

# 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	2022年 1月 1日
(第123期)	至	2022年12月31日

SHISEIDO

株 式 会 社   資   生   堂

(E00990)

第123期（自2022年1月1日 至2022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123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】 .....	5
3 【事業の内容】 .....	7
4 【関係会社の状況】 .....	9
5 【従業員の状況】 .....	11
第2 【事業の状況】 .....	12
1 【経営方針、経営環境及び対処すべき課題等】 .....	12
2 【事業等のリスク】 .....	22
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】 .....	33
4 【経営上の重要な契約等】 .....	50
5 【研究開発活動】 .....	51
第3 【設備の状況】 .....	54
1 【設備投資等の概要】 .....	54
2 【主要な設備の状況】 .....	55
3 【設備の新設、除却等の計画】 .....	57
第4 【提出会社の状況】 .....	58
1 【株式等の状況】 .....	58
2 【自己株式の取得等の状況】 .....	65
3 【配当政策】 .....	66
4 【コーポレート・ガバナンスの状況等】 .....	67
第5 【経理の状況】 .....	105
1 【連結財務諸表等】 .....	106
2 【財務諸表等】 .....	199
第6 【提出会社の株式事務の概要】 .....	216
第7 【提出会社の参考情報】 .....	217
1 【提出会社の親会社等の情報】 .....	217
2 【その他の参考情報】 .....	217
第二部 【提出会社の保証会社等の情報】 .....	218

## 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】	2023年3月24日
【事業年度】	第123期(自 2022年1月1日 至 2022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 会長 CEO 魚 谷 雅 彦
【本店の所在の場所】	東京都中央区銀座七丁目5番5号
【電話番号】	03(3572)5111
【事務連絡者氏名】	財務経理部長 洪 谷 幸 平
【最寄りの連絡場所】	東京都港区東新橋一丁目6番2号
【電話番号】	03(3572)5111
【事務連絡者氏名】	財務経理部長 洪 谷 幸 平
【縦覧に供する場所】	株式会社東京証券取引所  (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	国際会計基準		
	移行日	第122期	第123期
決算年月	2021年1月1日	2021年12月	2022年12月
売上高 (百万円)	—	1,009,966	1,067,355
税引前利益 (百万円)	—	99,111	50,428
親会社の所有者に帰属する当期利益 (百万円)	—	46,909	34,202
親会社の所有者に帰属する当期包括利益 (百万円)	—	85,469	84,722
親会社の所有者に帰属する持分 (百万円)	470,388	540,695	604,259
総資産額 (百万円)	1,339,775	1,300,979	1,307,661
1株当たり親会社所有者帰属持分 (円)	1,177.54	1,353.45	1,512.36
基本的1株当たり当期利益 (円)	—	117.43	85.60
希薄化後1株当たり当期利益 (円)	—	117.33	85.54
親会社所有者帰属持分比率 (%)	35.1	41.6	46.2
親会社所有者帰属持分利益率 (%)	—	9.3	6.0
株価収益率 (倍)	—	54.6	75.6
営業活動によるキャッシュ・フロー (百万円)	—	134,249	46,735
投資活動によるキャッシュ・フロー (百万円)	—	66,733	△41,308
財務活動によるキャッシュ・フロー (百万円)	—	△190,575	△52,418
現金及び現金同等物の期末残高 (百万円)	136,347	156,503	119,036
従業員数 [外、平均臨時雇用者数] (名)	39,035 [7,516]	35,318 [6,613]	33,414 [5,833]

(注) 第123期より国際会計基準（以下「IFRS」という。）に基づいて連結財務諸表を作成しています。

回次	日本基準				
	第119期	第120期	第121期	第122期	第123期
決算年月	2018年12月	2019年12月	2020年12月	2021年12月	2022年12月
売上高 (百万円)	1, 094, 825	1, 131, 547	920, 888	1, 035, 165	1, 067, 355
営業利益 (百万円)	108, 350	113, 831	14, 963	40, 726	38, 752
経常利益 (百万円)	109, 489	108, 739	9, 638	43, 875	52, 889
親会社株主に帰属する 当期純利益又は親会社株主 に帰属する当期純損失(△) (百万円)	61, 403	73, 562	△11, 660	31, 154	21, 007
包括利益 (百万円)	43, 775	72, 653	10, 431	72, 134	53, 133
純資産額 (百万円)	468, 462	517, 857	506, 593	567, 497	591, 787
総資産額 (百万円)	1, 009, 618	1, 218, 795	1, 204, 229	1, 215, 044	1, 211, 020
1株当たり純資産額 (円)	1, 123. 19	1, 242. 85	1, 212. 34	1, 364. 44	1, 425. 39
1株当たり当期純利益又は 1株当たり当期純損失(△) (円)	153. 74	184. 18	△29. 19	77. 99	52. 58
潜在株式調整後 1株当たり当期純利益 (円)	153. 56	183. 99	—	77. 92	52. 54
売上高営業利益率 (%)	9. 9	10. 1	1. 6	3. 9	3. 6
自己資本比率 (%)	44. 4	40. 7	40. 2	44. 9	47. 0
自己資本利益率 (%)	14. 1	15. 6	△2. 4	6. 1	3. 8
株価収益率 (倍)	44. 8	42. 3	—	82. 2	123. 1
営業活動による キャッシュ・フロー (百万円)	92, 577	75, 562	64, 045	127, 125	33, 720
投資活動による キャッシュ・フロー (百万円)	△103, 112	△202, 823	△70, 084	63, 739	△41, 983
財務活動による キャッシュ・フロー (百万円)	△29, 722	113, 678	46, 880	△180, 460	△38, 728
現金及び現金同等物 の期末残高 (百万円)	111, 767	97, 466	136, 347	156, 503	119, 536
従業員数 [外、平均臨時雇用者数] (名)	38, 640 [8, 109]	40, 000 [8, 130]	39, 035 [7, 516]	35, 318 [6, 613]	33, 414 [5, 833]

- (注) 1 第123期の期首より、米国子会社である資生堂アメリカズCorp. およびその子会社は従来適用していた米国で一般に公正妥当と認められた会計処理基準に替えてIFRSを適用しており、第122期に係る連結経営指標等については、当該会計方針の変更を反映した遡及適用後の数値を記載しています。
- 2 第122期の日本基準による遡及適用後の諸数値および第123期の日本基準による諸数値については、金融商品取引法第193条の2第1項の規定に基づく監査を受けていません。
- 3 「収益認識に関する会計基準」(企業会計基準第29号 2020年3月31日)等を当連結会計年度の期首から適用しており、当連結会計年度に係る連結経営指標等については、当該会計基準等を適用した後の指標等となっています。
- 4 第121期の潜在株式調整後1株当たり当期純利益は、1株当たり当期純損失を計上しているため、記載していません。
- 5 第121期の株価収益率は、親会社株主に帰属する当期純損失を計上しているため、記載していません。

## (2) 提出会社の経営指標等

回次	第119期	第120期	第121期	第122期	第123期
決算年月	2018年12月	2019年12月	2020年12月	2021年12月	2022年12月
売上高 (百万円)	270,789	303,663	249,335	275,063	305,969
経常利益 (百万円)	42,163	51,816	31,917	46,341	47,765
当期純利益 (百万円)	37,613	98,506	33,867	103,788	28,470
資本金 (百万円)	64,506	64,506	64,506	64,506	64,506
発行済株式総数 (千株)	400,000	400,000	400,000	400,000	400,000
純資産額 (百万円)	352,688	427,838	441,770	527,496	533,379
総資産額 (百万円)	674,102	790,009	819,138	901,402	905,652
1株当たり純資産額 (円)	880.70	1,067.94	1,102.40	1,317.74	1,332.56
1株当たり配当額 (うち1株当たり中間配当額) (円)	45.00 (20.00)	60.00 (30.00)	40.00 (20.00)	50.00 (20.00)	100.00 (25.00)
1株当たり当期純利益 (円)	94.17	246.63	84.78	259.81	71.26
潜在株式調整後 1株当たり当期純利益 (円)	94.06	246.38	84.70	259.59	71.21
自己資本比率 (%)	52.2	54.0	53.8	58.4	58.8
自己資本利益率 (%)	11.0	25.3	7.8	21.5	5.4
株価収益率 (倍)	73.2	31.6	84.2	24.7	90.8
配当性向 (%)	47.8	24.3	47.2	19.2	140.3
従業員数 [外、平均臨時雇用者数] (名)	3,497 [1,583]	3,961 [1,492]	4,309 [1,646]	4,260 [1,779]	4,283 [1,678]
株主総利回り (比較指標：配当込みTOPIX) (%)	127.4 (84.0)	144.8 (99.2)	133.7 (106.6)	121.4 (120.2)	124.2 (117.2)
最高株価 (円)	9,250.0	9,170.0	8,040.0	8,384.0	6,795.0
最低株価 (円)	5,254.0	5,922.0	5,243.0	6,375.0	4,813.0

(注) 1 「収益認識に関する会計基準」(企業会計基準第29号 2020年3月31日)等を第123期の期首から適用しており、第123期に係る主要な経営指標等については、当該会計基準等を適用した後の指標等となっています。

2 最高株価および最低株価は、2022年4月3日以前は東京証券取引所市場第一部におけるものであり、2022年4月4日以降は東京証券取引所プライム市場におけるものです。

3 第123期の1株当たり配当額には、創業150周年記念配当50円が含まれています。

## 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CLUB)発足
1939年9月	資生堂化学研究所(のちのグローバルイノベーションセンター)完成
1948年12月	大阪資生堂(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、資生堂イタリア)設立
1975年7月	掛川工場完成(同年10月稼働)
1980年7月	資生堂ドイチュラントGmbH(現商号、資生堂ドイツ)設立
1983年1月	久喜工場完成
1986年2月	フランス カリタ社買収
1987年8月	資生堂薬品(株)設立
1988年8月	資生堂インターナショナルCorp. (現商号、資生堂アメリカズCorp.)設立
1988年9月	米国ゾートス社を買収
1989年3月	決算日を11月30日から3月31日に変更
1990年1月	資生堂アメリカInc. 設立
1990年10月	ポーテプレスステージインターナショナルS. A. (現商号、資生堂EMEA)をフランスに設立
1991年10月	フランス ジアン工場竣工
1991年11月	資生堂コスミニティー(株)(現商号、資生堂フィティット(株))設立
1991年12月	中国・北京麗源会社と合弁会社資生堂麗源化粧品有限公司を設立
1995年4月	販売会社15社を合併し、資生堂化粧品販売(株)(のちに資生堂販売(株)を経て、現商号、資生堂ジャパン(株))とする
1995年12月	(株)資生堂インターナショナル設立
1996年12月	米国ヘレンカーチス社の北米プロフェッショナル事業部門を買収
1998年2月	上海に合作会社 上海卓多姿中信化粧品有限公司(現商号、資生堂化粧品制造有限公司)を設立
1998年8月	米国ラモア社のプロフェッショナル事業部門を買収
1998年9月	香港に合弁会社 資生堂大昌行化粧品有限公司(現商号、資生堂香港有限公司)設立
2000年5月	フランス ラボラトワールデクレオール社を資本傘下に ブリストル・マイヤーズスキイブ社「シーブリーズ」ブランドを買収 米国「ナース」ブランドを買収
2000年10月	(株)エフティ資生堂設立、パーソナルケア事業を(株)資生堂から同社に営業譲渡
2001年12月	米国ジョイコ・ラボラトリーズ社(のちにゾートスインターナショナルInc. に統合)を買収
2003年4月	大阪資生堂(現、大阪工場)および資生堂化工(株)(のちに板橋工場)の両生産会社を(株)資生堂が吸収合併
2003年12月	上海に持株会社資生堂(中国)投資有限公司を設立
2004年10月	資生堂プロフェッショナル(株)設立
2006年3月	舞鶴工場、板橋工場の2工場を閉鎖
2007年4月	資生堂物流サービス(株)を(株)日立物流に譲渡、物流業務を同社にアウトソーシング
2008年1月	資生堂リース(株)を東京リース(株)(現商号、東京センチュリー(株))に譲渡
2008年4月	資生堂ベトナムInc. 設立



年月	事項
2010年3月	米国ベアエッセンシャル社を買収
2010年5月	資生堂大昌行化粧品有限公司(現商号、資生堂香港有限公司)を完全子会社化
2012年4月	Webを活用した新ビジネスモデル(watashi+(ワタシプラス))を開始
2014年4月	「カリタ」ブランドおよび「デクレオール」ブランドをロレアル社に譲渡
2015年3月	鎌倉工場を閉鎖
2015年6月	資生堂アジアパシフィックPte. Ltd. 設立
2015年10月	(株)資生堂の日本国内における化粧品事業の一部を資生堂販売(株)に承継 資生堂販売(株)を資生堂ジャパン(株)へ商号変更
2015年12月	決算日を3月31日から12月31日に変更
2016年1月	(株)資生堂の日本向けコーポレート機能の一部およびヘルスケア事業を資生堂ジャパン(株)に承継
2016年1月	「ジャン ポール ゴルチエ」のフレグランスに関する知的財産権をブーチ社に譲渡
2016年7月	米国ガーウィッチ社(「LAURA MERCIER」ブランドを所有)を買収
2016年10月	「DOLCE&GABBANA」ブランドのフレグランスおよび化粧品の開発・生産・販売に関するライセンス契約に基づく事業活動を開始
2017年12月	米国ゾートス社をヘンケル社に譲渡
2018年1月	米国Olivo Laboratories, LLCから人工皮膚形成技術「Second Skin」および関連事業を取得
2019年4月	資生堂グローバルイノベーションセンター (S/PARK) 完成
2019年11月	米国Drunk Elephant Holdings, LLCを買収
2019年12月	那須工場竣工
2020年1月	上海にBeauty Innovation Hubを開所
2020年12月	大阪茨木工場竣工
2021年7月	パーソナルケア事業を(株)Oriental Beauty Holding(現、(株)ファイントゥデイ (2023年1月1日付けで(株)ファイントゥデイ資生堂より社名変更))およびその関係会社に譲渡
2021年7月	資生堂インタラクティブビューティー(株)設立
2021年12月	「bareMinerals」、「BUXOM」および「Laura Mercier」の3ブランドを米国Advent社に譲渡
2021年12月	Dolce&Gabbana S.r.l. とのグローバルライセンス契約を解消
2022年5月	福岡久留米工場竣工
2022年7月	プロフェッショナル事業をHenkelグループ会社に譲渡

### 3 【事業の内容】

当社グループは、当社、子会社74社および関連会社16社で構成され、化粧品、化粧用具、理・美容製品の製造・販売および美容食品、医薬品の販売を主な事業内容とし、更に各事業に関連する研究およびその他のサービス等の事業活動を展開しています。

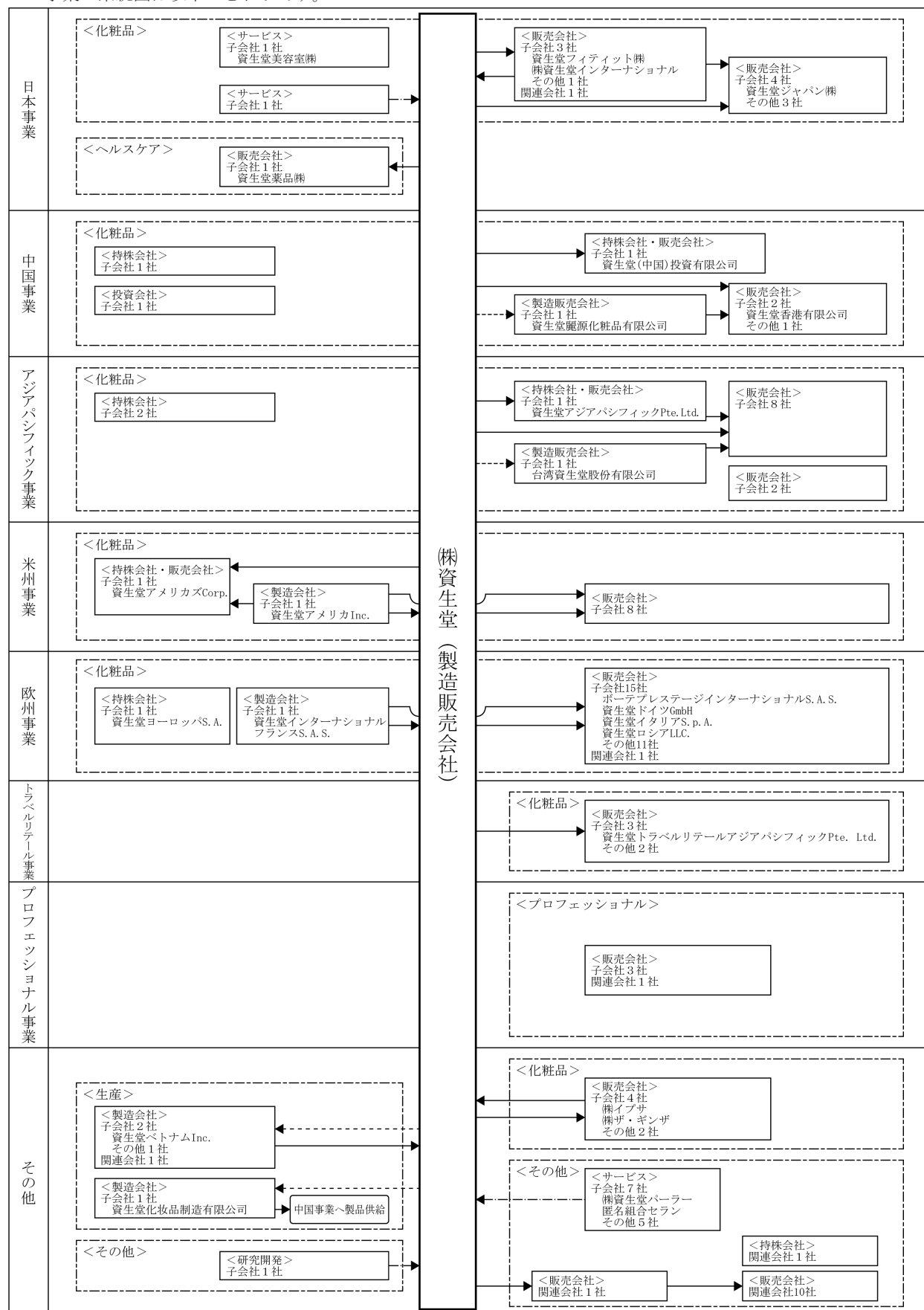
当社グループ各社の事業に係る位置づけおよびセグメントとの関連は、以下のとおりです。

なお、当連結会計年度より、報告セグメントの区分を変更しています。詳細は、「第5 経理の状況 1 連結財務諸表等 (1) 連結財務諸表 連結財務諸表注記」の「6. 事業セグメント」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、化粧用具の販売等) ヘルスケア事業 (美容食品、一般用医薬品の販売) 等	当社 資生堂ジャパン(株) 資生堂美容室(株) 資生堂薬品(株) 資生堂フィティット(株) 資生堂インターナショナル その他子会社 5社 関連会社 1社 (計 12社)
中国事業	化粧品事業 (化粧品、化粧用具の製造・販売) 等	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 その他子会社 3社 (計 7社)
アジアパシフィック事業	化粧品事業 (化粧品、化粧用具の製造・販売) 等	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 その他子会社 12社 (計 15社)
米州事業	化粧品事業 (化粧品、化粧用具の製造・販売) 等	当社 資生堂アメリカズCorp. 資生堂アメリカInc. その他子会社 8社 (計 11社)
欧州事業	化粧品事業 (化粧品、化粧用具の製造・販売) 等	当社 資生堂ヨーロッパS. A. 資生堂インターナショナルフランスS. A. S. 資生堂ロシアLLC. 資生堂イタリアS. p. A. 資生堂ドイツGmbH ボーテプレスステージインターナショナルS. A. S. その他子会社 11社 関連会社 1社 (計 19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) 等	当社 資生堂トラベルリテールアジアパシフィックPte. Ltd. その他子会社 2社 (計 4社)
プロフェッショナル事業	理・美容製品の販売等	当社 その他子会社 3社 関連会社 1社 (計 5社)
その他	化粧品事業 (化粧品、化粧用具の販売) 生産事業 その他 (飲食業等)	当社 株ザ・ギンザ 株イプサ 株資生堂パーラー 匿名組合セラノ 資生堂化粧品制造有限公司 資生堂ベトナムInc. その他子会社 9社 関連会社 13社 (計 29社)

(注) 各事業の会社数は、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。

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) 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)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、土地および設備を賃貸 役員の兼任…有、従業員の出向・兼任…有
資生堂美容室(株)	東京都中央区	100,000	〃	100.0	営業上の取引はなし 当社所有の建物および設備を賃借 役員の兼任…無、従業員の出向・兼任…有
資生堂薬品(株)	東京都中央区	100,000	〃	100.0	医薬品の販売先 役員の兼任…無、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…有、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
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 イック事業	100.0	化粧品等の販売先 役員の兼任…無、従業員の出向・兼任…有
資生堂タイランド Co., Ltd. (注)3	タイ、バンコク	千タイバーツ 10,000	〃	49.0	化粧品等の販売先 役員の兼任…無、従業員の出向・兼任…無
法来麗国際股份 有限公司	台湾、台北	千ニュー台湾ドル 246,460	〃	100.0 (100.0)	化粧品等の販売先 役員の兼任…有、従業員の出向・兼任…無
韓国資生堂Co., Ltd.	韓国、ソウル	百万ウォン 61,698	〃	100.0 (100.0)	化粧品等の販売先 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、桃園	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 (注)6	アメリカ、 デラウェア	千米ドル 403,070	米州事業	100.0	化粧品等の販売先・購入先 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)	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…無
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)	営業上の取引はなし 役員の兼任…無、従業員の出向・兼任…無
資生堂イタリアS. p. A.	イタリア、 ミラノ	千ユーロ 5,036	〃	100.0 (100.0)	営業上の取引はなし 役員の兼任…無、従業員の出向・兼任…無
資生堂ドイツGmbH	ドイツ、 デュッセルドルフ	千ユーロ 8,700	〃	100.0 (100.0)	営業上の取引はなし 役員の兼任…無、従業員の出向・兼任…無
ボーテプレステージ インターナショナル S. A. S.	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…無、従業員の出向・兼任…有
資生堂スペイン S. A. U.	スペイン、 マドリッド	千ユーロ 998	〃	100.0 (100.0)	営業上の取引はなし 役員の兼任…無、従業員の出向・兼任…無
資生堂UK Limited	イギリス、 ロンドン	千英ポンド 105	〃	100.0 (100.0)	営業上の取引はなし 役員の兼任…無、従業員の出向・兼任…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
資生堂トラベルリテールアジアパシフィックPte. Ltd. (注)2 (注)6	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
㈱イブサ	東京都港区	100,000	その他	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 当社所有の建物および設備を賃借 当社に対し建物を賃貸 役員の兼任…有、従業員の出向・兼任…有
㈱ザ・ギンザ	東京都中央区	100,000	〃	98.1	化粧品等の販売・購入先 役員の兼任…有、従業員の出向・兼任…有
匿名組合セラン (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)の建物および設備を賃貸 役員の兼任…無、従業員の出向・兼任…無
資生堂化粧品製造 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42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、緊密な者また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または有価証券報告書を提出していません。  
6 資生堂ジャパン㈱、資生堂(中国)投資有限公司、資生堂アメリカズCorp.、資生堂トラベルリテールアジアパシフィックPte. Ltd.は、売上高(連結会社相互間の内部売上高を除く)の連結売上高に占める割合が10%を超えています。  
各社の主要な損益情報等は、次のとおりです。

名称	売上高 (百万円)	当期利益又は 当期損失(△) (百万円)	資本合計 (百万円)	資産合計 (百万円)
資生堂ジャパン㈱	216,735	△5,155	26,064	125,694
資生堂(中国) 投資有限公司	194,211	△8,422	53,992	99,409
資生堂アメリカズCorp.	130,999	△6,761	154,854	267,413
資生堂トラベルリテール アジアパシフィックPte. Ltd.	143,644	24,303	56,269	105,315

### (3) 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
㈱ピエール 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
㈱ファイントゥデイ ホールディングス (注)2	東京都千代田区	10	その他	35.0	パーソナルケア製品の製造・流通に関する受託 役員の兼任…有、従業員の出向・兼任…無
その他14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 ㈱ファイントゥデイホールディングスは、㈱Asian Personal Care Holdingが社名変更したものです。

### (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

2022年12月31日現在

セグメントの名称	従業員数(名)	
日本事業	11,185	[3,098]
中国事業	7,480	[97]
アジアパシフィック事業	2,813	[276]
米州事業	1,824	[23]
欧州事業	2,761	[279]
トラベルリテール事業	548	[11]
プロフェッショナル事業	53	[9]
全社(共通)	6,750	[2,040]
合計	33,414	[5,833]

- (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 2022年7月1日にプロフェッショナル事業を一部を除き譲渡しました。同事業の従業員数は、譲渡手続途上にある子会社所属の従業員数となっています。

### (2) 提出会社の状況

2022年12月31日現在

従業員数(名)	平均年齢(歳)	平均勤続年数(年)	平均年間給与(円)
4,283 [1,678]	38.9	10.9	6,634,381

セグメントの名称	従業員数(名)	
全社(共通)	4,283	[1,678]

- (注) 1 従業員数は就業人員数であり、臨時従業員数は [ ] 内に当事業年度の平均人員を外数で記載しています。  
2 臨時従業員には、契約社員、パートタイマーを含み、派遣社員を除いています。  
3 平均年間給与は、賞与および基準外賃金を含んでいます。  
4 2022年7月1日にプロフェッショナル事業を譲渡しました。

### (3) 労働組合の状況

資生堂労働組合は、1946年2月に資生堂従業員組合として発足し、現在当社および国内主要連結子会社で組織され、組合員数は12,894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、経営環境およ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(2023年3月24日)現在における当社グループの将来に関する見通しおよび計画に基づいた将来予測です。これらの将来予測には、リスクや不確定な要素などの要因が含まれており、実際の成果や業績などは、記載の見通しとは異なる可能性があります。

#### ①企業理念 THE SHISEIDO PHILOSOPHY

当社は、1872年に創業し、昨年2022年に150周年を迎えました。その創業当時から「『美と健康』を通じてお客さまのお役に立ち、社会へ貢献する」ことを目指して活動してきました。そして、2019年には、100年先も輝き続け、世界中の多様な人たちから信頼される企業になるべく、企業理念THE SHISEIDO PHILOSOPHYを定義しました。国・地域・組織・ブランドを問わず、この企業理念を常によりどころとして、世界で勝てる日本発のグローバルビューティーカンパニーを目指しています。

THE SHISEIDO PHILOSOPHYは、以下で構成されています。

1. 私たちが果たすべき企業使命を定めた OUR MISSION
2. これまでの150年を超える歴史の中で受け継いできた OUR DNA
3. 資生堂全社員がともに仕事を進めるうえで持つべき心構え OUR PRINCIPLES

[THE SHISEIDO PHILOSOPHY]



[OUR MISSION]

BEAUTY INNOVATIONS FOR A BETTER WORLD

私たちは、美には人の心を豊かにし、生きる喜びやしあわせをもたらす力があると信じています。

資生堂は創業以来、人のしあわせを願い、美の可能性を広げ、新たな価値の発見と創造を行ってきました。  
これまでもこれからも、美しく健やかな社会と地球が持続していくことに貢献します。

美の力でよりよい世界を。  
それが、私たちの企業使命です。

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/THE SHISEIDO PHILOSOPHY」  
(<https://corp.shiseido.com/jp/company/philosophy/>) をご覧ください。



## ②中期経営戦略 「SHIFT 2025 and Beyond」 ～Shift for New Growth～

当社は、今年からスタートする2023年から2025年までの3ヶ年を中心に取り組む中期経営戦略「SHIFT 2025 and Beyond」を策定しました。「SHIFT 2025 and Beyond」は、「守り」から「攻め」に転じる躍動の期間として、新経営体制のもと、「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、さらなる事業成長を確実なものにします。

2021年から取り組んできた中長期経営戦略「WIN 2023 and Beyond」は、新型コロナウイルス感染症が厳しい影響をもたらす中、多くの成果を生み出しました。まず、収益性を高めるため「選択と集中」を実行し、パーソナルケア事業譲渡やメイクアップブランドの譲渡など厳しい判断を必要とする変革を世界中で鋭意進め、徹底した構造改革を実施しました。また、長年の懸案であった欧米の収益性を改善しました。さらに全社でのスキンビューティー売上比率を着実に拡大させました。そして、日々変化する市場環境に迅速に対応するデジタルトランスフォーメーション(DX)の加速や FOCUS<sup>※1</sup>への投資、最先端技術を搭載した新工場や物流体制を構築し、高い品質や生産性を実現しました。このようなさまざまな取り組みを間断なく実行し、強固な財務基盤を確立することができました。

「SHIFT 2025 and Beyond」では、まず「WIN 2023 and Beyond」の残った課題である日本事業の成長性回復に取り組めます。2023年から3年間の抜本的な改革により、2025年に同事業で500億円を超えるコア営業利益を実現します。また、同期間において全社をあげて持続的な売上成長と収益性を向上させるための改革を実行し、Personal Skin Beauty & Wellness Company を目指します。長期的な成長を目指すうえで、「ブランド」、「イノベーション」、「人財」の3つの重点領域への投資を強化し、コア営業利益率で、2025年までに12%、さらに2027年の最終年度には15%という目標達成を計画しています。引き続き当社は、企業使命である「BEAUTY INNOVATIONS FOR A BETTER WORLD（美の力でよりよい世界を）」のもと、美の力を通じて「人々が幸福を実感できる」サステナブルな社会の実現を目指していきます。

### 長期的な成長を目指した主な重点領域

#### ブランド価値の向上・強化

「SHISEIDO」、「クレ・ド・ポー ボーテ」などのグローバルブランドをはじめ、「エリクシール」などアジアをメインに展開しているブランド、フレグランスブランド、メンズブランドそして戦略的に開発された新ブランドに対して、マーケティング投資について3ヶ年で累計1,000億円超<sup>※2</sup>の追加投資を実施します。

#### イノベーションへの研究開発費の継続投資

グローバル体制を活かした各地域における研究所との連携をこれまで以上に強化し、イノベーション領域の拡大、生活者への魅力ある訴求開発などの研究開発プロセスを進化させていきます。また、当社の知見を、外部との共同研究や企業間連携・M&Aなどを通じて取り入れた技術と掛け合わせ、新たな商品やサービスの創造を進めます。イノベーションのさらなる加速に向け、売上高比率3%の研究開発費を投資します。

#### グローバルな人財・リーダーシップの強化

「PEOPLE FIRST」という考えのもと、人財育成へ積極的に投資しています。将来のリーダー候補社員に対する選抜型プログラムや自発的キャリア開発支援、グローバルでの人財配置の加速や報酬制度の整備など、今後も企業成長を支える「人財」に引き続き投資をしていきます。さらに、創業150周年の記念事業として、今秋、当社の創業の地である銀座に次世代を担う人財開発の拠点「Shiseido Future University」をオープンし、当社のCEOである魚谷雅彦が初代学長を務めます。

### 各地域事業の主な取り組み

積極投資により継続的な安定成長を実現・高収益構造へ転換を目指します。

- ・日本：ブランド力・組織力の強化、再成長による収益基盤の再構築
- ・中国：ブランドポートフォリオの拡充・新領域開発
- ・アジアパシフィック：将来の有望市場における事業基盤構築
- ・トラベルリテール：旅行者向けの独自価値を構築
- ・米州：次なる成長の柱として成長基盤を構築
- ・欧州：構造改革を経て収益性を伴う成長の実現



## 財務戦略

### 財務目標

これまでの構造改革を経て構築した強固な財務基盤を活かして、2023年以降は、戦略的な成長投資を加速し、これによる持続的な売上拡大とコスト低減、そして収益性・キャッシュ創出力の強化に取り組みます。売上高 CAGR<sup>※3</sup>は、2023年から2025年までの3年間で+8%（2022年比）、2026年から2027年までの2年間で+6%（2025年比）を目指します。コア営業利益率は、この力強い売上成長とコスト低減施策の両輪で、2025年に12%、2027年に15%の実現を目指します。また、フリー・キャッシュ・フローは2025年に1,000億円、EBITDA<sup>※4</sup>マージンは、2025年に18%、2027年に20%を見込みます。資本効率については、2025年にはROICで12%、ROEで14%を実現します。

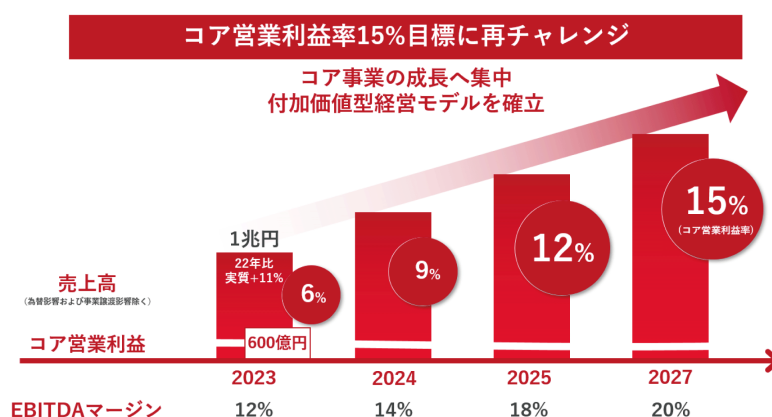
### キャッシュアロケーション

当社の価値創造ドライバーである「ブランド」、「イノベーション」、「人財」への積極投資を通じた収益性改善で、2023年から2025年の3年間で4,000億円のキャッシュ・インフローを見込みます。この創出したキャッシュを、FOCUSをはじめとしたIT/DX関連や、工場への省エネ設備の導入等の設備投資、またM&A・新領域への成長投資に振り向け、中長期的な企業価値の最大化に向けた好循環を構築します。

### 株主還元

株主のみなさまへの利益還元については、直接的な利益還元と中長期的な株価上昇による「株式トータルリターンの実現」を目指しています。フリー・キャッシュ・フローの状況を重視し、親会社所有者帰属持分配当率（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。

### 中期経営戦略「SHIFT 2025 and Beyond」



「SHIFT 2025 and Beyond」の詳細については、当社企業情報サイトの「投資家情報/IRライブラリー/決算短信・決算説明資料」（<https://corp.shiseido.com/jp/ir/library/tanshin/>）に掲載の「2022年度決算説明資料」等、および「第123回 定時株主総会 招集ご通知」の5ページ～6ページの「株主のみなさまへお伝えしたいこと」（<https://corp.shiseido.com/jp/ir/shareholder/>）をご覧ください。

- ※1 全世界共通のITプラットフォームの構築・最適化（データの標準化や業務プロセスの最適化など）を進めるプロジェクト
- ※2 2023～2025年累計 2022年比増加総額
- ※3 為替影響、事業譲渡影響を除いた年平均成長率
- ※4 コア営業利益＋減価償却費（使用権資産の減価償却費を除く）

### ③サステナビリティの取り組み

資生堂は、事業を通じて人々の幸福感・充足感を高め、美の力を通じて「人々が幸福を実感できる」サステナブルな社会の実現を目指しています。サステナビリティを経営戦略の中心に据え、本業を通じた社会価値創出と社会・環境課題の解決を促進します。

#### 推進体制（ガバナンス）

資生堂では、ブランド・地域事業を通じて全社横断でサステナビリティの推進に取り組んでいます。2022年はサステナビリティ関連業務における迅速な意思決定と全社の実行を確実に遂行するため、専門的に審議するSustainability Committeeを定期的開催しました。グループ全体のサステナビリティに関する戦略や方針、TCFD開示や人権対応アクションなど具体的活動計画に関する意思決定、中長期目標の進捗状況についてモニタリングを行っています。出席者は代表取締役を含む経営戦略・R&D・サプライネットワーク・広報、およびブランドホルダーなど各領域のエグゼクティブオフィサーで構成され、それぞれの専門領域の視点から活発に議論をしています。その他、特に業務執行における重要案件に関する決裁が必要な場合はGlobal Strategy Committeeや取締役会にも諮り、審議しています。

また、毎年グローバルのステークホルダーに向けたサステナビリティレポートを発行し、当社の本業を通じたサステナビリティアクションの中長期目標とその進捗を開示しています。

#### 〔中長期目標〕

環境	目標		達成年	目標設定年
CO <sub>2</sub> 排出量	カーボンニュートラル <sup>※1</sup>		2026	2020
	CO <sub>2</sub> 排出量削減<SBTi, Scope 1・2>	46.2% <sup>※1</sup>	2030	2022
	CO <sub>2</sub> 排出量削減<SBTi, Scope 3>	55% <sup>※2</sup>	2030	2022
水	水消費量削減	40% <sup>※3</sup>	2026	2020
パッケージ	サステナブルな容器	100% <sup>※4</sup>	2025	2020
パーム油	サステナブルなパーム油	100% <sup>※5</sup>	2026	2020
紙	サステナブルな紙	100% <sup>※6</sup>	2023	2020

D&I	目標		達成年	目標設定年
（社内）女性管理職比率	（国内）あらゆる階層における女性リーダー比率	50%	2030	2021
（社会）女性のエンパワーメント	・国内における女性活躍 ・グローバルでの女子教育支援と経済的自立支援	100万人 （ダイレクトリーチ）	2030	2023
（社会）美の力によるエンパワーメント	・資生堂 ライフクオリティ ビューティー活動による自己効力感の向上 ・多様な美の尊重による自己肯定感醸成	100万人 （ダイレクトリーチ）	2030	2023

※1 資生堂全事業所（対2019年）

※2 資生堂全事業所を除くバリューチェーン全体（対2019年）

※3 資生堂全事業所、売上高原単位（対2014年）

※4 プラスチック製容器について

※5 物理的なサプライチェーンモデルによる認証：アイデンティティ・ブリザーブド、セグリゲーションまたはマスマランスに基づく

※6 製品における、認証紙または再生紙など

#### 気候変動対応とTCFD（気候変動関連財務情報開示タスクフォース）提言への取り組み

資生堂は、気候変動問題による事業成長や社会の持続性に与える影響の重大性を踏まえ、TCFDフレームワークに沿った情報開示を行っています。脱炭素社会への移行、および気候変動に伴う自然環境の変化によって引き起こされる長期的なリスク・機会について、1.5/2℃シナリオと4℃シナリオそれぞれの短期・中期・長期の定性的・定量的な分析結果と主な対応アクションを開示しました。

## ガバナンス

当社の気候関連のリスクおよび機会に係るガバナンスに関しては、サステナビリティ関連業務における推進体制と同様に取り組んでいます。詳細は、前述「サステナビリティの取り組み」の「推進体制（ガバナンス）」をご覧ください。

## シナリオ分析

1.5/2℃および4℃の気温上昇を想定し、IPCCが示したRCPとSSPシナリオに沿ってリスクと機会について分析を実施しました。移行リスクについては、脱炭素社会への移行に伴う政策、規制、技術、市場、消費者意識の変化による要因を、物理的リスクについては、気温上昇に伴う洪水の発生や気象条件など急性／慢性的な変化による物理的影響について、1.5/2℃および4℃の各シナリオを分析しました。なお、2030年時点においては、炭素税によるコスト増のリスクが最も事業への影響が大きいと想定し、導入される国や地域の数により約1～8億円規模の財務影響が発生する可能性を予測しています。

一方、機会に関しては、1.5/2℃シナリオにおいて、消費者の環境意識の高まりに伴い、サステナビリティに対応したブランドや製品への支持が高まると予想されます。4℃シナリオにおいては、気温上昇に対応した製品の販売機会が拡大すると予想されます。イノベーションによる新たなソリューションの開発により、サステナブルな製品を提供していくことで、リスクの緩和と新たな機会の創出を目指しています。

		リスク	機会
移行リスク (主に1.5/2℃)		<ul style="list-style-type: none"><li>・炭素税によるコスト増●</li><li>・燃料価格の高騰</li><li>・シングルユースプラスチック使用製品の販売機会喪失●</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>・エネルギー効率の向上</li><li>・クリーンビューティーなどのエシカルな製品の販売機会拡大</li></ul>
物理的リスク (主に4℃)	急性	<ul style="list-style-type: none"><li>・自然災害による生産活動の停止●</li><li>・自然災害による物流機能の断絶</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>・環境にやさしい製品</li><li>・気候対応型ソリューションの開発の販売機会拡大</li></ul>
	慢性	<ul style="list-style-type: none"><li>・降雨や気象の変化による、原材料の調達コストの増加●</li><li>・水不足による生産活動の停止●</li></ul>	

●がついている要因は定量分析も実施しています。

詳細なリスク分析を含めた気候関連財務情報開示レポートは、当社企業情報サイトで公開しています。

[https://corp.shiseido.com/jp/sustainability/env/pdf/risks\\_report.pdf](https://corp.shiseido.com/jp/sustainability/env/pdf/risks_report.pdf)

## リスクマネジメント

資生堂は2022年も、事業中長期の事業戦略の実現に影響を及ぼす可能性のあるリスクを総合的・多面的な手法を用いて抽出し、特定しました。その中には、「環境・気候変動」「自然災害・人的災害」といったサステナビリティ領域のリスクも含まれています。気候関連リスクも、事業継続や戦略に影響を及ぼす要因の1つとして科学的または社会経済的なデータに基づいて分析され、気候変動や自然災害に関わるリスクとして全社のリスクマネジメントに統合されます。特定されたリスクは、重要度に応じて、「Global Risk Management & Compliance Committee」や「Global Strategy Committee」、取締役会にて対応策などが審議される体制となっています。

## 指標と目標

資生堂は、CO<sub>2</sub>排出量削減を目標として設定し、また定期的に気候変動に伴う状況をモニタリングし、対応策を講じることで、リスクの緩和に貢献しています。特にScope 1およびScope 2のCO<sub>2</sub>排出量については2026年までにカーボンニュートラルを達成することを目標として設定しました。

また、バリューチェーン全体におけるCO<sub>2</sub>排出量削減目標に関しては、1.5℃シナリオにて2030年に向けた目標に対して、SBTイニシアティブ（SBTi）<sup>※1</sup>の認証を取得し、CO<sub>2</sub>排出量削減に取り組んでいます。

気候関連リスクと機会の評価の詳細については、「気候関連財務情報開示レポート」、「サステナビリティレポート」をご参照ください。

※1 パリ協定目標達成に向け、企業に対して科学的根拠に基づいた温室効果ガスの排出量削減目標を設定することを推進している国際的なイニシアティブ

## サステナブルパッケージと循環型モデルの推進

資生堂は、海洋プラスチックゴミ問題は、グローバルで喫緊に解決すべき環境課題と認識し、サステナブルな容器包装の開発など対応を強化しています。

資生堂独自の容器包装開発ポリシー5Rs(Respect（リスペクト）・Reduce（リデュース）・Reuse（リユース）・Recycle（リサイクル）・Replace（リブレース））を前提としたイノベーションを通して、2025年までに100%サステナブルな容器を実現するという目標を掲げています。容器の軽量化や「つめかえ・つけかえ」容器の拡大などによるプラスチック使用量の削減、分別しやすい容器設計や単一素材(モノマテリアル)によるリサイクルの促進や再生素材(PCR)を使用するなど環境負荷軽減を推進しています。

また、2022年には、積水化学工業株式会社、住友化学株式会社と協業し、プラスチック製化粧品容器を回収し、分別することなく資源化、原料化を経て、容器として再生する一連の循環モデル構築に向けた取り組みを開始しました。今後は、3社が企業の垣根を超えて連携するとともに、関連する業界や企業にも参加を働きかけ、サーキュラーエコノミーの実現を目指します。



### CDPにおける気候変動調査での最高評価獲得

当社は、国際的な環境調査・情報開示を行う非政府組織であるCDP<sup>※1</sup>の気候変動に関する調査において、最高評価にあたる「Aリスト企業」に選定されました。2022年は、過去最高の約18,700社の企業が調査に応じ、当社を含む日本企業74社が気候変動の「Aリスト企業」に選定されました。当社は、気候変動に関わる温室効果ガス削減目標として「2026年カーボンニュートラル達成<sup>※2</sup>」を掲げ、工場や事業所における継続的な省エネルギーの取り組みに留まらず、CO<sub>2</sub>排出量削減および環境負荷軽減に積極的に取り組んでいます。2022年には、バリューチェーン全体におけるCO<sub>2</sub>排出量削減目標に対してSBTイニシアティブ（SBTi）からの認定取得やRE100<sup>※3</sup>への加盟、TCFD<sup>※4</sup>に準拠したリスクと機会の分析および対応策の開示と、全世界の工場や事業所において再生可能エネルギーの導入を積極的に行いました。具体的なCO<sub>2</sub>排出量削減の活動の姿勢が高く評価されたものと考えています。

- ※1 CDPは、130兆米ドル以上の資産を持つ680社以上の機関投資家と、6.4兆米ドルの調達支出を持つ280社の大手購買企業の要請に基づき、毎年、企業や自治体に環境への影響やリスク等に関するデータの開示を要請し、環境対策を促すことを主な活動としている
- ※2 資生堂全事業所、Scope1・2
- ※3 100%Renewable Electricityの略で、事業で使用する電力の再生可能エネルギー100%化にコミットする企業で構成される国際的なイニシアティブ
- ※4 Task Force on Climate-related Financial Disclosures の略で、主要国の中央銀行や金融規制当局などが参加する国際機関である金融安定理事会（FSB）によって2015年12月に設立されたタスクフォース



## 社会課題への取り組み

資生堂は、1872年の創業以来、多様な価値観やライフスタイルのアップデートを通して時代を切り開き、心豊かな生き方を提案してきました。一方、現在の社会環境はかつてなく急激に変化し、既成概念や慣習、働き方にも多大な影響を与えています。新型コロナウイルス感染症拡大は社会的に困窮している人々の状況を悪化させるなど、課題は一層深刻になっています。私たちは、人は本来、多様であるという認識のもと、一人ひとりが自分らしい人生を実現できるインクルーシブな社会の実現に向け、ダイバーシティ&インクルージョン（D&I）を重要な経営戦略テーマと位置づけています。「女性のエンパワーメント」と「美の力によるエンパワーメント」を戦略の柱とし、社内におけるD&Iの取り組みや事業活動の実績をいかした社会貢献を推進していきます。

そのひとつに、英国発祥のグローバルイニシアティブとして、企業の意思決定機関における健全なジェンダーバランスを目指す「30% Club Japan（2019年5月発足）」へ参画しています。日本企業の役員<sup>※1</sup>に占める女性比率の向上（2030年をめどにTOPIX100企業で女性役員の比率30%<sup>※2</sup>を達成）を目標とし、当社代表取締役 会長 CEO 魚谷雅彦が会長を務め、TOPIX100を中心とした33社<sup>※3</sup>の企業トップとの議論、また、大学、インベスターとの連携など、日本企業ひいては日本社会のジェンダーギャップ解消に向けた取り組みを進めています。

一人ひとりが尊重され、誰もが持てる能力を発揮できるインクルーシブな社会が人々の幸福につながると信じ、企業使命である「BEAUTY INNOVATIONS FOR A BETTER WORLD（美の力でよりよい世界を）」の実現に取り組んでいきます。

※1 役員は取締役と監査役と定義

※2 TOPIX100の取締役会における女性役員比率（監査役会設置企業は監査役を含む）

※3 2022年12月末時点(2023年3月時点では34社)



TOPIX社長会



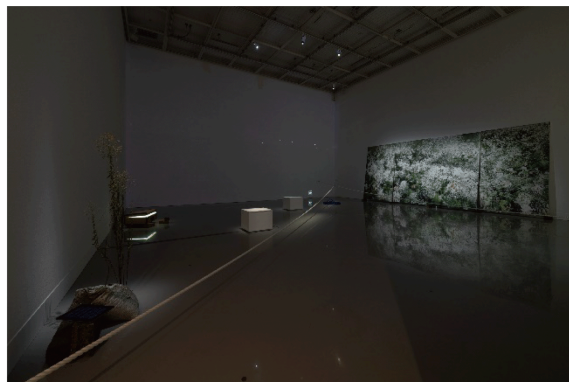


### 資生堂ギャラリーにおける「第八次椿会 ツバキカイ 8 このあたらしい世界」の開催

創業から150年にわたる資生堂のヘリテージを成す要素の一つに、アートへの取り組みがあります。現存する日本で最古の画廊といわれる資生堂ギャラリーでは、1919年のオープンより「新しい美の発見と創造」に取り組み、日本の芸術文化の振興に寄与してきました。資生堂ギャラリーを代表する展覧会の一つである「椿会」は、第二次世界大戦で一時中断していた資生堂ギャラリーの活動を、1947年に再開するにあたり誕生したグループ展です。アートが人々に希望を与え、勇気をもたらすという信念に基づき、戦争や災害、不況などで世の中が閉塞状況にあるときにも再興を願い開催してきました。誕生から70年以上にわたり継続し、これまで合計86人の作家に参加いただきました。

2021年からスタートした「第八次椿会」のメンバーは杉戸洋、中村竜治、Nerhol（ネルホル）、ミヤギフトシ、宮永愛子、目[mé]の6組。ジャンルを超えた活動やコラボレーション、チームでの制作などを行う、今の時代を代表するアーティストたちです。同時代のアーティストたちと共に、コロナ後の「あたらしい世界」について考えています。2年目となる2022年は、「豊かさ」について考える場を作ることを試みました。8月27日から12月18日までの3ヶ月以上にわたり開催した展覧会には、延べ12,000人もの方々に来場いただきました。

今、我々の住む世界は大きな転換期にあります。先の予測ができない不確かな時代において、アートは未来を知るヒントや勇気を与えてくれます。資生堂はアートを通して、これからも人々の心を豊かにすることを目指し、社会への貢献を果たしていきます。



「第八次椿会 ツバキカイ8 このあたらしい世界 2nd SEASON “QUEST”」会場風景

撮影：加藤健

## 次世代を担うリーダーの人財開発施設として「Shiseido Future University」設立

当社は、創業150周年の記念事業として、次世代を担うリーダーの人財開発施設「Shiseido Future University」を、創業の地である銀座（東京都中央区）に設立することを決定しました。2023年秋にオープン予定です。当社のCEOである魚谷雅彦は、人財は当社の最大の資産であり、これまでも人財への投資こそが企業価値を高めると強く信じ、「PEOPLE FIRST」の経営理念を掲げてきました。「Shiseido Future University」を通じて、さらに人的資本への投資を強化していきます。具体的には、最先端でグローバルレベルのビジネススクールの学びと、美への感性や心の豊かさを創業以来追求してきた資生堂のヘリテージへの学びを掛け合わせたオリジナルカリキュラムで人財開発を行います。“戦略性”や“リーダーシップ”、“感性”を身につけ、イノベーションを起こしビジネスを成長させることでよりよい社会の実現に貢献できる、グローバルビューティーカンパニーのリーダーにふさわしい人財を開発していきます。



ワークショップスペース

当社はこれらの活動を通じて、“世界で勝てる日本発のグローバルビューティーカンパニー”を目指し、100年先も輝き続ける企業となれるよう取り組みを継続してまいります。株主のみなさまにおかれましては、引き続き変わらぬご支援を賜りますようお願い申し上げます。



## 2 【事業等のリスク】

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

なお、文中の将来に関する事項は、有価証券報告書提出日(2023年3月24日)現在において当社グループが判断したものです、ここに掲げられている項目に限定されるものではありません。

当社では、「あらゆるステークホルダーとの信頼関係を築き、経営戦略の実現を一層確実なものとする」と主眼に置いてリスクマネジメントを推進しています。そのため、リスクを戦略実現に影響を与える「不確実性」と捉え、脅威だけでなく、機会も含めた概念として定義し、必要な体制を構築するとともに、積極的かつ迅速に対応策を講じています。

定期的に当社グループのリスクを特定し対応策等を審議する体制として、当社CEOを委員長とし各地域CEOおよび当社エグゼクティブオフィサー等をメンバーとする「Global Risk Management & Compliance Committee」や「Global Strategy Committee」を設置しています。また、リスクに関連する情報は、グループCLO（チーフリーガルオフィサー）直轄のリスクマネジメント部門に集約されます。

2022年度は、総合的・多面的な手法（ホリスティックアプローチ）を用いて全社的に重要なリスクを抽出しました。具体的には、当社エグゼクティブオフィサー、各地域CEOおよび社外取締役のリスク認識を把握するインタビュー、ならびに各地域で実施した地域ごとのリスク評価、当社関連機能部門との情報交換等を元に、リスクマネジメント部門による分析や外部有識者の知見を加えて、中期経営戦略である「SHIFT 2025 and Beyond」の達成に影響を及ぼす可能性のあるリスクを特定しました。

そして、それらのリスクについて、以下表1のとおり、「ビジネスへの影響度」、「顕在化の可能性」、「脆弱性」の3つの評価軸を設定し、上記Committeeや個別会議などを通じて、リスクの優先付けおよび対応策の検討・確認を行いました。

表1 <リスクの評価軸>

ビジネスへの影響度	・リスクが顕在化した場合の経営成績（売上等）に与える定量的な影響 ・当社の企業・ブランドイメージ、カルチャーに与える定性的な影響
顕在化の可能性	・リスクが顕在化する可能性の程度や時期
脆弱性	・リスクの対応策の十分性 ・外的要因による、リスクの発生制御の可否

アセスメントの結果抽出された計21の重要リスクは、以下表2のように、「生活者・社会に関わるリスク」、「事業基盤に関わるリスク」、そして「その他のリスク」の3つのリスクカテゴリーに分類し対応しています。

また、リスクごとにリスクオーナーを設定し、対策の責任を明確化し、さらに透明性の高いモニタリングを実施するため、推進状況を定期的に上記Committeeおよび取締役会にて議論する仕組みを構築・運用しています。


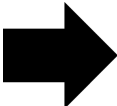
表2＜資生堂グループ重要リスクの抽出結果＞



生活者・社会に関わるリスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>・生活者の価値観変化</li> <li>・デジタル化の加速</li> <li>・最先端のイノベーション</li> <li>・企業・ブランドレピュテーション</li> <li>・環境・気候変動</li> <li>・ダイバーシティ&amp;インクルージョン</li> <li>・自然災害・人的災害</li> <li>・感染症</li> <li>・地政学的問題</li> </ul>
事業基盤に関わるリスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>・優秀な人財の獲得・維持と組織風土</li> <li>・ビジネス構造改革</li> <li>・業務上のインフラ</li> <li>・サプライネットワーク</li> <li>・コンプライアンス</li> <li>・規制対応</li> <li>・品質保証</li> <li>・ガバナンス体制</li> <li>・情報セキュリティ・プライバシー</li> </ul>
その他のリスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>・為替変動</li> <li>・事業投資</li> <li>・重要な訴訟等</li> </ul>

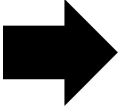
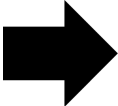
当連結会計年度のリスクアセスメント結果で特筆すべき点として、各リスクの結びつきがますます強固となり、それに伴い各リスクの対応策の相互関係は強まりつつあることが挙げられます。加えて、当社では「生活者の価値観変化」「地政学的問題」「優秀な人財の獲得・維持と組織風土」「品質保証」「情報セキュリティ・プライバシー」の5つのリスクについて、昨年度と比較しリスクレベルが急上昇しているリスクとして特定し、対応を強化しています。また、独自の価値を有するブランドの育成や、美容機器やインナービューティーカテゴリーなどの新たな事業開発に伴い、重要度が増している「規制対応」を新たな重要リスクとして追加しています。

次項より重要リスクごとに、戦略実現に向けた主要な取り組み、想定される不確実性（脅威・機会）、対応策の概要およびリスクレベルの変化を記述します。なお、記述内容は、2023年3月24日時点におけるものです。

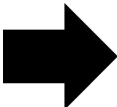
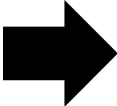

<生活者・社会に関わるリスク>

リスク	戦略実現に向けた主要な取り組み/ その取り組みに影響を与える不確実性（脅威・機会）・対応策	リスクレベルの 変化（昨年比）
生活者の価値観変化	<p>〔戦略実現に向けた主要な取り組み〕</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・プレミアムスキンケア領域への注力。</li> <li>・自社開発・オープンイノベーション・戦略的M&amp;Aを組み合わせた事業ポートフォリオの強化。</li> <li>・インナービューティー事業の開発。</li> <li>・クロスボーダーマーケティングの強化。</li> </ul> <p>〔不確実性〕</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・生活者の「美」に関する価値観や化粧品・インナービューティーに対するニーズ、価格の受容性、購買タッチポイントを含む購買行動の多様化への対応が遅延する、あるいは不十分で競合に機会を奪われる可能性。（脅威）</li> <li>・生活者の価値観変化に対応したマーケティング戦略により、計画以上の売上・利益につながる可能性。（機会）</li> </ul> <p>〔対応策〕</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・お客さまを中心にオンラインだけでなく、オフライン（店頭）での魅力的なテラーメイド体験の提供を強化。</li> <li>・生活者の価値観の多様化に対応するブランドポートフォリオ強化。</li> <li>・グローバル本社を中心とした人財の多様性加速。</li> <li>・他社とのオープンイノベーションによる価値・事業開発。</li> <li>・市場情報に関する専門部署を設置し、生活者情報を適宜適切に入手。</li> </ul>	
デジタル化の加速	<p>〔戦略実現に向けた主要な取り組み〕</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・全社視点での戦略、人財、テクノロジー、プロセスのデジタル化を推進。</li> <li>・グローバル本社・各地域本社・事業の目標達成、コスト効率の向上、コンプライアンスリスク軽減をサポートするためのプラットフォーム、ツール、プロセス、KPIの標準化・アクティベーションと効果測定を推進。</li> <li>・社内外のプライバシー規制に準拠した形でお客さまデータを獲得・分析し、デジタルCRMを活用した個客マーケティングを推進。顧客エンゲージメントの獲得・維持を強化。</li> </ul> <p>〔不確実性〕</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・デジタルを活用した事業モデル・価値提供の変革・データやプロセスなどの標準化のスピードが競合他社に対し劣後した場合、コンプライアンスリスクやコストが上昇し、市場シェアが低下する可能性。（脅威）</li> <li>・オンラインとオフライン（店頭）を融合させ、当社独自の顧客体験を提供することによるより強力な価値提供の可能性。（機会）</li> </ul> <p>〔対応策〕</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・グローバル本社・各地域本社のチーフデジタルオフィサー（CDO）およびデジタル・リーダーシップチーム間の四半期ごとの地域ミーティングを通じた、各種施策の進捗確認・標準KPIに基づいた成果レビューの実施。</li> <li>・デジタルに最適化したチーム構築・採用・人財育成をサポートするデジタル・ワークフォースプランニングの導入。</li> <li>・顧客とのパーソナライズされたエンゲージメントを深化させるビューティテック領域の開発促進、独自の肌診断デジタルサービス、コンテンツの強化。</li> <li>・オンラインおよび店頭でお客さまに提供するサービス・技術を通じたファーストパーティデータの取得の更なる推進。</li> <li>・ステージゲートプロセスの導入およびR&amp;D、経営戦略、IT部門と連携した投資管理モデルの構築による、ガバナンスモデルの強化・推進。</li> <li>・グローバル本社・一部地域本社におけるメタバースおよびWeb 3.0ステアリングコミティの設立による、各種イノベーション施策の推進。</li> </ul>	


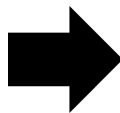
リスク	戦略実現に向けた主要な取り組み/ その取り組みに影響を与える不確実性（脅威・機会）・対応策	リスクレベルの 変化（昨年比）
最先端のイノベーション	<p>〔戦略実現に向けた主要な取り組み〕</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・独自のR&amp;D理念「DYNAMIC HARMONY」の策定と実行による研究の選択と集中。</li> <li>・プレミアムスキムビューティー領域における研究開発の強化。</li> <li>・研究開発投資：売上高比率3%程度に設定し推進。</li> <li>・各地域本社における研究開発と規制対応の強化。</li> </ul> <p>〔不確実性〕</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・開発技術が類似技術や代替技術の出現により陳腐化する、あるいは各国の薬事規制により開発技術が使用できなくなり、生活者に新たな価値を提供できなくなる可能性。（脅威）</li> <li>・短期視点での新技術の投入や、中長期的視点での基盤研究やサステナビリティを加速する代替原料や処方開発の停滞、またはM&amp;Aや外部との共同事業の進捗が遅延するなどの理由により、意図したシナジー効果を実現できなかった結果、生活者のニーズと合致した価値を提供できず、競争劣後となる可能性。（脅威）</li> <li>・サービス・プロセス・組織などの領域における画期的なイノベーションによる価値創造が生活者に新たな価値を提供し、当社の競争優位を決定づける可能性。（機会）</li> </ul> <p>〔対応策〕</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・化粧品R&amp;Dへの投資・リソースの拡大継続。</li> <li>・研究におけるコアテクノロジー領域を特定し、それぞれで短期～長期の戦略を明確化することにより、投資対効果の高いリソース配分を実現。</li> <li>・画期的な研究成果を最大限に活用するため、ブランド横断で商品化するシーズを設定、さらにそのことを生活者に効果的に伝えるための戦略的コミュニケーションを実施。</li> <li>・他社との協業によるイノベーション強化の実現を目的とした、イノベーションセンターの新研究開発拠点の設立。</li> <li>・最先端の設備を持つ那須工場、大阪茨木工場、福岡久留米工場の稼働。</li> <li>・生活者のトレンドの変化に焦点を当て、外部機関との共同研究や、ベンチャー企業の知見の活用を強化。</li> <li>・オープンイノベーションプログラム「fibona」をはじめとするスタートアップ企業とのコラボレーションなど、外部との共創。</li> <li>・研究開発投資対効果を測る指標（売上高研究開発費比率、研究員数、研究拠点数、特許出願数、論文数、シーズ創出数・活用数等）を設定し、モニタリング。</li> <li>・イノベーション人材育成のため、外部機関への戦略的人財の派遣を拡大。</li> </ul>	
企業・ブランドレピュテーション	<p>〔戦略実現に向けた主要な取り組み〕</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ブランド価値向上のため、デジタルマーケティングを含めた積極的なマーケティング活動を実施。</li> <li>・コーポレートブランドや各ブランドのイメージ形成を狙いに、アンバサダーやインフルエンサーを起用し、積極的なマーケティング活動を展開。</li> </ul> <p>〔不確実性〕</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・当社の発信内容や、当社が起用したアンバサダーやインフルエンサーによる言動に対する社会的批判がその真偽に関わらず拡散し、当社イメージを低下させる可能性。（脅威）</li> <li>・模倣品などが流通し、本来の当社の提供する価値が生活者に届かずブランドイメージを低下させる可能性。（脅威）</li> </ul> <p>〔対応策〕</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ソーシャルメディアポリシーを定め社内に周知徹底。</li> <li>・ブランドホルダーのマーケティングやコミュニケーション担当社員を対象としたブランドイメージ維持・向上のための教育を推進。</li> <li>・倫理的、社会通念上の視点から批判される可能性がある表現や言動の予防のため、宣伝・広告等の発信情報や起用アンバサダー・インフルエンサーの事前チェックシステムを導入。</li> <li>・WEBサイトおよびソーシャルメディアのモニタリングによりネガティブ情報の早期発見および対応を実施。</li> <li>・模倣品対策については行政との連携による摘発などの対策を実施。</li> </ul>	

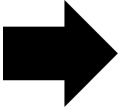
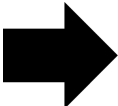
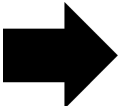
リスク	戦略実現に向けた主要な取り組み/ その取り組みに影響を与える不確実性（脅威・機会）・対応策	リスクレベルの 変化（昨年比）
環境・気候変動	<p>〔戦略実現に向けた主要な取り組み〕</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・よりよい世界の実現に向けた取り組みとして、本業であるビューティー事業そのものを通じて、社会課題の解決や人々が「幸福を実感できる」サステナブルな社会の実現に向けアクションを実行。</li> <li>・「地球環境の負荷軽減」「サステナブルな製品の開発」「サステナブルで責任ある調達の推進」の3つのコミットメント達成に向け、活動を推進。</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ことや、購買動機の低下に影響を与える可能性。（脅威）</li> <li>・環境課題、特に気候変動に伴うリスク対応が不十分だと、事業や財務に負の影響を与えるだけでなく、企業価値の低下につながる可能性。（脅威）</li> <li>・サステナブルな商品の開発等の取り組みが、生活者をはじめとする社会からの信頼獲得に貢献し、ビューティーにおける新たな社会価値を創出することで、当社企業価値を飛躍的に向上させる可能性。（機会）</li> </ul> <p>〔対応策〕</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・Sustainability Committeeを定期的に開催し、中長期戦略の立案とKPIの設定、サステナビリティ関連課題の審議と決議、グローバル本社および実行責任を持つ地域本社の関連部門間での実行状況のモニタリングを実施。</li> <li>・各ブランドにおけるサステナビリティ対応やSDGsの実現のための活動を推進。</li> <li>・2024年末までに、すべての工場と物流センターにおいてISO14001の認証取得に向け推進。</li> <li>・企業としての方針や取り組みとKPIをまとめたサステナビリティレポートの発行。</li> <li>・環境対応パッケージを通じたお客さまとともに環境負荷軽減に貢献する取り組みの推進。</li> <li>・認証パーム油および認証紙への切り替えの推進。</li> <li>・主な環境負荷軽減項目（CO<sub>2</sub>・パーム油・紙・水・廃棄物）の中期的目標設定・開示と、達成に向けての推進。</li> <li>・「気候関連財務情報開示タスクフォース（TCFD）」への賛同と、その提言に基づき、気候変動リスクが事業に与える影響を定性的・定量的に分析したシナリオと想定される財務影響、具体的アクションを策定、情報を開示。</li> </ul>	
ダイバーシティ＆インクルージョン	<p>〔戦略実現に向けた主要な取り組み〕</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・「ジェンダー平等」「美の力によるエンパワーメント」「人権尊重の推進」の3つのコミットメント達成に向け、グローバル本社、地域本社、ブランドが国際機関やNGOなどステークホルダーとも連携しつつアクションを展開。</li> <li>・特に日本において、世界に大きく後れをとっている「女性活躍」について、自社内のみならず、他企業への情報支援によって日本企業、また日本社会全体の変革を牽引。</li> </ul> <p>〔不確実性〕</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・当社の強みである、ダイバーシティ＆インクルージョンの領域において、取り組みが十分でないと生活者をはじめとする社会からの信頼を失う可能性（脅威）</li> <li>・ダイバーシティ＆インクルージョン促進のための取り組みが、社会価値を創造し、生活者をはじめとする社会からの信頼獲得に貢献する可能性（機会）</li> <li>・ダイバーシティ＆インクルージョンが根付いた組織風土によって、多様性に富んだ優秀な人財を獲得・維持でき、結果イノベーションが促進され、当社の企業価値を飛躍的に向上させる可能性。（機会）</li> </ul> <p>〔対応策〕</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・中長期戦略の立案とKPIの設定、グローバル本社および地域本社の関連部門を巻き込んだ推進状況のモニタリングを実施。</li> <li>・各ブランドにおいてサステナビリティやSDGsの実現のための活動を推進。</li> <li>・企業としての方針や取り組みとKPIをまとめたサステナビリティレポートの発行。</li> <li>・日本企業の役員に占める女性比率向上を目指す「30%Club Japan」に参画、当社CEOがチェアとしてTOPIX社長会の活動をリード。</li> <li>・がんサバイバーの方々のQOL（クオリティー・オブ・ライフ＝生活の質）向上を支援するプログラム「SLQM（Shiseido Life Quality Makeup）」「LAVENDER RING MAKEUP &amp; PHOTOS WITH SMILES」を通じた“化粧の力”の活用機会の拡大。</li> </ul>	



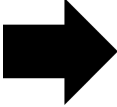


リスク	戦略実現に向けた主要な取り組み/ その取り組みに影響を与える不確実性（脅威・機会）・対応策	リスクレベルの 変化（昨年比）
自然災害・人的災害	<p>〔戦略実現に向けた主要な取り組み〕</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・グローバルでの成長基盤の再構築のための人財や経営インフラの強化。</li> </ul> <p>〔不確実性〕</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・昨今の世界各地における地震・水害・竜巻等の自然災害、テロ・暴動等による社員の安全に危害を及ぼす人的被害や物的被害、サプライチェーンへの影響が事業や供給を停滞させる可能性。（脅威）</li> </ul> <p>〔対応策〕</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・グローバル本社および各地域の重要拠点においてBCP（事業継続計画）を策定し従業員に対して安全教育を実施、国内外の拠点において定期的に訓練を実施。</li> <li>・新工場の設立等により、危機発生時においても柔軟かつ継続的な供給を可能とするグローバルサプライネットワークを強化。</li> </ul>	
感染症	<p>〔戦略実現に向けた主要な取り組み〕</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・グローバルでの成長基盤の再構築のための人財や経営インフラの強化。</li> <li>・デジタル事業モデルへの転換と組織構築の加速。</li> </ul> <p>〔不確実性〕</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・新型コロナウイルス感染の再拡大や同様のパンデミックの発生により消費が停滞し、売上・利益等が低下する可能性。（脅威）</li> <li>・感染症拡大による生活者の価値観・ニーズの変化に迅速かつ柔軟に対応することで、市場での競争優位を確保できる可能性。（機会）</li> </ul> <p>〔対応策〕</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・新型コロナウイルスの感染拡大を受け、社員の安心・安全を第一に考え、グローバル本社ならびに各地域において対策本部を設置。</li> <li>・感染症に特化したBCPを策定し、対応体制を継続的に強化。</li> </ul>	
地政学的問題	<p>〔戦略実現に向けた主要な取り組み〕</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・成長ドライバーとなる地域・事業への重点投資。</li> <li>・収益性向上のための事業基盤再構築。</li> </ul> <p>〔不確実性〕</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・当社進出国において対日感情が悪化した場合に、当社商品がボイコットされる可能性。（脅威）</li> <li>・当社進出国における政治的不安に起因し、事業環境が悪化する可能性。（脅威）</li> <li>・世界的な物価上昇による原材料の価格高騰を商品やサービスの価格に転嫁した結果、当社の商品に対する生活者の購買意欲が減退し、収益性が悪化する可能性。（脅威）</li> <li>・当社進出国の政治状況の不安定化、各国間の外交関係の緊迫化、紛争の発生により、事業環境が悪化した結果、当社グループの商品の生産、供給および販売体制に悪影響を及ぼす可能性。（脅威）</li> </ul> <p>〔対応策〕</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・プレミアムスキューター事業の成長加速。</li> <li>・各地域の売上バランスの適正化。</li> <li>・危機発生時においても柔軟かつ継続的な供給を可能とするグローバルサプライネットワークの強化。</li> <li>・有事の際を想定した全社的対応事項の洗い出し・検討。</li> </ul>	


＜事業基盤に関わるリスク＞

リスク	戦略実現に向けた主要な取り組み/ その取り組みに影響を与える不確実性（脅威・機会）・対応策	リスクレベルの 変化（昨年比）
優秀な人財の獲得・ 維持と組織風土	<p>〔戦略実現に向けた主要な取り組み〕</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・「PEOPLE FIRST」の考えのもと、イノベーションを起こし、新たな価値を創造する人財を育成・獲得。</li> <li>・「OUR PRINCIPLES(TRUST 8)」として、全社員が持つべき8つの心構えを設定。</li> </ul> <p>〔不確実性〕</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・優秀な人財の獲得・維持が計画どおり進捗せず経営計画を実現する人財が不足する可能性。（脅威）</li> <li>・優秀な人財の獲得・維持により、グローバル市場での競争優位を確保できる可能性。（機会）</li> <li>・業務特性に合わせた働き方改革の推進により、組織の生産性が更に高まる可能性。（機会）</li> </ul> <p>〔対応策〕</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・社員とのコミュニケーションや対話を通じた、透明性の高いリーダーシップとガバナンスが根付いた組織風土の継続的な醸成。</li> <li>・「リモートワーク」と「オフィスワーク」を組み合わせた、最大の成果を出すための働き方（資生堂流ハイブリッドワークスタイル）や、副業許可など、柔軟性・多様性を認める職場の整備と社員の健康管理の推進。</li> <li>・グローバル人事データベースの導入、パフォーマンスマネジメントの統一化を通じ、適材適所で優秀な人財を登用。</li> <li>・ジョブ型雇用など、貢献度に対応した職務等級制度・処遇報酬制度の導入による人事評価の透明性確保と社員のモチベーション向上。</li> <li>・資生堂インタラクティブビューティー株式会社を通じ、デジタル事業モデルへの転換・構築、IT・デジタルの能力強化を加速。</li> <li>・グローバルリーダーシッププログラムや女性リーダー育成プログラム等の開催、競争力を持つ報酬水準の設定やグローバルモビリティなど、トータルリワードの提供により人財のリテンションを強化。</li> </ul>	
ビジネス構造改革	<p>〔戦略実現に向けた主要な取り組み〕</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・不採算・非中核事業の売却や撤退による構造改革や、原価・販売費および一般管理費等の最適化に向けた改革を推進。</li> </ul> <p>〔不確実性〕</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・各地域・部門におけるビジネスの構造改革が狙いどおりに進まず、収益性およびキャッシュ・フローの改善が停滞することにより経営計画の達成に影響を及ぼす可能性。（脅威）</li> <li>・新型コロナウイルス等の影響により、市場回復のタイミングが想定以上に遅れ、生活者の購買意識・行動が変化した結果、経営計画に影響を及ぼす可能性。（脅威）</li> <li>・中国および米州での経済成長の鈍化に伴い、化粧品市場の成長が想定以下となり、経営計画に影響を及ぼす可能性。（脅威）</li> <li>・欧米の収益性改善、日本のローカル事業を中心とした基盤再構築、中国における強固な成長基盤の確立等を通じ、グローバル市場にて競争優位を築ける可能性。（機会）</li> </ul> <p>〔対応策〕</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・全体戦略の構築と実行管理、迅速な意思決定および各地域構造と部門の改革案の策定と実行サポートを目的とするCEO直轄のグローバルトランスフォーメーション委員会の設置・推進。</li> </ul>	

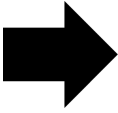
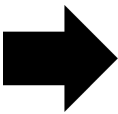
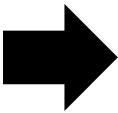
リスク	戦略実現に向けた主要な取り組み/ その取り組みに影響を与える不確実性（脅威・機会）・対応策	リスクレベルの 変化（昨年比）
業務上のインフラ	<p>〔戦略実現に向けた主要な取り組み〕</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>商品の調達・生産・販売に係る情報システムや、業務管理システム、主要業務プロセスのグローバルでの高度化・効率化。</li> </ul> <p>〔不確実性〕</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>各国の当社事業所のITシステムの再構築・移行の導入が計画より遅延する、もしくは導入後にトラブルにより意図したとおりに動作しないことで、グローバルでの経営基盤の向上を阻害し経営計画に影響を及ぼす可能性。（脅威）</li> <li>グローバルでのITシステムの最新化により更に事業基盤が強固なものとなり、競争力が向上する可能性。（機会）</li> </ul> <p>〔対応策〕</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>社内に専門組織を設置し、グローバルでのITシステムおよび業務プロセスの標準化と最新化を図る「FOCUS」プロジェクトを着実に推進。</li> <li>堅固なシステム導入方法に基づき推進することで、ビジネス・システム・人財の準備体制を確保。</li> <li>高可用性グローバルクラウドITインフラを導入し、レジリエンスを確保。</li> <li>必要な場合には、コンティンジェンシープランを発動し、業務への影響を回避。</li> </ul>	
サプライ ネットワーク	<p>〔戦略実現に向けた主要な取り組み〕</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>中長期的に安定した生産体制を確立するため、国内での新工場や、新サプライチェーン拠点を建設し、順次稼働。</li> <li>グローバルサプライチェーンマネジメントの強化。</li> <li>生産と供給における継続的なプロセス改善と最新技術への投資。</li> <li>安心・安全とサステナビリティへの注力。</li> </ul> <p>〔不確実性〕</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>円安や世界的な物価上昇等の経済的要因に起因する原材料の価格高騰、需要逼迫、サプライヤーの事業撤退や、自然災害、サプライヤーのサイバー被害などにより、供給が遅延し安定的な商品の生産ができなくなる可能性。（脅威）</li> <li>国内の工場体制により、日本の高品質のものづくりの強みを活かし、生活者への提供価値を高める可能性。（機会）</li> </ul> <p>〔対応策〕</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>化粧品製造に不可欠な原料などについて、サプライヤーのマルチソース化や緊急時に備えた在庫の確保、サプライヤーとの戦略的な連携による供給体制の強化。</li> <li>「資生堂グループサプライヤー行動基準」の遵守状況のモニタリング強化。</li> </ul>	
コンプライアンス	<p>〔戦略実現に向けた主要な取り組み〕</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>デジタル、ビューティテック、ウェルネス、新たなM&amp;A等の新たなビジネスモデルによる成長基盤の再構築のためのグローバルでの法令遵守体制強化。</li> </ul> <p>〔不確実性〕</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>当社の遵守する世界各国の法規制（製品安全、原材料やラベル、労働安全衛生、知的財産、反独占や競争、データプライバシー、環境、雇用と労働、税金、製品訴求、コーポレートガバナンス、適時開示などに関する法規制）について、予期せぬ変化があった場合における、事業コストに重大な影響を与える可能性。また、万が一遵守できなかった場合における、会社が民事上の賠償金や刑事上の罰金を科され、会社のレピュテーションに影響が及ぶ可能性。（脅威）</li> </ul> <p>〔対応策〕</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>グループCLOを設置し、各地域の法務責任者と連携することでグループ全体の法令遵守体制を強化。お客さまと社員の安全を守る迅速かつ効果的な行動を確実にすべく、発生地域や市場で対応チームを立ち上げ対応。</li> <li>全社員に「資生堂グループ倫理行動基準」の遵守を求め、働き方の枠組みと倫理的な企業風土を醸成。また、お客さまデータの取扱いに加え、腐敗防止、反独占、ハラスメント、差別、プライバシーなどのコンプライアンス分野についても研修・啓発を実施。</li> <li>社員の匿名通報窓口を電話やウェブ上で提供し、倫理行動基準違反の通報受付・対応を実施。</li> </ul>	



リスク	戦略実現に向けた主要な取り組み/ その取り組みに影響を与える不確実性（脅威・機会）・対応策	リスクレベルの 変化（昨年比）
規制対応	<p>〔戦略実現に向けた主要な取り組み〕</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・グローバル本社が中心となり、新しい環境に関する法規制や社会動向について情報収集・リスク分析を実施し、海外を含む関連部門と情報を共有化し、イノベティブな商品やサービスをスムーズにローンチする体制を強化。</li> </ul> <p>〔不確実性〕</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・さまざまな国・地域における規制強化に準拠した商品開発を適切に行うことができれば、当社の技術や化粧品が規制の対象となり、研究開発が停滞する、もしくは製造・販売が禁止され、事業計画に多大な影響がおよび、また社会や生活者からの信頼を失う可能性。（脅威）</li> </ul> <p>〔対応策〕</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・グローバル本社内に各国の薬事等の規制動向のモニタリングや戦略を策定する部門を設置。</li> <li>・ISO14001のシステムに基づいて環境法規制などの遵守評価を実施し、法令遵守を徹底。</li> </ul>	
品質保証	<p>〔戦略実現に向けた主要な取り組み〕</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・安心・安全な商品の提供は、全戦略の基盤となる当社の重要な価値であり、競争優位の源泉であるとの認識のもと、商品の設計から生産、販売まで高レベルで品質保証・管理を徹底。</li> </ul> <p>〔不確実性〕</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・全社的に品質保証・管理に対する当社の高い基準の適用が不十分となり、商品のライフサイクル全般にわたり、安全かつ安心な商品を生活者へ提供し続けることができない可能性。（脅威）</li> <li>・日本の高い品質水準と同等の商品を日本国外でも生産し、世界中で高品質な商品を生活者へ提供することで、特に日本国外でのブランドイメージが高まり、より多くの生活者の支持を得ることができる可能性。（機会）</li> </ul> <p>〔対応策〕</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・「品質保証の基本指針」、「グローバル品質ポリシー・ガイダンス」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。</li> <li>・品質保証におけるガバナンス・リスクアセスメント・業務手順の強化を目的とする社長直結のプロジェクトを設置し、品質体制を強化。</li> <li>・お客さま相談窓口に寄せられたお客さまからのお申し出に関する情報を集約し、全世界で共有・活用できるシステムの導入。</li> <li>・お客さま相談窓口や、万が一品質リスクが発生した場合の社内対応体制を整備し、定期的にシミュレーション訓練を実施。</li> </ul>	
ガバナンス体制	<p>〔戦略実現に向けた主要な取り組み〕</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・6つの地域本社とブランドカテゴリーからなるマトリクス型の組織体制を敷き、グローバル本社はグループ全体を統括し、日本、中国、アジアパシフィック、米州、欧州およびトラベルリテールのそれぞれを統括する地域本社に権限の多くを委譲し、責任と権限の現地化を促進。</li> </ul> <p>〔不確実性〕</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・地域本社がグループ全体の方針に沿わない決定を強引に推進し、または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> <li>・地域本社がそれぞれのビジネスの責任と権限を持ち、地域の生活者のニーズに合ったマーケティングや迅速な意思決定を実行した結果、より多くの生活者の支持を得ることができる可能性。（機会）</li> </ul> <p>〔対応策〕</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・当社事業にかかわる重大な意思決定を経営陣が定期的にレビューし、取締役会に報告。</li> <li>・本社機能およびブランドごとのグローバル本社と地域本社間の責任と権限に関する規定を策定し、定期的な報告やグローバルリーダー会議を通じ、コーポレートガバナンスを確保。</li> <li>・全社的なリスク管理体制を含むグローバルでの内部統制を確立することで、ガバナンス体制を強化。</li> </ul>	

リスク	戦略実現に向けた主要な取り組み/ その取り組みに影響を与える不確実性（脅威・機会）・対応策	リスクレベルの 変化（昨年比）
情報セキュリティ・ プライバシー	<p>〔戦略実現に向けた主要な取り組み〕</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>生活者ニーズや競争環境の激化に対応するため、情報データの活用やEコマースの強化など、デジタルマーケティングのグローバルでの強化。</li> <li>お客さまへの斬新な体験価値やサービスの提供および共創に向け、機微情報を含むよりパーソナルなデータをお客さまの同意を得て取得および利活用の実施。</li> <li>場所や時間を問わず生産性高く業務を行う働き方「資生堂ハイブリッドワークスタイル」への移行。</li> <li>イノベーションを生み出すために、外部機関やスタートアップ等の外部パートナーとのより一層の連携や共創推進。</li> </ul> <p>〔不確実性〕</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>サイバー攻撃によるシステム停止やお客さま情報の漏洩により、生産・販売等の業務の停滞、お客さまやお取引先さまへの損害賠償責任や当社への信頼低下が発生する可能性。（脅威）</li> <li>場所や時間を問わない働き方やより一層の外部パートナーとの連携、共創において、重要な情報データへのアクセスポイントが増えていく中、その管理・運用が不十分な場合の情報データ漏洩リスクが高まってしまう可能性。（脅威）</li> <li>各国・地域のデータプライバシー関連法令への対応が遅れ、または不適切な対応をしてしまうことにより、法令違反が生じ、罰金支払や当社への信頼低下が発生する可能性。（脅威）</li> <li>データプライバシーに関する社会の感度を把握せず、データプライバシーに関するお客さま等の懸念や期待に適切に対応できないことにより、当社への信頼低下やビジネス機会を逸失する可能性。（脅威）</li> <li>上記脅威に対して適切に対応することで、お客さま等が安心して個人データを当社に預けることができることを通じて、ビジネス目標の達成に貢献する可能性。（機会）</li> </ul> <p>〔対応策〕</p> <p>ISOやNISTのフレームワークを参考に、以下の対策を実施。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>情報セキュリティに関する専門部署を中心とするグローバルでの連携体制とガバナンス・統制を強化。</li> <li>データプライバシーに関する責任者を配置し、グローバルの連携体制を再整備および強化。</li> <li>データプライバシーの保護に関する情報開示・通知を推進。関連する当局とのコミュニケーションを推進。</li> <li>内外の環境変化を踏まえた情報セキュリティ/データプライバシー関連規程の改訂を継続的に実施。</li> <li>保有する個人データを特定し、安全管理を推進。社員に対しては、情報セキュリティ啓発を継続的に実施。</li> <li>日々高度化・多様化する外部からのサイバー攻撃に対する中長期的視点での対応態勢強化（防御・検知・対応・復旧）。（フィルタリングやPC端末、クラウド利用に関するセキュリティ強化等）</li> <li>増大化する重要な情報データと多様化するデータアクセスポイントをより一層しっかりと管理運用するために、外部の専門家も含めグローバルでのセキュリティオペレーションセンター（SOC）の構築と監視の強化。</li> </ul>	

<その他のリスク>

リスク	戦略実現に向けた主要な取り組み/ その取り組みに影響を与える不確実性（脅威・機会）・対応策	リスクレベルの 変化（昨年比）
為替変動	<p>〔戦略実現に向けた主要な取り組み〕</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・グローバルビューティーカンパニーとして海外売上上の比率の上昇。</li> </ul> <p>〔不確実性〕</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・輸出入取引等を行うことに伴う外貨建て決済について為替レートが大きく変動する可能性。（脅威・機会）</li> <li>・海外関係会社の現地通貨建ての報告数値は、連結財務諸表作成時に円換算することから、円高が進むと経営成績にマイナス影響を与える可能性。（脅威）</li> <li>・当社の海外関係会社への投資は、円高が進行すると為替換算調整勘定を通じて純資産を減少させる可能性。（脅威）</li> </ul> <p>〔対応策〕</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・適切な為替予約等を付すことなどにより為替変動に対するリスクヘッジ策を推進。</li> <li>・主要通貨の変動を監視し、迅速な対応を行う体制を整備。</li> </ul>	
事業投資	<p>〔戦略実現に向けた主要な取り組み〕</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・収益性の改善、スキンビューティーブランドの強化のため、経営戦略に合致した成長投資を推進。</li> </ul> <p>〔不確実性〕</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・投資判断時に想定していなかった水準で市場環境や経営環境が悪化し、将来事業計画の未達によって、M&amp;Aにより計上したのれんや無形資産の減損損失が生じ、当社の業績に影響を及ぼす可能性。（脅威）</li> </ul> <p>〔対応策〕</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・定期的な業績モニタリングおよびモニタリング結果の取締役会への報告。</li> <li>・関係するブランド・地域本社・グローバル本社機能部門と連携し、今後の方向性や業績改善のための対策を検討。</li> </ul>	
重要な訴訟等	<p>〔戦略実現に向けた主要な取り組み〕</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・デジタル・ビューティーテクノロジー・ビジネス構造改革・M&amp;A・ビューティーウェルネス等の新たなビジネスモデルにより成長基盤の再構築・成長に焦点を当て、リスク軽減を重視しつつ、法令遵守・ガバナンス体制を継続的に強化。</li> <li>・重大な訴訟のリスク管理・軽減を強化。従業員への研修や、内部通報制度を設置するなど、内部統制・予防措置を強化。</li> </ul> <p>〔不確実性〕</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・海外約120ヵ国へ進出し、各国において異なる法制度のもと一定レベルの訴訟・賠償請求・当局調査が提起される可能性。（脅威）</li> <li>・当連結会計年度において、当社に重大な影響を及ぼす訴訟等は提起されていないが、将来、当社に重大な影響を及ぼす重要な訴訟等が発生し、当社に不利な判断がなされた場合に財政状態および経営成績等に悪影響を及ぼす可能性。（脅威）</li> </ul> <p>〔対応策〕</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・効果的な戦略や防御を確実にするべくグローバル本社と各地域本社にCLO直轄の法務チームを設置。また、重大事案の法的戦略・防御について支援を受けるため、外部の専門家や法律事務所ともネットワークを確立。</li> <li>・当社の事業に影響を及ぼす法的環境や国別法規制の変化に関する研修（腐敗防止、独占禁止、差別禁止など）を社員向けに実施。</li> <li>・ビジネス上の契約に補償等の救済措置を含む取引条件を明記することで紛争リスクを軽減。</li> <li>・すべての知的財産をグローバル全体で保護し、侵害申立てから防御。</li> <li>・すべての重要な商取引について、デューデリジェンスを実施。</li> </ul>	

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

当社グループは当連結会計年度(2022年1月1日から2022年12月31日まで)より、従来の日本基準に替えてIFRSを適用しており、前連結会計年度の数値をIFRSに組み替えて比較分析を行っています。

当連結会計年度における当社グループの財政状態、経営成績およびキャッシュ・フロー（以下「経営成績等」という。）の状況の概要なら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および分析・検討内容は次のとおりです。

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

#### (1) 経営成績

	売上高 (百万円)	コア営業利益 (百万円)	営業利益 (百万円)	税引前利益 (百万円)	親会社の所有者 に帰属する 当期利益 (百万円)	EBITDA (百万円)
当連結会計年度	1,067,355	51,340	46,572	50,428	34,202	102,371
前連結会計年度	1,009,966	42,553	100,571	99,111	46,909	94,516
増減率	5.7%	20.6%	△53.7%	△49.1%	△27.1%	8.3%
外貨増減率	△3.9%					
実質増減率	0.9%					

(注) 1 コア営業利益は、営業利益から構造改革に伴う費用・減損損失等、非経常的な要因により発生した損益（非経常項目）を除いて算出しています。

2 EBITDA は、コア営業利益に、減価償却費（使用権資産の減価償却費を除く）を加算しています。

3 売上高における実質増減率は、為替影響、当連結会計年度・前連結会計年度におけるすべての事業譲渡影響および譲渡に係る移行期間中のサービス提供に関わる影響（以下「事業譲渡影響」という。）を除いて計算しています。

当連結会計年度における世界経済は、全体として新型コロナウイルス感染症による影響の緩和と経済活動の正常化が進む一方で、中国における断続的なロックダウンや、ウクライナ紛争の長期化、資源・エネルギー価格の高騰、ドル高の進行等、引き続き不透明な状況が継続しました。

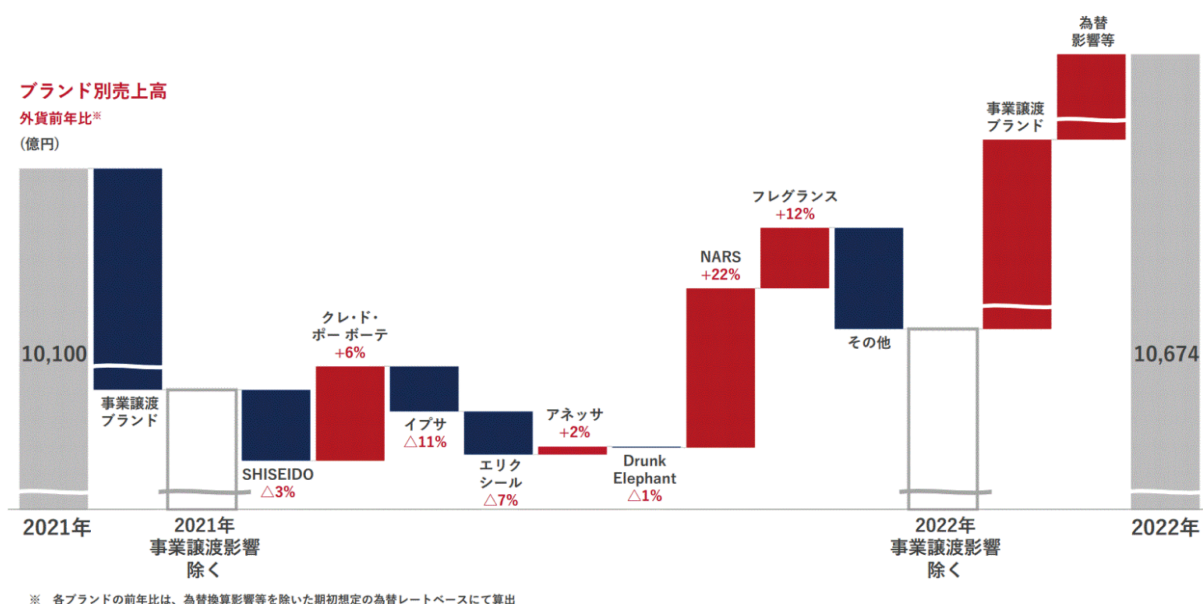
国内化粧品市場は、幅広い分野での値上げが化粧品購買への重石となる一方で、行動制限の緩和や外出機会の増加により緩やかに回復しました。海外化粧品市場は、中国では、上海や海南島を中心としたロックダウンによる店舗営業活動の制限・サプライチェーンの混乱等の影響を受け、厳しい市場環境が継続しました。一方、欧米では、経済活動の再開が本格化するとともに消費の回復が継続し、化粧品市場も全カテゴリーで力強く成長しました。

当社グループは、企業使命「BEAUTY INNOVATIONS FOR A BETTER WORLD（美の力でよりよい世界を）」のもと、環境問題やダイバーシティ&インクルージョンの実現といった社会課題解決に向けたイノベーションに積極的に取り組み、2030年のビジョン「美の力を通じて“人々が幸福を実感できる”サステナブルな社会の実現」を目指しています。

2021年にコロナ禍の難局に対応する中長期経営戦略「WIN 2023 and Beyond」を策定し、当社の強みを活かしたスキンケア領域への注力、事業ポートフォリオの再構築や、欧米事業を中心とした収益性改善などを通じて、より収益性とキャッシュ・フローを重視した経営へと抜本的な改革を進め、2年目となる当連結会計年度は、「再び成長軌道へ」の年と位置づけ、グローバルブランドの成長促進やDXの加速・進展等に取り組んできました。

## ① 売上高

売上高は、中国においてコロナ禍の影響により不透明な環境が続いた一方、欧米事業、トラベルリテール事業の回復により、前年比5.7%増の1兆674億円、現地通貨ベースでは前年比3.9%減、為替影響および事業譲渡影響を除く実質ベースでは0.9%増となりました。



ブランド別には、事業譲渡の影響を除いた「実質外貨前年比」の比較において、日本市場の上期の回復遅れや、中国における断続的なロックダウンによる店舗営業活動の制限・サプライチェーンの混乱等の影響により、多くのスキンケアブランドが苦戦する中、「クレ・ド・ポー ボーテ」、「NARS」およびフレグランスは、欧米での経済活動の再開や、中国事業でのプレステージブランドへの戦略的投資の継続、Eコマース売上の伸長などにより、それぞれ前年比6%増、22%増、12%増となりました。

## ② 売上原価

売上原価は、前年比18.9%増の3,232億円となりました。売上高に対する比率は、事業譲渡に係る移行期間中の製品供給による原価率上昇やパーソナルケア生産事業譲渡に伴う工場減損などにより前年比3.4ポイント増の30.3%となりました。なお、事業譲渡に伴う製品供給および減損による原価率上昇を除いた実質の原価率は、事業譲渡に伴うプロダクトミックスの好転や国内工場の生産性向上、在庫償却関連費用の減少などにより前年比1.5ポイント減の23.6%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5.9%減の7,217億円となりました。コア営業利益ベース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、ブランドエクイティ向上のための投資費用が増加したものの、事業譲渡に伴う費用減や機動的なコストマネジメントにより、前年比2.4ポイント減の24.9%となりました。

#### (ロ) ブランド開発費・研究開発費

ブランド開発費・研究開発費の売上高に対する比率は、前年比1.3ポイント増の5.0%となりました。

#### (ハ) 人件費\*

人件費の売上高に対する比率は、人的投資強化に伴う費用が増加したものの、構造改革等による人件費の適正化を進めた結果、前年比0.7ポイント減の21.5%となりました。

#### (ニ) 経費

経費（その他費用）の売上高に対する比率は、DX関連の投資費用が増加したものの、それ以上に売上高が増加したことに伴い前年比0.8ポイント減の15.8%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267億円となり、売上高に対する比率は2.5%となりました。なお、研究開発活動についての詳細は、「5 研究開発活動」に記載しています。

※マーケティングコストは、PBP（パーソナルビューティーパートナー）関連諸費用を含めた場合は、売上高に対する比率は34.5%となりました。人件費は、当該費用を除いた場合は、売上高に対する比率は12.0%となりました。

### ④ コア営業利益

コア営業利益は、中国での売上減に伴う差益減やパーソナルケア事業譲渡の影響はあったものの、機動的なコストマネジメントの推進や構造改革を通じた固定費の低減、為替影響等により、前年に対し88億円増益の513億円となりました。

### ⑤ 営業利益

営業利益は、前年にパーソナルケア事業譲渡に伴う譲渡益を計上していた一方、当連結会計年度においてはパーソナルケア製品の生産事業譲渡に伴う減損損失を計上したことなどから、前年に対し540億円減益の466億円となりました。

### ⑥ 税引前利益

税引前利益は、金融収益が前年に対し18億円増益となったことや、持分法投資損益が前年に対し33億円の増益となった一方、営業利益が前年に対し540億円減益の466億円となったことにより、前年に対し487億円減益の504億円となりました。

### ⑦ 親会社の所有者に帰属する当期利益

親会社の所有者に帰属する当期利益は、税引前利益が前年に対し487億円減益の504億円となったことに加えて、法人所得税費用の前年からの減少と非支配持分が増加したことにより、前年に対し127億円減益の342億円となりました。

### ⑧ EBITDA

EBITDAは、前年に対し79億円増益の1,024億円となり、マージンは9.6%となりました。

当連結会計年度における連結財務諸表項目（収益および費用）の主な為替換算レートは、1ドル＝131.4円、1ユーロ＝138.0円、1中国元＝19.5円です。

**(報告セグメントの業績)**

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

売上高(外部顧客への売上高)

	当連結会計 年度 (百万円)	構成比	(参考) 前連結会計 年度 (百万円)	構成比	増減 (百万円)	増減率	外貨 増減率	実質 増減率
日本事業	237,565	22.3%	258,837	25.6%	△21,271	△8.2%	△8.2%	0.3%
中国事業	258,226	24.2%	274,721	27.2%	△16,495	△6.0%	△18.3%	△9.8%
アジアパシフィック事業	68,017	6.4%	63,597	6.3%	4,420	7.0%	△3.7%	13.0%
米州事業	137,916	12.9%	121,369	12.0%	16,547	13.6%	△4.7%	8.8%
欧州事業	128,440	12.0%	117,016	11.6%	11,423	9.8%	3.3%	4.0%
トラベルリテール事業	163,650	15.3%	120,562	12.0%	43,087	35.7%	15.3%	14.2%
プロフェッショナル事業	9,337	0.9%	15,282	1.5%	△5,945	△38.9%	△43.1%	—
その他	64,200	6.0%	38,579	3.8%	25,621	66.4%	64.5%	△3.4%
合計	1,067,355	100.0%	1,009,966	100.0%	57,388	5.7%	△3.9%	0.9%

コア営業利益または損失

(参考)

	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	セグメント間の内部売上高 又は振替高を含めた売上高	
							当連結会計 年度 (百万円)	前連結会計 年度 (百万円)
日本事業	△13,089	△5.4%	6,481	2.3%	△19,570	—	244,271	283,596
中国事業	△3,941	△1.5%	4,095	1.5%	△8,036	—	259,870	275,830
アジアパシフィック事業	4,716	6.6%	5,048	7.7%	△332	△6.6%	71,136	65,705
米州事業	7,660	5.4%	1,624	1.3%	6,036	371.6%	141,434	129,146
欧州事業	6,926	5.0%	2,706	2.1%	4,220	155.9%	137,901	127,455
トラベルリテール事業	37,678	23.0%	22,737	18.8%	14,941	65.7%	163,789	120,717
プロフェッショナル事業	750	7.7%	714	4.5%	35	5.0%	9,688	15,890
その他	6,078	2.0%	14,122	5.2%	△8,044	△57.0%	301,554	269,103
計	46,780	3.5%	57,531	4.5%	△10,750	△18.7%	1,329,646	1,287,445
調整額	4,559	—	△14,977	—	19,537	—	△262,291	△277,478
合計	51,340	4.8%	42,553	4.2%	8,786	20.6%	1,067,355	1,009,966

- (注) 1 当連結会計年度より、当社グループ内の業績管理区分の一部見直しに伴い、従来「その他」に計上していた資生堂美容室(株)の業績は「日本事業」へ計上しています。また、従来「米州事業」に計上していた「NARS」および「Drunk Elephant」ブランドのブランドホルダー機能に係る業績は「その他」へ計上しています。なお、前連結会計年度のセグメント情報については、変更後の区分方法により作成したものを記載しています。
- 2 従来「日本事業」、「中国事業」および「アジアパシフィック事業」に計上していた各地域販売子会社のパーソナルケア事業に係る売上高は、パーソナルケア事業の譲渡および商流変更に伴い、2021年7月1日以降、一部を除き発生していません。一方で、当社および当社製造子会社による(株)ファイントゥデイ(2023年1月1日付で(株)ファイントゥデイ資生堂より社名変更)およびその関係会社への売上は同日以降「その他」に計上しています。
- 3 従来「プロフェッショナル事業」に計上していた各地域販売子会社に係る売上高は、プロフェッショナル事業の譲渡に伴い、2022年7月1日以降、一部を除き発生していません。
- 4 売上高における実質増減率は、為替影響およびパーソナルケア事業、プレステージメイクアップ3ブランド(「bareMinerals」、「BUXOM」、「Laura Mercier」)およびプロフェッショナル事業の譲渡影響を除いて計算しています。
- 5 「その他」は、本社機能部門、(株)イブサ、生産事業および飲食業などを含んでいます。
- 6 コア営業利益または損失における売上比は、セグメント間の内部売上高または振替高を含めた売上高に対する比率です。
- 7 コア営業利益または損失の調整額は、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、回復が遅れていた中価格帯市場が下期に回復基調に転じました。当社は年間を通じて、創業150周年を記念したプロモーションのほか、スキンケアビューティーブランドへの戦略的投資を継続的に強化しました。9月には「エリクシール」から最新のカラーゲン技術を搭載した化粧水・乳液をリニューアル発売したほか、第4四半期には「SHISEIDO」、「クレ・ド・ポー ボーテ」から新製品・限定品を展開するなど、ブランド・商品の価値伝達強化に取り組みました。また、店舗やEコマースなどの販売チャネルやブランドごとに提供していた会員サービスを一つに集約した新会員サービス「Beauty Key」を導入し、よりお客さまのニーズに対応したカウンセリングサービスを可能にしたほか、デジタルコミュニケーションの強化にも努めました。

以上のことから、売上高は2,376億円となりました。前年比は8.2%減、事業譲渡影響を除く実質ベースでは前年並みとなりました。コア営業損失は、費用効率化を進めたものの、パーソナルケア事業譲渡に伴う差益減等により、前年に対し196億円悪化の131億円となりました。



## ② 中国事業

中国事業では、大型プロモーションを中心とした成長から、より消費者のニーズを踏まえたブランド・商品の価値伝達による持続的成長への転換を進めています。中国最大のEコマースイベントである“ダブルイレブン”において市場が大きく前年割れとなる中、当社の年間Eコマース売上は成長を実現しました。主要プラットフォームへの展開拡大、効果・効能にフォーカスしたコミュニケーションを強化したことが奏功しました。一方、オフラインでは、実店舗ならではのユニークな体験価値の提供、愛用者基盤の拡大の継続的な取り組みを強化したものの、ロックダウン等の影響を受け、前年を下回りました。

以上のことから、売上高は2,582億円となりました。前年比は6.0%減、現地通貨ベースでは前年比18.3%減、為替影響および事業譲渡影響を除く実質ベースでは前年比9.8%減となりました。コア営業損失は、売上減による差益減等により、前年に対し80億円悪化の39億円となりました。

## ③ アジアパシフィック事業

アジアパシフィック事業の国・地域では、台湾が第4四半期から回復に転じたほか、韓国や東南アジアなどは力強い成長を継続しました。また、主要Eコマースプラットフォームへの展開強化、デジタル活用によるお客さま接点の拡大等により、アジア全体のEコマース売上も成長を継続しました。

以上のことから、売上高は680億円となりました。前年比は7.0%増、現地通貨ベースでは前年比3.7%減、為替影響および事業譲渡影響を除く実質ベースでは前年比13.0%増となりました。コア営業利益は、売上増に伴う差益増の一方、人件費、経費等の増加により、前年に対し3億円減益の47億円となりました。

## ④ 米州事業

米州事業では、新型コロナウイルス感染症による影響の緩和と経済活動の正常化に伴い、化粧品市場は全カテゴリーで成長を継続しました。その中でも、特に「NARS」は、新商品の好調さやデジタルマーケティング強化を通じたEコマースの力強い成長により、シェアを拡大しました。また、プロモーションを強化した「SHISEIDO」も堅調に推移しました。

以上のことから、売上高は1,379億円となりました。前年比は13.6%増、現地通貨ベースでは前年比4.7%減、為替影響および事業譲渡影響を除く実質ベースでは前年比8.8%増となりました。コア営業利益は、売上増に伴う差益増に加え、構造改革を通じた固定費削減などにより、前年に対し60億円増益の77億円となりました。

## ⑤ 欧州事業

欧州事業では、新型コロナウイルス感染症による影響の緩和と経済活動の正常化に伴い、化粧品市場は全カテゴリーで成長を継続しました。その中で当社は、需要の回復を捉えたプロモーションにより、「NARS」や「narciso rodriguez」等が力強い成長を実現し、シェアを拡大しました。加えて、「Drunk Elephant」の店舗数拡大も着実に進め、売上を拡大しました。

以上のことから、売上高は1,284億円となりました。前年比は9.8%増、現地通貨ベースでは前年比3.3%増、為替影響および事業譲渡影響を除く実質ベースでは前年比4.0%増となりました。コア営業利益は、売上増に伴う差益増に加え、構造改革を通じた固定費削減等により、前年に対し42億円増益の69億円となりました。

## ⑥ トラベルリテール事業

トラベルリテール事業（空港・市中免税店などでの化粧品・フレグランスの販売）では、新型コロナウイルス感染症による影響の緩和に伴い旅行客の往来が再開し、欧米を中心に急速に回復が進みました。中国海南島においては、ロックダウンの影響を受けたものの、海口市にある世界最大の免税ショッピングモールへの新規出店やEコマースの伸長により、力強く成長しました。

以上のことから、売上高は1,637億円となりました。前年比は35.7%増、現地通貨ベースでは前年比15.3%増、為替影響および事業譲渡影響を除く実質ベースでは前年比14.2%増となりました。コア営業利益は、売上増に伴う差益増などにより、前年に対し149億円増益の377億円となりました。

⑦ プロフェッショナル事業

プロフェッショナル事業は、ヘアサロン向けのヘアケア、スタイリング剤、ヘアカラー剤やパーマ剤などの技術商材を日本、中国、アジアパシフィックで展開していましたが、2022年7月に一部を除き同事業を譲渡しました。

以上のことから、売上高は93億円となりました。前年比は38.9%減、現地通貨ベースでは前年比43.1%減となりました。コア営業利益は、前年並みの8億円となりました。

### (生産、受注および販売の実績)

生産、受注および販売の実績は次のとおりです。

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

#### ① 生産実績

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

セグメントの名称	金額(百万円)	増減率(%)
日本事業	—	—
中国事業	4,910	△0.1
アジアパシフィック事業	2,311	△49.8
米州事業	57,326	77.7
欧州事業	34,252	10.5
トラベルリテール事業	—	—
プロフェッショナル事業	—	—
その他	168,873	6.8
合計	267,673	15.9

(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。

#### 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	237,565	△8.2
中国事業	258,226	△6.0
アジアパシフィック事業	68,017	7.0
米州事業	137,916	13.6
欧州事業	128,440	9.8
トラベルリテール事業	163,650	35.7
プロフェッショナル事業 (注)2	9,337	△38.9
その他	64,200	66.4
合計	1,067,355	5.7

(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 2022年7月1日にプロフェッショナル事業を一部を除き譲渡したため、販売実績が減少しています。

## (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、ならびに健全な財政状態を常に目指し、安定的な営業キャッシュ・フローの創出、幅広い資金調達手段の確保に努めています。成長を維持するために将来必要な運転資金および設備投資・投融資資金は、主に手元のキャッシュと営業活動からのキャッシュ・フローに加え、借入や社債発行により調達しています。資金調達に関しては、有利な条件で調達が可能となる格付シングルAレベルを維持すべく、ネットデット・エクイティ・レシオ0.2倍、ネットEBITDA有利子負債倍率0.5倍を目安としながら、市場環境などを勘案して最適な方法でタイムリーに実施します。ただし、今後の収益力およびキャッシュ・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ヶ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1,345億円となり、手元流動性は連結売上高(2022年1月1日から2022年12月31日までの期間)の1.5ヶ月分となりました。

一方、当連結会計年度末現在の有利子負債残高は2,998億円となっています。金融機関と締結しているコミットメントライン契約の未使用額1,000億円、国内普通社債の発行登録枠の未使用枠2,800億円、当社および欧米子会社2社を発行体とするプログラム型シンジケート・ローンの未使用枠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、流動性および資本政策に対する財務の柔軟性を確保し、資本市場を通じた十分な資金リソースへのアクセスを保持するため、一定水準の格付けの維持が必要であると考えています。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。

2023年2月28日現在の発行体格付けはA3(見通し：安定的)となっています。

### ③ 資産および負債・資本

#### (資産)

総資産は、前年の事業譲渡に伴う法人税や配当金の支払いなどによる現金及び現金同等物の減少、パーソナルケア製品の生産事業譲渡に伴う減損損失の計上による有形固定資産の減少、また事業譲渡および在庫管理の強化に伴う棚卸資産の減少などがあった一方で、円安による在外営業活動体の換算差額が増加したことなどから、前連結会計年度末に比べ67億円増の1兆3,077億円となりました。

#### (負債)

負債は、未払法人所得税の減少に伴う流動負債の減少や、退職給付に係る負債の減少に伴う非流動負債の減少などにより569億円減の6,819億円となりました。

#### (資本)

資本は、親会社の所有者に帰属する当期利益の計上や在外営業活動体に関連した為替換算影響などにより636億円増の6,258億円となりました。

1株当たり親会社所有者帰属持分は、前連結会計年度末に対し158.91円増の1,512.36円となり、親会社所有者帰属持分比率は、前連結会計年度末比4.6ポイント増の46.2%となりました。また、親会社の所有者に帰属する持分に対する現金及び預金の総額を除いた有利子負債（リース負債除く）の割合を示すネットデット・エクイティ・レシオは0.05倍となりました。

### (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	134,249	46,735
投資活動によるキャッシュ・フロー	66,733	△41,308
財務活動によるキャッシュ・フロー	△190,575	△52,418
現金及び現金同等物の期末残高	156,503	119,036

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375億円減少し、1,190億円となりました。

#### (営業活動によるキャッシュ・フロー)

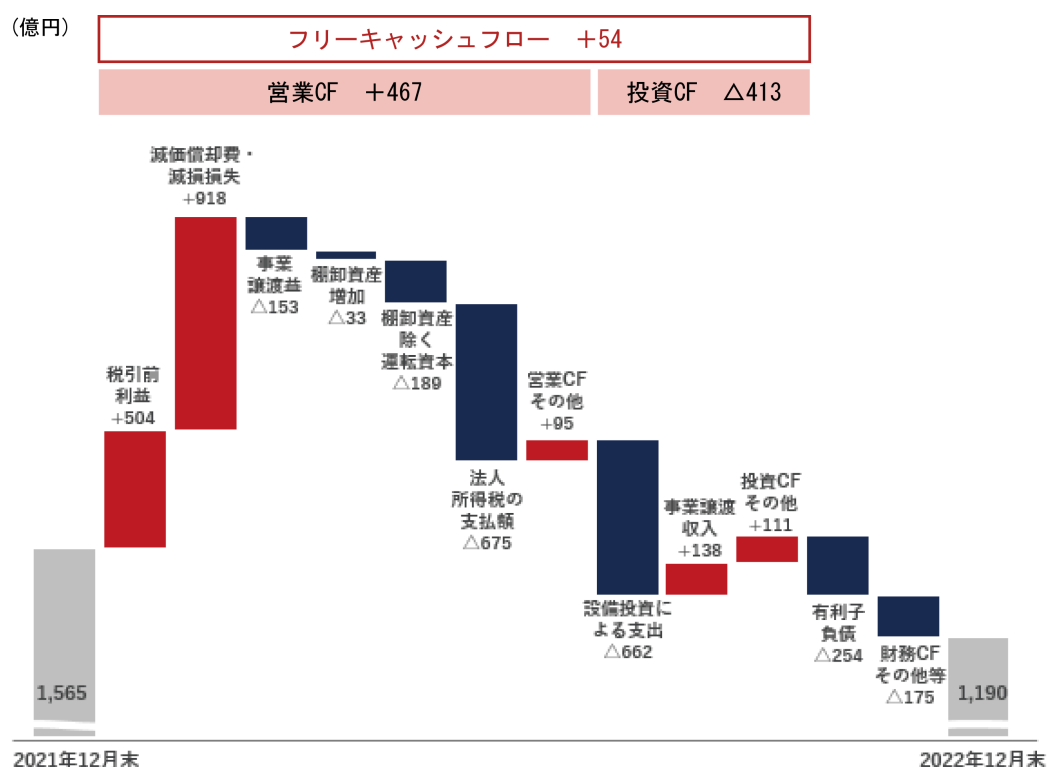
当連結会計年度の営業活動によるキャッシュ・フローは、法人所得税の支払額(675億円)、事業譲渡益(153億円)、営業債務の減少(125億円)、営業債権の増加(63億円)、棚卸資産の増加(33億円)などがあった一方、税引前利益(504億円)、減価償却費及び償却費(757億円)などの非資金費用などにより、前連結会計年度末に比べ875億円減少の467億円の収入となりました。

#### (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、事業譲渡による収入(138億円)、有形固定資産及び無形資産の売却による収入(53億円)などがあった一方で、有形固定資産の取得による支出(363億円)、無形資産の取得による支出(299億円)などにより、前連結会計年度末に比べ1,080億円減少の413億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、社債発行による収入(200億円)などがあった一方で、リース負債の返済による支出(297億)、配当金の支払額(220億円)、社債の償還による支出(150億円)などにより、前連結会計年度末に比べ1,382億円支出は減少し524億円の支出となりました。



#### (4) 重要な会計方針および見積り

当社グループの連結財務諸表は、IFRSに準拠して作成しています。その作成には経営者による会計方針の選択・適用、資産・負債および収益・費用の報告金額なら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 (1) 連結財務諸表 連結財務諸表注記」の「3. 重要な会計方針」および「4. 重要な会計上の見積りおよび判断」に記載しています。

#### (5) 並行開示情報

「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年大蔵省令第28号。第7章および第8章を除く。以下「日本基準」という。）により作成した要約連結財務諸表、要約連結財務諸表作成のための基本となる重要な事項の変更およびIFRSにより作成した連結財務諸表における主要な項目と日本基準により作成した場合の連結財務諸表におけるこれらに相当する項目との差異に関する事項は、以下のとおりです。

なお、日本基準により作成した要約連結財務諸表については、金融商品取引法第193条の2第1項の規定に基づく監査を受けていません。

また、日本基準により作成した要約連結財務諸表について、百万円未満を切り捨てて記載しています。

##### ① 要約連結貸借対照表

	前連結会計年度 (2021年12月31日)	当連結会計年度 (2022年12月31日)
	百万円	百万円
資産の部		
流動資産	520,518	514,407
固定資産		
有形固定資産	387,272	354,277
無形固定資産	150,949	171,406
投資その他の資産	156,304	170,928
固定資産合計	694,525	696,613
資産合計	1,215,044	1,211,020
負債の部		
流動負債	387,077	365,845
固定負債	260,468	253,388
負債合計	647,546	619,233
純資産の部		
株主資本	501,622	497,968
その他の包括利益累計額	43,463	71,542
新株予約権	1,067	958
非支配株主持分	21,343	21,318
純資産合計	567,497	591,787
負債純資産合計	1,215,044	1,211,020

② 要約連結損益計算書及び要約連結包括利益計算書

要約連結損益計算書

	前連結会計年度 (自 2021年1月1日 至 2021年12月31日)	当連結会計年度 (自 2022年1月1日 至 2022年12月31日)
	百万円	百万円
売上高	1,035,165	1,067,355
売上原価	262,959	304,828
売上総利益	772,206	762,526
販売費及び一般管理費	731,479	723,774
営業利益	40,726	38,752
営業外収益	9,911	17,941
営業外費用	6,762	3,803
経常利益	43,875	52,889
特別利益	93,318	19,285
特別損失	76,034	27,459
税金等調整前当期純利益	61,160	44,716
法人税等	27,532	20,375
当期純利益	33,627	24,340
非支配株主に帰属する当期純利益	2,472	3,332
親会社株主に帰属する当期純利益	31,154	21,007

要約連結包括利益計算書

	前連結会計年度 (自 2021年1月1日 至 2021年12月31日)	当連結会計年度 (自 2022年1月1日 至 2022年12月31日)
	百万円	百万円
当期純利益	33,627	24,340
その他の包括利益	38,506	28,793
包括利益	72,134	53,133
(内訳)		
親会社株主に係る包括利益	67,478	49,085
非支配株主に係る包括利益	4,656	4,047

③ 要約連結株主資本等変動計算書

前連結会計年度(自 2021年1月1日 至 2021年12月31日)

(単位：百万円)

	株主資本	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
当期首残高	472,610	11,678	1,399	20,905	506,593
会計方針の変更による累積的影響額	13,689	△4,538	—	—	9,151
会計方針の変更を反映した当期首残高	486,300	7,140	1,399	20,905	515,745
当期変動額	15,322	36,323	△332	438	51,752
当期末残高	501,622	43,463	1,067	21,343	567,497



当連結会計年度(自 2022年1月1日 至 2022年12月31日)

(単位：百万円)

	株主資本	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
当期首残高	501,622	43,463	1,067	21,343	567,497
会計方針の変更による累積的影響額	△2,629	—	—	—	△2,629
会計方針の変更を反映した当期首残高	498,992	43,463	1,067	21,343	564,867
当期変動額	△1,024	28,078	△108	△25	26,919
当期末残高	497,968	71,542	958	21,318	591,787

#### ④ 要約連結キャッシュ・フロー計算書

	前連結会計年度 (自 2021年1月1日 至 2021年12月31日)	当連結会計年度 (自 2022年1月1日 至 2022年12月31日)
	百万円	百万円
営業活動によるキャッシュ・フロー	127,125	33,720
投資活動によるキャッシュ・フロー	63,739	△41,983
財務活動によるキャッシュ・フロー	△180,460	△38,728
現金及び現金同等物に係る換算差額	9,751	10,024
現金及び現金同等物の増減額(△は減少)	20,155	△36,966
現金及び現金同等物の期首残高	136,347	156,503
現金及び現金同等物の期末残高	156,503	119,536

#### ⑤ 要約連結財務諸表作成のための基本となる重要な事項の変更

前連結会計年度(自 2021年1月1日 至 2021年12月31日)

(連結の範囲に関する事項)

〔新規〕2社

資生堂インタラクティブビューティー(株)、資生堂クリエイティブ(株)を新たに設立し、連結の範囲に含めています。

〔除外〕5社

ドラंकエレファントホールディングスLLC、ドラंकエレファントLLC、ドラंकエレファント ブロッカー、Inc. は、資生堂アメリカズCorp. に吸収合併したことにより、連結の範囲から除外しています。

上海ホネケーキCo., Ltd. は、清算終了したことにより、連結の範囲から除外しています。

ベアエッセンシャル(株)は、保有株式を譲渡したことにより、連結の範囲から除外しています。

(持分法適用範囲の変更)

〔新規〕12社

(株)ファイントゥデイホールディングス(旧社名：(株)Asian Personal Care Holding)の株式を取得したことに伴い、同社および同社子会社の12社を持分法適用の範囲に含めています。

当連結会計年度(自 2022年1月1日 至 2022年12月31日)

(連結の範囲に関する事項)

〔新規〕 5社

資生堂資悦(上海)管理咨询有限公司、厦門資悦股权投资合伙企业、(株)ファイントゥデイインダストリーズを新たに設立し、連結の範囲に含めています。

ガリネーLtd.の株式を新たに取得したため、そのグループ会社1社と併せて、当期より連結の範囲に含めています。

〔除外〕 3社

資生堂プロフェッショナル(株)、資生堂プロフェッショナル(タイランド) Co., Ltd.は、保有株式を譲渡したことにより、連結の範囲から除外しています。

ダブリンインダストリーズInc.は、清算終了したことにより、当期より連結の範囲から除外しています。

(会計方針の変更)

#### 1 収益認識に関する会計基準等の適用

「収益認識に関する会計基準」(企業会計基準第29号 2020年3月31日。以下「収益認識会計基準」という。)等を当連結会計年度の期首から適用し、約束した財またはサービスの支配が顧客に移転した時点で、当該財またはサービスと交換に受け取ると見込まれる金額で収益を認識しています。

当該基準の適用に伴い、当社グループが商品の販売に応じて顧客に提供したポイントについて、従来は、販売時に収益を全額計上し、将来顧客が行使することが見込まれる額を引当金として計上していましたが、販売時に将来顧客が行使することが見込まれるポイントに配分された取引価格を流動負債として計上し、ポイントの使用に応じて収益を認識する方法に変更しています。また、従来は顧客に支払われる一部のリベート等を販売費及び一般管理費に計上していましたが、売上高から控除して表示する方法へ変更しています。

収益認識会計基準等の適用については、収益認識会計基準第84項ただし書きに定める経過的な取扱いに従い、当連結会計年度の期首より前に新たな会計方針を遡及適用した場合の累積的影響額を、当連結会計年度の期首の利益剰余金に加減し、当該期首残高から新たな会計方針を適用しています。

この結果、当連結会計年度の売上高が25,198百万円、売上原価が1,258百万円、販売費及び一般管理費が23,996百万円それぞれ減少し、営業利益が55百万円、経常利益および税金等調整前当期純利益が113百万円増加しています。また、利益剰余金の当連結会計年度の期首残高は2,629百万円減少しています。

#### 2 時価の算定に関する会計基準等の適用

「時価の算定に関する会計基準」(企業会計基準第30号 2019年7月4日。以下「時価算定会計基準」という。)等を当連結会計年度の期首から適用し、時価算定会計基準第19項および「金融商品に関する会計基準」(企業会計基準第10号 2019年7月4日)第44-2項に定める経過的な取扱いに従って、時価算定会計基準等が定める新たな会計方針を、将来にわたって適用しています。

なお、当該基準の適用による、連結財務諸表への重要な影響はありません。

### 3 在外子会社におけるIFRSに基づく会計処理の適用

当社グループの米国子会社である資生堂アメリカズCorp.（以下「資生堂アメリカ」という。）およびその子会社（以下「資生堂アメリカグループ」という。）は、従来米国で一般に公正妥当と認められた会計処理基準を適用していましたが、当連結会計年度より、IFRSを適用することとしました。

これは、グループ内の会計基準統一によるグローバル経営のさらなる推進、ならびに資本市場における国際的な財務情報の比較可能性の向上等を目的とし、資生堂アメリカグループにおいて当連結会計年度期首時点でIFRSに対応できる体制が整備されたため、当連結会計年度よりIFRSを適用するものです。

なお、この変更に伴い、資生堂アメリカグループにおける財政状態、経営成績およびキャッシュ・フローの数値ならびに「連結財務諸表作成における在外子会社の会計処理に関する当面の取扱い」（実務対応報告第18号 2006年5月17日、2019年6月28日改正）等について遡及適用等を行い、前連結会計年度については遡及適用後の連結財務諸表となっています。

この結果、遡及適用を行う前と比べて、前連結会計年度の要約連結貸借対照表は、総資産が35,683百万円増加、総負債は35,619百万円増加し、純資産は63百万円増加しています。

前連結会計年度の要約連結損益計算書においては、営業利益は859百万円減少、経常利益は959百万円減少、税金等調整前当期純利益は12,096百万円減少し、当期純利益および親会社株主に帰属する当期純利益は11,284百万円減少しています。

前連結会計年度の期首の純資産に累積的影響額が反映されたことにより、要約連結株主資本等変動計算書の前連結会計年度の期首において、利益剰余金は13,689百万円増加し、その他包括利益累計額は4,538百万円減少しています。

なお、「第5 経理の状況 1 連結財務諸表等 (1) 連結財務諸表 連結財務諸表注記」の「41. 初度適用」における前連結会計年度に係る日本基準の連結財務諸表数値については、上記遡及適用は行っておりません。

### ⑥ 経営成績等の状況の概要に係る主要な項目における差異に関する情報

IFRSにより作成した連結財務諸表における主要な項目と日本基準により作成した場合の連結財務諸表におけるこれらに相当する項目との差異に関する事項は、以下のとおりです。

前連結会計年度（自 2021年1月1日 至 2021年12月31日）

（表示科目の組替）

#### 1 売上高の振替

日本基準では一部のリベート等を「販売費及び一般管理費」等として表示していましたが、IFRSでは「売上高」から控除して表示しています。

この影響により、IFRSでは日本基準に比べて「売上高」が25,036百万円減少しています。

#### 2 その他の振替

日本基準において、「営業外収益」、「営業外費用」、「特別利益」、「特別損失」として表示していた項目を、IFRSでは金融関連項目を「金融収益」、「金融費用」として、それ以外の項目は、各項目の性質に応じて「販売費及び一般管理費」、「その他の営業収益」、「その他の営業費用」等に表示しています。

(認識及び測定の違い)

### 3 未払有給休暇の調整

日本基準において認識していない有給休暇に係る債務について、IFRSでは未消化の有給休暇を負債として認識しています。

この影響により、IFRSでは日本基準に比べて「その他の流動負債」が12,021百万円増加しています。

### 4 リース取引の調整

日本基準におけるオペレーティング・リースおよび賃貸借取引に準じて処理されていたファイナンス・リース取引を、IFRSでは売買取引に準じて使用権資産を計上し、対応する債務をリース負債（流動）およびリース負債（非流動）に計上しています。

この影響により、IFRSでは日本基準に比べて「使用権資産」が69,181百万円、「リース負債（流動）」が10,386百万円、「リース負債（非流動）」が60,504百万円増加しています。

### 5 支配の喪失を伴う子会社の一部売却後の残余投資評価

子会社株式の一部売却により支配を喪失して関連会社となった場合に、日本基準では残余投資を持分法による投資評価額に修正していましたが、IFRSでは残余投資を公正価値で測定し、帳簿価額との差額を「その他の営業収益」として認識しています。

この影響により、IFRSでは日本基準に比べて「持分法で会計処理されている投資」が20,800百万円増加、「その他の非流動負債」が24,478百万円減少、「その他の営業収益」が45,440百万円増加しています。

### 6 退職後給付の調整

日本基準では、退職給付における数理計算上の差異および過去勤務費用について、発生時にその他の包括利益として認識し、発生時における従業員の平均残存勤務期間以内の一定の年数で純損益を通じて償却していましたが、IFRSでは確定給付制度の再測定は発生時にその他の包括利益として認識し、過去勤務費用は発生時に純損益として認識しています。なお、その他の包括利益として認識した確定給付制度の再測定は、その他の資本の構成要素に認識後、直ちに「利益剰余金」に振り替えています。

また、確定給付制度債務を算定するための仮定の1つである死亡率について、IFRSでは将来変動を見込んだ数値を使用して計算を行っています。

この影響により、IFRSでは日本基準に比べて「退職給付に係る負債」が23,046百万円増加しています。

### 7 繰延税金資産および繰延税金負債の調整

日本基準からIFRSへの調整に伴い一時差異が発生したことおよび繰延税金資産の回収可能性を再検討したこと等により、「繰延税金資産」および「繰延税金負債」の金額を調整しています。

また、日本基準では、連結グループ内の内部取引における未実現利益に対する繰延税金資産の計上について、売却会社で発生した課税所得に基づき回収可能性を判定し、売却会社の実効税率を用いて計算していますが、IFRSでは取得会社における将来課税所得により回収可能性を判定し、取得会社の実効税率を用いて計算しています。

この影響により、IFRSでは日本基準に比べて「繰延税金資産」が5,617百万円減少し、「法人所得税費用」が22,840百万円増加しています。

当連結会計年度（自 2022年1月1日 至 2022年12月31日）

（表示科目の組替）

1 売却目的で保有する資産の振替

売却目的で保有する非流動資産または処分グループは、IFRSでは「売却目的で保有する資産」として流動資産に表示しています。

この影響により、IFRSでは日本基準に比べて「売却目的で保有する資産」が18,929百万円増加し、「棚卸資産」が5,953百万円、「持分法で会計処理されている投資」が8,498百万円、「有形固定資産」が3,433百万円減少しています。

2 その他の振替

日本基準において、「営業外収益」、「営業外費用」、「特別利益」、「特別損失」として表示していた項目を、IFRSでは金融関連項目を「金融収益」、「金融費用」として、それ以外の項目は、各項目の性質に応じて「販売費及び一般管理費」、「その他の営業収益」、「その他の営業費用」等に表示しています。

（認識及び測定の違い）

3 のれんの計上額の調整

日本基準では、のれんの償却について償却年数を見積り、その年数で償却することとしていましたが、IFRSでは、移行日以降は非償却としています。

この影響により、IFRSでは日本基準に比べて「のれん」が10,175百万円増加し、「販売費及び一般管理費」が7,814百万円減少しています。

4 未払有給休暇の調整

日本基準において認識していない有給休暇に係る債務について、IFRSでは未消化の有給休暇を負債として認識しています。

この影響により、IFRSでは日本基準に比べて「その他の流動負債」が12,346百万円増加しています。

5 リース取引の調整

日本基準におけるオペレーティング・リースおよび賃貸借取引に準じて処理されていたファイナンス・リース取引を、IFRSでは売買取引に準じて使用権資産を計上し、対応する債務をリース負債（流動）およびリース負債（非流動）に計上しています。

この影響により、IFRSでは日本基準に比べて「使用権資産」が62,811百万円、「リース負債（流動）」が10,061百万円、「リース負債（非流動）」が54,238百万円増加しています。

6 支配の喪失を伴う子会社の一部売却後の残余投資評価

子会社株式の一部売却により支配を喪失して関連会社となった場合に、日本基準では残余投資を持分法による投資評価額に修正していましたが、IFRSでは残余投資を公正価値で測定しています。

この影響により、IFRSでは日本基準に比べて「持分法で会計処理されている投資」が20,800百万円増加、「その他の非流動負債」が24,478百万円減少しています。

#### 4 【経営上の重要な契約等】

（プロフェッショナル事業における会社分割および承継会社の株式譲渡）

当社は、当社のプロフェッショナル事業（以下「対象事業」という。）を譲渡することを決定しました。この決定を受けて、会社分割（吸収分割）により、当社が日本国内で保有する対象事業の関連資産を当社から当社の100%子会社である資生堂プロフェッショナル株式会社（以下「SPI」という。）に承継させることを前提に、SPIの株式の80%をHenkel AG & Co. KGaA（以下「ヘンケル」という。）の子会社であるHenkel Nederland B.V.に譲渡するとともに、海外における対象事業の子会社株式および関連資産・負債をヘンケルグループ会社に譲渡することに関して、2022年2月9日付けで法的拘束力を有する正式契約を締結しました。なお、事業譲渡の手続きは当連結会計年度において完了しています。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 連結財務諸表注記」の「36. 主要な子会社」に記載しています。

（パーソナルケア製品の生産事業譲渡に伴う会社分割および承継会社の株式譲渡）

当社は、資生堂久喜工場（埼玉県久喜市 以下「久喜工場」という。）および資生堂ベトナム工場（ベトナムドンナイ省ビエンホア市 以下「ベトナム工場」という。）において営むパーソナルケア製品の生産事業を譲渡することを決定しました。

具体的には、当社が久喜工場において営む事業を会社分割（吸収分割）により、当社から当社が新たに設立する株式会社（以下「新会社」という。）に対して承継させることを前提として、新会社の株式をCVC Capital Partnersが投資助言を行うファンドが直接または間接に出資をしている法人であるOriental Beauty Holding (HK) Limitedの子会社である(株)Asian Personal Care Holding（現、(株)ファイントゥデイホールディングス）に譲渡すること、および、当社の完全子会社であり、ベトナム工場を運営するShiseido Vietnam Inc.の出資持分のすべてを(株)ファイントゥデイホールディングスに譲渡すること等に関して、2022年8月1日付けで法的拘束力を有する正式契約を締結しました。

2021年7月のパーソナルケア事業の譲渡後、(株)ファイントゥデイ（東京都港区 2023年1月1日付けで(株)ファイントゥデイ資生堂より社名変更）が好調なスタートを切り安定した経営が実現している状況下、同社独自の生産インフラの確保ならびに生産と販売の一体化を目的としています。



## 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、感性科学、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、資生堂の企業使命「BEAUTY INNOVATIONS FOR A BETTER WORLD」の実現に取り組みます。

資生堂グローバルイノベーションセンター（呼称「S/PARK エスパーク」）をはじめ、米国、フランス、中国、シンガポールの各海外研究開発拠点においては、現地のマーケティング部門と連携しながら、各地域のお客さまの肌や化粧習慣の研究、その特性にあった製品開発に取り組んでおり、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、資生堂グループ全体の成長に貢献するとともに世界の化粧品業界をリードします。

当社グループが生み出した研究開発成果は外部より高い評価を受けています。日本の科学技術の発展等に寄与する可能性の高い独創的な研究開発を行った者に贈られる、令和4年度科学技術分野の文部科学大臣表彰において「科学技術賞（研究部門）」を受賞、そして米国画像科学技術学会が発行する論文誌「Journal of Imaging Science and Technology」において年間一報のみに贈られる「Charles E. Ives Journal Award」を受賞、さらに第22回日本抗加齢医学会総会において「最優秀演題賞」を受賞しました。

社外に向けた研究開発成果の発信にも力を入れています。「知と体験の融合」をコンセプトとしたイノベーションカンファレンスを実施し、当社グループの研究開発戦略とともに、最新の研究開発成果を社会に向けて発信しました。また、戦略実現を加速するアプローチとして、外部企業・研究機関等との連携および海外研究開発拠点でのイノベーション創出を積極的に進めることを示しました。

当連結会計年度におけるグループ全体の研究開発費は267億円（売上高比2.5%）であり、商品カテゴリー別の研究成果は、以下のとおりです。なお、研究開発活動については、特定のセグメントに関連付けられないため、セグメント別の記載は行っていません。

### (1) スキンケア

環境とポジティブに調和・共生し、美を生み出すことを目指した、「環境調和・共生技術」の開発に取り組んでいます。これまで肌に悪影響を及ぼすとされてきた紫外線について、“光合成”から着想を得て、肌に良い作用をもたらす可視光（美肌光）へと変換し、環境と共生しながら美へ導く革新的な技術を開発しました。本研究は、藻類由来のSpirulinaエキスを天然鉱物由来の蛍光酸化亜鉛に、効率よく紫外線を可視光（美肌光）に変換する効果を見出しただけではなく、紫外線による肌ダメージを回復させるとともにコラーゲンやヒアルロン酸の産生を高める作用があることを発見しました。本研究成果を「アネッサ」および「SHISEIDO」の商品開発に応用しました。

コラーゲンは、シワ・たるみなどの皮膚形態特性を決める重要な因子だと考えられています。また、紫外線などの影響で進む光老化では、線維芽細胞によるコラーゲンの産生が減ることや過剰な分解が起こることが知られています。当社グループは、光老化した皮膚において、本来体内で免疫機能を担うことが知られる2種類のマクロファージのバランスが、コラーゲンの産生、分解、除去など一連のコラーゲン代謝にも関与していることを明らかにしました。マクロファージバランスを健全に保つことにより、これまでのコラーゲン産生の維持・促進の効果に加えて、分解後のコラーゲン除去を含めた肌本来のコラーゲン代謝を適切に維持できることが期待されます。本研究成果を「エリクシール」の商品開発に応用しました。

肌の保湿や様々な生理活性を示すことが知られているヒアルロン酸（HA）は、分子量が極めて大きいことから肌に浸透しにくく、その保湿効果は皮膚表面に限定されていました。そこで、HAを収縮させ、肌への浸透を劇的に高めることに成功し、さらに、収縮したHAを再膨潤させ、HAの保水力を最大限発揮させる技術を開発しました。本技術により、HA本来の性質を発揮し、角層水分量を高めることを可能としました。本研究成果は「SHISEIDO」の商品開発に応用しました。



## (2) メイクアップ

化粧品に求められる高い機能性や有効性、心地よさや塗布のしやすさ、高い安定性や安全性を満たすために、重要な成分である水と油を混合・安定化するのが乳化技術です。しかしながら、安定性と使用感触の両立には制約があり、特に粉末が含まれるメイクアップ製品においては難易度の高い課題となっていました。当社グループは、画期的な乳化技術の開発に成功し、高い乳化安定性によって配合可能な成分の幅も広がり、安定性と使用性・効果感を高次元で両立することができました。本技術は、「マキアージュ」の商品開発に応用しており、今後は使用感や効果感に対する多様なお客さまのニーズを満たすべく、サンケア製品、スキンケア製品など幅広い製品にも活用していきます。

Spiber株式会社が開発した「Brewed Protein™ 繊維(※)」は、植物由来のバイオマスを原材料とした生分解性を有する繊維です。当社グループが目指す循環型モノづくりに資すると考え、マスカラファイバーとして活用するために、化粧品用途として共同開発を行いました。環境へ配慮しながら、しなやかで美しいまつ毛を演出するマスカラファイバーとして、今後も広く活用を検討していきます。本素材は「マキアージュ」の商品開発に応用しました。

※ Brewed Protein™ は、日本およびその他の国におけるSpiber株式会社の商標または登録商標です。

また、海外研究開発拠点のネットワークを活かし、新たな価値づくりも加速させています。米国を拠点とするメイクアップブランド「NARS」においては、国内開発拠点の資生堂グローバルイノベーションセンターが開発した技術をもとに、米国研究開発拠点のアメリカイノベーションセンターが処方完成し、成分の70%以上をスキンケア成分で構成するファンデーションの開発に成功しました。商品はグローバルで非常に高い評価を得ています。

## (3) ヘルスケア

当社グループは身体の内側から美を支えるビューティーウェルネス分野に早くから着目し、サプリメントや食品などの研究に取り組んできました。ワサビノキ葉および鳳梨(ほうり)抽出物などを配合した経口剤と、自社開発成分である4-メトキシサリチル酸カリウム塩やトラネキサム酸を配合した塗布剤を併用することにより、単独使用時と比べ全身の抗酸化力や肌の明るさおよび透明度がより一層高まることを確認しました。本研究は「HAKU」の商品開発に応用しました。

腸管バリア機能のうち「タイトジャンクション」は、腸細胞同士の隙間を閉じて異物の侵入を防ぐ働きをします。ストレスや加齢、肥満などさまざまな原因によりタイトジャンクションが壊れると、異物の侵入を防ぎきれず、体や肌の不調を引き起こします。黒ショウガエキスの摂取により、タイトジャンクションの働きが強化され腸管バリア機能が高まることを明らかにしました。本研究は「ベネフィーク」の商品開発に応用しました。

## (4) サステナビリティ

製品の効果、容器の上質なデザインや感触などから感じる満足感と、人や社会や地球環境への尊重・共生を両立させる、資生堂ならではのアプローチで、サステナブルな製品の開発に取り組んでいます。

容器包装においては、プラスチック製容器について、2025年までに100%サステナブルな容器を実現するという目標を開示し、取り組みを加速しています。多種多様なプラスチックから作られる化粧品容器においては、分別が難しく循環利用が困難である点が課題となっていました。容器を回収し、分別することなく資源化、原料化を経て、容器として再生する一連の循環モデルの構築と活用に向けて、積水化学工業株式会社、住友化学株式会社と連携を開始しました。

安全性と品質に優れた原料の「責任ある調達」にも取り組んでいます。ヨーロッパイノベーションセンター主導で、フランスのスタートアップ企業Tower Farmとのパートナーシップにより、垂直農場(※)をパリ郊外に建設し、植物原料のうち主要な3品をフランス国内で、無農薬で栽培・収穫することに成功しました。得られた原料は、植物由来成分で、体の内外からすこやかな美しさを目指すスキンケアブランド「U1é」に活用しました。

※ 垂直農場(または垂直農法)は高さのある建築物の階層や、傾斜面の高さを利用し、垂直的に農作物を生産することです。室内で光・温度・室温をコントロールし、安定供給および品質管理が可能となります。資生堂の垂直農場では19の要素をコントロールしています。

以下、その他の活動について記載します。

外部の様々な知との融合によるイノベーションを目指す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、2021年の韓国に続き、中国にも展開しました。メディカルビューティー技術、ホリスティックビューティー技術をテーマに設定し、中国国内のスタートアップ企業を募集しました。当社のグローバルな研究開発体制の元、海外においても早期のイノベーション創出を目指します。

高いパーソナライズ性のあるこれまでにないビューティーケアの提案に繋がる研究にも力を入れています。長年にわたる皮膚科学研究とAIなどの新たな技術を組み合わせ、DNAの個人差と肌状態の関連性について明らかにし、DNA検査法の開発に成功しました。また、ヤマトエスロン株式会社、株式会社オルコアと共同で、皮膚の美しさや健康に重要な役割を果たしている皮膚常在菌の量とバランスを短時間で簡便に測定する新たな検査法を開発しました。

また、新たなビジネス基盤の創出を目指し、肌、身体、こころの関係性の科学的な解明にも取り組んでいます。資生堂と国立大学法人弘前大学は、共同研究講座「ビューティーウェルネス学研究講座」を開設し、互いの持つ研究データ、知見、手法を融合させ、肌・身体・こころの関係性を解き明かす研究を推進するための連携を開始しました。また、株式会社DeNAライフサイエンスとデータ解析に関する包括連携協定を締結し、よりスピーディーで精度の高いデータ解析を目指して連携を開始しました。

人材育成においても、新たな取り組みを始めています。最先端のバイオ研究を行いながら、果敢にチャレンジする研究者の育成にも積極的に取り組む慶応義塾大学先端生命科学研究所と、イノベーションの創出や未来型イノベーションをリードする人材育成を目的に連携を開始しました。

### 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59,837百万円の設備投資(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	8,556百万円
中国事業	5,565 〃
アジアパシフィック事業	1,937 〃
米州事業	5,024 〃
欧州事業	3,453 〃
トラベルリテール事業	1,628 〃
プロフェッショナル事業	5 〃
その他	33,665 〃
合計	59,837百万円

日本事業では、店頭情報システム・店舗カウンター・什器の設置・改装などに8,556百万円の設備投資を行いました。

その他では、国内工場の生産能力の維持・合理化、「福岡久留米工場」の機械及び装置の取得、グローバル基幹システムなどに33,665百万円の設備投資を行いました。

(注) 資本的支出、有形固定資産および無形資産(商標権等を除く)への投資です。

##### (2) 除却等

重要な設備の除却または売却はありません。

## 2 【主要な設備の状況】

当社グループの主要な設備の状況は、以下のとおりです。

### (1) 提出会社

2022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	26,435	5,790	9,288 (26)	2,154	49,584	93,254	1,077
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	28,184	707	6,841 (7)	3	4,079	39,816	746
掛川工場 (静岡県掛川市)	〃	生産設備	8,463	5,129	903 (202)	37	847	15,381	620
大阪工場 (大阪府大阪市 東淀川区)	〃	〃	2,223	3,553	2,461 (36)	5	914	9,157	339
久喜工場 (埼玉県久喜市) (注)4	〃	〃	439	1,223	2,263 (98)	36	0	3,963	487
那須工場 (栃木県大田原市)	〃	〃	15,688	13,872	586 (110)	149	1,204	31,502	440
大阪茨木工場 (大阪府茨木市)	〃	〃	16,534	12,361	14,479 (72)	34	2,685	46,096	303
福岡久留米工場 (福岡県久留米市)	〃	〃	21,252	18,265	1,893 (97)	137	2,360	43,909	271

(注) 1 帳簿価額は、日本基準に基づく金額を記載しています。

2 帳簿価額のうち「その他」は、工具、器具及び備品、建設仮勘定および無形固定資産(のれん、商標権およびリース資産を除く。)の合計です。

3 現在休止中の主要な設備はありません。

4 久喜工場の設備の内、パーソナルケア製品の生産事業譲渡の契約締結に伴い2023年度に譲渡が予定される設備については、売却目的で保有する資産に分類したうえで減損損失を計上しているため、減損損失控除後の金額を記載しています。詳細は、「第5 経理の状況 1 連結財務諸表等 (1)連結財務諸表 連結財務諸表注記」の「12. 売却目的で保有する非流動資産および処分グループ」および「15. 非金融資産の減損」をご参照ください。

### (2) 国内子会社

2022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	6,583	5	2,841 (30)	11,381	21,293	42,105	9,470
(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	1,638	28	1,792 (1)	1,445	82	4,987	309
匿名組合 セラン	汐留オフィス (東京都港区)	〃	オフィス 設備	11,097	0	— (—)	13,372	60	24,531	—

(注) 1 帳簿価額は、IFRSに基づく金額を記載しています。

2 帳簿価額のうち「その他」は、工具、器具及び備品、建設仮勘定および無形資産の合計です。

3 現在休止中の主要な設備はありません。

## (3) 海外子会社

2022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	—	—	— (—)	1,424	8,373	9,797	4,340
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	71	280	— (—)	308	888	1,549	2,472
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	2,348	417	1,975 (66)	677	1,007	6,426	358
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	〃	4,361	3,448	308 (168)	—	1,062	9,180	325
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	〃	1,986	1,988	245 (340)	148	635	5,003	578
資生堂化粧品制 造有限公司	上海工場 (中国、上海)	〃	〃	1,226	513	— (—)	128	254	2,123	480

(注) 1 帳簿価額は、IFRSに基づく金額を記載しています。

2 帳簿価額のうち「その他」は、工具、器具及び備品、建設仮勘定および無形資産の合計です。

3 現在休止中の主要な設備はありません。

4 資生堂ベトナムInc. の設備は、パーソナルケア製品の生産事業譲渡の契約締結に伴い、売却目的で保有する資産に分類したうえで減損損失を計上しています。これにより、設備の重要性が低下したため、記載を省略しています。詳細は、「第5 経理の状況 1 連結財務諸表等 (1)連結財務諸表 連結財務諸表注記」の「12. 売却目的で保有する非流動資産および処分グループ」および「15. 非金融資産の減損」をご参照ください。

### 3 【設備の新設、除却等の計画】

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

#### (1) 新設、改修等

当連結会計年度後1年間の重要な設備の新設、改修等に係る設備投資計画(注)は75,000百万円であり、その所要資金については、自己資金および社債・借入金で賄う予定です。

なお、報告セグメントごとの内訳は以下のとおりです。

セグメントの名称	投資予定金額 (百万円)	設備等の主な内容、目的
日本事業	8,500	店舗設備等のマーケティング投資、ソフトウェア投資
中国事業	7,500	店舗設備等のマーケティング投資、ソフトウェア投資
アジアパシフィック事業	3,400	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	8,100	店舗設備等のマーケティング投資、ソフトウェア投資、工場設備投資
欧州事業	5,400	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	3,900	店舗設備等のマーケティング投資
その他	38,200	工場設備投資、ソフトウェア投資
合計	75,000	

(注) 資本的支出、有形固定資産および無形資産(商標権等を除く。)への投資です。

#### (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) (2022年12月31日)	提出日現在 発行数(株) (2023年3月24日)	上場金融商品取引所名 また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 プライム市場	権利内容に制限のない標準と なる株式であり、単元株式数 は100株となります。
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条および第238条の規定に基づき、当社および関連グループ会社の取締役、執行役員に対して、ストックオプションとして新株予約権を発行するものです。

	2011年度ストックオプション(第28回・第29回新株予約権)	2012年度ストックオプション(第30回・第31回新株予約権)	2013年度ストックオプション(第32回・第33回新株予約権)
決議年月日	2011年6月24日 定時株主総会および同年7月29日取締役会	2012年6月26日 定時株主総会および同年7月31日取締役会	2013年6月25日 定時株主総会および同年7月31日取締役会
付与対象者の区分および人数	当社取締役5名 当社執行役員12名	当社取締役5名 当社執行役員14名	当社取締役6名 当社執行役員10名
新株予約権の数(個)※	51(注)1	280(注)1	303(注)1 [278]
新株予約権の目的となる株式の種類、内容および数(株)※	普通株式 5,100(注)2	普通株式 28,000(注)2	普通株式 30,300(注)2 [27,800]
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※	2014年8月1日～ 2026年7月31日	2015年8月1日～ 2027年7月31日	2016年8月1日～ 2028年7月31日
新株予約権の行使により株式を発行する場合の株式の発行価格および資本組入額(円)※	発行価格 1,295(注)4 資本組入額 648	発行価格 1,002(注)4 資本組入額 501	発行価格 1,435(注)4 資本組入額 718
新株予約権の行使の条件※	(注)5	(注)5	(注)5
新株予約権の譲渡に関する事項※	新株予約権を譲渡するには取締役会の承認を要する	新株予約権を譲渡するには取締役会の承認を要する	新株予約権を譲渡するには取締役会の承認を要する
組織再編成行為に伴う新株予約権の交付に関する事項※	(注)6	(注)6	(注)6

	2014年度ストックオプション(第34回・第35回新株予約権)	2015年度ストックオプション(第36回・第37回新株予約権)	2016年度ストックオプション(第38回・第39回新株予約権)
決議年月日	2014年6月25日 定時株主総会および同年7月31日取締役会	2015年6月23日 定時株主総会および2016年2月23日取締役会	2016年3月25日 定時株主総会および2017年2月23日取締役会
付与対象者の区分および人数	当社取締役5名 第114回定時株主総会の終結の時まで代表取締役会長であった者1名 当社執行役員12名	当社取締役3名 当社または当社の完全子会社の執行役員13名 2015年12月31日時点まで当社の執行役員であった者2名	当社取締役3名 当社または当社の完全子会社の執行役員20名 当社の子会社の従業員(2016年12月31日時点まで当社の執行役員であった者)1名
新株予約権の数(個)※	321(注)1	178(注)1 [168]	855(注)1 [585]
新株予約権の目的となる株式の種類、内容および数(株)※	普通株式 32,100(注)2	普通株式 17,800(注)2 [16,800]	普通株式 85,500(注)2 [58,500]
新株予約権の行使時の払込金額(円)※	1(注)3	1(注)3	1(注)3
新株予約権の行使期間※	2017年8月1日～ 2029年7月31日	2018年9月1日～ 2031年2月28日	2019年9月1日～ 2032年2月29日
新株予約権の行使により株式を発行する場合の株式の発行価格および資本組入額(円)※	発行価格 1,899.5(注)4 資本組入額 950	発行価格 2,516.5(注)4 資本組入額 1,259	発行価格 2,991(注)4 資本組入額 1,496
新株予約権の行使の条件※	(注)5	(注)5	(注)5
新株予約権の譲渡に関する事項※	新株予約権を譲渡するには取締役会の承認を要する	新株予約権を譲渡するには取締役会の承認を要する	新株予約権を譲渡するには取締役会の承認を要する
組織再編成行為に伴う新株予約権の交付に関する事項※	(注)6	(注)6	(注)6

	2017年度ストックオプション(第40回・第41回新株予約権)	2018年度ストックオプション(第42回・第43回新株予約権)
決議年月日	2017年3月28日定時株主総会および2018年3月6日取締役会	2018年3月27日定時株主総会および2019年2月21日取締役会
付与対象者の区分および人数	当社取締役3名 当社または当社の完全子会社の執行役員13名 2017年12月31日時点まで当社または当社の完全子会社の執行役員であった者5名	当社取締役3名 当社または当社の完全子会社の執行役員12名 2018年12月31日時点まで当社または当社の完全子会社の執行役員であった者3名
新株予約権の数(個)※	602(注)1 [585]	154(注)1
新株予約権の目的となる株式の種類、内容および数(株)※	普通株式 60,200(注)2 [58,500]	普通株式 15,400(注)2
新株予約権の行使時の払込金額(円)※	1(注)3	1(注)3
新株予約権の行使期間※	2020年9月1日～ 2033年2月28日	2021年9月1日～ 2034年2月28日
新株予約権の行使により株式を発行する場合の株式の発行価格および資本組入額(円)※	発行価格 6,616(注)4 資本組入額 3,308	発行価格 7,865(注)4 資本組入額 3,933
新株予約権の行使の条件※	(注)5	(注)5
新株予約権の譲渡に関する事項※	新株予約権を譲渡するには取締役会の承認を要する	新株予約権を譲渡するには取締役会の承認を要する
組織再編成行為に伴う新株予約権の交付に関する事項※	(注)6	(注)6

※当連結会計年度の末日(2022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(2023年2月28日)

にかけて変更された事項については、提出日の前月末現在における内容を[ ]内に記載しており、その他の事項については当連結会計年度の末日における内容から変更はありません。

(注) 1 新株予約権1個につき目的となる株式数は、100株である。

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

調整後対象株式数＝調整前対象株式数×分割・併合の比率

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

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

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

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

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

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

- 6 当社が、合併(当社が合併により消滅する場合に限る。)、吸収分割、新設分割、株式交換または株式移転(以上を総称して以下「組織再編成行為」という。)をする場合において、組織再編成行為の効力発生の時点において残存する新株予約権(以下「残存新株予約権」という。)については、新株予約権の割当てを受けた者に対し、それぞれの場合につき、会社法第236条第1項第8号のイからホまでに掲げる株式会社(以下「再編対象会社」という。)の新株予約権を以下の条件に基づきそれぞれ交付することとする。この場合においては、残存新株予約権は消滅し、再編対象会社は新株予約権を新たに発行するものとする。ただし、以下の条件に沿って再編対象会社の新株予約権を交付する旨を、吸収合併契約、新設合併契約、吸収分割契約、新設分割計画、株式交換契約または株式移転計画において定めた場合に限るものとする。
- (1) 交付する再編対象会社の新株予約権の数  
残存新株予約権の割当てを受けた者が保有する新株予約権の数と同一の数をそれぞれ交付するものとする。
  - (2) 新株予約権の目的である再編対象会社の株式の種類  
再編対象会社の普通株式とする。
  - (3) 新株予約権の目的である再編対象会社の株式の数  
組織再編成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成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およ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】

2022年12月31日現在

2022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)
	政府および 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)	2	75	35	708	872	233	59,517	61,442	—
所有株式数 (単元)	52	1,450,704	171,761	156,878	1,739,350	1,047	476,737	3,996,529	347,100
所有株式数 の割合(%)	0.00	36.29	4.29	3.92	43.52	0.02	11.92	100.00	—

(注) 1 自己株式452,452株は「個人その他」の欄に4,524単元、「単元未満株式の状況」の欄に52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 2022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67,756名です。

## (6) 【大株主の状況】

2022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	79,995	20.02
株式会社日本カストディ銀行(信託口)(注)1	東京都中央区晴海一丁目8番12号	26,988	6.75
THE BANK OF NEW YORK MELLON AS DEPOSITARY BANK FOR DEPOSITARY RECEIPT HOLDERS (常任代理人 株式会社みずほ銀行決済営業部)	240 GREENWICH STREET, NEW YORK, NEW YORK 10286, 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)	7,617	1.90
みずほ信託銀行株式会社 退職給付信託 みずほ銀行口 再信託受託者 株式会社日本カストディ銀行	東京都中央区晴海一丁目8番12号	7,000	1.75
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)	BOULEVARD ANSPACH 1, 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)	6,633	1.66
SSBTC CLIENT OMNIBUS ACCOUNT (常任代理人 香港上海銀行東京支店カストディ業務部)	ONE LINCOLN STREET, BOSTON MA USA 02111 (東京都中央区日本橋三丁目11番1号)	6,616	1.65
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)	6,592	1.65
BNYM TREATY DTT 15 (常任代理人 株式会社三菱UFJ銀行)	240 GREENWICH STREET, NEW YORK, NEW YORK 10286, U.S.A. (東京都千代田区丸の内二丁目7番1号 決済事業部)	6,106	1.52
日本生命保険相互会社 (常任代理人 日本マスタートラスト信託銀行株式会社)	東京都千代田区丸の内一丁目6番6号 (東京都港区浜松町二丁目11番3号)	5,615	1.40
JP MORGAN CHASE BANK 385781 (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)	5,228	1.30
計	—	158,395	39.64

- (注) 1 日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)および株式会社日本カストディ銀行(信託口)の持株数は、すべて信託業務に係る株式です。
- 2 ブラックロック・ジャパン株式会社から、2018年11月21日付で共同保有者合計で24,051千株(持株比率6.01%)を保有しており、そのうち8,130千株(同2.03%)を同社が保有し、5,962千株(同1.49%)をBlackRock Fund Advisorsが保有し5,791千株(同1.44%)をBlackRock Institutional Trust Company, N.A.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3社の実質保有株式数の確認ができないため、上記大株主には含めていません。
- 3 株式会社みずほ銀行から、2022年4月22日付で共同保有者合計で23,201千株(持株比率5.80%)を保有しており、そのうち13,634千株(同3.41%)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。
- 4 株式会社三菱UFJフィナンシャル・グループから、2022年6月20日付で共同保有者合計で25,226千株(持株比率6.31%)を保有しており、そのうち13,389千株(同3.35%)を三菱UFJ信託銀行株式会社が保有し、6,170千株(同1.54%)を三菱UFJ国際投信株式会社が保有している旨の大量保有に関する変更報告書が関東財務局長に提出されています。
- しかし、当社として当該事業年度末における上記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。
- 5 野村證券株式会社から、2022年10月21日付で23,861千株(持株比率5.97%)を保有している旨の大量保有に関する変更報告書が関東財務局長に提出されています。
- しかし、当社として当該事業年度末における同社の実質保有株式数の確認ができないため、上記大株主には含めていません。
- 6 Baillie Gifford & Coから、2022年10月21日付で共同保有者合計で28,878千株(持株比率7.22%)を保有しており、そのうち9,477千株(同2.37%)を同社が保有し、19,400千株(同4.85%)をBaillie Gifford Overseas Limitedが保有している旨の大量保有に関する変更報告書が関東財務局長に提出されています。
- しかし、当社として当該事業年度末における上記2社の実質保有株式数の確認ができないため、上記大株主には含めていません。



- 7 三井住友信託銀行株式会社から、2022年11月21日付で共同保有者合計で27,365千株（持株比率6.84%）を保有しており、そのうち16,401千株（同4.10%）を三井住友トラスト・アセットマネジメント株式会社が保有し、10,964千株（同2.74%）を日興アセットマネジメント株式会社が保有している旨の大量保有に関する変更報告書が関東財務局長に提出されています。
- しかし、当社として当該事業年度末における上記2社の実質保有株式数の確認ができないため、上記大株主には含めていません。

(7) 【議決権の状況】

① 【発行済株式】

2022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 452,400	—	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 399,200,500	3,992,005	同上
単元未満株式 (注)2	普通株式 347,100	—	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	—	3,992,005	—

(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52株が含まれています。

② 【自己株式等】

2022年12月31日現在

所有者の氏名 または名称	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	452,400	—	452,400	0.11
計	—	452,400	—	452,400	0.11

## 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) 【株主総会決議または取締役会決議に基づかないものの内容】

区分	株式数(株)	価額の総額(円)
当連結会計年度における取得自己株式	1,557	9,218,765
当期間における取得自己株式	257	1,658,089

(注) 当期間における取得自己株式には、2023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および保有状況】

区分	当連結会計年度		当期間	
	株式数(株)	処分価額の総額(円)	株式数(株)	処分価額の総額(円)
引き受ける者の募集を行った取得自己株式	—	—	—	—
消却の処分を行った取得自己株式	—	—	—	—
合併、株式交換、株式交付、会社分割にかか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)	119	549,098	—	—
その他(ストックオプションの権利行使による譲渡)	45,100	208,118,554	32,200	148,719,632
その他(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による自己株式の処分)	10,653	49,171,159	—	—
保有自己株式数	452,452	—	420,509	—

(注) 当期間における保有自己株式数には、2023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による譲渡、ストックオプションの権利行使による譲渡および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による自己株式の処分は含まれていません。

### 3 【配当政策】

当社は、株主のみな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親会社所有者帰属持分配当率(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123期)の剰余金の配当については、期末配当を普通配当25.00円に創業150周年記念配当50.00円加えた75.00円とし、中間配当25.00円と合わせて年間では1株当たり100.00円の配当としました。

決議年月日	配当金の総額(百万円)	1株当たり配当額(円)
2022年8月10日 取締役会決議	9,988	25.00
2023年3月24日 定時株主総会決議	29,966	75.00

#### 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】

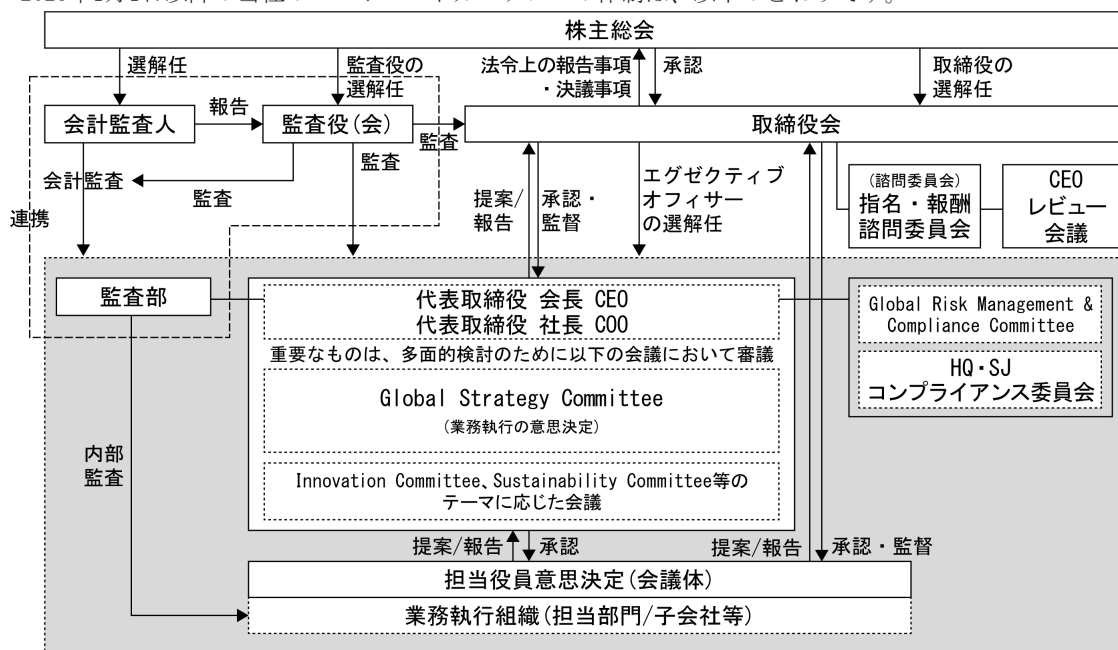
###### ① コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方

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

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

2023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)

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

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

役職	エグゼクティブオフィサーとしての役位	氏名	取締役会	指名・報酬諮問委員会	CEOレビュー会議	監査役会	Global Strategy Committee	Global Risk Management & Compliance Committee	HQ・SJコンプライアンス委員会
代表取締役	会長 CEO	魚谷雅彦	◎	○			◎	◎	
	社長 COO	藤原憲太郎	○				○	○	○
取締役	常務	鈴木ゆかり	○				○	○	○
	常務	直川紀夫	○				○	○	◎
		横田貴之	○				○	○	○
社外取締役		大石佳能子	○	○	○				
		岩原紳作	○	◎	○				
		チャールズ D. レイクⅡ	○	○	○				
		得能摩利子	○	○	○				
		畑中好彦	○	○	○				
常勤監査役		吉田猛	○			◎	△	△	△
		安野裕美	○			○	△	△	△
社外監査役		後藤靖子	○		○	○			
		野々宮律子	○		○	○			
		小津博司	○		○	○			
エグゼクティブオフィサー	常務	岡部義昭					○	○	
		マリア チクラナ	△				○	○	
		橋本美月					○	○	
		アンジェリカ マンソン						○	
		斉藤賢一						○	
		アントニオ スピロトプロス					○	○	
		田上智子					○	○	
		高野篤典						○	
		東條洋介							
		梅津利信					○	○	
		山本尚美							
		行定良太							

※常勤監査役 安野裕美氏の戸籍上の氏名は、原裕美です。

(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5名を含む取締役10名で構成され、少人数で迅速な意思決定を行う体制としています。取締役会は概ね1ヶ月に1回程度開催し、重要事項はすべて付議されています。なお、当連結会計年度は取締役会を13回開催(※)し、取締役の平均出席率、社外取締役の平均出席率および社外取締役を除く取締役の出席率は、いずれも100%でした。

※上記の取締役会の開催回数のほか、会社法第370条および当社定款第25条の規定に基づき、取締役会決議があったものとみなすみなし決議が3回ありました。

「指名・報酬諮問委員会」

当社の指名・報酬諮問委員会は、役員候補者の選任・役員の昇降格、役員報酬制度、役員業績評価に基づく役員報酬の支給内容などを取締役会に答申します。社外取締役5名（うち1名が委員長）およびCEOがメンバーです。当連結会計年度は10回開催し、前連結会計年度の取締役およびエグゼクティブオフィサーの賞与、当連結会計年度の取締役およびエグゼクティブオフィサーへの報酬支払の方針ならびに個人別報酬についての検討、取締役および監査役候補者の選定ならびにエグゼクティブオフィサーの選任等について検討、答申を行いました。

「CEOレビュー会議」

当社のコーポレートガバナンスでは、CEOに適切な権限を集中させつつ、その権限に拮抗できる強い監督機能を備えることが求められます。このため、指名・報酬諮問委員会の審議機関として特別に設置した「CEOレビュー会議」では、CEOの個人考課を含む業績評価と報酬額水準の妥当性の確認を行うなど、CEOを包括的に監督しています。なお、CEOレビュー会議のメンバーは、CEOおよびCEOが率いる業務執行体制からの独立性を重視し、社外取締役および社外監査役のみで構成しています。当連結会計年度は、1回開催しました。

「監査役会」

当社の監査役会は、常勤監査役2名および社外監査役3名の5名で構成され、監査役は、「(3) 監査の状況の①監査役監査の状況」に記載のとおり、取締役の業務執行の適法性・妥当性について監査しています。当連結会計年度は監査役会を12回開催し、監査役の出席率は100%でした。

「Global Strategy Committee」

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

「Global Risk Management & Compliance Committee」

グローバルおよびローカルの社会変化や資生堂グループの現状を的確に捉え、これに基づき経営リスク要因を特定し、重要リスクの優先順位付けとその対策、世界各地域の倫理・コンプライアンスの現状と対策を検討します。当連結会計年度は本コミッティの開催に加え、事務局が各メンバー（エグゼクティブオフィサー、リージョンCEO）と個別に意見交換を実施し、資生堂グループにおける重要リスクの特定・対策の実行を含む全社的リスクマネジメント（ERM）を推進しました。

「HQ・SJコンプライアンス委員会」

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



(注) 1 取締役の定数

当社の取締役は12名以内にする旨定款に定めています。

2 取締役の選任の決議要件

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

3 取締役会にて決議することができる株主総会決議事項

(自己株式の取得)

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

(責任免除)

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

(中間配当金)

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

4 株主総会の特別決議要件

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

5 責任限定契約の内容の概要

当社は、社外取締役および社外監査役が期待される役割を十分に発揮できるようにするとともに、有能な人材を招聘できるように、2006年6月29日開催の第106回定時株主総会の決議により、定款に社外取締役または社外監査役との間で賠償責任を限定する契約の締結を可能とする規定を設けました。

本規定に基づき、当社は、社外役員8名全員と当契約を締結しています。当契約に基づく賠償の限度額は法令で定める最低責任限度額です。

なお当社は、現時点では社外取締役以外の非業務執行取締役または社外監査役以外の監査役と責任限定契約を締結する具体的な必要性がないことから、責任限定契約を締結することができる対象を変更するための定款変更は行っていない。

6 役員等賠償責任保険契約の内容の概要

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

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

(ロ) 当該体制を選択する理由

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

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

(ハ) 取締役および監査役の多様性等に関する基本的考え方

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

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

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

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

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

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

(ニ) 取締役および監査役の実際の構成

有価証券報告書提出日現在に在任する取締役10名のうち、5名(50.0%)は当社が定める社外役員の独立性に関する判断基準を満たした独立性の高い社外取締役です。一方、エグゼクティブオフィサーを兼務する取締役5名は、当社グループ以外で経営者としてのキャリアを積んだ者1名、当社グループ以外でファイナンス責任者としてのキャリアを積んだ者1名および当社グループでのキャリアを有する者3名で構成されています。なお、女性の取締役は3名(30.0%)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15名のうち、8名(53.3%)が独立性の高い社外取締役または社外監査役であり、6名(40.0%)が女性です。

(ホ) CEOのサクセッション

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

また、実際に後任のCEOを選定する際は、指名・報酬諮問委員会は最終候補者および最終候補者選定のプロセス等につき十分に審議したうえでその意見を答申し、取締役会は当該答申を最大限尊重して選定決議を行います。

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

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

また、当社では、取締役や監査役、エグゼクティブオフィサーに必要とされる資質を備えた人材を登用することに加え、必要な研修や情報提供を実施することも重要であると考えています。新任取締役候補者および新任監査役候補者に対し、法令上の権限および義務等に関する研修を実施しているほか、社外取締役および社外監査役を新たに迎える際には、当社が属する業界、当社の歴史・事業概要・戦略等について研修を行っています。

さらに、次世代の経営幹部の育成のため、エグゼクティブオフィサー候補となる幹部従業員には、トップマネジメントに求められるリーダーシップや経営スキルを習得する研修を行っています。

(ト) 内部統制システムの整備の状況およびリスク管理体制の整備の状況

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

・ コンプライアンス

資生堂グループ共通の企業理念「THE SHISEIDO PHILOSOPHY」を定義し、私たちが果たすべき企業使命を定めた「OUR MISSION」、これまでの150年の歴史の中で受け継いできた「OUR DNA」、資生堂全社員がともに仕事を進めるうえで持つべき心構え「OUR PRINCIPLES (TRUST 8)」を定め、あわせてより高い倫理基準をもって業務に取り組むための「資生堂倫理行動基準」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、「資生堂倫理行動基準」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」と併せて、グループ各社・各事業所への浸透を図り、もって、グループ各社・各事業所が、詳細な諸規程を制定するための環境を整備しています。

当連結会計年度には、「資生堂倫理行動基準」を改定し、近年のビジネス環境の変化に対応した内容に拡充するとともに、資生堂全社員がより高い倫理観を共有できるよう、日本語を含む16の言語に翻訳して展開しています。

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

グループ全体の適法かつ公正な企業活動の推進およびリスク対策の担当をグループ各社・各事業所に配置し、定期的に企業倫理に関する研修・啓発活動の計画および推進、インシデント対応やリスク管理を行います。リスクマネジメントを担当する部門は、各社・各事業所に配置した担当と定期的に情報共有の場を持ちます。

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

監査部は、内部監査に係る諸規程に従い、グループ全体の内部監査を実施し、業務の適正性を監査しています。内部監査の結果は、毎月、代表取締役 会長 CEO、取締役最高財務責任者および監査役に報告するとともに、定期的に取締役会およ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、当社チーフファイナンシャルオフィサー（最高財務責任者）の管轄の下で、適時かつ適正な財務報告の作成および開示に取り組んでいます。

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

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

- ・ 関連当事者間取引の確認の状況

当社は、当社の財政状態や経営成績に影響を及ぼす可能性のある関連当事者を調査・特定し、当該関連当事者との取引の有無や当該取引の重要性を確認し、開示対象となる取引がある場合は開示を行っています。

関連当事者の有無および関連当事者と当社との取引の有無、ならびに取引の内容等については、開示に先立ち取締役会に報告しており、取締役会では量的重要性および取引の条件や合理性等の質的重要性の観点からレビューを行っています。なお、量的重要性は、一定の基準を定めています。

- ・ リスクマネジメント

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

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

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



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

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

・ コンプライアンス

企業活動に関するリスクについては、Global Risk Management & Compliance Committeeの事務局が、同Committeeの各メンバーと個別に意見交換を実施し、資生堂グループにおける重要リスクおよび全社的なリスクマネジメント（ERM）の推進について議論しました。また、11月開催の本コミッティにおいて、重要リスクの優先順位付けとその対策について議論しました。その他、新型コロナウイルス感染症の感染拡大や、重要なインシデントへの対応を中心に、1月、8月開催の取締役会で報告しました。

5月、12月に実施した「HQ・SJコンプライアンス委員会」において、日本国内における懲戒事案・相談窓口案件を踏まえた課題について議論しました。

「資生堂倫理行動基準」の浸透を目的として、グループ全社員に対して、グループ共通の研修を実施しました。また、入社時にも「資生堂倫理行動基準」に関する研修を実施しています。

反社会的勢力との取引を回避するために導入している事前審査制度について、年間で1,905件の事前審査を行うなど、引き続き反社会的勢力排除に向けた取り組みを実施しました。

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

・ 財務報告の信頼性確保

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

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

・ 関連当事者間取引の確認の状況

2022年3月25日に提出の第122期有価証券報告書の作成に先立ち、2022年2月9日開催の取締役会において前連結会計年度における関連当事者間取引の実績を報告しました。なお、前連結会計年度における関連当事者間取引のうち開示対象となる取引については、第122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。

2022年2月9日開催の取締役会において、当連結会計年度における関連当事者間取引の調査対象予定者および開示対象となる取引の類型等を報告し、当該報告内容に沿って当連結会計年度の関連当事者間取引の調査を行いました。2023年2月10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画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 連結財務諸表注記」の「37. 関連当事者」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インシデントを集約し、レベル別に分類の上、レベル毎に定めた体制で対応し、担当役員へ月次で報告しました。また、状況に応じて取締役会においてインシデントの報告を行いました。

このほか、当社の内部統制システムの当連結会計年度における運用状況の概要について、以下のURLに掲載の「第123回定時株主総会招集ご通知に際しての法令および定款に基づく書面交付請求株主への交付書面に含まれない事項」3ページ～8ページに記載して開示しています。

[https://corp.shiseido.com/jp/ir/shareholder/2023/pdf/shm\\_0003.pdf](https://corp.shiseido.com/jp/ir/shareholder/2023/pdf/shm_0003.pdf)



(2) 【役員の状況】

①役員一覧

取締役：男性7名 女性3名(取締役のうち女性の比率30%)

監査役：男性2名 女性3名(監査役のうち女性の比率60%)

役員合計：男性9名 女性6名(役員合計のうち女性の比率40%)

役職名	氏名	生年月日	略歴	任期	所有株式数 (株)
代表取締役 エグゼクティブ オフィサー  会長 CEO 取締役会議長	魚 谷 雅 彦	1954年6月2日生	1977年4月 ライオン歯磨株式会社(現 ライオン株式会社)入社 1988年1月 シティバンクN.A. マネジャー 1991年4月 クラフト・ジャパン株式会社(現 モンデリーズ・ジャパン株式会社) 代表取締役副社長 1994年5月 日本コカ・コーラ株式会社 取締役上級副社長・マーケティング本部長 2001年10月 同社代表取締役社長(Global Officer) 2006年8月 同社代表取締役会長 2007年6月 株式会社ブランドヴィジョン 代表取締役社長 2011年8月 アスクル株式会社 社外取締役 2012年10月 シティバンク銀行株式会社(当時) 取締役(非常勤) 2013年4月 当社マーケティング統括顧問 2014年4月 当社執行役員社長 2014年6月 当社代表取締役 2020年1月 日本地域CEO 資生堂ジャパン株式会社 代表取締役 会長 兼 社長 2020年10月 同社代表取締役 会長 兼 CEO 2021年1月 当社エグゼクティブオフィサー(現) 2023年1月 当社代表取締役 会長 CEO(現)	(注)3	13,300
代表取締役 エグゼクティブ オフィサー  社長 COO	藤原 憲太郎	1966年12月21日生	1991年4月 当社入社 2004年7月 資生堂ヨーロッパ 欧州物流センター所長 2011年11月 韓国資生堂 取締役 社長 2013年5月 資生堂プロフェッショナル韓国 取締役 社長 2015年4月 当社経営戦略部長兼デジタル戦略グループリーダー 2015年11月 資生堂(中国)投資有限公司 総経理 2016年1月 当社執行役員 中国地域 2018年1月 当社執行役員 中国地域 CEO 2020年1月 当社常務 中国地域 CEO 2021年1月 当社エグゼクティブオフィサー(現) 2023年1月 当社社長 COO(現) 2023年3月 当社代表取締役(現)	(注)3	1,100

役職名	氏名	生年月日	略歴		任期	所有株式数 (株)
取締役 エグゼクティブ オフィサー 常務 チーフD&Iオフィサー	鈴木 ゆかり	1962年9月16日生	1985年4月 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 2021年1月  2022年1月  2023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、パウム 当社取締役 当社代表取締役 当社エグゼクティブオフィサー (現) 当社チーフマーケティングオフィ サー 当社チーフD&Iオフィサー(現) 当社取締役(現)	(注)3	2,200
取締役 エグゼクティブ オフィサー 常務 日本地域CEO 資生堂ジャパン株式会社 代表取締役 社長 CEO	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 2020年10月  2021年1月  2021年7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 当社デマンド・サプライ計画、ロ ジスティクス、生産、工場、サブ ライ・購買統括、SN(サブライネ ットワーク)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、SN基盤開発、グロー バルブランドS&OP(セールス&オ ペレーション)推進担当 当社取締役(現) 日本地域C00(最高執行責任者) 資生堂ジャパン株式会社 代表取 締役社長 兼 C00(最高執行責任 者) 当社エグゼクティブオフィサー (現) 日本地域CEO(現) 資生堂ジャパン株式会社 代表取 締役 社長 CEO(現)	(注)3	13,100

役職名	氏名	生年月日	略歴		任期	所有株式数 (株)
取締役 エグゼクティブ オフィサー チーフファイナンシャル オフィサー (最高財務責任者)	横 田 貴 之	1973年5月18日生	1996年4月 2003年12月  2006年8月   2007年9月  2010年12月  2011年9月  2012年8月  2016年7月  2019年11月 2020年1月 2020年4月  2021年1月     2021年3月	住友商事株式会社入社 ダウ・ケミカル日本株式会社 カ ントリーコントローラー GE東芝シリコン株式会社(現 モ メンティブ・パフォーマンス・マ テリアルズ・ジャパン合同会社) ジャパン ファイナンス マネージ ャー ユニリーバ・ジャパン株式会社 サプライチェーン ファイナンス ダイレクター 北東アジア ユニリーバ・アジア・プライベート ・リミテッド ファイナンス ダイレクター マーケティング オ ペレーションズ アンド カスタマ ー デベロップメント アジア ア フリカ 中欧 東欧 同社ファイナンス ダイレクター グローバル マーケティング オペ レーションズ ユニリーバ・ジャパン・ホールデ ィングス株式会社 代表取締役 ヴ ァイスプレジデント ファイナンス ジャパン/コリア ユニリーバPLC ヴァイスプレジ デント ファイナンス グローバ ル ヘアケア カテゴリー 当社HQファイナンス部長 当社財務経理部長 資生堂ジャパン株式会社 取締役 CFO 当社エグゼクティブオフィサー (現) 当社執行役員 CFO(最高財務責任 者)(現) 日本地域CFO 資生堂ジャパン株式会社 エグゼ クティブオフィサー CFO 当社取締役(現)	(注)3	500

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	(注)3	2,700
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 2021年9月	東京大学法学部 助教授 米国 ハーバード大学ロー・スクール 客員研究員 米国 カリフォルニア大学バークレー校ロー・スクール 客員研究員 米国 ハーバード大学ロー・スクール 客員教授 東京大学大学院法学政治学研究科教授 郵政行政審議会 委員 企業会計審議会 委員 公益財団法人財務会計基準機構理事 法制審議会 委員、法制審議会会社法制部会 部会長 早稲田大学法学学術院 教授(現) 東京大学 名誉教授(現) 金融審議会 会長 森・濱田松本法律事務所 顧問(現) 当社社外取締役(現) 法制審議会 会長 当社指名・報酬諮問委員会委員長(現)	(注)3	800

役職名	氏名	生年月日	略歴		任期	所有株式数 (株)
社外取締役	チャールズ D. レイク II	1962年1月8日生	1992年8月	米国通商代表部 (USTR) 日本部長	(注)3	0
			1993年7月	同代表部日本部長 兼 次席通商代表付特別顧問		
			1995年1月	デューイ・バレンタイン法律事務所 米国弁護士		
			1999年6月	アメリカン ファミリー ライフ アシュアランス カンパニー オブ コロンバス 日本支社 (現 アフラック生命保険株式会社) 執行役員・法律顧問		
			2001年1月	同社常務執行役員・法律顧問		
			2001年4月	同社常務執行役員・統括法律顧問		
			2001年7月	同社副社長		
			2003年1月	同社日本における代表者・社長		
			2005年4月	同社日本における代表者・副会長		
			2008年7月	同社日本における代表者・会長		
			2014年1月	アフラック・インターナショナル・インコーポレーテッド 取締役社長 (現)		
			2016年6月	東京エレクトロン株式会社 社外取締役 日本郵政株式会社 社外取締役 (現)		
			2018年4月	アフラック生命保険株式会社 代表取締役会長 (現)		
			2022年3月	当社社外取締役 (現)		
社外取締役	得能 摩利子	1954年10月6日生	1978年4月	株式会社東京銀行 (現 株式会社三菱UFJ銀行) 入行	(注)3	400
			1994年1月	ルイ・ヴィトンジャパン株式会社入社		
			2002年4月	同社シニアディレクター セールスアドミニストレーション		
			2004年3月	ティファニー・アンド・カンパニー・ジャパン・インク ヴァイスプレジデント		
			2010年8月	クリスチャン・ディオール株式会社 代表取締役社長		
			2013年6月	株式会社ハピネット 社外取締役 (現)		
			2013年9月	フェラガモ・ジャパン株式会社 代表取締役社長 兼 CEO		
			2016年6月	三菱マテリアル株式会社 社外取締役 (現)		
			2017年6月	ヤマトホールディングス株式会社 社外取締役 (現)		
			2022年3月	当社社外取締役 (現)		

役職名	氏名	生年月日	略歴		任期	所有株式数 (株)
社外取締役	畑 中 好 彦	1957年4月20日生	1980年4月	藤沢薬品工業株式会社（現 アステラス製薬株式会社） 入社	(注)3	0
			2005年6月	同社執行役員 経営戦略本部 経営企画部長		
			2006年4月	同社執行役員 兼 アステラス US LLC プレジデント& CEO 兼 アステラス ファーマ US, Inc. プレジデント& CEO		
			2008年6月	同社上席執行役員 兼 アステラス US LLC プレジデント& CEO 兼 アステラス ファーマ US, Inc. プレジデント& CEO		
			2009年4月	同社上席執行役員 経営戦略・財務担当		
			2011年6月	同社代表取締役社長		
			2018年4月	同社代表取締役会長		
			2019年6月	ソニー株式会社（現 ソニーグループ株式会社）社外取締役（現）		
			2023年3月	当社社外取締役（現）		

役職名	氏名	生年月日	略歴		任期	所有株式数 (株)
常勤監査役	吉 田 猛	1961年10月4日生	1985年8月 1992年2月 2009年4月 2011年4月 2014年10月 2016年1月 2017年1月 2018年1月 2018年3月	株式会社オークラ経営経学院入社 当社入社 当社事業企画部長 兼 事業管理室長 資生堂アメリカズCorp. 上級副社長 当社監査部長 資生堂ジャパン株式会社 ジャパン運営部長 株式会社エフティ資生堂 パーソナルケア事業計画部長 当社秘書・渉外部付 当社常勤監査役(現)	(注)4	3,600
常勤監査役	安 野 裕 美	1970年7月27日生	1995年4月 2018年1月 2020年1月 2021年1月 2023年1月 2023年3月	当社入社 当社グローバル広報部長 当社執行役員 当社チーフパブリックリレーションズオフィサー 当社エグゼクティブオフィサー 当社秘書・渉外部 特任部長 当社常勤監査役(現)	(注)5	300
社外監査役	小 津 博 司	1949年7月21日生	1974年4月 2001年6月 2002年8月 2004年6月 2006年6月 2007年7月 2009年7月 2010年12月 2011年8月 2012年7月 2014年9月 2015年6月  2016年3月 2016年11月 2017年3月 2017年5月	東京地方検察庁 検事 佐賀地方検察庁 検事正 最高検察庁 検事 法務省 大臣官房長 法務省 刑事局長 法務省 法務事務次官 札幌高等検察庁 検事長 最高検察庁 次長検事 東京高等検察庁 検事長 最高検察庁 検事総長 弁護士登録 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) 一般財団法人清水育英会 代表理事(現) 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) 当社社外監査役(現) 一般財団法人日本刑事政策研究会 代表理事	(注)6	500



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 独立行政法人鉄道建設・運輸施設 整備支援機構 理事 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 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)5	700
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  2017年3月 2020年3月 2020年6月  2022年2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) 同社取締役(現) 当社社外監査役(現) 長瀬産業株式会社 社外取締役 (現) フリーハン・ローキー株式会社 代表取締役 CEO(現)	(注)7	400
計						39,600

- (注) 1 大石佳能子氏、岩原紳作氏、チャールズ D. レイク II 氏、得能摩利子氏および畑中好彦氏は、社外取締役です。
- 2 小津博司氏、後藤靖子氏および野々宮律子氏は、社外監査役です。
- 3 取締役の任期は、2022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。
- 4 監査役吉田猛氏の任期は、2021年12月期に係る定時株主総会終結の時から2025年12月期に係る定時株主総会終結の時までです。
- 5 監査役安野裕美氏および後藤靖子氏の任期は、2022年12月期に係る定時株主総会終結の時から2026年12月期に係る定時株主総会終結の時までです。
- 6 監査役小津博司氏の任期は、2020年12月期に係る定時株主総会終結の時から2024年12月期に係る定時株主総会終結の時までです。
- 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。

〔ご参考〕 取締役を兼務しないエグゼクティブオフィサー

取締役を兼務しないエグゼクティブオフィサー：男性7名 女性5名(取締役を兼務しない  
エグゼクティブオフィサーのうち女性の比率41.6%)

地位	氏名	担当等
エグゼクティブ オフィサー 常 務	岡 部 義 昭	チーフイノベーションオフィサー チーフブランドイノベーションオフィサー Global Risk Management & Compliance Committee委員
エグゼクティブ オフィサー	マ リ ア チ ク ラ ナ	チーフリーガルオフィサー グローバルジェネラルカウンセル Global Risk Management & Compliance Committee委員
エグゼクティブ オフィサー	橋 本 美 月	チーフブランドオフィサー クレ・ド・ポー ボーテ Global Risk Management & Compliance Committee委員
エグゼクティブ オフィサー	アンジェリカ マ ン ソ ン	チーフデジタルオフィサー Global Risk Management & Compliance Committee委員
エグゼクティブ オフィサー	斉 藤 賢 一	チーフクオリティオフィサー Global Risk Management & Compliance Committee委員
エグゼクティブ オフィサー	アントニオ スピリオトポロス	チーフサプライネットワークオフィサー Global Risk Management & Compliance Committee委員
エグゼクティブ オフィサー	田 上 智 子	チーフコーポレートコミュニケーションオフィサー Global Risk Management & Compliance Committee委員
エグゼクティブ オフィサー	高 野 篤 典	チーフインフォメーションテクノロジーオフィサー Global Risk Management & Compliance Committee委員
エグゼクティブ オフィサー	東 條 洋 介	チーフテクノロジーオフィサー
エグゼクティブ オフィサー	梅 津 利 信	中国地域 CEO Global Risk Management & Compliance Committee委員
エグゼクティブ オフィサー	山 本 尚 美	チーフクリエイティブオフィサー
エグゼクティブ オフィサー	行 定 良 太	チーフブランドオフィサー ブランドSHISEIDO

## ②社外役員の状況

社外取締役および社外監査役の兼職状況ならびに重要な兼職先と当社との関係は、以下のとおりです。

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

地位	氏名	重要な兼職先 (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	株式会社メディアヴァ (代表取締役)	当社は同社と特記すべき関係はありません。
		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2022年12月期の連結売上高の1%未満であり、同社グループから見た取引額は僅少です。
		参天製薬株式会社 (社外取締役)	当社は同社と特記すべき関係はありません。
	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。
	チャールズ D. レイク II	アフラック・インター ナショナル・インコー ポレーテッド (取締役社長)	当社は同社と特記すべき関係はありません。
		日本郵政株式会社 (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2022年3月期の連結「経常収益」の1%未満であり、同社グループから見た取引額は僅少です。
		アフラック生命保険 株式会社 (代表取締役会長)	当社は同社と特記すべき関係はありません。
	得能摩利子	株式会社ハピネット (社外取締役)	当社は同社と特記すべき関係はありません。
		三菱マテリアル 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2022年3月期の連結売上高の1%未満であり、同社グループから見た取引額は僅少です。
		ヤマトホールディング ス株式会社 (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2022年3月期の連結「営業収益」の1%未満であり、同社グループから見た取引額は僅少です。
	畑中好彦	ソニーグループ 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2022年3月期の連結「売上高及び金融ビジネス収入」の1%未満であり、同社グループから見た取引額は僅少です。

地位	氏名	重要な兼職先 (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	小 津 博 司	弁護士	特記すべき関係はありません。
		三井物産株式会社 (社外監査役)	当社グループは、同社グループと業務委託等の取引があります。当社グループの当連結会計年度における同社グループへの支払実績は、当社連結ベースにおける当連結会計年度の売上原価、販売費及び一般管理費合計額の1%未満であり、当社グループから見た取引額は僅少です。 同社グループの当社グループからの業務受託等による売上実績は、同社グループの2022年3月期の連結「収益」の1%未満であり、同社グループから見た取引額は僅少です。
		トヨタ自動車株式会社 (社外監査役)	当社グループは、同社グループと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への業務受託等による売上実績は、同社グループの2022年3月期の連結「営業収益」の1%未満であり、同社グループから見た取引額は僅少です。
		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。
	後 藤 靖 子	株式会社デンソー (社外監査役)	当社グループは、同社グループと業務委託等の取引があります。当社グループの当連結会計年度における同社グループへの支払実績は、当社連結ベースにおける当連結会計年度の売上原価、販売費及び一般管理費合計額の1%未満であり、当社グループから見た取引額は僅少です。 同社グループの当社グループからの業務受託等による売上実績は、同社グループの2022年3月期の連結「売上収益」の1%未満であり、同社グループから見た取引額は僅少です。
	野々宮 律子	フリーハン・ローキヤ 株式会社 (代表取締役 CEO)	当社は同社と特記すべき関係はありません。
		長瀬産業株式会社 (社外取締役)	当社グループは、同社グループと原材料等の取引があります。当社グループの当連結会計年度における同社グループへの支払実績は、当社連結ベースにおける当連結会計年度の売上原価、販売費及び一般管理費合計額の1%未満であり、当社グループから見た取引額は僅少です。 同社グループの当社グループへの原材料等の売上実績は、同社グループの2022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。

- (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「4. 関係会社の状況」に社名が記載されている親会社、連結子会社、持分法適用関連会社等が含まれます。

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

③ 社外取締役および社外監査役による監督または監査と内部監査、監査役監査および会計監査との相互連携ならびに内部統制部門との関係

当社は経営に外部視点を取り入れ、業務執行に対する一層の監督機能の強化を図ることを目的に、独立性の高い社外取締役5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5名のうち1名は、客観性確保の観点から、指名・報酬諮問委員会の委員長となっています。また、当社とは特別の利害関係のない社外監査役3名を選任し、独立の立場から取締役の業務執行の適法性・妥当性について監査を実施しており、監査役の監査の実効性を強化しています。

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

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

〔「社外役員の独立性に関する判断基準」の概要〕

・株式会社資生堂（以下「当社」という。）および当社の関係会社（以下併せて「当社グループ」という。）の出身者

ではない

- ・当社グループの主要な取引先またはその出身者ではない
- ・当社グループを主要な取引先とする者またはその出身者ではない
- ・当社の大株主またはその出身者ではない
- ・当社グループが大株主となっている者またはその出身者ではない
- ・当社グループから多額の報酬を受けている弁護士またはコンサルタント等ではない
- ・当社グループから多額の寄付を受けている者またはその出身者ではない
- ・当社の会計監査人またはその出身者ではない
- ・上記に該当する者が近い親族にいない
- ・当社との間で「役員の相互就任」の状況にある会社等に所属していない
- ・その他、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

なお、「社外役員の独立性に関する判断基準」の全文は、以下のURLに掲載しています。

<https://corp.shiseido.com/jp/ir/governance/pdf/system01.pdf>



(ロ) 社外役員の具体的な選任状況

社外取締役には、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、主に法学研究を専門とする大学教授としての法律知識に加え、資本市場およびコーポレートガバナンスに関する経験と見識を経営に反映するために岩原紳作氏、グローバルな経営環境はもとより、日本企業の在り方、文化に理解が深く、加えて、コーポレートガバナンスに関する造詣が深いチャールズ D. レイク II 氏、グローバルプレステージブランドを有する企業の経営者としての豊富な経験を通じて、グローバル視点での企業経営・マーケティング等の見識のほか、プレステージブランドビジネスに対して深い知見を経営に反映するために得能摩利子氏、グローバル展開する上場企業の経営トップとしての経験と実績のほか、海外子会社や経営企画・財務の責任者としての経験から、企業経営に関する多角的で幅広い知見を経営に反映するために畑中好彦氏を起用しています。

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

(3) 【監査の状況】

① 監査役監査の状況

a. 人員構成・経歴

当社の監査役は5名で、2名が社内出身の常勤監査役、残る3名が当社とは特別の利害関係のない社外監査役です。監査役のうち3名は女性で、監査役会における女性比率は60%です。当連結会計年度の監査役会議長は、吉田猛常勤監査役が務めており、吉田猛常勤監査役、後藤靖子社外監査役、野々宮律子社外監査役を財務・会計に関する相当程度の知見を有する監査役として選任しています。吉田猛常勤監査役は、1992年に当社に入社以降、会計および事業管理業務に携わり、2011年に資生堂アメリカズCorp. 上級副社長、2014年に監査部長に就任し、2018年に現職に就任しました。後藤靖子社外監査役は、運輸省(現国土交通省)初の女性キャリアとして様々な重職を経験後、事業会社で常務取締役CF0、取締役監査等委員など要職を歴任しています。野々宮律子社外監査役は、米国および日本の会計事務所等での業務経験後、M&Aおよび事業開発等に携わるなど高い財務・会計知識を有するとともにM&A等を含む経営の知識とビジネス経験を有しています。

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

役職	氏名	取締役会	監査役会
常勤監査役	吉田 猛	100%(13回/13回)	100%(12回/12回)
常勤監査役	宇野 晶子	100%(13回/13回)	100%(12回/12回)
社外監査役	後藤 靖子	100%(13回/13回)	100%(12回/12回)
社外監査役	野々宮 律子	100%(13回/13回)	100%(12回/12回)
社外監査役	小津 博司	100%(13回/13回)	100%(12回/12回)

監査役の職務遂行を補佐するために、必要な知識、能力を有する監査役スタッフ3名(2022年12月31日現在)を配置しています。なお、監査役スタッフの人事については、監査役の意見を反映して決定しています。

当社は、社外監査役が期待される役割を十分に発揮できるようにするとともに、有能な人材を招聘できるように、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必要性がないことから、責任限定契約を締結することができる対象を変更するための定款変更は行っていません。

#### b. 監査役会の活動状況

当社の監査役会は、取締役会開催に先立ち定期的に開催するほか、必要に応じて開催しています。当連結会計年度は、合計12回開催し、1回あたりの平均所要時間は約1時間30分でした。

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

当連結会計年度における主な審議事項等は以下のとおりです。

(審議・同意・決議)

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

(報告・共有)

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

また、監査役会以外にも重要案件についての議論や監査役間の意見交換の機会として監査役会メンバーミーティングを随時開催しています。当連結会計年度では、監査法人の独立性の担保、内部統制システムの運用状況、監査役会の運営についてディスカッションを行いました。

#### c. 監査役の主な活動

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

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

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



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

なお、当連結会計年度の重点監査項目は、以下のとおりです。

2022年度 重点監査項目	
WIN2023を踏まえた グローバルトランスフォーメーション	①トランスフォーメーションの実行推進
	②デジタルを活用したビジネスモデルへの転換
	①既存ブランドの成長性拡大
	②他社協業・M&A等による新領域への進出・拡大
	①ESG・サステナビリティ経営の進化に向けた取り組み
	②DX・R&Dによるイノベーション創発
	①グローバル生産・物流体制
	②グローバル品質管理体制
内部統制・ガバナンス他	①HQ・地域本社・子会社の内部統制・ガバナンス
	②グローバルITガバナンスの確立とFOCUSの導入・定着
	③人材育成等による組織能力・生産性の向上

なお、当連結会計年度も新型コロナウイルス感染拡大に伴い、一部の地域では監査役の現地往査ができない状況が続いていることから、監査方法についても、1) リスクアプローチによる監査対象の重点集中化、2) 国内外事業所責任者等とのリモート面談・オンライン映像を使った現場確認、3) 海外会計監査人とのリモート面談等で代替しました。

## ② 内部監査の状況

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

加えて、3ラインモデルの活用推進がコーポレートガバナンス活動の一環と認識し、第一線の事業部門、第二線となるグローバル本社機能部門や地域本社等とともに第三線の監査部が協働して、健全な成長戦略の推進および持続的な企業価値向上に向けて、リスクシナリオおよび同対策の構築・改善活動をすすめています。

監査部は、独立性・客観性を担保するため代表取締役 会長 CEO直轄の組織となっており、スタッフ19名(2022年12月31日現在)に加え、欧州・米州・アジア・中国にも拠点監査人を合計6名(2022年12月31日現在)配置するなど、事業のグローバル化の進展にあわせた体制整備を進めています。

なお、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リスクアセスメントや内部監査を実施しています。

### ③ 会計監査の状況

#### a. 監査法人の名称

有限責任 あずさ監査法人

#### b. 会計監査人の継続監査期間

当社は、有限責任あずさ監査法人を2006年6月29日から会計監査人として選定しており、当連結会計年度で17年となります。

#### c. 業務を実行した公認会計士

服部 将一（継続監査年数3年）

林 健太郎（継続監査年数3年）

康 恩実（継続監査年数2年）

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

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

#### d. 監査業務に係る補助者の構成

監査業務に係る業務執行社員以外の人員の構成は、公認会計士17名、試験合格者等11名、その他（税務関連およびIT監査担当等）27名です。

#### e. 監査法人の選定方針、理由および評価

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

当社の会計監査人の解任または不再任の決定の方針は以下のとおりです。

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

監査役会は第122期事業年度における会計監査人の会計監査について下記の項目およびプロセスで評価を実施し、第123期事業年度における会計監査人の再任決議を行いました。

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

④ 監査報酬の内容等

a. 監査公認会計士等に対する報酬

区分	前連結会計年度		当連結会計年度	
	監査証明業務に基づく報酬(百万円)	非監査業務に基づく報酬(百万円)	監査証明業務に基づく報酬(百万円)	非監査業務に基づく報酬(百万円)
提出会社	245	81	234	12
連結子会社	43	—	44	—
計	288	81	278	12

前連結会計年度における提出会社の非監査業務の内容は、IFRS導入アドバイザー業務です。

当連結会計年度における提出会社の非監査業務の内容は、IFRS導入アドバイザー業務および社債発行に係る監査人から引受事務幹事会社への書簡作成業務です。

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	715	31	711	26
計	715	31	711	26

前連結会計年度における連結子会社の非監査業務の内容は、税務申告アドバイザー業務等です。

当連結会計年度における連結子会社の非監査業務の内容は、税務申告アドバイザー業務等です。

c. その他重要な報酬の内容

該当事項はありません。

d. 監査報酬の決定方針

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

e. 監査役会による監査報酬の同意理由

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

(4) 【役員の報酬等】

役員報酬の内容

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

役員区分および 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 (①+②) (百万円)
	基本報酬	賞与	現金報酬 計①	長期インセンティブ (株式報酬) ②	
取締役(9名)	361	225	587	308	895
うち社外取締役(5名)	56	—	56	—	56
監査役(5名)	104	—	104	—	104
うち社外監査役(3名)	39	—	39	—	39
合計	465	225	691	308	999

- (注) 1 取締役の基本報酬と賞与の合計額は、第118回定時株主総会（2018年3月27日）決議による報酬限度額である年額20億円以内（うち社外取締役分は年額2億円以内）です。当該株主総会終結時点の取締役の員数は6名（うち社外取締役は3名）でした。また、金銭報酬とは別枠で、第122回定時株主総会（2022年3月25日）において、社外取締役以外の取締役に対する業績連動型株式報酬（パフォーマンス・シェア・ユニット）として86,000株以内を支給する（うち43,000株を上限に、当該報酬制度に基づく報酬等の50%分を当社普通株式交付のための金銭報酬債権で、残りを金銭で支給する）ものと決議しています。当該株主総会終結時点の取締役の員数は8名（うち社外取締役4名）でした。また、監査役の基本報酬は、第105回定時株主総会（2005年6月29日）決議による報酬限度額である月額10百万円以内です。当該株主総会終結時点の監査役の員数は5名でした。
- 2 上記の取締役の賞与は、(注)1に記載の第118回定時株主総会決議に基づき、取締役会の決議により支払う額です。この金額の算定については、以下の「(ハ) 社外取締役を除く取締役に支給される年次賞与の業績連動目標、実績および支給率等」をご覧ください。なお、代表取締役 魚谷雅彦氏から、当社国内グループ会社社員への賞与の支給状況に鑑み、指名・報酬諮問委員会で提示された年次賞与額の5%について受領辞退の申し出があり、取締役会で、同内容を決議しています（同氏は2020、2021年度に続いての賞与一部辞退）。上記の賞与金額はその減額を反映しています。
- 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IFRS第2号「株式に基づく報酬」に則し認識・測定した当期費用計上額の合計額です。当該報酬制度に基づく報酬等の50%分を当社普通株式交付のための金銭報酬債権で、残りを金銭で支給するものと決議しています。この費用計上額には、交付済み長期インセンティブ型報酬（株式報酬）の評価指標の達成率に基づく費用計上額の調整額2百万円を含んでいます。
- 4 上記支給額のほか、当社取締役3名に対して、当該取締役が取締役を兼務しない執行役員の地位または従業員の地位にあったときに交付した業績連動型株式報酬（パフォーマンス・シェア・ユニット）の過年度の費用計上額の調整額0.2百万円があります。
- 5 取締役全員および監査役全員について上記の役員報酬（(注)1～4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 (①+②) (百万円)
	基本報酬	賞与	現金報酬計 ①	長期インセン ティブ (株式報酬) ②	
社長 CEO 魚谷雅彦	169	160	329	201	531
常務 直川紀夫	55	23	79	44	124

- (注) 1 報酬等の総額が1億円以上である取締役の当連結会計年度に係る報酬等の種類別の額を記載しています。なお、「役職」に関しては当連結会計年度における役職名を記載しています。
- 2 上記の取締役の賞与は、「(イ) 提出会社の役員区分ごとの報酬等の総額、報酬等の種類別総額および対象となる役員の員数」の(注)1に記載の第118回定時株主総会決議に基づき、取締役会の決議により支払う額です。  
 なお、代表取締役 魚谷雅彦氏から、当社国内グループ会社社員への賞与の支給状況に鑑み、指名・報酬諮問委員会で提示された年次賞与額の5%について受領辞退の申し出があり、取締役会で、同内容を決議しています(同氏は2020年12月期、2021年12月期に続いての賞与一部辞退)。上記の賞与金額はその減額を反映しています。
- 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IFRS第2号「株式に基づく報酬」に則し認識・測定した当期費用計上額の合計額です。この費用計上額には、交付済み長期インセンティブ型報酬(株式報酬)の評価指標の達成率に基づく費用計上額の調整額2百万円を含んでいます。
- 4 上記の取締役について上記の役員報酬((注)2～3に記載したものを含む)以外の報酬の支払いはありません。

(ハ) 社外取締役を除く取締役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%	10,750	10,674	99.3%	0%
コア営業利益		620	513	82.8%	0%
親会社の所有者に 帰属する当期利益	—	(注)4	342	—	閾値による 引き下げ 検討対象外
担当事業業績	0%～200%	(注)1			
個人考課		(注)2	—	—	(注)2 80.0% (平均)

合計支給率	(注)3 87.8%
-------	------------

- (注) 1 担当事業業績では、事業売上、事業利益およびコスト指数等、担当事業ごとに重要な評価指標を設定しています。具体的な数値は開示していません。
- 2 個人考課では、組織能力の向上等、単年度だけでなく経営哲学や企業理念を反映した長期戦略の実現に寄与する重点目標を個人別に設定しています。当期は、年初に始まったウクライナ紛争の長期化や、新型コロナウイルス感染症に伴う影響が中国や日本で断続的に発生したことが、当社へ一定程度の影響を及ぼしたことによる全体支給率の大幅な低下を受けて、指名・報酬諮問委員会から個人考課での評価を基本として支給率の一部調整を提案、取締役会にて十分に審議しました。その中で、代表取締役 魚谷雅彦氏から、当社国内グループ会社社員への賞与の支給状況に鑑み、指名・報酬諮問委員会で提示された年次賞与額の5%について受領辞退の申し出があり、取締役会で、同内容を決議しています(同氏は2020年12月期、2021年12月期に続いての賞与一部辞退)。上記の支給係数等はその減額を反映しています。
- 3 合計支給率は、取締役の賞与基準金額に対する実支給額の割合を表しています。
- 4 親会社の所有者に帰属する当期利益は、予め定めた一定水準を下回った場合、指名・報酬諮問委員会において、支給率引き下げを検討する基準として設定しています。

(二) 社外取締役を除く取締役を支給される2019年12月期付与分の長期インセンティブ型報酬の業績連動目標、実績および支給率等

業績評価指標		支給率変動幅 (注) 3	ウェイト	支給率上限となる目標値	実績	支給率上限となる目標値に対する達成率	支給率
業績連動部分	連結売上高年平均成長率 (CAGR)	50%～150% (固定部分50%を含む)	45.0%	2017年からの年平均成長率 CAGR：8.0%	0.7%	0.0%	0.0%
	連結営業利益年平均成長率 (CAGR)		45.0%	2017年からの年平均成長率 CAGR：15.8%	△15.2%	0.0%	0.0%
	国内女性管理職比率		2.0%	3カ年の最終年度に40%	36%	0.0%	0.0%
	国外女性リーダー比率		2.0%	3カ年の最終年度に50%	53%	100.0%	2.0%
	MSCI日本株女性活躍指数		1.0%	3カ年の最終年度で主要銘柄としての採用を継続	2021年において2位で継続採用	100.0%	1.0%
	DJSIサステナビリティ株式指標		5.0%	3カ年の最終年度のDJSI WorldとDJSI Asia Pacificのトップ評価企業との差：平均90%ile～100%ile	97%ile	100.0%	5.0%
	固定部分		—	—	—	—	50.0%
連結ROE		閾値	—	閾値の目標：過去10年平均で5.0%以上	6.8%	達成	—

合計支給率	58.0% ※固定部分 50.0%を含む
-------	-------------------------

- (注) 1 2019年12月期付与分の業績連動型株式報酬（パフォーマンス・シェア・ユニット）の評価対象期間は、2019年1月1日から2021年12月31日までです。
- 2 業績指標につきましては、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観点から、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、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ました。
- 3 固定部分（50%）が設定されているため、固定部分と業績連動部分を合計した支給率全体の変動幅は50%から150%となります。
- 4 連結ROEは、予め定めた一定水準を下回った場合、指名・報酬諮問委員会において、業績連動部分の支給率引き下げを検討する基準として設定しています。



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

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

(ヘ) 提出会社の役員報酬等の額またはその算定方法の決定に関する方針

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

〔役員報酬制度の基本哲学〕

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

(ト) 当社の役員報酬制度

当社は、上記の基本哲学を踏まえ、取締役会において、取締役の個人別の報酬等の内容についての決定に関する方針を決議しています。

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

(全体像)

当社の役員報酬は、固定報酬としての「基本報酬」と業績連動報酬としての「年次賞与」と「長期インセンティブ型報酬（非金銭報酬）」で構成され、報酬額の水準については、国内外の同業または同規模の他企業との比較および当社の財務状況を踏まえて設定しています。取締役の個人別の報酬等は、指名・報酬諮問委員会の審議を経て、取締役会で決定することとしています。当連結会計年度に係る取締役の個人別の報酬等については、取締役の個人別の報酬等の決定方針に基づいて設計された具体的な報酬体系・指標に基づき、当社を取り巻く社会情勢・経済状況を勘案しながら指名・報酬諮問委員会が審議し、取締役会に答申しており、取締役会はその答申を尊重して報酬等を決定していることから、当該決定方針に沿うものであると判断しています。

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



〔支給対象取締役となるエグゼクティブオフィサーの種類別報酬割合〕

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

エグゼクティブオフィサー 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	
会長 CEO	33.3%	33.3%	33.3%	100%
社長、副社長、常務、 エグゼクティブオフィサー	36%～63%	18.5%～32%	18.5%～32%	

(注) 1 この表は、業績連動報酬の支給額について、当社が定める基準額100%分を支給した場合のモデルであり、当社の業績および株価の変動等に応じて上記割合も変動します。

2 取締役の代表権の有無により種類別報酬割合に差異を設けていません。

3 各エグゼクティブオフィサーのグレードに応じて異なる報酬テーブルが適用されるため、同一役位内であっても、個人別に報酬の種類別の割合が異なります。

#### (基本報酬)

基本報酬については、各エグゼクティブオフィサーの担当領域の規模・責任やグループ経営への影響の大きさに応じてグレードごとの設計としています。また、同一グレード内でも、個別のエグゼクティブオフィサーの前年度の実績（業績数値および個人考課）に応じて一定の範囲で昇給が可能な仕組みとなっており、基本報酬においてもエグゼクティブオフィサーの成果に報いることができるようにしています。

各エグゼクティブオフィサーの基本報酬は、指名・報酬諮問委員会での審議を経たうえで取締役会にて決定し、各月に按分し支給しています。

なお、社外取締役および監査役については、それぞれの役割に応じて金額を設定した固定報酬のみを支給します。

#### (業績連動報酬)

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

#### (年次賞与)

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

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

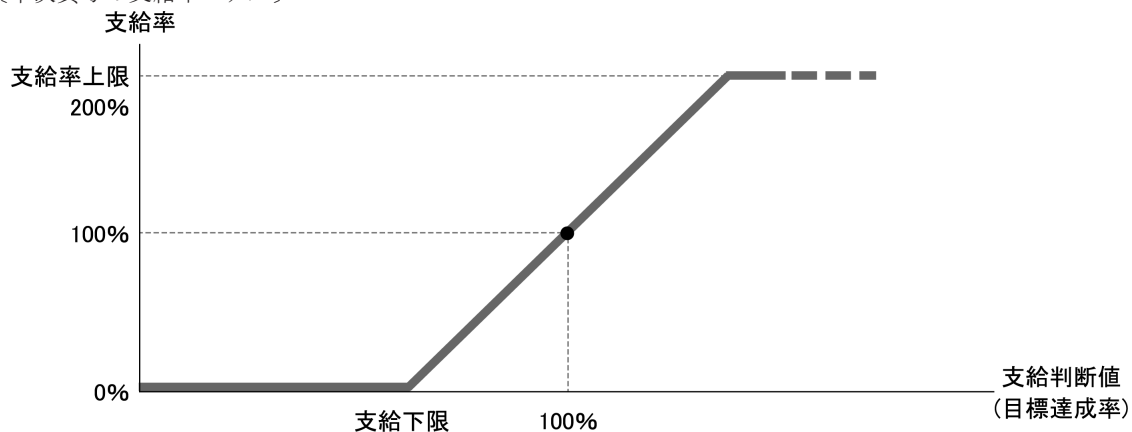
なお、年次賞与は、毎年1回支給しています。

〔支給対象取締役となるエグゼクティブオフィサーの年次賞与の評価指標および評価ウエイト〕

評価項目	評価指標	評価ウエイト							
		CEOおよびCOO		事業担当 エグゼクティブオフィサー				事業担当以外の エグゼクティブオフィサー	
				地域本社 CEO		その他		コーポレートファンクシ ョン	
全社業績	連結売上高	30%	70%	10%	20%	10%	20%	30%	70%
	コア営業利益	40%		10%		10%		40%	
	親会社の所有者に 帰属する当期利益	予め定めた一定水準を下回る金額になった場合、指名・報酬諮問 委員会において、全社業績部分の支給率引き下げを検討する。							
担当部門業 績	事業業績評価	－		50%		50%		－	
個人考課	個人別に設定した 戦略目標の達成度	30%							
		長期ビジョン・戦略実現のための戦略的に優先すべき変革・取り組み、 それを実現するための組織ケイパビリティの構築・強化、 自身の成長目標、CEOへの提言							

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

〔年次賞与の支給率モデル〕



#### (長期インセンティブ型報酬)

2019年度より業績連動型株式報酬の一種であるパフォーマンス・シェア・ユニットを導入し、毎年支給することにより中長期的な企業価値の創造を動機づけています。経済的価値の向上を評価する業績評価指標としては、中長期経営戦略「SHIFT 2025 and Beyond」と長期視点で目指す定量目標を組み合わせるとともに、社会価値創造の指標としては、環境・社会・企業統治 (ESG) に関する社内外の複数の指標を設定することで、経済的および社会的価値の両面から企業価値を創造し、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しました。

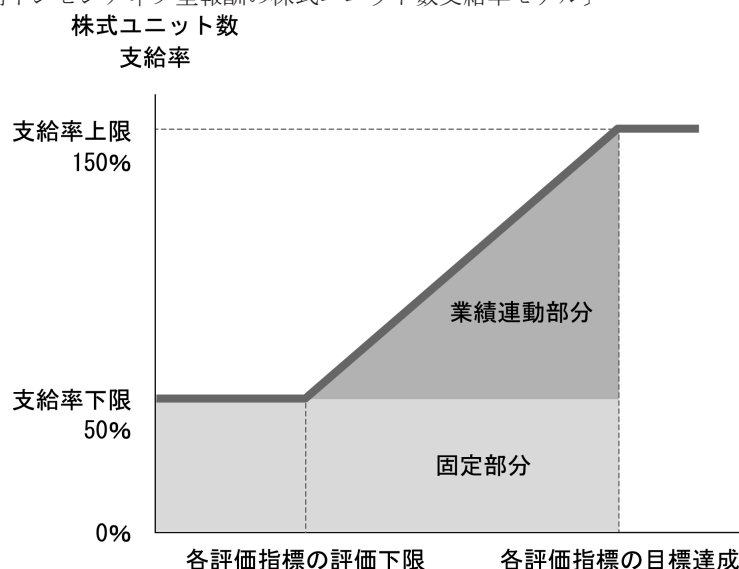
#### [長期インセンティブ型報酬の導入目的]

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

- 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

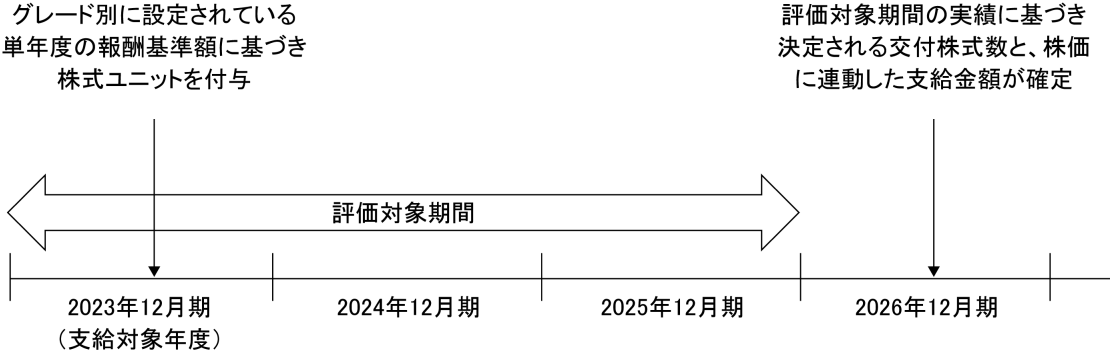
当社のパフォーマンス・シェア・ユニットでは、1事業年度を支給対象年度として年度ごとに各支給対象者に基準となる株式ユニットを付与し、予め支給対象年度を含む3事業年度を評価対象期間とする複数の評価指標を定めています。評価対象期間終了後に各評価指標の達成率に応じて変動幅50%～150%の範囲で支給率を算出し、この支給率に応じて株式ユニット数を増減させたうえで、当該株式ユニット数に応じた数の当社の普通株式交付のための金銭報酬債権と金銭を支給対象者に支給し、このうち当該金銭報酬債権の全部を現物出資させることで、各支給対象者に当社普通株式を交付します。一方で、株主との持続的な利益意識の共有、企業価値の毀損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、業績連動部分だけでなく、固定的に支給される部分を設けています。

#### [長期インセンティブ型報酬の株式ユニット数支給率モデル]



2023年度を支給対象年度とする分の評価対象期間は、2023年1月1日から2025年12月31日までの3事業年度であり、対象取締役に対する当社普通株式交付のための金銭報酬債権および金銭の額の確定および支給は、原則として評価対象期間の終了後に行います。なお、本制度は、評価指標の達成率等に応じて当社普通株式交付のための金銭報酬債権および金銭を支給するものであることから、株式ユニットの付与時点では、各対象取締役に対してこれらの報酬等を交付または支給するか否か、ならびに交付する当社普通株式の株式数、当社普通株式交付のための金銭報酬債権および金銭の額はいずれも確定していません。

[長期インセンティブ型報酬の支給スケジュール]



本制度の具体的な仕組みは、以下のとおりです。

- ① 本制度では、業績連動部分と固定部分が設定されています。
- ② 業績連動部分には中期経営計画等に連動した評価指標を使用するものとし、各対象取締役に交付する株式数等の具体的な算定にあたっては各評価指標の達成率等に応じた支給率等を設定します。これらの評価指標および支給率等は、指名・報酬諮問委員会での審議を経て、当社取締役会において決定します。
- ③ 本制度の評価指標とそのウエイトの全体像は下表のとおりです。なお、評価指標のうち、経済評価指標である評価対象期間の最終事業年度におけるコア営業利益率および連結売上高年平均成長率（CAGR）については、それぞれ評価上限値と評価下限値を定め、評価上限値を達成した場合には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。また、社会価値指標のうち環境および社会については、複数の指標それぞれにつき、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上限を適用し、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、ESG全般については目標値を設定し、それらの達成率に応じて支給率が変動する仕組みとしています。

[長期インセンティブ型報酬の業績連動部分の評価指標および評価ウエイト]

評価項目	評価指標		評価ウエイト	
経済価値指標	評価対象期間の最終事業年度における コア営業利益率		50%	100%
	連結売上高 年平均成長率（CAGR）		30%	
社会価値指標	環境	CO <sub>2</sub> 排出量削減目標達成状況	20%	
	社会	当社の国内外女性管理職・リーダー比率、 当社が定めるESG評価機関の女性活躍に 関する指数銘柄への採用状況		
	ESG全般	当社が定めるESG評価機関での評価スコア		
経済価値指標	連結ROE		予め定めた一定水準を下回った場合、 指名・報酬諮問委員会において、業 績連動部分の支給率引き下げを検討 する	

- ④ 固定部分は、対象取締役に一定の株式報酬が安定的に支給されることにより、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設けています。
- ⑤ 評価対象期間終了後、各評価指標の達成率等に応じて決定される支給率（50％～150％の範囲で変動します）に基づき、各対象取締役に割当てる当社普通株式の数および支給する金銭の額を、指名・報酬諮問委員会での審議を経て、取締役会において決定します。なお、中期経営計画等の目標設定において合理的に予見することが困難であった想定外の外的要因等が発生したと指名・報酬諮問委員会が判断した場合には、指名・報酬諮問委員会は、それらの要因を総合的に勘案して慎重に審議を行い、取締役会が相当と認めるときは、その決定により評価指標のうち経済価値指標についての支給率の調整を行うことがあります。
- ⑥ 当社は、上記⑤で決定された各対象取締役に割当てる当社普通株式の数に応じて、当社取締役会決議に基づき、各対象取締役に對し、当社普通株式交付のための金銭報酬債権を支給し、各対象取締役は、当該金銭報酬債権の全部を現物出資の方法で給付することにより、当社普通株式の交付を受けます。なお、当社普通株式の払込金額は、交付時株価を基礎として、当社普通株式を引き受ける各対象取締役に特に有利としない範囲内で当社取締役会において決定します。
- ⑦ 上記⑥の当社株式の交付に伴い、各対象取締役に納税費用が発生することから、この納税費用の資金確保のため、当社は、上記⑥の金銭報酬債権に加えて、上記⑤で決定された額の金銭を各対象取締役に支給します。
- ⑧ 各対象取締役に対する株式交付の要件その他詳細は、当社取締役会で定めるものとします。

本制度に基づく報酬等の支給要件は、以下のとおりです。

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

- ① 在任期間要件を満たすこと（支給対象年度中継続して当社もしくは当社子会社の取締役またはエグゼクティブオフィサーのいずれかの地位にあったこと等を要する）
  - ② 権利確定前に退任する場合は、懲戒処分等による退任ではないこと
  - ③ その他本制度の趣旨を達成するために必要なものとして当社取締役会が定める要件を充足すること
- なお、本制度においては、マルス・クローバック条項を導入しており、対象取締役に重大な不正行為があった場合等一定の場合には、取締役会はその決定により、株式ユニットの数を減少させ、または返還を受けることができます。

対象取締役の退任時の取り扱いは、以下のとおりです。

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

(チ) 報酬額算定の基礎となる効果の客観性・公正性・透明性を担保する仕組み

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

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

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

(リ) 役員の報酬等に関する株主総会の決議

(取締役)

当社の取締役の基本報酬と賞与の合計額は、第118回定時株主総会(2018年3月27日)決議による報酬限度額である年額20億円以内（うち社外取締役分は年額2億円以内）です。この報酬等の対象となる取締役の員数は、当連結会計年度においては10名です。

また、金銭報酬とは別枠で、第123回定時株主総会（2023年3月24日）において、社外取締役以外の取締役に對する業績連動型株式報酬（パフォーマンス・シェア・ユニット）として136,000株以内を支給する（うち68,000株を上限に、当該報酬制度に基づく報酬等の50%分を当社普通株式交付のための金銭報酬債権で、残りを金銭で支給する）ものと決議しています。対象取締役は、10名の取締役のうち社外取締役以外の取締役5名となります。

(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10百万円以内とする承認決議を得ています。この報酬等の対象となる監査役の員数は、当連結会計年度においては5名です。



(5) 【株式の保有状況】

① 投資株式の区分の基準および考え方

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

② 保有目的が純投資目的以外の目的である投資株式

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

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

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

b. 銘柄数および貸借対照表計上額

	銘柄数 (銘柄)	貸借対照表計上額の 合計額(百万円)
非上場株式	24	533
非上場株式以外の株式	3	1,936

(当事業年度において株式数が増加した銘柄)

	銘柄数 (銘柄)	株式数の増加に係る取得 価額の合計額(百万円)	株式数の増加の理由
非上場株式	1	100	使用済みプラスチックの再資源化 事業に取り組む会社への出資
非上場株式以外の株式	1	1,939	当社事業におけるパートナーとの 関係性強化のため

(当事業年度において株式数が減少した銘柄)

	銘柄数 (銘柄)	株式数の減少に係る売却 価額の合計額(百万円)
非上場株式	—	—
非上場株式以外の株式	2	287



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

特定投資株式

銘柄	当事業年度	前事業年度	保有目的、定量的な保有効果 および株式数が増加した理由	当社の株式の保有の有無
	株式数(千株)	株式数(千株)		
	貸借対照表計上額 (百万円)	貸借対照表計上額 (百万円)		
Perfect Corp. (注)2	1,300	—	当該会社とのデジタル事業での協業等を行っており、同社と更なる関係性強化を図るために、「当社の政策保有株式縮減に関する方針」に則り新たに取得を行いました。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
	1,224	—		
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
	565	550		
(株)プラネット	120	300	当該会社が提供する商品流通システムの利用等を行っており、同社との良好な取引関係の維持・強化を図るために、「当社の政策保有株式縮減に関する方針」に則り保有しています。定量的な保有効果については取引上の情報管理等の観点から記載しませんが、上記の方針および検証により当期末においては保有の合理性があると判断しています。	無
	147	438		
ゼリア新薬工業(株)	—	30	—	無
	—	58		

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

該当事項はありません。

⑤ 当事業年度中に投資株式の保有目的を純投資目的以外の目的から純投資目的に変更したもの

該当事項はありません。

## 第5 【経理の状況】

### 1. 連結財務諸表およ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年大蔵省令第28号。以下「連結財務諸表規則」という。）第93条の規定により、国際会計基準（以下「IFRS」という。）に準拠して作成しています。

(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（2022年1月1日から2022年12月31日まで）の連結財務諸表および事業年度（2022年1月1日から2022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組みおよびIFRSに基づいて連結財務諸表等を適正に作成することができる体制の整備について

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組みおよびIFRSに基づいて連結財務諸表等を適正に作成することができる体制の整備を行っています。その内容は、以下のとおりです。

(1) 会計基準等の内容を適切に把握し、会計基準等の変更等に適時かつ的確に対応できる体制を整備するため、公益財団法人財務会計基準機構が公表する会計基準等に係る情報を適時に取得するとともに、監査法人等が主催するセミナーへ参加し情報収集に努めています。

(2) IFRSの適用については、国際会計基準審議会が公表するプレスリリースや基準書を随時入手し、最新の基準の把握を行っています。また、IFRSに基づく適正な連結財務諸表を作成するために、IFRSに準拠したグループ会計方針および会計指針を作成し、それらに基づいて会計処理を行っています。

# 1 【連結財務諸表等】

## (1) 【連結財務諸表】

### ① 【連結財政状態計算書】

	注記	移行日 (2021年1月1日)	前連結会計年度 (2021年12月31日)	当連結会計年度 (2022年12月31日)
		百万円	百万円	百万円
資産				
流動資産				
現金及び現金同等物	7, 19	136, 347	156, 503	119, 036
営業債権及びその他の債権	8, 27, 35	146, 507	158, 791	182, 069
棚卸資産	10	163, 001	134, 147	130, 942
その他の金融資産	9, 35	15, 829	16, 429	18, 498
その他の流動資産	11	44, 698	45, 117	54, 753
小計		506, 385	510, 989	505, 299
売却目的で保有する資産	12	—	1, 933	18, 929
流動資産合計		506, 385	512, 922	524, 229
非流動資産				
有形固定資産	13, 19, 38	329, 478	340, 037	318, 339
のれん	14	54, 429	50, 429	57, 879
無形資産	14, 33, 38	197, 753	101, 814	123, 217
使用権資産	21, 33	131, 665	127, 832	114, 276
持分法で会計処理されている 投資	16	2, 224	21, 691	15, 535
その他の金融資産	9, 19 27, 35	44, 246	73, 777	84, 701
繰延税金資産	17	60, 428	67, 433	63, 382
その他の非流動資産	11	13, 163	5, 040	6, 098
非流動資産合計		833, 390	788, 056	783, 432
資産合計		1, 339, 775	1, 300, 979	1, 307, 661

	注記	移行日 (2021年1月1日)	前連結会計年度 (2021年12月31日)	当連結会計年度 (2022年12月31日)
		百万円	百万円	百万円
負債及び資本				
負債				
流動負債				
営業債務及びその他の債務	18, 35	185, 896	203, 718	203, 770
社債及び借入金	19, 33, 35	67, 221	15, 730	25, 990
リース負債	33, 35	22, 781	25, 283	23, 757
その他の金融負債	20, 35	4, 926	4, 914	4, 744
未払法人所得税等		7, 374	45, 600	5, 442
引当金	23	2, 773	10, 843	8, 136
その他の流動負債	24, 27	90, 417	107, 470	116, 180
小計		381, 390	413, 561	388, 021
売却目的で保有する資産に直接関連する負債	12	—	—	1, 541
流動負債合計		381, 390	413, 561	389, 562
非流動負債				
社債及び借入金	19, 33, 35	232, 861	145, 915	140, 000
リース負債	33, 35	121, 774	118, 909	107, 441
その他の金融負債	20, 33, 35	54, 046	5, 646	4, 950
退職給付に係る負債	22	49, 902	42, 159	25, 346
引当金	23	1, 679	1, 753	1, 328
繰延税金負債	17	3, 951	1, 605	2, 174
その他の非流動負債		2, 858	9, 248	11, 103
非流動負債合計		467, 073	325, 237	292, 344
負債合計		848, 464	738, 799	681, 907
資本				
資本金	25	64, 506	64, 506	64, 506
資本剰余金	25	72, 696	73, 035	73, 560
自己株式	25	△2, 455	△2, 338	△2, 089
利益剰余金	25, 26	335, 878	372, 202	394, 877
その他の資本の構成要素	25	△237	33, 288	73, 404
親会社の所有者に帰属する持分合計		470, 388	540, 695	604, 259
非支配持分		20, 922	21, 484	21, 494
資本合計		491, 310	562, 179	625, 754
負債及び資本合計		1, 339, 775	1, 300, 979	1, 307, 661

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】

	注記	前連結会計年度 (自 2021年1月1日 至 2021年12月31日)	当連結会計年度 (自 2022年1月1日 至 2022年12月31日)
		百万円	百万円
売上高	6, 27	1, 009, 966	1, 067, 355
売上原価	15, 21 28	271, 808	323, 191
売上総利益		738, 158	744, 164
販売費及び一般管理費	15, 21 28, 34	767, 007	721, 722
その他の営業収益	12, 29	140, 999	27, 573
その他の営業費用	15, 29	11, 579	3, 442
営業利益	6	100, 571	46, 572
金融収益	21, 30	4, 079	5, 877
金融費用	21, 30	3, 829	3, 627
持分法による投資損益（△は損失）	16	△1, 709	1, 607
税引前利益		99, 111	50, 428
法人所得税費用	17	49, 661	12, 845
当期利益		49, 450	37, 583
当期利益の帰属			
親会社の所有者		46, 909	34, 202
非支配持分		2, 540	3, 381
当期利益		49, 450	37, 583
1株当たり当期利益			
基本的1株当たり当期利益（円）	32	117. 43	85. 60
希薄化後1株当たり当期利益（円）	32	117. 33	85. 54

【連結包括利益計算書】

	注記	前連結会計年度 (自 2021年1月1日 至 2021年12月31日)	当連結会計年度 (自 2022年1月1日 至 2022年12月31日)
		百万円	百万円
当期利益		49,450	37,583
その他の包括利益			
純損益に振り替えられることのない項目			
その他の包括利益を通じて公正価値で 測定する金融資産	31	110	△675
確定給付制度の再測定	31	4,961	11,134
持分法によるその他の包括利益	31	0	24
純損益に振り替えられることのない 項目合計		5,072	10,483
純損益に振り替えられる可能性のある 項目			
在外営業活動体の換算差額	31	35,062	40,024
キャッシュ・フロー・ヘッジ	31	98	96
持分法によるその他の包括利益	31	515	873
純損益に振り替えられる可能性のある 項目合計		35,676	40,994
税引後その他の包括利益		40,748	51,477
当期包括利益		90,198	89,061
当期包括利益の帰属			
親会社の所有者		85,469	84,722
非支配持分		4,729	4,338
当期包括利益		90,198	89,061

③ 【連結持分変動計算書】

前連結会計年度（自 2021年1月1日 至 2021年12月31日）

親会社の所有者に帰属する持分						
注記	資本金	資本剰余金	自己株式	利益剰余金	その他の資本の構成要素	
					在外営業活動体の換算差額	その他の包括利益を通じて公正価値で測定する金融資産
	百万円	百万円	百万円	百万円	百万円	百万円
2021年1月1日時点の残高	64,506	72,696	△2,455	335,878	—	—
当期利益				46,909		
その他の包括利益					33,427	125
当期包括利益合計	—	—	—	46,909	33,427	125
自己株式の取得			△23			
自己株式の処分			140	△69		
配当金	26			△15,978		
連結範囲の変更						
株式に基づく報酬取引		339		331		
利益剰余金への振替				5,033		△125
その他				97		
所有者との取引額合計	—	339	117	△10,585	—	△125
2021年12月31日時点の残高	64,506	73,035	△2,338	372,202	33,427	—

親会社の所有者に帰属する持分						
注記	その他の資本の構成要素				非支配持分	合計
	キャッシュ・フロー・ヘッジ	確定給付制度の再測定	合計	合計		
	百万円	百万円	百万円	百万円	百万円	百万円
2021年1月1日時点の残高	△237	—	△237	470,388	20,922	491,310
当期利益			—	46,909	2,540	49,450
その他の包括利益	98	4,907	38,559	38,559	2,188	40,748
当期包括利益合計	98	4,907	38,559	85,469	4,729	90,198
自己株式の取得			—	△23		△23
自己株式の処分			—	71		71
配当金	26		—	△15,978	△4,176	△20,155
連結範囲の変更			—	—	10	10
株式に基づく報酬取引			—	670		670
利益剰余金への振替		△4,907	△5,033	—		—
その他			—	97		97
所有者との取引額合計	—	△4,907	△5,033	△15,162	△4,166	△19,329
2021年12月31日時点の残高	△139	—	33,288	540,695	21,484	562,179



当連結会計年度（自 2022年1月1日 至 2022年12月31日）

親会社の所有者に帰属する持分						
注記					その他の資本の構成要素	
	資本金	資本剰余金	自己株式	利益剰余金	在外営業活動体の換算差額	その他の包括利益を通じて公正価値で測定する金融資産
	百万円	百万円	百万円	百万円	百万円	百万円
2022年1月1日時点の残高	64,506	73,035	△2,338	372,202	33,427	—
当期利益				34,202		
その他の包括利益					40,019	△614
当期包括利益合計	—	—	—	34,202	40,019	△614
自己株式の取得			△9			
自己株式の処分			257	35		
配当金	26			△21,973		
支配継続子会社に対する持分変動		△69				
連結範囲の変更						
株式に基づく報酬取引		594		6		
利益剰余金への振替				10,404		614
その他				0		
所有者との取引額合計	—	524	248	△11,526	—	614
2022年12月31日時点の残高	64,506	73,560	△2,089	394,877	73,447	—

親会社の所有者に帰属する持分						
注記	その他の資本の構成要素				非支配持分	合計
	キャッシュ・フロー・ヘッジ	確定給付制度の再測定	合計	合計		
	百万円	百万円	百万円	百万円	百万円	百万円
2022年1月1日時点の残高	△139	—	33,288	540,695	21,484	562,179
当期利益			—	34,202	3,381	37,583
その他の包括利益	96	11,018	50,520	50,520	957	51,477
当期包括利益合計	96	11,018	50,520	84,722	4,338	89,061
自己株式の取得			—	△9		△9
自己株式の処分			—	293		293
配当金	26		—	△21,973	△4,073	△26,046
支配継続子会社に対する持分変動			—	△69	△275	△345
連結範囲の変更			—	—	20	20
株式に基づく報酬取引			—	601		601
利益剰余金への振替		△11,018	△10,404	—		—
その他			—	0		0
所有者との取引額合計	—	△11,018	△10,404	△21,157	△4,328	△25,486
2022年12月31日時点の残高	△43	—	73,404	604,259	21,494	625,754

④ 【連結キャッシュ・フロー計算書】

	注記	前連結会計年度 (自 2021年1月1日 至 2021年12月31日) 百万円	当連結会計年度 (自 2022年1月1日 至 2022年12月31日) 百万円
営業活動によるキャッシュ・フロー			
税引前利益		99,111	50,428
減価償却費及び償却費		76,058	75,718
減損損失及び減損損失戻入	15	43,753	16,097
固定資産処分損益 (△は益)		3,398	△2,422
事業譲渡益	36	△133,843	△15,294
退職給付に係る負債の増減額 (△は減少)		△340	△1,941
受取利息及び受取配当金		△1,554	△5,008
支払利息		3,056	2,501
その他の金融負債の利息		529	115
持分法による投資損益 (△は益)		1,709	△1,607
営業債権の増減額 (△は増加)		△1,388	△6,334
棚卸資産の増減額 (△は増加)		11,825	△3,348
営業債務の増減額 (△は減少)		35,680	△12,516
その他		24,987	18,571
小計		162,983	114,960
利息及び配当金の受取額		1,669	1,367
利息の支払額		△2,815	△2,069
その他の金融負債の利息の支払額		△493	-
法人所得税の支払額		△27,093	△67,522
営業活動によるキャッシュ・フロー		134,249	46,735
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		△23,693	△18,006
定期預金の払戻による収入		24,706	19,101
有形固定資産の取得による支出		△75,287	△36,289
有形固定資産及び無形資産の売却による収入		1,501	5,288
無形資産の取得による支出		△19,927	△29,915
投資不動産の売却による収入		7,916	-
事業譲渡による収入	36	149,936	13,778
その他		1,581	4,733
投資活動によるキャッシュ・フロー		66,733	△41,308

	注記	前連結会計年度 (自 2021年1月1日 至 2021年12月31日) 百万円	当連結会計年度 (自 2022年1月1日 至 2022年12月31日) 百万円
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）	33	△57,885	73
長期借入れによる収入	33	10,000	-
長期借入金の返済による支出	33	△94,714	△730
社債の発行による収入	33	-	20,000
社債の償還による支出	33	-	△15,000
自己株式の取得による支出		△23	△9
自己株式の処分による収入		71	244
配当金の支払額		△15,987	△21,969
非支配持分への配当金の支払額		△3,677	△4,663
リース負債の返済による支出	33	△24,804	△29,704
長期未払金の返済による支出	33	△3,437	△295
その他		△117	△363
財務活動によるキャッシュ・フロー		△190,575	△52,418
現金及び現金同等物の増減額（△は減少）		10,407	△46,991
現金及び現金同等物の期首残高	7	136,347	156,503
現金及び現金同等物に係る換算差額		9,747	10,024
売却目的保有資産に含まれる現金及び現金 同等物の増減額	12	-	△500
現金及び現金同等物の期末残高	7	156,503	119,036

## 【連結財務諸表注記】

### 1. 報告企業

株式会社資生堂（以下「当社」という。）は日本に所在する株式会社です。当社の連結財務諸表は、2022年12月31日を期末日とし、当社および当社連結子会社（以下「当社グループ」という。）ならびに関連会社に対する持分により構成されています。当社グループの事業内容および主要な活動は、注記「6. 事業セグメント」に記載しています。

### 2. 作成の基礎

#### (1) IFRSに準拠している旨および初度適用に関する事項

当社グループの連結財務諸表は、「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年大蔵省令第28号）第1条の2に掲げる「指定国際会計基準特定会社」の要件を満たすことから、同第93条の規定により、IFRSに準拠して作成しています。

当社グループは、2022年12月31日に終了する当連結会計年度からIFRSを初めて適用しており、IFRSへの移行日は2021年1月1日です。当社グループはIFRSへの移行にあたり、IFRS第1号「国際財務報告基準の初度適用」（以下「IFRS第1号」という。）を適用しています。また、IFRSへの移行日および比較年度において、IFRSへの移行が当社グループの財政状態、経営成績およびキャッシュ・フローの状況に与える影響は、注記「41. 初度適用」に記載しています。

早期適用していないIFRSおよびIFRS第1号の規定により認められた免除規定を除き、当社グループの会計方針は2022年12月31日に有効なIFRSに準拠しています。

なお、適用した免除規定については、注記「41. 初度適用」に記載しています。

本連結財務諸表は、2023年3月24日に代表取締役 会長 CEO 魚谷 雅彦および取締役 CFO 横田 貴之によって承認されています。

#### (2) 測定の基礎

当社グループの連結財務諸表は、注記「3. 重要な会計方針」に記載のとおり、公正価値で測定されている特定の金融商品等を除き、取得原価を基礎として作成しています。

#### (3) 機能通貨および表示通貨

当社グループの連結財務諸表は、当社の機能通貨である日本円を表示通貨としており、百万円未満を切り捨てて表示しています。

### 3. 重要な会計方針

#### (1) 連結の基礎

##### ① 子会社

子会社とは、当社グループにより支配されている企業をいいます。当社グループがある企業への関与により生じる変動リターンに対するエクスポージャーまたは権利を有し、かつ、当該企業に対するパワーにより当該リターンに影響を及ぼす能力を有している場合に、当社グループは当該企業を支配していると判断しています。

子会社の財務諸表は、当社グループが支配を獲得した日から支配を喪失する日まで、連結の対象に含めています。

当社グループ間の債権債務残高および内部取引高、ならびに当社グループ間の取引から発生した未実現損益は、連結財務諸表の作成に際して消去しています。

子会社持分を一部処分した際、支配が継続する場合には、資本取引として会計処理しています。非支配持分の調整額と対価の公正価値との差額は、親会社の所有者に帰属する持分として資本に直接認識されています。

支配を喪失した場合には、支配の喪失から生じた利得または損失は純損益で認識しています。

## ② 関連会社

関連会社とは、当社グループが当該企業に対し、財務および営業の方針に重要な影響力を有しているものの、支配または共同支配をしていない企業をいいます。通常、当社グループが他の企業の議決権の20%以上50%以下を保有する場合、当社グループは当該他の企業に対して重要な影響力を有していると推定されます。

関連会社については、原則として当社グループが重要な影響力を有することとなった日から重要な影響力を喪失する日まで、持分法によって会計処理しています。関連会社に対する投資には、取得に際して認識されたのれん（減損損失累計額控除後）が含まれています。

関連会社が適用する会計方針が当社グループの適用する会計方針と異なる場合には、必要に応じて当該関連会社の財務諸表に調整を加えています。

## (2) 企業結合

企業結合は取得法に基づき会計処理しています。非支配持分は、取得日における公正価値または被取得企業の識別可能純資産に対する比例的持分で当初測定しています。

支払対価の公正価値、被取得企業の非支配持分の金額および段階取得の場合には取得企業が以前より保有していた被取得企業の支配獲得日における資本持分の公正価値の合計が、取得日における識別可能な資産および引き受けた負債の公正価値を超過する場合は、その超過額を連結財政状態計算書においてのれんとして認識しています。一方、この対価の総額が識別可能な資産および引き受けた負債の公正価値を下回る場合には、直ちに連結損益計算書において純損益として認識しています。

企業結合に関連して発生した取得関連コストは、発生時に費用として認識しています。

企業結合の当初の会計処理が、企業結合が発生した連結会計年度末までに完了していない場合は、完了していない項目を暫定的な金額で会計処理を行い、取得日から1年以内の測定期間において、取得日に認識した暫定的な金額を遡及的に修正しています。

## (3) 外貨換算

### ① 外貨建取引

外貨建取引は、取引日の為替レートで当社グループの各社の機能通貨に換算しています。

期末日における外貨建貨幣性資産および負債は、期末日の為替レートで機能通貨に換算しています。

換算または決済により生じる換算差額は、純損益として認識しています。ただし、その他の包括利益を通じて公正価値で測定する資本性金融資産、およびキャッシュ・フロー・ヘッジのヘッジ手段から生じた換算差額のうちヘッジが有効な部分については、その他の包括利益として認識しています。

### ② 在外営業活動体の財務諸表

在外営業活動体の資産および負債については期末日の為替レート、収益および費用については為替レートが著しく変動していない限り、平均為替レートを用いて日本円に換算しています。在外営業活動体の財務諸表の換算から生じる換算差額はその他の包括利益として認識し、その累計額はその他の資本の構成要素として認識しています。支配の喪失を伴う子会社の処分時には、当該在外営業活動体に関連した換算差額の累計額の全額を純損益に振り替えています。

#### (4) 金融商品

##### ① 非デリバティブ金融資産

###### (i) 当初認識および測定

金融資産のうち償却原価で測定する金融資産はそれらの発生日に当初認識します。その他のすべての金融資産は、金融商品の契約の当事者になった日に認識します。

金融資産は、当初認識時に以下のとおり分類しています。

###### (a) 償却原価で測定する金融資産

以下の条件がともに満たされる場合には、償却原価で測定する金融資産に分類しています。

- ・当該金融資産が、契約上のキャッシュ・フローを回収するために金融資産を保有することを目的とする事業モデルの中で保有されている。
- ・金融資産の契約条件により、元本および元本残高に対する利息の支払のみであるキャッシュ・フローが特定の日に生じる。

###### (b) その他の包括利益を通じて公正価値で測定する資本性金融資産

当社グループでは、売買目的で保有していないすべての資本性金融商品への投資について、当初認識時に、その公正価値の事後的な変動をその他の包括利益に表示するという選択を行っています。

###### (c) その他の包括利益を通じて公正価値で測定する負債性金融資産

以下の条件がともに満たされる場合には、その他の包括利益を通じて公正価値で測定する金融資産に分類しています。

- ・当該金融資産が、契約上のキャッシュ・フローの回収と売却の両方によって目的が達成される事業モデルの中で保有されている。
- ・金融資産の契約条件により、元本および元本残高に対する利息の支払のみであるキャッシュ・フローが特定の日に生じる。

###### (d) 純損益を通じて公正価値で測定する金融資産

上記以外の金融資産は、純損益を通じて公正価値で測定する金融資産に分類しています。

金融資産は、原則として、公正価値に、当該金融資産に直接帰属する取引費用を加算した金額で測定しています。ただし、純損益を通じて公正価値で測定する金融資産については、取引費用は発生時に純損益で認識しています。

また、重大な金融要素を含んでいない営業債権は取引価格で測定しています。

###### (ii) 事後測定

金融資産の当初認識後の測定は、その分類に応じて以下のとおり測定しています。

###### (a) 償却原価で測定する金融資産

償却原価で測定する金融資産については、実効金利法による償却原価で測定し、利息は純損益として認識しています。必要な場合には実効金利法を適用した総額の帳簿価額から貸倒引当金を控除しています。

###### (b) 公正価値で測定する金融資産

その他の包括利益を通じて公正価値で測定する資本性金融資産については、公正価値の変動額および認識の中止に係る利得または損失はその他の包括利益として認識しています。なお、その他の包括利益として認識した額の累計額は、その他の資本の構成要素に認識後、直ちに利益剰余金に振り替えています。また、当該金融資産からの配当金については、当該配当金が明らかに投資の取得原価の回収を示している場合を除いて金融収益の一部として当期の純損益として認識しています。

上記以外の公正価値で測定する金融資産については、公正価値の変動額は純損益に認識しています。

(iii) 認識の中止

当社グループは、金融資産からのキャッシュ・フローに対する契約上の権利が消滅する、または当社グループが金融資産の所有のリスクと経済価値のほとんどすべてを移転する場合において、金融資産の認識を中止しています。

(iv) 金融資産の減損

償却原価で測定する金融資産等に係る減損については、当該資産に係る予想信用損失に対して貸倒引当金を認識しています。

当社グループは、期末日ごとに各金融資産に係る信用リスクが当初認識時点から著しく増加しているかどうかを評価しており、当初認識時点から信用リスクが著しく増加していない場合には、12ヶ月の予想信用損失を貸倒引当金として認識しています。一方で、当初認識時点から信用リスクが著しく増加している場合には、全期間の予想信用損失と等しい金額を貸倒引当金として認識しています。

なお、重大な金融要素を含んでいない営業債権およびリース債権については、信用リスクの当初認識時点からの著しい増加の有無にかかわらず、常に全期間の予想信用損失と等しい金額で貸倒引当金を認識しています。

信用リスクが著しく増加しているか否かの評価を行う際には、期日経過情報のほか、当社グループが合理的に利用可能かつ裏付け可能な情報（内部格付、外部格付等）を考慮しています。

予想信用損失は、契約に従って企業に支払われるべきすべての契約上のキャッシュ・フローと、企業が受け取ると見込んでいるすべてのキャッシュ・フローとの差額の現在価値として測定しています。

発行者または債務者が重大な財政上の困難や期日経過を含む契約違反など、金融資産の全体または一部の回収が極めて困難であると判断した場合に債務不履行であると判断しています。

また、ある金融資産の全体または一部分を回収するという合理的な予想を有していない場合には、金融資産の総額での帳簿価額を直接減額しています。

金融資産に係る貸倒引当金の繰入額は、純損益で認識しています。貸倒引当金を減額する事象が生じた場合は、貸倒引当金戻入額を純損益で認識しています。

② 非デリバティブ金融負債

当社グループでは、金融負債を発生日に当初認識しており、償却原価で測定しています。当初認識時には公正価値からその発行に直接起因する取引コストを減算して測定しています。また、当初認識後は実効金利法に基づく償却原価で測定しています。

金融負債は、金融負債が消滅した時、すなわち、契約中に特定された債務が免責、取消しまたは失効となった時に認識を中止しています。



### ③ デリバティブおよびヘッジ会計

当社グループは、為替リスクや金利リスクをそれぞれヘッジするために、為替予約、金利スワップ契約等のデリバティブを利用しています。このうち、ヘッジ会計の要件を満たしているデリバティブ商品についてヘッジ手段として指定し、ヘッジ会計を適用しています。

当社グループは、ヘッジ会計を適用するにあたって、リスク管理目的、ヘッジ取引を実行する際のヘッジ手段とヘッジ対象の関係、およびヘッジ関係の有効性の評価方法についてヘッジ開始時に正式に文書化しています。また、ヘッジ手段として指定したデリバティブがヘッジ対象のキャッシュ・フローの変動を相殺するために有効であるかどうかについて、ヘッジ開始時およびその後も継続的に評価を実施しています。

これらのデリバティブは、契約が締結された時点の公正価値で当初認識され、その後も公正価値で再測定し、その事後的な変動は以下のとおり処理しています。

#### (i) キャッシュ・フロー・ヘッジ

ヘッジ手段に係る利得または損失のうち有効部分は連結包括利益計算書においてその他の包括利益として認識し、非有効部分は直ちに連結損益計算書において純損益として認識しています。

その他の包括利益として認識されたヘッジ手段に係る金額は、ヘッジ対象である取引が純損益に影響を与える時点で純損益に振り替えています。ヘッジ対象が非金融資産または非金融負債の認識を生じさせるものである場合には、その他の包括利益として認識されている金額は、非金融資産または非金融負債の当初の帳簿価額の修正として処理しています。

#### (ii) ヘッジ指定していないデリバティブ

デリバティブの公正価値変動は、連結損益計算書において純損益として認識しています。

### (5) 現金及び現金同等物

現金及び現金同等物は、手許現金、随時引き出し可能な預金、および容易に換金可能であり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ヶ月以内に償還期限の到来する短期投資から構成されています。

### (6) 棚卸資産

棚卸資産は、取得原価と正味実現可能価額のいずれか低い価額で測定しています。正味実現可能価額は、通常の事業過程における見積売価から、完成までに要する見積原価および見積販売費用を控除した額です。原価は、主として総平均法に基づいて算定しており、購入原価、加工費、現在の場所および状態に至るまでに要したすべての費用を含んでいます。

### (7) 有形固定資産

有形固定資産は、原価モデルを採用し、取得原価から減価償却累計額および減損損失累計額を控除した価額で表示しています。

取得原価には、資産の取得に直接関連する費用、解体・除去および土地の原状回復費用、および資産計上すべき借入コストが含まれています。

土地および建設仮勘定以外の各資産の減価償却費は、それぞれの見積耐用年数にわたり、定額法により認識しています。主要な資産項目ごとの見積耐用年数は以下のとおりです。

- ・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

なお、見積耐用年数、残存価額および減価償却方法は、各年度末に見直しを行い、変更があった場合は、会計上の見積りの変更として将来に向かって適用しています。

(8) のれん

のれんは償却を行わず、企業結合のシナジーから便益を得ると見込まれる資金生成単位に配分し、每期および減損の兆候が存在する場合にはその都度、減損テストを実施しています。

のれんの減損損失は連結損益計算書において認識され、その後の戻入れは行っていません。

また、のれんは連結財政状態計算書において、取得原価から減損損失累計額を控除した価額で表示しています。

(9) 無形資産

無形資産は、原価モデルを採用し、取得原価から減価償却累計額および減損損失累計額を控除した価額で表示しています。

個別に取得した無形資産は、当初認識時に取得原価で測定しています。企業結合により取得した無形資産は、当初認識時にのれんとは区分して認識し、支配獲得日の公正価値で測定しています。

内部発生の研究関連費用は、発生時に費用認識しています。内部発生の開発費用は、資産として認識するための要件がすべて満たされた場合に限り資産として認識しています。なお、研究関連費用と開発関連費用が明確に区分できない場合には、研究関連費用として発生時に費用認識しています。

内部利用を目的としたソフトウェアの取得および開発費用は、将来の経済的便益の流入が期待される場合には無形資産として認識しています。

耐用年数を確定できる無形資産は、当初認識後それぞれの見積耐用年数にわたって定額法で償却しています。主要な無形資産の見積耐用年数は以下のとおりです。

- ・ 商標権 9～10年(耐用年数が確定できないものを除く)
- ・ ソフトウェア 5～10年

耐用年数を確定できない無形資産、未だ使用可能ではない無形資産は償却を行わず、毎年かつ減損の兆候が存在する場合はその都度、個別にまたは各資金生成単位で減損テストを実施しています。

なお、見積耐用年数、残存価額および償却方法は、各年度末に見直しを行い、変更があった場合は、会計上の見積りの変更として将来に向かって適用しています。

#### (10) リース

契約がリースであるかまたはリースを含むかは、契約の開始時に評価します。契約が特定された資産の使用を支配する権利を一定期間にわたり対価と交換に移転する場合には、当該契約はリースであるかまたはリースを含んでいると判断します。

##### ① 借手

借手としてのリースにおいては、リースの開始日に使用権資産とリース負債を認識します。使用権資産は、リース負債の当初測定額に、開始日またはそれ以前に支払ったリース料を調整した額を当初測定額としています。リース負債は、開始日時点で支払われていないリース料をリースの計算利子率を用いて割り引いた現在価値で当初測定しています。リースの計算利子率が容易に算定できない場合には、当社グループの追加借入利子率を使用しています。

当初認識後、使用権資産は、開始日から使用権資産の耐用年数の終了時またはリース期間の終了時のいずれか早い方の日まで、定額法により減価償却しています。使用権資産の見積耐用年数は、自己所有の有形固定資産と同様に決定しています。リース負債は、実効金利法による償却原価で測定しています。リース料は、利息法に基づき、金利費用とリース負債の返済額とに配分しています。金利費用は、連結損益計算書において、「金融費用」に含めて表示しています。

当社グループは、リース期間が12ヶ月以内または少額資産のリースについて、使用権資産およびリース負債を認識しないことを選択しています。当社グループは、これらのリースに係るリース料をリース期間にわたり定額法または他の規則的な基礎のいずれかにより費用として認識しています。また、実務上の便法として、当社グループは非リース構成部分をリース構成部分と区別せず、リース構成部分および関連する非リース構成部分を単一のリース構成部分として会計処理することを選択しています。

##### ② 貸手

当社グループがリースの貸手である場合、リース契約時にそれぞれのリースをファイナンス・リースまたはオペレーティング・リースに分類します。それぞれのリースを分類するにあたり、当社グループは、原資産の所有に伴うリスクと経済価値が実質的にすべて移転するか否かを総合的に評価しています。移転する場合はファイナンス・リースに、そうでない場合はオペレーティング・リースに分類しています。

当社グループが中間の貸手である場合、ヘッドリースとサブリースを別個に会計処理します。サブリースの分類は、原資産ではなくヘッドリースから生じる使用権資産を参照して判定します。

オペレーティング・リース取引によるリース料については、リース期間にわたって定額法により収益として認識し、連結損益計算書において、「その他の営業収益」に含めて表示しています。

#### (11) 非金融資産の減損

棚卸資産および繰延税金資産を除く当社グループの非金融資産の帳簿価額は、期末日ごとに減損の兆候の有無を判断しています。減損の兆候が存在する場合は、当該資産の回収可能価額を見積っています。のれんおよび耐用年数を確定できない、または未だ使用可能ではない無形資産については、減損の兆候の有無にかかわらず回収可能価額を毎年同じ時期に見積っています。

資産または資金生成単位の回収可能価額は、使用価値と処分コスト控除後の公正価値のうちいずれか大きい方の金額としています。使用価値の算定において、見積将来キャッシュ・フローは、貨幣の時間的価値および当該資産に固有のリスクを反映した税引前割引率を用いて現在価値に割り引いています。減損テストにおいて個別にテストされない資産は、継続的な使用により他の資産または資産グループのキャッシュ・インフローから、概ね独立したキャッシュ・インフローを生成する最小の資金生成単位に統合しています。のれんの減損テストを行う際には、のれんが配分される資金生成単位を、のれんが関連する最小の単位を反映して減損がテストされるように統合しています。企業結合により取得したのれんは、結合のシナジーが得られると期待される資金生成単位に配分しています。

減損損失は、資産または資金生成単位の帳簿価額が見積回収可能価額を超過する場合に純損益として認識しています。資金生成単位に関連して認識した減損損失は、まずその単位に配分されたのれんの帳簿価額を減額するように配分し、次に資金生成単位内のその他の資産の帳簿価額を比例的に減額しています。

過去に認識した減損損失は、のれんを除き、毎期末日において損失の減少または消滅を示す兆候の有無を評価し、減損損失を認識しなかった場合の帳簿価額から必要な減価償却費および償却額を控除した後の帳簿価額を上限として戻入れています。

#### (12) 従業員給付

当社グループは、従業員の退職給付制度として確定給付制度と確定拠出制度を運営しています。

当社グループは、確定給付制度債務の現在価値および関連する当期勤務費用ならびに過去勤務費用を、予測単位積増方式を用いて算定しています。

割引率は、将来の毎年度の給付支払見込日までの期間を基に割引期間を設定し、割引期間に対応した期末日時点の優良社債の市場利回りに基づき算定しています。

確定給付制度に係る負債または資産は、確定給付制度債務の現在価値から制度資産の公正価値を控除して算定しています。

確定給付制度の再測定額は、発生した期においてその他の包括利益として一括認識しており、その累計額は、直ちにその他の資本の構成要素から利益剰余金に振り替えています。

過去勤務費用は、発生した期の純損益として処理しています。

確定拠出型の退職給付に係る費用は、従業員が役務を提供した期に費用として認識しています。

#### (13) 株式に基づく報酬

当社グループは、持分決済型の株式に基づく報酬制度としてストックオプション制度、ならびに持分決済型および現金決済型の業績連動型株式報酬制度としてパフォーマンス・シェア・ユニット制度を採用しています。

ストックオプションは、付与日における公正価値によって見積り、最終的に権利確定すると予想されるストックオプションの数を考慮した上で、権利確定期間にわたって費用として連結損益計算書において認識し、同額を連結財政状態計算書において資本の増加として認識しています。付与されたオプションの公正価値は、オプションの諸条件を考慮し、Hull-White型の修正二項モデルを用いて算定しています。また、条件については定期的に見直し、必要に応じて権利確定数の見積りを修正しています。

パフォーマンス・シェア・ユニット制度のうち持分決済型の報酬取引に該当する部分については、付与する当社株式の公正価値を参照して測定しており、その権利確定期間にわたり費用として認識し、同額を資本の増加として認識しています。一方、現金決済型の報酬取引に該当する部分については、受領した役務を発生した負債の公正価値で測定し、権利確定期間にわたり費用として認識し、同額を負債の増加として認識しています。なお、報告日および決済日において当該負債の公正価値を再測定し、公正価値の変動を純損益として認識しています。

(14) 引当金

引当金は、過去の事象の結果として、当社グループが、現在の法的または推定的債務を有しており、当該債務を決済するために経済的資源の流出が生じる可能性が高く、当該債務の金額について信頼性のある見積りができる場合に認識しています。貨幣の時間的価値が重要な場合には、見積将来キャッシュ・フローを貨幣の時間的価値および当該負債に特有のリスクを反映した税引前の利率を用いて現在価値に割り引いています。時の経過に伴う割引額の割戻しは金融費用として認識しています。

(15) 収益

当社グループは、スキンケア、メイクアップ、フレグランス等の化粧品の製造・販売およびレストランや美容室事業を展開しています。製商品販売については、製商品の引渡時点等において顧客が当該製商品に対する支配を獲得することから、当該製商品の引渡時点等で収益を認識しています。また、収益は、顧客との契約において約束された対価から、値引き、リベートおよび返品等を控除した金額で測定しています。これらの顧客に返金すると見込んでいる対価を返金負債として連結財政状態計算書の「営業債務及びその他の債務」に計上しています。変動対価は、当該変動対価に関する不確実性がその後に解消される際に、認識した収益の累計額の重大な戻入れが生じない可能性が非常に高い範囲でのみ取引価格に含めています。なお、これらの顧客との契約における対価には、重大な金融要素を含んでいません。

商品の販売に応じて顧客に将来の製商品購入時の支払い等が可能なポイントプログラムを提供しており、将来顧客が行使用することが見込まれるポイント分をポイントプログラムの履行義務として識別しています。取引価格はこれらの履行義務に対して、顧客との契約において約束された対価から、値引き、リベートおよび返品等を控除した独立販売価格の比率に基づいて配分しています。ポイントプログラムの履行義務に配分された額は、契約負債として連結財政状態計算書の「その他の流動負債」として繰延べ、失効率を考慮の上、ポイントの使用に応じて収益を認識しています。

(16) 政府補助金

政府補助金は、補助金交付のための付帯条件を満たし、かつ補助金を受領するという合理的な保証が得られたときに公正価値で認識しています。

政府補助金が費用項目に関連する場合は、補助金で補償することが意図されている関連コストを費用として認識する期間にわたって、規則的に収益として認識しています。資産に関する補助金は、繰延収益として認識し、関連資産の耐用年数にわたり規則的に純損益で認識しています。



#### (17) 法人所得税

法人所得税費用は、当期税金および繰延税金から構成されています。これらは、その他の包括利益または資本に直接認識される項目から生じる場合、および企業結合から生じる場合を除き、純損益として認識しています。

当期税金は、税務当局に対する納付または税務当局からの還付が予想される金額で測定しています。税額の算定に使用する税率および税法は、期末日までに制定または実質的に制定されているものです。

繰延税金は、期末日における資産および負債の税務基準額と会計上の帳簿価額との差額である一時差異、繰越欠損金および繰越税額控除に対して認識しています。

なお、以下の一時差異に対しては、繰延税金資産および負債を認識していません。

- ・のれんの当初認識から生じる将来加算一時差異
- ・企業結合取引を除く、会計上の利益にも税務上の課税所得（欠損金）にも影響を与えない取引によって発生する資産および負債の当初認識により生じる一時差異
- ・子会社、関連会社に対する投資に係る将来減算一時差異に関しては、予測可能な将来に当該一時差異が解消しない可能性が高い場合、または当該一時差異の使用対象となる課税所得が稼得される可能性が低い場合
- ・子会社、関連会社に対する投資に係る将来加算一時差異に関しては、一時差異の解消する時期をコントロールすることができ、予測可能な期間内に当該一時差異が解消しない可能性が高い場合

繰延税金負債は原則としてすべての将来加算一時差異について認識され、繰延税金資産は将来減算一時差異、繰越欠損金および繰越税額控除を使用できるだけの課税所得が稼得される可能性が高い範囲内で、すべての将来減算一時差異について認識しています。

繰延税金資産および負債は、期末日において制定されている、または実質的に制定されている税率および税法に基づいて、資産が実現する期間または負債が決済される期間に適用されると予想される税率および税法によって測定しています。

繰延税金資産および負債は、当期税金資産と当期税金負債を相殺する法律上強制力のある権利を有しており、かつ同一の税務当局によって同一の納税主体に課されている場合に相殺しています。

#### (18) 1株当たり利益

基本的1株当たり当期利益は、親会社の普通株主に帰属する当期損益を、その期間の自己株式を調整した発行済普通株式の加重平均株式数で除して計算しています。希薄化後1株当たり当期利益は、希薄化効果を有するすべての潜在株式の影響を調整して計算しています。

#### (19) 売却目的で保有する非流動資産

非流動資産（または処分グループ）の帳簿価額が、継続的使用ではなく主に売却取引により回収される場合には、当該非流動資産（または処分グループ）を売却目的保有に分類しています。売却目的保有へ分類するためには、売却の可能性が非常に高く、現状で直ちに売却が可能なことを条件としており、当社グループの経営者が当該資産の売却計画の実行を確約し、1年以内で売却が完了する予定である場合に限られています。

売却目的保有に分類された非流動資産（または処分グループ）は、帳簿価額と売却コスト控除後の公正価値のいずれか低い金額で測定しており、売却目的保有に分類された後は減価償却または償却を行っていません。

#### (20) 資本およびその他の資本項目

##### ① 普通株式

普通株式は、発行価額を資本金および資本剰余金に認識しています。また、株式発行費用は発行価額から控除しています。

##### ② 自己株式

自己株式は取得原価で評価され、資本から控除しています。当社の自己株式の購入、売却または消却において、利得または損失は認識されません。帳簿価額と売却時の対価との差額は、資本として認識しています。

##### ③ 配当金

当社の株主に対する配当のうち、期末配当は当社の株主総会により決議された日、中間配当は取締役会により決議された日の属する期間の負債として認識しています。

(21) その他連結財務諸表の作成のための基本となる重要な事項

① 連結納税制度の適用

当社および一部の国内連結子会社は、当社を連結納税親会社とした連結納税制度を適用しています。当社および一部の国内連結子会社は、翌連結会計年度から、連結納税制度からグループ通算制度へ移行することとなります。

4. 重要な会計上の見積りおよび判断

IFRSに準拠した連結財務諸表の作成において、経営者は、会計方針の適用ならびに資産、負債、収益および費用の金額に影響を及ぼす判断、見積りおよび仮定を行うことが要求されています。実際の業績は、これらの見積りとは異なる場合があります。

見積りおよびその基礎となる仮定は継続して見直されます。会計上の見積りの見直しによる影響は、見積りを見直した会計期間およびそれ以降の将来の会計期間において認識されます。

なお、会計上の見積りにより、翌連結会計年度に係る連結財務諸表に重要な影響を及ぼす可能性のあるものは次のとおりです。

(1) 資生堂アメリカズCorp.（以下「資生堂アメリカ」という。）資金生成単位に関するのれんの評価

「米州事業」セグメントには、資生堂アメリカ資金生成単位に関するのれんが27,399百万円含まれており、当社グループは、当該のれんの評価について重要な見積りのリスクを識別しています。

のれんの減損テストにおける回収可能価額は処分コスト控除後の公正価値により算定しています。処分コスト控除後の公正価値の見積りは、割引キャッシュ・フロー方式により行いますが、この方式では、将来キャッシュ・フロー、割引率および長期市場成長率など、多くの見積り・前提を使用しており、将来キャッシュ・フローの基礎となる将来計画は過去の実績、現在および見込まれる経済状況、市場データなどを考慮しています。これらの見積り・前提は、減損テストや認識される減損損失計上額に重要な影響を及ぼす可能性があります。なお、当該のれんの処分コスト控除後の公正価値の見積りや減損テストにあたっては、外部専門家などによる評価を活用しています。

当連結会計年度末において、年次の減損テストを実施した結果、資生堂アメリカ資金生成単位の回収可能価額が帳簿価額を超過していたため、のれんの減損損失を認識していません。処分コスト控除後の公正価値の算定に用いられた将来キャッシュ・フローは、資生堂アメリカ資金生成単位の将来事業計画および長期市場成長率を基礎として見積っており、米国化粧品市場の長期市場成長率や販売拡大計画に基づく売上や利益率などの各要素の改善を主要な仮定として織り込んでいます。また、割引率は米国リスクフリーレートに会社固有のリスクプレミアムを加味した利率を使用しています。

経営者は、当該テストにおける処分コスト控除後の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、回収可能価額が下落し、減損損失が発生する可能性があります。

のれんの回収可能価額の算定方法については、注記「14. のれん及び無形資産」に記載しています。

5. 未適用の公表済み基準書及び解釈指針

連結財務諸表の公表の承認日までに新設または改訂が行われた新基準書及び新解釈指針のうち、連結財務諸表に重要な影響を与えるものではありません。



## 6. 事業セグメント

### (1) セグメントの概要

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

当社グループは、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ブランドカテゴリーと、6つの地域(日本、中国、アジアパシフィック、米州、欧州、トラベルリテール)を掛け合わせたマトリクス型の体制のもと、事業活動を展開しています。その上で、各地域の責任者が、地域ごとに幅広い権限と、売上・利益への責任を持ち、機動的な意思決定を行っていることから、当社のセグメントは地域を主として、「日本事業」「中国事業」「アジアパシフィック事業」「米州事業」「欧州事業」「トラベルリテール事業」および「プロフェッショナル事業」の7つを報告セグメントとしています。

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

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

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

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

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

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

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

「その他」は、本社機能部門、㈱イプサ、生産事業および飲食業等を包括しています。

#### (報告セグメントの変更等に関する事項)

当連結会計年度より、当社グループ内の業績管理区分の一部見直しに伴い、従来「その他」に計上していた資生堂美容室㈱の業績を「日本事業」に計上しています。

また、従来「米州事業」に計上していた「NARS」および「Drunk Elephant」ブランドのブランドホルダー機能に係る業績を「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、利益または損失その他の項目の金額の算定方法

報告セグメントの会計方針は、注記「3. 重要な会計方針」で記載している会計方針と同一です。

報告セグメントの利益は営業利益(または損失)から構造改革に伴う費用・減損損失等、非経常的な要因により発生した損益を除いて算出したコア営業利益で表示しています。

なお、セグメント間の取引価格および振替価格は市場実勢を勘案して決定しています。

## (3) セグメント収益および業績

当社グループの報告セグメントによる収益および業績は以下のとおりです。

前連結会計年度（自 2021年1月1日 至 2021年12月31日）

	報告セグメント					
	日本事業 (注) 4	中国事業 (注) 4	アジアパシフィック事業 (注) 4	米州事業	欧州事業 (注) 1	トラベルリテール事業
	百万円	百万円	百万円	百万円	百万円	百万円
売上高						
外部顧客への売上高	258,837	274,721	63,597	121,369	117,016	120,562
セグメント間の内部売上高又は振替高	24,759	1,108	2,108	7,776	10,438	154
合計	283,596	275,830	65,705	129,146	127,455	120,717
セグメント利益 (△は損失) (コア営業利益)	6,481	4,095	5,048	1,624	2,706	22,737
その他の情報						
減価償却費及び償却費	12,819	8,854	3,343	11,080	9,330	1,353
減損損失	118	—	—	25,317	15,600	—
減損損失戻入	—	—	466	252	—	—
報告セグメント						
	プロフェッショナル事業	その他 (注) 2、4	合計	調整額 (注) 3	連結	
	百万円	百万円	百万円	百万円	百万円	
売上高						
外部顧客への売上高	15,282	38,579	1,009,966	—	1,009,966	
セグメント間の内部売上高又は振替高	607	230,524	277,478	△277,478	—	
合計	15,890	269,103	1,287,445	△277,478	1,009,966	
セグメント利益 (△は損失) (コア営業利益)	714	14,122	57,531	△14,977	42,553	
その他の情報						
減価償却費及び償却費	85	29,189	76,058	—	76,058	
減損損失	—	3,435	44,472	—	44,472	
減損損失戻入	—	—	719	—	719	

(注) 1 「欧州事業」は、中東およ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、生産事業および飲食業等を含みます。

3 セグメント利益（△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 従来「日本事業」、「中国事業」および「アジアパシフィック事業」に計上していた各地域販売子会社のパーソナルケア事業に係る売上高は、パーソナルケア事業の譲渡および商流変更に伴い、2021年7月1日以降、一部を除き発生していません。一方で、当社および当社製造子会社による㈱ファイントゥデイ（2023年1月1日付で㈱ファイントゥデイ資生堂より社名変更）およびその関係会社への売上は同日以降「その他」に計上しています。

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

当連結会計年度（自 2022年1月1日 至 2022年12月31日）

	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
	百万円	百万円	百万円	百万円	百万円	百万円
売上高						
外部顧客への売上高	237,565	258,226	68,017	137,916	128,440	163,650
セグメント間の内部売上高又は振替高	6,705	1,643	3,118	3,518	9,461	138
合計	244,271	259,870	71,136	141,434	137,901	163,789
セグメント利益 (△は損失) (コア営業利益)	△13,089	△3,941	4,716	7,660	6,926	37,678
その他の情報						
減価償却費及び償却費	12,907	9,756	3,700	8,527	7,438	1,849
減損損失	—	—	—	2,809	—	—
減損損失戻入	—	—	—	494	—	—
	報告セグメント プロフェッショナル事業 (注) 4	その他 (注) 2	合計	調整額 (注) 3	連結	
	百万円	百万円	百万円	百万円	百万円	
売上高						
外部顧客への売上高	9,337	64,200	1,067,355	—	1,067,355	
セグメント間の内部売上高又は振替高	351	237,353	262,291	△262,291	—	
合計	9,688	301,554	1,329,646	△262,291	1,067,355	
セグメント利益 (△は損失) (コア営業利益)	750	6,078	46,780	4,559	51,340	
その他の情報						
減価償却費及び償却費	37	31,498	75,718	—	75,718	
減損損失	—	13,782	16,592	—	16,592	
減損損失戻入	—	—	494	—	494	

(注) 1 「欧州事業」は、中東およ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、生産事業および飲食業等を含みます。

3 セグメント利益（△は損失）の調整額は、主にセグメント間取引取消の金額です。

4 従来「プロフェッショナル事業」に計上していた各地域販売子会社に係る売上高は、プロフェッショナル事業の譲渡に伴い、2022年7月1日以降、一部を除き発生していません。

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

セグメント利益から、営業利益への調整は、以下のとおりです。

	前連結会計年度 (自 2021年1月1日 至 2021年12月31日)	当連結会計年度 (自 2022年1月1日 至 2022年12月31日)
	百万円	百万円
セグメント利益	42,553	51,340
事業譲渡益	133,843	15,294
構造改革費用	△28,807	△6,568
新型コロナウイルス感染症に係る補助金収入	1,894	592
新型コロナウイルス感染症に係る損失	△4,440	△1,816
減損損失	△44,472	△16,410
減損損失戻入	—	494
固定資産売却益	—	3,645
営業利益	100,571	46,572

前連結会計年度における事業譲渡益は、アジアでパーソナルケア事業を展開する当社および当社子会社5社（資生堂（中国）投資有限公司、資生堂化粧品制造有限公司、資生堂香港有限公司、Shiseido Singapore Co., (Pte.) Ltd. およびShiseido Korea Co., Ltd.）が当該事業の資産を㈱ファイントゥデイの関係会社に譲渡したことによる対象資産の譲渡益です。連結損益計算書上、当該譲渡益は「その他の営業収益」に含まれています。

当連結会計年度における事業譲渡益は、アジアでパーソナルケア事業を展開する当社子会社7社（台湾資生堂股份有限公司、法来麗國際股份有限公司、Shiseido Malaysia Sdn.Bhd.、PT Shiseido Cosmetics Indonesia、Shiseido Philippines Corporation、Shiseido Thailand Co., Ltd. およびShiseido Cosmetics Vietnam Co., Ltd.）が当該事業の資産を㈱ファイントゥデイの関係会社に譲渡したことによる対象資産の譲渡益、アジアでプロフェッショナル事業を展開する当社および当社子会社4社（資生堂（中国）投資有限公司、資生堂香港有限公司、Shiseido Singapore Co., (Pte.) Ltd. およびShiseido Korea Co., Ltd.）が当該事業の資産をHenkel AG & Co. KGaAグループ会社に譲渡したことによる対象資産の譲渡益およびShiseido Professional (Thailand) Co., Ltd. の全株式をHenkel AG & Co. KGaAグループ会社に譲渡したことによる譲渡益です。連結損益計算書上、当該譲渡益は「その他の営業収益」に含まれています。

前連結会計年度における構造改革費用は、主にDolce&Gabbana S.r.l. とのグローバルライセンス契約解消、欧州での組織最適化、プレステージメイクアップ3ブランドの譲渡、およびパーソナルケア事業の譲渡に付随する費用です。連結損益計算書上、当該費用は「販売費及び一般管理費」に含まれています。

当連結会計年度における構造改革費用は、主にプレステージメイクアップ3ブランドの譲渡、パーソナルケア事業の譲渡、およびプロフェッショナル事業の譲渡に付随する費用です。連結損益計算書上、当該費用は「売上原価」、「販売費及び一般管理費」および「その他の営業費用」に含まれています。

前連結会計年度における減損損失は、Dolce&Gabbana S.r.l. とのグローバルライセンス契約解消による商標権、プレステージメイクアップ3ブランドの譲渡に伴う資産グループ、ヒアルロン酸の製造終了を意思決定したことに伴う当社工場の当該事業に係る資産グループの減損損失です。連結損益計算書上、当該費用は「売上原価」、「販売費及び一般管理費」および「その他の営業費用」に含まれています。

当連結会計年度における減損損失は主に資生堂久喜工場および資生堂ベトナム工場において営むパーソナルケア製品の生産事業譲渡の契約締結に伴う資産グループの減損損失、資生堂アメリカがサブリースしているオフィスの収益性低下に伴う使用権資産の減損損失です。連結損益計算書上、当該費用は「売上原価」および「販売費及び一般管理費」に含まれています。

当連結会計年度における減損損失戻入は資生堂アメリカがサブリースしているオフィスの収益性が回復したことに伴う使用権資産の減損損失戻入です。連結損益計算書上、当該収益は「その他の営業収益」に含まれています。

当連結会計年度における固定資産売却益は「日本事業」のオフィス移転に係る土地および建物の売却と「その他事業」の社員寮の売却に伴い発生した収益です。連結損益計算書上、当該収益は「その他の営業収益」に含まれています。

(4) 地域別に関する情報

売上高および非流動資産の地域別内訳は以下のとおりです。

売上高

	前連結会計年度 (自 2021年1月1日 至 2021年12月31日)	当連結会計年度 (自 2022年1月1日 至 2022年12月31日)
	百万円	百万円
日本	297,542	298,565
米州	127,524	146,546
(内、米国)	(109,344)	(121,409)
欧州	125,053	141,662
アジア・オセアニア	459,846	480,581
(内、中国)	(343,655)	(348,512)
合計	1,009,966	1,067,355

(注) 売上高は顧客の所在地を基礎とし、国または地域に分類しています。

非流動資産

	移行日 (2021年1月1日)	前連結会計年度 (2021年12月31日)	当連結会計年度 (2022年12月31日)
	百万円	百万円	百万円
日本	395,587	411,885	394,536
米州	200,941	142,999	157,710
(内、米国)	(200,351)	(142,191)	(156,838)
欧州	88,545	27,439	29,415
アジア・オセアニア	41,416	42,828	38,151
(内、中国)	(21,158)	(20,597)	(19,181)
合計	726,490	625,153	619,812

(注) 非流動資産は、資産の所在地を基礎とし、国または地域に分類しています。また、金融商品、繰延税金資産および退職給付に係る資産を含んでいません。

(5) 主要な顧客に関する情報

外部顧客への売上高のうち、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。

7. 現金及び現金同等物

現金及び現金同等物の内訳は以下のとおりです。

	移行日 (2021年1月1日)	前連結会計年度 (2021年12月31日)	当連結会計年度 (2022年12月31日)
	百万円	百万円	百万円
現金及び預金	115,347	156,503	119,036
短期投資	21,000	—	—
合計	136,347	156,503	119,036

現金及び現金同等物は、償却原価で測定する金融資産に分類しています。

連結財政状態計算書における現金及び現金同等物の残高と、連結キャッシュ・フロー計算書における現金及び現金同等物の残高は一致しています。

## 8. 営業債権及びその他の債権

営業債権及びその他の債権の内訳は以下のとおりであり、貸倒引当金控除後の金額で表示しています。

	移行日 (2021年1月1日)	前連結会計年度 (2021年12月31日)	当連結会計年度 (2022年12月31日)
	百万円	百万円	百万円
受取手形及び売掛金	141,086	147,078	165,210
その他	5,421	11,712	16,859
合計	146,507	158,791	182,069

営業債権及びその他の債権は、償却原価で測定する金融資産に分類しています。

## 9. その他の金融資産

### (1) その他の金融資産の内訳

その他の金融資産の内訳は以下のとおりであり、貸倒引当金控除後の金額で表示しています。

	移行日 (2021年1月1日)	前連結会計年度 (2021年12月31日)	当連結会計年度 (2022年12月31日)
	百万円	百万円	百万円
その他の金融資産（流動）			
償却原価で測定する金融資産			
預金	14,665	15,553	15,459
その他	855	876	996
純損益を通じて公正価値で測定する金融資産			
デリバティブ資産	308	—	2,043
合計	15,829	16,429	18,498

### その他の金融資産（非流動）

#### 償却原価で測定する金融資産

預金	15	1	1
長期貸付金	0	31,116	39,183
敷金および差入保証金	26,457	24,832	24,574
その他	2,209	5,935	4,684

#### 純損益を通じて公正価値で測定する金融資産

その他	3,978	3,250	6,540
-----	-------	-------	-------

#### その他の包括利益を通じて公正価値で測定する金融資産

株式及び出資金	11,585	8,640	9,717
---------	--------	-------	-------

合計	44,246	73,777	84,701
----	--------	--------	--------

(2) その他の包括利益を通じて公正価値で測定する金融資産

当社グループでは、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し保有する株式および出資金について、その保有目的に鑑み、株式および出資金を主に政策投資目的で保有しているため、その他の包括利益を通じて公正価値で測定する金融資産に指定しています。

その他の包括利益を通じて公正価値で測定する金融資産の主な銘柄および公正価値等は以下のとおりです。

銘柄	移行日 (2021年1月1日)	前連結会計年度 (2021年12月31日)	当連結会計年度 (2022年12月31日)
	百万円	百万円	百万円
上場株式			
Perfect Corp.	—	—	1,224
イオン(株)	746	598	616
(株)プラネット	437	438	147
ゼリア新薬工業(株)	171	58	—
(株)PALTAC	2,524	—	—
日本精化(株)	664	—	—
その他	831	882	1,092
非上場株式	4,180	3,547	3,490
その他	2,028	3,114	3,147
合計	11,585	8,640	9,717

その他の包括利益を通じて公正価値で測定する資本性金融資産から認識された受取配当金の内訳は以下のとおりです。

前連結会計年度 (自 2021年1月1日 至 2021年12月31日)		当連結会計年度 (自 2022年1月1日 至 2022年12月31日)	
当期中に認識の中止を 行った投資	期末日現在で保有 している投資	当期中に認識の中止を 行った投資	期末日現在で保有 している投資
百万円	百万円	百万円	百万円
46	226	3	67

当社グループは、資産の効率化や取引関係の見直し等を目的として、その他の包括利益を通じて公正価値で測定する資本性金融資産の一部を売却することにより、認識を中止しています。

各連結会計年度における売却時の公正価値および売却に係る利得または損失の累計額は以下のとおりです。

前連結会計年度 (自 2021年1月1日 至 2021年12月31日)		当連結会計年度 (自 2022年1月1日 至 2022年12月31日)	
公正価値	売却に係る利得・損失 (△)の累計額	公正価値	売却に係る利得・損失 (△)の累計額
百万円	百万円	百万円	百万円
3,890	2,666	301	260

当社グループは、当初認識後の公正価値の変動および認識の中止に係る利得または損失はその他の包括利益として認識し、その累計額はその他の資本の構成要素に認識後、直ちに利益剰余金に振り替えています。その他の資本の構成要素から利益剰余金へ振り替えた金額（税引後）は、前連結会計年度125百万円、当連結会計年度△614百万円です。



#### 10. 棚卸資産

棚卸資産の内訳は以下のとおりです。

	移行日 (2021年1月1日)	前連結会計年度 (2021年12月31日)	当連結会計年度 (2022年12月31日)
	百万円	百万円	百万円
商品及び製品	113,786	82,459	81,843
仕掛品	6,766	7,295	6,348
原材料及び貯蔵品	42,448	44,393	42,749
合計	163,001	134,147	130,942

費用として認識された棚卸資産の金額は、前連結会計年度および当連結会計年度において、それぞれ260,819百万円および301,897百万円であり、売上原価に含まれています。

また、費用として認識された棚卸資産の評価減の金額は、前連結会計年度および当連結会計年度において、それぞれ18,772百万円および21,140百万円です。なお、前連結会計年度および当連結会計年度において重要な評価減の戻入はありません。

負債の担保に差し入れた棚卸資産はありません。

#### 11. その他の資産

その他の資産の内訳は以下のとおりです。

	移行日 (2021年1月1日)	前連結会計年度 (2021年12月31日)	当連結会計年度 (2022年12月31日)
	百万円	百万円	百万円
その他の流動資産			
前払費用	10,108	11,111	11,074
未収消費税等	24,784	24,324	22,075
その他	9,806	9,682	21,602
合計	44,698	45,117	54,753
その他の非流動資産			
投資不動産	8,623	1,704	1,711
長期前払費用	3,116	2,510	2,192
その他	1,424	825	2,195
合計	13,163	5,040	6,098

## 12. 売却目的で保有する非流動資産および処分グループ

### (1) 売却目的で保有する非流動資産および非流動負債

売却目的保有に分類された資産及び負債の内訳は以下のとおりです。

	移行日 (2021年1月1日)	前連結会計年度 (2021年12月31日)	当連結会計年度 (2022年12月31日)
	百万円	百万円	百万円
売却目的で保有する資産			
現金及び現金同等物	—	—	500
営業債権及びその他の債権	—	—	70
棚卸資産	—	1,609	5,953
その他の流動資産	—	—	48
有形固定資産	—	323	3,433
無形資産	—	—	2
使用権資産	—	—	410
持分法で会計処理されている投資	—	—	8,498
繰延税金資産	—	—	11
資産合計	—	1,933	18,929
売却目的で保有する資産に直接関連する負債			
営業債務及びその他の債務	—	—	763
その他の金融負債	—	—	297
未払法人所得税等	—	—	7
その他の流動負債	—	—	27
引当金	—	—	445
負債合計	—	—	1,541

前連結会計年度における売却目的で保有する資産及び負債のうち、主なものは、パーソナルケア事業譲渡の契約締結に伴い売却目的保有に分類された2022年度に譲渡が予定されていた当社子会社が保有する棚卸資産です。なお、当該資産は当連結会計年度に売却が完了しています。当該資産を譲渡したことによる利得は4,393百万円であり、連結損益計算書上、「その他の営業収益」に含めています。

当連結会計年度における売却目的で保有する資産および負債は、プロフェッショナル事業譲渡の契約締結に伴い2023年度に譲渡が予定される当社子会社が保有する資産、資生堂久喜工場および資生堂ベトナム工場において営むパーソナルケア製品の生産事業譲渡の契約締結に伴い2023年度に譲渡が予定される当社および当社子会社が保有する資産、負債および当社保有の株式、ならびに不動産譲渡契約締結に伴い2023年度に譲渡が予定される当社が保有する資産です。売却目的保有への分類に伴い認識した当該株式に対する減損損失は、連結損益計算書の「持分法による投資損益」に含まれています。売却目的保有へ分類したことに伴い認識したパーソナルケア製品の生産事業に関する有形固定資産、無形資産およびその他の非流動資産に対する減損損失の詳細は、注記「15. 非金融資産の減損」に記載しています。また、当連結会計年度において売却目的で保有する資産に関連するその他の資本の構成要素として、在外営業活動体の換算差額745百万円を認識しています。

### 13. 有形固定資産

#### (1) 増減表

有形固定資産の取得原価、減価償却累計額および減損損失累計額の増減ならびに帳簿価額は以下のとおりです。

取得原価

	建物及び 構築物	機械装置及び 運搬具	工具、器具 及び備品	土地	建設仮勘定	合計
	百万円	百万円	百万円	百万円	百万円	百万円
2021年1月1日	256,933	118,913	129,962	45,337	27,308	578,455
取得	1,826	705	11,124	1,279	38,495	53,432
企業結合による取得	—	—	—	—	—	—
売却又は処分	△5,877	△3,412	△23,167	△0	△72	△32,531
科目振替	27,887	12,919	6,911	369	△49,213	△1,125
売却目的保有資産への 振替	—	—	△1,213	—	—	△1,213
在外営業活動体の換算 差額	4,442	3,013	6,643	265	265	14,630
その他	209	261	△686	—	△595	△810
2021年12月31日	285,421	132,401	129,574	47,251	16,188	610,837
取得	372	570	10,052	—	20,850	31,846
企業結合による取得	—	—	—	—	—	—
売却又は処分	△9,830	△6,274	△18,124	△412	△78	△34,719
科目振替	2,348	22,366	4,893	243	△31,587	△1,735
売却目的保有資産への 振替	△21,499	△14,017	△2,960	△1,533	△265	△40,276
在外営業活動体の換算 差額	4,775	3,332	6,289	152	311	14,863
その他	△376	△1	△59	—	6	△430
2022年12月31日	261,212	138,377	129,665	45,702	5,425	580,383

## 減価償却累計額および減損損失累計額

	建物及び 構築物	機械装置及び 運搬具	工具、器具 及び備品	土地	建設仮勘定	合計
	百万円	百万円	百万円	百万円	百万円	百万円
2021年1月1日	107,526	63,374	77,342	732	—	248,977
減価償却費	10,644	6,659	19,342	—	—	36,646
減損損失	2,034	1,455	935	—	—	4,425
減損損失戻入	△466	—	—	—	—	△466
売却又は処分	△5,034	△2,563	△19,076	—	—	△26,673
売却目的保有資産への 振替	—	—	△889	—	—	△889
在外営業活動体の換算 差額	2,376	2,070	4,276	—	—	8,723
その他	108	153	△204	—	—	58
2021年12月31日	117,189	71,151	81,726	732	—	270,800
減価償却費	10,085	7,498	18,757	—	—	36,340
減損損失	4,272	7,886	875	—	265	13,299
減損損失戻入	—	—	△19	—	—	△19
売却又は処分	△9,066	△5,926	△15,697	—	△0	△30,691
売却目的保有資産への 振替	△19,665	△14,017	△2,893	—	△265	△36,842
在外営業活動体の換算 差額	2,692	2,314	4,228	—	—	9,235
その他	△31	△1	△46	—	—	△79
2022年12月31日	105,475	68,905	86,930	732	—	262,043

(注) 1 有形固定資産の減価償却費は、連結損益計算書の「売上原価」および「販売費及び一般管理費」に含まれています。

2 有形固定資産の減損損失は、連結損益計算書の「売上原価」および「販売費及び一般管理費」に、減損損失戻入は「その他の営業収益」に含まれています。

3 有形固定資産の取得に関する契約上のコミットメントについては、注記「38. コミットメント」に記載しています。

## 帳簿価額

	建物及び 構築物	機械装置及び 運搬具	工具、器具 及び備品	土地	建設仮勘定	合計
	百万円	百万円	百万円	百万円	百万円	百万円
2021年1月1日	149,406	55,538	52,619	44,605	27,308	329,478
2021年12月31日	168,231	61,249	47,847	46,519	16,188	340,037
2022年12月31日	155,736	69,472	42,735	44,970	5,425	318,339

前連結会計年度および当連結会計年度において有形固定資産の取得原価に含めた重要な借入費用はありません。

#### 14. のれん及び無形資産

##### (1) 増減表

のれん及び無形資産の取得原価、償却累計額および減損損失累計額の増減ならびに帳簿価額は以下のとおりです。

取得原価

	のれん	無形資産			
		商標権	ソフトウェア	その他	合計
	百万円	百万円	百万円	百万円	百万円
2021年1月1日	54,429	174,354	83,187	7,585	265,127
取得	—	6	21,825	21	21,853
企業結合による取得	—	—	—	—	—
売却又は処分	△11,579	△141,698	△12,033	△3,883	△157,615
売却目的保有資産への振替	—	—	—	—	—
在外営業活動体の換算差額	7,579	10,030	2,720	440	13,191
その他	—	—	632	—	632
2021年12月31日	50,429	42,693	96,331	4,164	143,189
取得	—	—	28,571	51	28,623
企業結合による取得	197	173	—	525	698
売却又は処分	—	—	△9,820	△222	△10,042
売却目的保有資産への振替	—	—	△590	—	△590
在外営業活動体の換算差額	7,252	5,917	2,392	275	8,584
その他	—	—	869	△78	790
2022年12月31日	57,879	48,783	117,755	4,714	171,253

## 償却累計額および減損損失累計額

	のれん	無形資産			
		商標権	ソフトウェア	その他	合計
	百万円	百万円	百万円	百万円	百万円
2021年1月1日	—	30,981	34,115	2,276	67,373
償却費	—	1,949	12,524	754	15,228
減損損失	11,579	24,593	3	419	25,016
減損損失戻入	—	—	—	—	—
売却又は処分	△11,579	△56,729	△10,724	△2,166	△69,620
売却目的保有資産への振替	—	—	—	—	—
在外営業活動体の換算差額	—	1,264	1,689	154	3,108
その他	—	—	267	—	267
2021年12月31日	—	2,059	37,875	1,438	41,374
償却費	—	660	13,353	641	14,655
減損損失	—	—	182	—	182
減損損失戻入	—	—	△0	—	△0
売却又は処分	—	—	△9,095	△203	△9,298
売却目的保有資産への振替	—	—	△587	—	△587
在外営業活動体の換算差額	—	116	1,225	121	1,463
その他	—	—	321	△72	248
2022年12月31日	—	2,836	43,274	1,926	48,036

(注) 1 無形資産の償却費は、連結損益計算書の「売上原価」および「販売費及び一般管理費」に含まれています。

2 無形資産の減損損失は、連結損益計算書の「売上原価」および「販売費及び一般管理費」に、のれんの減損損失は「その他の営業費用」に、無形資産の減損損失戻入は「その他の営業収益」に含まれています。

3 負債の担保に供されている無形資産はありません。

4 無形資産の取得に関する契約上のコミットメントについては、注記「38. コミットメント」に記載しています。

## 帳簿価額

	のれん	無形資産			
		商標権	ソフトウェア	その他	合計
	百万円	百万円	百万円	百万円	百万円
2021年1月1日	54,429	143,373	49,071	5,308	197,753
2021年12月31日	50,429	40,633	58,456	2,725	101,814
2022年12月31日	57,879	45,947	74,480	2,788	123,217

前連結会計年度および当連結会計年度において無形資産の取得原価に含めた重要な借入費用はありません。

前連結会計年度および当連結会計年度における期中に費用として認識された研究開発活動による支出は25,814百万円および26,678百万円です。

(2) 重要なのれん及び無形資産

のれん及び無形資産のうち、重要なのれん及び無形資産は企業結合またはライセンス契約により取得した以下のものです。

	帳簿価額			残存償却期間
	移行日 (2021年1月1日)	前連結会計年度 (2021年12月31日)	当連結会計年度 (2022年12月31日)	
	百万円	百万円	百万円	
のれん				
資生堂アメリカ（注）1	5,429	23,915	27,399	非償却
Drunk Elephant （米州事業）（注）1	25,190	—	—	—
Drunk Elephant （中国事業）	4,703	5,255	6,020	非償却
Drunk Elephant （欧州事業）	5,172	5,778	6,620	非償却
Drunk Elephant （トラベルリテール事業）	5,701	6,368	7,296	非償却
商標権				
DOLCE&GABBANA	63,510	—	—	—
bareMinerals	33,611	—	—	—
Drunk Elephant（注）2	30,912	34,533	39,564	非償却

(注) 1 前連結会計年度に米州事業内のDrunk Elephantのアメリカ国外への販売形態を見直し、これまで別管理だった業績管理を資生堂アメリカズCorp. に統合する体制としたことに伴い、個別の資金生成単位としていたDrunk Elephant(米州事業)資金生成単位を資生堂アメリカ資金生成単位に統合しました。

2 Drunk Elephantの商標権は資生堂アメリカ資金生成単位に含めて減損テストを実施しています。

(3) のれん及び耐用年数を確定できない無形資産の減損テスト

各資金生成単位へ配分した主なのれん及び耐用年数を確定できない無形資産の帳簿価額は、(2) 重要なのれん及び無形資産に記載したとおりです。耐用年数を確定できない無形資産の主な内容はブランド等の商標権であり、事業が継続する限り存続することを見込んでいるため、耐用年数を確定できないと判断し償却を行っていません。

なお、のれん及び耐用年数を確定できない無形資産のうち、個別に重要でないものの帳簿価額は移行日、前連結会計年度および当連結会計年度でそれぞれ19,714百万円、11,621百万円、13,595百万円です。



Drunk Elephantおよび資生堂アメリカ資金生成単位の回収可能価額は、主に割引キャッシュ・フローを用いて見積った処分コスト控除後の公正価値で算定しています。処分コスト控除後の公正価値は、経営者によって承認された5年間の事業計画を基礎としたキャッシュ・フローの見積額を、加重平均資本コストをもとに算定した割引率で現在価値に割り引いて算定しています。事業計画は、業界の将来の趨勢に関する経営者の評価と過去のデータを反映し、販売拡大計画および当連結会計年度における原価率の上昇に基づく売上や利益率などの各要素を算定の基礎として、外部情報および内部情報に基づき作成しています。事業計画が対象としている期間を超える期間については、資金生成単位または資金生成単位グループの属する国、産業の状況を勘案して決定した保守的な成長率を用いて予測した税引前キャッシュ・フローを現在価値に割り引いて、継続価値を算定しています。

重要なのれん及び耐用年数を確定できない無形資産が配分された各資金生成単位または資金生成単位グループの回収可能価額の算定に利用した主要な仮定は以下のとおりです。なお、公正価値測定において、当該公正価値ヒエラルキーはレベル3に区分しています。

	移行日 (2021年1月1日)	前連結会計年度 (2021年12月31日)	当連結会計年度 (2022年12月31日)
割引率	8.8%～11.5%	8.3%～11.0%	10.8%～12.5%
成長率	1.5%～4.0%	1.5%～4.0%	1.5%～4.0%

減損テストに使用した主要な仮定が変更された場合には減損が発生するリスクがあります。

前連結会計年度において、資生堂アメリカ資金生成単位で25,317百万円の減損損失を計上しています。それ以外の資金生成単位または資金生成単位グループの回収可能価額は帳簿価額を十分に上回っており、減損テストに使用した主要な仮定が合理的に予測可能な範囲で変化したとしても、回収可能価額が帳簿価額を下回る可能性は低いと判断しています。

当連結会計年度において、各資金生成単位または資金生成単位グループの回収可能価額は帳簿価額を十分に上回っており、減損テストに使用した主要な仮定が合理的に予測可能な範囲で変化したとしても、回収可能価額が帳簿価額を下回る可能性は低いと判断しています。

なお、減損損失の総額については、注記「15. 非金融資産の減損」に記載しています。

# 15. 非金融資産の減損

当社グループは以下の資産グループについて減損損失を計上しています。

当社グループは、減損損失の算定にあたって概ね独立したキャッシュ・インフローを生成させるものとして識別される資産グループの最小単位を基礎としてグルーピングを行っており、事業用資産のうち店舗資産については店舗単位で資産のグルーピングを行っています。

前連結会計年度（自 2021年1月1日 至 2021年12月31日）

当社の子会社であるボーテプレステージインターナショナルS.A.S.は、Dolce&Gabbana S.r.l.との間でグローバルライセンス契約を締結していましたが、前連結会計年度において、当契約を解消することについて合意しました。当契約の解消に伴い、事業用資産として使用している資産のうち主たる資産である商標権の収益性が低下し、投資額の回収が見込めなくなったため、帳簿価額（関連負債控除後）を回収可能価額まで減額しています。回収可能価額は使用価値により測定しており、関連負債控除後の使用価値を零と評価しています。認識した当該減損損失は、連結損益計算書の「販売費及び一般管理費」に含まれています。

また、プレステージメイクアップブランド「bareMinerals」、「BUXOM」および「Laura Mercier」の3ブランドの関連資産譲渡に係る契約の締結に伴い、これらの資産について帳簿価額と売却コスト控除後の公正価値のいずれか低い方により測定しており、公正価値のヒエラルキーはレベル3です。認識した当該減損損失は、連結損益計算書の「販売費及び一般管理費」および「その他の営業費用」に含まれています。

また、ヒアルロン酸の製造終了を意思決定したことに伴い、当社工場の当該事業に係る資産グループの帳簿価額を回収可能価額まで減額しています。回収可能価額は使用価値により測定しており、零と評価しています。認識した当該減損損失は、連結損益計算書の「売上原価」に含まれています。

さらに、国内子会社において、収益性が低下している店舗および撤退の意思決定をした店舗の資産グループの帳簿価額を回収可能価額まで減額しています。なお、回収可能価額は割引率を6.2%として算出した使用価値により測定しています。認識した当該減損損失は、連結損益計算書の「販売費及び一般管理費」に含まれています。

報告セグメント	地域	用途	種類	金額
欧州事業	フランス・パリ スペイン・マドリッド	事業用資産	商標権	15,582百万円
			その他	18百万円
			計	15,600百万円
米州事業	米国・デラウェア	事業用資産	建物及び構築物	112百万円
			工具、器具及び備品	862百万円
			のれん	11,579百万円
			商標権	9,011百万円
			その他無形資産	419百万円
			使用権資産	3,332百万円
			計	25,317百万円
その他	静岡県・掛川市	事業用資産	建物及び構築物	1,829百万円
			機械装置及び運搬具	1,445百万円
			その他	51百万円
			計	3,326百万円
	東京都	事業用資産	建物及び構築物	92百万円
			その他	16百万円
			計	109百万円
日本事業(注)	東京都	事業用資産	使用権資産	118百万円
				44,472百万円

(注) 当連結会計年度より、当社グループ内の業績管理区分の一部見直しに伴い、「その他」から「日本事業」に報告セグメントの変更をしています。

当連結会計年度（自 2022年1月1日 至 2022年12月31日）

資生堂アメリカズCorp. がサブリースしているオフィスの収益性低下に伴い、帳簿価額を回収可能価額まで減額しています。回収可能価額は使用価値を使用しています。認識した当該減損損失は、連結損益計算書の「販売費及び一般管理費」に含まれています。

また、国内子会社において、収益性が低下している店舗の資産グループの帳簿価額を回収可能価額まで減額しています。なお、回収可能価額は割引率を6.9%として算出した使用価値により測定しており、一部店舗では零と評価しています。認識した当該減損損失は、連結損益計算書の「販売費及び一般管理費」に含まれています。

さらに、売却目的で保有する資産のうち、資生堂久喜工場および資生堂ベトナム工場において営むパーソナルケア製品の生産事業譲渡の契約締結に伴い減損損失を計上しています。売却目的保有に分類した非流動資産については、帳簿価額と売却コスト控除後の公正価値のうち、いずれか低い方の金額で測定しており、公正価値のヒエラルキーはレベル3です。認識した当該減損損失は、連結損益計算書の「売上原価」と「販売費及び一般管理費」に含まれています。

報告セグメント	地域	用途	種類	金額
米州事業	米国・ニューヨーク他	事業用資産	使用権資産	2,809百万円
その他	東京都他	事業用資産	建物及び構築物	50百万円
			使用権資産	123百万円
			その他	8百万円
			計	182百万円
その他	埼玉県・久喜市	事業用資産	建物及び構築物	3,087百万円
			機械装置及び運搬具	6,764百万円
			その他	819百万円
			計	10,671百万円
その他	ベトナム・ドンナイ省	事業用資産	建物及び構築物	1,134百万円
			機械装置及び運搬具	1,117百万円
			その他	675百万円
			計	2,927百万円
				16,592百万円

16. 持分法で会計処理されている投資

(1) 重要性がある関連会社

当社グループにとって重要性がある関連会社は、㈱ファイントゥデイホールディングス（所在地：東京都千代田区）であり、主としてパーソナルケア事業を行っています。当社は2021年7月に㈱ファイントゥデイホールディングス株式の35%を取得しました。

当連結会計年度において資生堂久喜工場および資生堂ベトナム工場において営むパーソナルケア製品の生産事業譲渡の契約締結に伴い2023年度に譲渡が予定されている当該株式のうち、売却比率相当について持分法適用を中止しています。

㈱ファイントゥデイホールディングスの要約連結財務情報および同社に対する当社グループの持分の帳簿価額との調整表は以下のとおりです。

	前連結会計年度 (2021年12月31日)	当連結会計年度 (2022年12月31日)
	百万円	百万円
流動資産	56,405	65,711
非流動資産	131,770	136,969
流動負債	25,264	27,107
非流動負債	107,823	112,908
資本合計	55,088	62,664
資本合計のうち当社グループの持分	19,280	21,932
のれん相当額及び連結調整（注）	0	△9,044
投資の帳簿価額	19,281	12,888

（注） 当連結会計年度において資生堂久喜工場および資生堂ベトナム工場において営むパーソナルケア製品の生産事業譲渡の契約締結に伴い2023年度に譲渡が予定されている当該株式のうち、売却比率相当分について売却目的で保有する資産に分類しています。詳細は注記「12. 売却目的で保有する非流動資産および処分グループ」をご参照ください。

	前連結会計年度 (自 2021年1月1日 至 2021年12月31日)	当連結会計年度 (自 2022年1月1日 至 2022年12月31日)
	百万円	百万円
売上高	54,729	108,321
当期利益	△5,813	5,899
その他の包括利益	1,472	1,683
当期包括利益	△4,340	7,583
当社グループの持分		
当期利益	△2,034	2,180
その他の包括利益	515	890
当期包括利益	△1,519	3,071

上記の他、当連結会計年度において、㈱ファイントゥデイホールディングスに対する持分法で会計処理されている投資に係る減損損失966百万円を認識しており、連結損益計算書上の「持分法による投資損益」に含めて表示しています。

前連結会計年度および当連結会計年度において、㈱ファイントゥデイホールディングスから受け取った配当金はありません。

(2) 重要性がない関連会社

当社グループにとって、個々には重要性のない関連会社に対する投資の帳簿価額は以下のとおりです。

	移行日 (2021年1月1日)	前連結会計年度 (2021年12月31日)	当連結会計年度 (2022年12月31日)
	百万円	百万円	百万円
帳簿価額合計	2,224	2,410	2,647

個々には重要性のない関連会社の当期利益、その他の包括利益および当期包括利益に対する持分は以下のとおりです。

	前連結会計年度 (自 2021年1月1日 至 2021年12月31日)	当連結会計年度 (自 2022年1月1日 至 2022年12月31日)
	百万円	百万円
当期利益	325	392
その他の包括利益	△0	7
当期包括利益	325	399

# 17. 法人所得税

## (1) 繰延税金資産及び繰延税金負債

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および増減は以下のとおりです。

前連結会計年度（自 2021年1月1日 至 2021年12月31日）

	2021年 1月1日	純損益で認識 された額	その他の包括利益 で認識された額	その他	2021年 12月31日
	百万円	百万円	百万円	百万円	百万円
繰延税金資産					
棚卸資産	22,411	△2,554	—	833	20,689
有形固定資産及び 無形資産	4,426	△308	—	59	4,178
その他の流動負債	14,998	10,486	—	1,026	26,511
リース負債	29,245	△6,378	—	40	22,906
退職給付に係る負債	15,587	△236	△2,441	34	12,943
税務上の繰越欠損金	10,295	△1,831	—	763	9,227
その他	18,499	△2,237	△44	355	16,573
合計	115,463	△3,061	△2,485	3,113	113,029
繰延税金負債					
有形固定資産及び 無形資産	18,996	△10,233	—	742	9,505
使用権資産	33,144	△3,819	—	815	30,140
関係会社の留保利益 金	3,448	△133	—	20	3,336
その他の金融資産	2,372	△604	56	7	1,832
その他	1,023	1,213	—	149	2,386
合計	58,986	△13,576	56	1,735	47,201

当連結会計年度（自 2022年1月1日 至 2022年12月31日）

	2022年 1月1日	純損益で認識さ れた額	その他の包括利益 で認識された額	その他	2022年 12月31日
	百万円	百万円	百万円	百万円	百万円
繰延税金資産					
棚卸資産	20,689	△4,702	—	802	16,789
有形固定資産及び 無形資産	4,178	1,787	—	30	5,995
その他の流動負債	26,511	△6,705	—	534	20,339
リース負債	22,906	△2,827	—	108	20,188
退職給付に係る負債	12,943	△251	△5,357	87	7,421
税務上の繰越欠損金	9,227	7,427	—	962	17,617
その他	16,573	737	△43	94	17,361
合計	113,029	△4,535	△5,401	2,620	105,713
繰延税金負債					
有形固定資産及び 無形資産	9,505	813	—	935	11,253
使用権資産	30,140	△4,626	—	1,211	26,726
関係会社の留保利益金	3,336	△126	—	42	3,251
その他の金融資産	1,832	△200	△223	11	1,420
その他	2,386	△595	—	62	1,854
合計	47,201	△4,735	△223	2,262	44,505



繰延税金資産を認識していない将来減算一時差異、税務上の繰越欠損金および繰越税額控除の金額は以下のとおりです。なお、税額ベースで表示しています。

	移行日 (2021年1月1日)	前連結会計年度 (2021年12月31日)	当連結会計年度 (2022年12月31日)
	百万円	百万円	百万円
将来減算一時差異	15,443	25,526	31,025
税務上の繰越欠損金	7,231	18,111	17,494
繰越税額控除	1,312	1,837	2,514
合計	23,987	45,474	51,034

繰延税金資産を認識していない税務上の繰越欠損金および繰越税額控除の失効予定は以下のとおりです。なお、税額ベースで表示しています。

	移行日 (2021年1月1日)	前連結会計年度 (2021年12月31日)	当連結会計年度 (2022年12月31日)
	百万円	百万円	百万円
税務上の繰越欠損金			
1年目	38	1	284
2年目	43	19	—
3年目	—	9	—
4年目	—	—	2
5年目以降	7,149	18,080	17,207
合計	7,231	18,111	17,494

	移行日 (2021年1月1日)	前連結会計年度 (2021年12月31日)	当連結会計年度 (2022年12月31日)
	百万円	百万円	百万円
繰越税額控除			
1年目	—	—	295
2年目	—	—	—
3年目	—	—	446
4年目	—	—	—
5年目以降	1,312	1,837	1,772
合計	1,312	1,837	2,514

繰延税金負債を認識していない子会社等に対する投資に係る将来加算一時差異の合計額は、移行日、前連結会計年度および当連結会計年度において、それぞれ86,308百万円、85,512百万円および87,805百万円です。これらは当社グループが一時差異を解消する時期をコントロールでき、かつ予測可能な期間内に当該一時差異が解消しない可能性が高いことから、繰延税金負債を認識していません。

(2) 法人所得税費用

法人所得税費用の内訳は以下のとおりです。

	前連結会計年度 (自 2021年1月1日 至 2021年12月31日)	当連結会計年度 (自 2022年1月1日 至 2022年12月31日)
	百万円	百万円
当期税金費用	60,176	13,045
繰延税金費用	△10,515	△199
合計	49,661	12,845

当期税金費用には、過年度税金費用が前連結会計年度△1,165百万円含まれています。

法定実効税率と平均実際負担税率との差異要因は以下のとおりです。

当社グループは、主に法人税、住民税及び事業税を課されており、これらを基礎として計算した法定実効税率は前連結会計年度および当連結会計年度ともに31.0%です。ただし、海外子会社についてはその所在地における法人税等が課されています。

	前連結会計年度 (自 2021年1月1日 至 2021年12月31日)	当連結会計年度 (自 2022年1月1日 至 2022年12月31日)
	%	%
法定実効税率	31.0	31.0
交際費等永久に損金に算入されない項目	1.6	12.5
受取配当金等永久に益金に算入されない項目	0.3	△11.1
税額控除	△2.8	△2.1
実効税率差異	△5.6	△12.1
繰延税金資産の回収可能性の評価による影響	21.7	6.5
事業譲渡による影響	2.8	—
外国子会社からの配当等の源泉税	—	3.6
その他	1.3	△2.8
平均実際負担税率	50.1	25.5

# 18. 営業債務及びその他の債務

営業債務及びその他の債務の内訳は以下のとおりです。

	移行日 (2021年1月1日)	前連結会計年度 (2021年12月31日)	当連結会計年度 (2022年12月31日)
	百万円	百万円	百万円
支払手形及び買掛金	21,187	28,021	28,530
電子記録債務	55,740	40,584	38,910
未払金	78,433	100,145	96,938
返金負債	30,259	34,780	39,341
その他	276	187	49
合計	185,896	203,718	203,770

営業債務及びその他の債務は、償却原価で測定する金融負債に分類しています。

# 19. 社債及び借入金

## (1) 社債及び借入金の内訳

社債及び借入金の内訳は以下のとおりです。

	移行日 (2021年1月1日)	前連結会計年度 (2021年12月31日)	当連結会計年度 (2022年12月31日)	平均利率	返済期限
	百万円	百万円	百万円	%	
流動負債					
短期借入金	56,491	—	75	0.00	—
1年内返済予定の 長期借入金	10,730	730	15,915	0.43	—
1年内償還予定の 社債	—	15,000	10,000	0.04	—
合計	67,221	15,730	25,990		
非流動負債					
長期借入金	167,861	95,915	80,000	0.10	2024年～2027年
社債	65,000	50,000	60,000	0.22	2025年～2027年
合計	232,861	145,915	140,000		

(注) 1 平均利率については、当連結会計年度の期末残高に対する加重平均利率を記載しています。

2 金利スワップを利用してヘッジ会計を適用している借入金については、金利スワップ後の固定金利を適用して記載しています。

3 社債及び借入金は償却原価で測定する金融負債に分類しています。

社債の発行条件の要約は以下のとおりです。

会社名	銘柄	発行 年月日	移行日 (2021年1月1日)	前連結会計年度 (2021年12月31日)	当連結会計年度 (2022年12月31日)	利率	担保	償還 期限
			百万円	百万円	百万円	%		
㈱資生堂	第8回 無担保 普通社債	2015年6月17日	15,000 (－)	15,000 (15,000)	－ (－)	0.374	なし	2022年6月17日
㈱資生堂	第10回 無担保 普通社債	2020年2月26日	20,000 (－)	20,000 (－)	20,000 (－)	0.080	なし	2025年2月26日
㈱資生堂	第11回 無担保 普通社債	2020年12月17日	10,000 (－)	10,000 (－)	10,000 (10,000)	0.040	なし	2023年12月15日
㈱資生堂	第12回 無担保 普通社債	2020年12月17日	20,000 (－)	20,000 (－)	20,000 (－)	0.120	なし	2025年12月17日
㈱資生堂	第13回 無担保 普通社債	2022年12月8日	－ (－)	－ (－)	20,000 (－)	0.450	なし	2027年12月8日
	合計		65,000 (－)	65,000 (15,000)	70,000 (10,000)			

(注) ( )内書は、1年以内の償還予定額です。

## (2) 担保に供している資産

担保に供している資産は以下のとおりです。

	移行日 (2021年1月1日)	前連結会計年度 (2021年12月31日)	当連結会計年度 (2022年12月31日)
	百万円	百万円	百万円
現金及び現金同等物	1,834	1,736	1,830
有形固定資産	11,725	11,548	11,158
その他の金融資産（非流動）	16,355	16,355	16,355
合計	29,915	29,640	29,345

対応する債務は以下のとおりです。

	移行日 (2021年1月1日)	前連結会計年度 (2021年12月31日)	当連結会計年度 (2022年12月31日)
	百万円	百万円	百万円
1年内返済予定の長期借入金	730	730	15,915
長期借入金	16,645	15,915	－
合計	17,375	16,645	15,915

20. その他の金融負債

その他の金融負債の内訳は以下のとおりです。

	移行日 (2021年1月1日)	前連結会計年度 (2021年12月31日)	当連結会計年度 (2022年12月31日)
	百万円	百万円	百万円
その他の金融負債（流動）			
償却原価で測定する金融負債			
預り金	4,410	3,397	3,427
その他	499	1,016	1,227
純損益を通じて公正価値で測定する金融負債			
デリバティブ負債	16	501	88
合計	4,926	4,914	4,744
その他の金融負債（非流動）			
償却原価で測定する金融負債			
長期未払金	52,877	4,671	4,139
その他	474	422	461
純損益を通じて公正価値で測定する金融負債			
デリバティブ負債	344	201	—
その他	350	350	350
合計	54,046	5,646	4,950

## 21. リース

### (1) 借手側

当社グループは、主としてオフィスビルおよび小売店舗等の土地、建物等の不動産や金型等の工具、器具及び備品をリースにより賃借しています。

#### ① 使用権資産の内訳

使用権資産の内訳は、以下のとおりです。

	移行日 (2021年1月1日)	前連結会計年度 (2021年12月31日)	当連結会計年度 (2022年12月31日)
	百万円	百万円	百万円
建物及び構築物を原資産とするもの	92,544	85,574	75,227
機械装置及び運搬具を原資産とするもの	8,636	12,274	10,798
工具、器具及び備品を原資産とするもの	4,516	4,953	3,886
土地を原資産とするもの	25,515	24,671	24,128
その他	451	358	234
合計	131,665	127,832	114,276

使用権資産の増加は、前連結会計年度24,087百万円、当連結会計年度12,638百万円です。

#### ② リース負債

リース負債の満期分析については、注記「35. 金融商品 (2) 財務上のリスク管理 ② 流動性リスク管理」に記載しています。

#### ③ 使用権資産に関連する損益およびキャッシュ・アウトフロー

使用権資産に関連する損益は以下のとおりです。

	前連結会計年度 (自 2021年1月1日 至 2021年12月31日)	当連結会計年度 (自 2022年1月1日 至 2022年12月31日)
	百万円	百万円
使用権資産の減価償却費		
建物及び構築物を原資産とするもの	19,468	19,603
機械装置及び運搬具を原資産とするもの	1,265	1,422
工具、器具及び備品を原資産とするもの	2,192	2,397
土地を原資産とするもの	1,035	1,139
その他	133	124
減価償却費合計	24,095	24,687
リース負債に係る支払利息	1,663	1,703
短期リースの例外によるリース費用	2,942	2,818
少額資産の例外によるリース費用	1,717	2,291
リース負債の測定に含まれていない変動リース料	1,902	1,567
使用権資産のサブリースによる収益	△483	△1,137

使用権資産の減価償却費、短期リース費用、少額資産リース費用および変動リース料は連結損益計算書上、「売上原価」および「販売費及び一般管理費」に、リース負債に係る支払利息は「金融費用」に含まれています。

リースに係るキャッシュ・アウトフローは以下のとおりです。

	前連結会計年度 (自 2021年1月1日 至 2021年12月31日)	当連結会計年度 (自 2022年1月1日 至 2022年12月31日)
	百万円	百万円
リースに係るキャッシュ・アウトフロー	33,029	38,085

## (2) 貸手側

当社グループは、主として建物、土地等を賃貸しています。

## 22. 従業員給付

当社および国内連結子会社は、確定給付制度として企業年金基金制度を、確定拠出制度として確定拠出年金制度または退職金前払制度を設けています。なお、従業員の退職等に際して、支払時に退職給付費用として処理する割増退職金等を支払う場合があります。また、一部の海外連結子会社は、確定給付企業年金制度、退職一時金制度および確定拠出型制度を設けています。なお、確定給付制度は、一般的な投資リスク、利率リスク、インフレリスク等の数理計算上のリスクに晒されています。

積立型の確定給付制度は、当社グループと法的に分離された年金基金により運用されています。この制度は法律に従って最低積立基準額を満たすことが要求されており、積立不足が存在する場合は、定められた期間内に掛金の追加拠出を行うことが要求されています。

同年基金金は当社の指定した所定の方針に基づき制度資産を運用する責任を有しています。

### (1) 確定給付制度

#### ① 確定給付制度債務および制度資産の調整表

確定給付制度債務および制度資産と連結財政状態計算書に計上された確定給付負債および資産の純額との関係は以下のとおりです。

	移行日 (2021年1月1日)	前連結会計年度 (2021年12月31日)	当連結会計年度 (2022年12月31日)
	百万円	百万円	百万円
積立型の確定給付制度債務の現在価値	276,289	275,953	238,770
制度資産の公正価値	△228,269	△235,485	△214,308
小計	48,020	40,468	24,462
非積立型の確定給付制度債務の現在価値	1,882	1,691	883
確定給付負債及び資産の純額	49,902	42,159	25,346
連結財政状態計算書上の金額			
退職給付に係る負債	49,902	42,159	25,346
退職給付に係る資産 (その他の非流動資産)	—	—	—
連結財政状態計算書に計上された 確定給付負債及び資産の純額	49,902	42,159	25,346



② 確定給付制度債務の現在価値の調整表

確定給付制度債務の現在価値の増減は以下のとおりです。

	前連結会計年度 (自 2021年1月1日 至 2021年12月31日)	当連結会計年度 (自 2022年1月1日 至 2022年12月31日)
	百万円	百万円
確定給付制度債務の現在価値の期首残高	278,171	277,644
勤務費用	7,083	7,203
利息費用	1,894	1,963
再測定		
人口統計上の仮定の変化により生じた 数理計算上の差異	△90	△713
財務上の仮定の変化により生じた数理 計算上の差異	△606	△33,764
実績の修正により生じた数理計算上の 差異	3,738	△35
退職給付の支払額	△10,575	△11,950
企業結合及び処分の影響額	△2,396	△928
その他	425	235
確定給付制度債務の現在価値の期末残高	277,644	239,654

当社グループの確定給付制度債務の主要な部分を占める当社および主な国内子会社の給付制度について、確定給付制度債務の加重平均デュレーションは、移行日、前連結会計年度および当連結会計年度においてそれぞれ16.4年、15.9年および14.3年です。

③ 制度資産の公正価値の調整表

制度資産の公正価値の増減は以下のとおりです。

	前連結会計年度 (自 2021年1月1日 至 2021年12月31日)	当連結会計年度 (自 2022年1月1日 至 2022年12月31日)
	百万円	百万円
制度資産の公正価値の期首残高	228,269	235,485
利息収益	1,601	1,687
再測定		
制度資産に係る収益	10,444	△18,020
事業主からの拠出	6,883	6,671
退職給付の支払額	△10,017	△11,403
企業結合及び処分の影響額	△1,852	△118
その他	157	7
制度資産の公正価値の期末残高	235,485	214,308

当社グループは、翌連結会計年度に6,290百万円の掛金を拠出する予定です。

④ 制度資産の項目ごとの内訳

制度資産の主な項目ごとの内訳は以下のとおりです。

	移行日 (2021年1月1日)			前連結会計年度 (2021年12月31日)			当連結会計年度 (2022年12月31日)		
	活発な市場における 公表市場価格			活発な市場における 公表市場価格			活発な市場における 公表市場価格		
	有	無	合計	有	無	合計	有	無	合計
	百万円	百万円	百万円	百万円	百万円	百万円	百万円	百万円	百万円
現金及び現金 同等物	8,419	—	8,419	10,863	—	10,863	10,659	—	10,659
合同運用信託									
資本性金融商品	—	45,539	45,539	—	41,821	41,821	—	35,732	35,732
負債性金融商品	—	126,220	126,220	—	115,643	115,643	—	93,283	93,283
オルタナティブ	—	41,941	41,941	—	60,743	60,743	—	68,122	68,122
生保一般勘定	—	6,148	6,148	—	6,412	6,412	—	6,510	6,510
合計	8,419	219,850	228,269	10,863	224,621	235,485	10,659	203,648	214,308

(注) 資本性金融商品の合同運用信託は、移行日において約10%を国内株式、約90%を外国株式に、前連結会計年度において約10%を国内株式、約90%を外国株式に、当連結会計年度において約10%を国内株式、約90%を外国株式に投資しています。

負債性金融商品の合同運用信託は、移行日において約20%を国内債券、約80%を外国債券に、前連結会計年度において約10%を国内債券、約90%を外国債券に、当連結会計年度において約10%を国内債券、約90%を外国債券に投資しています。

オルタナティブには、ヘッジファンド等が含まれています。

当社グループの制度資産の運用方針は、社内規定に従い、将来にわたる確定給付制度債務の支払を確実にを行うために、中長期的に安定的な収益を確保することを目的としています。具体的には、毎年度定める許容リスクの範囲内で目標収益率および投資資産別の資産構成割合を設定し、その割合を維持することにより運用を行います。また、資産構成割合は必要に応じて見直すものとしています。

⑤ 主な数理計算上の仮定

当社グループの確定給付制度債務の主要な部分を占める当社および主な国内子会社の給付制度について、数理計算に用いた主な仮定は以下のとおりです。

	移行日 (2021年1月1日)	前連結会計年度 (2021年12月31日)	当連結会計年度 (2022年12月31日)
	%	%	%
割引率	0.7	0.7	1.5

死亡率は、数理計算上の仮定に一般的に使用される、公表された生命表や死亡率等を基礎として決定しています。

⑥ 感応度分析

当社グループの確定給付制度債務の主要な部分を占める当社および主な国内子会社の給付制度について、数理計算に用いた割引率が0.5%変動した場合に、確定給付制度債務の現在価値に与える影響は以下のとおりです。この分析は、他のすべての変数が一定であると仮定していますが、実際には他の仮定の変化が感応度分析に影響する可能性があります。

	前連結会計年度 (2021年12月31日)	当連結会計年度 (2022年12月31日)
	百万円	百万円
割引率が0.5%上昇した場合	△19,341	△14,677
割引率が0.5%低下した場合	19,694	16,316

(2) 確定拠出制度

確定拠出制度に関して費用として認識した金額は、前連結会計年度および当連結会計年度において、それぞれ4,610百万円および4,992百万円です。

## 23. 引当金

引当金の内訳および増減は以下のとおりです。

	資産除去債務	構造改革引当金	その他の引当金	合計
	百万円	百万円	百万円	百万円
2022年1月1日	2,217	8,524	1,855	12,596
期中増加額	104	2,301	3,057	5,464
割引計算の期間利息費用	8	—	—	8
期中減少額（目的使用）	△483	△5,041	△287	△5,813
期中減少額（戻入）	△117	△2,900	△38	△3,056
在外営業活動体の換算差額	30	599	81	711
その他（注）	△437	—	△8	△445
2022年12月31日	1,321	3,483	4,660	9,464

（注） その他は、売却目的で保有する資産に直接関連する負債への振替です。

引当金の連結財政状態計算書における内訳は以下のとおりです。

	移行日 (2021年1月1日)	前連結会計年度 (2021年12月31日)	当連結会計年度 (2022年12月31日)
	百万円	百万円	百万円
流動負債	2,773	10,843	8,136
非流動負債	1,679	1,753	1,328
合計	4,453	12,596	9,464

資産除去債務には、当社グループが使用する賃借事務所・建物等に対する原状回復義務に備え、過去の原状回復実績に基づき将来支払うと見込まれる金額を計上しています。これらの費用は、事務所等に施した内部造作の耐用年数を考慮して決定した使用見込期間経過後に支払われると見込んでいますが、将来の事業計画等により影響を受けます。

構造改革引当金には、主に割増退職金等の事業ポートフォリオの再構築を中心とした構造改革によって生じた将来支払うと見込まれる金額を計上しています。これらの費用の支払時期は、将来の事業計画等により影響を受けます。

その他の引当金は、訴訟リスク、製品保証リスク等に関わる費用の発生による損失に備えるための引当金、ブランドの収束および事業の撤退に係る損失に備えるための引当金が含まれています。これらの費用の支払時期は、将来の事業計画等により影響を受けます。

## 24. その他の負債

その他の負債（流動）の内訳は以下のとおりです。

	移行日 (2021年1月1日)	前連結会計年度 (2021年12月31日)	当連結会計年度 (2022年12月31日)
	百万円	百万円	百万円
未払費用	38,131	37,322	52,486
未払消費税等	17,220	15,641	9,387
未払賞与	15,189	29,726	31,963
未払有給休暇	11,720	11,925	12,033
契約負債	6,739	8,038	6,942
その他	1,415	4,816	3,367
合計	90,417	107,470	116,180

## 25. 資本及びその他の資本項目

### (1) 授権株式数および発行済株式総数

授権株式数および発行済株式総数の増減は以下のとおりです。

	前連結会計年度 (自 2021年1月1日 至 2021年12月31日)	当連結会計年度 (自 2022年1月1日 至 2022年12月31日)
	株	株
授権株式数		
普通株式	1,200,000,000	1,200,000,000
発行済株式総数		
期首残高	400,000,000	400,000,000
期中増減	—	—
期末残高	400,000,000	400,000,000

(注) 当社の発行する株式は、すべて権利内容に何ら限定のない無額面の普通株式であり、発行済株式は全額払込済みとなっています。

### (2) 自己株式

自己株式数の増減は以下のとおりです。

	前連結会計年度 (自 2021年1月1日 至 2021年12月31日)	当連結会計年度 (自 2022年1月1日 至 2022年12月31日)
	株	株
期首残高	534,198	506,767
期中増減	△27,431	△54,315
期末残高	506,767	452,452

(注) 期中増減の主な要因は、ストックオプションの権利行使、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制度に基づく処分、および単元未満株式の買取または買増請求によるものです。

### (3) 資本剰余金

日本における会社法（以下「会社法」という。）では、株式の発行に対しての払込みまたは給付の2分の1以上を資本金に組み入れ、残りは資本剰余金に含まれている資本準備金に組み入れることが規定されています。また、会社法では、資本準備金は株主総会の決議により、資本金に組み入れることができます。

また、当社はストックオプション制度およびパフォーマンス・シェア・ユニット制度を採用しており、持分決済型の株式に基づく報酬として会計処理される部分を資本剰余金として認識しています。契約条件および金額等は、注記「34. 株式に基づく報酬」に記載しています。

### (4) その他の資本の構成要素

#### ① 在外営業活動体の換算差額

外貨建で作成された在外営業活動体の換算から生じる換算差額です。

#### ② その他の包括利益を通じて公正価値で測定する金融資産

その他の包括利益を通じて公正価値で測定する金融資産の公正価値の評価差額です。

#### ③ キャッシュ・フロー・ヘッジ

キャッシュ・フロー・ヘッジに係るヘッジ手段の公正価値の変動から生じた利得または損失のうち、ヘッジ有効部分の累計額です。

#### ④ 確定給付制度の再測定

期首時点の数理計算上の仮定と実際の結果との差異による影響額、数理計算上の仮定の変更による影響額および制度資産に係る収益の変動額です。

### (5) 利益剰余金

会社法では、剰余金の配当として支出する金額の10分の1を、資本準備金および利益準備金の合計額が資本金の4分の1に達するまで資本準備金または利益準備金として積み立てることが規定されています。積み立てられた利益準備金は、欠損填補に充当できます。また、株主総会の決議をもって、利益準備金を取り崩すことができます。

## 26. 配当金

配当金の支払額は以下のとおりです。

前連結会計年度（自 2021年1月1日 至 2021年12月31日）

決議日	株式の種類	配当金の総額	1株当たり 配当額	基準日	効力発生日
		百万円	円		
2021年3月25日 定時株主総会	普通株式	7,989	20.00	2020年12月31日	2021年3月26日
2021年8月5日 取締役会	普通株式	7,989	20.00	2021年6月30日	2021年9月3日

当連結会計年度（自 2022年1月1日 至 2022年12月31日）

決議日	株式の種類	配当金の総額	1株当たり 配当額	基準日	効力発生日
		百万円	円		
2022年3月25日 定時株主総会	普通株式	11,984	30.00	2021年12月31日	2022年3月28日
2022年8月10日 取締役会	普通株式	9,988	25.00	2022年6月30日	2022年9月5日

配当の効力発生日が翌連結会計年度となるものは以下のとおりです。

前連結会計年度（自 2021年1月1日 至 2021年12月31日）

決議日	株式の種類	配当金の総額	1株当たり 配当額	基準日	効力発生日
		百万円	円		
2022年3月25日 定時株主総会	普通株式	11,984	30.00	2021年12月31日	2022年3月28日

当連結会計年度（自 2022年1月1日 至 2022年12月31日）

決議日	株式の種類	配当金の総額	1株当たり 配当額	基準日	効力発生日
		百万円	円		
2023年3月24日 定時株主総会	普通株式	29,966	75.00	2022年12月31日	2023年3月27日

(注) 1株当たり配当額には創業150周年記念配当50円が含まれています。



## 27. 売上高

### (1) 契約残高

当社グループにおける契約残高の内訳は以下のとおりです。

	移行日 (2021年1月1日)	前連結会計年度 (2021年12月31日)	当連結会計年度 (2022年12月31日)
	百万円	百万円	百万円
顧客との契約から生じた債権			
受取手形及び売掛金	144,874	151,139	170,183
契約負債	6,739	8,038	6,942

契約負債は、主に顧客へポイントを付与するカスタマー・ロイヤリティ・プログラムに関連する前受価格を認識したものです。

連結財政状態計算書において、受取手形および売掛金は「営業債権及びその他の債権」、「その他の金融資産（非流動）」に、契約負債は「その他の流動負債」に含まれています。

前連結会計年度および当連結会計年度の期首現在の契約負債残高は、それぞれ概ね前連結会計年度および当連結会計年度の収益として認識しています。

なお、前連結会計年度および当連結会計年度において、過去の期間に充足した履行義務から認識した収益の額に重要性はありません。

### (2) 残存履行義務に配分した取引価格

当社グループにおいては、個別の予想契約期間が1年を超える重要な取引がないため、実務上の便法を使用し、残存履行義務に関する情報の記載を省略しています。また、顧客との契約から生じる対価の中に、取引価格に含まれていない重要な金額はありません。

### (3) 顧客との契約の獲得または履行のためのコストから認識した資産

前連結会計年度および当連結会計年度において、顧客との契約の獲得または履行のためのコストから認識した資産の額に重要性はありません。なお、認識すべき資産の償却期間が1年以内である場合には、実務上の便法を使用し、契約の獲得の増分コストを発生時に費用として認識しています。

28. 費用の性質別内訳

売上原価および販売費及び一般管理費の性質別内訳は、以下のとおりです。

	前連結会計年度 (自 2021年1月1日 至 2021年12月31日)	当連結会計年度 (自 2022年1月1日 至 2022年12月31日)
	百万円	百万円
原材料費及び商品の仕入	153,693	209,923
製品及び仕掛品増減額	33,022	10,441
従業員給付費用	274,597	269,123
減価償却費及び償却費	76,058	75,718
外注加工費	27,987	42,528
媒体費	109,665	104,677
見本品・販売用具費	51,012	44,775
その他	312,777	287,726
合計	1,038,815	1,044,913

29. その他の営業収益および営業費用

その他の営業収益の内訳は以下のとおりです。

	前連結会計年度 (自 2021年1月1日 至 2021年12月31日)	当連結会計年度 (自 2022年1月1日 至 2022年12月31日)
	百万円	百万円
受取家賃	442	441
受取補助金	2,715	4,917
固定資産売却益	584	4,319
減損損失戻入	719	494
事業譲渡益	133,843	15,294
その他	2,693	2,105
合計	140,999	27,573

事業譲渡益の詳細は、注記「36. 主要な子会社」に記載しています。

その他の営業費用の内訳は以下のとおりです。

	前連結会計年度 (自 2021年1月1日 至 2021年12月31日)	当連結会計年度 (自 2022年1月1日 至 2022年12月31日)
	百万円	百万円
構造改革費用	—	3,442
減損損失	11,579	—
合計	11,579	3,442

### 30. 金融収益及び金融費用

金融収益の内訳は以下のとおりです。

	前連結会計年度 (自 2021年1月1日 至 2021年12月31日)	当連結会計年度 (自 2022年1月1日 至 2022年12月31日)
	百万円	百万円
受取利息		
償却原価で測定する金融資産	1,244	4,871
リース債権	36	57
受取配当金		
その他の包括利益を通じて公正価値で測定する金融資産	273	71
純損益を通じて公正価値で測定する金融資産	0	8
公正価値の評価益		
純損益を通じて公正価値で測定する金融資産	—	831
為替差益	2,369	—
その他	155	38
合計	4,079	5,877

金融費用の内訳は以下のとおりです。

	前連結会計年度 (自 2021年1月1日 至 2021年12月31日)	当連結会計年度 (自 2022年1月1日 至 2022年12月31日)
	百万円	百万円
支払利息		
償却原価で測定する金融負債	1,088	513
リース負債	1,663	1,703
退職給付に係る負債	293	276
引当金の時の経過による割戻し	11	8
為替差損	—	531
その他の金融負債の利息		
償却原価で測定する金融負債	529	115
その他	243	479
合計	3,829	3,627

支払利息のうち償却原価で測定する金融負債の金額は、デリバティブから生じるキャッシュ・フロー・ヘッジ剰余金から純損益に振り替えた金額を含みます（注記「35. 金融商品」参照）。

### 31. その他の包括利益

その他の包括利益の各項目別の当期発生額および純損益への組替調整額、ならびに税効果の影響は以下のとおりです。

	前連結会計年度 (自 2021年1月1日 至 2021年12月31日)	当連結会計年度 (自 2022年1月1日 至 2022年12月31日)
	百万円	百万円
純損益に振り替えられることのない項目：		
その他の包括利益を通じて公正価値で測定する 金融資産		
当期発生額	166	△898
税効果額	△56	223
税効果調整後	110	△675
確定給付制度の再測定		
当期発生額	7,403	16,492
税効果額	△2,441	△5,357
税効果調整後	4,961	11,134
持分法によるその他の包括利益		
当期発生額	0	24
税効果額	—	—
税効果調整後	0	24
純損益に振り替えられる可能性のある項目：		
在外営業活動体の換算差額		
当期発生額	35,079	39,987
組替調整額	△16	36
税効果調整前	35,062	40,024
税効果額	—	—
税効果調整後	35,062	40,024
キャッシュ・フロー・ヘッジ		
当期発生額	△61	△52
組替調整額	204	191
税効果調整前	142	139
税効果額	△44	△43
税効果調整後	98	96
持分法によるその他の包括利益		
当期発生額	515	873
組替調整額	—	—
税効果調整前	515	873
税効果額	—	—
税効果調整後	515	873
その他の包括利益合計：		
当期発生額	43,102	56,426
組替調整額	187	228
税効果調整前	43,290	56,655
税効果額	△2,542	△5,178
税効果調整後	40,748	51,477

### 32. 1株当たり利益

#### (1) 基本的1株当たり当期利益の算定上の基礎

	前連結会計年度 (自 2021年1月1日 至 2021年12月31日)	当連結会計年度 (自 2022年1月1日 至 2022年12月31日)
親会社の所有者に帰属する当期利益（百万円）	46,909	34,202
親会社の普通株主に帰属しない当期利益（百万円）	—	—
基本的1株当たり当期利益の計算に使用する 当期利益（百万円）	46,909	34,202
加重平均普通株式数（千株）	399,480	399,538
基本的1株当たり当期利益（円）	117.43	85.60

#### (2) 希薄化後1株当たり当期利益の算定上の基礎

	前連結会計年度 (自 2021年1月1日 至 2021年12月31日)	当連結会計年度 (自 2022年1月1日 至 2022年12月31日)
基本的1株当たり当期利益の計算に使用する 当期利益（百万円）	46,909	34,202
当期利益調整額（百万円）	—	—
希薄化後1株当たり当期利益の計算に使用する 当期利益（百万円）	46,909	34,202
加重平均普通株式数（千株）	399,480	399,538
普通株式増加数		
新株予約権（千株）	335	284
希薄化後の加重平均普通株式数（千株）	399,816	399,822
希薄化後1株当たり当期利益（円）	117.33	85.54

### 33. キャッシュ・フロー情報

(1) 財務活動に係る負債の変動は以下のとおりです。

前連結会計年度（自 2021年1月1日 至 2021年12月31日）

	2021年1月1日 百万円	キャッシュ・フローを 伴う変動 百万円	キャッシュ・フローを伴わない変動			2021年12月31日 百万円
			新規リース 百万円	在外営業活動 体の換算差額 百万円	その他 百万円	
短期借入金及びコマーシャル・ペーパー	56,491	△57,885	—	1,394	—	—
長期借入金（1年以内返済予定を含む）	178,591	△84,714	—	2,768	—	96,645
社債（1年以内償還予定を含む）	65,000	—	—	—	—	65,000
リース負債（注）1	144,555	△24,804	25,236	6,917	△7,712	144,192
長期未払金（1年以内返済予定を含む）（注）2	52,437	△3,437	—	1,624	△48,255	2,370
合計	497,076	△170,841	25,236	12,704	△55,968	308,208

（注）1 リース負債における「その他」の金額は、主に条件変更による対価の見直しに伴う減少額です。

2 長期未払金における「その他」の金額は、Dolce&Gabbana S.r.l. とのグローバルライセンス契約解消に伴う減少額です。

当連結会計年度（自 2022年1月1日 至 2022年12月31日）

	2022年1月1日 百万円	キャッシュ・フローを 伴う変動 百万円	キャッシュ・フローを伴わない変動			2022年12月31日 百万円
			新規リース 百万円	在外営業活動 体の換算差額 百万円	その他 百万円	
短期借入金及びコマーシャル・ペーパー	—	73	—	1	—	75
長期借入金（1年以内返済予定を含む）	96,645	△730	—	—	—	95,915
社債（1年以内償還予定を含む）	65,000	5,000	—	—	—	70,000
リース負債（注）	144,192	△29,704	13,211	8,510	△5,011	131,198
長期未払金（1年以内返済予定を含む）	2,370	△295	—	690	—	2,765
合計	308,208	△25,656	13,211	9,202	△5,011	299,954

（注） リース負債における「その他」の金額は、主に条件変更による対価の見直しに伴う減少額です。

### (2) 非資金取引

新たに計上したリース取引にかかる資産の額は次のとおりです。

	前連結会計年度 (2021年12月31日) 百万円	当連結会計年度 (2022年12月31日) 百万円
使用権資産	24,087	12,638

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

	前連結会計年度 (2021年12月31日) 百万円	当連結会計年度 (2022年12月31日) 百万円
商標権	48,255	—

### (3) 子会社に対する支配の喪失

子会社に対する支配の喪失の詳細は、注記「36. 主要な子会社」に記載しています。

### 34. 株式に基づく報酬

#### (1) ストックオプション制度

##### ① ストックオプション制度の内容

当社は、ストックオプション制度を採用しています。ストックオプションは、企業価値向上に対する意欲や士気を高めることを目的として、当社または当社の子会社の取締役、執行役員に対して付与されています。当社が発行するストックオプションは、すべて持分決済型株式報酬です。行使期間は割当契約に定められており、その期間内に行使されない場合は、当該オプションは失効いたします。なお、当社は2019年12月期より業績連動型報酬を導入したことにより、ストックオプションの新たな発行は行わないこととしています。

当社が発行しているストックオプションの内容は、以下のとおりです。

- ・権利確定条件：付与日以降権利確定日（権利行使期間開始日の前日）までの継続勤務（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、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。）
- ・権利行使期間：付与日から3年経過した日の属する月の1日から12年間（2011年度～2014年度付与分）または、2年6ヶ月経過した日の属する月の1日から12年6ヶ月間（2015年度～2018年度付与分）

（注） ストックオプション制度の詳細な内容は、「第4 提出会社の状況 1 株式等の状況、(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」において記載しています。

##### ② ストックオプションの数および加重平均行使価格

	前連結会計年度 (自 2021年1月1日 至 2021年12月31日)		当連結会計年度 (自 2022年1月1日 至 2022年12月31日)	
	株式数	加重平均行使価格	株式数	加重平均行使価格
	株	円	株	円
期首未行使残高	392,000	1	319,500	1
付与	—	—	—	—
行使	△30,300	1	△45,100	1
失効	△42,200	1	—	—
期末未行使残高	319,500	1	274,400	1
期末行使可能残高	319,500	1	274,400	1

（注）1 期中に行使されたストックオプションの権利行使時点の加重平均株価は、前連結会計年度および当連結会計年度において、それぞれ7,454円および6,127円です。

2 期末時点で未行使のストックオプションの行使価格は、前連結会計年度および当連結会計年度において、ともに1円です。

3 期末時点で未行使のストックオプションの加重平均残存契約年数は、前連結会計年度および当連結会計年度において、それぞれ9.0年および8.2年です。

##### ③ 株式報酬費用

連結損益計算書の「販売費及び一般管理費」に含まれている株式報酬費用の金額は、前連結会計年度において69百万円です。当連結会計年度においては、ストックオプションの新たな発行は行っており、また発行済みのストックオプションについても前連結会計年度までに権利確定が終了しているため、費用は発生していません。



## (2) 業績連動型株式報酬制度

### ① 業績連動型株式報酬制度の内容

当社は、予め定めた複数の評価指標の達成率等に応じて当社株式または金銭を支給するパフォーマンス・シェア・ユニット制度を採用しています。当該制度は、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たものです。

当社は、年度ごとに各支給対象者（取締役、エグゼクティブオフィサー、従業員）に基準となる株式ユニット（1ユニット＝1株）を付与し、予め支給対象年度を含む3事業年度を評価対象期間とする複数の評価指標を定めています。また、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ます。この支給率に応じて株式ユニット数を増減させたうえで、当該株式ユニット数に応じた数の当社の普通株式交付のための金銭報酬債権と金銭を支給対象者に支給し、このうち当該金銭報酬債権の全部を現物出資させることで、各支給対象者に当社普通株式を交付します。

### ② 業績連動型株式報酬制度に基づき期中に付与された当社株式の公正な評価単価の測定方法

期中に付与された当社株式の公正価値は、付与日の株価を基礎として算定しています。

期中に付与された株式ユニット数および公正価値は次のとおりです。

	前連結会計年度 (2021年12月31日)	当連結会計年度 (2022年12月31日)
期中に付与されたユニット数（個）	128,177	161,446
加重平均公正価値（円）	7,439	6,438

### ③ 株式報酬費用

連結損益計算書の「販売費及び一般管理費」に含まれている株式報酬費用計上額は、以下のとおりです。

	前連結会計年度 (2021年12月31日)	当連結会計年度 (2022年12月31日)
	百万円	百万円
持分決済型	649	892
現金決済型	277	385

株式に基づく報酬取引から生じた負債の総額は以下のとおりです。

	移行日 (2021年1月1日)	前連結会計年度 (2021年12月31日)	当連結会計年度 (2022年12月31日)
	百万円	百万円	百万円
負債の帳簿価額の総額	266	558	881
権利が確定した負債の本源的価値の合計	266	558	881

### 35. 金融商品

#### (1) 資本管理

当社グループは、持続的な成長と企業価値を最大化することを実現するために、株主資本の水準保持に努めるとともに資本効率を向上させることを資本管理の基本方針としています。

当社グループが資本管理において用いる主な指標はネットEBITDA有利子負債倍率、ネットデット・エクイティ・レシオ、ROE（親会社所有者帰属持分利益率）、ROIC（投下資本利益率）です。

当社グループのネットEBITDA有利子負債倍率、ネットデット・エクイティ・レシオ、ROE（親会社所有者帰属持分利益率）、ROIC（投下資本利益率）は以下のとおりです。

	前連結会計年度 (2021年12月31日)	当連結会計年度 (2022年12月31日)
ネットEBITDA有利子負債倍率（倍）（注）1	△0.11	0.31
ネットデット・エクイティ・レシオ（倍）（注）2	△0.02	0.05
ROE（％）（注）3	9.3	6.0
ROIC（％）（注）4	2.9	5.2

(注) 1 (有利子負債(リース負債を除く)-現金及び現金同等物-3ヶ月超の預金)÷EBITDA

EBITDA=コア営業利益+減価償却費(使用権資産の減価償却費を除く)

2 (有利子負債(リース負債を除く)-現金及び現金同等物-3ヶ月超の預金)÷親会社の所有者に帰属する持分

3 親会社の所有者に帰属する当期利益÷親会社の所有者に帰属する持分(期首・期末平均)

4 コア営業利益×(1-税率)÷(有利子負債(リース負債を除く)期首・期末平均)+親会社の所有者に帰属する持分(期首・期末平均))

なお、当社グループが適用を受ける重要な自己資本規制（会社法等の一般的な規制を除く）はありません。

#### (2) 財務上のリスク管理

当社グループは、経営活動を行う過程において、財務上のリスク（信用リスク・流動性リスク・市場リスク）に晒されており、当該財務上のリスクを軽減するために、一定の方針に基づきリスク管理を行っています。資金運用については短期的な預金や有価証券等に限定し、また、資金調達については銀行借入、コマーシャル・ペーパーおよび社債等による方針です。デリバティブは、外貨建債権債務の為替変動リスクや借入金の金利変動リスクを回避するために、債権債務残高および実需の範囲内でのみ利用することとしており、投機的な取引は行わない方針です。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います。

##### ①信用リスク管理

信用リスクは、保有する金融資産の相手先が契約上の債務に関して債務不履行になり、当社グループに財務上の損失を発生させるリスクです。信用リスクは、主に当社グループの顧客に対する債権、貸付金、およびデリバティブから生じます。

当社グループは、取引先ごとの期日管理および残高管理を行うとともに、主な取引先の信用状況を定期的に把握する体制としています。なお、当社グループは、特定の相手先またはその相手先が所属するグループについて、過度に集中した信用リスクを有していません。

デリバティブ取引の利用にあたっては、カウンター・パーティー・リスクがありますが、当該リスクを軽減するために、信用度の高い金融機関等とのみ取引を行っています。

連結財務諸表に表示されている金融資産の減損後の帳簿価額は、獲得した担保の評価額を考慮に入れない、当社グループの金融資産の信用リスクに係るエクスポージャーの最大値です。

# 貸倒引当金の増減分析

営業債権にかかる貸倒引当金の増減は以下のとおりです。

	全期間の予想信用損失
	百万円
2021年1月1日残高	3,777
当期増加額	951
当期減少額（目的使用）	△536
当期減少額（戻入）	△335
その他の変動	203
2021年12月31日残高	4,060
当期増加額	1,288
当期減少額（目的使用）	△368
当期減少額（戻入）	△270
その他の変動	264
2022年12月31日残高	4,972

当連結会計年度において直接償却した金融資産のうち、回収活動を継続しているものはありません。

営業債権の帳簿価額、これらに対する貸倒引当金の期日別分析は以下のとおりです。なお、営業債権以外の金融資産については、重要な期日経過はなく、重要な信用リスク・エクスポージャーを有するものはありません。

移行日（2021年1月1日）

	期日未到来	期日経過日数				
		30日以内	30日超	60日超	90日超	合計
営業債権（百万円）	113,210	19,046	6,236	1,818	4,562	144,874
貸倒引当金（百万円）	187	136	113	25	3,313	3,777

前連結会計年度（2021年12月31日）

	期日未到来	期日経過日数				
		30日以内	30日超	60日超	90日超	合計
営業債権（百万円）	131,314	12,997	2,495	828	3,503	151,139
貸倒引当金（百万円）	304	239	34	189	3,292	4,060

当連結会計年度（2022年12月31日）

	期日未到来	期日経過日数				
		30日以内	30日超	60日超	90日超	合計
営業債権（百万円）	150,426	10,865	4,524	602	3,763	170,183
貸倒引当金（百万円）	1,136	20	34	27	3,753	4,972

## ② 流動性リスク管理

流動性リスクは、当社グループが期限の到来した金融負債の返済義務を履行するにあたり、支払期日にその支払を実行できなくなるリスクです。

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、なら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。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て行っています。

また、当社グループでは、月次に資金繰り計画表を作成・更新することなどにより、流動性リスクを管理しています。

金融負債（デリバティブ金融商品を含む）の期日別残高は以下のとおりです。なお、下記以外の流動負債に含まれる金融負債の支払期日は、すべて1年以内であり、帳簿残高と契約上のキャッシュ・フローが一致しているため下表に含めていません。

移行日（2021年1月1日）

	帳簿価額	契約上の キャッシュ・フ ロー	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
	百万円	百万円	百万円	百万円	百万円	百万円	百万円	百万円
非デリバティブ 金融負債								
借入金	235,082	237,496	68,046	1,388	57,681	30,107	10,105	70,166
社債	65,000	65,279	100	15,069	10,043	40	40,025	—
リース負債	144,555	147,247	23,267	20,962	17,911	14,794	10,461	59,850
長期未払金 （1年以内返済 予定を含む）	55,979	64,463	4,317	5,237	5,539	5,788	6,030	37,549
デリバティブ 金融負債								
デリバティブ 負債	361	361	16	15	329	—	—	—

(注) 1 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います。

2 上記負債金額は、流動負債と非流動負債の合計金額で表示しています。

前連結会計年度（2021年12月31日）

	帳簿価額	契約上の キャッ シュ・フ ロー	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
	百万円	百万円	百万円	百万円	百万円	百万円	百万円	百万円
非デリバティブ 金融負債								
借入金	96,645	97,616	1,065	16,146	30,117	5,115	100	45,071
社債	65,000	65,178	15,069	10,043	40	40,025	—	—
リース負債	144,192	148,141	26,347	21,370	17,287	12,756	9,936	60,442
長期未払金 (1年以内返済 予定を含む)	5,543	6,050	880	1,205	1,205	1,263	460	1,035
デリバティブ 金融負債								
デリバティブ 負債	703	703	501	201	—	—	—	—

(注) 1 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います。

2 上記負債金額は、流動負債と非流動負債の合計金額で表示しています。

当連結会計年度（2022年12月31日）

	帳簿価額	契約上の キャッ シュ・フ ロー	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
	百万円	百万円	百万円	百万円	百万円	百万円	百万円	百万円
非デリバティブ 金融負債								
借入金	95,990	96,379	16,169	30,064	5,063	55	45,026	—
社債	70,000	70,553	10,133	130	40,115	90	20,084	—
リース負債	131,198	138,721	24,629	20,541	14,969	12,421	9,607	56,551
長期未払金 (1年以内返済 予定を含む)	5,054	5,460	923	1,080	1,124	1,181	503	647
デリバティブ 金融負債								
デリバティブ 負債	88	88	88	—	—	—	—	—

(注) 1 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います。

2 上記負債金額は、流動負債と非流動負債の合計金額で表示しています。

### ③ 市場リスク管理

当社グループは、事業活動を行う上で為替変動、金利変動等の市場の変動に伴うリスクに晒されており、当該市場リスクを適切に管理する目的で主に為替予約、通貨スワップ、金利スワップ等のデリバティブ取引を利用することがあります。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います。当社グループでは投機目的でのデリバティブ利用は行わない方針です。したがって、当社が保有するデリバティブの公正価値の変動は原則として、対応する取引の公正価値の変動またはキャッシュ・フローの変動を相殺する効果を有しています。

#### (i) 為替リスク

当社グループは、グローバルに事業展開を行っており、主に外貨建取引より発生する外貨建の債権債務について、為替相場の変動によるリスクに晒されています。外貨建の取引については、デリバティブ取引（為替予約や通貨オプション取引）により為替変動リスクをヘッジすることにしており、経営成績に与える影響を軽減しています。

当社グループが各連結年度末において保有する外貨建債権債務において、主要な外貨である米ドル、ユーロおよび中国元に係る為替変動リスクのエクスポージャー（純額）は、以下のとおりです。なお、デリバティブ取引により為替変動リスクがヘッジされている金額は除いています。

	前連結会計年度 (自 2021年1月1日 至 2021年12月31日)	当連結会計年度 (自 2022年1月1日 至 2022年12月31日)
	百万円	百万円
米ドル	11,022	21,728
ユーロ	8,177	4,072
中国元	△512	164

当社グループが各連結会計年度末において保有する外貨建債権債務において、日本円が10%円高になった場合の連結損益計算書の税引前利益に与える影響は、以下のとおりです。

本分析は、機能通貨建の金融商品、および在外営業活動体の資産及び負債、収益及び費用を円貨に換算する際の影響は含んでいません。また、算定に使用した各通貨以外の通貨は変動しないことを前提としています。

	前連結会計年度 (自 2021年1月1日 至 2021年12月31日)	当連結会計年度 (自 2022年1月1日 至 2022年12月31日)
	百万円	百万円
米ドル	△1,102	△2,172
ユーロ	△817	△407
中国元	51	△16

#### (ii) 金利リスク管理

当社グループは、事業活動の中で様々な金利変動リスクに晒されています。有利子負債のうち、短期借入金およびコマーシャル・ペーパーは主に営業取引に係る資金調達であり、長期借入金、社債およびリース負債は主に投融資、設備投資および営業取引に係る資金調達です。変動金利の借入金は、金利の変動リスクに晒されていますが、このうち長期のものについては、支払金利の変動リスクを回避し支払利息の固定化を図るために、個別契約ごとにデリバティブ取引（金利スワップ取引および金利通貨スワップ取引）をヘッジ手段として利用しています。

そのため、当社グループにおける金利変動リスクに対するエクスポージャーは限定的であり、金利変動に対する影響は軽微であると判断しています。

### (3) 金融商品の公正価値

公正価値で測定する金融商品について、測定に用いたインプットの観察可能性および重要性に応じた公正価値測定額を、レベル1からレベル3まで分類しています。

レベル1：活発な市場における同一の資産又は負債の市場価格（無調整）

レベル2：レベル1以外の、観察可能な価格を直接又は間接的に使用して算出された公正価値

レベル3：観察不能なインプットを含む評価技法から算出された公正価値

#### ① 公正価値の算定方法

金融商品の公正価値の算定方法は以下のとおりです。

（現金及び現金同等物、営業債権及びその他の債権、営業債務及びその他の債務）

短期間で決済されるため、公正価値は帳簿価額にほぼ等しいことから、当該帳簿価額に基づいています。

（その他の金融資産、その他の金融負債）

その他の包括利益を通じて公正価値で測定する金融資産のうち、上場株式は、期末日の市場価格により算定しています。非上場株式は、割引将来キャッシュ・フロー法等により算定しています。

償却原価で測定するその他の金融資産は、主に長期貸付金、敷金および差入保証金です。また、償却原価で測定するその他の金融負債は、主に長期未払金です。長期貸付金、敷金および差入保証金ならびに長期未払金の公正価値については将来キャッシュ・フローを現在の市場利子等で割り引いた現在価値により算定しています。なお、短期間で決済される償却原価で測定する金融資産、金融負債については、公正価値は帳簿価額にほぼ等しいことから、当該帳簿価額に基づいています。

純損益を通じて公正価値で測定する金融資産または金融負債であるデリバティブは、主に為替予約および金利スワップであり、取引先金融機関から提示された先物為替相場または会計期間末日の金利スワップの利率等に基づいて算定しています。

（社債及び借入金）

短期借入金は、短期間で決済されるため、公正価値は帳簿価額にほぼ等しいことから、当該帳簿価額に基づいています。

長期借入金のうち変動金利によるものは、短期間で市場金利が反映されるため、公正価値は帳簿価額にほぼ等しいことから、当該帳簿価額に基づいています。

長期借入金のうち固定金利によるものは、将来キャッシュ・フローを新規に同様の契約を実行し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しています。

社債は、市場価格等に基づいて算定しています。



② 償却原価で測定する金融商品

償却原価で測定する金融商品の帳簿価額と公正価値は以下のとおりです。なお、公正価値と帳簿価額が極めて近似している金融商品については、以下の表に含めていません。

	移行日 (2021年1月1日)		前連結会計年度 (2021年12月31日)		当連結会計年度 (2022年12月31日)	
	帳簿価額	公正価値	帳簿価額	公正価値	帳簿価額	公正価値
	百万円	百万円	百万円	百万円	百万円	百万円
資産：						
その他の金融資産						
敷金および差入保証金	26,457	23,470	24,832	21,791	24,574	18,682
長期貸付金	0	0	31,116	31,116	39,183	28,643
合計	26,457	23,470	55,948	52,907	63,758	47,326

(注) 公正価値ヒエラルキーのレベルは2に区分しています。

③ 公正価値で測定する金融商品

公正価値で測定する金融商品の公正価値ヒエラルキーは以下のとおりです。

移行日 (2021年1月1日)				
	レベル1	レベル2	レベル3	合計
	百万円	百万円	百万円	百万円
資産：				
純損益を通じて公正価値で 測定する金融資産				
その他の金融資産				
デリバティブ	—	308	—	308
その他	1,014	—	2,963	3,978
その他の包括利益を通じて 公正価値で測定する金融資産				
その他の金融資産				
株式及び出資金	7,583	153	3,847	11,585
合計	8,598	462	6,811	15,872
負債：				
純損益を通じて公正価値で 測定する金融負債				
その他の金融負債				
デリバティブ	—	361	—	361
合計	—	361	—	361

前連結会計年度（2021年12月31日）

	レベル1	レベル2	レベル3	合計
	百万円	百万円	百万円	百万円
資産：				
純損益を通じて公正価値で測定する金融資産				
その他の金融資産				
デリバティブ	—	—	—	—
その他	—	—	3,250	3,250
その他の包括利益を通じて公正価値で測定する金融資産				
その他の金融資産				
株式及び出資金	4,802	126	3,712	8,640
合計	4,802	126	6,963	11,891
負債：				
純損益を通じて公正価値で測定する金融負債				
その他の金融負債				
デリバティブ	—	703	—	703
合計	—	703	—	703

当連結会計年度（2022年12月31日）

	レベル1	レベル2	レベル3	合計
	百万円	百万円	百万円	百万円
資産：				
純損益を通じて公正価値で測定する金融資産				
その他の金融資産				
デリバティブ	—	2,043	—	2,043
その他	—	—	6,540	6,540
その他の包括利益を通じて公正価値で測定する金融資産				
その他の金融資産				
株式及び出資金	5,914	146	3,656	9,717
合計	5,914	2,189	10,196	18,300
負債：				
純損益を通じて公正価値で測定する金融負債				
その他の金融負債				
デリバティブ	—	88	—	88
合計	—	88	—	88

各年度において、公正価値レベル1とレベル2の間の振替は行っていません。

④ レベル3に分類された金融商品の公正価値測定に関する情報

レベル3に分類された金融商品は主に非上場株式及び出資金であり、割引将来キャッシュ・フロー法等を用いて算定しています。

レベル3に分類された金融商品については、グループ会計方針および会計指針に従い、対象となる金融商品の性質、特徴およびリスクを適切に反映できる評価技法およびキャッシュ・フロー等のインプットを用いて測定し、担当部門の担当者が評価および評価結果の分析を実施しています。評価結果は担当部門の責任者によりレビューされ承認されています。

レベル3に分類した金融商品について、観察可能でないインプットを合理的に考え得る代替的な仮定に変更した場合に著しい公正価値の増減は見込まれていません。

⑤ レベル3に分類された金融商品の調整表

レベル3に分類された金融商品の期首から期末までの変動は以下のとおりです。

	前連結会計年度 (自 2021年1月1日 至 2021年12月31日)		当連結会計年度 (自 2022年1月1日 至 2022年12月31日)	
	その他の包括利益を 通じて公正価値で 測定する金融資産 百万円	純損益を通じて 公正価値で測定する 金融資産 百万円	その他の包括利益を 通じて公正価値で 測定する金融資産 百万円	純損益を通じて 公正価値で測定する 金融資産 百万円
期首残高	3,847	2,963	3,712	3,250
利得および損失合計				
純損益 (注) 1	—	126	—	120
その他の包括利益 (注) 2	148	—	△241	—
購入	—	38	169	1,696
売却	△292	△10	—	△1,182
その他	7	132	16	2,654
期末残高	3,712	3,250	3,656	6,540

(注) 1 連結損益計算書の「金融収益」および「金融費用」に含まれています。各期末日現在で保有している純損益を通じて公正価値で測定する金融資産に関連する未実現損益の変動に起因する額は、前連結会計年度126百万円、当連結会計年度120百万円です。

2 連結包括利益計算書の「その他の包括利益を通じて公正価値で測定する金融資産」に含まれています。

(4) ヘッジ会計

① リスク管理方針

当社グループでは、デリバティブとして外貨建債権債務や確実に発生すると見込まれる予定取引による外貨建債権債務に係る為替の変動リスクに対するヘッジ取引を目的とした為替予約取引や通貨オプション取引、借入金に係る支払金利の変動リスクに対するヘッジ取引を目的とした金利スワップ取引、ならびに外貨建借入金に係る為替の変動リスクおよび支払金利の変動リスクに対するヘッジ取引を目的とした金利通貨スワップ取引を実施しています。このうち、ヘッジ会計の要件を満たしている金利スワップ取引をキャッシュ・フロー・ヘッジに指定してヘッジ会計を適用しています。

ヘッジ会計の適用にあたっては、ヘッジ期間にわたりヘッジ関係の高い有効性を保つため、原則としてヘッジ手段とヘッジ対象の想定元本、期間(満期)および金利基礎数値は一致させています。また、ヘッジ手段とヘッジ対象の関係に基づいて適切なヘッジ比率を設定しており、原則として1対1の関係となるよう設定しています。

② ヘッジ手段として指定した項目に関する情報

ヘッジ手段として指定した項目に関する金額は以下のとおりです。なお、キャッシュ・フローの変動をヘッジしている期間は最長で1年です。

移行日（2021年1月1日）

	想定 元本	うち 1年超	帳簿価額		加重平均 利率 (固定)	連結財政状態 計算書上の 表示科目
			資産	負債		
	百万円	百万円	百万円	百万円		
金利リスク						
金利スワップ	17,375	16,645	—	344	1.155%	その他の金融負債（非流動）

前連結会計年度（2021年12月31日）

	想定 元本	うち 1年超	帳簿価額		加重平均 利率 (固定)	連結財政状態 計算書上の 表示科目
			資産	負債		
	百万円	百万円	百万円	百万円		
金利リスク						
金利スワップ	16,645	15,915	—	201	1.155%	その他の金融負債（非流動）

当連結会計年度（2022年12月31日）

	想定 元本	うち 1年超	帳簿価額		加重平均 利率 (固定)	連結財政状態 計算書上の 表示科目
			資産	負債		
	百万円	百万円	百万円	百万円		
金利リスク						
金利スワップ	15,915	—	—	62	1.155%	その他の金融負債（流動）

③ ヘッジ対象として指定した項目に関する情報

ヘッジ対象として指定した項目に関して、継続しているヘッジに係るキャッシュ・フロー・ヘッジ剰余金の残高は以下のとおりです。

なお、ヘッジ会計を中止したヘッジ関係から生じたキャッシュ・フロー・ヘッジ剰余金はありません。また、純損益に認識したヘッジの非有効部分の金額に重要性はないため、ヘッジ非有効部分を認識する基礎として用いたヘッジ手段および対象の公正価値の変動の記載は省略しています。

	移行日 (2021年1月1日)	前連結会計年度 (2021年12月31日)	当連結会計年度 (2022年12月31日)
	百万円	百万円	百万円
金利リスク			
金利スワップ	△237	△139	△43

④ ヘッジ会計の適用による連結損益計算書および連結包括利益計算書における影響

ヘッジ会計の適用による連結損益計算書およびその他の包括利益への影響（税効果考慮前）は以下のとおりです。

前連結会計年度（自 2021年1月1日 至 2021年12月31日）

	その他の包括利益で 認識された ヘッジ損益	キャッシュ・フロー・ヘッジ剰余金 から純損益に振り替えた金額	振替により純損益における 影響を受けた表示科目
	百万円	百万円	
金利リスク			
金利スワップ	△61	204	金融費用

当連結会計年度（自 2022年1月1日 至 2022年12月31日）

	その他の包括利益で 認識された ヘッジ損益	キャッシュ・フロー・ヘッジ剰余金 から純損益に振り替えた金額	振替により純損益における 影響を受けた表示科目
	百万円	百万円	
金利リスク			
金利スワップ	△52	191	金融費用

### 36. 主要な子会社

#### (1) 主要な子会社

当連結会計年度末の主要な子会社の状況は、「第1 企業の概況 4. 関係会社の状況」において記載のとおりです。

前連結会計年度と比べ、子会社は5社増加、3社減少しています。

#### (2) 子会社に対する支配の喪失に伴う損益

前連結会計年度（自 2021年1月1日 至 2021年12月31日）

（パーソナルケア事業の譲渡）

##### ① 支配の喪失の概要

当社は、2021年7月1日付けで当社のパーソナルケア事業（以下「対象事業」という。）を当社および当社国内子会社（資生堂ジャパン(株)（以下「SJ」という。）および(株)エフティ資生堂）から会社分割により(株)ファイントゥデイ資生堂（以下「新FTS」という。）に承継させ、新FTSの全株式を(株)Oriental Beauty Holding（以下「OBH」という。）に譲渡しました。また、当社は2021年7月1日に現物出資によりOBHの完全親会社である(株)Asian Personal Care Holding（現、(株)ファイントゥデイホールディングス）の株式の35%相当を取得しました。なお、2021年10月1日付けでOBHを存続会社、新FTSを消滅会社とする合併が行われ、合併後のOBHの商号を(株)ファイントゥデイ資生堂（現、(株)ファイントゥデイ（2023年1月1日付けで(株)ファイントゥデイ資生堂より社名変更））に変更しています。

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

上記取引に加え、正味運転資本の減少等を調整した後の、株式および資産の譲渡対価合計は、143,153百万円です。なお、この調整は、前連結会計年度に計上した事業譲渡益に影響はありません。

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

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

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

##### ② 支配喪失時の資産および負債の主な内訳

百万円

支配喪失時の資産の内訳	
流動資産	22,283
非流動資産	577
支配喪失時の負債の内訳	
流動負債	11,463
非流動負債	590

##### ③ 受取対価と売却による収支の関係

百万円

現金による受取対価	125,698
支配喪失時の資産のうち現金及び現金同等物	—
事業の売却による収入	125,698

#### ④ 支配喪失に伴う損益

事業譲渡益132,019百万円のうち、旧子会社に対して保持している残余投資を支配喪失日現在の公正価値で測定することに起因する部分は17,018百万円です。これらは連結損益計算書の「その他の営業収益」に含まれています。

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

#### ① 支配の喪失の概要

当社は、2021年12月6日付けで、アメリカ地域本社であり当社子会社である資生堂アメリカズCorp. (本社所在地：米国、デラウェア州、以下「資生堂アメリカ」という。)を通じ、プレステージメイクアップブランド「bareMinerals」、「BUXOM」および「Laura Mercier」の3ブランドに関して、プライベートエクイティファンダAdvent International Corporation (本社所在地：米国、マサチューセッツ州、以下「Advent」という。)が出資するAI Beauty Holdings Ltd. に関連資産(資生堂アメリカの子会社で、「bareMinerals」の日本での運営会社であるベアエッセンシャル(株)の全株式を含む)を譲渡しました。

資生堂グループは中長期経営戦略「WIN 2023 and Beyond」のもと、スキンケアビューティー領域をコア事業とするなど事業構造を転換しながら、抜本的な経営改革を実行し、2030年までにこの領域における世界No. 1の企業になることを目指しています。新型コロナウイルス感染症の影響など外部環境が急激に変化する中、2021年～2023年の3年間は、収益性とキャッシュ・フローを重視し、“スキンケアビューティーカンパニー”としての基盤を盤石にするための取り組みを推進しています。

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

本件関連資産の譲渡対価は700百万米ドル(80,577百万円)です。

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

(※) デットファイナンスの一種。売主が一部融資を行う。

#### ② 支配喪失時の資産及び負債の主な内訳

	百万円
支配喪失時の資産の内訳	
流動資産	11,875
非流動資産	53,419
支配喪失時の負債の内訳	
流動負債	1,114
非流動負債	848

#### ③ 受取対価と売却による収支の関係

	百万円
現金による受取対価	40,288
事業譲渡に伴う運転資本拠出額	△13,582
為替換算差額	△1,194
支配喪失時の資産のうち現金及び現金同等物	△1,272
事業の売却による収入	24,238

#### ④ 支配喪失に伴う損益

支配の喪失に伴って認識した事業譲渡益は1,824百万円であり、連結損益計算書の「その他の営業収益」に含まれています。



当連結会計年度（自 2022年1月1日 至 2022年12月31日）

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

① 支配の喪失の概要

当社は、2022年7月1日付けで当社のプロフェッショナル事業（以下「対象事業」という。）を当社から会社分割により資生堂プロフェッショナル(株)（以下「SPI社」という。）に承継させ、SPI社の株式の80%をHenkel AG & Co. KGaA（以下「ヘンケル社」という。）の子会社であるHenkel Nederland B.V.に譲渡するとともに、Shiseido Professional (Thailand) Co., Ltd.の全株式をヘンケル社グループ会社に譲渡しました。また、当社中国子会社2社（資生堂(中国)投資有限公司、資生堂香港有限公司）およびアジアパシフィック子会社2社（Shiseido Singapore Co., (Pte.) Ltd.、Shiseido Korea Co., Ltd.）においては、対象事業の資産をヘンケル社のグループ会社に譲渡しました。

上記を除くアジアで対象事業を展開する当社子会社2社（法来麗國際股份有限公司、Shiseido Malaysia Sdn. Bhd.）は、譲渡対価は2022年12月に受領し、2023年1月1日付けで対象事業に係る資産を譲渡しました。

上記取引に加え、正味運転資本の減少等を調整した後の、株式および資産の譲渡対価合計は、11,884百万円です。なお、この調整は、当連結会計年度に計上する事業譲渡益に影響はありません。

なお、この会社分割、株式譲渡、資産譲渡は、当社およびヘンケル社間の2022年2月9日付けPurchase Agreementに基づいて行われています。

以下、2022年に実行した対象事業の譲渡の内容となります。

② 支配喪失時の資産及び負債の主な内訳

	百万円
支配喪失時の資産の内訳	
流動資産	5,910
非流動資産	1,155
支配喪失時の負債の内訳	
流動負債	3,414
非流動負債	1,057

③ 受取対価と売却による収支の関係

	百万円
現金による受取対価	12,121
支配喪失時の資産のうち現金及び現金同等物	3,020
事業の売却による収入	9,101

④ 支配喪失に伴う損益

事業譲渡益10,901百万円のうち、旧子会社に対して保持している残余投資を支配喪失日現在の公正価値で測定することに起因する部分は2,060百万円です。これらは連結損益計算書の「その他の営業収益」に含まれています。

### 37. 関連当事者

#### (1) 関連当事者との取引

前連結会計年度（自 2021年1月1日 至 2021年12月31日）

該当事項はありません。

当連結会計年度（自 2022年1月1日 至 2022年12月31日）

種類	名称	取引の内容	取引金額 (百万円)	未決済残高 (百万円)
役員	魚谷 雅彦	新株予約権（ストックオプション） の行使	37	—

#### (2) 主要な経営幹部に対する報酬

主要な経営幹部に対する報酬は、以下のとおりです。

	前連結会計年度 (自 2021年1月1日 至 2021年12月31日)	当連結会計年度 (自 2022年1月1日 至 2022年12月31日)
	百万円	百万円
短期従業員給付	1,799	1,996
退職後給付	53	51
株式に基づく報酬	444	694
その他	99	20
合計	2,398	2,763

### 38. コミットメント

決算日以降の支出に関するコミットメントは以下のとおりです。

	移行日 (2021年1月1日)	前連結会計年度 (2021年12月31日)	当連結会計年度 (2022年12月31日)
	百万円	百万円	百万円
有形固定資産の取得	16,391	1,663	1,133
無形資産の取得(注)	718	32,166	25,016
合計	17,110	33,829	26,149

上記のほか、当連結会計年度末において、まだ使用を開始していない契約済みのリース取引は451百万円です。この契約は賃貸期間が開始していないため、使用権資産およびリース負債を計上していません。

(注) 当社グループでは、各期末日時点において、契約総額が確定しているシステム開発、運用・保守の一括契約のうち一部は、具体的な支出の対価が未確定であるため、契約残高を開示しています。

そのため、当該金額には、将来の期間において費用として認識される金額が含まれています。

### 39. 偶発事象

該当事項はありません。

### 40. 後発事象

(業務提携先との契約に関する異議申し立て)

当社の欧州子会社は、2023年2月に業務提携先との契約において記載されている業務の履行に関する異議申し立てを受けました。本件に関して現在申し立て内容を評価していますが、証拠収集の段階のため請求の法的根拠や性質が不明であり、申し立て内容の調査に一定の時間を要することから、現時点で申し立てに基づく支払額を合理的に見積ることはできず、本件に関して計上した債務はありません。

#### 41. 初度適用

当社グループは、当連結会計年度からIFRSに準拠した連結財務諸表を開示しています。日本基準に準拠して作成された直近の連結財務諸表は2021年12月31日に終了する連結会計年度に関するものであり、IFRSへの移行日は2021年1月1日です。

##### (1) IFRS第1号の免除規定

IFRSでは、IFRSを初めて適用する会社（以下「初度適用企業」という。）に対して、原則として、IFRSで要求される基準を遡及して適用することを求めています。ただし、IFRS第1号では、IFRSで要求される基準の一部について強制的に免除規定を適用しなければならないものと任意に免除規定を適用するものを定めています。これらの規定の適用に基づく影響は、移行日において利益剰余金、またはその他の資本の構成要素で調整しています。当社グループが日本基準からIFRSへ移行するにあたり、採用した主な免除規定は以下のとおりです。

##### ・企業結合

初度適用企業は、移行日前に行われた企業結合に対して、IFRS第3号「企業結合」（以下「IFRS第3号」という。）を遡及適用しないことを選択することが認められています。当社グループは、当該免除規定を適用し、移行日前に行われた企業結合に対して、IFRS第3号を遡及適用しないことを選択しています。この結果、移行日前の企業結合から生じたのれんの額については、日本基準に基づく移行日時点での帳簿価額としています。

なお、のれんについては、減損の兆候の有無に関わらず、移行日時点で減損テストを実施しています。

##### ・在外営業活動体の換算差額

IFRS第1号では、移行日現在の在外営業活動体の換算差額の累計額を零とみなすことを選択することが認められています。当社グループは、在外営業活動体の換算差額の累計額を移行日現在で零とみなすことを選択しています。

##### ・株式に基づく報酬

IFRS第1号では、2002年11月7日以後に付与され、移行日より前に権利確定した株式報酬に対して、IFRS第2号「株式に基づく報酬」（以下「IFRS第2号」という。）を適用することを奨励していますが、要求はされていません。当社グループは、移行日より前に権利確定した株式報酬に対しては、IFRS第2号を適用しないことを選択しています。

##### ・リース

IFRS第1号では、初度適用企業は、移行日時点で存在する契約にリースが含まれているかどうかを、同日時点で存在する事実および状況に基づいて判定することが認められています。また、リース負債を、残りのリース料を移行日現在の借手の追加借入利率で割り引いた現在価値で測定することが認められています。使用権資産は、リース1件ごとにIFRS第16号「リース」がリースの開始日から適用されていたかのようにして、帳簿価額で測定するが、割引率は移行日現在の借手の追加借入利率を使用すること、もしくは、リース負債と同額で測定することが認められています。

さらに実務上の便法として、リース期間が移行日から12ヶ月以内に終了するリースおよび原資産が少額であるリースについて、費用として認識することが認められています。

当社グループは、当該免除規定および実務上の便法を適用し、リースの認識・測定を行っています。

##### ・有形固定資産の原価に算入される廃棄負債

IFRS第1号では、有形固定資産の原価に算入される廃棄等の債務に関わる負債について、廃棄等の債務の発生当初から遡及適用する方法、または移行日時点で当該廃棄等の債務を測定する方法のいずれかを選択することが認められています。当社グループは、有形固定資産の原価に算入される廃棄等の債務に関わる負債について、廃棄等の債務の発生当初から遡及適用する方法を選択しています。

##### ・借入コスト

IFRS第1号では、適格資産に係る借入コストの資産化の開始日を移行日とすることが認められています。当社グループは、移行日以降の適格資産に係る借入コストを資産化しています。

・以前に認識した金融商品の指定

IFRS第1号では、IFRS第9号「金融商品」（以下「IFRS第9号」という。）における分類について、当初認識時点で存在する事実および状況ではなく、移行日時点の事実および状況に基づき判断することが認められています。また、移行日時点に存在する事実および状況に基づき資本性金融資産の公正価値の変動をその他の包括利益を通じて公正価値で測定する金融資産として指定することが認められています。

当社グループは、IFRS第9号における分類について、移行日時点で存在する事実および状況に基づき判断を行っており、売買目的で保有していないすべての資本性金融資産への投資について、その他の包括利益を通じて公正価値で測定する金融資産として指定しています。

(2) IFRS第1号の強制的な例外規定

IFRS第1号では、「見積り」、「金融資産及び金融負債の認識の中止」、「ヘッジ会計」、「非支配持分」および「金融資産の分類及び測定」等について、IFRSの遡及適用を禁止しています。当社グループは、これらの項目について移行日より将来に向かって適用しています。

(3) 調整表

IFRSの初度適用において開示が求められる調整表は以下のとおりです。

なお、調整表の「表示組替」には利益剰余金および包括利益に影響を及ぼさない項目を、「認識及び測定の差異」には利益剰余金および包括利益に影響を及ぼす項目を含めて表示しています。

2021年1月1日（移行日）現在の資本に対する調整

日本基準表示科目	日本基準 百万円	表示組替 百万円	認識及び 測定の違い 百万円	IFRS 百万円	注記	IFRS表示科目
資産の部						資産
流動資産						流動資産
現金及び預金	130,013	6,334	—	136,347	1,4	現金及び現金同等物
受取手形及び売掛金	144,728	1,041	738	146,507	2,3	営業債権及びその他の債権
有価証券	21,000	△5,170	—	15,829	1,3,4	その他の金融資産
たな卸資産	170,031	276	△7,306	163,001	17	棚卸資産
その他	52,634	△6,241	△1,694	44,698	2	その他の流動資産
貸倒引当金	△3,644	3,644	—	—	3	
流動資産合計	514,763	△115	△8,262	506,385		流動資産合計
固定資産						非流動資産
有形固定資産	341,044	△13,011	1,444	329,478	6,8 18	有形固定資産
のれん	54,429	—	—	54,429		のれん
商標権	131,636	54,380	11,736	197,753	7,19	無形資産
その他無形固定資産	55,326	△55,047	△278	—		
	—	24,320	107,344	131,665	8,19 21	使用権資産
	—	2,230	△6	2,224	9	持分法で会計処理されている投資
投資有価証券	13,527	25,766	4,952	44,246	3,4 9,28	その他の金融資産
長期前払費用	14,125	△14,125	—	—	6,10	
繰延税金資産	42,501	—	17,927	60,428	27	繰延税金資産
その他	37,015	△23,485	△366	13,163	4,10	その他の非流動資産
貸倒引当金	△140	140	—	—	3	
固定資産合計	689,466	1,168	142,754	833,390		非流動資産合計
資産合計	1,204,229	1,053	134,492	1,339,775		資産合計

日本基準表示科目	日本基準	表示組替	認識及び 測定の違い	IFRS	注記	IFRS表示科目
	百万円	百万円	百万円	百万円		
負債の部						負債及び資本
流動負債						負債 流動負債
支払手形及び買掛金	21,187	164,863	△154	185,896	11	営業債務及びその他の 債務
電子記録債務	55,740	△55,740	—	—	11	
短期借入金	56,491	10,730	—	67,221	12	社債及び借入金
1年内返済予定の 長期借入金	10,730	△10,730	—	—	12	
リース債務	8,344	—	14,436	22,781	21	リース負債
未払金	75,695	△75,695	—	—	11	
未払法人税等	7,374	—	—	7,374		未払法人所得税等
返品調整引当金	6,227	△6,227	—	—	11	
返金負債	10,518	△10,518	—	—	11	
賞与引当金	15,024	△15,024	—	—	15	
役員賞与引当金	165	△165	—	—	15	
危険費用引当金	545	2,228	—	2,773	13	引当金
事業撤退損失引当金	725	△725	—	—	13	
	—	4,926	—	4,926	14	その他の金融負債
その他	84,208	△7,646	13,855	90,417	13, 14 15, 23 24, 25	その他の流動負債
流動負債合計	352,977	276	28,136	381,390		流動負債合計

日本基準表示科目	日本基準	表示組替	認識及び 測定の違い	IFRS	注記	IFRS表示科目
	百万円	百万円	百万円	百万円		
固定負債						非流動負債
社債	65,000	167,861	—	232,861	12	社債及び借入金
長期借入金	167,861	△167,861	—	—	12	
リース債務	15,872	—	105,902	121,774	21	リース負債
長期未払金	52,968	824	253	54,046	14	その他の金融負債
退職給付に係る負債	27,189	777	21,935	49,902	26	退職給付に係る負債
債務保証損失引当金	350	△350	—	—	14	
	—	1,679	—	1,679	13	引当金
繰延税金負債	2,944	—	1,007	3,951	27	繰延税金負債
その他	12,472	△2,153	△7,460	2,858	13, 14 25, 29	その他の非流動負債
固定負債合計	344,658	777	121,638	467,073		非流動負債合計
負債合計	697,635	1,053	149,775	848,464		負債合計
純資産の部						資本
資本金	64,506	—	—	64,506		資本金
資本剰余金	70,741	1,399	555	72,696	16, 29	資本剰余金
自己株式	△2,455	—	—	△2,455		自己株式
新株予約権	1,399	△1,399	—	—	16	
利益剰余金	339,817	—	△3,939	335,878	31	利益剰余金
その他の包括利益 累計額合計	11,678	—	△11,916	△237	26, 28 30	その他の資本の構成 要素
	485,688	—	△15,300	470,388		親会社の所有者に 帰属する持分合計
非支配株主持分	20,905	—	17	20,922		非支配持分
純資産合計	506,593	—	△15,283	491,310		資本合計
負債純資産合計	1,204,229	1,053	134,492	1,339,775		負債及び資本合計



2021年12月31日(直近の日本基準の連結財務諸表作成日)現在の資本に対する調整

日本基準表示科目	日本基準 百万円	表示組替 百万円	認識及び 測定の違い 百万円	IFRS 百万円	注記	IFRS表示科目
資産の部						資産
流動資産						流動資産
現金及び預金	172,056	△15,553	—	156,503	1,4	現金及び現金同等物
受取手形及び売掛金	151,115	6,237	1,439	158,791	2,3	営業債権及びその他の 債権
有価証券	—	16,429	—	16,429	1,3,4	その他の金融資産
たな卸資産	143,758	△1,422	△8,188	134,147	17	棚卸資産
その他	58,636	△11,553	△1,965	45,117	2	その他の流動資産
貸倒引当金	△4,032	4,032	—	—	3	
流動資産合計	521,533	△1,829	△8,715	510,989		小計
	—	1,933	—	1,933	5	売却目的で保有する 資産
	521,533	104	△8,715	512,922		流動資産合計
固定資産						非流動資産
有形固定資産	357,405	△19,156	1,787	340,037	6,8 18	有形固定資産
のれん	44,159	—	6,269	50,429	19,20	のれん
商標権	40,322	61,458	33	101,814	7,19	無形資産
その他無形固定資産	62,007	△62,007	—	—		
	—	29,013	98,818	127,832	8,19 21	使用権資産
	—	2,418	19,273	21,691	9,22	持分法で会計処理 されている投資
投資有価証券	9,717	55,212	8,847	73,777	3,4 9,28	その他の金融資産
長期貸付金	31,116	△31,116	—	—	4	
長期前払費用	12,367	△12,367	—	—	6,10	
繰延税金資産	72,968	—	△5,534	67,433	27	繰延税金資産
その他	27,792	△22,636	△115	5,040	4,10	その他の非流動資産
貸倒引当金	△30	30	—	—	3	
固定資産合計	657,827	849	129,380	788,056		非流動資産合計
資産合計	1,179,360	953	120,664	1,300,979		資産合計

日本基準表示科目	日本基準	表示組替	認識及び 測定の違い	IFRS	注記	IFRS表示科目
	百万円	百万円	百万円	百万円		
負債の部						負債及び資本
流動負債						負債
						流動負債
支払手形及び買掛金	28,021	175,699	△2	203,718	11	営業債務及びその他の 債務
電子記録債務	40,584	△40,584	—	—	11	
短期借入金	—	15,730	—	15,730	12	社債及び借入金
1年内返済予定の長期 借入金	730	△730	—	—	12	
1年内償還予定の社債	15,000	△15,000	—	—	12	
リース債務	9,664	—	15,618	25,283	21	リース負債
未払金	96,488	△96,488	—	—	11	
未払法人税等	45,600	—	—	45,600		未払法人所得税等
返品調整引当金	3,379	△3,379	—	—	11	
返金負債	13,631	△13,631	—	—	11	
賞与引当金	29,557	△29,557	—	—	15	
役員賞与引当金	169	△169	—	—	15	
危険費用引当金	293	10,708	△158	10,843	13	引当金
事業撤退損失引当金	95	△95	—	—	13	
構造改革引当金	8,524	△8,524	—	—	13	
	—	4,914	—	4,914	14	その他の金融負債
その他	92,291	1,233	13,945	107,470	13, 14 15, 23 24, 25	その他の流動負債
流動負債合計	384,031	126	29,404	413,561		流動負債合計

日本基準表示科目	日本基準	表示組替	認識及び 測定の違い	IFRS	注記	IFRS表示科目
	百万円	百万円	百万円	百万円		
固定負債						非流動負債
社債	50,000	95,915	—	145,915	12	社債及び借入金
長期借入金	95,915	△95,915	—	—	12	
リース債務	19,673	△12	99,248	118,909	21	リース負債
長期未払金	4,756	772	117	5,646	14	その他の金融負債
退職給付に係る負債	18,587	827	22,745	42,159	26	退職給付に係る負債
債務保証損失引当金	350	△350	—	—	14	
	—	1,753	—	1,753	13	引当金
繰延税金負債	1,040	—	564	1,605	27	繰延税金負債
その他	37,573	△2,163	△26,161	9,248	13, 14 22, 25 29	その他の非流動負債
固定負債合計	227,896	827	96,514	325,237		非流動負債合計
負債合計	611,927	953	125,918	738,799		負債合計
純資産の部						資本
資本金	64,506	—	—	64,506		資本金
資本剰余金	70,741	1,067	1,226	73,035	16, 29	資本剰余金
自己株式	△2,338	—	—	△2,338		自己株式
新株予約権	1,067	△1,067	—	—	16	
利益剰余金	366,306	—	5,895	372,202	31	利益剰余金
その他の包括利益累計 額合計	45,805	—	△12,516	33,288	26, 28 30	その他の資本の構成 要素
	546,089	—	△5,394	540,695		親会社の所有者に 帰属する持分合計
非支配株主持分	21,343	—	141	21,484		非支配持分
純資産合計	567,433	—	△5,253	562,179		資本合計
負債純資産合計	1,179,360	953	120,664	1,300,979		負債及び資本合計

## 資本に対する調整に関する注記

### (表示科目の組替)

表示科目の組替の主な内容は以下のとおりです。

#### 1 現金及び預金の振替

日本基準では「有価証券」として表示していた取得日から3ヶ月以内に償還期限が到来する短期投資については、IFRSでは「現金及び現金同等物」として表示しています。

#### 2 営業債権及びその他の債権の振替

日本基準では流動資産の「その他」として表示していた未収入金については、IFRSでは「営業債権及びその他の債権」として表示しています。

#### 3 貸倒引当金の振替

日本基準では区分掲記していた「貸倒引当金（流動）」については、IFRSでは「営業債権及びその他の債権」、「その他の金融資産（流動）」から直接控除して純額で表示しています。また、「貸倒引当金（固定）」についても同様に、「その他の金融資産（非流動）」から直接控除して純額で表示しています。

#### 4 その他の金融資産の振替

日本基準では「現金及び預金」に含めていた預入期間が3ヶ月超の定期預金については、IFRSでは「その他の金融資産（流動）」に振り替えています。

また、日本基準では固定資産の「長期貸付金」および「その他」に含めていた敷金および差入保証金等については、IFRSでは「その他の金融資産（非流動）」に振り替えて表示しています。

#### 5 売却目的で保有する資産の振替

売却目的で保有する非流動資産または処分グループはIFRSでは「売却目的で保有する資産」として表示しています。

#### 6 有形固定資産の振替

日本基準では、化粧品事業の店舗用什器備品の一部は「長期前払費用」として表示していましたが、IFRSでは「有形固定資産」として表示しています。

#### 7 無形資産の振替

日本基準では区分掲記していた無形固定資産の「商標権」については、IFRSでは「無形資産」として表示しています。

#### 8 使用権資産の振替

従来、IFRSを適用していた海外子会社で計上されていた使用権資産については「有形固定資産」に含めて表示していましたが、IFRSでは「使用権資産」として区分掲記しています。

#### 9 持分法で会計処理されている投資の計上額の振替

日本基準では「投資有価証券」に含めていた「持分法で会計処理されている投資」については、IFRSでは区分掲記しています。

#### 10 その他の非流動資産の振替

日本基準では区分掲記していた「長期前払費用」については、IFRSでは「その他の非流動資産」として表示しています。

11 営業債務及びその他の債務の振替

日本基準では区分掲記していた「支払手形及び買掛金」、「電子記録債務」、「未払金」、「返金調整引当金」および「返金負債」については、IFRSでは「営業債務及びその他の債務」として表示しています。

12 社債及び借入金の振替

日本基準では流動負債に区分掲記していた「短期借入金」、「1年内返済予定の長期借入金」および「1年内償還予定の社債」については、IFRSでは「社債及び借入金（流動）」として表示しています。また、日本基準では固定負債に区分掲記していた「社債」および「長期借入金」については、IFRSでは「社債及び借入金（非流動）」として表示しています。

13 引当金の振替

日本基準では区分掲記していた「危険費用引当金」、「事業撤退損失引当金」、「構造改革引当金」および流動負債の「その他」に含めていた資産除去債務、その他の引当金については、IFRSでは「引当金（流動）」として表示しています。また、日本基準では固定負債の「その他」に含めていた資産除去債務、その他の引当金については、IFRSでは「引当金（非流動）」として表示しています。

14 その他の金融負債の振替

日本基準では流動負債の「その他」に含めていた預り金等については、IFRSでは「その他の金融負債（流動）」に組替えて表示しています。また、固定負債に区分掲記していた「債務保証損失引当金」、「長期未払金」および固定負債の「その他」に含めていた長期預り金については、IFRSでは「その他の金融負債（非流動）」に組替えて表示しています。

15 その他の流動負債の振替

日本基準では区分掲記していた「賞与引当金」および「役員賞与引当金」は、IFRSでは「その他の流動負債」として表示しています。

16 資本剰余金の振替

日本基準では区分掲記していた「新株予約権」は、IFRSでは「資本剰余金」として表示しています。

(認識及び測定の違い)

認識及び測定の違いの主な内容は以下のとおりです。

17 棚卸資産の計上額の調整

日本基準では「たな卸資産」に含めていた販売促進用資産は、IFRSでは資産の定義を満たさないため、購入時に費用として認識しています。

18 有形固定資産の計上額の調整

日本基準では費用処理していた不動産取得税について、IFRSでは資産計上しています。

19 減損会計の適用

IFRSに基づき非流動資産の回収可能性を評価した結果、移行日時点で一部の使用権資産について減損損失を計上し、一部の無形資産について減損損失戻入を計上しています。また、前連結会計年度において一部ののれんおよび無形資産について日本基準の減損損失との差額を計上しています。

## 20 のれんの計上額の調整

日本基準では、のれんの償却について償却年数を見積り、その年数で償却することとしていましたが、IFRSでは移行日以降は非償却としています。

## 21 リース取引の調整

日本基準におけるオペレーティング・リースおよび賃貸借取引に準じて処理されていたファイナンス・リース取引を、IFRSでは売買取引に準じて「使用权資産」を計上し、対応する債務を「リース負債（流動）」および「リース負債（非流動）」に計上しています。

## 22 支配の喪失を伴う子会社株式の一部売却

子会社株式の一部売却により支配を喪失して関連会社となった場合に、日本基準では残余投資を持分法による投資評価額に修正していましたが、IFRSでは残余投資を公正価値で測定しています。

## 23 未払有給休暇の調整

日本基準では会計処理をしていなかった未消化の有給休暇について、IFRSでは「その他の流動負債」として負債計上しています。

## 24 収益認識時期の調整

商品の販売に応じて顧客に提供したポイントについて、日本基準では、販売時に収益を全額計上し、将来顧客が行使することが見込まれる額を引当金として計上していましたが、IFRSでは、販売時に将来顧客が行使することが見込まれるポイントに配分された取引価格を「その他の流動負債」として計上し、ポイントの使用に応じて収益を認識しています。

## 25 政府補助金の調整

資産に関する補助金は、日本基準では受領することが確定した時点で一括して収益認識していましたが、IFRSでは繰延収益として、「その他の流動負債」および「その他の非流動負債」に計上し、対応する資産を費用として認識する期間にわたって規則的に収益として認識しています。

## 26 退職後給付の調整

日本基準では、退職給付における数理計算上の差異および過去勤務費用について、発生時にその他の包括利益として認識し、発生時における従業員の平均残存勤務期間以内の一定の年数で純損益を通じて償却していましたが、IFRSでは確定給付制度の再測定は発生時にその他の包括利益として認識し、過去勤務費用は発生時に純損益として認識しています。なお、その他の包括利益として認識した確定給付制度の再測定は、その他の資本の構成要素に認識後、直ちに「利益剰余金」に振り替えています。

また、確定給付制度債務を算定するための仮定の1つである死亡率について、IFRSでは将来変動を見込んだ数値を使用して計算を行っています。

## 27 繰延税金資産および繰延税金負債の調整

日本基準からIFRSへの調整に伴い一時差異が発生したことおよび繰延税金資産の回収可能性を再検討したこと等により、「繰延税金資産」および「繰延税金負債」の金額を調整しています。

また、日本基準では、連結グループ内の内部取引における未実現利益に対する繰延税金資産の計上について、売却会社で発生した課税所得に基づき回収可能性を判定し、売却会社の実効税率を用いて計算していますが、IFRSでは取得会社における将来課税所得により回収可能性を判定し、取得会社の実効税率を用いて計算しています。

## 28 金融商品の測定

日本基準では非上場株式について、取得原価を基礎として計上し、必要により発行会社の財政状態の悪化に応じて減損処理を行っていましたが、IFRSでは公正価値により測定し、公正価値の変動額はその他の包括利益として認識しています。また、その他の包括利益として認識した額の累計額は、その他の資本の構成要素に認識後、直ちに「利益剰余金」に振り替えています。

## 29 資本剰余金の調整

日本基準では株式報酬制度（業績連動型株式報酬制度）に係る給付見込額を固定負債の「その他」に計上していましたが、IFRSでは株式給付見込額は持分決済型株式報酬として会計処理しており、その調整額は「資本剰余金」に計上しています。

## 30 在外営業活動体に係る累積換算差額の調整

初度適用の免除規定を適用し、移行日現在の在外営業活動体の累積換算差額を、すべて「利益剰余金」に振り替えています。

## 31 利益剰余金に関する調整

IFRS適用に伴う調整による利益剰余金への影響は以下のとおりです。なお、各調整項目に関連する税効果調整額は、繰延税金資産および繰延税金負債の調整の項目、非支配持分調整額は、その他の項目に含めています。

	移行日 (2021年1月1日)	前連結会計年度 (2021年12月31日)
	百万円	百万円
棚卸資産の計上額の調整(注記17参照)	△7,342	△8,225
減損会計の適用(注記19参照)	11,536	△202
のれんの計上額の調整(注記20参照)	—	5,996
リース取引の調整(注記21参照)	△2,431	△4,935
持分法で会計処理されている投資の計上額の調整(注記22参照)	—	44,824
未払有給休暇の調整(注記23参照)	△11,757	△12,021
収益認識時期の調整(注記24参照)	△3,554	△4,059
政府補助金の調整(注記25参照)	△539	△1,962
退職後給付の調整(注記26参照)	△18,533	△16,289
繰延税金資産及び繰延税金負債の調整(注記27参照)	16,813	△6,242
金融商品の測定(注記28参照)	5,827	4,228
在外営業活動体に係る累積換算差額の調整(注記30参照)	5,257	5,257
その他	784	△470
合計	△3,939	5,895



前連結会計年度(自 2021年1月1日 至 2021年12月31日)(直近の日本基準の連結財務諸表作成年度)に係る損益及び包括利益に対する調整

日本基準表示科目	日本基準	表示組替	認識及び 測定の違い	IFRS	注記	IFRS表示科目
	百万円	百万円	百万円	百万円		
売上高	1,035,165	△25,036	△162	1,009,966	1	売上高
売上原価	262,959	7,900	948	271,808	2, 6, 7	売上原価
売上総利益	772,206	△32,936	△1,110	738,158		売上総利益
販売費及び一般管理費	730,619	27,232	9,154	767,007	1, 2, 4 5, 6, 7 10	販売費及び一般管理費
	—	96,383	44,615	140,999	2, 8, 9	その他の営業収益
	—	7,427	4,152	11,579	2, 10	その他の営業費用
営業利益	41,586	28,787	30,197	100,571		営業利益
営業外収益	9,453	△9,453	—	—	2	
営業外費用	6,204	△6,204	—	—	2	
特別利益	93,066	△93,066	—	—	2	
特別損失	64,644	△64,644	—	—	2	
	—	6,764	△2,685	4,079	2	金融収益
	—	2,790	1,039	3,829	2, 6	金融費用
	—	△1,090	△618	△1,709	2	持分法による投資損益 (△は損失)
税金等調整前当期純利益	73,256	—	25,854	99,111		税引前利益
法人税、住民税及び事業税	61,923	△33,578	21,316	49,661	3, 11	法人所得税費用
過年度法人税等戻入額	△1,165	1,165	—	—	3	
法人税等調整額	△32,413	32,413	—	—	3	
当期純利益	44,912	—	4,538	49,450		当期利益
その他の包括利益						その他の包括利益
						純損益に振り替えられる ことのない項目
その他有価証券評価差 額金	△1,779	—	1,889	110		その他の包括利益を 通じて公正価値で測定 する金融資産
退職給付に係る調整額	3,322	—	1,639	4,961	6	確定給付制度の再測定
	—	△0	0	0		持分法による その他の包括利益
	—	—	98	98		純損益に振り替えられる 可能性のある項目
	—	—	98	98		キャッシュ・フロー・ ヘッジ
為替換算調整勘定	34,247	—	815	35,062		在外営業活動体の換算 差額
持分法適用会社に対す る持分相当額	519	0	△4	515		持分法による その他の包括利益
その他の包括利益合計	36,310	—	4,438	40,748		税引後その他の包括利益
包括利益	81,222	—	8,976	90,198		当期包括利益

## 損益及び包括利益に対する調整に関する注記

### (表示科目の組替)

表示科目の組替の主な内容は以下のとおりです。

#### 1 売上高の振替

日本基準では一部のリベート等を「販売費及び一般管理費」として表示していましたが、IFRSでは「売上高」から控除して表示しています。

#### 2 その他の振替

日本基準では「営業外収益」、「営業外費用」、「特別利益」および「特別損失」として表示していた項目を、IFRSでは財務関係損益については「金融収益」および「金融費用」として表示し、それ以外の項目については「売上原価」、「販売費及び一般管理費」、「その他の営業収益」、「その他の営業費用」および「持分法による投資損益」として表示しています。

#### 3 法人所得税費用

日本基準では「法人税、住民税及び事業税」、「過年度法人税等戻入額」および「法人税等調整額」を区分掲記していましたが、IFRSでは「法人所得税費用」として一括して表示しています。

### (認識及び測定の違い)

認識及び測定の違いの主な内容は以下のとおりです。

#### 4 販売費及び一般管理費の調整

日本基準では「たな卸資産」に含めていた販売促進用資産は、IFRSでは資産の定義を満たさないため、購入時に「販売費及び一般管理費」として認識しています。

#### 5 のれんの計上額の調整

日本基準では、のれんの償却について償却年数を見積り、その年数で償却することとしていましたが、IFRSでは、移行日以降は非償却としています。

#### 6 確定給付制度の再測定に関する調整

日本基準では、退職給付における数理計算上の差異および過去勤務費用について、発生時にその他の包括利益として認識し、発生時における従業員の平均残存勤務期間以内の一定の年数で純損益を通じて償却していましたが、IFRSでは確定給付制度の再測定は発生時にその他の包括利益として認識し、過去勤務費用は発生時に純損益として認識しています。

また、日本基準では、退職給付債務に割引率を乗じて利息費用を、年金資産に期待運用収益率を乗じて期待運用収益をそれぞれ認識していましたが、IFRSでは退職給付債務と年金資産の純額に割引率を乗じた利息純額を認識しています。なお、日本基準では退職給付に係る期待運用収益および利息費用は退職給付費用として「売上原価」、「販売費及び一般管理費」に含めて表示していましたが、IFRSでは退職給付に係る利息純額を「金融費用」として表示しています。

#### 7 未払有給休暇の調整

日本基準では会計処理をしていなかった未消化の有給休暇について、IFRSでは「売上原価」および「販売費及び一般管理費」として計上しています。

#### 8 政府補助金の調整

資産に対する補助金は、日本基準では受領することが確定した時点で一括して収益認識していましたが、IFRSでは繰延収益として処理し、対応する資産を費用として認識する期間にわたって規則的に「その他の営業収益」として認識しています。

9 支配の喪失を伴う子会社株式の一部売却

子会社株式の一部売却により支配を喪失して関連会社となった場合に、日本基準では残余投資を持分法による投資評価額に修正していましたが、IFRSでは残余投資を公正価値で測定し、帳簿価額との差額を「その他の営業収益」として認識しています。

10 減損会計の適用

IFRSに基づき非流動資産の回収可能性を評価した結果、前連結会計年度において一部ののれんおよび無形資産について日本基準の減損損失との差額を計上しています。

11 法人所得税費用

日本基準からIFRSへの調整に伴い一時差異が発生したことおよび繰延税金資産の回収可能性を再検討したこと等により、「法人所得税費用」の金額を調整しています。

また、日本基準では、連結グループ内の内部取引における未実現利益に対する繰延税金資産の計上について、売却会社で発生した課税所得に基づき回収可能性を判定し、売却会社の実効税率を用いて計算していますが、IFRSでは取得会社における将来課税所得により回収可能性を判定し、取得会社の実効税率を用いて計算しています。

前連結会計年度（自 2021年1月1日 至 2021年12月31日）（直近の日本基準の連結財務諸表作成年度）に係るキャッシュ・フローに対する調整

日本基準においてはオペレーティング・リースについて賃貸借処理を行っていたため、そのリース料支払額は営業活動によるキャッシュ・フローに区分していましたが、IFRSにおいてはその一部が使用権資産とともに認識したリース負債の返済に該当するため、財務活動によるキャッシュ・フローに区分しています。

(2) 【その他】

(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)	234,023	493,399	762,743	1,067,355
税引前四半期(当期)利益 (百万円)	8,155	25,611	43,585	50,428
親会社の所有者に帰属する四半期(当期)利益 (百万円)	4,399	16,246	29,046	34,202
基本的1株当たり四半期(当期)利益 (円)	11.01	40.67	72.70	85.60

(会計期間)	第1四半期	第2四半期	第3四半期	第4四半期
基本的1株当たり四半期利益 (円)	11.01	29.65	32.04	12.90

(重要な訴訟事件等)

重要な訴訟事件等については、(1)連結財務諸表 連結財務諸表注記「40. 後発事象」に記載しています。

## 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 (2021年12月31日)	当事業年度 (2022年12月31日)
資産の部		
流動資産		
現金及び預金	40,677	15,136
受取手形	5	-
売掛金	※1 83,882	※1 96,560
商品及び製品	15,985	13,995
仕掛品	5,454	5,913
原材料及び貯蔵品	24,971	19,345
前払費用	5,240	4,817
短期貸付金	※1 218	※1 527
未収入金	※1 41,786	※1 20,876
その他	※1 23,459	※1 67,953
貸倒引当金	△5,769	△155
流動資産合計	235,912	244,971
固定資産		
有形固定資産		
建物	122,579	115,146
構築物	4,530	4,076
機械及び装置	51,455	60,698
車両運搬具	160	204
工具、器具及び備品	12,688	11,574
土地	38,488	38,718
リース資産	3,197	2,500
建設仮勘定	13,486	2,136
有形固定資産合計	246,586	235,055
無形固定資産		
特許権	19	16
電話加入権	123	118
ソフトウェア	33,149	31,401
ソフトウェア仮勘定	4,774	16,282
リース資産	81	59
その他	985	764
無形固定資産合計	39,133	48,642

(単位：百万円)

	前事業年度 (2021年12月31日)	当事業年度 (2022年12月31日)
投資その他の資産		
投資有価証券	1,713	2,782
関係会社株式	319,025	315,357
その他の関係会社有価証券	17,631	17,631
出資金	110	110
関係会社出資金	11,816	11,816
長期貸付金	※1 932	※1 734
長期前払費用	260	516
繰延税金資産	24,268	23,913
その他	4,391	4,120
貸倒引当金	△380	-
投資その他の資産合計	379,770	376,983
固定資産合計	665,490	660,681
資産合計	901,402	905,652

(単位：百万円)

	前事業年度 (2021年12月31日)	当事業年度 (2022年12月31日)
負債の部		
流動負債		
電子記録債務	35,688	33,056
買掛金	※1 12,850	※1 11,849
1年内償還予定の社債	15,000	10,000
リース債務	1,534	1,508
未払金	※1 45,441	※1 39,286
未払費用	1,338	※1 1,578
未払法人税等	27,251	-
預り金	778	650
関係会社預り金	72,002	94,635
返品調整引当金	6,127	-
賞与引当金	5,901	6,650
役員賞与引当金	169	246
関係会社投資損失引当金	4,787	-
構造改革引当金	-	2,040
その他	2,545	※1 20,893
流動負債合計	231,417	222,396
固定負債		
社債	50,000	60,000
長期借入金	80,000	80,000
リース債務	1,792	1,104
退職給付引当金	6,549	4,900
債務保証損失引当金	350	350
資産除去債務	695	700
その他	3,100	2,822
固定負債合計	142,488	149,877
負債合計	373,906	372,273



(単位：百万円)

	前事業年度 (2021年12月31日)	当事業年度 (2022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	4,545	4,739
繰越利益剰余金	372,574	378,798
利益剰余金合計	393,350	399,768
自己株式	△2,338	△2,089
株主資本合計	525,777	532,443
評価・換算差額等		
その他有価証券評価差額金	651	△23
評価・換算差額等合計	651	△23
新株予約権	1,067	958
純資産合計	527,496	533,379
負債純資産合計	901,402	905,652

② 【損益計算書】

(単位：百万円)

	前事業年度 (自 2021年1月1日 至 2021年12月31日)	当事業年度 (自 2022年1月1日 至 2022年12月31日)
売上高	※1 275,063	※1 305,969
売上原価	※1 152,565	※1 187,048
売上総利益	122,498	118,920
販売費及び一般管理費	※1, ※2 101,368	※1, ※2 104,135
営業利益	21,129	14,785
営業外収益		
受取利息	※1 258	※1 625
受取配当金	※1 20,529	※1 27,630
為替差益	1,834	275
投資事業組合運用益	※1 1,551	※1 1,493
受取ロイヤリティー	※1 1,498	※1 1,194
その他	※1 3,444	※1 3,601
営業外収益合計	29,116	34,820
営業外費用		
支払利息	※1 540	※1 1,050
社債利息	100	75
投資事業組合運用損	-	162
貸倒引当金繰入額	325	19
その他	2,939	533
営業外費用合計	3,905	1,840
経常利益	46,341	47,765
特別利益		
固定資産売却益	170	443
事業譲渡益	※3 71,646	※3 5,868
投資有価証券売却益	2,732	260
リース解約益	-	63
助成金等による収入	63	5
新株予約権戻入益	331	-
特別利益合計	74,944	6,642
特別損失		
固定資産処分損	1,053	706
減損損失	3,326	※4 10,809
構造改革費用	579	※1, ※5 4,186
関係会社株式評価損	-	2,943
新型コロナウイルス感染症による損失	30	-
投資有価証券売却損	15	-
投資有価証券評価損	4	-
特別損失合計	5,009	18,644
税引前当期純利益	116,275	35,763
法人税、住民税及び事業税	21,858	6,635
過年度法人税等戻入額	△795	-
法人税等調整額	△8,576	657
法人税等合計	12,487	7,293
当期純利益	103,788	28,470

【製造原価明細書】

		前事業年度 (自 2021年1月1日 至 2021年12月31日)		当事業年度 (自 2022年1月1日 至 2022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	88,160	60.0	92,364	59.3
II 労務費		20,365	13.8	22,187	14.3
III 経費	※2	38,465	26.2	41,157	26.4
当期総製造費用		146,991	100.0	155,709	100.0
期首仕掛品棚卸高		4,900		5,454	
合 計		151,892		161,164	
期末仕掛品棚卸高		5,454		5,913	
当期製品製造原価		146,437		155,250	

※1 原材料費に含まれる外注加工費は、前事業年度10,452百万円、当事業年度10,913百万円です。

※2 主な内訳は次のとおりです。

項目	前事業年度	当事業年度
外注加工費	12,585百万円	11,895百万円
減価償却費	9,274 〃	10,864 〃
修繕費	2,180 〃	2,402 〃

(原価計算の方法)

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

③ 【株主資本等変動計算書】

前事業年度(自 2021年1月1日 至 2021年12月31日)

(単位：百万円)

	株主資本						
	資本金	資本剰余金		利益剰余金			
		資本準備金	資本剰余金合計	利益準備金	その他利益剰余金 固定資産圧縮積立金	繰越利益剰余金	利益剰余金合計
当期首残高	64,506	70,258	70,258	16,230	4,490	284,890	305,610
当期変動額							
剰余金の配当						△15,978	△15,978
当期純利益						103,788	103,788
圧縮積立金の積立					55	△55	-
自己株式の取得							-
自己株式の処分						△69	△69
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)							
当期変動額合計	-	-	-	-	55	87,684	87,739
当期末残高	64,506	70,258	70,258	16,230	4,545	372,574	393,350

	株主資本		評価・換算差額等		新株予約権	純資産合計
	自己株式	株主資本合計	その他有価証券 評価差額金	評価・換算差額 等合計		
当期首残高	△2,455	437,919	2,451	2,451	1,399	441,770
当期変動額						
剰余金の配当		△15,978				△15,978
当期純利益		103,788				103,788
圧縮積立金の積立		-				-
自己株式の取得	△23	△23				△23
自己株式の処分	140	71				71
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)		-	△1,799	△1,799	△332	△2,131
当期変動額合計	117	87,857	△1,799	△1,799	△332	85,726
当期末残高	△2,338	525,777	651	651	1,067	527,496

当事業年度(自 2022年1月1日 至 2022年12月31日)

(単位：百万円)

	株主資本						
	資本金	資本剰余金		利益準備金	利益剰余金		
		資本準備金	資本剰余金合計		その他利益剰余金		利益剰余金合計
					固定資産圧縮積立金	繰越利益剰余金	
当期首残高	64,506	70,258	70,258	16,230	4,545	372,574	393,350
当期変動額							
剰余金の配当						△21,973	△21,973
当期純利益						28,470	28,470
圧縮積立金の積立					193	△193	-
自己株式の取得							-
自己株式の処分						△78	△78
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)							
当期変動額合計	-	-	-	-	193	6,224	6,418
当期末残高	64,506	70,258	70,258	16,230	4,739	378,798	399,768

	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	△2,338	525,777	651	651	1,067	527,496
当期変動額						
剰余金の配当		△21,973				△21,973
当期純利益		28,470				28,470
圧縮積立金の積立		-				-
自己株式の取得	△9	△9				△9
自己株式の処分	257	179				179
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)		-	△675	△675	△108	△783
当期変動額合計	248	6,666	△675	△675	△108	5,882
当期末残高	△2,089	532,443	△23	△23	958	533,379

## 【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) 子会社株式および関連会社株式

移動平均法による原価法

#### (2) その他有価証券

##### ①市場価格のない株式等以外のもの

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市場価格のない株式等

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 棚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) 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エグゼクティブオフィサー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。

(3) 役員賞与引当金

エグゼクティブオフィサー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。

(4) 構造改革引当金

構造改革に係る損失に備え、将来に発生することが見込まれる損失額を計上しています。

(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および年金資産の見込額に基づいて計上しています。

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

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

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

(6) 債務保証損失引当金

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

5 ヘッジ会計の方法

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

6 収益および費用の計上基準

当社は、主に化粧品等の製造・販売を行っています。なお、製商品の販売については、製商品の引渡時点等において、顧客が当該製商品に対する支配を獲得することから、当該製商品の引渡時点等で収益を認識しています。また、収益は顧客との契約において約束された対価から、値引き、リベートおよび返品等を控除した金額で測定しています。

7 その他財務諸表作成のための基本となる重要な事項

(1) 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。

(2) 連結納税制度からグループ通算制度への移行に係る税効果会計の適用

当社は、翌事業年度から、連結納税制度からグループ通算制度へ移行することとなります。ただし、「所得税法等の一部を改正する法律」(令和2年法律第8号)において創設されたグループ通算制度への移行およびグループ通算制度への移行にあわせて単体納税制度の見直しが行われた項目については、「連結納税制度からグループ通算制度への移行に係る税効果会計の適用に関する取扱い」(実務対応報告第39号 2020年3月31日)第3項の取扱いにより、「税効果会計に係る会計基準の適用指針」(企業会計基準適用指針第28号 2018年2月16日)第44項の定めを適用せず、繰延税金資産および繰延税金負債の額について、改正前の税法の規定に基づいています。なお、翌事業年度の期首から、グループ通算制度を適用する場合における法人税および地方法人税ならびに税効果会計の会計処理および開示の取扱いを定めた「グループ通算制度を適用する場合の会計処理及び開示に関する取扱い」(実務対応報告第42号 2021年8月21日)を適用する予定です。

(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および未認識過去勤務費用の会計処理の方法は連結財務諸表におけるこれらの会計処理の方法と異なっています。

(重要な会計上の見積り)

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

(1) 当事業年度の財務諸表に計上した金額

	前事業年度	当事業年度
資生堂アメリカに係る関係会社株式	259,260百万円	259,260百万円
資生堂アメリカに係る関係会社株式評価損	—	—

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

関係会社に対する投資等、時価を把握することが極めて困難と認められる株式は、当該株式の発行会社の財政状態の悪化により実質価額が著しく低下したときには、回復可能性が十分な証拠によって裏付けられる場合を除いて、投資について評価損の認識が必要となります。資生堂アメリカに係る関係会社株式については、取得原価をもって貸借対照表価額としていますが、当事業年度末においては実質価額が取得原価に対して著しく低下しておらず、関係会社株式評価損を計上していません。なお、資生堂アメリカの実質価額には資生堂アメリカ資金生成単位に関する超過収益力が含まれています。詳細は、「1 連結財務諸表等 (1)連結財務諸表 連結財務諸表注記」の「4. 重要な会計上の見積りおよび判断」に記載しています。

(会計方針の変更)

(1) 収益認識に関する会計基準の適用

「収益認識に関する会計基準」(企業会計基準第29号 2020年3月31日。以下「収益認識会計基準」という。)等を当事業年度の期首から適用し、約束した財またはサービスの支配が顧客に移転した時点で、当該財またはサービスと交換に受け取ると見込まれる金額で収益を認識することとしています。

当該基準の適用に伴い、前事業年度の貸借対照表において、流動負債に表示していた「返品調整引当金」は、当事業年度より返金負債として流動負債の「その他」に含めて表示しています。また、前事業年度の損益計算書において、従来、「売上原価」および「販売費及び一般管理費」として計上していた一部の取引について、顧客へ移転した財またはサービスの対価に関連するものであることから、当事業年度より「売上高」として計上または控除しています。この結果、当事業年度において「売上高」が23,843百万円、「売上原価」が20,999百万円および「販売費及び一般管理費」が2,843百万円増加しています。

収益認識会計基準等の適用については、収益認識会計基準第84項ただし書きに定める経過的な取扱いに従っていますが、当該会計基準等の適用による期首利益剰余金に与える影響はありません。なお、収益認識会計基準第89-2項に定める経過的な取扱いに従って、前事業年度について新たな表示方法による組替えを行っていません。

(2) 時価の算定に関する会計基準の適用

「時価の算定に関する会計基準」(企業会計基準第30号 2019年7月4日。以下「時価算定会計基準」という。)等を当事業年度の期首から適用し、時価算定会計基準第19項および「金融商品に関する会計基準」(企業会計基準第10号 2019年7月4日)第44-2項に定める経過的な取扱いに従って、時価算定会計基準等が定める新たな会計方針を、将来にわたって適用することとしています。なお、当該基準の適用による、当社の財務諸表への重要な影響はありません。



(貸借対照表関係)

※1 関係会社に対する金銭債権および金銭債務

	前事業年度 (2021年12月31日)	当事業年度 (2022年12月31日)
短期金銭債権	135,087百万円	155,933百万円
長期金銭債権	932 "	734 "
短期金銭債務	25,320 "	33,798 "

(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。

(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 2021年 1月 1日 至 2021年12月31日)	当事業年度 (自 2022年 1月 1日 至 2022年12月31日)
売上高	270,661百万円	303,088百万円
仕入高	16,637 "	18,211 "
その他営業取引の取引高	13,985 "	19,790 "
営業取引以外の取引高	24,372 "	32,662 "

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

	前事業年度 (自 2021年 1月 1日 至 2021年12月31日)	当事業年度 (自 2022年 1月 1日 至 2022年12月31日)
研究開発費	23,687 百万円	24,591 百万円
業務委託費	12,897 "	14,365 "
給料・賞与	12,991 "	12,589 "
媒体費・媒体制作費	9,067 "	12,328 "
減価償却費	9,395 "	10,055 "
退職給付費用	929 "	598 "

(表示方法の変更)

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

おおよその割合

販売費	52.8%	49.6%
一般管理費	47.2 "	50.4 "

### ※3 事業譲渡益

前事業年度(自 2021年1月1日 至 2021年12月31日)

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

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

- (注) 1 当社が新たに設立した子会社である㈱ファイントゥデイ資生堂に、当社ならびに当社の子会社である資生堂ジャパン㈱および㈱エフティ資生堂からパーソナルケア事業に係る資産および負債を会社分割の形で承継させたのち、㈱ファイントゥデイ資生堂の株式すべてを㈱Oriental Beauty Holdingに譲渡した際に関係会社株式売却益が発生しています。
- 2 ㈱エフティ資生堂は、パーソナルケア事業の譲渡に伴う一連の処理の結果、債務超過に至りました。そのため、当社が保有する㈱エフティ資生堂の株式について関係会社株式評価損を計上しています。
- 3 (注) 2に記載している㈱エフティ資生堂の債務超過に係る損失に備えるために貸倒引当金繰入額および関係会社投資損失引当金繰入額を計上しています。

当事業年度(自 2022年1月1日 至 2022年12月31日)

2022年7月1日にプロフェッショナル事業を譲渡しており、その譲渡に起因して発生した損益を事業譲渡益として特別利益に計上しています。

### ※4 減損損失

当事業年度(自 2022年1月1日 至 2022年12月31日)

パーソナルケア製品の生産事業譲渡の契約締結に伴い、2023年度に譲渡が予定される久喜工場の固定資産に係る減損損失を特別損失に計上しています。

### ※5 構造改革費用

当事業年度(自 2022年1月1日 至 2022年12月31日)

パーソナルケア製品の生産事業譲渡の契約締結に伴う割増退職金2,073百万円、事業譲渡等に係るアドバイザー費用1,101百万円、および㈱エフティ資生堂に対する関係会社預け金の債権放棄等と前事業年度に計上した貸倒引当金および関係会社投資損失引当金との差額303百万円等を構造改革費用として特別損失に計上しています。

(有価証券関係)

前事業年度(2021年12月31日)

子会社株式および関連会社株式

区分	貸借対照表計上額(百万円)
子会社株式	318,950
関連会社株式	75

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

当事業年度(2022年12月31日)

子会社株式および関連会社株式

区分	貸借対照表計上額(百万円)
子会社株式	314,590
関連会社株式	766

子会社株式および関連会社株式は、市場価格のない株式等のため、時価を記載していません。

(税効果会計関係)

1 繰延税金資産および繰延税金負債の発生の主な原因別の内訳

	前事業年度 (2021年12月31日)	当事業年度 (2022年12月31日)
繰延税金資産		
関係会社株式	28,777百万円	30,120百万円
減価償却費	4,555 "	5,929 "
棚卸資産	4,945 "	4,551 "
金融資産評価損	273 "	249 "
退職給付引当金	2,030 "	1,519 "
賞与引当金	2,055 "	2,418 "
返品調整引当金	218 "	— "
返金負債	— "	318 "
貸倒引当金	1,906 "	48 "
関係会社投資損失引当金	1,484 "	— "
その他有価証券評価差額金	— "	70 "
その他	3,291 "	4,847 "
繰延税金資産小計	49,537百万円	50,072百万円
評価性引当額	△22,652 "	△23,683 "
繰延税金資産合計	26,885百万円	26,389百万円
繰延税金負債		
会社分割による固定資産評価差額	△322百万円	△322百万円
その他有価証券評価差額金	△232 "	— "
資産除去債務に対応する除去費用	△19 "	△24 "
圧縮積立金	△2,042 "	△2,129 "
繰延税金負債合計	△2,617百万円	△2,476百万円
繰延税金資産の純額	24,268百万円	23,913百万円

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 (2021年12月31日)	当事業年度 (2022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	2.8 "	11.5 "
受取配当金等永久に益金に 算入されない項目	△5.2 "	△22.9 "
税額控除	△2.4 "	△4.5 "
事業譲渡による影響	△15.2 "	— "
外国子会社からの配当等の源泉税	— "	5.0 "
その他	△0.3 "	0.3 "
税効果会計適用後の法人税等の負担率	10.7%	20.4%

(企業結合等関係)

「1 連結財務諸表等 (1) 連結財務諸表 連結財務諸表注記」の「36. 主要な子会社」に記載しているため、注記を省略しています。

(重要な後発事象)

該当事項はありません。

## 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	122,579	1,804	3,044 (2,917)	6,193	115,146	52,275
構築物	4,530	222	303 (302)	372	4,076	4,082
機械及び装置	51,455	20,866	6,826 (6,727)	4,796	60,698	37,534
車両運搬具	160	154	36 (36)	74	204	382
工具、器具及び備品	12,688	2,144	512 (468)	2,745	11,574	20,296
土地	38,488	243	14	—	38,718	—
リース資産	3,197	1,128	91	1,733	2,500	2,634
建設仮勘定	13,486	14,321	25,671 (226)	—	2,136	—
有形固定資産計	246,586	40,886	36,501 (10,679)	15,915	235,055	117,205

(注) 1 当期減少額の(内書)は減損損失による減少です。

2 機械及び装置の増加は、主に「福岡久留米工場」における取得によるものです。

3 建設仮勘定の増加は、主に「福岡久留米工場」の機械及び装置の取得によるものです。

4 建設仮勘定の減少は、主に「福岡久留米工場」の機械及び装置の取得に伴う本勘定への振替によるものです。

(単位：百万円)

資産の種類	当期首残高	当期増加額	当期減少額	当期償却額	当期末残高
無形固定資産					
特許権	19	2	—	5	16
電話加入権	123	—	5 (5)	—	118
ソフトウェア	33,149	6,767	553 (124)	7,962	31,401
ソフトウェア仮勘定	4,774	16,183	4,674	—	16,282
リース資産	81	3	—	24	59
その他	985	—	—	221	764
無形固定資産計	39,133	22,956	5,233 (129)	8,213	48,642

(注) 1 当期減少額の(内書)は減損損失による減少です。

2 ソフトウェアおよびソフトウェア仮勘定の増加は、主に「グローバル基幹システム」の開発によるものです。

【引当金明細表】

(単位：百万円)

区分	当期首残高	当期増加額	当期減少額	当期末残高
貸倒引当金	6,149	155	6,149	155
返品調整引当金	6,127	—	6,127	—
賞与引当金	5,901	6,650	5,901	6,650
役員賞与引当金	169	246	169	246
関係会社投資損失引当金	4,787	—	4,787	—
構造改革引当金	—	2,040	—	2,040
債務保証損失引当金	350	—	—	350

(注) 返品調整引当金は、当事業年度より「収益認識に関する会計基準」(企業会計基準第29号 2020年3月31日)等を適用したことに伴い、返金負債として流動負債の「その他」に含めて表示しています。

(2) 【主な資産及び負債の内容】

連結財務諸表を作成しているため、記載を省略しています。

(3) 【その他】

該当事項はありません。

## 第6 【提出会社の株式事務の概要】

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

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

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

2 上記の優待制度は、2018年12月末日時点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) 有価証券報告書およびその添付書類ならびに確認書

事業年度 第122期（自 2021年1月1日 至 2021年12月31日）2022年3月25日 関東財務局長に提出。

#### (2) 内部統制報告書およびその添付書類

2022年3月25日 関東財務局長に提出。

#### (3) 四半期報告書および確認書

第123期 第1四半期（自 2022年1月1日 至 2022年3月31日）2022年5月13日 関東財務局長に提出。

第123期 第2四半期（自 2022年4月1日 至 2022年6月30日）2022年8月12日 関東財務局長に提出。

第123期 第3四半期（自 2022年7月1日 至 2022年9月30日）2022年11月11日 関東財務局長に提出。

#### (4) 臨時報告書

金融商品取引法第24条の5第4項および企業内容等の開示に関する内閣府令第19条第2項第9号の2に基づく臨時報告書  
2022年3月28日 関東財務局長に提出。

金融商品取引法第24条の5第4項および企業内容等の開示に関する内閣府令第19条第2項第7号に基づく臨時報告書  
2022年8月1日 関東財務局長に提出。

#### (5) 有価証券報告書の訂正報告書および確認書

事業年度 第122期（自 2021年1月1日 至 2021年12月31日）2023年3月24日 関東財務局長に提出。

#### (6) 発行登録書(普通社債)およびその添付書類

2022年6月22日 関東財務局長に提出。

#### (7) 発行登録追補書類

2022年12月2日 関東財務局長に提出。

#### (8) 訂正発行登録書(普通社債)

2022年11月10日 関東財務局長に提出。

2022年11月11日 関東財務局長に提出。

2023年3月24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

2023年3月24日

株式会社資生堂  
取締役会 御中

有限責任 あずさ監査法人  
東京事務所

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

＜財務諸表監査＞

監査意見

当監査法人は、金融商品取引法第193条の2第1項の規定に基づく監査証明を行うため、「経理の状況」に掲げられている株式会社資生堂の2022年1月1日から2022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、連結財政状態計算書、連結損益計算書、連結包括利益計算書、連結持分変動計算書、連結キャッシュ・フロー計算書、連結財務諸表注記について監査を行った。

当監査法人は、上記の連結財務諸表が、「連結財務諸表の用語、様式及び作成方法に関する規則」第93条により規定された国際会計基準に準拠して、株式会社資生堂及び連結子会社の2022年12月31日現在の財政状態並びに同日をもって終了する連結会計年度の経営成績及びキャッシュ・フローの状況を、全ての重要な点において適正に表示しているものと認める。

監査意見の根拠

当監査法人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に準拠して監査を行った。監査の基準における当監査法人の責任は、「連結財務諸表監査における監査人の責任」に記載されている。当監査法人は、我が国における職業倫理に関する規定に従って、会社及び連結子会社から独立しており、また、監査人としてのその他の倫理上の責任を果たしている。当監査法人は、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手したと判断している。

監査上の主要な検討事項

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

資生堂アメリカ資金生成単位に配分されたのれんの評価に関する判断の妥当性	
監査上の主要な検討事項の内容及び決定理由	監査上の対応
<p>注記事項（のれん及び無形資産）に記載のとおり、連結財政状態計算書に計上されているのれん57,879百万円には、総資産の2.1%にあたる資生堂アメリカズCorp.（以下「資生堂アメリカ」という。）資金生成単位に配分されたのれん27,399百万円が含まれている。</p> <p>のれんが配分された資金生成単位については、年次の減損テストを、回収可能価額が帳簿価額を下回る場合には、帳簿価額を回収可能価額まで減額し、帳簿価額の減少額は減損損失として認識される。なお、回収可能価額は使用価値と処分コスト控除後の公正価値のいずれか高い方が採用される。</p> <p>年次の減損テストを実施した結果、会社は資生堂アメリカ資金生成単位の回収可能価額が帳簿価額を上回ったことから、のれんの減損損失の認識は不要と判断している。</p> <p>資生堂アメリカ資金生成単位の回収可能価額は処分コスト控除後の公正価値により算定されている。処分コスト控除後の公正価値は、米国の長期市場成長率及び販売拡大計画並びに当連結会計年度における原価率の上昇等を前提とした将来の事業計画（以下「事業計画」という。）に基づいて算定された将来キャッシュ・フローを現在価値に割り引いて算定されている。会社は長期市場成長率を4%としており、割引率は米国のリスクフリーレートに会社固有のリスクプレミアムを加味した12.5%としている。</p> <p>処分コスト控除後の公正価値の算定の基礎とした販売拡大計画及び当連結会計年度における原価率の上昇に基づく売上や利益率などの各要素の改善及び長期市場成長率は高い不確実性を伴い、これらに対する経営者による判断が処分コスト控除後の公正価値の見積りに重要な影響を及ぼしうる。また、処分コスト控除後の公正価値の見積りに用いる割引率は、計算手法及びインプットデータの選択にあたり、評価に関する高度な専門知識を必要とする。</p> <p>以上により、当監査法人は、資生堂アメリカ資金生成単位に配分されたのれんの評価に関する判断の妥当性が、当連結会計年度の連結財務諸表監査において特に重要であり、監査上の主要な検討事項に該当すると判断した。</p>	<p>当監査法人は、資生堂アメリカ資金生成単位に配分されたのれんの評価に関する判断の妥当性を評価するために、資生堂アメリカの監査人に監査の実施を指示し、以下を含む監査手続の結果についての報告を受け、十分かつ適切な監査証拠が入手されているか否かについて検証した。</p> <p>(1) 内部統制の評価</p> <p>のれんの減損テストにおける処分コスト控除後の公正価値の見積りに関する内部統制の整備状況について、特に財務に関する上席者による長期市場成長率および割引率とその根拠となるデータの合理性のレビュー及び将来キャッシュ・フローの合理性のレビューに焦点を当てて評価した。</p> <p>(2) 処分コスト控除後の公正価値の見積りの合理性の検証</p> <p>処分コスト控除後の公正価値の見積りの基礎となる事業計画の策定に当たって採用された主要な仮定が適切かどうかを評価するため、その根拠について資生堂アメリカの経営者に質問するとともに、主に以下の手続を実施した。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>前連結会計年度の減損テストで使用した事業計画と当連結会計年度の実績とを比較し、達成状況を遡及的に検討した。</li> <li>販売拡大計画の前提とされている翌連結会計年度以降の売上や売上原価、販売費及び一般管理費などの各要素について、過去実績を考慮した一定の不確実性を織り込み、会社の減損損失不要との判断への影響について検討した。</li> </ul> <p>また、資生堂アメリカの監査人が属するネットワークファームの企業価値評価の専門家を利用し、主に以下の手続を実施した。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>経営者が採用した割引率の計算手法について、会計基準の要求事項等を踏まえ妥当性を評価した。</li> <li>割引率の算定に用いられたインプットデータについて、外部データ等に基づく企業価値評価の専門家独自の見積りとの比較をすることで妥当性を評価した。</li> <li>長期市場成長率について、米国経済成長率との比較により妥当性を評価した。</li> </ul>

#### その他の記載内容

その他の記載内容は、有価証券報告書に含まれる情報のうち、連結財務諸表及び財務諸表並びにこれらの監査報告書以外の情報である。経営者の責任は、その他の記載内容を作成し開示することにある。また、監査役及び監査役会の責任は、その他の記載内容の報告プロセスの整備及び運用における取締役の職務の執行を監視することにある。

当監査法人の連結財務諸表に対する監査意見の対象にはその他の記載内容は含まれておらず、当監査法人はその他の記載内容に対して意見を表明するものではない。

連結財務諸表監査における当監査法人の責任は、その他の記載内容を通読し、通読の過程において、その他の記載内容と連結財務諸表又は当監査法人が監査の過程で得た知識との間に重要な相違があるかどうか検討すること、また、そのような重要な相違以外にその他の記載内容に重要な誤りの兆候があるかどうか注意を払うことにある。

当監査法人は、実施した作業に基づき、その他の記載内容に重要な誤りがあると判断した場合には、その事実を報告することが求められている。

その他の記載内容に関して、当監査法人が報告すべき事項はない。

#### 連結財務諸表に対する経営者並びに監査役及び監査役会の責任

経営者の責任は、国際会計基準に準拠して連結財務諸表を作成し適正に表示することにある。これには、不正又は誤謬による重要な虚偽表示のない連結財務諸表を作成し適正に表示するために経営者が必要と判断した内部統制を整備及び運用することが含まれる。

連結財務諸表を作成するに当たり、経営者は、継続企業の前提に基づき連結財務諸表を作成することが適切であるか

どうかを評価し、国際会計基準に基づいて継続企業に関する事項を開示する必要がある場合には当該事項を開示する責任がある。

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

#### 連結財務諸表監査における監査人の責任

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

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

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

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

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

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

#### <内部統制監査>

##### 監査意見

当監査法人は、金融商品取引法第193条の2第2項の規定に基づく監査証明を行うため、株式会社資生堂の2022年12月31日現在の内部統制報告書について監査を行った。

当監査法人は、株式会社資生堂が2022年12月31日現在の財務報告に係る内部統制は有効であると表示した上記の内部統制報告書が、我が国において一般に公正妥当と認められる財務報告に係る内部統制の評価の基準に準拠して、財務報告に係る内部統制の評価結果について、全ての重要な点において適正に表示しているものと認める。

##### 監査意見の根拠

当監査法人は、我が国において一般に公正妥当と認められる財務報告に係る内部統制の監査の基準に準拠して内部統制監査を行った。財務報告に係る内部統制の監査の基準における当監査法人の責任は、「内部統制監査における監査人の責任」に記載されている。当監査法人は、我が国における職業倫理に関する規定に従って、会社及び連結子会社から独立しており、また、監査人としてのその他の倫理上の責任を果たしている。当監査法人は、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手したと判断している。

#### 内部統制報告書に対する経営者並びに監査役及び監査役会の責任

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

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

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

#### 内部統制監査における監査人の責任

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

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

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

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

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

#### 利害関係

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

以 上

---

(注) 1 上記の監査報告書の原本は当社(有価証券報告書提出会社)が別途保管しています。

2 XBRLデータは監査の対象には含まれていません。



# 独立監査人の監査報告書

2023年3月24日

株式会社資生堂  
取締役会 御中

有限責任 あずさ監査法人  
東京事務所

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

## 監査意見

当監査法人は、金融商品取引法第193条の2第1項の規定に基づく監査証明を行うため、「経理の状況」に掲げられている株式会社資生堂の2022年1月1日から2022年12月31日までの第123期事業年度の財務諸表、すなわち、貸借対照表、損益計算書、株主資本等変動計算書、重要な会計方針、その他の注記及び附属明細表について監査を行った。

当監査法人は、上記の財務諸表が、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠して、株式会社資生堂の2022年12月31日現在の財政状態及び同日をもって終了する事業年度の経営成績を、全ての重要な点において適正に表示しているものと認める。

## 監査意見の根拠

当監査法人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に準拠して監査を行った。監査の基準における当監査法人の責任は、「財務諸表監査における監査人の責任」に記載されている。当監査法人は、我が国における職業倫理に関する規定に従って、会社から独立しており、また、監査人としてのその他の倫理上の責任を果たしている。当監査法人は、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手したと判断している。

## 監査上の主要な検討事項

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

関係会社株式（資生堂アメリカに対する投資）の評価に関する判断の妥当性	
監査上の主要な検討事項の内容及び決定理由	監査上の対応
<p>注記事項（重要な会計上の見積り）に記載のとおり、貸借対照表に計上されている関係会社株式（残高315,357百万円）には、連結子会社である資生堂アメリカズCorp.（以下「資生堂アメリカ」という。）に対する投資持分259,260百万円が含まれており、総資産の28.6%を占めている。</p> <p>関係会社に対する投資等、市場価格のない株式は、当該株式の発行会社の財政状態の悪化により実質価額が著しく低下したときは、回復可能性が十分な証拠によって裏付けられる場合を除いて、評価損の認識が必要となる。</p> <p>資生堂アメリカに対する投資の実質価額には資生堂アメリカ資金生成単位に関する超過収益力が含まれている。当該超過収益力の評価には、連結財政状態計算書に計上されている資生堂アメリカ資金生成単位に配分されたのれんと同様、米国の長期市場成長率及び販売拡大計画並びに当事業年度における原価率の上昇等を前提とした将来の事業計画が有する不確実性への経営者による判断が重要な影響を及ぼしうる。</p> <p>以上により、当監査法人は、関係会社株式（資生堂アメリカに対する投資）の評価に関する判断の妥当性が、当事業年度の財務諸表監査において特に重要であり、監査上の主要な検討事項に該当すると判断した。</p>	<p>当監査法人は、関係会社株式（資生堂アメリカに対する投資）の評価に関する判断の妥当性について、資生堂アメリカ資金生成単位に関する超過収益力を反映した価額で実質価額が算定され、著しい低下の有無が検討されていることを確認した。</p> <p>また、当該実質価額の算定に重要な影響を与える、連結財務諸表上の資生堂アメリカ資金生成単位に配分されたのれんの評価に関する判断の妥当性について、連結財務諸表に係る監査報告書における監査上の主要な検討事項「資生堂アメリカ資金生成単位に配分されたのれんの評価に関する判断の妥当性」に記載の監査上の対応を実施した。</p>

#### その他の記載内容

その他の記載内容は、有価証券報告書に含まれる情報のうち、連結財務諸表及び財務諸表並びにこれらの監査報告書以外の情報である。経営者の責任は、その他の記載内容を作成し開示することにある。また、監査役及び監査役会の責任は、その他の記載内容の報告プロセスの整備及び運用における取締役の職務の執行を監視することにある。

当監査法人の財務諸表に対する監査意見の対象にはその他の記載内容は含まれておらず、当監査法人はその他の記載内容に対して意見を表明するものではない。

財務諸表監査における当監査法人の責任は、その他の記載内容を通読し、通読の過程において、その他の記載内容と財務諸表又は当監査法人が監査の過程で得た知識との間に重要な相違があるかどうか検討すること、また、そのような重要な相違以外にその他の記載内容に重要な誤りの兆候があるかどうか注意を払うことにある。

当監査法人は、実施した作業に基づき、その他の記載内容に重要な誤りがあると判断した場合には、その事実を報告することが求められている。

その他の記載内容に関して、当監査法人が報告すべき事項はない。

#### 財務諸表に対する経営者並びに監査役及び監査役会の責任

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

財務諸表を作成するに当たり、経営者は、継続企業の前提に基づき財務諸表を作成することが適切であるかどうかを評価し、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に基づいて継続企業に関する事項を開示する必要がある場合には当該事項を開示する責任がある。

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

#### 財務諸表監査における監査人の責任

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

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

- ・不正又は誤謬による重要な虚偽表示リスクを識別し、評価する。また、重要な虚偽表示リスクに対応した監査手続を立案し、実施する。監査手続の選択及び適用は監査人の判断による。さらに、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手する。
- ・財務諸表監査の目的は、内部統制の有効性について意見表明するためのものではないが、監査人は、リスク評価の実施に際して、状況に応じた適切な監査手続を立案するために、監査に関連する内部統制を検討する。
- ・経営者が採用した会計方針及びその適用方法の適切性、並びに経営者によって行われた会計上の見積りの合理性及び関連する注記事項の妥当性を評価する。
- ・経営者が継続企業を前提として財務諸表を作成することが適切であるかどうか、また、入手した監査証拠に基づき、継続企業の前提に重要な疑義を生じさせるような事象又は状況に関して重要な不確実性が認められるかどうか結論付ける。継続企業の前提に関する重要な不確実性が認められる場合は、監査報告書において財務諸表の注記事項に注意を喚起すること、又は重要な不確実性に関する財務諸表の注記事項が適切でない場合は、財務諸表に対して除外事項付意見を表明することが求められている。監査人の結論は、監査報告書日までに入手した監査証拠に基づいているが、将来の事象や状況により、企業は継続企業として存続できなくなる可能性がある。
- ・財務諸表の表示及び注記事項が、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠しているかどうかとともに、関連する注記事項を含めた財務諸表の表示、構成及び内容、並びに財務諸表が基礎となる取引や会計事象を適正に表示しているかどうかを評価する。

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

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

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

#### 利害関係

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

以 上

---

(注) 1 上記の監査報告書の原本は当社(有価証券報告書提出会社)が別途保管しています。

2 XBRLデータは監査の対象には含まれていません。



【表紙】

【提出書類】	内部統制報告書
【根拠条文】	金融商品取引法第24条の4の4第1項
【提出先】	関東財務局長
【提出日】	2023年3月24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 会長 CEO 魚 谷 雅 彦
【最高財務責任者の役職氏名】	取締役 CFO（最高財務責任者）横 田 貴 之
【本店の所在の場所】	東京都中央区銀座七丁目5番5号
【縦覧に供する場所】	株式会社東京証券取引所 (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 会長 CEOの魚谷雅彦及び取締役 CFO（最高財務責任者）の横田貴之は、当社の財務報告に係る内部統制の整備及び運用に責任を有しており、企業会計審議会の公表した「財務報告に係る内部統制の評価及び監査の基準並びに財務報告に係る内部統制の評価及び監査に関する実施基準の設定について（意見書）」に示されている内部統制の基本的枠組みに準拠して財務報告に係る内部統制を整備及び運用しています。

なお、内部統制は、内部統制の各基本的要素が有機的に結びつき、一体となって機能することで、その目的を合理的な範囲で達成しようとするものです。このため、財務報告に係る内部統制により財務報告の虚偽の記載を完全には防止又は発見することができない可能性があります。

## 2 【評価の範囲、基準日及び評価手続に関する事項】

財務報告に係る内部統制の評価は、当事業年度の末日である2022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を評価することによって、内部統制の有効性に関する評価を行っています。

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

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

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

## 3 【評価結果に関する事項】

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

## 4 【付記事項】

該当事項はありません。

## 5 【特記事項】

該当事項はありません。

【表紙】

【提出書類】	確認書
【根拠条文】	金融商品取引法第24条の4の2第1項
【提出先】	関東財務局長
【提出日】	2023年3月24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 会長 CEO 魚 谷 雅 彦
【最高財務責任者の役職氏名】	取締役 CFO（最高財務責任者）横 田 貴 之
【本店の所在の場所】	東京都中央区銀座七丁目5番5号
【縦覧に供する場所】	株式会社東京証券取引所 (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 会長 CEOの魚谷雅彦及び取締役 CFO（最高財務責任者）の横田貴之は、当社の第123期（自 2022年1月1日 至 2022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いたしました。

2 【特記事項】

確認に当たり、特記すべき事項はありません。