

# 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   2019年 1月 1日  
(第120期)           至   2019年12月31日

The logo consists of a stylized, bold, black 'S' symbol followed by the word 'HISEIDO' in a bold, black, sans-serif typeface.

株 式 会 社   資   生   堂

(E00990)



第120期（自2019年1月1日 至2019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120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】 .....	5
4 【関係会社の状況】 .....	7
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】 .....	18
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】 .....	25
4 【経営上の重要な契約等】 .....	35
5 【研究開発活動】 .....	36
第3 【設備の状況】 .....	38
1 【設備投資等の概要】 .....	38
2 【主要な設備の状況】 .....	39
3 【設備の新設、除却等の計画】 .....	41
第4 【提出会社の状況】 .....	42
1 【株式等の状況】 .....	42
2 【自己株式の取得等の状況】 .....	50
3 【配当政策】 .....	51
4 【コーポレート・ガバナンスの状況等】 .....	52
第5 【経理の状況】 .....	87
1 【連結財務諸表等】 .....	88
2 【財務諸表等】 .....	139
第6 【提出会社の株式事務の概要】 .....	156
第7 【提出会社の参考情報】 .....	157
1 【提出会社の親会社等の情報】 .....	157
2 【その他の参考情報】 .....	157
第二部 【提出会社の保証会社等の情報】 .....	158

## 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】	2020年3月25日
【事業年度】	第120期(自 2019年1月1日 至 2019年12月31日)
【会社名】	株式会社資生堂
【英訳名】	Shiseido Company, Limited
【代表者の役職氏名】	代表取締役 社長 兼 CEO 魚 谷 雅 彦
【本店の所在の場所】	東京都中央区銀座七丁目5番5号
【電話番号】	03(3572)5111
【事務連絡者氏名】	財務経理部長 横 田 貴 之
【最寄りの連絡場所】	東京都港区東新橋一丁目6番2号
【電話番号】	03(3572)5111
【事務連絡者氏名】	財務経理部長 横 田 貴 之
【縦覧に供する場所】	株式会社東京証券取引所  (東京都中央区日本橋兜町2番1号)

## 第一部 【企業情報】

### 第1 【企業の概況】

#### 1 【主要な経営指標等の推移】

##### (1) 連結経営指標等

回次	第115期	第116期	第117期	第118期	第119期	第120期
決算年月	2015年3月	2015年12月	2016年12月	2017年12月	2018年12月	2019年12月
売上高 (百万円)	777,687	763,058	850,306	1,005,062	1,094,825	1,131,547
営業利益 (百万円)	27,613	37,660	36,780	80,437	108,350	113,831
経常利益 (百万円)	29,239	37,588	37,174	80,327	109,489	108,739
親会社株主に帰属する当期純利益 (百万円)	33,668	23,210	32,101	22,749	61,403	73,562
包括利益 (百万円)	70,668	13,594	8,978	42,456	43,775	72,653
純資産額 (百万円)	409,369	413,334	413,870	445,872	468,462	517,857
総資産額 (百万円)	823,636	808,547	934,590	949,425	1,009,618	1,218,795
1株当たり純資産額 (円)	970.00	981.37	984.13	1,059.84	1,123.19	1,242.85
1株当たり当期純利益 (円)	84.44	58.17	80.41	56.95	153.74	184.18
潜在株式調整後 1株当たり当期純利益 (円)	84.30	58.08	80.30	56.87	153.56	183.99
売上高営業利益率 (%)	3.6	4.9	4.3	8.0	9.9	10.1
自己資本比率 (%)	47.0	48.4	42.0	44.6	44.4	40.7
自己資本利益率 (%)	9.4	6.0	8.2	5.6	14.1	15.6
株価収益率 (倍)	25.3	43.5	36.8	95.6	44.8	42.3
営業活動による キャッシュ・フロー (百万円)	32,134	60,529	59,129	95,392	92,577	75,562
投資活動による キャッシュ・フロー (百万円)	11,538	△23,137	△70,640	△1,061	△103,112	△202,823
財務活動による キャッシュ・フロー (百万円)	△58,419	△30,151	22,378	△53,117	△29,722	113,678
現金及び現金同等物 の期末残高 (百万円)	100,807	104,926	113,122	156,834	111,767	97,466
従業員数 [外、平均臨時雇用者数] (名)	33,000 [12,948]	33,783 [12,415]	36,549 [9,427]	37,438 [8,271]	38,640 [8,109]	40,000 [8,130]

(注) 1 売上高には、消費税等は含まれていません。

2 第116期より当社及び3月決算であった連結対象会社は、決算日を3月31日から12月31日に変更しました。これに伴い、当社とすべての連結対象会社の決算日が統一され、第116期においては、当社及び3月決算であった連結対象会社は4月1日から12月31日までの9カ月間、12月決算である連結対象会社は1月1日から12月31日までの12カ月間を連結対象期間としています。

3 第118期より表示方法を一部変更しており、第117期の繰延税金資産及び繰延税金負債に対して組み替えを行っています。これに伴い、第117期の関連する主要な経営指標等については、組み替えを反映させた数値を記載しています。

## (2) 提出会社の経営指標等

回次	第115期	第116期	第117期	第118期	第119期	第120期
決算年月	2015年3月	2015年12月	2016年12月	2017年12月	2018年12月	2019年12月
売上高 (百万円)	241,099	165,148	202,774	220,407	270,789	303,663
経常利益 (百万円)	39,933	35,243	26,468	23,778	42,163	51,816
当期純利益又は 当期純損失(△) (百万円)	30,498	32,811	37,805	△55,232	37,613	98,506
資本金 (百万円)	64,506	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	400,000
純資産額 (百万円)	346,843	369,128	397,318	334,665	352,688	427,838
総資産額 (百万円)	601,186	580,380	620,984	582,589	674,102	790,009
1株当たり純資産額 (円)	867.04	922.74	992.99	835.44	880.70	1,067.94
1株当たり配当額 (うち1株当たり 中間配当額) (円)	20.00 (10.00)	20.00 (10.00)	20.00 (10.00)	27.50 (12.50)	45.00 (20.00)	60.00 (30.00)
1株当たり当期純利益 又は1株当たり当期 純損失(△) (円)	76.49	82.23	94.70	△138.26	94.17	246.63
潜在株式調整後 1株当たり当期純利益 (円)	76.36	82.10	94.57	—	94.06	246.38
自己資本比率 (%)	57.5	63.5	63.9	57.3	52.2	54.0
自己資本利益率 (%)	9.1	9.2	9.9	—	11.0	25.3
株価収益率 (倍)	27.9	30.8	31.2	—	73.2	31.6
配当性向 (%)	26.1	24.3	21.1	—	47.8	24.3
従業員数 〔外、平均臨時雇用者数〕 (名)	3,587 [1,675]	2,991 [1,574]	2,811 [1,541]	2,937 [1,657]	3,497 [1,583]	3,961 [1,492]
株主総利回り (比較指標：配当込みTOPIX) (%)	118.6 (130.7)	141.5 (132.5)	166.2 (132.9)	304.7 (162.5)	386.8 (136.5)	439.1 (161.2)
最高株価 (円)	2,293.0	3,327.5	3,028.0	5,630.0	9,250.0	9,170.0
最低株価 (円)	1,645.5	2,097.5	2,083.0	2,825.0	5,254.0	5,922.0

(注) 1 売上高には、消費税等は含まれていません。

2 第116期より決算日を3月31日から12月31日に変更しました。これに伴い、第116期においては、4月1日から12月31日までの9カ月間を事業年度としています。

3 第118期の潜在株式調整後1株当たり当期純利益、自己資本利益率、株価収益率及び配当性向は1株当たり当期純損失を計上しているため、記載していません。

4 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	チェイ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(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(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、資生堂グループイタリア)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、資生堂グループドイツ)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	ポーテプレステージインターナショナルS. A. (現商号、資生堂グループEMEA)をフランスに設立
1991年10月	フランス ジアン工場竣工
1991年11月	資生堂コスミニティー(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	上海に合弁会社 上海卓多姿中信化粧品有限公司(現商号、資生堂中信化粧品有限公司)を設立
1998年8月	米国ラモア社のプロフェッショナル事業部門を買収
1998年9月	香港に合弁会社 資生堂大昌行化粧品有限公司(現商号、資生堂香港有限公司)設立
2000年5月	フランス ラボラトワールデクレオール社を資本傘下に ブリストル・マイヤーズスクイブ社「シーブリーズ」ブランドを買収 米国「ナース」ブランドを買収
2000年10月	(株)エフティ資生堂設立、トイレタリー事業を(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(現、大阪工場)及び資生堂化工(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(現商号、東京センチュリー(株))に譲渡
2008年4月	資生堂ベトナムInc. 設立
2010年3月	米国ベアエッセシヤル社を買収
2010年5月	資生堂大昌行化粧品有限公司(現商号、資生堂香港有限公司)を完全子会社化
2012年4月	Webを活用した新ビジネスモデル(watashi+(ワタシプラス))を開始
2014年4月	「カリタ」ブランド及び「デクレオール」ブランドをロレアル社に譲渡
2015年3月	鎌倉工場を閉鎖
2015年6月	資生堂アジアパシフィックPte. Ltd. 設立
2015年10月	(株)資生堂の日本国内における化粧品事業の一部を資生堂販売(株)に承継 資生堂販売(株)を資生堂ジャパン(株)へ商号変更
2015年12月	決算日を3月31日から12月31日に変更
2016年1月	(株)資生堂の日本向けコーポレート機能の一部及びヘルスケア事業を資生堂ジャパン(株)に承継
2016年1月	「ジャン ポール ゴルチエ」のフレグランスに関する知的財産権をプーチ社に譲渡
2016年7月	米国ガーウィッチ社(「LAURA MERCIER」ブランドを所有)を買収
2016年10月	「Dolce&Gabbana」ブランドのフレグランス及び化粧品の開発・生産・販売に関するライセンス契約に基づく事業活動を開始
2017年12月	米国ゾートス社をヘンケル社に譲渡
2018年1月	米国Olive Laboratories, LLCから人工皮膚形成技術「Second Skin」及び関連事業を取得
2019年4月	資生堂グローバルイノベーションセンター (S/PARK) 完成
2019年11月	米国Drunk Elephant Holdings, LLCを買収
2019年12月	那須工場竣工



### 3 【事業の内容】

当社グループは、当社、子会社77社(連結子会社73社、持分法非適用非連結子会社4社)及び関連会社3社(持分法適用関連会社3社)で構成され、化粧品、化粧用具、パーソナルケア製品、理・美容製品の製造・販売及び美容食品、医薬品の販売を主な事業内容とし、更に各事業に関連する研究及びその他のサービス等の事業活動を展開しています。

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

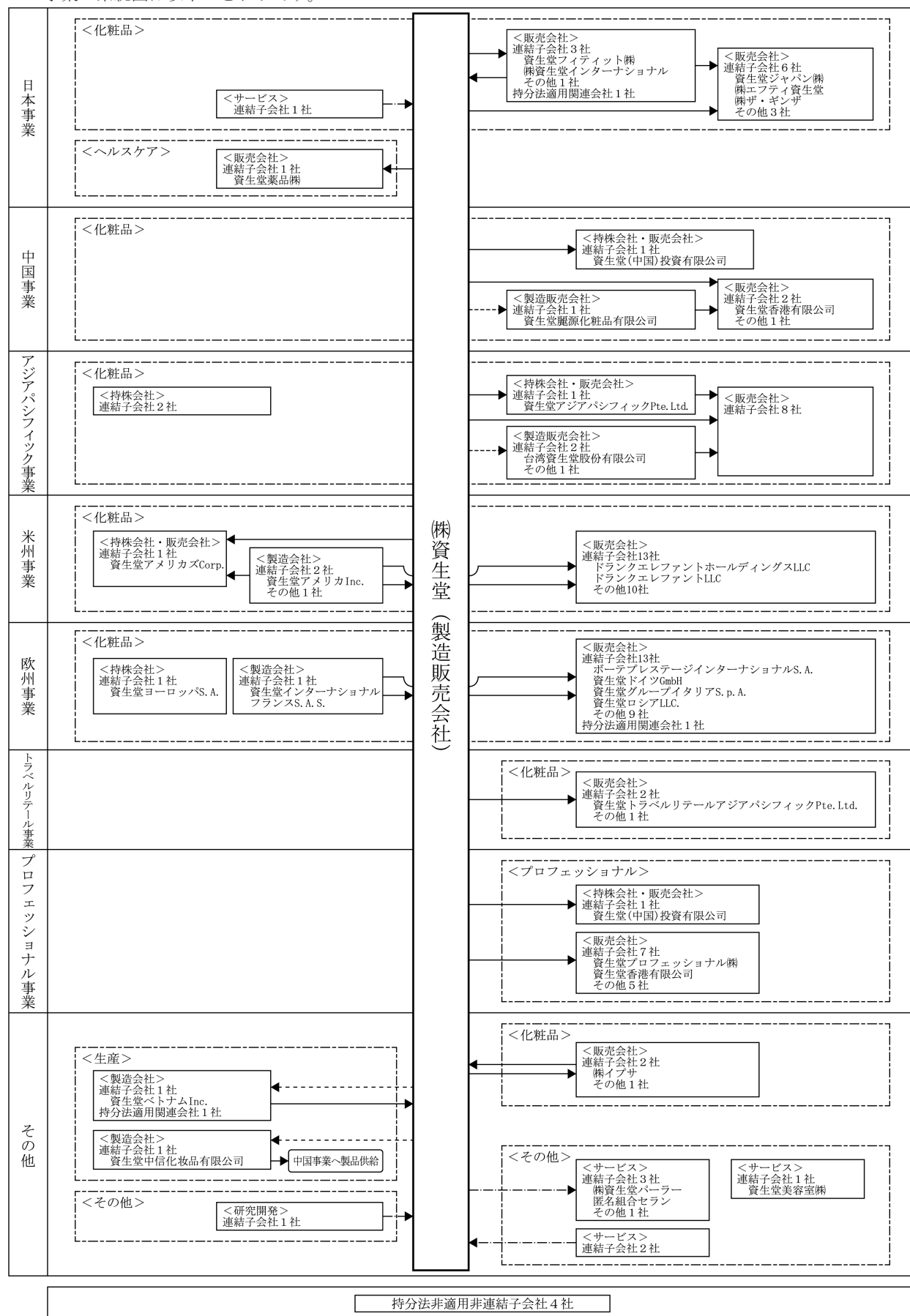
なお、当連結会計年度より、報告セグメントの区分を変更しております。詳細は、「第5 経理の状況 1 連結財務諸表等 (1)連結財務諸表 注記事項(セグメント情報等)」をご参照ください。

事業区分	主な事業の内容	主要な会社
日本事業	化粧品事業 (化粧品、化粧用具、パーソナルケア製品の販売等) ヘルスケア事業 (美容食品、一般用医薬品の販売)	当社 資生堂ジャパン(株) 資生堂薬品(株) 資生堂フィティット(株) (株)資生堂インターナショナル (株)エフティ資生堂 (株)ザ・ギンザ その他連結子会社 5社 持分法適用関連会社 1社 (計 13社)
中国事業	化粧品事業 (化粧品、化粧用具、パーソナルケア製品の製造・販売)	当社 資生堂(中国)投資有限公司 資生堂麗源化粧品有限公司 資生堂香港有限公司 その他連結子会社 1社 (計 5社)
アジアパシフィック事業	化粧品事業 (化粧品、化粧用具、パーソナルケア製品の製造・販売)	当社 資生堂アジアパシフィックPte. Ltd. 台湾資生堂股份有限公司 その他連結子会社 11社 (計 14社)
米州事業	化粧品事業 (化粧品、化粧用具の製造・販売)	当社 資生堂アメリカズCorp. 資生堂アメリカInc. ドラックエレファントホールディングスLLC ドラックエレファントLLC その他連結子会社 11社 (計 16社)
欧州事業	化粧品事業 (化粧品、化粧用具の製造・販売)	当社 資生堂ヨーロッパS. A. 資生堂インターナショナルフランスS. A. S. 資生堂ロシアLLC. 資生堂グループイタリアS. p. A. 資生堂ドイツGmbH (注) 2 ボーテプレスステージインターナショナルS. A. その他連結子会社 9社 持分法適用関連会社 1社 (計 17社)
トラベルリテール事業	化粧品事業 (化粧品、化粧用具の販売)	当社 資生堂トラベルリテールアジアパシフィックPte. Ltd. その他連結子会社 1社 (計 3社)
プロフェッショナル事業	理・美容製品の販売等	当社 資生堂プロフェッショナル(株) その他連結子会社 7社 (計 9社)
その他	化粧品事業 (化粧品、化粧用具の販売) 生産事業 フロンティアサイエンス事業 その他 (飲食業等)	当社 (株)イプサ 資生堂美容室(株) (株)資生堂パーラー 匿名組合セラノ 資生堂中信化粧品有限公司 資生堂ベトナムInc. その他連結子会社 5社 持分法適用関連会社 1社 (計 13社)
持分法非適用非連結子会社 4社		(計 4社)

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

(注) 2 資生堂ドイツGmbHは、資生堂グループドイツGmbHが社名変更したものです。

事業の系統図は以下のとおりです。



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

#### 4 【関係会社の状況】

##### (1) 親会社

該当事項はありません。

##### (2) 連結子会社

名称	住所	資本金又は 出資金 (千円)	主要な事 業の内容	議決権 の所有 割合 (%)	関係内容
資生堂ジャパン(株) (注)2 (注)6	東京都中央区	100,000	日本事業	100.0	化粧品等の販売先 当社所有の建物、設備を賃借 当社に対し建物、土地及び設備を賃貸 役員の兼任…有、従業員の出向・兼任…有
資生堂薬品(株)	東京都中央区	100,000	〃	100.0	医薬品の販売先 当社所有の建物及び設備を賃借 役員の兼任…有、従業員の出向・兼任…有
(株)エテュセ	東京都中央区	100,000	〃	100.0	営業上の取引はなし 役員の兼任…有、従業員の出向・兼任…有
資生堂フィティット(株)	東京都中央区	10,000	〃	100.0	化粧品等の販売先 役員の兼任…無、従業員の出向・兼任…有
(株)資生堂インターナショナル	東京都中央区	30,000	〃	100.0	化粧品等の販売先 役員の兼任…無、従業員の出向・兼任…有
(株)エフティ資生堂	東京都中央区	100,000	〃	100.0	パーソナルケア製品の販売先 当社所有の建物を賃借 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	〃	98.2	化粧品等の販売・購入先 役員の兼任…有、従業員の出向・兼任…有
資生堂(中国) 投資有限公司 (注)2 (注)6	中国、上海	千中国元 565,093	中国事業	100.0	化粧品等の販売先 役員の兼任…有、従業員の出向・兼任…有
資生堂麗源化粧品 有限公司	中国、北京	千中国元 94,300	〃	65.0 (32.9)	原材料の販売先 役員の兼任…有、従業員の出向・兼任…有
資生堂香港 有限公司	中国、香港	千香港ドル 123,000	〃	100.0	化粧品等の販売先 役員の兼任…有、従業員の出向・兼任…無
資生堂アジアパシフィックPte. Ltd.	シンガポール	千シンガポール ドル 49,713	アジアパシフィック事業	100.0	化粧品等の販売先 当社より資金を貸付 役員の兼任…無、従業員の出向・兼任…有
資生堂タイランド Co., Ltd. (注)3	タイ、バンコク	千タイバーツ 10,000	〃	49.0	化粧品等の販売先 役員の兼任…無、従業員の出向・兼任…無
法来麗国際股份 有限公司	台湾、台北	千ニュー台湾ドル 246,460	〃	100.0 (100.0)	化粧品等の販売先 役員の兼任…有、従業員の出向・兼任…無
韓国資生堂Co., Ltd.	韓国、ソウル	百万ウォン 61,698	〃	100.0 (100.0)	理・美容製品の販売先 役員の兼任…有、従業員の出向・兼任…有
台湾資生堂股份 有限公司	台湾、台北	千ニュー台湾ドル 1,154,588	〃	51.0	化粧品等の販売先 役員の兼任…有、従業員の出向・兼任…有
資生堂アメリカズCorp. (注)2	アメリカ、 デラウェア	千米ドル 403,070	米州事業	100.0	化粧品等の販売先 当社より資金を貸付 借入に対する債務保証 役員の兼任…有、従業員の出向・兼任…有
資生堂(カナダ)Inc.	カナダ、 オンタリオ	千加ドル 9,561	〃	100.0 (100.0)	営業上の取引はなし 役員の兼任…無 従業員の出向・兼任…無
資生堂アメリカInc.	アメリカ、 ニューヨーク	千米ドル 28,000	〃	100.0 (100.0)	化粧品等の購入先・原材料の販売先 役員の兼任…無、従業員の出向・兼任…有
ドラックエレファントホールディングス LLC	アメリカ、 デラウェア	—	〃	100.0 (100.0)	営業上の取引はなし 役員の兼任…無、従業員の出向・兼任…無
ドラックエレファントLLC	アメリカ、 デラウェア	—	〃	100.0 (100.0)	営業上の取引はなし 役員の兼任…無、従業員の出向・兼任…無

名称	住所	資本金又は 出資金 (千円)	主要な事 業の内容	議決権 の所有 割合 (%)	関係内容
資生堂ヨーロッパS. A. (注)2	フランス、パリ	千ユーロ 257,032	欧州事業	100.0	営業上の取引はなし 役員の兼任…有、従業員の出向・兼任…無
資生堂インターナショナルフランスS. A. S.	フランス、パリ	千ユーロ 36,295	〃	100.0 (100.0)	化粧品等の購入先・原材料の販売先 役員の兼任…無、従業員の出向・兼任…有
資生堂ロシアLLC.	ロシア、 モスクワ	千ロシアルーブル 106,200	〃	100.0 (100.0)	化粧品等の販売先 役員の兼任…無、従業員の出向・兼任…無
資生堂グルーピタリア S. p. A.	イタリア、 ミラノ	千ユーロ 5,036	〃	100.0 (100.0)	営業上の取引はなし 役員の兼任…無、従業員の出向・兼任…無
資生堂ドイツGmbH	ドイツ、 デュッセルドルフ	千ユーロ 8,700	〃	100.0 (100.0)	営業上の取引はなし 役員の兼任…無、従業員の出向・兼任…無
ボーテプレステージ インターナショナルS. A.	フランス、パリ	千ユーロ 32,937	〃	100.0 (100.0)	化粧品等の販売先 役員の兼任…有、従業員の出向・兼任…有
ボーテプレステージ インターナショナル S. A. U. (スペイン)	スペイン、 マドリッド	千ユーロ 998	〃	100.0 (100.0)	営業上の取引はなし 役員の兼任…無、従業員の出向・兼任…有
資生堂UK Limited	イギリス、 ロンドン	千英ポンド 105	〃	100.0 (100.0)	営業上の取引はなし 役員の兼任…無、従業員の出向・兼任…有
資生堂トラベルリテール アジアパシフィックPte. Ltd. (注)2	シンガポール	千米ドル 48	トラベルリテール事業	100.0 (100.0)	化粧品等の販売先 役員の兼任…無、従業員の出向・兼任…有
資生堂 プロフェッショナル㈱	東京都中央区	250,000	プロフェッショナル事業	100.0	理・美容製品の販売先 当社所有の建物を賃借 役員の兼任…無、従業員の出向・兼任…有
資生堂美容室㈱	東京都中央区	100,000	その他	100.0	営業上の取引はなし 当社所有の建物及び設備を賃借 役員の兼任…無、従業員の出向・兼任…有
㈱イブサ	東京都港区	100,000	〃	100.0	化粧品等の販売先 当社所有の建物を賃借 役員の兼任…有、従業員の出向・兼任…有
㈱資生堂パーラー	東京都中央区	100,000	〃	99.3	直営飲食店の業務委託先 当社所有の建物及び設備を賃借 当社に対し建物を賃貸 当社より資金を貸付 役員の兼任…有、従業員の出向・兼任…有
匿名組合セラノ (注)2 (注)3	(営業者) 東京都千代田区	11,600,000	〃	— [100.0]	営業上の取引はなし 当社に対し汐留タワー(汐留オフィスの建物及び設備を賃貸 役員の兼任…無、従業員の出向・兼任…無
資生堂中信化粧品 有限公司	中国、上海	千中国元 418,271	〃	92.6 (66.3)	原材料の販売先 役員の兼任…有、従業員の出向・兼任…有
資生堂ベトナムInc.	ベトナム、 ドンナイ	百万ベトナムドン 1,061,993	〃	100.0	化粧品等の購入先・原材料の販売先 役員の兼任…有、従業員の出向・兼任…有
その他37 社	—	—	—	—	—

- (注) 1 主要な事業の内容欄には、セグメントの名称を記載しています。  
2 特定子会社です。  
3 持分は100分の50以下ですが、実質的に支配しているため連結子会社としたものです。  
4 議決権の所有割合の( )内は、間接所有割合で内数、[ ]内は、緊密な者又は同意している者の所有割合で外数です。  
5 上記の会社はいずれも有価証券届出書又は有価証券報告書を提出していません。  
6 売上高(連結会社相互間の内部売上高を除く)の連結売上高に占める割合が10%を超えている会社の主要な損益情報等は、次のとおりです。

名称	売上高 (百万円)	経常利益 (百万円)	当期純利益 (百万円)	純資産額 (百万円)	総資産額 (百万円)
資生堂ジャパン㈱	365,516	34,967	20,684	28,228	164,731
資生堂(中国) 投資有限公司	145,512	21,374	15,488	56,998	90,970

### (3) 持分法適用の関連会社

名称	住所	資本金又は 出資金 (千円)	主要な事 業の内容	議決権 の所有 割合 (%)	関係内容
㈱ビューール ファーブルジャボン	東京都港区	100,000	日本事業	50.0	化粧品等の購入先 役員の兼任…有、従業員の出向・兼任…有
その他2社	—	—	—	—	—

(注) 主要な事業の内容欄には、セグメントの名称を記載しています。

(4) その他の関係会社

該当事項はありません。

## 5 【従業員の状況】

### (1) 連結会社の状況

2019年12月31日現在

セグメントの名称	従業員数(名)	
日本事業	12,043	[4,748]
中国事業	8,735	[151]
アジアパシフィック事業	3,294	[447]
米州事業	3,753	[64]
欧州事業	4,077	[491]
トラベルリテール事業	249	[4]
プロフェッショナル事業	627	[33]
全社(共通)	7,222	[2,192]
合計	40,000	[8,130]

- (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

2019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)
3,961 [1,492]	39.0	11.9	7,165,467

セグメントの名称	従業員数(名)	
プロフェッショナル事業	64	[10]
全社(共通)	3,897	[1,482]
合計	3,961	[1,492]

- (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。
- 3 平均年間給与は、賞与及び基準外賃金を含んでいます。

### (3) 労働組合の状況

資生堂労働組合は、1946年2月に資生堂従業員組合として発足し、現在当社及び国内主要連結子会社で組織され、組合員数は13,289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(2020年3月25日)現在における当社グループの将来に関する見通し及び計画に基づいた将来予測です。これらの将来予測には、リスクや不確定な要素などの要因が含まれており、実際の成果や業績などは、記載の見通しとは異なる可能性があります。

#### ①企業理念および中長期戦略VISION 2020

##### THE SHISEIDO PHILOSOPHY (企業理念)

当社は100年先も輝き続け、世界中の多様な人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]



資生堂グループ倫理行動基準

日常業務

[OUR MISSION]

BEAUTY INNOVATIONS FOR A BETTER WORLD

ビューティーイノベーションでよりよい世界を

資生堂は多様化する美の価値観、ニーズをとらえ、  
人々に自信と勇気を与え、喜びや幸せをもたらす  
イノベーションに挑戦します。

美でこの世界をよりよくするためにイノベーションを

おこし続けていくことが私たちの責任であり、使命です。

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

## 中長期戦略VISION 2020

当社は、100年先も輝き続ける資生堂の原型をつくるため、2020年を一つの節目とした中長期戦略VISION 2020を策定し、“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”として確固たる地位を築くべく、すべての活動をお客さま起点に、マーケティングやイノベーションを強化するとともに、それらを支える多様な人材の活用とグローバル組織の構築などに取り組んでいます。2020年までに“成長エネルギーが充満した会社”“若々しさがみなぎる会社”“世界中で話題になる会社”“若者があこがれてやまない会社”そして“多様な文化が混じりあう会社”となることを目指しています。

VISION 2020の具体的な戦略推進にあたっては、2020年までの期間を、2015年から2017年までの3カ年と、2018年から2020年までの3カ年に分け、最初の3年間で事業基盤の再構築の期間、後半の3年間で成長加速のための新戦略に取り組む期間と位置づけ、以下のマイルストーンを確実に達成しながら活動を進めています。

戦略策定当初、VISION 2020の定量的な目標は、2020年の売上高を1兆円超、営業利益を1,000億円超、連結ROEを12%以上に定めていました。売上高については2017年に3年前倒しで、営業利益と連結ROEについては2018年に2年前倒しで目標を達成しました。お客さまも社会環境も日々変化していく中、ビューティービジネスの革新を通して社会や人々に貢献する真のグローバルビューティーカンパニーの実現に向け、長期的には売上高2兆円、営業利益3,000億円を目指していきます。

## ②VISION 2020の最終年となる2020年の計画

2020年の業績については、当初は、プレステージブランドの成長持続、中国・トラベルリテール事業の拡大、米州・欧州事業の収益性の改善、日本事業の確実な成長、供給基盤のさらなる確立、「Drunk Elephant」の統合と拡大などにより、成長を加速する計画でした。

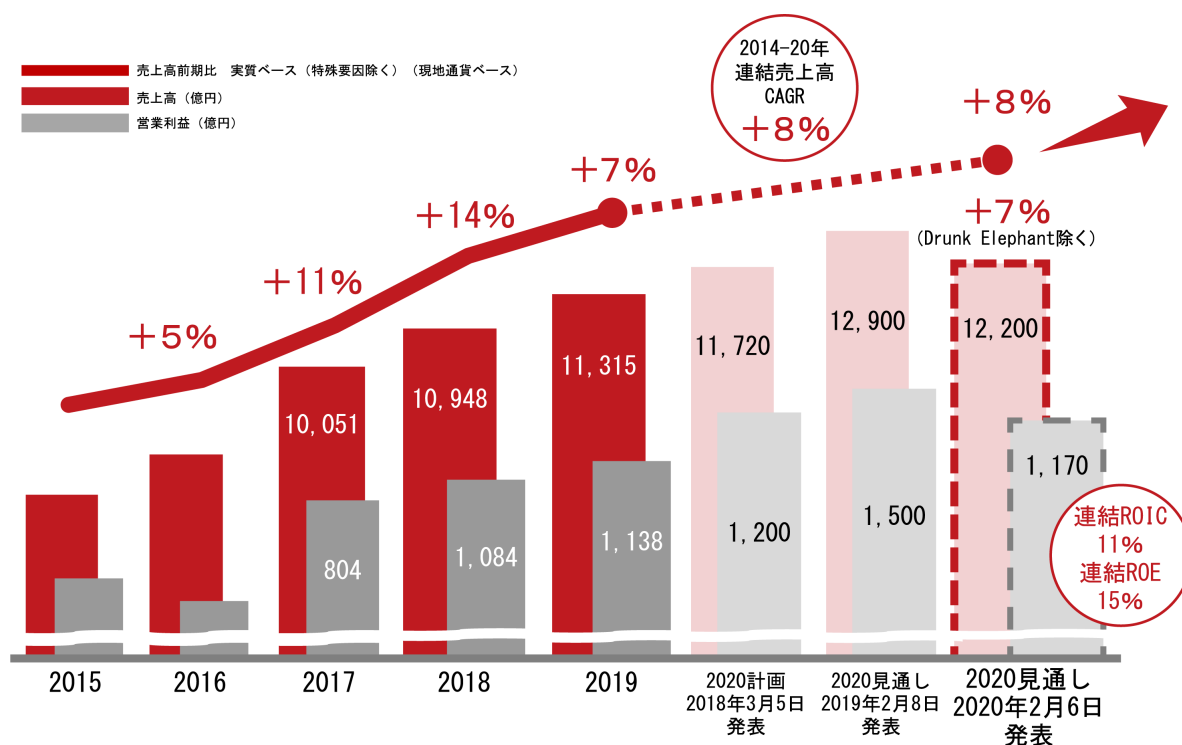
しかしながら、昨年後半より、香港市場や韓国市場の環境悪化、米中貿易摩擦の影響、為替の変動など不透明な経済環境に加え、日本事業についても消費税増税の前後から当初想定より計画を大きく下回る結果となりました。

このような事業環境変化への対応および2019年11月に買収した「Drunk Elephant」の影響を踏まえ、2020年の連結売上高は1兆2,200億円、営業利益は1,170億円を見込んでいます。

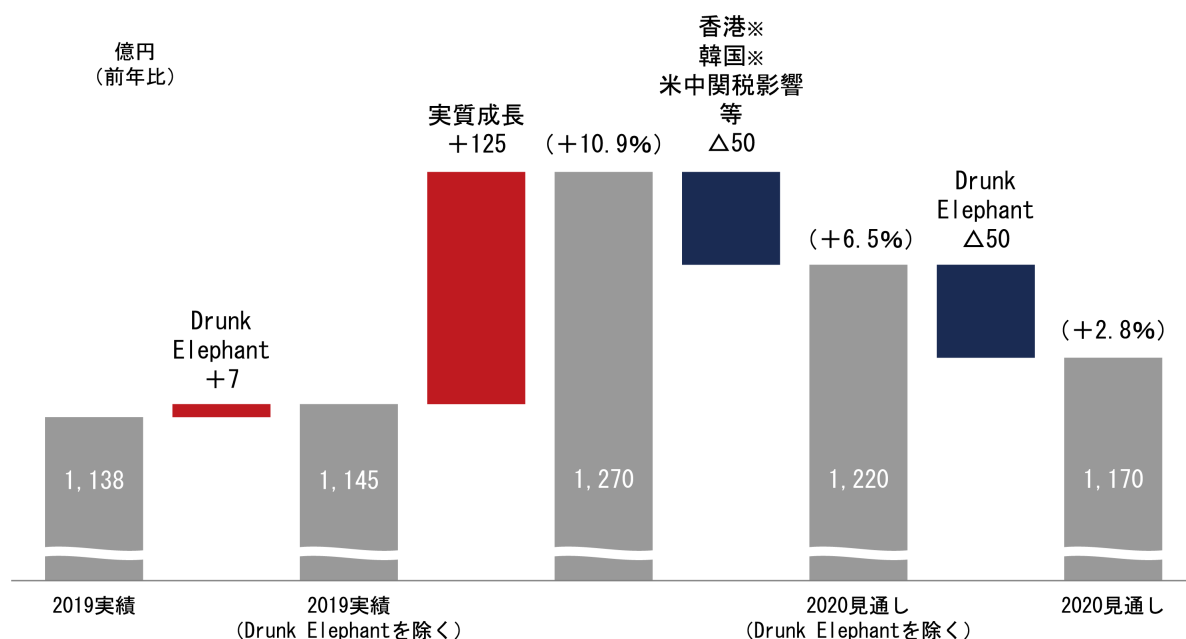
なお、2020年1月下旬以降、新型コロナウイルスへの感染が世界的に拡大していますが、上記の業績見通しにはその影響を織り込んでいません。日本、中国、トラベルリテールなど当社事業への影響について検証していますが、さらに慎重に見極め、然るべきタイミングで業績見通しに反映し、開示する予定です。



[2020年の見通し（2020年2月発表）]



[2020年の営業利益見通しの詳細（2020年2月発表）]



※国・地域

### 主力ブランドへの集中投資

プレステージファースト戦略により、当社が強みを持つプレステージ領域をグローバルで強化しています。中でも、当社の社名を冠するブランド「SHISEIDO」は、2014年から2019年の売上高の年平均成長率が17%となり、2,000億円\*を超える規模に成長しました。今後も、成長性と収益性の拡大が期待できる「SHISEIDO」、「クレ・ド・ポー ボーテ」、「NARS」などのプレステージブランドへの投資を継続します。

さらに、人体にも環境にも“Clean”な製品を求める世界的な傾向を捉え、米国で加速度的に成長しているブ

プレステージ・スキンケアブランド「Drunk Elephant」を2019年11月に買収したことにより、グローバルブランドポートフォリオをさらに強化しました。同ブランドは、デジタルを活用した優れたマーケティング力を通じて、2019年には、上市からわずか7年で100億円を超える売上高を達成しています。“Clean”市場は、米国に留まらず、欧州でも既に拡大しています。欧州事業をさらに拡大することに加え、中国でも受容性が高いという調査結果を得ていることから、クロスボーダーマーケティングのノウハウやグローバルに配備された資生堂のプラットフォーム・経営資源を活かし、アジアを含むグローバル市場における将来的な展開を見込んでいます。これにより、当社の収益基盤となるプレステージ・スキンケアブランドの一角を担うブランドへと成長させていきます。

一方、日本を中心に長年にわたり高い支持を得ている「エリクシール」、「アネッサ」は、アジア、欧米地域での成長加速を目指し、グローバルブランドとして投資を強化していきます。

※米国での新収益認識基準ASC第606号影響を除く実質ベース

## 主な地域における今後の戦略

### <日本事業>

インバウンド需要の減少や、消費税増税後の消費マインドの弱さの影響を受ける中、インバウンド売上の成長に依存せず、日本のお客さまの価値観や購買行動の変化を確実に捉え、改めてローカル市場を再強化します。また、本社と日本事業が一体となって改革を進めるべく経営体制を再構築します。構造的な改革を進めるとともに、グループ全体の基盤である日本事業の位置づけを明確にし、今後は、安定的な収益成長を目指します。

### <中国事業>

力強い成長を維持すべく、プレステージブランドの「SHISEIDO」、「クレ・ド・ポー ボーテ」と日本発ブランドの「エリクシール」、「アネッサ」を中心に投資を集中します。また、実店舗での取り組み強化とともに、ネット流通大手との戦略的提携をさらに進め、Eコマースも一層強化します。一方、新型コロナウイルスの影響によるお客さまの購買行動の変化に対応し、一部のマーケティング活動は延期・中止します。今後は、市場状況を注視しながら迅速に投資判断し、市場が回復する期を捉えてマーケティングを強化していきます。

### <米州・欧州事業>

収益性が課題となっている米州・欧州事業については、それぞれ改善に取り組みます。米州では、構造改革を進めている「bareMinerals」の不採算店舗の閉鎖を進める一方、同ブランドの欧州での展開を拡大します。また、グローバルプレステージ領域において大きな成長ポテンシャルを持つ「Drunk Elephant」、「Tory Burch」の事業を本格的にスタートさせ、収益拡大を実現していきます。

欧州では、フレグランスが成長をけん引しており、好調な「Dolce&Gabbana」、「narciso rodriguez」にさらに注力します。加えて「SHISEIDO」、「クレ・ド・ポー ボーテ」といったスキンケアブランドの育成にも注力し、売上成長に伴う収益性の確実な向上を目指していきます。

### <トラベルリテール事業>

プレステージ領域でのポジションを一層強化するための最重要事業として、積極的なマーケティング投資を継続します。2020年より、日本の空港免税店等におけるビジネスも統合し、全世界のトラベルリテール事業が連携できる体制となりました。大手オペレーターとの交渉力を高め、売り場カウンターを強化するとともに、クロスボーダーマーケティングを積極的に展開し、高い成長性を持続します。

## 市場の変化に迅速に対応できるサプライチェーン体制へ

VISION 2020の実現に向けた取り組み強化の結果、日本市場をはじめ、グローバル全体で当社製品への需要が増加しています。特に、高品質なメイド・イン・ジャパンの商品を評価いただいている海外のお客さまの需要が拡大しています。これらに対応するため、2019年は短期的な施策として、既存工場の設備増強や外部委託の活用等により、機会損失を前年比で半減することができました。

一方、中長期的には国内に3つの新工場を建設することとして、昨年12月には、那須工場が稼働しました。本年12月には大阪茨木工場が稼働し、その後、福岡久留米工場も稼働する予定です。これらの工場では、更なるデジタルやIoT技術の活用により、生産の効率化を徹底します。さらに、原材料のグローバル調達や物流体制の再整備により生産性を向上させ、市場の変化に迅速に対応できるサプライチェーン体制を構築していきます。

### 成長を支えるイノベーションの加速

将来の成長を支えるイノベーションへの注力も継続します。塗布した日焼け止めが太陽の熱などで温められると、紫外線防御効果が高まる技術を世界で初めて開発したり、皮膚中の構造を三次元に観察する技術開発を通じ、皮膚中の毛細血管を健康に保つことが皮膚弾力の維持につながることを見出し、2019年に化粧品技術を競う世界最大の研究発表会IFSCCにおいて口頭発表部門の「最優秀賞」を受賞する等、当社のイノベーションは、ビューティーの世界でさまざまな新しい価値を生み出し続けています。

また、昨年オープンした研究開発拠点「資生堂グローバルイノベーションセンター（GIC）」ではオープンイノベーションプログラム「fibona（フィボナ）」の活動を開始しています。「fibona」は、スタートアップ企業とのコラボレーションや生活者とのコラボレーションなど4つの活動プランにより構成され、ビューティー領域における新価値創造や化粧品だけにとどまらないイノベーションの創出を目的として、外部との共創を行うプログラムです。

さらに、アメリカ・ボストンの技術開発拠点「テクノロジーアクセラレーションハブ」では、デジタル領域の強化を行う等、GICを中心に、現地のニーズに合わせた価値開発を行っている海外の研究所も連携して多様な知見、情報、技術を融合させることによって、世界中のお客さまに向けた価値の発信を強化していきます。

### 不透明な経営環境に立ち向かい長期視点で成長基盤を強化

昨年後半から増している世界情勢の不透明感は、当面続くものと想定されます。新型コロナウイルスはこれまでの当社の成長をけん引してきた日本・中国・トラベルリテール事業などでのビジネスに影響を及ぼします。まずは、お客さま、従業員の健康と安全確保に努め、当面の間のマーケティング活動の一部については、必要に応じて中止や延期を行います。

その一方で、社名である資生堂が中国の古典書に由来し、1981年より北京で事業を開始した当社は、隣国の友人企業として感謝の気持ちを還元することとして、中国現地での医療や感染予防策に役立てていただくため1,000万元（約1億5000万円）の寄付を2月に実施したほか、2月から6カ月間、アジア圏での売上の1%を活用して、寄付や商品提供さらに化粧品の力で活力を取り戻していただくためのさまざまなサポートを実施する「愛心接力 Relay of loveプロジェクト」を展開します。また、今できることとして、Eコマースや越境ECの強化等を行い、新型コロナウイルスの感染拡大が終息するのを待って、マーケティング活動の追加や強化を行う等、年間を通じてグループ全社の経費を効率的にコントロールします。

これらの取り組みにより、不透明な状態の続く経営環境に立ち向かいながら、長期視点で成長基盤を強化し、確実に成長モメンタムを継続していきます。

### ③100年先も輝き続ける企業になるために

当社は、企業として成長することはもちろんのこと、本業であるビューティービジネスそのものを通じて社会課題の解決や、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、私たちの使命であると考えています。その使命の実現と環境・社会・文化に関わる社会価値創造の加速を目的に、2019年1月に社会価値創造本部を新設しました。

同本部では、さらなるサステナブル経営の実現に向けて、CO2排出量やパーム油、紙や水資源等の環境負荷軽減項目について、目標値とその達成目標年限を定めて開示しています。また、ダイバーシティ推進に向けて国内の女性管理職比率は2020年中に40%を目指します。なお、当社の取締役会は提出日現在において、取締役、監査役の女性比率は、46%となります。

2019年5月1日には、企業の役員に占める女性の割合向上を目的に、2010年に英国で創設された「30% Club」（サーティパーセント クラブ）が、「30% Club Japan」を発足し、日本で正式に活動を開始しました。当社はその趣旨に賛同し、当社代表取締役 社長 兼 CEO 魚谷雅彦が「30% Club Japan」の初代会長に就任しました。今後は社内だけでなく、社会の女性活躍をサポートし、日本社会におけるジェンダーギャップの解消に向けた取り組みを加速させていきます。

〔主な環境負荷軽減項目〕

項目	目標値	達成時期
CO2排出量	カーボンニュートラル	2026年
パーム油	サステナブルなパーム油 100% (RSPO MB方式以上)	2026年
紙	サステナブルな紙 100%（認証紙・再生紙など）※1	2023年
水	水消費量 △40%（対2014年）※2	2026年
廃棄物	埋め立てゼロ※3	2022年

※1：商品における ※2：資生堂グループ全事業所、売上高原単位 ※3：自社工場のみ

### 環境対応パッケージ開発促進

当社は、循環型経済への移行を目指し、3R（リデュース、リユース、リサイクル）と生分解性技術の開発を積極的に進めています。特に、私たちの日々の暮らしに不可欠な素材であるプラスチックは、便利な一方で海洋ゴミとして世界の大きな環境課題の一つになっており、環境に配慮した素材に関心が高まっています。この課題への取り組みの一つとして、海中でも高い生分解性を持つ新素材「PHBH」※の化粧品容器への応用を目指し、2019年4月に株式会社カネカとの共同開発を開始しました。同社の保有する独自の素材開発技術と、当社の長年にわたる化粧品などの容器開発のノウハウを融合させることで、化粧品に関わる環境負荷の少ない生分解性容器の早期の実用化を目指しています。

2019年12月には、容器の回収・リユースを前提として、テラサイクル社（アメリカ・ニュージャージー州）が開発した循環型ショッピングプラットフォーム「Loop」の日本展開にパートナー企業として参画することを表明しました（2020年中に東京都内でサービスを開始予定）。また、化粧品容器の国際イニシアティブ「SPICE」にて、環境対応パッケージの業界標準化を目的に、評価手法をまとめたガイドンスの開発に取り組んでいます。このように、当社は、独自の技術や社外とのコラボレーションを通じて、商品の使いやすさや美しさだけでなく環境への配慮を追求し、環境負荷の最小化を目指していきます。

※「カネカ生分解性ポリマーPHBH」

株式会社カネカが独自に開発した植物油などのバイオマスを原料とし微生物発酵プロセスによって生産されるバイオポリマーで、幅広い環境下で優れた生分解性が期待される素材です。

### ビューティーとクリエイティブの力で肌悩みをお持ちの方をサポート

あざや白斑などの肌色変化、肌の凹凸や、がん治療の副作用による外見上の変化など、さまざまな肌悩みをお持ちの方にメイクアップ方法をアドバイスする専門の施設「資生堂 ライフクオリティ ビューティーセンター」を2019年5月にシンガポールに開設しました。本センターは、2006年に資生堂創業の地である東京・銀座でのオープンを皮切りに、2008年の上海、台湾、2011年の香港に続くもので、さまざまな肌悩みをお持ちの方が毎日自分らしく過ごせるようにグローバルで展開していきます。

現在、治療技術の進歩や早期発見により、がんと向き合って過ごす期間が長くなる傾向にあり、就労しながら通院するがん患者も増加しています。当社では、2017年からビューティーとクリエイティブの力でがん患者の方の社会復帰を支援するプロジェクト「LAVENDER RING MAKEUP & PHOTOS WITH SMILES」を行っています。本プロジェクトは、2019年12月に一般財団法人 国際ユニヴァーサルデザイン協議会（IAUD）が主催する2019年IAUD国際デザイン賞のソーシャルデザイン部門で金賞を受賞しました。資生堂の従業員ボランティアと、活動趣旨に賛同した異業種企業、団体、医療機関と連携し、がんになっても笑顔で暮らせる社会の実現を目指していきます。

#### 企業文化・芸術・美の発信を通じて、よりよい世界の実現へ

東京・銀座にある当社の画廊「資生堂ギャラリー」は2019年12月に100周年を迎えました。前年に同ギャラリーが開催したアーティスト蓮沼執太氏の展覧会「蓮沼執太： ～ ing」は高い評価を受け、2019年度の文化庁芸術選奨で文部科学大臣賞メディア芸術新人賞を受賞しました。

また、資生堂の企業文化誌「花椿」ウェブ版で連載していた漫画「ダルちゃん」は、幸せとは何かを考え悩める若い女性主人公の姿が若年層を中心に共感をよび、インターネット上で大きな話題となりました。小学館から刊行された同漫画の単行本は累計10万部を突破しています。「花椿」は82年の歴史を持ち、現在は季刊誌とウェブマガジンの2つのメディアで、現代を生きる女性へ向けて、豊かな生活につながるヒントを提供しています。季刊誌の2020年春号では「SAVE THE BEAUTY OF EARTH」をテーマに、環境問題にさまざまな角度からアプローチし、子どもたちと動物、都市の自然を捉えたビジュアルや若い世代のサステナブル活動などを紹介しています。当社は今後も、アートによるイノベーションを目指し、“新しい美の発見と創造”を理念として、芸術文化支援活動を通じ、世の中に新たな価値を紹介していきます。

## 2 【事業等のリスク】

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

なお、文中の将来に関する事項は、有価証券報告書提出日(2020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、「中長期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、ダウンサイドの脅威だけでなく、アップサイドの機会も含めた概念として定義し、必要な体制を構築するとともに、適切にリスクを管理し対応策を講じています。

リスクマネジメント部を設置し関連情報を集約させるとともに、当社CEOを委員長とし各地域CEO及び当社執行役員をメンバーとする「Global Risk Management & Compliance Committee」にて、定期的に当社グループのリスクを特定し対応策等を審議する体制を敷いています。

2019年度は、当社執行役員及び各地域CEOのリスク認識を把握するインタビューやアンケート及び、各地域に設置したリスク・マネジメント・オフィサー(RMO)対象のアンケート調査結果を踏まえてリスク項目を洗い出し、「リスクが顕在化した場合の経営成績等の状況に与える影響」、「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にて、「2020年までの5つの重要戦略※」実現に影響を及ぼす可能性のあるリスクの抽出と優先付け及び対策状況の検討を行いました。リスクの重要性評価においては、当社ポリシーに沿って、人命・財産・事業継続の視点に加え、レピュテーションに与える影響も重視しました。

リスクアセスメントの結果抽出したリスクは、リスクカテゴリーごとに集約し、リスクの性質に応じて「戦略に関するリスク」「事業基盤に関するリスク」「オペレーションに関するリスク」「その他のリスク」に分類しました。また、リスクカテゴリーごとにリスクオーナーを設定し、対策の責任を明確化し、推進状況を定期的に上記Committee及び取締役会にてモニタリングする仕組みを構築・運用しています。

今年度のアセスメント結果から、「2020年までの5つの重要戦略」実現にあたり、特に2020年度に重視すべきリスク(脅威と機会)は、「地政学リスク」、「イノベーション」、「生活者価値観の変化」、「当社ならではのESC(環境・社会・文化)」、「情報セキュリティ」の5つです。

以下に領域ごとに、重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、2020年3月25日時点におけるものです。

### ※2020年までの5つの重要戦略

- ①ブランド・事業のさらなる選択と集中
- ②デジタルイノベーションの加速・新規事業開発
- ③イノベーションによる新価値創造
- ④世界で勝つ、人材・組織の強化「PEOPLE FIRST」
- ⑤グローバル経営体制のさらなる進化



＜戦略に関するリスク＞

リスクカテゴリー	戦略実現に向けた主要な取り組み/ その取り組みに影響を与える不確実性（脅威・機会）・対応策	5つの重要戦略※との 関連性
地政学リスク	<p>[戦略実現に向けた主要な取り組み]</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・成長を牽引する中国及びトラベルリテール事業への重点投資。</li> </ul> <p>[不確実性]</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・イギリスの欧州連合(EU)からの離脱や米中間の貿易摩擦などの地政学リスクに起因する事業環境の悪化の可能性。（脅威）</li> <li>・当社進出国の政治状況や各国間の外交関係が安定すれば事業環境が整いビジネス機会が拡大する可能性。（機会）</li> </ul> <p>[対応策]</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・中国・アジアパシフィックにおけるプレステージ事業の成長加速。</li> <li>・各地域の売上バランスの適正化と、日本・欧米における売上・利益の伸長及び、さらなる支持獲得。</li> <li>・中東、アフリカなど新規市場でのプレゼンスの向上。</li> </ul>	①②③
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>・研究開発投資：売上高比率4%</li> <li>・各地域本社におけるR&amp;D強化。</li> <li>・“センター・オブ・エクセレンス”の配置。（スキんケア、メイクアップ、デジタル、テクノロジー、フレグランス）</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る可能性。（脅威）</li> <li>・M&amp;Aや外部との共同事業の進捗が遅延するなどの理由により、意図したシナジー効果を得られなければ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市場に新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>・横浜みなとみらい地区に資生堂グローバルイノベーションセンターを設立。また、オープンコラボレーションの拠点として中国にBEAUTY INNOVATION HUBを設置。</li> <li>・研究開発投資対効果を測る指標（売上高研究開発費率、研究員数、研究拠点数、特許出願数、論文数等）を設定し、競合との比較をモニタリング。</li> <li>・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強化。</li> <li>・強みの研究領域としてホリスティックビューティー領域の強化。</li> </ul>	③
生活者価値観の変化	<p>[戦略実現に向けた主要な取り組み]</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・プレステージファースト戦略による選択と集中。</li> <li>・コスメティクス・パーソナルケアブランドのアジアでの展開強化。</li> <li>・クロスボーダーマーケティングの世界展開。</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に対するニーズ、購買行動の多様化への対応が遅延/不十分で競合に機会を奪われる可能性。（脅威）</li> <li>・当社のマーケティング戦略が功奏し、計画以上の売上・利益につながる可能性。（機会）</li> </ul> <p>[対応]</p> <ul style="list-style-type: none"> <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>・生活者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を意図した買収（Drunk Elephant Holdings, LLC）。</li> <li>・中国の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拠点「中国事業創新投資室（CBI）」設立。</li> </ul>	①③

リスクカテゴリー	戦略実現に向けた主要な取り組み/ その取り組みに影響を与える不確実性（脅威・機会）・対応策	5つの重要戦略※との 関連性
<p>当社ならではのESC （環境・社会・文化）</p>	<p>〔戦略実現に向けた主要な取り組み〕</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・当社企業価値を、すべてのステークホルダーへのインパクトと当社ビジネスへのインパクトの2軸から課題を抽出したマテリアリティに基づき、ビューティーを基軸に、環境（Environment）・社会（Social）・文化（Culture）の3つの重要領域を定め推進。</li> </ul> <p>〔不確実性〕</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・当領域への取り組みが十分でないと社会や生活者からの信頼を失う可能性。（脅威）</li> <li>・各種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し、当社企業価値を飛躍的に向上させる可能性。（機会）</li> </ul> <p>〔対応策〕</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・社内に専門組織「社会価値創造本部」を設置、Sustainability Committeeを定期的に開催し、中長期戦略の立案、グローバル本社及び地域本社の関連部門を巻き込んでの推進状況のモニタリングを実施。</li> </ul> <p>〔環境〕（Environment）</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・環境対応パッケージの採用。（カネカ生分解性ポリマーPHBHの共同開発、「Loop」の日本展開に参画）</li> <li>・認証パーム油及び認証紙への切り替えの推進。</li> <li>・主な環境負荷軽減項目（CO2・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。</li> <li>・紫外線の悪影響から皮膚を守る商品の開発。</li> </ul> <p>〔社会〕（Social）</p> <ul style="list-style-type: none"> <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。</li> <li>・痣ややけど跡など肌に深い悩みを持つ方向けの資生堂ライフクオリティーマイクアップ活動の一環としてライフクオリティセンターをシンガポールに開設。</li> <li>・がん患者の社会復帰を支援するプロジェクト「ラベンダーリング」の拡大。</li> </ul> <p>〔文化〕（Culture）</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・体験型ミュージアム「S/PARK Museum」を横浜のGIC施設内に設置。</li> <li>・当社ギャラリーを通じた次世代アーティスト支援の継続。</li> <li>・イベント開催やオンラインコンテンツの配信による発信。「ジャパニーズビューティーインスティテュート」を設立。</li> </ul>	<p>③</p>
<p>競争環境の変化</p>	<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デジタルイゼーション・Eコマースの強化。</li> <li>・グローバルでのプレステージファースト戦略。</li> </ul> <p>〔不確実性〕</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・国内インバウンド対応強化により既存消費者が他業界からの参入企業や既存競合に移転する可能性。（脅威）</li> <li>・国内インバウンド需要低下の可能性。（脅威）</li> </ul> <p>〔対応策〕</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・中国ECプラットフォーム企業との業務提携や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>・市場の変化に対応したブランドの買収や、フレグランスブランドのライセンス獲得によるブランドポートフォリオ強化。</li> <li>・日本国内の生活者のニーズをとらえた商品開発・マーケティング活動・販売活動の強化</li> </ul>	<p>①②</p>



＜事業基盤に関するリスク＞

リスクカテゴリー	戦略実現に向けた主要な取り組み/ その取り組みに影響を与える不確実性（脅威・機会）/対応策	5つの重要戦略※との関連性
情報セキュリティ	<p>〔戦略実現に向けた主要な取り組み〕</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>生活者ニーズや競争環境の激化に対応し、ビッグデータの収集とグローバルでの共有、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一元化と強化。</li> </ul> <p>〔不確実性〕</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>サイバー攻撃によるシステム停止やお客さま情報漏洩による損害賠償責任や当社への信頼低下の可能性。（脅威）</li> <li>各国が個人情報データの取り扱い及びデータ主権の規制を強化し、該当データをグローバルで共有できなくなる可能性。（脅威）</li> <li>グローバルでのデジタルライゼーションの一元化と情報の有効活用により、当社デジタルマーケティングが飛躍的に進展し、Eコマース領域の売上・利益が拡大する可能性。（機会）</li> </ul> <p>〔対応策〕</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>情報セキュリティに関する専門部署の設置とグローバルでの連携体制を整備するとともに、情報セキュリティをITガバナンスの一環として位置づけITセキュリティ含め全体的な強化を推進。各国事業所でIT監査を実施。</li> <li>外部からの攻撃に対するフィルタリングやPC端末、クラウド利用に関するセキュリティ強化。</li> <li>クラウド利用に関する国内外各拠点における規定類の整備と遵守の徹底、従業員の情報セキュリティ啓発を推進。</li> </ul>	②⑤
組織運営・ガバナンス	<p>〔戦略実現に向けた主要な取り組み〕</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>6つの地域本社とブランドカテゴリーからなるマトリクス型の組織体制を敷き、グローバル本社はグループ全体を統括し、日本、中国、アジアパシフィック、米州、欧州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移譲し、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、組織の持続可能性を損なう可能性。（脅威）</li> </ul> <p>〔対応策〕</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>本社機能及びブランドごとのグローバル本社と地域本社間の責任と権限に関する規定を策定し周知。</li> <li>リスクマネジメント及びコンプライアンスに関する委員会を常設し、定期的に取り締役会へ報告するなど、グローバルで内部統制環境を整備。</li> </ul>	⑤
グローバル情報ネットワーク	<p>〔戦略実現に向けた主要な取り組み〕</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>商品の調達・生産・販売に係る情報システムや、業務管理システム、主要業務プロセスのグローバルでの標準化。</li> </ul> <p>〔不確実性〕</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>各国の当社事業所のITシステムの再構築が遅延すれば、グローバルでの経営基盤の向上を阻害する可能性。（脅威）</li> <li>グローバルでのITシステムの最新化により更に事業基盤が強固なものとなり競争力が向上する可能性。（機会）</li> </ul> <p>〔対応策〕</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>当社本社に専門の組織を作り、グローバルでのITシステム及び業務プロセスの標準化と最新化を図る「FOCUS」プロジェクトの実現に向けた取り組みを強化。</li> </ul>	②⑤
サプライネットワーク	<p>〔戦略実現に向けた主要な取り組み〕</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>中長期的に安定した生産体制を確立するため、国内に新たに3工場を設置建設。</li> <li>グローバルサプライチェーンマネジメントの強化。</li> </ul> <p>〔不確実性〕</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>特定のサプライヤーに依存している一部商品の原材料について、原材料の需要逼迫、価格高騰、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、消費者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>複数サプライヤーの確保やサプライヤーとの戦略的な連携による供給体制の整備。</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>	⑤

リスクカテゴリー	戦略実現に向けた主要な取り組み/ その取り組みに影響を与える不確実性（脅威・機会）/対応策	5つの重要戦略※との 関連性
優秀な人材の獲得・ 維持と組織風土	<p>〔戦略実現に向けた主要な取り組み〕</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・「OUR PRINCIPLES (TRUST8)」として、「THINK BIG」「TAKE RISKS」「HANDS ON」「COLLABORATE」「BE OPEN」「ACT WITH INTEGRITY」「BE ACCOUNTABLE」「APPLAUD SUCCESS」の8つを全社員の心構えとして設定。</li> </ul> <p>〔不確実性〕</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・優秀な人材の獲得・維持が計画どおり進捗せず経営計画を実現する人材が不足する可能性。（脅威）</li> <li>・優秀な人材の獲得・維持によるグローバル市場での競争優位の可能性。（機会）</li> </ul> <p>〔対応策〕</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・当社グローバル本社のリーダーシップとガバナンスの強化。</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>・採用、研修、配置における人材のダイバーシティ促進。</li> <li>・貢献度に対応した役割等級制度・処遇報酬制度の導入。</li> <li>・グローバルビジネスリーダーシップやビジネスに対する洞察力を培うためのプログラムの提供。</li> <li>・ABW(Activity Based Working)や在宅勤務、副業許可など、働き方の柔軟性・多様性を認める職場整備と社員の健康管理の強化。</li> </ul>	④⑤

＜オペレーションに関するリスク＞

リスクカテゴリー	戦略実現に向けた主要な取り組み/ その取り組みに影響を与える不確実性（脅威・機会）/対応策	5つの重要戦略※との 関連性
品質保証・管理	<p>〔戦略実現に向けた主要な取り組み〕</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・安全・安心な商品の提供は、全戦略の基盤となる当社の重要な価値との認識のもと、商品の設計から生産、販売まで高レベルで品質保証・管理を徹底。</li> </ul> <p>〔不確実性〕</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・積極的なM&amp;Aの推進により、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れば、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消費者へ提供し続けることができない可能性。（脅威）</li> </ul> <p>〔対応策〕</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・「品質保証の基本指針」、「グローバル品質ポリシー・ガイドンス」を定めて独自の厳しい品質基準やさまざまな安全性保証の基準を設定し、新製品の設計、開発、原材料の管理、生産、出荷それぞれの段階で、これら基準に適合していることを確認。専門の品質保証部門を設置。</li> <li>・お客さま相談窓口や、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>	①
ブランドイメージ	<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商品ブランドのイメージ形成を狙いに、モデル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、当社が起用したモデル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消費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、社会通念上あるいは領土問題等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モデル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及び対応を実施。</li> <li>・模倣品対策については行政との連携による摘発などの対策を実施。</li> </ul>	⑤
自然災害・人的災害	<p>〔戦略実現に向けた主要な取り組みと不確実性〕</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・昨今の国内の自然災害等による人的・物的被害、サプライチェーンへの影響が事業や供給を停滞させる可能性。（脅威）</li> <li>・感染症の拡大等により消費が停滞すれば売上・利益等が低下する可能性。（脅威）</li> </ul> <p>〔対応策〕</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・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> </ul>	⑤
コンプライアンス	<p>〔戦略実現に向けた主要な取り組みと不確実性〕</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・グローバル経営体制の更なる強化のため、コンプライアンス体制の強化は不可欠。万一、経営陣や組織が不適切に意思決定を行うことを防止する仕組みが有効に機能しなければ、ステークホルダーに損害及びレピュテーションの低下をもたらす可能性。（脅威）</li> </ul> <p>〔対応策〕</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・CLO（チーフ・リーガル・オフィサー）を設置し、グループ全体の法令遵守体制を明確化。</li> <li>・役職員向けのコンプライアンス研修の定期的な実施。</li> <li>・全世界の従業員にコンプライアンス意識を醸成させるための指針「資生堂グループ倫理行動基準」を設定。</li> <li>・当社グローバル本社に、法令遵守全般の専門部署及び、薬機法※の専門部署を設置し、各地域本社に配置した法務担当、各国の化粧品に関する法規担当とのコミュニケーションを強化。</li> </ul> <p>※薬機法：医薬品・医療機器等の品質、有効性及び安全性の確保等に関する法律</p>	⑤

<その他のリスク>

リスクカテゴリー	戦略実現に向けた主要な取り組み/ その取り組みに影響を与える不確実性（脅威・機会）/対応策	5つの重要戦略※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変動する可能性。</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。</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。</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>	—
重要な訴訟等	<p>〔戦略実現に向けた主要な取り組みと不確実性〕</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・海外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、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>・当社グローバル本社に法務対応の専門部署を設置し、各地域の法務部門と連携し対応を図る体制を整備すると共に、外部との提携関係を構築。</li> </ul>	—

### 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・検討内容は次の通りです。

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

#### (1) 経営成績

	売上高 (百万円)	営業利益 (百万円)	経常利益 (百万円)	親会社株主に 帰属する 当期純利益 (百万円)	1株当たり 当期純利益 (円)
当連結会計年度	1,131,547	113,831	108,739	73,562	184.18
前連結会計年度	1,094,825	108,350	109,489	61,403	153.74
増減率	3.4%	5.1%	△0.7%	19.8%	19.8%
外貨増減率	5.7%				
実質増減率	6.8%				

当連結会計年度の国内における景況感は、雇用・所得環境の改善を背景に、緩やかな回復基調で推移したものの、10月以降は消費税増税や台風などの自然災害影響等により、個人消費は先行き不透明な状況が続きました。国内化粧品市場は、消費税増税前の駆け込み需要や増税後の反動はあったものの、増加傾向が続く訪日外国人によるインバウンド需要もあり、全体として緩やかな回復基調が継続しました。海外化粧品市場は、国によりばらつきがみられる欧州は弱い成長にとどまり、メイクアップ市場のマイナス成長が続いた米州も低調に推移しました。一方、中国を含むアジアでは、香港などでの厳しい市場環境による影響があったものの、全体としては堅調に成長しました。

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

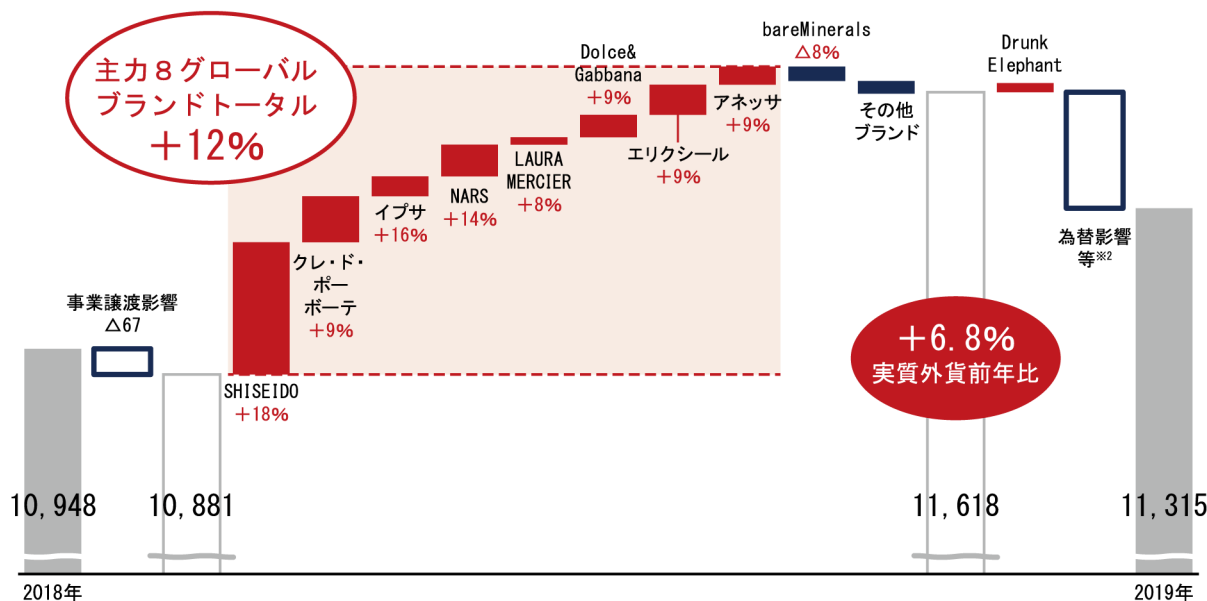
当連結会計年度は、VISION 2020の第2フェーズである後半3カ年の2年目であり、成長加速のための新戦略の実行に取り組みました。成長をけん引するプレステージブランドやメイド・イン・ジャパンのコスメティクスブランドにマーケティング投資を集中するとともに、デジタルマーケティングやイノベーション創出への投資強化を進めました。加えて、課題であるサプライチェーンの基盤構築、米州・欧州の収益性向上に取り組みました。

この結果、当連結会計年度の売上高、営業利益、親会社株主に帰属する当期純利益において、過去最高を更新しました。

#### ① 売上高

売上高は、戦略的に投資強化を続けているプレステージ領域が全体を牽引し、現地通貨ベースで前期比5.7%増、円換算後では、前年比3.4%増の1兆1,315億円となりました。前年のアメニティグッズ事業の撤退影響や当期の米国会計基準ASC第606号適用影響及び米国スキンケアブランド「Drunk Elephant」買収影響等を除く実質ベースでは、前年比6.8%増となりました。

## ブランド別 売上高増減実績（億円、前年比※1）



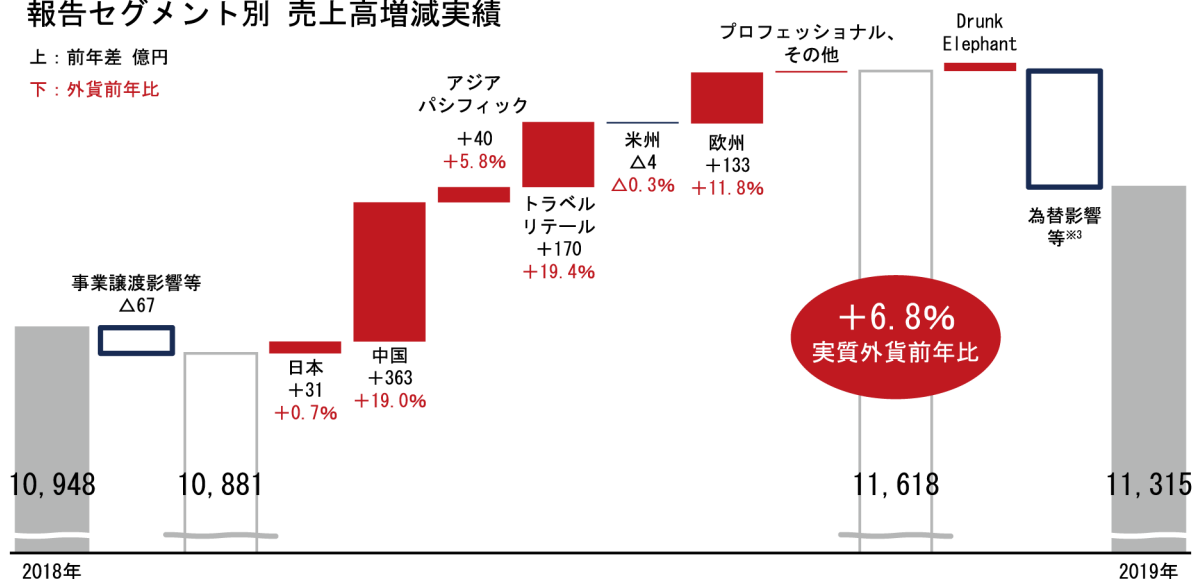
ブランド別には、これまで取り組んできたブランドの選択と集中により、主力グローバル8ブランド合計でプラス12%伸長して、0.2ポイントの営業利益率改善に貢献しました。なお、「実質前年比」の比較からは除いていますが、昨年11月に買収を完了した「Drunk Elephant」の売上は、直近2ヶ月分が計上されています。「SHISEIDO」ブランドは、2019年に当社初の2,000億円ブランドになりました。世界で151もの賞を受賞している革新的な製品である「アルティミューン」や、デジタルプロモーションを活用したクロスボーダーマーケティングが成長を牽引して、18%成長しました。

2016年に買収したメイクアップブランド「LAURA MERCIER」は、米国発のブランドでありながら、すでに売上全体に占める米国以外の国や地域の比率が50%を超えています。世界中に展開された資生堂グループのプラットフォームを活用することで、短期間で真のグローバルブランドへと成長を遂げました。当社は引き続き、ブランドポートフォリオの最適化を進め、収益性のさらなる向上を目指してまいります。

## 報告セグメント別 売上高増減実績

上：前年差 億円

下：外貨前年比



地域別では、中国、トラベルリテール、アジアパシフィック、そして欧州は、マクロ経済の不透明感に直面しながらも堅調な成長を遂げました。一方、日本は成長が鈍化し、米州はメイクアップ市場の減速や構造改革により、



為替変動影響等を除く実質ベースでも若干の減収となりました。

② 売上原価

売上原価は、前年比9.9%増の2,548億円となりました。売上高に対する比率は、「プレステージ」ブランドの力強い成長によりブランドミックスが改善しましたが、米国における新会計基準適用の影響、那須工場稼働に伴う減価償却費の増加や米中関税の増加、また在庫及び外注委託費用の増加により前連結会計年度と比べ1.3ポイント増加し、22.5%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1.1%増の7,629億円となりました。その内訳は次のとおりです。

(イ) マーケティングコスト

マーケティングコストの売上高に対する比率は、主力ブランドへの安定的かつ戦略的な投資を継続した結果、現地通貨ベースの絶対額は増加しましたが、香港、韓国の市況に合わせてコストを最適化したほか、デジタルへのシフトにより、前年比0.9ポイント減の25.0%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、グローバルイノベーションセンターの稼働に伴う費用の増加があったものの、調査に伴う費用の減少があったため、前年と同じ5.8%となりました。

(ハ) 人件費

人件費の売上高に対する比率は、bareMinerals直営店の閉鎖などにより前年比1.6ポイント減の20.7%となりました。※

(ニ) 経費

経費(その他の費用)の売上高に対する比率は、物流費の増加、「Drunk Elephant」買収に係る一時費用およびのれん等償却費の増加により、前年比1.0ポイント増の15.9%となりました。

販売費及び一般管理費に含まれる研究開発費は317億円となり、売上高に対する比率は2.8%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34.4%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11.3%となりました。

④ 営業利益

営業利益は、上記の結果、前年比5.1%増の1,138億円となりました。

⑤ 経常利益

営業利益が増加したものの、経常利益は、為替差損の増加、補助金収入の減少、借入金の増加に伴う支払利息の増加により、前年比0.7%減の1,087億円となりました。

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、経常利益が前年に比べ減少し、固定資産売却益の減少などによる特別利益の減少があったものの、特別損失の前年に比べての減少、さらに税金費用の減少により前年比19.8%増の736億円となりました。

連結売上高営業利益率は10.1%、連結ROE（自己資本当期純利益率）は15.6%、連結ROIC（投下資本利益率）は12.9%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＝109.1円、1ユーロ＝122.1円、1中国元＝15.8円です。

**(報告セグメントの業績)**

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

売上高(外部顧客への売上高)

	当連結会計年度 (百万円)	構成比	(参考) 前連結会計年度 (百万円)	構成比	増減 (百万円)	増減率	外貨 増減率
日本事業	451,587	39.9%	454,535	41.5%	△2,948	△0.6%	△0.6%
中国事業	216,241	19.1%	190,799	17.4%	25,441	13.3%	19.0%
アジアパシフィック 事業	69,835	6.2%	68,120	6.2%	1,715	2.5%	5.8%
米州事業	124,323	11.0%	131,733	12.0%	△7,409	△5.6%	△3.9%
欧州事業	118,417	10.5%	113,164	10.3%	5,253	4.6%	11.8%
トラベルリテール 事業	102,204	9.0%	87,621	8.0%	14,582	16.6%	19.4%
プロフェッショナル 事業	14,685	1.3%	14,145	1.3%	539	3.8%	6.0%
その他	34,252	3.0%	34,704	3.3%	△451	△1.3%	△1.3%
合計	1,131,547	100.0%	1,094,825	100.0%	36,722	3.4%	5.7%

(注) 報告セグメントごとの売上高は外部顧客への売上高です。

営業利益

	当連結会計年度 (百万円)	売上比	(参考) 前連結会計年度 (百万円)	売上比	増減 (百万円)	増減率
日本事業	91,094	18.3%	91,326	18.8%	△232	△0.3%
中国事業	29,225	13.5%	24,514	12.8%	4,710	19.2%
アジアパシフィック 事業	7,426	10.2%	7,808	11.1%	△381	△4.9%
米州事業	△11,385	△6.9%	△14,775	△8.7%	3,389	—
欧州事業	△2,187	△1.7%	△7,988	△6.4%	5,801	—
トラベルリテール 事業	22,091	21.5%	17,606	20.0%	4,485	25.5%
プロフェッショナル 事業	336	2.2%	400	2.7%	△63	△15.9%
その他	△11,148	△7.1%	△5,508	△3.9%	△5,640	—
計	125,453	9.2%	113,384	8.8%	12,068	10.6%
調整額	△11,621	—	△5,034	—	△6,586	—
合計	113,831	10.1%	108,350	9.9%	5,481	5.1%

(注) 1 当社グループの米国会計基準適用子会社は、当連結会計年度の連結財務諸表からASC第606号「顧客との契約から生じる収益」を適用しています。本基準を適用する対象子会社は、米国において非公開企業であるため、米国の基準で定められている当連結会計年度の連結財務諸表からの適用としています。本基準により、従来、販売費及び一般管理費として処理していた顧客に対する一部の支払いを、当連結会計年度より、売上高から控除しています。また、従来、販売費及び一般管理費として処理していた一部費用を売上原価及び棚卸資産に計上しています。本基準の適用にあたっては、経過措置として認められている本基準適用の影響を適用開始日に認識する方法を採用しており、比較年度の修正は行っていません。

2 当連結会計年度より、当社グループ内の経営管理体制に合わせ、報告セグメントの区分方法を見直しています。従来「プロフェッショナル事業」に計上していた資生堂美容室(株)は「その他」へ、「日本事業」に計上していた資生堂アステック(株)と花椿ファクト



リー(株)は「その他」へ計上しています。なお、前連結会計年度のセグメント情報については、変更後の区分方法により作成したものを記載しています。

- 3 「その他」は、本社機能部門、(株)イプサ、資生堂美容室(株)、生産事業、フロンティアサイエンス事業及び飲食業などを含んでいます。
- 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、持続的な成長に向けて、当社が強みを持つスキンケア、ベースメイク、サンケアの“肌3分野”に引き続き注力しました。「SHISEIDO」では、美容液「アルティミューン」やファンデーションが好調に推移し、売上が大きく伸長しました。また、素肌までキレイにする薬用スキンケア効果と美しい仕上がりを両立させる“薬用 ケアハイブリッドファンデ”を発売した「HAKU」や「dプログラム」が成長しました。加えて、アジア全域でのクロスボーダーマーケティングの強化により、拡大する訪日外国人のインバウンド需要を確実に獲得しました。また、消費税増税前の駆け込み需要はあったものの、増税後の消費マインドの弱さの影響に加え、天候不順の影響を受けました。以上のことから、売上高は前期比0.6%減の4,516億円となりました。前期のアメニティグッズ事業の撤退影響等を除いた実質ベースでは前期比0.7%増となりました。営業利益は、売上減に伴う差益減や投資強化などにより、前期比0.3%減の911億円となりました。

#### ② 中国事業

中国事業では、「SHISEIDO」、「クレ・ド・ポー ボーテ」、「イプサ」、「NARS」などのプレステージブランドが高成長を持続したことに加え、コスメティクスブランドでは“メイド・イン・ジャパン”ブランドである「エリクシール」や「アネッサ」が大きく伸長しました。Eコマースは、プレステージやコスメティクスの商品を積極展開したことに加え、デジタルを活用したマーケティングの展開や、中国のネット通販大手との協業の強化などにより、大きく成長しました。2019年後半は、香港での厳しい市場環境による影響があったものの、中国本土では高い消費者需要が続きました。

以上のことから、売上高は現地通貨ベースで前期比19.0%増、円換算後では前期比13.3%増の2,162億円となりました。営業利益は、デジタルマーケティング投資を強化した一方、売上増に伴う差益増などにより、前期比19.2%増の292億円となりました。

#### 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、不透明な経済環境の中で、プレステージブランドの「LAURA MERCIER」や「クレ・ド・ポー ボーテ」が好調を継続したことに加え、「エリクシール」、「アネッサ」、フレグランスブランドの「Dolce&Gabbana」が大きく伸長しました。韓国は市場環境の変化を受け厳しい状況となったものの、東南アジア地域では、直営店展開の拡大やマーケティング投資の強化を進め、好調に推移しました。

以上のことから、売上高は現地通貨ベースで前期比5.8%増、円換算後では前期比2.5%増の698億円となりました。営業利益は、売上増に伴う差益増があった一方、マーケティング投資の強化などにより、前期比4.9%減の74億円となりました。

#### ④ 米州事業

米州事業では、厳しい市場環境の中、「SHISEIDO」や「Dolce&Gabbana」が成長を継続しました。「bareMinerals」では、収益性が低い直営店の閉鎖など構造改革を引き続き進めました。また、2019年11月に米国市場を中心に急成長しているスキンケアブランド「Drunk Elephant」を買収しました。グローバルで需要拡大が見込める米国発の同ブランドを加えることにより、主力であるプレステージ・スキンケア事業にさらに注力し、発展させるとともに、米州事業の収益基盤を強化します。以上のことから、売上高は現地通貨ベースで前期比3.9%減、米国会計基準ASC第606号適用影響および「Drunk Elephant」買収影響を除く実質ベースでは、前期比0.3%減となりました。円換算後では前期比5.6%減の1,243億円となりました。構造改革費用の減少などにより、営業損失は前期に対し34億円改善の114億円となりました。米州事業を機能別に分けると、米州における販売事業、グローバルで展開するメイクアップのブランドホルダー機能、メイクアップ、デジタル、テクノロジーの価値創造の拠点となる“センター・オブ・エクセレンス”<sup>(注)</sup>機能を持ち、このグローバル機能の戦略的投資も負担しています。販売事業では1桁後半の営業利益率となり、当期よりブランドホルダーコストを吸収して、収益化を実現しました。今後は「bareMinerals」の構造改革や「Drunk Elephant」の育成を進め、収益性を一層改善していきます。

#### ⑤ 欧州事業

欧州事業では、新製品が好調に推移した「Dolce&Gabbana」や「narciso rodriguez」などのフレグランスブランドが伸長しました。「SHISEIDO」はメイクアップ商品が好調に推移したほか、「NARS」も成長を継続しました。「クレ・ド・ポー ボーテ」は10月にイギリスのロンドンに出店し、今後も欧州での展開を強化していきます。

以上のことから、売上高は現地通貨ベースで前期比11.8%増、円換算後では前期比4.6%増の1,184億円となりました。売上増に伴う差益増などにより、営業損失は前期に対し58億円減の22億円と大きく改善しました。欧州事業を機能別に分けると、欧州における販売事業、フレグランスのブランドホルダー機能、フレグランスの“センター・オブ・エクセレンス”機能を持ち、このグローバル機能の戦略的投資も負担しています。販売事業では2桁の営業利益率となり、当期はブランドホルダーコストを吸収してブレイクイーブンの水準まで改善することができました。今後は、フレグランスに加え、スキンケアの展開を加速しながら売上を拡大することで収益性を一層改善していきます。

#### ⑥ トラベルリテール事業

トラベルリテール事業（空港免税店等での化粧品・フレグランスの販売）は、旅行者の増加に伴いアジアを中心に市場が拡大しています。当社は同事業について成長余地が大きいことから、グローバルプレステージ領域でのポジションを一層強化することをねらいに、最重要事業の一つとして積極的に取り組んでいます。当期は、世界各地の空港での広告宣伝など積極的なマーケティング投資の効果により、韓国、中国、タイなどアジアを中心に「SHISEIDO」、「クレ・ド・ポー ボーテ」、「NARS」、「アネッサ」が前年を大きく上回る伸長を継続しました。また、成長加速に向け、「イブサ」や「エリクシール」の導入拡大や戦略的な店頭カウンター強化に取り組みました。

以上のことから、売上高は現地通貨ベースで前期比19.4%増、円換算後では前期比16.6%増の1,022億円となりました。営業利益は、売上増に伴う差益増などにより、前期比25.5%増の221億円となりました。

#### 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販売しています。当期は、商品やマーケティングの強化に取り組み、中国で大きく成長したほか、マレーシアやシンガポールなど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期比6.0%増、円換算後では前期比3.8%増の147億円となりました。営業利益は、マーケティング投資の強化などにより、前期比15.9%減の3億円となりました。

(注) “センター・オブ・エクセレンス”とは、スキンケアは日本、メイクアップ、デジタル、テクノロジーは米州、フレグランスは欧州といった、各カテゴリーにおいてグローバルで最先端の地域が、当社のグローバルな戦略立案・商品開発をリードする体制のことです。

### (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通りです。

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	4,248	8.1
アジアパシフィック事業	3,510	△0.1
米州事業	35,283	23.4
欧州事業	34,537	0.0
トラベルリテール事業	—	—
プロフェッショナル事業	—	—
その他	169,268	12.0
合計	246,848	11.3

(注) 1 セグメント間取引については相殺消去しています。

2 金額は製造原価によっています。

3 上記の金額には、消費税等は含まれていません。

#### 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	451,587	△0.6
中国事業	216,241	13.3
アジアパシフィック事業	69,835	2.5
米州事業	124,323	△5.6
欧州事業	118,417	4.6
トラベルリテール事業	102,204	16.6
プロフェッショナル事業	14,685	3.8
その他	34,252	△1.3
合計	1,131,547	3.4

(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及び設備投資・投融資資金は、主に手元のキャッシュと営業活動からのキャッシュ・フローに加え、借入や社債発行により調達しています。資金調達に関しては、有利な条件で調達が可能となる格付シングルAレベルを維持すべく、デット・エクイティ・レシオ0.3、EBITDA有利子負債倍率1.0倍を目安としながら、市場環境などを勘案して最適な方法でタイムリーに実施します。ただし、今後の収益力およびキャッシュ・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1,103億円となり、手元流動性は連結売上高(2019年1月1日から2019年12月31日までの期間)の1.2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2,985億円となっています。国内普通社債の発行登録枠の未使用枠2,000億円、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。

2020年2月29日現在の発行体格付けはA2(見通し：安定的)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、国内新工場やグローバルイノベーションセンターへの設備投資及び当連結会計年度からIFRS第16号「リース」を適用したこと、Drunk Elephant Holdings, LLCの買収によるのれんの計上などにより、前連結会計年度末に比べ2,092億円増の1兆2,188億円となりました。

#### (負債)

当連結会計年度末の負債は、借入金の増加などにより1,598億円増の7,009億円となりました。

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、利益剰余金の増加などにより494億円増の5,179億円となりました。

1株当たり純資産額は、前連結会計年度末に対し119.66円増の1,242.85円となり、自己資本比率は、前連結会計年度末比3.7ポイント減の40.7%となりました。

### (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	92,577	75,562
投資活動によるキャッシュ・フロー	△103,112	△202,823
財務活動によるキャッシュ・フロー	△29,722	113,678
現金及び現金同等物 期末残高	111,767	97,466

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143億円減少し、975億円となりました。

#### (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、法人税等の支払額(517億円)、たな卸資産の増加(312億円)、売上債権の増加(92億円)などの支出があった一方で、税金等調整前当期純利益(1,074億円)、減価償却費(557億円)、仕入債務の増加(102億円)などの収入により、756億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、投資有価証券の売却による収入(102億円)、有形及び無形固定資産の売却による収入(12億円)があった一方で、連結の範囲の変更を伴う子会社株式の取得による支出(918億円)、有形固定資産の取得による支出(922億円)、無形固定資産の取得による支出(196億円)、長期前払費用の取得による支出(83億円)、敷金及び保証金の差入による支出(20億円)などにより、2,028億円の支出となりました。

#### (財務活動によるキャッシュ・フロー)

当連結会計年度の財務活動によるキャッシュ・フローは、短期借入金及びコマーシャルペーパーの増加による収入(1,178億円)、長期借入れによる収入(436億円)などがあった一方で、配当金の支払額(220億円)、社債の償還による支出(100億円)、リース債務の返済による支出(83億円)、非支配株主への配当金の支払額(51億円)などにより、1,137億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・負債及び収益・費用の報告金額並びに開示に影響を与える見積りを必要としています。経営者は、これらの見積りについて過去の実績等を勘案し合理的に判断していますが、実際の結果は、見積り特有の不確実性があるため、これらの見積りと異なる場合があります。

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

##### 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・フロー及び回収可能価額の見積りは合理的であると考えていますが、将来の予測不能な事業上の前提条件の変化によって見積りが変更されることにより、将来キャッシュ・フローや回収可能価額が減少し、減損損失が発生する可能性があります。

##### ② のれん、商標権及びその他の無形固定資産

当社グループでは、のれん、商標権及びその他の無形固定資産について、減損の判定を行っています。のれん、商標権及びその他の無形固定資産の公正価値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。

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

##### 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 退職給付費用及び債務

当社グループの主要な退職給付制度は、日本における企業年金制度及び退職一時金制度です。従業員の退職給付費用及び債務は、割引率、退職率、死亡率及び年金資産の長期期待運用収益率等を含む前提条件に基づいて算出されています。これらの前提条件は年に一度見直しています。割引率と長期期待運用収益率は、退職給付費用及び債務を決定する上で、重要な前提条件です。割引率は一定の格付けを有し、安全性の高い長期社債の期末における市場利回りを基礎として決定しています。長期期待運用収益率は年金資産の種類ごとに期待される収益率

の加重平均に基づいて決定しています。経営者は、これらの前提条件は適切であると考えていますが、実際の結果との差異や前提条件の変更が将来の退職給付費用及び債務に影響を及ぼす可能性があります。

#### 4 【経営上の重要な契約等】

当社は、2019年10月8日、連結子会社のShiseido Americas Corporation(以下、SAC)を通じて、独自のブランドポジショニングで、米国市場を中心に急成長するブランド「Drunk Elephant」を所有するDrunk Elephant Holdings, LLC(以下、買収対象企業)を買収することにつき、当社、SAC、買収対象企業及び同社株主との間で合意し、持分譲渡契約を締結しました。

詳細につきましては、「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(企業結合等関係)」に記載のとおりです。

## 5 【研究開発活動】

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

2019年4月に本格稼働した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おり、世界中のお客さまに対して安全・安心、高品質な商品・サービスの創出に向け、革新的な技術の積み重ねにより世界の化粧品業界をリードしていきます。

当社グループのイノベーションへの取り組みは外部から高い評価を受けており、化粧品技術を競う世界最大の研究発表会「IFSCC（国際化粧品技術者会連盟）Conference 2019」において当会計年度におきましても最優秀賞を受賞しました。また、30年にわたり当社と共同研究を進めている、ハーバード医科大学附属皮膚科学研究所とマサチューセッツ総合病院が設立した、皮膚科学の領域では世界トップクラスの研究所として知られている「CBRC（Cutaneous Biology Research Center）」とさらに共同研究を6年拡大することに合意しました。

当連結会計年度におけるグループ全体の研究開発費は317億円（売上高比2.8%）であり、商品カテゴリ別の研究成果は、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

当社グループは、心地よい使用感触を実現する化粧品の研究開発を進めた結果、“塗布中にリッチなコクがありながらスッと肌になじみ、塗布後の肌がべたつかない、これまでにない心地よい感触”を実現する成分（新規水溶性高分子）の開発に成功し、その技術を「SHISEIDO」へ採用しました。その心地よい感触で脳の快適度も上昇することを感性工学・脳科学を通じて定量的に確認しました。

多くの女性の悩みである、加齢によって発生するシワやたるみといった顔の形状変化の詳細なメカニズム解明に向けて共同研究を進めた結果、細胞の微細な形状まで観察することに成功し、加齢に伴い肌内部に形成される老化した細胞が、周囲の細胞の機能を低下させ、肌の加齢変化を引き起こすことを解明しました。また、この“老化の伝播”を真皮の幹細胞が抑制することと、加齢で著しく減少するこの幹細胞が高齢者の肌でも皮脂腺周囲に豊富に存在することを発見しました。これらの技術は「IFSCC（国際化粧品技術者会連盟）Congress 2018」で最優秀賞を受賞しました。得られた技術を応用し「クレ・ド・ポーボーテ」へ採用しました。

敏感肌ブランド「dプログラム」に向けた、20歳～49歳の敏感肌女性200名を対象にしたアンケート調査では、97%の人が「寒暖差は肌にダメージを与える」という意識があることが分かりました。寒暖差（温度低下刺激）により肌のバリア・保湿機能に重要な酵素のひとつであるカスパーゼ14が減少し、寒暖差が直接的に肌に悪影響をもたらす要因であることを解明しました。

皮膚表面から放出される気体（皮膚ガス）に着目し、緊張による心理的ストレスが加わることで特徴的なニオイが皮膚ガスとして放出される現象を発見し2つの成分を特定しました。本知見は皮膚ガスが生理的に重要な指標であり、心理的变化も捉えることが出来ることを示すものです。このニオイを包み込んで目立たなくする技術を開発し、本技術を「エージーデオ24」へ応用しました。

### (2) メイクアップ

当社の調査では女性がファンデーションをつけている時間が年3,500時間もあることがわかりました。約6割の女性が持つ「ファンデーションは肌によくない」というネガティブなイメージをポジティブに転換する、薬用化粧品での効能効果に加えてファンデーション機能を持たせた、美しい仕上がりを両立する素肌までキレイにするファンデーション「薬用 ケアハイブリッドファンデ」を開発しました。薬用化粧品にファンデーション機能を持たせるという新しい美容習慣を提案します。得られた技術を「dプログラム」、「HAKU」、「純白専科」へ採用しました。

唇の印象に関する調査結果より、自然な艶で透明感が高い唇が「浮かずに自然なのに惹きつける」と評価されることが分かりました。薄くびったりフィットする密着層に肌なじみ効果の高いパールを配合し、その上を薄膜の艶がフィルムのように包み込む新処方を開発し、「マキアージュ」の目指す自然な艶と透明感の高い発色を叶える口紅を実現しました。



2015年に世界的に権威のある仏マリ・クレール誌で最優秀化粧品賞を受賞するなど日焼け止め用乳液に採用した紫外線防御膜をさらに強化する技術開発を進めています。汗を弾く、広がる、乾く、の3ステップメカニズムで汗が玉になりにくい汗・速乾技術を開発し、汗による化粧崩れを防ぐBBプロテクターを開発しました。得られた技術を「SHISEIDO」へ採用しました。

### (3) ヘアケア

若年層も育毛剤・ヘアトニックを使用している一方で、「スタイリング剤で頭皮への悪影響を心配せず、頭皮ケアまでできたら楽なのに」という声があります。1本でスタイリングから頭皮ケアまでできる、頭皮ケアエッセンスを開発し、「UNO」へ採用しました。頭皮への負担を心配することなく、自信をもってスタイリングできる生活を提供します。

### (4) ヘルスケア

ヘルスケア領域では、美と健康をつなぐ食品や一般用医薬品の研究開発を進めています。食品では、ヘルシーライフを楽しむアクティブな40代以降の女性を対象としたブランド「N.O.U」で、新しいボディマネジメント発想のサプリメント「サプリ セルサイザー」を開発しました。

### (5) プロフェッショナル

サロントリートメントで得られる極上の髪的美しさを最大限に持続させるために、特定の成分が熱と反応して髪表面に新しい層を形成し、髪を外的ストレスから防ぐ独自テクノロジーを開発しました。施術直後のサロンならではの仕上がり、3日に1度のホームケアで悪影響を与える外的要因から髪を守り長期間持続を実現します。その対応技術を「サブリミックス」へ採用しました。

その他の活動としては、環境負荷の最小化を目指し、株式会社カネカと海水中で高い生分解性を持つ独自素材「カネカ生分解性ポリマーPHBH」の化粧品容器などへの活用を目指し、共同開発を開始することに合意しました。独自の技術や社外とのコラボレーションを通じて、商品の使いやすさや美しさだけでなく環境への配慮を追求した容器の開発などを行っています。

また、毛髪再生医療の実用化に向けて開発を進めています。当社が細胞培養加工を担当して共同研究先の医療機関で行われた臨床研究では、安全性及び一定の有効性が確認されました。今後は、前回の臨床研究結果を踏まえ、共同研究先とともに、より実用的な治療を目指した臨床研究を行う予定です。

### 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132,212百万円の設備投資(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	15,720百万円
中国事業	6,385 〃
アジアパシフィック事業	4,236 〃
米州事業	15,184 〃
欧州事業	9,051 〃
トラベルリテール事業	1,280 〃
プロフェッショナル事業	5 〃
その他	80,349 〃
合計	132,212百万円

日本事業では、店舗カウンター・什器の設置・改装や日本地域本社移転などに15,720百万円の設備投資を行いました。

米州事業では、米州地域本社におけるオフィス環境リノベーションや基幹システムなどに15,184百万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、「那須工場」の竣工、「大阪茨木工場」及び「福岡久留米工場」の建設工事や基幹システムなどに80,349百万円の設備投資を行いました。

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

##### (2) 除却等

該当事項はありません。

## 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

2019年12月31日現在

事業所名 (所在地)	セグメント の名称	設備の 内容	帳簿価額(百万円)						従業員数 (名)
			建物及び 構築物	機械装置 及び運搬具	土地 (面積千㎡)	リース 資産	その他	合計	
本社 (東京都港区他)	各事業	オフィス 設備、 生産設備	12,864	344	28,648 (103)	2,882	36,794	81,533	1,255
リサーチセンター (グローバルイノベーションセンター) (神奈川県横浜市 西区)	その他	研究開発 設備	32,540	1,058	2,000 (7)	32	6,618	42,250	839
掛川工場 (静岡県掛川市)	〃	生産設備	9,411	6,506	903 (202)	140	2,164	19,127	585
大阪工場 (大阪府大阪市 東淀川区)	〃	〃	1,672	4,678	2,461 (36)	9	19,083	27,904	526
久喜工場 (埼玉県久喜市)	〃	〃	3,968	7,780	2,263 (98)	29	1,550	15,592	495
那須工場 (栃木県大田原市)	〃	〃	18,114	14,377	554 (110)	261	1,690	34,998	261

- (注) 1 帳簿価額のうち「その他」は、工具、器具及び備品、建設仮勘定、無形固定資産(のれん、商標権及びリース資産を除く。)及び長期前払費用の合計です。なお、金額には消費税等は含まれていません。
- 2 現在休止中の主要な設備はありません。
- 3 主要な賃借設備はありません。
- 4 本社の帳簿価額には、「大阪茨木工場」及び「福岡久留米工場」建設に向けて取得した土地や建設工事による建設仮勘定が含まれています。

### (2) 国内子会社

2019年12月31日現在

会社名	事業所名 (所在地)	セグメント の名称	設備の 内容	帳簿価額(百万円)						従業員数 (名)
				建物及び 構築物	機械装置 及び 運搬具	土地 (面積 千㎡)	リース 資産	その他	合計	
資生堂ジャパン(株)	本店他2事業本部15支社・事業部 (東京都港区他)	日本事業	オフィス 設備、 店舗設備	7,873	6	3,508 (38)	503	20,817	32,710	10,455
(株)資生堂 パーラー	銀座本店 (東京都中央区)	その他	店舗設備	1,908	7	1,792 (1)	1,388	169	5,266	336
匿名組合 セラン	汐留オフィス (東京都港区)	〃	オフィス 設備	12,078	0	— (—) [4]	—	1	12,079	—

- (注) 1 帳簿価額のうち「その他」は、工具、器具及び備品、建設仮勘定、無形固定資産(のれん、商標権及びリース資産を除く。)及び長期前払費用の合計です。なお、金額には消費税等は含まれていません。
- 2 現在休止中の主要な設備はありません。
- 3 主要な賃借設備はありません。
- 4 土地を賃借しています。年間賃借料は、匿名組合セラン448百万円です。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

2019年12月31日現在

会社名	事業所名 (所在地)	セグメント の名称	設備の 内容	帳簿価額(百万円)						従業員数 (名)
				建物及び 構築物	機械装置 及び 運搬具	土地 (面積 千㎡)	使用権 資産	その他	合計	
資生堂(中国)投資有限公司	本社 (中国、上海)	中国事業	店舗設備	—	—	— (—)	2,852	6,206	9,058	4,086
資生堂麗源化粧品有限公司	本社、北京工場 (中国、北京)	〃	店舗設備 生産設備	135	358	— (—) [32]	161	1,888	2,544	3,714
台湾資生堂股份有限公司	新竹工場 (台湾、新竹)	アジアパ シフィック 事業	生産設備	2,156	409	1,845 (66)	335	798	5,545	373
資生堂アメリカ Inc.	イーストウィンザー工場 (アメリカ、 ニュージャージー)	米州事業	〃	4,629	1,680	253 (168)	—	2,381	8,944	339
資生堂インター ナショナルフラン スS. A. S.	ジアン工場 (フランス、 ジアン)、 バル・ド・ロワール 工場 (フランス、 オルム)	欧州事業	〃	1,502	2,615	212 (340)	121	1,133	5,585	594
資生堂ベトナム Inc.	ベトナム工場 (ベトナム、 ドンナイ)	その他	〃	1,058	1,002	— (—) [100]	11	1,121	3,193	975
資生堂中信化妝 品有限公司	上海工場 (中国、上海)	〃	〃	1,451	1,280	— (—)	—	707	3,440	485

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

2 現在休止中の主要な設備はありません。

3 主要な賃借設備はありません。

4 土地を賃借しています。年間賃借料は、資生堂麗源化粧品有限公司 9百万円、資生堂ベトナムInc. 8百万円です。賃借している土地の面積については〔 〕で外書きしています。

### 3 【設備の新設、除却等の計画】

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

#### (1) 新設、改修等

当連結会計年度後1年間の重要な設備の新設、改修等に係る設備投資計画(注)は145,600百万円であり、その所要資金については、自己資金及び社債・借入金で賄う予定です。

なお、報告セグメントごとの内訳は以下のとおりです。

セグメントの名称	投資予定金額 (百万円)	設備等の主な内容、目的
日本事業	17,100	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	12,000	店舗設備等のマーケティング投資
アジアパシフィック事業	5,100	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	9,700	店舗設備等のマーケティング投資、工場設備投資
欧州事業	6,600	店舗設備等のマーケティング投資
トラベルリテール事業	2,600	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	92,300	生産設備の改修・更新、工場の建設、ソフトウェア投資
合計	145,600	

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

#### (2) 除却等

該当事項はありません。

## 第4 【提出会社の状況】

### 1 【株式等の状況】

#### (1) 【株式の総数等】

##### 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 発行数(株) (2019年12月31日)	提出日現在 発行数(株) (2020年3月25日)	上場金融商品取引所名 又は登録認可金融商品 取引業協会名	内容
普通株式	400,000,000	400,000,000	東京証券取引所 市場第一部	権利内容に制限のない標準と なる株式 単元株式数は100株です。
計	400,000,000	400,000,000	—	—

## (2) 【新株予約権等の状況】

## 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。

	2010年度ストックオプション(第26回・第27回新株予約権)	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)
決議年月日	2010年6月25日定時株主総会及び同年7月29日取締役会	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
付与対象者の区分及び人数	当社取締役6名 当社執行役員12名	当社取締役5名 当社執行役員12名	当社取締役5名 当社執行役員14名
新株予約権の数(個)※	93(注)1 [30]	205(注)1 [179]	437(注)1 [408]
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 9,300(注)2 [3,000]	普通株式 20,500(注)2 [17,900]	普通株式 43,700(注)2 [40,800]
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※	2013年8月1日～ 2020年7月31日	2014年8月1日～ 2026年7月31日	2015年8月1日～ 2027年7月31日
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 1,758(注)4 資本組入額 879	発行価格 1,295(注)4 資本組入額 648	発行価格 1,002(注)4 資本組入額 501
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

	2013年度ストックオプション(第32回・第33回新株予約権)	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)
決議年月日	2013年6月25日定時株主総会及び同年7月31日取締役会	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
付与対象者の区分及び人数	当社取締役6名 当社執行役員10名	当社取締役5名 第114回定時株主総会の終結の時まで代表取締役会長であった者1名 当社執行役員12名	当社取締役3名 当社または当社の完全子会社の執行役員13名 2015年12月31日時点まで当社の執行役員であった者2名
新株予約権の数(個)※	344(注)1	429(注)1 [419]	484(注)1 [443]
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 34,400(注)2	普通株式 42,900(注)2 [41,900]	普通株式 48,400(注)2 [44,300]
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※	2016年8月1日～ 2028年7月31日	2017年8月1日～ 2029年7月31日	2018年9月1日～ 2031年2月28日
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 1,435(注)4 資本組入額 718	発行価格 1,899.5(注)4 資本組入額 950	発行価格 2,516.5(注)4 資本組入額 1,259
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



	2016年度ストックオプション(第38回・第39回新株予約権)	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	2016年3月25日定時株主総会及び2017年2月23日取締役会	2017年3月28日定時株主総会及び2018年3月6日取締役会	2018年3月27日定時株主総会及び2019年2月21日取締役会
付与対象者の区分及び人数	当社取締役3名 当社または当社の完全子会社の執行役員20名 当社の子会社の従業員(2016年12月31日時点まで当社の執行役員であった者)1名	当社取締役3名 当社または当社の完全子会社の執行役員13名 2017年12月31日時点まで当社または当社の完全子会社の執行役員であった者5名	当社取締役3名 当社または当社の完全子会社の執行役員12名 2018年12月31日時点まで当社または当社の完全子会社の執行役員であった者3名
新株予約権の数(個)※	993(注)1 [967]	662(注)1	591(注)1
新株予約権の目的となる株式の種類、内容及び数(株)※	普通株式 99,300(注)2 [96,700]	普通株式 66,200(注)2	普通株式 59,100(注)2
新株予約権の行使時の払込金額(円)※	1(注)3	1(注)3	1(注)3
新株予約権の行使期間※	2019年9月1日～ 2032年2月29日	2020年9月1日～ 2033年2月28日	2021年9月1日～ 2034年2月28日
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 2,991(注)4 資本組入額 1,496	発行価格 6,616(注)4 資本組入額 3,308	発行価格 7,865(注)4 資本組入額 3,933
新株予約権の行使の条件※	(注)5	(注)5	(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

※当連結会計年度の末日(2019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

(2020年2月29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26・27回新株予約権は1株当たり1,757円、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 総数増減数 (千株)	発行済株式 総数残高 (千株)	資本金 増減額 (百万円)	資本金 残高 (百万円)	資本準備金 増減額 (百万円)	資本準備金 残高 (百万円)
2010年5月21日	△10,000	400,000	—	64,506	—	70,258

(注) 自己株式の消却による減少です。

(5) 【所有者別状況】

2019年12月31日現在

2019年12月31日現在

区分	株式の状況(1単元の株式数100株)								単元未満 株式の状況 (株)
	政府及び 地方公共 団体	金融機関	金融商品 取引業者	その他 の法人	外国法人等		個人 その他	計	
					個人以外	個人			
株主数(名)	—	99	63	717	869	136	55,005	56,889	—
所有株式数 (単元)	—	1,550,842	61,655	176,308	1,703,191	770	503,726	3,996,492	350,800
所有株式数 の割合(%)	—	38.80	1.54	4.41	42.61	0.01	12.60	100.00	—

(注) 1 自己株式564,455株は「個人その他」の欄に5,644単元、「単元未満株式の状況」の欄に55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 2019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61,402名です。

## (6) 【大株主の状況】

2019年12月31日現在

氏名又は名称	住所	所有株式数 (千株)	発行済株式(自己 株式を除く。)の 総数に対する所有 株式数の割合(%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)(注)1	東京都港区浜松町二丁目11番3号	45,436	11.37
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)(注)1	東京都中央区晴海一丁目8番11号	23,330	5.84
BNYM TREATY DTT 15 (常任代理人 株式会社三菱UFJ 銀行)	225 LIBERTY STREET, NEW YORK, NEW YORK 10286, USA (東京都千代田区丸の内二丁目7番地1号 決 済事業部)	12,189	3.05
みずほ信託銀行株式会社退職給付 信託 みずほ銀行口 再信託受託 者 資産管理サービス信託銀行株 式会社	東京都中央区晴海一丁目8番12号 晴海アイランド トリトンスクエア オフ イスタワー2棟	10,000	2.50
日本トラスティ・サービス信託 銀行株式会社(信託口7)(注)1	東京都中央区晴海一丁目8番11号	8,876	2.22
日本トラスティ・サービス信託 銀行株式会社(信託口5)(注)1	東京都中央区晴海一丁目8番11号	8,061	2.01
THE BANK OF NEW YORK 134104 (常任代理人 株式会社みずほ銀 行決済営業部)	RUE MONTOYERSTRAAT 46, 1000 BRUSSELS, BELGIUM (東京都港区港南二丁目15番1号 品川イン ターシティA棟)	7,537	1.88
SSBTC CLIENT OMNIBUS ACCOUNT (常任代理人 香港上海銀行東京 支店カスタディ業務部)	ONE LINCOLN STREET, BOSTON MA USA 02111 (東京都中央区日本橋三丁目11番1号)	6,770	1.69
JP MORGAN CHASE BANK 385151 (常任代理人 株式会社みずほ銀 行決済営業部)	25 BANK STREET, CANARY WHARF, LONDON, E14 5JP, UNITED KINGDOM (東京都港区港南二丁目15番1号 品川イン ターシティA棟)	6,258	1.56
STATE STREET BANK WEST CLIENT - TREATY 505234 (常任代理人 株式会社みずほ銀 行決済営業部)	1776 HERITAGE DRIVE, NORTH QUINCY, MA 02171 U.S.A. (東京都港区港南二丁目15番1号 品川イン ターシティA棟)	6,228	1.55
計	—	134,689	33.71

(注) 1 日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)及び日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口、同5、同7)の所有株数は、すべて信託業務に係る株式です。

2 ブラックロック・ジャパン株式会社から、2018年11月21日付で共同保有者合計で24,051千株(持株比率6.02%)を保有しており、そのうち8,130千株(同2.03%)を同社が保有している旨の大量保有に関する変更報告書が関東財務局長に提出されています。

しかし、当社として当該事業年度末における同社の実質保有株式数の確認ができないため、上記大株主には含めていません。

3 三井住友信託銀行株式会社から、2019年8月6日付で共同保有者合計で26,354千株(持株比率6.59%)を保有しており、そのうち14,217千株(同3.55%)を三井住友トラスト・アセットマネジメント株式会社が保有しており、10,137千株(同2.53%)を日興アセットマネジメント株式会社が保有している旨の大量保有に関する変更報告書が関東財務局長に提出されています。

しかし、当社として当該事業年度末における上記2社の実質保有株式数の確認ができないため、上記大株主には含めていません。

なお、三井住友信託銀行株式会社から2020年2月6日付で共同保有者合計で23,481千株(持株比率5.87%)を保有しており、そのうち13,457千株(同3.36%)を三井住友トラスト・アセットマネジメント株式会社が保有しており、10,023千株(同2.50%)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。

4 野村證券株式会社から、2019年10月23日付で共同保有者合計で21,617千株(持株比率5.41%)を保有しており、そのうち21,316千株(同5.33%)を野村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報告書が関東財務局長に提出されています。

しかし、当社として当該事業年度末における同社の実質保有株式数の確認ができないため、上記大株主には含めていません。

なお、野村證券株式会社から2020年3月23日付で共同保有者合計で22,751千株(持株比率5.69%)を保有しており、そのうち21,890千株(同5.48%)を野村アセットマネジメント株式会社が保有している旨の大量保有に関する変更報告書が関東財務局長に提出されています。

- 5 株式会社三菱UFJフィナンシャル・グループから、2019年11月5日付で共同保有者合計で29,018千株（持株比率7.26%）を保有しており、そのうち22,632千株（同5.66%）を三菱UFJ信託銀行株式会社が保有している旨の大量保有に関する変更報告書が関東財務局長に提出されています。
- しかし、当社として当該事業年度末における同社の実質保有株式数の確認ができないため、上記大株主には含めていません。
- なお、株式会社三菱UFJフィナンシャル・グループから、2020年3月16日付で共同保有者合計で33,106千株（持株比率8.28%）を保有しており、そのうち21,781千株（同5.45%）を三菱UFJ信託銀行株式会社が保有している旨の大量保有に関する変更報告書が関東財務局長に提出されています。
- 6 株式会社みずほ銀行から、2019年12月20日付で共同保有者合計で28,239千株（持株比率7.06%）を保有しており、そのうち16,092千株（同4.02%）をアセットマネジメントOne株式会社が保有している旨の大量保有に関する変更報告書が関東財務局長に提出されています。
- しかし、当社として当該事業年度末における同社の実質保有株式数の確認ができないため、上記大株主には含めていません。
- なお、株式会社みずほ銀行から、2020年3月6日付で共同保有者合計で37,157千株（持株比率9.30%）を保有しており、そのうち16,094千株（同4.02%）をアセットマネジメントOne株式会社が保有しており、11,063千株（同2.76%）をみずほ証券株式会社が保有している旨の大量保有に関する変更報告書が関東財務局長に提出されています。

## (7) 【議決権の状況】

## ① 【発行済株式】

2019年12月31日現在

区分	株式数(株)	議決権の数(個)	内容
無議決権株式	—	—	—
議決権制限株式(自己株式等)	—	—	—
議決権制限株式(その他)	—	—	—
完全議決権株式(自己株式等)	(自己保有株式) 普通株式 564,400	—	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 399,084,800	3,990,848	同上
単元未満株式 (注)2	普通株式 350,800	—	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	—	3,990,848	—

(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55株が含まれています。

## ② 【自己株式等】

2019年12月31日現在

所有者の氏名 又は名称	所有者の住所	自己名義 所有株式数 (株)	他人名義 所有株式数 (株)	所有株式数 の合計(株)	発行済株式総数 に対する所有 株式数の割合(%)
(自己保有株式) 株式会社資生堂	東京都中央区銀座 七丁目5番5号	564,400	—	564,400	0.14
計	—	564,400	—	564,400	0.14

## 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	2,764	22,235,320
当期間における取得自己株式	493	3,655,251

(注) 当期間における取得自己株式には、2020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、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)	158	727,363	21	96,974
その他(ストックオプションの権利行使による譲渡)	56,200	259,028,019	19,500	90,053,447
保有自己株式数	564,455	—	545,427	—

(注) 当期間における保有自己株式数には、2020年3月1日からこの有価証券報告書提出日までの単元未満株式の買取りによる取得、単元未満株式の買増請求及びストックオプションの権利行使による譲渡は含まれていません。



### 3 【配当政策】

当社は、株主の皆さまへの利益還元について、直接的な利益還元と中長期的な株価上昇による「株式トータルリターンの実現」を目指しています。この考え方に基づき、持続的な成長のための戦略投資を最優先とし、企業価値の最大化を目指す一方で、資本コストを意識しながら投下資本効率を高め、中長期的に配当の増加と株価上昇につなげていくことを基本方針としています。

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

#### (配当)

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

当連結会計年度(第120期)の剰余金の配当については、年間配当を1株当たり60.00円(中間配当30.00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)
2019年8月8日 取締役会決議	11,982	30.00
2020年3月25日 定時株主総会決議	11,983	30.00

#### 4 【コーポレート・ガバナンスの状況等】

##### (1) 【コーポレート・ガバナンスの概要】

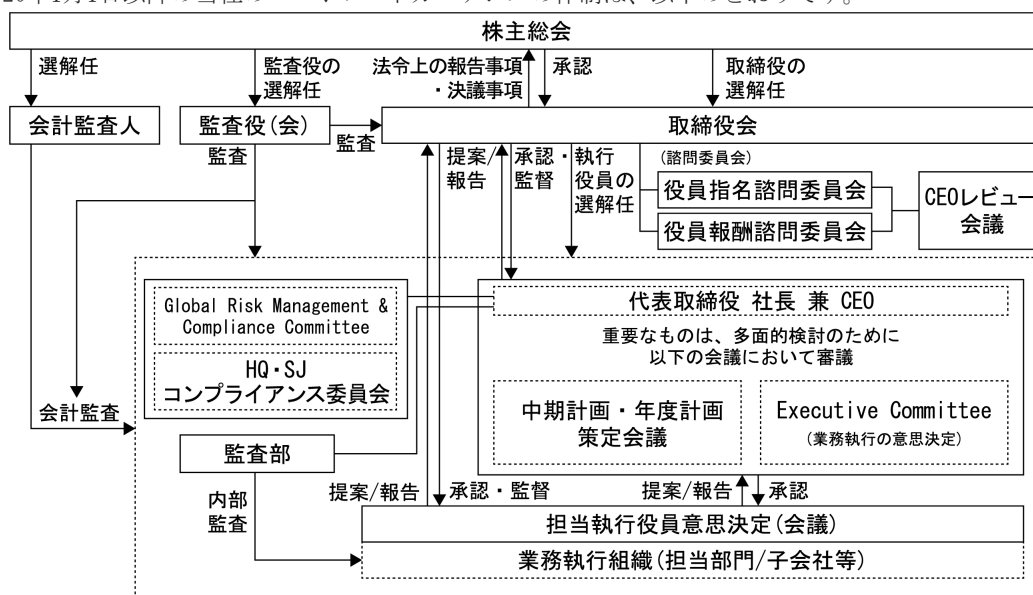
###### ① コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方

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

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

###### ② コーポレート・ガバナンス体制の概要

2020年1月1日以降の当社のコーポレートガバナンスの体制は、以下のとおりです。



##### (イ) 経営・執行体制

(業務執行およびコーポレートガバナンスに関する機関の構成)

当連結会計年度において各機関の会議に法令上出席義務のあった者および毎回出席することと定めていた者は、以下の表に記載の通りです。なお、以下の表には、2019年12月31日現在の状況を記載しています。

これらの機関のうち、Executive Committee、中期計画・年度計画策定会議、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、執行役員および従業員も含まれていましたが、以下の表では当社の取締役、監査役および執行役員のみを記載し、議長、委員長、チェアパーソンまたはこれに準ずる立場の者には◎印を付し、それ以外の構成員には○印を付しています。また、陪席者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	役員指名諮問委員会	役員報酬諮問委員会	CEOレビュー会議	監査役会	Executive Committee	中期計画・年度計画策定会議	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	◎	○	○			◎	◎	◎	
	島谷庸一	○					○	○	○	○
取締役	青木淳	○					○	○	○	○
社外取締役	石倉洋子	○	◎	○	○					
	岩原紳作	○	○	○	○					
	大石佳能子	○	○	◎	○					
常勤監査役	吉田猛	○				◎	△	△	△	△
	宇野晶子	○				○		△	△	△
社外監査役	後藤靖子	○			○	○				
	小津博司	○			○	○				
	辻山栄子	○			○	○				
執行役員	常務	杉山繁和					○	○	○	○
		直川紀夫	△				○	○	○	○
	一	ジャンフィリップシャリエ						○	○	
		マイケルクームス	△				○	○	○	
		藤原憲太郎						○	○	
		カタリーナヘーネ								
		堀井清美								○
		亀山満								
		岡部義昭								
		塩島義浩								
		鈴木ゆかり								
		山本尚美								
		依田光史	△				○		○	◎
		吉田克典								

(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(有価証券報告書提出日現在)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。取締役会は最低毎月1回開催し、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20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。

なお、取締役の任期は1年としています。

「役員指名諮問委員会」

役員候補者の選抜・役員の昇降格などを取締役会に答申します。当連結会計年度は6回開催し、取締役および監査役候補者の選定ならびに執行役員の選任等について答申したほか、社長 兼 CEOのサクセッションプランや役員選解任規程の制定に関する検討を行いました。

#### 「役員報酬諮問委員会」

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。当連結会計年度は役員報酬諮問委員会を7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の個人別報酬、当連結会計年度に係る報酬制度についての検討のほか、社長 兼 CEOの報酬設計の検討を行いました。

#### 「CEOレビュー会議」

役員指名諮問委員会および役員報酬諮問委員会に共通の審議機関として設置されており、主に社長 兼 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) 役員報酬諮問委員会及び同委員会に設置するCEOレビュー会議の役割に記載のとおりです。当連結会計年度は、2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（有価証券報告書提出日現在）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15回開催し、監査役の出席率は98.6%でした。

#### 「Executive Committee」

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

#### 「中期計画・年度計画策定会議」

経営計画やブランド戦略の立案および決裁を行います。当連結会計年度は、4回開催しました。

#### 「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。当連結会計年度は2回開催しました。

#### 「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、1回開催しました。

#### (注) 1 取締役の定数

当社の取締役は12名以内にする旨定款に定めています。

#### 2 取締役の選任の決議要件

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

#### 3 取締役会にて決議することができる株主総会決議事項

(自己株式の取得)

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

(責任免除)

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

(中間配当金)

当社は、株主への機動的な利益還元を行うため、取締役会の決議により毎年6月30日を基準日とし

て、会社法第454条第5項に定める中間配当を行うことができる旨定款に定めています。

4 株主総会の特別決議要件

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

5 責任限定契約

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

6 氏名表記

役員指名諮問委員会委員長である社外取締役石倉洋子氏は、当該氏名が高名であることから前記のとおり表記していますが、戸籍上の氏名は栗田洋子氏です。

（ロ） 当該体制を選択する理由

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

2016年度より、資生堂グループでは6つの地域と5つのブランドカテゴリーを掛け合わせたマトリクス型の組織体制を本格稼働させています。この組織体制のもとでは、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い、これまで当社が保有していた権限の多くを、日本、中国、アジアパシフィック、米州、欧州及びトラベルリテールのそれぞれを統括する地域本社に委譲することで、責任と権限の現地化を進めています。この新たな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ました。その結果、当社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」を実施していくこととしました。

（ハ） 取締役及び監査役の多様性等に関する基本的考え方

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

多様性を考慮する際には、性別、年齢及び国籍等の区別なくそれぞれの人格及び識見に基づいて候補者を選定することで、これらの属性に関する多様性を確保することに加え、経営に関連する各分野の専門知識や経験等のタスク面での多様性を確保することも重視しています。また、社外取締役及び社外監査役については、当社の従来の枠組みにとらわれ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。

2015年度に取締役会において当社のコーポレートガバナンスについて検討を重ね、併せて取締役会の実効性評価も実施した中で、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ました。

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



## (二)取締役及び監査役の実際の構成

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

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

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

## (ホ)社長 兼 CEOのサクセッション

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

当連結会計年度は、社長 兼 CEOの再任を含むサクセッションプランについて、社外取締役のみで構成する役員指名諮問委員会において公正かつ徹底した審議を実施し、CEOレビュー会議のメンバーもその妥当性を確認しました。この結果、企業理念の実現に向け、さらなるグローバル化を加速するための成長戦略を策定・実行することの難易度等を考慮すると、現任の社長 兼 CEOの任期を継続することが全てのステークホルダーにとって最良な選択であるとの結論に至り、2019年9月26日に開催の取締役会において、現任の社長 兼 CEOの任期延長および具体的サクセッションプランの枠組み等が承認されました。

## (ヘ)取締役、監査役及び執行役員のサクセッションプラン並びに研修

当社は、社長だけでなく、経営に対する監督機能の鍵となる社外取締役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、役員指名諮問委員会の検討の対象としています。

また、当社では、取締役や監査役、執行役員に必要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、執行役員候補となる幹部従業員には、トップマネジメントに求められるリーダーシップや経営スキルを習得する研修を行っています。

(ト) 内部統制システムの整備の状況及びリスク管理体制の整備の状況

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

・ コンプライアンス

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

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

社長 兼 CEOの直轄委員会として、コンプライアンス及びリスクマネジメントを取扱うGlobal Risk Management & Compliance Committee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やコンプライアンス及びリスクマネジメントを取扱う委員会は、各社・各事業所に配置した担当と定期的に情報共有の場を持ちます。

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

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

・ 財務報告の信頼性確保

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

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

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

・ 関連当事者間取引の確認の状況

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

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



- ・ リスクマネジメント

企業活動に関するリスクについては、Global Risk Management & Compliance Committeeがグループ横断で統括しています。Global Risk Management & Compliance Committeeは、経営戦略上のリスクや業務運営上のリスクを把握・評価し、必要な予防策を講じ、また、世界の主要地域に配置した地域本社において想定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及びリスク管理体制の運用の概況

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

- ・ コンプライアンス

企業活動に関するリスクについては、Global Risk Management & Compliance Committeeがグループ横断で統括しています。コンプライアンス委員会は、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、緊急事態を想定した対応マニュアルを策定しています。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。

当連結会計年度は、四半期ごとに取締役会において当社のリスク・インシデントの報告を実施しました。また、11月にGlobal Risk Management & Compliance Committeeを開催し、同委員会の役割の再確認と当社のグローバル共通のリスクを報告し、議論しました。

日本国内では、役員及び従業員を対象に企業倫理・リスク管理・ハラスメント防止等に関する研修を実施しました。更に、「接待・贈答に関する規程<賄賂防止規程>」の修正や「カルテル防止に関する規程」の中国及び欧州におけるローカルルールを策定を実施したほか、中国、アジアパシフィックおよび欧州の各地域において「資生堂グループ倫理行動基準」を含むグローバルルールの周知を行いました。

また、反社会的勢力との取引を回避するために導入している取引先の事前審査制度について、年間2,346件の事前審査を行うなど、引き続き反社会的勢力排除に向けた取り組みを実施しました。

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

- ・ 財務報告の信頼性確保

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

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

- ・ 関連当事者間取引の確認の状況

2019年3月26日に提出の第119期有価証券報告書の作成に先立ち、2019年2月8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118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。

2019年2月8日開催の取締役会において、当連結会計年度における関連当事者間取引の調査対象予定者及び開示対象となる取引の類型等を報告し、当該報告内容に沿って当連結会計年度の関連当事者間取引の調査を

行いました。2020年2月6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、四半期ごとに取締役会においてリスク案件の定期報告を行いました。

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120回定時株主総会招集ご通知に際してのインターネット開示事項（法令および定款に基づく開示事項）4ページ～9ページに記載して開示しています。

<https://corp.shiseido.com/jp/ir/shareholder/2020/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 (株)
代表取締役 社長 兼 CEO 取締役会議長	魚 谷 雅 彦	1954年6月2日生	1977年4月 1988年1月 1991年4月  1994年5月  2001年10月 2006年8月 2007年6月  2011年8月 2012年10月  2013年4月 2014年4月 2014年6月 2019年11月  2020年1月	ライオン歯磨株式会社(現 ライオン株式会社)入社 シティバンクN.A. マネジャー 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 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 同 社 代 表 取 締 役 社 長 (Global Officer) 同社代表取締役会長 株式会社ブランドヴィジョン 代表取締役社長 アスクル株式会社 社外取締役 シティバンク銀行株式会社(当時) 取締役(非常勤) 当社マーケティング統括顧問 当社執行役員社長(現) 当社代表取締役(現) Global Risk Management & Compliance Committee委員長(現) 日本地域CEO(現) 資生堂ジャパン株式会社 代表取締役 会長 兼 社長(現)	(注)4	16,700

役職名	氏名	生年月日	略歴		任期	所有株式数 (株)
代表取締役 副社長 チーフイノベーション オフィサー	島 谷 庸 一	1956年8月11日生	1979年4月 2004年1月  2006年4月 2007年10月 2010年4月  2012年4月  2013年4月  2014年4月 2015年4月  2017年6月    2018年1月 2018年3月 2019年1月        2020年1月	当社入社 資生堂(中国)研究開発中心有限公 司 董事兼総経理 当社化粧品開発センター長 当社スキンケア開発センター長 当社執行役員 当社国内化粧品事業部マーケティ ング領域、国内ノン資生堂事業担 当 当社食品研究開発、新成長領域研 究開発、研究管理、技術アライア ンス担当 当社研究開発(化粧品・新領域)担 当 当社研究開発担当 当社執行役員常務 研究開発本部 長 当社R&D戦略(現) GIC*統括運営(現) 化粧品情報開発(現) 化粧品開発(現) 技術知財(現) アドバンストリサーチ(現) インキュベーション(現) 品質評価担当 当社安全性・解析研究担当(現) 当社取締役 当社代表取締役(現) 当社副社長(現) 当社チーフイノベーションオフィ サー(現) 当社経営全般補佐(現) 当社プロセスエンジニアリング開 発(現) パッケージ開発(現) フロンティアサイエンス事業担当 (現) 当社グローバル薬務担当(現)	(注)4	9,300
取締役 常務 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	鈴木 ゆかり	1962年9月16日生	1985年4月 2014年4月 2015年4月  2015年10月  2016年1月  2017年1月  2018年1月   2020年1月  2020年3月	当社入社 株式会社イプサ 代表取締役 社長 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 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 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 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 当社執行役員 当社グローバルプレステージブラ ンド事業本部 チーフブランドオ フィサー クレ・ド・ポー ボーテ ブランド 当社常務(現) 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(現) 当社取締役(現)	(注)4	1,200

役職名	氏名	生年月日	略歴		任期	所有株式数 (株)
取締役 常務 チーフサブライネットワーク オフィサー	直 川 紀 夫	1967年1月6日生	1989年4月 2010年1月 2012年4月 2014年4月  2015年4月  2016年1月 2017年1月  2018年1月 2018年7月 2019年1月        2020年1月  2020年3月	当社入社 当社国際事業部国際事業企画部長 当社経営企画部長 当社執行役員 最高財務責任者 当社財務、IR、情報企画、内部統 制担当 当社執行役員 財務本部長 最高財 務責任者 CFO 当社経営管理担当 当社ビジネスデベロップメント担 当 当社執行役員常務(現) 当社サブライネットワーク本部長 当社チーフサブライネットワーク オフィサー(現) 当社デマンド・サプライ計画(現) ロジスティクス(現) 生産(現) 工場(現) サプライ・購買統括(現) 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 当社SN戦略(現) SN基盤開発(現) グローバルブランドS&OP <sup>※3</sup> 推進担 当(現) 当社取締役(現)	(注)4	11,900
社外取締役	藤 森 義 明	1951年7月3日生	1975年4月  1986年10月  1997年9月  2001年5月 2008年10月   2011年3月 2011年6月  2011年8月  2012年6月  2016年1月 2016年6月 2016年7月 2018年8月 2019年6月 2020年3月	日商岩井株式会社(現 双日株式会 社)入社 日本ゼネラル・エレクトリック株 式会社入社 ゼネラル・エレクトリック・カン パニー カンパニーオフィサー 同社シニアバイスプレジデント 日本ゼネラル・エレクトリック株 式会社 代表取締役 会長 兼 社 長 兼 CEO 日本GE株式会社(現 GEジャパン株 式会社) 代表取締役 会長 株式会社LIXIL 取締役 株式会社住生活グループ(現 株式 会社LIXILグループ) 取締役 株式会社LIXIL 代表取締役 社長 兼 CEO 株式会社LIXILグループ 取締役 代表執行役 社長 兼 CEO 東京電力株式会社(現 東京電力ホ ールディングス株式会社) 社外取 締役 株式会社LIXIL 代表取締役 会長 兼 CEO 武田薬品工業株式会社 社外取締 役(現) ポストンサイエンティフィックコ ーポレーション 社外取締役(現) 日本オラクル株式会社 社外取締 役会長(現) 株式会社東芝 社外取締役(現) 当社社外取締役(現)	(注)4	0

役職名	氏名	生年月日	略歴		任期	所有株式数 (株)
社外取締役	石 倉 洋 子 (注)3	1949年3月19日生	1985年7月 1992年4月 1996年3月 2000年4月 2001年2月 2004年4月 2005年10月 2006年6月 2008年1月 2010年6月 2011年4月 2012年4月 2012年6月 2014年6月 2015年6月 2018年4月 2019年6月	マッキンゼー・アンド・カンパニー・インク 日本支社入社 青山学院大学国際政治経済学部教授 エイボン・プロダクツ株式会社(現 エフエムジー&ミッション株式会社) 取締役(非常勤) 一橋大学大学院国際企業戦略研究科 教授 中央教育審議会 委員 ボーダフォンホールディングス株式会社(当時) 取締役(非常勤) 日本郵政公社(当時) 社外理事(非常勤) 日本学術会議 副会長 株式会社商船三井 社外取締役 総合科学技術会議 議員(非常勤) 日清食品ホールディングス株式会社 社外取締役 富士通株式会社 社外取締役 慶應義塾大学大学院メディアデザイン研究科 教授 一橋大学 名誉教授(現) ライフネット生命保険株式会社 社外取締役 双日株式会社 社外取締役 当社社外取締役(現) 当社役員指名諮問委員会委員長(現) 積水化学工業株式会社 社外取締役(現)	(注)4	1,200
社外取締役	岩 原 紳 作	1952年12月17日生	1978年8月 1981年9月 1982年12月 1991年9月 1991年11月 2003年4月 2005年1月 2009年4月 2010年4月 2013年4月 2013年6月 2015年1月 2017年7月 2018年3月 2019年6月	東京大学法学部 助教授 米国 ハーバード大学ロー・スクール 客員研究員 米国 カリフォルニア大学バークレー校ロー・スクール 客員研究員 米国 ハーバード大学ロー・スクール 客員教授 東京大学大学院法学政治学研究科 教授 郵政行政審議会 委員 企業会計審議会 委員 公益財団法人財務会計基準機構 理事 法制審議会 委員(現)、法制審議会会社法制部会 部会長 早稲田大学法文学術院 教授(現) 東京大学 名誉教授(現) 金融審議会 会長 森・濱田松本法律事務所 顧問(現) 当社社外取締役(現) 法制審議会 会長(現)	(注)4	200

役職名	氏名	生年月日	略歴		任期	所有株式数 (株)
社外取締役	大石 佳能子	1961年3月24日生	1983年4月 1987年8月 1988年11月 2000年6月 2000年7月 2001年8月 2002年8月 2010年6月 2015年6月 2016年3月 2018年4月	日本生命保険相互会社入社 マッキンゼー・アンド・カンパニー・インク ニューヨーク支社 マッキンゼー・アンド・カンパニー・インク 東京支社 株式会社メディヴァ 代表取締役(現) 株式会社西南メディヴァ(現 株式会社シーズ・ワン) 代表取締役(現) アスクル株式会社 社外監査役 同社社外取締役 アステラス製薬株式会社 社外取締役 江崎グリコ株式会社 社外取締役(現) 参天製薬株式会社 社外取締役(現) スルガ銀行株式会社 社外取締役 当社社外取締役(現) 当社役員報酬諮問委員会委員長(現)	(注)4	1,600
常勤監査役	吉 田 猛	1961年10月4日生	1985年8月 1992年2月 2009年4月 2011年4月 2014年10月 2016年1月 2017年1月 2018年1月 2018年3月	株式会社オークラ経営経学院入社 当社入社 当社事業企画部長 兼 事業管理室長 資生堂アメリカズCorp. 上級副社長 当社監査部長 資生堂ジャパン株式会社 ジャパン運営部長 株式会社エフティ 資生堂 パーソナルケア事業計画部長 当社秘書・渉外部付 当社常勤監査役(現)	(注)5	3,000
常勤監査役	宇 野 晶 子	1960年10月14日生	1983年4月 2008年4月 2009年4月 2010年4月 2011年4月 2016年1月 2019年1月 2019年3月	当社入社 当社ビューティーソリューション開発センター次長 当社お客さま・社会リレーション部次長 資生堂ビジネスソリューション株式会社 お客さまセンター次長 当社お客さまセンター次長 資生堂ジャパン株式会社 お客さまセンター長 当社秘書・渉外部 部付部長 当社常勤監査役(現)	(注)6	5,800



役職名	氏名	生年月日	略歴		任期	所有株式数 (株)
社外監査役	後 藤 靖 子	1958年2月19日生	1980年4月 1997年1月 1998年7月  2001年1月 2003年7月  2004年6月  2005年10月 2008年7月 2010年8月 2011年10月  2013年7月  2014年10月 2015年6月  2017年6月 2018年6月 2019年3月 2019年6月	運輸省入省 同省九州運輸局 企画部長 同省運輸政策局観光部 企画調査 室長 海上保安庁 国際危機管理官 国土交通省総合政策局 交通消費 者行政課長 日本政府観光局 ニューヨーク観 光宣伝事務所長 山形県 副知事 国土交通省 北陸信越運輸局長 同省大臣官房審議官(海事局担当) 独立行政法人鉄道建設・運輸施設 整備支援機構 理事(共有船舶担 当) 国土交通省国土交通政策研究所 所長 九州旅客鉄道株式会社入社 顧問 同社鉄道事業本部 副本部長 兼 旅行事業本部長 同社常務取締役鉄道事業本部 副 本部長 兼 旅行事業本部長 同社常務取締役(財務部担当 CFO) 同社取締役監査等委員 当社社外監査役(現) 株式会社デンソー 社外監査役 (現)	(注)6	100
社外監査役	野々宮 律子	1961年11月28日生	1987年9月 1997年4月 2000年11月 2005年1月 2008年7月  2013年12月  2015年1月 2017年3月 2020年3月	ピート・マーウィック・メイン会 計事務所(現 KPMG LLP)入所 KPMG コーポレートファイナンス株 式会社 パートナー UBSウォーバーク証券会社(現 UBS 証券株式会社)入社 同社マネージングディレクター M&Aアドバイザー 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 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) 同社執行役員(現) 同社取締役(現) 当社社外監査役(現)	(注)7	0

役職名	氏名	生年月日	略歴	任期	所有株式数 (株)
社外監査役	小 津 博 司	1949年7月21日生	1974年4月 東京地方検察庁 検事 2001年6月 佐賀地方検察庁 検事正 2002年8月 最高検察庁 検事 2004年6月 法務省 大臣官房長 2006年6月 法務省 刑事局長 2007年7月 法務省 法務事務次官 2009年7月 札幌高等検察庁 検事長 2010年12月 最高検察庁 次長検事 2011年8月 東京高等検察庁 検事長 2012年7月 最高検察庁 検事総長 2014年9月 弁護士登録 2015年6月 三井物産株式会社 社外監査役 (現) トヨタ自動車株式会社 社外監査役 (現) 2016年3月 一般財団法人清水育英会 代表理事 (現) 2016年11月 一般社団法人刑事司法福祉フォーラム・オアシス 代表理事(現) 2017年3月 当社社外監査役(現) 2017年5月 一般財団法人日本刑事政策研究会 代表理事(現)	(注)8	200
計					51, 200

※1 GIC: グローバルイノベーションセンター

※2 SN: サブライネットワーク

※3 S&OP: セールス&オペレーション

- (注) 1 藤森義明氏、石倉洋子氏、岩原紳作氏及び大石佳能子氏は、社外取締役です。
- 2 後藤靖子氏、野々宮律子氏及び小津博司氏は、社外監査役です。
- 3 石倉洋子氏は、当該氏名が高名であることから前記のとおり表記していますが、戸籍上の氏名は栗田洋子氏です。
- 4 取締役の任期は、2019年12月期に係る定時株主総会終結の時から2020年12月期に係る定時株主総会終結の時までです。
- 5 監査役吉田猛氏の任期は、2017年12月期に係る定時株主総会終結の時から2021年12月期に係る定時株主総会終結の時までです。
- 6 監査役宇野晶子氏及び後藤靖子氏の任期は、2018年12月期に係る定時株主総会終結の時から2022年12月期に係る定時株主総会終結の時までです。
- 7 監査役野々宮律子氏の任期は、2019年12月期に係る定時株主総会終結の時から2023年12月期に係る定時株主総会終結の時までです。
- 8 監査役小津博司氏の任期は、2016年12月期に係る定時株主総会終結の時から2020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執行役員

取締役を兼務しない執行役員：男性12名 女性4名(取締役を兼務しない執行役員のうち女性の比率25%)

地位	氏名	担当等
常 務	青 木 淳	チーフソーシャルバリュークリエイションオフィサー 経営全般補佐 社会価値創造、ファシリティマネジメント、グローバルプロフェッショナル事業
常 務	藤 原 憲 太 郎	中国地域 CEO 資生堂(中国)投資有限公司 董事長兼総経理
常 務	杉 山 繁 和	日本地域 CEO補佐 資生堂ジャパン株式会社 代表取締役 副会長
執行役員	安 野 裕 美	チーフパブリックリレーションズオフィサー グローバル広報
執行役員	マ イ ケ ル ク ー ム ス	CF0 最高財務責任者 戦略財務、財務経理、IR、ビジネストランスフォーメーション
執行役員	堀 井 清 美	チーフビューティーストラテジーオフィサー
執行役員	井 上 美 香	チーフレギュラトリーオフィサー GIC改革リード 技術知財、GIC統括、グローバル薬務、化粧情報イノベーション
執行役員	三 浦 昭 宏	SN戦略、SN基盤開発、ロジスティクス、生産
執行役員	中 村 実	チーフピープルオフィサー 兼 チーフウェルネスオフィサー 人事
執行役員	岡 部 義 昭	チーフブランドオフィサー ブランドSHISEIDO
執行役員	塩 島 義 浩	チーフクオリティーオフィサー 品質保証、秘書・渉外
執行役員	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 グローバルICT※、情報セキュリティ
執行役員	梅 津 利 信	チーフストラテジーオフィサー 経営革新、経営戦略、市場情報、ビジネスディベロップメント
執行役員	山 本 尚 美	チーフクリエイティブオフィサー クリエイティブ、ビューティークリエイション、社会価値創造
執行役員	依 田 光 史	チーフリーガルオフィサー リーガル・ガバナンス、リスクマネジメント HQ・SJコンプライアンス委員会委員長
執行役員	吉 田 克 典	チーフプロダクトイノベーションオフィサー インキュベーション、パッケージイノベーション、化粧品イノベーション、プロセスエンジニアリングイノベーション

※ICT:インフォメーション&コミュニケーションテクノロジー

## ②社外役員の状況

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

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

地位	氏名	重要な兼職先 (当該兼職先での地位)	重要な兼職先と当社との関係
社外取締役	藤 森 義 明	武田薬品工業株式会社 (社外取締役)	当社グループは、同社グループと業務委託等の取引があります。当社グループの当連結会計年度における同社グループへの支払実績は、当社連結ベースにおける当連結会計年度の売上原価、販売費及び一般管理費合計額の1%未満であり、当社グループから見た取引額は僅少です。 同社グループの当社グループからの業務受託等による売上実績は、同社グループの連結ベースの2019年3月期の「売上収益」の1%未満であり、同社グループから見た取引額は僅少です。
		ボストン サイエンティフィック コーポレーション (社外取締役)	当社は、同社と特記すべき関係はありません。
		日本オラクル株式会社 (社外取締役会長)	当社は、同社と特記すべき関係はありません。
		株式会社東芝 (社外取締役)	当社グループは、同社グループと業務委託等の取引があります。当社グループの当連結会計年度における同社グループへの支払実績は、当社連結ベースにおける当連結会計年度の売上原価、販売費及び一般管理費合計額の1%未満であり、当社グループから見た取引額は僅少です。 同社グループの当社グループからの業務受託等による売上実績は、同社グループの2019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。
	石 倉 洋 子	積水化学工業株式会社 (社外取締役)	当社グループは、同社グループと原材料等の取引があります。当社グループの当連結会計年度における同社グループへの支払実績は、当社連結ベースにおける当連結会計年度の売上原価、販売費及び一般管理費合計額の1%未満であり、当社グループから見た取引額は僅少です。 同社グループの当社グループへの原材料等の売上実績は、同社グループの2019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。
		日清食品 ホールディングス 株式会社 (社外取締役) (注)3	当社は、同社と特記すべき関係はありません。
	岩 原 紳 作	早稲田大学 (法学学術院教授)	当社は同大学と美容・健康に関する共同研究等の連携を行っています。同氏は、これらの共同研究に関与していません。

地位	氏名	重要な兼職先 (当該兼職先での地位)	重要な兼職先と当社との関係
社外取締役	大石佳能子	株式会社メディヴァ (代表取締役)	当社グループは、同社グループと業務委託等の取引があります。当社グループの当連結会計年度における同社グループへの支払実績は、当社連結ベースにおける当連結会計年度の売上原価、販売費及び一般管理費合計額の1%未満であり、当社グループから見た取引額は僅少です。 同社グループの当社グループからの業務受託等による売上実績は、同社の2019年12月期売上高の1%未満であり、同社グループから見た取引額は僅少です。
		株式会社シーズ・ワン (代表取締役)	当社は、同社と特記すべき関係はありません。
		江崎グリコ株式会社 (社外取締役)	当社グループは、同社グループから菓子等(通信販売)を購入しています。当社グループの当連結会計年度における同社グループへの支払実績は、当社連結ベースにおける当連結会計年度の売上原価、販売費及び一般管理費の合計額の1%未満であり、当社グループから見た取引額は僅少です。 同社グループの当社グループへの菓子等(通信販売)の売上実績は、同社グループの2019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。
		参天製薬株式会社 (社外取締役)	当社は、同社と特記すべき関係はありません。

地位	氏名	重要な兼職先 (当該兼職先での地位)	重要な兼職先と当社との関係
社外監査役	後 藤 靖 子	株式会社デンソー (社外監査役)	当社は、同社と特記すべき関係はありません。
		九州旅客鉄道株式会社 (取締役監査等委員) (注)4	当社グループは、同社グループが運営する物流センターの利用等の取引があります。当社グループの当連結会計年度における同社グループへの支払実績は、当社連結ベースにおける当連結会計年度の売上原価、販売費及び一般管理費合計額の1%未満であり、当社グループから見た取引額は僅少です。 同社グループの当社グループからの物流センター利用料等による売上実績は、同社グループの2019年3月期の連結ベースの「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。 当社グループは、同社グループに化粧品等を販売しています。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販売実績は、当社の当連結会計年度における連結売上高の1%未満であり、当社グループから見た取引額は僅少です。同社グループの当社グループからの化粧品等の仕入れ額は、同社の連結ベースの2019年3月期の「運輸業等営業費及び売上原価」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 (取締役)	当社は、同社と特記すべき関係はありません。
	小 津 博 司	小津法律事務所 (所長)	当社は、同事務所と特記すべき関係はありません
		三井物産株式会社 (社外監査役)	当社グループは、同社グループと業務委託等の取引を行っています。当社グループの当連結会計年度における同社グループへの支払実績は、当社連結ベースにおける当連結会計年度の売上原価、販売費及び一般管理費合計額の1%未満であり、当社グループから見た取引額は僅少です。 同社グループの当社グループからの業務受託等による売上実績は、同社グループの2019年3月期の連結ベースの「収益合計」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。
		トヨタ自動車株式会社 (社外監査役)	当社グループは、同社グループとオフィス賃貸等の取引を行っています。当社グループの当連結会計年度における同社グループへの支払実績は、当社連結ベースにおける当連結会計年度の売上原価、販売費及び一般管理費合計額の1%未満であり、当社グループから見た取引額は僅少です。 同社グループの当社グループへのオフィス賃料等による売上実績は、同社グループの2019年3月期の連結ベースの「売上高合計」の1%未満であり、同社グループから見た取引額は僅少です。
		一般財団法人 清水育英会 (代表理事)	当社は、同法人と特記すべき関係はありません。
		一般社団法人 刑事司法福祉 フォーラム・オアシス (代表理事)	当社は、同法人と特記すべき関係はありません。
		一般財団法人 日本刑事政策研究会 (代表理事)	当社は、同法人と特記すべき関係はありません。

- (注) 1 本表は社外取締役、社外監査役の重要な兼職先と当社との関係の有無と取引等がある場合にその取引等が僅少な規模であること、兼職先と競業取引がある場合、その取引が株主利益に悪影響を与えないことを示すためのものです。
- 2 表中の「同社グループ」には社外役員の兼職先の会社、「当社グループ」には当社が含まれるほか、それぞれの直前の連結会計年度に提出された有価証券報告書の「第一部 企業情報」の「第1 企業の概況」の中の「関係会社の状況」に社名が記載されている親会社、連結子会社、持分法適用関連会社等が含まれます。
- 3 社外取締役石倉洋子氏は、2019年6月をもって日清食品ホールディングス株式会社の社外取締役を退任しています。
- 4 社外監査役後藤靖子氏は、2019年6月をもって九州旅客鉄道株式会社の取締役監査等委員を退任しています。

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

③ 社外取締役及び社外監査役による監督又は監査と内部監査、監査役監査及び会計監査との相互連携並びに内部統制部門との関係

当社は経営に外部視点を取り入れ、業務執行に対する一層の監督機能の強化を図ることを目的に、独立性の高い社外取締役4名を起用しています。社外取締役の起用により、取締役会における重要事項の意思決定に関する議論もより活性化しています。異なるバックグラウンドや専門領域をベースにした幅広い視野・見識によって、客観性が発揮され、監督機能の強化につながるものと考えます。社外取締役4名のうち2名は、客観性確保の観点から、それぞれ役員報酬諮問委員会及び役員指名諮問委員会の委員長となります。また、当社とは特別の利害関係のない社外監査役3名を選任し、独立の立場から取締役の業務執行の適法性・妥当性について監査を実施しており、監査役の監査の実効性を強化しています。

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

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

(イ) 社外役員の独立性に関する判断基準

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

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



同基準は以下のとおりです。

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

- 1 現に当社及び当社の関係会社(注1) (以下、併せて「当社グループ」という。 )の業務執行者(注2)ではなく、かつ過去においても業務執行者であったことが一度もないこと。  
社外監査役にあつては、これらに加え、当社グループの業務執行を行わない取締役及び会計参与(会計参与が法人の場合はその職務を行うべき社員)であったことが一度もないこと。
- 2 現事業年度及び過去9事業年度(以下、これらの事業年度を「対象事業年度」という。 )において、以下の各号のいずれにも該当していないこと。
  - 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、会計専門家及び法律専門家。なお、これらの者が法人、組合等の団体である場合は当該団体に所属する者(対象事業年度において一度でも当該団体に所属していた者を含む。以下本項第⑥号及び第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及び会社を含む法人・団体の使用人(従業員等)をいう。

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

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、執行役員及び部長格以上の上級管理職にある使用人をいう。

7 第2項第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、理事及び監事等の役員をいう。所属先が監査法人、会計事務所、法律事務所及び各種法人のいずれにも該当しない場合には、当該所属先において本注釈前記に定める者と同等の重要性を持つと客観的・合理的に判断される者をいう。

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

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

#### (ロ) 社外役員の具体的な選任状況

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

社外監査役には、官公庁等で重職を歴任し、その後事業会社の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

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。

監査役は、取締役会その他重要な会議への出席などを通じ、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。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。

代表取締役と監査役は、定期的な意見交換会を開催し、コーポレートガバナンスを含む、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。

野々宮律子監査役は、米国および日本において会計事務所等で業務経験を重ねたほか、M&Aおよび事業開発に携わった経験から、財務及び会計に関する相当程度の知見を有しています。

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(2019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。

当連結会計年度は監査役会を15回開催し、監査役の出席率は98.6%でした。また、取締役会を20回開催し、監査役の平均出席率は98.0%、うち社外監査役の平均出席率は98.3%、常勤監査役の平均出席率は97.5%でした。

#### (注) 責任限定契約

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に、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具体的な必要性がないことから、責任限定契約を締結することができる対象を変更するための定款変更は行っていません。

#### 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」及び「資産の保全」の観点から検証するとともに、リスクマネジメントの妥当性・有効性を評価し、その改善に向けた助言・提言を行っています。内部監査結果は、毎月、代表取締役 社長 兼 CEO及び監査役に報告するとともに、定期的に取締役会に報告しています。

また、財務報告に係る内部統制については、金融商品取引法に基づく内部統制報告制度に従って、監査部が

独立部門としてグループ全体の内部統制の評価を取りまとめ、レビューを実施した上で最終評価を行っています。評価結果は、毎月、代表取締役 社長 兼 CEO、最高財務責任者及び監査役に報告するとともに、定期的に取締役会及び監査役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 兼 CEO直轄の組織となっており、スタッフ23名(2019年12月31日現在)に加え、欧米圏にも拠点監査人を配置するなど、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. 業務を実行した公認会計士

小堀 孝一

藤井 亮司

#### c. 監査業務に係る補助者の構成

監査業務に係る業務執行社員以外の人員の構成は、公認会計士13名、試験合格者等4名、その他(税務関連及びIT監査担当等)19名です。

#### d. 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、CFO、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通りです。

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。

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

### 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	—	186	163
連結子会社	41	—	41	—
計	227	—	227	163

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	679	—	650	16
計	679	—	650	16

当社における非監査業務の内容は、IFRS導入アドバイザリー業務等です。

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

c. その他重要な報酬の内容

該当事項はありません。

d. 監査報酬の決定方針

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

e. 監査役会による監査報酬の同意理由

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



(4) 【役員の報酬等】

役員報酬の内容

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

役員区分および対象となる役員の員数(名)	連結報酬等の種類別の総額(百万円)				合計
	基本報酬	賞与	旧長期インセンティブ (ストックオプション)	長期インセンティブ (株式報酬)	
取締役(6名)	286	130	189	122	729
うち社外取締役(3名)	45	—	—	—	45
監査役(7名)	104	—	—	—	104
うち社外監査役(4名)	39	—	—	—	39
合計	391	130	189	122	834

- (注) 1 上記の取締役の基本報酬および賞与の支給実績は、その合算が、第118回定時株主総会(2018年3月27日)決議による報酬限度額である年額20億円以内(うち、社外取締役分は年額2億円以内)です。また、監査役の基本報酬は、第105回定時株主総会(2005年6月29日)決議による報酬限度額である月額100万円以内です。
- 2 上記の取締役の旧長期インセンティブ型報酬(ストックオプション)は、取締役の職務執行の対価として株主総会の承認を得たうえで交付したストックオプション(新株予約権)の当連結会計年度費用計上額の合計額です。
- 3 上記の取締役の長期インセンティブ型報酬(株式報酬)は、取締役の職務執行の対価として株主総会の承認を得たうえで交付した業績連動型株式報酬(パフォーマンス・シェア・ユニット)の当連結会計年度費用計上額の合計額です。
- 4 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当連結会計年度費用計上額800万円があります。
- 5 取締役全員及び監査役全員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。

(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
	基本報酬	賞与	旧長期インセンティブ (ストックオプション)	長期インセンティブ (株式報酬)	
代表取締役 魚谷雅彦	153	99	157	89	500
代表取締役 島谷庸一	42	14	23	15	96

- (注) 1 当連結会計年度において代表取締役の地位にあった役員及び連結報酬等の総額が1億円以上であった役員を記載しています。
- 2 上記の取締役の旧長期インセンティブ型報酬(ストックオプション)は、取締役の職務執行の対価として株主総会の承認を得たうえで交付したストックオプション(新株予約権)の当連結会計年度費用計上額の合計額です。
- 3 上記の取締役の長期インセンティブ型報酬(株式報酬)は、取締役の職務執行の対価として株主総会の承認を得たうえで交付した業績連動型株式報酬(パフォーマンス・シェア・ユニット)の当連結会計年度費用計上額の合計額です。
- 4 上記の支給額のほか、代表取締役島谷庸一氏に対して、同氏が取締役を兼務しない執行役員の地位にあったときに付与されたストックオプションの当連結会計年度費用計上額300万円があります。
- 5 上記2名の取締役について上記((注)1～4に記載したものを含む。)以外の報酬はありません。

(ハ) 社外取締役を除く取締役を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%のための目標 (億円)	実績 (億円)	目標達成率	目標達成率を元に算出した支給係数
連結売上高	0%～200%	11,720	11,315	96.5%	76% (注)4
連結営業利益		1,200	1,138	94.8%	113% (注)4
親会社株主に帰属する当期純利益	—	(注)1	736	—	引き下げ検討対象外
担当事業業績	0%～200%	該当者なし (注)2	該当者なし	該当者なし	該当者なし
個人考課		(注)3	—	—	113.3% (平均)

合計支給率	108.6%
-------	--------

- (注) 1 親会社株主に帰属する当期純利益については、予め定めた一定水準以下の金額になった場合に役員報酬諮問委員会において、全社業績（連結売上高および連結営業利益）に基づき算出する支給率の引き下げを検討するための閾値（しきいち）を設定しています。当連結会計年度における閾値は、親会社株主に帰属する当期純利益377億5千万円でした。
- 2 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。
- 3 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。
- 4 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、期中に発生した事業・ブランドの買収・売却や地政学上のリスク状況の重大な変化などの影響を除外する補正を実施しています。補正対象項目が連結売上高および連結営業利益にプラスに作用するものである場合はこれらの実績から補正額を減算し、マイナスに作用するものである場合には補正額を加算する処理を行っており、具体的な補正対象項目およびそれぞれの加減算の金額は、取締役会で十分に審議のうえ決定しています。また、日本国内の従業員に支給する賞与の算定に際しても、同様の補正を実施しています。

(ニ) 提出会社の役員報酬等に係る役員報酬諮問委員会及び取締役会の活動内容

当連結会計年度は役員報酬諮問委員会を7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の個人別報酬、当連結会計年度に係る報酬制度についての検討のほか、社長兼 CEOの報酬設計の検討を行いました。

(ホ) 提出会社の役員報酬等の額又はその算定方法の決定に関する方針

当社は、役員報酬制度（執行役員を兼務する取締役および執行役員を対象とした報酬制度）をコーポレートガバナンスにおける重要事項と位置づけています。このことから、当社の役員報酬制度は、以下の基本哲学に基づき、社外取締役を委員長とする役員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〕

- ① 企業使命の実現を促すものであること
- ② 優秀な人材を確保・維持できる金額水準と設計であること
- ③ 当社の中長期経営戦略を反映する設計であると同時に中長期的な成長を強く動機づけるものであること
- ④ 短期志向への偏重や不正を抑制するための仕組みが組み込まれていること
- ⑤ 株主や社員をはじめとしたステークホルダーに対する説明責任の観点から透明性、公正性及び合理性を備えた設計であり、これを担保する適切なプロセスを経て決定されること

当社の役員報酬は、基本報酬と業績連動報酬で構成され、報酬額の水準については、国内外の同業又は同規模の他企業との比較及び当社の財務状況を踏まえて設定しています。

なお、業務執行から独立した立場にある社外取締役及び監査役には、業績連動報酬等の変動報酬は相応しく



ないため、基本報酬のみの支給としています。また、役員退職慰労金制度については、2004年6月29日開催の第104回定時株主総会の日をもって廃止しました。

(へ) 2018年度から2020年度までの3カ年計画に対応した新役員報酬制度

(全体像)

当社は、2018年度から2020年度までの3カ年を成長加速のための新戦略に取り組む期間と位置づけています。2018年度から2020年度までは、引き続き構造改革にも取り組みつつ、正のサイクルの構築を実施し成長を加速させていくことから、成し遂げられた成果に対して報酬を支払うという「ペイ フォー パフォーマンス」の考え方を一歩進めた「ペイ フォー ミッション（企業として成すべきことを成したことへの報酬）」の考え方をより重視する設計としています。「ペイ フォー ミッション」の考え方のもとでは、売上高や営業利益等の財務的な業績数値についてはもちろん、経営哲学や企業理念を反映した長期戦略の実現度合こそが業績の重要な要素として評価の対象となります。

また、当社は、VISION 2020の定量的な目標として掲げていた財務目標について、その一部を3年前倒しで達成したことから、2018年度に、より先の未来にゴールを据え、さらなる長期的・持続的な成長に向けて新たに売上高2兆円、営業利益3,000億円という長期目標を設定しました。これを受け、当連結会計年度からは、従来の株式報酬型ストックオプションに代えて、新たな長期インセンティブ型報酬として、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・ユニットを導入しました。

〔取締役の役位ごとの種類別報酬割合〕

執行役員としての 役位	役員報酬の構成比			合計
	基本報酬	業績連動報酬		
		年次賞与	長期インセンティブ 型報酬	
社長 兼 CEO	33%	33%	33%	100%
副社長	54%～56%	22%～23%	22%～23%	
常務	54%～60%	20%～23%	20%～23%	
執行役員	56%～64%	18%～22%	18%～22%	

- (注)1 この表は、2020年度に係る報酬制度における状況を示したものです。基本報酬額を該当の役割等級における中央値とし、かつ業績連動報酬の支給額について、当社が定める基準額100%分を支給した場合のモデルであり、当社の業績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 各役員の役割等級に応じて異なる報酬テーブルが適用されるため、同一役位内であっても、個人別に報酬の種類別の割合が異なります。
- 4 取締役会議長等の役割に応じて別途支給される定額の報酬は、本表の計算には組み込んでいません。

# (基本報酬)

基本報酬については、各役員の担当領域の規模・責任やグループ経営への影響の大きさに応じて設定する役割等級ごとの設計としています。また、同一等級内でも、個別の役員の前年度の実績（業績数値および個人考課）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役員の成果に報いることができるようにしています。

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

# (業績連動報酬)

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

# (年次賞与)

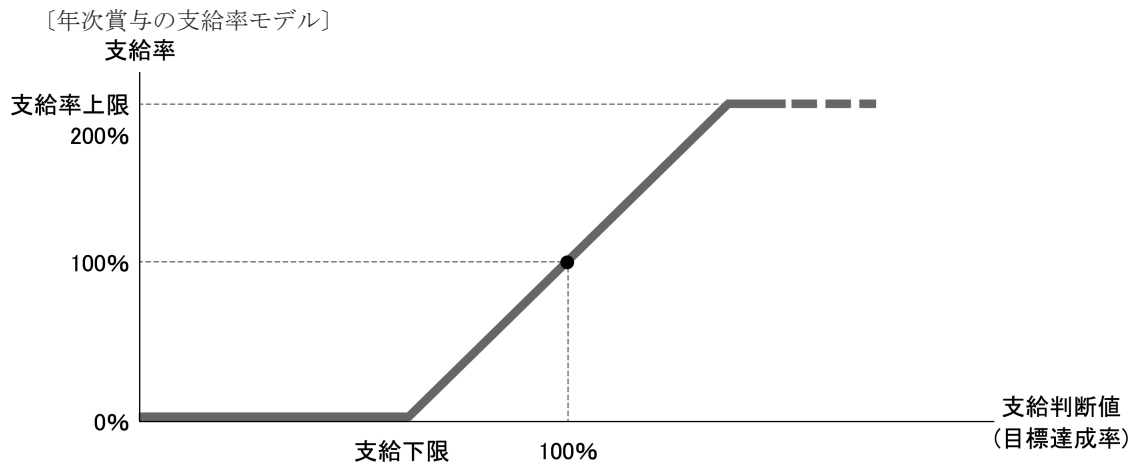
業績連動報酬の年次賞与は、連結売上高及び連結営業利益額の目標達成率を全役員共通の評価指標とするほか、下表のとおり、各役員の担当領域に応じた評価項目を設定しています。なお、親会社株主に帰属する当期純利益については、経営に携わる立場の者すべてが意識する必要がある一方、未来の成長に向けた投資等を積極的に行うことに対する過度な足かせにならないようにする必要があることから、下表のとおり、役員報酬諮問委員会の審議を経て予め一定水準(閾値(しきいち))を定め、当該閾値を下回った場合に、役員報酬諮問委員会において、年次賞与の評価項目のうち全社業績部分の支給率の引き下げを検討するという設計としました。

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

# 〔取締役の年次賞与のウエイト〕

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

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



〔長期インセンティブ型報酬〕

長期インセンティブ型報酬では、単年度の業績評価を用いないことで年次賞与との役割の違いをより明確化し、長期的な企業価値の創造に対する動機づけと株主のみなさまとの利益意識の共有を目的とする設計となっています。

具体的には、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・ユニットを毎年支給することにより長期的な企業価値の創造を動機づけています。

〔長期インセンティブ型報酬の導入目的〕

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

- 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

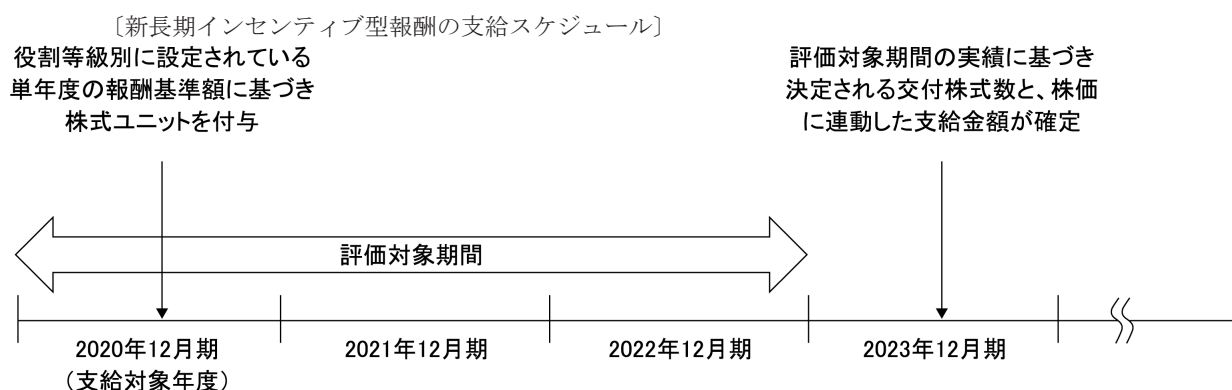
長期インセンティブ型報酬では、業績連動型株式報酬の一種であるパフォーマンス・シェア・ユニットを導入しています。当社のパフォーマンス・シェア・ユニットでは、1事業年度を支給対象年度として年度ごとに各支給対象者に基準となる株式ユニットを付与し、予め、2017年度実績を計算の起点とし、支給対象年度を含む3事業年度を評価対象期間とする複数の評価指標を定めています。評価対象期間終了後に各評価指標の達成率に応じて変動幅50%～150%の範囲で支給率を算出し、この支給率に応じて株式ユニット数を増減させ、当該株式ユニット数に応じた数の当社の普通株式交付のための金銭報酬債権と金銭を支給対象者に支給し、このうち当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。

評価指標は、役員報酬諮問委員会での十分な審議を経たうえで、取締役会において決めました。長期目標の実現に向け、企業価値のうち経済価値に関する指標として、連結売上高の年平均成長率（CAGR）および連結営業利益の年平均成長率（CAGR）を、社会価値に関する指標として、人々への支援を通じてビューティ・イノベーションの実現を目指す“エンパワービューティ”の領域を中心とした環境・社会・企業統治（ESG）に関する社内外の複数の指標を採用し、経済価値と社会価値の両面からの企業価値の向上を後押しする構成としています。また、株主のみなさまとの利益意識の共有の観点から、企業価値を測るうえで重要な指標である連結ROE（自己資本当期純利益率）も評価指標に加えています。

評価指標のうち連結売上高および連結営業利益の年平均成長率（CAGR）については、それぞれ目標値と評

価下限値を定めており、目標値を達成した場合にそれぞれの指標における支給率上限を適用し、評価下限値に満たない実績となった場合にはそれぞれの指標について業績連動部分を支給しないこととしています。環境・社会・企業統治（ESG）に関する指標については、複数の指標それぞれについて目標の達成・未達成を判定し、達成した場合にそれぞれの指標における支給率が上限に達し、未達成の場合はそれぞれの指標について業績連動部分を支給しないこととしています。連結ROE（自己資本当期純利益率）については、未来の成長に向けた投資や長期的成長のための課題解決などを積極的に行うことに対する過度な足かせにならないようにする必要があることから、役員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役員報酬諮問委員会において業績連動部分の支給率の引き下げを検討する仕組みとしています。

また、新長期インセンティブ型報酬では、全世界の経営陣の連帯感の醸成や経営参画意識の高揚を通じた“グローバルワンチーム”の実現に向け、将来的に日本以外の地域本社のCEOやその他の経営陣にも支給を拡大することを視野に入れた設計を採用しています。

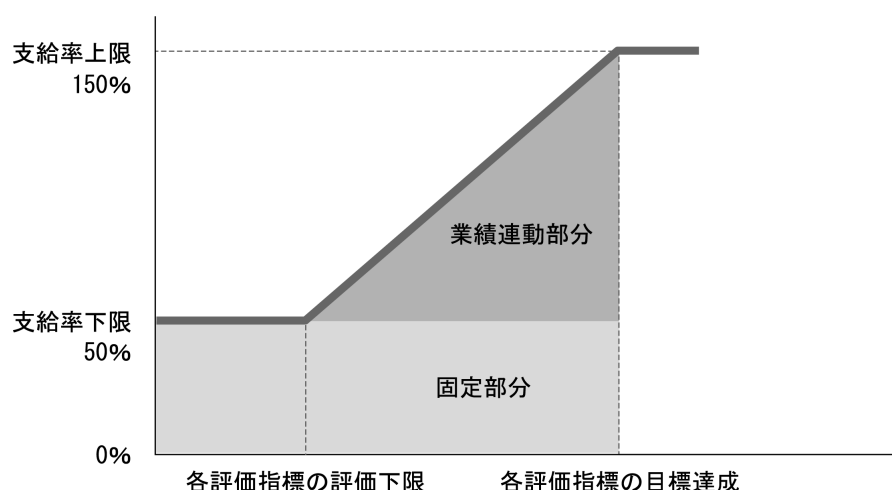


〔新長期インセンティブ型報酬の業績連動部分の評価指標及び評価ウェイト〕

評価項目	評価指標	評価ウェイト	
経済価値指標	連結売上高 年平均成長率(CAGR)	45%	100%
	連結営業利益 年平均成長率(CAGR)	45%	
社会価値指標	「エンパワービューティ」の領域を中心とした環境・社会・企業統治(ESG)に関する社内外の複数の指標	10%	
経済価値指標	連結ROE(自己資本当期純利益率)	予め定めた一定水準以下となった場合、役員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	

〔新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〕

株式ユニット数  
支給率



(ト) 役員報酬諮問委員会及び同委員会に設置するCEOレビュー会議の役割

現在の役員報酬制度では、基本報酬、年次賞与及び長期インセンティブ型報酬のすべてにおいて、各役員の個人考課が報酬額決定に大きく影響します。個人考課の客観性・公正性・透明性を担保するための仕組みが必要となります。

このため、社長 兼 CEOについては、役員指名諮問委員会及び役員報酬諮問委員会に共通の審議機関として設置されたCEOレビュー会議において、個人考課を含む業績評価全体を行い、また、報酬額水準の妥当性を確認しています。また、CEOレビュー会議は、社長 兼 CEOの再任及び交代等に関する審議・検討も実施しており、社長 兼 CEOの適切な任命及びインセンティブ付けについて包括的な役割を担っています。なお、CEOレビュー会議のメンバーについては、社長 兼 CEO及び同人が率いる業務執行体制からの独立性を重視し、社外取締役及び社外監査役で構成しています。

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

(チ) 役員の報酬等に関する株主総会の決議

(取締役)

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

〔執行役員を兼務する取締役〕

基本報酬及び年次賞与の合計として、年額18億円以内

〔社外取締役〕

固定報酬の合計として、年額2億円以内

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

(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100万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7名です。

(5) 【株式の保有状況】

① 投資株式の区分の基準及び考え方

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

② 保有目的が純投資目的以外の目的である投資株式

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

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

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

b. 銘柄数及び貸借対照表計上額

	銘柄数 (銘柄)	貸借対照表計上額の 合計額(百万円)
非上場株式	46	992
非上場株式以外の株式	6	4,953

(当連結会計年度において株式数が増加した銘柄)

該当事項はありません。

(当連結会計年度において株式数が減少した銘柄)

	銘柄数 (銘柄)	株式数の減少に係る売却 価額の合計額(百万円)
非上場株式	-	-
非上場株式以外の株式	25	8,673



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

特定投資株式

銘柄	当連結会計年度	前連結会計年度	保有目的、定量的な保有効果 及び株式数が増加した理由	当社の株 式の保有 の有無
	株式数(千株)	株式数(千株)		
	貸借対照表計上額 (百万円)	貸借対照表計上額 (百万円)		
(株)P A L T A C	550	600	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
	2,882	3,114		
日本精化(株)	670	670	原材料等の購入取引を行っており、同社との良好な取引関係の維持・強化を図るために、「当社の政策保有縮減に関する方針」に則り保有しています。定量的な保有効果については取引上の情報管理等の観点から記載しませんが、上記の方針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
	866	689		
(株)ブラネット	300	300	商品流通システム構築委託等を行っており、同社との良好な取引関係の維持・強化を図るために、「当社の政策保有縮減に関する方針」に則り保有しています。定量的な保有効果については取引上の情報管理等の観点から記載しませんが、上記の方針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
	468	554		
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
	458	436		
ゼリア新薬工業(株)	126	126	商品の製造委託を行っており、同社との良好な取引関係の維持・強化を図るために、「当社の政策保有縮減に関する方針」に則り保有しています。定量的な保有効果については取引上の情報管理等の観点から記載しませんが、上記の方針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
	266	249		
ハリマ共和物産(株)	6	13	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
	11	18		
(株)三菱UFJフィナンシャル・グループ	-	2,496	-	無
	-	1,342		
凸版印刷(株)	-	814	-	有
	-	1,316		
東京海上ホールディングス(株)	-	210	-	無
	-	1,099		
大日本印刷(株)	-	435	-	無
	-	1,001		
(株)ワコールホールディングス	-	219	-	無
	-	624		
S O M P Oホールディングス(株)	-	154	-	無
	-	578		
(株)セブン&アイ・ホールディングス	-	110	-	無
	-	528		



銘柄	当連結会計年度	前連結会計年度	保有目的、定量的な保有効果 及び株式数が増加した理由	当社の株 式の保有 の有無
	株式数(千株)	株式数(千株)		
	貸借対照表計上額 (百万円)	貸借対照表計上額 (百万円)		
三井住友トラ スト・ホールディ ングス(株)	-	119	-	無
	-	480		
MS & AD インシ ュアランスグル ープホールディ ングス(株)	-	119	-	無
	-	375		
高砂香料工業(株)	-	70	-	有
	-	237		
日本ピグメント(株)	-	49	-	有
	-	124		
(株)百十四銀行	-	42	-	有
	-	111		
(株)近鉄百貨店	-	30	-	有
	-	103		
(株)あらた	-	22	-	無
	-	95		
(株)平和堂	-	25	-	無
	-	63		
エイチ・ツー・オー リテイリング (株)	-	31	-	無
	-	48		
(株)丸井グループ	-	20	-	無
	-	42		
東京急行電鉄(株)	-	12	-	無
	-	22		
(株)松屋	-	15	-	有
	-	17		
A O I T Y O H o l d i n g s (株)	-	19	-	無
	-	15		
共同印刷(株)	-	5	-	有
	-	13		
ユナイテッド・ス ーパーマーケッ ト・ホールディ ングス(株)	-	10	-	無
	-	12		
(株)さいか屋	-	2	-	無
	-	0		

(注) 1 「-」は、当該銘柄を保有していないことを示しています。

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

みなし保有株式

該当事項はありません

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 当連結会計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 当連結会計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(2019年1月1日から2019年12月31日まで)の連結財務諸表及び事業年度(2019年1月1日から2019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 (2018年12月31日)	当連結会計年度 (2019年12月31日)
資産の部		
流動資産		
現金及び預金	※1 125,891	※1 110,342
受取手形及び売掛金	166,491	172,905
たな卸資産	※2 149,788	※2 181,104
その他	42,811	71,012
貸倒引当金	△1,989	△2,741
流動資産合計	482,994	532,623
固定資産		
有形固定資産		
建物及び構築物	※1 191,335	※1 223,611
減価償却累計額	△103,727	△101,735
建物及び構築物（純額）	87,607	121,875
機械装置及び運搬具	※1 84,055	※1 104,566
減価償却累計額	△61,867	△60,284
機械装置及び運搬具（純額）	22,188	44,281
工具、器具及び備品	※1 81,024	※1 94,939
減価償却累計額	△51,968	△53,840
工具、器具及び備品（純額）	29,055	41,099
土地	49,795	45,040
リース資産	8,231	9,643
減価償却累計額	△3,630	△4,394
リース資産（純額）	4,601	5,248
使用権資産	-	26,395
減価償却累計額	-	△6,702
使用権資産（純額）	-	19,693
建設仮勘定	41,937	37,518
有形固定資産合計	235,185	314,757
無形固定資産		
のれん	12,610	64,499
リース資産	233	536
商標権	111,001	135,209
その他	41,561	48,963
無形固定資産合計	165,406	249,209
投資その他の資産		
投資有価証券	※1, ※3 23,026	※1, ※3 13,915
長期前払費用	15,363	16,690
繰延税金資産	59,691	55,313
その他	※1 28,016	※1 36,317
貸倒引当金	△66	△31
投資その他の資産合計	126,031	122,205
固定資産合計	526,624	686,172
資産合計	1,009,618	1,218,795

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (2018年12月31日)	当連結会計年度 (2019年12月31日)
<b>負債の部</b>		
流動負債		
支払手形及び買掛金	56,870	31,336
電子記録債務	45,422	65,601
短期借入金	2,725	120,496
1年内返済予定の長期借入金	※1 730	※1 730
1年内償還予定の社債	10,000	15,000
リース債務	1,746	8,722
未払金	73,836	89,124
未払法人税等	20,129	11,951
返品調整引当金	10,795	5,333
返金負債	4,741	9,899
賞与引当金	30,782	25,132
役員賞与引当金	211	101
危険費用引当金	471	341
事業撤退損失引当金	3,204	117
その他	78,272	80,383
流動負債合計	339,940	464,273
固定負債		
社債	30,000	15,000
長期借入金	※1 28,105	※1 70,791
リース債務	2,469	17,368
長期末払金	54,639	49,153
退職給付に係る負債	76,877	69,804
債務保証損失引当金	350	350
環境対策引当金	144	54
繰延税金負債	3,316	2,712
その他	5,312	11,430
固定負債合計	201,215	236,665
負債合計	541,156	700,938
<b>純資産の部</b>		
株主資本		
資本金	64,506	64,506
資本剰余金	70,748	70,741
利益剰余金	319,001	371,435
自己株式	△2,829	△2,591
株主資本合計	451,427	504,092
その他の包括利益累計額		
その他有価証券評価差額金	4,992	3,106
為替換算調整勘定	15,645	10,839
退職給付に係る調整累計額	△23,484	△21,600
その他の包括利益累計額合計	△2,846	△7,654
新株予約権	952	1,263
非支配株主持分	18,929	20,156
純資産合計	468,462	517,857
負債純資産合計	1,009,618	1,218,795

② 【連結損益計算書及び連結包括利益計算書】

【連結損益計算書】

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2018年1月1日 至 2018年12月31日)	当連結会計年度 (自 2019年1月1日 至 2019年12月31日)
売上高	1,094,825	1,131,547
売上原価	231,928	254,844
売上総利益	862,896	876,703
販売費及び一般管理費	※1, ※2 754,545	※1, ※2 762,871
営業利益	108,350	113,831
営業外収益		
受取利息	1,227	1,243
受取配当金	490	333
持分法による投資利益	301	330
受取家賃	734	625
補助金収入	2,783	1,056
その他	1,575	2,086
営業外収益合計	7,113	5,674
営業外費用		
支払利息	769	2,292
為替差損	2,900	5,375
その他負債の利息	1,392	1,266
その他	910	1,831
営業外費用合計	5,974	10,766
経常利益	109,489	108,739
特別利益		
固定資産売却益	※3 2,853	※3 654
投資有価証券売却益	2,739	3,449
事業譲渡益	※4 48	※4 —
特別利益合計	5,641	4,103
特別損失		
固定資産処分損	1,698	1,683
投資有価証券売却損	—	165
投資有価証券評価損	—	27
事業構造改善費用	※5 —	※5 1,637
構造改革費用	※6 3,739	※6 1,483
関係会社整理損	※7 936	※7 466
事業撤退損	※8 4,446	※8 —
特別損失合計	10,821	5,465
税金等調整前当期純利益	104,310	107,378
法人税、住民税及び事業税	41,249	22,538
過年度法人税等	※9 —	※9 4,504
法人税等調整額	△1,844	3,033
法人税等合計	39,405	30,076
当期純利益	64,905	77,301
非支配株主に帰属する当期純利益	3,501	3,739
親会社株主に帰属する当期純利益	61,403	73,562

【連結包括利益計算書】

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2018年1月1日 至 2018年12月31日)	当連結会計年度 (自 2019年1月1日 至 2019年12月31日)
当期純利益	64,905	77,301
その他の包括利益		
その他有価証券評価差額金	△3,600	△1,756
為替換算調整勘定	△14,151	△4,801
退職給付に係る調整額	△3,373	1,904
持分法適用会社に対する持分相当額	△4	4
その他の包括利益合計	※1 △21,129	※1 △4,648
包括利益	43,775	72,653
(内訳)		
親会社株主に係る包括利益	41,230	68,754
非支配株主に係る包括利益	2,544	3,898

③ 【連結株主資本等変動計算書】

前連結会計年度(自 2018年1月1日 至 2018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	70,808	271,681	△874	406,121
会計方針の変更による 累積的影響額					-
会計方針の変更を反映し た当期首残高	64,506	70,808	271,681	△874	406,121
当期変動額					
剰余金の配当			△13,979		△13,979
親会社株主に帰属する 当期純利益			61,403		61,403
自己株式の取得				△2,431	△2,431
自己株式の処分		△55	△165	476	255
非支配持分との資本取 引及びその他		△4	61		57
株主資本以外の項目の 当期変動額（純額）					-
当期変動額合計	-	△60	47,319	△1,954	45,305
当期末残高	64,506	70,748	319,001	△2,829	451,427

	その他の包括利益累計額				新株予約権	非支配株主持分	純資産合計
	その他有価証券 評価差額金	為替換算 調整勘定	退職給付に係る 調整累計額	その他の包括 利益累計額合計			
当期首残高	8,664	28,726	△20,064	17,326	874	21,550	445,872
会計方針の変更による 累積的影響額							-
会計方針の変更を反映し た当期首残高	8,664	28,726	△20,064	17,326	874	21,550	445,872
当期変動額							
剰余金の配当							△13,979
親会社株主に帰属する 当期純利益							61,403
自己株式の取得							△2,431
自己株式の処分							255
非支配持分との資本取 引及びその他							57
株主資本以外の項目の 当期変動額（純額）	△3,672	△13,081	△3,419	△20,172	78	△2,621	△22,715
当期変動額合計	△3,672	△13,081	△3,419	△20,172	78	△2,621	22,589
当期末残高	4,992	15,645	△23,484	△2,846	952	18,929	468,462



当連結会計年度(自 2019年1月1日 至 2019年12月31日)

(単位：百万円)

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

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

## ④ 【連結キャッシュ・フロー計算書】

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2018年1月1日 至 2018年12月31日)	当連結会計年度 (自 2019年1月1日 至 2019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	104,310	107,378
減価償却費	41,994	55,732
のれん償却額	1,851	2,678
固定資産処分損益 (△は益)	△1,155	1,028
投資有価証券売却損益 (△は益)	△2,739	△3,283
事業譲渡益	△48	—
貸倒引当金の増減額 (△は減少)	176	770
返品調整引当金の増減額 (△は減少)	△2,977	△5,626
返金負債の増減額 (△は減少)	4,860	5,306
賞与引当金の増減額 (△は減少)	6,190	△5,637
役員賞与引当金の増減額 (△は減少)	91	△109
危険費用引当金の増減額 (△は減少)	△1,453	△110
退職給付に係る負債の増減額 (△は減少)	△1,991	△3,859
環境対策引当金の増減額 (△は減少)	△116	△90
事業撤退損失引当金の増減額 (△は減少)	3,204	△3,086
受取利息及び受取配当金	△1,718	△1,576
支払利息	769	2,292
その他負債の利息	1,392	1,266
持分法による投資損益 (△は益)	△301	△330
売上債権の増減額 (△は増加)	△10,659	△9,209
たな卸資産の増減額 (△は増加)	△24,291	△31,217
仕入債務の増減額 (△は減少)	13,916	10,190
その他	4,939	6,408
小計	136,245	128,914
利息及び配当金の受取額	1,867	1,673
利息の支払額	△795	△2,021
その他負債の利息の支払額	△1,392	△1,266
法人税等の支払額	△43,347	△51,736
営業活動によるキャッシュ・フロー	92,577	75,562

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2018年1月1日 至 2018年12月31日)	当連結会計年度 (自 2019年1月1日 至 2019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	△20,999	△9,833
定期預金の払戻による収入	21,750	10,781
投資有価証券の取得による支出	△1,694	△462
投資有価証券の売却による収入	4,664	10,181
事業譲渡による収入	※2 606	※2 —
事業譲受による支出	△2,250	△1,090
有形固定資産の取得による支出	△80,596	△92,202
有形及び無形固定資産の売却による収入	4,352	1,190
無形固定資産の取得による支出	△17,084	△19,598
長期前払費用の取得による支出	△8,108	△8,305
敷金及び保証金の差入による支出	△4,016	△1,997
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の取得による支出	—	※3 △91,768
その他	264	282
投資活動によるキャッシュ・フロー	△103,112	△202,823
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）	△5,140	117,751
長期借入れによる収入	—	43,624
長期借入金の返済による支出	△730	△730
社債の償還による支出	—	△10,000
リース債務の返済による支出	△2,116	△8,278
自己株式の取得による支出	△2,431	△22
自己株式の処分による収入	255	114
配当金の支払額	△13,940	△22,028
非支配株主への配当金の支払額	△4,112	△5,133
長期未払金の返済による支出	△1,478	△1,618
その他	△27	—
財務活動によるキャッシュ・フロー	△29,722	113,678
現金及び現金同等物に係る換算差額	△4,809	△693
現金及び現金同等物の増減額（△は減少）	△45,066	△14,276
連結除外に伴う現金及び現金同等物の減少額	—	△24
現金及び現金同等物の期首残高	156,834	111,767
現金及び現金同等物の期末残高	※1 111,767	※1 97,466

## 【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 73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] 4社

Drunk Elephant Holdings, LLCを買収し、そのグループ会社3社と併せて、当期より連結の範囲に含めています。

[除外] 8社

ベアエッセンシャルInc.、ベアエッセンシャルビューティーInc.、MDフォーミュレーションズ、MATCHCo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。

資生堂ニュージーランドは、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。

資生堂オーストラリア、Gurwitch UK Limitedは、清算結了したことにより、当期より連結の範囲から除外しています。

PT資生堂プロフェッショナルインドネシアは、重要性の観点より、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：ボーテプレスステージインターナショナル(UK)

(連結の範囲から除いた理由)

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

### 2 持分法の適用に関する事項

#### (1) 持分法適用の関連会社数 3社

主要な会社名：㈱ピエールファールブルジャポン

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

### 3 連結子会社の事業年度等に関する事項

連結子会社の決算日は、連結決算日と一致しています。

#### 4 会計方針に関する事項

##### (1) 重要な資産の評価基準及び評価方法

###### 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(リース資産及び使用权資産を除く)

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 5～10年

商標権 10～15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 使用权資産

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

当社及び国内連結子会社は、売上債権、貸付金等の貸倒損失に備えるため、一般債権については貸倒実績率により、貸倒懸念債権等特定の債権については個別に回収可能性を検討し、回収不能見込額を計上しています。海外連結子会社は、主として特定の債権について回収不能見込額を計上しています。

###### ② 返品調整引当金

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

###### ③ 賞与引当金

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

の計上基準は役員賞与引当金と同様です。

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も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 環境対策引当金

「ポリ塩化ビフェニル廃棄物の適正な処理の推進に関する特別措置法」によって処理することが義務付けられているポリ塩化ビフェニル(PCB)廃棄物の処理に備えるため、その処理費用見込額を計上しています。

⑧ 事業撤退損失引当金

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

(4) 退職給付に係る会計処理の方法

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 数理計算上の差異及び過去勤務費用の費用処理方法

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

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

(5) 重要な外貨建の資産又は負債の本邦通貨への換算基準

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

(6) 重要なヘッジ会計の方法

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及び金利変動リスクを回避する目的で金利通貨スワップ取引を行っています。ヘッジ対象の識別は個別契約ごとに行っています。

④ ヘッジ有効性評価の方法

特例処理及び一体処理によっており、有効性の評価を省略しています。

(7) のれんの償却方法及び償却期間

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

(8) 連結キャッシュ・フロー計算書における資金の範囲

連結キャッシュ・フロー計算書における資金(現金及び現金同等物)は、手許現金、随時引き出し可能な預金及び容易に換金可能であり、かつ、価値の変動について僅少な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

消費税及び地方消費税の会計処理は、税抜方式によっています。

② 連結納税制度の適用

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

(会計方針の変更)

(IFRS第16号「リース」の適用)

当社グループのIFRS適用子会社は、第1四半期連結会計期間からIFRS第16号「リース」を適用しています。

従来、借手のリース取引については、オペレーティング・リース及びファイナンス・リースとして処理していましたが、本基準の適用により、第1四半期連結会計期間から使用権資産及びリース債務として会計処理しています。ただし、短期リース及び少額リースに該当する場合は、使用権資産及びリース債務を認識していません。

当該基準により認識することとなった使用権資産及びリース債務は、連結貸借対照表上、使用権資産(純額)として19,693百万円計上し、流動負債及び固定負債のリース債務にそれぞれ6,691百万円、14,848百万円含めています。また、当連結累計期間末における使用権資産の減価償却累計額は6,702百万円です。

この変更による当連結累計期間の損益に与える影響は軽微です。

本基準の適用にあたっては、経過措置で認められている、本基準の適用による累積的影響を適用開始日に認識する方法を採用しています。使用権資産の測定方法はリース債務の測定額に前払及び未払リース料を調整する方法を採用しており、この結果、期首利益剰余金への影響はありません。

(ASC第606号「顧客との契約から生じる収益」の適用)

当社グループの米国会計基準適用子会社は、当連結会計年度の連結財務諸表からASC第606号「顧客との契約から生じる収益」を適用しています。本基準を適用する対象子会社は、米国において非公開企業であるため、米国基準で定められている当連結会計年度の連結財務諸表からの適用としています。

本基準の適用に伴い、従来、販売費及び一般管理費として処理していた顧客に対する一部の支払いを、当連結会計年度より、売上高から控除しています。また、従来、販売費及び一般管理費として処理していた一部費用を売上原価及び棚卸資産に計上しています。この結果、従前の会計基準を適用した場合と比較して、売上高が6,900百万円減少、売上原価が3,758百万円増加、販売費及び一般管理費が10,812百万円減少、棚卸資産が1,197百万円増加しています。

また、本基準の適用に伴い、連結貸借対照表の表示方法を変更しています。この結果、従前の会計基準を適用した場合と比較して、当期の連結貸借対照表において、返品調整引当金が5,455百万円減少し、返金負債が5,455百万



円増加しています。

なお、本基準の適用にあたっては、経過措置として認められている本基準適用の影響を適用開始日に認識する方法を採用しており、期首利益剰余金を1,049百万円調整し、比較年度の修正は行っていません。

(未適用の会計基準等)

(当社及び国内連結子会社)

- ・「収益認識に関する会計基準」(企業会計基準第29号 2018年3月30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 2018年3月30日)

(1) 概要

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

ステップ1: 顧客との契約を識別する。

ステップ2: 契約における履行義務を識別する。

ステップ3: 取引価格を算定する。

ステップ4: 契約における履行義務に取引価格を配分する。

ステップ5: 履行義務を充足した時に又は充足するにつれて収益を認識する。

(2) 適用予定日

2022年12月期の期首より適用予定です。

(3) 当該会計基準等の適用による影響

影響額は、当連結財務諸表の作成時において評価中です。

(在外子会社)

会計基準等の名称	概要	適用予定日
「リース」 (米国会計基準 ASU 2016-02)	リース会計に関する会計処理を改訂	2021年12月期より適用予定

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

(表示方法の変更)

「『税効果会計に係る会計基準』の一部改正」(企業会計基準第28号 2018年2月16日)を第1四半期連結会計期間の期首から適用しており、繰延税金資産は投資その他の資産の区分に表示し、繰延税金負債は固定負債の区分に表示しています。

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、前連結会計年度に流動資産の「繰延税金資産」として表示していた29,690百万円は、投資その他の資産の「繰延税金資産」へ組み替えを行っています。また、前連結会計年度に流動負債の「その他」として表示していた0百万円は、固定負債の「繰延税金負債」へ組み替えを行っています。

(連結貸借対照表関係)

※1 担保資産及び担保付債務

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

	前連結会計年度 (2018年12月31日)	当連結会計年度 (2019年12月31日)
現金及び預金	1,783百万円	1,737百万円
建物及び構築物	12,396 "	12,078 "
機械装置及び運搬具、工具、 器具及び備品	0 "	1 "
投資有価証券	1,155 "	1,155 "
投資その他の資産 その他 (差入保証金)	15,200 "	15,200 "
計	30,535百万円	30,173百万円

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

担保付債務は次のとおりであり、すべてノンリコース債務です。

	前連結会計年度 (2018年12月31日)	当連結会計年度 (2019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	18,105 "	17,375 "

※2 たな卸資産の内訳

	前連結会計年度 (2018年12月31日)	当連結会計年度 (2019年12月31日)
商品及び製品	103,941百万円	126,342百万円
仕掛品	6,181 "	7,045 "
原材料及び貯蔵品	39,665 "	47,716 "

※3 非連結子会社及び関連会社に対するものは次のとおりです。

	前連結会計年度 (2018年12月31日)	当連結会計年度 (2019年12月31日)
投資有価証券(株式)	2,291百万円	2,276百万円

(連結損益計算書関係)

※1 販売費及び一般管理費の主要な費目及び金額は次のとおりです。

	前連結会計年度 (自 2018年 1月 1日 至 2018年12月31日)	当連結会計年度 (自 2019年 1月 1日 至 2019年12月31日)
媒体費	73,379百万円	80,021百万円
見本品・販売用具費	56,610 "	48,486 "
給料・賞与	175,036 "	175,346 "
退職給付費用	12,115 "	10,152 "

## ※2 研究開発費

販売費及び一般管理費に含まれる研究開発費は次のとおりです。

前連結会計年度 (自 2018年 1月 1日 至 2018年12月31日)	当連結会計年度 (自 2019年 1月 1日 至 2019年12月31日)
29,130百万円	31,697百万円

なお、当期総製造費用に含まれる研究開発費はありません。

## ※3 固定資産売却益

前連結会計年度 (自 2018年 1月 1日 至 2018年12月31日)	当連結会計年度 (自 2019年 1月 1日 至 2019年12月31日)
主に国内のオフィス環境刷新に伴う土地と建物の売却によるものです。	知的財産権の売却によるものです。

## ※4 事業譲渡益

前連結会計年度 (自 2018年 1月 1日 至 2018年12月31日)	当連結会計年度 (自 2019年 1月 1日 至 2019年12月31日)
Zotos International Inc. の株式の譲渡に伴う精算金です。	

## ※5 事業構造改善費用

前連結会計年度 (自 2018年 1月 1日 至 2018年12月31日)	当連結会計年度 (自 2019年 1月 1日 至 2019年12月31日)
	一部ブランドの収益性改善に向けた取組みに伴い生じる、製造補償費用、リース解約費用等です。

## ※6 構造改革費用

前連結会計年度 (自 2018年 1月 1日 至 2018年12月31日)	当連結会計年度 (自 2019年 1月 1日 至 2019年12月31日)
世界全地域で推進中の構造改革に伴う臨時的な費用のうち、Bare Escentuals Beauty, Inc. の直営店の閉鎖に係る費用及び早期退職者の割増退職金です。	世界全地域で推進中の構造改革に伴う臨時的な費用のうち、オフィス移転に係るものです。

## ※7 関係会社整理損

前連結会計年度 (自 2018年 1月 1日 至 2018年12月31日)	当連結会計年度 (自 2019年 1月 1日 至 2019年12月31日)
中国及びオセアニアの子会社の整理に伴う損失です。	海外連結子会社の清算に伴う為替換算調整勘定の取崩によるものです。

※8 事業撤退損

前連結会計年度 (自 2018年 1月 1日 至 2018年12月31日)	当連結会計年度 (自 2019年 1月 1日 至 2019年12月31日)
一部ブランドの収束及び業務用化粧品販売事業等の撤退に関連する費用です。	

※9 過年度法人税等

前連結会計年度 (自 2018年 1月 1日 至 2018年12月31日)	当連結会計年度 (自 2019年 1月 1日 至 2019年12月31日)
	当社と海外連結子会社との取引等に関する見積追徴税額です。

(連結包括利益計算書関係)

※1 その他の包括利益に係る組替調整額及び税効果額

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2018年 1月 1日 至 2018年12月31日)	当連結会計年度 (自 2019年 1月 1日 至 2019年12月31日)
その他有価証券評価差額金		
当期発生額	△2,124	508
組替調整額	△2,681	△3,161
税効果調整前	△4,806	△2,652
税効果額	1,205	896
その他有価証券評価差額金	△3,600	△1,756
為替換算調整勘定		
当期発生額	△14,151	△5,138
組替調整額	—	482
税効果調整前	△14,151	△4,656
税効果額	0	△144
為替換算調整勘定	△14,151	△4,801
退職給付に係る調整額		
当期発生額	△12,392	△2,214
組替調整額	7,131	5,074
税効果調整前	△5,261	2,860
税効果額	1,888	△955
退職給付に係る調整額	△3,373	1,904
持分法適用会社に対する持分相当額		
当期発生額	△9	△0
組替調整額	5	4
持分法適用会社に対する持分相当額	△4	4
その他の包括利益合計	△21,129	△4,648

(連結株主資本等変動計算書関係)

前連結会計年度(自 2018年1月1日 至 2018年12月31日)

1 発行済株式の種類及び総数並びに自己株式の種類及び株式数に関する事項

	当連結会計年度期首 株式数(千株)	当連結会計年度 増加株式数(千株)	当連結会計年度 減少株式数(千株)	当連結会計年度末 株式数(千株)
発行済株式				
普通株式	400,000	—	—	400,000
合計	400,000	—	—	400,000
自己株式				
普通株式	460	304	146	618
合計	460	304	146	618

- (注) 1 普通株式の自己株式の株式数の増加304千株は、自己株式の取得による300千株及び単元未満株式の買取請求による4千株です。
- 2 普通株式の自己株式の株式数の減少146千株は、ストックオプションの権利行使による145千株及び単元未満株式の買増請求による0千株です。

2 新株予約権及び自己新株予約権に関する事項

会社名	内訳	目的となる 株式の種類	新株予約権の目的となる株式の数(千株)				当連結会計 年度末残高 (百万円)
			当連結 会計年度 期首	当連結会計 年度増加	当連結会計 年度減少	当連結 会計年度末	
提出会社 (親会社)	ストックオプション としての新株予 約権	—	—				952
合計			—				952

3 配当に関する事項

(1) 配当金支払額

決議	株式の種類	配当金の総額 (百万円)	1株当たり配当額 (円)	基準日	効力発生日
2018年3月27日 定時株主総会	普通株式	5,993	15.00	2017年12月31日	2018年3月28日
2018年8月8日 取締役会	普通株式	7,986	20.00	2018年6月30日	2018年9月4日

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

決議	株式の種類	配当の原資	配当金の総額 (百万円)	1株当たり 配当額(円)	基準日	効力発生日
2019年3月26日 定時株主総会	普通株式	利益剰余金	9,984	25.00	2018年12月31日	2019年3月27日

当連結会計年度(自 2019年1月1日 至 2019年12月31日)

1 発行済株式の種類及び総数並びに自己株式の種類及び株式数に関する事項

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

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

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

2 新株予約権及び自己新株予約権に関する事項

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

3 配当に関する事項

(1) 配当金支払額

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

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

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



(連結キャッシュ・フロー計算書関係)

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

	前連結会計年度 (自 2018年1月1日 至 2018年12月31日)	当連結会計年度 (自 2019年1月1日 至 2019年12月31日)
現金及び預金勘定	125,891百万円	110,342百万円
計	125,891百万円	110,342百万円
預金期間が3カ月を超える 定期預金	△14,124 "	△12,876 "
現金及び現金同等物	111,767百万円	97,466百万円

※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 2018年1月1日 至 2018年12月31日)

重要性が乏しいため、記載を省略しています。

当連結会計年度(自 2019年1月1日 至 2019年12月31日)

該当事項はありません。

※3 当連結会計年度に株式の取得により新たに連結子会社となった会社の資産及び負債の主な内訳

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

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

※4 重要な非資金取引の内容

新たに計上したファイナンス・リース取引及び国際財務報告基準に係る資産及び債務の額は次のとおりです。

	前連結会計年度 (自 2018年 1月 1日 至 2018年12月31日)	当連結会計年度 (自 2019年 1月 1日 至 2019年12月31日)
リース資産	3,281百万円	3,469百万円
使用権資産	— "	26,395 "
リース債務	3,281 "	31,247 "

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

(リース取引関係)

当社又は連結子会社が借主側となる取引

1 ファイナンス・リース取引

所有権移転外ファイナンス・リース取引

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 (2018年12月31日)	当連結会計年度 (2019年12月31日)
1年内	11,823百万円	6,750百万円
1年超	70,741 "	54,377 "
合計	82,565 "	61,128 "

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、オフィス賃貸、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。

当社又は連結子会社が貸主側となる取引

1 ファイナンス・リース取引

該当事項はありません。

2 オペレーティング・リース取引

オペレーティング・リース取引のうち解約不能のものに係る未経過リース料

	前連結会計年度 (2018年12月31日)	当連結会計年度 (2019年12月31日)
1年内	276百万円	276百万円
1年超	5,464 "	5,188 "
合計	5,740 "	5,464 "

(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り組み方針

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

(2) 金融商品の内容及びそのリスク並びにリスク管理体制

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

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。

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

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

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

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

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

(3) 金融商品の時価等に関する事項についての補足説明

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

## 2 金融商品の時価等に関する事項

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

前連結会計年度(2018年12月31日)

	連結貸借対照表 計上額(※) (百万円)	時価(※) (百万円)	差額 (百万円)
(1) 現金及び預金	125,891	125,891	—
(2) 受取手形及び売掛金(貸倒引当金控除前)	166,491	166,491	—
(3) 有価証券及び投資有価証券			
その他有価証券	17,529	17,529	—
(4) 支払手形、電子記録債務、 買掛金及び未払金	(176,129)	(176,129)	—
(5) 短期借入金	(2,725)	(2,725)	—
(6) 社債	(40,000)	(40,126)	△126
(7) 長期借入金	(28,835)	(28,836)	△0
(8) リース債務	(4,215)	(4,222)	△7
(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	179	179	—
② ヘッジ会計が適用されているもの	—	(524)	△524
(10) 長期未払金	(54,639)	(54,639)	—

(※) 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(2019年12月31日)

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

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

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

(1) 現金及び預金、(2) 受取手形及び売掛金

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

(3) 有価証券及び投資有価証券

有価証券はその他有価証券として保有しており、これらの時価について、株式は取引所の価格によっており、債券は取引金融機関から提示された価格によっています。なお、その他有価証券のうち、短期間で決済されるものは、時価は帳簿価額にほぼ等しいことから、当該帳簿価額によっています。また、保有目的ごとの有価証券に関する注記事項については、「有価証券関係」注記をご参照ください。

(4) 支払手形、電子記録債務、買掛金及び未払金、(5) 短期借入金

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

(6) 社債

当社の発行する社債の時価は、市場価格に基づき算定しています。

(7) 長期借入金

長期借入金の時価については、変動金利によるものは、市場金利を反映しており、また、当社の信用状態は実行後大きく異なっていないことから、時価は帳簿価額と近似していると考えられるため、当該帳簿価額によっています。固定金利によるものは、元利金の合計額を同様の新規借入を行った場合に想定される利率で割り引いて算定する方法によっています。

(8) リース債務

リース債務の時価については、元利金の合計額を新規に同様のリース取引を行った場合に想定される利率で割り引いた現在価値により算定する方法によっています。

(9) デリバティブ取引

「デリバティブ取引関係」注記をご参照ください。

(10) 長期未払金

長期未払金の帳簿価額及び時価については、将来キャッシュ・フローを銀行等で追加的に借り入れた場合に想定される利率で割り引いた現在価値により評価及び算定しています。

(注2) 時価を把握することが極めて困難と認められる金融商品

(単位：百万円)

区分	前連結会計年度 (2018年12月31日)	当連結会計年度 (2019年12月31日)
子会社・関連会社株式	2,291	2,276
非上場株式	2,195	2,556
投資事業有限責任組合等	1,009	105

これらについては、市場価格がなく、かつ、将来キャッシュ・フローを見積もるには過大なコストを要すると見込まれます。したがって、時価を把握することが極めて困難と認められるものであるため、「(3) 有価証券及び投資有価証券 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ない株式について減損処理の対象となるものはありません。

(注3) 金銭債権及び満期がある有価証券の連結決算日後の償還予定額

前連結会計年度(2018年12月31日)

	1年以内 (百万円)	1年超5年以内 (百万円)	5年超10年以内 (百万円)	10年超 (百万円)
現金及び預金	125,891	—	—	—
受取手形及び売掛金	166,491	—	—	—
有価証券及び投資有価証券				
その他有価証券のうち満期のあるもの (譲渡性預金)	—	—	—	—
その他有価証券のうち満期のあるもの (社債)	—	—	—	—
その他有価証券のうち満期のあるもの (投資信託)	—	—	—	—
その他有価証券のうち満期のあるもの (投資事業有限責任組合等)	898	—	110	—
その他	—	—	—	—
合計	293,281	—	110	—

当連結会計年度(2019年12月31日)

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



(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(2018年12月31日)

	1年以内 (百万円)	1年超 2年以内 (百万円)	2年超 3年以内 (百万円)	3年超 4年以内 (百万円)	4年超 5年以内 (百万円)	5年超 (百万円)
短期借入金	2,725	—	—	—	—	—
社債	10,000	15,000	—	15,000	—	—
長期借入金	730	730	10,730	730	15,915	—
リース債務	1,746	1,167	626	172	145	357
長期未払金	1,686	2,068	2,365	3,106	3,438	41,497
合計	16,889	18,966	13,721	19,008	19,499	41,855

(注)長期未払金には未払金を含みます。

当連結会計年度(2019年12月31日)

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

(注)長期未払金には未払金を含みます。

(有価証券関係)

① その他有価証券

前連結会計年度(自 2018年1月1日 至 2018年12月31日)

種類		連結貸借対照表 計上額 (百万円)	取得原価 (百万円)	差額 (百万円)
連結貸借対照表計上額が 取得原価を超えるもの	(1) 株式	13,841	6,348	7,493
	(2) 債券			
	① 国債・地方債等	—	—	—
	② 社債	—	—	—
	③ その他	—	—	—
	(3) その他	—	—	—
	小計	13,841	6,348	7,493
連結貸借対照表計上額が 取得原価を超えないもの	(1) 株式	2,532	2,763	△231
	(2) 債券			
	① 国債・地方債等	—	—	—
	② 社債	—	—	—
	③ その他	—	—	—
	(3) その他	1,155	1,155	—
	小計	3,687	3,919	△231
合計		17,529	10,267	7,261

(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 2019年1月1日 至 2019年12月31日)

種類		連結貸借対照表 計上額 (百万円)	取得原価 (百万円)	差額 (百万円)
連結貸借対照表計上額が 取得原価を超えるもの	(1) 株式	5,725	1,551	4,173
	(2) 債券			
	① 国債・地方債等	—	—	—
	② 社債	—	—	—
	③ その他	—	—	—
	(3) その他	—	—	—
	小計	5,725	1,551	4,173
連結貸借対照表計上額が 取得原価を超えないもの	(1) 株式	88	118	△30
	(2) 債券			
	① 国債・地方債等	—	—	—
	② 社債	—	—	—
	③ その他	—	—	—
	(3) その他	3,163	3,163	—
	小計	3,251	3,281	△30
合計		8,976	4,833	4,143

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

② 売却したその他有価証券

前連結会計年度(自 2018年1月1日 至 2018年12月31日)

種類	売却額 (百万円)	売却益の合計額 (百万円)	売却損の合計額 (百万円)
(1) 株式	4,664	2,739	—
(2) 債券	—	—	—
(3) その他	—	—	—
合計	4,664	2,739	—

当連結会計年度(自 2019年1月1日 至 2019年12月31日)

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

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(2018年12月31日)

1 ヘッジ会計が適用されていないデリバティブ取引

通貨関連

区分	取引の種類	契約額等 (百万円)	うち1年超 (百万円)	時価 (百万円)	評価損益 (百万円)
市場取引以外の取引	為替予約取引				
	売建				
	米ドル	18,443	—	114	114
	ユーロ	9,392	—	△0	△0
	ロシアルーブル	5,438	—	132	132
	豪ドル	154	—	2	2
	シンガポールドル	764	—	△0	△0
	買建				
	米ドル	10,066	—	△11	△11
	ロシアルーブル	1,418	—	△57	△57
合計		—	—	179	179

(注) 時価の算定方法

取引金融機関から提示された価格等に基づき算定しています。

2 ヘッジ会計が適用されているデリバティブ取引

(1) 通貨関連

該当事項はありません。

(2) 金利関連

ヘッジ会計 の方法	取引の種類	主なヘッジ対象	契約額等 (百万円)	うち1年超 (百万円)	時価 (百万円)
金利スワップ の特例処理	金利スワップ取引 支払固定・ 受取変動	長期借入金	18,835	18,105	△524

(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(2019年12月31日)

1 ヘッジ会計が適用されていないデリバティブ取引

通貨関連

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

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

2 ヘッジ会計が適用されているデリバティブ取引

(1) 通貨関連

該当事項はありません。

(2) 金利関連

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

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

(退職給付関係)

1 採用している退職給付制度の概要

当社及び国内連結子会社は、確定給付制度として、企業年金基金制度及び退職一時金制度、確定拠出制度として、確定拠出年金制度又は退職金前払い制度を設けています。なお、従業員の退職等に際して、支払時に退職給付費用として処理する割増退職金等を支払う場合があります。

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

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

2 確定給付制度(簡便法を適用した制度を含む)

(1) 退職給付債務の期首残高と期末残高の調整表

	(単位：百万円)	
	前連結会計年度 (自 2018年1月1日 至 2018年12月31日)	当連結会計年度 (自 2019年1月1日 至 2019年12月31日)
退職給付債務の期首残高	273,940	274,593
勤務費用	7,468	7,713
利息費用	2,116	2,015
数理計算上の差異の発生額	2,227	10,913
退職給付の支払額	△10,737	△11,126
その他	△422	△47
退職給付債務の期末残高	274,593	284,062

(2) 年金資産の期首残高と期末残高の調整表

	(単位：百万円)	
	前連結会計年度 (自 2018年1月1日 至 2018年12月31日)	当連結会計年度 (自 2019年1月1日 至 2019年12月31日)
年金資産の期首残高	200,195	197,715
期待運用収益	5,961	5,891
数理計算上の差異の発生額	△10,165	8,699
事業主からの拠出額	9,977	10,200
退職給付の支払額	△8,109	△8,203
その他	△144	△45
年金資産の期末残高	197,715	214,257

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

	(単位：百万円)	
	前連結会計年度 (2018年12月31日)	当連結会計年度 (2019年12月31日)
積立型制度の退職給付債務	222,357	231,904
年金資産	△197,715	△214,257
	24,642	17,647
非積立型制度の退職給付債務	52,235	52,157
連結貸借対照表に計上された負債と資産の純額	76,877	69,804
退職給付に係る負債	76,877	69,804
連結貸借対照表に計上された負債と資産の純額	76,877	69,804

## (4) 退職給付費用及びその内訳項目の金額

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2018年1月1日 至 2018年12月31日)	当連結会計年度 (自 2019年1月1日 至 2019年12月31日)
勤務費用	7,468	7,713
利息費用	2,116	2,015
期待運用収益	△5,961	△5,891
数理計算上の差異の費用処理額	7,131	5,074
過去勤務費用の費用処理額	—	—
その他	1,203	750
確定給付制度に係る退職給付費用	11,957	9,662

(注) 割増退職金及び退職一時金の引当金を超過する額を「その他」に計上しており、その計上額は前連結会計年度1,203百万円、当連結会計年度750百万円です。

## (5) 退職給付に係る調整額

退職給付に係る調整額に計上した項目(税効果控除前)の内訳は次のとおりです。

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2018年1月1日 至 2018年12月31日)	当連結会計年度 (自 2019年1月1日 至 2019年12月31日)
数理計算上の差異	5,261	△2,860

## (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 (2018年12月31日)	当連結会計年度 (2019年12月31日)
未認識過去勤務費用	—	—
未認識数理計算上の差異	35,252	32,354
合計	35,252	32,354

## (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 (2018年12月31日)	当連結会計年度 (2019年12月31日)
債券	56.3%	55.9%
オルタナティブ	20.5%	19.4%
株式	14.5%	17.8%
その他	8.7%	6.9%
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、運用方針及び市場の動向等を考慮して設定しています。

## (8) 数理計算上の計算基礎に関する事項

主要な数理計算上の計算基礎

	前連結会計年度 (自 2018年1月1日 至 2018年12月31日)	当連結会計年度 (自 2019年1月1日 至 2019年12月31日)
割引率	0.5%～0.8%	0.4%～0.6%
長期期待運用収益率	主として3.0%	主として3.0%

## 3 確定拠出制度

当社及び連結子会社の確定拠出年金制度への要拠出額は前連結会計年度2,097百万円、当連結会計年度2,142百万円、退職金前払い制度の要支給額は前連結会計年度483百万円、当連結会計年度517百万円です。



(ストックオプション等関係)

1 スtockオプションにかかる費用計上額及び科目名

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2018年 1月 1日 至 2018年12月31日)	当連結会計年度 (自 2019年 1月 1日 至 2019年12月31日)
販売費及び一般管理費	330	424

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

	2009年度ストックオプション	2010年度ストックオプション	2011年度ストックオプション
	第24回・第25回新株予約権	第26回・第27回新株予約権	第28回・第29回新株予約権
付与対象者の区分及び人数	当社取締役 8名 当社執行役員 11名	当社取締役 6名 当社執行役員 12名	当社取締役 5名 当社執行役員 12名
株式の種類別のストックオプションの数(注)1	普通株式 134,900株	普通株式 105,900株	普通株式 154,400株
付与日	2009年8月28日	2010年8月30日	2011年8月30日
権利確定条件	付与日以降権利確定日(2012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(2013年7月31日)まで継続して勤務していること。なお、新株予約権の割当てを受けた者は、権利行使時においても当社の取締役又は執行役員の地位にあることを要す。ただし、任期満了による退任、定年退職その他正当な理由のある場合にはこの限りでない。	付与日以降権利確定日(2014年7月31日)まで継続して勤務していること。なお、新株予約権の割当てを受けた者は、権利行使時においても当社の取締役又は執行役員の地位にあることを要す。ただし、任期満了による退任、定年退職その他正当な理由のある場合にはこの限りでない。
対象勤務期間	2009年8月28日～2012年7月31日	2010年8月30日～2013年7月31日	2011年8月30日～2014年7月31日
権利行使期間	2012年8月1日～2019年7月31日	2013年8月1日～2020年7月31日	2014年8月1日～2026年7月31日

	2012年度ストックオプション	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30回・第31回新株予約権	第32回・第33回新株予約権	第34回・第35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 当社執行役員 14名	当社取締役 6名 当社執行役員 10名	当社取締役 5名 第114回定時株主総会の終結の時まで代表取締役会長であった者1名 当社執行役員 12名
株式の種類別のストックオプションの数(注)1	普通株式 209,000株	普通株式 83,600株	普通株式 134,300株
付与日	2012年8月30日	2013年8月29日	2014年8月28日
権利確定条件	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。	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。
対象勤務期間	2012年8月30日～2015年7月31日	2013年8月29日～2016年7月31日	2014年8月28日～2017年7月31日
権利行使期間	2015年8月1日～2027年7月31日	2016年8月1日～2028年7月31日	2017年8月1日～2029年7月31日

	2015年度ストックオプション	2016年度ストックオプション	2017年度ストックオプション
	第36回・第37回新株予約権	第38回・第39回新株予約権	第40回・第41回新株予約権
付与対象者の区分及び人数	当社取締役 3名 当社または当社の完全子会社の執行役員 13名 2015年12月31日時点まで当社の執行役員であった者2名	当社取締役 3名 当社または当社の完全子会社の執行役員 20名 当社の子会社の従業員(2016年12月31日時点まで当社の執行役員であった者)1名	当社取締役 3名 当社または当社の完全子会社の執行役員 13名 2017年12月31日時点まで当社または当社の完全子会社の執行役員であった者5名
株式の種類別のストックオプションの数(注)1	普通株式 70,000株	普通株式 112,000株	普通株式 66,200株
付与日	2016年3月30日	2017年3月30日	2018年3月28日
権利確定条件	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。	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。
対象勤務期間	2016年3月30日～2018年8月31日	2017年3月30日～2019年8月31日	2018年3月28日～2020年8月31日
権利行使期間	2018年9月1日～2031年2月28日	2019年9月1日～2032年2月29日	2020年9月1日～2033年2月28日

	2018年度ストックオプション
	第42回・第43回新株予約権
付与対象者の区分及び人数	当社取締役 3名 当社または当社の完全子会社の執行役員 12名 2018年12月31日時点まで当社または当社の完全子会社の執行役員であった者3名
株式の種類別のストックオプションの数(注)1	普通株式 59,100株
付与日	2019年3月27日
権利確定条件	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	2019年3月27日～2021年8月31日
権利行使期間	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 2019年1月1日 至 2019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。

	2009年度ストックオプション		2010年度ストックオプション	
	第24回新株予約権	第25回新株予約権	第26回新株予約権	第27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	1,700	4,500	5,400	3,900
権利確定	-	-	-	-
権利行使	1,700	4,500	-	-
失効	-	-	-	-
未行使残	-	-	5,400	3,900
② 単価情報				
権利行使価格(円)	1	1	1	1
行使時平均株価(円)	8,014	8,331	-	-
付与日における公正な評価単価(円)	1,468	1,468	1,757	1,757

	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	18,600	16,200	32,500
権利確定	-	-	-	-
権利行使	-	5,400	-	5,000
失効	-	-	-	-
未行使残	7,300	13,200	16,200	27,500
② 単価情報				
権利行使価格(円)	1	1	1	1
行使時平均株価(円)	-	7,917	-	8,226
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	19,700	20,500	18,600	36,300
権利確定	-	-	-	-
権利行使	-	5,800	6,200	5,800
失効	-	-	-	-
未行使残	19,700	14,700	12,400	30,500
② 単価情報				
権利行使価格(円)	1	1	1	1
行使時平均株価(円)	-	8,125	8,080	8,175
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	-	-	26,000	42,700
付与	-	-	-	-
失効	-	-	-	-
権利確定	-	-	26,000	42,700
未確定残	-	-	-	-
権利確定後(株)				
前連結会計年度末	23,700	33,800	14,400	28,900
権利確定	-	-	26,000	42,700
権利行使	4,200	4,900	2,000	10,700
失効	-	-	-	-
未行使残	19,500	28,900	38,400	60,900
② 単価情報				
権利行使価格(円)	1	1	1	1
行使時平均株価(円)	8,339	7,835	8,166	8,372
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	30,300	21,100	-	-
付与	-	-	27,200	31,900
失効	-	-	-	-
権利確定	-	6,200	-	11,100
未確定残	30,300	14,900	27,200	20,800
権利確定後(株)				
前連結会計年度末	3,400	11,400	-	-
権利確定	-	6,200	-	11,100
権利行使	-	-	-	-
失効	-	-	-	-
未行使残	3,400	17,600	-	11,100
② 単価情報				
権利行使価格(円)	1	1	1	1
行使時平均株価(円)	-	-	-	-
付与日における公正な評価単価(円)	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

当連結会計年度(自 2019年1月1日 至 2019年12月31日)において付与された2018年度ストックオプションの公正な評価単価の見積方法は以下のとおりです。

(1) 使用した評価技法 Hull-White型の修正二項モデル

(2) 主な基礎数値及び見積方法

	2018年度ストックオプション (第42・43回新株予約権)
株価変動性 (注)1	28.2%
予想残存期間 (注)2	2年5カ月
予想配当 (注)3	45円/株
無リスク利子率 (注)4	0.19%
行使倍率 (注)5	2.00倍

(注)1 付与日から満期までの期間である14年11カ月と同期間(2004年4月26日の週から2019年3月18日の週末)の株価実績に基づき、週次で算定しています。

2 権利行使可能となる日(2021年9月1日)にすぐに権利行使が行われることを前提として算出しています。

3 2018年12月期の配当実績によっています。

4 付与日から満期までの期間に対応する期間の国債利回りです。

5 権利行使価格が1円のため、株価が2円以上であれば行使されるとして設定しています。

#### 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 (2018年12月31日)	当連結会計年度 (2019年12月31日)
繰延税金資産		
退職給付に係る負債	25,040百万円	22,429百万円
たな卸資産、固定資産等の 未実現利益	7,406 "	5,443 "
たな卸資産	13,484 "	15,170 "
金融資産評価損	292 "	372 "
未払費用	10,455 "	10,532 "
賞与引当金	7,029 "	5,045 "
税務上の繰越欠損金(注)2	4,011 "	6,524 "
減価償却費	2,252 "	2,664 "
返品調整引当金	1,172 "	1,282 "
未払事業税等	1,599 "	442 "
その他	8,994 "	10,224 "
繰延税金資産小計	81,738百万円	80,133百万円
税務上の繰越欠損金に係る評価性引当額(注)2	-	△5,530 "
将来減算一時差異等の合計に係る評価性引当額	-	△5,915 "
評価性引当額小計(注)1	△7,767 "	△11,446 "
繰延税金資産合計	73,971百万円	68,686百万円
繰延税金負債		
のれん及びその他の無形固定資産	△8,295百万円	△7,446百万円
その他有価証券評価差額金	△2,406 "	△1,526 "
子会社の留保利益金	△3,448 "	△3,694 "
買換資産圧縮積立金	△2,679 "	△2,664 "
その他	△766 "	△753 "
繰延税金負債合計	△17,595百万円	△16,086百万円
繰延税金資産の純額	56,375百万円	52,600百万円

(注) 1 評価性引当額が3,679百万円増加しています。この増加の主な内容は、米国子会社において税務上の繰越欠損金等に係る評価性引当額を3,589百万円追加的に認識したことに伴うものです。

2 税務上の繰越欠損金及びその繰延税金資産の繰越期限別の金額

当連結会計年度

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

(a) 税務上の繰越欠損金は、法定実効税率を乗じた額です。

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

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 (2018年12月31日)	当連結会計年度 (2019年12月31日)
法定実効税率	31.0%	31.0%
(調整)		
交際費等永久に損金に 算入されない項目	0.5 "	0.6 "
受取配当金等永久に益金に 算入されない項目	2.2 "	1.0 "
未実現利益	0.3 "	5.5 "
税額控除	△2.1 "	△1.9 "
国内子会社との実効税率差異	2.4 "	2.1 "
海外子会社との実効税率差異	△1.1 "	△6.3 "
評価性引当額の増減	3.5 "	3.4 "
過年度法人税等	—	4.2 "
子会社からの資本払い戻しに伴う 損金算入額	—	△12.6 "
その他	1.1 "	1.0 "
税効果会計適用後の法人税等の負担率	37.8%	28.0%

(企業結合等関係)

当連結会計年度(自 2019年1月1日 至 2019年12月31日)

取得による企業結合

当社は、2019年10月8日、連結子会社のShiseido Americas Corporation(以下、SAC)を通じて、独自のブランドポジショニングで、米国市場を中心に急成長するブランド「Drunk Elephant」を所有するDrunk Elephant Holdings, LLC(以下、買収対象企業)を買収することにつき、当社、SAC、買収対象企業及び同社株主との間で合意し、持分譲渡契約を締結しました。

## 1 企業結合の概要

### (1) 被取得企業の名称及び事業の概要

被取得企業の名称 Drunk Elephant Holdings, LLC ※  
事業の内容 化粧品のマーケティング等

※ 買収対象企業の持分保有者を整理するために、その持分の一部(10%未満)を一時的に保有することとなるVMG Drunk Elephant Blocker, Inc. という法人が存在しますが、SACはその法人も併せて買収し、直接または間接に買収対象企業の持分を100%保有します。

### (2) 企業結合を行った主な理由

当社が掲げる中長期戦略 VISION 2020 のゴールであるグローバル成長の加速、並びに各地域本社が持つ競争力や経営資源を十分に活用するという戦略の一環として、欧米地域を中心に拡大している化粧品市場の一つである“Clean”市場で強いプレゼンスを持ち、今後より高い成長を期待できる「Drunk Elephant」をポートフォリオに加えることにより、主力であるプレステージ・スキンケア事業をさらに強化・発展させていくためです。それと同時に、収益性の高い主力のスキンケア事業のさらなる拡大を通じて、米州事業の収益性の向上を目指します。

### (3) 企業結合日

2019年11月7日

### (4) 企業結合の法的形式

現金を対価とする株式取得

### (5) 結合後企業の名称

変更ありません。

### (6) 取得した持分比率

100%

### (7) 取得企業を決定するに至った主な根拠

当社の子会社であるSACが現金を対価として株式及び化粧品ブランドを取得したことによりです。

## 2 連結財務諸表に含まれている被取得企業の業績の期間

2019年11月7日から2019年12月31日まで

## 3 被取得企業の取得原価及び対価の種類ごとの内容

取得の対価	現金	92,863百万円
取得原価		92,863百万円

## 4 主要な取得関連費用の内容及び金額

アドバイザー費用等 1,277百万円

## 5 発生するのれんの金額、発生原因、償却方法及び償却期間

### (1) 発生したのれん

55,007百万円

なお、上記の金額は、企業結合日以後、決算日までの期間が短く、企業結合日時点の識別可能資産及び負債の特定及び時価の見積りが未了であるため、取得原価の配分が完了しておらず、暫定的に算定された金額です。



(2) 発生原因

今後の事業展開によって期待される将来の超過収益力から発生したものです。

(3) 償却方法及び償却期間

10年間にわたる定額法

6 企業結合日に受け入れた資産及び引き受けた負債の額並びにその主な内訳

流動資産	5,691百万円
固定資産	34,879百万円
資産合計	40,571百万円

流動負債	2,040百万円
固定負債	674百万円
負債合計	2,715百万円

7 のれん以外の無形固定資産に配分された金額及びその主要な種類別の内訳並びに全体及び主要な種類別の加重平均償却期間

主要な資産の内訳	金額	償却期間
商標権	32,682百万円	非償却
顧客関連無形資産	1,573百万円	5年

8 企業結合が連結会計年度の開始の日に完了したと仮定した場合の当連結会計年度の連結損益計算書に及ぼす影響の概算額及びその算定方法

売上高	10,991百万円
営業損失(△)	△4,436百万円

(概算額の算定方法)

企業結合が連結会計年度の開始の日に完了したと仮定して算定された売上高及び損益情報と、連結損益計算書における売上高及び損益情報との差額を、影響の概算額としています。また、企業結合時に認識されたのれん等の無形固定資産が当連結会計年度の開始の日に発生したものとして償却額を算定しています。

なお、当該注記は監査証明を受けていません。

(セグメント情報等)

【セグメント情報】

1 報告セグメントの概要

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

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

「日本事業」は、国内におけるブランドカテゴリー別事業(プレステージ、フレグランス、コスメティクス、パーソナルケア等)、ヘルスケア事業(美容食品、一般用医薬品の販売)を包括しています。

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

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

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

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

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

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

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

(報告セグメントの区分方法の変更)

当連結会計年度より、当社グループ内の経営管理体制に合わせ、報告セグメントの区分方法を見直しています。

第1四半期連結会計期間より、当社グループ内の経営管理体制変更に合わせて、従来「プロフェッショナル事業」に計上していた資生堂美容室㈱は「その他」へ計上しています。

また、従来「日本事業」に計上していた資生堂アステック㈱と花椿ファクトリー㈱は「その他」へ計上しています。

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

2 報告セグメントごとの売上高、利益又は損失その他の項目の金額の算定方法

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

3 報告セグメントごとの売上高、利益又は損失その他の項目の金額に関する情報

前連結会計年度(自 2018年1月1日 至 2018年12月31日)

(単位：百万円)

	報告セグメント					
	日本 事業	中国 事業	アジアパシフ ィック事業	米州事業	欧州事業 (注)1	トラベルリテ ール事業
売上高						
外部顧客への売上高	454,535	190,799	68,120	131,733	113,164	87,621
セグメント間の 内部売上高又は振替高	32,179	467	2,289	37,362	11,856	216
計	486,715	191,267	70,409	169,096	125,020	87,838
セグメント利益又は損失(△)	91,326	24,514	7,808	△14,775	△7,988	17,606
その他の項目						
減価償却費	6,958	3,728	2,071	10,020	8,107	448
のれんの償却額	141	373	60	1,275	-	-
	報告 セグメント プロフェッシ ョナル事業	その他 (注)2	計	調整額 (注)3	連結財務諸表 計上額 (注)4	
売上高						
外部顧客への売上高	14,145	34,704	1,094,825	-	1,094,825	
セグメント間の 内部売上高又は振替高	692	107,871	192,937	△192,937	-	
計	14,838	142,576	1,287,762	△192,937	1,094,825	
セグメント利益又は損失(△)	400	△5,508	113,384	△5,034	108,350	
その他の項目						
減価償却費	72	10,586	41,994	-	41,994	
のれんの償却	-	-	1,851	-	1,851	

(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、㈱イブサ、資生堂美容室㈱、生産事業、フロンティアサイエンス事業及び飲食業などを含んでいます。

3 セグメント利益又は損失の調整額は、主にセグメント間取引消去の金額です。

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

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

当連結会計年度(自 2019年1月1日 至 2019年12月31日)

(単位: 百万円)

	報告セグメント					
	日本 事業	中国 事業	アジアパシフ ィック事業	米州事業	欧州事業 (注)1	トラベルリテ ール事業
売上高						
外部顧客への売上高	451,587	216,241	69,835	124,323	118,417	102,204
セグメント間の 内部売上高又は振替高	45,395	853	2,642	41,069	11,485	372
計	496,982	217,094	72,477	165,393	129,902	102,576
セグメント利益又は損失(△)	91,094	29,225	7,426	△11,385	△2,187	22,091
その他の項目						
減価償却費	7,613	7,981	3,342	9,727	10,179	751
のれんの償却額	172	393	132	1,638	103	113
	報告 セグメント	その他 (注)2	計	調整額 (注)3	連結財務諸表 計上額 (注)4	
	プロフェッシ ョナル事業					
売上高						
外部顧客への売上高	14,685	34,252	1,131,547	-	1,131,547	
セグメント間の 内部売上高又は振替高	696	123,026	225,540	△225,540	-	
計	15,381	157,279	1,357,088	△225,540	1,131,547	
セグメント利益又は損失(△)	336	△11,148	125,453	△11,621	113,831	
その他の項目						
減価償却費	48	16,088	55,732	-	55,732	
のれんの償却	-	124	2,678	-	2,678	

(注) 1 「欧州事業」は、中東及びアフリカ地域を含みます。

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

3 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。

【関連情報】

前連結会計年度(自 2018年1月1日 至 2018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	
495,372	138,305	115,583	128,238	332,908	216,866	1,094,825

(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	
180,826	20,205	20,037	11,257	22,896	10,075	235,185

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 2019年1月1日 至 2019年12月31日)

1 製品及びサービスごとの情報

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

2 地域ごとの情報

(1) 売上高

(単位：百万円)

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

(注)売上高は顧客の所在地を基礎とし、国又は地域に分類しています。

(2) 有形固定資産

(単位：百万円)

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

3 主要な顧客ごとの情報

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

【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 2018年1月1日 至 2018年12月31日)

該当事項はありません。

当連結会計年度(自 2019年1月1日 至 2019年12月31日)

該当事項はありません。

【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 2018年1月1日 至 2018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	461	1,907	61	10,177	2	—
	プロフェッショナル事業	その他	計			
当期末残高	—	—	12,610			

(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 2019年1月1日 至 2019年12月31日)

(単位：百万円)

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

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

【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 2018年1月1日 至 2018年12月31日)

該当事項はありません。

当連結会計年度(自 2019年1月1日 至 2019年12月31日)

該当事項はありません。

【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

前連結会計年度(自 2018年1月1日 至 2018年12月31日)

該当事項はありません。

当連結会計年度(自 2019年1月1日 至 2019年12月31日)

該当事項はありません。

(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

連結財務諸表提出会社の重要な子会社の役員及び主要株主(個人の場合に限る。)等

前連結会計年度(自 2018年1月1日 至 2018年12月31日)

種類	会社等の名称 又は氏名	所在地	資本金 又は 出資金 (百万円)	事業の内容 又は職業	議決権等 の所有 (被所有) 割合(%)	関連 当事者 との 関係	取引の内容	取引金額 (百万円)	科目	期末残高 (百万円)
役員及びその 近親者が議決 権の過半数を 所有している 会社等 (当該会社の 子会社を 含む)	Lucien Henri S. A. S. (注)1	フランス	千ユーロ 130	化粧品及び フレグランス の販売	—	製品の 販売	化粧品及び フレグランス の販売 (注)2	23	売掛金	0

(注)1 当社子会社ボーテプレスステージインターナショナルS.A. 役員Eric HENRY氏及びその近親者が議決権の100%を直接所有しています。

2 独立第三者間取引と同様の一般的な取引条件で行っています。

当連結会計年度(自 2019年1月1日 至 2019年12月31日)

該当事項はありません。

2 親会社又は重要な関連会社に関する注記

該当事項はありません。

## (1株当たり情報)

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

項目	前連結会計年度末 (2018年12月31日)	当連結会計年度末 (2019年12月31日)
(1) 1株当たり純資産額(円)	1, 123. 19	1, 242. 85
(算定上の基礎)		
純資産の部の合計額(百万円)	468, 462	517, 857
純資産の部の合計額から控除する金額 (百万円)	19, 881	21, 419
(うち新株予約権(百万円))	(952)	(1, 263)
(うち非支配株主持分(百万円))	(18, 929)	(20, 156)
普通株式に係る期末の純資産額(百万円)	448, 580	496, 437
1株当たり純資産額の算定に用いられた期末の普通株式の数(千株)	399, 381	399, 435

項目	前連結会計年度 (自 2018年1月1日 至 2018年12月31日)	当連結会計年度 (自 2019年1月1日 至 2019年12月31日)
(2) 1株当たり当期純利益(円)	153. 74	184. 18
(算定上の基礎)		
親会社株主に帰属する当期純利益(百万円)	61, 403	73, 562
普通株主に帰属しない金額(百万円)	—	—
普通株式に係る親会社株主に帰属する 当期純利益(百万円)	61, 403	73, 562
普通株式の期中平均株式数(千株)	399, 409	399, 411
(3) 潜在株式調整後1株当たり当期純利益(円)	153. 56	183. 99
(算定上の基礎)		
親会社株主に帰属する 当期純利益調整額(百万円)	—	—
普通株式増加数(千株)	465	400
(うち新株予約権方式によるストック オプション(千株))	(465)	(400)
希薄化効果を有しないため、潜在株式調整後1株当たり 当期純利益の算定に含めなかった潜在株式の概要	—	—



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 (百万円)	当期末残高 (百万円)	利率 (%)	担保	償還期限
㈱資生堂 (当社)	第7回無担保普通社債 (注)1	2015年 6月17日	15,000	15,000 (15,000)	0.237	なし	2020年 6月17日
〃	第8回無担保普通社債	2015年 6月17日	15,000	15,000	0.374	なし	2022年 6月17日
〃	第9回無担保普通社債	2016年 12月19日	10,000	—	0.001	なし	2019年 12月17日
合計	—	—	40,000	30,000 (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 (百万円)	1年超2年以内 (百万円)	2年超3年以内 (百万円)	3年超4年以内 (百万円)	4年超5年以内 (百万円)
15,000	—	15,000	—	—

【借入金等明細表】

区分	当期首残高 (百万円)	当期末残高 (百万円)	平均利率 (%)	返済期限
短期借入金	2,725	120,496	0.23	—
1年内返済予定の長期借入金	0	—	—	—
1年内返済予定のノンリコース 長期借入金	730	730	0.50	—
1年内返済予定のリース債務	1,746	8,722	2.96	—
長期借入金(1年内返済予定のものを除く。)	10,000	53,416	2.17	2021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。)	18,105	17,375	0.50	2023年
リース債務(1年内返済予定のものを除く。)	2,469	17,368	2.98	2021年～2033年
長期未払金	54,162	50,367	2.50	2020年～2031年
合計	89,939	268,475	—	—

(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を含みます。

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

	1年超2年以内 (百万円)	2年超3年以内 (百万円)	3年超4年以内 (百万円)	4年超5年以内 (百万円)
長期借入金	53,416	—	—	—
ノンリコース 長期借入金	730	730	15,915	—
リース債務	5,720	3,640	2,299	1,945
長期未払金	2,270	2,981	3,300	3,625

【資産除去債務明細表】

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

(2) 【その他】

(重要な訴訟事件等)

該当事項はありません。

(当連結会計年度における四半期情報等)

(累計期間)	第1四半期	第2四半期	第3四半期	当連結会計年度
売上高 (百万円)	273,618	564,647	846,625	1,131,547
税金等調整前四半期 (当期)純利益 (百万円)	38,737	66,710	100,498	107,378
親会社株主に帰属する 四半期(当期)純利益 (百万円)	33,509	52,452	72,458	73,562
1株当たり四半期 (当期)純利益 (円)	83.90	131.33	181.42	184.18

(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 (円)	83.90	47.43	50.09	2.76

## 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 (2018年12月31日)	当事業年度 (2019年12月31日)
<b>資産の部</b>		
流動資産		
現金及び預金	23,140	14,947
受取手形	96	147
売掛金	※1 71,285	※1 70,193
商品及び製品	16,632	23,083
仕掛品	4,345	5,079
原材料及び貯蔵品	18,505	20,881
前払費用	3,330	3,826
短期貸付金	※1 918	※1 95,991
未収入金	※1 48,858	※1 51,577
その他	※1 14,334	※1 29,149
流動資産合計	201,449	314,878
固定資産		
有形固定資産		
建物	53,028	75,694
構築物	1,513	2,876
機械及び装置	13,352	34,646
車両運搬具	56	100
工具、器具及び備品	6,711	12,057
土地	41,600	36,831
リース資産	2,601	3,241
建設仮勘定	33,027	31,372
有形固定資産合計	151,891	196,821
無形固定資産		
特許権	18	19
電話加入権	124	123
ソフトウェア	7,786	18,850
ソフトウェア仮勘定	6,165	3,301
リース資産	138	113
その他	1,610	1,483
無形固定資産合計	15,843	23,892

(単位：百万円)

	前事業年度 (2018年12月31日)	当事業年度 (2019年12月31日)
投資その他の資産		
投資有価証券	15,348	6,051
関係会社株式	240,287	186,188
その他の関係会社有価証券	17,631	17,631
出資金	485	483
関係会社出資金	11,816	11,816
長期貸付金	※1 1,765	※1 1,601
前払年金費用	4,677	6,007
長期前払費用	664	580
繰延税金資産	7,721	11,510
その他	4,689	12,748
貸倒引当金	△170	△201
投資その他の資産合計	304,917	254,417
固定資産合計	472,652	475,131
資産合計	674,102	790,009

(単位：百万円)

	前事業年度 (2018年12月31日)	当事業年度 (2019年12月31日)
負債の部		
流動負債		
支払手形	9,522	439
電子記録債務	※1 34,442	※1 55,548
買掛金	※1 15,115	※1 15,639
短期借入金	※1 9,427	※1 108,000
1年内償還予定の社債	10,000	15,000
リース債務	1,378	1,703
未払金	※1 37,636	※1 32,995
未払費用	1,329	1,985
未払法人税等	9,162	2,027
預り金	1,644	1,774
関係会社預り金	123,876	73,243
返品調整引当金	3,504	3,995
賞与引当金	5,099	4,149
役員賞与引当金	211	101
その他	192	967
流動負債合計	262,542	317,570
固定負債		
社債	30,000	15,000
長期借入金	10,000	10,000
リース債務	1,399	1,699
退職給付引当金	15,716	15,919
債務保証損失引当金	350	350
環境対策引当金	71	38
資産除去債務	721	692
その他	613	900
固定負債合計	58,871	44,601
負債合計	321,413	362,171

(単位：百万円)

	前事業年度 (2018年12月31日)	当事業年度 (2019年12月31日)
純資産の部		
株主資本		
資本金	64,506	64,506
資本剰余金		
資本準備金	70,258	70,258
資本剰余金合計	70,258	70,258
利益剰余金		
利益準備金	16,230	16,230
その他利益剰余金		
固定資産圧縮積立金	4,490	4,490
繰越利益剰余金	194,678	271,072
利益剰余金合計	215,398	291,792
自己株式	△2,829	△2,591
株主資本合計	347,334	423,965
評価・換算差額等		
その他有価証券評価差額金	4,402	2,609
評価・換算差額等合計	4,402	2,609
新株予約権	952	1,263
純資産合計	352,688	427,838
負債純資産合計	674,102	790,009

② 【損益計算書】

(単位：百万円)

	前事業年度 (自 2018年1月1日 至 2018年12月31日)	当事業年度 (自 2019年1月1日 至 2019年12月31日)
売上高	※1 270,789	※1 303,663
売上原価	※1 159,559	※1 175,727
売上総利益	111,230	127,936
販売費及び一般管理費	※1, ※2 91,300	※1, ※2 105,934
営業利益	19,930	22,002
営業外収益		
受取利息	※1 94	※1 466
受取配当金	※1 18,896	※1 29,094
投資事業組合運用益	※1 1,206	※1 1,494
受取ロイヤリティー	※1 1,777	※1 1,661
その他	※1 2,071	※1 1,786
営業外収益合計	24,046	34,503
営業外費用		
支払利息	※1 466	※1 266
社債利息	91	91
貸倒引当金繰入額	20	41
投資事業組合運用損	14	2
為替差損	596	3,230
その他	※1 623	※1 1,057
営業外費用合計	1,812	4,689
経常利益	42,163	51,816
特別利益		
固定資産売却益	※1 755	※1 640
投資有価証券売却益	2,709	47,082
特別利益合計	3,464	47,722
特別損失		
固定資産処分損	768	1,183
投資有価証券評価損	-	27
投資有価証券売却損	-	656
移転価格税制調整金	-	2,060
特別損失合計	768	3,927
税引前当期純利益	44,859	95,611
法人税、住民税及び事業税	7,780	△4,226
過年度法人税等	-	4,347
法人税等調整額	△535	△3,016
法人税等合計	7,245	△2,895
当期純利益	37,613	98,506

【製造原価明細書】

		前事業年度 (自 2018年1月1日 至 2018年12月31日)		当事業年度 (自 2019年1月1日 至 2019年12月31日)	
区分	注記 番号	金額(百万円)	構成比 (%)	金額(百万円)	構成比 (%)
I 原材料費	※1	92,044	67.2	102,096	66.0
II 労務費		15,448	11.3	16,228	10.5
III 経費	※2	29,571	21.6	36,275	23.5
当期総製造費用		137,065	100.0	154,600	100.0
期首仕掛品たな卸高		3,352		4,345	
合 計		140,417		158,946	
期末仕掛品たな卸高		4,345		5,079	
当期製品製造原価		136,071		153,866	

※1 原材料費に含まれる外注加工費は、前事業年度16,899百万円、当事業年度百24,582万円です。

※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	11,299百万円	14,128百万円
減価償却費	4,352 "	5,999 "
修繕費	1,935 "	2,069 "

(原価計算の方法)

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



③ 【株主資本等変動計算書】

前事業年度(自 2018年1月1日 至 2018年12月31日)

(単位：百万円)

	株主資本								
	資本金	資本剰余金			利益準備金	利益剰余金			利益剰余金 合計
		資本準備金	その他資本 剰余金	資本剰余金 合計		固定資産圧縮 積立金	固定資産圧縮 特別勘定積立金	繰越利益 剰余金	
当期首残高	64,506	70,258	55	70,313	16,230	3,574	544	171,579	191,929
当期変動額									
剰余金の配当								△13,979	△13,979
当期純利益								37,613	37,613
固定資産圧縮特別勘 定積立金の取崩							△544	544	—
圧縮積立金の積立						915		△915	—
自己株式の取得									
自己株式の処分			△55	△55				△165	△165
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	△55	—	915	△544	23,098	23,469
当期末残高	64,506	70,258	—	70,258	16,230	4,490	—	194,678	215,398

	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	△874	325,875	7,916	7,916	874	334,665
当期変動額						
剰余金の配当		△13,979				△13,979
当期純利益		37,613				37,613
固定資産圧縮特別 勘定積立金の取崩		—				—
圧縮積立金の積立		—				—
自己株式の取得	△2,431	△2,431				△2,431
自己株式の処分	476	255				255
株主資本以外の項目 の当期変動額 (純額)		—	△3,513	△3,513	78	△3,435
当期変動額合計	△1,954	21,458	△3,513	△3,513	78	18,023
当期末残高	△2,829	347,334	4,402	4,402	952	352,688

当事業年度(自 2019年1月1日 至 2019年12月31日)

(単位：百万円)

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

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

## 【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) 退職給付引当金

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

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

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

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

(6) 債務保証損失引当金

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

(7) 環境対策引当金

「ポリ塩化ビフェニル廃棄物の適正な処理の推進に関する特別措置法」によって処理することが義務付けられているポリ塩化ビフェニル(PCB)廃棄物の処理に備えるため、その処理費用見込額を計上しています。

5 ヘッジ会計の方法

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

6 その他財務諸表作成のための基本となる重要な事項

(1) 消費税等の会計処理

消費税及び地方消費税の会計処理は、税抜方式によっています。

(2) 連結納税制度の適用

当社を連結納税親会社とした連結納税制度を適用しています。

(3) 退職給付に係る会計処理

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

(表示方法の変更)

「『税効果会計に係る会計基準』の一部改正」(企業会計基準第28号 2018年2月16日)を当期から適用しており、繰延税金資産は投資その他の資産の区分に表示し、繰延税金負債は固定負債の区分に表示する方法に変更しています。

この表示方法の変更を反映させるため、前期の財務諸表の組み替えを行っています。この結果、前期に流動資産の「繰延税金資産」として表示していた5,985百万円は、投資その他の資産の「繰延税金資産」へ組み替えを行っています。

(貸借対照表関係)

※1 関係会社に対する金銭債権及び金銭債務

	前事業年度 (2018年12月31日)	当事業年度 (2019年12月31日)
短期金銭債権	126,930百万円	216,861百万円
長期金銭債権	1,765 "	1,601 "
短期金銭債務	23,185 "	13,679 "

(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 (2018年12月31日)	当事業年度 (2019年12月31日)
—	—	資生堂アメリカズCorp. 45,044百万円
計	—	計 45,044 "

(注) 外貨建の債務保証額は決算日の為替相場によって換算しています。

(損益計算書関係)

※1 関係会社との取引に係るものが次のとおり含まれています。

	前事業年度 (自 2018年 1月 1日 至 2018年12月31日)	当事業年度 (自 2019年 1月 1日 至 2019年12月31日)
売上高	263,471百万円	296,256百万円
仕入高	20,943 "	23,475 "
その他営業取引の取引高	22,993 "	27,739 "
営業取引以外の取引高	22,775 "	82,552 "

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

	前事業年度 (自 2018年 1月 1日 至 2018年12月31日)	当事業年度 (自 2019年 1月 1日 至 2019年12月31日)
研究開発費	24,737 百万円	29,370 百万円
給料・賞与	12,143 "	13,459 "
減価償却費	3,533 "	5,186 "
退職給付費用	2,238 "	1,347 "
おおよその割合		
販売費	46.7%	44.7%
一般管理費	53.3 "	55.3 "

(有価証券関係)

前事業年度(2018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	240,212
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(2019年12月31日)

子会社株式及び関連会社株式

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

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



(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 (2018年12月31日)	当事業年度 (2019年12月31日)
繰延税金資産		
関係会社株式評価損	36,303百万円	22,351百万円
減価償却費	1,981 "	3,359 "
たな卸資産	2,783 "	4,216 "
金融資産評価損	264 "	272 "
退職給付引当金	3,422 "	3,072 "
賞与引当金	1,789 "	1,507 "
返品調整引当金	243 "	248 "
その他	1,642 "	2,668 "
繰延税金資産小計	48,430百万円	37,696百万円
評価性引当額	△36,456 "	△22,718 "
繰延税金資産合計	11,973百万円	14,977百万円
繰延税金負債		
会社分割による固定資産評価差額	△322 "	△322 "
その他有価証券評価差額金	△1,884 "	△1,112 "
資産除去債務に対応する除去費用	△28 "	△15 "
買換資産圧縮積立金	△2,017 "	△2,017 "
繰延税金負債合計	△4,251百万円	△3,467百万円
繰延税金資産の純額	7,721百万円	11,510百万円

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

	前事業年度 (2018年12月31日)	当事業年度 (2019年12月31日)
法定実効税率 (調整)	31.0%	31.0%
交際費等永久に損金に 算入されない項目	0.8 "	0.5 "
受取配当金等永久に益金に 算入されない項目	△12.5 "	△9.2 "
税額控除	△1.8 "	△1.7 "
子会社からの資本払い戻しに伴う 損金算入額	-	△14.1 "
子会社への株式譲渡による譲渡損益	-	△14.1 "
過年度法人税等	-	4.5 "
その他	△1.3 "	0.0 "
税効果会計適用後の法人税等の負担率	16.2%	△3.0%

## 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	53,028	28,688	2,766	3,256	75,694	41,847
構築物	1,513	1,545	43	138	2,876	3,713
機械及び装置	13,352	24,633	379	2,960	34,646	31,986
車両運搬具	56	70	1	24	100	294
工具、器具及び備品	6,711	8,742	1,331	2,064	12,057	14,946
土地	41,600	71	4,841	-	36,831	-
リース資産	2,601	2,533	104	1,788	3,241	3,401
建設仮勘定	33,027	62,794	64,449	-	31,372	-
有形固定資産計	151,891	129,080	73,917	10,232	196,821	96,189

(注) 1 建物の増加は、主に「那須工場」の竣工によるものです。

2 機械及び装置の増加は、主に「那須工場」の竣工に伴う機械装置取得によるものです。

3 工具、器具及び備品の増加は、主に「那須工場」の竣工に伴う工具器具備品取得によるものです。

4 建設仮勘定の増加は、主に「福岡久留米工場」及び「大阪茨木工場」の建設工事によるものです。

5 建設仮勘定の減少は、主に「那須工場」の竣工に伴う本勘定への振替によるものです。

(単位：百万円)

資産の種類	当期首残高	当期増加額	当期減少額	当期償却額	当期末残高
無形固定資産					
特許権	18	6	-	5	19
電話加入権	124	-	0	-	123
ソフトウェア	7,786	14,530	34	3,431	18,850
ソフトウェア仮勘定	6,165	4,081	6,944	-	3,301
リース資産	138	25	-	50	113
その他	1,610	82	-	209	1,483
無形固定資産計	15,843	18,726	6,979	3,697	23,892

【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	170	201	170	201
返品調整引当金	3,504	3,995	3,504	3,995
賞与引当金	5,099	4,149	5,099	4,149
役員賞与引当金	211	101	211	101
債務保証損失引当金	350	-	-	350
環境対策引当金	71	-	32	38

(2) 【主な資産及び負債の内容】

連結財務諸表を作成しているため、記載を省略しています。

(3) 【その他】

該当事項はありません。

## 第6 【提出会社の株式事務の概要】

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

(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119期（自 2018年1月1日 至 2018年12月31日）2019年3月26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

2019年3月27日関東財務局長に提出。

#### (3) 四半期報告書及び確認書

第120期 第1四半期（自 2019年1月1日 至 2019年3月31日）2019年5月15日 関東財務局長に提出。

第120期 第2四半期（自 2019年4月1日 至 2019年6月30日）2019年8月9日 関東財務局長に提出。

第120期 第3四半期（自 2019年7月1日 至 2019年9月30日）2019年11月11日 関東財務局長に提出。

#### (4) 臨時報告書

企業内容等の開示に関する内閣府令第19条第2項第9号の2(株主総会における議決権行使の結果)に基づく臨時報告書  
2019年3月27日関東財務局長に提出。

企業内容等の開示に関する内閣府令第19条第2項第7号(吸収分割の決定)に基づく臨時報告書  
2019年11月21日関東財務局長に提出。

#### (5) 有価証券届出書及びその添付書類

ストックオプション制度に伴う新株予約権に係る有価証券届出書  
2019年2月21日関東財務局長に提出。

#### (6) 訂正発行登録書

2019年3月27日関東財務局長に提出。

2019年11月21日関東財務局長に提出。

#### (7) 発行登録追補書類（株券、社債券等）及びその添付書類

2020年2月19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

2020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

指定有限責任社員 業務執行社員	公認会計士	小堀孝一	Ⓔ
指定有限責任社員 業務執行社員	公認会計士	藤井亮司	Ⓔ

## ＜財務諸表監査＞

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2019年1月1日から2019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。

## 連結財務諸表に対する経営者の責任

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

## 監査人の責任

当監査法人の責任は、当監査法人が実施した監査に基づいて、独立の立場から連結財務諸表に対する意見を表明することにある。当監査法人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に準拠して監査を行った。監査の基準は、当監査法人に連結財務諸表に重要な虚偽表示がないかどうかについて合理的な保証を得るために、監査計画を策定し、これに基づき監査を実施することを求めている。

監査においては、連結財務諸表の金額及び開示について監査証拠を入手するための手続が実施される。監査手続は、当監査法人の判断により、不正又は誤謬による連結財務諸表の重要な虚偽表示のリスクの評価に基づいて選択及び適用される。財務諸表監査の目的は、内部統制の有効性について意見表明するためのものではないが、当監査法人は、リスク評価の実施に際して、状況に応じた適切な監査手続を立案するために、連結財務諸表の作成と適正な表示に関連する内部統制を検討する。また、監査には、経営者が採用した会計方針及びその適用方法並びに経営者によって行われた見積りの評価も含め全体としての連結財務諸表の表示を検討することが含まれる。

当監査法人は、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手したと判断している。

## 監査意見

当監査法人は、上記の連結財務諸表が、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠して、株式会社資生堂及び連結子会社の2019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・フローの状況をすべての重要な点において適正に表示しているものと認める。

#### ＜内部統制監査＞

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2019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。

#### 内部統制報告書に対する経営者の責任

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。

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。

#### 監査人の責任

当監査法人の責任は、当監査法人が実施した内部統制監査に基づいて、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。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は、当監査法人に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るために、監査計画を策定し、これに基づき内部統制監査を実施することを求めている。

内部統制監査においては、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手続が実施される。内部統制監査の監査手続は、当監査法人の判断により、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。また、内部統制監査には、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ことが含まれる。

当監査法人は、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手したと判断している。

#### 監査意見

当監査法人は、株式会社資生堂が2019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、すべての重要な点において適正に表示しているものと認める。

#### 利害関係

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

以 上

---

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

2 XBRLデータは監査の対象には含まれていません。



# 独立監査人の監査報告書

2020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

指定有限責任社員 業務執行社員	公認会計士	小堀孝一	Ⓔ
指定有限責任社員 業務執行社員	公認会計士	藤井亮司	Ⓔ

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2019年1月1日から2019年12月31日までの第120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。

## 財務諸表に対する経営者の責任

経営者の責任は、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠して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。

## 監査人の責任

当監査法人の責任は、当監査法人が実施した監査に基づいて、独立の立場から財務諸表に対する意見を表明することにある。当監査法人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に準拠して監査を行った。監査の基準は、当監査法人に財務諸表に重要な虚偽表示がないかどうかについて合理的な保証を得るために、監査計画を策定し、これに基づき監査を実施することを求めている。

監査においては、財務諸表の金額及び開示について監査証拠を入手するための手続が実施される。監査手続は、当監査法人の判断により、不正又は誤謬による財務諸表の重要な虚偽表示のリスクの評価に基づいて選択及び適用される。財務諸表監査の目的は、内部統制の有効性について意見表明するためのものではないが、当監査法人は、リスク評価の実施に際して、状況に応じた適切な監査手続を立案するために、財務諸表の作成と適正な表示に関連する内部統制を検討する。また、監査には、経営者が採用した会計方針及びその適用方法並びに経営者によって行われた見積りの評価も含め全体としての財務諸表の表示を検討することが含まれる。

当監査法人は、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手したと判断している。

## 監査意見

当監査法人は、上記の財務諸表が、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2019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すべての重要な点において適正に表示しているものと認める。

## 利害関係

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

以 上

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

2 XBRLデータは監査の対象には含まれていません。



**【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】	2020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 社長 兼 CEO 魚 谷 雅 彦
【最高財務責任者の役職氏名】	執行役員     マ イ ケ ル ク ー ム ス
【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 (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 兼 CEOの魚谷雅彦及び執行役員のマイケル クームスは、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 2019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、金額的及び質的影響の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】	2020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 社長 兼 CEO 魚 谷 雅 彦
【最高財務責任者の役職氏名】	執行役員        マ イ ケ ル ク ー ム ス
【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 (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 兼 CEOの魚谷雅彦及び執行役員のマイケル クームスは、当社の第120期(自 2019年1月1日 至 2019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。



