | ※1, ※2 95,478                           | ※1, ※2 101,368                          |
| 営業利益又は営業損失 (△)    | △1,015                                  | 21,129                                  |
| 営業外収益             |                                         |                                         |
| 受取利息              | ※1 701                                  | ※1 258                                  |
| 受取配当金             | ※1 31,559                               | ※1 20,529                               |
| 為替差益              | —                                       | 1,834                                   |
| 投資事業組合運用益         | ※1 1,456                                | ※1 1,551                                |
| 受取ロイヤリティー         | ※1 1,375                                | ※1 1,498                                |
| その他               | ※1 1,495                                | ※1 3,444                                |
| 営業外収益合計           | 36,588                                  | 29,116                                  |
| 営業外費用             |                                         |                                         |
| 支払利息              | ※1 269                                  | ※1 540                                  |
| 社債利息              | 87                                      | 100                                     |
| 貸倒引当金繰入額          | 134                                     | 325                                     |
| 為替差損              | 1,394                                   | —                                       |
| 投資事業組合運用損         | 0                                       | —                                       |
| その他               | 1,770                                   | 2,939                                   |
| 営業外費用合計           | 3,655                                   | 3,905                                   |
| 経常利益              | 31,917                                  | 46,341                                  |
| 特別利益              |                                         |                                         |
| 固定資産売却益           | ※1 488                                  | 170                                     |
| 事業譲渡益             | —                                       | ※3 71,646                               |
| 投資有価証券売却益         | 819                                     | 2,732                                   |
| 新株予約権戻入益          | —                                       | 331                                     |
| 助成金等による収入         | 184                                     | 63                                      |
| 関係会社清算益           | ※1 3,556                                | —                                       |
| 抱合せ株式消滅差益         | ※1 51                                   | —                                       |
| 特別利益合計            | 5,099                                   | 74,944                                  |
| 特別損失              |                                         |                                         |
| 固定資産処分損           | 2,434                                   | 1,053                                   |
| 減損損失              | —                                       | 3,326                                   |
| 構造改革費用            | ※1 1,963                                | 579                                     |
| 新型コロナウイルス感染症による損失 | 1,621                                   | 30                                      |
| 投資有価証券売却損         | 1                                       | 15                                      |
| 投資有価証券評価損         | 499                                     | 4                                       |
| 関係会社株式評価損         | 78                                      | —                                       |
| 特別損失合計            | 6,599                                   | 5,009                                   |
| 税引前当期純利益          | 30,417                                  | 116,275                                 |
| 法人税、住民税及び事業税      | △301                                    | 21,858                                  |
| 過年度法人税等戻入額        | —                                       | △795                                    |
| 法人税等調整額           | △3,148                                  | △8,576                                  |
| 法人税等合計            | △3,449                                  | 12,487                                  |
| 当期純利益             | 33,867                                  | 103,788                                 |



【製造原価明細書】

|           |          | 前事業年度<br>(自 2020年1月1日<br>至 2020年12月31日) |            | 当事業年度<br>(自 2021年1月1日<br>至 2021年12月31日) |            |
|-----------|----------|-----------------------------------------|------------|-----------------------------------------|------------|
| 区分        | 注記<br>番号 | 金額(百万円)                                 | 構成比<br>(%) | 金額(百万円)                                 | 構成比<br>(%) |
| I 原材料費    | ※1       | 84,285                                  | 60.1       | 88,160                                  | 60.0       |
| II 労務費    |          | 17,902                                  | 12.8       | 20,365                                  | 13.8       |
| III 経費    | ※2       | 38,006                                  | 27.1       | 38,465                                  | 26.2       |
| 当期総製造費用   |          | 140,194                                 | 100.0      | 146,991                                 | 100.0      |
| 期首仕掛品たな卸高 |          | 5,079                                   |            | 4,900                                   |            |
| 合 計       |          | 145,273                                 |            | 151,892                                 |            |
| 期末仕掛品たな卸高 |          | 4,900                                   |            | 5,454                                   |            |
| 当期製品製造原価  |          | 140,373                                 |            | 146,437                                 |            |

※1 原材料費に含まれる外注加工費は、前事業年度17,421百万円、当事業年度10,452百万円です。

※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 | 12,826百万円 | 12,585百万円 |
| 減価償却費 | 8,134 "   | 9,274 "   |
| 修繕費   | 2,065 "   | 2,180 "   |

(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、製品および仕掛品に配賦しています。

③ 【株主資本等変動計算書】

前事業年度(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  | 資本剰余金合計 | 利益準備金  | その他利益剰余金<br>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                 | 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<br>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<br>評価差額金 | 評価・換算差額<br>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<br>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 |

当事業年度(自 2021年1月1日 至 2021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  | 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     | 284,890 | 305,610 |
| 当期変動額               |        |        |         |        |           |         |         |
| 剰余金の配当              |        |        |         |        |           | △15,978 | △15,978 |
| 当期純利益               |        |        |         |        |           | 103,788 | 103,788 |
| 圧縮積立金の積立            |        |        |         |        | 55        | △55     | —       |
| 自己株式の取得             |        |        |         |        |           |         |         |
| 自己株式の処分             |        |        |         |        |           | △69     | △69     |
| 株主資本以外の項目の当期変動額（純額） |        |        |         |        |           |         |         |
| 当期変動額合計             | —      | —      | —       | —      | 55        | 87,684  | 87,739  |
| 当期末残高               | 64,506 | 70,258 | 70,258  | 16,230 | 4,545     | 372,574 | 393,350 |

|                     | 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               | △2,455 | 437,919 | 2,451        | 2,451      | 1,399 | 441,770 |
| 当期変動額               |        |         |              |            |       |         |
| 剰余金の配当              |        | △15,978 |              |            |       | △15,978 |
| 当期純利益               |        | 103,788 |              |            |       | 103,788 |
| 圧縮積立金の積立            |        | —       |              |            |       | —       |
| 自己株式の取得             | △23    | △23     |              |            |       | △23     |
| 自己株式の処分             | 140    | 71      |              |            |       | 71      |
| 株主資本以外の項目の当期変動額（純額） |        |         | △1,799       | △1,799     | △332  | △2,131  |
| 当期変動額合計             | 117    | 87,857  | △1,799       | △1,799     | △332  | 85,726  |
| 当期末残高               | △2,338 | 525,777 | 651          | 651        | 1,067 | 527,496 |

## 【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

##### ①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。

##### ②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。

(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) 関係会社投資損失引当金

関係会社の資産内容等を勘案して当該関係会社の債務超過額のうち、当社負担見込額を計上しています。

(6) 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およ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。

(7) 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

消費税およ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およ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、繰延税金資産およ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およ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。

(重要な会計上の見積り)

(資生堂アメリカズCorp. (以下、「資生堂アメリカ」) に係る関係会社株式の評価)

(1) 当事業年度の財務諸表に計上した金額

|                     |            |
|---------------------|------------|
| 資生堂アメリカに係る関係会社株式    | 259,260百万円 |
| 資生堂アメリカに係る関係会社株式評価損 | 一百万円       |

(2) 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その他の情報

関係会社に対する投資等、時価を把握することが極めて困難と認められる株式は、当該株式の発行会社の財政状態の悪化により実質価額が著しく低下したときには、回復可能性が十分な証拠によって裏付けられる場合を除いて、投資について評価損の認識が必要となります。資生堂アメリカに係る関係会社株式については、取得原価をもって貸借対照表価額としていますが、当事業年度末においては実質価額が取得原価に対して著しく低下しておらず、関係会社株式評価損を計上していません。なお、資生堂アメリカの実質価額には資生堂アメリカ報告単位に関する超過収益力が含まれています。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 (重要な会計上の見積り)」をご参照ください。

新型コロナウイルス感染症拡大の影響については、一部のカテゴリーで回復が遅れており、2023年に本格回復するという一定の仮定を置いています。当該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経済環境への影響が変化した場合には実質価額が毀損し、評価損の認識が必要となる可能性があります。

(表示方法の変更)

(「会計上の見積りの開示に関する会計基準」の適用)

「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)を当事業年度より適用し、財務諸表に重要な会計上の見積りに関する注記を記載しております。

ただし、当該注記においては、当該会計基準第11項ただし書きに定める経過的な取扱いに従って、前事業年度に係る内容については記載していません。



(貸借対照表関係)

※1 関係会社に対する金銭債権および金銭債務

|        | 前事業年度<br>(2020年12月31日) | 当事業年度<br>(2021年12月31日) |
|--------|------------------------|------------------------|
| 短期金銭債権 | 98,285百万円              | 135,087百万円             |
| 長期金銭債権 | 1,030 "                | 932 "                  |
| 短期金銭債務 | 25,670 "               | 25,320 "               |

(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<br>(2020年12月31日) | 当事業年度<br>(2021年12月31日) |
|---------------|------------------------|------------------------|
| 資生堂アメリカズCorp. | 58,217百万円              |                        |
| 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<br>(自 2020年 1月 1日<br>至 2020年12月31日) | 当事業年度<br>(自 2021年 1月 1日<br>至 2021年12月31日) |
|-------------|-------------------------------------------|-------------------------------------------|
| 売上高         | 244,628百万円                                | 270,661百万円                                |
| 仕入高         | 18,049 "                                  | 16,637 "                                  |
| その他営業取引の取引高 | 22,030 "                                  | 13,985 "                                  |
| 営業取引以外の取引高  | 42,761 "                                  | 24,372 "                                  |

※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<br>(自 2020年 1月 1日<br>至 2020年12月31日) | 当事業年度<br>(自 2021年 1月 1日<br>至 2021年12月31日) |
|--------|-------------------------------------------|-------------------------------------------|
| 研究開発費  | 25,660 百万円                                | 23,687 百万円                                |
| 給料・賞与  | 12,638 "                                  | 12,991 "                                  |
| 業務委託費  | 9,018 "                                   | 12,897 "                                  |
| 減価償却費  | 6,517 "                                   | 9,395 "                                   |
| 退職給付費用 | 921 "                                     | 929 "                                     |

(表示方法の変更)

「業務委託費」は、金額的な重要性が増したため、当事業年度より主要な費目として表示しています。  
この表示方法の変更を反映させるため、前事業年度においても、主要な費目として表示しています。

|         |        |        |
|---------|--------|--------|
| おおよその割合 |        |        |
| 販売費     | 50.1%  | 52.8%  |
| 一般管理費   | 49.9 " | 47.2 " |

※3 事業譲渡益

前事業年度(自 2020年1月1日 至 2020年12月31日)

該当事項はありません。

当事業年度(自 2021年1月1日 至 2021年12月31日)

2021年7月1日にパーソナルケア事業を譲渡しており、その譲渡に起因して発生した下記の損益を相殺した金額を事業譲渡益として開示しています。

|                    |            |
|--------------------|------------|
| 関係会社株式売却益（注1）      | 92,356百万円  |
| 関係会社株式評価損（注2）      | △10,288百万円 |
| 貸倒引当金繰入額（注3）       | △5,633百万円  |
| 関係会社投資損失引当金繰入額（注3） | △4,787百万円  |
| 計                  | 71,646百万円  |

（注1）当社が新たに設立した子会社である㈱ファイントゥデイ資生堂に、当社ならびに当社の子会社である資生堂ジャパン㈱および㈱エフティ資生堂からパーソナルケア事業に係る資産および負債を会社分割の形で承継させたのち、㈱ファイントゥデイ資生堂の株式全てを㈱Oriental Beauty Holdingに譲渡した際に関係会社株式売却益が発生しています。

（注2）㈱エフティ資生堂は、パーソナルケア事業の譲渡に伴う一連の処理の結果、債務超過に至りました。そのため、当社が保有する㈱エフティ資生堂の株式について関係会社株式評価損を計上しています。

（注3）（注2）に記載している㈱エフティ資生堂の債務超過に係る損失に備えるために貸倒引当金繰入額および関係会社投資損失引当金繰入額を計上しています。

(有価証券関係)

前事業年度(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。

当事業年度(2021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  | 318,950       |
| 関連会社株式 | 75            |

当社保有の子会社株式または関連会社株式は、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の主な原因別の内訳

|                 | 前事業年度<br>(2020年12月31日) | 当事業年度<br>(2021年12月31日) |
|-----------------|------------------------|------------------------|
| 繰延税金資産          |                        |                        |
| 関係会社株式          | 22,341百万円              | 28,777百万円              |
| 減価償却費           | 4,948 "                | 4,555 "                |
| たな卸資産           | 5,990 "                | 4,945 "                |
| 金融資産評価損         | 375 "                  | 273 "                  |
| 退職給付引当金         | 2,449 "                | 2,030 "                |
| 賞与引当金           | 1,147 "                | 2,055 "                |
| 返品調整引当金         | 360 "                  | 218 "                  |
| 貸倒引当金           | 91 "                   | 1,906 "                |
| 関係会社投資損失引当金     | —                      | 1,484 "                |
| その他             | 3,429 "                | 3,291 "                |
| 繰延税金資産小計        | 41,133百万円              | 49,537百万円              |
| 評価性引当額          | △22,858 "              | △22,652 "              |
| 繰延税金資産合計        | 18,275百万円              | 26,885百万円              |
| 繰延税金負債          |                        |                        |
| 会社分割による固定資産評価差額 | △322百万円                | △322百万円                |
| その他有価証券評価差額金    | △1,041 "               | △232 "                 |
| 資産除去債務に対応する除去費用 | △11 "                  | △19 "                  |
| 圧縮積立金           | △2,017 "               | △2,042 "               |
| 繰延税金負債合計        | △3,391百万円              | △2,617百万円              |
| 繰延税金資産の純額       | 14,883百万円              | 24,268百万円              |

(表示方法の変更)

前事業年度において、繰延税金資産の「その他」に表示していた「貸倒引当金」は、金額的な重要性が増したため、当事業年度より区分掲記しています。この表示方法の変更を反映させるため、前事業年度の注記の組み替えを行っています。この結果、前事業年度の繰延税金資産の「その他」に表示していた3,520百万円は、「貸倒引当金」91百万円および「その他」3,429百万円として組み替えています。

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<br>(2020年12月31日) | 当事業年度<br>(2021年12月31日) |
|--------------------------|------------------------|------------------------|
| 法定実効税率<br>(調整)           | 31.0%                  | 31.0%                  |
| 交際費等永久に損金に<br>算入されない項目   | 1.8 "                  | 2.8 "                  |
| 受取配当金等永久に益金に<br>算入されない項目 | △31.2 "                | △5.2 "                 |
| 税額控除                     | △2.7 "                 | △2.4 "                 |
| 子会社からの無形資産移管による<br>影響    | △7.2 "                 | —                      |
| 事業譲渡による影響                | —                      | △15.2 "                |
| 連結子会社清算による影響             | △3.6 "                 | —                      |
| その他                      | 0.6 "                  | △0.3 "                 |
| 税効果会計適用後の法人税等の負担率        | △11.3%                 | 10.7%                  |

(企業結合等関係)

当事業年度(自 2021年1月1日 至 2021年12月31日)

「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(企業結合等関係)」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。

(重要な後発事象)

当事業年度(自 2021年1月1日 至 2021年12月31日)

プロフェッショナル事業における会社分割および承継会社の株式譲渡

「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 (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、「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 (重要な後発事象)」に記載の譲渡対価12,300百万円のうち当社に割り当てられる譲渡対価は現時点で確定しておらず、当社の業績に与える影響については精査中です。

## ④ 【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        | 103,539 | 26,363 | 1,877<br>(1,696)  | 5,446  | 122,579 | 47,767  |
| 構築物       | 3,497   | 1,452  | 135<br>(133)      | 284    | 4,530   | 4,036   |
| 機械及び装置    | 45,208  | 12,014 | 1,819<br>(1,445)  | 3,948  | 51,455  | 35,829  |
| 車両運搬具     | 128     | 87     | 0                 | 54     | 160     | 334     |
| 工具、器具及び備品 | 12,641  | 2,977  | 242<br>(47)       | 2,687  | 12,688  | 18,243  |
| 土地        | 36,839  | 1,649  | —                 | —      | 38,488  | —       |
| リース資産     | 3,205   | 2,042  | 52                | 1,999  | 3,197   | 3,588   |
| 建設仮勘定     | 24,291  | 32,611 | 43,416            | —      | 13,486  | —       |
| 有形固定資産計   | 229,351 | 79,198 | 47,542<br>(3,323) | 14,420 | 246,586 | 109,799 |

(注) 1 当期減少額の(内書)は減損損失による減少です。

2 建物の増加は、主に「福岡久留米工場」の建物完成によるものです。

3 機械及び装置の増加は、主に「西日本物流センター」および「福岡久留米工場」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」の建設工事によるものです。

5 建設仮勘定の減少は、主に「福岡久留米工場」の建物完成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       | 22     | 2      | —            | 4     | 19     |
| 電話加入権     | 123    | —      | —            | —     | 123    |
| ソフトウェア    | 21,344 | 19,068 | 61<br>(3)    | 7,202 | 33,149 |
| ソフトウェア仮勘定 | 8,465  | 4,421  | 8,113        | —     | 4,774  |
| リース資産     | 84     | 30     | —            | 33    | 81     |
| その他       | 1,196  | 10     | 1            | 220   | 985    |
| 無形固定資産計   | 31,237 | 23,531 | 8,175<br>(3) | 7,459 | 39,133 |

(注) 1 当期減少額の(内書)は減損損失による減少です。

2 ソフトウェアの増加は、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       | 294   | 6,149 | 294   | 6,149 |
| 返品調整引当金     | 8,892 | 6,127 | 8,892 | 6,127 |
| 賞与引当金       | 2,778 | 5,901 | 2,778 | 5,901 |
| 役員賞与引当金     | 162   | 169   | 162   | 169   |
| 関係会社投資損失引当金 | —     | 4,787 | —     | 4,787 |
| 債務保証損失引当金   | 350   | —     | —     | 350   |

(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<br>及び買増し |                                                                                                                                                                                                                                |
| 取扱場所                | (特別口座)<br>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)<br>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。<br>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。<br><br>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。<br><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<br>(1) 対象株主<br>①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<br>②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<br>(2) 優待内容<br>①と②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121期（自 2020年1月1日 至 2020年12月31日）2021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

2021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122期 第1四半期（自 2021年1月1日 至 2021年3月31日）2021年5月14日 関東財務局長に提出。

第122期 第2四半期（自 2021年4月1日 至 2021年6月30日）2021年8月6日 関東財務局長に提出。

第122期 第3四半期（自 2021年7月1日 至 2021年9月30日）2021年11月11日 関東財務局長に提出。

#### (4) 臨時報告書

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号の2に基づく臨時報告書  
2021年3月26日 関東財務局長に提出。

#### (5) 訂正発行登録書

2021年2月4日 関東財務局長に提出。

2021年3月26日 関東財務局長に提出。

2021年7月1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

2022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<br>業務執行社員 | 公認会計士 | 服 | 部 | 將 | 一 |
| 指定有限責任社員<br>業務執行社員 | 公認会計士 | 林 | 健 | 太 | 郎 |
| 指定有限責任社員<br>業務執行社員 | 公認会計士 | 康 |   | 恩 | 実 |

## ＜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2021年1月1日から2021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2021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。

### 監査上の主要な検討事項

監査上の主要な検討事項とは、当連結会計年度の連結財務諸表の監査において、監査人が職業的専門家として特に重要であると判断した事項である。監査上の主要な検討事項は、連結財務諸表全体に対する監査の実施過程及び監査意見の形成において対応した事項であり、当監査法人は、当該事項に対して個別に意見を表明するものではない。

| 資生堂アメリカ報告単位に配分されたのれんの評価に関する判断の妥当性                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 監査上の主要な検討事項の内容及び決定理由                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | 監査上の対応                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| <p>注記事項（重要な会計上の見積り）に記載のとおり、連結貸借対照表に計上されているのれん44,159百万円には、総資産の1.8%にあたる資生堂アメリカズCorp.（以下「資生堂アメリカ」）報告単位に関するのれん20,941百万円が含まれている。</p> <p>当該のれんは、米国会計基準における非公開会社の代替的な会計処理に基づき、償却性のれんとして定額法により償却されている。</p> <p>米国会計基準ではのれんは報告単位に配分され、減損の兆候を識別した場合には減損テストを実施することが求められている。減損テストの結果、報告単位の公正価値が帳簿価額を下回る場合には、報告単位に含まれるのれんの金額を上限として帳簿価額を公正価値まで減額し、帳簿価額の減少額はのれんの減損損失として認識する必要がある。</p> <p>会社は、プレステージメイクアップ3ブランドの譲渡に伴い、資生堂アメリカ報告単位に減損の兆候を識別し、減損テストを実施した。その結果、報告単位の公正価値が帳簿価額を上回ったことから、のれんの減損損失の認識は不要と判断している。</p> <p>公正価値は米国の長期市場成長率及び販売拡大計画等を前提とした将来の事業計画（以下「事業計画」）に基づいて算定された将来キャッシュ・フローを現在価値に割り引いて算定されている。会社は長期市場成長率を3%としており、割引率は米国のリスクフリーレートに会社固有のリスクプレミアムを加味した11%としている。</p> <p>公正価値の算定の基礎とした販売拡大計画に基づく売上や利益率などの各要素の改善及び長期市場成長率が高い不確実性を伴い、これらに対する経営者による判断が公正価値の見積りに重要な影響を及ぼしうる。また、公正価値の見積りに用いる割引率は、計算手法及びインプットデータの選択にあたり、評価に関する高度な専門知識を必要とする。</p> <p>以上により、当監査法人は、資生堂アメリカ報告単位に配分されたのれんの評価に関する判断の妥当性が、当連結会計年度の連結財務諸表監査において特に重要であり、「監査上の主要な検討事項」に該当すると判断した。</p> | <p>当監査法人は、資生堂アメリカ報告単位に配分されたのれんの評価に関する判断の妥当性を評価するために、資生堂アメリカの監査人に監査の実施を指示し、以下を含む監査手続の結果についての報告を受け、十分かつ適切な監査証拠が入手されているか否かについて検証した。</p> <p>(1) 内部統制の評価<br/>のれんの減損テストにおける公正価値の見積りに関する内部統制の整備状況について、特に財務に関する上席者による長期市場成長率および割引率とその根拠となるデータの合理性のレビュー及び将来キャッシュ・フローの合理性のレビューに焦点を当てて評価した。</p> <p>(2) 公正価値の見積りの合理性の検証<br/>公正価値の見積りの基礎となる事業計画の策定に当たって採用された主要な仮定が適切かどうかを評価するため、その根拠について資生堂アメリカの経営者に質問するとともに、主に以下の手続を実施した。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>前連結会計年度の減損テストで使用した事業計画と当連結会計年度の実績とを比較し、達成状況を遡及的に検討した。</li> <li>販売拡大計画の前提とされている翌連結会計年度以降の売上や売上原価、販売費及び一般管理費などの各要素について、過去実績を考慮した一定の不確実性を織り込み独自に見積もった。そのうえで、会社の減損損失不要との判断への影響について検討した。</li> </ul> <p>また、資生堂アメリカの監査人が属するネットワークファームの企業価値評価の専門家を利用し、主に以下の手続を実施した。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>経営者が採用した割引率の計算手法について、会計基準の要求事項等を踏まえ妥当性を評価した。</li> <li>割引率の算定に用いられたインプットデータについて、外部データ等に基づく企業価値評価の専門家独自の見積りとの比較をすることで妥当性を評価した。</li> <li>長期市場成長率について、米国経済成長率との比較により妥当性を評価した。</li> </ul> |

#### 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。

監査人は、監査役及び監査役会と協議した事項のうち、当連結会計年度の連結財務諸表の監査で特に重要であると判断した事項を監査上の主要な検討事項と決定し、監査報告書において記載する。ただし、法令等により当該事項の公表が禁止されている場合や、極めて限定的ではあるが、監査報告書において報告することにより生じる不利益が公共の利益を上回ると合理的に見込まれるため、監査人が報告すべきでないと判断した場合は、当該事項を記載しない。

## <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2021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2021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。



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 上記の監査報告書の原本は当社(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

2022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<br>業務執行社員 | 公認会計士 | 服 | 部 | 將 | 一 |
| 指定有限責任社員<br>業務執行社員 | 公認会計士 | 林 | 健 | 太 | 郎 |
| 指定有限責任社員<br>業務執行社員 | 公認会計士 | 康 |   | 恩 | 実 |

## 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2021年1月1日から2021年12月31日までの第122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2021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。

## 監査上の主要な検討事項

監査上の主要な検討事項とは、当事業年度の財務諸表の監査において、監査人が職業的専門家として特に重要であると判断した事項である。監査上の主要な検討事項は、財務諸表全体に対する監査の実施過程及び監査意見の形成において対応した事項であり、当監査法人は、当該事項に対して個別に意見を表明するものではない。

| 関係会社株式（資生堂アメリカに対する投資）の評価に関する判断の妥当性                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 監査上の主要な検討事項の内容及び決定理由                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | 監査上の対応                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| <p>注記事項（重要な会計上の見積り）に記載のとおり、貸借対照表に計上されている関係会社株式（残高319,025百万円）には、連結子会社である資生堂アメリカズCorp.（以下「資生堂アメリカ」という）に対する投資持分259,260百万円が含まれており、総資産の28.8%を占めている。</p> <p>関係会社に対する投資等、時価を把握することが極めて困難と認められる株式は、当該株式の発行会社の財政状態の悪化により実質価額が著しく低下したときには、回復可能性が十分な証拠によって裏付けられる場合を除いて、投資について評価損の認識が必要となる。</p> <p>資生堂アメリカの実質価額には資生堂アメリカ報告単位に関する超過収益力が含まれている。当該超過収益力の評価には、連結貸借対照表に計上されている資生堂アメリカ報告単位に関するのれんと同様、米国の長期市場成長率及び販売拡大計画等を前提とした将来の事業計画が有する不確実性への経営者による判断が重要な影響を及ぼしうる。</p> <p>以上より、当監査法人は、関係会社株式（資生堂アメリカに対する投資）の評価に関する判断の妥当性が、当事業年度の財務諸表監査において特に重要であり、「監査上の主要な検討事項」に該当すると判断した。</p> | <p>当監査法人は、関係会社株式（資生堂アメリカに対する投資）の評価に関する判断の妥当性について、資生堂アメリカ報告単位に関する超過収益力を反映した価額で実質価額が算定され、著しい低下の有無が検討されていることを確認した。</p> <p>また、当該実質価額の算定に重要な影響を与える、連結財務諸表上の資生堂アメリカ報告単位に配分されたのれんの評価に関する判断の妥当性について、連結財務諸表に係る監査報告書における監査上の主要な検討事項「資生堂アメリカ報告単位に配分されたのれんの評価に関する判断の妥当性」に記載の監査上の対応を実施した。</p> |

#### 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

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。

監査人は、監査役及び監査役会と協議した事項のうち、当事業年度の財務諸表の監査で特に重要であると判断した事項を監査上の主要な検討事項と決定し、監査報告書において記載する。ただし、法令等により当該事項の公表が禁止されている場合や、極めて限定的ではあるが、監査報告書において報告することにより生じる不利益が公共の利益を上回ると合理的に見込まれるため、監査人が報告すべきでないと判断した場合は、当該事項を記載しない。

#### 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 上記の監査報告書の原本は当社(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。

**【表紙】**

|                |                                  |
|----------------|----------------------------------|
| 【提出書類】         | 内部統制報告書                          |
| 【根拠条文】         | 金融商品取引法第24条の4の4第1項               |
| 【提出先】          | 関東財務局長                           |
| 【提出日】          | 2022年3月25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<br>社長 CEO 魚 谷 雅 彦          |
| 【最高財務責任者の役職氏名】 | 取締役<br>CFO（最高財務責任者） 横 田 貴 之      |
| 【本店の所在の場所】     | 東京都中央区銀座七丁目5番5号                  |
| 【縦覧に供する場所】     | 株式会社東京証券取引所<br>(東京都中央区日本橋兜町2番1号) |

## 1 【財務報告に係る内部統制の基本的枠組みに関する事項】

当社代表取締役 社長 CEOの魚谷雅彦及び取締役 CFO（最高財務責任者）の横田貴之は、当社の財務報告に係る内部統制の整備及び運用に責任を有しており、企業会計審議会の公表した「財務報告に係る内部統制の評価及び監査の基準並びに財務報告に係る内部統制の評価及び監査に関する実施基準の設定について（意見書）」に示されている内部統制の基本的枠組みに準拠して財務報告に係る内部統制を整備及び運用しています。

なお、内部統制は、内部統制の各基本的要素が有機的に結びつき、一体となって機能することで、その目的を合理的な範囲で達成しようとするものです。このため、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ります。

## 2 【評価の範囲、基準日及び評価手続に関する事項】

財務報告に係る内部統制の評価は、当事業年度の末日である2021年12月31日を基準日として行われており、評価に当たっては、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います。

本評価においては、連結ベースでの財務報告全体に重要な影響を及ぼす内部統制（全社的な内部統制）の評価を行った上で、その結果を踏まえて、評価対象とする業務プロセスを選定しています。

当該業務プロセスの評価においては、選定された業務プロセスを分析した上で、財務報告の信頼性に重要な影響を及ぼす統制上の要点を識別し、当該統制上の要点について整備及び運用状況の評価することによって、内部統制の有効性に関する評価を行っています。

財務報告に係る内部統制の評価の範囲は、当社、連結子会社及び持分法適用会社について、財務報告の信頼性に及ぼす影響の重要性の観点から必要な範囲を決定しています。財務報告の信頼性に及ぼす影響の重要性は、金額的及び質的影響の重要性を考慮して決定しており、当社、連結子会社及び持分法適用会社を対象として行った全社的な内部統制の評価結果を踏まえ、業務プロセスに係る内部統制の評価範囲を合理的に決定しています。なお、金額的及び質的重要性の観点から僅少であると判断した連結子会社及び持分法適用会社については、全社的な内部統制の評価範囲に含めていません。

業務プロセスに係る内部統制の評価範囲については、各事業拠点の連結会計年度の売上高（連結会社間取引消去後）の金額が高い拠点から合算していき、連結会計年度の連結売上高の概ね3分の2に達している事業拠点及び売上高以外で財務報告の信頼性に及ぼす影響が重要であると認められる事業拠点を「重要な事業拠点」としています。

選定した重要な事業拠点においては、企業の事業目的に大きく関わる勘定科目として売上高、売掛金及びたな卸資産に至る業務プロセスを評価の対象としています。さらに、選定した重要な事業拠点にかかわらず、それ以外の事業拠点をも含めた範囲について、重要な虚偽記載の発生可能性が高く、見積りや予測を伴う重要な勘定科目に係る業務プロセスやリスクが大きい取引を行っている事業又は業務に係る業務プロセスを財務報告への影響を勘案して重要性の大きい業務プロセスとして評価対象に追加しています。

## 3 【評価結果に関する事項】

上記の評価の結果、当事業年度末日時点において、当社の財務報告に係る内部統制は有効であると判断しました。

## 4 【付記事項】

該当事項はありません。

## 5 【特記事項】

該当事項はありません。

**【表紙】**

|                |                                  |
|----------------|----------------------------------|
| 【提出書類】         | 確認書                              |
| 【根拠条文】         | 金融商品取引法第24条の4の2第1項               |
| 【提出先】          | 関東財務局長                           |
| 【提出日】          | 2022年3月25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<br>社長 CEO 魚 谷 雅 彦          |
| 【最高財務責任者の役職氏名】 | 取締役<br>CFO（最高財務責任者）横 田 貴 之       |
| 【本店の所在の場所】     | 東京都中央区銀座七丁目5番5号                  |
| 【縦覧に供する場所】     | 株式会社東京証券取引所<br>（東京都中央区日本橋兜町2番1号） |

1【有価証券報告書の記載内容の適正性に関する事項】

当社代表取締役 社長 CEOの魚谷雅彦及び取締役 CFO（最高財務責任者）の横田貴之は、当社の第122期（自 2021年1月1日 至 2021年12月31日）の有価証券報告書の記載内容が金融商品取引法令に基づき適正に記載されていることを確認しました。

2【特記事項】

確認に当たり、特記すべき事項はありません。