

第115期

定時株主総会 招集ご通知


日時

2021年3月26日(金曜日)
午前10時(受付開始:午前9時)

場所

ザ・プリンス パークタワー東京
地下2階 ボールルーム(メイン会場)
東京都港区芝公園四丁目8番1号
(末尾の「株主総会会場ご案内図」をご参照ください)

議案

第1号議案 剰余金の処分の件
第2号議案 取締役8名選任の件
第3号議案 監査役2名選任の件
第4号議案 取締役等に対する株式報酬等の額
及び内容一部改定の件

書面またはインターネット等による議決権行使期限は
2021年3月25日(木曜日)午後5時までです。

※ ソーシャルディスタンス確保のため、会場の座席数を大幅に少なくしておりますので、ご来場の見合わせを
ご検討いただき、書面またはインターネット等による事前の議決権行使を是非ご活用ください。
また、お土産(製品サンプル)の配布を取りやめさせていただきます。なお、今後株主総会の運営に大きな変更が
生じる場合は、下記ウェブサイト(花王トップページ>投資家情報>株主総会情報)においてお知らせいたします。
www.kao.com/jp/corporate/investor-relations/stock-information/shareholders/

花王株式会社

証券コード 4452

目次

第115期定時株主総会招集ご通知 …	3
--------------------	---

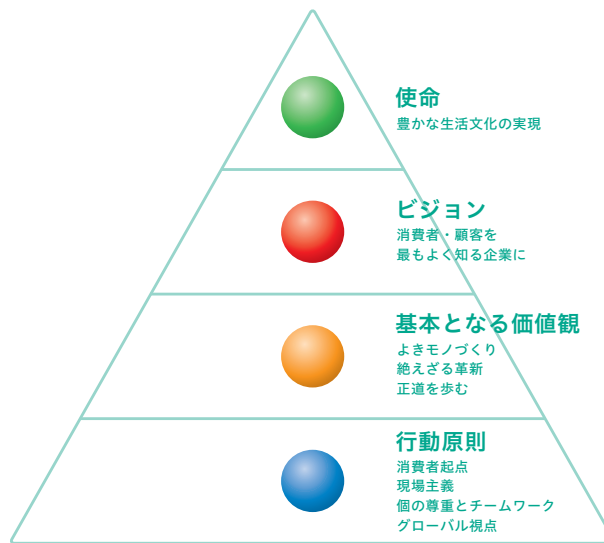
株主総会参考書類

第1号議案 剰余金の処分の件 ………	7
第2号議案 取締役8名選任の件 ……	8
第3号議案 監査役2名選任の件 ……	18
第4号議案 取締役等に対する ……	23
株式報酬等の額及び 内容一部改定の件	

(添付書類)

事業報告 ……………	28
連結計算書類 ……………	62
計算書類 ……………	64
監査報告 ……………	66

花王ウェイ (企業理念)



使命：私たちは何のために存在しているのか

ビジョン：私たちはどこに行こうとしているのか

基本となる価値観：私たちは何を大切に考えるのか

行動原則：私たちはどのように行動するのか

※花王ウェイの詳細は、下記ウェブサイトでご覧いただけます。

www.kaio.com/jp/corporate/about/policies/kaoway/

株主の皆様へ

平素は格別のご高配を賜り厚く御礼申し上げます。

新型コロナウイルス感染症によりお亡くなりになられた方々に謹んでお悔み申し上げます。罹患された方とご家族の皆様には心よりお見舞いを申し上げるとともに、1日も早い回復をお祈り申し上げます。

第115期定時株主総会を2021年3月26日に開催いたしますので、ここに招集のご通知をお届けいたします。

2020年は、新型コロナウイルス感染症が全世界に蔓延し、人々の暮らしや企業活動に大きな影響をもたらしました。花王グループでは、4か年にわたる中期経営計画「K20」の最終年でしたが、連結業績は大変厳しい結果となりました。このような中、配当金につきましては、期末配当金として1株当たり70円をご提案申し上げます。これにより、既に行いました中間配当金と合わせて通期で前年度より10円増配の1株当たり140円の配当金となり、31期連続の増配となります。

2021年、花王グループは新たな中期経営計画「K25」をスタートします。

こころ豊かな暮らしに貢献する花王の基本ミッションは変わることはありません。一方、地球環境や人の生命にもっと目を向ける時がきています。私たちはあらためて、生きとし生けるすべての「未来の命を守る」企業として、社会に欠かすことのできない存在をめざします。しかし、それはこれまでの延長線上では決してできません。

新しい領域に挑戦するため、今までとは異なる新たなモデルを構築し、技術を武器に、従来の花王スタイルとは異なる、もうひとつの花王を立ち上げる覚悟です。これからの世の中で必須とされる、切実な課題を解決できる事業領域を創造します。そのためにまず、自前主義の考え方を大きく変え、志を同じくする社内外の仲間たちを信頼し、尊重しながら、目的を共に果たす姿勢に転換します。そして、多くの社員がワクワクしながら働き、自分のやりたいことに挑戦し、実現できるしくみをつくります。

花王は、最小限の資源で最大の価値づくりができる、世界に誇れる企業をめざします。今こそ、花王グループ社員の力を結集し、皆さまの期待を超える新しい未来を創造してまいります。

株主の皆様には今後とも一層のご支援を賜りますよう、お願い申し上げます。



代表取締役 社長執行役員

長谷部 佳宏

東京都中央区日本橋茅場町一丁目14番10号

花王株式会社

代表取締役社長執行役員 長谷部 佳宏

第115期定時株主総会招集ご通知

拝啓 平素は格別のご高配を賜り厚く御礼申しあげます。

さて、当社第115期定時株主総会を下記のとおり開催いたしますので、ご通知申しあげます。

本株主総会では、ソーシャルディスタンス確保のため、会場の座席数を大幅に少なくしておりますので、ご来場の見合わせをご検討いただきますようお願い申しあげます。書面またはインターネット等により事前に議決権を行使することもできますので、お手数ながら後記「株主総会参考書類」をご検討いただき、4頁から6頁のご案内に従って、2021年3月25日（木曜日）午後5時までに議決権を行使くださいますようお願い申しあげます。

敬 具

記

- | | | | | | |
|----------------|--|-------------|---|-------------|---|
| 1. 日 時 | 2021年 3月26日（金曜日） 午前10時（受付開始：午前9時） | | | | |
| 2. 場 所 | ザ・プリンス パークタワー東京 地下2階 ボールルーム（メイン会場）
東京都港区芝公園四丁目8番1号（末尾の「株主総会会場ご案内図」をご参照ください） | | | | |
| 3. 目的事項 | <table border="0"> <tr> <td>報告事項</td> <td> 1. 第115期（2020年1月1日から2020年12月31日まで）事業報告、
連結計算書類及び計算書類の内容報告の件
 2. 会計監査人及び監査役会の連結計算書類監査結果報告の件 </td> </tr> <tr> <td>決議事項</td> <td> 第1号議案 剰余金の処分の件
 第2号議案 取締役8名選任の件
 第3号議案 監査役2名選任の件
 第4号議案 取締役等に対する株式報酬等の額及び内容一部改定の件 </td> </tr> </table> | 報告事項 | 1. 第115期（2020年1月1日から2020年12月31日まで）事業報告、
連結計算書類及び計算書類の内容報告の件
2. 会計監査人及び監査役会の連結計算書類監査結果報告の件 | 決議事項 | 第1号議案 剰余金の処分の件
第2号議案 取締役8名選任の件
第3号議案 監査役2名選任の件
第4号議案 取締役等に対する株式報酬等の額及び内容一部改定の件 |
| 報告事項 | 1. 第115期（2020年1月1日から2020年12月31日まで）事業報告、
連結計算書類及び計算書類の内容報告の件
2. 会計監査人及び監査役会の連結計算書類監査結果報告の件 | | | | |
| 決議事項 | 第1号議案 剰余金の処分の件
第2号議案 取締役8名選任の件
第3号議案 監査役2名選任の件
第4号議案 取締役等に対する株式報酬等の額及び内容一部改定の件 | | | | |

以 上

● 株主総会に関するご留意事項

- 本招集ご通知に際して提供すべき書類のうち、事業報告の「当社の新株予約権等に関する事項」、連結計算書類の「連結持分変動計算書」及び「連結注記表」並びに計算書類の「株主資本等変動計算書」及び「個別注記表」につきましては、法令及び定款の規定に基づき、下記ウェブサイトに掲載しておりますので、本招集ご通知添付書類には記載していません。
www.kao.com/content/dam/sites/kao/www-kao-com/jp/corporate/investor-relations/pdf/shareholders_2021_002.pdf
なお、監査役が監査した事業報告は、本招集ご通知添付書類と上記の事業報告の「当社の新株予約権等に関する事項」とで構成されており、会計監査人及び監査役が監査した連結計算書類及び計算書類は、本招集ご通知添付書類と上記の連結計算書類の「連結持分変動計算書」及び「連結注記表」並びに上記の計算書類の「株主資本等変動計算書」及び「個別注記表」で構成されております。
- 株主総会参考書類並びに事業報告、連結計算書類及び計算書類に修正が生じた場合には、下記ウェブサイトにおいてお知らせいたします。
www.kao.com/jp/corporate/investor-relations/stock-information/shareholders/

議決権行使方法についてのご案内

議決権行使には、以下の方法がございます。後記株主総会参考書類をご検討のうえ、ご行使いただきますようお願い申し上げます。

当日ご出席いただける場合



株主総会開催日時

2021年3月26日(金曜日) 午前10時
(受付開始：午前9時)

同封の議決権行使書用紙をご持参いただき、株主総会当日に会場受付にご提出くださいますようお願い申し上げます(ご捺印は不要です)。

● 代理人による議決権のご行使は、当社の議決権を有する他の株主様1名に委任する場合には限られます。なお、会場受付にて代理権を証明する書面のご提出が必要となりますので、ご了承ください。

当日ご出席いただけない場合

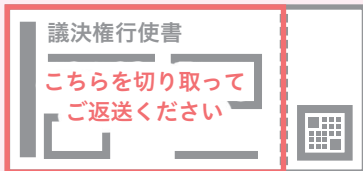
郵送(書面)によるご行使



行使期限

2021年3月25日(木曜日)
午後5時到着分まで

同封の議決権行使書用紙に賛否をご記入いただき、切手を貼らずにご投函ください。



電磁的方法(インターネット)によるご行使

「スマート行使」によるご行使



行使期限

2021年3月25日(木曜日)
午後5時受付分まで

同封の議決権行使書用紙の右下「スマートフォン用議決権行使ウェブサイトログインQRコード」をスマートフォンかタブレット端末で読み取ります。



▶ 詳細につきましては5頁をご覧ください。

議決権行使コード・パスワード入力によるご行使



議決権行使期限

2021年3月25日(木曜日)
午後5時受付分まで

当社の指定する下記議決権行使ウェブサイトアクセスしていただき、画面の案内に従って賛否をご送信ください。

議決権行使ウェブサイト
www.web54.net

▶ 詳細につきましては6頁をご覧ください。

● 議決権行使のお取り扱い

1. インターネット等により複数回、議決権行使をされた場合は、最後に行われたものを有効な議決権行使としてお取り扱いいたします。
2. インターネット等と書面の両方で議決権行使をされた場合は、最後に到着したものを有効な議決権行使としてお取り扱いいたします。
なお、インターネット等による議決権行使と書面による議決権行使が同日にされた場合は、インターネット等によるものを有効な議決権行使としてお取り扱いいたします。

機関投資家の皆さまへ

議決権行使の方法として株式会社ICJが運営する機関投資家向け議決権電子行使プラットフォームをご利用いただけます。



「スマート行使」によるご行使

1 QRコードからスマートフォン用議決権行使ウェブサイトへアクセス

議決権行使書

花王株式会社

議決権行使回数

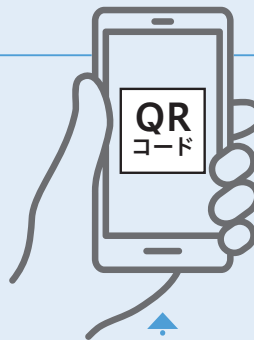
議決権行使回数	議決権行使回数	議決権行使回数	議決権行使回数	議決権行使回数
0	0	0	0	0

お願い

- 株主総会にご出席されない場合は、この議決権行使書に議決権の行使をご記入ください。議決権行使日午後5時までご記入ください。
- ご記入漏れ及び訂正の議決権の行使をご希望の際は、一部の新規者につき異なる意思表示される場合がございます。投票結果発表時に承認の当該議決権の番号をご記入下さい。
- 投票の承認は、紙の投票バーコードにより、はっきりと印刷して記入下さい。
- 議決権行使バーコードで行使される場合は、下記QRコードをスマートフォンで読み取るか、議決権行使ウェブサイトにアクセスし、議決権行使日午後5時までご行使下さい。この場合、議決権行使回数にこの行使はありませぬ。

スマートフォン用議決権行使ウェブサイトのQRコード

花王株式会社



同封の議決権行使書用紙の右下「スマートフォン用議決権行使ウェブサイトログインQRコード」をスマートフォンかタブレット端末で読み取ります。

2 議決権行使方法を選ぶ

スマート行使[®]

○○○株式会社

株主番号: 123456789

私は、上記の情報について確認のないことを確認し、所有する議決権を行使します。

すべての会社提案議案について「賛成」する

各議案について個別に指示する

表示されたURLを開くと議決権行使ウェブサイト画面が開きます。
議決権行使方法は2つあります。

すべての会社提案議案について「賛成」する

各議案について個別に指示する

3 各議案について個別に指示する場合、画面の案内に従って各議案の賛否をご入力ください

第1号議案

第〇期剰余金の処分の件

賛成 反対

第2号議案

定款一部変更の件

賛成 反対

4 確認画面で問題なければ「この内容で行使する」ボタンを押して行使完了

スマート行使[®]

(議決権行使ウェブサイト)

行使受付完了

20XX/10/30 12:00:20 に議決権の行使を受けました。議決権をご行使いただき、ありがとうございました。

三井住友信託銀行 証券代行ウェブサポート 専用ダイヤル

☎ 0120-652-031 (9:00~21:00)

Copyright (c) Sumitomo Mitsui Trust Bank, Limited



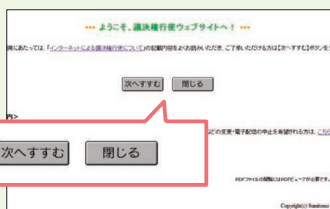
一度議決権を行使した後で行使内容を変更される場合、再度QRコードを読み取り、議決権行使書用紙に記載の「議決権行使コード」「パスワード」をご入力いただく必要があります。


※スマート行使は、日本株主データサービス株式会社の登録商標です。
※QRコードは、株式会社デンソーウェブの登録商標です。



議決権行使コード・パスワード入力によるご行使

1 議決権行使ウェブサイトへアクセス

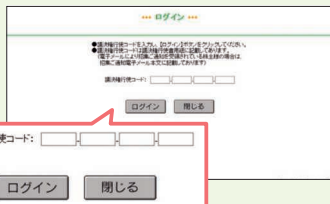


「次へすすむ」をクリック
 議決権行使ウェブサイト
www.web54.net

スマートフォン・パソコン等の
 操作方法に関するお問い合わせ先

三井住友信託銀行
 証券代行ウェブサポート 専用ダイヤル
[電話] 0120-652-031
 受付時間 午前9時～午後9時

2 ログインする



「議決権行使コード」*を
 入力し、
 「ログイン」をクリック

議決権行使書用紙イメージ（裏）



3 パスワードを入力



「パスワード」*を入力し、
 「次へ」をクリック

※「議決権行使コード」「パスワード」は、お手元の議決権行使書用紙の所有株式数が印字されている面の左下に記載されています。

以降は画面の案内に従って賛否をご送信ください。

※インターネット等による議決権行使は、当社の指定する議決権行使ウェブサイトをご利用いただくことによるのみ可能です。
 議決権行使ウェブサイトをご利用いただく際のプロバイダおよび通信事業者の料金（接続料金等）は、株主様のご負担となります。

株主総会参考書類

第1号議案 剰余金の処分の件

当社は、利益ある成長を達成するため、中長期の経営視点から、設備投資や買収を行うための内部留保を確保し、配当については、安定的かつ継続的に行うことを重視しております。また、資本効率の向上を勘案した自己株式の取得・消却についても弾力的に考えていきます。

当期の期末剰余金の配当につきましては、次のとおりとさせていただきます。

1 株主に対する配当財産の割当てに関する事項及びその総額

1

当社普通株式1株につき……………金 70 円
配当総額…………… 33,721,773,960 円

2 剰余金の配当が効力を生じる日

2

2021年3月29日

なお、本議案が原案どおり承認可決された場合、年間配当金は、中間配当金70円と合わせまして、前期に比べ10円増配の140円、連結での配当性向は53.4%となります。

第2号議案 取締役8名選任の件

現任取締役8名は、本株主総会終結の時をもって全員任期が満了いたします。つきましては、社外取締役4名を含む取締役8名の選任をお願いしたいと存じます。取締役候補者は次のとおりであります。

なお、本議案及び第3号議案の候補者が原案どおり選任されますと、社外取締役4名及び社外監査役3名全員が「花王株式会社 社外役員の独立性に関する基準」に照らし独立社外役員となります。これにより、取締役会への出席者13名中7名が独立社外役員となりますので、取締役会において、引き続き経営陣から独立した中立的な意見を踏まえた適切な議論が可能になると判断しております。「花王株式会社 社外役員の独立性に関する基準」の概要は22頁に記載のとおりであります。

候補者番号	氏名	当社における地位及び担当 (重要な兼職の状況)	在任年数 (本総会終結時)	取締役会への出席状況
1	再任 さわだ みちたか 澤田 道隆	取締役会長 (重要な兼職の状況) パナソニック株式会社 社外取締役	12年9カ月	14回/14回 (100%)
2	再任 はせべ よしひろ 長谷部佳宏	代表取締役 社長執行役員、人財開発担当	5年	14回/14回 (100%)
3	再任 たけうち としあき 竹内 俊昭	代表取締役 専務執行役員 (重要な兼職の状況) 花王グループカスタマーマーケティング株式会社 代表取締役 社長執行役員	7年	14回/14回 (100%)
4	再任 まつだ ともはる 松田 知春	取締役 常務執行役員、コンシューマープロダクツ事業統括部門統括、花王プロフェッショナル・サービス株式会社担当	2年	14回/14回 (100%)
5	再任 かどなが そうのすけ 門永宗之助	取締役 (重要な兼職の状況) イントリンジクス (Intrinsics) 代表、株式会社ビジネス・ブレイクスルー 取締役、株式会社三井住友銀行 社外取締役 監査等委員会委員長、ビジネス・ブレイクスルー大学 副学長	8年9カ月	14回/14回 (100%)
6	再任 しのべ おさむ 篠辺 修	取締役 (重要な兼職の状況) ANAホールディングス株式会社 特別顧問	3年	14回/14回 (100%)
7	再任 むかい ちあき 向井 千秋	取締役 (重要な兼職の状況) 東京理科大学 特任副学長、宇宙飛行士、医師、医学博士、富士通株式会社 社外取締役	2年	14回/14回 (100%)
8	再任 はやし のぶひで 林 信秀	取締役 (重要な兼職の状況) 株式会社みずほ銀行 常任顧問、株式会社パロックジャパンリミテッド 社外取締役、株式会社JTБ 社外監査役、東武鉄道株式会社 社外監査役	2年	14回/14回 (100%)



候補者
番号

1

再任

さわ だ みち たか
澤田 道隆

(1955年12月20日生)

取締役会への出席状況

14回/14回 (100%)

当社株式所有数

38,400株

在任年数 (本総会終結時)

12年9カ月

■略歴並びに当社における地位及び担当

1981年4月 当社入社
2006年6月 当社執行役員
2008年6月 当社取締役 執行役員
2012年6月 当社代表取締役 社長執行役員
2021年1月 当社取締役会長 (現任)

■重要な兼職の状況

パナソニック株式会社 社外取締役

■取締役候補者とした理由

同氏は、2012年に代表取締役社長執行役員に就任以来、グループ資産の最大活用により、“グローバルで存在感のある会社「Kao」”をめざして陣頭に立ってまいりました。事業環境が大きく変化する中で、2019年にはESG経営へ大きく舵を切る等、中期経営計画K20に掲げたスローガン“自ら変わり、そして変化を先導する企業へ”を力強く推進し、企業価値の向上に大きく貢献しました。2021年1月からは取締役会長に就任し、これまでの代表取締役社長執行役員としての長年にわたる経験と知見を生かした経営の監督とともに、対外的な活動を推進することで引き続き企業価値の向上に努めております。これにより当社グループの持続的な成長につなげることができると判断しましたので、同氏を引き続き取締役候補者としました。



取締役会への出席状況

14回/14回（100%）

当社株式所有数

11,900株

在任年数（本総会終結時）

5年

候補者
番号

2

再任

は せ べ よし ひろ
長谷部 佳宏

（1960年7月30日生）

■略歴並びに当社における地位及び担当

1990年4月	当社入社
2014年3月	当社執行役員
2015年3月	当社研究開発部門統括
2016年1月	当社常務執行役員
2016年3月	当社取締役 常務執行役員
2018年1月	当社取締役 専務執行役員
2018年4月	当社先端技術戦略室統括
2019年1月	当社コンプライアンス担当
2019年3月	当社代表取締役 専務執行役員
2021年1月	当社代表取締役 社長執行役員 人財開発担当（現任）

■取締役候補者とした理由

同氏は、長年にわたり研究開発業務に携わり、豊かな生活文化の実現に貢献する革新的な商品を世界に送り出す原動力となってきました。2018年4月からは当社先端技術戦略室統括として戦略的デジタル・トランスフォーメーションを推進し、2019年1月からはコンプライアンス担当として、コンプライアンス推進活動を先導する役割も果たしてまいりました。グローバルな競争環境、消費者や取引先の変化、当社グループを取り巻くステークホルダーからの期待、これらに対する当社グループの強みと課題等を熟知しており、2020年はこれらをもとに新中期経営計画「K25」の策定を先導しました。2021年1月からは代表取締役社長執行役員に就任しK25を力強く推進しております。同氏のリーダーシップ及びこれまでの経験や知見を取締役会における経営戦略等の立案・審議や執行の監督等に生かすことにより、当社グループの企業価値の向上にさらに寄与することができると判断しましたので、同氏を引き続き取締役候補者としてしました。



取締役会への出席状況

14回/14回 (100%)

当社株式所有数

26,900株

在任年数 (本総会最終時)

7年

候補者
番号

3

再任

たけ うち とし あき
竹内 俊昭

(1959年3月22日生)

■略歴並びに当社における地位及び担当

1981年4月 当社入社
2012年6月 当社執行役員
2014年3月 当社代表取締役 常務執行役員
2016年1月 当社代表取締役 専務執行役員 (現任)、花王グループカスタマーマーケティング株式会社 代表取締役 社長執行役員 (現任)

■重要な兼職の状況

花王グループカスタマーマーケティング株式会社 代表取締役 社長執行役員

■取締役候補者とした理由

同氏は、長年にわたり「よきモノづくり」から生み出された製品を消費者のお手元にお届けするための販売業務に携わり、グローバル展開する流通小売業を含めた販売現場に精通しているとともに、当社グループのコンシューマープロダクツ製品の販売機能、美容カウンセリング機能及びマーチャンダイジング機能を統括する花王グループカスタマーマーケティング株式会社の代表取締役社長執行役員として、Eコマースの台頭など流通環境の変化にも対応しながら、国内外の販売事業に関する高い見識をもって職務を遂行しております。グローバルな競争環境、消費者や取引先の変化、当社グループを取り巻くステークホルダーからの期待、これらに対する当社グループの強みと課題等を熟知しており、取締役会の審議においては、当社グループの経営における重要な事項に関し、豊富な経験と高い見識を生かし、積極的な発言・提言を行っています。これらの経験や知見を取締役会における経営戦略等の立案・審議や執行の監督等に生かすことにより、当社グループの企業価値の向上にさらに寄与することができるかと判断しましたので、同氏を引き続き取締役候補者としました。

候補者
番号

4

再任

まつ だ とも はる
松田 知春

(1959年11月15日生)

■略歴並びに当社における地位及び担当

- 1983年 4月 当社入社
 2008年 1月 Kao (Hong Kong) Ltd. President
 2010年 3月 Kao (Taiwan) Corporation 董事長総経理
 2014年 3月 当社執行役員
 2018年 1月 当社常務執行役員、コンシューマープロダクツ事業部門副統括
 2019年 3月 当社取締役 常務執行役員（現任）、コンシューマープロダクツ事業部門（現コンシューマープロダクツ事業統括部門）統括（現任）、花王プロフェッショナル・サービス株式会社担当（現任）

取締役会への出席状況

14回/14回（100%）

当社株式所有数

11,100株

在任年数（本総会終結時）

2年

■取締役候補者とした理由

同氏は、長年にわたり「よきモノづくり」の中心的な機能である商品開発、その本質的な価値を消費者に伝達するマーケティング業務に携わり、また、当社海外子会社の経営経験も有しております。当社コンシューマープロダクツ事業統括部門統括として国内外における当該事業に関する高い見識をもって職務を遂行しており、グローバルな競争環境、消費者や取引先の変化、当社グループを取り巻くステークホルダーからの期待、当社グループの強みと課題等を熟知しております。取締役会の審議においては、当社グループの経営における重要な事項に関し、豊富な経験と高い見識を生かし、積極的な発言・提言を行っています。これらの経験や知見を取締役会における経営戦略等の立案・審議や執行の監督等に生かすことにより、当社グループの企業価値の向上にさらに寄与することができるかと判断しましたので、同氏を引き続き取締役候補者としました。



取締役会への出席状況

14回/14回 (100%)

当社株式所有数

13,000株

在任年数 (本総会終結時)

8年9カ月

候補者
番号

5

再任

かど なが そう の すけ
門永 宗之助

(1952年8月5日生)

社外

独立役員

■略歴並びに当社における地位及び担当

1976年 4月 千代田化工建設株式会社入社

1981年 6月 米国マサチューセッツ工科大学 工科大学院化学工学専攻 修士課程修了

1986年 8月 マッキンゼー・アンド・カンパニー・インコーポレーテッド・ジャパン入社

2009年 7月 イントリンジクス (Intrinsics) 代表 (現任)

2012年 6月 当社取締役 (現任)

■重要な兼職の状況

イントリンジクス (Intrinsics) 代表、株式会社ビジネス・ブレイクスルー 取締役、株式会社三井住友銀行 社外取締役 監査等委員会委員長、ビジネス・ブレイクスルー 大学 副学長

■社外取締役候補者とした理由

同氏は、外資系コンサルティング会社における豊富な経験から培った国際企業経営に関する高い見識を有しております。また、取締役会の中立性及び独立性を高めるための方策として、2014年3月から独立社外取締役である同氏が取締役会議長を務めており、社内・社外の枠を超えた活発な議論に貢献していただいております。これらのことから、独立社外取締役として、同氏に継続して当社グループの経営を監督していただくことが最適であると判断しましたので、同氏を引き続き社外取締役候補者としてしました。

■独立性に関する事項

当社は、同氏を株式会社東京証券取引所の規程に定める独立役員として同取引所に届け出ており、同氏が取締役に再任され就任した場合には、独立役員の届出を継続いたします。



取締役会への出席状況

14回/14回（100%）

当社株式所有数

700株

在任年数（本総会終結時）

3年

候補者
番号

6

再任

の べ
おさむ
篠 辺 修

（1952年11月11日生）

社 外

独立役員

■ 略歴並びに当社における地位及び担当

1976年 4月 全日本空輸株式会社（現ANAホールディングス株式会社）入社

2007年 6月 同社取締役執行役員

2009年 4月 同社常務取締役執行役員

2011年 6月 同社専務取締役執行役員

2012年 4月 同社代表取締役副社長執行役員

2013年 4月 ANAホールディングス株式会社 取締役、全日本空輸株式会社 代表取締役社長執行役員

2017年 4月 ANAホールディングス株式会社 取締役副会長

2018年 3月 当社取締役（現任）

2019年 4月 ANAホールディングス株式会社 特別顧問（現任）

■ 重要な兼職の状況

ANAホールディングス株式会社 特別顧問

■ 社外取締役候補者とした理由

同氏は、世界各国で旅客・貨物事業を積極的に展開する航空会社において、安全・安心を第一とする整備部門に長く従事する等、事業環境の変化に対応できるグローバルな企業経営やリスク管理に関する豊富な経験及び高い見識を有しております。取締役会の審議においては、当社グループの経営における重要な事項に関し、これらの経験と見識を生かし、積極的な発言・提言を行っていただいております。これらのことから、独立社外取締役として、同氏に継続して当社グループの経営を監督していただくことが最適であると判断しましたので、同氏を引き続き社外取締役候補者としました。

■ 独立性に関する事項

当社は、同氏を株式会社東京証券取引所の規程に定める独立役員として同取引所に届け出ており、同氏が取締役に再任され就任した場合には、独立役員の届出を継続いたします。

同氏は全日本空輸株式会社の業務執行に携わっておりましたが、2017年4月以降は同社の業務執行には携わっておりません。同社は航空会社として公共交通サービスを提供しており、同社と当社との間には、当社の役員及び従業員が出張時の移動手段として同社のサービスを利用する定期的な取引がありますが、直前事業年度における同社の売上高及び当社の売上高それぞれに対する当該取引金額の割合は、いずれも0.1%未満であります。また当社が主催する研修に関する取引がありますが、直前事業年度における同社の売上高及び当社の売上高それぞれに対する当該取引金額の割合は、いずれも0.1%未満であります。



候補者
番号

7

再任

むか い ち あき
向井 千秋

(1952年5月6日生)

社外

独立役員

■略歴並びに当社における地位及び担当

- 1977年 4月 慶應義塾大学 医学部外科学教室医局員
- 1985年 8月 宇宙開発事業団 搭乗科学技術者（宇宙飛行士）
- 1987年 6月 アメリカ航空宇宙局ジョンソン宇宙センター 宇宙生物医学研究室
心臓血管生理学研究員
- 1992年 9月 米国ペイラー大学 非常勤講師
- 2000年 4月 慶應義塾大学 医学部外科学客員教授（現任）
- 2015年 4月 東京理科大学 副学長、宇宙航空研究開発機構 技術参与
- 2016年 1月 当社特命エグゼクティブ・フェロー
- 2016年 4月 東京理科大学 特任副学長（現任）
- 2019年 3月 当社取締役（現任）

■重要な兼職の状況

東京理科大学 特任副学長、宇宙飛行士、医師、医学博士、富士通株式会社 社外取締役

取締役会への出席状況

14回/14回（100%）

当社株式所有数

1,600株

在任年数（本総会最終時）

2年

■社外取締役候補者とした理由

同氏は、宇宙飛行士及び医師として、科学分野における高い見識を幅広く有しており、2016年1月から2019年3月まで、当社特命エグゼクティブ・フェローとして、主に当社グループの研究開発活動に積極的な助言等を行っていただいております。取締役会の審議においては、当社グループの経営における重要な事項に関し、これらの経験と見識や女性の視点を生かし、積極的な発言・提言を行っていただいております。これらのことから、同氏は、過去に社外役員となること以外の方法で直接会社経営に関与された経験はありませんが、独立社外取締役として、同氏に継続して当社グループの経営を監督していただくことが最適であると判断しましたので、同氏を引き続き社外取締役候補者としてしました。

■独立性に関する事項

当社は、同氏を株式会社東京証券取引所の規程に定める独立役員として同取引所に届け出ており、同氏が取締役に再任され就任した場合には、独立役員の届出を継続いたします。

同氏は東京理科大学の業務執行に携わっておりましたが、2016年4月以降は同大学の業務執行には携わっておりません。当社は、同大学に対し、寄付を行っておりますが、当該寄付金額の割合は、直前事業年度における同大学の教育活動収入の0.1%未満であります。また、当社は、同大学が主催する講習会の参加等に関する取引がありますが、直前事業年度における同大学の教育活動収入及び当社の売上高それぞれに対する当該取引金額の割合は0.1%未満であります。



取締役会への出席状況
14回/14回（100%）

当社株式所有数

400株

在任年数（本総会終結時）
2年

候補者
番号

8

再任

はやし のぶ ひで
林 信秀

（1957年3月27日生）

社 外

独立役員

■略歴並びに当社における地位及び担当

- 1980年4月 株式会社富士銀行 入行
- 2007年4月 株式会社みずほコーポレート銀行 執行役員 営業第十三部長
- 2009年4月 同行常務執行役員 営業担当役員
- 2011年6月 同行常務取締役 インターナショナルバンキングユニット統括役員
- 2013年4月 株式会社みずほフィナンシャルグループ 副社長執行役員 国際ユニット担当副社長、株式会社みずほ銀行 副頭取執行役員 MHCIB国際ユニット連携担当副頭取、株式会社みずほコーポレート銀行 取締役副頭取 国際ユニット担当副頭取
- 2013年6月 株式会社みずほフィナンシャルグループ 取締役副社長 国際ユニット担当副社長
- 2013年7月 株式会社みずほ銀行 取締役副頭取 国際ユニット担当副頭取
- 2014年4月 同行取締役頭取
- 2017年4月 同行取締役会長
- 2019年3月 当社取締役（現任）
- 2019年4月 株式会社みずほ銀行 常任顧問（現任）

■重要な兼職の状況

株式会社みずほ銀行 常任顧問、株式会社バロックジャパンリミテッド 社外取締役、株式会社JTBC 社外監査役、東武鉄道株式会社 社外監査役

■社外取締役候補者とした理由

同氏は、長年にわたり大手金融機関で営業、国際業務企画等の幅広い業務を経験する等、金融・財務分野において国際的に活躍し、また世界的に金融業界を取り巻く事業環境が変化の中で経営者を務める等、変化に対応するグローバルな企業経営における豊富な経験及び高い見識を有しております。取締役会の審議においては、当社グループの経営における重要な事項に関し、これらの経験と見識を生かし、積極的な発言・提言を行っていただいております。これらのことから、独立社外取締役として、同氏に継続して当社グループの経営を監督していただくことが最適であると判断しましたので、同氏を引き続き社外取締役候補者としました。

■独立性に関する事項

当社は、同氏を株式会社東京証券取引所の規程に定める独立役員として同取引所に届け出ており、同氏が取締役に再任され就任した場合には、独立役員の届出を継続いたします。

同氏は、株式会社みずほ銀行の業務執行に携わっておりましたが、2017年4月以降は同行の業務執行には携わっておりません。同行と当社との間には、海外市場に関するアドバイザー業務委託の取引関係がありますが、直近事業年度における同行の経常収益及び当社の売上高それぞれに対する当該取引金額の割合は、いずれも0.1%未満であります。また、同行と当社との間には定常的な銀行取引があります。

【取締役候補者に関する特記事項】

■当社との特別の利害関係

各取締役候補者と当社との間には特別の利害関係はありません。

■社外取締役候補者に関する事項

取締役候補者のうち、門永宗之助、篠辺修、向井千秋及び林信秀の4氏は、社外取締役候補者であります。

■取締役（業務執行取締役等であるものを除く）候補者との責任限定契約の内容の概要

当社は、社外取締役候補者門永宗之助、同 篠辺修、同 向井千秋及び同 林信秀の4氏との間で、会社法第427条第1項及び定款の規定に基づき、会社法第423条第1項の責任を、1,000万円または法令が定める額のいずれか高い額を限度として負担するものとする契約を締結しております。各氏が取締役に再任され就任した場合には、当社と各氏との間で、当該契約を継続する予定であります。

■取締役候補者を被保険者とする役員等賠償責任保険の内容の概要

当社は、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となる、その職務の執行に関し責任を負うことまたは当該責任の追及に係る請求を受けることによって生ずることのある損害を当該保険契約により填補することとしております。全ての取締役候補者は当該保険契約の被保険者に含まれることとなります。また、次回更新時には同内容での更新を予定しております。

第3号議案 監査役2名選任の件

現任監査役5名のうち、藤居勝也氏及び天野秀樹氏は、本株主総会終結の時をもって任期が満了いたします。つきましては、社外監査役1名を含む2名の選任をお願いしたいと存じます。

なお、本議案の本株主総会への提出については、監査役会の同意を得ております。

監査役候補者の氏名、略歴等は次のとおりであります。



当社株式所有数
0株

候補者
番号 **1** **新任** かわしま さだ なお
川島 貞直
(1959年5月22日生)

■略歴

1983年4月 当社入社
2007年3月 株式会社カネボウ化粧品 監査役
2011年6月 当社経営戦略室 IRグループ部長
2015年9月 当社経営監査室長
2019年3月 当社経営サポート部門 社長室 監査役付（現任）

■監査役候補者とした理由

同氏は、長年にわたり会計財務業務に従事した後にIRや経営監査室での要職を歴任し、財務及び会計に関する相当程度の知見を有しております。加えて、海外子会社の駐在や関係会社の監査役を務めるなどグループ経営に関する豊富な経験を有しており、さらに2019年3月からは監査役スタッフとして監査役監査の実効性を高めることに寄与してまいりました。これらを当社グループの監査に生かすことができると判断しましたので、同氏を監査役候補者としてしました。



取締役会への出席状況

14回/14回 (100%)

監査役会への出席状況

8回/ 8回 (100%)

当社株式所有数

4,000株

在任年数 (本総会終結時)

4年

候補者
番号

2

再任

あま の ひで き
天野 秀樹

(1953年11月26日生)

社外

独立役員

■略歴及び当社における地位

- 1976年 4月 アーサーアンダーセン会計事務所入所
- 1980年 9月 公認会計士登録
- 1984年 6月 西ドイツアーサーアンダーセン・デュッセルドルフ事務所駐在
- 1992年 9月 井上斎藤英和監査法人代表社員
- 2011年 9月 有限責任あずさ監査法人副理事長 (監査統括)、KPMG Global Audit Steering Groupメンバー
- 2015年 7月 有限責任あずさ監査法人エグゼクティブ・シニアパートナー
- 2017年 3月 当社監査役 (現任)

■重要な兼職の状況

公認会計士、トッパン・フォームズ株式会社 社外取締役、味の素株式会社 社外監査役、セイコーホールディングス株式会社 社外監査役

■社外監査役候補者とした理由

同氏は、公認会計士としての高い専門性を有しております。大手監査法人においてグローバルに活躍するとともに、その経営陣としての経験と見識に基づき、2017年3月からは、当社監査役として、グローバルに事業を展開する当社グループの監査を専門的な視点から実効的に行っていただいております。これらのことから、独立社外監査役として、同氏に継続して当社グループの監査を行っていただくことが最適であると判断しましたので、同氏を引き続き社外監査役候補者としました。なお、同氏は社外役員になること以外の方法で直接企業経営に関与した経験はありませんが、上記理由により、社外監査役としての職務を適切に遂行していただけるものと判断しております。

■独立性に関する事項

当社は、同氏を株式会社東京証券取引所の規程に定める独立役員として届け出ており、同氏が監査役に再任され就任した場合には、独立役員の届出を継続いたします。

【監査役候補者に関する特記事項】

■当社との特別の利害関係

各監査役候補者と当社との間には特別の利害関係はありません。

■社外監査役候補者に関する事項

監査役候補者のうち、天野秀樹氏は社外監査役候補者であります。

■監査役候補者との責任限定契約の内容の概要

当社は、社外監査役候補者天野秀樹氏との間で、会社法第427条第1項及び定款の規定に基づき、会社法第423条第1項の責任を、1,000万円または法令が定める額のいずれか高い額を限度として負担するものとする契約を締結しております。同氏が監査役に再任され就任した場合には、当社と同氏との間で、当該契約を継続する予定であります。また、監査役候補者川島貞直氏が監査役に選任され就任した場合には、当社は同氏との間で、同様の契約を締結する予定であります。

■監査役候補者を被保険者とする役員等賠償責任保険の内容の概要

当社は、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となる、その職務の執行に関し責任を負うことまたは当該責任の追及に係る請求を受けることによって生ずることのある損害を当該保険契約により填補することとしております。全ての監査役候補者は当該保険契約の被保険者に含まれることとなります。また、次回更新時には同内容での更新を予定しております。

(ご参考)

取締役・監査役候補者の指名の方針

取締役会において、その出席者である取締役及び監査役が、経営戦略等の妥当性、実現に当たってのリスク等を客観的、多面的に審議し、この執行状況を適切に監督・監査するためには、より多様な経験、知識、専門性、見識等を有する社内外の者が様々な観点から意見を出し合い精査することが重要であると考えています。これの実現を図るために適切な取締役及び監査役を指名します。

また、先任者から後任者への当社の経営や事業に関して得た知識、知見の共有を図るため、社外役員の就任時期に差を設けます。

取締役会の知識・経験・能力のバランス、多様性及び規模に関する考え方

上記の指名方針に従い、以下の通り取締役会全体としての知識・経験・能力のバランスと多様性を確保します。また、取締役会の規模については、適正配置した執行役員への権限委譲を前提として、事業の拡大等に対応した意思決定の迅速化を図るための取締役会の簡素化と適切な審議、執行の監督を行うために必要な多様な人財のバランスを勘案し、適切な規模とします。

社内取締役については、適切な経営戦略等の立案、審議等に必要グローバルな運営を含む、よきモノづくりに関わる研究開発、マーケティング、販売及び生産等の部門の運営及びこれらの部門を支援するコーポレート機能に関する部門の運営経験並びに当社を取り巻く事業環境及びこれに対応するための当社の強み・課題に対する理解を重視して指名します。

社外取締役については、経営戦略等の審議等に当たって、社内取締役だけでは得られない多様な、例えば、グローバルな経験を含む当社と異なる分野の製品・サービスを提供する会社の経営経験者及びコンサルタントや学識経験者等が有する経験並びにこれらの経験から得られる知識及び高い見識を有していることを重視し、あわせて独立性にも配慮して指名します。また、社外取締役は、取締役会の多様性及び発言力の確保のため取締役の約半数を目途とします。

常勤監査役については、社内より、会計財務等の会社管理、事業等の運営、研究開発・生産から販売までのサプライチェーン及び海外経験等の各人のこれまでの業務経験及びこれらから得た知見等のバランス及び海外業務の経験や業務執行者からの独立性を確保できる資質を重視して指名します。

社外監査役については、監査に必要とされる会計財務や法律に関する高い専門性と見識、それを生かすことができる豊富な経験及びプロフェッショナルとしての高い倫理観を有していること、そして法令上の社外性、独立性に関する適格性を重視して指名します。また、監査役会の独立性、中立性を高めるため、監査役会の過半数を独立性に関する基準を満たす社外監査役とします。

監査役についても、経営戦略等の審議等に必要経験、資質、専門性等を有しているかを指名の際に重視します。

また、知識・経験・能力だけでなく、性別、人種、国籍等のダイバーシティから生まれる多角的な視点が事業の推進やグローバル拡大、適切な監督や監査に資するとの認識に立ち、これらの多様な人財の役員への登用を進めます。

取締役・監査役候補者の指名に関する手続

社長執行役員となる取締役候補者を含め全取締役候補者が上記の方針や考え方に則っていることを客観的に確認するために、全社外取締役及び全社外監査役のみで構成する取締役・監査役選任審査委員会を設置しています。同委員会では、まず指名方針等の妥当性について審議します。そして、取締役及び監査役の新任及び再任の際にはその適格性につき、事前に取締役・監査役候補者を個別審議し、取締役会に意見する機能を果たします。監査役候補者については、選任審査委員会に加え、監査役会でも3名の独立社外監査役を含む独立した客観的な視点をもって、上記の方針や考え方及び監査役会で決定した監査役候補者の選任方針に基づきその適正さ、適格性等を審議します。最終的に、監査役会の同意をもって取締役会において、株主総会招集議案における監査役候補者として決定しています。

「花王株式会社 社外役員の独立性に関する基準」の概要

- 1 当社取締役会が、当社における社外取締役又は社外監査役（以下、併せて「社外役員」という）が独立性を有すると認定するには、当該社外役員が、以下のいずれにも該当することなく、当社の経営陣から独立した中立の存在でなければならない（以下、独立性を有すると認定する社外役員を「独立役員」という）。
 - (イ) 当社及び当社の関係会社（以下、併せて「当社グループ」という）の業務執行者
 - (ロ) 当社グループを主要な取引先とする者又はその業務執行者
 - (ハ) 当社グループの主要な取引先又はその業務執行者
 - (ニ) 当社の大株主（総議決権の10%以上の議決権を直接又は間接的に保有している者）又はその業務執行者
 - (ホ) 当社グループが大口出資者（総議決権の10%以上の議決権を直接又は間接的に保有している者）となっている者の業務執行者
 - (ヘ) 当社グループから多額の寄付を受けている者又はその業務執行者
 - (ト) 当社グループから役員報酬以外に多額の金銭その他の財産を得ているコンサルタント、公認会計士等の会計専門家、弁護士等の法律専門家（当該財産を得ている者が法人、組合等の団体である場合には、当該団体に所属する者をいう）
 - (チ) 当社の法定監査を行う監査法人に所属する者
 - (リ) 当社グループの業務執行者が現在又は過去3年以内に他の会社において社外役員に就いている又は就いていた場合における当該他の会社の業務執行者
 - (ヌ) 過去3年間において、上記（イ）から（リ）までに該当していた者
 - (ル) 下記に掲げる者の近親者等
 - a. 上記（ロ）から（リ）までに掲げる者（但し、（ロ）から（ヘ）までの「業務執行者」においては重要な業務執行者、（ト）の「団体に所属する者」においては重要な業務執行者及びその団体が監査法人や法律事務所等の会計や法律の専門家団体の場合は公認会計士、弁護士等の専門的な資格を有する者、（チ）の「監査法人に所属する者」においては重要な業務執行者及び公認会計士等の専門的な資格を有する者、並びに（リ）の「当該他の会社の業務執行者」においては当該他の会社の重要な業務執行者に限る）
 - b. 当社グループの重要な業務執行者
 - c. 過去3年間において、上記b.に該当していた者
- 2 前条に定める要件のほか、独立役員は、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はならない。
- 3 独立役員は、本基準に定める独立性を退任まで維持するように努め、本基準に定める独立性を有しないことになった場合には、直ちに当社に告知するものとする。

(注) 「花王株式会社 社外役員の独立性に関する基準」全文は、下記ウェブサイトで公開しております。
www.kao.com/content/dam/sites/kao/www-kao-com/jp/ja/corporate/about/pdf/governance_002.pdf

第4号議案

取締役等に対する株式報酬等の額及び内容一部改定の件

1.提案の理由及び当該報酬等を相当とする理由

当社は、当社の取締役（社外取締役を除きます。）及び執行役員（以下総称して「取締役等」といいます。）を対象に、中期経営計画の業績目標の達成度等に応じて当社株式及び当社株式の換価処分金相当額の金銭（以下「当社株式等」といいます。）の交付及び給付（以下「交付等」といいます。）を行う業績連動型株式報酬制度（以下「本制度」といいます。）について、2017年3月21日開催の第111期定時株主総会において株主の皆様のご承認をいただき、今日に至っております。

当社は、2021年度から2025年度までの5事業年度を対象とした花王グループ中期経営計画「K25」を策定し、①持続的社会に欠かせない企業になる、②投資して強くなる事業への変革、③社員活力の最大化を方針として掲げ、ESG活動と投資を積極的に行うことで、「豊かな持続的社会」への貢献と会社自体の事業成長を両立させ、これからの社会に欠かすことのできない会社になることをめざしております。

本議案は、かかるめざす姿の実現に向けた取締役等の中期経営計画「K25」に掲げる重点的な取り組みを一層推進すること、及び取締役等の中長期の取り組みや活動といったチャレンジの結果を総合的・多面的に評価し取締役等の報酬に反映することを主目的として内容の改定を行うものであり、相当であると考えております。

なお、当社は、取締役及び執行役員の報酬決定プロセスにおける透明性・客観性を担保するため、独立社外取締役を議長とし、独立社外役員が過半を構成する取締役・執行役員報酬諮問委員会を設置しており、本制度の一部改定については、取締役・執行役員報酬諮問委員会の審査を経ております。

本議案は、2007年6月28日開催の第101期定時株主総会においてご承認いただきました取締役の報酬限度額（取締役の賞与を含めて年額6億3000万円以内（但し、従業員兼務取締役の従業員兼務部分に対する給与等を除きます。））とは別枠で、取締役等に対して当社株式等の交付等を行うものであります。

本制度の対象となる取締役（社外取締役を除きます。）の員数は、第2号議案（取締役8名選任の件）が原案どおり承認可決されますと、本株主総会終結の時ににおいて4名となります。また、上記のとおり、本制度は執行役員も対象としており（本制度の対象となる取締役を兼務しない執行役員は第2号議案が原案どおり承認可決されますと24名となります。）、本制度に基づく報酬には、執行役員に対する報酬も含まれますが、本議案では、それらの執行役員が本信託（下記2. (2)に定義されます。）の対象期間中に新たに取締役に就任する可能性があることを踏まえ、本制度に基づく報酬の全体につき、取締役等の報酬等として、その額及び内容を提案するものであります。

2.改定後の本制度における報酬等の額・内容等

(1) 本制度の概要（下線部分が主な改定箇所）

本制度は、当社が抛出する金員を原資として当社株式が信託を通じて取得され、当該信託を通じて取締役等に当社株式等の交付等を行う株式報酬制度です。

①本議案の対象となる当社株式等の交付等の対象者	・ 当社の取締役等（当社取締役（社外取締役を除く）及び執行役員）	
②当社が抛出する金員の上限（下記(2)のとおり。）	<ul style="list-style-type: none"> ・ <u>1事業年度あたり7.3億円</u> ・ <u>本年度から開始する本制度改定後の対象期間（以下「本対象期間」といいます。）については、5事業年度36.5億円</u> 	
③取締役等に交付等がなされる当社株式の数の上限及び当社株式の取得方法（下記(2)及び(3)のとおり。）	<ul style="list-style-type: none"> ・ <u>1事業年度あたり9.2万ポイント（9.2万株相当）</u> ・ <u>本対象期間については、5事業年度46万ポイント（46万株相当）</u> ・ <u>1事業年度あたりのポイントの上限に相当する株式数の発行済株式総数（2020年12月31日時点。自己株式控除後）に対する割合は約0.019%</u> ・ 当社株式は、株式市場から取得予定のため、希薄化は生じない 	
④達成条件の内容（下記(3)のとおり。）	<ul style="list-style-type: none"> ・ 変動係数は、中期経営計画において推進する取り組み・活動の結果等に応じて0～200%の範囲で変動 ・ 本対象期間における取締役等の取り組み・活動の結果等を評価する指標は、<u>成長力評価指標（事業全体の売上高・利益等の成長度等）、ESG力評価指標（外部指標による評価等）、経営力評価指標（当社従業員による経営活動に対する評価等）</u>から構成 	
⑤当社株式等の交付等の時期（下記(4)のとおり。）	変動部分 （構成割合70%）	各取締役等の退任後
	固定部分 （構成割合30%）	対象期間中の各事業年度終了後 但し、取締役等は固定部分として取得した当社株式を対象期間が終了するまで継続保有する。

(2) 当社が拠出する金員の上限

本制度は、当社が掲げる中期経営計画の期間に対応する事業年度（以下、「対象期間」といいます。）を対象とします。なお、本制度改定後の当初の対象期間は、2021年12月31日で終了する事業年度から2025年12月31日で終了する事業年度までの5事業年度とし、信託期間の延長が行われた場合には、その時点での当社が掲げる中期経営計画の期間に対応する事業年度を対象期間とします。

当社は、対象期間ごとに、1事業年度あたりの信託金の上限額（7.3億円）に信託期間の年数を乗じた数に相当する金額（本制度改定後の当初の対象期間については5事業年度に対して36.5億円）を上限とする金員を、取締役等への報酬等として拠出し、受益者要件を充足する取締役等を受益者として対象期間に相当する期間の信託（以下、「本信託」といいます。）の延長を行います。

本信託は、信託管理人の指図に従い、信託された金員を原資として当社株式を株式市場から取得します。当社は、対象期間中の毎年、取締役等に対してポイント（下記（3）のとおり。）の付与を行い、あらかじめ定められた一定の時期（下記（4）のとおり。）に付与されたポイント数に相当する当社株式等の交付等を本信託から行います。

なお、本信託の信託期間の満了時に、信託契約の変更及び追加信託を行うことにより、本信託を継続する場合、当社は、延長された信託期間ごとに、1事業年度あたりの信託金の上限額に信託期間の年数を乗じた数に相当する金額の範囲内で追加拠出を行い、延長された信託期間中、取締役等に対するポイントの付与を継続し、本信託は、延長された信託期間中、当社株式等の交付等を継続します。

また、本対象期間も含め、信託期間の延長に伴う追加拠出を行う場合において、延長する前の信託期間の末日に信託財産内に残存する当社株式（取締役等に付与されたポイントに相当する当社株式で交付等が未了であるものを除きます。）及び金銭（以下これら残存する当社株式及び金銭を合わせて「残存株式等」といいます。）があるときは、残存株式等の金額と追加拠出する金員の合計額は、1事業年度あたりの信託金の上限額に信託期間の年数を乗じた数に相当する金額の範囲内とします。

本信託の信託期間の満了時に信託契約の変更及び追加信託を行わない場合には、それ以降、取締役等に対するポイントの付与は行いませんが、当該時点で受益者要件を満たす可能性のある取締役等が在任している場合には、当該取締役等が退任し、当該取締役等に対する当社株式等の交付等が完了するまで、最長で10年間、本信託の信託期間を延長させることがあります。

(3) 取締役等に対し交付等が行われる当社株式（換価処分の対象となる株式を含みます。）の数の算定方法及び上限

取締役等には、当社株式等の交付等の前提として、以下①及び②に定めるポイントを付与します。1ポイントは当社株式1株とし、1ポイント未満の端数は切り捨てます。但し、当社株式について信託期間中に株式分割・株式併合等を行った場合には、当社株式の分割比率・併合比率等に応じて、1ポイントあたりの当社株式数を調整します。

① 変動部分

役位ごとにあらかじめ定められたポイント（以下「役位ポイント」といいます。）を基準に、以下の算定式で算出する単年度ポイントを、対象期間中の各事業年度末日に在任している取締役等（各事業年度末日をもって任期満了等により退任した取締役等及び各事業年度末日に死亡した取締役等を含みます。）に対して、当該事業年度末日に付与していきます。対象期間終了後に、取締役等に対して付与した単年度ポイントを累計し、この累計値に中期経営計画において推進する取り組み・活動の結果等に応じた変動係数を乗じて、変動ポイント数を算出します。

（単年度ポイントの算定式） 役位ポイント × 70%

（変動ポイント数の算定式） 対象期間中の単年度ポイントの累計値 × 変動係数^{※1 ※2 ※3}

- ※1 変動係数は、中期経営計画において推進する取り組み・活動の結果等に応じて0～200%の範囲で変動します。なお、本対象期間における取締役等の取り組み・活動の結果等を評価する指標は、成長力評価指標（事業全体の売上高・利益等の成長度等）、ESG力評価指標（外部指標による評価等）及び経営力評価指標（当社従業員による経営活動に対する評価等）から構成します。
- ※2 対象期間終了前に取締役等が退任した場合には、当該時点で単年度ポイントを累計し、各評価指標の当該時点での進捗状況の評価の上変動係数を決定し、変動ポイント数を算出します。
- ※3 対象期間終了前に取締役等が死亡した場合には、当該時点で単年度ポイントを累計し、変動係数は100%として、変動ポイント数を算出します。

② 固定部分

役位ポイントを基準に、以下の算定式で算出する固定ポイントを、対象期間中の各事業年度末日に在任している取締役等（各事業年度末日をもって任期満了等により退任した取締役等及び各事業年度末日に死亡した取締役等を含みます。）に対して、対象期間中の各事業年度末日に付与します。

（固定ポイント数の算定式） 役位ポイント × 30%

取締役等に付与される1事業年度あたりのポイントの総数の上限は、9.2万ポイントとします。このポイントの上限は、上記の信託金の上限額を踏まえて、現時点の株価等を参考に設定しています。本対象期間（5事業年度）において本信託が取得する当社株式の数（以下「取得株式数」といいます。）は、かかる1事業年度あたりのポイントの総数の上限に対象期間の年数である5を乗じた数に相当する株式数（46万株）を上限とします。

なお、本信託の継続を行う場合における取得株式数は、かかる1事業年度あたりのポイントの総数の上限に対象期間の年数を乗じた数に相当する株式数が上限となります。

(4) 取締役等への当社株式等の交付等の方法及び時期

① 変動部分

変動部分に係る当社株式等の交付等の時期は取締役等の退任後となります。具体的な交付等の方法及び時期は次のとおりです。

受益者要件を充足した取締役等は、退任後の一定の時期に、変動ポイント数の一定割合に相当する当社株式（単元未満株式については切り上げ）の交付を受け、残りの変動ポイント数に相当する当社株式については、本信託内で換価した上で、その換価処分金相当額の金銭の給付を受けるものとします。

但し、当該取締役等が日本株式を取り扱う証券口座を有しない場合には、変動ポイント数に相当する当社株式について、本信託内で換価した上で、その換価処分金相当額の金銭の給付を受けるものとします。

② 固定部分

固定部分に係る当社株式等の交付等の時期は対象期間中の各事業年度終了後となります。具体的な交付等の方法及び時期は次のとおりです。

受益者要件を充足した取締役等は、対象期間中の各事業年度終了直後の5月頃に固定ポイント数の一定割合に相当する当社株式（単元未満株式については切り上げ）の交付を受け、残りの固定ポイント数に相当する当社株式については、本信託内で換価した上で、その換価処分金相当額の金銭の給付を受けるものとします。

但し、当該取締役等が日本株式を取り扱う証券口座を有しない場合には、固定ポイント数に相当する当社株式について、本信託内で換価した上で、その換価処分金相当額の金銭の給付を受けるものとします。

なお、取締役等は固定部分として取得した当社株式を対象期間が終了するまで継続保有するものとします。

信託期間中に受益者要件を満たす取締役等が死亡した場合は、死亡時点で算出した変動ポイント数及び死亡後に開始する受益者確定手続の対象となる固定ポイント数の累計値に相当する当社株式について、本信託内で換価した上で、その換価処分金相当額の金銭について、当該取締役等の相続人が本信託から給付を受けるものとします。

(5) 本信託内の当社株式の配当の取扱い

本信託内の当社株式について支払われた配当は、本信託が受領した後、本信託の信託報酬・信託費用に充てられるほか、配当基準日における取締役等の単年度ポイントの累計値に変動係数を乗じたポイント数に応じて、1ポイントあたり1株の配当額に相当する金額を留保し、上記(4)により交付等が行われる当社株式等とともに取締役等に給付されます。

(6) 本信託内の当社株式に関する議決権行使

本信託内にある当社株式（取締役等に交付等が行われる前の当社株式）については、経営への中立性を確保するため、信託期間中、議決権を行使しないものとします。

(7) その他の本制度の内容

本制度に関するその他の内容については、信託契約の変更及び本信託への追加拋出の都度、取締役会において定めます。

以上

(添付書類) **事業報告** (2020年1月1日から2020年12月31日まで)

1. 企業集団の現況に関する事項

(1) 事業の経過及びその成果

当期は、新型コロナウイルス感染症が全世界に蔓延し、人々の暮らしや企業活動に大きな影響をもたらした1年でした。当社グループは全社の力を結集し、世界の人々の生活と安全に貢献できるような様々な製品・サービスや情報の提供に努めてきました。衛生意識の高まりにより、ハンドソープ、手指消毒液やホームケア製品全般及び一部のケミカル製品で需要が高まりましたが、化粧品市場では日本でインバウンド需要が大幅に減少し、外出自粛の影響もあり市場が大幅に縮小しました。また、世界中で店舗閉鎖や外出規制の影響がありました。

このような中、売上高は、前期に対して8.0%減の1兆3,820億円(実質^{※1}5.2%減)となりました。営業利益は1,756億円(対前期362億円減)、営業利益率は12.7%となり、税引前利益は1,740億円(対前期367億円減)となりました。当期利益は、1,281億円(対前期223億円減)となりました。

基本的1株当たり当期利益は262.29円となり、前期の306.70円より44.41円減少(前期比14.5%減)しました。

当社グループが経営指標としているEVA^{※2}(経済的付加価値)は、NOPAT(税引後営業利益)が減少し、前期を251億円下回り623億円となりました。

当期は花王グループ中期経営計画「K20」の終了年度であり、この計画では、以下の3つの目標を掲げて達成をめざしてきました。そして「利益ある成長」へのこだわりの中の「過去最高益更新の継続、実質売上高CAGR^{※3}+5%、営業利益率 15%」以外の目標は達成することができました。

- 特長ある企業イメージの醸成へのこだわり
- 「利益ある成長」へのこだわり
 - ・ 過去最高益更新の継続
 - ・ 実質売上高CAGR +5%、営業利益率 15%をめざす
 - ・ 売上高1,000億円ブランドを3つ(「メリーズ」「アタック」「ビオレ」)
- ステークホルダー還元へのこだわり

※1. 一部の取引において、売上高の認識方法を総額から純額に変更しています。この売上高の認識方法の変更と為替変動の影響を除いた増減率を「実質」として記載しております。

※2. EVAは、スターン・スチュワート社の登録商標です。

※3. 実質売上高CAGRは、為替の変動・販売制度変更等の影響を除いた売上高の年平均成長率です。

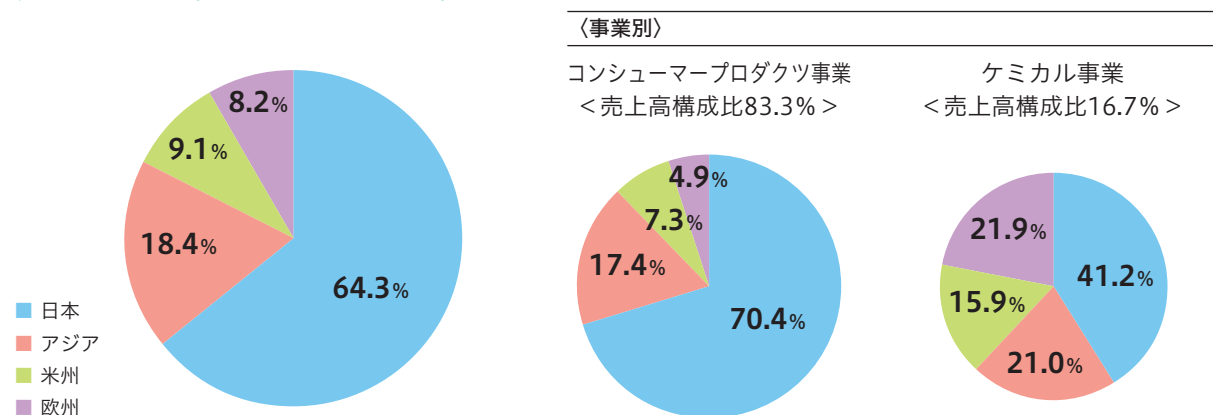
◆ 連結業績

(単位：億円)

	2019年12月期	2020年12月期	対前期増減率
売上高	15,022	13,820	△8.0%
営業利益	2,117	1,756	△17.1%
税引前利益	2,106	1,740	△17.4%
当期利益	1,503	1,281	△14.8%
親会社の所有者に帰属する当期利益	1,482	1,261	△14.9%
基本的1株当たり当期利益(円)	306.70	262.29	△14.5%





(注) 売上高は、一部の取引において認識方法を総額から純額に変更しております。

◆ 地域別売上高(販売元の所在地ベース)構成比



- (注) 1. 海外売上高比率(顧客の所在地ベース)は38.2%となりました。
 2. コンシューマープロダクツ事業の日本の一部の取引において、売上高の認識方法を総額から純額に変更しております。
 3. ケミカル事業の地域別売上高構成比は、事業間取引消去前のものであり、事業別の売上高構成比は外部顧客に対する売上高で算出してあります。

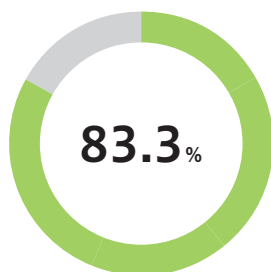
(2) 事業別の概況

		売上高 13,820 億円	営業利益 1,756 億円 ^{※4}	営業利益率 12.7%
コンシューマープロダクツ事業	<p>化粧品事業</p> 	<p>2,341 億円</p> <p>前期比^{※1} △22.1%</p>	<p>26 億円</p> <p>対前期 △388 億円</p>	<p>1.1%</p> <p>対前期 △12.6ポイント</p>
	<p>スキンケア・ヘアケア事業</p> 	<p>3,089 億円^{※2}</p> <p>前期比^{※1} + 1.4%</p>	<p>508 億円</p> <p>対前期 + 13 億円</p>	<p>16.5%</p> <p>対前期 + 2.0ポイント</p>
	<p>ヒューマンヘルスケア事業</p> 	<p>2,340 億円</p> <p>前期比^{※1} △7.3%</p>	<p>129 億円</p> <p>対前期 △43 億円</p>	<p>5.5%</p> <p>対前期 △1.2ポイント</p>
	<p>ファブリック&ホームケア事業</p> 	<p>3,744 億円</p> <p>前期比^{※1} + 4.5%</p>	<p>809 億円</p> <p>対前期 + 91 億円</p>	<p>21.6%</p> <p>対前期 + 1.6ポイント</p>
	<p>ケミカル事業</p> 	<p>2,692 億円^{※3}</p> <p>前期比^{※1} △4.7%</p>	<p>277 億円</p> <p>対前期 △31 億円</p>	<p>10.3%</p> <p>対前期 △0.5ポイント</p>

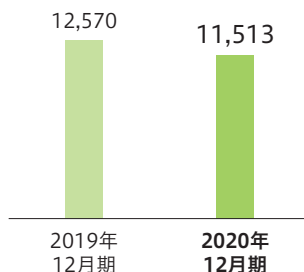
※1 売上高の認識方法の変更と為替変動の影響を除く実質増減率。
 ※2 一部の取引において、売上高の認識方法を総額から純額に変更しております。
 ※3 売上高には事業間取引の内部売上が含まれております。
 ※4 事業別に配分していない全社費用等が含まれております。

コンシューマープロダクツ事業

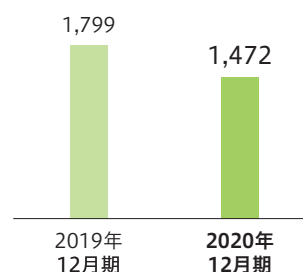
■ 売上高構成比



■ 売上高 (単位: 億円)



■ 営業利益 (単位: 億円)



(注) 売上高は、一部の取引において認識方法を総額から純額に変更しております。

売上高は、前期に対して8.4%減の1兆1,513億円（実質5.3%減）となりました。

当期は、新型コロナウイルス感染症が全世界に蔓延したことで事業に大きな影響が出ました。

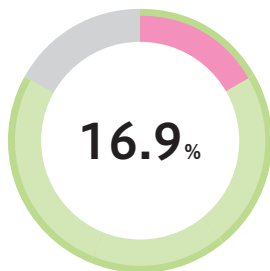
日本の売上高は、衛生関連製品は需要が増大し伸長しましたが、化粧品事業では大きく減少しました。また、一部の取引において認識方法を総額から純額に変更したこと等で、前期に対して、9.9%減の8,110億円（実質6.3%減）となりました。

アジアの売上高は、2.9%減の2,003億円（実質0.7%減）となりました。米州の売上高は、5.9%減の836億円（実質3.7%減）となり、欧州の売上高は、9.3%減の564億円（実質8.8%減）となりました。

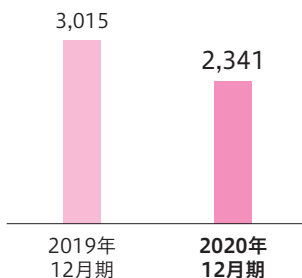
営業利益は、1,472億円（対前期327億円減）となりました。

▶ 化粧品事業

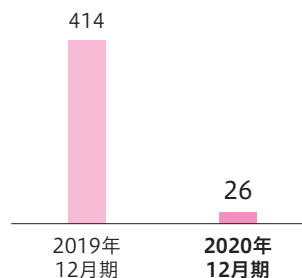
■ 売上高構成比



■ 売上高 (単位: 億円)



■ 営業利益 (単位: 億円)



売上高は、前期に対して22.4%減の2,341億円（実質22.1%減）となりました。

化粧品事業は、インバウンド需要が大幅に減少するとともに、世界中で店舗閉鎖や外出規制等が行われた影響で売り上げは大きく減少しました。特にマスク着用が常態化したことで、メイクアップ製品の売り上げが減少しました。

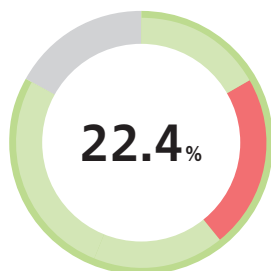
日本ではインバウンド需要の減少に加え、新型コロナウイルス感染症拡大により外出自粛や小売店の臨時休業が行われた影響を受けました。また、4月の緊急事態宣言の発出以降も感染症の再拡大があり市場は低迷しました。欧州では、店舗閉鎖の影響を受けました。一方、アジアでは、花王中国においてEコマースへの取り組み等を強化しており、「フリープラス」、「キュレル」の売り上げが順調に推移しました。

営業利益は、日本の大幅な減収により、26億円（対前期388億円減）となりました。

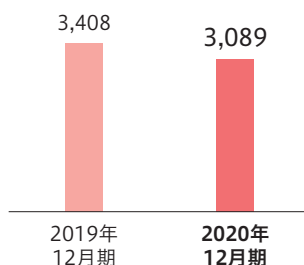


▶ スキンケア・ヘアケア事業

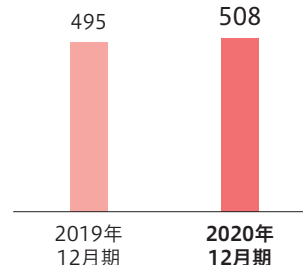
■ 売上高構成比



■ 売上高 (単位: 億円)



■ 営業利益 (単位: 億円)



(注) 売上高は、一部の取引において認識方法を総額から純額に変更しております。

売上高は、一部の取引において認識方法を総額から純額に変更したこと等で、前期に対して9.3%減の3,089億円(実質1.4%増)となりました。

スキンケア製品

「ビオレu泡ハンドソープ」、手指消毒液等の衛生関連製品は、日本で新型コロナウイルス感染症拡大による需要増に対して全社の力を結集して取り組んだことにより、売り上げを伸ばしました。

ヘアケア製品

日本で外出自粛により自宅でのケアの機会が増えヘアカラー製品は売り上げを伸ばしましたが、欧米のヘアサロン向け事業は取引先の店舗閉鎖等が影響し、売り上げは前期を下回りました。

営業利益は、508億円(対前期13億円増)となりました。



ビオレu ザ ボディ



ビオレu 泡ハンドソープ



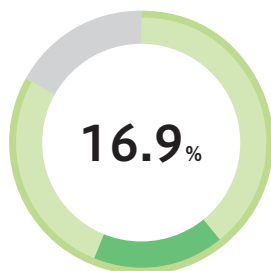
ビオレu 手指の消毒液
ビオレガード 薬用消毒スプレーα



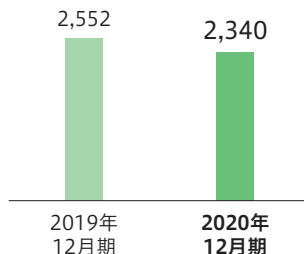
リーゼ泡カラー

▶ ヒューマンヘルスケア事業

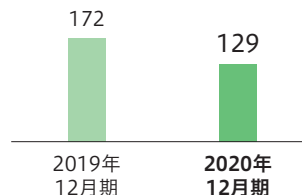
■ 売上高構成比



■ 売上高 (単位：億円)



■ 営業利益 (単位：億円)



売上高は、前期に対して8.3%減の2,340億円（実質7.3%減）となりました。

サニタリー製品

生理用品「ロリエ」は、日本では買いだめや外出自粛による使用機会の減少で市場が変動する中、ほぼ横ばいに推移しました。アジアでは、花王中国でEコマースへの取り組みが順調に推移し、売り上げは大きく伸長しました。

ベビー用紙おむつ「メリーズ」は、インドネシアでは順調に推移しましたが、日本、花王中国それぞれの売り上げは前期に比べ減少しました。

パーソナルヘルス製品

売り上げは前期を下回りました。入浴剤は巣ごもり需要等によって順調に推移しましたが、オーラルケア製品は厳しい競争により売り上げは前期を下回りました。

営業利益は、129億円（対前期43億円減）となりました。



ロリエ デオプラス



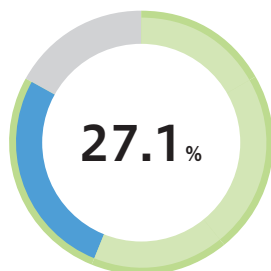
メリーズ ファーストプレミアム



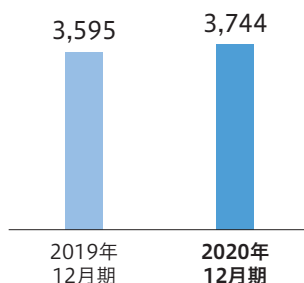
バブ

▶ ファブリック & ホームケア事業

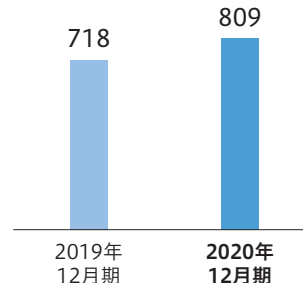
■ 売上高構成比



■ 売上高 (単位: 億円)



■ 営業利益 (単位: 億円)



売上高は、前期に対して4.1%増の3,744億円（実質4.5%増）となりました。

ファブリックケア製品

日本では、衣料用洗剤、柔軟仕上げ剤ともに市場は厳しい競争が続きました。そのような中、衣料用洗剤は新製品・改良品を発売し、売り上げやシェアは前期に比べ堅調に推移しました。

ホームケア製品

新型コロナウイルス感染症によって衛生関連製品の需要が拡大する中、除菌、ウイルス対策の訴求を強化すること等で、売り上げは大きく伸長しました。アジアでも、衛生関連製品の売り上げが伸びました。また業務用製品では、手指消毒液の増産体制を大幅に強化し、医療機関、介護施設、外食産業や宿泊施設等、衛生管理が特に必要な現場に供給し、売り上げを伸ばしました。

営業利益は、809億円（対前期91億円増）となりました。



アタック ZERO



アタック 3X



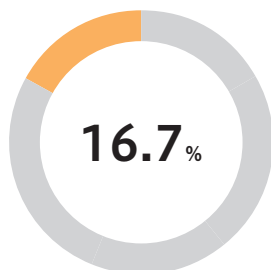
クイックル Joan



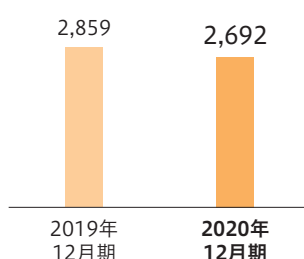
ハンスキッシュEX

ケミカル事業

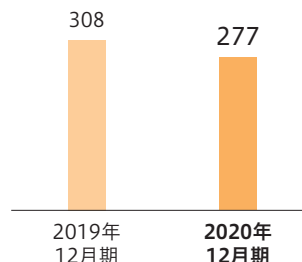
売上高構成比



売上高（単位：億円）



営業利益（単位：億円）



（注）売上高には事業間取引の内部売上を含み、円グラフの売上高構成比は外部顧客に対する売上高で算出しております。

売上高は、前期に対して5.8%減の2,692億円（実質4.7%減）となりました。

油脂製品

景気減退により需要減の動きがある中でも、殺菌や洗浄用途の油脂誘導体製品は堅調に推移しました。

機能材料製品

自動車関連分野等で需要減の影響が残り、売り上げは減少しました。

スペシャルティケミカルズ製品

トナー・トナーバインダーが市況低迷の影響を受けました。

営業利益は、277億円（対前期31億円減）となりました。

〈ケミカル事業の主要製品〉



油脂製品
(高級アルコール)



機能材料製品
(道路用薬剤)



スペシャルティケミカルズ製品
(水性インクジェット用顔料インク)

(3) 設備投資の状況

当期の設備投資等の金額は、859億円となりました。

コンシューマープロダクツ事業では、各事業で設備増強や合理化、維持更新のほか、物流拠点の整備及び情報システムの再構築等を行いました。スキンケア・ヘアケア事業及びファブリック&ホームケア事業では、主に国内で新製品及び改良品の対応や生産能力の拡充等を行い、ヒューマンヘルスケア事業では、国内及び海外のサニタリー製品関連工場における生産能力の拡充を行いました。

ケミカル事業では、国内及び海外で生産能力を拡充したほか、設備の合理化や維持更新、情報システムの再構築等を行いました。

設備投資等の金額には、有形固定資産、使用権資産及び無形資産への投資が含まれております。

(4) 資金調達の状況

営業活動や設備投資等の投資活動に必要な資金は、主に当社グループ内の資金をグローバルに有効活用しました。また、適正な資本コスト率の維持及び成長投資のための財務基盤の強化を目的に、社債の発行と償還を行い、その内訳は社債の発行による収入249億円、社債の償還による支出249億円です。

(5) 対処すべき課題

新型コロナウイルス感染症が世界中に蔓延し、気候変動、水や森林資源等の環境問題は深刻化しています。また人権への取り組みは重要性を増し、さらには、市場構造や消費者意識の大きな変化とともに、高齢化社会の進行等社会的課題も増大しています。このように事業を取り巻く環境が大きく変わり、持続的社会の継続そのものが危ぶまれる中、当社グループは、これまでのビジネスモデルだけでは持続的な企業成長は難しいと考えています。

できるだけ欠品を減らして購買時の機会損失をさせないことは、安定した業績につながりますが、一方では、とすると過剰調達と過剰在庫を生み出す原因となります。また、お客様の消費欲求にお応えすることに注力し過ぎると、多種多様な品揃え、短い期間での商品の改廃等を選択しがちですが、消費されないまま廃棄される商品も生み出してしまい、結果として環境保全に負の因子となってしまいます。

これらの課題を解決に導くためには、サステナブル（持続可能な）社会を実現するための消費循環モデルの構築を急がなければなりません。「無駄なモノはつくりたくない、届けない。」「1日でも長くご愛用いただける、よきモノづくり」を実現する新たなビジネスモデルを実現していきます。

また、我々は未だ、持続的における存在価値をグローバルで確立できていないと考えています。当社グループのミッションである「豊かな生活文化の実現と社会のサステナビリティへの貢献」を実現するためには、新たな挑戦が必要です。世界に先立つESG志向の製品・サービスを提案しながら、その提案が核となり企業成長を続け、さらには多くの他企業の事業にも同時に貢献できる、リーダー企業になることを目指します。

この目標達成のためには、新たな事業を加えた独自性のある共創プラットフォームが必須です。そのためには、当社グループにおける、商品開発研究を支えてきた深い基盤研究がエンジンになると考えます。特に、人や環境に危害となるモノの性質、変化、伝搬、除去、予防等の基盤研究は、これからの社会に大きく役立つはずで、今、世界が危機を迎えている時こそ、切実な社会課題解決に軸足を据えることにしました。

花王グループ中期経営計画「K25」とは、2030年までにありたい姿を実現させるために、重要な事業基盤を構築して、これらの課題をすべて解決するための大変重要な計画です。花王グループは、今後もこうした大きな課題の解決に挑んでいきます。

株主の皆様におかれましては、当社グループの企業活動に引き続きご理解をいただき、一層のご支援を賜りますようお願い申し上げます。

花王グループ中期経営計画「K25」

2021年から2025年までの5年間は、2030年までにあるべき姿を実現させていくための礎となる重要な期間です。そのために花王グループ中期経営計画「K25」では、Vision（ビジョン）を「豊かな持続的社會への道歩む Sustainability as the only path」と定め、3つの目的を掲げます。

持続的社會に欠かせない企業になるためには、2019年に発表した新ESG戦略「Kirei Lifestyle Plan」（以下、KLP）を積極的に進め、無駄なモノは極力つくりたくないサステナブルな自走社會をリードしていかなければなりません。そして、KLPに関する投資を必ず財務的な成果「未来財務」に繋げていきます。

投資して強くなる事業への変革については、「Another Kao（もうひとつの花王）」を始動します。私たちは、切実な悩みを抱える生活者のために、これまで培ってきた技術や知見、デジタルトランスフォーメーションを最大限に活用し、「未来の命を守る」新たな事業を生み出します。同時にその基盤となる従来の事業に新しい力を加え、「Reborn Kao（基盤花王）」として再活性化させます。

そして、これら2つの目的を達成するためには社員の活力は欠かせません。3つ目の社員活力の最大化については、社員一人ひとりが自ら掲げる大きな挑戦を最大化できるように新たな目標管理制度「OKR（Objectives and Key Results）」を導入します。さらには、社外からの人財登用を積極的に行うとともに社外との協業も進めていきます。

これら3つの目的を達成することで、結果として、売上・利益は過去最高（売上高 1兆8,000億円、営業利益 2,500億円、連続増配 36期）を達成し、社員、消費者・顧客、取引先、株主等社會を取り巻く多くのステークホルダーに成長に見合う高レベルの還元をめざしていきます。

これからも花王グループは、花王ウェイに掲げる「正道を歩む」を実践しながら、より良い明日をつくるために同じ志をもつステークホルダーとともに、これらの目標を実現させていきます。

■Vision（ビジョン） 豊かな持続的社會への道歩む Sustainability as the only path

■Concept（コンセプト） きれいを ところに 未来に

■方針（目的）

目的（1）持続的社會に欠かせない企業になる

【目標】サステナブル自走社會をリードする：ESG投資＝未来財務

【主要成果】

- ・カーボンリサイクル（炭酸ガスを原料に転換する）
- ・ポジティブリサイクル（再利用により新事業を創造する）
- ・ストップパンデミック（感染症発生源を絶つ）

目的（2）投資して強くなる事業への変革

【目標】もうひとつの花王始動と基盤花王を強くする：“命を守る”を軸とするグローバル躍進

【主要成果】

- ・新事業：デジタル・プレジジョンヘルスケア始動（高精度生体解析と恒常性強化ソリューション）
- ・既存事業：ダントツ商品づくりへの投資・面事業の拡大
- ・化粧品、サニタリー事業：Next Innovation

目的（3）社員活力の最大化

【目標】活動生産性2倍：挑戦の見える化とオープンイノベーション

【主要成果】

- ・挑戦と貢献度に応じたフェアな報酬（グローバル全社員によるOKR活動実践）
- ・花王外の人財の積極的登用と協業成果倍増
- ・デジタル花王への抜本改革（2023年完了）

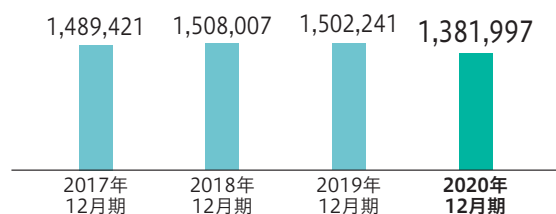
(6) 財産及び損益の状況

(単位：百万円)

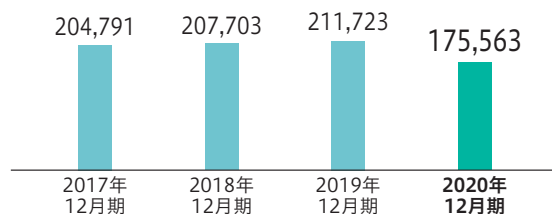
	2017年12月期	2018年12月期	2019年12月期	2020年12月期
売上高	1,489,421	1,508,007	1,502,241	1,381,997
営業利益	204,791	207,703	211,723	175,563
税引前利益	204,290	207,251	210,645	173,971
当期利益	148,607	155,331	150,349	128,067
親会社の所有者に帰属する当期利益	147,010	153,698	148,213	126,142
資産合計	1,427,375	1,460,986	1,653,919	1,665,616
資本合計	819,364	835,509	871,421	938,194
基本的1株当たり当期利益(円)	298.30	314.25	306.70	262.29

- (注) 1. 2017年12月期より日本のコンシューマープロダクツ事業において販売制度の改定を行い、併せてIFRS第15号「顧客との契約から生じる収益」等を早期適用しております。
2. 2019年12月期よりIFRS第16号「リース」を適用しております。
3. 2020年12月期より一部の取引において、売上高の認識方法を総額から純額に変更しております。また、IFRS第16号「リース」の修正「Covid-19に関連した賃料減免」を早期適用しています。

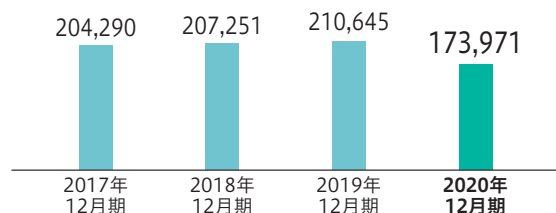
■ 売上高 (単位：百万円)



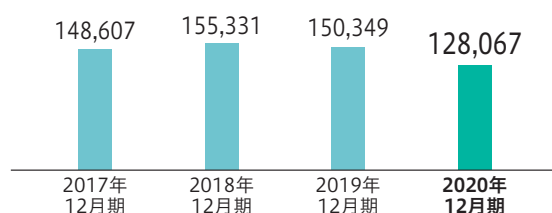
■ 営業利益 (単位：百万円)



■ 税引前利益 (単位：百万円)



■ 当期利益 (単位：百万円)



(7) 主要な事業内容 (2020年12月31日現在)

事業区分	主要製品
コンシューマー プロダクツ事業	化粧品事業 〔化粧品〕 カウンセリング化粧品、セルフ化粧品
	スキンケア・ ヘアケア事業 〔スキンケア製品〕 化粧石けん、洗顔料、全身洗浄料 〔ヘアケア製品〕 シャンプー、コンディショナー、ヘアスタイリング剤、ヘアカラー、メンズプロダクツ
	ヒューマン ヘルスケア事業 〔サニタリー製品〕 生理用品、紙おむつ 〔パーソナルヘルス製品〕 入浴剤、歯みがき、歯ブラシ、温熱用品 〔ビバレッジ製品〕 飲料
	ファブリック & ホームケア事業 〔ファブリックケア製品〕 衣料用洗剤、洗濯仕上げ剤 〔ホームケア製品〕 台所用洗剤、住居用洗剤、掃除用紙製品、業務用製品
	ケミカル事業 〔油脂製品〕 高級アルコール、油脂アミン、脂肪酸、グリセリン、業務用食用油脂 〔機能材料製品〕 界面活性剤、プラスチック用添加剤、コンクリート用混和剤、道路用薬剤 〔スペシャルティケミカルズ製品〕 トナー、トナーバインダー、水性インクジェット用顔料インク、香料

(8) 重要な子会社の状況 (2020年12月31日現在)

会社名	資本金	議決権比率	主要な事業内容
花王グループカスタマーマーケティング株式会社	10 百万円	100 %	日本におけるコンシューマープロダクツ事業に関する製品販売等の関係会社の統轄及びコンシューマープロダクツ事業に関する製品の販売
株式会社カネボウ化粧品	7,500 百万円	100	化粧品の製造販売
花王ロジスティクス株式会社	15 百万円	100	コンシューマープロダクツ事業に関する製品の配送及び在庫管理
花王（中国）投資有限公司	2,603,727 千中国元	100	中国における関係会社の統轄及び化粧品の販売
上海花王有限公司	564,200 千中国元	100	コンシューマープロダクツ事業に関する製品の製造販売
花王（合肥）有限公司	588,502 千中国元	100	コンシューマープロダクツ事業に関する製品の製造販売
花王（上海）産品服務有限公司	1,348,490 千中国元	100	コンシューマープロダクツ事業に関する製品の販売
佳麗宝化粧品（中国）有限公司	1,271,687 千中国元	100	化粧品の販売
花王（上海）化工有限公司	740,000 千中国元	100	ケミカル事業に関する製品の製造販売
Kao (Taiwan) Corporation	597,300 千台湾元	92	コンシューマープロダクツ事業に関する製品の製造販売及びケミカル事業に関する製品の販売
Pilipinas Kao, Inc.	91,435 千米ドル	100	油脂製品の製造販売
Kao Industrial (Thailand) Co., Ltd.	2,000,000 千バーツ	100	コンシューマープロダクツ事業及びケミカル事業に関する製品の製造販売
Fatty Chemical (Malaysia) Sdn. Bhd.	120,000 千リンギット	70	油脂製品の製造販売
PT Kao Indonesia	1,197,706 百万ルピア	67	コンシューマープロダクツ事業に関する製品の製造販売

会社名	資本金	議決権比率	主要な事業内容
Kao USA Inc.	1 米ドル	100 %	化粧品、スキンケア製品及びヘアケア製品の製造販売並びに理美容サロン向けヘアケア製品の販売
Oribe Hair Care, LLC	8,182 千米ドル	100	スキンケア製品、ヘアケア製品及び理美容サロン向けヘアケア製品の製造販売
Washing Systems, LLC	10 米ドル	100	業務用洗剤等の製造販売
Kao America Inc.	3,200 千米ドル	100	米国における関係会社へのコーポレートサービスの提供
Kao Specialties Americas LLC	1 米ドル	100	ケミカル事業に関する製品の製造販売
Kao Germany GmbH	25,000 キューロ	100	化粧品、スキンケア製品の販売及び理美容サロン向けヘアケア製品の販売
Kao Manufacturing Germany GmbH	13,000 キューロ	100	ヘアケア製品の製造販売
Kao Chemicals GmbH	9,101 キューロ	100	ケミカル事業に関する製品の製造販売
Molton Brown Limited	516 千英ポンド	100	化粧品の製造販売
Kao Chemicals Europe, S.L.	74,035 キューロ	100	欧州等におけるケミカル事業に関する関係会社の統轄
Kao Corporation, S.A.	56,411 キューロ	100	ケミカル事業に関する製品の製造販売

(注) 上記の議決権比率は、子会社が保有する議決権との合計であります。

(9) 主要な事業所（2020年12月31日現在）

① 当社

名 称	所 在 地	名 称	所 在 地
本 社	東京都中央区	川 崎 工 場	神奈川県川崎市川崎区
す み だ 事 業 場	東京都墨田区	豊 橋 工 場	愛知県豊橋市
大 阪 事 業 場	大阪府大阪市西区	和 歌 山 工 場	和歌山県和歌山市
小 田 原 事 業 場	神奈川県小田原市	栃 木 研 究 所	栃木県芳賀郡市貝町
酒 田 工 場	山形県酒田市	東 京 研 究 所	東京都墨田区
栃 木 工 場	栃木県芳賀郡市貝町	小 田 原 研 究 所	神奈川県小田原市
鹿 島 工 場	茨城県神栖市	和 歌 山 研 究 所	和歌山県和歌山市
東 京 工 場	東京都墨田区		

② 子会社

1. 日本

会 社 名	所 在 地
花王グループカスタマーマーケティング株式会社	東京都中央区（本店）ほか8支社
株式会社カネボウ化粧品	東京都中央区（本店）
花王ロジスティクス株式会社	東京都墨田区（本店）ほか44事業場
花王コスメプロダクツ小田原株式会社	神奈川県小田原市（本店）
花王サニタリープロダクツ愛媛株式会社	愛媛県西条市（本店）

2. 海外

会 社 名	所在地	会 社 名	所在地
花王（中国）投資有限公司	上海市	Kao USA Inc.	米国
上海花王有限公司	上海市	Oribe Hair Care, LLC	米国
花王（合肥）有限公司	安徽省合肥市	Washing Systems, LLC	米国
花王（上海）産品服務有限公司	上海市	Kao America Inc.	米国
佳麗宝化粧品（中国）有限公司	上海市	Kao Specialties Americas LLC	米国
花王（上海）化工有限公司	上海市	Kao Germany GmbH	ドイツ
Kao (Taiwan) Corporation	新北市	Kao Manufacturing Germany GmbH	ドイツ
Pilipinas Kao, Inc.	フィリピン	Kao Chemicals GmbH	ドイツ
Kao Industrial (Thailand) Co., Ltd.	タイ	Molton Brown Limited	英国
Fatty Chemical (Malaysia) Sdn. Bhd.	マレーシア	Kao Chemicals Europe, S.L.	スペイン
PT Kao Indonesia	インドネシア	Kao Corporation, S.A.	スペイン

(10) 従業員の状況（2020年12月31日現在）

事業区分	従業員の数
コンシューマープロダクツ事業	28,523 名
化粧品事業	10,964
スキンケア・ヘアケア事業	6,400
ヒューマンヘルスケア事業	5,570
ファブリック&ホームケア事業	5,589
ケミカル事業	3,969
その他	917
合計	33,409

(注) 1. 従業員数は前期末に比べ194名減少しました。
 2. 上記合計のうち、当社の従業員数は8,112名です。

(11) 主要な借入先の状況（2020年12月31日現在）

該当事項はありません。

2. 当社の株式に関する事項 (2020年12月31日現在)

(1) 発行可能株式総数 1,000,000,000株

(2) 発行済株式の総数 482,000,000株

(注) 発行済株式の総数には、自己株式260,372株が含まれております。

(3) 株主数 72,078名

(4) 大株主の状況 (上位10名)

株 主 名	持 株 数	持 株 比 率
日本マスタートラスト信託銀行株式会社 (信託口)	58,555 千株	12.15 %
株式会社日本カストディ銀行 (信託口)	32,814	6.81
ステート ストリート バンク アンド トラスト カンパニー 505223	14,418	2.99
株式会社日本カストディ銀行 (信託口 7)	12,091	2.51
SMBC 日 興 証 券 株 式 会 社	7,968	1.65
ステート ストリート バンク ウェスト クライアントトリーティー 505234	7,612	1.58
株式会社日本カストディ銀行 (信託口 5)	7,601	1.58
株式会社日本カストディ銀行 (信託口 6)	6,859	1.42
日 本 証 券 金 融 株 式 会 社	6,717	1.39
日 本 生 命 保 険 相 互 会 社	6,691	1.39

(注) 1. 上記の株主の持株数には、信託業務または株式保管業務に係る株式数が含まれている場合があります。

2. 上記の株主の持株比率は、発行済株式の総数から自己株式数を控除した数を基準にして計算しております。

3. 当社の会社役員に関する事項

(1) 取締役及び監査役の状況（2020年12月31日現在）

地位	氏名	担当及び重要な兼職の状況
代表取締役 社長執行役員	澤田 道隆	パナソニック株式会社 社外取締役
代表取締役 専務執行役員	竹内 俊昭	花王グループカスタマーマーケティング株式会社 代表取締役 社長執行役員
代表取締役 専務執行役員	長谷部 佳宏	研究開発部門統括、先端技術戦略室統括、コンプライアンス担当
取締役 常務執行役員	松田 知春	コンシューマープロダクツ事業部門統括、スキンケア・ヘアケア事業分野担当、ヒューマンヘルスケア事業分野担当、ファブリック&ホームケア事業分野担当、花王プロフェッショナル・サービス株式会社担当
取締役	門永 宗之助	イントリンジクス (Intrinsics) 代表、株式会社ビジネス・ブレイクスルー 取締役、株式会社三井住友銀行 社外取締役 監査等委員会委員長、ビジネス・ブレイクスルー大学 副学長
取締役	篠辺 修	ANAホールディングス株式会社 特別顧問
取締役	向井 千秋	東京理科大学 特任副学長、宇宙飛行士、医師、医学博士、富士通株式会社 社外取締役
取締役	林 信秀	株式会社みずほ銀行 常任顧問、株式会社バロックジャパンリミテッド 社外取締役、株式会社JTB 社外監査役、東武鉄道株式会社 社外監査役
常勤監査役	藤居 勝也	
常勤監査役	青木 秀子	
監査役	天野 秀樹	公認会計士、トッパン・フォームズ株式会社 社外取締役、味の素株式会社 社外監査役、セイコーホールディングス株式会社 社外監査役
監査役	岡 伸浩	弁護士、博士（法学）（中央大学）、花王グループカスタマーマーケティング株式会社 監査役、株式会社ヤマタネ 社外取締役、慶應義塾大学大学院法務研究科 教授
監査役	仲澤 孝宏	公認会計士

- (注) 1. 取締役門永宗之助、同 篠辺修、同 向井千秋、同 林信秀の4氏は、社外取締役であります。
2. 監査役天野秀樹、同 岡伸浩、同 仲澤孝宏の3氏は、社外監査役であります。
3. 監査役藤居勝也氏は、長年当社の経理業務を経験し、財務及び会計に関する相当程度の知見を有するものであります。
4. 監査役天野秀樹、同 仲澤孝宏の両氏は、公認会計士の資格を有し、財務及び会計に関する相当程度の知見を有するものであります。
5. 当社は、取締役門永宗之助、同 篠辺修、同 向井千秋、同 林信秀、監査役天野秀樹、同 岡伸浩、同 仲澤孝宏の7氏を株式会社東京証券取引所の規程に定める独立役員として同取引所に届け出ております。
6. 当期中における取締役及び監査役の異動
- (1) 2020年3月25日開催の第114期定時株主総会において、仲澤孝宏氏が監査役に新たに選任され、就任いたしました。
- (2) 2020年3月25日開催の第114期定時株主総会終結の時をもって、任期満了により、社外監査役井上寅喜氏が退任いたしました。
7. 代表取締役澤田道隆氏は、2020年6月25日からパナソニック株式会社社外取締役を務めております。
8. 取締役林信秀氏は、2020年6月23日から東武鉄道株式会社社外監査役を務めております。

(2) 責任限定契約の内容の概要

当社は、各取締役（業務執行取締役等であるものを除く）及び各監査役との間で、会社法第427条第1項及び定款の規定に基づき、会社法第423条第1項の責任を、1,000万円または法令が定める額のいずれか高い額を限度として負担するものとする契約を締結しております。

(3) 取締役及び監査役の報酬等に関する事項

① 当社の役員報酬等の額の決定に関する方針

当社の役員報酬は、(i) 競争優位の構築と向上のため、多様で優秀な人材を獲得し、保持すること、(ii) 持続的な企業価値の増大への重点的な取り組みを促進すること、(iii) 株主との利害の共有を図ることを目的としています。

社外取締役を除く取締役及び執行役員報酬については、a. 基本報酬、b. 短期インセンティブ報酬としての賞与、c. 長期インセンティブ報酬としての業績連動型株式報酬から構成することとし、毎期の持続的な業績改善に加えて、中長期的な成長を動機づける設計としています。各役員における役割責任及び業績責任を踏まえ、上位役員ほど報酬の業績連動性を高めています。各報酬要素の概要は以下のとおりです。

a. 基本報酬

取締役及び執行役員としての役割と役位に応じて金額を決定し、月額固定報酬として支給します。

b. 短期インセンティブ報酬としての賞与

賞与支給率が100%のときの賞与額は、社長執行役員においては基本報酬の50%、役付執行役員（社長執行役員を除く）においては基本報酬の40%、その他の執行役員においては基本報酬の30%となります。賞与支給率の算定にあたっては、「利益ある成長」の実現に向け、売上高、利益（売上総利益から販売費及び一般管理費を控除した利益）の単年度目標に対する達成度、前年度実績からの改善度及び企業価値を測る指標として当社が重視する経営指標であるEVA（経済的付加価値）の単年度目標に対する達成度に応じて0%～200%の範囲で決定します。なお、売上高、利益目標は役員・従業員一丸となって達成に取り組めるよう役員・従業員共通の目標設定を行っております。

c. 長期インセンティブ報酬としての業績連動型株式報酬

当社の中期経営計画「K20」の対象となる2017年から2020年までの4事業年度を対象として、K20の業績目標やESG視点からの非財務目標の達成度等に応じて、当社株式等を交付します。本制度は、これらの目標の達成度等に応じて当社株式等を交付する「業績連動部分」と毎年一定数の当社株式等を交付する「固定部分」から構成されます。業績連動部分はK20の達成に向けた動機づけ及び中長期の業績と役員報酬の連動強化を、固定部分は株式の保有促進を通じた、株主との利害共有の強化を目的としており、各部分の構成割合は、業績連動部分：固定部分＝70%：30%としています。業績連動部分における業績連動係数が100%のとき、1事業年度当たりの株式報酬額は各役位の基本報酬の40%～50%程度となります。

業績連動係数の算定にあたっては、K20に掲げる目標の中から「実質売上高CAGR（年平均成長率）」及び「営業利益率」を財務指標として用い、その達成度による評価を実施します。また、非財務指標として企業倫理や企業の社会的責任を専門にする米国のシンクタンクEthisphere Instituteの評価「World's Most Ethical Companies」を用います。これらの指標の結果に応じて0%～200%の範囲で決定します。業務執行から独立した立場である社外取締役の報酬は、月額固定報酬のみとしております。

取締役及び執行役員の報酬制度や報酬水準については、決定プロセスの客観性・透明性を確保する観点から、取締役・執行役員報酬諮問委員会において審査し、取締役会の決議により決定しております。取締役・執行役員報酬諮問委員会は、全代表取締役、全社外取締役及び全社外監査役より構成され、社外役員が委員の過半を占める体制としております。

監査役の報酬については、月額固定報酬のみとしております。報酬水準については監査役会にて決定しております。また、監査役報酬諮問委員会を設置し、株主総会の決議により定められた監査役の報酬等の

額の妥当性及びその決定プロセスの透明性を外部の視点から審査を実施しております。同委員会は、全社外監査役、社長執行役員及び社外取締役1名から構成されています。議長は互選により社外監査役から選出しております。

取締役及び執行役員並びに監査役の報酬水準については、毎年、外部調査機関による役員報酬調査データにて、当社と規模や業種・業態の類似する大手製造業の水準を確認したうえで、決定しております。

なお、取締役及び監査役について、退職慰労金の制度はありません。

(注)「World's Most Ethical Companies」、「Ethisphere」の名称は、Ethisphere LLCの登録商標です。

② 当期に係る取締役及び監査役の報酬等の総額及び員数

区 分	員数(名)	報酬等の総額 (百万円)	報酬等の種類別の額 (百万円)		
			基本報酬	賞与	業績連動型株式報酬
取締役 (うち社外取締役)	8 (4)	240 (75)	268 (75)	83 (-)	△111 (-)
監査役 (うち社外監査役)	6 (4)	81 (30)	81 (30)	- (-)	- (-)
合 計 (うち社外役員)	14 (8)	321 (105)	349 (105)	83 (-)	△111 (-)

(注) 1. 上記の員数には、2020年3月25日開催の第114期定時株主総会終結の時をもって退任した社外監査役1名が含まれております。

2. 業績連動型株式報酬については、当事業年度が中期経営計画「K20」の最終年度となる所、最終年度終了後に、最終年度業績連動部分も含めた業績連動型株式報酬が確定します。前事業年度までに開示した累計額に、当事業年度中までに支払った業績連動型株式報酬の固定部分相当額を控除した金額は、当該確定した金額を超過しており、K20の業績達成度等に基づく過年度引当金繰入額が216百万円であるところ、当事業年度の繰入計上額が105百万円となるため、上表では差額を減額表示しております。

3. 報酬等の限度額は、次のとおりです。

(1) 取締役の報酬等の限度額

年額 630百万円 (2007年6月28日開催の第101期定時株主総会決議) であり、当該決議時の取締役は15名 (うち社外取締役は2名) です。当該限度額は社外取締役分の年額100百万円 (2016年3月25日開催の第110期定時株主総会決議) が含まれており、従業員兼務取締役の従業員分の給与等は含みません。なお、当該決議時の取締役は7名 (うち社外取締役は3名) です。

(ご参考)

2017年3月21日開催の第111期定時株主総会決議により、上記の取締役の報酬等の限度額とは別枠で、当社取締役 (社外取締役を除く) 及び執行役員を対象とした業績連動型株式報酬制度を導入しております。本制度は、当社が掲げる中期経営計画の対象となる事業年度 (当初の対象期間は2017年から2020年までの4事業年度) に対して、上限額を1,850百万円として信託金を抛出し、当社株式が信託を通じて取得され、中期経営計画の業績目標やESG視点からの非財務目標の達成度等に応じて当該信託を通じて当社株式等の交付等を行う株式報酬制度です。

(2) 監査役の報酬等の限度額

年額 120百万円 (2019年3月26日開催の第113期定時株主総会決議) であり、当該決議時の監査役は5名 (うち社外監査役は3名) です。

(3) 社外役員の報酬等の総額のほか、社外役員が子会社等から受けた報酬等の総額

社外監査役1名が当社子会社である花王グループカスタマーマーケティング株式会社の監査役として受けた報酬は、4百万円です。

(4) 社外役員に関する事項

① 社外役員の重要な兼職先と当社との関係

地位	氏名	重要な兼職先及び地位	当社との関係
取締役	門永 宗之助	イントリンジクス (Intrinsics) 代表	特別な関係はありません。
		株式会社ビジネス・ブレイクスルー 取締役	特別な関係はありません。
		株式会社三井住友銀行 社外取締役 監査等委員会委員長	定常的な銀行取引があるほか、同行より資金の借り入れを行っておりますが、直前事業年度末時点における当社の同行からの借入額は当社の総資産の2%未満であります。
		ビジネス・ブレイクスルー大学 副学長	特別な関係はありません。
取締役	篠辺 修	ANAホールディングス株式会社 特別顧問	特別な関係はありません。
取締役	向井 千秋	東京理科大学 特任副学長	同大学に寄付を行っているほか、同大学が主催する講習会の参加等に関する取引がありますが、直前事業年度における同大学の教育活動収入及び当社の売上高それぞれに対する当該寄付等金額の割合は、いずれも0.1%未満であります。
		富士通株式会社 社外取締役	同社製品のライセンス及び修理等に関する取引がありますが、直前事業年度における同社の売上高及び当社の売上高それぞれに対する当該取引金額の割合は、いずれも0.1%未満であります。
取締役	林 信秀	株式会社みずほ銀行 常任顧問	定常的な銀行取引があるほか、海外市場に関するアドバイザー業務委託に関する取引がありますが、直前事業年度における同行の経常収益及び当社の売上高それぞれに対する当該取引金額の割合は、いずれも0.1%未満であります。
		株式会社パロックジャパンリミテッド 社外取締役	特別な関係はありません。
		株式会社JTB 社外監査役	特別な関係はありません。
		東武鉄道株式会社 社外監査役	特別な関係はありません。
監査役	天野 秀樹	トッパン・フォームズ株式会社 社外取締役	同社製品の購入等に関する取引がありますが、直前事業年度における同社の売上高及び当社の売上高それぞれに対する当該取引金額の割合は、いずれも0.1%未満であります。
		味の素株式会社 社外監査役	当社製品の保管に関する取引がありますが、直前事業年度における同社の売上高及び当社の売上高それぞれに対する当該取引金額の割合は、いずれも0.1%未満であります。
		セイコーホールディングス株式会社 社外監査役	特別な関係はありません。
監査役	岡 伸浩	花王グループカスタマーマーケティング株式会社 監査役	当社子会社であります。
		株式会社ヤマタネ 社外取締役	特別な関係はありません。
		慶應義塾大学大学院法務研究科 教授	同大学による研究指導等に関する取引がありますが、直前事業年度における同大学の教育活動収入及び当社の売上高それぞれに対する当該取引金額の割合は、いずれも0.1%未満であります。

② 当期における主な活動状況

地 位	氏 名	取締役会出席状況	監査役会出席状況	発 言 状 況
取 締 役	門 永 宗之助	14回中14回	－	取締役会議長として、議事の活性化・効率化に貢献しております。また、取締役会において、主に経営コンサルタントとしての豊富な経験から適宜発言を行っております。
取 締 役	篠 辺 修	14回中14回	－	取締役会において、主に航空会社の経営者としての豊富な経験から適宜発言を行っております。
取 締 役	向 井 千 秋	14回中14回	－	取締役会において、主に科学分野における幅広い見識から適宜発言を行っております。
取 締 役	林 信 秀	14回中14回	－	取締役会において、主に金融機関の経営者としての豊富な経験から適宜発言を行っております。
監 査 役	天 野 秀 樹	14回中14回	8回中8回	取締役会及び監査役会において、主に公認会計士としての専門的見地から適宜発言を行っております。
監 査 役	岡 伸 浩	14回中14回	8回中8回	取締役会及び監査役会において、主に弁護士としての専門的見地から適宜発言を行っております。
監 査 役	仲 澤 孝 宏	12回中12回	6回中6回	取締役会及び監査役会において、主に公認会計士としての専門的見地から適宜発言を行っております。

(注) 当期開催の取締役会は14回、監査役会は8回であり、監査役仲澤孝宏氏の就任以降開催された取締役会は12回、監査役会は6回となっております。

(ご参考) 執行役員の状況 (2021年1月1日現在)

地 位	氏 名	担当及び重要な兼職の状況
社長執行役員	長谷部 佳 宏	人財開発担当
専務執行役員	竹 内 俊 昭	花王グループカスタマーマーケティング株式会社 代表取締役 社長執行役員
常務執行役員	松 田 知 春	コンシューマープロダクツ事業統括部門統括、花王プロフェッショナル・サービス株式会社担当
常務執行役員	上 山 茂	コーポレート戦略部門統括
常務執行役員	根 来 昌 一	購買部門統括、会計財務担当
常務執行役員	和 田 康	品質保証部門統括、法務・コンプライアンス担当
常務執行役員	田 端 修	SCM部門統括、TCR担当
常務執行役員	村 上 由 泰	コンシューマープロダクツ事業統括部門 化粧品事業部門長、DX戦略推進センター長、株式会社カネボウ化粧品 代表取締役社長、Molton Brown Limited Chairman of the Board
常務執行役員	久 保 英 明	研究開発部門統括
常務執行役員	西 口 徹	コンシューマープロダクツ事業統括部門 アジア事業統括グループ統括、メリーズ事業担当、花王（中国）投資有限公司 董事長総経理、上海花王有限公司 董事長総経理、花王（上海）産品服务有限公司 董事長、佳麗宝化粧品（中国）有限公司 董事長、花王（合肥）有限公司 董事長総経理
執行役員	田 中 悟	コンシューマープロダクツ事業統括部門 欧米事業統括グループ統括、Kao USA Inc. Chairman of the Board、Oribe Hair Care, LLC Chairman of the Board
執行役員	山 内 憲 一	会計財務部門統括、Kao America Inc. President
執行役員	原 田 良 一	情報システム部門統括
執行役員	瀧 博 明	コンシューマープロダクツ事業統括部門 マーケティング創発センター長
執行役員	デイブ・マンツ	ESG部門統括
執行役員	松 井 明 雄	人財開発部門統括、花王グループ企業年金基金 理事長、Kao America Inc. Chairman of the Board
執行役員	新 田 秀 一	SCM部門 デマンド・サプライ計画センター長
執行役員	片 寄 雅 弘	ケミカル事業部門統括、Fatty Chemical (Malaysia) Sdn. Bhd. Chairman of the Board、Pilipinas Kao, Inc. Chairman of the Board、Kao Chemicals Europe, S.L. Chairman of the Board

地 位	氏 名	担当及び重要な兼職の状況
執 行 役 員	仲 井 茂 夫	研究開発部門 テクノケミカル研究所長、環境新事業担当
執 行 役 員	間 宮 秀 樹	花王グループカスタマーマーケティング株式会社 代表取締役 専務執行役員
執 行 役 員	竹 安 将	法務・コンプライアンス部門統括
執 行 役 員	山 口 浩 明	SCM部門 製造統括センター長
執 行 役 員	小 泉 篤	コンシューマープロダクツ事業統括部門 グローバル事業推進センター長
執 行 役 員	塗 谷 弘太郎	コンシューマープロダクツ事業統括部門 ヘルス&ビューティケア事業部門長
執 行 役 員	蓮 見 基 充	研究開発部門 ハウスホールド研究所長、コンシューマープロダクツ技術担当
執 行 役 員	村 田 真 実	コーポレート戦略部門 PR戦略センター長
執 行 役 員	堀 田 夏 実	コンシューマープロダクツ事業統括部門 ハイジーン&リビングケア事業部門長
執 行 役 員	下豊留 玲	コンシューマープロダクツ事業統括部門 ライフケア事業部門長

4. 当社の会計監査人に関する事項

(1) 会計監査人の名称

有限責任監査法人トーマツ

(2) 当期に係る会計監査人の報酬等の額

① 当社が支払うべき会計監査人としての報酬等の額 139百万円

② 当社及び子会社が支払うべき金銭その他の財産上の利益の合計額 219百万円

- (注) 1. 当社と会計監査人との間の監査契約において、会社法に基づく監査と金融商品取引法に基づく監査の監査報酬等の合計額を明確に区分しておらず、実質的にも区分できませんので、①の報酬等の額にはこれらの合計額を記載しております。
2. 監査役会は、会計監査人の監査計画の内容、会計監査の職務遂行状況及び報酬見積りの算出根拠等が適切であるかどうかについて必要な検証を行ったうえで、会計監査人の報酬等の額について同意の判断をいたしました。
3. 当社は、会計監査人に対して、公認会計士法第2条第1項の監査証明業務以外に普通社債発行に係るコンフォート・レター作成業務等を委託しております。
4. 41頁から42頁に記載の当社の重要な子会社のうち、花王（中国）投資有限公司、上海花王有限公司、花王（合肥）有限公司、花王（上海）産品服務有限公司、佳麗宝化粧品（中国）有限公司、花王（上海）化工有限公司、Kao (Taiwan) Corporation、Pilipinas Kao, Inc.、Kao Industrial (Thailand) Co., Ltd.、Fatty Chemical (Malaysia) Sdn. Bhd.、PT Kao Indonesia、Kao Germany GmbH、Kao Manufacturing Germany GmbH、Kao Chemicals GmbH、Molton Brown Limited、Kao Chemicals Europe, S.L. 及びKao Corporation, S.A.は、当社の会計監査人以外の公認会計士または監査法人（外国におけるこれらの資格に相当する資格を有する者を含む）の監査（会社法または金融商品取引法（これらの法律に相当する外国の法令を含む）の規定によるものに限る）を受けております。

(3) 会計監査人の解任または不再任の決定の方針

監査役会は、会計監査人が会社法第340条第1項各号に定める項目のいずれかに該当すると認められる場合、監査役全員の同意により会計監査人を解任いたします。この場合、監査役会が選定した監査役は、解任後最初に招集される株主総会において、解任した旨及びその理由を報告いたします。また、監査役会は、会計監査人としての適格性、独立性や信頼性等において問題があると判断した場合、株主総会に提出する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いたします。

なお、取締役会が、会計監査人としての適格性、独立性や信頼性等において問題があると判断した場合、会計監査人の解任または不再任を株主総会の会議の目的とすることを監査役会に請求し、監査役会はその適否を判断したうえで、株主総会に提出する議案の内容を決定いたします。

5. 業務の適正を確保するための体制及び当該体制の運用状況の概要

(1) 業務の適正を確保するための体制

当社は、取締役会において、「内部統制体制の整備に関する方針」を次のとおり決議しております。

内部統制体制に関する基本的な考え方

企業価値の継続的な増大をめざして、適法かつ効率的な、また健全で透明性の高い経営が実現できるよう、経営体制、経営組織及び経営システムを整備することを重要な課題として、代表取締役 社長執行役員を委員長とする内部統制委員会を設置し、下記の施策を実施する。

① 当社及び子会社の取締役及び従業員の職務の執行が法令及び定款に適合することを確保するための体制

当社及び子会社から成る企業集団（以下「花王グループ」と言います。）の役員及び従業員は、法令、定款、社内規程及び社会的倫理の遵守について規定した「花王ビジネスコンダクトガイドライン（花王企業行動規範）」に基づき誠実に行動することが求められ、コンプライアンスを担当する取締役を委員長とするコンプライアンス委員会が花王グループ全体の遵守を推進する。また、当該ガイドラインにおける反社会的勢力との関係を排除する旨の規定に基づき、外部専門機関との連携、反社会的勢力に関する情報の収集・管理及び社内体制を整備・維持する。それらの遵守状況については、経営監査室によるモニタリングや、社内外の関係者からの通報・相談窓口への情報等によって早期に把握し、問題がある場合には速やかな解決に努め、また、類似事例の再発を防止するために適切な措置をとる。

② 取締役の職務の執行に係る情報の保存及び管理に関する体制

取締役の職務執行に係る情報（議事録・決裁記録及びそれらの付属資料、会計帳簿・会計伝票及びその他の情報等）は文書管理規程その他関連する規程等に従い、適切に保存及び管理を行う。取締役、監査役及びそれに指名された従業員はいつでもそれらの情報を閲覧できるものとする。

③ 当社及び子会社の損失の危険の管理に関する規程その他の体制

損失の危険に関しては、経営目標・事業活動に悪影響を与える可能性を「リスク」、この「リスク」が顕在化することを「危機」とし、「リスク」と「危機」を適切に管理する体制を整備している。リスク及び危機の管理は、これを担当する取締役または執行役員を委員長とする「リスク・危機管理委員会」において、「リスク及び危機管理に関する基本方針」に基づいて、全社横断的なリスク管理の推進状況を把握し、リスク及び危機管理活動の整備・運用計画を定める。リスク所管部門または子会社・関係会社は、この方針、計画に基づき、リスクを把握、評価し、必要な対応策を策定、実行する等してリスクを適切に管理する。また、代表取締役 社長執行役員は、経営会議での審議を経た上で、全社的に重要なリスクをコーポレートリスクと定め、これらリスクを管理する責任者を指名し、責任者はコーポレートリスクを適切に管理する。なお、危機発生時には、コーポレートリスクについては責任者が、その他リスクについては所管部門または子会社・関係会社が中心となって対策組織を立ち上げ、さらに、グループ全体に対する影響の重大さに応じて、代表取締役 社長執行役員等を本部長とする対策本部を設置し、迅速な対応を行う。上記リスク及び危機管理については、定期的及び必要の都度適時に取締役会または経営会議において報告、審議を行う。

④ 当社及び子会社の取締役の職務の執行が効率的に行われることを確保するための体制

取締役会は、中期経営基本戦略において注力すべき方向性を定めた上で、これを各部門及び子会社の中期計画に落とし込み、毎年度取締役会等でレビューし、計画の進捗状況及び事業環境の変化に対応し、必要な軌道修正を行うものとする。各部門及び子会社の収支計画その他重要な事業計画の進捗については、経営会議において月次または適宜レビューし、課題を抽出し、対策の実行につなげるものとする。また、監督と執行を分離し、その実効性の確保及び執行の迅速化を図るために、子会社で発生する事項を含め取締役会または経営会議に諮るべき決裁基準を定め、また必要に応じて見直すものとする。

⑤ 当社及び子会社から成る企業集団における業務の適正を確保するための体制

内部統制委員会及びその関連委員会は、花王グループの事業活動に関し、法令及び定款に適合することを確保するための諸施策に加え、花王グループ横断的に業務の適正と効率性の確保を推進し、その監視を行うとともに定期的に取締役会に報告するものとする。代表取締役及び業務担当取締役・執行役員は、それぞれの職務分掌に従い、子会社が適切な内部統制システムの整備を行うように指導する。

⑥ 子会社の取締役の職務の執行に係る事項の当社への報告に関する体制

子会社が当社に対し事前承認を求め、または報告すべき事項を定めたグループ会社管理規程（ポリシーマニュアル）を全ての子会社に適用し、取締役会・経営会議の決裁・報告基準と合わせ、各子会社の経営上の重要事項については、取締役会、経営会議もしくは当該子会社を担当する執行役員の事前承認またはこれらへの報告を義務付ける。また、子会社の取締役等は、事業別または事業を支援する機能別に設置され原則毎月開催される定例会議において、これらに関連する事項について定期的または必要に応じた付議または報告を行う。さらに、経営監査室や子会社管理の所管部門等が規程に基づく事前承認や報告の実施状況を定期的または必要に応じて確認する。

⑦ 財務報告の信頼性を確保するための体制

財務報告の信頼性を確保するために、全社的な内部統制の状況及び業務プロセスについて、内部統制委員会の方針に基づき評価、改善及び文書化を行い、取締役会は、これらの活動を定期的に確認する。

⑧ 監査役がその職務を補助すべき従業員を置くことを求めた場合における当該従業員に関する事項

監査役監査を実効的に行うために、監査役から補助すべき従業員を置くことの求めがあった場合は、取締役は監査役と具体的な人選を協議し、配置する。

⑨ 前項の従業員の取締役からの独立性及び監査役の当該従業員に対する指示の実効性の確保に関する事項

監査役の職務を補助すべき従業員の任命、評価、異動及び懲戒は監査役会の事前の同意を得なければならない。監査役の当該従業員に対する指示を不当に制限してはならず、また当該従業員は監査役の指示に従わなければならない。

⑩ 取締役、執行役員及び従業員並びに子会社の取締役、監査役及び従業員等が監査役に報告をするための体制

監査役は、経営会議、内部統制委員会及びその関連の委員会への出席並びに重要な会議の議事録や決裁記録等の文書の閲覧をいつでも行うことができ、また、当社及び重要な子会社の代表取締役との定期的な意見交換や子会社の代表取締役との監査実施時の意見交換をはじめ、各部門や子会社の責任者から活動状況の報告を、

定期的にまたは必要に応じて、受けることができる。また、取締役、執行役員及び従業員並びに子会社の取締役、監査役及び従業員等は、会社または子会社に著しい損害を及ぼす恐れがある事実及び法令・定款に違反する重大な事実等が発生した場合またはこれらの事実等の報告を受けた場合には、速やかに監査役に報告する。コンプライアンス委員会は通報・相談窓口への情報を、経営監査室は監査結果を、定期的及び必要に応じて監査役に報告する。子会社の監査役は、定期的に開催する関係会社監査役連絡会において、監査役に対し子会社監査結果の共有等を行う。

- ⑪ 前項の報告をした者が当該報告をしたことを理由として不利な取扱いを受けないことを確保するための体制
通報・相談窓口や監査役等への報告を行った花王グループの役職員に対し、当該報告をしたことを理由にして不利な扱いを行うことを禁止し、この旨を花王ビジネスコンダクトガイドラインへ明記し、徹底する。
- ⑫ 監査役職務の執行について生ずる費用の前払または償還の手続その他の当該職務の執行について生ずる費用または債務の処理に係る方針
監査役が職務の執行について生ずる費用等を支弁するために年度予算への計上を請求した場合には、それに応じて予算を設ける。予算を設けた費用が発生したとき及び予算外で緊急または追加で監査等の職務を執行する必要性が生じ、監査役が当社に対し、職務の執行について生じる費用または債務の処理の請求をしたときには、会社法第388条に定める場合を除き、速やかに当該費用の支払等の処理を行う。
- ⑬ その他監査役職務の執行が実効的に行われることを確保するための体制
監査役は、効率的かつ効果的な監査役監査を行うために、会計監査人、経営監査室、内部監査部門並びに子会社の監査役及び内部監査部門と情報の交換を含む緊密な協力関係を維持する。また、社外取締役と意見交換会を実施するとともに、必要に応じて独自に弁護士や公認会計士等の外部専門家の支援を受けることができる。
- ⑭ 業務の適正を確保するための体制の運用状況に関する事項
花王グループの業務の適正を確保するための体制の運用については、取締役会において定期的に検証を行い、各年度の運用状況の概要を事業報告に記載する。

(2) 業務の適正を確保するための体制の運用状況の概要

当社では、上記方針に基づいて、社長執行役員を委員長とする内部統制委員会を設置し、内部統制体制の整備とその適切な運用に努めております。当期において実施いたしました内部統制上重要と考える主な取り組みは以下のとおりです。

コンプライアンスに関する取り組み

当社及び国内外のグループ会社を対象に、コンプライアンスを担当する専務執行役員を委員長とするコンプライアンス委員会が主導して、「花王ウェイ」を実践するための企業行動規範である花王ビジネスコンダクトガイドライン（BCG）や関連規程の整備及びその教育啓発活動並びに通報・相談窓口の設置及びその適切な運用を継続的に実施しています。

当期は、コンプライアンスリスク低減に向けて、以下の取り組みを実施しました。

- ・コンプライアンス違反の発生時には、直ちに経営幹部へ報告する第一報の徹底を行い、特に注視すべき案件については部門による真因分析の内容及び再発防止策をコンプライアンス委員会で確認し、当該部門以外でも類似案件が発生しないようリスク低減に努めました。
- ・通報相談対応が当社及び国内外のグループ会社に浸透し、当期は304件の通報・相談がありました。全通報・相談案件のうち、調査要望のあった案件については全て事実確認調査を行った上で一つ一つの課題を解決し、コンプライアンス違反の拡大や長期化を防止するために、社内からの声が上がりにやすくなる「風通しの良い風土」の醸成に努めました。
- ・コンプライアンス違反防止に向けた取り組みとして、違反事例の共有や、ハラスメントの防止につなげるeラーニングを国内全社員を対象に実施し、コンプライアンス委員会委員長がコンプライアンスの重要性を講話する等により、一人一人のコンプライアンス意識の維持・向上に努めました。・主要な外部評価機関の評価項目の分析を踏まえて課題を洗い出し、その改善策を今後の活動計画に加えしました。

リスクと危機の管理に関する取り組み

当期は、新型コロナウイルス感染症の世界的流行に対して、緊急事態対策本部会議（本部長:社長執行役員）を年30回以上開催し、①グローバル全従業員と家族の安全確保、②事業活動の継続、③社会への貢献に関する全社方針を決定し、感染拡大防止の徹底と業務の最大化に向けた取り組みを実施しました。更に、感染症対応の振り返りと今後のリスクに関する調査を国内外全ての拠点、部門に対して実施し、グローバルでの対応の強化を進めました。

また、感染症以外の「コーポレートリスク」（経営上重要なリスク：事業継続に影響を与えるリスクだけでなく、企業の信用に影響を与えるリスクや経営戦略に関わるリスクも含む）への対応強化も、リスク・危機管理委員会の進捗管理のもとで推進しました。

子会社管理に関する取り組み

担当執行役員は職務分掌に従って子会社に対して内部統制体制の整備・運用について指導を行っています。

海外子会社は各社の役員会にて、重大なリスクとその対応策を協議して実行しています。当社からの指示に応じて各社が特定したリスクについては、その対応策とともに当社の主管部門へ報告しています。

事業別及び事業を支援する機能別に設置されている定例会議において、付議基準に基づき、必要に応じて付議・報告が行われました。また、規程等に基づき付議・報告がなされていることについて、内部統制を主管する各部門がチェックリストの提出を受けることや内部監査を担当する経営監査室の往査により確認しました。

子会社の重要事項については、子会社が当社に対し事前承認を求める、または報告すべき事項を定めたグループ会社管理規程である「ポリシーマニュアル」に従い、必要に応じて子会社から当社に対し、付議・報告がなされています。経営監査室による監査において指摘を受けた子会社は、ポリシーマニュアルに基づき、当該子会社の役員会において、全ての指摘事項を協議の上実行し、対応策及びその結果についても当社の主管部門に報告しています。

監査役監査に関する取り組み

監査役は、取締役会に出席し、法令・定款の遵守、経営意思決定プロセスや内部統制環境の整備・運用状況等を監査し、必要により意見表明を行っています。

当期においては、当社グループの新型コロナウイルス感染症拡大防止措置に基づき、リモート監査活動を併用して監査品質を維持しています。

常勤監査役は、経営会議、内部統制委員会及びその関連の委員会等の重要会議にも出席しています。また、工場・研究所等への往査、事業部門・機能部門に対するヒアリング、国内外の関係会社調査ヒアリングを実施しており（社外監査役も適宜参加）、これらの監査活動を通じて得た所見・所感に基づき、監査役全員による当社及び当社の重要な子会社の代表取締役との意見交換会並びに社外取締役との意見交換会を実施し、必要に応じて提言を行っています。

グループガバナンスの状況を把握し、内部統制等の運用状況を確認するため、国内関係会社監査役連絡会議を開催するほか、関係会社調査ヒアリング時には関係会社監査役との意見交換・情報交換を行い、経営監査室をはじめとする内部監査関連部門と、定期的及び必要の都度、相互の情報交換・意見交換を行う等の連携を密にして、海外関係会社を含めた監査の実効性と効率性の向上を図っています。

さらに会計監査人とは、会計監査人の監査の独立性と適正性を監視しながら、会計監査人から監査計画（年次）及び会計監査結果（四半期レビュー・年度監査）の受領並びに適宜情報交換・意見交換を行っています。

内部統制体制の整備に関する方針の改定状況

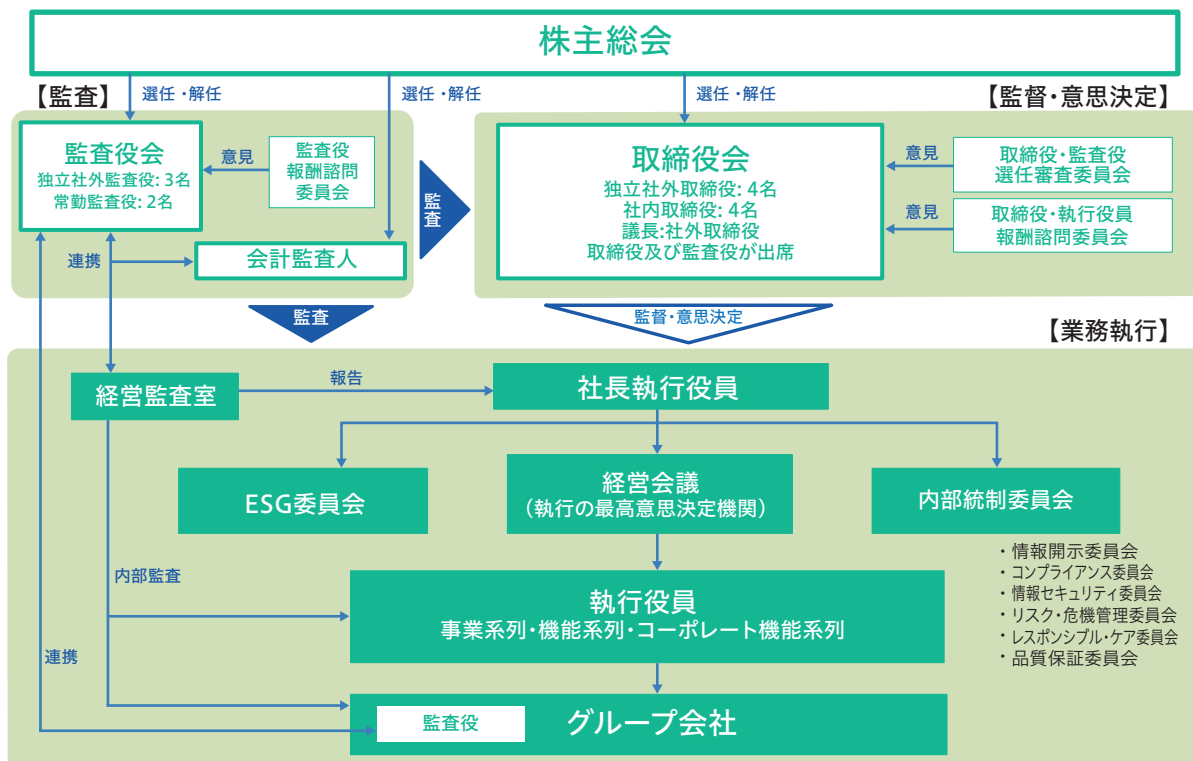
2020年12月の取締役会において、新中期経営計画の実現に向けて内部統制体制のさらなる充実を図るため、内部統制体制の整備に関する方針に内部統制を主管する部門の役割を明記する改定を行うことを決議しました。

(ご参考) コーポレート・ガバナンスの状況

コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方

花王は2030年までに達成したい姿として、グローバルで存在価値ある企業「Kao」を掲げています。持続的
社会に欠かせない企業になるべく、ESG（環境、社会、ガバナンス）経営に大きく舵を切り、花王を取り巻く
事業環境の変化とステークホルダーの価値観の変化をとらえながら、高収益グローバル企業となることと同時
に、社会貢献のレベルを引き上げていくことを目標として活動しています。そして、これらの企業活動・事業
活動に欠かせない社会からの信頼獲得に資するべく、コーポレート・ガバナンスを体制と運用の両面で絶えず
強化しています。花王は、コーポレート・ガバナンスを、経営上の最も重要な課題の一つと位置づけ、変化に
素早く対応でき、効率的で、健全かつ公正で透明性の高い経営を実現し、企業価値の継続的な増大を実現する
ために、経営体制及び内部統制システムを整備・運用し、必要な施策を適時に実施するとともに説明責任を果
たしていくことを取り組みの基本としています。また、ステークホルダーの声を聞く活動に積極的に取り組
み、これらや社会動向等を踏まえて随時コーポレート・ガバナンスの在り方の検証を行い、適宜必要な施策・
改善を実施しています。

コーポレート・ガバナンス体制と各機関の役割 (2021年1月1日現在)



(1) 取締役会

会社の持続的成長と中長期的な企業価値の向上を促すため、主に経営戦略等の大きな経営の方向性について、リスク評価を含めて多面的に審議・決定しています。また、当社グループの経営・事業の強みや課題を熟知した社内取締役及び常勤監査役と、豊富な経験や高い専門性・見識に基づく中立で客観的な視点を有する社外取締役及び社外監査役が、多様な視点から経営戦略が適切に執行されているかを監督しています。さらに、内部統制システムやリスク管理体制を整備することで、リスクを峻別して攻めの経営ができる環境整備を行っています。

〔取締役会の実効性評価〕

毎年1回、取締役会において評価を実施し、実効性を高めるための改善につなげています。取締役会の役割・責務は取締役会全体で共有する必要があるという考えのもと、予めアンケートを実施し、結果を共有したうえで、監査役を含めた取締役会の出席者全員が意見を述べ、議論し、評価を実施しています。

(2) 監査役会

社内の事情に通じた常勤監査役と、会計財務や法律に関する高い専門性・見識を有する社外監査役で構成し、独立した客観的な視点で深い議論を行っています。また、取締役会や経営会議等の重要会議への出席、会計監査人、経営監査室及び関係会社監査役との連携や、社内各部門監査・関係会社調査を通じて、実効性のある監査を実現しています。

〔監査役会の実効性評価〕

毎年1回、監査役会で予め作成した実効性評価のための着眼点リストを参照しながら、全ての監査役が意見を述べ、議論し、評価を実施しています。

〔監査役報酬諮問委員会〕

全社外監査役、社長執行役員及び社外取締役1名で構成しています。本委員会は、株主総会の決議により定められた監査役の報酬等の額の妥当性及びその決定プロセスの透明性を外部の視点から審査し、監査役会に意見しています。

(3) 取締役・監査役選任審査委員会及び取締役・執行役員報酬諮問委員会

役員人事や役員報酬の決定における公正性・透明性を徹底するために、取締役・監査役選任審査委員会及び取締役・執行役員報酬諮問委員会を任意に設置しています。

①取締役・監査役選任審査委員会

全社外取締役と全社外監査役で構成しています。本委員会は、会長、社長執行役員及び代表取締役を含む取締役候補者及び監査役候補者の適正性について審査を行い、取締役会に意見しています。さらに、取締役会及び監査役会の規模、構成や多様性、社長執行役員、取締役及び監査役に必要な資質や能力についての議論を行い、その審査結果についても取締役会に報告を行っています。

②取締役・執行役員報酬諮問委員会

全代表取締役、取締役会長、全社外取締役及び全社外監査役で構成しています。本委員会は、取締役及び執行役員の報酬制度や報酬水準について審査・議論を行い、取締役会に意見しています。

なお、取締役会並びに取締役・監査役選任審査委員会及び取締役・執行役員報酬諮問委員会の議長は独立社外取締役が務め、両委員会においても毎年1回実効性評価を実施しています。

取締役会、監査役会、取締役・監査役選任審査委員会及び取締役・執行役員報酬諮問委員会の2020年度の
評価結果は、当社コーポレートガバナンス報告書において開示しております。
www.kao.com/jp/corporate/about/policies/corporate-governance/

(4) 内部統制委員会

財務報告の正確性を確保し、また情報開示、コンプライアンス、情報セキュリティ、リスク・危機管理、レスポンス・ケア推進、品質保証等の内部統制に関する機能を横断的に統合することによる内部統制の整備・運用の質の向上を狙いとして、花王グループ全体の内部統制活動の統括・推進を行っています。

(5) ESG委員会

すべてのステークホルダーの支持と信頼を獲得し、グローバルで存在価値ある会社として花王グループと社会の持続的発展に寄与することをめざし、ESG委員会は、花王のESG戦略に関する活動の方向性を議論・決定しています。決定されたESG戦略の具体化は、ESG推進会議により推進され、各部門の活動に展開されていきます。さらにESG委員会は、全社のESG活動推進状況、ESG外部アドバイザリーボードの提言を踏まえ、活動の方向性を確認し、適宜見直しています。

(6) 経営会議

主要な事業や部門の責任者で、事業の執行経験を豊富に有する常務執行役員以上を主なメンバーとし、取締役会で審議・決定された中長期の方向性・戦略の執行に関する意思決定を行っています。経営会議に幅広い権限を委ねることにより、意思決定及び執行の迅速化を図っています。

連結計算書類

連結財政状態計算書 (2020年12月31日現在)

(単位：百万円)

科目	金額	(ご参考) 前期金額
(資産)		
流動資産	778,396	737,026
現金及び現金同等物	353,176	289,681
営業債権及びその他の債権	200,087	208,839
棚卸資産	197,641	199,672
その他の金融資産	7,257	13,788
未収法人所得税	2,085	2,440
その他の流動資産	18,150	22,606
非流動資産	887,220	916,893
有形固定資産	430,914	436,831
使用権資産	149,543	164,822
のれん	177,031	179,707
無形資産	48,256	47,770
持分法で会計処理されている投資	8,657	8,287
その他の金融資産	23,608	26,104
繰延税金資産	42,274	47,876
その他の非流動資産	6,937	5,496
資産合計	1,665,616	1,653,919

科目	金額	(ご参考) 前期金額
(負債)		
流動負債	425,404	432,527
営業債務及びその他の債務	215,842	222,314
社債及び借入金	30,465	25,505
リース負債	19,787	19,653
その他の金融負債	6,571	6,766
未払法人所得税等	28,109	36,208
引当金	1,811	2,054
契約負債等	23,098	20,616
その他の流動負債	99,721	99,411
非流動負債	302,018	349,971
社債及び借入金	97,229	101,636
リース負債	126,725	141,438
その他の金融負債	7,862	7,527
退職給付に係る負債	51,858	80,579
引当金	9,175	10,122
繰延税金負債	4,584	3,747
その他の非流動負債	4,585	4,922
負債合計	727,422	782,498
(資本)		
親会社の所有者に帰属する持分	923,687	857,695
資本金	85,424	85,424
資本剰余金	106,618	108,715
自己株式	△3,865	△4,309
その他の資本の構成要素	△43,376	△32,974
利益剰余金	778,886	700,839
非支配持分	14,507	13,726
資本合計	938,194	871,421
負債及び資本合計	1,665,616	1,653,919

連結損益計算書 (2020年1月1日から2020年12月31日まで)

(単位：百万円)

科目	金額	(ご参考) 前期金額
売上高	1,381,997	1,502,241
売上原価	△791,304	△848,723
売上総利益	590,693	653,518
販売費及び一般管理費	△415,826	△442,912
その他の営業収益	15,801	15,192
その他の営業費用	△15,105	△14,075
営業利益	175,563	211,723
金融収益	1,711	2,027
金融費用	△5,839	△5,231
持分法による投資利益	2,536	2,126
税引前利益	173,971	210,645
法人所得税	△45,904	△60,296
当期利益	128,067	150,349
当期利益の帰属		
親会社の所有者	126,142	148,213
非支配持分	1,925	2,136
当期利益	128,067	150,349

計算書類

貸借対照表 (2020年12月31日現在)

(単位：百万円)

科目	金額	(ご参考) 前期金額
(資産の部)		
流動資産	439,532	413,850
現金及び預金	213,540	142,955
売掛金	69,629	75,166
有価証券	9,900	30,000
商品及び製品	65,394	67,828
仕掛品	9,520	9,417
原材料及び貯蔵品	26,227	22,887
前払費用	3,947	4,288
その他	41,820	61,768
貸倒引当金	△445	△459
固定資産	855,373	862,653
有形固定資産	281,332	281,198
建物	79,408	75,141
構築物	16,778	16,707
機械及び装置	102,866	105,647
車両運搬具	230	233
工具、器具及び備品	10,339	9,026
土地	53,480	50,321
リース資産	791	1,164
建設仮勘定	17,440	22,959
無形固定資産	25,125	21,703
特許権	157	197
借地権	24	24
商標権	44	55
意匠権	27	27
ソフトウェア	16,733	15,724
その他	8,140	5,676
投資その他の資産	548,916	559,752
投資有価証券	4,184	5,105
関係会社株式	436,359	446,990
関係会社出資金	59,585	59,585
関係会社長期貸付金	11,054	11,543
長期前払費用	1,095	100
繰延税金資産	29,354	29,282
その他	7,285	7,147
資産合計	1,294,905	1,276,503

科目	金額	(ご参考) 前期金額
(負債の部)		
流動負債	380,795	402,191
買掛金	111,678	118,462
1年内返済予定の長期借入金	30,000	-
1年内償還予定の社債	-	25,000
リース債務	337	337
未払金	50,928	49,576
未払費用	36,652	37,457
未払法人税等	22,856	29,873
預り金	120,511	133,954
その他	7,833	7,532
固定負債	108,243	119,140
社債	50,000	25,000
長期借入金	40,000	70,000
リース債務	378	715
退職給付引当金	12,820	17,685
資産除去債務	3,877	3,639
その他	1,168	2,101
負債合計	489,038	521,331
(純資産の部)		
株主資本	803,857	752,363
資本金	85,424	85,424
資本剰余金	108,889	108,889
資本準備金	108,889	108,889
利益剰余金	613,226	562,176
利益準備金	14,117	14,117
その他利益剰余金	599,109	548,059
圧縮記帳積立金	6,466	6,515
別途積立金	305,500	305,500
繰越利益剰余金	287,143	236,044
自己株式	△3,682	△4,126
評価・換算差額等	1,742	2,362
その他有価証券評価差額金	1,742	2,362
新株予約権	268	447
純資産合計	805,867	755,172
負債純資産合計	1,294,905	1,276,503

損益計算書 (2020年1月1日から2020年12月31日まで)

(単位：百万円)

科目	金額	(ご参考) 前期金額
売上高	897,208	935,121
売上原価	463,668	481,599
売上総利益	433,540	453,522
販売費及び一般管理費	308,036	324,147
営業利益	125,504	129,375
営業外収益	30,827	27,717
受取利息	570	1,071
受取配当金	28,195	24,087
その他	2,062	2,559
営業外費用	3,001	1,991
支払利息	370	790
社債替利息損	102	176
為替差損	1,770	748
その他	759	277
経常利益	153,330	155,101
特別利益	941	357
固定資産売却益	8	10
投資有価証券売却益	812	327
新株予約権戻入益	3	-
子会社清算益	118	-
その他	-	20
特別損失	3,086	3,048
固定資産除却損	3,031	3,048
その他	55	0
税引前当期純利益	151,185	152,410
法人税、住民税及び事業税	34,725	37,715
法人税等調整額	191	△1,164
当期純利益	116,269	115,859

監査報告

連結計算書類に係る会計監査人の会計監査報告

独立監査人の監査報告書

2021年2月12日

花王株式会社
取締役会 御 中

有限責任監査法人トーマツ
東京事務所

指定有限責任社員 業務執行社員	公認会計士 小野 敏 幸 ㊞
指定有限責任社員 業務執行社員	公認会計士 志賀健一朗 ㊞
指定有限責任社員 業務執行社員	公認会計士 井上 浩 二 ㊞

監査意見

当監査法人は、会社法第444条第4項の規定に基づき、花王株式会社の2020年1月1日から2020年12月31日までの連結会計年度の連結計算書類、すなわち、連結財政状態計算書、連結損益計算書、連結持分変動計算書及び連結注記表について監査を行った。

当監査法人は、会社計算規則第120条第1項後段の規定により指定国際会計基準で求められる開示項目の一部を省略して作成された上記の連結計算書類が、花王株式会社及び連結子会社からなる企業集団の当該連結計算書類に係る期間の財産及び損益の状況を、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、「連結計算書類の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。

連結計算書類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、連結計算書類を指定国際会計基準で求められる開示項目の一部を省略して作成することを認めている会社計算規則第120条第1項後段の規定により作成し、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計算書類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。

連結計算書類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計算書類を作成することが適切であるかどうかを評価し、指定国際会計基準で求められる開示項目の一部を省略して作成することを認めている会社計算規則第120条第1項後段の規定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。

連結計算書類の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、全体としての連結計算書類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計算書類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、連結計算書類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。
- ・ 連結計算書類の監査の目的は、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計算書類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計算書類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計算書類の注記事項が適切でない場合は、連結計算書類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。
- ・ 連結計算書類の表示及び注記事項が、指定国際会計基準で求められる開示項目の一部を省略して作成することを認めている会社計算規則第120条第1項後段の規定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計算書類の表示、構成及び内容、並びに連結計算書類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。
- ・ 連結計算書類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、連結計算書類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。

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

会計監査人の会計監査報告

独立監査人の監査報告書

2021年2月12日

花王株式会社
取締役会 御 中

有限責任監査法人トーマツ
東京事務所

指定有限責任社員 業務執行社員	公認会計士 小野敏幸 ㊞
指定有限責任社員 業務執行社員	公認会計士 志賀健一郎 ㊞
指定有限責任社員 業務執行社員	公認会計士 井上浩二 ㊞

監査意見

当監査法人は、会社法第436条第2項第1号の規定に基づき、花王株式会社の2020年1月1日から2020年12月31日までの第115期事業年度の計算書類、すなわち、貸借対照表、損益計算書、株主資本等変動計算書及び個別注記表並びにその附属明細書（以下「計算書類等」という。）について監査を行った。

当監査法人は、上記の計算書類等が、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、当該計算書類等に係る期間の財産及び損益の状況を、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、「計算書類等の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。

計算書類等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計算書類等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計算書類等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。

計算書類等を作成するに当たり、経営者は、継続企業の前提に基づき計算書類等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。

計算書類等の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、全体としての計算書類等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計算書類等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、計算書類等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。
- ・ 計算書類等の監査の目的は、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計算書類等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、継続企業的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。継続企業的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計算書類等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計算書類等の注記事項が適切でない場合は、計算書類等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。
- ・ 計算書類等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計算書類等の表示、構成及び内容、並びに計算書類等が基礎となる取引や会計事象を適正に表示しているかどうかを評価する。

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

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

利害関係

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

以上

監査役会の監査報告

監 査 報 告 書

当監査役会は、2020年1月1日から2020年12月31日までの第115期事業年度の取締役の職務の執行に関して、各監査役が作成した監査報告書に基づき、審議の上、本監査報告書を作成し、以下のとおり報告いたします。

1. 監査役及び監査役会の監査の方法及びその内容

- (1) 監査役会は、監査の方針、職務の分担等を定め、各監査役から監査の実施状況及び結果について報告を受けるほか、取締役等及び会計監査人からその職務の執行状況について報告を受け、必要に応じて説明を求めました。
- (2) 各監査役は、監査役会が定めた監査役監査の基準に準拠し、監査の方針、職務の分担等に従い、取締役、内部監査部門その他の従業員等と意思疎通を図り、情報の収集及び監査の環境の整備に努めるとともに、以下の方法で監査を実施しました。
 - ① 取締役会その他重要な会議に出席し、取締役及び従業員等からその職務の執行状況について報告を受け、必要に応じて説明を求め、重要な決裁書類等を閲覧し、本社及び主要な事業所において業務及び財産の状況を調査いたしました。また、子会社については、子会社の取締役、監査役及び従業員等と意思疎通及び情報の交換を図り、必要に応じて子会社から事業の報告を受けました。
 - ② 事業報告に記載されている取締役の職務の執行が法令及び定款に適合することを確保するための体制その他株式会社及びその子会社から成る企業集団の業務の適正を確保するために必要なものとして会社法施行規則第100条第1項及び第3項に定める体制の整備に関する取締役会決議の内容及び当該決議に基づき整備されている体制（内部統制システム）について、取締役及び従業員等からその構築及び運用の状況について定期的に報告を受け、必要に応じて説明を求め、意見を表明いたしました。
 - ③ 会計監査人が独立の立場を保持し、かつ、適正な監査を実施しているかを監視及び検証するとともに、会計監査人からその職務の執行状況について報告を受け、必要に応じて説明を求めました。また、会計監査人から「職務の遂行が適正に行われることを確保するための体制」（会社計算規則第131条各号に掲げる事項）を「監査に関する品質管理基準」（2005年10月28日企業会計審議会）等に従って整備している旨の通知を受け、必要に応じて説明を求めました。

以上の方法に基づき、当該事業年度に係る事業報告及びその附属明細書、計算書類（貸借対照表、損益計算書、株主資本等変動計算書及び個別注記表）及びその附属明細書並びに連結計算書類（連結財政状態計算書、連結損益計算書、連結持分変動計算書及び連結注記表）について検討いたしました。

2. 監査の結果

- (1) 事業報告等の監査結果
 - ① 事業報告及びその附属明細書は、法令及び定款に従い、会社の状況を正しく示しているものと認めます。
 - ② 取締役の職務の執行に関する不正の行為又は法令若しくは定款に違反する重大な事実は認められません。
 - ③ 内部統制システムに関する取締役会決議の内容は相当であると認めます。また、当該内部統制システムに関する事業報告の記載内容及び取締役の職務の執行についても、指摘すべき事項は認められません。
- (2) 計算書類及びその附属明細書の監査結果
会計監査人 有限責任監査法人トーマツの監査の方法及び結果は相当であると認めます。
- (3) 連結計算書類の監査結果
会計監査人 有限責任監査法人トーマツの監査の方法及び結果は相当であると認めます。

2021年2月12日

花王株式会社	監査役会			
常勤監査役	藤 居 勝 也			Ⓔ
常勤監査役	青 木 秀 子			Ⓔ
社外監査役	天 野 秀 樹			Ⓔ
社外監査役	岡 伸 浩			Ⓔ
社外監査役	仲 澤 孝 宏			Ⓔ

以 上

株主の皆様へのお願いとお知らせ

- ・ソーシャルディスタンス確保のため、会場の座席数を大幅に少なくしておりますので、ご来場の見合わせをご検討いただき、書面またはインターネット等による事前の議決権行使を是非ご活用ください。
- ・株主総会当日の事業報告、社長によるプレゼンテーション、質疑応答など議事進行のすべてをインターネットにてライブ配信いたします。
- ・お土産（製品サンプル）の配布を取りやめさせていただきます。

何卒ご理解賜りますようお願い申し上げます。

株主総会会場ご案内

日時

2021年3月26日（金曜日）午前10時
（受付開始：午前9時）

場所

東京都港区芝公園四丁目8番1号
ザ・プリンス パークタワー東京
地下2階 ボールルーム（メイン会場）
☎（03）5400-1111（代表）

※東京プリンスホテルではございませんので、
お間違えないようご注意ください。

交通機関のご案内

- I** 都営地下鉄三田線
芝公園駅（A4出口）徒歩 約6分
出口より東エントランス（東側入口）まで
- E** 都営地下鉄大江戸線
赤羽橋駅（赤羽橋口）徒歩 約8分
出口より南エントランス（南側入口）まで



KaO

きれいを ところに 未来に

UD
FONT

VEGETABLE
OIL INK

ミックス
責任ある木質資源を
使用した紙
FSC
www.fsc.org
FSC® C022915