

有価証券報告書

第118期

〔 自 2023年1月1日
至 2023年12月31日 〕

花王株式会社

東京都中央区日本橋茅場町一丁目14番10号

(E00883)

目次

頁

表紙	1
第一部 企業情報	2
第1 企業の概況	2
1 主要な経営指標等の推移	2
2 沿革	4
3 事業の内容	6
4 関係会社の状況	8
5 従業員の状況	10
第2 事業の状況	12
1 経営方針、経営環境及び対処すべき課題等	12
2 サステナビリティに関する考え方及び取組	15
3 事業等のリスク	30
4 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	37
5 経営上の重要な契約等	42
6 研究開発活動	43
第3 設備の状況	45
1 設備投資等の概要	45
2 主要な設備の状況	46
3 設備の新設、除却等の計画	49
第4 提出会社の状況	50
1 株式等の状況	50
2 自己株式の取得等の状況	54
3 配当政策	55
4 コーポレート・ガバナンスの状況等	56
第5 経理の状況	81
1 連結財務諸表等	82
(1) 連結財務諸表	82
(2) その他	139
2 財務諸表等	140
(1) 財務諸表	140
(2) 主な資産及び負債の内容	151
(3) その他	151
第6 提出会社の株式事務の概要	152
第7 提出会社の参考情報	153
1 提出会社の親会社等の情報	153
2 その他の参考情報	153
第二部 提出会社の保証会社等の情報	154

監査報告書

【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】	2024年3月22日
【事業年度】	第118期（自 2023年1月1日 至 2023年12月31日）
【会社名】	花王株式会社
【英訳名】	Kao Corporation
【代表者の役職氏名】	代表取締役 社長執行役員 長谷部 佳宏
【本店の所在の場所】	東京都中央区日本橋茅場町一丁目14番10号
【電話番号】	03-3660-7111（代表）
【事務連絡者氏名】	会計財務部門 管理部長 峯岸 佳雅
【最寄りの連絡場所】	東京都中央区日本橋茅場町一丁目14番10号
【電話番号】	03-3660-7111（代表）
【事務連絡者氏名】	会計財務部門 管理部長 峯岸 佳雅
【縦覧に供する場所】	株式会社東京証券取引所 (東京都中央区日本橋兜町2番1号)

第一部 【企業情報】

第1 【企業の概況】

1 【主要な経営指標等の推移】

(1) 連結経営指標等

回次		第114期	第115期	第116期	第117期	第118期
決算年月		2019年12月	2020年12月	2021年12月	2022年12月	2023年12月
売上高	百万円	1,502,241	1,381,997	1,418,768	1,551,059	1,532,579
税引前利益	〃	210,645	173,971	150,002	115,848	63,842
親会社の所有者に 帰属する当期利益	〃	148,213	126,142	109,636	86,038	43,870
親会社の所有者に 帰属する当期包括利益	〃	144,508	132,941	161,686	125,437	80,809
親会社の所有者に 帰属する持分	〃	857,695	923,687	965,137	972,061	983,658
総資産額	〃	1,653,919	1,665,616	1,704,007	1,726,350	1,769,746
1株当たり 親会社所有者帰属持分	円	1,783.46	1,920.56	2,036.66	2,091.20	2,116.01
基本的 1株当たり当期利益	〃	306.70	262.29	230.59	183.28	94.37
希薄化後 1株当たり当期利益	〃	306.63	262.25	230.57	183.27	94.37
親会社所有者帰属 持分比率	%	51.9	55.5	56.6	56.3	55.6
親会社所有者帰属 持分当期利益率	〃	17.6	14.2	11.6	8.9	4.5
株価収益率	倍	29.4	30.4	26.1	28.7	61.5
営業活動による キャッシュ・フロー	百万円	244,523	214,718	175,524	130,905	202,481
投資活動による キャッシュ・フロー	〃	(94,266)	(61,941)	(67,232)	(74,911)	(109,302)
財務活動による キャッシュ・フロー	〃	(126,166)	(87,065)	(141,573)	(139,311)	(79,983)
現金及び現金同等物の 期末残高	〃	289,681	353,176	336,069	268,248	291,663
従業員数 [外、平均臨時雇用者数]	人	33,603 [12,193]	33,409 [11,969]	33,507 [11,215]	35,411 [8,183]	34,257 [8,193]

(注) 1. 国際会計基準 (IFRS) を適用しております。

2. 表示単位未満を四捨五入で記載しております。以下も同様であります。

3. 売上高には、消費税等は含まれておりません。以下も同様であります。

4. () 付きの数字はマイナスである旨を表示しております。以下も同様であります。

5. グローバルに情報開示の統一化を図るため、第117期より、従業員にはフルタイムの無期化した非正規雇用の従業員等を含めております。なお、第116期までの基準での第117期の従業員数の合計は32,895人であります。

(2) 提出会社の経営指標等

回次		第114期	第115期	第116期	第117期	第118期
決算年月		2019年12月	2020年12月	2021年12月	2022年12月	2023年12月
売上高	百万円	935,121	897,208	872,913	871,749	868,067
経常利益	〃	155,101	153,330	135,580	99,240	47,563
当期純利益	〃	115,859	116,269	101,644	79,136	28,004
資本金	〃	85,424	85,424	85,424	85,424	85,424
発行済株式総数	千株	482,000	482,000	475,000	465,900	465,900
純資産額	百万円	755,172	805,867	787,597	747,868	706,951
総資産額	〃	1,276,503	1,294,905	1,263,691	1,210,102	1,239,775
1株当たり純資産額	円	1,567.53	1,673.01	1,659.61	1,606.78	1,518.89
1株当たり配当額 [うち1株当たり 中間配当額]	〃 [〃]	130.00 [65.00]	140.00 [70.00]	144.00 [72.00]	148.00 [74.00]	150.00 [75.00]
1株当たり当期純利益	〃	239.47	241.47	213.52	168.37	60.17
潜在株式調整後 1株当たり当期純利益	〃	239.42	241.43	213.50	168.36	60.17
自己資本比率	%	59.1	62.2	62.3	61.8	57.0
自己資本利益率	〃	15.4	14.9	12.8	10.3	3.8
株価収益率	倍	37.7	33.0	28.2	31.2	96.4
配当性向	%	54.3	58.0	67.4	87.9	249.3
従業員数	人	7,905	8,112	8,508	8,403	8,199
株主総利回り [比較指標： 配当込みTOPIX]	% [〃]	112.3 [118.1]	101.1 [126.8]	78.9 [143.0]	71.3 [139.5]	79.9 [178.9]
最高株価	円	9,172	9,251	7,996	6,297	5,956
最低株価	〃	7,313	6,976	5,697	4,663	4,877

- (注) 1. 最高株価及び最低株価は、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。
2. グローバルに情報開示の統一化を図るため、第117期より、従業員にはフルタイムの無期化した非正規雇用の従業員等を含めております。なお、第116期までの基準での第117期の従業員数の合計は8,344人であります。

2 【沿革】

- 1887年 6月 洋小間物商長瀬富郎商店として発足。 ——（創業）
- 1890年10月 「花王石鹼」を発売。
- 1922年11月 吾嬬町工場（現 東京工場（インキュベーションセンター東京））完成。
- 1925年 5月 花王石鹼株式会社長瀬商会設立。
- 1935年 3月 大日本油脂株式会社を分離独立。
- 1940年 5月 日本有機株式会社を日本橋馬喰町で設立。 ——（会社設立年月）
- 1940年 9月 日本有機株式会社酒田工場（現 酒田工場）完成。
- 1944年12月 大日本油脂株式会社和歌山工場（現 和歌山工場）完成。
- 1946年10月 花王石鹼株式会社長瀬商会を株式会社花王と改称。
- 1949年 5月 日本有機株式会社を花王石鹼株式会社と改称。東京証券取引所の市場第一部に上場。
- 12月 大日本油脂株式会社と株式会社花王が合併し花王油脂株式会社と改称。
- 1954年 8月 花王石鹼株式会社が花王油脂株式会社を吸収合併。
- 1957年12月 和歌山工場に合成洗剤工場完成。
- 1960年 3月 大阪証券取引所の市場第一部に上場（2003年3月上場廃止）。
- 1963年 3月 川崎工場完成。
- 1964年 9月 Kao Industrial (Thailand) Co., Ltd. を設立。
- 12月 Kao (Taiwan) Corporationを設立。
- 1965年 4月 和歌山工場内に産業科学研究所（和歌山研究所）完成。
- 7月 Kao (Singapore) Private Limited（現 Kao Singapore Private Limited）を設立。
- 1967年 8月 東京工場（現 東京工場（インキュベーションセンター東京））内に東京地区研究所（東京研究所）完成。
- 1970年 3月 花王（香港）有限公司を設立。
- 11月 スペインに Sinor-Kao S.A. を設立。
- 1974年11月 花王クエーカー(株)を設立。
- 1975年 3月 メキシコに Quimi-Kao, S.A. de C.V. を設立。
- 12月 栃木工場完成。
- 1977年 1月 フィリピンに Pilipinas Kao, Inc. を設立。
- 1978年 2月 愛媛サニタリープロダクツ(株)（現 花王サニタリープロダクツ愛媛(株)）を設立。
- 3月 栃木工場内に栃木研究所完成。
- 1979年 5月 スペインに Molins-Kao S.A. を設立。
- 1980年 4月 鹿島工場完成。
- 1984年 4月 豊橋工場完成。
- 1985年 2月 P.T. Dino Indonesia Industrial, Ltd.（現 PT Kao Indonesia）に資本参加。
- 9月 花王化粧品販売会社を全国9ヶ所に設立し、化粧品（ソフィーナ）事業を日本全国に展開。
- 10月 「花王石鹼株式会社」から「花王株式会社」へ商号変更。
- 1986年 5月 カナダの Didak Manufacturing Limitedを買収し、情報関連事業に本格的に進出。
- 10月 ドイツに Guhl Ikebana GmbHを設立。
- 1987年 7月 アメリカの High Point Chemical Corporationを買収。
- 8月 Sinor-Kao S.A. とMolins-Kao S.A. を合併し、スペインに Kao Corporation, S.A. を設立。
- 1988年 4月 KAO (Southeast Asia) Pte.Ltd.（現 Kao Singapore Private Limited）を設立。
- 5月 The Andrew Jergens Company（現 Kao USA Inc.）を買収。
- 7月 Fatty Chemical (Malaysia) Sdn. Bhd. を設立。
- 1989年 5月 Goldwell AG（現 Kao Germany GmbH）を買収。
- 10月 全国9ヶ所の化粧品販売会社を統合し、花王化粧品販売(株)を設立。
- 1992年10月 ドイツの Chemische Fabrik Chem-Y GmbH（現 Kao Chemicals GmbH）を買収。
- 1993年 8月 上海花王有限公司を設立。

- 1999年 3月 情報関連事業から撤退。
- 4月 全国各地の家庭用製品の販売会社8社が合併（花王販売㈱）。
- 8月 スペインに 欧州工業用製品事業の統轄会社として Kao Chemicals Europe, S. L. を設立。
- 12月 米州工業用製品事業の統轄会社として Kao Chemicals Americas Corporationを設立し、それに伴い High Point Chemical Corporationを清算。
- 2002年 3月 Goldwell GmbH（現 Kao Germany GmbH）を通じて、KMSリサーチ社（KMS Research, Inc. 他）を買収。
- 6月 事業の持株会社として 花王（中国）投資有限公司を設立。
- 9月 The Andrew Jergens Company（現 Kao USA Inc.）を通じて、ジョン・フリーダ社（John Frieda Professional Hair Care, Inc. 他）を買収。
- 2003年 3月 花王（上海）産品服務有限公司を設立（上海花王有限公司から販売機能を分離）。
- 2004年 7月 株式交換により花王販売㈱を完全子会社化。
- 10月 当社と花王販売㈱の業務品事業をそれぞれ会社分割し、既存の花王クリーン アンド ビューティ㈱に承継させ、同社を「花王プロフェッショナル・サービス株式会社」に商号変更。
- 2005年 7月 英国の Kao Prestige Limited（2015年11月清算終了）を通じて、モルトン・ブラウン社（Molton Brown Limited他）を買収。
- 2006年 1月 ㈱カネボウ化粧品株式を取得し、同社及びそのグループ会社を子会社化。
- 2007年 4月 花王販売㈱と花王化粧品販売㈱が合併し、「花王カスタマーマーケティング株式会社」に商号変更。
- 2009年 7月 Kao Corporation GmbH（現 Kao Manufacturing Germany GmbH）を通じて、ライカルト社（Reichardt International AG）の工場（生産設備等）を取得。
- 2011年 4月 花王（合肥）有限公司を設立。
- 6月 和歌山工場内に「エコテクノロジーリサーチセンター」（ETRC）完成。
- 2012年 4月 花王（上海）化工有限公司を設立。
- 2014年 4月 花王コスメプロダクツ小田原㈱を設立。
- 2016年 1月 花王カスタマーマーケティング㈱、カネボウ化粧品販売㈱等の株式を承継した花王グループカスタマーマーケティング㈱が営業開始。
- 9月 小田原事業場内に「ビューティリサーチ&イノベーションセンター」を開所。
- 2018年 1月 花王グループカスタマーマーケティング㈱が花王カスタマーマーケティング㈱、カネボウ化粧品販売㈱を吸収合併。
- Kao USA Inc.を通じて、オリベ ヘアケア社（Oribe Hair Care, LLC）を買収。
- 8月 Kao USA Inc.を通じて、ウォッシングシステムズ社（Washing Systems, LLC他）を買収。
- 2022年 4月 東京証券取引所の市場区分の見直しにより、東京証券取引所の市場第一部からプライム市場に移行。
- 2023年11月 Kao USA Inc. 及びKao Australia Pty. Limitedとともに、ボンダイサンズ社（Bondi Sands Australia Pty Ltd他）を買収。

3 【事業の内容】

当社及び関係会社（子会社113社、関連会社5社により構成）は、コンシューマープロダクツ事業製品、ケミカル事業製品の製造、販売を主な事業としているほか、これらに附帯するサービス業務等を営んでおります。

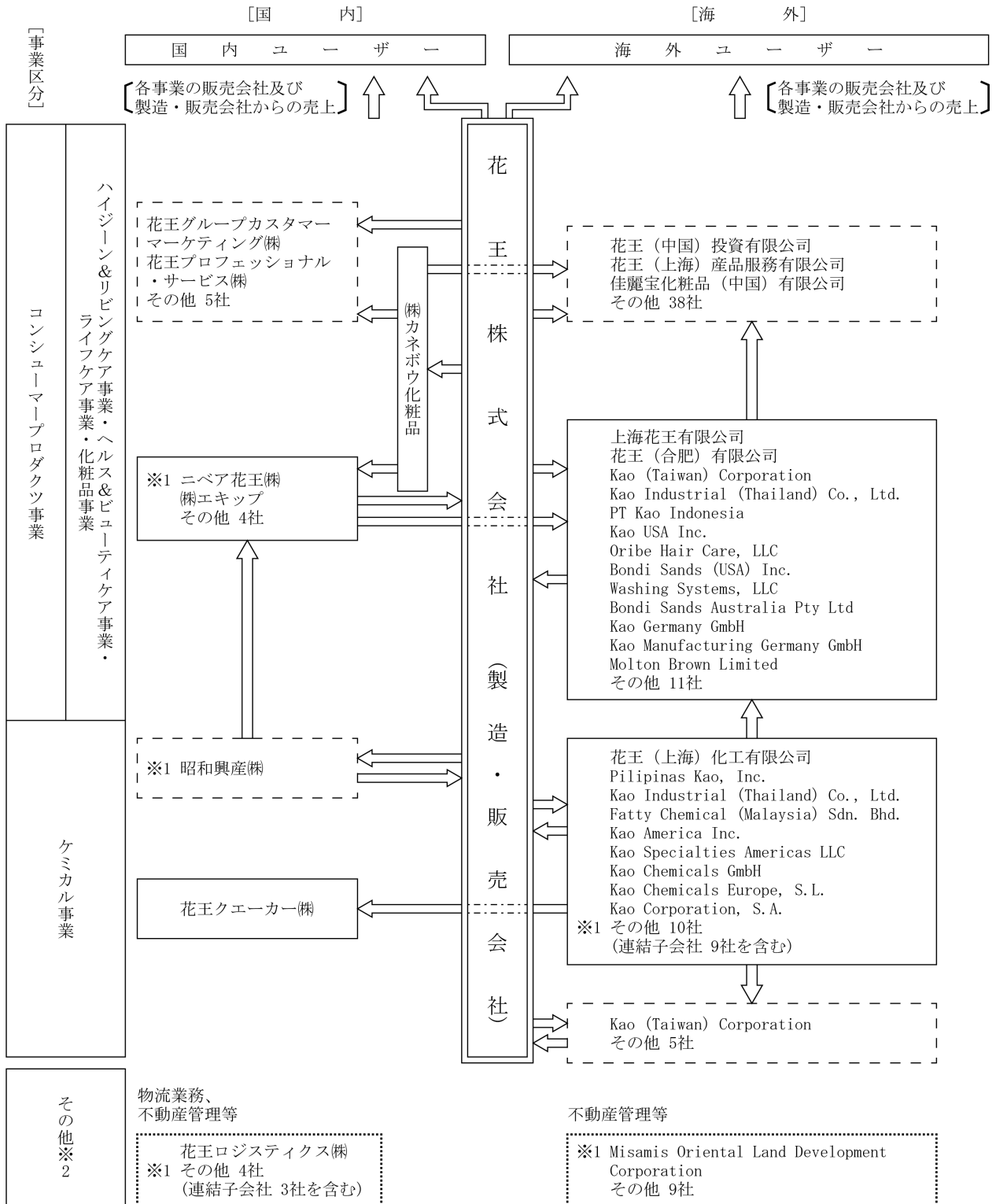
事業の内容と当社及び関係会社の当該事業における位置付けは、以下のとおりであります。

なお、下記の事業は「その他」を除き、「第5 経理の状況 1 連結財務諸表等 (1) 連結財務諸表 連結財務諸表に関する注記事項 6. セグメント情報」に掲げるセグメントの区分と同一であります。

事業区分		主要な会社	
コンシューマー プロダクツ事業	ハイジーン& リビングケア事業	国内	当社、花王グループカスタマーマーケティング㈱、 花王プロフェッショナル・サービス㈱、ニベア花王㈱、 ㈱カネボウ化粧品、㈱エキップ、 その他 9社 (計15社)
	ヘルス& ビューティケア事業 ライフケア事業 化粧品事業	海外	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、 Kao (Taiwan) Corporation、Kao Industrial (Thailand) Co., Ltd.、 PT Kao Indonesia、Kao USA Inc.、Oribe Hair Care, LLC、 Bondi Sands (USA) Inc.、Washing Systems, LLC、 Bondi Sands Australia Pty Ltd、Kao Germany GmbH、 Kao Manufacturing Germany GmbH、Molton Brown Limited、 その他 49社 (計65社)
ケミカル事業		国内	当社、花王クエーカー㈱、昭和興産㈱ (計3社)
		海外	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.、Kao America Inc.、 Kao Specialties Americas LLC、Kao Chemicals GmbH、 Kao Chemicals Europe, S.L.、Kao Corporation, S.A.、 その他 15社 (計25社)
そ の 他		国内	花王ロジスティクス㈱、 その他 4社 (計5社)
		海外	Misamis Oriental Land Development Corporation、 その他 9社 (計10社)

- (注) 1. 各事業区分の主要製品は、「第5 経理の状況 1 連結財務諸表等 (1) 連結財務諸表 連結財務諸表に関する注記事項 6. セグメント情報 (1) 報告セグメントの概要」のとおりであります。
2. 「その他」に区分されたサービス業務等については、セグメント情報において、そのサービス内容に応じて、コンシューマープロダクツ事業、ケミカル事業に振り分けております。
3. 各事業毎の会社数は、複数の事業を営んでいる場合にはそれぞれに含めて数えております。

以上の状況について事業系統図を示すと、以下のとおりであります。



(注) 無印 連結子会社 (113社)
 ※1 関連会社で持分法適用会社 (5社)
 ※2 その他の会社は当社及び関係会社にサービス等の提供を行っております。

製造・販売会社 製品・原料
 販売会社 (対象が一部の会社の場合を含む)

4 【関係会社の状況】

(1) 親会社

該当ありません。

(2) 連結子会社

2023年12月31日現在

会社名	住所	資本金 又は 出資金	主要な 事業の内容	議決権の 所有割合 (%)	関係内容			
					役員の 兼任等	長期 貸付金	営業上 の取引	設備の 賃貸借等
花王グループカスタマー マーケティング㈱	東京都中央区	百万円 10	ハイジーン&リビングケア ヘルス&ビューティケア ライフケア 化粧品及び 日本における化粧品事業のカウ ンセリングサービス会社の統轄	100.0	有	—	製品等の 販売先	有
花王プロフェッショナル ・サービス㈱	東京都墨田区	百万円 60	ライフケア（業務用衛生製品）	100.0	有	—	製品等の 販売先	有
㈱カネボウ化粧品	東京都中央区	百万円 7,500	化粧品	100.0	有	—	製品等の 販売先	有
花王ロジスティクス㈱	東京都墨田区	百万円 15	日本における物流関連業務	※2 100.0 [66.5]	有	—	製品等の 物流委託 先	有
※1 花王(中国)投資 有限公司	上海市	千中国元 2,603,727	中国における関係会社の統轄及 び化粧品	100.0	有	—	製品等の 販売先	—
※1 上海花王有限公司	上海市	千中国元 564,200	ハイジーン&リビングケア ヘルス&ビューティケア 化粧品	※3 100.0 [15.0]	有	—	製品等の 購入先 及び 販売先	—
※1 花王(合肥)有限公司	安徽省合肥市	千中国元 588,502	ハイジーン&リビングケア	※4 100.0 [100.0]	有	—	—	—
※1 花王(上海)産品服務 有限公司	上海市	千中国元 1,348,490	ハイジーン&リビングケア ヘルス&ビューティケア 化粧品	※4 100.0 [100.0]	有	—	製品等の 販売先	—
※1 佳麗宝化粧品 (中国)有限公司	上海市	千中国元 1,271,687	化粧品	※5 100.0 [100.0]	有	—	—	—
※1 花王(上海)化工 有限公司	上海市	千中国元 740,000	ケミカル	※6 100.0 [10.0]	有	—	製品等の 購入先 及び 販売先	—
Kao (Taiwan) Corporation	新北市	千台湾元 597,300	ハイジーン&リビングケア ヘルス&ビューティケア ライフケア（業務用衛生製品） 化粧品 ケミカル	92.2	有	—	製品等の 購入先 及び 販売先	—
※1 Pilipinas Kao, Inc.	フィリピン	千米ドル 91,435	ケミカル	100.0	有	—	製品等の 購入先 及び 販売先	—
Kao Industrial (Thailand) Co., Ltd.	タイ	千バーツ 2,000,000	ハイジーン&リビングケア ヘルス&ビューティケア 化粧品 ケミカル	100.0	有	—	製品等の 購入先 及び 販売先	—
Fatty Chemical (Malaysia) Sdn. Bhd.	マレーシア	千リンギット 120,000	ケミカル	※7 70.0 [70.0]	有	—	製品等の 購入先	—
※1 PT Kao Indonesia	インドネシア	百万ルピア 1,796,206	ハイジーン&リビングケア ヘルス&ビューティケア	50.01	有	—	製品等の 販売先	—
Kao USA Inc.	米国	米ドル 2	ヘルス&ビューティケア 化粧品	100.0	有	—	製品等の 販売先	—
Oribe Hair Care, LLC	米国	千米ドル 8,182	ヘルス&ビューティケア	※8 100.0 [100.0]	有	—	—	—
Bondi Sands (USA) Inc.	米国	米ドル 0.1	ヘルス&ビューティケア	※9 100.0 [100.0]	有	—	—	—
Washing Systems, LLC	米国	米ドル 10	ライフケア（業務用衛生製品）	※10 100.0 [100.0]	有	—	—	—
Kao America Inc.	米国	千米ドル 3,200	米国における関係会社へのコー ポレートサービス及び米国ケミ カル事業の持株会社	100.0	有	—	—	—

会社名	住所	資本金 又は 出資金	主要な 事業の内容	議決権の 所有割合 (%)	関係内容			
					役員の 兼任等	長期 貸付金	営業上 の取引	設備の 賃貸借等
Kao Specialties Americas LLC	米国	米ドル 1	ケミカル	※11 100.0 [100.0]	有	—	製品等の 購入先 及び 販売先	—
Bondi Sands Australia Pty Ltd	オーストラリア	豪ドル 40	ヘルス&ビューティケア	※12 100.0 [100.0]	有	—	—	—
Kao Germany GmbH	ドイツ	千ユーロ 25,000	ヘルス&ビューティケア	100.0	有	—	—	—
Kao Manufacturing Germany GmbH	ドイツ	千ユーロ 13,000	ヘルス&ビューティケア	100.0	有	—	製品等の 販売先	—
Kao Chemicals GmbH	ドイツ	千ユーロ 9,101	ケミカル	※13 100.0 [100.0]	有	有	製品等の 購入先 及び 販売先	—
Molton Brown Limited	英国	千英ポンド 516	化粧品	100.0	有	—	—	—
※1 Kao Chemicals Europe, S.L.	スペイン	千ユーロ 74,035	欧州等ケミカル事業統轄	100.0	有	—	—	—
※1 Kao Corporation, S.A.	スペイン	千ユーロ 56,411	ケミカル	※13 100.0 [100.0]	有	—	製品等の 購入先 及び 販売先	—

- (注) ※1 特定子会社であります。
- ※2 花王グループカスタマーマーケティング㈱が66.5%所有しております。
- ※3 花王(中国)投資有限公司が15.0%所有しております。
- ※4 花王(中国)投資有限公司が所有しております。
- ※5 ㈱カネボウ化粧品が92.1%、花王(中国)投資有限公司が7.9%所有しております。
- ※6 花王(中国)投資有限公司が10.0%所有しております。
- ※7 当社の子会社であるKao Singapore Private Limited が所有しております。
- ※8 Kao USA Inc. が所有しております。
- ※9 当社の子会社であるKao Australia Pty. Limited の孫会社であるBondi Sands Australia Pty Ltd が所有しております。
- ※10 Kao USA Inc. の子会社であるWashing Systems Intermediate Holdings, Inc. が所有しております。
- ※11 Kao America Inc. の子会社であるKao Chemicals Americas Corporation が所有しております。
- ※12 Kao Australia Pty. Limited の子会社であるBondi Sands Hold Co Pty Ltd が所有しております。
- ※13 Kao Chemicals Europe, S.L. が所有しております。
- 14 議決権の所有割合の [] 内は、間接所有割合で内数であります。
- 15 役員の兼任等には、当社役員と当社従業員を含んでおります。
- 16 上記以外に小規模な連結子会社が85社あり、連結子会社の数は合計113社となります。

(3) 持分法適用関連会社

2023年12月31日現在

会社名	住所	資本金 又は 出資金	主要な 事業の内容	議決権の 所有割合 (%)	関係内容			
					役員の 兼任等	長期 貸付金	営業上 の取引	設備の 賃貸借等
ニベア花王㈱	東京都中央区	百万円 200	ヘルス&ビューティケア	40.0	有	—	製品等の 購入先 及び 販売先	有
昭和興産㈱	東京都港区	百万円 550	ケミカル	21.4	有	—	製品等の 購入先 及び 販売先	—

(注) 上記以外に小規模な持分法適用関連会社が3社あり、持分法適用関連会社の数は合計5社となります。

(4) その他の関係会社

該当ありません。

5 【従業員の状況】

(1) 連結会社の状況

2023年12月31日現在

セグメントの名称	従業員数（人）	[臨時雇用者数（人）]
ハイジーン&リビングケア事業	9,677	[3,827]
ヘルス&ビューティケア事業	8,045	[2,447]
ライフケア事業	1,157	[256]
化粧品事業	10,450	[1,220]
コンシューマープロダクツ事業	29,329	[7,750]
ケミカル事業	3,984	[197]
全社（共通）	944	[246]
合 計	34,257	[8,193]

- (注) 1. 従業員数は就業人員（当社グループ〔当社及び連結子会社〕からグループ外への出向者を除き、グループ外から当社グループへの出向者を含んでおります。）であります。〔 〕内は臨時雇用者数の年間平均人員であり、外数で記載しております。
2. 従業員にはフルタイムの無期化した非正規雇用の従業員等を含めております。
3. 臨時雇用者は、パートタイマー及び有期の嘱託契約の従業員を含み、派遣社員を除いております。
4. 全社（共通）は、特定のセグメントに区分できない管理部門等の従業員数であります。

(2) 提出会社の状況

2023年12月31日現在

従業員数（人）	平均年齢（才）	平均勤続年数（年）	平均年間給与（千円）
8,199	41.1	17.6	8,024

セグメントの名称	従業員数(人)
ハイジーン&リビングケア事業	2,510
ヘルス&ビューティケア事業	1,898
ライフケア事業	275
化粧品事業	1,362
コンシューマープロダクツ事業	6,045
ケミカル事業	1,302
全社（共通）	852
合 計	8,199

- (注) 1. 従業員数は就業人員（当社から社外への出向者を除き、社外から当社への出向者を含んでおります。）であります。
2. 従業員にはフルタイムの無期化した非正規雇用の従業員等を含めております。
3. 平均年間給与は、賞与及び基準外賃金を含んでおります。
4. 全社（共通）は、特定のセグメントに区分できない管理部門等の従業員数であります。

(3) 労働組合の状況

当社の一部の事業所及び一部の連結子会社には、労働組合が組織されております。
労働組合との間に特記すべき事項はありません。

(4) 多様性に関する指標

当連結会計年度の多様性に関する指標は、以下のとおりであります。

①女性活躍推進法、育児・介護休業法に基づく開示

	管理職に占める 女性従業員の割合 (%)	男性の育児 休職取得率 (%)	男女の賃金格差 (%)		
			全従業員	従業員	臨時雇用者
当社	23.9	102.1	88.9	88.0	82.7
花王グループカスタマーマーケティング㈱	17.8	96.3	66.0	63.1	72.1
花王プロフェッショナル・サービス㈱	13.6	100.0	69.2	68.3	59.2
花王ロジスティクス㈱	2.8	100.0	52.7	80.8	69.6
花王サニタリープロダクツ愛媛㈱	—	150.0	73.1	76.6	69.9
花王ビューティブランドズコンサルティング㈱	91.0	*	51.0	51.5	*
㈱エキップ	74.4	100.0	59.1	58.2	65.5
花王コスメプロダクツ小田原㈱	37.5	66.7	72.8	74.9	69.0

- (注) 1. 従業員は、正規雇用の従業員及びフルタイムの無期化した非正規雇用の従業員を含んでおります。
 2. 臨時雇用者は、パートタイマー及び有期の嘱託契約の従業員を含み、派遣社員を除いております。
 3. 全従業員は、従業員と臨時雇用者を含んでおります。
 4. 管理職に占める女性従業員の割合については、出向者を出向元の従業員として集計しております。
 5. 男性の育児休職取得率については、育児・介護休業法に基づき以下の通り算出しております。出向者は出向元の従業員として集計しております。

$$2023\text{年に1回目の育児に伴う休業を取得した男性社員数} \div 2023\text{年に子が生まれた男性社員数} \times 100$$
 当社の制度においては算出対象である有給育児休暇、及び育児休職は子が1歳4月末まで取得可能なため、分子と分母の対象となる社員は異なる場合があります。
 6. 「*」は男性の育児休職取得の対象となる従業員が無いことを示しております。
 7. 男女の賃金格差については、男性の賃金に対する女性の賃金の割合を示しております。なお、同一労働の賃金に差はなく、等級別人数構成の差によるものであります。出向者は、出向先の従業員として集計しております。

②連結会社の状況

	管理職に占める 女性従業員の割合 (%)	男性の育児 休職取得率 (%)	男女の賃金格差 (%)
当社及び連結子会社	31.1	*	87.0
当社及び国内連結子会社	24.6	100.3	67.4

- (注) 1. 正規雇用の従業員及びフルタイムの無期化した非正規雇用の従業員を含めて算出しております。
 2. 管理職に占める女性従業員の割合については、出向者を出向先の従業員として集計しております。
 3. 男性の育児休職取得率については、育児・介護休業法に基づき以下の通り算出しております。出向者は出向元の従業員として集計しております。

$$2023\text{年に1回目の育児に伴う休業を取得した男性社員数} \div 2023\text{年に子が生まれた男性社員数} \times 100$$
 当社の制度においては算出対象である有給育児休暇、及び育児休職は子が1歳4月末まで取得可能なため、分子と分母の対象となる社員は異なる場合があります。
 4. 「*」は海外関係会社の男性の育児休職取得率の集計を実施していないため、記載を省略していることを示しております。
 5. 男女の賃金格差については、男性の賃金に対する女性の賃金の割合を示しております。なお、同一労働の賃金に差はなく、等級別人数構成の差によるものであります。賃金は、基本給及び賞与等のインセンティブを含んでおります。出向者は、出向先の従業員として集計しております。

詳細については「第2 事業の状況 2 サステナビリティに関する考え方及び取組 (3) 人的資本」を参照ください。

第2 【事業の状況】

1 【経営方針、経営環境及び対処すべき課題等】

文中の将来に関する事項は、当社グループが有価証券報告書提出日現在において合理的であると判断する一定の前提に基づいており、実際の結果とは様々な要因により大きく異なる可能性があります。

(1) 会社の経営基本方針

当社グループは、「豊かな共生世界の実現」をパーパス（社会における存在意義）に掲げ、生活者・顧客の立場にたって、心をこめた“ESG視点でのよきモノづくり”を行い、世界中の人々のこころ豊かな未来と、人と地球が共に生きる持続可能な共生世界の実現に貢献することを目指しています。

私たちは、企業理念である「花王ウェイ」をグループ全員で共有し、考え方や行動の拠り所として日々実践し、清潔・美・健康の領域を中心に、時代の変化に対応しながら130年余り事業を展開してきました。

2009年には、人類だけでなく自然界にもよき存在であるようにと「環境宣言」を行い、自然と調和するこころ豊かな毎日を目指して、その歩みをさらに一歩進めました。2019年にはESG戦略「Kirei Lifestyle Plan」（以下、KLP）を発表し、ESGを経営の根幹に据えることを宣言しました。

しかし今、私たちが使命に掲げる「豊かな共生世界」を実現するための土台である人の生命に危機が及んでいます。そして今後もその脅威は、私たちの生活を根幹から脅かす存在であり続けることが予想されます。

このような中、私たちはこの切実な社会的課題に花王らしいアプローチで取り組んでいきます。生活や生態に加え、人の生命を守ることを強く意識し、未来のいのちを守る会社になっていきます。「きれいをこころに未来に」をコーポレートスローガンに掲げ、地球が生きる場として持続的にきれいに保たれること、社会が持続的に豊かであること、そして人が危害から守られて笑顔で暮らせること、これらすべてを実現するために貢献していきます。

結果として、これらが財務的な成果、そしてステークホルダーへの還元へと繋がり、この仕組み自体が持続していきます。今後も花王グループは、より高いレベルでの企業価値向上を目指していきます。

(2) 中長期的な会社の経営戦略と目標とする経営指標

① 長期経営戦略

当社グループは2030年までにあるべき姿として、持続的な利益ある成長と社会のサステナビリティへの貢献との両立によって、これまでの『グローバルで存在感のある会社「Kao」』になるという将来像をさらに一歩進め、『グローバルで存在価値のある企業「Kao」』を目指します。ESGを通じて将来にわたって、人・社会・地球にとって価値のある存在になっていきます。

私たちは、環境（E）においては、ゼロ浪費、カーボンゼロ、さらにその先のカーボンネガティブを目指します。社会（S）においては、無駄な消費がなくなることを願い、その人に寄り添った唯一無二のパーソナライズを進めていきます。そして、ガバナンス（G）をしっかりと効かせながら、志を共にする仲間と共に正道を歩んでいきます。最小限の資源で最大の価値を生み出す、“Maximum with minimum”を経営の指針として、より良い明日をつくるために今後も我々は成長し続けます。

グローバルで存在価値のある企業「Kao」

- 持続可能な社会に欠かせない企業
- 高社会貢献&高収益グローバル企業
- ステークホルダーへの成長レベル還元

ビジョン
未来のいのちを守る

中期経営計画
「K27」

[K27の基本方針]

1. 持続可能な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

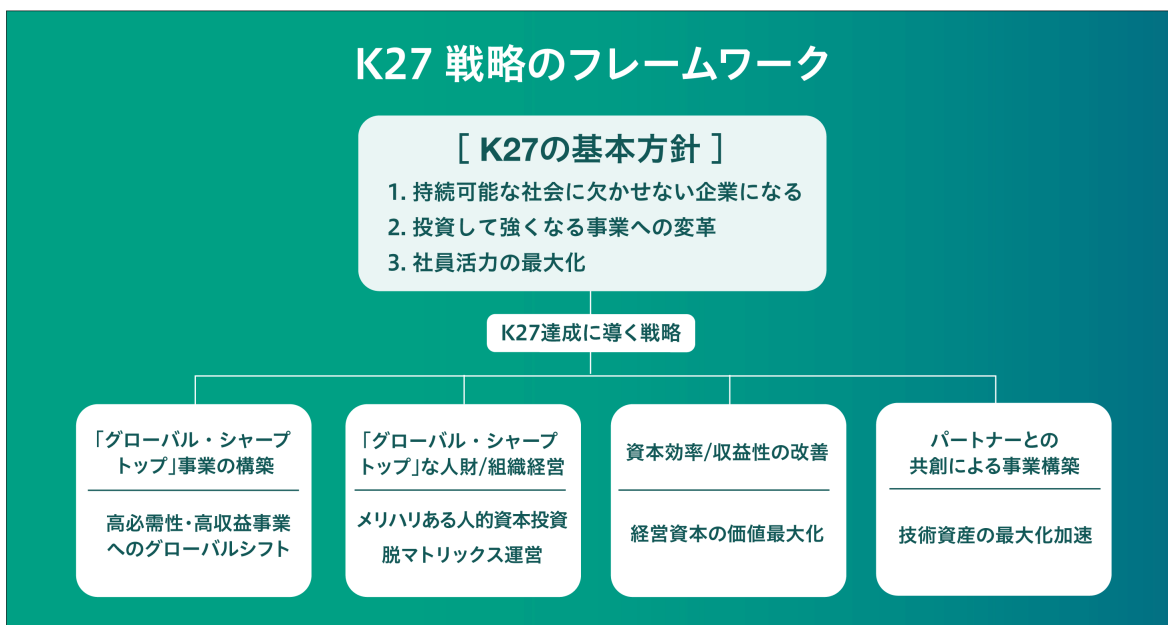
ROICの全社導入を進め、構造改革を断行する。そして、
「グローバル・シャープトップ」^{※3}
事業を擁立する企業をめざす。

「K27」目標

	2023年度実績 ▶	2024年度計画 ▶	2027年度目標
ROIC	4.1%	8.6%	11%以上
EVA	149億円	240億円	700億円以上
営業利益 ^{※1}	1,147億円	1,300億円	過去最高利益の更新 (2019年度 2,117億円)
海外売上高 ^{※2}	6,558億円	6,970億円	8,000 億円以上 (売上高CAGR+4.3%)

^{※1} 2023年度実績はコア営業利益
^{※2} 海外売上高：販売元の所在地に基づく売上高
^{※3} グローバル・シャープトップ：顧客の重大なニーズに、エッジの効いたソリューションで世界No.1の貢献をすること

K27 戦略のフレームワーク



■2023年度の進捗と今後の計画

「グローバル・シャープトップ」事業の構築のため、生活者・顧客に欠かせない事業・高収益事業へのグローバルシフトを進めています。2023年は、ビオレUVケアの欧州・ブラジルでの好調、セルフタンニングや日やけ止め、スキンケア商品等をオーストラリア・イギリス・アメリカ等で展開するBondi Sands社の買収等、スキンプロテクション事業のグローバル拡大の道筋を作りました。ファブリック&ホームケア事業ではグローバル拡大ポテンシャルの高い新商品を投入し、ヘアサロン向け製品では「ORIBE」を中心に欧米展開強化を進めました。また、自社ECサイト「My Kao Mall」において各事業カテゴリの展開が始動しました。今後、UVケア製品の海外展開をさらに加速するほか、高付加価値のシート型製品やヘアケア事業における新製品の投入、エコケミカルオンライン技術のグローバル展開の継続強化を進めていきます。

「グローバル・シャープトップ」事業を支える人財の育成・獲得、組織運営の改革も進めています。対話を軸としたアグレッシブな人財への投資を優先し、研鑽の場や自学共生機会の提供、権限委譲、透明性ある公正な評価・処遇、最適配置を行っていきます。また、部門に依存しないタスク型チーム編成により、スピード感のある推進体制に移行し、マトリックス運営から脱却していきます。

資本効率・収益性の改善については、アタック、ビオレといった高収益事業を拡大するほか、戦略的値上げや構造改革による収益改善、事業ポートフォリオの見直しを行い、経営資本の価値最大化を進めました。これらの取り組みは、当社の業績や財務パフォーマンスに持続的で長期的な影響をもたらすと考えております。今後も引き続き、規律あるポートフォリオ管理、利益を重視した「よきモノづくり」を強化し、高付加価値化推進によりさらなる稼ぐ力の改革を推進します。

さらに、パートナーとなる他社との共創による事業構築を進め、当社グループが有する技術資産の最大化を加速していきます。

これらの戦略により、業績を向上させ、長期的な価値創造を実現することを目指しています。

③ 目標とする経営指標

当社グループは、EVA（経済的付加価値）及びROIC（投下資本利益率）を経営の主要指標としています。その本質は、株主等の資金提供者の視点を持って、資本を効率的に活用し利益を生み出すことにあります。EVAを継続的に増加させていくことが企業価値の増大につながり、株主だけでなく全てのステークホルダーの長期的な利益とも合致するものと考えています。そして事業規模の拡大を図りながら、EVAを増加させることを事業活動の目標としており、個別事業の評価、設備や買収等の投資評価、年度ごとの業績管理や報酬制度等に活用しています。さらにROICにより事業ポートフォリオマネジメントを強化することで、EVA経営の深化を図っています。ROICは、各事業における資本コストに対する意識を高めるとともに、それぞれの特性や競争環境を踏まえた管理を可能にします。事業別に利益と併せて資本効率も重視することにより、成長事業への重点投資と健全なポートフォリオの改善を実施し、EVAの向上を目指します。

(3) 会社の対処すべき課題

気候変動、水や森林資源の枯渇等の環境問題及び人権問題、高齢化社会の進行等の社会問題はますます深刻化しています。世界は新型コロナウイルス感染症拡大前の状況に戻ってきていますが、中国市場の減速、欧州や中東の地政学リスクやインフレによるコストの高止まりの状況は続いており、経営環境も不透明な状況が続きました。

このような状況の中で、当社グループは、社会課題の解決に軸足を据えて、環境に負の影響を与える既存の大量生産・大量消費型のビジネスから脱却し、無駄なモノはつくらず、お客様に長く愛される魅力ある商品を生み出し続ける循環型モデルへ転換しなければなりません。このモデルを目指すべく、2020年12月に中期経営計画「K25」を発表して企業活動を進めてまいりました。

しかし、急激な原材料価格高騰と高止まり、インバウンド消失と中国市場の変化等、様々な外部要因の影響を受けました。そこで、構造改革と成長戦略を軸に中期経営計画を見直し、2023年8月に中期経営計画「K27」を発表いたしました。「K25」で設定した経営方針は変えず、戦略的値上げの実施やTCR（トータル・コスト・リダクション）強化、ROIC（投下資本利益率）の全社導入を進め、構造改革を断行します。そして、「グローバル・シャープトップ」事業を擁立する企業を目指し、適切なポートフォリオ管理を行い、戦略的な投資やM&A・再編もスピード感をもって実行していきます。

2 【サステナビリティに関する考え方及び取組】

文中の将来に関する事項は、当社グループが有価証券報告書提出日現在において合理的であると判断する一定の前提に基づいており、実際の結果とは様々な要因により大きく異なる可能性があります。

(1) ESG戦略 (Kirei Lifestyle Plan)

花王は、「2030年までに達成したい姿」である「グローバルで存在価値ある企業『Kao』」を達成するため、経営の中核にESGの視点を導入しています。花王のESG戦略「Kirei Lifestyle Plan」は、生活者のこころ豊かな暮らしの実現を目指す花王らしい戦略で、19の重点取り組みテーマより構成されています。

「Kirei Lifestyle Plan」に基づき、事業成長と社会のサステナビリティへの貢献を実現していきます。

① ガバナンス

花王は、グローバルの大きな変化に対する迅速な対応を強化するとともに、事業機会の拡大を目指し柔軟で強靱なESGガバナンスを構築しています。社外委員が参加する組織が経営層に監督・助言する機能や、経営判断がイノベーションや取り組みに変換され、的確かつ迅速に実行に移される機能が備わっていることが特徴です。取締役会がリスクや機会を含むESGに関する監督の責任を持ち、そのもとで社長執行役員及び配下の各組織体が業務執行を担っています。

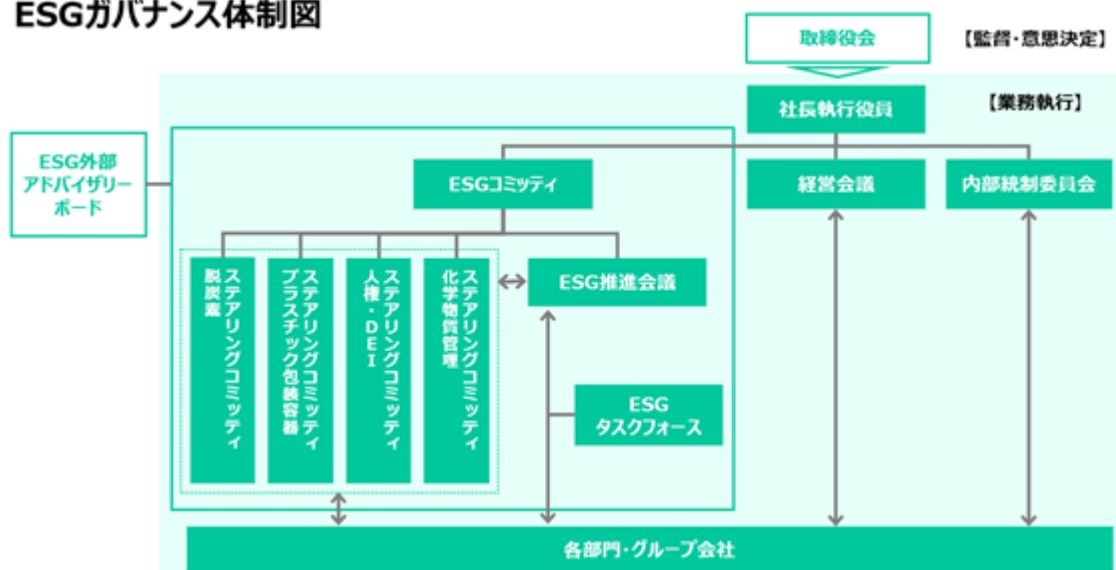
取締役会は、ESGの監督に適切な知識・経験・能力を確保しています。多角的な視点から経営全体を監督するため必要な専門性のバランスを考慮した構成ですが、ESGも重要な専門性として位置付け、ESGに精通した多くの取締役、監査役を選任しています。取締役会へのESGに関する執行状況の報告は、ESGコミッティから、年に2回の定期報告に加え、適宜議題内容に応じて報告しています。報告内容は、方針や戦略から目標、KPIや活動の進捗状況に及びます。ESGに関するKPIの報酬方針への反映に関しては、取締役・執行役員報酬諮問委員会で審議し、取締役会で決議されます。取締役及び執行役員の報酬に含まれる長期インセンティブ報酬（各役位の基本報酬の30～50%程度）には、ESG経営の推進度を測る「ESG力評価指標」をウェイト40%で設定し、外部指標による評価及び社内目標の達成度等を基準に、支給率を決定しています。

ESG全体の業務執行については、ESGコミッティを最高機関とした体制が担っています。ESGコミッティは、ESG戦略に関する活動の方向性を議論、決定し、取締役会に活動状況を報告します。社外の視点を反映させるため外部有識者で構成されるESG外部アドバイザリーボード、ESG戦略を各部門で遂行するためのESG推進会議、4つの重点課題について確実かつ迅速にESG戦略を遂行するESGステアリングコミッティがあり、各部門の活動を推進しています。

中でもESG外部アドバイザリーボードは、ガバナンスにおいて重要な役割を果たしています。世界の動向、花王の取り組み状況に関する助言は、各分野、世界の各地域で活躍されている委員ならではの活きた知見・観点から生み出されるものであり、ESG視点の経営の意思決定に効果的に反映されています。環境分野の2名、社会分野の2名、ガバナンス分野の1名で構成されています。

ESGに関するリスク管理は内部統制委員会（年2回開催、委員長は代表取締役 社長執行役員）で、機会管理はESGコミッティ（年6回開催、議長は代表取締役 社長執行役員）で実施しています。

ESGガバナンス体制図



各組織体の役割、構成、開催頻度、審議事項等

組織体	役割	構成	実績 (2023年)	
			開催頻度	主な審議事項等
ESGコミッティ	<p>花王全社に関わる下記項目の審議・議論、又は報告：</p> <ul style="list-style-type: none"> ESGの基本的な考え方や方針 ESGに関する方針の展開、戦略、活動、社外コミュニケーション等 ESG活動の推進に関する投資の決裁 社会のサステナビリティやESGに関する潮流、課題と機会 ESGコミッティメンバーによるステークホルダーとの積極的なエンゲージメント 	<p>議長：代表取締役 社長執行役員 委員：専務執行役員、常務執行役員等 アドバイザー：会長 オブザーバー：社内監査役</p>	年6回	<ul style="list-style-type: none"> DE&I方針の審議・承認 「花王サステナビリティレポート2023」での開示方針、KPI進捗及び中長期コミットメントの開示内容の審議・承認 新財団設立の審議・承認 ESG投資案件の審議・承認 消費者志向宣言改定の審議・承認 2024年度ESGファンド全体予算の審議・承認 ESG外部アドバイザーボードの答申事項の確認 Kirei Lifestyle Plan各テーマの進捗に関するレビュー 外部有識者による講演 (1回)
ESG外部アドバイザーボード	<ul style="list-style-type: none"> ESGコミッティの諮問に対し社外の高い専門的視点から、答申・提言 ESGコミッティに対し、世界レベルの計画策定・実行ができるような情報の提供 外部との協働や連携の機会の提供 花王のESG活動に対する評価 	<p>委員：社外有識者</p> <ul style="list-style-type: none"> 末吉 里花氏 一般社団法人エンカル協会 代表理事ほか 専門：エンカル消費等 Ruma Bose氏 Chief Growth Officer, Clearco 専門：人権、起業家支援等 Jalal Ramelan氏 ESGインドネシア 会長 専門：持続可能な開発分野 Helmut Schmitz氏 Der Grüne Punkt - Duales System Holding GmbH & Co. KG 広報部長 専門：包装容器リサイクルシステム等 Laura Palmeiro氏 Sustainable Finance Director, Danone 専門：サステナビリティ、金融等 	年2回	<ul style="list-style-type: none"> 社会情勢を踏まえた花王への期待とリスク提言 Kirei Lifestyle Planの進捗に関する評価と課題提言
ESG推進会議	<ul style="list-style-type: none"> ESGコミッティで決定した方針、提言に基づき、ESG戦略と事業の一体化に向けて具現化 重要ESGアクション実行へ向けた監督・検証 各部門、リージョンのESG活動推進の課題を吸い上げ、ESGコミッティへ提案 	<p>議長：取締役 常務執行役員 ESG部門統括 委員：事業部門、機能部門、コーポレート部門、リージョンの責任者等</p>	年8回	<ul style="list-style-type: none"> ESG投資戦略の策定 生物多様性の今後の活動方針案の策定 Kirei Lifestyle Plan中長期目標の見直し案策定 Kirei Lifestyle Plan各テーマの進捗と今後の計画の確認 各部門、リージョンのESG活動に関する進捗の確認 外部有識者による講演 (1回)

組織体		役割	構成	実績 (2023年)	
				開催頻度	主な審議事項等
E S G ス テ ア リ ン グ コ ミ ッ テ イ	脱炭素	<ul style="list-style-type: none"> GHG削減計画の策定 2040年カーボンゼロ達成に向けた脱炭素対応策と緩和・適応のビジネス機会を一元的に議論し、迅速な脱炭素活動を推進 シナリオ分析結果に基づいた気候変動リスクの適切な管理 	<p>オーナー：常務執行役員 研究開発部門統括</p> <p>委員：研究開発部門、購買部門、SCM部門、CP事業統括部門、ケミカル事業部門、ESG部門の社員</p>	年5回	<ul style="list-style-type: none"> 2030年GHG削減戦略に関する議論 機会とリスクの再整理 脱炭素関連KPIの進捗と課題に対する対応についての議論
	プラスチック包装容器	<ul style="list-style-type: none"> 循環型社会の実現に向け、KLPアクション「ごみゼロ」の重点課題であるプラスチック包装容器にかかわる活動を一元的に議論し、強力かつ迅速に活動を推進 脱炭素ステアリングコミッティ・水保全・生物多様性との連動を図りながら活動を推進 	<p>オーナー：執行役員 研究開発部門副統括</p> <p>委員：事業部門、研究開発部門、購買部門、ESG部門、コーポレート戦略部門の社員</p>	年5回	<ul style="list-style-type: none"> リサイクルイノベーション活動（回収・再資源化）の方針策定、活動の審議・承認 リデュースイノベーション活動（使用量削減、再生材使用）の方針策定、活動の審議・承認 「プラスチックに係る資源循環の促進等に関する法律」への対応
	人権・DE&I	<ul style="list-style-type: none"> ESGコミッティの監督のもと、花王人権方針に基づき、人権デュー・デリジェンスを含む当社グループの人権に関する活動の一元的な推進、管理 ESGコミッティの監督のもと、当社グループのDE&I方針に基づく活動の一元的な推進、管理 	<p>オーナー：上席執行役員 人財戦略部門統括</p> <p>委員：人財戦略部門、ESG部門、購買部門、SCM部門、CP事業統括部門の社員</p>	月1回	<ul style="list-style-type: none"> DE&I方針策定 DE&I方針の理解と実践に向けた社員啓発施策提案、実行 人権リスクワークショップを含む人権デュー・デリジェンス推進、リスクアセスメントにより当社グループにて特定されたリスクの更新、関連部門・子会社での活動促進 広告表現における人権侵害リスク低減に向けた取り組み強化 バリューチェーン全体（特に社員、ビジネスパートナー、社会）での人権尊重とDE&I推進・マネジメント
	化学物質管理	<ul style="list-style-type: none"> SAICM推進委員会による製品ライフサイクルを通じての化学物質自主管理の推進 製品原料方針策定会議による、規制動向や科学の進展等を踏まえた製品原料の使用方針、及び、削減計画の策定 化学物質の使用の考え方や安全性評価結果に関する情報開示、ステークホルダーとのコミュニケーション 	<p>オーナー：執行役員 品質保証部門統括</p> <p>委員：ESG部門、研究開発部門、品質保証部門の社員</p>	月1回	<ul style="list-style-type: none"> EUグリーンディール政策をはじめとする製品原料に関わる規制動向の把握と対象原料・製品の特定 製品に含まれる成分（マイクロプラスチック、プロピルパラベン、ブチルパラベン等）の削減計画の策定 社会的関心の高い成分について、花王の考え方を公開する取り組みの推進 SAICMの後継である Global Framework on Chemicals (GFC) において、目標策定のための国際会議に行政とともに議論に参画

② 戦略

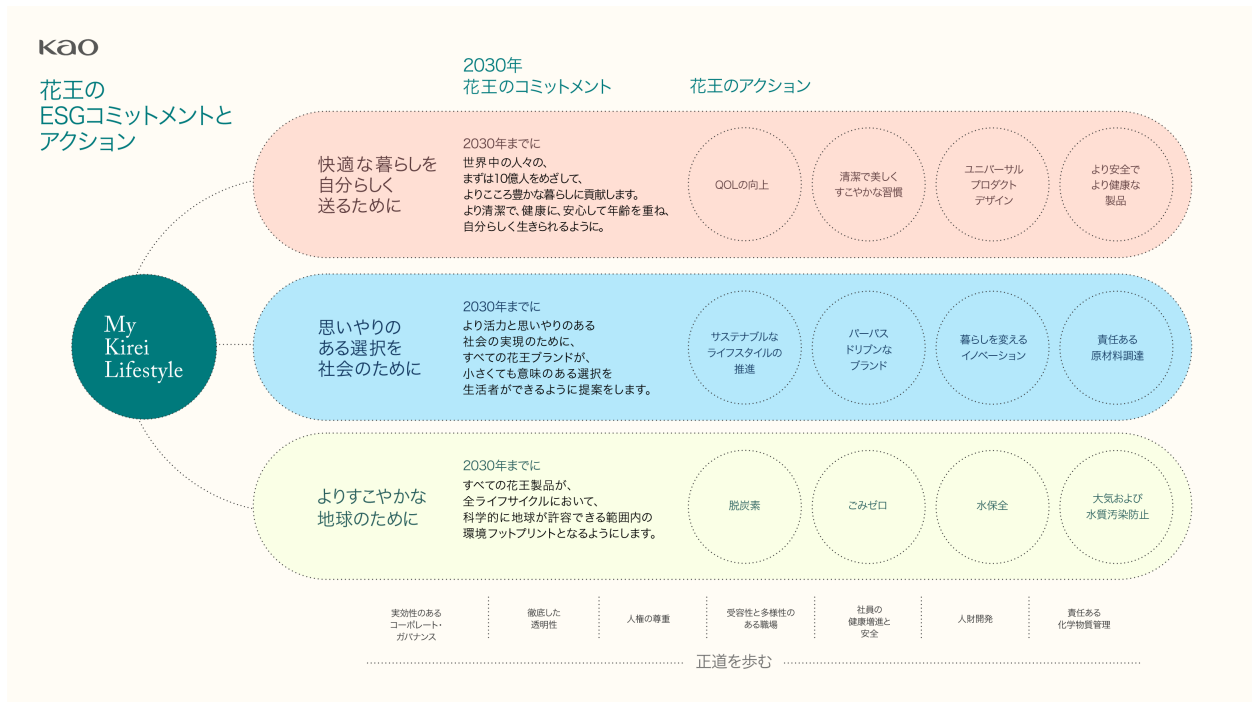
花王はコンシューマープロダクツ事業から、ケミカル事業まで、幅広い事業領域を有しています。そのため、花王が社会のサステナビリティに影響を及ぼす範囲は生活者の「暮らし」、「社会」、「環境」に加え、「事業基盤」に整理できます。

「暮らし」は、生活者のニーズに応え、こころ豊かな暮らしの実現を目指す花王ならではの側面です。「社会」については、グローバルに広がるバリューチェーンを通じた社会との関わりや、ケミカル事業による多様な産業を通じた社会との幅広い関わりを持つことから、重要な側面です。「環境」については、製品が世界中の生活者に提供され、使用され、廃棄されることから、大きな影響を及ぼしている側面です。これらの側面に対して、的確に対応するために欠かせないのが、人財開発や人権の尊重・擁護、DE&I活動の推進、化学物質管理等による「事業基盤」の強化です。

花王が関わる社会のサステナビリティに関するリスクと機会、及び対応する戦略は次のとおりです。これらのリスクと機会は、花王の事業特性に起因するものであり、リスク回避と機会創出につながる戦略を推進していくことが事業特性を踏まえた企業価値向上と事業成長につながることを示しています。

区分	リスク	機会	戦略
暮らし Daily Living	<ul style="list-style-type: none"> 生活者の豊かな暮らしに貢献する付加価値よりも価格を優先した日用品/パーソナルケア製品の台頭による売上・利益の減少 地域ごとの生活者の暮らしと乖離した製品展開による事業機会の喪失 	<ul style="list-style-type: none"> 暮らしの豊かさを求める生活者のニーズに応える高付加価値製品の提供、地域特性に応じたグローバル展開による、既存事業の拡大、新規市場創造 	<ul style="list-style-type: none"> 生活者の暮らしの豊かさを目指した製品開発、事業展開、グローバル展開 事業と連動した生活者への意識行動変容を促す啓発・コミュニケーションの戦略的な展開
社会 Society	<ul style="list-style-type: none"> パーム油などリスクが高い調達の不適切な管理/対応による、調達困難化、評判悪化 	<ul style="list-style-type: none"> 社会への関わりをパーパスとして示すブランドのロイヤルティ向上による事業成長 イノベーションによる革新的な製品/サービスの提供による事業機会の拡大 調達における社会課題への的確な取り組みによる調達安定化 	<ul style="list-style-type: none"> パーパスドリブン・ブランドの強化によるロイヤルティ向上 イノベーションによる製品・サービスの革新 サプライチェーンの的確な管理とサステナブルな原材料選択
環境 Environment	<ul style="list-style-type: none"> 脱炭素やプラスチック廃棄物などの環境課題の深刻化、拡大生産者責任の拡大により、課税や企業負担が増加し、収益を圧迫 異常気象による原材料の調達や生活者への商品提供、事業継続の困難化 	<ul style="list-style-type: none"> 環境課税や規制等のリスク回避、効率化、コストダウンによる収益増加 高度な環境対応による生活者のロイヤルティ向上による事業成長 	<ul style="list-style-type: none"> 全ライフサイクルにわたるCO2低減 プラスチック等資源の循環化 生産、製品使用における節水化 生産、製品使用における大気・水質汚染防止
事業基盤 Foundation	<ul style="list-style-type: none"> コンプライアンス、人権、化学物質に関する管理不十分による事業継続困難化 優秀な人財の確保困難化や企業風土の劣化 	<ul style="list-style-type: none"> 花王らしい品質管理や化学物質管理によるステークホルダーの信頼性向上 人財力向上による事業拡大、競争力向上 	<ul style="list-style-type: none"> 実効性のあるコンプライアンス バリューチェーンにわたる人権管理 人財力や組織力の強化 化学物質の高度な管理

上述した4つの区分を踏まえて作成した具体的な戦略が、花王のESG戦略「Kirei Lifestyle Plan」です。「Kirei Lifestyle Plan」は、生活者を主役としたESGの具体的な活動の方向性と将来への意欲的な意気込みを表したもので、「花王のESGビジョン」と、それを実現するための戦略である3つのコミットメントと19のアクションから構成されています。この戦略に基づき、生活者のこころ豊かな暮らしや社会のサステナビリティの実現を目指して展開した花王のESG活動が、リスク回避や事業機会の創出につながり、ひいては持続的な事業の発展に貢献していくと考えています。



重点取り組みテーマの選定プロセスについては「花王サステナビリティレポート 2023」(p.13)を参照ください。

<https://www.kao.com/content/dam/sites/kao/www-kao-com/jp/ja/corporate/sustainability/pdf/sustainability2023-all.pdf>

中期経営計画「K27」において掲げるビジョン「Sustainability as the only path」を実現する戦略的アプローチとして、「持続可能な社会に欠かせない企業になる」があります。これはパートナーとともに、複数の社会課題を同時に解決するビジネスモデルの構築を目指すものです。社会の役に立つことを目的に事業を展開し、その結果として事業成長を果たすという考え方に基づいています。その考え方を象徴するのが、花王が社会に存在する意義(パーパス)を「豊かな共生世界の実現」としている点です。生活者のこころ豊かな暮らしや社会のサステナビリティの実現を目指して展開した花王のESG活動が、結果として事業成長につながり、生まれた利益がステークホルダー、生活者や社会に還元されていくサイクルを形成していくと考えています。「Kirei Lifestyle Plan」が経営ビジョンを達成するための土台であり、ESG活動は未来に向けた投資であり、財務と連動する取り組みと位置づけているのはそのためです。

現代の深刻な社会問題に対応し、サステナブルな社会を実現するためには技術革新が必須だと言われています。花王はイノベーション提案に基づく、“よきモノづくり”に注力しており、本質研究に立脚した革新的技術を組み込んだ“ESG視点でのよきモノづくり”は、大きな力になります。さらに花王は技術に留まらないイノベーションを引き起こすことができると考えています。イノベーションによって、花王の持続的な成長と同時に、人、社会、地球に大きなインパクトを与えていくことを目指します。

「Kirei Lifestyle Plan」は、花王のコーポレートブランド価値、及び製品ブランド価値向上にも貢献します。「Kirei Lifestyle Plan」の精神は製品、キャンペーン、プログラム、コミュニケーション等の取り組みに組み込まれています。生活者のこころ豊かな暮らし、社会や環境のサステナビリティへの貢献は、生活者やさまざまなステークホルダーから信用やレピュテーションを獲得でき、コーポレートブランド価値の向上に貢献すると考えています。

「Kirei Lifestyle Plan」のアクションのひとつ「パーパスドリブンのブランド」は、ブランドの存在意義を強化し、生活者の共感を獲得することで、ブランドロイヤルティ向上に貢献します。経営方針の柱に、パーパスドリブンのブランド育成を掲げているのは、このためです。ロイヤルティ・マーケティングにより生活者との強い絆を育むことで、高収益体質を強化していきます。

このようにESGが組み込まれた経営戦略のもと、パーパスに根差した“ESGよきモノづくり”を一層強化していきます。

③ リスク管理

花王は、強靱なESGガバナンスのもと、リスク低減と事業機会創出を確実にするため、リスク管理及び機会管理を強化しています。

リスク管理においては、リスクの重要性をリスク・危機管理委員会で定期的にモニタリングしています。その中でも経営への影響が特に大きく、対応の強化が必要なリスクは「コーポレートリスク」として、経営会議でリスクテーマとリスクオーナーを選定し、リスク・危機管理委員会で進捗管理をしています。各部門やグループ会社で管理可能なリスクは、各組織が中心となって対応しています。機会管理においては、当社グループ全体で重点テーマを管理し、優先順位の設定とESG投資を促進する仕組みを構築し、戦略的な事業展開につなげています。

④ 指標と目標

花王は、野心的な指標と目標を設定することで、ESG戦略の方向性を明確にし、的確な進捗管理を可能とするとして、ESG戦略を着実に実行しています。花王のESG戦略「Kirei Lifestyle Plan」の19のアクションごとに指標と目標を設定しています。上記ESGガバナンスにおいて各指標の進捗状況がモニタリングされ、結果に基づき取り組みに反映しています。

19の重点取り組みテーマの中長期目標

重点取り組みテーマ	指標	中長期目標	
		目標値	目標年
快適な暮らしを自分らしく送るために			
コミットメント	より清潔で、健康に、安心して年齢を重ね、自分らしく生きられるように、より豊かな暮らしに貢献した人数	10億人	2030
QOLの向上	快適で、美しく、すこやかな暮らしに貢献し、ここに響くQOLに貢献する製品数	70億個	2030
清潔で美しくすこやかな習慣	花王の製品やサービスを使い、清潔で美しくすこやかな習慣を身につけるために実施した啓発活動で到達した累積人数（2016年からの累積値）	1億人	2030
ユニバーサルプロダクトデザイン	花王ユニバーサルデザインガイドラインに適合する新製品・改良品の比率	100%	2030
より安全でより健康な製品	設定した懸念成分を対象に、花王の考え方を開示した比率	100%	2030
思いやりのある選択を社会のために			
コミットメント	より活力と思いやりのある社会の実現のために、小さくても意味のある選択を生活者ができるように提案したブランド比率	100%	2030
サステナブルなライフスタイルの推進	環境に配慮する生活スタイルを啓発し、サステナブルな世界を実現するための環境啓発活動で到達した累積人数（2016年からの累積値）	1億人	2030
パーバーストリンなブランド	社会的課題に対応し、生活者の暮らしや社会で共感を得られる、存在意義のあるブランドの比率	100%	2030
暮らしを愛するイノベーション	ライフスタイルに大きく、ポジティブなインパクトを与える製品の提案と実現（2019年からの累積値）	10件以上	2030
	ライフスタイルに大きく、ポジティブなインパクトを与える事業、しくみの提案と実現（2019年からの累積値）	10件以上	2030
責任ある原材料調達	家庭用製品に使用した認証紙製品・パルプの比率	100%	2025
	小規模バーム農園までのトレーサビリティ確認	完了	2025
よりすこやかな地球のために			
コミットメント	全ライフサイクルにおいて、科学的に地球が許容できる範囲内の環境フットプリントである製品比率	100%	2030
	外部評価機関による評価レベル	最高レベル	毎年
脱炭素	ライフサイクルCO ₂ 排出量（絶対量）削減率（基準年：2017年）	22%	2030
	スコープ1+2 CO ₂ 排出量（絶対量）削減率（基準年：2017年）	28%	2025
		55%	2030
	使用電力における再生可能電力の比率	100%	2030
ごみゼロ	包装容器への化石由来のプラスチック使用量	ピークアウトさせる	2030
	革新的なフィルム容器の年間普及量（花王+社外）	3億個	2030
	花王が関与したプラスチック再資源化率	50%	2030
	回収パウチを使用した革新的なフィルム容器の実用化	上市	2025
	PET容器への再生プラスチックの使用率（日本）	100%	2025
	花王の拠点*から排出された廃棄物量に占めるリサイクルされない廃棄物量の比率 *生産拠点から開始	ゼロ (1%未満)	2030
	製品廃棄物・販促物廃棄物の削減率（基準年：2020年）	95%	2030
水保全	ライフサイクル水使用量（原単位）削減率（基準年：2017年）	10%	2030
	渇水地域におけるライフサイクル水使用量（原単位）削減率（基準年：2017年）	40%	2030
大気および水質汚染防止	VOC、COD 排出量を開示する工場の比率	100%	2025
正道を歩む			
実効性のあるコーポレート・ガバナンス	外部評価機関による評価レベル 重大なコンプライアンス違反*件数 *経営に重大な影響を与え、企業価値を大きく毀損するコンプライアンス違反案件をいう	最高レベル	毎年
徹底した透明性	成分情報が簡単に入手できる製品比率（家庭用製品）	100%	2030
人権の尊重	人権デュー・デリジェンス対応実施率（社内、サプライヤー、委託先におけるリスクアセスメント）	100%	2030* *サプライヤーは2025
受容性と多様性のある職場	社員エンゲージメントサーベイにおける"インクルーシブな組織風土"に関するスコア（満点スコア：100）	75	2030
	女性管理職比率	女性比率に同じ	2030
社員の健康増進と安全	休業災害度数率（100万時間当たり）	0.1	2030
	平均長期休業日数（日/人）※日本から開始	105	2030
	長期休業者率（千人率）※日本から開始	0.12	2030
人財開発	社員エンゲージメントサーベイにおける"社員活力度"に関するスコア（満点スコア：100）	70	2030
	社員エンゲージメントサーベイにおける"挑戦を推奨する組織風土"に関するスコア（満点スコア：100）	80	2030
	社員エンゲージメントサーベイにおける"働き方満足度"に関するスコア（満点スコア：100）	75	2030
責任ある化学物質管理	安心して使い続けられる製品・原料の有用性と安全性情報の公開率	100%	2030
	事業拠点において、原材料調達から廃棄までを考慮し、健康・環境・安全への影響を管理できた比率	100%	毎年

詳細については2024年5月に発行予定の「花王サステナビリティレポート 2024」を参照ください。

<https://www.kao.com/jp/sustainability/pdf/sustainability-report/>

(2) 気候変動への対応 (TCFD提言への取組)

気候変動は、現在並びに将来世代が豊かな生活文化Kirei Lifestyleを実現することに対する大きなリスクとなっています。「花王ウェイ」において「豊かな共生世界の実現」を使命として掲げる当社グループでは、地球温暖化の緩和と適応の両面から積極的に活動を推進しています。当社グループはTCFDに賛同し、気候変動に関する情報開示を積極的に実施し、投資家との対話を行っています。パリ協定が示す「平均気温上昇を1.5℃に抑えた世界」を実現することが将来の生活者のKirei Lifestyle実現に必要なだと認識し、「Kirei Lifestyle Plan」の重点取り組みテーマの一つとして「脱炭素」を掲げ活動を進めています。

※TCFD：気候関連財務情報開示タスクフォース

① ガバナンス

気候変動に関するガバナンスは、ESG戦略のガバナンスに組み込まれています。詳細については「(1) ESG戦略 (Kirei Lifestyle Plan) ①ガバナンス」を参照ください。

② 戦略

気候変動により平均気温が4℃上昇することは、社会に非常に大きな影響を及ぼすことから、世界全体が気温上昇を1.5℃に抑えることを目指していることに意味ある貢献をすることが、重要であると認識しています。

花王は1.5℃、2℃、4℃シナリオでシナリオ分析を実施しています。なお、1.5℃と2℃のシナリオにおいては、リスク・機会の傾向は同じですが、1.5℃の方が2℃よりも移行のスピードが速くなり、活動レベルが高くなると認識しています。

(主な事業リスクと機会)

		1.5℃/2℃	4℃	当社グループの戦略
移行	炭素税の導入・引き上げ	炭素税が世界中で導入され、負担コストが上昇	炭素税の導入はほとんど進まない	1.5℃シナリオに沿った、Scope1+2 CO ₂ 排出削減量目標を設定
	プラスチック規制の導入	再生プラスチック需要増により再生プラスチック単価が上昇し、調達コスト増	再生プラスチック需要は大きく増加しない	プラスチック循環型社会に向けた活動を継続・強化
	原材料価格の上昇	化石由来原材料の使用が制限され調達コスト増	化石由来原材料需要が増加し、調達コスト増	化石由来原材料の使用量の最少化を継続・強化、売価への転嫁
	生物多様性の保全	新規農地開発の制限、認証品調達規制等によりパーム油やパルプの調達コスト増	過剰な農薬・化学肥料による水質・土壌汚染の浄化等によりパーム油やパルプの調達コスト増	生物多様性を損なう原材料の使用量の最小化を継続・強化
	消費行動の変化	エシカル製品の需要が全世代で拡大し、売上増	エシカル製品の需要が一部世代で拡大し、売上増	エシカル製品を開発・上市、生活者への啓発
物理	自然災害	被害が大きくなる	被害が甚大化する	拠点リスク調査と対策
	平均気温の上昇	日やけ止め、制汗剤、感染症対策製品の需要が大きく増加し、売上増	日やけ止め、制汗剤、感染症対策製品の需要が大きく増加し、売上増	需要伸長の開発強化

③ リスク管理

気候変動に関する主なリスクは、ESG戦略のリスクに含めて管理しています。詳細については「(1) ESG戦略 (Kirei Lifestyle Plan) ③リスク管理」を参照ください。

④ 指標と目標

2021年、当社グループは「2040年カーボンゼロ、2050年カーボンネガティブを目指す」という方針のもと、2030年目標を設定・更新しました。

- ・スコープ1+2 CO₂排出量（絶対量）削減率 -55%（対2017年）^{※1}
- ・使用電力における再生可能電力の比率 100%^{※2}
- ・ライフサイクルCO₂排出量（絶対量）削減率 -22%（対2017年）
- ・削減貢献量^{※3、※4} 10,000千トン-CO₂

※1 1.5°C水準に沿った目標として、SBTイニシアティブ（企業が気候変動分野において野心的な活動を促進するために設立されたイニシアティブ）の認定を取得

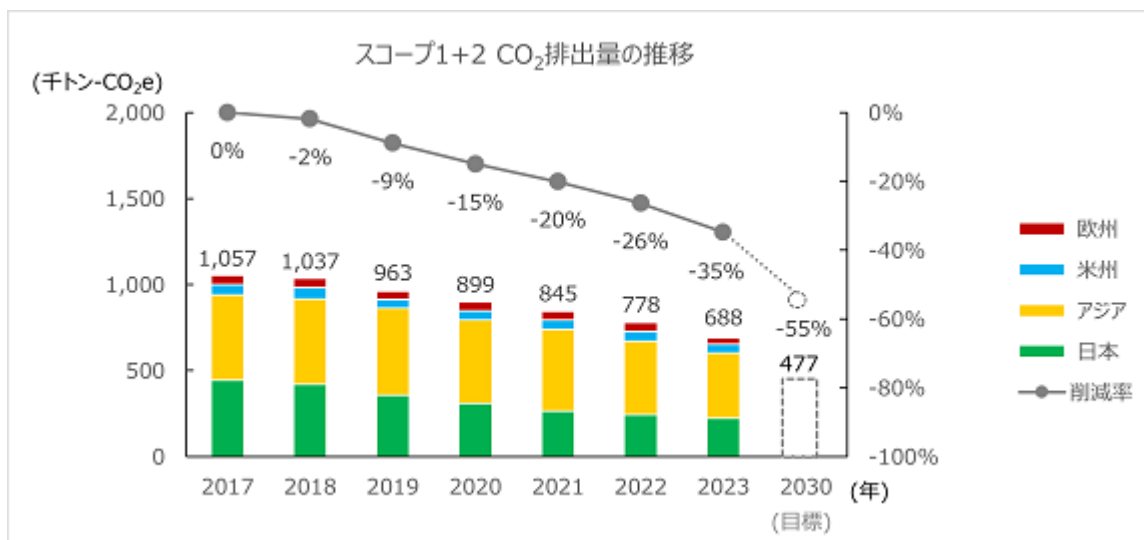
※2 RE100（企業が自らの事業で使用する電力を再生可能エネルギー100%化することを目指す国際的イニシアティブ）に加盟

※3 気候変動枠組条約第17回締約国会議（COP17）及び京都議定書第7回締約国会合（CMP7）で合意された7種の温室効果ガス

※4 当社グループの製品によって社会全体で削減された排出量

当社グループのCO₂排出量推移は以下のとおりです。2023年は生産拠点のあるタイ工場での購入電力の再生可能エネルギー比率100%の達成やベトナム、インドネシア、メキシコでの再生可能エネルギー電力の購入開始といった取り組みに加え、温水ヒートポンプなどの低炭素設備の導入や需要に応じた生産対応の影響により2017年比削減率35%を達成しました。引き続き、低炭素設備の導入や再生可能エネルギーの活用に取り組んでまいります。

スコープ1 CO ₂ 排出量の推移								スコープ2 CO ₂ 排出量の推移							
	千トン-CO ₂ e								千トン-CO ₂ e						
	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023		2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
合計	653	652	644	616	605	595	539	合計	404	385	319	282	240	183	149
日本	271	263	259	242	244	240	223	日本	173	157	98	68	19	3	0
アジア	290	291	291	278	264	256	237	アジア	208	207	214	208	213	173	143
米州	43	49	46	45	45	51	46	米州	14	14	6	6	8	7	5
欧州	49	49	48	51	50	48	34	欧州	8	8	1	1	1	1	0
削減率	0%	-0%	-1%	-6%	-7%	-9%	-17%	削減率	0%	-5%	-21%	-30%	-41%	-55%	-63%



なお、上記の表で記載しているCO₂排出量情報については、欧州の非生産拠点の一部において2017年から再生可能エネルギーによる電力を購入していることが判明したため、「花王サステナビリティレポート 2022」に開示している「スコープ2 CO₂排出量の推移」の情報を一部更新して記載しております。

詳細については2024年5月に発行予定の「花王サステナビリティレポート 2024」を参照ください。

<https://www.kao.com/jp/sustainability/pdf/sustainability-report/>

(3) 人的資本

「人」は会社にとって最大の資産です。中期経営計画「K27」の実現に向けて、メリハリのある人的資本投資を通じたグローバル・シャープトップな人財／組織運営を進めています。多様な人財一人ひとりが持つ無限の可能性を引き出し、その活力を組織として最大限に活かすことで、個人と企業がともに成長する環境と風土をつくります。

① ガバナンス

人財戦略に関しては、取締役会における経営視点での方針の議論を経て、経営トップを委員とする「人財企画委員会」にて具体的な課題や施策（重要な組織の新設・改編、主要ポジションの任免、人員・人件費に関する計画や重要な人事施策の新設・改廃等）に関する検討と決裁、進捗状況の共有を行っています。

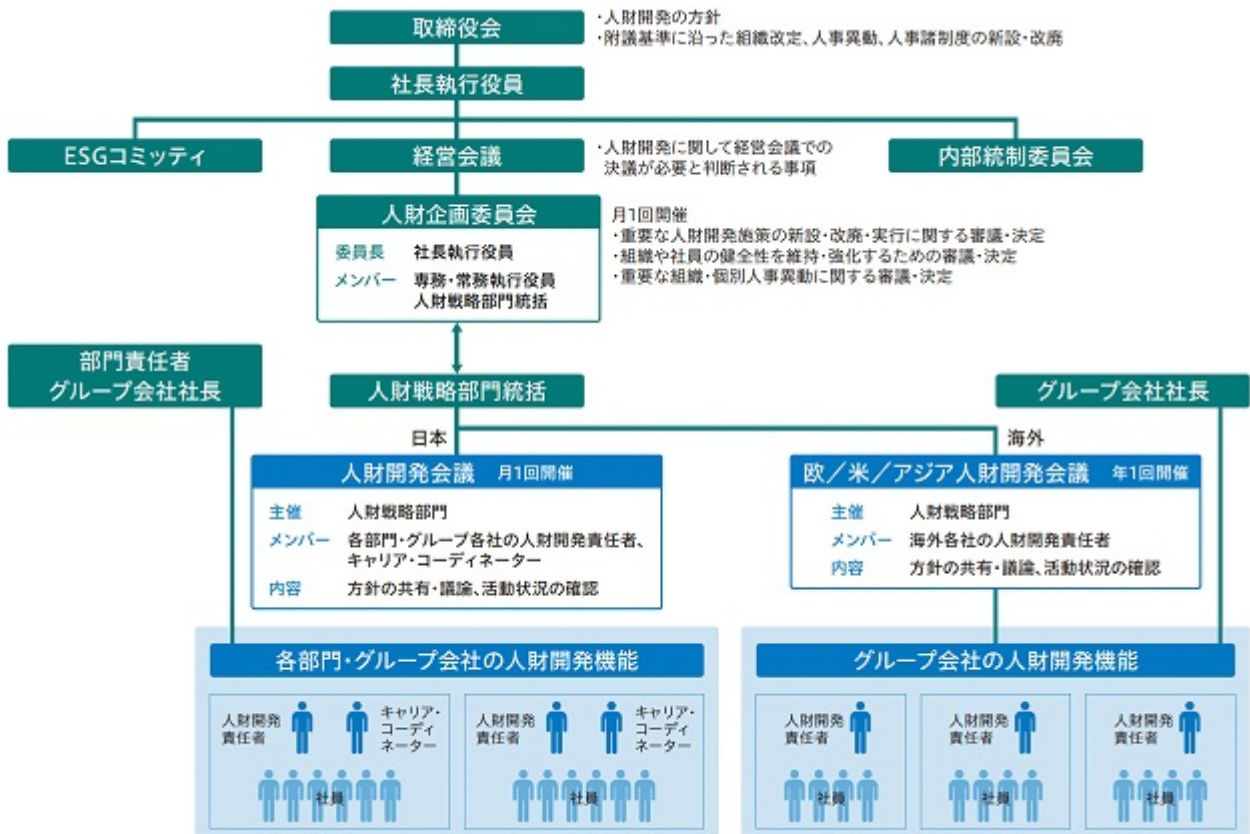
また活動をグループ全体で推進するために、グローバル共通の仕組みを導入し、活用しています。たとえば、グローバル人財情報システムによる人財情報の活用、グローバル共通のOKR・等級制度・評価制度・教育体系・報酬ポリシーによる人財マネジメント・育成の強化等です。

これらの活動は、人財戦略部門統括を責任者とし、国内外グループ各社の人財開発部門と連携をとりながら進めています。

また、日本においては主要部門に人事機能を設置するとともに、現場の社員一人ひとりの育成とキャリア開発を担当するキャリア・コーディネーターを配置しています。

主要部門及び国内子会社の人財開発責任者による会議を定期的で開催し、当社グループ全体の人財開発の方針、国内子会社の活動状況等について共有・議論しています。

人財開発の推進体制

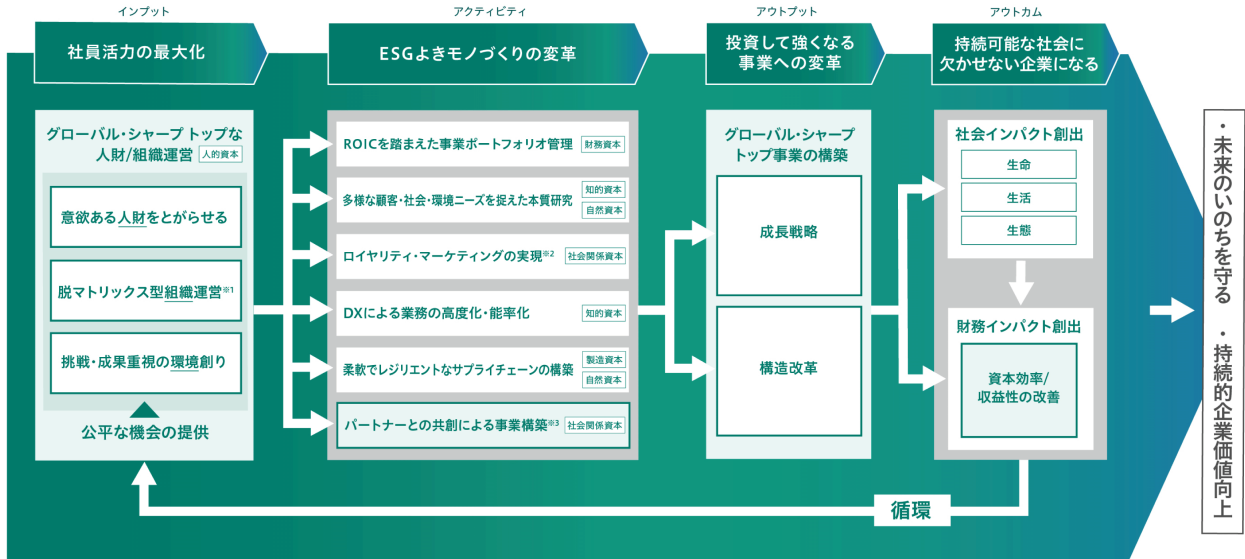


② 戦略

「平等から公平へ」、「相対から絶対へ」、「画一・形式から多様・自律へ」という3つの基本方針を掲げ、人財開発活動を進めています。

この方針に基づき「グローバル・シャープトップ」戦略のもと「よきモノづくり」をさらに進化させ、投資して強くなる事業への変革を図り、持続可能な社会に欠かせない企業になるために、その原動力となる人的資本に関しては、対話を軸として、より前を向くアグレッシブな人財への投資を進めています。「意欲ある人財をとがらせる」「脱マトリックス型組織運営」「挑戦・成果重視の環境創り」とその基盤となる「公平な機会の提供」を人財戦略として定め、グローバル・シャープトップな人財／組織運営の実現による社員活力の最大化に取り組んでいます。

経営戦略と連動した人財戦略



※1 意思決定迅速化 ※2 生活者一人ひとりに最適な価値を届ける ※3 花玉の強みである技術資産の最大化加速 ※各資本: 人財戦略にて強化される人的資本によって有効活用される資本 K27戦略フレームワーク

人財戦略全体像



それぞれの施策は都度効果を確認すると共に、社員エンゲージメントサーベイを定期的実施することで社員意識の確認を行っています。2023年は、海外子会社も含めたグローバル規模での社員活力最大化に向けて、社員エンゲージメントサーベイの内容を大きく見直して実施しました。今後、各現場単位での結果確認・検証とそれに対応した改善への取り組みを積み重ねることで、長期目標達成につながる働きやすい仕事環境の実現をめざします。

a. 意欲ある人財をとがらせる：先端教育

イノベーションの源泉となる高い専門性と創造性を持ち、花王ウェイをベースに多様性の理解・連携・協働を通じて当社グループのポテンシャルを最大限に発揮できる人財の育成を強化しています。自己啓発プログラムでは9,000を超える通学・通信教育・eラーニングがあり、いつでも、どこでも学べる機会を提供しています。また、製造業から「UX（顧客体験）創造企業」への変革をめざすために、社員に各種DXラーニングの機会を提供しています。2022年までは、各部門のデジタルリテラシーの高いコアメンバーを中心にDX教育を推進し、育成した約1,000人のシチズン・ディベロッパーが各部門で活躍しています。2023年秋からは「DXアドベンチャープログラム」を導入し、DX人財の裾野を当社グループ内の全社・全部門へと広げ、新しい価値づくりと、ビジネスプロセスの変革を加速させています。これにより、2027年度末までに累計で、全社DXリーダー150人、部門DX推進者300人、シチズン・ディベロッパー2,000人の育成を計画しています。

b. 意欲ある人財をとがらせる：最適配置

当社グループでは、従来から能力・キャリア開発支援とキャリア・コーディネーター制度をベースに、社員の育成の方向性や本人のキャリア志向をふまえ、計画的に社員のローテーションを実施しています。これに加え2024年度からは、グローバル・シャープトップ実現に向けた新規事業やプロジェクトのメンバーを、広く当社グループ内から募る社内公募制を全社に拡大し、挑戦意欲を持ち変革を牽引する人財を該当組織やプロジェクトにタイムリーに結集させます。これにより、経営戦略実現のために必要な組織体制を強化するとともに、挑戦意欲のある社員が自らキャリアを形成できる機会を拡大し、自律的なキャリア開発に向けての組織風土を整えていきます。

c. 脱マトリックス型組織運営：権限委譲

事業部門と機能部門の自由度を活かしたマトリックス体制を進化させて、優先されるタスクに関する目的達成の最速・最大化をめざした「スクラム型運営」を進めています。大きな組織で起こりやすいサイロ化や画一化を避け、決断実行の現場化を進めています。

d. 脱マトリックス型組織運営：次世代リーダーの持続的育成

当社グループの不連続な成長の実現に向けて、変革や新たな価値創造を牽引するビジネスリーダーを計画的に育成し、サステナブルな組織運営の実現を進めています。シニアマネジメント・スペシャリストに当たる重要ポジションの将来の後任候補となる基幹人財をキャリアステージの早い段階から見出し、計画的で積極的な教育・配置任用・課題付与を行い、当社グループをリードする人財を育成しています。

e. 挑戦・成果重視の環境創り：透明性のある評価

マネジメント層の成長を支援すると共に組織運営の透明性・信頼性向上を目的に、2024年から当社及び国内子会社において360度評価を導入します。上位職層からのみではない多方向からのフィードバックを得ることで、マネジメント層の社員がより客観的に自身の能力やリーダーシップの発揮度合いを確認し、能力開発につなげるとともに、マネジメント層の評価への透明性と信頼性を高めることをめざします。

f. 挑戦・成果重視の環境創り：承認・処遇

多様な挑戦を認めることで、社員一人ひとりの成長を支援し、最大値を引き出すことを目指しています。当社グループでは、各ポジションの役割責任を明確にし、年次ではなく社員一人ひとりの能力や適性にに応じて配置・任用し、その役割の大きさに応じた挑戦と成果を適正に評価した上で処遇しています。

2022年に大きな目標を掲げ日々挑戦する社員に報いる制度として表彰制度をリニューアルしました。2023年はリニューアル前の過去5年間平均に比べて3.8倍の案件数、3.6倍の社員が表彰され、社員のさらなる挑戦と成長につながっています。

g. 公平な機会の提供：対話の徹底

全ての施策において重要な要素となる対話の徹底に取り組んでいます。

経営戦略の実現に向け、現場牽引の要となるミドルマネジメント層に対しては、リーダーシップ力開発のための執行役員との対話型プログラム「KURUMAZA」を実施しています。多様な役員との直接対話により、経営戦略や方針を深く幅広く理解し、リーダーとしてより効果的にチームの活動を会社のめざす方向に結集できる力を育成すること、自分と異なる部門に在籍するミドルマネジメント層とのネットワークを構築し、イノベーションに向けた連携を加速すること、多様な参加者同士で対話し、目標達成のために違いを活かして新たな方向性を導き出す重要性を経験・認識することをめざしています。

対話の質の向上に向けては、対話マインド・対話スキル向上プログラム「対話フェス」を当社及び国内子会社で毎年実施し、自由闊達な組織風土の醸成を進めています。対話フェスでは、対話の重要性を周知しながら、対話スキルを高めるためのオンライン学習ツールやウェビナー、心理的安全性や企業理念である花王ウェイを学ぶためのワークショップなど、社員が自由に参加できるプログラムを提供しています。対話フェス参加者で自らの意識や行動・コミュニケーションが変化したと感じる人は60%。マネジャー層では70%となっています。

h. 公平な機会の提供：OKR活用

社員の挑戦を活性化するための代表的な取り組みとして、2021年よりOKR (Objectives and Key Results) を導入しています。当社グループのOKRでは、「世の中をより良くするために、当社グループをより良い企業にするために、仕事を通して達成したいこと」について、「事業貢献」「ESG」「ワンチーム&マイドリーム」の3つの軸で、社員一人ひとりが自ら目標を掲げて取り組みを進めています。高く挑戦的な目標を設定すること、結果だけでなくプロセスを評価することで、社員エンゲージメントの向上を図るとともに、組織の前進につなげています。

OKRの導入率は、グローバル72%、国内90%となっています。当社グループ全社員は、システム上で各人のOKRを閲覧可能であり、同じ志を持った社員どうしが自由にコミュニケーションをとり、国や地域、仕事や立場を超え連携することができます。これにより、OKR達成に向けて必要な知識・能力の共有が加速され、ビジネススピードや、イノベーションを通じた生産性の向上につながっています。

2023年の社員意識調査によると、挑戦的な目標に向かって日々活動している社員は2022年に対して倍増しています。特に25%の社員は、周囲の協力を得ながら、着実に挑戦的な目標の実現をめざしており、自己の成長と組織の成長を両立させています。挑戦の解釈に悩んでいる42%の社員に向けては、部門長からの挑戦のかみ砕き発信、挑戦している事例の共有など、挑戦の自分ごと化を支援しています。

i. 公平な機会の提供：DE&I

DE&I推進活動として、多様な人財一人ひとりが働きやすい環境の中で定着し、公平に機会を得るために必要な支援を行うとともに、一人ひとりが安心して自分の考えを発信し、健全な議論ができる組織風土の醸成に取り組んでいます。

○ 体制

人権・DE&Iステアリングコミッティが当社グループ横断で企業活動全体のDE&I推進活動を進めています。その中で社員に向けた活動については、当社の人財戦略部門の全組織が各種人事施策におけるDE&Iを推進すると共に、専任組織であるDE&I推進部が当社および国内子会社全体のDE&I推進活動を計画・実行しています。海外子会社については、現地のDE&I推進責任者が当社のDE&I推進部と連携しながら、それぞれの課題に合わせ各地域で活動を推進しています。

○ 花王グループDE&I方針の策定と浸透活動

当社グループグローバルでの議論を経て、ブランド、製品・サービスを通じた事業やすべての企業活動全体におけるDE&Iを進化し続けるため「DE&I方針」を策定し社内外に公開しました。併せて、DE&I方針について社員が理解を深め、実践に繋げるための教育・啓発施策を開始しています。

[ダイバーシティ、エクイティ、インクルージョン (DE&I) 方針]

私たちは、企業理念「花王ウェイ」と下記のダイバーシティ、エクイティ、インクルージョンの定義に基づき、取り組みを進化させ続けます。原料開発から家庭用製品の提供まで多様な事業を展開し、人々の暮らしに真摯に向き合っている会社として私たちには、もっとできることがあり、取り組んでいくべきだと確信しています。

花王は、社員をはじめ、ビジネスパートナー、生活者を含むすべてのステークホルダーとさらに協働して、私たちのブランド、製品・サービスを通じた事業やすべての企業活動でダイバーシティ、エクイティ、インクルージョンを実践し、誰もがありのままの姿で最大限の力を発揮できる、いきいきとした社会をめざします。

花王におけるダイバーシティ、エクイティ、インクルージョンの定義

ダイバーシティ

ダイバーシティとは、個人、集団、コミュニティの間で異なる特性が存在するという。一人ひとりの個性を尊重し、文化、国籍、宗教、信条、人種、民族、性別、性自認または性表現、性的指向、年齢、障がいのみならず、様々なライフスタイルや価値観を含むあらゆる形態のダイバーシティがあると認識します。

エクイティ

エクイティとは、誰一人取り残されることなく、ありのままの自分を活かせる環境を整えていくこと。社会や職場環境において、障壁となるものを取り除き、公平な機会を提供することなどを意味します。

インクルージョン

インクルージョンとは、一人ひとりが、尊重されている、かつ、自分の居場所があるという実感を持っていること。多様な人たちの関わり合いによって、様々な視点・アイデアが融合し、個人と組織やチームが最大限の力を発揮できている状態をさします。

DE&I方針の詳細については、以下を参照ください。

<https://www.kao.com/jp/sustainability/walking-the-right-path/inclusive-diverse/dei/>

○ DE&I推進活動

<多様性を活かせる環境整備>

2024年より、人財構造改革の一環として、茅場町事業場のオフィス改革に着手しています。茅場町オフィスの改革のコンセプトとして、「対話」によって「創造」を生み出す職場環境づくりを目指し、職種に応じて社員が生き生きと働ける職場づくりのため、出社率や業務内容に合致した公平な執務環境、共創スペース・談話室といった対話の場の拡大を行います。今後、建屋の老朽化等の状況や機能の将来的拡張等も考慮して優先順位を設定した上で、他の事業場（国内外）に拡大していきます。

新型コロナウイルス感染症の拡大を契機に、在宅勤務制度に代表されるリモートワークなど働く場所や環境の多様化が定着しました。2023年からは社員間の対話と共創による創造性の発揮をより進めるために、画一的なルールではなく、職務や役割に応じて、それぞれに最適な働き方を推進しています。また、柔軟な働き方を進めるにあたり、在宅勤務における就労実態も可視化できるアプリケーション、SWS (Smart Work Support) を導入しました。これらを通じて、社員が安心してかつ能率的に働ける環境を整備しています。

<女性活躍推進>

最も多くの人財に関わり、当社グループの成長に不可欠なDiversity要素として、特に日本を中心に女性活躍推進活動を進めています。取締役会の女性比率を2025年までに30%にするという目標を掲げて改善を進めると共に、意思決定層における女性比率の向上をめざし、そのパイプラインを増やす取り組みとして、2030年までに女性管理職比率を女性社員比率と同じにするという目標をかかげ、3つの重点アクションに取り組んでいます。

[トップマネジメントの女性の状況]

	2021年			2022年			2023年			2024年		
	男性 (人)	女性 (人)	女性比率 (%)	男性 (人)	女性 (人)	女性比率 (%)	男性 (人)	女性 (人)	女性比率 (%)	男性 (人)	女性 (人)	女性比率 (%)
取締役 ※1	7 (3)	1 (1)	12.5	7 (2)	2 (2)	22.2	8 (3)	2 (2)	20.0	7 (3)	1 (1)	12.5
監査役 ※1	4 (3)	1 (0)	20.0	4 (3)	1 (0)	20.0	5 (3)	0 (0)	—	4 (2)	1 (1)	20.0
執行役員 ※2	26	2	7.1	27	3	10.0	26	4	13.3	27	4	12.9

※ 各年4月1日時点

※1 ()の数字は、全休人数のうち社外取締役、社外監査役の人数

※2 取締役兼務も含む

[女性の状況]

	2022年			2023年		
	従業員 (%)	管理職 (%)	達成率 (%)	従業員 (%)	管理職 (%)	達成率 (%)
当社グループ	52.9	30.5	57.7	53.1	31.1	58.6
当社及び国内子会社	55.9	22.4	40.1	56.0	24.6	43.9
アジア	44.6	47.6	106.6	44.2	45.9	103.8
欧州	49.9	40.8	81.7	52.4	44.8	85.5
米州	51.2	53.3	104.2	53.0	48.6	91.7

※ 各年12月31日時点

※ 従業員は正規雇用の従業員及びフルタイムの無期化した非正規雇用の従業員を含む

※ 達成率は、女性社員比率に対する女性管理職比率の割合

花王の女性活躍推進施策全体像
さまざまな意思決定の場に多様な視点が入ることをめざす

<p>リーダーをめざす、担える 人材の育成</p>	<p>意欲高く働くための 育児両立支援</p>	<p>バイアスのない育成や登用 を実現する環境創り</p>
<p>Equity視点での育成強化</p>	<p>育児期ブランク最小化</p>	<p>性別役割分業意識の払拭</p>
<p>育成強化 ・女性リーダー研修派遣</p> <p>当事者意識改革 ・キャリア意識向上機会の提供 (セミナー、異業種勉強会) ・ロールモデルの提示 ・先輩社員との交流機会の提供</p>	<p>キャリア形成支援 ・「働くこと」を支援する制度拡充 ・両立体制構築支援</p> <p>当事者意識改革 ・「仕事も育児も」意識の形成 ・家庭での性別役割分業意識払拭 →男性育休取得促進</p>	<p>バイアスのない人材開発の推進 ・人材開発の仕組み・運用の改善</p> <p>ダイバーシティマネジメントの浸透 ・管理職の知識と意識の向上 ・心理的安全性、アンコンシャスバイアス ・職場での性別役割分業意識払拭 →男性育休取得促進</p>

その中で「意欲高く働くための育児両立支援」に関しては、従来、育児休職からの復職予定者を対象に実施していた仕事と育児の両立体制構築セミナーを、2023年より女性の長期間の育児休職取得により家庭での性別役割分業意識が根付いてしまう前の妊娠報告時に、男女ともに必修で受講する研修として内容を刷新しました。併せて、男性の育児参加を当たり前にすることをめざし、男女ともに取得を必須とする有給育児休暇を新設し、育児休職を取得しやすい環境整備を進めるとともに、育児休職の取得期限である子が1歳4月末より前に復職した社員には、よりフレキシブルな働き方を選択できる制度も導入し、社員が希望する時期に復職することを支援しています。

これらの取り組みの結果、2023年には男性社員の育児休職取得率は当社及び国内子会社で100.3%となっています。また、女性管理職比率は年々向上しており、2023年末時点で当社及び国内子会社の女性社員比率は56.0%、女性管理職比率は24.6%となっています。

女性活躍の一つの指標である男女の賃金格差は当社グループで87.0%となっています。当社グループでは、同じ役割であれば男女で賃金の差は設けていないため、この差は、主に日本において給与が高くなる傾向にある勤続年数の長い社員における男性比率が高いこと、また、給与の高い職群の社員における男性比率が高いことによるものと考えています。そのため、男女の賃金格差の解消の方針として、女性活躍推進の取り組みにより、女性の定着をさらに向上するとともに、管理職や上級管理職、役員の女性比率を女性社員比率に対して適正に上げることを実行していきます。

<多様性を組織の力にする風土醸成とスキル向上>

多様性を強みとし、対話を通じてチームで成果を上げる組織風土づくりに向け、心理的安全性とアンコンシャスバイアスを啓発の重点テーマとしています。2023年は、心理的安全性を組織に根付かせるために、e-ラーニング「心理的安全性の基礎知識」を当社及び国内子会社すべての管理職向け必修プログラムとして開始しました。また、e-ラーニング「アンコンシャスバイアスの基礎知識」のトライアル実施を行いました。

これらの取り組みの結果、社員エンゲージメントサーベイにおける「インクルーシブな組織風土」に関するスコアは62となっています。2027年にスコア70を目標として引き続き活動を展開します。

j. 公平な機会の提供：健康開発

当社グループの事業活動の源泉は、いきいきとしたGENKIな社員であり、そのベースは社員の健康です。当社グループは、健康経営®を推進し、社員とその家族が健康支援を公平に受けられる機会を提供しています。また、社内外の健康基礎情報の解析とヘルスケア知見から生まれた商品やヘルスケアソリューションを自社の健康開発に取り入れ、社員と家族が参画する実践型の活動を進めています。自社の取り組みのうち優れた事例や知見については、地域・他の職域・生活者の皆さまに積極的に展開し、すこやかで心豊かな生活の実現を支援しています。また、「花王グループ健康宣言」を行い、企業として健康経営®に取り組むことを社内外に公表するとともに、健康中期計画「KAO健康2025」を設定し、取り組みを推進しています。

※「健康経営®」は、NPO法人健康経営研究会の登録商標です。

[花王グループ健康宣言]

私たちは、日々いきいきと
健康づくりに取り組むとともに
社内外のエビデンスに基づいた確かなヘルスケアを
社員・家族だけでなく
地域・職域・生活者のみなさまへ展開し
すこやかでこころ豊かな暮らしをともに実現していきます。

○ 健康中期計画 KAO健康2025

KAO健康2025では、一人ひとりのより良い状態の実現を通じて、ヘルスケア意識の高い社員と家族が、活気ある職場、社会づくりを推進していくことを目指します。主な取り組みとしての6つの取り組み（生活習慣病・がん・禁煙・メンタルヘルス・女性・シニア）に加え、治療と就業の両立支援や有害業務者管理とリスクアセスメントにも取り組んでいきます。また社員だけでなく家族や友人もともに参画できる健康づくりを提案していきます。

○ 組織体制

社内の健康経営®を推進するため、花王健康保険組合と健康開発推進部のコラボヘルスにより、健康施策の立案を行っています。また、事業場・支社には「健康実務責任者」及び「健康実務担当者」を配置し、産業医・看護職とともに担当エリアの健康施策に取り組んでいます。海外子会社へは日本の推進状況を情報共有したうえで、各国・地域の方針に沿った健康施策を推進しています。また、当社グループ内で取り組んだ優良事例を地域へも展開するためGENKIプロジェクトを設置し、社外向けの健康ソリューションの提供を行っています。

[組織体制]



③ リスク管理

会社の事業活動において、多様な人材が集い、一人ひとりが持てる能力と個性を最大限発揮できることが重要です。人材の流動性が高まる中、採用競争力が低下して計画通りの人材獲得が進まなくなること、社員の離職により組織の総合力が低下することが最大のリスクと考えています。社員に成長の機会を提供し、活躍しやすい環境を整えることで、リスク低減に努めています。

④ 指標と目標

	KPI	2023年	目標値 2027年
社員活力最大化	社員エンゲージメント（総合スコア）	63 ^{※1}	75
	社員エンゲージメントサーベイへの回答率	90%	100%

人財戦略	重点アクション	KPI	2023年	目標値 2027年
意欲ある人材をとがらせる	・先端教育 ・最適配置	挑戦志向型人材	58% ^{※2※3}	60% ^{※2※3}
		社員教育投資	1.53倍 (2020年比)	2.5倍 (2020年比)
		DX人材	7倍 ^{※2} (2020年比)	15倍 ^{※2} (2020年比)
		0★1KAO提案実現率	38%	50%
		社内公募による異動者実績	4倍 ^{※2} (2020年比)	20倍 ^{※2} (2020年比)
		外部団体・企業への人材輩出数	171人	250人
脱マトリックス型組織運営	・権限委譲 ・次世代リーダーの持続的育成	社員エンゲージメントサーベイのスコア カテゴリ：スクラム型運営推進度	57 ^{※1}	70
		後任が必要なポジションに対し、計画されている候補者の数（倍率）	2.4倍	7倍
		全採用数におけるキャリア採用比率	1.8倍 ^{※2} (2020年比)	3倍 ^{※2} (2020年比)
挑戦・成果重視の環境創り	・透明性のある評価 ・承認・処遇	社員エンゲージメントサーベイのスコア カテゴリ：公正な評価	60 ^{※1}	70
		社員エンゲージメントサーベイのスコア カテゴリ：挑戦を推奨する組織風土	61 ^{※1}	70

公平な機会の提供	・対話の徹底 ・OKR活用 ・DE&I ・健康開発	社員エンゲージメントサーベイのスコア カテゴリ：職場満足度	61 ^{※1}	70
		社員エンゲージメントサーベイのスコア カテゴリ：対話	63 ^{※1}	70
		社員エンゲージメントサーベイのスコア カテゴリ：心理的安全性	62 ^{※1}	70
		OKR導入率	72%	80%
		社員エンゲージメントサーベイのスコア カテゴリ：働き方満足度	60 ^{※1}	65
		女性管理職比率	31.1% (女性社員比率53.1%)	80% 女性社員比率に対し
		社員エンゲージメントサーベイのスコア カテゴリ：インクルーシブな組織風土	62 ^{※1}	70
		社員エンゲージメントサーベイのスコア カテゴリ：社員活力度	59 ^{※1}	70
		長期休業者率	2.56% ^{※4}	1.30% ^{※2}
		長期休業日数	195日 ^{※4}	120日 ^{※2}

※ 特に記載がない限り、当社グループで集計

※ 従業員は正規雇用の従業員及びフルタイムの無期化した非正規雇用の従業員を含む

※1 回答者数は当社グループの一部非正規雇用の従業員を含む 27,460人

※2 日本の連結対象会社のみ

※3 社員意識調査

※4 日本の連結対象会社のうち、伊野紙糊含まず

3 【事業等のリスク】

(1) リスクと危機の管理体制

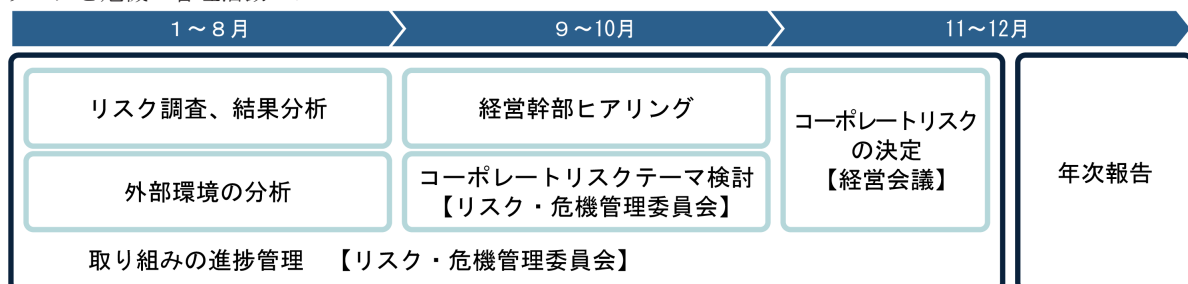
花王グループ中期経営計画「K27」では、基本方針として、1. 持続可能な社会に欠かせない企業になる、2. 投資して強くなる事業への変革、3. 社員活力の最大化を掲げて取り組んでいます。詳細については「1 経営方針、経営環境及び対処すべき課題等」を参照ください。

気候変動をはじめとする環境問題や人権問題、高齢化社会の進行等の社会課題はますます深刻化するとともに、政治的・社会的情勢の不安定化に端を発する地政学リスクの継続等、事業環境は不透明な状況が続いています。また、事業がグローバルに拡大し、様々な分野で構造的変化が進む中、事業を取り巻くリスクの変化に迅速かつ適切に対応する必要があります。このような事業環境に対して、当社グループは、次のようなリスクと危機の管理を進めています。

リスクとは経営目標の達成や事業活動の遂行に対し、不確かさがもたらす影響のことです。内部統制委員会の下に関連委員会の一つであるリスク・危機管理委員会が、「リスク及び危機管理に関する基本方針」に基づいて、脅威をもたらす「リスク」並びにリスクが顕在化した状態である「危機」の管理体制と活動方針を定めています。そして、部門、子会社、関連会社は、この活動方針に基づいて、リスクを把握、評価し、対応策を策定、実行することでリスクを管理しています。また、危機発生時には、緊急事態のレベルに応じた対策組織を立ち上げ、迅速かつ適切に対応することで、被害、損害の最小化を図ります。リスクと危機の管理活動は、経営会議が定期的（年1回）及び適時確認し、取締役会が承認しています。内部統制委員会はリスクと危機の管理状況をモニタリングし、管理の有効性を確認しています。詳細については「第4 提出会社の状況 4 コーポレート・ガバナンスの状況等」を参照ください。

持続的な利益ある成長と社会のサステナビリティへの貢献に悪影響を与えるリスクとして、特に重要な次の15の主要リスクを、リスク・危機管理委員会、経営会議の審議の下で選定しています。また、少なくとも四半期に一度、その時の事業環境の変化を踏まえた主要リスクの見直し（追加等の検討）を行っています。そして、これら主要リスクの中で、経営への影響が特に大きく、対応の強化が必要なリスクを「コーポレートリスク」としてテーマを決めて取り組んでいます。コーポレートリスクのテーマは、年1回、社内リスク調査の結果分析、外部環境の分析、経営幹部ヒアリングをもとに、リスク・危機管理委員会で検討を行い、経営会議でリスクテーマとリスクオーナー（各リスクテーマの責任者：執行役員）を決定しています。リスクオーナーは対策チームを立ち上げて検討を進め、年4回開催するリスク・危機管理委員会で進捗管理を行っています。

リスクと危機の管理活動のプロセス



これら主要リスクは、5年以内に顕在化する可能性があるリスクです。なお、主要リスクの記載順は重要性を反映しており、当連結会計年度末における認識です。記載されたリスク以外のリスクも存在し、それらが投資家の判断に影響を与える可能性があります。

(2) 主要リスク

15の主要リスクのうち、「コーポレートリスク」として取り組んでいるものについて表示（○）しています。また、主要リスクのリスク評価（影響・蓋然性の認識）の変化を対前期で三段階（上昇、状態が変わらない、低下）で示します。

主要リスクの名称	コーポレートリスクとしての取り組み	リスク評価の変化
原材料調達		
社会課題への対応	○	
地政学	○	
大地震・自然災害・事故	○	
製品等の品質	○	
情報セキュリティ	○	
レピュテーション	○	
パンデミック	○	
流通環境の変化		
海外事業		
事業投資		
コンプライアンス		
人財確保		
為替変動		
訴訟		

リスク評価（影響、蓋然性の認識）の変化

: 上昇

: 状態が変わらない

: 低下

原材料調達

(背景)
 当社グループで使用している天然油脂や石油関連の原料の市場価格は、世界景気、地政学的リスク、需給バランス、異常気象、為替の変動等の影響を受けます。
 また、原材料はパーム油や紙・パルプ等の自然資本に大きく依存しており、省資源、地球温暖化防止、生物多様性保全等の環境側面、安全・衛生、労働環境、人権等の社会側面に十分配慮し、持続可能な調達を実現することで、企業としての社会的責任を果たしていく必要があります。

(リスクと影響)
 ・原材料の市場価格に急激な変動が生じた場合、目標とする利益が得られない可能性があります。
 ・原材料には、調達上希少な原材料も一部含まれており、安定調達に関わるリスクがあります。需給の変動等による市況の急激な変化や、サプライヤーのトラブル発生により製品の市場への供給に支障をきたした場合、目標とする売上高、利益が得られないだけでなく、当社グループの信用の低下につながる可能性があります。
 ・サプライチェーン上の何らかの理由で、持続可能で責任ある調達への取り組みが不十分と見なされた場合、当社グループのブランドイメージ、信用の低下につながる可能性があります。

(対応)
 当社グループは、原材料価格の上昇に対して、原価低減や売価への転嫁等の施策を行い、その影響の軽減を図っています。安定調達に関わるリスクに対しては、主力サプライヤーでの設備増強と、リスク分散のためのセカンドサプライヤーの育成を実施しています。また、サプライヤーとの契約見直しや協働を積極的に行い、リスク低減を進めています。
 一方、持続可能で責任ある調達の実践に向けて、“お取引先とのESG推進活動”ガイドラインを公表し、サプライチェーン上での人権保護や環境保全の確認を進めています。特にリスクの高いサプライチェーンをハイリスクサプライチェーンと定義し、本質的な課題解決に向けて、サプライヤー並びにNGOとの連携の下、取り組んでいます。また、原材料の使用量削減や、非可食バイオマス由来の原材料等への転換にも取り組んでいます。
 Sedexによるサプライヤーのモニタリング、サプライヤーのコンプライアンス違反ゼロに向けた監査体制の整備、CDPサプライチェーンプログラムの取り組み、また、“お取引先に求めるパートナーシップ要件”ガイドラインを定め、サプライヤーとの連携を強化しています。
 ハイリスクサプライチェーンとして位置づけているパーム油の持続可能な調達を目指し、インドネシアの小規模農園に対し、「生産性向上と持続可能なパーム油に対する認証取得を支援するプログラム」を現地のパートナーと協働で実施しています。
 これらの取り組みを積極的かつ透明性をもってステークホルダーに公開しています。

社会課題への対応

(背景)

気候変動、プラスチックごみ問題、水資源の枯渇、原材料調達に関する環境問題、サプライチェーン上の人権問題、そして、高齢化社会の進行や衛生等の社会課題の増大は、生活者の環境や健康等に対する意識を高め、エシカル消費の潮流やサステナビリティに対する顧客ニーズの高まりをもたらしています。

これら社会課題の解決に向けて、中期経営計画「K27」を実行するとともに、ESG戦略「Kirei Lifestyle Plan」(KLP)を推進しています。原材料の調達から生産、製品の使用、廃棄に至るあらゆる段階でのイノベーションを目指すとともに、社会・環境の両視点から花王が優先的に取り組むべき19の重点取り組みテーマについて目標を設定し、全社全部門がそれぞれの役割の中で取り組んでいます。それらの推進並びに進捗管理を通じて、社会のサステナビリティへの貢献を目指すと同時に、活動内容を積極的にステークホルダーに開示しエンゲージメントをすることに努めています。

(リスクと影響)

- ・社会課題の解決に向けた取り組みが目標に対して不十分である、あるいは不十分と見なされた場合、製品やサービスを消費者や顧客に受け入れていただけず、目標とする売上高、市場シェアが得られない可能性があります。
- ・KLPでコミットメントしたKPIの進捗状況を十分に示せないと、「グリーンウォッシュ」^{※1}と捉えられる等企業価値の低下につながる可能性があります。
- ・気候変動については、^{※2}に記載している移行リスク（炭素税の導入・引き上げ、プラスチック規制の導入、原材料価格の上昇、生物多様性の保全）と物理的リスク（自然災害）があります。
- ・人権侵害や人権への配慮不足は、サプライチェーンの維持等の事業活動に支障をきたす可能性があります。

(対応)

KLPと事業のより一層の一体化を目指して、ESGコミッティのもとに、重点的に取り組むべきテーマを推進する4つのESGステアリングコミッティを2022年4月に発足させ、ガバナンス体制を強化しました。ESGステアリングコミッティは「脱炭素」「プラスチック包装容器」「人権・DE&I」「化学物質管理」からなり、各テーマごとに役員クラスの実行者を置き、それぞれのテーマに関する機会とリスクを社会・環境・事業インパクトの面から分析・把握し、計画を立案、推進することで、ESGよきモノづくりの実施を確実に実行し、社会課題解決と事業成長の両立を目指します。

気候変動に関する対応は、上記ガバナンス体制の下で実施しており、各リスクへの対応策は、^{※2}で示した移行リスクと物理的リスクの「花王グループの戦略」に記載しています。

人権侵害ゼロに向けて、サプライチェーン上のリスクアセスメントを定期的の実施して、リスクを把握し対応を進めるとともに、社員に対して人権問題に関する啓発を行っています。

また、コーポレートリスクとして、社会課題への取り組みに対するステークホルダー等の評価をグローバルで把握することで、レピュテーションリスクの低減に取り組んでいます。

※1 グリーンウォッシュ

企業が、製品やサービスについて、環境及びサステナビリティに関する特徴を誇張もしくは大きめに主張したり、それらに関する活動について十分な根拠なく訴求すること。

※2 詳細については「2 サステナビリティに関する考え方及び取組 (2) 気候変動への対応 (TCFD提言への取組)」を参照ください。

地政学

(背景)

当社グループが事業展開している欧州や東アジアにおいて地政学リスクの高い状態が続いています。また、原材料調達を実施している国・地域においても地政学リスクが高まる可能性があります。

(リスクと影響)

- ・地政学リスクの高まっている国・地域において、政治的・社会的情勢の不安定化、外交関係の緊迫化、そして、紛争等により、事業を取り巻く環境が悪化し、人的被害の発生、サプライチェーンの寸断による操業の一時停止、生活者の購買行動の変化が発生した場合、当社グループが目標とする売上高、利益が得られない可能性があります。

(対応)

地政学リスクの高まっている国・地域においてリスクシナリオを作成し、特に注意すべき国・地域に対しては、対応体制を整備し、政治的・社会的状況をモニタリングしています。社員の安全確保に関するガイドラインを策定し、また、原材料調達等のサプライチェーン寸断に伴う事業への影響を確認してサプライチェーンネットワークの強化を進めています。

なお、「地政学」は、コーポレートリスクとして取り組んでいます。

大地震・自然災害・事故

(背景)

化学プラントでの事故や、自然災害が多く発生している昨今、大規模化学プラントを有する企業への安全操業に対する要求はますます高まっています。

(リスクと影響)

- ・大地震や気候変動に伴う大型台風、洪水等の自然災害により、従業員、設備、サプライチェーン等の被害で、市場への製品供給に大きな支障をきたした場合、経営成績に重大な影響を及ぼす可能性があります。
- ・当社グループの工場で、火災・爆発事故等により従業員や周辺地域に大きな被害が発生した場合、経営成績に重大な影響を及ぼすとともに、社会の信用を失う可能性があります。

(対応)

火災、爆発及び化学物質漏えいを防止し、安全で安定な操業を維持するために社内監査に加えて外部機関による定期的な評価を通じて保安力の強化に努めています。大地震、大型台風、洪水等を初めとする自然災害の発生を想定した対応体制の整備、設備対応並びに社員の教育・啓発、定期訓練を行い、緊急事態に備えています。

コーポレートリスクとして、日本の長期操業停止を想定した首都直下地震、南海トラフ地震、富士山噴火等に対する影響分析と対応検討を進めています。また、海外拠点のBCP強化に取り組んでいます。

製品等の品質

(背景)

当社グループの品質保証活動の基本は、「花王ウェイ」で示された消費者・顧客起点の心を込めた“よきモノづくり”です。原材料から研究開発、生産、輸送、販売までのすべての段階において、徹底した消費者・顧客視点で、高いレベルで製品の安全性を追求し、絶えざる品質向上に努めています。市場においては、消費者の品質価値の多様化、化学物質の安全性への懸念や環境問題への意識の高まり、さらには、企業の透明性を促す情報開示要求等の変化が起こっており、また、ボーダレス化の進展によるグローバルな商品流通が増加しています。そのような中、各国・地域は、持続可能な社会や消費者保護の強化を目指して、新たな法規制の枠組み作りに動き出しています。

一方、当社グループは、市場の多様化と価値観の変化を機会と捉え、新規技術開発に挑戦し、新規分野への事業展開も計画しています。

(リスクと影響)

- ・重大な品質問題の発生はブランドの問題だけではなく当社グループ全体の信用低下につながる可能性があり、また新たな安全性や環境問題の発生や各国・地域の急激な法規制の変更に対して適切かつ迅速に対応できない場合には、タイムリーな商品提供機会を失う可能性があります。

(対応)

当社グループでは、製品関連法規の遵守並びに自主的に設定した厳しい基準に従って、設計、製造を行っています。発売前の開発段階では、徹底的に試験、調査研究を行い、品質と安全性を確認しています。発売後は、消費者相談窓口を通じて、商品への意見、要望等をくみ上げ、さらなる品質向上に努めています。

化学物質の安全性懸念や環境問題に対する要求に先回りした商品開発の推進、積極的な情報開示による品質保証活動の見える化とステークホルダーとのコミュニケーション強化に取り組んでいます。さらには、各国・地域の新たな法規制に対する影響分析、法規制への適合性を迅速に確認できるシステムの構築に取り組んでいます。

また、コーポレートリスクとして、品質問題により重篤な被害が生じた場合に被害を最小化するための全社対応の強化と、重大品質問題発生防止に向けた社内啓発の強化を進めています。

情報セキュリティ

(背景)

当社グループは、ITを活用して事業や業務を効率的に進めるとともに、データを活用したビジネスを進めています。研究開発、生産、マーケティング、販売等に関する機密情報（トレードシークレット（TS））を保有し、また、販売促進活動、会員サイト運営やEコマースを進める上で、多くのお客様の個人情報を保有しています。

当社グループは、情報セキュリティポリシーのもと、TS・個人情報及びハードウェア・ソフトウェア・各種データファイル等の情報資産の保護を目的とした情報セキュリティの強化を図っています。

(リスクと影響)

- ・サイバー攻撃を含む意図的な行為や過失等により、機密情報や個人情報が外部に流出する可能性があります。また、サプライチェーン等の事業活動が一時的に中断する可能性があります。このような事象が発生した場合、信用の低下や、目標とする売上高、利益が得られない可能性があります。

(対応)

情報セキュリティの人的・組織的対策としては、日本と海外の情報セキュリティ委員会が花王グループ全体で規程や体制を整備し、PDCAサイクル（啓発活動、自己点検、改善目標の設定）によるTS・個人情報・情報セキュリティの保護推進活動を実施しています。また、SOC（Security Operation Center）の整備等のインシデント発生時の対応体制を強化しています。技術的対策としては、セキュリティ対策の戦略ロードマップを作成し、これに沿ってセキュリティ対策の強化を実施し、定期的に経営会議や監査役に報告を行っています。また、サプライチェーンのセキュリティリスクを把握するために過去にサードパーティ・ロジスティクス、サプライヤー、製造委託先のセキュリティ対策のヒアリングを実施しています。重大なインシデントに備えサイバー保険への加入も行っています。

新事業においても顧客・委託先・協業先等の取引先とTSや個人情報（RNA等の個人関連データを含む）の扱いについて契約で取決めを行い、さらに取扱いや運用のルールを作成し情報管理の徹底を図っています。

なお、「情報セキュリティ」は、コーポレートリスクとして取り組んでいます。

レピュテーション

(背景)

ソーシャルメディアの発展と普及は、個人による情報発信とその拡散を容易にし、生活者同士又は生活者と企業との多岐にわたる相互コミュニケーションを可能としました。ソーシャルメディアによる情報発信の中には企業に対する批判的な評価や評判も含まれており、それらが拡散されることで、ブランド価値や企業の信用が低下し、財務的、又は非財務的な損失を被る「レピュテーションリスク」の増加が懸念されています。

(リスクと影響)

- ・当社グループにおいても、ソーシャルメディアを用いた様々な情報発信やブランドのマーケティング活動は年々増加しており、それらの活動で使用された不適切、又は不用意な表現に対する批判的な評価等がSNS等を通じて拡散された場合、当社グループのブランド価値や企業の信用を著しく低下させる可能性があります。

(対応)

当社グループでは、ESGの観点を含め、広告の不適切表現を防止する対策として、事前チェック体制の整備と社内教育に取り組んでいます。また、国内外におけるソーシャルメディアのモニタリングを行い、早期のリスク発見にも努めており、事業及びブランドの活動に悪影響を及ぼすレピュテーションリスク事象が発生した場合は、迅速に対応すると同時に、必要に応じて適切なタイミングで、情報や企業姿勢を公表する等、当社グループのレピュテーション（評判・信用）の維持に努めています。

なお、「レピュテーション」は、コーポレートリスクとして取り組んでいます。

パンデミック

(背景)

新型コロナウイルス感染症は、病原性が低いとされるオミクロン株が主流となり、多くの人が自然感染あるいはワクチン接種で免疫を獲得したことによってエンデミック対応に移行しています。しかしながら、引き続き感染力の高い変異ウイルスの出現に注意が必要です。一方、人口増加や環境破壊による病原体を保有する動物とヒトとの接触頻度の増加による新たなウイルスによる感染症の流行、耐性菌による抗生物質が効かない感染症の再来等、新興再興感染症によるパンデミックの発生が危惧されています。

(リスクと影響)

- ・パンデミックが発生すると、当社グループの拠点やサプライチェーン上での集団感染の発生やロックダウン等により、製品やサービス提供に支障が生じる可能性があります。
- ・パンデミックにより外出等の日常生活ができなくなると購買行動にも変化をもたらし、化粧品市場等が縮小する可能性があります。
- ・このような事態が発生した場合、目標とする売上高、利益から大きな乖離が生じる可能性があります。

(対応)

新型コロナウイルス感染症への対応は、エンデミック対応に移行したため、緊急事態対策本部（本部長：代表取締役社長執行役員）を解散し、引き続き変異ウイルスの影響をモニタリングしています。

また、コーポレートリスクとして「パンデミック対応」に取り組み、新型コロナウイルス感染症へのこれまでの対応を踏まえて、次のパンデミックに備えて初動対応を強化するために、ガイドライン、行動計画、備蓄品等の見直しを進めています。

流通環境の変化

(背景)

デジタルツールの発展や普及とSNSの影響で、流通環境と購買行動は年々変化が見られます。大手Eコマース（EC）プラットフォームやメーカー直販ECでの購買行動の日常化に加え、ソーシャルコマース^{※1}、ライブコマース^{※2}といった新たなECチャネルも年々増加し、流通環境は一層多様化しています。また、リアル店舗とECのシームレスな購買（OMO^{※3}）が進み、生活者はより利便性が高くパーソナライズされた購買体験を求めようになりました。

物流に関しては、物量増に伴うドライバー不足やガソリン等燃料費の高騰によって、物流コストの増加が顕在化しており、また、働き方改革関連法に伴うドライバーの時間外労働の上限規制が、2024年から物流業界にも適用されることもあり、大きな環境変化が見込まれます。

(リスクと影響)

- ・流通環境と購買行動の多様化・複雑化に対し適切な販売・マーケティング活動を展開できない場合、目標とする売上高、市場シェア、利益が得られない可能性があります。
- ・物流環境の変化に適切に対応できない場合、配送の滞りや、物流コストの大幅な増加等、当社グループの事業活動にも影響を及ぼす可能性があります。

(対応)

こうした環境の変化を受け、当社グループではEC専門企業との取り組み、リアル流通とのOMOへの取り組みや自社によるライブコマースの推進等、生活者の購買行動変化への対応を進めています。また、SNS花王公式アカウント「花王トクトクニュース」の積極的な会員獲得を推進しており、2023年は380万人まで拡大しました。会員への情報発信やキャンペーンを通じた店頭への送客等を行い、流通業との共創を進めています。さらに、生活者と直接つながる双方向デジタルプラットフォーム「My Kao」を新たに立ち上げ、生活者に役立つ鮮度や信頼性の高い情報の発信や、利便性を重視した花王公式オンラインショップ、資源循環型社会の実現に貢献するアウトレットモールを運営しています。これら生活者とのダイレクトコミュニケーションを通じ、様々な流通環境の変化や多様な情報があふれる中でも、生活者にとっての利便性向上はもとより、花王に対する信頼性やロイヤリティ向上等につながる活動を進めています。

物流に関しては、国土交通省や経済産業省等が進める「ホワイト物流」推進運動に参加し、物流効率化や生産性向上に取り組んでいます。自社での取り組みに加え、流通業や他メーカー、物流事業者とも連携して、トラック待機時間削減等のドライバー作業環境改善、物流平準化、積載率向上等、持続可能な物流体制の構築を目指しています。

※1 ソーシャルコマース

SNSに商品を購入できる機能を追加した販売チャネルの1つ。

※2 ライブコマース

インターネットでの動画ライブ配信で商品紹介と物販を組み合わせた販売手法。

※3 OMO (Online Merges with Offline)

オンラインとオフラインの両者を融合させる販売戦略。

海外事業

(背景)

当社グループは、成長戦略のひとつとして海外事業展開を進めており、特に経済成長率が高く、市場規模が大きくなることが予想されるアジア等の強化を重視しています。

(リスクと影響)

- ・新型コロナウイルス感染症の影響以外にも、各国における経済成長の鈍化、政治的・社会的に不安定な情勢、急激な法規制・税制の変更、模倣品の氾濫、レピュテーションリスク*等が発生する可能性があります。これらの影響により事業計画に大幅な遅れが生じた場合、目標とする売上高、利益が得られない可能性があります。

(対応)

当社グループでは、生産・販売国の経済・政治・社会的状況に加えて、事業に関連する各国法規制の情報を日々収集し、必要な対応を行っています。特に各国の環境関連規制の強化、製品の安全性・品質関連規制の強化、また、輸出入関連規制の変更の当社グループへの影響に注視しています。一方、模倣品等の知的財産権の侵害については、特にアジア地域を中心とした模倣品対策に注力しており、消費者・顧客に安心して製品を使用していただけるよう取り組んでいます。

※ 「レピュテーション」を参照。

事業投資

(背景)

当社グループは、企業価値と相関関係の高いEVAによる投資判断のもと、事業成長やESGのために積極的な設備投資、M&A等を進めています。これら投資を今後も進めるとともに、継続的なEVA改善を通して企業価値の向上に努めていきます。

(リスクと影響)

- ・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、計画との乖離等により期待される効果が生み出せない場合、設備投資により計上した有形固定資産や、M&Aにより計上したのれんや無形資産の減損処理により、財政状態及び経営成績に影響を及ぼす可能性があります。

(対応)

当社グループは、重要な投資に対して、期待される効果が計画から大きく乖離していないかを四半期決算毎に確認し、経営会議で報告しています。乖離した場合には、関係部門が必要に応じて今後の方向性や業績改善のための対策を検討しています。

コンプライアンス

(背景)

事業活動を行う上で、製品の品質・安全性、知的財産、環境保全、保安防災、労働安全、化学物質管理、取引管理、情報開示等の法規制等に対する企業の取り組みの強化が求められています。

(リスクと影響)

- ・世界的競争が激化する中で、差別化、販売スケジュールや製品納期の遵守、業績目標達成等の圧力により不正リスクが高まることが懸念されます。
- ・コロナ禍を契機とした在宅勤務と出社を組み合わせた新しい働き方・ハイブリッドワークが当たり前となり、働く意識や働き方への希望はこれまで以上に個別・多様化の傾向を強くしており、ハラスメントや労務管理上のコンプライアンスリスクが増加する可能性があります。
- ・当社グループ及び委託先等が重篤なコンプライアンス違反を起こした場合は、当社グループの信用、財政状態及び経営成績に影響を及ぼす可能性があります。

(対応)

当社グループは、「正道を歩む」（法と倫理に則って行動し、誠実で清廉な事業活動を行う）をコンプライアンスの原点と位置づけ、すべてのステークホルダーの支持と信頼にこたえていくための指針とし、行動規範である「花王ビジネスコンダクトガイドライン」の継続的な教育やコンプライアンス通報・相談への適切な対応等の活動を進めています。ハラスメントや労務管理上のコンプライアンスリスクについては、ケーススタディ等を通じて気づきを与えています。さらに、職場での相互理解を深めるための取り組みとして、対話促進活動「対話フェス」も行っています。また、重篤なコンプライアンスリスクの低減にフォーカスした活動として、事業に適用される法令遵守推進を計画的に実施し、特に重要な法令についてはその実施状況をコンプライアンス委員会がモニタリングしています。重篤なコンプライアンス違反を発見した場合、すぐに経営陣に報告され適切な対応を行えるよう、風通しの良い職場の実現を目指した活動を推進しています。

人財確保

(背景)

当社グループは、経営計画を実行する上で、多様な人財が挑戦・共創できる場の創出に努めています。しかし、グローバルでの競争激化により、企業には変化に柔軟に対応していく変革力が従来に増して求められています。また、個人のキャリアや働き方に対する価値観がこれまで以上に多様化し、社会全体で人財の流動化がより一層進んでいます。

(リスクと影響)

- ・大きな環境の変化を先取りし、各分野で必要とする高度な専門性を持つ人財や、変化を先導するリーダーとなる人財の獲得と育成が推進できない場合には、中期経営計画「K27」の遂行に影響を及ぼす可能性があります。

(対応)

当社グループで最も重要な資産は「人財」という認識のもと、社員活力の最大化に向けて、多様なバックグラウンドや専門性を持つ人財が、大きな挑戦と国や地域、組織を超えた共創により、能力と個性を最大限に発揮するための取り組みを推進しています。

多様な人財が集い、活躍できる場を整備（フレキシブルな働き方の推進、DE&I推進、社内公募制度等）することで、人財獲得における優位性を維持できると考えております。また、自学共生の機会の提供（業務を通じた経験の拡大、DX等の先端教育を自律的に学べるプログラムの導入等）や自律的なキャリア形成を促進することで社員のさらなる成長が期待できます。

これらの取り組みに加えて、持続的な成長を支える人財の配置・育成や効果的な組織運営について、経営トップをメンバーとする人財企画委員会毎月議論し、推進しています。

為替変動

(背景)

為替相場の変動は、外国通貨建ての売上高や原材料の調達コストに影響を及ぼします。また、連結決算における在外連結子会社の財務諸表の円貨換算額にも影響を及ぼします。

(リスクと影響)

- ・当社グループの機能通貨である円に対して外貨の為替変動が想定以上となった場合、財政状態及び経営成績に影響を及ぼす可能性があります。

(対応)

外国通貨建て取引については、外貨預金口座を通じての決済、為替予約や通貨スワップ等のデリバティブ取引により為替変動リスクをヘッジすることで、経営成績に与える影響を軽減しています。なお、投機的なデリバティブ取引は行っていません。また、主要通貨の変動と事業への影響をモニタリングし、適時、経営会議に報告しています。そして、必要に応じて経営陣指示のもと、関係部門は事業への影響を軽減する対策を検討しています。

訴訟

(背景)

当社グループは、グローバルで多岐にわたる事業展開をしており、様々な訴訟等を受ける可能性があります。

(リスクと影響)

- ・当連結会計年度において、当社グループに重要な影響を及ぼす訴訟等は提起されていません。しかしながら、訴訟等が提起された場合、その動向によっては、当社グループの信用、財政状態及び経営成績に影響を及ぼす可能性があります。

(対応)

当社グループは、事業に関わる各種法令を遵守するとともに、安全・安心な製品の提供、知的財産権の適正な取得・使用、契約条件の明確化、相手方との協議の実施等により紛争の発生を未然に防ぐよう努めています。また、グローバルで、重要な訴訟の提起や状況に関する報告が迅速かつ確実になされる仕組みを構築するとともに、当社グループ各国の担当者及び弁護士事務所等と連携し、訴訟等に対応する体制を整備しています。

(3) 主要リスクの中期経営計画「K27」との関連性

15の主要リスクのうち、「原材料調達」、「社会課題への対応」、「製品等の品質」、「流通環境の変化」、「海外事業」、「事業投資」、「人財確保」を中期経営計画「K27」との関連性が特に大きいリスクと認識して対応しています。

4 【経営者による財政状態、経営成績及びキャッシュ・フローの状況の分析】

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

なお、文中の将来に関する事項は、当連結会計年度末において判断したものです。

(1) 経営成績の分析

注：以下、「実質」とは為替変動の影響を除く増減率を表示しています。また、数量等には製品構成差を含んでいません。

業績の評価及び、将来の予測に有用な情報を提供するため、非定常的な要因により一時的に発生した損益（事業撤退・縮小や資産の除売却から生じる損益等）を除いた利益を「コア利益」として、さらに化粧品のブランド統廃合による返品引当金は売上控除対象となるため、その影響を除いた売上高を「コア売上高」として表示します。なお、下記表内の営業利益以下の下段数値は、「コア利益」に基づいて算出しています。

	売上高 (億円)	営業利益 (億円)	営業利益率 (%)	税引前利益 (億円)	当期利益 (億円)	親会社の所有者に 帰属する 当期利益 (億円)	基本的 1株当たり 当期利益 (円)
2023年12月期	15,326	600 1,147	3.9 7.5	638 1,185	462 883	439 860	94.37 184.95
2022年12月期	15,511	1,101	7.1	1,158	877	860	183.28
増減率	(1.2)% 実質(3.8)%	(45.5)% 4.2%	— —	(44.9)% 2.3%	(47.4)% 0.6%	(49.0)% (0.1)%	(48.5)% 0.9%

当期は、世界中に様々な影響をもたらした新型コロナウイルス感染症が収束し、日常生活を取り戻しましたが、一方で、成長が続いていた中国市場の減速、欧州や中東での地政学リスクやインフレによるコストの高止まり等、経営環境は不透明な状況が続きました。

当社グループの主要市場である日本のコンシューマープロダクツ（トイレタリー及び化粧品）市場は、小売店の販売実績や消費者購入調査データによると前期を上回りました。

このような中、花王グループは人々の生活様式や消費行動、販売チャネル構造の変化、さらには世界的な原材料価格の上昇等への対応に努めました。売上高は、前期に対して1.2%減の1兆5,326億円（為替2.6%増、実質3.8%減（内訳：数量等3.6%減、価格0.1%減））となりました。コア売上高は、前期に対して0.7%減の1兆5,409億円（実質3.2%減）となりました。営業利益は、構造改革費用を547億円計上したことにより、600億円（対前期500億円減）、営業利益率は3.9%となりました。コア営業利益は、1,147億円（対前期46億円増）となりました。税引前利益は638億円（対前期520億円減）、当期利益は、462億円（対前期416億円減）となりました。

基本的1株当たり当期利益は94.37円となり、前期の183.28円より88.91円減少（前期比48.5%減）しました。基本的1株当たりコア当期利益は184.95円となり、前期の183.28円より1.67円増加（前期比0.9%増）しました。

当社グループが経営指標としているROIC（投下資本利益率）は4.1%となり、EVA（経済的付加価値）は、NOPAT（税引後営業利益）が増加する中、資本コストが増加し、前期を3億円上回り149億円となりました。

当期の海外連結子会社等の財務諸表項目（収益及び費用）の主な為替の換算レートは、次のとおりです。

	第1四半期 (1-3月)	第2四半期 (4-6月)	第3四半期 (7-9月)	第4四半期 (10-12月)
米ドル	132.29 円[116.30円]	137.30 円[129.69円]	144.49 円[138.27円]	147.84 円[141.47円]
ユーロ	141.98 円[130.45円]	149.50 円[138.14円]	157.23 円[139.25円]	159.01 円[144.22円]
中国元	19.33 円[18.32円]	19.58 円[19.63円]	19.94 円[20.20円]	20.45 円[19.88円]

注：[]内は前期の換算レート

[セグメント別の概況]
セグメントの業績

	売上高				営業利益（上段） コア営業利益（下段）				増減 (億円)
	通期		増減率		通期		増減 (億円)		
	2022年 12月期 (億円)	2023年 12月期 (億円)	(%)	実質 (%)	2022年 12月期 (億円)	2023年 12月期 (億円)			
ファブリック&ホームケア製品	3,421	3,491	2.1	1.3	400	11.7	507 510	14.5 14.6	106 109
サニタリー製品	1,745	1,734	(0.6)	(2.6)	(94)	(5.4)	(306) (91)	(17.6) (5.2)	(212) 3
ハイジーン&リビングケア事業	5,165	5,225	1.2	0.0	307	5.9	201 419	3.9 8.0	(105) 112
ヘルス&ビューティケア事業	3,695	3,929	6.3	3.1	346	9.4	405 428	10.3 10.9	59 82
ライフケア事業	557	563	1.0	(0.6)	(0)	(0.0)	(53) (13)	(9.4) (2.3)	(53) (13)
化粧品事業	2,515	2,386	(5.1)	(6.7)	141	5.6	(54) 53	(2.3) 2.2	(195) (88)
コンシューマープロダクツ事業	11,933	12,103	1.4	(0.5)	793	6.6	499 887	4.1 7.3	(294) 94
ケミカル事業	4,025	3,661	(9.0)	(13.4)	295	7.3	236 248	6.4 6.8	(60) (48)
小 計	15,958	15,764	(1.2)	(3.7)	1,089	—	735 1,135	—	(354) 46
セグメント間消去又は調整	(447)	(439)	—	—	12	—	(134) 12	—	注 (146) 0
合 計	15,511	15,326	(1.2)	(3.8)	1,101	7.1	600 1,147	3.9 7.5	(500) 46

注：全社共通の構造改革費用

販売実績

(億円、増減率%)

通期		日本	アジア	米州	欧州	合計
ファブリック&ホームケア製品	2022年	2,929	455	37	—	3,421
	2023年	3,003	451	38	—	3,491
	増減率	2.5	(0.9)	3.4	—	2.1
サニタリー製品	2022年	774	970	1	—	1,745
	2023年	804	929	1	—	1,734
	増減率	3.9	(4.2)	(22.2)	—	(0.6)
ハイジーン&リビングケア事業	2022年	3,703	1,425	37	—	5,165
	2023年	3,807	1,380	38	—	5,225
	増減率	2.8	(3.2)	2.9	—	1.2
ヘルス&ビューティケア事業	2022年	2,002	339	906	449	3,695
	2023年	2,053	345	1,012	519	3,929
	増減率	2.5	2.0	11.6	15.7	6.3
ライフケア事業	2022年	437	0	118	2	557
	2023年	421	1	139	1	563
	増減率	(3.7)	67.7	18.2	(11.3)	1.0
化粧品事業	2022年	1,607	596	68	244	2,515
	2023年	1,535	500	77	274	2,386
	増減率	(4.5)	(16.0)	12.9	12.2	(5.1)
コンシューマープロダクツ事業	2022年	7,750	2,360	1,129	694	11,933
	2023年	7,817	2,226	1,266	794	12,103
	増減率	0.9	(5.6)	12.1	14.4	1.4
ケミカル事業	2022年	1,401	982	705	937	4,025
	2023年	1,339	867	611	844	3,661
	増減率	(4.5)	(11.7)	(13.3)	(9.9)	(9.0)
セグメント間売上高の消去	2022年	(385)	(39)	(2)	(21)	(447)
	2023年	(388)	(32)	(1)	(19)	(439)
売上高	2022年	8,766	3,302	1,833	1,610	15,511
	2023年	8,768	3,062	1,877	1,620	15,326
	増減率	0.0	(7.3)	2.4	0.6	(1.2)
	実質	0.0	(11.0)	(5.0)	(8.3)	(3.8)

注：コンシューマープロダクツ事業は、外部顧客への売上高を記載しており、ケミカル事業ではコンシューマープロダクツ事業に対する売上高を含めています。地域別の売上高は、販売元の所在地に基づき分類しています。

売上高 対前年同期比分析

	増減率 (%)	為替 (%)	実質 (%)		
				数量等 (%)	価格 (%)
ファブリック&ホームケア製品	2.1	0.7	1.3	(4.0)	5.3
サニタリー製品	(0.6)	2.0	(2.6)	(7.1)	4.5
ハイジーン&リビングケア事業	1.2	1.1	0.0	(5.0)	5.0
ヘルス&ビューティケア事業	6.3	3.2	3.1	1.1	2.0
ライフケア事業	1.0	1.5	(0.6)	(3.2)	2.6
化粧品事業	(5.1)	1.6	(6.7)	(7.3)	0.6
コンシューマープロダクツ事業	1.4	1.9	(0.5)	(3.5)	3.0
ケミカル事業	(9.0)	4.4	(13.4)	(3.8)	(9.6)
合計	(1.2)	2.6	(3.8)	(3.6)	(0.1)

注：ケミカル事業の売上高は、セグメント間取引を含んでいます。

売上高に占める海外に所在する顧客への売上高の割合は、前期の45.4%から44.3%となりました。

コンシューマープロダクツ事業

売上高は、前期に対して1.4%増の1兆2,103億円（為替1.9%増、実質0.5%減（内訳：数量等3.5%減、価格3.0%増））となりました。コア売上高は、前期に対して2.1%増の1兆2,187億円（実質0.2%増）となりました。

世界の市場は、新型コロナウイルス感染症の収束に伴い需要は回復傾向にあります。これまで成長をけん引してきた中国市場は、景況感の悪化やALPS処理水の影響を受け減速しました。このような中、原材料価格の上昇に対応した戦略的値上げを継続的に推進したほか、高付加価値製品の提案やブランドロイヤリティ強化の取り組みにより収益性が向上しました。

以上の結果、日本の売上高は、前期に対して、0.9%増の7,817億円となりました。コア売上高は、前期に対して1.9%増の7,900億円となりました。

アジアの売上高は、5.6%減の2,226億円（実質9.2%減）となりました。米州の売上高は、12.1%増の1,266億円（実質5.4%増）となり、欧州の売上高は、14.4%増の794億円（実質4.7%増）となりました。

営業利益は、減損損失を含む構造改革費用388億円の計上の影響等により、499億円（対前期294億円減）となりました。コア営業利益は、戦略的値上げを実施し原材料価格の上昇を吸収したこと等により、887億円（対前期94億円増）となりました。

当社は、〔ハイジーン&リビングケア事業〕、〔ヘルス&ビューティケア事業〕、〔ライフケア事業〕、〔化粧品事業〕を総称して、コンシューマープロダクツ事業としております。

〔ハイジーン&リビングケア事業〕

売上高は、前期に対し1.2%増の5,225億円（為替1.1%増、実質0.0%増（内訳：数量等5.0%減、価格5.0%増））となりました。

ファブリック&ホームケア製品の売上高は、前期に対して2.1%増の3,491億円（為替0.7%増、実質1.3%増（内訳：数量等4.0%減、価格5.3%増））となりました。

ファブリックケア製品では、日本では、衣料用洗剤で戦略的値上げの実施と新製品・改良品の発売が寄与し、売り上げは市場伸長を上回り、シェアも拡大しました。また、下期に改良と値上げを実施した衣料用漂白剤「ワイドハイター」が好調に推移し、柔軟仕上げ剤は回復傾向にあります。

ホームケア製品の売り上げは、ほぼ前期並みでした。日本では、食器用洗剤「キュキュット」の改良等により、売り上げ、シェアを伸ばしたほか、新しいトイレ掃除を提案した「トイレマジックリン」の新製品が好調に推移しました。

ファブリック&ホームケア製品のコア営業利益は、510億円（対前期109億円増）となりました。

サニタリー製品の売上高は、前期に対して0.6%減の1,734億円（為替2.0%増、実質2.6%減（内訳：数量等7.1%減、価格4.5%増））となりました。

生理用品「ロリエ」は、日本では共感型コミュニケーションによりロイヤルユーザーが増加すること等でブランド力が向上し、売り上げ、シェアが伸長しました。中国ではALPS処理水の影響で販売促進活動を抑制したことの影響を受けました。ベビー用紙おむつ「メリーズ」の売り上げは前期を下回りました。日本では、戦略的値上げを実施しましたが、中国向けの越境ECが苦戦し、売り上げは前期を下回りました。中国では市場縮小や厳しい競争環境により、売り上げは前期を下回りました。インドネシアは好調に推移しました。

また、2023年12月11日にエステー株式会社と猫用システムトイレ「ニャンとも清潔トイレ」に関する事業の譲渡契約を締結しました。

サニタリー製品のコア営業利益は、91億円（対前期3億円増）の損失となりました。

ハイジーン&リビングケア事業の営業利益は、ベビー用紙おむつ事業等で減損損失を含む構造改革費用を218億円計上し201億円（対前期105億円減）となり、コア営業利益は、ファブリック&ホームケア製品で、原材料価格の上昇に対して戦略的値上げを積極的に実施し、収益性が改善し419億円（対前期112億円増）となりました。

〔ヘルス&ビューティケア事業〕

売上高は、前期に対して6.3%増の3,929億円（為替3.2%増、実質3.1%増（内訳：数量等1.1%増、価格2.0%増））となりました。

スキンケア製品の売り上げは前期を上回りました。日本では人流の回復に加え、猛暑に対応した「ビオレ」のUVケア製品等のシーズン品やメイク落としの新製品が貢献し、売り上げ、シェアともに伸長しました。米州では、売り上げは前期を上回りました。

なお、2023年11月にプレミアムスキンケアブランド「Bondi Sands（ボンダイサンズ）」を有するBondi Sands Australia Pty Ltdの買収を完了し、連結子会社としました。

ヘアケア製品の売り上げは伸長しました。日本では厳しい競争環境の中、「エッセンシャル」の新製品・改良品が順調に推移したほか、11月に発売した「ケープ」の新製品が貢献し、売り上げ、シェアともに伸ばしました。欧州では、売り上げは前期を上回りました。ヘアサロン向け製品は、米国の「ORIBE」が、Eコマースを中心に好調に推移しました。

パーソナルヘルス製品は、売り上げは前期並みでした。日本では、新しいマーケティング施策により「めぐりズム」の売り上げは伸長しましたが、入浴剤は市場縮小の影響を受けました。

営業利益は、構造改革費用を23億円計上し、405億円（対前期59億円増）となりました。コア営業利益は、428億円（対前期82億円増）となりました。

〔ライフケア事業〕

売上高は、前期に対して1.0%増の563億円（為替1.5%増、実質0.6%減（内訳：数量等3.2%減、価格2.6%増））となりました。

業務用衛生製品の売り上げは、前期を上回りました。日本では外食産業や宿泊施設等で厨房用洗浄剤や客室消耗品の需要が高まりましたが、消毒剤の市場縮小により売り上げはほぼ横ばいでした。米国では対象業界の回復、新規顧客の獲得等で売り上げは前期を上回りました。

健康飲料は、特定保健用食品「ヘルシア」の売り上げは減少しました。

営業利益は、構造改革で原材料の評価減等を40億円計上したことにより、53億円（対前期53億円減）の損失となりました。コア営業利益は、13億円（対前期13億円減）の損失となりました。

〔化粧品事業〕

売上高は、前期に対して5.1%減の2,386億円（為替1.6%増、実質6.7%減（内訳：数量等7.3%減、価格0.6%増））となりました。コア売上高は、前期に対して1.8%減の2,469億円（実質3.4%減）となりました。

日本では、構造改革による返品計上や韓国のトラベルリテールにおける代理購買抑制等の影響を受け、売り上げは前期を下回りました。コア売上高は、「KANEBO」や「KATE」等のグローバル戦略ブランド「G11」が好調を維持し、前期を上回りました。中国の売り上げは、ALPS処理水の影響によりKOL（キー・オピニオン・リーダー）の活動自粛や販売促進活動の抑制等により大幅に前期を下回りました。欧州では、市場が低迷する中、「MOLTON BROWN」の新製品が順調に推移するとともに、「SENSAI」はリニューアルした新製品や既存品のプロモーションが奏功し、売り上げは前期を上回りました。

営業利益は、構造改革で返品引当金や原材料の処分等を107億円計上したことにより、54億円（対前期195億円減）の損失となりました。コア営業利益は、53億円（対前期88億円減）となりました。

ケミカル事業

売上高は、前期に対して9.0%減の3,661億円（為替4.4%増、実質13.4%減（内訳：数量等3.8%減、価格9.6%減））となりました。

油脂製品では、天然油脂価格の下落に伴う販売価格の改定と海外における顧客の在庫調整の長期化が影響し、売り上げは減少しました。

機能材料製品は、コスト増に対する販売価格の改定が寄与しましたが、需要低迷の影響を受けた分野があり、売り上げは前期を下回りました。

情報材料製品では、ハードディスクや半導体関連分野の需要の低迷が続き、売り上げは減少しました。

営業利益は、景気回復の遅れに伴う需要の減少と油脂製品の利幅の縮小が影響、さらに構造改革費用を12億円計上したことにより236億円（対前期60億円減）となりました。コア営業利益は、248億円（対前期48億円減）となりました。

(2) 財政状態の分析

（連結財政状態）

	前連結会計年度 2022年12月末	当連結会計年度 2023年12月末	増減
資産合計（億円）	17,264	17,697	434
負債合計（億円）	7,310	7,577	267
資本合計（億円）	9,954	10,120	167
親会社所有者帰属持分比率	56.3%	55.6%	-
1株当たり親会社所有者帰属持分（円）	2,091.20	2,116.01	24.81
社債及び借入金（億円）	1,278	1,385	106

資産合計は、前期末に比べ434億円増加し、1兆7,697億円となりました。主な増加は、のれん270億円、現金及び現金同等物234億円、無形資産216億円であり、主な減少は、有形固定資産188億円、棚卸資産146億円です。

負債合計は、前期末に比べ267億円増加し、7,577億円となりました。主な増加は、契約負債等128億円、引当金127億円、社債及び借入金106億円であり、主な減少は、リース負債125億円です。

資本合計は、前期末に比べ167億円増加し、1兆120億円となりました。主な増加は、当期利益462億円、在外営業活動体の換算差額402億円であり、主な減少は、配当金702億円です。

なお、親会社所有者帰属持分比率は、前期末の56.3%から55.6%となりました。親会社所有者帰属持分当期利益率（ROE）は4.5%となりました。

(3) キャッシュ・フローの分析
(連結キャッシュ・フローの状況)

	通期		増減 (億円)
	2022年12月期 (億円)	2023年12月期 (億円)	
営業活動によるキャッシュ・フロー	1,309	2,025	716
投資活動によるキャッシュ・フロー	(749)	(1,093)	(344)
フリー・キャッシュ・フロー (営業活動+投資活動)	560	932	372
財務活動によるキャッシュ・フロー	(1,393)	(800)	593

営業活動によるキャッシュ・フローは、2,025億円となりました。主な増加は、減価償却費及び償却費896億円、税引前利益638億円、棚卸資産の増減額294億円、減損損失217億円、営業債権及びその他の債権の増減額205億円、引当金の増減額125億円であり、主な減少は、法人所得税等の支払額246億円、営業債務及びその他の債務の増減額194億円です。

投資活動によるキャッシュ・フローは、△1,093億円となりました。主な内訳は、有形固定資産の取得による支出542億円、企業結合による支出408億円、無形資産の取得による支出123億円です。

営業活動によるキャッシュ・フローと投資活動によるキャッシュ・フローを合計したフリー・キャッシュ・フローは、932億円となりました。

財務活動によるキャッシュ・フローは、△800億円となりました。安定的かつ継続的な配当を重視しており、またEVA及びROIC視点から資本効率の向上を目的として、自己株式の取得及び消却も弾力的に行っています。当期の主な内訳は、非支配持分への支払いを含めた支払配当金703億円、リース負債の返済による支出214億円です。なお、2023年3月に借入金400億円を返済し、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、同額の借り入れを行いました。その借り入れのうち200億円については、SPTs（サステナビリティ・パフォーマンス・ターゲット）の達成状況に応じて金利が変動するサステナビリティ・リンク・ローンを利用しています。また、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250億円です。発行した社債は、SPTsの達成状況に応じて利率が変動する、サステナビリティ・リンク・ボンドです。

当期末の現金及び現金同等物の残高は、為替変動による影響を含めて前期末に比べ234億円増加し、2,917億円となりました。

なお、構造改革に係る営業利益への影響額547億円のうち、当期支出した金額は25億円であり、次期以降、135億円の支出を見込んでいます。

(4) 重要な会計方針及び見積り

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」）第93条の規定により、国際会計基準（以下、「IFRS」）に準拠して作成しております。この連結財務諸表の作成にあたって、採用している重要な会計方針及び見積りについては、「第5 経理の状況 1 連結財務諸表等 (1) 連結財務諸表 連結財務諸表に関する注記事項 3. 重要性がある会計方針」及び「4. 重要な会計上の見積り及び見積りを伴う判断」に記載のとおりであります。

(5) 資本の財源及び資金の流動性についての分析

使用権資産を含む重要な資本的支出の2024年度の前定額は、約900億円であり、主に当社グループ内の資金を有効活用する予定であります。なお、計画については「第3 設備の状況 3 設備の新設、除却等の計画」に記載のとおりであります。

(6) 生産、受注及び販売の実績

当社グループの生産・販売品目は、産業界向けのケミカル製品から一般消費者向けのコンシューマー製品まで極めて多種多様であり、それら製品の在庫をほぼ一定の必要水準に保つように、主として見込み生産を行っております。従って、生産実績は販売実績に類似しております。生産及び販売の実績については、「(1) 経営成績の分析」に記載のとおりであります。

(7) 経営成績に重要な影響を与える要因

経営成績に重要な影響を与える要因については、「3 事業等のリスク」に記載のとおりであります。

(8) 経営方針・経営戦略、経営上の目標の達成状況を判断するための客観的な指標等

経営方針・経営戦略、経営上の目標の達成状況を判断するための客観的な指標については、「1 経営方針、経営環境及び対処すべき課題等」、達成状況は、「(1) 経営成績の分析」に記載のとおりであります。

5 【経営上の重要な契約等】

(1) 株式譲渡契約

当社は、オーストラリアの子会社であるKao Australia Pty. Limitedを通じて、セルフタンニングや日やけ止め、スキンケア商品等をオーストラリア・英国・米国など32カ国を中心に展開するBondi Sands Hold Co Pty Ltdの全株式を取得する契約を2023年7月27日に締結し、2023年11月1日に取引を完了しました。

(2) 合弁事業契約

国名	契約先	合弁会社名称	出資比率 ※1	契約日
マレーシア	IOI Oleochemical Industries Berhad	Fatty Chemical (Malaysia) Sdn. Bhd.	70.0% ※2	1988年2月29日
インドネシア	PT Rodamas	PT Kao Indonesia	50.01%	1994年8月29日

※1 当連結会計年度末の出資比率を記載しております。

※2 出資比率は、間接出資比率であり、Kao Singapore Private Limited（当社100%出資）が出資しております。

6 【研究開発活動】

私たちは、持続可能で豊かな共生世界を実現することを使命に、「未来のいのちを守る企業」として、人、社会、地球に貢献することを目指しております。研究開発部門では、多様な国や地域の生活者の様々な文化やニーズを理解し、独創的なシーズと組み合わせることにより、新たな価値や市場を創造する画期的な商品・技術の開発に取り組んでおります。

そのひとつの取り組みとして、皮脂RNAモニタリング技術^{*1}を活用し、乳幼児の肌バリア状態を把握する郵送検査サービス「ベビウェルチェック」^{**2}を協働企業と共に開始しました。あぶら取りフィルムを肌にあてて皮脂をふき取るだけという侵襲性のない方法で、自宅にいながらにして、皮脂RNAの情報から肌のバリア機能を知ることができ、肌状態に合ったケア情報を受け取れるサービスです。また、産学連携の研究の取り組みにおいても、乳幼児から成人までを対象に、アトピー性皮膚炎の早期発見や症状の評価への活用の可能性を見出しています。今後も、花王の独自技術を様々な分野の検査事業に応用し、新たな事業領域へ挑戦していきます。

また、既存事業の強化として、「ビオレUV アクアリッチ アクアプロテクトミスト」を発売し、UV製品における新たな価値を提案しました。霧のようなミストが肌を覆い、肌上で素早くジェル状に変化するため、“びたっ”と均一にムラなく肌に密着。使い勝手の良さから、外出先でのUVケア習慣という生活者の潜在的なニーズに応え、高く支持されました。私たちは今後も、既存の事業領域において、新たな価値創出を目指してまいります。

当社グループ全体で、約2,900名が研究開発業務に携わっております。

当連結会計年度におけるグループ全体の研究開発費は、626億円（売上高比4.1%）であり、主な成果は、下記のとおりであります。

※1：肌表面から採取した皮脂中のRNAから、個人の違いだけでなく、加齢や疲労、病気等の体調の変化や、外的ストレスの影響を解析する技術。

※2：この検査は病気の診断をするものではありません。

コンシューマープロダクツ事業

〔ハイジーン&リビングケア事業〕

人々の生活スタイルや価値観の多様なニーズに応え、誰もが安心して快適に暮らせるための清潔・衛生商品を提供すべく、幅広い分野での研究開発を進めております。

ファブリックケア製品では、洗たく機にそのまま入れるだけで使えるスティック形状の衣料用粉末洗剤「アタック ZERO パーフェクトスティック」を新発売しました。洗浄・消臭・抗菌^{*1}等の効果成分を凝縮した発泡パウダーが水に素早く溶け、前洗いなしでも頑固な皮脂汚れを落とすことを実現しました^{**2}。環境面にも配慮し、ハードプラスチック本体容器を使用せず、全サイズをパウチ包装仕様にする事でプラスチック使用量（洗たく1回当たり）を削減しました^{**3}。

ホームケア製品では、トイレ用洗剤「トイレマジックリン」シリーズから「トイレマジックリン こすらずススキリ泡パック」を新発売しました。へたらず垂れにくい吸着泡が便器内に密着することで汚れを取り込み、トイレブラシによるこすり洗いなしでも便器内をきれいに掃除できます^{**4}。

当事業に係る研究開発費は、160億円であります。

※1：すべての菌の増殖を抑制するわけではありません。

※2：汚れの程度によっては、落ち方がかわることがあります。

※3：水量30Lの場合。当社非濃縮液体洗剤本体容器と「アタック ZERO パーフェクトスティック」パウチ包装の比較で約64%削減。

※4：こびりついた汚れは落とせません。

〔ヘルス&ビューティケア事業〕

世界の人々の肌や髪を深く知るとともに、人が本来持っている健康力を生かしたQOL（Quality of Life：生活の質）の向上を目指した本質研究と、革新的な技術と品質によるユニークで付加価値の高い製品の提案をとおして、健康美と清潔衛生を実現する研究開発に取り組んでいます。

スキンケア製品では、「ビオレ」から、「ビオレ ザ クレンジング オイルメイク落とし」を新発売しました。製品をつけるだけでメイクが瞬時に浮くため、メイク落としに伴うストレスが低減され、素肌を健やかに保つことを目指します。

ヘアケア製品では、「エッセンシャル」の中核ライン「Essential THE BEAUTY（エッセンシャル ザビューティ）」から、「バリアシャンプー」、「バリアコンディショナー」と「うるツヤチャージヘアパック」の3品を新発売しました。シリーズ全品に、天然由来の美髪オイル「18-MEA OIL^{*1}（毛髪保護）」を共通配合。雨の日や乾燥した日も、髪がしなやかに美しくまとまります。

パーソナルヘルス製品では、オーラルケアブランド「ピュオーラ」から、「PureOra36500（ピュオーラ サンロクゴマルマル）」シリーズを新発売しました。歯ぐきの抵抗力^{**2}を強化するBGA^{**3}を配合し、ハグキそのものを強くすることで、汚れや菌から歯ぐきを防御し歯周病^{**4}を予防します。

当事業に係る研究開発費は、216億円であります。

※1：ラノリン脂肪酸。

※2：抗炎症作用で汚れや菌からハグキを防御する。

※3：抗炎症成分β-グリチルレチン酸。

※4：歯肉炎・歯周炎の総称。

〔ライフケア事業〕

高機能な製品開発と、モニタリング技術を活用した一人ひとりへの精度の高いソリューションの提供を目指し、心身の健康をサポートし、人々のウェルネスの向上につながる研究を進めています。

健康飲料の「ヘルシア」から、キリンホールディングス株式会社の免疫ケアブランド「キリン iMUSE」との共創により、「ヘルシア緑茶プラス 免疫ケア」を数量限定で発売しました。茶カテキンがBMIが高めの方の内臓脂肪を減らすのを助け、プラズマ乳酸菌 (*L. lactis* strain Plasma) が健康な人の免疫機能の維持をサポートします。「内臓脂肪」と「免疫」の両方をケアすることの重要性も啓発し、人々の健康維持に貢献しました。

当事業に係る研究開発費は、24億円であります。

〔化粧品事業〕

世界の人々の肌を深く知る本質研究による確かなエビデンスと五感に訴える感性研究を融合して、新しい美の価値創造を目指しております。

カウンセリング化粧品では、「KANEBO」から、美容液ファンデーション「カネボウ コンフォートスキン ウェア」を新発売しました。化粧持ちのよさと塗膜のしなやかさを両立し、心地よい使用感で、ふんわりと明るい素肌を表現します。

「エスト」では、「エスト セラム ワン」をリニューアルし、シワ改善とシミ予防^{※1}をする、炭酸^{※2}の泡の美容液「エスト セラム ワン アドバンスド」を新発売しました。花王独自の炭酸^{※2}泡技術を採用し、超微細なマイクロ炭酸^{※2}の泡の美容液が肌に密着し、角層最深部まで浸透します。さらに、有効成分ナイアシンアミド配合で、シワ改善とシミ予防^{※1}を可能にしました。

当事業に係る研究開発費は、113億円であります。

※1：メラニンの生成を抑え、シミ・ソバカスを防ぐ。

※2：炭酸ガス（噴射剤）。

ケミカル事業

油脂科学、界面科学、高分子科学等における研究開発の成果をさらに深化させ、幅広い産業界の多様なニーズに対応した特徴あるケミカル製品を提供すべく、研究開発に取り組んでおります。

油脂製品では、オレオケミカルや三級アミンにおいて独自の触媒・プロセス技術開発を進めており、機能材料製品では、環境負荷低減に対応した付加価値製品の開発を進めております。そのひとつとして、廃棄されるPET素材を原料に活用したアスファルト改質剤「ニュートラック 6000SMA」を新発売しました。アスファルト舗装では、アスファルトと骨材^{※1}の間に隙間（空隙）が生じることがあります。積雪寒冷地においては、空隙があると内部に浸入した水が凍結融解し、体積の変化が繰り返されることで穴（ポットホール）が発生しやすくなります。この道路課題に対し、骨材とアスファルトの密着性を高めることで、舗装の空隙抑制と耐久性向上を可能にしました。

また、バイオマス由来のセルロースナノファイバー（Cellulose Nano Fiber）を用いた複合材料「LUNAFLEX」は、プラスチック製品の物性を向上させ、資源の効率的利用に大きく貢献します。

情報材料製品では、ポリマー設計技術を駆使した超低温定着ケミカルトナー（LUNATONE）や独自開発のVOCレス設計^{※2}の水性インクジェット用顔料インク（LUNAJET）で印刷分野でのさらなる展開を強化していきます。

当事業に係る研究開発費は、115億円であります。

※1：道路舗装の材料としてアスファルトとともに使用される砂利や砂。

※2：印刷工程において排出されるVOC（volatile organic compounds：揮発性有機化合物）が（炭素換算で）700ppmC以下のものをVOCレスと定義。改正大気汚染防止法（平成18年）により、VOC排出規制が実施されております。

第3 【設備の状況】

1 【設備投資等の概要】

当連結会計年度の設備投資等の金額は、93,036百万円であり、セグメントごとの内訳は、以下のとおりであります。

セグメントの名称	金額(百万円)
ハイジーン&リビングケア事業	32,637
ヘルス&ビューティケア事業	18,725
ライフケア事業	4,581
化粧品事業	12,416
コンシューマープロダクツ事業	68,359
ケミカル事業	22,942
その他	1,735
合計	93,036

(注) 1. 金額には、消費税等は含まれておりません。

2. 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。なお、資産除去引当金に係る有形固定資産及び使用権資産の増加額は含まれておりません。

3. セグメントに含まれない投資は、「その他」に含まれております。

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。ハイジーン&リビングケア事業では、国内及び海外における新製品・改良品の対応や生産能力の拡充等を行いました。ヘルス&ビューティケア事業では、国内及び海外で生産能力の拡充等を行いました。

ケミカル事業では、米国市場での安定供給体制強化に向けて米国で三級アミン生産拠点建設を進める等、主に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。

なお、上記の所要資金は、主に当社グループ内の資金をグローバルに有効活用しております。

2 【主要な設備の状況】

当社グループの主要な設備の当連結会計年度末における状況は、以下のとおりであります。

(1) 提出会社

2023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						従業員 数 (人)
			建物 及び構築物 (百万円)	機械装置 及び運搬具 (百万円)	土地 (百万円) (面積千㎡)	その他 (百万円)	使用権資産 (百万円) (面積千㎡)	合計 (百万円)	
和歌山工場・研究所 (和歌山県和歌山市)	ハイジーン&リビング ケア事業 ヘルス&ビューティ ケア事業 ライフケア事業 ケミカル事業	生産設備 研究開発 設備	15,159	23,367	854 (603)	4,827	814	45,021	1,816 [190]
東京工場（インキューベ ーションセンター東 京）・研究所・ すみだ事業場 (東京都墨田区)	ヘルス&ビューティ ケア事業 ライフケア事業 化粧品事業 ケミカル事業	生産設備 研究開発 設備 その他設 備	14,757	460	445 (44)	1,511	255	17,428	1,880 [224]
酒田工場 (山形県酒田市)	ハイジーン&リビング ケア事業 ヘルス&ビューティ ケア事業	生産設備	6,173	3,619	931 (252)	450	3,106	14,279	268 [29]
川崎工場 (神奈川県川崎市 川崎区)	ハイジーン&リビング ケア事業 ヘルス&ビューティ ケア事業 ライフケア事業	生産設備	6,202	15,765	7,726 (101)	1,835	65	31,593	274 [21]
栃木工場・研究所 (栃木県芳賀郡 市貝町)	ハイジーン&リビング ケア事業 ケミカル事業	生産設備 研究開発 設備	9,560	6,771	2,648 (276)	1,735	862 (32)	21,576	1,085 [69]
鹿島工場 (茨城県神栖市)	ハイジーン&リビング ケア事業 ライフケア事業 ケミカル事業	生産設備	5,045	7,049	6,392 (354)	875	47	19,408	282 [21]
豊橋工場 (愛知県豊橋市)	ハイジーン&リビング ケア事業 ヘルス&ビューティ ケア事業 化粧品事業	生産設備	9,073	8,222	6,290 (314)	459	68	24,112	198 [11]
愛媛工場（花王サニタ リープロダクツ愛媛） (愛媛県西条市)	ハイジーン&リビング ケア事業	生産設備	3,322	1,801	1,025 (52)	319	187	6,654	— [—]
小田原工場（花王コス メプロダクツ小田原） ・研究所・事業場 (神奈川県小田原市)	化粧品事業	研究開発 設備 生産設備	8,822	3,815	144 (2)	956	1,016 (1)	14,753	454 [23]
川崎ロジスティクスセ ンター (神奈川県川崎市 川崎区)	ハイジーン&リビング ケア事業 ヘルス&ビューティ ケア事業 ライフケア事業	物流設備	243	1,022	2,903 (27)	20	—	4,188	— [—]
岩槻ロジスティクスセ ンター (埼玉県さいたま市 岩槻区)	ハイジーン&リビング ケア事業 ヘルス&ビューティ ケア事業 ライフケア事業	物流設備	268	828	1,529 (21)	28	566	3,219	— [—]

事業所名 (所在地)	セグメントの 名称	設備の 内容	帳簿価額					従業員 数 (人)	
			建物 及び構築物 (百万円)	機械装置 及び運搬具 (百万円)	土地 (百万円) (面積千㎡)	その他 (百万円)	使用権資産 (百万円) (面積千㎡)		合計 (百万円)
堺ロジスティクスセンター (大阪府堺市西区)	ハイジーン&リビングケア事業 ヘルス&ビューティケア事業 ライフケア事業	物流設備	209	669	1,931 (37)	24	395	3,228	— [—]
厚木ロジスティクスセンター (神奈川県愛甲郡愛川町)	化粧品事業	物流設備	2,062	194	2,810 (33)	5	—	5,071	— [—]
八王子ロジスティクスセンター (東京都八王子市)	ハイジーン&リビングケア事業 ヘルス&ビューティケア事業 ライフケア事業	物流設備	84	69	9,936 (31)	11	1,360	11,460	— [—]
本社 (東京都中央区)	ハイジーン&リビングケア事業 ヘルス&ビューティケア事業 ライフケア事業 化粧品事業 全社(共通)	その他設備	1,722	16	— (—)	146	38,293	40,177	1,850 [210]

(2) 国内子会社

2023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					従業員 数 (人)	
				建物 及び構築物 (百万円)	機械装置 及び運搬具 (百万円)	土地 (百万円) (面積千㎡)	その他 (百万円)	使用権資産 (百万円) (面積千㎡)		合計 (百万円)
花王グループ カスタマー マーケティング ㈱	本店 (東京都中央区)	ハイジーン&リビングケア事業 ヘルス&ビューティケア事業 ライフケア事業 化粧品事業	販売設備	456	—	4,759 (72)	5,266	3,225 (3)	13,706	5,988 [847]
㈱カネボウ化粧品	小田原工場 (花王コスメ プロダクツ小 田原) (神奈川県小田 原市)	化粧品事業	生産設備 その他設備	—	—	4,641 (62)	459	56	5,156	17 [48]

(3) 在外子会社

2023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					従業員 数 (人)	
				建物 及び構築物 (百万円)	機械装置 及び運搬具 (百万円)	土地 (百万円) (面積千㎡)	その他 (百万円)	使用権資産 (百万円) (面積千㎡)		合計 (百万円)
上海花王有限 公司	上海工場 (上海市)	ハイジーン&リビングケア事業 ヘルス&ビューティケア事業 化粧品事業	生産設備	1,431	4,158	— (—)	586	13 (—)	6,188	338 [—]
花王(上海) 化工有限公司	上海工場 (上海市)	ケミカル事業	生産設備	3,655	5,170	— (—)	229	760 (83)	9,814	111 [—]

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						従業員 数 (人)
				建物 及び構築物 (百万円)	機械装置 及び運搬具 (百万円)	土地 (百万円) (面積千㎡)	その他 (百万円)	使用権資産 (百万円) (面積千㎡)	合計 (百万円)	
花王 (合肥) 有限公司	合肥工場 (安徽省合肥市)	ハイジーン& リビングケア 事業	生産設備	3,694	—	— (—)	648	804 (124)	5,146	6 [—]
Kao (Taiwan) Corporation	新竹工場・研 究所 (新竹縣)	ハイジーン& リビングケア 事業 ヘルス&ビュ ーティケア事 業 ライフケア事 業	生産設備 研究開発 設備	1,795	3,601	162 (58)	482	497	6,507	528 [5]
Pilipinas Kao, Inc.	ハサーン工場 (フィリピン ミサミスオリ エンタル)	ケミカル事業	生産設備	1,609	13,824	— (—)	631	129 (329)	16,193	201 [—]
Kao Industrial (Thailand) Co., Ltd.	チョンプリ工 場 (タイ チョ ンプリ)	ハイジーン& リビングケア 事業 ヘルス&ビュ ーティケア事 業 ケミカル事業	生産設備 研究開発 設備	2,230	3,350	1,261 (171)	2,097	1,012	9,950	1,049 [—]
Fatty Chemical (Malaysia) Sdn. Bhd.	本社工場 (マレーシア ペナン)	ケミカル事業	生産設備	2,502	4,575	— (—)	2,262	4,136 (118)	13,475	273 [—]
PT Kao Indonesia	カラウン工場 (インドネシア カラウン)	ハイジーン& リビングケア 事業 ヘルス&ビュ ーティケア事 業	生産設備	7,913	11,599	4,231 (141)	311	2,052 (252)	26,106	1,685 [553]
PT Kao Indonesia Chemicals	カラウン工場 (インドネシア カラウン)	ケミカル事業	生産設備	4,247	2,297	— (—)	101	622 (64)	7,267	279 [10]
Kao USA Inc.	本社工場・研 究所 (米国オハイ オ州シンシ ナティ)	ヘルス&ビュ ーティケア事 業 化粧品事業	生産設備 研究開発 設備	3,486	2,738	34 (35)	2,000	4,857	13,115	872 [23]
Kao Chemicals Americas Corporation	本社工場 (米国ノー スカロライ ナ州ハイ ポイント)	ケミカル事業	生産設備 研究開発 設備	1,386	1,308	3,226 (723)	5,130	36	11,086	158 [—]
Kao Manufacturing Germany GmbH	本社工場 (ドイツ ダルムシュ タット)	ヘルス&ビュ ーティケア事 業	生産設備	1,050	1,155	550 (50)	804	366 (27)	3,925	297 [9]
Kao Chemicals GmbH	本社工場 (ドイツ エメリッ ヒ)	ケミカル事業	生産設備	7,556	1,712	195 (74)	484	397	10,344	201 [53]
Kao Corporation, S. A.	オレッサ工場 (スペイン バルセロ ナ)	ケミカル事業	生産設備	5,579	1,962	1,119 (264)	2,465	234	11,359	429 [20]

- (注) 1. 複数の事業所を有する会社は、代表的な事業所名を記載しております。
2. 土地の面積については、() で外書きしております。
3. 帳簿価額のうち、「その他」は、有形固定資産の工具、器具及び備品と建設仮勘定であります。
4. 従業員数の[]は、臨時従業員数を外書きしております。
5. Kao Chemicals Americas Corporationには、同社の子会社であるHigh Point Textile Auxiliaries LLC、Kao Specialties Americas LLC、STAR (Delaware) Realty LLC及びKao America Inc.の子会社であるHPC Realty, Inc.が含まれております。

3 【設備の新設、除却等の計画】

当社グループ（当社及び連結子会社）の当連結会計年度後1年間の設備投資計画（新設・拡充等）は、およそ90,000百万円であり、セグメントに関連付けた内訳は、以下のとおりであります。

セグメントの名称	設備投資計画金額 (百万円)	設備等の主な内容・目的
ハイジーン&リビングケア事業	22,000	国内及び海外における各事業の生産能力の拡充のほか、設備の合理化、維持更新等
ヘルス&ビューティケア事業		
ライフケア事業		
化粧品事業		
ケミカル事業	28,000	国内及び海外における設備能力の拡充のほか、設備の合理化、維持更新等
全社（共通）、その他	30,000	研究開発関連、物流設備の拡充及び維持更新、IT関連投資等
	10,000	使用権資産
合計	90,000	

- (注) 1. 金額には、消費税等は含まれておりません。
2. 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。
3. 経常的な設備の更新のための除売却を除き、重要な設備の除売却の計画はありません。
4. 上記計画に伴う所要資金は、主に当社グループ内の資金を有効活用する予定であります。
5. 各セグメントに共通の設備投資計画は、「全社（共通）、その他」に含まれております。

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】

2023年12月31日現在

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

② 【発行済株式】

種類	事業年度末現在発行数 (株) (2023年12月31日)	提出日現在発行数 (株) (2024年3月22日)	上場金融商品取引所名 又は登録認可金融商品 取引業協会名	内容
普通株式	465,900,000	465,900,000	東京証券取引所 プライム市場	権利内容に何ら 限定のない当社 における標準と なる株式であ り、単元株式数 は100株であ ります。
計	465,900,000	465,900,000	—	—

(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】

該当事項はありません。

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)
2019年12月31日 (注) 1	△6,700	482,000	—	85,424	—	108,889
2020年12月31日	—	482,000	—	85,424	—	108,889
2021年12月31日 (注) 2	△7,000	475,000	—	85,424	—	108,889
2022年12月31日 (注) 3	△9,100	465,900	—	85,424	—	108,889
2023年12月31日	—	465,900	—	85,424	—	108,889

(注) 1. 自己株式の消却 (2019年7月12日 6,700千株)
2. 自己株式の消却 (2021年6月23日 7,000千株)
3. 自己株式の消却 (2022年9月28日 9,100千株)

(5) 【所有者別状況】

2023年12月31日現在

区分	株式の状況 (1単元の株式数 100株)							単元未満株式 の状況 (株)	
	政府及び 地方公共 団体	金融機関	金融商品 取引業者	その他の 法人	外国法人等		個人その他		計
					個人以外	個人			
株主数 (人)	—	184	41	1,308	907	620	141,338	144,398	—
所有株式数 (単元)	—	1,683,275	361,692	229,717	1,654,466	1,572	719,149	4,649,871	912,900
所有株式数 の割合 (%)	—	36.20	7.78	4.94	35.58	0.03	15.47	100.00	—

(注) 1. 自己株式86,255株は、「個人その他」に862単元及び「単元未満株式の状況」に55株を含めて記載しております。
2. 「その他の法人」の欄には、株式会社証券保管振替機構名義の株式が57単元含まれております。

(6) 【大株主の状況】

2023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)	東京都港区浜松町2丁目11番3号	87,856	18.86
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	東京都中央区晴海1丁目8-12	33,377	7.17
SMBC日興証券株式会社	東京都千代田区丸の内3丁目3番1号	11,450	2.46
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 (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2丁目15-1 品川インターシティA棟)	8,854	1.90
ジェーピー モルガン チェース バンク 385632 (常任代理人 株式会社みずほ銀行決済営業部)	25 BANK STREET, CANARY WHARF, LONDON E14 5JP, UNITED KINGDOM (東京都港区港南2丁目15-1 品川インターシティA棟)	7,702	1.65
日本証券金融株式会社	東京都中央区日本橋茅場町1丁目2-10号	6,869	1.47
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1丁目6番6号	6,691	1.44
ザ バンク オブ ニューヨーク 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2丁目15-1 品川インターシティA棟)	6,603	1.42
JPモルガン証券株式会社	東京都千代田区丸の内2丁目7-3 東京ビルディング	6,541	1.40
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 (常任代理人 株式会社みずほ銀行決済営業部)	P.O. BOX 351 BOSTON MASSACHUSETTS 02101 U.S.A. (東京都港区港南2丁目15-1 品川インターシティA棟)	6,440	1.38
	—	182,383	39.15

- (注) 1. 上記の株主の所有株式数には、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. 2022年4月20日付で公衆の縦覧に供されている変更報告書において、ブラックロック・ジャパン株式会社及びその共同保有者他11名が2022年4月15日現在で以下のとおり株券等を保有する旨が記載されておりますが、当社として2023年12月31日現在における実質保有株式数の確認ができないため、上記の大株主の状況には含めておりません。

氏名又は名称	保有株券等の数 (千株)	株券等保有割合 (%)
ブラックロック・ジャパン株式会社他11名	34,539	7.27

3. 2023年11月7日付で公衆の縦覧に供されている変更報告書において、野村アセットマネジメント株式会社が2023年10月31日現在で以下のとおり株券等を保有する旨が記載されておりますが、当社として2023年12月31日現在における実質保有株式数の確認ができないため、上記の大株主の状況には含めておりません。

氏名又は名称	保有株券等の数 (千株)	株券等保有割合 (%)
野村アセットマネジメント株式会社	25,282	5.43

なお、2024年1月19日付で公衆の縦覧に供されている変更報告書において、2024年1月15日現在で野村証券株式会社及びその共同保有者他2名が保有する株券等について、保有株券等の数26,173千株、株券等保有割合5.62%に増加している旨が記載されております。

4. 2023年12月6日付で公衆の縦覧に供されている変更報告書において、三井住友トラスト・アセットマネジメント株式会社及びその共同保有者他1名が2023年11月30日現在で以下のとおり株券等を保有する旨が記載されておりますが、当社として2023年12月31日現在における実質保有株式数の確認ができないため、上記の大株主の状況には含めておりません。

氏名又は名称	保有株券等の数 (千株)	株券等保有割合 (%)
三井住友トラスト・アセットマネジメント株式会社他1名	26,747	5.74

なお、2024年3月6日付で公衆の縦覧に供されている変更報告書において、2024年2月29日現在で三井住友トラスト・アセットマネジメント株式会社及びその共同保有者他1名が保有する株券等について、保有株券等の数28,893千株、株券等保有割合6.20%に増加している旨が記載されております。

5. 2024年1月5日付で公衆の縦覧に供されている大量保有報告書において、三菱UFJ信託銀行株式会社及びその共同保有者他2名が2023年12月25日現在で以下のとおり株券等を保有する旨が記載されておりますが、当社として2023年12月31日現在における実質保有株式数の確認ができないため、上記の大株主の状況には含めておりません。

氏名又は名称	保有株券等の数 (千株)	株券等保有割合 (%)
三菱UFJ信託銀行株式会社他2名	23,814	5.11

(7) 【議決権の状況】

① 【発行済株式】

2023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 86,200	—	普通株式の内容は、上記(1)株式の総数等②発行済株式の「内容」欄に記載のとおりであります。
完全議決権株式(その他) (注)	普通株式 464,900,900	4,649,009	同上
単元未満株式	普通株式 912,900	—	同上
発行済株式総数	465,900,000	—	—
総株主の議決権	—	4,649,009	—

(注) 「完全議決権株式(その他)」の「株式数」の欄には役員報酬BIP(Board Incentive Plan)信託に係る信託口が所有する当社株式375,673株(議決権の数3,756個)及び株式会社証券保管振替機構名義の株式5,700株(議決権の数57個)が含まれております。

② 【自己株式等】

2023年12月31日現在

所有者の氏名又は名称	所有者の住所	自己名義所有 株式数(株) (注)	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 (%)
花王株式会社	東京都中央区日本橋 茅場町一丁目14番10号	86,200	—	86,200	0.02
計	—	86,200	—	86,200	0.02

(注) 自己名義所有株式数の欄には、役員報酬BIP信託に係る信託口が所有する当社株式は含まれておりません。

(8) 【役員・従業員株式所有制度の内容】

(当社の取締役(社外取締役を除く)及び執行役員に対する業績連動型株式報酬制度)

当社は、当社の中長期的な業績の向上と企業価値の増大への貢献意識を高めることを目的として、受益者要件を充足した当社の取締役(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(以下「本制度」という)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2024年から2027年までの4事業年度)に対して、上限額を4,640百万円として信託金を拠出し、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。

なお、ストックオプションによる報酬につきましては、2017年度以降、新規の割り当てを行っておりません。

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号の規定に基づく普通株式の取得

(1) 【株主総会決議による取得の状況】

該当事項はありません。

(2) 【取締役会決議による取得の状況】

該当事項はありません。

(3) 【株主総会決議又は取締役会決議に基づかないものの内容】

区分	株式数 (株)	価額の総額 (円)
当事業年度における取得自己株式	3,208	17,154,217
当期間における取得自己株式 (注)	193	1,124,993

(注) 当期間とは、当事業年度の末日の翌日から本有価証券報告書提出日までの期間であります。ただし、当期間における取得自己株式には、2024年3月1日から本有価証券報告書提出日までの単元未満株式の買い取りによる株式は含まれておりません。

(4) 【取得自己株式の処理状況及び保有状況】

区分	当事業年度		当期間 (注) 1	
	株式数 (株)	処分価額の総額 (円)	株式数 (株)	処分価額の総額 (円)
引き受ける者の募集を行った取得自己株式	—	—	—	—
消却の処分を行った取得自己株式	—	—	—	—
合併、株式交換、株式交付、会社分割に係る移転を行った取得自己株式	—	—	—	—
その他				
(ストックオプションの権利行使)	5,000	27,584,000	—	—
(単元未満株式の売り渡し)	112	617,668	—	—
保有自己株式数 (注) 2	86,255	—	86,448	—

(注) 1. 当期間とは、当事業年度の末日の翌日から本有価証券報告書提出日までの期間であります。ただし、当期間における取得自己株式の処理状況及び保有状況には、2024年3月1日から本有価証券報告書提出日までの単元未満株式の売り渡し及び買い取りによる株式は含まれておりません。

2. 保有自己株式数の欄には、役員報酬BIP信託に係る信託口が所有する当社株式は含まれておりません。

3 【配当政策】

当社グループは、EVA（経済的付加価値）及びROIC（投下資本利益率）を経営の主指標としており、その視点で安定的に創出されるキャッシュ・フローの用途を下記のとおり明確に定めております。株主還元はその一部で、将来の資金需要や金融市場の情勢を考慮して実行しております。

キャッシュ・フローの用途

- ・将来の発展に向けての投資（設備、M&A等）
- ・安定的・継続的な配当
- ・自己株式の取得

この方針のもと、当事業年度の期末配当金は、前事業年度に比べ1円増配の1株当たり75円となりました。

この結果、年間配当金は前事業年度に比べ2円増配の1株当たり150円、連結での配当性向は158.9%となりました。

当社は、中間配当と期末配当の年2回の剰余金の配当を行うことを基本方針としており、これらの剰余金の配当の決定機関は、期末配当については株主総会、中間配当については取締役会であります。中間配当については、定款に「取締役会の決議により、毎年6月30日を基準日として、中間配当を行うことができる」旨を定めております。

当事業年度に係る剰余金の配当は以下のとおりであります。

決議年月日	配当金の総額 (百万円)	1株当たり配当額 (円)
2023年8月3日 取締役会決議	34,936	75
2024年3月22日 第118期定時株主総会決議	34,936	75

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】

花王は、企業理念である花王ウェイに基づき、パーパスである「豊かな共生世界の実現」に取り組みながら長期持続的に企業価値を向上し、「持続可能な社会に欠かせない会社になる」ために、コーポレート・ガバナンスを経営上の最も重要な課題のひとつと位置づけ、体制と運用の両面で絶えず強化しています。花王のコーポレート・ガバナンスとは、すべてのステークホルダーの立場を踏まえた上で、多様化・複雑化し予測が困難な変化に適時適切に対応しながら、社会への貢献と企業価値の持続的な向上を実現するために、透明・公正かつ迅速・果敢な意思決定を行うためのしくみです。そのために必要な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共に、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、社会動向を常に把握し、ステークホルダーと積極的に対話を行うことで、コーポレート・ガバナンスのあり方を随時検証し、適宜必要な対策や改善を実施しています。

① 企業統治の体制

a. 企業統治の体制の概要

当社では、監査役会設置会社というガバナンスの枠組みの中で、監督と執行の分離を進めていく体制として、執行役員制度を導入しております。2024年3月の定時株主総会終結後の経営体制は、社外取締役4名を含む取締役8名、社外監査役3名を含む監査役5名、執行役員31名（取締役を兼務する執行役員を含む）となりました。全社外取締役及び全社外監査役は、経営陣から独立した中立性を保った独立役員であります。取締役会の審議の透明性の向上等を目的とし、2014年3月の定時株主総会後から、独立社外取締役が取締役会の議長を担っております。取締役及び執行役員の任期は1年であります。

当事業年度において開催された取締役会は臨時取締役会を含めて15回であり、当事業年度末における社外取締役及び社外監査役の出席率はそれぞれ100%となっております。社外役員に対しては、取締役会における充実した議論に資するため、取締役会の議題の提案の背景、目的、その内容等につき、取締役会の開催前に資料を配布し、必要に応じて、取締役会の事務局等より十分な説明が行われています。

指名委員会等設置会社における指名委員会及び報酬委員会と同様の機能を果たす機関として、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設置しております。

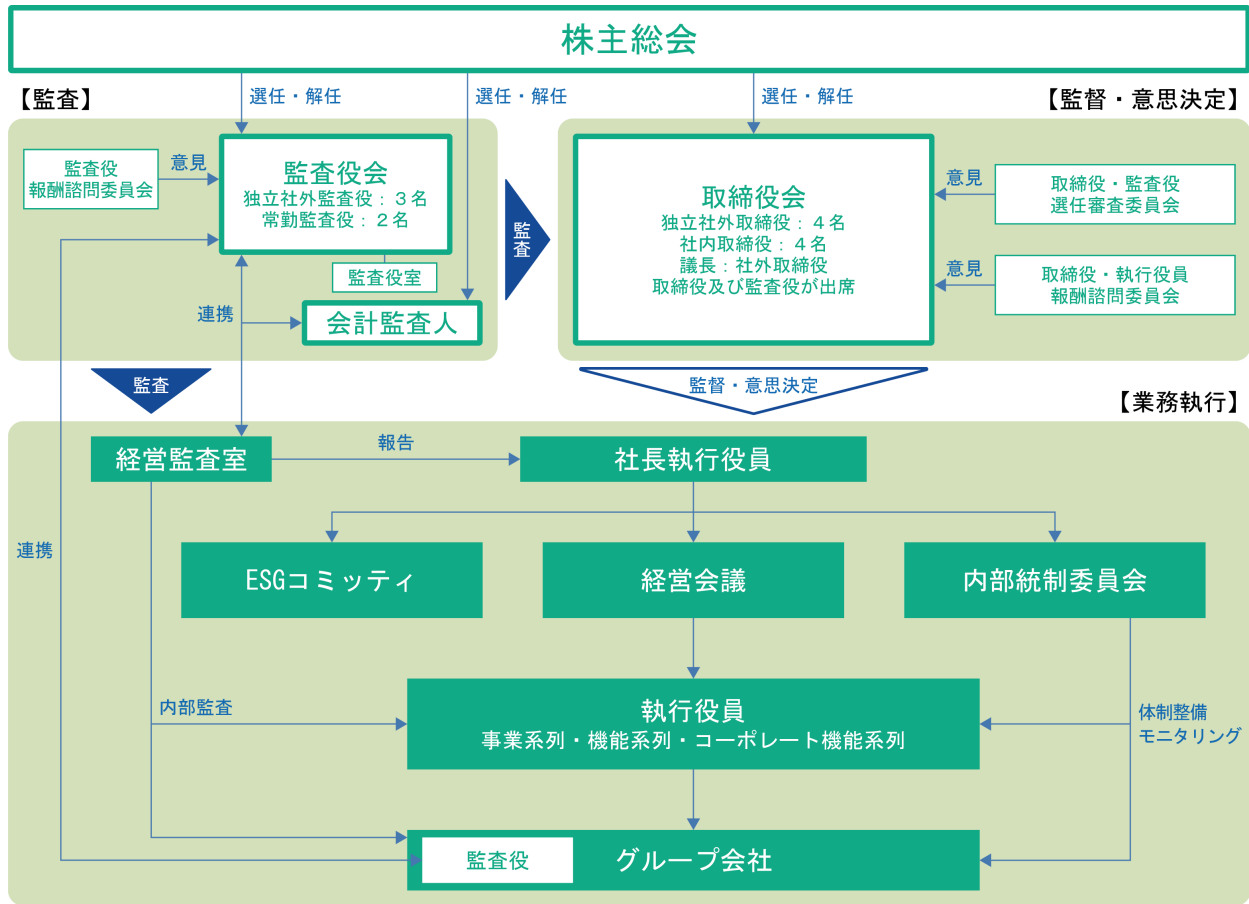
各委員会の活動状況等につきましては、⑤取締役会、取締役・監査役選任審査委員会、取締役・執行役員報酬諮問委員会及び監査役報酬諮問委員会の活動状況に記載しています。

b. 企業統治の体制を採用する理由

当社は、事業と経営を取り巻く環境の変化に対応し、絶えずガバナンス体制の向上を図ってまいりました。今後も、ガバナンス体制の向上を、経営上の重要な課題として継続検討していきますが、社内取締役4名と社外取締役4名で構成する取締役会及び社内監査役2名と社外監査役3名で構成する監査役会からなる監査役会設置会社としての現体制を基礎として、役員の選任や報酬に関する委員会の設置等、継続的なガバナンス体制の向上を図ることが適当と判断しております。

当社の業務執行・経営の監視の仕組み、内部統制システムとリスク管理体制の模式図は次のとおりであります。

(2024年3月22日現在)



取締役会、監査役会、任意設置の委員会の構成員及び議長は以下のとおりであります。

(2024年3月22日現在)

地位	氏名	取締役会	監査役会	取締役・監査役選任審査委員会	取締役・執行役員報酬諮問委員会	監査役報酬諮問委員会
代表取締役	長谷部 佳 宏	○			○	○
代表取締役	根 来 昌 一	○				
代表取締役	西 口 徹	○				
取 締 役	デイブ・マンツ	○				
社外取締役	篠 辺 修	◎		○	◎	○
社外取締役	桜 井 恵理子	○		◎	○	
社外取締役	西 井 孝 明	○		○	○	
社外取締役	高 島 誠	○		○	○	
常勤監査役	和 田 康	○	◎			
常勤監査役	川 島 貞 直	○	○			
社外監査役	天 野 秀 樹	○	○			◎
社外監査役	岡 伸 浩	○	○	○		○
社外監査役	新 井 佐恵子	○	○			○

◎は議長、○は出席メンバーを示しております。

c. その他の企業統治に関する事項

○ 内部統制システムの整備の状況

当社は、経営会議の一運営形態として、内部統制の基本方針や運用計画の審議・決定、関連委員会活動状況のモニタリング、内部統制活動の有効性の確認等を行う内部統制委員会（委員長：代表取締役社長執行役員）を設置しております。なお、内部統制委員会の下に以下の関連委員会を配備しております。

- ・ 情報開示委員会
- ・ コンプライアンス委員会
- ・ 情報セキュリティ委員会
- ・ リスク・危機管理委員会
- ・ レスポンシブル・ケア推進委員会
- ・ 品質保証委員会

○ リスクと危険の管理体制の整備の状況

損失の危険に関しては、経営目標の達成や事業活動の遂行に対して、不確かさがもたらす影響をリスクと捉え、脅威をもたらす「リスク」ならびにリスクが顕在化した状態である「危機」を適切に管理する体制を整備しています。リスクと危機の管理は、これを担当する執行役員を委員長とするリスク・危機管理委員会が、「リスク及び危機管理に関する基本方針」に基づいて、管理体制と活動方針を定めています。そして、部門、子会社及び関連会社は、この活動方針に基づいて、リスクを把握・評価し、対応策を検討・実行することでリスクを管理しています。

当社グループでは、持続的な利益ある発展と、社会のサステナビリティへの貢献に悪影響を与える、重要な主要リスクを、リスク・危機管理委員会、経営会議の審議の下で選定しています。そして、これら主要リスクの中で、経営への影響が特に大きく、対応の強化が必要なリスクを「コーポレートリスク」と定めて、年1回、社内外のリスク分析と経営幹部へのヒアリングをもとに、経営会議でリスクテーマとリスクオーナー（各リスクテーマの責任者：執行役員）を決定しています。リスクオーナーは対策チームを立ち上げて検討を進め、リスク・危機管理委員会に進捗管理を行っています。

一方、危機発生時には、コーポレートリスクについてはそのリスクオーナーが、その他リスクについては主管する部門または子会社、関連会社が中心となって対策組織を立ち上げます。さらに、グループ全体への影響の重大さに応じて、代表取締役社長執行役員などを本部長とする対策本部を設置し、迅速かつ適切に対応することで、被害、損害の最小化を図ります。

リスクと危機の管理活動は、経営会議が定期的及び適時に確認し、取締役会が承認しています。

○ 内部統制システムの運用状況の概要

<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常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推進しています。

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ております。

- ・コンプライアンス違反の発生時には、直ちに経営幹部及び監査役へ報告する第一報の徹底を行っています。通報・相談されたすべての案件について、毎月実施するコンプライアンス委員会事務局会議で、アドバイザーとして出席している外部弁護士による第三者の目から見た評価や提言をいただきながら対応状況を確認・検証するほか、特に注視すべき案件については重大なコンプライアンス違反のおそれのある案件として抽出し、当該案件の発生部門とともに原因究明とそれに基づく再発防止策を講じています。四半期毎のコンプライアンス委員会、発生部門・主管部門による取り組み状況を確認し、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ております。
- ・通報・相談窓口を社内・社外（カウンセラー・弁護士）に設置しており、当期は639件の通報・相談（問い合わせ含む）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すべて事実確認調査を行った上で、会社として職場風土を維持するための課題認識を踏まえて必要な対応を実施しています。また、ひとつひとつの課題を解決し、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、社内外からの声が上がりがやすくなる「風通しの良い風土」の醸成に努めています。
- ・コンプライアンス違反防止に向けた取り組みとして、コンプライアンス委員会委員長による声を上げることの重要性を伝えるメッセージポスターの掲示、さらに各組織の責任者によるコンプライアンスメッセージの発信等により、一人ひとりのコンプライアンス意識の維持・向上に努めました。また、BCG確認テスト・コンプライアンス意識調査をグローバルの花王グループ全社員（ただし、派遣社員、パート社員を除く）を対象に実施しました。さらに、グローバルの花王グループ各社のイントラネットを通じたコンプライアンスケーススタディとしてまとめた啓発情報の発信や、日本では4コマ漫画で事例を伝えるポスターを使った全社員への啓発活動を行っています。
- ・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。2023年の実践例は、①日本では内部通報の声をあげやすくするため通報窓口の外部委託（受付時間の延長、土日祝日も受付）、②コンプライアンス違反の発生部門が自ら原因を深掘りし、再発防止策を検討し実行した内容を、一定期間経過後にその防止策が効いているかを検証するプロセスを実施、③発生事案の共有とそこからの学びを伝える、又は組織内で対話することでお互いの考え方の違いを気づく活動の実施、④会社が発信する情報から取り残される社員を無くす取り組みとしてコンプライアンスポスターの多言語化対応、⑤コンプライアンス活動について自己点検を継続実施し、課題の抽出と今後に向けたさらなる改善策の検討、などです。

<リスクと危機の管理に関する取り組み>

経営への影響が特に大きく、対応の強化が必要なリスクを「コーポレートリスク」として、経営会議でリスクテーマとオーナー（テーマ対応の責任者：執行役員）を決め、「大地震・自然災害・BCP」、「重大品質問題」、「地政学リスク」、「サイバー攻撃・個人情報保護」、「レピュテーションリスク」などのリスクテーマに対して、対応の強化を進めました。また、リスク調査を通じて中期経営計画「K27」の達成を阻害する重要リスクの洗い出し、対応状況と課題の確認をグローバルで実施し、重要リスクやボトルネックとなる課題を明らかにし対応しました。

新型コロナウイルス感染症の世界的流行への対応は、2020年から緊急事態対策本部（本部長：社長執行役員）を設置し対応していましたが、ウイルス特性の変化や感染状況等を踏まえて2023年2月に緊急事態対策本部を解散し、エンデミック対応に移行しました。

<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いました。

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が行われました。

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、又は報告すべき事項を定めた子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・報告が行われました。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、すべ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が行われました。

d. 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。

e. 役員等賠償責任保険契約の内容の概要

当社は、当社及び花王グループの取締役、監査役及び執行役員等を被保険者として、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ております。当該保険契約では、被保険者が当社及び花王グループの役員等としての業務につき行った行為（不作為を含む。）に起因して被保険者に対して損害賠償請求がなされたことにより、被保険者が損害賠償金及び訴訟費用を負担することで被る損害が填補されます。ただし、被保険者が法令違反を認識しながら行った行為等に起因する損害等は対象外とすることにより、職務の執行の適正性が損なわれないようにするための措置を講じております。なお、保険料は、当社及び花王グループが負担しております。

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、出席した当該株主の議決権の過半数をもって決める旨を定款に定めております。また、取締役の選任決議は累積投票によらない旨も定款に定めております。

③ 株主総会決議事項を取締役会で決議することができるとした事項及びその理由

a. 自己の株式の取得

当社は、経営環境等の変化に速やかに対応するため、取締役会の決議によって自己の株式を取得することができる旨を定款に定めております。

b. 取締役及び監査役の責任免除

当社は、取締役及び監査役が期待される役割を十分に発揮できるように、取締役（取締役であった者を含む）及び監査役（監査役であった者を含む）の会社法第423条第1項の責任について、職務を行うにつき善意にしかつ重大な過失がないときは、取締役会の決議により法令の限度においてその責任を免除することができる旨を定款に定めております。

c. 中間配当

当社は、株主への機動的な利益還元ができるよう、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を定款に定めております。

④ 株主総会の特別決議要件

当社は、特別決議を要する議案につき、議決権を行使する株主の意思が当該議案の決議に反映されることをより確実にするため、会社法第309条第2項に定める株主総会の決議は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、出席した当該株主の議決権の3分の2以上に当たる多数をもって行う旨を定款に定めております。

⑤ 取締役会、取締役・監査役選任審査委員会、取締役・執行役員報酬諮問委員会及び監査役報酬諮問委員会の活動状況

a. 取締役会の活動状況

当事業年度における活動状況は次のとおりです。

地位	氏名	出席状況
取締役会長	澤田道隆	100% (15回/15回)
代表取締役	長谷部佳宏	100% (15回/15回)
代表取締役	根来昌一	100% (11回/11回)
取締役	西口徹	100% (11回/11回)
取締役	ダイブ・マンツ	100% (15回/15回)
社外取締役	篠辺修	100% (15回/15回)
社外取締役	向井千秋	100% (15回/15回)
社外取締役	林信秀	100% (15回/15回)
社外取締役	桜井恵理子	100% (15回/15回)
社外取締役	西井孝明	100% (11回/11回)
常勤監査役	和田康	100% (11回/11回)
常勤監査役	川島貞直	100% (15回/15回)
社外監査役	天野秀樹	100% (15回/15回)
社外監査役	岡伸浩	100% (15回/15回)
社外監査役	仲澤孝宏	100% (15回/15回)

(注) 2023年1月から同年12月までに開催された取締役会は15回であり、代表取締役根来昌一、取締役西口徹、同西井孝明、監査役和田康の4氏の就任以降開催された取締役会は11回となっております。

当事業年度は、取締役会において、2022年度に確認した取締役会のあり方を念頭に以下の点について、重点的に審議を行いました。

〈取締役会のあり方〉

花王の取締役会は、執行への大幅な権限委譲を行うとともに、モニタリング機能をさらに強化することで、経営陣による適切なリスクテイクと迅速かつ果敢な意思決定を促していきます。特に、人的資本を含む経営資源の配分や戦略の実行が経営陣により適切に行われていることを実効的に監督していきます。また、リスク・危機管理体制を始めとした内部統制体制の整備が取締役会の責務であることを認識し、これらの体制を適切に構築・運用していきます。

■中期経営計画の進捗と課題のモニタリング

事業状況を示す指標及び花王グループ中期経営計画「K25」の進捗状況を毎月の取締役会でモニタリングするとともにK25中間総括を行い、構造改革と成長戦略について議論しました。K25の中間総括の結果、花王グループ中期経営計画「K27」を再策定し、構造改革の議論と実践が進捗しております。K27達成に向けて引き続きモニタリングすべき経営指標を進化させ、当該経営指標に対する実績を定期的に確認してまいります。

■人財戦略

人財戦略における課題認識、そこで発見された課題への対応の方向性を確認し、当社の成長戦略を実現するための人財戦略について議論を行いました。成長戦略を担うための人財の要件や育成・獲得についてさらに議論を深めていくことが必要であるとの指摘がなされました。議論の時間が確保され、成長戦略が実行されていくことを引き続き確認していきます。また、社員の挑戦を促す新しい人財活性化制度OKR（Objectives and Key Results）導入後の進捗と成果についても継続的に審議しています。グループ各所における多様な挑戦が増加、拡大するとともに、対話を通じたさらなる連携が促進されることを確認していきます。

■サステナビリティ（気候変動リスク・人権等）

グローバルのESGの潮流、「脱炭素」や「生物多様性」戦略の事業計画への組み込み等、花王グループの取り組みについて報告を受け、推進状況を確認しました。今後も、サステナビリティの課題について、引き続き確認していきます。

■内部統制体制の整備と運用状況

内部統制体制が整備され、大きな問題はなく運用されていることが確認されました。

上記のほか、毎月、執行役員を兼務する取締役から執行報告及び担当執行役員から経営会議審議事項の報告を行っています。

また、毎年1回、取締役会において取締役会の実効性評価を実施し、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下、取締役会に参加している監査役を含めたメンバー全員が自ら意見を述べ、自由闊達な議論を行うことによって評価を実施することが有効であると考えております。一方で取締役会の実効性をさらに高める活動に繋げるため、第三者の客観的な視点での評価の有用性も考慮します。

当事業年度の評価では、2024年1月度取締役会における自己評価に先立ち、取締役全10名及び監査役全5名に対しアンケートを実施し、結果を事前にフィードバックした上で取締役会において、さらなる向上の余地がある点を中心に、議論・意見交換を行いました。また、合わせて取締役・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評価も実施しました。なお、アンケート項目の策定及び分析にあたって、客観的な視点を盛り込むべく、第三者によるアドバイスを受けました。

なお、全体として、取締役会の監督機能は適切に発揮されており、実効性は確保されていると評価されました。一方で、さらなる実効性向上に向けた課題の抽出と今後の取り組みについての意見がなされました。

実効性評価の結果は、当社コーポレート・ガバナンスに関する報告書に掲載しております。

www.kao.com/content/dam/sites/kao/www-kao-com/jp/ja/corporate/policies/pdf/governance_001.pdf

b. 取締役・監査役選任審査委員会の活動状況

取締役・監査役選任審査委員会は、独立した客観的な視点を取り入れるため、全社外取締役と社外監査役1名で構成し、議長は互選により選出しておりますが、当事業年度も独立社外取締役が務めました。同委員会は、取締役（代表取締役、会長及び社長執行役員を含む）及び監査役の新任及び再任の際に、その適正さにつき、事前に審査を行い、取締役会に意見をします。なお、社長執行役員については、経営トップとしての評価も行います。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、後継者計画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います。取締役及び監査役並びに社長執行役員を解任すべき事情が生じた場合には適時に審議を行います。

当事業年度における活動状況は次のとおりです。

	地位	氏名	出席状況
議長	社外取締役	向井千秋	100% (3回/3回)
委員	社外取締役	篠辺修	100% (3回/3回)
委員	社外取締役	林信秀	100% (3回/3回)
委員	社外取締役	桜井恵理子	100% (3回/3回)
委員	社外取締役	西井孝明	100% (3回/3回)
委員	社外監査役	岡伸浩	100% (3回/3回)

なお、社長は、議長の指名により委員会に出席し、審査のために必要かつ十分な検討資料（審査対象者に関する資料のほか、取締役や執行役員の担当区分を含む新経営体制の概要を含む）を各委員に提出し、また、候補者と各委員が接する機会を設ける等の配慮を行うことで審査の充実を図っています。

○主な審議内容

当事業年度は、取締役会の構成、取締役・監査役体制や社長後継者計画について十分議論のうえ、取締役会へ答申を行いました。取締役会の構成及び取締役・監査役体制については、必要とされるスキル、多様性、任期等について議論がなされました。また、社長後継者計画については、人財要件に基づき選定された候補者の育成計画や今後の絞り込み方、候補者と取締役会との接点について議論がなされました。

c. 取締役・執行役員報酬諮問委員会の活動状況

取締役及び執行役員の報酬制度や報酬水準については、取締役の個人別の報酬内容を含め、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、全社外取締役及び代表取締役社長執行役員より構成される体制としております。議長は互選により選出しておりますが、当事業年度も独立社外取締役が務めました。

当事業年度における活動状況は次のとおりです。

	地位	氏名※2	出席状況
議長	社外取締役	林信秀	100% (8回/8回)
委員	社外取締役	篠辺修	100% (8回/8回)
委員	社外取締役	向井千秋	100% (8回/8回)
委員	社外取締役	桜井恵理子	100% (8回/8回)
委員	社外取締役	西井孝明	100% (7回/7回) ※1
委員	代表取締役	長谷部佳宏	100% (8回/8回)

※1 2023年度開催の取締役・執行役員報酬諮問委員会は8回であり取締役西井孝明氏が就任以降開催された委員会は7回となっております。

※2 2023年7月5日に委員会における専門的かつ集中的な審議の促進を目的として取締役・執行役員報酬諮問委員会の構成メンバーを見直しました。構成メンバーの見直しまでに開催された委員会の回数は3回で、取締役澤田道隆氏並びに社外監査役天野秀樹、岡伸浩及び仲澤孝宏の各氏は3回出席しております。また、代表取締役根来昌一氏が就任以降開催され、かつ2023年7月5日に取締役・執行役員報酬諮問委員会の構成メンバーを見直すまでに開催された委員会は2回となり、同氏は2回出席しております。

○主な審議事項

当事業年度につきましては、役員報酬のあり方全般、報酬水準について議論するとともに、「K27」の経営目標達成・企業価値向上に向けたよりメリハリある報酬体系への改定方針について意見交換を実施しました。2024年度の役員報酬額や株式報酬等について審議し、取締役会への答申内容を決定しました。

d. 監査役報酬諮問委員会の活動状況

監査役報酬水準については監査役の協議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、監査役報酬等の額の妥当性及びその決定プロセスの透明性を客観的な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。

当事業年度における活動状況は次のとおりです。

	地位	氏名	出席状況
議長	社外監査役	天 野 秀 樹	100% (1回/1回)
委員	社外監査役	岡 伸 浩	100% (1回/1回)
委員	社外監査役	仲 澤 孝 宏	100% (1回/1回)
委員	社外取締役	篠 辺 修	100% (1回/1回)
委員	代表取締役	長谷部 佳 宏	100% (1回/1回)

○主な審議事項

当事業年度の監査役報酬額について、監査役会での協議に先立ち審議いたしました。

(2) 【役員の状況】

① 役員一覧

男性11名 女性2名 (役員のうち女性の比率15.4%)

役職名	氏名	生年月日	略歴	任期	所有株式数 (株)
代表取締役 社長執行役員	長谷部 佳 宏	1960年7月30日生	1990年4月 当社入社 2003年7月 当社研究開発部門 化学品研究所 第4研究室長 2008年3月 当社研究開発部門 ファブリック&ホームケア研究センター ハウスホールド研究所 第1研究室長 2011年3月 当社研究開発部門 ビューティケア研究センター ヘアビューティ研究所長 2014年1月 当社研究開発部門 基盤研究セクター長 2014年3月 当社執行役員、研究開発部門副統括、基盤研究セクター長 2015年3月 当社執行役員、研究開発部門統括 2016年1月 当社常務執行役員、研究開発部門統括 2016年3月 当社取締役 常務執行役員、研究開発部門統括 2018年1月 当社取締役 専務執行役員、研究開発部門統括、コーポレート機能部門管掌 2018年4月 当社取締役 専務執行役員、研究開発部門統括、先端技術戦略室統括、コーポレート機能部門管掌 2019年3月 当社代表取締役 専務執行役員、研究開発部門統括、先端技術戦略室統括 2021年1月 当社代表取締役 社長執行役員 (現任) 2023年1月 当社DX戦略部門担当 (現任)	※1	16,700
代表取締役 専務執行役員 経営財務 (会計財務、構造改革推進、購買、人財戦略) 担当	根 来 昌 一	1960年1月7日生	1983年4月 当社入社 1999年3月 Kao Specialties Americas LLC Business Manager, Oleo & Specialties 2003年7月 Kao Specialties Americas LLC Vice President, Oleo & Specialties 2005年7月 当社化学品事業本部 企画部 シニアマネジャー 2006年7月 当社化学品事業本部 油脂事業部 油脂化工品営業部長 2007年4月 当社ケミカル事業ユニット 油脂事業グループ 油脂化工品営業部長、オレオ企画部長 2009年7月 当社ケミカル事業ユニット 油脂事業グループ長 2013年3月 当社執行役員、ケミカル事業ユニット長、Pilipinas Kao, Inc. Chairperson of the Board of Directors, Fatty Chemical (Malaysia) Sdn.Bhd. Chairperson of the Board of Directors, Kao Chemicals Europe, S.L. Chairperson of the Board 2019年1月 当社常務執行役員、購買部門統括 2021年1月 当社常務執行役員、購買部門統括、会計財務担当 2022年1月 当社常務執行役員、経営戦略担当、購買部門統括、会計財務担当 2023年1月 当社専務執行役員、経営財務 (会計財務、構造改革推進、購買、人財戦略) 担当 (現任) 2023年3月 当社代表取締役 (現任)	※1	10,500

役職名	氏名	生年月日	略歴	任期	所有株式数 (株)
代表取締役 専務執行役員 コンシューマープロダクツ 事業統括部門総括、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、花王プロフェッショ ナル・サービス株式会社担 当	西 口 徹	1961年11月18日生	1985年4月 当社入社 2006年3月 当社家庭品国際事業本部 アジア担当 マネジャー 2006年11月 花王（上海）製品服務有限公司 市場部統括 2007年5月 花王（上海）製品服務有限公司 副総経理 市場部 統括 2008年7月 花王（上海）製品服務有限公司 副総経理 市場本 部長 2014年2月 Kao (Taiwan) Corporation President 2017年1月 Kao (Taiwan) Corporation Chairperson of the Board of Directors & President 2018年1月 PT Kao Indonesia President 2019年1月 当社コンシューマープロダクツ事業部門 アジア事 業統括部門 副統括、PT Kao Indonesia President 2020年1月 当社執行役員、コンシューマープロダクツ事業部 門 アジア事業統括部門統括、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）製品服務有限公司 董事長、 花王（合肥）有限公司 董事長総経理 2021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）製品服務有限公司 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 2023年1月 当社専務執行役員、コンシューマープロダクツ事 業統括部門 副統括 2023年3月 当社取締役 専務執行役員 コンシューマープロダ クツ事業統括部門総括、花王プロフェッショナ ル・サービス株式会社担当（現任） 2024年1月 当社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（現任） 2024年3月 当社代表取締役（現任）	※1	17,200
取締役 常務執行役員 ESG部門統括、PR戦略部門 担当	デイブ・マンツ	1960年11月15日生	2003年7月 The Andrew Jergens Company（現Kao USA Inc.） 入社 Senior Vice President, Research and Development, US 2012年11月 Kao USA Inc. Regional Executive Officer, Vice President, Beauty Research, Americas Research Laboratories, US 2014年1月 当社ビューティケア スキンケア・ヘアケア事業ユ ニット ヘアケア事業グループ 部長（フラッグシ ップ ブランド マネジャー ジョンフリーダ担 当）、同スキンケア事業グループ 部長（フラッグ シップ ブランド マネジャー ジャーゲンス担当） 2018年1月 当社コンシューマープロダクツ事業部門 欧米スキ ンケア・ヘアケア事業部 部長（欧米マス事業担 当） 2018年7月 当社ESG部門統括（現任） 2019年1月 当社執行役員 2022年1月 当社常務執行役員 2022年3月 当社取締役 常務執行役員（現任） 2023年1月 当社PR戦略部門担当（現任）	※1	500

役職名	氏名	生年月日	略歴	任期	所有株式数 (株)
取締役	篠 辺 修	1952年11月11日生	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）	※1	2,600
取締役	桜 井 恵理子	1960年11月16日生	1987年6月 Dow Corning Corporation入社 2008年5月 東レ・ダウコーニング株式会社 取締役 2009年3月 同社 代表取締役・CEO 2018年6月 ダウ・東レ株式会社 代表取締役・CEO 2020年8月 ダウ・ケミカル日本株式会社 代表取締役社長 2022年3月 当社取締役（現任）	※1	300
取締役	西 井 孝 明	1959年12月27日生	1982年4月 味の素株式会社入社 2013年6月 同社取締役常務執行役員 2013年8月 ブラジル味の素社 代表取締役社長 2015年6月 味の素株式会社 取締役社長最高経営責任者、同社代表取締役 2021年6月 同社取締役 代表執行役社長 最高経営責任者 2022年4月 同社取締役 執行役 2022年6月 同社特別顧問（現任） 2023年3月 当社取締役（現任）	※1	4,000
取締役	高 島 誠	1958年3月31日生	1982年4月 株式会社住友銀行入行 2012年4月 株式会社三井住友銀行 常務執行役員 米州本部長 2014年4月 同行専務執行役員 国際部門共同統括責任役員（欧州、米州） 2015年4月 同行専務執行役員 国際部門共同統括責任役員（欧阿中東、米州） 2016年12月 同行取締役兼専務執行役員 国際部門共同統括責任役員（欧阿中東、米州） 2017年4月 同行頭取CEO 2017年6月 同行頭取CEO、株式会社三井住友フィナンシャルグループ取締役 2023年4月 同行取締役会長、株式会社三井住友フィナンシャルグループ取締役 2023年6月 同行取締役会長（現任） 2024年3月 当社取締役（現任）	※1	-

役職名	氏名	生年月日	略歴	任期	所有株式数 (株)
常勤監査役	和田 康	1959年7月30日生	1984年4月 当社入社 2014年3月 当社執行役員 2015年3月 SCM部門 デマンド・サプライ計画センター長 2019年1月 当社常務執行役員、品質保証部門統括 2021年1月 品質保証部門統括、法務・コンプライアンス担当 2022年1月 品質保証部門統括、法務・ガバナンス担当 2023年1月 当社特命フェロー 2023年3月 当社常勤監査役（現任）	※2	14,600
常勤監査役	川島 貞直	1959年5月22日生	1983年4月 当社入社 2007年4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 2021年3月 当社常勤監査役（現任）	※3	17,900
監査役	天野 秀樹	1953年11月26日生	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）	※3	4,000
監査役	岡 伸浩	1963年4月5日生	1993年4月 弁護士登録、梶谷総合法律事務所入所 1997年4月 竹川・岡法律事務所開設代表パートナー 2004年10月 竹川・岡・吉野法律事務所開設代表パートナー 2012年4月 慶應義塾大学大学院法務研究科 教授（現任） 2013年10月 岡総合法律事務所開設 代表（現任） 2014年3月 花王カスタマーマーケティング株式会社 社外監査役 2016年1月 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（現任） 2018年3月 当社監査役（現任）	※4	3,200
監査役	新井 佐恵子	1964年2月6日生	1987年10月 英和監査法人（現有限責任あずさ監査法人）入所 1992年8月 公認会計士登録（1997年1月再登録） 1993年10月 佐々木公認会計士事務所入所 1997年4月 株式会社インターネット総合研究所（IRI）入社 1998年9月 同社取締役最高財務責任者（CFO） 2000年2月 IRI USA, Inc. CFO, Director 2002年11月 同社President, Chief Executive Officer and Secretary, Director 2002年11月 有限会社グラティア（現有限会社アキュレイ）設立代表就任（現任） 2024年3月 当社監査役（現任）	※5	-
計					91,500

- (注) 1. 取締役篠辺 修、同 桜井 恵理子、同 西井 孝明、同 高島 誠の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 新井 佐恵子の3氏は、社外監査役であります。
3. 取締役及び監査役の任期は、次のとおりであります。
- ※1 2023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。
 - ※2 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。
 - ※3 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。
 - ※4 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。
 - ※5 2023年12月期に係る定時株主総会終結の時から2027年12月期に係る定時株主総会終結の時まで。
4. 当社は、執行役員制度を導入しております。執行役員は31名で、内4名は取締役を兼務しております。

② 社外取締役及び社外監査役の状況

a. 社外取締役及び社外監査役の員数並びに社外取締役及び社外監査役と当社との人的・資本的・取引関係その他の利害関係

当社の社外取締役は4名、社外監査役は3名であります。

社外取締役篠辺 修氏は、全日本空輸株式会社の業務執行に携わっていましたが、2017年4月以降は同社の業務執行には携わっていません。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、同社グループと花王グループとの間には、当社の役員及び従業員が出張時の移動手段として同社グループのサービスを利用する定常的な取引等がありますが、直前事業年度における同社グループの連結売上高及び花王グループの連結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、同社グループに対して花王グループの製品を販売する取引がありますが、直前事業年度における同社グループの連結売上高及び花王グループの連結売上高それぞれに対する当該金額の割合は0.1%未満であります。同氏は公益財団法人日本国際問題研究所の業務執行に携わっていましたが、2023年6月以降は同研究所の業務執行には携わっていません。当社は同研究所に会費を支払っておりますが、直前事業年度における同研究所の経常収益及び花王グループの連結売上高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。

社外取締役桜井 恵理子氏は、ダウ・ケミカル日本株式会社の業務執行に携わっていましたが、2022年7月以降は同社の業務執行には携わっていません。同社は米国の化学品メーカーの日本法人として各種化学製品の製造・輸入販売及び技術サービスの提供をしており、同社が属するグループと花王グループの間には、原材料購入関係等の取引がありますが、直前事業年度における同社が属するグループの連結売上高に対する当該取引金額の割合は0.1%未満であり、花王グループの連結売上高に対する当該取引金額の割合は0.5%未満であります。

社外取締役西井 孝明氏は、味の素株式会社の業務執行に携わっていましたが、2022年6月以降は同社の業務執行には携わっていません。同社グループではアミノ酸を原料とした事業を展開しており、同社グループと花王グループの間には原材料購入関係等がありますが、直前事業年度における同社グループの連結売上高に対する当該取引金額の割合は0.5%未満であり、花王グループの連結売上高に対する当該取引金額の割合は0.1%未満であります。また、同氏は株式会社ファイネットの業務執行に携わっております。花王グループは同社の提供するサービスの利用料を支払っておりますが、直前事業年度における同社の売上高及び花王グループの連結売上高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。

社外取締役高島 誠氏は、株式会社三井住友銀行の業務執行に携わっていましたが、2023年4月以降は同行の業務執行には携わっていません。同行グループと花王グループの間には、法人用クレジットカード利用等の取引がありますが、直前事業年度における同行グループの連結経常収益及び花王グループの連結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、同行グループと花王グループの間には定常的な銀行取引及び同行からの借入れがありますが、直前事業年度末時点における花王グループの同行グループからの借入額は花王グループの連結資産合計の1.5%未満であります。

社外監査役岡 伸浩氏は、慶應義塾大学の業務執行に携わっております。同大学と花王グループには共同研究及び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花王グループの連結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。

b. 社外取締役及び社外監査役が当社の企業統治において果たす機能及び役割

社外取締役には、グローバルな企業の経営者及び専門分野での豊富な経験と高い見識を当社の経営に生かしていただくことを期待し、当社の経営陣から独立した中立な立場から、経営判断が会社内部者の論理に偏ることがないようにチェックする機能を担っていただいております。

社外監査役には、公認会計士や弁護士としての高い専門性と豊富な経験・知識に基づく視点を監査に生かしていただくことを期待しております。

c. 社外取締役及び社外監査役を選任するための独立性に関する基準又は方針の内容

当社における社外取締役及び社外監査役を独立役員として認定する際の独立性の基準を明らかにすることを目的として、全監査役の同意のもと、当社取締役会の承認により、「花王株式会社 社外役員の独立性に関する基準」を制定しております。社外取締役及び社外監査役が会社から独立していることの重要性に鑑み、社外取締役及び社外監査役候補者の検討にあたっては、同基準による独立性を重視しております。

なお、社外取締役篠辺 修、桜井 恵理子、西井 孝明、高島 誠の4氏並びに社外監査役天野 秀樹、岡 伸浩及び新井 佐恵子の3氏について、同基準に照らし、一般株主と利益相反が生じる恐れがないと判断し、株式会社東京証券取引所が定める独立役員として届け出ています。

同基準は、当社ウェブサイトに掲載しております。

www.kao.com/content/dam/sites/kao/www-kao-com/jp/ja/corporate/policies/pdf/governance_002.pdf

d. 社外取締役及び社外監査役の選任状況

	氏名	主な職業	選任の理由
社外取締役	篠 辺 修	ANAホールディングス株式会社 特別顧問	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、花王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。また、2022年3月より取締役会議長として取締役会の実効性を高めることによる企業価値の向上に向けて大いにリーダーシップを発揮いただいております。これらの豊富な経験及び高い見識を生かして、独立社外取締役として、継続して花王グループの経営を監督していただくことを期待し、選任しております。なお、2024年3月22日開催の株主総会終了後の取締役会において、同氏は引き続き取締役会議長のほか、新たに取締役・執行役員報酬諮問委員会の委員長に選定されております。
	桜 井 恵理子	当社社外取締役	グローバルに事業を展開する米国の化学品メーカーの日本法人において長年にわたり企業経営に携わると共に、複数の大手メーカーや金融機関において社外取締役として経営の監督に務める等、グローバルな企業での経験を豊富に有しております。また、化学品業界での経験に基づき、花王グループにおいてコンシューマープロダクツ事業と両輪をなすケミカル事業に関しても高い見識を有しており、その観点から取締役会において積極的な発言・提言を行っていただいております。さらに、グローバル事業において報酬、人財の育成・配置等人事戦略を立案・遂行してきた経験に基づく助言もいただいております。これらの豊富な経験及び高い見識を生かして、当社独立社外取締役として、同氏に継続して花王グループの経営を監督していただくことを期待し、選任しております。なお、2024年3月22日開催の株主総会終了後の取締役会において、同氏は新たに取締役・監査役選任審査委員会の委員長に選定されております。
	西 井 孝 明	味の素株式会社 特別顧問	グローバルに事業を展開する食品メーカーにおいて長年にわたり企業経営に携わり、同社の企業文化変革と持続的な企業価値の向上に強いリーダーシップを発揮されてきました。また、同社では人事部や海外子会社の要職にも就き、人財戦略や海外事業にかかる知見も豊富に有しており、その観点から取締役会において積極的な発言・提言を行っていただいております。さらに、実効的なガバナンス改革を実行してきた経験に基づき、取締役会の監督のあり方についての助言もいただいております。これらの豊富な経験及び高い見識を生かして、当社独立社外取締役として、同氏に継続して花王グループの経営を監督していただくことを期待し、選任しております。
	高 島 誠	株式会社三井住友銀行 取締役会長	長年にわたり大手金融機関で国際業務、経営企画等を経験した後に、世界的に金融業界を取り巻く事業環境が変化する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と高い能力・見識を有しております。これらの豊富な経験及び高い見識を生かして、当社独立社外取締役として、同氏に花王グループの経営を監督していただくことを期待し、選任しております。

	氏名	主な職業	選任の理由
社外監査役	天 野 秀 樹	公認会計士	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、グローバルに活躍した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花王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、花王グループ全体の監査を行っていただくことを期待し、選任しております。
	岡 伸 浩	弁護士	弁護士及び大学教授として企業法務及びコーポレート・ガバナンスに関する専門的見識と豊富な経験を有し、また、2014年から当社の主要子会社の監査役を務めることにより、花王グループの事業内容に関する見識も有しております。2018年3月からは、当社監査役としてグループガバナンスの観点を含め専門的な視点で監査を実効的に行っていただいております。これらを花王グループ全体の監査に生かしていただくことを期待し、選任しております。
	新 井 佐恵子	公認会計士	公認会計士としての会計・財務に関する豊富な知見を生かして、内部統制システムの構築などの企業の経営支援に従事しながら、複数企業での社外取締役又は社外監査役を務めております。また、ベンチャー企業のCF0などの経営実務経験のほか、米国で法人代表を務める等の国際経験も豊富に有しております。これらを花王グループの監査に生かしていただくことができると判断しましたので、選任しております。

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

社外取締役及び社外監査役は、取締役会に出席し、監査役からの監査報告（会計監査人の監査を含む）、内部監査部門である経営監査室からの内部監査の報告、内部統制委員会からの内部統制体制の整備・運用状況等に関する報告を定期的に受け、必要に応じて意見を表明しています。

これに加えて、社外監査役は、監査役会及び常勤監査役から適時情報を共有し、常勤監査役とともに会計監査人、経営監査室と定期的に意見交換を行っています。また、内部統制関連部門への監査役ヒアリングに参加し、内部統制整備・モニタリング状況の確認をするとともに、各分野での豊富な知識と経験を生かし、客観的な視点で助言・意見を述べています。さらに、グループ会社監査役とも意見交換を実施し、相互連携を図っています。

また、社外取締役と監査役は、定期的に意見交換を行い、当社グループの現状と課題等について共有しています。

(3) 【監査の状況】

①監査役監査の状況

a. 監査方針

当事業年度の経営環境は地政学リスクの増大等もあり、依然として不透明な状況が続く中、利益ある発展に向けた大きな変革が必要となります。経営が認識する改革の必要性和危機感を共有した上で、経営戦略の実行状況・経営環境リスクの対応状況を監査するとともに、ESG活動をはじめ、社会やステークホルダーからの要請や視点を意識した監査役活動を行うことを方針としました。

<当社の監査役活動で特に重視していること>

[活発な意見交換]

監査役は、取締役の職務に関する監査に関して、取締役会や経営会議等の重要会議に出席し、決議における意思決定のプロセスの確認を重視し、活発な意見交換を行っています。

[現場との対話重視]

監査役が各部門及び子会社・関連会社に直接往査及びヒアリングを実施し、現場との対話を重視することにより、経営戦略の浸透の度合いや主体的な取り組みの確認、現場の課題抽出を行い、役員とも適宜共有することを大切にしています。

往査・ヒアリング開始時に前回の監査結果を再確認し、終了時には、監査役のコメントを指導事項・要請事項に加え、アドバイス・優れた取り組みに分けてその場で共有し、各部門が取り組みに生かしていくという、PDCAによる実効性向上をめざしています。往査・ヒアリングの約6割には、社外監査役も1名以上参加しています。

b. 組織・人員

当監査役会は、監査役5名（常勤監査役2名、社外監査役3名）で構成され、社内の豊富な執行経験と多様な知見を持つ常勤監査役と、それぞれの専門性（公認会計士、弁護士）かつ他社の役員経験から豊富な知見を有する社外監査役が、監査に関連する情報を適時共有し、さまざまな視点から審議を行っています。

監査役会の直下に監査役室を設置し、監査役の職務の補助とともに、室員が子会社の監査役を兼務する体制を取っています。

役職	氏名	経歴等
監査役会議長 常勤監査役	和田 康	当社生産技術や品質保証を担当する部門の要職を歴任し、海外生産にかかわる業務に従事した豊富な経験から得られたグローバルな視点も有しています。法務担当役員やコンプライアンス委員会委員長を務め、法務・リスクマネジメントに関する知見も有しています。
常勤監査役	川島 貞直	長年にわたり当社の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、財務及び会計関係に関する相当程度の知見を有しています。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います。
社外監査役	天野 秀樹	公認会計士として大手監査法人において監査法人副理事長の経験や海外駐在経験を含む、国内外で長年にわたるグローバル企業の企業会計の実務に携わり、財務及び会計に関する相当程度の知見を有しています。
社外監査役	岡 伸浩	弁護士として企業法務及びコーポレート・ガバナンスに関する専門的知見を有しております。大手企業調査委員会委員や大学での教授経験を通じ豊富な見識を有しています。
社外監査役	仲澤 孝宏	公認会計士として大手監査法人の代表社員を務め、長年にわたりグローバル企業の企業会計の監査業務及び会計アドバイザー業務に携わり、財務及び会計に関する相当程度の知見を有しています。

社外監査役選任理由については、「(2) 役員の状況 ② 社外取締役及び社外監査役の状況 d. 社外取締役及び社外監査役の選任状況」に記載しています。

c. 監査役会の審議状況

- ・開催回数：11回
- ・出席率：全員100%
- ・開催時間：平均1時間51分

監査役会の主な議題

- ・決議事項（26件）：監査方針・分担・重点監査項目、年間計画、監査報告書、監査役会規則、内部統制関連、会計監査人関連（報酬同意・再任審議等）、監査役の選任・報酬関連等
- ・検討事項（9件）：監査所見、監査役会規則の改定、内部統制に関する注視案件、代表取締役・社外取締役との意見交換、実効性評価プロセス確認等

監査役会の議題にとらわれず、中長期の課題についてもフリーディスカッション形式で、適宜意見交換を行っています。

d. 重点監査項目・活動実績及び実効性評価

重点 監査 項目	監査方法及び取り組み	活動実績及び実効性評価	監査分担	
			常勤	社外
取締役の職務の執行状況	取締役会に出席して審議・決議状況を確認、必要な場合は意見を述べる	各監査役が100%出席。積極的に意見を述べた	○	○
	経営会議等重要会議に出席して意思決定プロセスを確認、必要に応じて説明を求め適時意見を述べる	100%出席。意思決定プロセスを確認、検討すべき事項について意見を述べた	○	—
	役員との意見交換	花王：代表取締役（3回）、社外取締役（2回）、役付執行役員（6回） 重要子会社：代表取締役（2回） 経営課題や今後のガバナンス等に関して、率直な意見交換を実施した。社外取締役とは、リスクや課題の優先度を確認し、その内容を代表取締役等と共有して、議論を深めた	○	○
	各事業場・各部門・国内外の子会社・関連会社への往査及びヒアリング（往査・ヒアリング時に、内部統制等の重点監査項目も確認）	107回 ・対話を重視（ヒアリング時間の半分を意見交換に充当） ・監査上の発見事項は、完了報告を求めて改善状況を後日確認し、現場の優れた取り組みとともに、役員と適宜共有	○	随時
選任審査委員会、報酬諮問委員会	7回	—	○	
グループガバナンスの実効性	・花王グループ監査役体制の体系化（当社・子会社・関連会社） ・グループ一体運営の下、各社の特性に応じた監査活動の実効性向上	・監査役室の室員が、子会社の監査役を兼務する体制を取っている ・グループ監査役意見交換会（5回） 監査上の発見事項や改善すべき事項を検討 スキルアップ研修を実施 ・重要な子会社で監査役実効性評価を実施	○	随時
	・会計監査人と監査役及び関連部門との意見交換会 ・会計監査人の監査に関して、取締役会で報告	意見交換（15回）、取締役会での報告（2回） ・監査計画、会計監査結果、監査上の主要な検討事項、非財務情報の開示、非保証業務管理、監査品質等 ・国内外の監査人と意見交換会を実施し、各社の課題を共有	○	○
内部統制の整備並びに運用状況	・内部統制第二ラインの主管部門へのヒアリング ・内部統制委員会・傘下の主な委員会への出席又は議事録確認 ・内部通報窓口の対応状況を確認	四半期又は半期ごとに実施 ・自主点検やモニタリングが定着し、課題に対する改善を確認 ・内部通報内容及び対応状況の適時報告を受け、意見を述べた。通報への環境整備が進んでいることを確認	○	随時
	内部監査部門である経営監査室との連携	・定例会議（4回）、監査計画や課題を共有 ・経営監査室長が、監査役会やグループ監査役意見交換会に適宜陪席	○	随時
	内部統制システムの構築と運用状況のチェックリストによる評価	概ね有効	○	—
情報開示	情報開示に関する社会・ステークホルダーからの要請状況を調査し、当社の開示状況や外部評価結果を確認	・要請への対応状況を確認 推進体制並びに情報開示の状況は、概ね問題ないことを確認 ・監査役活動に関する開示を推進	○	—

<監査役会の実効性評価>

毎年、重点監査項目を中心に評価項目を設定し、多角的・客観的な視点から実効性評価を行います。当事業年度は、各監査役による自己評価のみならず、代表取締役との意見交換や社外取締役及びその他関係者から収集した意見をまとめ、監査役会で自由闊達かつ幅広く議論した結果、全体として「有効に機能している」という評価に至りました。

経営戦略の一端である事業別ROICの活用や構造改革の浸透の度合いを現場で把握・検証し、その内容を提言にまとめて取締役と共有しました。なお、事業別ROICについては継続的に確認していきます。また、三様監査については、さらなる連携強化のために、監査計画や課題の共有が必要と認識しました。

実効性評価で抽出した課題は、実効性をより高めるために、翌事業年度監査活動や重点監査項目に反映させます。

監査役会実効性評価の概要は、以下のウェブサイトをご覧ください。

www.kao.com/content/dam/sites/kao/www-kao-com/jp/ja/corporate/policies/pdf/audit_001.pdf

② 内部監査の状況

a. 組織・人員及び手続き

当社グループの内部監査を担当する経営監査室は、提出日現在、国内外の37名で構成されています。経営監査室は、代表取締役社長執行役員の直轄組織として他の業務ラインから分離され、独立的及び客観的な立場から当社及び国内外のグループ会社の経営活動全般について、法令遵守、財務報告の適正性、業務の有効性・効率性の観点から内部統制の整備・運用状況を評価し、その結果に基づき経営活動の信頼性について合理的な保証を与えるとともに、内部統制の充実を図るための提案を行っています。

金融商品取引法に基づく「財務報告に係る内部統制の有効性」については、内部統制委員会が基本計画と方針を決定しています。経営監査室は代表取締役社長執行役員の代行として、全社的な内部統制の状況及び重要な拠点の業務プロセス統制についての評価を行い、その評価結果を代表取締役社長執行役員へ報告しています。

子会社管理に関する取り組みについては、当社は、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グループ会社管理規程である「ポリシーマニュアル」に定めています。経営監査室による監査での指摘事項は、当該規程上の報告事項に該当し、当該子会社の定例の役員会において、全ての指摘事項を役員間で共有し、対応策及びその結果についても共有することになっています。

b. 内部監査、監査役監査及び会計監査の相互連携並びにこれらの監査と内部統制との関係

経営監査室と監査役は、会計監査人から監査計画、重点監査項目と会計監査結果（四半期レビュー・年度監査）及び監査上の主要な検討事項等の説明を受け、定期的かつ必要に応じて意見交換を行っています。

経営監査室は、会計監査人と、財務報告に係る内部統制の整備・評価や内部監査の活動状況についても、適宜情報共有を行いながら、相互連携に努めています。

c. 内部監査の実効性を確保するための取組

この内部監査活動の結果は、定期的に経営会議及び取締役会にて報告しています。また、経営監査室と監査役は、双方の監査計画、並びに内部監査の結果と監査役による現場ヒアリングでの発見事項等について、定例会議（4回）のみならず、必要に応じて、情報共有と意見交換を行っています。

さらに、経営監査室長は、監査役会やグループ監査役意見交換会に適宜陪席しています。

③ 会計監査の状況

a. 監査法人の名称

有限責任監査法人トーマツ

b. 継続監査期間

46年間

2014年において、現行の監査法人以外にも選任の対象を広げ選考を実施しました。

また、当該監査法人の業務執行社員のローテーションは適切に実施されており、連続して7会計期間を超えて監査業務に関与していません。筆頭業務執行社員については、連続して5会計期間を超えて監査業務に関与していません。

c. 業務を執行した公認会計士の氏名

指定有限責任社員 業務執行社員：山野辺 純一、井上 浩二、中島 雄一郎

d. 監査業務に係る補助者の構成

公認会計士 15名、その他 44名

e. 監査法人の選定方針と理由

会計監査人の選定等に際しては、毎年監査役会において、当社の会計財務部門、内部監査部門及び会計監査人から情報収集を行った上で、監査役会が策定した評価基準に基づき、会計監査人の独立性・監査体制・監査の実施状況や品質等を適切に評価・決定しております。また、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することとしております。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。

f. 監査役及び監査役会による監査法人の評価

当社の監査役会は、会計監査人から会計監査人の独立性・監査体制・監査の実施状況等、品質に関する情報を収集するとともに、当社の会計財務部門、内部監査部門と合同会議で意見交換を行った上で、会計監査人の再任の適否について評価を行いました。その結果、品質管理体制については整備されており、継続的な改善活動も実施され、監査法人内の審査体制も有効に機能しています。また、国内グループ各社に対する一体監査体制も機能しており、監査役への情報提供も良好です。海外グループ各社に対しては、各会計監査人との協力体制を構築して情報共有が良好に行われていることを確認しました。さらに、ITを活用したリスク認識、監査効率化に向けた適切な提案・アドバイスがなされており、関連部門との有効なコミュニケーションも図れています。それらの結果と非保証業務の事前了解プロセスへの対応状況も踏まえ、監査役会は、会計監査人の監査の方法と結果並びに品質を相当と認め、有限責任監査法人トーマツを再任することが適当であると判断しました。なお、現監査法人の継続監査期間及びローテーションについての意見交換を行いました。

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	147	20	157	39
連結子会社	61	—	64	—
計	208	20	221	39

（前連結会計年度）

当社における非監査業務の内容は、マクロ経済・リスク情報提供サービス等の委託であります。

（当連結会計年度）

当社における非監査業務の内容は、マクロ経済・リスク情報提供サービス等の委託であります。

b. 監査公認会計士等と同一のネットワーク（Deloitte Touche Tohmatsu Limited）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	—	11	—	36
連結子会社	509	102	613	119
計	509	113	613	155

（前連結会計年度）

当社における非監査業務の内容は、企業分析に関するアドバイザリー業務等であります。また、連結子会社における非監査業務の内容は、税務コンサルティング等であります。

（当連結会計年度）

当社における非監査業務の内容は、製品展開に関するアドバイザリー業務等であります。また、連結子会社における非監査業務の内容は、税務コンサルティング等であります。

c. その他の重要な監査証明業務に基づく報酬の内容

（前連結会計年度）

その他の重要な監査証明業務に基づく報酬の内容については、重要な報酬がないため記載を省略しております。

（当連結会計年度）

その他の重要な監査証明業務に基づく報酬の内容については、重要な報酬がないため記載を省略しております。

d. 監査報酬の決定方針

当社は、監査公認会計士等に対する報酬について、当社の規模や事業形態等を勘案した監査計画の内容及びそれに伴う監査計画日数等を考慮して報酬額を決定しております。

e. 監査役会が会計監査人の報酬等に同意した理由

当社の監査役会は、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会計監査人に期待される役割・責任に対する環境変化の状況に照らした報酬見積り等の算出根拠等を検討した結果、会計監査人の報酬等の額は適切であると判断し、会社法第399条第1項の同意を行いました。

(4) 【役員の報酬等】

① 役員の報酬等の額又はその算定方法の決定に関する方針の内容及び決定方法

当社の役員報酬は、以下を目的としています。

- ・競争優位の構築と向上のため、多様で優秀な人財を獲得し、保持すること
- ・永続的な企業価値の増大への重点的な取組みを促進すること
- ・株主との利害の共有を図ること

社外取締役を除く取締役及び執行役員の報酬については、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。各役位における役割責任及び業績責任を踏まえ、上位役位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%~35%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、利益の単年度目標に対する達成度及び前年度実績からの改善度、そして、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等を加味した事業業績及び個人評価結果に応じて0%~200%の範囲で決定します。

なお、売上高、利益目標は、従業員と共通の目標設定を行っております。その目標については、全社一丸でめざす目標として一定の妥当性・納得性を考慮し、公表業績予想の数値とは異なるものとなっております。一方、EVA目標については、役員独自の業績評価指標として、公表業績予想に基づいた目標を基本に設定（賞与算定上の目標値として公表業績予想を上回る目標値とすることもあります）しています。個人評価プロセスにおいては、評価の客観性・透明性を担保するために社外役員による評価確認プロセスを設けています。

当該事業年度におけるこれらの評価指標の目標値は、売上高（IFRS第15号適用前の基準により算定された売上高）が16,760億円、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）が1,248億円、EVAが242億円でしたが、その実績は、売上高16,348億円、利益937億円、EVA149億円となりました。これらに加え、売上高・利益に関しては前年実績からの伸長率を指標としております。この結果に基づく当該事業年度の事業業績部分の支給率は、58.59%となります。

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

(i) 当事業年度

当社の中期経営計画「K25」に掲げる重点的な目標の達成度等に応じて、当社株式等を交付します。（当初は2025年12月31日で終了する事業年度までの5事業年度としていましたが、中期経営計画「K27」の公表に伴い、これを2023年12月31日で終了する事業年度までの3事業年度に変更いたします。）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「変動部分」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。変動部分は「K25」の実現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、変動部分：固定部分＝70%：30%としています。変動部分における変動係数が100%のとき、1事業年度あたりの株式報酬額は各役位の基本報酬の30%~50%程度となります。

変動部分については取締役等の退任後に目標の達成度等に応じ交付します。固定部分については各事業年度の終了後に交付します。交付は一定割合を当社株式で行い、残りを株式交付信託内で換価した上で換価処分金相当額の金銭を給付します。

変動係数の算定にあたっては、「K25」のめざす“ESG活動と投資を積極的に行い「豊かな持続的会社」への貢献と会社自体の成長を両立する”ことを促進するため、「成長力評価（事業全体の売上・利益の成長度等）」、「ESG力評価（外部指標による評価や社内指標の実現状況等）」及び「経営力評価（当社従業員による経営活動に対する評価等）」を評価指標として用い、その達成度等による評価を実施します。これらの指標の評価結果に応じて0%~200%の範囲で決定し、業績確定後株式を交付します。これらの指標を当事業年度末時点の進捗に基づき総合的に判断し、取締役・執行役員報酬諮問委員会において審査の上、取締役に「K25」変動係数は80%に決定いたしました。

(ii) 翌事業年度以降

当社の中期経営計画「K27」に掲げる重点的な目標の達成度等に応じて、当社株式等を交付します。変動係数の算定にあたっては、「K27」で掲げている「グローバル・シャープトップ」事業を擁立する企業を目指し、その目標達成に向けて攻めのガバナンスを推進するため、従前からの評価指標である「成長力評価（事業全体の売上・利益の成長度等）」、「ESG力評価（外部指標による評価や社内指標の実現状況等）」及び「経営力評価（当社従業員による経営活動に対する評価等）」に加え、新たに「EVA（経済的付加価値）」や「TSR（株主総利回り）」を導入し、その達成度等による評価を実施します。本制度より、これまで長期インセンティブ報酬を金銭で支給していた外国籍取締役等についてもさらなる株価上昇への動機付けを目的として本制度の対象に追加いたします。

なお、当社は、取締役会において企業価値向上および業績目標の達成に向けたインセンティブ性向上のため、2024年度より、社外取締役を除く取締役及び執行役員報酬における業績連動報酬比率を改定いたします。

短期インセンティブ報酬（賞与）及び長期インセンティブ報酬（業績連動型株式報酬）比率の改定内容

区 分	短期インセンティブ報酬 (賞与)		長期インセンティブ報酬 (業績連動型株式報酬)	
	改定前	改定後	改定前	改定後
社長執行役員	基本報酬の50%	基本報酬の100%	基本報酬の 30%～50%	基本報酬の 30%～100%
役付執行役員 (社長執行役員を除く)	同40%	同50%～70%		
その他の執行役員	同30%～35%	同30%～50%		

※2024年度は、基本報酬の水準の改定は行いません。

なお、業務執行から独立した立場である社外取締役の報酬及び監査役報酬については、月額固定報酬のみとしております。

また、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。

取締役及び執行役員報酬制度や報酬水準については、取締役の個人別の報酬内容を含め、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、代表取締役 社長執行役員及び全社外取締役により構成され、社外役員が委員の過半を占める体制としております。議長は互選により社外取締役から選出しております。

なお、当事業年度に係る取締役の個人別の報酬の内容の決定に当たっては、取締役・執行役員報酬諮問委員会が原案について当社の役員報酬の目的等との整合性を含め総合的に審査を行った上で答申しており、取締役会はその審査・答申の内容を確認した結果から、役員報酬の目的等に沿うものであると判断しております。

監査役報酬水準については、監査役協議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、監査役報酬等の額の妥当性及びその決定プロセスの透明性を客観的な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。

また、取締役及び執行役員並びに監査役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や経営戦略の方向性、事業形態が近い企業の水準を確認したうえで、決定しております。

② 役員区分ごとの報酬等の総額、報酬等の種類別の総額及び対象となる役員の員数

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	短期インセンティブ報酬 (業績連動型賞与)	長期インセンティブ報酬 (業績連動型株式報酬)	
					変動部分	固定部分
取締役 (うち社外取締役)	12 (5)	674 (89)	490 (89)	82 (-)	66 (-)	36 (-)
監査役 (うち社外監査役)	6 (3)	120 (47)	120 (47)	- (-)	- (-)	- (-)
合計 (うち社外役員)	18 (8)	794 (136)	610 (136)	82 (-)	66 (-)	36 (-)

- (注) 1. 上記の員数には、2023年3月24日開催の第117期定時株主総会終結の時をもって退任した社内取締役2名及び社内監査役1名が含まれております。
2. 長期インセンティブ報酬（業績連動型株式報酬）のうち、変動部分については、当事業年度が中期経営計画「K25」の最終年度となるため、当事業年度に確定いたします。当初対象期間を2021年から2025年12月31日で終了する事業年度までの5事業年度としていましたが、中期経営計画「K27」の公表に伴い、これを2023年12月31日で終了する事業年度までの3事業年度に変更いたしました。「K25」の業績達成度等に基づく過年度引当金繰入額が46百万であるところ、当事業年度の繰入計上額は、112百万となるため、その差額を表示しております。
- なお、外国人取締役に対しては、長期インセンティブ報酬（業績連動型株式報酬）変動部分相当額を金銭で支給予定です。
3. 報酬等の限度額は、次のとおりです。
- (1) 取締役の金銭報酬等の限度額
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。
- 2021年3月26日開催の第115期定時株主総会決議により、上記の取締役の金銭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（当初対象期間を2021年から2025年12月31日で終了する事業年度までの5事業年度）に対して、上限額を3,650百万円として信託金を拠出し、当社株式が信託を通じて取得され、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）から構成される評価指標に応じて、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。なお、当該決議時の取締役は4名（社外取締役は除く）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。
4. 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。

③ 役員ごとの報酬等の総額等

氏名 (役員区分)	報酬等の総額 (百万円)	会社区分	報酬等の種類別の額 (百万円)			
			基本報酬	短期インセンティブ報酬 (業績連動型賞与)	長期インセンティブ報酬 (業績連動型株式報酬)	
					変動部分	固定部分
澤田道隆 (取締役)	119	提出会社	104	-	7	8
長谷部佳宏 (取締役)	141	提出会社	87	29	13	12
ダイブ・マンツ (取締役)	159	提出会社	119	23	17	-

- (注) 1. 長期インセンティブ報酬（業績連動型株式報酬）のうち、変動部分については、当事業年度が中期経営計画「K25」の最終年度となるため、当事業年度に確定します。当初対象期間を2021年から2025年12月31日で終了する事業年度までの5事業年度としていましたが、中期経営計画「K27」の公表に伴い、これを2023年12月31日で終了する事業年度までの3事業年度に変更いたしました。「K25」の業績達成度等に基づく過年度引当金繰入戻入額と当事業年度の繰入計上額の差額を表示しております。
 なお、外国人取締役に對しては、長期インセンティブ報酬（業績連動型株式報酬）変動部分相当額を金銭で支給予定です。
2. 報酬等の総額が1億円以上の者に限定して記載しております。

(5) 【株式の保有状況】

① 投資株式の区分の基準及び考え方

当社グループは、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して保有する株式を「純投資目的である投資株式」と区分し、それ以外を「純投資目的以外の目的である投資株式」と区分しております。なお、当社は純投資目的である投資株式を保有しておりません。

② 保有目的が純投資目的以外の目的である投資株式

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

当社グループは、業務提携、取引の維持・強化等事業活動上の必要性等を勘案し、保有する株式数を含め合理性があると認める場合に限り、上場株式を政策的に保有しております。これらは、株式市場や当社を取り巻く事業環境の変動による影響を受けますが、毎年、取締役会等において、銘柄毎に保有目的、含み損益、EVA、取引高等を評価軸として、保有継続の合理性及び株式数の見直し等を確認しております。当事業年度末において定量基準を満たさなかった銘柄はありませんでした。

また、政策保有株の議決権に関しましては、適切なコーポレート・ガバナンス体制の整備や発行会社の中長期的な企業価値の向上に資する提案であるかどうか、また当社への影響度等を総合的に判断して行使しております。必要に応じて、議案の内容等について発行会社と対話します。

b. 銘柄数及び貸借対照表計上額

	銘柄数 (銘柄)	貸借対照表計上額の 合計額 (百万円)
非上場株式	28	3,854
非上場株式以外の株式	14	2,814

(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	2	110	事業関係の強化のため
非上場株式以外の株式	1	3	持株会による株式の取得

(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	1	0
非上場株式以外の株式	2	85

c. 特定投資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、業務提携等の概要、定量的な保有効果及び株式数が増加した理由	当社の株式の保有の有無
	株式数 (株)	株式数 (株)		
	貸借対照表 計上額 (百万円)	貸借対照表 計上額 (百万円)		
東京海上ホールディングス(株)	318,510	318,510	(保有目的) 保険業務を中心とした取引先であり、当社グループのリスクマネジメントに係る協力関係維持のため保有	無 (注) 2
	1,124	901		
イオン(株)	281,679	280,713	(保有目的) コンシューマープロダクツ事業の販売先であり、当社グループの営業取引に係る協力関係維持のため保有 (株式数が増加した理由) 持株会による株式の取得	無
	888	781		
日本ゼオン(株)	130,000	130,000	(保有目的) ケミカル事業の取引先であり、当社グループの営業取引等に係る協力関係維持のため保有	有
	170	174		
(株)三井住友フィナンシャルグループ	24,033	24,033	(保有目的) 資金調達等の金融取引先であり、当社グループの財務取引に係る協力関係維持のため保有	無 (注) 2
	165	127		
ニチレキ(株)	52,807	52,807	(保有目的) ケミカル事業の販売先であり、当社グループの営業取引に係る協力関係維持のため保有	無
	128	66		
(株)山形銀行	113,458	113,458	(保有目的) 資金調達等の金融取引先であり、当社グループの財務取引に係る協力関係維持のため保有	有
	121	140		
三京化成(株)	35,112	35,112	(保有目的) ケミカル事業の取引先であり、当社グループの営業取引等に係る協力関係維持のため保有	有
	106	109		
(株)みずほフィナンシャルグループ	14,477	14,477	(保有目的) 資金調達等の金融取引先であり、当社グループの財務取引に係る協力関係維持のため保有	無 (注) 2
	35	27		
(株)プラネット	24,000	24,000	(保有目的) トイレタリー業界における共通インフラ形成において協業関係にあり、当社グループを含めた業界標準化活動における協力関係維持のため保有	無
	29	29		
(株)めぶきフィナンシャルグループ	50,223	50,223	(保有目的) 資金調達等の金融取引先であり、当社グループの財務取引に係る協力関係維持のため保有	無
	22	17		
アジアパイルホールディングス(株)	11,000	11,000	(保有目的) ケミカル事業の販売先であり、当社グループの営業取引に係る協力関係維持のため保有	無
	8	6		
(株)不二家	3,000	3,000	(保有目的) ケミカル事業の販売先であり、当社グループの営業取引に係る協力関係維持のため保有	無
	7	8		
(株)トーヨー	2,400	2,400	(保有目的) ライフケア事業の取引先であり、当社グループの営業取引に係る協力関係維持のため保有	無
	7	4		
日本コンクリート工業(株)	14,000	14,000	(保有目的) ケミカル事業の販売先であり、当社グループの営業取引に係る協力関係維持のため保有	無
	4	3		
三井住友トラスト・ホールディングス(株)	—	11,337	(保有目的) 信託業務を中心とした金融取引先であり、当社グループの財務取引に係る協力関係維持のため保有	無
	—	52		
(株)三菱UFJフィナンシャル・グループ	—	25,630	(保有目的) 資金調達等の金融取引先であり、当社グループの財務取引に係る協力関係維持のため保有	無
	—	23		

- (注) 1. 定量的な保有効果については記載が困難ですが、毎年、取締役会等において、銘柄毎に保有目的、含み損益、EVA、取引高等を評価軸として、保有継続の合理性及び株式数の見直し等を確認しております。当事業年度においては2銘柄の売却を実施し、当事業年度末において、定量基準を満たさなかった銘柄はありませんでした。
2. 保有先企業は当社株式を保有していませんが、同社子会社は当社株式を保有しております。
3. 「—」は当該銘柄を保有していないことを示しております。

第5 【経理の状況】

1. 連結財務諸表及び財務諸表の作成方法について

- (1) 当社の連結財務諸表は、「連結財務諸表の用語、様式及び作成方法に関する規則」（昭和51年大蔵省令第28号。以下、「連結財務諸表規則」）第93条の規定により、国際会計基準（以下、「IFRS」）に準拠して作成しております。
- (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」）に基づいて作成しております。
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おります。

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（2023年1月1日から2023年12月31日まで）の連結財務諸表及び事業年度（2023年1月1日から2023年12月31日まで）の財務諸表について、有限責任監査法人トーマツによる監査を受けております。

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及び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及び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おります。その内容は、以下のとおりであります。

- (1) 公益財団法人財務会計基準機構に加入し、セミナーや参考図書によって理解を深め、会計基準等の変更等についての確に対応することができる体制を整備しております。また、適正な連結財務諸表等を作成するため、社内規程、マニュアルを整備するとともに、所定の手続きにより作成された連結財務諸表等の内容について、内部統制委員会の中に情報開示委員会を設け、事前審査しております。
- (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おります。またIFRSに基づく適正な連結財務諸表等を作成するために、IFRSに準拠したグループ会計方針を作成し、それに基づいた会計処理を行っております。

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	前連結会計年度	当連結会計年度
		(2022年12月31日)	(2023年12月31日)
		百万円	百万円
資産			
流動資産			
現金及び現金同等物	8, 34	268, 248	291, 663
営業債権及びその他の債権	9, 34	230, 604	225, 934
棚卸資産	10	278, 382	263, 815
その他の金融資産	34	3, 605	6, 596
未収法人所得税		4, 171	5, 186
その他の流動資産	11	22, 196	23, 915
流動資産合計		807, 206	817, 109
非流動資産			
有形固定資産	12	439, 325	420, 563
使用権資産	17	138, 629	126, 252
のれん	13	191, 860	218, 886
無形資産	13	60, 183	81, 758
持分法で会計処理されている投資	14	11, 061	11, 807
その他の金融資産	34	25, 325	26, 881
繰延税金資産	15	43, 833	55, 519
その他の非流動資産	11, 19	8, 928	10, 971
非流動資産合計		919, 144	952, 637
資産合計		1, 726, 350	1, 769, 746

	注記	前連結会計年度 (2022年12月31日) 百万円	当連結会計年度 (2023年12月31日) 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, 34	243, 767	235, 513
社債及び借入金	16, 34	65, 670	14, 039
リース負債	16, 17, 32, 34	19, 440	19, 020
その他の金融負債	17, 34	7, 249	7, 445
未払法人所得税等		12, 299	15, 090
引当金	20	1, 246	14, 406
契約負債等	25	32, 465	45, 264
その他の流動負債	21	104, 488	109, 157
流動負債合計		486, 624	459, 934
非流動負債			
社債及び借入金	16, 34	62, 166	124, 441
リース負債	16, 17, 32, 34	115, 614	103, 572
その他の金融負債	17, 34	7, 223	6, 889
退職給付に係る負債	19	38, 738	40, 451
引当金	20	8, 803	8, 352
繰延税金負債	15	6, 858	8, 679
その他の非流動負債		4, 940	5, 385
非流動負債合計		244, 342	297, 769
負債合計		730, 966	757, 703
資本			
資本金	22	85, 424	85, 424
資本剰余金	22	105, 880	105, 780
自己株式	22	(3, 459)	(3, 267)
その他の資本の構成要素	22	43, 842	83, 919
利益剰余金	22	740, 374	711, 802
親会社の所有者に帰属する持分合計		972, 061	983, 658
非支配持分		23, 323	28, 385
資本合計		995, 384	1, 012, 043
負債及び資本合計		1, 726, 350	1, 769, 746

② 【連結損益計算書】

	注記	前連結会計年度	当連結会計年度
		(自 2022年1月1日 至 2022年12月31日)	(自 2023年1月1日 至 2023年12月31日)
		百万円	百万円
売上高	6, 25	1, 551, 059	1, 532, 579
売上原価	10, 12, 13, 17, 19	(1, 002, 717)	(972, 152)
売上総利益		548, 342	560, 427
販売費及び一般管理費	12, 13, 17, 19, 26	(440, 910)	(466, 770)
その他の営業収益	25, 27	17, 391	18, 892
その他の営業費用	12, 13, 17, 19, 28	(14, 752)	(52, 514)
営業利益	6	110, 071	60, 035
金融収益	6, 19, 29	5, 650	4, 867
金融費用	6, 17, 19, 29	(2, 418)	(3, 447)
持分法による投資利益	6, 14	2, 545	2, 387
税引前利益	6	115, 848	63, 842
法人所得税	15	(28, 106)	(17, 685)
当期利益		87, 742	46, 157
当期利益の帰属			
親会社の所有者		86, 038	43, 870
非支配持分		1, 704	2, 287
当期利益		87, 742	46, 157
1株当たり当期利益			
基本的1株当たり当期利益 (円)	30	183. 28	94. 37
希薄化後1株当たり当期利益 (円)	30	183. 27	94. 37

③ 【連結包括利益計算書】

	注記	前連結会計年度	当連結会計年度
		(自 2022年1月1日 至 2022年12月31日)	(自 2023年1月1日 至 2023年12月31日)
		百万円	百万円
当期利益		87,742	46,157
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 測定される金融資産の純変動	31, 34	369	627
確定給付負債（資産）の純額の再測定	31	(8,751)	(3,215)
持分法適用会社におけるその他の 包括利益に対する持分	31	(186)	347
純損益に振り替えられることのない項目合計		(8,568)	(2,241)
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	48,497	40,221
持分法適用会社におけるその他の 包括利益に対する持分	31	627	334
純損益に振り替えられる可能性のある項目合計		49,124	40,555
税引後その他の包括利益		40,556	38,314
当期包括利益		128,298	84,471
当期包括利益の帰属			
親会社の所有者		125,437	80,809
非支配持分		2,861	3,662
当期包括利益		128,298	84,471

④ 【連結持分変動計算書】

前連結会計年度（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						
				その他の資本の構成要素				
		資本金	資本剰余金	自己株式	新株予約権	在外営業活動 体の換算差額	キャッシュ・ フロー・ヘッ ジの公正価値 の変動額の有 効部分	その他の包括 利益を通じて 公正価値で測 定される金融 資産の純変動
注記		百万円	百万円	百万円	百万円	百万円	百万円	百万円
	2022年1月1日残高	85,424	105,633	(3,960)	175	(9,678)	(0)	5,780
	当期利益	—	—	—	—	—	—	—
	その他の包括利益	—	—	—	—	48,000	7	193
	当期包括利益	—	—	—	—	48,000	7	193
	自己株式の処分	22	(120)	50,511	(90)	—	—	—
	自己株式の取得	22	(25)	(50,010)	—	—	—	—
	株式に基づく報酬取引	33	384	—	—	—	—	—
	配当金	24	—	—	—	—	—	—
	子会社に対する所有者持分 の変動	—	8	—	—	—	—	—
	その他の資本の構成要素 から利益剰余金への振替	—	—	—	(28)	—	—	(517)
	その他	—	—	—	—	—	—	—
	所有者との取引等合計	—	247	501	(118)	—	—	(517)
	2022年12月31日残高	85,424	105,880	(3,459)	57	38,322	7	5,456

		親会社の所有者に帰属する持分						
		その他の資本の構成要素			合計	非支配持分	資本合計	
		確定給付負債 (資産)の純 額の再測定	合計	利益剰余金				
注記		百万円	百万円	百万円	百万円	百万円	百万円	
	2022年1月1日残高	—	(3,723)	781,763	965,137	18,740	983,877	
	当期利益	—	—	86,038	86,038	1,704	87,742	
	その他の包括利益	(8,801)	39,399	—	39,399	1,157	40,556	
	当期包括利益	(8,801)	39,399	86,038	125,437	2,861	128,298	
	自己株式の処分	22	(90)	(50,298)	3	—	3	
	自己株式の取得	22	—	—	(50,035)	—	(50,035)	
	株式に基づく報酬取引	33	—	—	384	—	384	
	配当金	24	—	(68,864)	(68,864)	(414)	(69,278)	
	子会社に対する所有者持分 の変動	—	—	—	8	2,136	2,144	
	その他の資本の構成要素 から利益剰余金への振替	8,801	8,256	(8,256)	—	—	—	
	その他	—	—	(9)	(9)	—	(9)	
	所有者との取引等合計	8,801	8,166	(127,427)	(118,513)	1,722	(116,791)	
	2022年12月31日残高	—	43,842	740,374	972,061	23,323	995,384	

当連結会計年度（自 2023年1月1日 至 2023年12月31日）

		親会社の所有者に帰属する持分						
					その他の資本の構成要素			
	注記	資本金	資本剰余金	自己株式	新株予約権	在外営業活動 体の換算差額	キャッシュ・ フロー・ヘッ ジの公正価値 の変動額の有 効部分	その他の包括 利益を通じて 公正価値で測 定される金融 資産の純変動
		百万円	百万円	百万円	百万円	百万円	百万円	百万円
2023年1月1日残高		85,424	105,880	(3,459)	57	38,322	7	5,456
当期利益		—	—	—	—	—	—	—
その他の包括利益		—	—	—	—	39,126	3	981
当期包括利益		—	—	—	—	39,126	3	981
自己株式の処分	22	—	(177)	209	(28)	—	—	—
自己株式の取得	22	—	—	(17)	—	—	—	—
株式に基づく報酬取引	33	—	200	—	—	—	—	—
配当金	24	—	—	—	—	—	—	—
子会社に対する所有者持分 の変動		—	(123)	—	—	—	—	—
その他の資本の構成要素 から利益剰余金への振替		—	—	—	(29)	—	—	24
その他		—	—	—	—	—	—	—
所有者との取引等合計		—	(100)	192	(57)	—	—	24
2023年12月31日残高		85,424	105,780	(3,267)	—	77,448	10	6,461

		親会社の所有者に帰属する持分						
		その他の資本の構成要素		利益剰余金	合計	非支配持分	資本合計	
	注記	確定給付負債 (資産)の純 額の再測定	合計					百万円
2023年1月1日残高		—	43,842	740,374	972,061	23,323	995,384	
当期利益		—	—	43,870	43,870	2,287	46,157	
その他の包括利益		(3,171)	36,939	—	36,939	1,375	38,314	
当期包括利益		(3,171)	36,939	43,870	80,809	3,662	84,471	
自己株式の処分	22	—	(28)	(4)	0	—	0	
自己株式の取得	22	—	—	—	(17)	—	(17)	
株式に基づく報酬取引	33	—	—	—	200	—	200	
配当金	24	—	—	(69,264)	(69,264)	(958)	(70,222)	
子会社に対する所有者持分 の変動		—	—	—	(123)	2,358	2,235	
その他の資本の構成要素 から利益剰余金への振替		3,171	3,166	(3,166)	—	—	—	
その他		—	—	(8)	(8)	—	(8)	
所有者との取引等合計		3,171	3,138	(72,442)	(69,212)	1,400	(67,812)	
2023年12月31日残高		—	83,919	711,802	983,658	28,385	1,012,043	

⑤ 【連結キャッシュ・フロー計算書】

注記	前連結会計年度 (自 2022年1月1日 至 2022年12月31日)	当連結会計年度 (自 2023年1月1日 至 2023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		
税引前利益	115,848	63,842
減価償却費及び償却費	89,738	89,595
減損損失	34	21,703
受取利息及び受取配当金	(2,049)	(3,525)
支払利息	1,904	2,524
持分法による投資損益(益)	(2,545)	(2,387)
有形固定資産及び無形資産除売却損益(益)	3,524	4,784
営業債権及びその他の債権の増減額(増加)	3,394	20,476
棚卸資産の増減額(増加)	(36,930)	29,383
営業債務及びその他の債務の増減額(減少)	5,496	(19,380)
退職給付に係る負債の増減額(減少)	7,333	398
引当金の増減額(減少)	(447)	12,540
その他	(17,579)	3,779
小計	167,721	223,732
利息の受取額	1,920	3,329
配当金の受取額	2,513	2,650
利息の支払額	(1,907)	(2,596)
法人所得税等の支払額	(39,342)	(24,634)
営業活動によるキャッシュ・フロー	130,905	202,481
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	(7,426)	(9,358)
定期預金の払戻による収入	10,660	6,713
有形固定資産の取得による支出	(65,520)	(54,166)
無形資産の取得による支出	(11,681)	(12,281)
企業結合による支出	32	(40,826)
その他	(944)	616
投資活動によるキャッシュ・フロー	(74,911)	(109,302)
財務活動によるキャッシュ・フロー		
短期借入金の増減額(減少)	(207)	12,909
長期借入による収入	7,280	40,000
長期借入金の返済による支出	(7,331)	(43,341)
社債の発行による収入	—	24,937
社債の償還による支出	(12)	(24,952)
リース負債の返済による支出	32	(21,432)
自己株式の取得による支出	(50,035)	(17)
支払配当金	(68,931)	(69,339)
非支配持分への支払配当金	(419)	(962)
その他	2,048	2,214
財務活動によるキャッシュ・フロー	(139,311)	(79,983)
現金及び現金同等物の増減額(減少)	(83,317)	13,196
現金及び現金同等物の期首残高	8	268,248
現金及び現金同等物に係る為替変動による影響	15,496	10,219
現金及び現金同等物の期末残高	8	291,663

【連結財務諸表に関する注記事項】

1. 報告企業

花王株式会社（以下、当社）は、日本の会社法（以下、「会社法」）に基づいて設立された株式会社であり、本社は東京都中央区に所在しております。

当社及びその子会社（以下、当社グループ）の連結財務諸表は、12月31日を期末日とし、当社グループ並びに関連会社に対する持分により構成されております。

当社グループは、ファブリックケア製品、ホームケア製品、サニタリー製品、スキンケア製品、ヘアケア製品、パーソナルヘルス製品、ライフケア製品、化粧品的一般消費財及びオレオケミカルや界面活性剤等の化学品を製造し、当社グループの販売会社や取引先等の国内外のネットワークを通じて、製品をお客様へお届けすることを主な事業としております。その詳細については、注記「6. セグメント情報」に記載しております。

2. 作成の基礎

(1) IFRSに準拠している旨

当社グループの連結財務諸表は、連結財務諸表規則第1条の2の「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おります。

(2) 機能通貨及び表示通貨

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、百万円未満を四捨五入して表示しております。

(3) 表示方法の変更

(連結キャッシュ・フロー計算書)

前連結会計年度において、営業活動によるキャッシュ・フローの「その他」に含めておりました「減損損失」及び「引当金の増減額（減少）」は、金額的重要性が増したため、当連結会計年度より独立掲記することとしました。この表示方法の変更を反映させるため、前連結会計年度の連結財務諸表を組み替えております。

この結果、前連結会計年度の連結キャッシュ・フロー計算書において、営業活動によるキャッシュ・フローの「その他」に表示していた(17,992)百万円は、「減損損失」34百万円、「引当金の増減額（減少）」(447)百万円及び「その他」(17,579)百万円として組み替えております。

前連結会計年度において、財務活動によるキャッシュ・フローの「その他」に含めておりました「社債の償還による支出」は、金額的重要性が増したため、当連結会計年度より独立掲記することとしました。この表示方法の変更を反映させるため、前連結会計年度の連結財務諸表を組み替えております。

この結果、前連結会計年度の連結キャッシュ・フロー計算書において、財務活動によるキャッシュ・フローの「その他」に表示していた2,036百万円は、「社債の償還による支出」(12)百万円及び「その他」2,048百万円として組み替えております。

3. 重要性がある会計方針

(1) 連結の基礎

① 子会社

子会社とは、当社により支配されているすべての事業体であります。支配とは、投資先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又は権利を有し、かつ投資先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をいいます。

子会社の財務諸表は、当社が支配を獲得した日から支配を喪失する日まで、当社グループの連結財務諸表に含まれております。

当社及び子会社間の債権債務残高及び内部取引高、並びに当社及び子会社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おります。

子会社持分の割合が変動した際、支配が継続する場合には、資本取引として会計処理しております。非支配持分の調整額と対価の公正価値との差額は、当社グループに帰属する持分として資本に直接認識しております。

子会社の非支配持分は、当社グループの持分とは別個に識別しております。子会社の包括利益については、非支配持分が負の残高となる場合であっても、親会社の所有者と非支配持分に帰属させております。

子会社の決算日は一部当社と異なっております。決算日の異なる子会社については、当社決算日において、仮決算を実施しております。

② 関連会社

関連会社とは、当社がその財務及び営業の方針の決定に対して重要な影響力を有しているものの、支配をしていない企業をいいます。当社が他の企業の議決権の20%以上50%以下を直接又は間接的に保有する場合、当社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。保有する議決権が20%未満であっても、財務及び営業の方針の決定に重要な影響力を行使しうる会社も関連会社に含めております。

関連会社への投資は、取得時には取得原価で認識され、当社が重要な影響力を有することとなった日からその影響力を喪失する日まで、持分法によって会計処理しております。

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）が含まれております。

関連会社の決算日は一部当社と異なっております。決算日の異なる関連会社については、当社決算日において、仮決算を実施しております。

(2) 企業結合

企業結合は取得法を用いて会計処理しております。取得対価は、被取得企業の支配と交換に移転した資産、当社に発生した被取得企業の旧所有者に対する負債及び当社が発行した資本持分の取得日公正価値の合計額として測定されます。

被取得企業における識別可能な資産及び負債は、以下を除いて、取得日の公正価値で測定しております。

- ・繰延税金資産・負債及び従業員給付契約に関連する資産・負債は、それぞれIAS第12号「法人所得税」及びIAS第19号「従業員給付」に従って認識及び測定しております。
- ・IFRS第5号「売却目的で保有する非流動資産及び非継続事業」に従って取得日に売却目的保有に分類され取得した非流動資産又は処分グループは、当該基準書に従って測定しております。
- ・被取得企業の株式に基づく報酬取引に係る負債もしくは資本性金融商品、又は被取得企業の株式に基づく報酬取引の当社の株式に基づく報酬取引への置換えに係る負債もしくは資本性金融商品は、IFRS第2号「株式に基づく報酬」に従って測定しております。

取得対価が取得した識別可能な資産及び引き受けた負債の取得日公正価値の正味の金額を超過する場合は、連結財政状態計算書においてのれんとして認識しております。反対に下回る場合には、直ちに連結損益計算書において収益として認識しております。

仲介手数料、弁護士費用、デュー・デリジェンス費用等の、企業結合に関連して発生する費用は、発生時に費用処理しております。

非支配持分の追加取得については、資本取引として会計処理しているため、当該取引からのれんは認識しておりません。

共通支配下における企業結合取引、すなわち、すべての結合企業又は結合事業が最終的に企業結合の前後で同じ当事者によって支配され、その支配が一時的ではない企業結合取引については、帳簿価額に基づき会計処理しております。

(3) 外貨換算

① 機能通貨及び表示通貨

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ます。またグループ内の各社は、それぞれ独自の機能通貨を定めており、各社の取引はその機能通貨により測定しております。

② 外貨建取引

外貨建取引は、取引日における直物為替レート、又はそれに近似するレートにより機能通貨に換算しております。

各報告期間の末日において、外貨建の貨幣性項目は、各報告期間の末日現在の為替レートにより機能通貨に換算しております。

取得原価で測定している外貨建非貨幣性項目は、取得日の為替レートにより機能通貨に換算しております。公正価値で測定している外貨建非貨幣性項目は、当該公正価値の測定日における為替レートにより機能通貨に換算しております。当該換算及び決済により生じる換算差額は純損益として認識しております。ただし、その他の包括利益を通じて公正価値で測定される資本性金融資産及びキャッシュ・フロー・ヘッジから生じる換算差額については、その他の包括利益として認識しております。

③ 在外営業活動体の財務諸表

在外営業活動体の資産及び負債については各報告期間の末日現在の為替レート、収益及び費用については当該期間中の為替レートが著しく変動していない限り、期中平均為替レートを用いて換算しております。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ております。在外営業活動体の累積換算差額は、在外営業活動体が処分された期間に純損益に振り替えられます。

(4) 金融商品

① 金融資産

(i) 当初認識及び測定

当社グループは、営業債権及びその他の債権を発生日に当初認識しており、その他の金融資産は当該金融資産の契約当事者となった取引日に当初認識しております。

当初認識時において、すべての金融資産は公正価値で測定しておりますが、純損益を通じて公正価値で測定される金融資産に分類されない場合は、当該公正価値に金融資産の取得に直接帰属する取引費用を加算した金額で測定しております。純損益を通じて公正価値で測定される金融資産の取引費用は、純損益に認識しております。

(ii) 分類及び事後測定

当社グループは、保有する金融資産を、(a) 償却原価で測定される金融資産、(b) その他の包括利益を通じて公正価値で測定される負債性金融資産、(c) その他の包括利益を通じて公正価値で測定される資本性金融資産、(d) 純損益を通じて公正価値で測定される金融資産のいずれかに分類しております。この分類は、当初認識時に決定しており、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おります。

(a) 償却原価で測定される金融資産

当社グループが保有する金融資産のうち、次の条件がともに満たされる場合には、償却原価で測定される金融資産に分類しております。

- ・ 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、元本及び元本残高に対する利息の支払のみであるキャッシュ・フローが所定の日に生じる。

当初認識後、償却原価で測定される金融資産については実効金利法を用いて算定し、必要な場合には減損損失を控除しております。実効金利法による償却及び認識が中止された場合の利得又は損失は、当期の純損益に認識しております。

(b) その他の包括利益を通じて公正価値で測定される負債性金融資産

当社グループが保有する金融資産のうち、次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される負債性金融資産に分類しております。

- ・ 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、元本及び元本残高に対する利息の支払のみであるキャッシュ・フローが所定の日に生じる。

(c) その他の包括利益を通じて公正価値で測定される資本性金融資産

当社グループは、一部の資本性金融資産については、公正価値の事後の変動をその他の包括利益に表示するという取消不能な選択を行っており、その他の包括利益を通じて公正価値で測定される資本性金融資産に分類しております。

当該金融資産は、当初認識後は公正価値で測定し、公正価値の変動はその他の包括利益に含めて認識しております。投資を処分した場合、もしくは公正価値が著しく低下した場合に、その他の包括利益を通じて認識された利得又は損失の累計額をその他の資本の構成要素から利益剰余金に振り替えております。

なお、その他の包括利益を通じて公正価値で測定される資本性金融資産からの配当金については、金融収益として純損益に認識しております。

(d) 純損益を通じて公正価値で測定される金融資産

上記の償却原価で測定される金融資産、又はその他の包括利益を通じて公正価値で測定される負債性金融資産及びその他の包括利益を通じて公正価値で測定される資本性金融資産以外の金融資産は、純損益を通じて公正価値で測定される金融資産に分類しております。当社グループの純損益を通じて公正価値で測定される金融資産としては、一部の短期投資、デリバティブ資産等が該当します。なお、当社グループは、当初認識時において、純損益を通じて公正価値で測定される金融資産として、取消不能の指定を行ったものはありません。

当該金融資産は、当初認識後、公正価値で測定し、その変動は純損益で認識しております。また、純損益を通じて公正価値で測定される金融資産に係る利得又は損失は、純損益に認識しております。

(iii) 金融資産の減損

償却原価で測定される金融資産等に係る減損については、当該金融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おります。

当社グループは、各報告日において、金融商品に係る信用リスクが当初認識以降に著しく増大したかどうかを評価しております。

金融商品に係る信用リスクが当初認識以降に著しく増大していない場合には、当該金融商品に係る貸倒引当金を12か月の予想信用損失と同額で測定しております。一方で、金融商品に係る信用リスクが当初認識以降に著しく増大している場合には、当該金融商品に係る貸倒引当金を全期間の予想信用損失と同額で測定しております。

ただし、営業債権等については常に貸倒引当金を全期間の予想信用損失と同額で測定しております。

金融商品の予想信用損失は、以下のものを反映する方法で見積っております。

- ・一定範囲の生じ得る結果を評価することにより算定される、偏りのない確率加重金額
- ・貨幣の時間価値
- ・報告日時点で過大なコスト又は労力なしに利用可能である、過去の事象、現在の状況、並びに将来の経済状況の予測についての合理的で裏付け可能な情報

当該測定に係る金額は、純損益で認識しております。

減損損失認識後に減損損失を減額する事象が発生した場合は、減損損失の減少額を純損益として戻入れております。

(iv) 金融資産の認識の中止

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した場合、又は当社グループが金融資産を譲渡し、当該金融資産の所有に係るリスクと経済価値のほとんどすべてを移転する場合にのみ金融資産の認識を中止しております。

② 金融負債

(i) 当初認識及び測定

当社グループは、社債及び借入金等はその発行日に、その他の金融負債は、取引日に当初認識しております。

当初認識時において、すべての金融負債は公正価値で測定しておりますが、償却原価で測定される金融負債については、公正価値から直接帰属する取引費用を控除した金額で測定しております。

純損益を通じて公正価値で測定される金融負債の取引費用は、純損益に認識しております。

(ii) 分類及び事後測定

当社グループは、金融負債について、純損益を通じて公正価値で測定される金融負債と償却原価で測定される金融負債のいずれかに分類しております。この分類は、当初認識時に決定しております。金融負債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おります。

当社グループの純損益を通じて公正価値で測定される金融負債としては、デリバティブ負債が該当しません。当初認識時において純損益を通じて公正価値で測定される金融負債として、取消不能の指定を行ったものはありません。純損益を通じて公正価値で測定される金融負債は、当初認識後、公正価値で測定し、その変動については当期の純損益として認識しております。

償却原価で測定される金融負債については、当初認識後、実効金利法による償却原価で測定しております。実効金利法による償却及び認識が中止された場合の利得又は損失については、当期の純損益に認識しております。

(iii) 金融負債の認識の中止

当社グループは、金融負債が消滅した時、すなわち、債務が履行された時、契約中に特定された債務が免責、取消し又は失効となった時に、金融負債の認識を中止しております。

③ 金融資産と金融負債の相殺

金融資産と金融負債は、認識された金額を相殺する法的に強制可能な権利を現在有しており、かつ純額で決済するか、又は資産の実現と負債の決済を同時に実行する意図を有している場合にのみ相殺し、連結財政状態計算書において純額で表示しております。

④ 金融商品の公正価値

公正価値で測定される金融商品は、様々な評価技法やインプットを使用して算定しております。公正価値の測定に用いた評価技法へのインプットの観察可能性に応じて算定した公正価値を以下の3つのレベルに分類しております。

- レベル1・・・同一の資産又は負債に関する活発な市場における公表市場価格により測定した公正価値
- レベル2・・・レベル1以外の、資産又は負債について、直接又は間接的に観察可能なインプットにより測定した公正価値
- レベル3・・・資産又は負債についての観察可能な市場データに基づかないインプットにより測定した公正価値

⑤ ヘッジ会計

当社グループは、金利リスクの回避又は軽減を目的として、金利スワップ等のデリバティブ取引を利用しております。当社グループは、ヘッジ関係の開始時に、ヘッジ関係並びにヘッジの実行に関する企業のリスク管理目的及び戦略の公式な指定と文書化を行っております。当該文書には、ヘッジ手段、ヘッジ対象、ヘッジされるリスクの性質、及びヘッジ関係がヘッジ有効性の要求を満たしているかどうかを判定する方法を記載しております。また当社グループでは、ヘッジ関係の開始時、及び継続的に、ヘッジ関係がヘッジ有効性の要求を満たしているかどうかを評価しております。継続的な判定は、各報告日又はヘッジ有効性の要求に影響を与える状況の重大な変化があった時のいずれか早い方において実施しております。

なお、当社グループではキャッシュ・フロー・ヘッジ、公正価値ヘッジ及び在外営業活動体に対する純投資ヘッジは行っておりません。

(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及び容易に換金可能であり、かつ価値の変動について僅少なリスクしか負わない取得日から3か月以内に償還期限の到来する短期投資から構成されております。

現金同等物には、譲渡性預金、定期預金、コマーシャルペーパー、公社債投信、金銭の信託等を含めておりません。

(6) 棚卸資産

棚卸資産は、原価と正味実現可能価額のいずれか低い額で測定しております。正味実現可能価額は、通常の事業の過程における見積売価から、完成までに要する原価の見積額及び販売に要する費用の見積額を控除した額であります。原価は、購入原価、加工費、現在の場所及び状態に至るまでに発生したすべての費用を含んでおり、主として総平均法に基づいて算定しております。

(7) 有形固定資産

有形固定資産の測定は原価モデルを採用し、取得原価から減価償却累計額及び減損損失累計額を控除した価額で表示しております。

取得原価には、資産の取得に直接関連する費用、解体・除去及び敷地の原状回復費用の当初見積額が含まれております。

土地及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、定額法で計上しております。

主要な資産項目ごとの見積耐用年数は、以下のとおりであります。

- ・建物及び構築物 10-35年
- ・機械装置及び運搬具 7-14年
- ・工具、器具及び備品 3-10年

見積耐用年数、残存価額及び減価償却方法は、各連結会計年度末に再検討し、変更が必要となった場合は、会計上の見積りの変更として将来に向かって適用しております。

(8) のれん及び無形資産

① のれん

のれんは償却を行わず、取得原価から減損損失累計額を控除した価額で計上しております。

また、のれんは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又は資金生成単位グループに配分し、連結会計年度末までに最低年に一度又は減損の兆候がある場合にはその都度、減損テストを実施しております。のれんの減損損失は純損益として認識し、その後の戻入れは行っておりません。

なお、のれんの当初認識時における測定は、注記「3. 重要性がある会計方針 (2) 企業結合」に記載しております。

② 無形資産

無形資産の測定は、原価モデルを採用し、取得原価から償却累計額及び減損損失累計額を控除した額で計上しております。

個別に取得した無形資産の取得原価は、資産の取得に直接起因する費用を含めて測定しております。

企業結合において取得した無形資産の取得原価は、取得日現在における公正価値で測定しております。

自己創設の無形資産については、資産化の要件を満たす開発費用を除き、その支出額はすべて発生した期の費用として認識しております。資産化の要件を満たす開発費用は、ソフトウェアのみになります。

当初認識後は、耐用年数を確定できない無形資産を除いて、それぞれの見積耐用年数にわたって定額法で償却しております。

主要な無形資産の見積耐用年数は、以下のとおりであります。なお、耐用年数を確定できない重要な無形資産はありません。

- ・商標権 20年
- ・顧客関係 15年、20年
- ・ソフトウェア 5年、10年

見積耐用年数、残存価額及び償却方法は、各連結会計年度末に再検討し、変更が必要となった場合は、会計上の見積りの変更として将来に向かって適用しております。

③ 研究開発費

研究関連支出については、発生時に費用認識しております。開発関連支出については、信頼性をもって測定することができ、将来的に経済的便益を得られる可能性が高く、当社グループが開発を完成させ、当該資産を使用又は販売する意図及びそのための十分な資源を有している場合にのみ資産計上しております。なお、研究関連支出と開発関連支出が明確に区分できない場合には、研究関連支出として発生時に費用認識しております。

(9) リース

借手としてのリース取引について、リース開始日に、リース負債を未払リース料総額の現在価値で、使用権資産をリース負債の当初測定額に当初直接コスト、前払リース料等を調整し、リース契約に基づき要求される原状回復義務等のコストを加えた額で測定しております。

使用権資産は、見積耐用年数又はリース期間のいずれか短い方の期間にわたって定額法により減価償却しております。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おります。金利費用は連結損益計算書上、使用権資産に係る減価償却費と区分して表示しております。

ただし、リース期間が12か月以内の短期リース及び原資産が少額のリースについては、使用権資産及びリース負債を認識せず、当該リースに関連したリース料を、リース期間にわたり定額法又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おります。

また、新型コロナウイルス感染症の直接の結果として生じる賃料減免のうち所定の要件を満たすものについて、実務上の便法を適用し、リースの条件変更として取り扱わず、変動リース料として処理しております。

貸手としてのリース取引で重要なものではありません。

(10) 非金融資産の減損

棚卸資産、繰延税金資産、売却目的で保有する非流動資産及び従業員給付から生じる資産を除く非金融資産は、各報告期間の末日現在において、資産が減損している可能性を示す兆候があるか否かを検討しております。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おります。のれんについては、減損の兆候の有無にかかわらず、連結会計年度末までに最低年に一度、回収可能価額を見積っております。

資産又は資金生成単位の回収可能価額は、使用価値と処分費用控除後の公正価値のうちいずれか高い方の金額としております。資産の使用価値の算定に適用する割引率は、貨幣の時間価値及び当該資産に固有のリスクのうち、それについて将来キャッシュ・フローの見積りを調整していないものに関する現在の市場評価を反映した税引前の割引率としております。

個別資産の回収可能価額の見積りが可能でない場合には、当該資産が属する資金生成単位の回収可能価額を算定しております。企業結合により取得したのれんは、取得日以降、企業結合のシナジーから便益を得ると見込まれる当社グループの資金生成単位又は資金生成単位グループに配分して減損テストを行っております。

全社資産は別個のキャッシュ・インフローを発生させないため、個別の全社資産の回収可能価額は算定できません。全社資産に減損の兆候がある場合、当該資産の処分を決定している場合を除き、全社資産が属する資金生成単位又は資金生成単位グループの回収可能価額を算定し、帳簿価額と比較しております。

減損損失は、見積回収可能価額が帳簿価額を下回る場合に純損益として認識しております。資金生成単位又は資金生成単位グループに関連して認識した減損損失は、最初に、当該資金生成単位又は資金生成単位グループに配分したのれんの帳簿価額を減額し、次に、当該単位内の各資産の帳簿価額に基づいた比例按分により、当該単位の中の他の資産に配分しております。

当社グループは、連結会計年度の末日において、過去の期間にのれん以外の資産について認識した減損損失がもはや存在しないか又は減少している可能性を示す兆候があるかどうかを検討しております。そのような兆候が存在する場合には、当社グループは当該資産の回収可能価額を見積っております。

過去の期間において、のれん以外の資産について認識した減損損失は、最後の減損損失を認識した以後に当該資産の回収可能価額の算定に用いた見積りに変更があった場合にのみ、戻入れをしております。この場合には、当該資産の帳簿価額を回収可能価額まで、減損損失の戻入れとして増額しております。

減損損失の戻入れは、過去の期間において当該資産について認識した減損損失がなかったとした場合の償却又は減価償却控除後の帳簿価額を上限としております。

(11) 従業員給付

① 退職後給付

当社グループは、従業員の退職後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おります。

(i) 確定給付制度

確定給付制度については、確定給付制度債務の現在価値及び関連する当期勤務費用並びに過去勤務費用を、予測単位積増方式を用いて各制度ごとに個別に算定しております。

割引率は、将来の給付支払見込日までの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おります。

確定給付制度債務の現在価値と制度資産の公正価値との純額を、負債又は資産として計上しております。ただし、確定給付制度が積立超過である場合は、確定給付資産の純額は、制度からの返還又は制度への将来掛金の減額の形で利用可能な経済的便益の現在価値を資産上限額としております。また、確定給付負債（資産）の純額に係る利息純額は金融費用（金融収益）として純損益に認識しております。

確定給付負債（資産）の純額の再測定は、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、直ちに利益剰余金に振り替えております。

過去勤務費用は、発生した期の純損益として認識しております。

(ii) 確定拠出制度

確定拠出型の退職給付に係る掛金は、勤務を提供した時点で費用として認識しております。

② その他の従業員給付

短期従業員給付については、割引計算は行わず、従業員が関連するサービスを提供した時点で費用として認識しております。

賞与については、それらの支払を行う現在の法的債務もしくは推定的債務を有しており、信頼性のある見積りが可能な場合に、支払われると見積られる金額を負債として認識しております。

有給休暇費用は累積型有給休暇制度に係る法的債務又は推定的債務を有し、信頼性のある見積りが可能な場合に、それらの制度に基づいて支払われると見積られる金額を負債として認識しております。

(12) 株式に基づく報酬

① ストックオプション制度

当社は、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を導入していましたが、業績連動型株式報酬制度を導入したことに伴い、ストックオプション制度は、既に付与されているものを除いて廃止しております。

② 業績連動型株式報酬制度

当社は、持分決済型の株式に基づく報酬制度として、業績連動型株式報酬制度を導入しております。

業績連動型株式報酬制度は、受領したサービスを付与日における当社株式の公正価値で測定し、付与日から権利確定期間にわたり費用として認識し、同額を資本剰余金の増加として認識しております。付与日における当社株式の公正価値は、株式の市場価格を予想配当を考慮に入れて修正し、算定しております。

(13) 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又は推定的債務を負っており、当該債務を決済するために経済的便益を有する資源の流出が必要となる可能性が高く、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おります。

引当金として認識した金額は報告期間の末日における現在の債務を決済するために要する支出に関して、リスク及び不確実性を考慮に入れた最善の見積りであります。貨幣の時間価値の影響が重要な場合には、引当金は債務の決済に必要な見込まれる支出の現在価値で測定しております。

(14) 収益

当社グループは、以下の5ステップアプローチに基づき、収益を認識しております。

ステップ1：顧客との契約を識別する

ステップ2：契約における履行義務を識別する

ステップ3：取引価格を算定する

ステップ4：取引価格を契約における履行義務に配分する

ステップ5：企業が履行義務の充足時に収益を認識する

当社グループは、ファブリックケア製品、ホームケア製品、サニタリー製品、スキンケア製品、ヘアケア製品、パーソナルヘルス製品、ライフケア製品、化粧品的一般消費財及びオレオケミカルや界面活性剤等の化学品の販売を行っており、このような製品販売については、製品の引渡時点において顧客が当該製品に対する支配を獲得することから、履行義務が充足されると判断しており、当該製品の引渡時点で収益を認識しております。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、リベート及び返品等を控除した金額で測定しております。

(15) 法人所得税

法人所得税は、当期税金及び繰延税金から構成されております。これらは、企業結合に関連するもの、及び直接資本又はその他の包括利益で認識される項目を除き、純損益として認識しております。

① 当期税金

当期税金は、税務当局に納付又は税務当局から還付されると予想される金額で算定しております。税額の算定にあたっては、当社グループが事業活動を行い、課税対象となる損益を稼得する国において、報告期間の末日までに制定され、又は実質的に制定されている税率及び税法に基づいております。

② 繰延税金

繰延税金資産及び負債は、報告期間の末日における資産及び負債の会計上の帳簿価額と税務上の金額との一時差異、繰越欠損金及び繰越税額控除に対して認識しております。

繰延税金資産は将来減算一時差異、繰越欠損金及び繰越税額控除に対して、将来の課税所得により利用できる可能性が高い範囲内で認識し、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しております。

繰延税金資産の帳簿価額は毎期見直され、繰延税金資産の一部又は全部の便益を実現させるのに十分な課税所得が稼得されない可能性が高い部分については、帳簿価額を減額しております。未認識の繰延税金資産は毎期再評価され、将来の課税所得が、繰延税金資産の回収を可能にする可能性が高くなった範囲で、当社グループは過去に未認識であった繰延税金資産を認識しております。

なお、以下の一時差異に対しては、繰延税金資産及び負債を認識しておりません。

- ・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にも影響を与えず、かつ同額の将来加算一時差異と将来減算一時差異を生じさせない取引によって発生する資産及び負債の当初認識により生じる一時差異
- ・子会社及び関連会社に対する投資に係る将来加算一時差異のうち、一時差異の解消時期をコントロールでき、かつ予測可能な期間内に一時差異が解消しない可能性が高い場合
- ・子会社及び関連会社に対する投資に係る将来減算一時差異のうち、予測可能な期間内に一時差異が解消されない可能性が高い場合

繰延税金資産及び負債は、報告期間の末日までに制定され、又は実質的に制定されている税率及び税法に基づいて、当該資産が実現する期又は負債が決済される期に適用されると予想される税率によって算定されます。

繰延税金資産及び負債は、当期税金負債と当期税金資産を相殺する法的強制力のある権利を有し、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、相殺しております。

当社グループは、IAS第12号「法人所得税」の修正「国際的な税制改革-第2の柱モデルルール」（2023年5月公表）の一時的な例外規定を適用しております。

当社及び一部を除く国内子会社では、グループ通算制度を適用しております。また、一部の在外子会社では、連結納税制度を適用しております。

(16) 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利益を、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おります。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おります。

(17) 売却目的で保有する非流動資産

継続的使用ではなく主に売却取引により回収される非流動資産又は処分グループのうち、1年以内に売却する可能性が非常に高く、かつ現在の状態で即時に売却可能で、当社グループの経営者が売却計画の実行を確約している場合には、売却目的で保有する非流動資産又は処分グループとして分類しております。売却目的保有に分類されている間又は売却目的保有に分類されている処分グループの一部である間は、非流動資産は減価償却又は償却は行わず、売却目的保有に分類された非流動資産又は処分グループを、帳簿価額と売却費用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ます。

(18) 資本及びその他の資本項目

① 普通株式

普通株式は、発行価額を資本金及び資本剰余金に認識しております。また、株式発行費用は発行価額から控除しております。

② 自己株式

自己株式は取得原価で評価され、資本から控除しております。当社の自己株式の購入、売却又は消却において、利得又は損失は認識しておりません。なお、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おります。

(19) 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おります。

4. 重要な会計上の見積り及び見積りを伴う判断

当社グループの連結財務諸表は、収益及び費用、資産及び負債の測定並びに報告期間の末日現在の偶発事象の開示等に関する経営者の見積り及び仮定を含んでおります。これらの見積り及び仮定は過去の実績及び報告期間の末日において合理的であると考えられる様々な要因等を勘案した経営者の最善の判断に基づいております。しかし、その性質上、将来において、これらの見積り及び仮定とは異なる結果となる可能性があります。

見積り及びその基礎となる仮定は経営者により継続して見直しております。会計上の見積り及び仮定の見直しによる影響は、その見積りを見直した期間及びそれ以降の期間において認識しております。

見積り及び仮定のうち、当社グループの連結財務諸表で認識する金額に重要な影響を与える事項は、以下のとおりであります。

(1) 有形固定資産、使用権資産、のれん及び無形資産の減損

当社グループは、有形固定資産、使用権資産、のれん及び無形資産について、資産又は資金生成単位の回収可能価額が帳簿価額を下回る兆候がある場合には、減損テストを実施しております。

減損テストを実施する契機となる重要な要素には、過去あるいは将来見込まれる経営成績に対する著しい実績の悪化、取得した資産の用途の著しい変更又は事業戦略全体の変更等が含まれます。

さらに、のれんについては、のれんを配分した資金生成単位の回収可能価額がその帳簿価額を下回っていないことを確認するため、減損の兆候の有無にかかわらず、連結会計年度末までに、最低年に一度減損テストを実施しております。

減損テストは、資産又は資金生成単位の帳簿価額と回収可能価額を比較することにより実施し、回収可能価額が帳簿価額を下回る場合には、その回収可能価額まで帳簿価額を減額し、減損損失を認識することとなります。回収可能価額は、資産又は資金生成単位の処分費用控除後の公正価値と使用価値のいずれか高い金額を使用しております。

使用価値の算定にあたっては、資産の残存耐用年数や将来のキャッシュ・フロー、割引率、成長率等について一定の仮定を設定しております。これらの仮定は、経営者の最善の見積りと判断により決定しておりますが、将来の事業計画や経済条件等の変化によって影響を受ける可能性があり、見直しが必要となった場合、翌年度以降の連結財務諸表において認識する金額に重要な影響を与える可能性があります。

のれんの回収可能価額の算定方法及び感応度については、注記「13. のれん及び無形資産」に記載しております。

(2) 使用権資産のリース期間

当社グループは、リース期間について、リースの解約不能期間に延長することが合理的に確実である期間及び解約しないことが合理的に確実な期間を加えた期間を加味して決定しております。具体的には、リース期間を延長又は短縮することによる賃借料の変動、解約違約金の有無、重要な賃借物件の造作設備等の投資回収期間等を考慮の上、リース期間を見積もっております。

リース期間に関連する内容については、注記「3. 重要性がある会計方針 (9) リース」に記載しております。金額については、注記「34. 金融商品」に記載しております。

(3) 退職後給付

当社グループは、確定給付制度を含む様々な退職後給付制度を設けております。確定給付制度債務の現在価値及び関連する勤務費用等は、数理計算上の仮定に基づいて算定しております。

数理計算上の仮定は、経営者の最善の見積りと判断により決定しておりますが、経済状況の変化による割引率や死亡率等の変化によって影響を受ける可能性があり、見直しが必要となった場合、翌年度以降の連結財務諸表において認識する金額に重要な影響を与える可能性があります。

数理計算上の仮定及びそれに関連する感応度については、注記「19. 従業員給付」に記載しております。

(4) 引当金

当社グループは、化粧品関連損失引当金、資産除去引当金及び人財構造改革推進引当金等の引当金を連結財政状態計算書に認識しております。

これらの引当金として認識する金額は、報告期間の末日における過去の実績や見込み等を考慮に入れた、現在の債務を決済するために必要となる支出の最善の見積りであります。

化粧品関連損失引当金は、補償関連費用等の変化によって影響を受ける可能性があります。

また、資産除去引当金等は、将来の事業計画等状況の変化によって影響を受ける可能性があります。

実際の支払額が見積りと異なった場合、翌年度以降の連結財務諸表において認識する金額に重要な影響を与える可能性があります。

これらの引当金の性質及び金額については、注記「20. 引当金」に記載しております。

(5) 法人所得税

当社グループは、各国の税務当局に納付すると予想される金額を、報告期間の末日までに制定され、又は実質的に制定されている税率及び税法を使用して、合理的に見積り、未払法人所得税等及び法人所得税を認識及び測定しております。

未払法人所得税等及び法人所得税の算定に際しては、当社グループ及び管轄税務当局による税法規定の解釈や過去の税務調査の経緯等、様々な要因について見積り及び判断が必要となります。

そのため、最終税額が当初に認識した金額と異なる場合には、その差額は税額が決定する期間に認識しております。

また、繰延税金資産は、将来減算一時差異、繰越欠損金及び未使用の繰越税額控除について、将来の課税所得により利用できる可能性が高い範囲内で認識しており、報告期間の末日までに制定され、又は実質的に制定されている税率及び税法に基づいて、当該資産が実現する期に適用されると予想される税率を用いて、その回収可能性を算定しております。

この認識及び測定においては、経営者の最善の見積りと判断により決定しておりますが、将来の事業計画等状況の変化や関連法令の改正・公布によって影響を受ける可能性があり、見直しが必要となった場合、翌年度以降の連結財務諸表において認識する金額に重要な影響を与える可能性があります。

法人所得税に関連する内容及び金額については、注記「15. 法人所得税」に記載しております。

(6) 公正価値

当社グループは、特定の資産及び負債の公正価値を見積るために、観察可能な市場データに基づかないインプットを含む様々なインプット及び評価技法を使用しております。公正価値の測定に際しては、関連性のある観察可能なインプットの使用を最大限にし、観察可能でないインプットの使用を最小限にしておりますが、その過程において経営者の見積り及び判断が必要となります。

これらは経営者の最善の見積りと判断により決定しておりますが、経済状況の変化によるインプットの変化等により影響を受ける可能性があり、見直しが必要となった場合、翌年度以降の連結財務諸表において認識する金額に重要な影響を与える可能性があります。

公正価値で測定される主な金融資産及び負債の測定方法及び金額については、注記「34. 金融商品」に記載しております。

(7) 偶発事象

偶発事象は、報告期間の末日におけるすべての利用可能な証拠を勘案し、その発生可能性及び金額的影響を考慮した上で、将来の事業に重要な影響を及ぼしうる項目がある場合には開示しております。

5. 未適用の新たな基準書及び解釈指針

注記「38. 連結財務諸表の承認」に記載の承認日までに公表されている基準書及び解釈指針の新設又は改訂のうち、重要な影響があるものはありません。

6. セグメント情報

(1) 報告セグメントの概要

当社グループの報告セグメントは、当社グループ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、当社の取締役会が、経営資源の配分の決定及び業績を評価するために、定期的に検討を行う対象となっているものであります。なお、取締役会は、売上高及び営業利益を主要な指標として、各セグメントの業績評価を行っております。

当社グループは、コンシューマープロダクツ事業部門を構成する4つの事業分野（ハイジーン&リビングケア事業、ヘルス&ビューティケア事業、ライフケア事業、化粧品事業）及びケミカル事業部門の5つの事業を基本にして組織が構成されており、各事業単位で、日本及び海外の包括的な戦略を立案し、事業活動を展開しております。

従って、当社グループは、「ハイジーン&リビングケア事業」、「ヘルス&ビューティケア事業」、「ライフケア事業」、「化粧品事業」及び「ケミカル事業」の5つを報告セグメントとしております。

なお、当社グループの売上高の10%以上にあたる単一の外部顧客との取引がないため、主要な顧客に関する情報の記載を省略しております。

各報告セグメントの主要な製品は、以下のとおりであります。

報告セグメント		主要製品	
コンシューマー プロダクツ事業	ハイジーン&リビングケア事業	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
		サニタリー製品	生理用品、紙おむつ
	ヘルス&ビューティケア事業	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
		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
	ライフケア事業	ライフケア製品	業務用衛生製品、健康飲料
化粧品事業	化粧品	カウンセリング化粧品、セルフ化粧品	
ケミカル事業	油脂製品	オレオケミカル、油脂誘導体、界面活性剤、香料	
	機能材料製品	コンクリート用減水剤、鋳物砂用バインダー、プラスチック用添加剤、各種産業用薬剤	
	情報材料製品	トナー、トナーバインダー、インクジェット用色材、インク、ハードディスク研磨液・洗浄剤、半導体製造用薬剤・材料	

(2) 報告セグメントの売上高及び業績

前連結会計年度（自 2022年1月1日 至 2022年12月31日）

	報告セグメント							調整額 (注1)	連結財務諸表 計上額
	コンシューマープロダクツ事業					ケミカル 事業	合計		
	ハイジーン& リビングケア 事業	ヘルス& ビューティ ケア事業	ライフケア 事業	化粧品 事業	小計				
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	
売上高									
外部売上高	516,548	369,549	55,734	251,472	1,193,303	357,756	1,551,059	—	1,551,059
セグメント間の内部 売上高及び振替高 (注2)	—	—	—	—	—	44,745	44,745	(44,745)	—
売上高合計	<u>516,548</u>	<u>369,549</u>	<u>55,734</u>	<u>251,472</u>	<u>1,193,303</u>	<u>402,501</u>	<u>1,595,804</u>	<u>(44,745)</u>	<u>1,551,059</u>
営業利益（又は損失）	<u>30,674</u>	<u>34,596</u>	<u>(15)</u>	<u>14,086</u>	<u>79,341</u>	<u>29,516</u>	<u>108,857</u>	<u>1,214</u>	<u>110,071</u>
金融収益									5,650
金融費用									(2,418)
持分法による投資利益									2,545
税引前利益									<u>115,848</u>

その他の情報

減価償却費及び償却費 (注3) 35,106 18,800 3,406 14,469 71,781 16,918 88,699 1,039 89,738

減損損失 (注3) — — — 34 34 — 34 — 34

資本的支出 (注4) 40,011 22,425 2,356 12,370 77,162 17,022 94,184 383 94,567

(注1) 営業利益（又は損失）の調整額1,214百万円には、セグメント間取引に係る棚卸資産の調整額等の消去のほか、各報告セグメントに配分していない全社費用が含まれております。

(注2) セグメント間の内部売上高及び振替高は、主に市場価格や製造原価に基づいて算出しております。

(注3) 減価償却費及び償却費、減損損失の内容は、注記「12. 有形固定資産」、「13. のれん及び無形資産」及び「17. リース」に記載しております。

(注4) 資本的支出には、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。

当連結会計年度（自 2023年1月1日 至 2023年12月31日）

	報告セグメント							調整額 (注1)	連結財務諸表 計上額
	コンシューマープロダクツ事業					ケミカル 事業	合計		
	ハイジーン& リビングケア 事業	ヘルス& ビューティ ケア事業	ライフケア 事業	化粧品 事業	小計				
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	
売上高									
外部売上高	522,536	392,913	56,274	238,606	1,210,329	322,250	1,532,579	—	1,532,579
セグメント間の内部 売上高及び振替高 (注2)	—	—	—	—	—	43,858	43,858	(43,858)	—
売上高合計	522,536	392,913	56,274	238,606	1,210,329	366,108	1,576,437	(43,858)	1,532,579
営業利益（又は損失）	20,126	40,474	(5,296)	(5,402)	49,902	23,565	73,467	(13,432)	60,035
金融収益									4,867
金融費用									(3,447)
持分法による投資利益									2,387
税引前利益									63,842
コア営業利益(又は損失) (注3)	41,911	42,818	(1,318)	5,324	88,735	24,757	113,492	1,214	114,706

その他の情報

減価償却費及び償却費 (注4)	33,522	18,880	3,933	14,469	70,804	17,650	88,454	1,141	89,595
減損損失(注4)	19,894	—	510	4	20,408	1,295	21,703	—	21,703
資本的支出(注5)	32,689	18,754	4,584	12,460	68,487	22,948	91,435	1,743	93,178

(注1) 営業利益（又は損失）の調整額(13,432)百万円には、セグメント間取引に係る棚卸資産の調整額等の消去のほか、各報告セグメントに配分していない全社費用が含まれております。

(注2) セグメント間の内部売上高及び振替高は、主に市場価格や製造原価に基づいて算出しております。

(注3) コア営業利益（又は損失）は、構造改革に係る影響を除いております。

営業利益（又は損失）からコア営業利益（又は損失）への調整は、以下のとおりです。

構造改革に係る影響のうち減損損失及び人財構造改革推進費用の内容は、注記「12. 有形固定資産」及び「20. 引当金」に記載しております。

なお、人財構造改革推進費用のうち当社及び国内子会社等にて認識した13,222百万円は、全社費用として調整額に含めております。

	報告セグメント							調整額 (注1)	連結財務諸表 計上額
	コンシューマープロダクツ事業					ケミカル 事業	合計		
	ハイジーン& リビングケア 事業	ヘルス& ビューティ ケア事業	ライフケア 事業	化粧品 事業	小計				
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	
営業利益（又は損失）	20,126	40,474	(5,296)	(5,402)	49,902	23,565	73,467	(13,432)	60,035
構造改革に係る影響									
売上高	—	—	—	8,330	8,330	—	8,330	—	8,330
売上原価	1,440	451	3,468	950	6,309	8	6,317	—	6,317
減損損失	19,894	—	510	—	20,404	1,184	21,588	—	21,588
人財構造改革推進費用	—	354	—	—	354	—	354	13,222	13,576
その他	451	1,539	—	1,446	3,436	—	3,436	1,424	4,860
構造改革に係る影響合計	21,785	2,344	3,978	10,726	38,833	1,192	40,025	14,646	54,671
コア営業利益(又は損失) (注4)	41,911	42,818	(1,318)	5,324	88,735	24,757	113,492	1,214	114,706

(注4) 減価償却費及び償却費、減損損失の内容は、注記「12. 有形固定資産」、「13. のれん及び無形資産」及び「17. リース」に記載しております。

(注5) 資本的支出には、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。

(3) 地域別に関する情報

外部顧客への売上高及び非流動資産（金融資産、繰延税金資産及び退職給付に係る資産を除く）の地域別内訳は、以下のとおりであります。

外部顧客への売上高

	前連結会計年度 (自 2022年1月1日 至 2022年12月31日)	当連結会計年度 (自 2023年1月1日 至 2023年12月31日)
	百万円	百万円
日本	847,237	854,161
アジア	356,663	326,646
米州	188,444	191,645
欧州	158,715	160,127
合計	1,551,059	1,532,579

(注) 外部顧客への売上高は、顧客の所在地に基づき分類しております。

非流動資産（金融資産、繰延税金資産及び退職給付に係る資産を除く）

	前連結会計年度 (2022年12月31日)	当連結会計年度 (2023年12月31日)
	百万円	百万円
日本	574,509	538,859
アジア	110,810	108,742
米州	115,134	164,559
欧州	45,994	54,016
合計	846,447	866,176

7. 企業結合

(1) 企業結合の内容

被取得企業の名称：ボンダイサンズ社

事業内容：セルフタンニングや日やけ止め、スキンケア商品等の開発、販売

取得日：2023年11月1日

取得企業が被取得企業の支配を獲得した方法：現金を対価とする株式の取得

被取得企業に関して取得した議決権比率：100%

(2) 企業結合の主な理由

ボンダイサンズ社は、セルフタンニングや日やけ止め、スキンケア商品等を、オーストラリア・英国・米国など32カ国を中心に展開しており、その品質の高さやサステナブルな取り組みにより、消費者の高い支持を得ております。

当社グループは、中期経営計画においてスキンケア事業を成長ドライバーのひとつに位置付けています。今般、ボンダイサンズ社を買収することにより、スキンケア事業の中でも“紫外線等の外部環境から肌を守る「スキンプロテクション領域」”に注力し、まずは、日やけ止め及びセルフタンニング市場においてグローバルで確固たる地位を確立していきます。当社グループがこれまで培ってきた日本市場でのUVケア技術とアメリカ市場でのセルフタンニング技術も活用することで、グローバルでの事業ポートフォリオの拡充を図り、さらなる事業成長を目指します。

(3) 被取得企業の取得原価及びその内訳

被取得企業の取得原価 41,247 百万円

取得原価の内訳 現金 41,247 百万円

買収契約に基づく最終支払額が未確定であるため、取得原価は確定しておらず暫定的な金額であります。

(4) 企業結合日における資産及び負債の公正価値

流動資産 5,682 百万円

商標権 15,587 百万円

顧客関係 3,616 百万円

その他の非流動資産 1,231 百万円

資産合計 26,116 百万円

流動負債 8,704 百万円

固定負債 976 百万円

負債合計 9,680 百万円

取得原価の配分が完了していないため、現時点で入手可能な情報に基づいて算出された暫定的な公正価値であります。

(5) 発生したのれんの金額等

発生したのれん 20,961 百万円

のれんを構成する要因

当該企業結合により生じたのれんは、新たに獲得したブランド、製品、販売網を活用することによる将来の超過収益力を反映しております。

認識したのれんの一部は、税務上損金算入可能と見込んでおります。

のれん 20,961 百万円は、取得原価の確定及びその配分が完了していないため、暫定的に算出された金額であります。

(6) 取得した事業の売上高及び利益

当該企業結合に係る取得日以降の損益情報及び当該企業結合が当連結会計年度期首に実施されたと仮定した場合の損益情報は、連結損益計算書に与える影響額に重要性がないため記載しておりません。

8. 現金及び現金同等物

現金及び現金同等物の内訳は、以下のとおりであります。

	前連結会計年度 (2022年12月31日)	当連結会計年度 (2023年12月31日)
	百万円	百万円
現金及び預金	251,248	286,663
短期投資	17,000	5,000
合計	268,248	291,663

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、一致しております。

9. 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ます。

	前連結会計年度 (2022年12月31日)	当連結会計年度 (2023年12月31日)
	百万円	百万円
営業債権	223,064	218,275
その他の債権	9,152	9,734
貸倒引当金	(1,612)	(2,075)
合計	230,604	225,934

上記のうち営業債権は、製品の引き渡し時点で、時の経過のみを条件として対価を受け取る権利が当社グループに生じるため、当社グループの製品を引き渡した時点で認識しております。なお、当社グループでは、履行義務の充足後、別途定める支払条件により短期のうちに支払を受けております。履行義務を充足してから対価を受領するまでの期間が通常は1年以内であるため、当該債権については、実務上の便法を使用し、重大な金融要素の調整は行っておりません。

10. 棚卸資産

棚卸資産の内訳は、以下のとおりであります。

	前連結会計年度 (2022年12月31日)	当連結会計年度 (2023年12月31日)
	百万円	百万円
商品及び製品	208,967	203,231
仕掛品	16,374	15,842
原材料及び製造用貯蔵品	53,041	44,742
合計	278,382	263,815

費用として認識し、売上原価に含めている棚卸資産の金額は、前連結会計年度860,511百万円、当連結会計年度839,513百万円であります。

また、棚卸資産の評価減の金額は、前連結会計年度10,294百万円、当連結会計年度11,979百万円であります。

11. その他の資産

その他の資産の内訳は、以下のとおりであります。

	前連結会計年度 (2022年12月31日)	当連結会計年度 (2023年12月31日)
	百万円	百万円
その他の流動資産		
前払費用	10,957	11,327
その他	11,239	12,588
合計	22,196	23,915
その他の非流動資産		
長期前払費用	2,866	3,754
退職給付に係る資産	3,539	4,061
その他	2,523	3,156
合計	8,928	10,971

12. 有形固定資産

(1) 増減表

有形固定資産の取得原価、減価償却累計額及び減損損失累計額の増減、並びに帳簿価額は、以下のとおりであります。

	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
2022年1月1日	468,436	811,109	129,269	82,635	28,343	1,519,792
取得	216	478	805	—	61,284	62,783
売却又は処分	(3,003)	(35,087)	(10,476)	—	(46)	(48,612)
科目振替	10,541	26,708	8,934	9,936	(56,119)	—
在外営業活動体の換算差額	9,656	22,433	2,752	990	1,290	37,121
その他	504	(508)	(104)	—	(2,877)	(2,985)
2022年12月31日	486,350	825,133	131,180	93,561	31,875	1,568,099
取得	177	685	876	—	51,987	53,725
売却又は処分	(6,305)	(16,201)	(9,239)	—	(44)	(31,789)
科目振替	22,000	26,877	8,662	46	(57,585)	—
在外営業活動体の換算差額	8,996	18,906	2,804	983	1,974	33,663
その他	(195)	(13)	53	(191)	(41)	(387)
2023年12月31日	511,023	855,387	134,336	94,399	28,166	1,623,311

	減価償却累計額及び減損損失累計額					
	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
2022年1月1日	325,104	650,620	104,604	10,320	535	1,091,183
減価償却費（注1）	14,569	35,515	11,464	—	—	61,548
減損損失（注2）	—	1	30	—	—	31
売却又は処分	(2,628)	(34,569)	(10,253)	—	(535)	(47,985)
在外営業活動体の換算差額	5,379	16,181	2,303	—	—	23,863
その他	289	(281)	126	—	—	134
2022年12月31日	342,713	667,467	108,274	10,320	—	1,128,774
減価償却費（注1）	15,305	33,941	11,062	—	—	60,308
減損損失（注2）	7,850	10,996	201	—	2,648	21,695
売却又は処分	(5,794)	(14,829)	(9,035)	—	(37)	(29,695)
在外営業活動体の換算差額	5,152	14,176	2,323	—	(4)	21,647
その他	(204)	68	157	—	(2)	19
2023年12月31日	365,022	711,819	112,982	10,320	2,605	1,202,748

（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」、「販売費及び一般管理費」及び「その他の営業費用」に含めております。

（注2）有形固定資産の減損損失は、連結損益計算書の「その他の営業費用」に含めております。

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
2022年1月1日	143,332	160,489	24,665	72,315	27,808	428,609
2022年12月31日	143,637	157,666	22,906	83,241	31,875	439,325
2023年12月31日	146,001	143,568	21,354	84,079	25,561	420,563

(2) 減損損失

当社グループは、有形固定資産の資金生成単位について、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ます。遊休資産については、個別の物件について減損の可否を検討しております。

当社グループは、前連結会計年度31百万円、当連結会計年度 21,695百万円の減損損失を認識しております。

当連結会計年度に認識した減損損失21,703百万円（うち有形固定資産21,695百万円）のうち主なものは、ハイジーン&リビングケア事業で認識した19,894百万円（うち有形固定資産19,890百万円）であります。日本及び中国で製造されるベビー用紙おむつに関連する固定資産について、当該資産の帳簿価額を処分費用控除後の公正価値まで減額しております。これは、中期的な収益改善と事業基盤強化を図るべく取り組んでいく構造改革の主な施策のうち、非効率事業の抜本的戦略見直し・再編に基づく日本でのベビー用紙おむつ事業の生産体制最適化及び中国でのベビー用紙おむつ事業の自工場生産の終了に伴うものです。

減損損失は、連結損益計算書の「その他の営業費用」に含めております。

また、公正価値の測定は、日本で製造されるベビー用紙おむつについては、類似建物の再調達原価を基に経過年数を考慮した原価法により算定しており、中国で製造される紙おむつについては、売却見込額等合理的な見積りにより算定しております。公正価値ヒエラルキーはいずれもレベル3であります。

公正価値ヒエラルキーは、注記「34. 金融商品」に記載しております。

(3) コミットメント

有形固定資産の取得に関するコミットメントについては、注記「37. コミットメント」に記載しております。

13. 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、償却累計額及び減損損失累計額の増減、並びに帳簿価額は、以下のとおりであります。

取得原価

	のれん	無形資産				合計
		ソフトウェア	商標権	顧客関係	その他 (注)	
	百万円	百万円	百万円	百万円	百万円	百万円
2022年1月1日	183,498	32,177	15,337	14,005	14,741	76,260
取得	—	336	—	—	11,417	11,753
売却又は処分	—	(5,058)	—	—	—	(5,058)
科目振替	—	19,173	—	—	(19,173)	—
在外営業活動体の換算差額	8,362	192	2,318	2,067	276	4,853
その他	—	58	—	—	1,844	1,902
2022年12月31日	191,860	46,878	17,655	16,072	9,105	89,710
取得	—	60	—	—	12,126	12,186
企業結合による取得	20,961	—	15,587	3,616	—	19,203
売却又は処分	—	(6,626)	(164)	—	(1,513)	(8,303)
科目振替	—	10,838	—	—	(10,838)	—
在外営業活動体の換算差額	6,065	266	821	1,091	254	2,432
その他	—	58	—	—	(241)	(183)
2023年12月31日	218,886	51,474	33,899	20,779	8,893	115,045

(注) 「ソフトウェア仮勘定」は、無形資産の「その他」に含めております。

償却累計額及び減損損失累計額

	のれん	無形資産				合計
		ソフトウェア	商標権	顧客関係	その他	
	百万円	百万円	百万円	百万円	百万円	百万円
2022年1月1日	—	16,272	3,191	2,917	1,244	23,624
償却費(注)	—	7,515	922	900	290	9,627
売却又は処分	—	(4,994)	—	—	—	(4,994)
在外営業活動体の換算差額	—	173	490	425	182	1,270
その他	—	(0)	—	—	(0)	(0)
2022年12月31日	—	18,966	4,603	4,242	1,716	29,527
償却費(注)	—	8,658	1,103	1,005	184	10,950
減損損失	—	4	—	—	—	4
売却又は処分	—	(6,620)	(164)	—	(1,513)	(8,297)
在外営業活動体の換算差額	—	219	332	323	204	1,078
その他	—	6	—	—	19	25
2023年12月31日	—	21,233	5,874	5,570	610	33,287

(注) 無形資産の償却費は、連結損益計算書の「売上原価」、「販売費及び一般管理費」及び「その他の営業費用」に含めております。

帳簿価額

	のれん	無形資産				合計
		ソフトウェア	商標権	顧客関係	その他	
	百万円	百万円	百万円	百万円	百万円	百万円
2022年1月1日	183,498	15,905	12,146	11,088	13,497	52,636
2022年12月31日	191,860	27,912	13,052	11,830	7,389	60,183
2023年12月31日	218,886	30,241	28,025	15,209	8,283	81,758

(2) のれん

当社グループの連結財政状態計算書に認識されているのれんの前連結会計年度及び当連結会計年度の帳簿価額は、以下のとおりであります。企業結合で生じたのれんは、取得日に、企業結合から利益がもたらされる資金生成単位に配分しており、ヘルス&ビューティケア事業、ライフケア事業、化粧品事業及びケミカル事業に属しております。

	前連結会計年度 (2022年12月31日)	当連結会計年度 (2023年12月31日)
	百万円	百万円
ヘルス&ビューティケア事業	34,574	58,308
ライフケア事業	22,111	23,646
化粧品事業	132,124	133,646
ケミカル事業	3,051	3,286
合計	191,860	218,886

(3) のれんの減損テスト

当社グループは、のれんについて、連結会計年度末までに最低年に一度又は減損の兆候がある場合にはその都度、減損テストを実施しております。

減損テストの回収可能価額は、使用価値に基づき算定しております。連結財政状態計算書に認識されている重要なのれんは、化粧品事業における㈱カネボウ化粧品の企業結合に係るのれんであり、前連結会計年度及び当連結会計年度における帳簿価額は、119,400百万円であります。

㈱カネボウ化粧品の企業結合に係るのれんについて、当該使用価値の基礎となるキャッシュ・フローの予測は、過去の実績及び将来の予測を反映した化粧品事業の中期計画に基づいており、この中期計画は地域別・ブランド別の売上高の情報を含んでおります。予測の決定に用いられた主な仮定は売上高の成長率及び割引率であり、当該成長率は資金生成単位が属する市場の成長率予測等と整合したものとなっております。また経営者によって承認された中期計画を超える期間のキャッシュ・フローの予測については各期とも成長率を0%とし、当該資金生成単位の加重平均資本コスト(WACC)7.9%(前連結会計年度7.3%)により現在価値に割り引いて算定しております。前連結会計年度及び当連結会計年度の減損判定に用い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、当該資金生成単位において回収可能価額が帳簿価額を下回る可能性は低いとマネジメントは判断しております。

(4) 耐用年数が確定できない無形資産

上記の無形資産のうち、耐用年数を確定できないもので重要な無形資産はありません。

(5) コミットメント

無形資産の取得に関するコミットメントについては、注記「37. コミットメント」に記載しております。

14. 持分法で会計処理されている投資

当社グループの連結財務諸表において、関連会社に対する投資は、持分法によって会計処理しております。なお、個々に重要性のない関連会社に対する投資の帳簿価額は、以下のとおりであります。

	前連結会計年度 (2022年12月31日)	当連結会計年度 (2023年12月31日)
	百万円	百万円
持分法で会計処理されている投資	11,061	11,807

個々に重要性のない関連会社の純損益及びその他の包括利益の持分変動額は、以下のとおりであります。

	前連結会計年度 (自 2022年1月1日 至 2022年12月31日)	当連結会計年度 (自 2023年1月1日 至 2023年12月31日)
	百万円	百万円
当期利益の当社グループ持分	2,545	2,387
その他の包括利益の当社グループ持分	441	681
当期包括利益の当社グループ持分	2,986	3,068

15. 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 of 主な原因別の内訳及び増減は、以下のとおりであります。

前連結会計年度（自 2022年1月1日 至 2022年12月31日）

	2022年 1月1日	純損益を 通じて認識	その他の 包括利益を 通じて認識	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					
有形固定資産、無形資産	23,933	(1,734)	—	101	22,300
リース負債	41,271	(2,353)	—	301	39,219
退職給付に係る負債	6,573	(876)	3,658	(113)	9,242
未払費用	11,398	(1,976)	—	147	9,569
繰越欠損金	2,246	3,967	—	11	6,224
その他	17,851	(1,269)	—	1,043	17,625
繰延税金資産 総額	103,272	(4,241)	3,658	1,490	104,179
繰延税金負債					
有形固定資産、無形資産	11,241	(1,356)	—	1,132	11,017
使用権資産	40,866	(2,343)	—	262	38,785
金融資産	2,187	—	151	(258)	2,080
在外子会社等の留保利益	11,359	1,861	—	—	13,220
その他	2,101	235	(496)	262	2,102
繰延税金負債 総額	67,754	(1,603)	(345)	1,398	67,204
繰延税金資産 純額	35,518	(2,638)	4,003	92	36,975

当連結会計年度（自 2023年1月1日 至 2023年12月31日）

	2023年 1月1日	純損益を 通じて認識	その他の 包括利益を 通じて認識	その他	2023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					
有形固定資産、無形資産	22,300	3,239	—	179	25,718
リース負債	39,219	(5,520)	—	999	34,698
退職給付に係る負債	9,242	(857)	1,378	158	9,921
未払費用	9,569	32	—	549	10,150
繰越欠損金	6,224	(757)	—	457	5,924
その他	17,625	7,472	—	496	25,593
繰延税金資産 総額	104,179	3,609	1,378	2,838	112,004
繰延税金負債					
有形固定資産、無形資産	11,017	590	—	1,102	12,709
使用権資産	38,785	(5,134)	—	1,000	34,651
金融資産	2,080	—	300	(10)	2,370
在外子会社等の留保利益	13,220	(321)	—	—	12,899
その他	2,102	44	36	353	2,535
繰延税金負債 総額	67,204	(4,821)	336	2,445	65,164
繰延税金資産 純額	36,975	8,430	1,042	393	46,840

連結財政状態計算書上の繰延税金資産及び繰延税金負債は、以下のとおりであります。

	前連結会計年度 (2022年12月31日)	当連結会計年度 (2023年12月31日)
	百万円	百万円
繰延税金資産	43,833	55,519
繰延税金負債	6,858	8,679
繰延税金資産 純額	36,975	46,840

繰延税金資産を認識していない税務上の繰越欠損金及び将来減算一時差異は、以下のとおりであります。

	前連結会計年度 (2022年12月31日)	当連結会計年度 (2023年12月31日)
	百万円	百万円
税務上の繰越欠損金	3,398	7,796
将来減算一時差異	11,944	21,420
合計	15,342	29,216

繰延税金資産を認識していない税務上の繰越欠損金の失効予定は、以下のとおりであります。

	前連結会計年度 (2022年12月31日)	当連結会計年度 (2023年12月31日)
	百万円	百万円
1年目	611	419
2年目	451	—
3年目	189	576
4年目	64	2,235
5年目以降	2,083	4,566
合計	3,398	7,796

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、前連結会計年度及び当連結会計年度において、それぞれ37,106百万円及び39,441百万円であります。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おりません。

(2) 法人所得税

法人所得税の内訳は、以下のとおりであります。

	前連結会計年度 (自 2022年1月1日 至 2022年12月31日)	当連結会計年度 (自 2023年1月1日 至 2023年12月31日)
	百万円	百万円
当期税金費用	25,468	26,115
繰延税金費用 (注)	2,638	(8,430)
合計	28,106	17,685

(注) 繰延税金費用には税率変更による影響額が前連結会計年度279百万円、当連結会計年度229百万円含まれております。なお、「国際的な税制改革—第2の柱モデルルール (IAS12号の改訂)」により影響を受ける見込みの法人所得税の金額は軽微であります。

(3) 実効税率の調整

法定実効税率と平均実際負担税率との差異要因は、以下のとおりであります。

	前連結会計年度 (自 2022年1月1日 至 2022年12月31日)	当連結会計年度 (自 2023年1月1日 至 2023年12月31日)
	%	%
法定実効税率	30.62	30.62
試験研究費等の法人税特別控除	(3.55)	(8.07)
子会社の適用税率との差異	(2.57)	(2.94)
繰延税金資産の回収可能性の見直しによる影響	(2.44)	4.72
税率変更による影響	0.24	0.36
在外子会社等の留保利益	1.61	(0.50)
その他	0.36	3.51
平均実際負担税率	24.27	27.70

16. 社債及び借入金等

社債及び借入金、リース負債の内訳は、以下のとおりであります。

	前連結会計年度 (2022年12月31日)	当連結会計年度 (2023年12月31日)	平均利率 (注1)	返済期限
	百万円	百万円	%	
短期借入金	648	14,017	0.38	—
1年内返済予定の 長期借入金	40,016	10	1.30	—
長期借入金	36,939	74,270	0.63	2025年～2032年
1年内償還予定の社債（注2）	25,006	12	—	—
社債（注2）	25,227	50,171	—	—
リース負債（流動）	19,440	19,020	0.69	—
リース負債（非流動）	115,614	103,572	1.27	2025年～2066年
合計	262,890	261,072		
流動負債				
社債及び借入金	65,670	14,039		
リース負債	19,440	19,020		
小計	85,110	33,059		
非流動負債				
社債及び借入金	62,166	124,441		
リース負債	115,614	103,572		
小計	177,780	228,013		
合計	262,890	261,072		

（注1）平均利率については、当連結会計年度末の残高に対する加重平均利率を記載しております。

（注2）社債の明細は、以下のとおりであります。

会社名	銘柄	発行 年月日	前連結会計年度 (2022年12月31日)	当連結会計年度 (2023年12月31日)	利率	担保	償還 期限
			百万円	百万円			
花王株式会社	第5回 無担保社債	2018年 6月19日	24,994	—	0.08	なし	2023年 6月20日
花王株式会社	第6回 無担保社債	2020年 9月18日	24,967	24,979	0.13	なし	2025年 9月19日
花王株式会社	第7回 無担保社債（注3）	2023年 6月15日	—	24,944	0.35	なし	2028年 6月20日
子会社	その他の社債	—	272	260	—	—	—
合計			50,233	50,183			

（注3）第7回無担保社債はサステナビリティ・リンク・ボンドであり、2027年6月20日以降の利率はSPTs（サステナビリティ・パフォーマンス・ターゲット）の達成状況に応じて変動する可能性があります。

17. リース

当社グループは、借手として、建物等の資産を賃借しております。リース契約の一部については、延長オプション及び解約オプションが付与されております。また、リースによって課されている制限又は特約はありません。

リースに係る収益及び費用の内訳は、以下のとおりであります。

	前連結会計年度 (自 2022年1月1日 至 2022年12月31日)	当連結会計年度 (自 2023年1月1日 至 2023年12月31日)
	百万円	百万円
使用権資産の減価償却費 (注1)		
建物及び構築物	16,952	16,598
その他	1,611	1,738
合計	18,563	18,336
リース負債に係る金利費用 (注2)	1,272	1,438
短期リース費用 (注3)	1,954	2,204
その他	917	1,247
合計	4,143	4,889

(注1) 使用権資産の減価償却費は、連結損益計算書の「売上原価」、「販売費及び一般管理費」及び「その他の営業費用」に含めております。

(注2) リース負債に係る金利費用は、連結損益計算書の「金融費用」に含めております。

(注3) 短期リース費用は、連結損益計算書の「売上原価」、「販売費及び一般管理費」及び「その他の営業費用」に含めております。

リースに係るキャッシュ・アウトフローの合計額は、前連結会計年度及び当連結会計年度において、それぞれ25,868百万円及び26,341百万円であります。

使用権資産の帳簿価額の内訳は、以下のとおりであります。

	前連結会計年度 (2022年12月31日)	当連結会計年度 (2023年12月31日)
	百万円	百万円
使用権資産		
建物及び構築物	130,532	113,709
その他	8,097	12,543
合計	138,629	126,252

使用権資産の増加については、注記「32. キャッシュ・フロー情報」に記載しております。

リース負債の期日別残高については、注記「34. 金融商品」に記載しております。

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、以下のとおりであります。

	前連結会計年度 (2022年12月31日)	当連結会計年度 (2023年12月31日)
	百万円	百万円
営業債務	172,171	161,938
未払金	71,596	73,575
合計	243,767	235,513

19. 従業員給付

(1) 退職後給付

当社及び主な国内子会社は退職給付制度として、確定給付型のキャッシュバランスプラン（市場金利連動型年金）、及び確定拠出制度を設けており、日本における確定給付制度債務が当社グループの確定給付制度債務の大部分を占めております。

キャッシュバランスプランは、加入期間に獲得したポイントと、加入期間に応じた乗率等により給付額が算定されております。なお、早期退職者に対して自由定年支援金を支払う場合があります。

確定給付制度は、法令に従い、当社グループと法的に分離された年金基金により運営されております。年金基金は、当該基金に加入している事業主が選定する理事と、加入者を代表する理事によって構成される理事会によって運営されております。年金資産の運用は年金基金の理事会が定める運用方針に従って年金運用受託機関が行っております。年金基金の理事会及び年金運用受託機関は、制度加入者の利益を最優先にして行動することが法令により求められており、制度資産の運用を行う責任を負っております。

一部の在外子会社は、従業員の退職給付制度として、確定給付制度のほか、確定拠出制度を設けております。

確定給付制度は、数理計算上のリスク及び制度資産の公正価値変動リスクに晒されております。数理計算上のリスクは主として金利リスクであります。金利リスクは、確定給付制度債務の現在価値が優良社債等の市場利回りに基づいて決定された割引率を使用して算定されるため、割引率が低下した場合に債務が増加することです。制度資産の公正価値変動リスクは、制度資産の運用実績が運用基準で定められた利率を下回った場合に、制度の積立状況が悪化することです。

① 連結財政状態計算書に認識された確定給付負債

連結財政状態計算書に認識された確定給付負債及び資産の純額と、確定給付制度債務及び制度資産との関係は、以下のとおりであります。

	前連結会計年度 (2022年12月31日)	当連結会計年度 (2023年12月31日)
	百万円	百万円
確定給付制度債務の現在価値	301,744	299,825
制度資産の公正価値	(299,668)	(326,268)
小計	2,076	(26,443)
資産上限額の影響	33,123	62,833
確定給付負債 純額	35,199	36,390
連結財政状態計算書上の金額		
退職給付に係る負債	38,738	40,451
退職給付に係る資産	(3,539)	(4,061)
確定給付負債 純額	35,199	36,390

② 確定給付制度債務

確定給付制度債務の現在価値の増減は、以下のとおりであります。

	前連結会計年度 (自 2022年1月1日 至 2022年12月31日)	当連結会計年度 (自 2023年1月1日 至 2023年12月31日)
	百万円	百万円
確定給付制度債務の期首残高	352,452	301,744
当期勤務費用 (注1)	10,130	7,825
利息費用 (注2)	2,532	4,960
再測定による増減		
人口統計上の仮定の変更により 生じた数理計算上の差異	(2,568)	73
財務上の仮定の変更により 生じた数理計算上の差異	(51,234)	(1,582)
実績による修正により生じた 数理計算上の差異	1,063	269
給付支払額 (注3)	(15,087)	(16,638)
海外の制度に係る為替換算差額等	4,456	3,174
確定給付制度債務の期末残高	301,744	299,825

(注1) 当期勤務費用は、純損益として認識しております。当該費用は、連結損益計算書の「売上原価」、「販売費及び一般管理費」及び「その他の営業費用」に含めております。

(注2) 確定給付制度債務の現在価値と制度資産の公正価値との純額に係る利息費用又は利息収益については、純損益として認識しております。これらの費用及び収益は、連結損益計算書の「金融費用」及び「金融収益」に含めております。

(注3) 国内における確定給付制度債務の加重平均デュレーションは、前連結会計年度末は主として15.4年、当連結会計年度末は主として15.1年であります。

③ 制度資産

制度資産の公正価値の増減は、以下のとおりであります。

	前連結会計年度 (自 2022年1月1日 至 2022年12月31日)	当連結会計年度 (自 2023年1月1日 至 2023年12月31日)
	百万円	百万円
制度資産の期首残高	327,662	299,668
利息収益	2,260	4,617
再測定による増減		
制度資産に係る収益 (利息収益に含まれる金額を除く)	(32,521)	23,491
事業主からの拠出額 (注)	11,747	10,827
給付支払額	(13,393)	(14,494)
海外の制度に係る為替換算差額等	3,913	2,159
制度資産の期末残高	299,668	326,268

(注) 当社グループ及び年金基金は、法令に従って、将来の給付発生に対する充当や積立不足がある場合の年金財政の均衡保持を目的として、定期的に財政検証を行うとともに掛金拠出額の再計算を行っております。当社グループは、翌連結会計年度において確定給付制度に対し10,897百万円の掛金を拠出する予定であります。

制度資産の主な内訳は、以下のとおりであります。

	前連結会計年度 (2022年12月31日)			当連結会計年度 (2023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		
	有	無	計	有	無	計
	百万円	百万円	百万円	百万円	百万円	百万円
株式	5,597	57,084	62,681	6,585	62,209	68,794
国内	—	29,197	29,197	—	30,059	30,059
海外	5,597	27,887	33,484	6,585	32,150	38,735
債券	12,430	213,867	226,297	13,050	229,766	242,816
国内	—	144,933	144,933	—	151,532	151,532
海外	12,430	68,934	81,364	13,050	78,234	91,284
その他	475	10,215	10,690	608	14,050	14,658
合計	18,502	281,166	299,668	20,243	306,025	326,268

(注) 信託銀行の合同運用信託に投資している制度資産は、活発な市場における公表市場価格がないものに分類しております。

当社グループの制度資産は、日本国内における年金資産が大部分を占めており、資産の運用は、加入者及び年金受給者に対する年金給付及び一時金給付の支払を将来にわたり安定的に行うため、許容できるリスクのもとで長期的に見て可能な限りの総合収益をあげることを目的としております。具体的には、投資対象としてふさわしい資産の期待収益率の予測、各資産のリスク、組合せ等を考慮した上で、将来にわたる最適な基本ポートフォリオ（政策アセットミックス）を策定し、これに基づく資産配分を維持しております。この基本ポートフォリオは毎年検証を行い、策定時の諸条件が変化した場合は、必要に応じて基本ポートフォリオの見直しを行っております。

④ 資産上限額の影響

資産上限額の影響の増減は、以下のとおりであります。

	前連結会計年度 (自 2022年1月1日 至 2022年12月31日)		当連結会計年度 (自 2023年1月1日 至 2023年12月31日)	
	百万円		百万円	
資産上限額の影響の期首残高	—		33,123	
利息収益	—		422	
再測定による増減				
資産上限額の影響の変動	33,123		29,288	
資産上限額の影響の期末残高	33,123		62,833	

⑤ 重要な数理計算上の仮定及び仮定に関する感応度分析

重要な数理計算上の仮定は、以下のとおりであります。

	前連結会計年度 (2022年12月31日)	当連結会計年度 (2023年12月31日)
割引率	主として1.7%	主として1.7%

(注) 当社及び主な国内子会社における数理計算で使用している割引率を記載しております。

重要な数理計算上の仮定である割引率が変動した場合の、当社及び主な国内子会社の確定給付制度債務の現在価値に与える影響の感応度分析は、以下のとおりであります。

	前連結会計年度 (2022年12月31日)	当連結会計年度 (2023年12月31日)
	百万円	百万円
確定給付制度債務への影響額		
割引率0.5%の上昇	(19,661)	(19,014)
割引率0.5%の下落	22,202	21,422

(注) 感応度分析は、各報告期間の末日時点における他の仮定をすべて一定とした上で割引率のみを変動させて、確定給付制度債務に与える影響を算定しております。

⑥ 確定拠出制度

確定拠出制度に関して純損益で認識した費用は、前連結会計年度において4,313百万円、当連結会計年度において4,552百万円であります。当該費用は連結損益計算書の「売上原価」、「販売費及び一般管理費」及び「その他の営業費用」に含めております。

(2) その他の従業員給付費用

前連結会計年度及び当連結会計年度における連結損益計算書の「売上原価」、「販売費及び一般管理費」及び「その他の営業費用」に含まれるその他の従業員給付費用の合計額は、それぞれ290,534百万円及び309,167百万円です。

20. 引当金

引当金の内訳及び増減は、以下のとおりであります。

	化粧品関連 損失引当金	資産除去 引当金	人財構造改革 推進引当金	その他の 引当金	合計
	百万円	百万円	百万円	百万円	百万円
2023年1月1日	3,974	5,037	—	1,038	10,049
期中増加額	—	148	13,501	299	13,948
割引計算の期間利息費用	29	39	—	—	68
期中減少額（目的使用）	(732)	(46)	(123)	(451)	(1,352)
期中減少額（戻入）	—	(4)	—	(77)	(81)
在外営業活動体の換算差額	—	56	(4)	74	126
2023年12月31日	3,271	5,230	13,374	883	22,758

(1) 化粧品関連損失引当金

2013年7月4日に自主回収を公表しました、カネボウ化粧品ロドデノール配合美白製品に関する補償関連費用等の将来の支出を見積り計上しております。当連結会計年度末引当金残高のうち、741百万円については保険による補填が見込まれております。

(2) 資産除去引当金

当社グループが使用する有形固定資産や使用権資産等の将来の除却に関して、法令又は契約で要求される法的義務及びそれに準じて発生する義務に基づき発生する債務を、過去の実績等に基づいて合理的に見積り計上しております。

これらは主に1年以上経過した後に支払いが発生すると見込まれておりますが、将来の事業計画等の影響を受けません。

(3) 人財構造改革推進引当金

当社グループにおける中長期的な収益改善と事業基盤強化を図るべく取り組んでいる構造改革の主な施策のうち、人財構造改革推進の一環として行う自由定年を活用した「特別キャリア支援プラン」に係る支出見込額等が含まれております。

21. その他の流動負債

その他の流動負債の内訳は、以下のとおりであります。

	前連結会計年度 (2022年12月31日)	当連結会計年度 (2023年12月31日)
	百万円	百万円
未払費用	79,381	75,750
未払消費税等	7,246	11,304
未払有給休暇債務	8,967	9,078
その他	8,894	13,025
合計	104,488	109,157

22. 資本及びその他の資本項目

(1) 資本金

授権株式数及び発行済株式数の増減は、以下のとおりであります。

	前連結会計年度 (自 2022年1月1日 至 2022年12月31日)	当連結会計年度 (自 2023年1月1日 至 2023年12月31日)
	株	株
授権株式数	1,000,000,000	1,000,000,000
発行済株式数 (注1)		
期首	475,000,000	465,900,000
期中増減 (注2)	(9,100,000)	—
期末	465,900,000	465,900,000

(注1) 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おります。

(注2) 前連結会計年度の発行済株式数の期中増減は、取締役会決議に基づく自己株式の消却による減少9,100,000株であります。

(2) 資本剰余金

資本剰余金は、資本準備金及びその他の資本剰余金から構成されております。

会社法では、株式の発行に対しての払込み又は給付の2分の1以上を資本金に組み入れ、残りは資本準備金に組み入れることが規定されております。また、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。

(3) 自己株式

自己株式数の増減は、以下のとおりであります。

	前連結会計年度 (自 2022年1月1日 至 2022年12月31日)	当連結会計年度 (自 2023年1月1日 至 2023年12月31日)
	株	株
期首 (注1)	1,117,195	1,065,960
期中増加 (注2)	9,085,601	3,208
期中減少 (注3)	(9,136,836)	(34,444)
期末 (注4)	1,065,960	1,034,724

(注1) 関連会社の保有する自己株式が、前連結会計年度において578,944株、当連結会計年度において576,003株含まれております。

また、役員報酬BIP信託が保有する当社株式が、前連結会計年度において419,323株、当連結会計年度において401,798株含まれております。

(注2) 前連結会計年度における自己株式の株式数の増加9,085,601株は、取締役会決議に基づく自己株式の取得による増加9,083,800株、単元未満株式の買い取りによる増加1,801株であります。

当連結会計年度における自己株式の株式数の増加3,208株は、単元未満株式の買い取りによる増加3,208株であります。

(注3) 前連結会計年度における自己株式の株式数の減少9,136,836株は、取締役会決議に基づく自己株式の消却による減少9,100,000株、役員報酬BIP信託の取締役等に対する交付による減少17,525株、ストックオプションの行使による減少16,000株、持分法適用関連会社が保有する自己株式の株式数の変動による減少2,941株及び単元未満株式の売り渡しによる減少370株であります。

当連結会計年度における自己株式の株式数の減少34,444株は、役員報酬BIP信託の取締役等に対する交付による減少26,125株、ストックオプションの行使による減少5,000株、持分法適用関連会社が保有する自己株式の株式数の変動による減少3,207株及び単元未満株式の売り渡しによる減少112株であります。

(注4) 関連会社の保有する自己株式が、前連結会計年度において576,003株、当連結会計年度において572,796株含まれております。

また、役員報酬BIP信託が保有する当社株式が、前連結会計年度において401,798株、当連結会計年度において375,673株含まれております。

(4) その他の資本の構成要素

① 新株予約権

当社は、ストックオプション制度を採用して会社法に基づき新株予約権を発行していましたが、業績連動型株式報酬制度を導入したことに伴い、ストックオプション制度は既に付与されているものを除いて廃止しております。なお、契約条件及び金額等は、注記「33. 株式に基づく報酬」に記載しております。

② 在外営業活動体の換算差額

外貨建てで作成された在外営業活動体の財務諸表の換算から生じる為替換算差額であります。

③ キャッシュ・フロー・ヘッジの公正価値の変動額の有効部分

関連会社は将来キャッシュ・フローの変動リスクを回避するためにヘッジ取引を行っております。キャッシュ・フロー・ヘッジの公正価値の変動額の有効部分は、当該ヘッジ取引の公正価値の変動額のうち、ヘッジ会計の適用上有効と認められた部分であります。

④ その他の包括利益を通じて公正価値で測定される金融資産の純変動

その他の包括利益を通じて公正価値で測定される金融資産の公正価値の純変動の累積額であります。投資を処分した場合、もしくは公正価値が著しく低下した場合に発生する金融資産の純変動は、その他の資本の構成要素から利益剰余金に振り替えております。

⑤ 確定給付負債（資産）の純額の再測定

確定給付負債（資産）の純額の再測定には、期首における数理計算上の仮定と実際の結果との差異による影響額及び数理計算上の仮定の変更による影響額、制度資産に係る収益（実績額）と制度資産に係る利息収益（確定給付負債（資産）の純額に係る利息純額に含まれる金額を除く）、資産上限額の影響の変動（確定給付負債（資産）の純額に係る利息純額に含まれる金額を除く）が含まれます。これについては、発生時にその他の包括利益で認識し、その他の資本の構成要素から利益剰余金に直ちに振り替えております。

(5) 利益剰余金

利益剰余金は、利益準備金及びその他の利益剰余金から構成されております。

会社法では、利益剰余金の配当として支出する金額の10分の1を、資本準備金及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、資本準備金又は利益準備金として積み立てることが規定されております。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。

23. 資本政策

当社グループの資本政策は、持続的な成長のための投資の実行とそのリスクを許容する健全な財務体質を確保することと、安定的・継続的な株主還元を実施することを基本的な方針としております。その実現のため、当社グループでは、資本コスト及び資本効率を考慮した経営指標であるEVA®（経済的付加価値：注）及びROIC（投下資本利益率）を主指標とし、その改善を通じて企業価値の向上を図っております。企業価値の継続的な向上と全てのステークホルダーの長期的な利益が合致するEVA及びROIC経営のもと、経営戦略や経営計画を策定しております。

当社グループは、すべての資本と有利子負債を資本コストの対象として管理しており、安全性と資本の効率性の視点から最適化を図っております。資本は効率を意識し、中長期視点で無駄のない健全な構造を目指し、有利子負債は、適度に保有するとともに、大型投資のための資金調達が可能となる、高い格付けの維持を目指しております。なお、当社グループが適用を受ける重要な資本の規制（会社法等の一般的な規定を除く）はありません。

当社グループは、株主還元を重視しておりますが、成長のための投資こそステークホルダーの皆様の期待に応えることと理解し、これを優先しております。配当については、安定的であることに加え、業績の改善を反映させた増配の継続を目指すとともに剰余金による自己株式取得を機動的に行っております。

当社グループは、株主還元の実施やEVA及びROICの改善を進める一方で、成長投資をタイムリーに実施するため、また、想定を超える事態に対応できる健全性を確保するため、必要な資金を保有しております。

当連結会計年度のROICは4.1%となり、EVAは、NOPAT（税引後営業利益）が増加する中、資本コストが増加し、前期を3億円上回り149億円となりました。

（注）EVAは、NOPATから資本コストを控除した金額指標であります。なお、EVAは、スターン・スチュワート社の登録商標であります。

24. 配当金

配当金の支払額は、以下のとおりであります。

前連結会計年度（自 2022年1月1日 至 2022年12月31日）

決議日	配当金の総額（注）	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 第116期定時株主総会	34,120	72	2021年12月31日	2022年3月28日
2022年8月3日 取締役会	34,744	74	2022年6月30日	2022年9月1日

(注) 配当金の総額のうち、持分法適用関連会社が保有する自己株式に係る配当金の持分相当額及び役員報酬BIP信託が保有する当社株式に係る配当金を控除しております。

なお、控除前の金額は、2022年3月25日開催の第116期定時株主総会については、34,191百万円であり、2022年8月3日開催の取締役会については、34,817百万円であります。

当連結会計年度（自 2023年1月1日 至 2023年12月31日）

決議日	配当金の総額（注1,2）	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 第117期定時株主総会	34,398	74	2022年12月31日	2023年3月27日
2023年8月3日 取締役会	34,865	75	2023年6月30日	2023年9月1日

(注1) 配当金の総額のうち、持分法適用関連会社が保有する自己株式に係る配当金の持分相当額及び役員報酬BIP信託が保有する当社株式に係る配当金を控除しております。

なお、控除前の金額は、2023年3月24日開催の第117期定時株主総会については、34,470百万円であり、2023年8月3日開催の取締役会については、34,936百万円であります。

(注2) 上記のほかに、役員報酬BIP信託の受益者（取締役等）に対する配当金の支払いがあります。

配当の効力発生日が翌連結会計年度となるものは、以下のとおりであります。

前連結会計年度（自 2022年1月1日 至 2022年12月31日）

決議日	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 第117期定時株主総会	34,470	74	2022年12月31日	2023年3月27日

当連結会計年度（自 2023年1月1日 至 2023年12月31日）

決議日	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		
2024年3月22日 第118期定時株主総会	34,936	75	2023年12月31日	2024年3月25日

25. 収益

(1) 収益の分解

当社グループは、コンシューマープロダクツ事業部門を構成する4つの事業分野（ハイジーン&リビングケア事業、ヘルス&ビューティケア事業、ライフケア事業、化粧品事業）及びケミカル事業部門の5つの事業を基本にして組織が構成されており、当社の取締役会が、経営資源の配分の決定及び業績の評価をするために、定期的に検討を行う対象としていることから、これらの5事業で計上する収益を売上高として表示しております。なお、物流受託業務で計上する物流受託収益は、上記5事業に含まれないため、その他の営業収益に含めて表示しております。

当社グループは、顧客との契約から生じる収益を顧客との契約に基づき、コンシューマープロダクツ事業を化粧品事業と化粧品事業以外に区分するとともに、ケミカル事業を区分して分解しております。また、地域別の収益は、販売元の所在地に基づき分解しております。これらの分解した収益とセグメント売上高との関連は、以下のとおりであります。

前連結会計年度（自 2022年1月1日 至 2022年12月31日）

（単位：百万円）

	日本	アジア	米州	欧州	合計
ファブリック&ホームケア製品	292,880	45,523	3,658	—	342,061
サニタリー製品	77,442	96,970	75	—	174,487
ハイジーン&リビングケア事業	370,322	142,493	3,733	—	516,548
ヘルス&ビューティケア事業	200,187	33,861	90,624	44,877	369,549
ライフケア事業	43,748	44	11,777	165	55,734
化粧品事業	160,718	59,564	6,816	24,374	251,472
コンシューマープロダクツ事業	774,975	235,962	112,950	69,416	1,193,303
ケミカル事業	140,109	98,196	70,527	93,669	402,501
セグメント間売上高の消去	(38,523)	(3,920)	(170)	(2,132)	(44,745)
売上高	876,561	330,238	183,307	160,953	1,551,059
その他の営業収益に含まれる物流受託収益	10,692	—	—	—	10,692
顧客との契約から生じる収益 合計	887,253	330,238	183,307	160,953	1,561,751

（注）コンシューマープロダクツ事業の売上高は、外部顧客への売上高で表示しており、ケミカル事業の売上高は、コンシューマープロダクツ事業に対する売上高を含めて表示しております。

当連結会計年度（自 2023年1月1日 至 2023年12月31日）

（単位：百万円）

	日本	アジア	米州	欧州	合計
ファブリック&ホームケア製品	300,258	45,092	3,784	—	349,134
サニタリー製品	80,441	92,902	59	—	173,402
ハイジーン&リビングケア事業	380,699	137,994	3,843	—	522,536
ヘルス&ビューティケア事業	205,270	34,549	101,162	51,932	392,913
ライフケア事業	42,139	74	13,915	146	56,274
化粧品事業	153,544	50,013	7,693	27,356	238,606
コンシューマープロダクツ事業	781,652	222,630	126,613	79,434	1,210,329
ケミカル事業	133,871	86,722	61,130	84,385	366,108
セグメント間売上高の消去	(38,768)	(3,152)	(76)	(1,862)	(43,858)
売上高	876,755	306,200	187,667	161,957	1,532,579
その他の営業収益に含まれる物流受託収益	11,506	—	—	—	11,506
顧客との契約から生じる収益 合計	888,261	306,200	187,667	161,957	1,544,085

（注）コンシューマープロダクツ事業の売上高は、外部顧客への売上高で表示しており、ケミカル事業の売上高は、コンシューマープロダクツ事業に対する売上高を含めて表示しております。

① コンシューマープロダクツ事業

コンシューマープロダクツ事業においては、ファブリックケア製品、ホームケア製品、サニタリー製品、スキンケア製品、ヘアケア製品、パーソナルヘルス製品、ライフケア製品、化粧品的一般消費財の販売を行っており、国内では主に小売業、海外では主に小売業及び卸売業を営む企業を顧客としております。このような販売については、製品の支配が顧客に移転したとき、すなわち、製品を顧客の指定した場所へ配送し引き渡した時点で、顧客に製品の法的所有権、物理的占有、製品の所有に伴う重大なリスク及び経済価値が移転し、顧客が製品の販売に係る販売方法や価格の決定権を有するため、その時点で収益を認識しております。

コンシューマープロダクツ事業における製品は、販売数量や販売金額等の一定の目標の達成を条件としたリベート（以下、達成リベート）等を付けて販売される場合があります。その場合の取引価格は、顧客との契約において約束された対価から達成リベート等の見積りを控除した金額で算定しております。達成リベート等の見積りは過去の実績等に基づく最頻値法を用いており、収益は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認識しております。

また、販売促進協賛金等、当社グループが顧客に対して支払を行っている場合で、顧客に支払われる対価が顧客からの別個の財又はサービスに対する支払であり、かつ公正価値を合理的に見積れない場合は、取引価格からその対価を控除し、収益を測定しております。

コンシューマープロダクツ事業における製品のうち、化粧品は、カウンセリング化粧品及びセルフ化粧品で構成されております。カウンセリング化粧品は、顧客が最終消費者に販売する際に、カウンセリングを通じて販売することとしており、当社グループがその支援を行う場合があります。

また、化粧品の販売にあたっては、製品の改廃に伴い顧客から一定の返品が発生することが想定されます。顧客が製品を返品した場合、当社グループは当該製品の対価を返金する義務があるため、顧客に対する予想返金について、収益の控除として返品に係る負債を認識しております。当該返品に係る負債の見積りにあたっては過去の実績等に基づく最頻値法を用いており、収益は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認識しております。なお、顧客が製品を返品する場合、当社グループは顧客から製品を回収する権利を有しておりますが、返品は主に改廃に伴うものであるため、返品される製品に資産性はなく当該資産は認識しておりません。

② ケミカル事業

ケミカル事業においては、オレオケミカルや界面活性剤等の化学品の販売を行っており、主に製品のユーザー及び代理店を顧客としております。ケミカル事業における製品の販売については、製品の支配が顧客に移転したとき、すなわち、製品を顧客の指定した場所へ配送し引き渡した時点で、顧客に製品の法的所有権、物理的占有、製品の所有に伴う重大なリスク及び経済価値が移転し、顧客が製品の販売に係る販売方法や価格の決定権を有するため、その時点で収益を認識しております。また、ケミカル事業における製品の販売による収益は、顧客との契約に係る取引価格で測定しております。

(2) 顧客との契約から生じた負債

顧客との契約から生じた負債は、以下のとおりであります。

前連結会計年度（自 2022年1月1日 至 2022年12月31日）

	2022年1月1日	2022年12月31日
	百万円	百万円
契約負債等		
前受金	1,106	1,648
返金負債	30,037	30,817
合計	31,143	32,465

当連結会計年度（自 2023年1月1日 至 2023年12月31日）

	2023年1月1日	2023年12月31日
	百万円	百万円
契約負債等		
前受金	1,648	1,934
返金負債	30,817	43,330
合計	32,465	45,264

顧客との契約から生じた負債のうち、報告期間の末日までの販売に関連して顧客に支払われると予想される達成リベート等の見積り及び返品に係る負債を、返金負債として認識しております。

前連結会計年度及び当連結会計年度の期首現在の前受金残高のうち、それぞれ前連結会計年度及び当連結会計年度の収益として認識した額に重要性はありません。また、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。

(3) 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おります。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。

(4) 顧客との契約の獲得又は履行のためのコストから認識した資産

当連結会計年度において、顧客との契約の獲得又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。また、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おります。

26. 販売費及び一般管理費

販売費及び一般管理費の内訳は、以下のとおりであります。

	前連結会計年度 (自 2022年1月1日 至 2022年12月31日)	当連結会計年度 (自 2023年1月1日 至 2023年12月31日)
	百万円	百万円
広告宣伝費	74,664	75,841
販売促進費	47,040	51,274
従業員給付費用	159,767	168,645
減価償却費	17,362	17,398
償却費	9,142	10,421
研究開発費	60,601	62,575
その他	72,334	80,616
合計	440,910	466,770

27. その他の営業収益

その他の営業収益の内訳は、以下のとおりであります。

	前連結会計年度 (自 2022年1月1日 至 2022年12月31日)	当連結会計年度 (自 2023年1月1日 至 2023年12月31日)
	百万円	百万円
物流受託収益	10,692	11,506
ロイヤルティ収入	899	1,095
その他	5,800	6,291
合計	17,391	18,892

28. その他の営業費用

その他の営業費用の内訳は、以下のとおりであります。

	前連結会計年度 (自 2022年1月1日 至 2022年12月31日)	当連結会計年度 (自 2023年1月1日 至 2023年12月31日)
	百万円	百万円
物流受託費用	9,564	10,474
有形固定資産除売却損	3,624	4,896
減損損失(注1)	34	21,703
人財構造改革推進費用(注2)	—	13,576
その他	1,530	1,865
合計	14,752	52,514

(注1) 減損損失の内容は、注記「12. 有形固定資産」に記載しております。

(注2) 人財構造改革推進費用の内容は、注記「20. 引当金」に記載しております。

29. 金融収益及び金融費用

金融収益の内訳は、以下のとおりであります。

	前連結会計年度 (自 2022年1月1日 至 2022年12月31日)	当連結会計年度 (自 2023年1月1日 至 2023年12月31日)
	百万円	百万円
為替差益(注1)	3,278	1,032
受取利息		
償却原価で測定される金融資産	1,927	3,400
退職給付に係る資産	178	96
受取配当金		
その他の包括利益を通じて公正価値 で測定される金融資産		
期中に認識を中止した金融資産	7	—
期末日現在で保有する金融資産	107	119
純損益を通じて公正価値で測定され る金融資産	8	6
その他	145	214
合計	5,650	4,867

金融費用の内訳は、以下のとおりであります。

	前連結会計年度 (自 2022年1月1日 至 2022年12月31日)	当連結会計年度 (自 2023年1月1日 至 2023年12月31日)
	百万円	百万円
支払利息(注2)		
償却原価で測定される金融負債	632	1,086
リース負債	1,272	1,438
退職給付に係る負債	450	861
その他	64	62
合計	2,418	3,447

(注1) ヘッジ指定されていない通貨デリバティブの評価損益は、為替差益に含めております。

(注2) ヘッジ指定されていない金利デリバティブの評価損益は、支払利息に含めております。

30. 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 2022年1月1日 至 2022年12月31日)	当連結会計年度 (自 2023年1月1日 至 2023年12月31日)
親会社の所有者に帰属する当期利益 (百万円)	86,038	43,870
親会社の普通株主に帰属しない金額 (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)	86,038	43,870
加重平均普通株式数 (千株)	469,442	464,854
基本的1株当たり当期利益 (円)	183.28	94.37

(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 2022年1月1日 至 2022年12月31日)	当連結会計年度 (自 2023年1月1日 至 2023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)	86,038	43,870
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)	86,038	43,870
加重平均普通株式数 (千株)	469,442	464,854
普通株式増加数		
新株予約権 (千株)	17	4
希薄化後の加重平均普通株式数 (千株)	469,459	464,857
希薄化後1株当たり当期利益 (円)	183.27	94.37
希薄化効果を有しないため、希薄化後 1株当たり当期利益の算定に含めなかった 潜在株式の概要	—	—

31. その他の包括利益

各連結会計年度の「その他の包括利益」に含まれている、各包括利益項目別の当期発生額及び損益への組替調整額、並びに税効果の影響額は、以下のとおりであります。

前連結会計年度（自 2022年1月1日 至 2022年12月31日）

	当期発生額	組替調整額	税効果前	税効果	税効果後
	百万円	百万円	百万円	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される金融資産の純変動	520	—	520	(151)	369
確定給付負債（資産）の純額の再測定	(12,905)	—	(12,905)	4,154	(8,751)
持分法適用会社におけるその他の包括利益に対する持分	(268)	—	(268)	82	(186)
純損益に振り替えられることのない項目合計	(12,653)	—	(12,653)	4,085	(8,568)
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	48,497	—	48,497	—	48,497
持分法適用会社におけるその他の包括利益に対する持分	627	—	627	(0)	627
純損益に振り替えられる可能性のある項目合計	49,124	—	49,124	(0)	49,124
合計	36,471	—	36,471	4,085	40,556

当連結会計年度（自 2023年1月1日 至 2023年12月31日）

	当期発生額	組替調整額	税効果前	税効果	税効果後
	百万円	百万円	百万円	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される金融資産の純変動	927	—	927	(300)	627
確定給付負債（資産）の純額の再測定	(4,557)	—	(4,557)	1,342	(3,215)
持分法適用会社におけるその他の包括利益に対する持分	500	—	500	(153)	347
純損益に振り替えられることのない項目合計	(3,130)	—	(3,130)	889	(2,241)
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	40,333	(112)	40,221	—	40,221
持分法適用会社におけるその他の包括利益に対する持分	334	—	334	0	334
純損益に振り替えられる可能性のある項目合計	40,667	(112)	40,555	0	40,555
合計	37,537	(112)	37,425	889	38,314

32. キャッシュ・フロー情報

(1) 企業結合による支出

企業結合による支出の内訳は、以下のとおりであります。

	当連結会計年度 (自 2023年1月1日 至 2023年12月31日)
	百万円
取得により支出した現金及び現金同等物	41,094
取得時に被取得会社が保有していた現金及び現金同等物	(268)
企業結合による支出	40,826

(2) 財務活動に係る負債の変動

前連結会計年度(自 2022年1月1日 至2022年12月31日)

財務活動から生じる負債の変動のうち、リース負債は以下のとおりであります。

(単位：百万円)

	2022年 1月1日	財務活動に よるキャッシュ・ フローを伴う変動	キャッシュ・フローを 伴わない変動		2022年 12月31日
			新規リース	その他	
リース負債	140,945	(21,704)	19,589	(3,776)	135,054

リース負債を除き、財務活動から生じる負債の主な変動は、財務キャッシュ・フローによる変動であり、重要な非資金変動はありません。

当連結会計年度(自 2023年1月1日 至2023年12月31日)

財務活動から生じる負債の変動のうち、リース負債は以下のとおりであります。

(単位：百万円)

	2023年 1月1日	財務活動に よるキャッシュ・ フローを伴う変動	キャッシュ・フローを 伴わない変動		2023年 12月31日
			新規リース	その他	
リース負債	135,054	(21,432)	27,236	(18,266)	122,592

リース負債を除き、財務活動から生じる負債の主な変動は、財務キャッシュ・フローによる変動であり、重要な非資金変動はありません。また、キャッシュ・フローを伴わない変動のその他につきまして、主なものは物流拠点等のリース期間短縮による減少(15,809)百万円です。

(3) 非資金取引

前連結会計年度及び当連結会計年度において実施された非資金取引は、リースによる使用権資産の取得であり、それぞれ19,672百万円、27,268百万円であります。

33. 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、当社の取締役及び執行役員に対して、以下のストックオプションを発行しております。なお、業績連動型株式報酬制度を導入したことに伴い、ストックオプション制度は、既に付与されているものを除いて廃止しております。

株式報酬型ストックオプション

株式報酬型ストックオプションは、当社取締役及び当社取締役を兼務しない執行役員に対して、報酬として付与するものであります。当該ストックオプションは、付与対象者の報酬と当社の業績及び株式価値の連動性を一層高めることによって、付与対象者の会社業績や株式価値の向上への意欲や士気を高めるとともに、付与対象者と当社株主の利害の共有化により、当社の企業価値の一層の増大を図ることを目的としております。

- ・ 権利確定条件：付与日に確定
- ・ 決済方法：株式決済
- ・ 権利行使期間：新株予約権を付与した日から2年経過した日の属する年の7月1日から5年間

② ストックオプションの数及び加重平均行使価格

	前連結会計年度 (自 2022年1月1日 至 2022年12月31日)		当連結会計年度 (自 2023年1月1日 至 2023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	31,000	1	10,000	1
付与	—	—	—	—
行使	(16,000)	1	(5,000)	1
満期消滅	(5,000)	1	(5,000)	1
期末未行使残高	10,000	1	—	—
期末行使可能残高	10,000	1	—	—

(注1) 期中に行使されたストックオプションの行使日における加重平均株価は、前連結会計年度において5,390円、当連結会計年度において5,071円であります。

(注2) 期末における未行使のストックオプションの行使価格及び加重平均残存契約年数は、以下のとおりであります。

前連結会計年度 (2022年12月31日)			当連結会計年度 (2023年12月31日)		
行使価格	株式数	加重平均 残存契約年数	行使価格	株式数	加重平均 残存契約年数
円	株	年	円	株	年
1	10,000	0.5	—	—	—

(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、取締役（社外取締役を除く）及び執行役員（以下、取締役等）を対象に、当社の中長期的な業績の向上と企業価値の増大への貢献意識を高めることを目的として、会社業績との連動性が高く、かつ透明性・客観性の高い役員報酬制度として、業績連動型株式報酬制度を導入しております。

当該株式報酬制度として、役員報酬BIP信託を採用しております。役員報酬BIP信託とは、米国のパフォーマンス・シェア制度及び譲渡制限付株式報酬制度を参考にした取締役等に対するインセンティブ・プランであり、役位や中期経営計画の業績目標の達成度等に応じて、役員報酬BIP信託を通じて取得した当社株式及び当社株式の換価処分金相当額の金銭を取締役等に交付又は給付するものであります。なお、役員報酬BIP信託が保有する当社株式は、自己株式として会計処理しております。

当該株式報酬制度では、対象期間中の各事業年度の末日に取締役等として在任していること等所定の受益者要件を満たしていることを条件として、毎年、役位等に応じたポイント（1ポイント＝1株）が付与されます。変動ポイントは退任後に、固定ポイントは各事業年度の終了後に、所定の受益者確定手続きを経た上で、これらのポイント数に相当する当社株式及び当社株式の換価処分金相当額の金銭の交付又は給付を受けることができます。

当該株式報酬制度は、持分決済型の株式に基づく報酬取引として会計処理しております。

② 期中に付与されたポイント数及びポイントの加重平均公正価値

ポイントの付与日における公正価値は、当社株式の市場価格を予想配当を考慮に入れて修正し、算定しております。期中に付与されたポイント数及びポイントの加重平均公正価値は、以下のとおりであります。

	前連結会計年度 (自 2022年1月1日 至 2022年12月31日)		当連結会計年度 (自 2023年1月1日 至 2023年12月31日)	
	変動 ポイント	固定 ポイント	変動 ポイント	固定 ポイント
期中に付与されたポイント数	39,025	17,025	14,238	15,540
加重平均公正価値（円）	6,919	6,703	6,919	6,559

(3) 株式に基づく報酬費用

連結損益計算書に含まれている株式に基づく報酬費用として認識した額は、前連結会計年度において384百万円、当連結会計年度において200百万円であります。

34. 金融商品

(1) 金融商品の分類

金融資産の分類ごとの帳簿価額は、以下のとおりであります。

金融資産	前連結会計年度 (2022年12月31日)	当連結会計年度 (2023年12月31日)
	百万円	百万円
償却原価で測定される金融資産		
現金及び現金同等物 (注記8)	251,248	286,663
営業債権及びその他の債権 (注記9)	230,604	225,934
その他	12,632	15,982
純損益を通じて公正価値で測定される金融資産		
現金及び現金同等物 (注記8)	17,000	5,000
デリバティブ	286	58
その他	4,197	4,661
その他の包括利益を通じて公正価値で測定される金融資産		
株式	11,815	12,776
合計	527,782	551,074
流動資産		
現金及び現金同等物	268,248	291,663
営業債権及びその他の債権	230,604	225,934
その他の金融資産	3,605	6,596
小計	502,457	524,193
非流動資産		
その他の金融資産	25,325	26,881
合計	527,782	551,074

当社グループの株式は、主に業務上の関係を有する企業の株式で長期保有するものであり、投機は行わない方針であることから、その他の包括利益を通じて公正価値で測定される金融資産に指定しております。当該株式の主な銘柄ごとの公正価値は、以下のとおりであります。

前連結会計年度 (2022年12月31日)

銘柄	金額
	百万円
Future Origins, Inc.	2,726
(株)リブドゥコーポレーション	1,490
幸商事(株)	1,245
イオン(株)	1,184
日本アルコール販売(株)	937
東京海上ホールディングス(株)	901
紀伊産業(株)	450
川研ファインケミカル(株)	314
(株)イズミ	300
(株)京都製作所	247

当連結会計年度（2023年12月31日）

銘柄	金額 百万円
Future Origins, Inc.	2,833
(株)リブドゥコーポレーション	1,494
幸商事(株)	1,349
イオン(株)	1,344
東京海上ホールディングス(株)	1,124
日本アルコール販売(株)	1,016
紀伊産業(株)	478
(株)イズミ	364
川研ファインケミカル(株)	328
ヤマトエスロン株式会社	281

(注) Saral, Inc. は、2023年10月27日にFuture Origins, Inc. に社名変更しております。

当社グループは、資産の効率的活用や業務上の関係の見直し等により、その他の包括利益を通じて公正価値で測定される金融資産の一部を売却により処分し、認識を中止しております。期中で売却した銘柄の売却時における公正価値及び売却に係る累積利得又は損失の合計額は、以下のとおりであります。

	前連結会計年度 (自 2022年1月1日 至 2022年12月31日) 百万円	当連結会計年度 (自 2023年1月1日 至 2023年12月31日) 百万円
公正価値	891	85
累積利得（損失）	776	37

当社グループでは、その他の資本の構成要素として認識していたその他の包括利益を通じて公正価値で測定される金融資産の累積利得又は損失は、投資を処分した場合、もしくは公正価値が著しく低下した場合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おります。利益剰余金へ振り替えたその他の包括利益の累積利得又は損失（税引後）は、前連結会計年度及び当連結会計年度において、それぞれ517百万円及び(24)百万円であります。

金融負債の分類ごとの帳簿価額は、以下のとおりであります。

金融負債	前連結会計年度 (2022年12月31日) 百万円	当連結会計年度 (2023年12月31日) 百万円
償却原価で測定される金融負債		
営業債務及びその他の債務（注記18）	243,767	235,513
社債及び借入金（注記16）	127,836	138,480
リース負債（注記17）	135,054	122,592
その他	14,310	14,229
純損益を通じて公正価値で測定される金融負債		
デリバティブ	162	105
合計	521,129	510,919
流動負債		
営業債務及びその他の債務	243,767	235,513
社債及び借入金	65,670	14,039
リース負債	19,440	19,020
その他の金融負債	7,249	7,445
小計	336,126	276,017
非流動負債		
社債及び借入金	62,166	124,441
リース負債	115,614	103,572
その他の金融負債	7,223	6,889
小計	185,003	234,902
合計	521,129	510,919

上記金融負債等に対し、担保に供している重要な資産はありません。なお、その他の金融負債のうち、有利子負債である預り金の残高は、前連結会計年度及び当連結会計年度で、それぞれ13,363百万円及び13,438百万円であり、当連結会計年度末の預り金残高に対する平均利率は0.13%であります。

(2) 金融商品に係るリスク管理

当社グループは、市場リスク、信用リスク及び流動性リスクを回避又は低減するために、以下の方針に基づき金融商品に係るリスクを管理しております。

① 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、株価変動等の市場の変動に伴うリスクに晒されております。市場リスクを適切に管理することにより、リスクの低減を図るよう努めております。また、当社グループでは、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、その目的、利用限度額、取引の範囲、組織体制等を定めた社内規程に従っており、実需に基づいたリスクの回避に限定して利用しております。当社グループでは投機目的でのデリバティブの利用は行わない方針であります。従って、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又はキャッシュ・フローの変動を相殺する効果を有しております。

(i) 為替変動リスク

当社グループは、海外でも事業活動を行っており、外貨建による売買取引及び在外営業活動体への純投資において、為替相場の変動によるリスクに晒されております。外国通貨建の取引については、外貨預金口座を通じての決済、為替予約や通貨スワップ等のデリバティブ取引により為替変動リスクをヘッジすることにより、経営成績に与える影響を軽減しております。

当社グループの機能通貨である円に対し主要な外貨である米ドル、ユーロ及び中国元に係る為替予約の詳細は、以下のとおりであります。

なお、これらのデリバティブ取引について、ヘッジ会計は適用しておりませんが、これらの取引が為替変動による影響を有効に相殺しているものと判断しております。

デリバティブ取引	前連結会計年度 (2022年12月31日)			当連結会計年度 (2023年12月31日)		
	契約額等	契約額等 のうち 1年超	帳簿価額 (公正価値) (注)	契約額等	契約額等 のうち 1年超	帳簿価額 (公正価値) (注)
	百万円	百万円	百万円	百万円	百万円	百万円
為替予約						
売建						
米ドル	4,948	—	4	—	—	—
ユーロ	54	—	(2)	32	—	(1)
買建						
ユーロ	30	—	0	62	—	1

(注) 上記デリバティブの公正価値の測定方法は、注記「34. 金融商品 (3) 金融商品の公正価値」に記載しております。

上記デリバティブに関する資産及び負債は、連結財政状態計算書の「その他の金融資産」及び「その他の金融負債」にそれぞれ含めております。

為替変動リスクのエクスポージャー（純額）は、以下のとおりであります。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おります。

前連結会計年度（2022年12月31日）

	米ドル 百万円	ユーロ 百万円	中国元 百万円
エクスポージャー純額	20,362	2,856	14,838

当連結会計年度（2023年12月31日）

	米ドル 百万円	ユーロ 百万円	中国元 百万円
エクスポージャー純額	1,894	4,414	9,100

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金融商品において、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、以下のとおりであります。

機能通貨建の金融商品、及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おりません。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おります。

	前連結会計年度 (自 2022年1月1日 至 2022年12月31日) 百万円	当連結会計年度 (自 2023年1月1日 至 2023年12月31日) 百万円
米ドル	(2,036)	(189)
ユーロ	(286)	(441)
中国元	(1,484)	(910)

(ii) 金利変動リスク

当社グループは、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として長期借入金や社債により資金調達を行っております。長期の資金調達においては、金利市場の動向により、変動金利と固定金利のバランスを考慮して決定しており、短期の資金調達においては、原則として変動金利としております。これらの金利に対して、必要に応じて金利スワップ等により、金利変動リスクのヘッジを図っております。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ると判断しております。

(iii) 株価変動リスク

当社グループは、業務上の関係を有する企業を中心に市場性のある株式を、前連結会計年度及び当連結会計年度において、それぞれ3,268百万円及び3,732百万円保有しております。それらは株価変動のリスクに晒されておりますが、保有について毎年合理性を確認し、保有継続の可否及び株式数の見直しを実施しております。また、これら株式はすべてその他の包括利益を通じて公正価値で測定される金融資産に指定しており、株価変動に対する純損益への影響はありません。

② 信用リスク管理

当社グループは、保有する金融資産の相手方が債務を履行できなくなるにより、財務的損失を被る信用リスクに晒されております。

(i) 営業債権及びその他の債権

営業債権である受取手形及び売掛金については、顧客の信用リスクに晒されております。当該リスクに関しては、新規取引発生時に顧客の信用状況について社内での審議・承認のプロセスを踏むことを徹底し、必要に応じて保証金や担保を取得する等の措置を講じております。また、取引先ごとに期日管理及び残高管理を行うとともに、定期的に主な取引先の信用状況を確認しております。未収入金については、取引先の信用リスクに晒されておりますが、そのほとんどは短期間で決済されております。

(ii) 短期投資

現金及び現金同等物、及びその他の金融資産に含まれている短期投資は、格付けの高い企業の商業ペーパー、公社債投資信託、金銭の信託等の安全性と流動性の高い金融商品であります。

(iii) 貸付金

貸付金については、貸付先の信用リスクに晒されております。当該リスクに関しては、新規貸付時に貸付先の信用状況について社内での審議・承認のプロセスを踏むことを徹底し、必要に応じて保証金や担保を取得するとともに、定期的に貸付先の信用状況を確認しております。

(iv) デリバティブ

デリバティブ取引の執行・管理については、その目的、利用限度額、取引の範囲及び組織体制等を定めた社内規程に従っております。デリバティブの利用にあたっては、実需に基づいて投機的な取引を排除し、リスクの回避に限定して利用するとともに、信用リスクを軽減するために、信用度の高い金融機関に限定して取引を行っております。

連結財政状態計算書に表示されている金融資産の減損後の帳簿価額は、当社グループの金融資産の信用リスクに対するエクスポージャーの最大値であります。なお、特定の取引先について、重要な信用リスクのエクスポージャーはなく、特段の管理を有する信用リスクの過度の集中はありません。

当社グループでは、主に営業債権等の償却原価で測定される金融資産について、回収可能性や信用リスクの著しい増加等を考慮のうえ、将来の予想信用損失を測定し、貸倒引当金を計上しております。信用リスクが著しく増加しているか否かは、債務不履行発生リスクの変動に基づいて判断しており、その判断にあたっては、内部信用格付の格下げや、取引先の経営成績の悪化、期日経過情報等を考慮しております。

当社グループにとって特に重要な金融資産である受取手形及び売掛金における貸倒引当金は、全期間の予想信用損失を集合的に測定しておりますが、期待将来キャッシュ・フローに不利な影響を与える以下のような事象等が発生した場合は、信用減損している金融資産として個別債権ごとに予想信用損失を測定しております。

- ・取引先の深刻な財政困難
- ・債権の回収不能や、再三の督促に対する回収遅延
- ・取引先が破産やその他財政再建が必要な状態に陥る可能性の増加

また、当社グループが受取手形及び売掛金の全体又は一部を回収するという合理的な期待を有していない場合には、社内での審議・承認のプロセスを踏み、帳簿価額を直接減額しております。

なお、信用補完として受け入れた保証金を、前連結会計年度及び当連結会計年度において、それぞれ7,129百万円及び6,876百万円保有しております。

受取手形及び売掛金の帳簿価額、及びこれらに対する貸倒引当金の増減は、以下のとおりであります。

前連結会計年度（2022年12月31日）

受取手形及び売掛金	常に貸倒引当金を 全期間の予想信用損失と 同額で測定している 金融資産	信用減損している 金融資産	合計
	百万円	百万円	百万円
2022年1月1日	209,756	565	210,321
当期の増減 (認識及び認識の中止)	3,848	1	3,849
信用減損金融資産への振替	(1)	1	—
その他の変動	8,851	43	8,894
2022年12月31日	222,454	610	223,064

貸倒引当金	常に貸倒引当金を 全期間の予想信用損失と 同額で測定している 金融資産	信用減損している 金融資産	合計
	百万円	百万円	百万円
2022年1月1日	1,203	532	1,735
当期増加額	26	10	36
当期減少額（目的使用）	(109)	(3)	(112)
当期減少額（その他）	(199)	(16)	(215)
その他の変動	108	41	149
2022年12月31日	1,029	564	1,593

当連結会計年度（2023年12月31日）

受取手形及び売掛金	常に貸倒引当金を 全期間の予想信用損失と 同額で測定している 金融資産	信用減損している 金融資産	合計
	百万円	百万円	百万円
2023年1月1日	222,454	610	223,064
当期の増減 (認識及び認識の中止)	(13,354)	73	(13,281)
信用減損金融資産への振替	(6)	6	—
その他の変動	8,420	72	8,492
2023年12月31日	217,514	761	218,275

貸倒引当金	常に貸倒引当金を 全期間の予想信用損失と 同額で測定している 金融資産	信用減損している 金融資産	合計
	百万円	百万円	百万円
2023年1月1日	1,029	564	1,593
当期増加額	354	30	384
当期減少額（目的使用）	(46)	(4)	(50)
当期減少額（その他）	(34)	(11)	(45)
その他の変動	106	65	171
2023年12月31日	1,409	644	2,053

受取手形及び売掛金の帳簿価額、及びこれらに対する貸倒引当金の期日別分析は、以下のとおりであります。

前連結会計年度（2022年12月31日）

	期日未到来 百万円	期日経過日数				合計 百万円
		30日以内	30日超	60日超	90日超	
		百万円	百万円	百万円	百万円	
受取手形及び売掛金	208,213	9,019	2,057	720	3,055	223,064
上記に対する貸倒引当金	128	121	43	79	1,222	1,593
予想信用損失率（%）	0.1	1.3	2.1	11.0	40.0	0.7

当連結会計年度（2023年12月31日）

	期日未到来 百万円	期日経過日数				合計 百万円
		30日以内	30日超	60日超	90日超	
		百万円	百万円	百万円	百万円	
受取手形及び売掛金	205,255	7,429	2,243	651	2,697	218,275
上記に対する貸倒引当金	578	101	88	44	1,242	2,053
予想信用損失率（%）	0.3	1.4	3.9	6.8	46.1	0.9

③ 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できなくなるリスクであります。

当社グループでは、中長期の資金繰り計画を定期的に作成する等の方法により、手元流動性の状況を把握し、常に必要な手元資金を十分に確保しております。

また、当社、子会社及び関連会社間でグローバルキャッシュマネジメントシステムを導入しており、国内外のグループ資金を集中的かつ効率的に管理することにより、流動性リスクの低減に努めております。

金融負債（デリバティブ金融商品を含む）の期日別残高は、以下のとおりであります。

前連結会計年度（2022年12月31日）

	帳簿価額 百万円	契約上の 金額 百万円	1年以内	1年超	2年超	3年超	4年超	5年超
			百万円	2年以内	3年以内	4年以内	5年以内	
			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								
営業債務及びその他の債務	243,767	243,767	243,767	—	—	—	—	—
社債及び借入金	127,836	127,875	65,676	32	41,832	20,232	32	71
リース負債（注）	135,054	144,190	20,511	16,408	12,694	10,909	8,981	74,687
長期預り金	7,141	7,141	—	—	—	—	—	7,141
デリバティブ金融負債								
通貨関連	162	162	81	81	—	—	—	—
合計	513,960	523,135	330,035	16,521	54,526	31,141	9,013	81,899

（注）リース負債の期日別残高は、以下のとおりであります。

	帳簿価額 百万円	契約上の 金額 百万円	1年以内	1年超	5年超	10年超	15年超	20年超
			百万円	5年以内	10年以内	15年以内	20年以内	
			百万円	百万円	百万円	百万円	百万円	百万円
リース負債	135,054	144,190	20,511	48,992	29,814	22,056	17,576	5,241

当連結会計年度（2023年12月31日）

	帳簿価額	契約上の金額	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								
営業債務及びその他の債務	235,513	235,513	235,513	—	—	—	—	—
社債及び借入金	138,480	138,556	14,039	39,172	20,233	20,032	45,032	48
リース負債（注）	122,592	133,110	20,471	16,323	12,965	9,865	7,949	65,537
長期預り金	6,890	6,890	—	—	—	—	—	6,890
デリバティブ金融負債								
通貨関連	105	105	105	—	—	—	—	—
合計	503,580	514,174	270,128	55,495	33,198	29,897	52,981	72,475

（注）リース負債の期日別残高は、以下のとおりであります。

	帳簿価額	契約上の金額	1年以内	1年超 5年以内	5年超 10年以内	10年超 15年以内	15年超 20年以内	20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
リース負債	122,592	133,110	20,471	47,102	29,964	18,842	13,469	3,262

(3) 金融商品の公正価値

① 公正価値ヒエラルキーのレベル別分類

公正価値で測定される金融商品について、測定に用いた評価技法へのインプットの観察可能性に応じて算定した公正価値を以下の3つのレベルに分類しております。

レベル1・・・同一の資産又は負債に関する活発な市場における公表市場価格により測定した公正価値

レベル2・・・レベル1以外の資産又は負債について、直接又は間接的に観察可能なインプットにより測定した公正価値

レベル3・・・資産又は負債についての観察可能な市場データに基づかないインプットにより測定した公正価値

② 公正価値で測定される金融商品

公正価値で測定される主な金融商品の測定方法は、以下のとおりであります。

(i) 短期投資（償却原価で測定される短期投資を除く）

短期投資は現金及び現金同等物に含まれ、純損益を通じて公正価値で測定される金融資産に分類しております。短期投資は主に公社債投信及び金銭の信託であり、その公正価値は金利等の観察可能なインプットを用いたモデルに基づき測定しております。

(ii) デリバティブ資産及びデリバティブ負債

デリバティブ資産及びデリバティブ負債は、それぞれその他の金融資産及び金融負債に含まれ、純損益を通じて公正価値で測定される金融資産及び金融負債に分類しております。これらは為替予約、通貨スワップ及び金利スワップ等であり、主に外国為替相場や金利等の観察可能なインプットを用いたモデルに基づき測定しております。

(iii) 株式

株式はその他の金融資産に含まれ、その他の包括利益を通じて公正価値で測定される金融資産に分類しております。株式については、レベル1に区分されているものは活発な市場で取引されている上場株式であり、取引所の市場価格によって評価しております。レベル3に区分されているものは非上場株式であり、主として純資産に基づく評価モデル（株式発行会社の純資産に基づき、時価評価により修正すべき事項がある場合は修正した金額により、企業価値を算定する方法）等により測定しております。

公正価値で測定される金融商品の公正価値ヒエラルキーは、以下のとおりであります。

公正価値ヒエラルキーのレベル間の振替は、各連結会計年度末において認識しております。なお、前連結会計年度及び当連結会計年度において、レベル1、2及び3の間の振替はありません。

前連結会計年度（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
金融資産				
純損益を通じて公正価値で測定される金融資産				
短期投資	—	17,000	—	17,000
デリバティブ資産	—	286	—	286
その他	—	4,197	—	4,197
その他の包括利益を通じて公正価値で測定される金融資産				
株式	3,268	—	8,547	11,815
合計	3,268	21,483	8,547	33,298
金融負債				
純損益を通じて公正価値で測定される金融負債				
デリバティブ負債	—	162	—	162
合計	—	162	—	162

当連結会計年度（2023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
金融資産				
純損益を通じて公正価値で測定される金融資産				
短期投資	—	5,000	—	5,000
デリバティブ資産	—	58	—	58
その他	—	4,661	—	4,661
その他の包括利益を通じて公正価値で測定される金融資産				
株式	3,732	—	9,044	12,776
合計	3,732	9,719	9,044	22,495
金融負債				
純損益を通じて公正価値で測定される金融負債				
デリバティブ負債	—	105	—	105
合計	—	105	—	105

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、以下のとおりであります。

	前連結会計年度 (自 2022年1月1日 至 2022年12月31日)	当連結会計年度 (自 2023年1月1日 至 2023年12月31日)
	百万円	百万円
期首残高	5,586	8,547
利得(損失)(注)	153	384
購入	2,806	110
売却	(0)	(0)
その他変動	2	3
期末残高	8,547	9,044

(注) 利得又は損失はすべて、各報告期間の末日時点のその他の包括利益を通じて公正価値で測定される金融資産に関するものであります。これらの利得又は損失は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される金融資産の純変動」に認識されております。

レベル3に分類されている金融商品は、主に非上場株式により構成されております。非上場株式の公正価値は、当社グループの担当部門がグループ会計方針等に従って、四半期ごとに入手可能な直前の数値を用いて測定し、公正価値の変動の根拠と併せて上位者に報告がなされ、必要に応じて経営者にも報告がなされております。

③ 償却原価で測定される金融商品

償却原価で測定される主な金融商品に係る公正価値の測定方法は、以下のとおりであります。なお、帳簿価額が公正価値の合理的な近似値となっている金融商品及び重要性の乏しい金融商品は、以下の表に含めておりません。

(i) 現金及び現金同等物(公正価値で測定される短期投資を除く)、営業債権及びその他の債権、営業債務及びその他の債務

これらは短期間で決済されるものであるため、帳簿価額が公正価値と近似しております。

(ii) 社債及び借入金

社債の公正価値は、市場価格に基づいております。借入金の公正価値は、残存期間における元利金の合計額を、新規に同様の借入を行った場合に想定される利率で割り引いた現在価値により算定しております。

償却原価で測定される主な金融商品の帳簿価額と公正価値ヒエラルキーは、以下のとおりであります。

前連結会計年度(2022年12月31日)

	帳簿価額	公正価値			
		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
金融負債					
償却原価で測定される金融負債					
社債	50,233	—	50,140	—	50,140
借入金	77,603	—	77,500	—	77,500

当連結会計年度(2023年12月31日)

	帳簿価額	公正価値			
		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
金融負債					
償却原価で測定される金融負債					
社債	50,183	—	50,088	—	50,088
借入金	88,297	—	88,586	—	88,586

35. 重要な子会社

重要な子会社は、以下のとおりであります。

なお、当連結会計年度末の議決権所有割合について、前連結会計年度末からの著しい変動はありません。

会社名	主要な事業の内容	議決権所有割合 (%)
花王グループカスタマーマーケティング㈱	ハイジーン&リビングケア ヘルス&ビューティケア ライフケア 化粧品及び日本における化粧品事業のカウンセリングサービス会社の統轄	100.0
花王プロフェッショナル・サービス㈱	ライフケア（業務用衛生製品）	100.0
㈱カネボウ化粧品	化粧品	100.0
花王ロジスティクス㈱	日本における物流関連業務	100.0
花王（中国）投資有限公司	中国における関係会社の統轄及び化粧品	100.0
上海花王有限公司	ハイジーン&リビングケア ヘルス&ビューティケア 化粧品	100.0
花王（合肥）有限公司	ハイジーン&リビングケア	100.0
花王（上海）産品服務有限公司	ハイジーン&リビングケア ヘルス&ビューティケア 化粧品	100.0
佳麗宝化粧品（中国）有限公司	化粧品	100.0
花王（上海）化工有限公司	ケミカル	100.0
Kao (Taiwan) Corporation	ハイジーン&リビングケア ヘルス&ビューティケア ライフケア（業務用衛生製品） 化粧品 ケミカル	92.2
Pilipinas Kao, Inc.	ケミカル	100.0
Kao Industrial (Thailand) Co., Ltd.	ハイジーン&リビングケア ヘルス&ビューティケア 化粧品 ケミカル	100.0
Fatty Chemical (Malaysia) Sdn. Bhd.	ケミカル	70.0
PT Kao Indonesia	ハイジーン&リビングケア ヘルス&ビューティケア	50.01
Kao USA Inc.	ヘルス&ビューティケア 化粧品	100.0
Oribe Hair Care, LLC	ヘルス&ビューティケア	100.0
Bondi Sands (USA) Inc.	ヘルス&ビューティケア	100.0
Washing Systems, LLC	ライフケア（業務用衛生製品）	100.0
Kao America Inc.	米国における関係会社へのコーポレートサービス及び米国ケミカル事業の持株会社	100.0
Kao Specialties Americas LLC	ケミカル	100.0
Bondi Sands Australia Pty Ltd	ヘルス&ビューティケア	100.0

会社名	主要な事業の内容	議決権所有割合 (%)
Kao Germany GmbH	ヘルス&ビューティケア	100.0
Kao Manufacturing Germany GmbH	ヘルス&ビューティケア	100.0
Kao Chemicals GmbH	ケミカル	100.0
Molton Brown Limited	化粧品	100.0
Kao Chemicals Europe, S.L.	欧州等ケミカル事業統轄	100.0
Kao Corporation, S.A.	ケミカル	100.0

36. 関連当事者

(1) 関連当事者との取引

関連当事者との取引については、重要な取引等がないため記載を省略しております。

(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、以下のとおりであります。当社グループの主要な経営幹部は、各連結会計年度における当社の取締役及び執行役員であります。

	前連結会計年度 (自 2022年1月1日 至 2022年12月31日)	当連結会計年度 (自 2023年1月1日 至 2023年12月31日)
	百万円	百万円
短期報酬	1,566	1,749
退職後給付	32	42
株式報酬	384	200
合計	1,982	1,991

37. コミットメント

各報告期間の末日以降の有形固定資産及び無形資産の取得に関するコミットメントは、以下のとおりであります。

	前連結会計年度 (2022年12月31日)	当連結会計年度 (2023年12月31日)
	百万円	百万円
有形固定資産の取得	18,832	20,975
無形資産の取得	1,951	3,891
合計	20,783	24,866

38. 連結財務諸表の承認

当社グループの連結財務諸表は、2024年3月12日に、当社代表取締役社長執行役員 長谷部 佳宏及び当社執行役員 会計財務部門統括 牧野 秀生により承認されております。

39. 重要な後発事象

当社グループの連結財務諸表が発行できる状態となった2024年3月21日までの期間において後発事象の評価を行った結果、該当事項はありません。

(2) 【その他】

① 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)	347,794	738,528	1,125,883	1,532,579
税引前四半期 (当期) 利益 (百万円)	8,439	28,639	54,582	63,842
親会社の所有者に帰属する 四半期 (当期) 利益 (百万円)	4,817	16,624	32,542	43,870
基本的1株当たり四半期 (当期) 利益 (円)	10.36	35.76	70.01	94.37

(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)	10.36	25.40	34.24	24.37

② 決算日後の状況

特記事項はありません。

③ 訴訟

当社グループが当事者になっている係争中の訴訟が存在するものの、当社グループの財政状態、経営成績及びキャッシュ・フローの状況に重要な影響を及ぼすものではないと考えております。

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 (2022年12月31日)	当事業年度 (2023年12月31日)
資産の部		
流動資産		
現金及び預金	109,294	118,328
売掛金	※2 75,784	※2 70,810
商品及び製品	76,114	79,914
仕掛品	10,397	10,054
原材料及び貯蔵品	27,836	24,591
前払費用	4,202	3,804
その他	※2 57,512	※2 66,168
貸倒引当金	△365	△279
流動資産合計	360,774	373,390
固定資産		
有形固定資産		
建物	※1 75,229	※1 71,025
構築物	※1 16,920	※1 17,108
機械及び装置	※1 89,235	※1 78,190
車両運搬具	179	164
工具、器具及び備品	※1 9,458	※1 8,566
土地	※1 63,930	※1 63,976
リース資産	41	—
建設仮勘定	15,509	10,199
有形固定資産合計	270,501	249,228
無形固定資産		
特許権	107	85
借地権	24	24
商標権	33	27
意匠権	28	24
ソフトウェア	28,581	30,701
その他	7,004	8,071
無形固定資産合計	35,777	38,932
投資その他の資産		
投資有価証券	6,156	6,668
関係会社株式	436,360	460,236
関係会社出資金	59,776	59,910
関係会社長期貸付金	4,232	2,396
長期前払費用	1,016	1,412
前払年金費用	5,420	12,403
繰延税金資産	23,388	28,211
その他	6,702	6,990
貸倒引当金	—	△1
投資その他の資産合計	543,050	578,225
固定資産合計	849,328	866,385
資産合計	1,210,102	1,239,775

(単位：百万円)

	前事業年度 (2022年12月31日)	当事業年度 (2023年12月31日)
負債の部		
流動負債		
買掛金	※2 138,299	※2 125,339
1年内償還予定の社債	25,000	—
1年内返済予定の長期借入金	40,000	—
リース債務	35	—
未払金	※2 42,648	※2 43,076
未払費用	※2 38,836	※2 38,598
未払法人税等	5,845	5,061
契約負債等	20	1,343
預り金	※2 101,998	※2 178,399
人財構造改革推進引当金	—	4,751
その他	4,735	6,696
流動負債合計	397,416	403,263
固定負債		
社債	25,000	50,000
長期借入金	30,000	70,000
退職給付引当金	4,852	4,451
資産除去債務	3,995	4,084
その他	971	1,026
固定負債合計	64,818	129,561
負債合計	462,234	532,824
純資産の部		
株主資本		
資本金	85,424	85,424
資本剰余金		
資本準備金	108,889	108,889
その他資本剰余金	—	1
資本剰余金合計	108,889	108,890
利益剰余金		
利益準備金	14,117	14,117
その他利益剰余金		
圧縮記帳積立金	6,370	6,303
別途積立金	305,500	305,500
繰越利益剰余金	229,545	188,210
利益剰余金合計	555,532	514,130
自己株式	△3,276	△3,084
株主資本合計	746,569	705,360
評価・換算差額等		
その他有価証券評価差額金	1,242	1,591
評価・換算差額等合計	1,242	1,591
新株予約権	57	—
純資産合計	747,868	706,951
負債純資産合計	1,210,102	1,239,775

② 【損益計算書】

(単位：百万円)

	前事業年度 (自 2022年1月1日 至 2022年12月31日)		当事業年度 (自 2023年1月1日 至 2023年12月31日)	
売上高	※1	871,749	※1	868,067
売上原価	※1	521,399	※1	516,137
売上総利益		350,350		351,930
販売費及び一般管理費	※1, ※2	286,451	※1, ※2	322,143
営業利益		63,899		29,787
営業外収益				
受取利息	※1	815	※1	1,996
受取配当金	※1	27,944	※1	14,921
為替差益		4,876		1,015
その他	※1	2,518	※1	2,258
営業外収益合計		36,153		20,190
営業外費用				
支払利息	※1	496	※1	1,932
社債利息		52		89
その他		264		393
営業外費用合計		812		2,414
経常利益		99,240		47,563
特別利益				
固定資産売却益	※1, ※3	13	※1, ※3	29
投資有価証券売却益		271		38
新株予約権戻入益		28		28
その他		20		34
特別利益合計		332		129
特別損失				
固定資産除却損	※4	2,979	※4	4,094
減損損失		—		11,016
人財構造改革推進費用		—		4,751
その他		33		169
特別損失合計		3,012		20,030
税引前当期純利益		96,560		27,662
法人税、住民税及び事業税		10,740		4,629
法人税等調整額		6,684		△4,971
法人税等合計		17,424		△342
当期純利益		79,136		28,004

③ 【株主資本等変動計算書】

前事業年度（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			利益剰余金 合計
		資本準備金	その他資本 剰余金	資本剰余金 合計		その他利益剰余金			
					圧縮記帳 積立金	別途積立金	繰越利益 剰余金		
当期首残高	85,424	108,889	—	108,889	14,117	6,419	305,500	269,664	595,700
当期変動額									
剰余金の配当								△69,008	△69,008
圧縮記帳積立金の取崩						△49		49	—
当期純利益								79,136	79,136
自己株式の取得									
自己株式の処分								△18	△18
自己株式の消却								△50,278	△50,278
株主資本以外の項目 の当期変動額（純額）									
当期変動額合計	—	—	—	—	—	△49	—	△40,119	△40,168
当期末残高	85,424	108,889	—	108,889	14,117	6,370	305,500	229,545	555,532

	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	△3,777	786,236	1,186	1,186	175	787,597
当期変動額						
剰余金の配当		△69,008				△69,008
圧縮記帳積立金の取崩		—				—
当期純利益		79,136				79,136
自己株式の取得	△50,010	△50,010				△50,010
自己株式の処分	233	215				215
自己株式の消却	50,278	—				—
株主資本以外の項目 の当期変動額（純額）			56	56	△118	△62
当期変動額合計	501	△39,667	56	56	△118	△39,729
当期末残高	△3,276	746,569	1,242	1,242	57	747,868

当事業年度（自 2023年1月1日 至 2023年12月31日）

（単位：百万円）

	株主資本								
	資本金	資本剰余金			利益準備金	利益剰余金			利益剰余金 合計
		資本準備金	その他資本 剰余金	資本剰余金 合計		その他利益剰余金			
					圧縮記帳 積立金	別途積立金	繰越利益 剰余金		
当期首残高	85,424	108,889	—	108,889	14,117	6,370	305,500	229,545	555,532
当期変動額									
剰余金の配当								△69,406	△69,406
圧縮記帳積立金の取崩						△67		67	—
当期純利益								28,004	28,004
自己株式の取得									
自己株式の処分			1	1					
自己株式の消却									
株主資本以外の項目 の当期変動額（純額）									
当期変動額合計	—	—	1	1	—	△67	—	△41,335	△41,402
当期末残高	85,424	108,889	1	108,890	14,117	6,303	305,500	188,210	514,130

	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	△3,276	746,569	1,242	1,242	57	747,868
当期変動額						
剰余金の配当		△69,406				△69,406
圧縮記帳積立金の取崩		—				—
当期純利益		28,004				28,004
自己株式の取得	△17	△17				△17
自己株式の処分	209	210				210
自己株式の消却		—				—
株主資本以外の項目 の当期変動額（純額）			349	349	△57	292
当期変動額合計	192	△41,209	349	349	△57	△40,917
当期末残高	△3,084	705,360	1,591	1,591	—	706,951

【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) 満期保有目的の債券
償却原価法（定額法）
 - (2) 子会社株式及び関連会社株式
移動平均法による原価法
 - (3) その他有価証券
市場価格のない株式等以外のもの
時価法（評価差額は全部純資産直入法により処理し、売却原価は移動平均法により算定）
市場価格のない株式等
移動平均法による原価法
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（貸借対照表価額は収益性の低下に基づく簿価切下げの方法により算定）
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）
定額法を採用しており、実質的残存価額まで償却しております。
 - (2) 無形固定資産（リース資産を除く）
定額法を採用しております。
 - (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おります。
4. 外貨建の資産及び負債の本邦通貨への換算基準
外貨建金銭債権債務は、決算日の直物為替相場により円貨に換算し、換算差額は損益として処理しております。
なお、為替予約等の振当処理の対象となっている外貨建金銭債権債務については、当該為替予約等の円貨額に換算しております。
5. 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る計算額を、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おります。
 - (2) 退職給付引当金
従業員の退職給付に備えるため、当事業年度末における退職給付債務及び年金資産の見込額に基づき計上しております。
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（15年）による定額法により費用処理しております。
数理計算上の差異は、各事業年度の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（10年）による定額法により、それぞれ発生事業年度から費用処理しております。
なお、当事業年度末における年金資産が、退職給付債務から数理計算上の差異等を控除した額を超過する場合には、前払年金費用として「投資その他の資産」に含めて計上しております。
 - (3) 人財構造改革推進引当金
自由定年を活用した「特別キャリア支援プラン」の支出に備えるため、応募人数の実績に基づき今後必要と見込まれる金額を計上しております。
6. 収益及び費用の計上基準
当社は、以下の5ステップアプローチに基づき、収益を認識しております。
ステップ1：顧客との契約を識別する
ステップ2：契約における履行義務を識別する
ステップ3：取引価格を算定する
ステップ4：取引価格を契約における履行義務に配分する
ステップ5：企業が履行義務の充足時に収益を認識する
当社は、ファブリックケア製品、ホームケア製品、サニタリー製品、スキンケア製品、ヘアケア製品、パーソナルヘルス製品、ライフケア製品、化粧品的一般消費財及びオレオケミカルや界面活性剤等の化学品の販売を行っており、このような製品販売については、製品の引渡時点において顧客が当該製品に対する支配を獲得することから、履行義務が充足されると判断しており、当該製品の引渡時点で収益を認識しております。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、リベート及び返品等を控除した金額で測定しております。

7. ヘッジ会計の方法

繰延ヘッジ処理を採用しております。

なお、為替予約及び通貨スワップについては振当処理の要件を満たしている場合は振当処理を、金利スワップについては特例処理の要件を満たしている場合は特例処理を採用しております。

8. その他財務諸表作成のための基本となる重要な事項

(1) グループ通算制度の適用

グループ通算制度を適用しております。

(2) 退職給付に係る会計処理

退職給付に係る未認識数理計算上の差異及び未認識過去勤務費用の未処理額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おります。

(重要な会計上の見積り)

1. 固定資産の評価

(1) 財務諸表に計上した金額は、次のとおりであります。

	前事業年度 (2022年12月31日)	当事業年度 (2023年12月31日)
有形固定資産	270,501百万円	249,228百万円
無形固定資産	35,777	38,932

(2) 重要な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

各報告期間の末日現在において、資産が減損している可能性を示す兆候があるか否かを検討しております。減損の兆候がある資産又は資産グループについて、当該資産又は資産グループから得られる割引前将来キャッシュ・フローの総額がこれらの帳簿価額を下回る場合には、減損損失の認識の判定を実施しております。

減損損失の認識の判定を実施する契機となる重要な要素には、過去あるいは将来見込まれる経営成績に対する著しい実績の悪化、取得した資産の用途の著しい変更又は事業戦略全体の変更等が含まれます。

減損損失の測定は、資産又は資産グループの帳簿価額と回収可能価額を比較することにより実施し、回収可能価額が帳簿価額を下回る場合には、その回収可能価額まで帳簿価額を減額し、減損損失を認識することとなります。回収可能価額は、資産又は資産グループの処分費用控除後の正味売却価額と使用価値（割引後将来キャッシュ・フロー）のいずれか高い金額を使用しております。

使用価値の算定にあたっては、資産の残存耐用年数や将来のキャッシュ・フロー、割引率、成長率等について一定の仮定を設定しております。これらの仮定は、経営者の最善の見積りと判断により決定しておりますが、将来の事業計画や経済条件等の変化によって影響を受ける可能性があり、見直しが必要となった場合、翌事業年度以降の財務諸表において認識する金額に重要な影響を与える可能性があります。

2. 関係会社株式及び関係会社出資金の評価

(1) 財務諸表に計上した金額は、次のとおりであります。

	前事業年度 (2022年12月31日)	当事業年度 (2023年12月31日)
関係会社株式	436,360百万円	460,236百万円
関係会社出資金	59,776	59,910

(2) 重要な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

関係会社株式及び関係会社出資金については、市場価格のない株式等であるため、取得原価をもって貸借対照表価額としております。

設立した当該関係会社の1株当たり純資産額に所有株式数を乗じた金額が、投資勘定の帳簿価額に対して著しく低下した場合には、低下している金額相当分について減損損失を認識することとなります。

企業結合等において超過収益力を反映して取得した関係会社への投資勘定については、当該関係会社の1株当たり純資産額に所有株式数を乗じた金額が、取得したときの1株当たり純資産額に所有株式数を乗じた金額に対して著しく低下した場合には、減損損失を認識することとなります。

なお、著しく低下した場合について、回復可能性が十分な証拠によって裏付けられる場合には減損損失を認識していません。

これらの仮定は、経営者の最善の見積りと判断により決定しておりますが、将来の事業計画や経済条件等の変化によって影響を受ける可能性があり、見直しが必要となった場合、翌事業年度以降の財務諸表において認識する金額に重要な影響を与える可能性があります。

(会計方針の変更)

(「時価の算定に関する会計基準の適用指針」の適用)

「時価の算定に関する会計基準の適用指針」(企業会計基準適用指針第31号 2021年6月17日、以下「時価算定会計基準適用指針」という。)を当事業年度の期首から適用し、時価算定会計基準適用指針第27-2項に定める経過的な取扱いに従って、時価算定会計基準適用指針が定める新たな会計方針を将来にわたって適用しております。

これによる、財務諸表に与える影響はありません。

(追加情報)

(業績連動型株式報酬制度)

当社は、取締役等に信託を通じて自社の株式を交付する業績連動型株式報酬制度を導入しております。

(1) 取引の概要

「1 連結財務諸表等 (1) 連結財務諸表 連結財務諸表に関する注記事項 33. 株式に基づく報酬 (2) 業績連動型株式報酬制度」に記載しております。

(2) 信託に残存する自社の株式

役員報酬BIP信託の会計処理については、「従業員等に信託を通じて自社の株式を交付する取引に関する実務上の取扱い」(実務対応報告第30号 平成27年3月26日)に準じて、信託に残存する当社株式を、信託における帳簿価額(付随費用の金額を除く)により、純資産の部に自己株式として計上しております。当該自己株式の帳簿価額及び株式数は、当事業年度末において2,608百万円、375,673株であります。

また、役員報酬BIP信託が保有する当社株式に係る配当金は、2023年3月24日開催の第117期定時株主総会については30百万円、2023年8月3日開催の取締役会については28百万円であります。

(貸借対照表関係)

※1 国庫補助金の受入れにより取得価額より控除した固定資産の圧縮記帳累計額は、次のとおりであります。

	前事業年度 (2022年12月31日)	当事業年度 (2023年12月31日)
建物	354百万円	362百万円
構築物	46	46
機械及び装置	1,155	1,176
工具、器具及び備品	160	172
土地	7	7
計	1,722	1,763

※2 関係会社に対する金銭債権及び金銭債務(区分表示されたものを除く)は、次のとおりであります。

	前事業年度 (2022年12月31日)	当事業年度 (2023年12月31日)
関係会社に対する短期金銭債権	86,645百万円	105,739百万円
関係会社に対する短期金銭債務	124,957	197,028

(損益計算書関係)

※1 関係会社との取引高は、次のとおりであります。

	前事業年度 (自 2022年1月1日 至 2022年12月31日)	当事業年度 (自 2023年1月1日 至 2023年12月31日)
営業取引による取引高		
売上高	142,963百万円	135,015百万円
仕入高	81,747	62,925
その他の営業取引高	200,202	236,220
営業取引以外の取引による取引高	29,828	19,122

※2 販売費及び一般管理費のうち主要な費目及び金額は、次のとおりであります。

(1) 販売費

	前事業年度 (自 2022年1月1日 至 2022年12月31日)	当事業年度 (自 2023年1月1日 至 2023年12月31日)
販売手数料	107,410百万円	138,151百万円
広告宣伝費	34,783	33,634
販売促進費	17,205	17,988
給料手当及び賞与	13,316	13,377
減価償却費	3,832	4,166

(2) 一般管理費

	前事業年度 (自 2022年1月1日 至 2022年12月31日)	当事業年度 (自 2023年1月1日 至 2023年12月31日)
給料手当及び賞与	15,868百万円	17,544百万円
減価償却費	5,430	6,850
研究開発費	51,951	53,122
うち 減価償却費	4,379	4,314

※3 固定資産売却益の内容は、次のとおりであります。

	前事業年度 (自 2022年1月1日 至 2022年12月31日)	当事業年度 (自 2023年1月1日 至 2023年12月31日)
機械及び装置	2百万円	28百万円
車両運搬具	10	1
その他	1	0
計	13	29

※4 固定資産除却損の内容は、次のとおりであります。

	前事業年度 (自 2022年1月1日 至 2022年12月31日)	当事業年度 (自 2023年1月1日 至 2023年12月31日)
建物	511百万円	1,582百万円
機械及び装置	2,133	2,255
その他	335	257
計	2,979	4,094

(有価証券関係)

貸借対照表に計上した子会社株式及び関連会社株式は、次のとおりであります。

	前事業年度 (2022年12月31日)	当事業年度 (2023年12月31日)
子会社及び関連会社株式	436,360百万円	460,236百万円
うち (株)カネボウ化粧品株式	201,845	201,845

子会社株式及び関連会社株式は、市場価格のない株式等のため、時価を記載しておりません。

(税効果会計関係)

1. 繰延税金資産及び繰延税金負債の発生の主な原因別の内訳

	前事業年度 (2022年12月31日)	当事業年度 (2023年12月31日)
繰延税金資産		
減価償却費	18,847百万円	18,689百万円
退職給付引当金	1,486	1,363
未払費用	2,964	2,969
未払事業税	255	699
土地評価損	3,160	3,160
減損損失	—	2,782
関係会社出資金評価損	8,879	8,879
その他	6,143	9,901
繰延税金資産小計	41,734	48,442
評価性引当額	△13,075	△12,677
繰延税金資産合計	28,659	35,765
繰延税金負債		
その他有価証券評価差額金	△513	△661
圧縮記帳積立金	△2,811	△2,782
前払年金費用	△1,660	△3,798
その他	△287	△313
繰延税金負債合計	△5,271	△7,554
繰延税金資産の純額	23,388	28,211

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 (2022年12月31日)	当事業年度 (2023年12月31日)
法定実効税率	30.62%	30.62%
(調整)		
受取配当金等永久に益金に算入されない項目	△8.45	△15.89
試験研究費等の法人税額特別控除	△3.59	△13.81
その他	△0.54	△2.16
税効果会計適用後の法人税等の負担率	18.04	△1.24

3. 法人税及び地方法人税の会計処理又はこれらに関する税効果会計の会計処理

当社は、当事業年度から、連結納税制度からグループ通算制度へ移行しております。これに伴い、法人税及び地方法人税並びに税効果会計の会計処理及び開示については、「グループ通算制度を適用する場合の会計処理及び開示に関する取扱い」(実務対応報告第42号 2021年8月12日)に従っております。

(収益認識関係)

「1 連結財務諸表等 (1) 連結財務諸表 連結財務諸表に関する注記事項 25. 収益」にて記載しているため、記載を省略しております。

(重要な後発事象)

該当事項はありません。

④ 【附属明細表】

【有形固定資産等明細表】

(単位：百万円)

区分	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	280,484	8,440	8,421 (3,774)	8,208	280,503	209,478
	構築物	80,793	2,505	1,389 (169)	2,022	81,909	64,801
	機械及び装置	560,509	15,152	16,672 (5,010)	20,073	558,989	480,799
	車両運搬具	1,900	93	101 (6)	85	1,892	1,728
	工具、器具及び備品	77,586	4,712	2,966 (119)	5,209	79,332	70,766
	土地	63,930	46	—	—	63,976	—
	リース資産	5,195	—	730	29	4,465	4,465
	建設仮勘定	15,509	27,979	33,289 (1,923)	—	10,199	—
	計	1,085,906	58,927	63,568 (11,001)	35,626	1,081,265	832,037
無形固定資産	特許権	566	9	50	31	525	440
	借地権	24	—	—	—	24	—
	商標権	76	1	16	7	61	34
	意匠権	57	4	11	8	50	26
	ソフトウェア	47,182	11,138	7,095	9,018	51,225	20,524
	その他	7,006	12,206	11,139	0	8,073	2
	計	54,911	23,358	18,311	9,064	59,958	21,026

(注) 1. 「当期首残高」、「当期増加額」、「当期減少額」及び「当期末残高」については、取得価額により記載しております。

2. 「当期減少額」欄の () 内は内書きで、減損損失の計上額であります。

3. 当期増加額の主なものは、以下のとおりであります。

機械及び装置	ホームケア製品生産設備	1,849百万円
	製品倉庫	1,536
建設仮勘定	製品倉庫	1,865
	ホームケア製品生産設備	1,756
	包装容器成型設備	1,506
	ファブリックケア製品生産設備	893

4. 当期減少額の主なものは、以下のとおりであります。

機械及び装置	紙おむつ生産設備	5,010百万円
--------	----------	----------

【引当金明細表】

(単位：百万円)

科目	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	365	1	86	280
人財構造改革推進引当金	—	4,751	—	4,751

(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、記載を省略しております。

(3) 【その他】

① 決算日後の状況

特記事項はありません。

② 訴訟

当社が当事者になっている係争中の訴訟が存在するものの、当社の財政状態、経営成績及びキャッシュ・フローの状況に重要な影響を及ぼすものではないと考えております。

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	3月中
基準日	12月31日
剰余金の配当の基準日	6月30日（中間配当）、12月31日（期末配当）
1単元の株式数	100株
単元未満株式の買取り・買増し 取扱場所 株主名簿管理人 買取・買増手数料	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（特別口座の口座管理機関） 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（特別口座の口座管理機関） 無料
公告掲載方法	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をすることができない場合は、日本経済新聞に掲載する方法とする。 (公告掲載URL www.kao.com/jp/corporate/investor-relations/notice/)
株主に対する特典	該当事項はありません。

- (注) 1. 特別口座以外の振替口座に記録された単元未満株式の買取り・買増しに関する取り扱いは、振替口座を開設した金融商品取引業者等の口座管理機関を通じて行うものとなっております。
2. 当社定款の定めにより、当社の株主は、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) 単元未満株式の売り渡しを請求する権利

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】

当事業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おります。

(1) 有価証券報告書及びその添付書類並びに確認書	事業年度 (第117期)	自 2022年1月1日 至 2022年12月31日	2023年3月24日 関東財務局長に提出
(2) 内部統制報告書及びその添付書類			2023年3月24日 関東財務局長に提出
(3) 四半期報告書及び確認書	(第118期 第1四半期)	自 2023年1月1日 至 2023年3月31日	2023年5月12日
	(第118期 第2四半期)	自 2023年4月1日 至 2023年6月30日	2023年8月10日
	(第118期 第3四半期)	自 2023年7月1日 至 2023年9月30日	2023年11月14日
			関東財務局長に提出
(4) 臨時報告書	金融商品取引法第24条の5第4項及び企業内容等の開示に関する内閣府令第19条第2項第9号の2（株主総会における議決権行使の結果）の規定に基づく臨時報告書		2023年3月27日 関東財務局長に提出
(5) 発行登録書（株券、社債券等）及びその添付書類			2023年5月17日 関東財務局長に提出
(6) 発行登録追補書類（株券、社債券等）及びその添付書類			2023年6月9日 関東財務局長に提出
(7) 訂正発行登録書			2023年5月17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

2024年3月21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 山 野 辺 純 一

指定有限責任社員
業務執行社員 公認会計士 井 上 浩 二

指定有限責任社員
業務執行社員 公認会計士 中 島 雄 一 朗

<連結財務諸表監査>

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」に掲げられている花王株式会社の2023年1月1日から2023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・フロー計算書及び連結財務諸表に関する注記事項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、花王株式会社及び連結子会社の2023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。

のれんの評価（株式会社カネボウ化粧品の企業結合に係るのれん）	
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>連結財政状態計算書に計上されているのれん（残高218,886百万円）には、【連結財務諸表に関する注記事項】13. のれん及び無形資産に記載されているとおり株式会社カネボウ化粧品の企業結合に係るのれん119,400百万円が含まれており、総資産の6.7%を占めている。また、同注記においてのれんの減損テストで用いた仮定を開示している。</p> <p>会社は、減損テストの回収可能価額を使用価値により測定している。使用価値は、キャッシュ・フローの予測の割引現在価値として算定しており、使用価値の基礎となるキャッシュ・フローの予測は、過去の実績及び将来の予測を反映した化粧品事業の中期計画（以下中期計画とする）に基づいている。</p> <p>中期計画には、地域別及びブランド別の売上高の予測が含まれ、予測には中国市場の動向や化粧品市場の環境変化の影響が考慮されている。予測の決定に用いられた成長率は資金生成単位が属する市場の成長率予測等と整合したものとなっており、経営者によって承認された予測を超える期間のキャッシュ・フローの予測については各期とも成長率を0%としている。また、資金生成単位の加重平均資本コスト（WACC）7.9%により現在価値に割引いて算定している。</p> <p>売上高の成長率及び割引率については、中国市場の動向や化粧品市場の予測等といった不確実性を伴い、経営者の判断が必要であるため、当監査法人は当該事項を監査上の主要な検討事項に該当するものと判断した。</p>	<p>当監査法人は、株式会社カネボウ化粧品の企業結合に係るのれんの評価に関連する使用価値の見積りの合理性を評価するため、主に以下の監査手続を実施した。</p> <p>（1）内部統制の評価 のれんを含む資金生成単位グループの減損損失の認識の要否の判定に関連する内部統制の整備・運用状況の有効性を評価した。</p> <p>（2）使用価値の見積りの合理性の評価</p> <ul style="list-style-type: none"> ・キャッシュ・フローの予測について、前連結会計年度の減損テストを実施するにあたり使用された中期計画に含まれる地域別及びブランド別の売上高予測を、当連結会計年度の実績と比較し、中国市場の動向や化粧品市場の環境変化の影響も考慮し、達成状況を適及的に検討した。 ・当連結会計年度の減損テストを実施するにあたり使用された中期計画に含まれる地域別及びブランド別の売上高予測を裏付ける販売戦略について、化粧品事業の責任者等に対し質問を実施した。 ・使用価値の見積りに含まれる主要な仮定である中期計画の作成において参照された市場の成長率予測等について、外部の専門機関による化粧品市場の市場調査レポートデータとの比較及び過去の実績からの趨勢分析を実施した。 ・割引率について、加重平均資本コスト（WACC）について当監査法人のネットワーク・ファームの専門家による見積り結果と比較し、合理性を評価した。 ・当連結会計年度の減損判定に用いた主要な仮定が合理的に予測可能な範囲で変化した場合の使用価値について、のれんを含む資金生成単位グループにおける帳簿価額と比較した。

中国自工場生産終了に関する会計処理	
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>会社は、2023年8月3日開催の取締役会において、中期的な収益改善と事業基盤の強化を図るべく構造改革に取り組んでいくことを決議し、主な構造改革の施策である「非効率事業の抜本的戦略見直し・再編」の一環として、ハイジーン&リビングケア事業に含まれるベビー用紙おむつ事業の中国自工場生産の終了を決議している。</p> <p>この結果、会社は、【連結財務諸表に関する注記事項】6. セグメント情報に記載されているとおり、ハイジーン&リビングケア事業における構造改革に係る影響として21,785百万円の費用を計上しており、その中には中国自工場の固定資産に係る減損損失9,090百万円及び工場生産終了に伴って発生する費用1,049百万円が含まれている。</p> <p>会社は、減損損失の計上にあたり、不動産売却見込額に基づき固定資産の公正価値を見積り、固定資産の帳簿価額を処分費用控除後の公正価値まで減額している。また、従業員に対する経済補償金の支払い等、工場生産終了に伴って発生する支出を網羅的に識別した上で費用を計上している。</p> <p>固定資産の公正価値の見積りや工場生産終了に伴う支出の網羅的な識別及び見積り等中国自工場生産終了に関する会計処理は、固定資産の利用方針に関する経営者の判断や、中国の法制度及び商慣習に影響を受ける不確実性の高い領域であるため、当監査法人は当該事項を監査上の主要な検討事項に該当するものと判断した。</p>	<p>当監査法人は、中国自工場生産終了に関する会計処理の適切性を検討するため、主に以下の監査手続を実施した。監査手続については、当監査法人のネットワーク・ファームの構成単位監査人及び内部専門家を関与させた。</p> <p>(1) 内部統制の評価 工場生産終了に伴って発生する費用を適切に計上するための内部統制の整備・運用状況の有効性を評価した。</p> <p>(2) 公正価値の見積りの合理性の評価</p> <ul style="list-style-type: none"> 不動産処分に係る計画及び進捗状況の把握のために、中国事業責任者への質問及び董事会等の議事録の閲覧を行った。 減損損失計上額の妥当性を検討するために、固定資産の帳簿価額と処分費用控除後の公正価値の比較を行った。 公正価値の検討のために、会社が外部より入手した不動産評価書、売却候補先が提示した不動産売却見込額に関する資料及び売却候補先との交渉状況に関する記録を閲覧した。 不動産売却見込額を公正価値とする固定資産が売却可能な状態であるかを検討するために、固定資産実物の視察を行った。 <p>(3) 工場生産終了に伴い認識した費用の検討</p> <ul style="list-style-type: none"> 従業員に支払う経済補償金に関する費用の検討のために、支給金額を決定した董事会議事録の閲覧及び出金記録との突合を行った。 中途解約した契約の違約金等工場生産終了に伴い認識した費用の検討のために、関連する契約一覧、契約書及び出金記録等の閲覧を行った。 <p>(4) 工場生産終了に伴って発生する費用の網羅性の検討</p> <ul style="list-style-type: none"> 工場生産終了に係る計画及び進捗状況の把握のために、中国事業責任者への質問及び董事会等の議事録の閲覧を行った。 同国において工場生産終了を行う場合に通常発生する費用の内容を検討した。 棚卸資産や売掛金等の固定資産以外の資産の評価やその他の費用の発生可能性を検討した。

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するための対応策を講じている場合又は阻害要因を許容可能な水準にまで軽減するためのセーフガードを適用し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、花王株式会社の2023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、花王株式会社が2023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するための対応策を講じている場合又は阻害要因を許容可能な水準にまで軽減するためのセーフガードを適用している場合はその内容について報告を行う。

<報酬関連情報>

当監査法人及び当監査法人と同一のネットワークに属する者に対する、会社及び子会社の監査証明業務に基づく報酬及び非監査業務に基づく報酬の額は、「提出会社の状況」に含まれるコーポレート・ガバナンスの状況等(3)【監査の状況】に記載されている。

利害関係

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

以 上

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

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

2024年3月21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 山 野 辺 純 一

指定有限責任社員
業務執行社員 公認会計士 井 上 浩 二

指定有限責任社員
業務執行社員 公認会計士 中 島 雄 一 朗

<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」に掲げられている花王株式会社の2023年1月1日から2023年12月31日までの第118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、花王株式会社の2023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。

関係会社株式の評価（株式会社カネボウ化粧品）	
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>貸借対照表に計上されている関係会社株式（残高460,236百万円）には、【注記事項】（有価証券関係）に記載されているとおり株式会社カネボウ化粧品に係る子会社株式201,845百万円が含まれており、総資産の16.3%を占めている。</p> <p>会社は、株式会社カネボウ化粧品に係る子会社株式の減損処理の要否を検討するにあたり、帳簿価額と超過収益力等を反映した実質価額を比較している。</p> <p>実質価額に含まれる超過収益力の評価については、連結財政状態計算書に計上されている株式会社カネボウ化粧品の企業結合に係るのれんと同様、売上高の成長率及び割引率について、中国市場の動向や化粧品市場の予測等といった不確実性を伴い、経営者の判断が必要であるため、当監査法人は当該事項を監査上の主要な検討事項に該当するものと判断した。</p>	<p>株式会社カネボウ化粧品に係る子会社株式に含まれる超過収益力は、連結財務諸表上の「のれん」等として計上される。当監査法人は、主に、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「のれんの評価（株式会社カネボウ化粧品の企業結合に係るのれん）」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するための対応策を講じている場合又は阻害要因を許容可能な水準にまで軽減するためのセーフガードを適用し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。

<報酬関連情報>

報酬関連情報は、連結財務諸表の監査報告書に記載されている。

利害関係

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

以 上

-
- (注) 1 上記は監査報告書の原本に記載された事項を電子化したものであり、その原本は当社(有価証券報告書提出会社)が別途保管しております。
- 2 XBRLデータは監査の対象には含まれていません。