

株主のみなさまへ

自然と調和する
こころ豊かな毎日をめざして

KaO

花王株式会社

2014.1.1～2014.12.31

“利益ある成長”と“社会のサステナビリティへの貢献”の 両立を図り、“グローバルで存在感のある会社”を めざします。

株主の皆さまには、日頃、当社グループの事業活動・企業活動に格別のご理解、ご支援を賜り、誠にありがとうございます。

当期の世界の景気は、一部に弱さが見られますが、緩やかに回復しています。日本の景気は、個人消費などに弱さが見られるものの、緩やかな回復基調が続いています。

こうした中、当社グループは、「花王グループ中期3カ年計画(K15)」の中間年である当期を計画達成に向けた重要な年と位置づけ、当社グループの資産の最大活用をベースとした脱デフレ型成長モデル(積極投資による利益ある成長)の構築を進めるとともに、以下のK15の3つの戦略を推進してきました。

- (1) コンシューマプロダクツ事業のグローバル拡大
- (2) ファブリック&ホームケア事業の磐石化とビューティケア事業およびヒューマンヘルスケア事業の利益ある成長の加速
- (3) ケミカル事業の強化

その結果、業績は所期の予定を上回る状況で推移し、5期連続の増収増益、K15の目標である過去最高の売上高、営業利益、経常利益および当期純利益の突破並びに売上高1兆4,017億円、海外売上比率30%以上を達成することができました。

また、当期の年間配当金は、前期に対して6円増配の1株当たり70円としました。

2015年度は、原材料市況・為替の変動など、事業環境が厳しく不透明な状況が予想されますが、K15の最終年になりますので、残る目標である営業利益1,500億円の達成に向けて、脱デフレ型成長モデルをさらに推進し、攻めの姿勢で取り組んでまいります。

なお、株式会社カネボウ化粧品ロドデノール配合美白製品を使用したお客さまに白斑様症状が発症している問題



につきましては、発症された方々への回復支援および補償への対応を真摯に行っております。

当社グループは、“利益ある成長”と“社会のサステナビリティ(持続可能性)への貢献”の両立を図り、“グローバルで存在感のある会社”となることをめざしてまいります。また、企業理念であります「花王ウェイ」に明記いたしました「世界の人々の喜びと満足のある豊かな生活文化を実現するとともに、社会のサステナビリティに貢献する」という大きな使命と「自然と調和する こころ豊かな毎日をめざして」というコーポレートメッセージの実現を果たすべく、グループ一丸となってさらなる努力・精進を重ねてまいります。

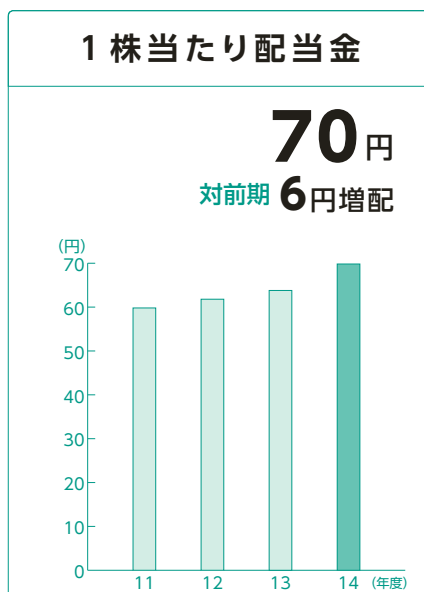
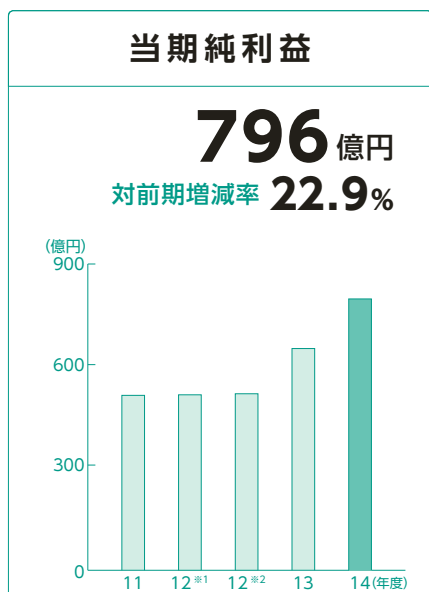
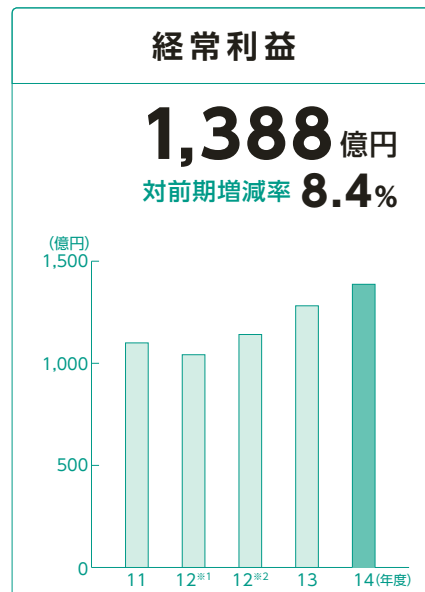
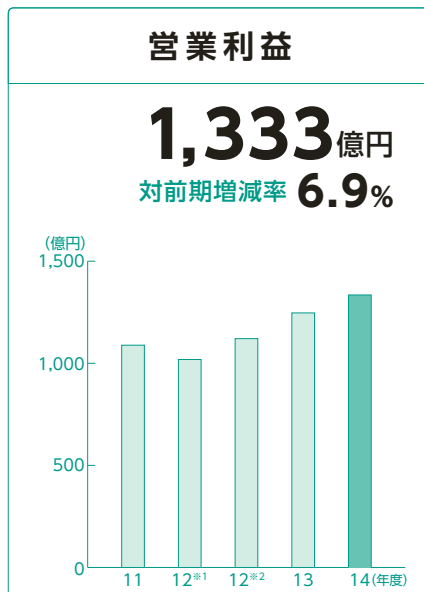
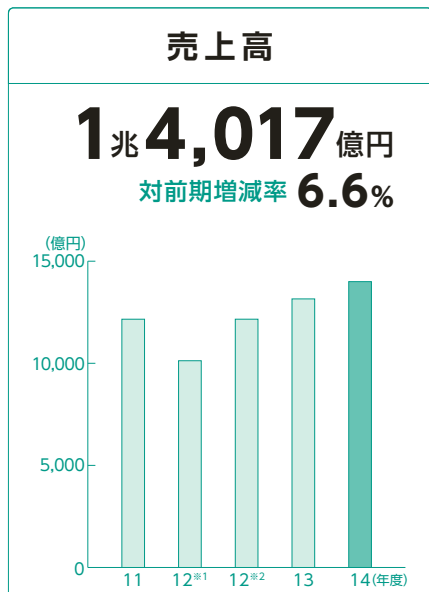
株主の皆さまには、こうした当社グループの事業活動・企業活動に引き続きご理解をいただき、ご支援を賜りますようお願い申し上げます。

2015年3月

花王株式会社
代表取締役
社長執行役員

澤田道隆

■ 連結業績ハイライト (2014年1月1日～12月31日)



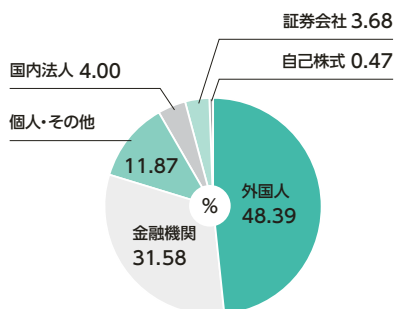
自己株式の取得・消却

当社は、資本効率の向上と株主の皆さまへの一層の利益還元のため、2014年7月30日から10月9日の期間に、当社普通株式11.5百万株を取得価額の総額500億円にて市場買付を実施しました。また、これらを含めた12.0百万株を2014年12月10日に消却しました。

- (注) 1. 記載金額は、億円未満を四捨五入して表示しております。
2. 当社は、2012年12月期より事業年度の末日を3月31日から12月31日に変更いたしました。
※ 1. 3月決算であった当社およびグループ会社は2012年4月1日から12月31日まで、12月決算であったグループ会社は2012年1月1日から12月31日までを連結対象期間としております。
※ 2. ご参考として、2012年1月1日から12月31日までを表しております。

■ 株式の状況 (2014年12月31日現在)

- 発行済株式の総数 504,000,000株
- 株主数 46,744名
- 所有者別株式分布



● 大株主(上位10名)

株主名	持株数(千株)	持株比率(%)
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	30,106	5.97
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	26,480	5.25
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	20,050	3.98
ステート ストリート バンク アンド トラスト カンパニー	9,790	1.94
東京海上日動火災保険株式会社	8,664	1.72
ジェーピー モルガン チェース バンク 380055	8,380	1.66
ステート ストリート バンク アンド トラスト カンパニー 505225	8,275	1.64
ノーザン トラスト カンパニー エイブイエフシー リユーエス タックス エグゼンプテド ペンション ファンズ	7,313	1.45
メロン バンク エヌエー アズ エージェント フォー イッツ クライアント メロン オムニバス ユーエス ペンション	7,228	1.43
NORTHERN TRUST CO. (AVFC) RE SILCHESTER INTERNATIONAL INVESTORS INTERNATIONAL VALUE EQUITY TRUST	7,053	1.40

役員 (2015年3月25日現在)

取締役および監査役

代表取締役	澤田道隆		常勤監査役	小林省治	
代表取締役	吉田勝彦		常勤監査役	沼田敏晴	
代表取締役	竹内俊昭		社外監査役	鈴木輝夫	公認会計士
社外取締役	門永宗之助	イントリンジクス(Intrinsics) 代表	社外監査役	五十嵐則夫	公認会計士、国立大学法人横浜国立大学成長戦略研究センター 客員教授
社外取締役	長島徹	帝人株式会社 相談役	社外監査役	早稲田祐美子	弁護士
社外取締役	奥正之	株式会社三井住友フィナンシャルグループ 取締役会長			

執行役員

社長執行役員	澤田道隆		執行役員	田中秀輝	購買部門統括
専務執行役員	吉田勝彦	コンシューマープロダクツ統括、花王プロフェッショナル・サービス株式会社担当	執行役員	新藤武彦	カネボウ化粧品販売株式会社 代表取締役 社長執行役員
常務執行役員	竹内俊昭	花王カスタマーマーケティング株式会社 代表取締役 社長執行役員	執行役員	志田純	研究開発部門 開発研究第2セクター長
常務執行役員	夏坂真澄	ビューティケア事業担当、ビューティケア 化粧品事業ユニット長、株式会社カネボウ化粧品 代表取締役 社長執行役員	執行役員	和田康	SCM部門 デマンド・サプライ計画センター長
常務執行役員	森村元博	SCM部門統括、環境・安全推進本部長、TCR担当	執行役員	松田知春	ビューティケア スキンケア・ヘアケア事業ユニット長
常務執行役員	青木寧	人財開発部門統括、株式会社カネボウ化粧品 代表取締役 取締役会議長 常務執行役員 人事総務部門統括、花王グループ企業年金基金 理事長、花王健康保険組合 理事長	執行役員	長谷部佳宏	研究開発部門統括
常務執行役員	青木秀子	品質保証本部長	執行役員	安部真行	情報システム部門統括
執行役員	斉田喜道	メディア企画部門統括	執行役員	小茂田直樹	ファブリック&ホームケア事業ユニット長
執行役員	宮脇賢治	MK開発部門統括	執行役員	細川均	研究開発部門 開発研究第1セクター長
執行役員	青木和義	会計財務部門統括	執行役員	山下博之	SCM部門 技術開発センター長、デマンド・サプライ計画センター ヒューマンヘルスケア デマンド・サプライグループ長
執行役員	杉山忠昭	法務・コンプライアンス部門統括	執行役員	中西稔	国際事業統括部門 中華圏リージョン統括、花王(中国)投資有限公司 董事長総経理、花王(上海)产品服务有限公司 董事長総経理、佳麗宝化粧品(中国)有限公司 董事長
執行役員	根来昌一	ケミカル事業ユニット長、Fatty Chemical (Malaysia) Sdn. Bhd Chairman, Pilipinas Kao, Inc. Chairman, Kao Chemicals Europe, S.L. Presidente	執行役員	石渡明美	コーポレートコミュニケーション部門統括
執行役員	齋藤幸三	国際事業統括部門統括、Kao USA Inc. Chairman	執行役員	田中悟	ヒューマンヘルスケア事業ユニット長

エグゼクティブ・フェロー

常務執行役員待遇 武馬吉則 執行役員待遇 安川拓次 執行役員待遇 内海実

社外取締役からのメッセージ

当社は、昨年3月にガバナンス体制の大幅な変更を実施しました。取締役の数を社内7名・社外3名から、社内・社外それぞれ3名に変更し、さらに独立社外取締役である私が取締役会議長に就任しました。約1年が経過し、グローバルな視点での戦略的議論、迅速な意思決定、監督と執行の分離などの目的は達成されつつあると感じています。

取締役会では、海外での経験も豊富に有する3人の社外取締役から、各々の経験や知識を活かした多面的な視点での意見が出され、活発な議論が行われています。これに弁護士、会計士として長年企業に関わってきた経験を持つ社外監査役を含む監査役が専門的な視点から議論に加わっています。取締役会は主に、長期的な事業や組織体制などの方向性を決定しています。また、

花王株式会社
社外取締役 取締役会議長
門永 宗之助



執行状況を定期的に取締役会に報告させ、社外取締役・社外監査役による外部の客観的な視点からのチェックを含めて監督、監査するという、監督と執行の分離が進められています。そのうえで、執行役員に幅広い権限を委ねることにより、執行の意思決定が迅速になされ、経営のスピードアップが図られています。

現在の体制でガバナンスの改革が完了した訳ではありません。事業環境の急激な変化に適切に対応するには、ガバナンス体制を含めた絶えざる革新が必要です。今後、長期的なトレンドを見据えた経営や事業の方向づけの議論を、取締役会でさらに活発に行っていくことが重要と考えています。

株主メモ

諸手続きのご案内・届出用紙のご請求

お手続きの内容	お問い合わせ先	
	証券会社の一般口座で保有される株式の場合	特別口座で保有される株式の場合
・住所、姓名などのご変更 ・配当金の受領方法のご変更 ・単元未満株式の買取、買増請求	お取引のある証券会社	下記の当社特別口座の 口座管理機関
・特別口座から証券会社の一般口座への振替請求		
・払渡し期間経過後の配当金のお支払い ・その他のお問い合わせ	下記の当社株主名簿管理人	

● 当社株主名簿管理人・当社特別口座の口座管理機関

三井住友信託銀行株式会社
(郵便物送付先・電話照会先)

〒168-0063 東京都杉並区和泉二丁目8番4号 三井住友信託銀行株式会社 証券代行部

☎ 0120-782-031 (受付時間：平日 9:00～17:00)

会社概要 (2014年12月31日現在)

- 商号 花王株式会社 (Kao Corporation)
- 本店所在地 東京都中央区日本橋茅場町一丁目14番10号
- 創業 1887年6月19日
- 設立 1940年5月21日
- 資本金 85,424,265,916円
- 証券コード 4452
- 従業員数 6,664名(花王グループ 32,707名)

第109期期末配当金のお支払いについて

第109期期末配当金(当社普通株式1株につき金36円)については、配当金領収証により配当金をお受け取りになれる方には「期末配当金領収証」および「配当金計算書」を、口座振込をご指定の方には「配当金計算書」および「お振込先について」を、株式数比例配分方式をご指定の方には「配当金計算書」および「配当金のお受け取り方法について」を同封申し上げます。

なお、「配当金計算書」は、配当金をお受け取りになった後の配当金額のご確認や確定申告を行う際の添付資料としてご利用いただけます。

当社ウェブサイトのご案内

● 第109期定時株主総会の決議について

当社ウェブサイトに掲載しております「第109期定時株主総会 決議について」をご参照ください。

http://www.kao.com/jp/corp_ir/shareholders.html

スマートフォンから >>



● 第109期定時株主総会で上映した映像について

第109期定時株主総会で上映した映像はこちらからご覧いただけます。(「会社情報」カテゴリーに掲載されています。)

<https://www.youtube.com/user/KaoJapan/>

スマートフォンから >>



花王株式会社

〒103-8210 東京都中央区日本橋茅場町1-14-10

<http://www.kao.com/jp/>

