

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

2016.1.1～2016.12.31

“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、厚く御礼申し上げます。

当社グループでは、2016年度は、7期連続増収増益、公表予想の達成をめざすとともに、2017年度から始まる4カ年の中期経営計画「K20」の準備を行う年と位置づけ、活動してまいりました。

その結果、売り上げは、為替変動の影響などを受け前期を下回りましたが、実質では伸長し、営業利益、税引前利益、当期利益のすべてで前期を上回り、営業利益については4期連続で過去最高を更新することができました。株主還元といたしましては、当期の年間配当金は、前期に対して14円増配の1株当たり94円とし、27期連続増配を達成することができました。また、予定どおり2016年12月に「K20」を公表いたしました。

当社グループは、2030年までに売上高2.5兆円、営業利益率17%、ROE20%を超える高収益グローバル消費財企業になるという目標を達成させ、グローバルで存在感のある会社「Kao」になりたいと考えています。

そして、2020年を2030年までに達成したい姿を実現するための重要な通過点と位置づけ、企業価値の増大に向けて、花王グループ中期経営計画「K20」を策定しました。「K20」では、「特長ある企業イメージの醸成へのこだわり」、「利益ある成長」へのこだわり、「ステークホルダー還元へのこだわり」の3つのこだわりを持って取り組んでまいります。2017年度は、この「K20」のスタートの年となりますので、経営計画に盛り込んださまざまな戦略を一つずつ着実に実行してまいります。

世界中で起きているさまざまな変化は、スピード、大きさ、変化の方向など、あらゆる面で予見することが難しくなっています。このような状況に対処していくため、「自ら変わり、そして変化を先導する企業へ」をスローガンに、当社グループ



の総合力を発揮し、「K20」の達成、ひいては2030年までに達成したい姿の実現をめざします。

また、当社グループは、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（持続可能性）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。

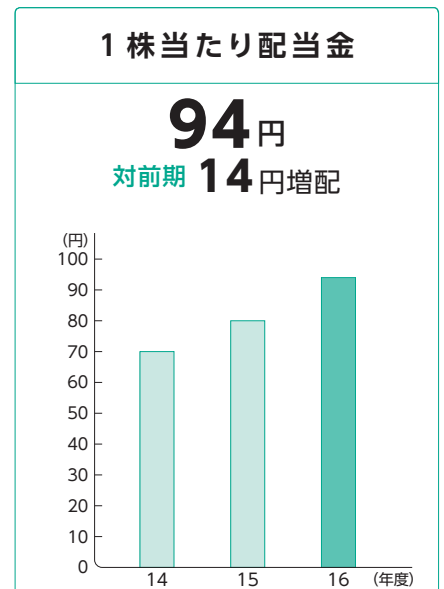
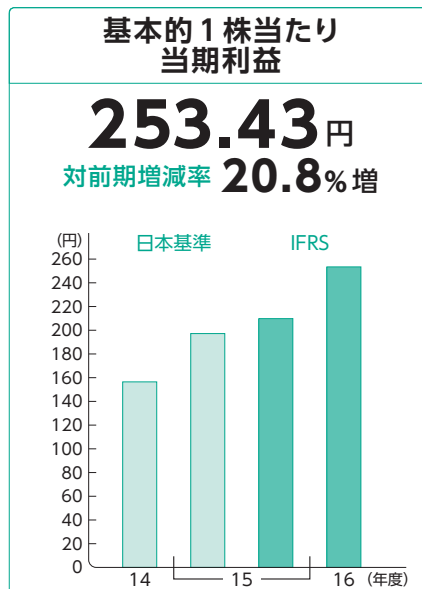
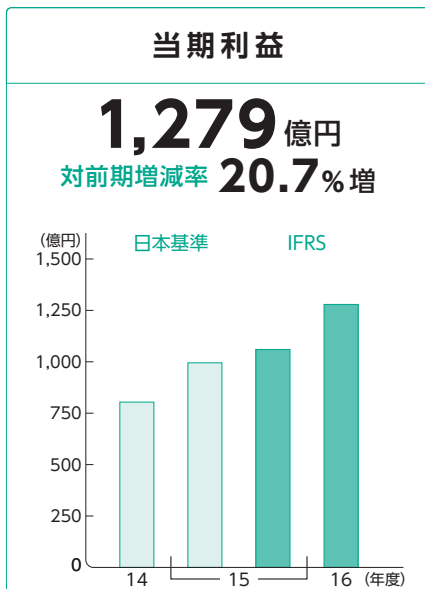
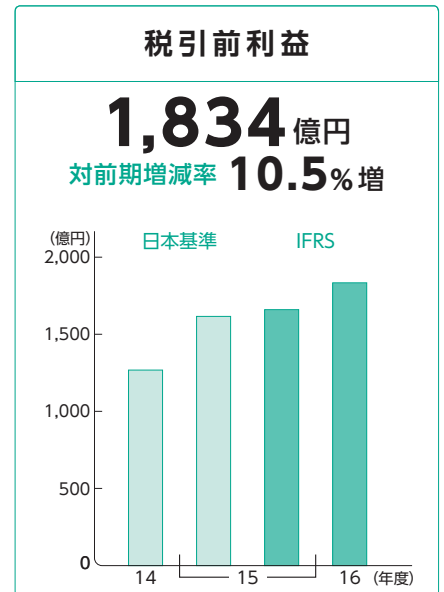
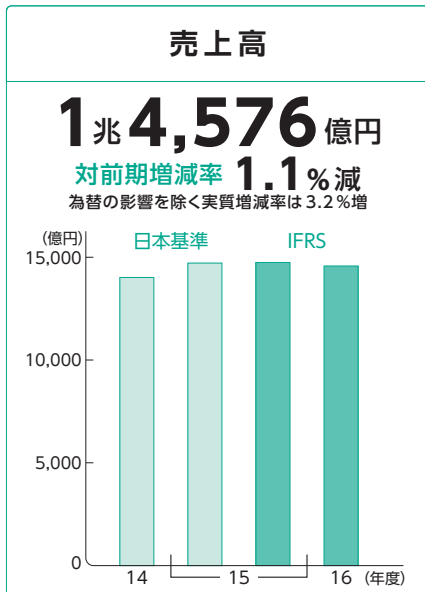
2017年3月

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 (2016年1月1日～12月31日)

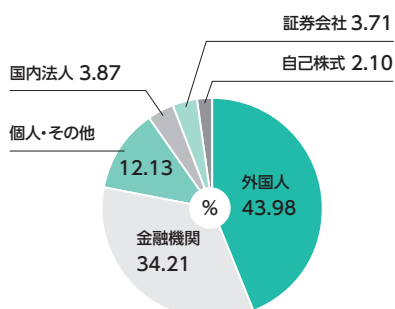
2016年度より国際会計基準(IFRS)を任意適用しております。対前期増減率は2015年度をIFRSに組み替えて比較しております。



(注) 記載金額は、億円未満を四捨五入して表示しております。

■ 株式の状況 (2016年12月31日現在)

- 発行済株式の総数 504,000千株
- 株主数 66,437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(%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	35,712	7.09
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	33,237	6.59
ジェーピー モルガン チェース バンク 380055	19,817	3.93
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	12,954	2.57
東京海上日動火災保険株式会社	7,809	1.55
ステート ストリート バンク ウェスト クライアント トリーティア 505234	7,801	1.55
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	7,299	1.45
ザ バンク オブ ニューヨーク メロン エスエーエヌブイ 10	7,199	1.43
日本生命保険相互会社	6,691	1.33
全国共済農業協同組合連合会	6,524	1.32

(注) 1. 当社は、2016年12月31日現在、自己株式10,581千株を保有しておりますが、上記の大株主(上位10名)の表には記載しておりません。
2. 2017年3月1日に自己株式9,000千株の消却を行いました。消却後の当社の発行済株式の総数は495,000千株です。

役員 (2017年3月21日現在)

取締役及び監査役

代表取締役	澤田 道隆	常勤監査役	沼田 敏晴
代表取締役	吉田 勝彦	常勤監査役	藤居 勝也
代表取締役	竹内 俊昭	社外監査役	早稲田 祐美子
取締役	長谷部 佳宏		弁護士
社外取締役	門永宗之助	社外監査役	井上 寅喜
社外取締役	奥 正之		公認会計士、株式会社アカウンティング・アドバイザリー 代表取締役社長
社外取締役	柳 楽 幸雄	社外監査役	天野 秀樹
	イントリンジクス(Intrinsics)代表、ビジネス・ブレイクスルー大学 副学長		公認会計士
	株式会社三井住友フィナンシャルグループ 取締役会長		
	日東電工株式会社 代表取締役 取締役会長		

執行役員

社長執行役員	澤田 道隆	執行役員	新藤 武彦
専務執行役員	吉田 勝彦	執行役員	志田 純
専務執行役員	竹内 俊昭	執行役員	和田 康
常務執行役員	夏坂 真澄	執行役員	松田 知春
常務執行役員	森村 元博	執行役員	安部 真行
常務執行役員	青木 寧	執行役員	小茂田 直樹
常務執行役員	青木 秀子	執行役員	細川 均
常務執行役員	齋藤 幸三	執行役員	山下 博之
常務執行役員	長谷部 佳宏	執行役員	中西 稔
執行役員	斉田 喜道	執行役員	石渡 明美
執行役員	杉山 忠昭	執行役員	田中 悟
執行役員	根来 昌一	執行役員	上山 茂
執行役員	田中 秀輝	執行役員	山内 憲一
	花王グループカスタマーマーケティング株式会社 代表取締役 副社長執行役員、カネボウ化粧品販売株式会社 代表取締役 社長執行役員		
	コンシューマープロダクツ統括、MK開発部門統括、花王プロフェッショナル・サービス株式会社担当		研究開発部門 開発研究第2セクター長
	花王グループカスタマーマーケティング株式会社 代表取締役 社長執行役員、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		SCM部門 デマンド・サプライ計画センター長
	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、Molton Brown Limited Chairman		ビューティケア スキンケア・ヘアケア事業ユニット長
	SCM部門統括、TCR担当		情報システム部門統括
	人材開発部門統括、株式会社カネボウ化粧品 代表取締役 取締役 役員会議長、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		ファブリック&ホームケア事業ユニット長
	品質保証本部長		研究開発部門 開発研究第1セクター長
	国際事業統括部門統括、Kao USA Inc. Chairman		SCM部門 技術開発センター長
	研究開発部門統括		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、上海花王有限公司 董事長総経理、花王(上海)産品服務有限公司 董事長総 経理、花王(合肥)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
	メディア企画部門統括		コーポレートコミュニケーション部門統括
	法務・コンプライアンス部門統括		ヒューマンヘルスケア事業ユニット長
	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		経営サポート部門統括
	購買部門統括		会計財務部門統括、Kao America Inc. President

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

古井 祐司 | 医学博士

特命エグゼクティブ・フェロー

向井 千秋 | 宇宙飛行士、医学博士

社外取締役からのメッセージ

私が花王の取締役となって3年になります。取締役会では社外取締役や社外監査役から、それぞれの経験・知識を生かした多面的な視点での意見が出され、活発な議論が交わされています。花王の経営陣は社外役員の意見を非常に尊重し、意見や助言に対してもスピーディーに対応していると感じています。スピードは、商品や価格とともに差別化・競争力の大きな要素でもあるので、この長所を今後も維持し、さらに向上してほしいと考えています。

社外取締役の主要な役割は、経営陣から独立した立場で株主の意見を取締役会に適切に反映させることであり、株主の利益の代弁者として機能しなければなりません。しかし、株主の利益といっても一様ではなく、企業が永続的に発展するためにはさまざまなステークホルダーと対話し、バランスのとれた利益分配を行っていくことが重要です。また、社外

取締役は、企業の健全な成長のために執行側が積極的に提案する姿勢を支持し、案件を十分吟味したうえで、その実現に向けて後押しすることが本来的な役割であると考えます。しかし、経営が行き過ぎていると判断した場合には躊躇することなくブレーキをかけることは申すまでもありません。そのためには、企業理念の『花王ウェイ』や花王の考え方などを十分理解して協働していく必要があります。その一方で、経営陣と一定の緊張感を保ち続けるという側面もあり、難しい役割を担っていると考えています。



花王株式会社
社外取締役
奥 正之

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
<ul style="list-style-type: none">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、買増請求マイナンバーに関する届出・お問い合わせ	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
<ul style="list-style-type: none">特別口座から証券会社の一般口座への振替請求		
<ul style="list-style-type: none">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

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

(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 (2016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 7,195名(花王グループ 33,195名)

第111期期末配当金のお支払いについて

第111期期末配当金(当社普通株式1株につき金48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られる方には「期末配当金領収証」及び「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」及び「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」及び「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111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111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111期定時株主総会で上映した映像について

第111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/>

UD
FONT
by MORISAWA