

A photograph of a woman and two young children laughing joyfully outdoors. The woman is on the left, looking towards the right. A young girl is in the center, also looking right and laughing. A young boy is on the right, partially visible, also laughing. They are all wearing white clothing. The background is a soft-focus green, suggesting foliage.

Charting a Path to Sustainable Growth

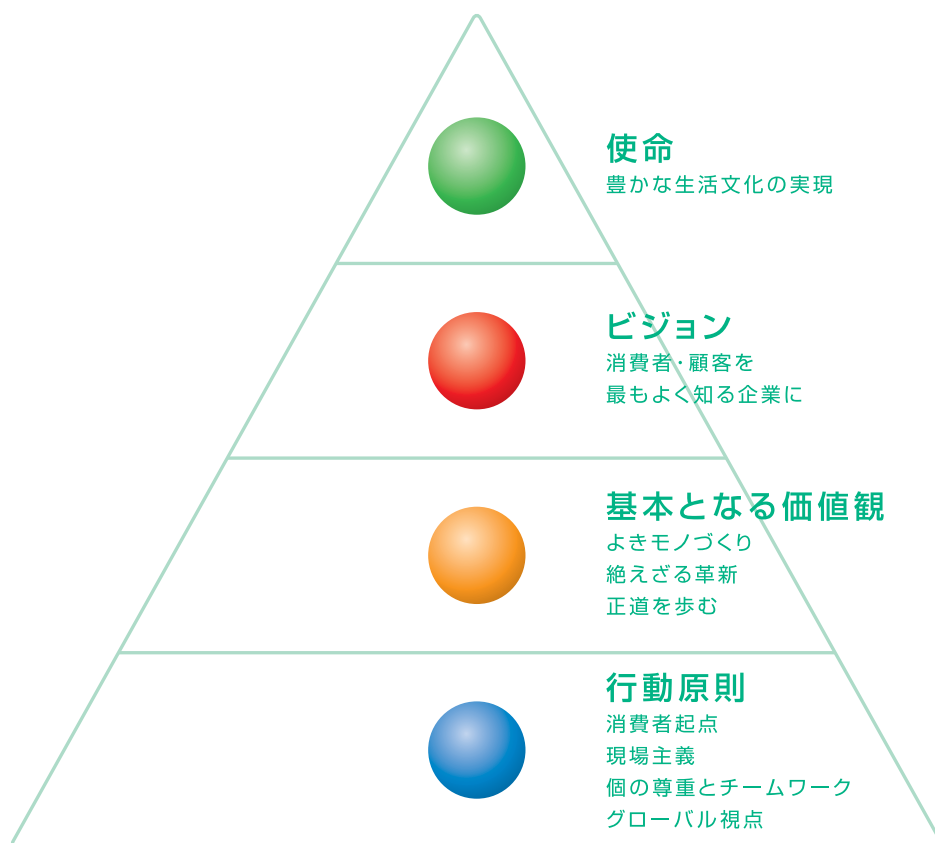
アニュアルレポート2015

2015年12月期

自然と調和する
こころ豊かな毎日をめざして

Kao

花王ウェイ



「花王ウェイ」は、創業期から続く独自の企業文化・企業精神を表す言葉を整理したものです。

私たちは、消費者・お客様の立場にたって、心をこめた“よきモノづくり”を行い、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)に貢献することを使命としています。この使命のもと、当社グループ全員の熱意と力を合わせ、清潔で美しくすこやかな暮らしに役立つ商品と、産業界の発展に寄与する工業用製品の分野において、消費者・顧客と共に感動を分かち合う価値ある商品とブランドを提供しています。

詳細な情報は下記URLをご参照ください
http://www.kao.com/jp/corp_about/kaoway.html

目次

2	花王の事業	25	リスクと危機の管理
4	社長メッセージ	27	コンプライアンス
12	研究開発	29	サステナビリティ
14	コーポレート・ガバナンス	33	会社概要／株式の状況
20	取締役／監査役／執行役員／エグゼクティブ・フェロー		

財務情報については、有価証券報告書をご参照ください
http://www.kao.com/jp/corp_ir/securities.html

業績予想の適切な利用に関する説明

本資料に記載されている業績見通し等の将来に関する記述は、当社が現在入手している情報及び合理的であると判断する一定の前提に基づいており、その達成を当社として約束する趣旨のものではありません。また、実際の業績等はさまざまな要因により大きく異なる可能性があります。

プロフィール

花王グループの事業はコンシューマープロダクツ事業とケミカル事業により構成されています。コンシューマープロダクツ事業は、プレステージ化粧品や高品質なスキンケア・ヘアケア製品を提供するビューティーケア事業、健康機能飲料やサニタリー、パーソナルヘルス製品を提供するヒューマンヘルスケア事業、衣料用洗剤や住居用洗剤を提供するファブリック&ホームケア事業の3つの事業が含まれます。また、ケミカル事業では、産業界のニーズにきめ細かく対応した工業用製品を提供しています。

財務ハイライト

すべての中期経営計画(K15)目標達成

売上高

14,718億円

目標：14,000億円

営業利益

1,644億円

目標：1,500億円

海外売上高比率*

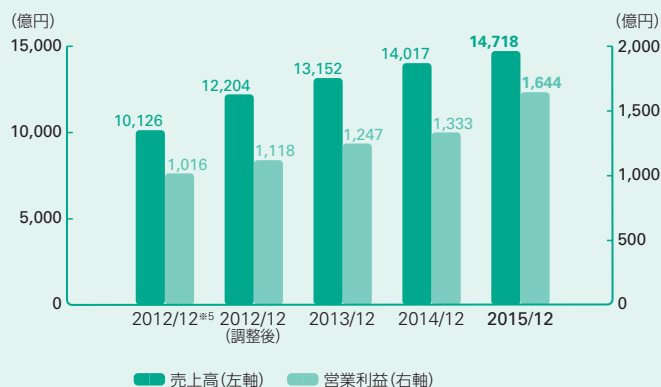
35.0%

目標：30%以上

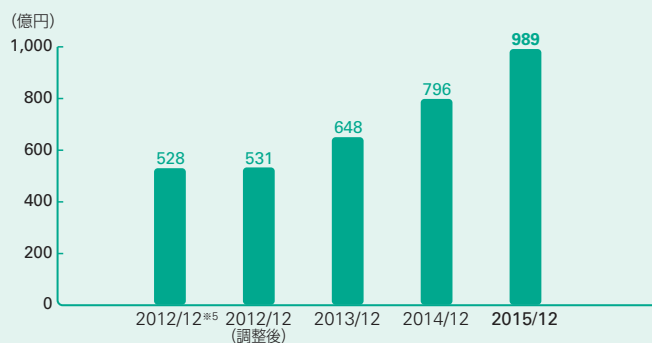
※連結売上高に占める海外に所在する顧客への売上高の割合

(2012年12月期(9カ月決算)及び2012年から2015年12月期)

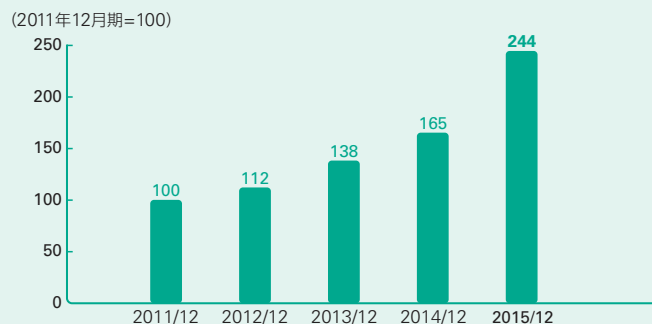
売上高／営業利益※1,2



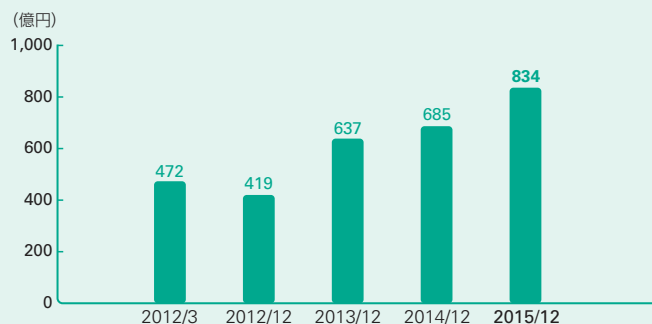
当期純利益※1,2



EVA※3



資本的支出※4



※1 2012年12月期より決算日を3月31日から12月31日に変更しました。2012年12月期は、3月決算であった当社及び連結対象会社は2012年4月1日から12月31日までを、12月決算であった連結対象会社は2012年1月1日から12月31日までをそれぞれ連結対象期間としていました。

※2 2012年12月期(調整後)の数値は、従来3月末の決算であった花王グループの会社を2012年1月1日から2012年12月31日に調整・換算した数値です。

※3 EVAはスターンズチュワート社の商標登録です。決算変更期の変更に伴い、2011年12月期と2012年12月期は調整されています。

※4 2012年3月期、2012年12月期(9カ月決算)2013年12月期から2015年12月期が該当期間です。

※5 2012年12月期は決算変更に伴い、9カ月決算です。

花王の事業

ビューティケア事業

ビューティケア事業では、お客さま一人ひとりが求める“美しさ”に高い技術でお応えする化粧品をはじめ、洗顔料や全身洗浄料などのスキンケア製品、シャンプー・リンスなどのヘアケア製品をお届けしています。

主なブランドには、化粧品の「カネボウ」「ソフィーナ」「モルトン ブラウン」、スキンケア製品の「ビオレ」「キュレル」「ジャーゲンス」、そして、ヘアケア製品の「ジョンフリーダ」「エッセンシャル」「リーゼ」、美容サロン向けの「ゴールドウェル」などがあります。それぞれに個性を持ち、使って価値を実感していただけるような製品を、日本、アジア、欧米の各国・各地域の消費者の皆さまに向けてお届けしています。



主な製品

化粧品／スキンケア・ヘアケア（一般向け）／美容サロン向け製品



ヒューマンヘルスケア事業

ヒューマンヘルスケア事業では、花王独自の技術から生まれたサニタリー製品や、新たな価値を提案する健康機能飲料、さらに歯みがきや入浴剤など、より快適ですやかな毎日をサポートするための製品をお届けしています。

主なブランドには、生理用品の「ロリエ」やベビー用紙おむつの「メリーズ」、健康機能飲料の「ヘルシア」、さらに、ハミガキの「クリアクリーン」、入浴剤の「バブ」などがあります。なかでも、日本とアジアを主な市場とするサニタリー製品分野では、吸収力が高く、肌にもやさしいといった、高機能な高付加価値型の生理用品やベビー用紙おむつが、消費者の皆さまの支持を得ています。



主な製品

飲料／サニタリー製品／パーソナルヘルス製品



ファブリック & ホームケア事業



ファブリック&ホームケア事業では、清潔でこころ豊かな暮らしを実現するために、衣料用洗剤や洗濯仕上げ剤といったファブリックケア製品や、台所用洗剤、住居用洗剤などのホームケア製品の分野で、品質と機能、使いやすさを追求した製品をお届けしています。

主なブランドには、衣料用洗剤「アタック」や衣料用漂白剤「ハイター」、住居用洗剤「マジックリン」があり、日本をはじめ、広くアジア各国の消費者の皆さまにご支持をいただいています。さらに近年、環境意識の高まりや働く女性の増加など社会の変化を受けて、「すすぎ1回」や、高い洗浄力を持つ衣料用液体洗剤を発売するなど、新たな洗濯習慣の提案を続けています。

主な製品

衣料用洗剤、洗濯仕上げ剤／キッチン、バス、トイレ、リビングケア製品



ケミカル事業



ケミカル事業では、天然油脂原料からつくる油脂製品や、界面活性剤、トナー・トナーバインダー、香料など、多岐にわたるケミカル製品をグローバルに展開しています。

高級アルコール「カルコール」や界面活性剤「エマール」、コンクリート用高性能減水剤「マイティ」といった製品をはじめとしたさまざまな製品が、情報材料、エレクトロニクス、紙・パルプ、食品、医薬品、土木・建築など、世界の幅広い産業分野を通じて、人々の豊かな暮らしに役立っています。

また、こうした製品は、グローバルな外部顧客だけでなく、花王のコンシューマープロダクツ事業にも供給しており、新たな価値の創出に寄与しています。

主な製品

油脂／機能材料／スペシャルティケミカルズ製品





花王グループの持続的成長を
確かなものとするため、
「こだわり」と「総合力」を持って、
次なる高みをめざしていきます。

2015年度を最終年度とした
「花王グループ中期3カ年計画(K15)」では、
すべての目標を達成することができました。
もう一段高い成長軌道を描くため、
2016年度はこれまでの延長線ではなく、
次期中期経営計画に向けた準備の年として
取り組んでいきます。

代表取締役
社長執行役員 澤田 道隆

グローバルで存在感のある会社

利益ある成長



社会のサステナビリティ
(持続可能性)への貢献

花王グループのめざすべき方向性

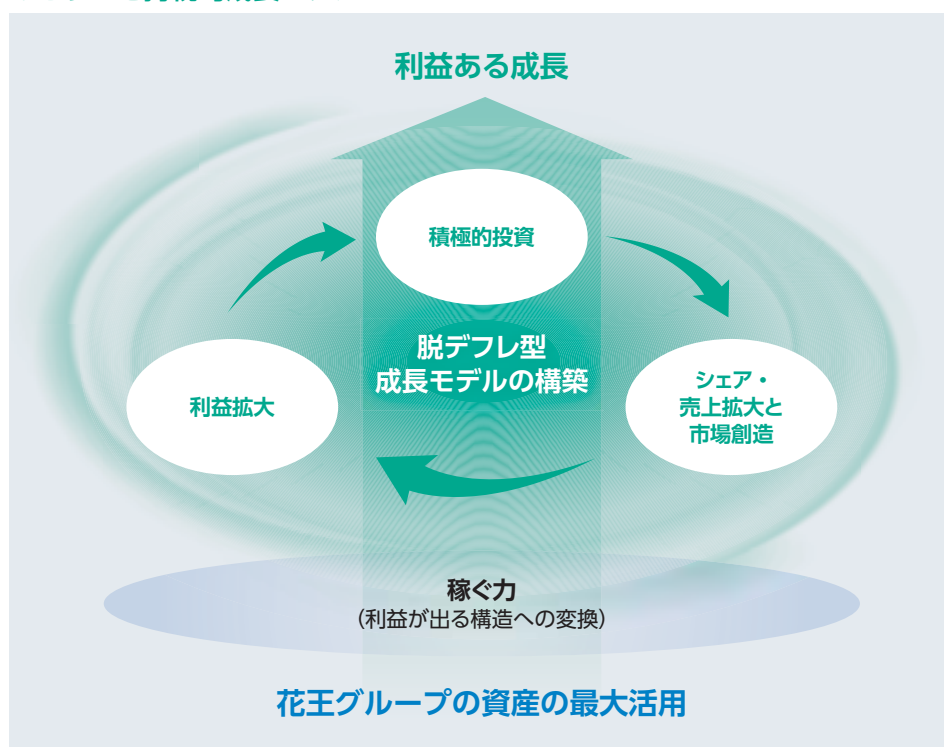
花王グループは、商品の高付加価値化による持続的な“利益ある成長”と、事業活動を通じた社会的課題—環境、健康、高齢化、衛生などに対する解決への提案や社会貢献活動による“社会のサステナビリティへの貢献”との両立を図り、“グローバルで存在感のある会社”をめざしています。

花王グループは、企業理念である「花王ウェイ」の実践を通じて“グローバルで存在感のある会社”をめざしています。このめざすべき方向性を示し、社長就任から取り組んで4年。グローバルでの存在感が着実に増していると手応えを感じています。グローバルでの存在感を図る指標にはさまざまな視点がありますが、花王グループとして最も存在感を発揮したいと考えているのは研究開発力です。イノベーションを起こし続けている企業として、グローバルに認知されることが意義深いことであると思っています。

また、革新的であると同時に、ステークホルダーの皆さまに発表した中期経営計画の実現・達成に、愚直にこだわり続ける企業であるとも認識していただきたいと思います。26期連続の増配は日本企業ではほかに類がなく、連結業績では2015年度で6期連続^{*1}の増収増益を達成しました。

その結果、当社が主な経営指標としているEVA^{*2}(経済的付加価値)は、税引後営業利益(NOPAT)が2桁伸長したことと、資産の最大活用により投下資本の増加を最低限に抑えることができたことにより、絶対額と対前期改善額が過去最高となり、ROEも前年度比2.4

めざすべき持続的成長モデル





アジアの成長を牽引する「メリーズ」



「めぐリズム」は
日本での需要だけでなく
訪日外国人観光客にも人気



商品の価値を伝えることを
徹底的に行ない、拡大を続ける「キュレル」



泡の本質研究により刷新した
食器用洗剤「キュキュット」はシェアを拡大

ポイント増の14.8%となりました。このように、経営指標においてもグローバルで輝く会社でありたいと思っています。

次期中期経営計画は、これまでの延長線上ではなく、もう一段高いステージへジャンプアップする必要があると考えており、名実ともに“グローバルで存在感のある会社”をめざしていく道筋をつけていきます。そのためには相当な準備が必要です。現在、「花王グループ中期3カ年計画(K15)」の成果と課題については全社的なレビューを進めています。同時に、2017年度を初年度とする次期中期経営計画(K20)を、さまざまな外部要因の変化に対応すべく準備を入念に行なうとともに、中長期の方向性にもりながら策定中です。

※1 2012年の決算期変更の影響を除く

※2 EVAはスターンズチュワート社が商標登録している指標

中期経営計画K15のサマリー

花王グループの資産の最大活用が一層進展し、「稼ぐ力」(利益が出る構造変換)は着実に向上。めざすべき「持続的成長モデル」は想定どおりに好循環を生み始めています。

K15の実績

K15で掲げた目標は、すべて達成することができました。なかでも、2015年度の営業利益が目標とした1,500億円を上回り、前年度比23.3%増の1,644億円となったことは、K15で取り組んできた「持続的成長モデル」の実効性の証左であるにとらえています。本モデルの要諦は、花王グループの資産を最大限に活用し、費用の有効活用との相乗効果により、利益が出る構造への変換、すなわち稼ぐ力を向上させることです。K15の実績は、従業員一人ひとりが資産の活用を自分事としてとらえ、それぞれの職務において実践してきた賜物であると認識しています。

また、売上高・営業利益の構造の改善も大幅に進展しました。2012年度の実績と比較すると、売上高・営業利益のエリア・事業別の構造変化が顕著になっています。売上高は、海外

目標(1) 過去最高の売上高、利益の突破

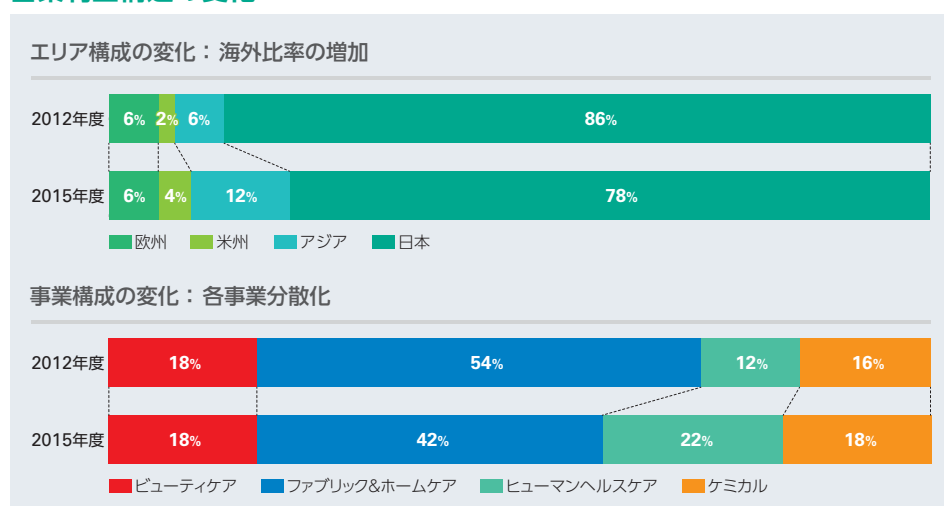
目標(2) 2015年度経営数値目標の達成

- 売上高: **14,718 億円**
(目標 14,000億円)
- 営業利益: **1,644 億円**
(目標 1,500億円)
- 海外売上高比率*: **35.0%**
(目標30%以上)

※連結売上高に占める海外に所在する顧客への売上高の割合

売上高比率が27%から35%まで上昇しました。営業利益は、日本とファブリック&ホームケア事業に偏っていた構造を各エリア、事業の利益を増加させながら改善することができました。

営業利益構造の変化



K15中期成長戦略の推進

K15では、これを推進させるための3つの成長戦略、①コンシューマー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及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を掲げました。課題はいくつかあるものの、いずれも大きな成果を出すことができました。

成長戦略では、アジアコンシューマープロダクツ事業の業績が大きく伸長。この3年間で2倍(為替の影響を除いた場合は1.5倍)の成長を遂げ、特に、伸びゆく中間所得層をターゲットとした中国やインドネシアが大きく伸長したほか、台湾、香港、タイ、ベトナム、マレーシア、シンガポールも2桁伸長となりました。また、粘り強く取り組んできた中国の化粧品ビジネスでは、構造改革の断行などが奏功し、2015年度に黒字化することができました。ケミカル事業では、高付加価値品への移行が徐々に進み、過去最高の利益を達成することができましたが、売上げ拡大には一層の強化が必要です。一方で、課題も浮き彫りになりました。一つは、日本の化粧品ビジネスの収益性改善です。花王ソフィーナ、カネボウ化粧品は引き続き、重点ブランドの強化を図りましたが、市場競争の激化により厳しい結果となりました。早急に思い切った改革が必要です。もう一つは、健康機能飲料の立て直しです。

この3年間を振り返ると、必ずしもフォローの風が吹いていたわけではありませんが、変化の激しい難しい事業環境の中でK15を達成できたことは、正道を歩み努力したからこそその結果であり、「天祐(てんゆう)」を享受できたと思っています。

今後の方向性と2016年度の位置づけ

リーディング・カンパニーとしての役割をしっかりと果たし、企業価値増大を図っていきます。2016年度は、さらなる飛躍のために、K20に向けた準備の年。「こだわり」を持って取り組み、「総合力」を発揮していきます。

2016年度は「不連続」に次のステップへ行くための準備に万全を期すことに注力していきます。K15では何ができて、何ができなかったのか、繰り返し訴えてきた「資産の最大活用」という視点での振り返りが不可欠であると考えています。

「総合力」の発揮

K15では資産の最大活用に注力してきました。かなり高いレベルで資産を活用できるようになってきたので、これからは資産の最大化による総合力の発揮、さらなるチャレンジが大きなテーマです。総合力というと個々の力が薄まったように感じるかもしれませんが、花王グループがめざす総合力とは、持てるポテンシャルや資産をさらに活用、そして最大化し、果敢にチャレンジしていくことで新たな事業機会を創出することです。花王グループには多くの研究資産があり、ケミカル事業とコンシューマープロダクツ事業のシナジーを強みに発揮できる力があります。こうしたシナジーを発揮できる企業はグローバル競合の中にも類がなく、花王ならではの強みであると認識しています。

短絡的に目先の利益だけを考えれば、低調な事業や眠っている資産は切り離せばいいという見方もありますが、当社ではうまくいかなかった商品・事業を時代に合わせて変化させることにより、それらが再浮上する可能性があると考えています。逆に、今は順調でも、減速・停滞してしまうこともあります。相互に補完することを高いレベルで行なえるのが日本らしさであり、花王らしさであると考えています。

花王だからこそ「こだわり」

“よきモノづくり”だけでなく、連続増配、増収増益、経営計画の達成にも、徹底的にこだわってきました。そして、これからもこだわり続けていくことで持続的成長を実現できるものと確信しています。2016年度は、7期連続の増収増益、公表予想の達成はもとより、持続的成長へのこだわりを強固に持ち続け、「脱デフレ型成長モデル」の深化や利益ある新事業の創出、提案を行なうことで稼ぐ力を一層強化するとともに、M&Aを含め成長のための積極投資を実施していく考えです。また、ステークホルダーへの持続的な還元にもこだわり、従業員への還元（継続的な処遇アップ）、社会への還元（納税、雇用、社会貢献）、株主への還元（増配の継続）をしっかりと行なっていきます。

2016年度の重点施策と注力分野

2016年度はK20に向けて大きく3つのテーマに取り組んでいます。1つ目は既存ビジネスの強化・拡大です。伸びている事業をさらに伸ばしていくとともに、低調な事業を成長軌

道に乗せていきます。化粧品ビジネスは、2015年11月にスタートした花王ソフィーナの大改革を軌道に乗せ、2016年度にはカネボウ化粧品も大改革を早急に行なうなど、化粧品ビジネスの立て直しを進めます。ヒューマンヘルスケア事業のフード&ビバレッジ製品は、「ヘルシア」の立て直しとともに、食品及び健康関連事業への参入を検討しています。欧米コンシューマープログラム事業については、これまでの延長線ではない不連続な成長に向け、独自の技術を活かした商品の高付加価値化に注力します。2つ目は新事業の創出です。花王グループの総合力を発揮し、清潔・美・健康の事業分野の境界領域である“衛生”という切り口で取り組んでいきます。さらに、M&Aの積極化による事業拡大、事業創造にも注力していきます。3つ目は海外展開の加速です。アジアでの実績をもとに、未参入国へ積極的に展開したいと考えています。

今後の社会・経済環境を俯瞰しますと、経済の中心のシフトや消費者動向の変化など、構造変化が世界的に起こることが予想されます。準備の年と位置づけた2016年度は、どのような変化が起こっても対応できる力をつけることはもとより、起こりうる変化を飛躍のための絶好の機会とすべく、邁進していきます。

花王の本質研究

花王の本質研究の根幹は界面科学の知見にあります。研究開発部門のマトリックス運営により、各事業分野でイノベーションをもたらし、革新的な商品として結実しています。

研究開発は花王の“よきモノづくり”の原点であり、こだわりの最たるものです。優れた商品は多様な科学と技術を背景として生まれてくるという信念に基づき、研究領域は広範にわたっています。また、人(生物科学)と物質(物質科学)の双方について、知恵と技術の種を保有しているという点では、世界の中でも稀有な企業ではないかと思います。研究開発部門は、マトリックス運営であることも特徴であり、商品開発研究及び基盤技術研究は共に各事業部門と緊密につながり、部門の壁を越えたコラボレーションにより技術の連鎖が促進されています。

そして、科学の目で物事の本質を追求すること、すなわち本質研究こそが花王の研究開発の要諦です。界面科学は花王のコアであり、界面を制御することで無限に可能性は広がります。例を挙げると、繊維の表面に柔軟剤がつけばフワフワした触感に、皮膚の表面に油膜を敷き詰めれば肌バリアに、汚れの界面を壊すしくみを入れれば洗剤になります。界面科学を徹底的に突き詰めていくと、あらゆるものが対象になり、ナノサイズの精密制御も可能となります。そうした意味で、ケミカル製品で培ったナノ界面制御技術は、コンシューマープログラムの研究に活かされています。

研究開発はすぐにはうまくいかないこともあります。日頃から研究員には、技術開発に失敗はないので堂々と安心して研究を続けるように話をしています。商品開発は消費者とリンクしているのでニーズを汲み取ることができなければ失敗することもあります。技術





開発は先々、別の商品に活かされることもあります。すぐに商品化できない技術は研究員間で共有できる方法でいったん引き出しに入れておき、3年、5年して世の中が変われば、引き出しから出して新商品に応用することができます。本質研究で深めた研究資産はうまく融合させることにより、これまでにない世界をつくり出すことができます。これらを消費者視点で新しい価値創造につなげ、さらなる市場活性化を図っていきたいと考えています。

ステークホルダーの支持と信頼の獲得

さらなるガバナンス改革を推し進めるとともに、花王のサステナビリティ活動の原点である「花王ウェイ」に常に立ち返って企業活動を実践していきます。

コーポレート・ガバナンスの絶えざる革新

K15達成の背景には、組織マネジメントの3つの変革がありました。1つ目は権限委譲と迅速な意思決定です。経営改革を断行し、経営会議の中で、たとえば投資案件が出てきた時、迷ったら実行するという姿勢で取り組んでいます。2つ目はガバナンス改革です。2015年7月には、東京証券取引所が定めるコーポレートガバナンス・コードの各原則の実施状況を記載した「コーポレート・ガバナンスに関する報告書」を公表しました。現在、独立役員は社外取締役、社外監査役各3名の合計6名であり、客観的に花王を見て意見交換できる態勢を整えています。取締役会の構成は、今後さらに多様性を進めていくべきであると認識しています。そして、3つ目は従業員の意識改革です。イントラネットでのトップメッセージの配信や、従業員と意見交換を行なう「Genbaラウンドテーブル」などを通じて、花王グループがめざす方向性や「花王サステナビリティステートメント」などについて共有しています。

人権の尊重とダイバーシティの推進

花王グループでは、企業理念である「花王ウェイ」において、文化、国籍、信条、人種、性別などのダイバーシティ(多様性)を尊重することを掲げています。意欲や能力に応じた育成・登用を進める一方、女性の活躍に向けた取り組みについても、1990年より多様な働き方の支援制度を継続して整備しています。

また、花王グループは、グローバル社会の人権に対する関心の高さを受け、社内の関連部門及び社外有識者との対話を通じて、2015年6月に、国連「ビジネスと人権に関する指導原則」^{※3}に基づく「花王人権方針」を策定しました。花王人権方針では、人権に関する国際的な規範を支持・尊重すること、人権リスク評価や社員への教育の実施などの取り組みを進めていくことを定めています。今後はこの方針の周知徹底を図り、人権への取り組みを強化していきます。

※3 国連事務総長特別代表ジョン・ラギー氏が起草し、2011年6月に国連人権理事会で採択されたビジネスと人権に関する原則

今後に向けた決意

グローバルな構造的変化を飛躍のための絶好の機会ととらえ、果敢に挑戦していきます。花王グループのさらなる成長にご期待ください。

EVAを導入している花王では、資本コストを意識しています。安定的に創出されるキャッシュ・フローの使途については、従来どおり、優先順位を設けています(右表)。まずは、将来の成長に向けた投資を行なったうえで、配当については安定的かつ継続的に行なうことを重視しています。また、資本効率の向上を勘案した自己株式の取得・消却や借入金の返済についても、弾力的に考えています。2016年度からは、グループ内の会計基準を統一することが経営管理の品質向上に寄与すると判断し、国際会計基準(IFRS)を適用します。

2016年度は、持続的成長モデルを一層強固なものにして積極的な投資を行い、次期中期経営計画であるK20、さらにはその先を見越した持続的成長のための準備の年として邁進していきます。

現状にとどまることなく、さらなる高みをめざして挑戦する花王グループの取り組みに、ぜひご期待ください。

キャッシュ・フロー[※]の使途と株主還元

EVA視点で安定的に創出されるキャッシュ・フローを下記優先順位で有効活用し、さらなる成長をめざす

1

将来の成長に向けての投資
(設備、M&Aなど)

2

安定的・継続的な配当

3

自己株式の取得と借入金などの有利子負債の早期返済

※営業活動によるキャッシュ・フロー

2016年4月

花王株式会社

代表取締役 社長執行役員

澤田道隆

1株当たり配当金の推移



研究開発

基本方針

消費者・顧客の立場にたって、心をこめた“よきモノづくり”を行ない、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)に貢献するという使命のもと、研究開発部門では、多様な国や地域の消費者のさまざま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で、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います。

当社グループ全体で、約2,800名が研究開発業務に携わっており、2015年度におけるグループ全体の研究開発費は、520億円(売上高比3.5%)でした。

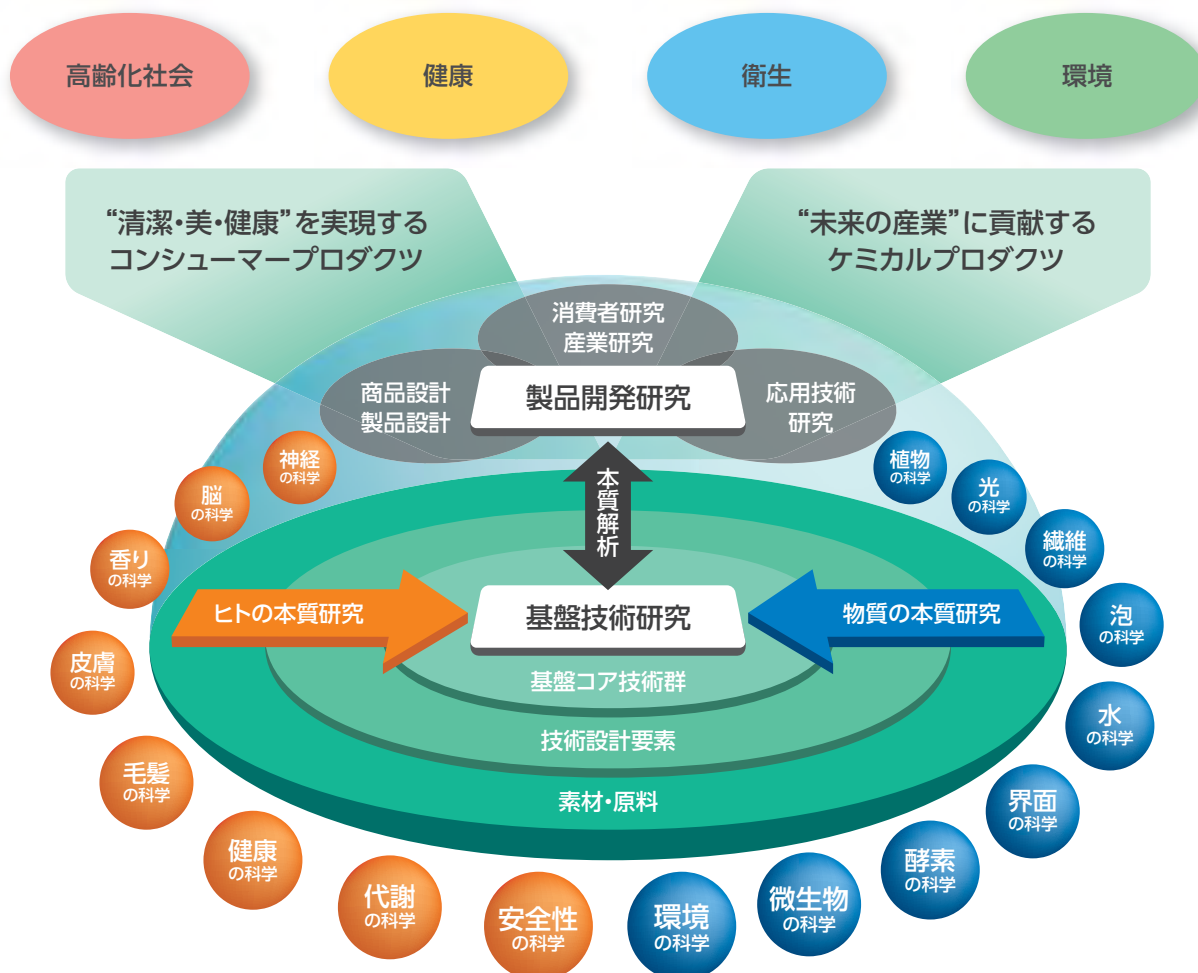
花王の本質研究

花王の研究開発の特徴は、コンシューマプロダクツとケミカルプロダクツの開発に向けて、ヒトと物質の2つの側面か

ら、広範な科学領域で多種多様な本質研究を行なっていることです。これらを、物質や現象のしくみを解き明かす基盤技術研究を通じて本質的に解析することによって、深化・融合させます。さらに、消費者研究・商品設計・応用技術研究といった製品開発研究を組み合わせることで、機能面だけでなく環境をはじめとする社会的課題の解決に貢献する高付加価値を持つモノづくりを実現しています。そのために、研究組織間の双方向の情報や技術の交流を積極的に図っており、そこで生まれる研究領域のつながりや広がり、新たなイノベーションの源泉となっています。

花王では、こうした研究開発を中核に“よきモノづくり”を行ない、清潔・美・健康、そして環境などのさまざまな分野で社会的課題の解決に貢献することをグローバルにめざしていきます。

本質研究



Topics in 2015

3年連続「Asia IP Elite(アジア知的財産エリート)」を受賞

知的財産戦略に優れたアジア企業に贈られる「Asia IP Elite」に3年連続で選ばれました。本賞は国際的に著名な知的管理誌である「Intellectual Asset Management」の企画・主催によるもので、各国における特許出願数、権利主張のための訴訟活動、知的権重視の企業姿勢、さらには、この分野の有識者への聞き取り調査結果などをベースにして選出されます。



順天堂大学と産学連携の研究包括契約を締結

清潔・美・健康・高齢化・環境・衛生などの分野における社会的課題解決に貢献する新たな研究知見を得ることをめざして、順天堂大学と研究包括契約を締結しました。研究者の人材交流や研究施設の相互利用など、互いの研究知見や施設を活用した産学連携により、オープンイノベーションを推進し、医療・健康分野における基盤研究を強めていきます。



ビューティケア事業

基本方針

世界の人々の肌や髪を深く知る本質研究と、新しい機能を生み出す素材や製剤の開発を通して、健康で美しい素肌や素髪の実現と、多様な生活スタイルに合わせた美容価値の提案をめざしています。

2015年度の研究開発費：

239億円

ヒューマンヘルスケア事業

基本方針

人が本来持っている健康力を活かしたQOL(Quality of Life：生活の質)の向上をめざし、心と身体の両面からヘルスケア研究を進めています。

2015年度の研究開発費：

119億円

ファブリック&ホームケア事業

基本方針

多様なニーズに応える家庭用製品から、高度な清浄・衛生(洗い上がり)が求められる業務用製品まで、幅広い分野での研究開発に取り組んでいます。

2015年度の研究開発費：

71億円

ケミカル事業

基本方針

油脂科学、界面科学、高分子科学など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います。

2015年度の研究開発費：

91億円

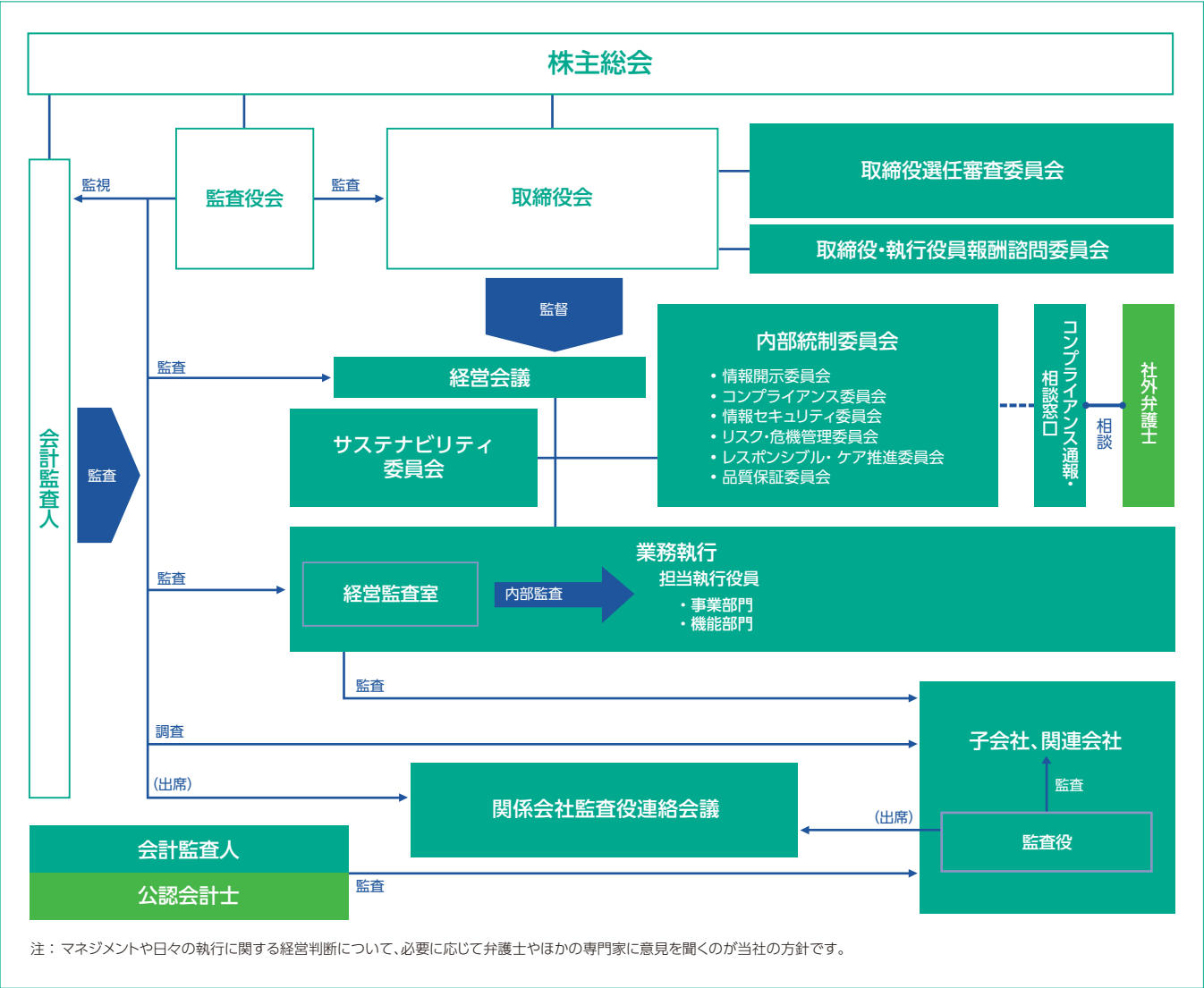
コーポレート・ガバナンス

基本的な考え方と体制

当社では、企業価値の継続的な増大と長期目標・中期経営計画の達成をめざしています。迅速で効率がよく、健全かつ公正で透明性の高い経営を実現していくために経営体制及び内部統制システムを整備・運用し、必要な施策を実施するとともに説明責任を果たしていくことが、当社のコーポレート・ガバナンスに関する取り組みの基本的な考え方です。

この考え方のもと、当社は、監査役会設置会社として取締役会による監督及び監査役会による監査の双方の機能強化を通じ、ガバナンスの向上に取り組んでいます。当社のガバナンス体制の概要は次の表のとおりです。

コーポレート・ガバナンス体制



取締役会

多様な経験並びに知識及び高い見識を有する社外者を招請。社内4名、社外3名という構成で、多様性や独立性を確保しながら活発な議論を確保しています。

人数	7名
うち、社外取締役	3名(約42%)
独立性	3名全員を当社独立性基準に基づき独立性が高い社外取締役として、東京証券取引所に独立役員として届出。同基準は、NY証券取引所の独立性基準を参考に設定し、開示している。 http://www.kao.com/jp/ja/corp_imgs/corp_info/governance_002.pdf
議長	独立社外取締役
任期	1年(法定期間を任意に短縮)
開催	2015年度：15回(臨時取締役会を含む)
社外取締役の平均出席率	100%

取締役・選任審査委員会

株主総会及び取締役会に提案する新任・再任の代表取締役・取締役候補者の適正さを事前に審査し、取締役会に意見具申をします。また、社内取締役及び社外取締役の割合を含む取締役会メンバーの構成や多様性、当社のCEO及び取締役に必要な資質や能力についても議論を行ない、審査結果を取締役会に報告します。審査に過程において執行を司る執行役員のメンバーについても報告を受けています。

人数	6名
構成	全社外取締役及び全社外監査役
委員長	互選、本年度は、独立社外取締役
開催	2015年度：3回
出席率	100%

監査役会

過半数を弁護士、公認会計士等資格を持つ社外者とし、独立性、専門性を確保したうえで、社内監査役との連携により監査の実効性を確保しています。

人数	5名
うち、社外監査役	3名(60%)
独立性	3名全員を当社独立性基準に基づき独立性が高い社外監査役として東京証券取引所に独立役員として届出。同基準は、NY証券取引所の独立性基準を参考に設定し、開示している。 http://www.kao.com/jp/ja/corp_imgs/corp_info/governance_002.pdf
議長	常勤監査役
任期	4年(法定)
開催	2015年度：10回(臨時監査役会を含む)
社外監査役の平均出席率	取締役会 97% 監査役会 98% 代表取締役との意見交換会 100%(2015年：3回)

取締役・執行役員報酬諮問委員会

取締役及び執行役員の報酬制度や報酬水準について審査し、取締役会に審査結果を報告します。

人数	9名
構成	取締役会長（現在空席）、全代表取締役、全社外取締役、全社外監査役
委員長	互選、本年度は、独立社外取締役
開催	2015年度：3回（準備議論を含む）
報酬制度	右記参照

社外取締役・社外監査役の支援体制

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、その内容などにつき、取締役会の開催前に資料を配布し、必要に応じて、取締役会の事務局より十分な説明が行なわれています。また、社外監査役については、補助スタッフ以外に、要請に応じて、経営監査室、法務・コンプライアンス部門、会計財務部門などの機能部門が補助する体制となっています。

取締役、監査役、執行役員の報酬制度

当社の取締役、監査役、執行役員の報酬は、(1)競争優位の構築と向上のため、多様で優秀な人材を獲得し、保持すること、(2)持続的な企業価値の増大への重点的な取り組みを促進すること、(3)株主との利害の共有を図ることを目的としています。

社外取締役を除く取締役と執行役員の報酬については、基本報酬、短期インセンティブ報酬としての賞与、長期インセンティブ報酬としてのストックオプション（株式報酬型）から

独立社外取締役からのメッセージ



長島 徹

独立役員 社外取締役
帝人株式会社 相談役

私が、同じメーカーの役員としてグローバルでの経験を期待され、取締役会の一員となってから3年余となります。この間、主に次のような議論にかかわってきました。
(1)コーポレート・ガバナンスのさらなる改革と実行、すなわち花王の持続的な成長のために、現状で最もよいと思われるコーポレート・ガバナンス体制の不断の検討

(2)2013年7月に製品自主回収という経営危機に直面した子会社のカネボウ化粧品に対し、お客さまの回復・ケアを第

一とし、公平公正な補償を誠実に行なうことを徹底し支援するという消費財企業としてのグループのブレない姿勢を親会社として、明確に打ち出し実行しているリスク対応
(3)6期連続増収増益という好調な業績の中にあっても、さらなる成長のための果敢な挑戦とそのための投資
これらの議論において、執行の提案に違和感があれば意見を述べますが、これまでは執行の判断を積極的に後押ししています。

花王の真骨頂は研究技術開発に裏打ちされた“よきモノづくり”であり、その革新的な提案を毎回ワクワクしながら耳を傾けています。私はこのよきモノを世界の人々に使っていただくためのストーリー、すなわち“コト(事)づくり”と“よきモ

構成することとし、毎年度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て、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。

(1) 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。

(2) 短期インセンティブ報酬としての賞与

賞与支給率が100%の時、社長執行役員においては基本報酬の50%、取締役会会長及び役付執行役員においては基本報酬の40%、その他の執行役員においては基本報酬の30%としています。賞与支給率は、連結の売上高・利益(売上総利益から販売費及び一般管理費を控除した利益)の目標達成度並びに前年度からの改善度、及び資本コストを考慮した

当社が重視する経営指標であるEVA(経済的付加価値)の目標達成度に応じて0~200%の範囲で決定されます。

(3) 長期インセンティブ報酬としてのストックオプション

各役位の基本報酬の30%程度としています。ただし、業務執行から独立した立場である社外取締役の報酬は、月額固定報酬のみとしています。

取締役及び執行役員の報酬制度や報酬水準については、決定プロセスの客観性・透明性を確保する観点から、取締役・執行役員報酬諮問委員会において審査し、取締役会の決議により決定しています。取締役・執行役員報酬諮問委員会は、取締役会長、全代表取締役、全社外取締役及び全社外監査役より構成され、独立役員である取締役及び監査役が委員の過半を占める体制としており、少なくとも、年1回の役員報酬改定時期に開催しています。

監査役の報酬については、月額固定報酬としています。報酬水準については監査役会にて決定しています。

「ノづくり」を両輪とするビジネスモデルを構築してほしいと申し上げてきました。昨年、価値伝達プロジェクトをスタートさせ、お取引先である小売流通業に、また実際にお使いいただく消費者の皆さまに商品の本質的価値をいかに的確に伝えるかを検討し実施しています。これについては、「私の経験が役にたったかな」と喜んでいます。さらには、逆に市場、マーケット、顧客目線からの「よきモノづくり」と「新しいビジネスモデル」をめざしていただきたいと考えています。

取締役会における議論の活性化とよく言われますが、花王では社長自らが、足元及び中長期の課題を挙げ、それに対して取締役会で年間を通じてどのような議論をしていくかを常に示してくれますので、監査役も含めた社外役員である私た

ちも、目の前の議論がどのステージの、何のためのものであるかを常に意識し、大局目線で議論ができています。この大局目線から次なる私の提言は、「グローバルで存在感のある会社」をめざす花王が、過去の国内での成功体験にとらわれずに、もう一段上に成長するための、活躍できるグローバル「人財」の発掘・育成についてさらなる提言をしていきたいと考えています。

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

コーポレートガバナンス・コードへの対応

東京証券取引所が2015年6月に定めた「コーポレートガバナンス・コード」(以下「CGコード」と言います)について、当社は同年7月に、CGコードの各原則の実施状況を記載したコーポレートガバナンス報告書(以下「CG報告書」と言います)を日本語・英語で公表しました。CGコードは、その目的を「会社の意思決定の透明性・公正性を担保しつつ、これを前提とした会社の迅速・果断な意思決定を促すことを通じて、いわば“攻めのガバナンス”の実現をめざす」としていますが、これは企業価値増大のために当社が進めてきたコーポレート・ガバナンス向上に向けた取り組みに関する考え方に合致するものであり、当社はCGコードに定める原則の趣旨をしっかりと踏まえたうえで真摯に実践していきます。当社のCG報告書においては、CGコードで開示が求められる原則に対する当社の実施状況をよりよく理解いただくために、CGコードの記載順にかかわらず、当社のこれまでのコーポレート・ガバナンスの取り組みと現状を体系的に整理して記載しました。また、CG報告書は一度提出すれば終わりではなく、国内外の投資家との対話を通じて出された助言や意見を真摯に受け止め、必要に応じて内容の改定を行っており、2015年7月の更新以降もこれまでに5回の更新を行なっています。

今後も引き続き、持続的な発展と中長期視点での企業価値の最大化をめざして、コーポレート・ガバナンスのさらなる強化及び事業環境に応じた見直しを行なっていきます。

(ご参考)

2015年12月22日に開催された「スチュワードシップ・コード及びコーポレートガバナンス・コードのフォローアップ会議」(東証及び金融庁において、スチュワードシップ・コード及びコーポレートガバナンス・コードの普及・定着状況をフォローアップするとともに、上場企業全体のコーポレート・ガバナンスのさらなる充実に向けて、必要な施策を議論・提言することを目的として設置された会議体)において、当社の取締役会議長が当社のガバナンスについての考え方や現況について報告を行ないました。

www.fsa.go.jp/singi/follow-up/siryou/20151222.html

第三者意見



小口 俊朗

ガバナンス・フォー・オーナーズ・
ジャパン株式会社 代表取締役
「スチュワードシップ・コード及び
コーポレートガバナンス・コードの
フォローアップ会議」メンバー

花王に投資するグローバル機関投資家のために、2010年以降5年以上にわたり、当社と花王は建設的な対話を続けさせていただいております。この期間中、2013年にはカネボウ化粧品製の製品自主回収もありましたが、明確な方針と丁寧な説明で悪影響を最小限に抑えることにより、株主価値(株価)を3倍以上に高めました。

花王のコーポレート・ガバナンスの印象を一言で申し上げれば、「花王ウェイ」がうたう「絶えざる革新」の具現化です。花王との対話開始時には社内取締役13名、独立社外取締役2名だった取締役会が、現在では社内4名、独立社外2名、非独立社外1名の取締役会[※]に、さらに議長は社内取締役から独立社外取締役へと大きく姿を変えましたが、これは、花王の不断の検討と試行錯誤の賜物であると理解しております。

たとえば、取締役会が求めるグローバルな経験を軸に、メーカー、金融、経営コンサルタント出身という多様性を重視した結果、社外取締役に非独立である銀

行役員を含むことになった経緯や、取締役会での議論を充実させるためのさまざまな工夫、役員審査委員会の対象範囲についての試行錯誤などのお話をお聞きますと、そのようなプロセスを経たからこそ、地に足の着いた花王独自のコーポレート・ガバナンスが構築され、その結果、持続的成長と企業価値向上という実を得られたものと、アウトサイダーである機関投資家としても得心がまいります。

コーポレート・ガバナンス改革に終わりはありません。花王の事業内容、さらなる海外展開などを踏まえ、取締役会を構成するメンバーの性別や国籍などの多様化の必要性についても対話させていただいておりますし、花王に最もふさわしい機関設計の選択についても、継続的に議論されるべきだと考えます。社会・環境問題をはじめとするサステナビリティへの貢献については、利益ある成長との両立を標榜する花王の取り組みに、当社顧客も含めたグローバル機関投資家が熱い視線を注ぎ続けることでしょう。

今後も花王の「絶えざる革新」が、これらの課題を解決していくものと期待しております。

※2016年4月時点では社内取締役は4名かつすべての社外取締役が独立役員です。

取締役／監査役

(2016年4月1日現在)

取締役



澤田 道隆^{※1}

代表取締役

1981年 4月 当社入社
1999年 3月 素材開発研究所室長
2003年 7月 サニタリー研究所長
2006年 6月 研究開発部門副統括、執行役員
2007年 4月 ヒューマンヘルスケア研究センター長
2008年 6月 取締役執行役員
2012年 6月 代表取締役社長執行役員(現任)
2014年 1月 品質保証本部担当
2016年 1月 経営サポート部門担当(現任)



竹内 俊昭^{※1}

代表取締役

1981年 4月 当社入社
2009年 3月 花王カスタマーマーケティング株式会社 経営企画部門統括
2010年 3月 花王カスタマーマーケティング株式会社 取締役執行役員
2011年 5月 花王カスタマーマーケティング株式会社 専務取締役執行役員
2012年 5月 花王カスタマーマーケティング株式会社 代表取締役専務執行役員
2012年 6月 当社執行役員
2013年 4月 花王カスタマーマーケティング株式会社 代表取締役副社長
2014年 3月 当社代表取締役常務執行役員
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(現任)
2016年 1月 当社代表取締役専務執行役員(現任)
花王グループカスタマーマーケティング株式会社 代表取締役社長執行役員(現任)



吉田 勝彦^{※1}

代表取締役

1979年 4月 当社入社
2004年 6月 パーソナルケア第2事業本部長
2007年 4月 ヒューマンヘルスケア事業ユニット長
2007年 6月 執行役員
2010年 4月 ファブリック&ホームケア事業ユニット長
2012年 6月 常務執行役員
2014年 3月 代表取締役常務執行役員
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(現任)
2015年 3月 代表取締役専務執行役員(現任)



長谷部 佳宏^{※1}

取締役

1990年 4月 当社入社
2008年 3月 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 研究開発部門 ビューティーケア研究センター
ヘアビューティ研究所長
2014年 1月 研究開発部門 基盤研究セクター長、エコイノベーション研究所長
2014年 3月 執行役員、当社研究開発部門副統括
2015年 3月 研究開発部門統括(現任)
2016年 1月 常務執行役員
2016年 3月 取締役常務執行役員(現任)



門永 宗之助^{※2}

取締役 独立役員^{※3}

イントリンジクス (Intrinsics) 代表、ビジネス・ブレイクスルー大学大学院
経営学研究科長

1976年 4月 千代田化工建設株式会社入社
1981年 6月 米国マサチューセッツ工科大学 工科大学院化学工学専攻
修士課程修了
1986年 8月 マッキンゼー・アンド・カンパニー・インコーポレーテッド・ジャパン
入社
2009年 7月 イントリンジクス (Intrinsics) 代表 (現任)
2012年 6月 当社取締役 (現任)
2014年 3月 当社取締役会議長 (現任)



奥 正之^{※2}

取締役 独立役員^{※3}

株式会社三井住友フィナンシャルグループ 取締役会長

1968年 4月 株式会社住友銀行入行
1975年 5月 米国ミシガン大学ロースクール (L. L. M.) 修了
1991年 1月 同行シカゴ支店 支店長
1994年 6月 同行取締役
1998年11月 同行常務取締役
1999年 6月 同行常務取締役 兼 常務執行役員
2001年 1月 同行専務取締役 兼 専務執行役員
2001年 4月 株式会社三井住友銀行 専務取締役 兼 専務執行役員
2002年12月 株式会社三井住友フィナンシャルグループ 専務取締役
2003年 6月 株式会社三井住友銀行 副頭取 兼 副頭取執行役員
2005年 6月 株式会社三井住友フィナンシャルグループ 取締役会長 (現任)
株式会社三井住友銀行 頭取 兼 最高執行役員
2014年 3月 当社取締役 (現任)



長島 徹^{※2}

取締役 独立役員^{※3}

帝人株式会社 相談役

1965年 4月 帝人株式会社入社
1974年 7月 米国ユタ大学MBA課程留学
1975年10月 メキシコ国Polynova S.A. 出向
2000年 6月 帝人株式会社 取締役CESHO (グループ環境安全責任者)
2001年 4月 同社取締役CMO (グループマーケティング責任者) 兼
経営企画室長
2001年 6月 同社常務取締役CMO (グループマーケティング責任者) 兼
経営企画室長
2001年11月 同社代表取締役社長COO (最高執行責任者)
2002年 6月 同社代表取締役社長CEO (最高経営責任者)
2008年 6月 同社取締役会長
2013年 3月 当社取締役 (現任)
2013年 4月 帝人株式会社 取締役相談役
2013年 6月 同社相談役 (現任)

※1 現時点で執行役員も兼務

※2 社外取締役

※3 東京証券取引所の有価証券上場規定に定める独立役員

監査役



小林 省治
常勤監査役

1979年 4月 当社入社
2006年 6月 執行役員
2007年 4月 ケミカル事業ユニット 副事業ユニット長
2010年 6月 ケミカル事業ユニット長
2011年 3月 Fatty Chemical (Malayssya) Sdn. Bhd. 取締役会長
Philipinas Kao. Inc. 取締役会長
Kao Chemicals Europe, S.L. 取締役会長
2013年 3月 当社常勤監査役(現任)



五十嵐 則夫^{※1}

監査役 独立役員^{※2}

公認会計士
国立大学法人横浜国立大学教授

1977年 4月 公認会計士登録
1988年 7月 青山監査法人代表社員
2007年 4月 国立大学法人横浜国立大学大学院国際社会科学研究科教授(現任)
2013年 3月 当社監査役(現任)



沼田 敏晴
常勤監査役

1989年 4月 当社入社
2005年 6月 執行役員
2006年 6月 取締役執行役員、研究開発部門統括
2008年 6月 取締役常務執行役員、研究開発部門統括、ケミカル事業ユニット、品質保証本部、TCR担当
2012年 5月 取締役常務執行役員、研究開発部門統括、ケミカル事業ユニット、品質保証本部、TCR、中国事業担当
2012年 6月 専務執行役員、中国事業本部長、花王(中国)投資有限公司董事長総経理、花王(上海)産品服务有限公司董事長、佳麗宝化粧品(中国)有限公司董事長
2015年 3月 常勤監査役(現任)



早稻田 祐美子^{※1}

監査役 独立役員^{※2}

弁護士

1985年 4月 弁護士登録
松田行政法律特許事務所(現 森・濱田松本法律事務所)入所
2013年 4月 東京六本木法律特許事務所入所
2014年 1月 同事務所パートナー(現任)
2014年 3月 当社監査役(現任)



井上 寅喜^{※1}

監査役 独立役員^{※2}

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

1980年10月 アーサーアンダーセン会計事務所入所

1985年12月 公認会計士登録

1987年 6月 米国アーサーアンダーセン・ニューヨーク事務所駐在

1995年10月 アンダーセンナショナル・パートナー

1997年10月 アンダーセンワールドワイド・パートナー

1999年 7月 朝日監査法人 代表社員

2008年 7月 井上寅喜公認会計士事務所所長(現任)

2010年 6月 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(現任)

2016年 3月 当社監査役(現任)

※1 社外監査役

※2 東京証券取引所の有価証券上場規定に定める独立監査役員

執行役員／エグゼクティブ・フェロー

(2016年4月1日現在)

執行役員

澤田 道隆

社長執行役員
経営サポート部門担当

吉田 勝彦

専務執行役員
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

竹内 俊昭

専務執行役員
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

夏坂 真澄

常務執行役員
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

森村 元博

常務執行役員
SCM部門統括
TCR担当

青木 寧

常務執行役員
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

青木 秀子

常務執行役員
品質保証本部長

齋藤 幸三

常務執行役員
国際事業統括部門統括
Kao USA Inc. Chairman

長谷部 佳宏

常務執行役員
研究開発部門統括

斉田 喜道

メディア企画部門統括
メディア企画部門商品広報センター長

宮脇 賢治

MK開発部門統括

青木 和義

会計財務部門統括

杉山 忠昭

法務・コンプライアンス部門統括

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

田中 秀輝

購買部門統括

新藤 武彦

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

志田 純

研究開発部門 開発研究第2セクター長

和田 康

SCM部門 デマンド・サプライ計画センター長

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

安部 真行

情報システム部門統括

小茂田 直樹

ファブリック&ホームケア事業ユニット長

細川 均

研究開発部門 開発研究第1セクター長

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

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)産品服務有限公司 董事長総経理
佳麗宝化粧品(中国)有限公司 董事長

石渡 明美

コーポレートコミュニケーション部門統括

田中 悟

ヒューマンヘルスケア事業ユニット長

上山 茂

経営サポート部門統括

エグゼクティブ・フェロー

武馬 吉則

常務執行役員待遇

安川 拓次

執行役員待遇

内海 実

執行役員待遇

古井 祐司

エグゼクティブ・フェロー
医学博士

向井 千秋

特命エグゼクティブ・フェロー
宇宙飛行士
医学博士

リスクと危機の管理

基本の方針と体制

花王は、経営目標、事業活動に悪影響を与える可能性を「リスク」、この「リスク」が顕在化することを「危機」と呼び、これら「リスク」と「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、これを担当する取締役また執行役員を委員長とする「リスク・危機管理委員会」において、「花王リスク及び危機管理に関する基本方針」に基づいて、全社横断的なリスク管理の推進状況を把握し、リスクと危機管理活動の体制と運用計画を定めています。

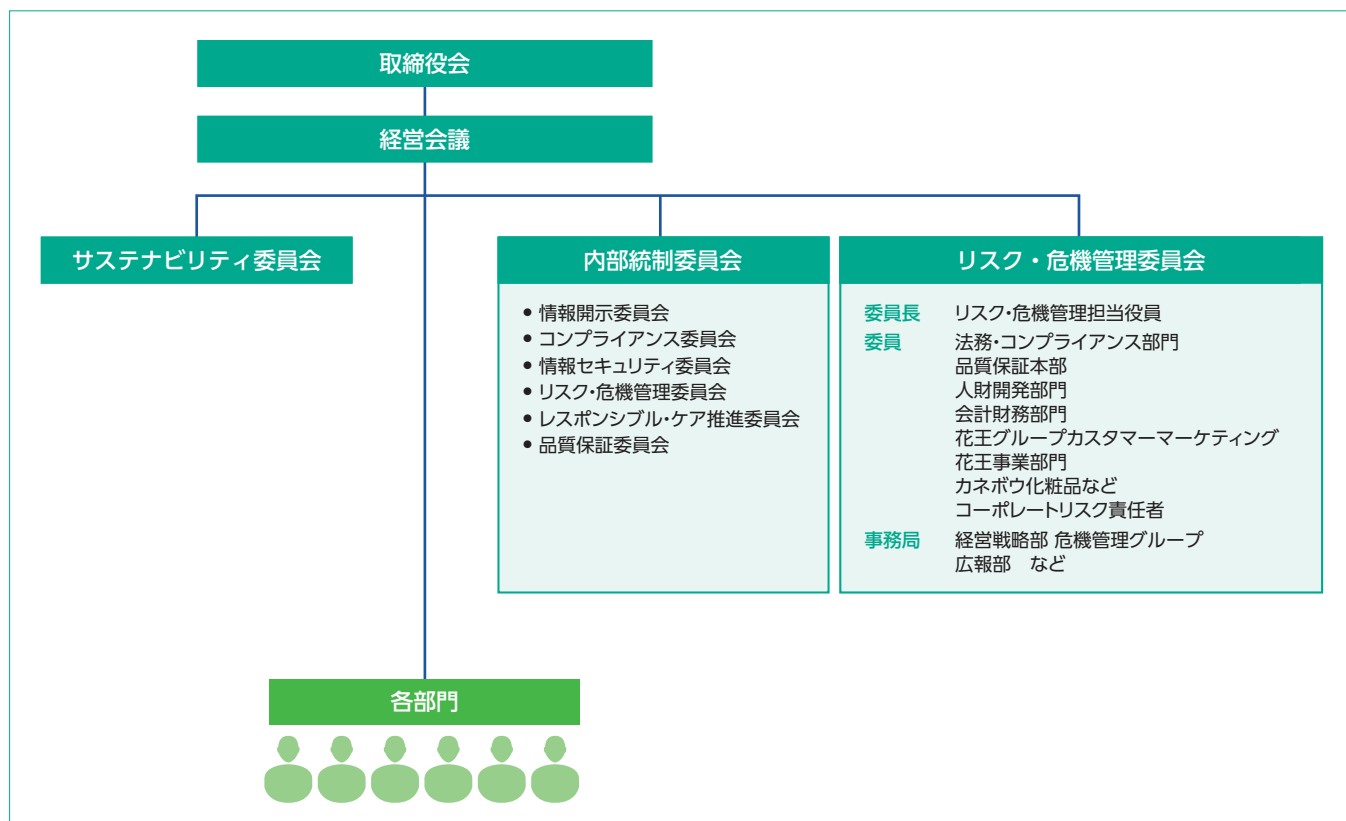
リスク所管部門または子会社・関係会社は、この方針、計画に基づき、リスクを把握、評価し、必要な対応策を策定、実行してリスクを適切に管理しています。

また、花王は全社的に重要なリスクを「コーポレートリスク」と定め、各リスクを管理する責任者を指名し、責任者はコーポレートリスクを適切に管理しています。

なお、危機発生時には、コーポレートリスクについては責任者が、その他リスクについては所管部門または子会社・関係会社を中心となって対策組織を立ち上げ、さらに、グループ全体に対する影響の重大さに応じて、代表取締役 社長執行役員などを本部長とする対策本部を設置し、被害・損害をできるかぎり小さくするために、迅速な対応を行なうようにしています。

上記リスクと危機の管理については、定期的及び必要の都度適時に取締役会または経営会議において報告、審議を行っています。

リスクと危機の管理体制



重点活動

1. 新たなリスク及び危機管理体制の構築

事業のグローバル化に伴い、経営環境の不確実性、複雑性は増しており、また、リスクが顕在化した際の事業活動への影響はその規模、スピード共に増大しています。このような現状を踏まえて、2015年度は、次のような新たなリスクと危機の管理体制の構築を行ないました。

(1) リスク管理の強化対象範囲の拡大

リスク管理の強化対象を、これまでの事故・災害、商品トラブル、コンプライアンス上のトラブルなどの業務運営リスクだけでなく、短期・中期計画の達成を阻害する戦略リスク、さらには、これらリスクと密接に関連する会社信用にかかわるリスクにまで拡大しました。

(2) 経営が管理すべき重要リスクの明確化と対応体制の構築

全社的に重要なリスクを「コーポレートリスク」として定め、これらリスクを管理する責任者（執行役員）を選任し、リスク管理を推進する新たな体制を構築しました。

コーポレートリスクには、これまででも対応強化を進めてきた首都直下地震などの事業継続に影響を与えるリスクだけでなく、経営戦略にかかわるリスクなども含まれています。

(3) 危機発生時の体制及び初動対応の強化

リスクへの対応は、これまではリスクを顕在化させない、または、リスクの影響を小さくする、リスク低減活動を中心に検討を進めてきました。重要リスクに関しては、これらリスク低減活動に加えて、リスクは顕在化することを前提とした危機発生時の体制と初動対応の強化を進めることとしました。

2016年度は、新たなリスク及び危機管理体制のもと、リスク低減活動を一層強化するとともに、危機発生時には迅速かつ適切な対応を実施していきます。

2. 経営目標の達成、事業活動に重大な悪影響を及ぼすリスク管理上の課題の把握

業務運営上のリスクについては、国内の事業にかかわる主要部門や子会社、海外グループ会社に対してリスク調査を行ない、花王グループの事業活動に重大な悪影響を及ぼす可能性のある事象、その発生要因、現状の対応策と課題を把握しています。

2015年度のリスク調査では、海外グループ会社に対しては、人命、事業継続にかかわる緊急事態対応のPDCAが回っていることを確認するために、緊急事態の対応体制の整備、行動計画の作成、教育や訓練の実施状況の把握を行ないました。この結果、近年、多くの国で発生しているテロ行為などがもたらす社会的混乱や、新型インフルエンザなどによるパンデミックへの対応体制の整備に関して、海外グループ会社間で対応レベルに差があることがわかりました。

2016年度は、社会的混乱、パンデミックにかかわる緊急事態対応について、グローバルガイドラインの見直しを行ない、海外グループ会社の対応体制を強化し、グループ全体の対応レベルの向上を図っていきます。

3. 事業継続計画(BCP)^{*}の強化

今後起こり得る大規模地震を想定し、原材料調達や生産・輸送体制の見直しを行なうなど、より強いサプライチェーンを確立し、「お客さまに商品を確実に届ける」ための体制強化を進めています。

2015年度は、東京での首都直下地震により、要員が確保できない、主要拠点が使用できない状況を想定し、代替拠点における本社機能の維持について検討を行ないました。

また、新型インフルエンザなどによるパンデミックを想定した事業継続について、対応体制、基準などの課題を抽出し、見直しを進めました。

2016年度は、これら課題への対応をさらに進め、事業継続計画の強化を図っていきます。

※さまざまな事象とその要因により事業活動の中断や停止が引き起こされる場合を想定し、その状況に応じてどの業務、機能をどのような方法で維持・継続させるかを事前に決めておき、会社としての重要業務を継続させるための計画

コンプライアンス

基本方針

花王は、企業理念「花王ウェイ」の「基本となる価値観」の中で、創業者が遺した「正道を歩む」という言葉を掲げています。「正道を歩む」とは、法と倫理に則って行動し、誠実で清廉な事業活動を行なうことです。花王は、この言葉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応えていくための指針としています。

推進体制

花王は、代表取締役 専務執行役員を委員長とし、各部門や関係会社からの代表者で構成する「コンプライアンス委員会」を設けています。同委員会では、(1)「花王ビジネスコンダクトガイドライン(BCG)」などコンプライアンス関連社内規程の制定・改定の審議、(2)企業倫理の浸透・定着のための国内外での教育啓発活動、(3)コンプライアンス通報・相談窓口の運営・対応状況の確認などを半年に1回実施し、重要事項や活動概要を適宜取締役会に提案・報告しています。

コンプライアンス活動の妥当性・適切性の検証

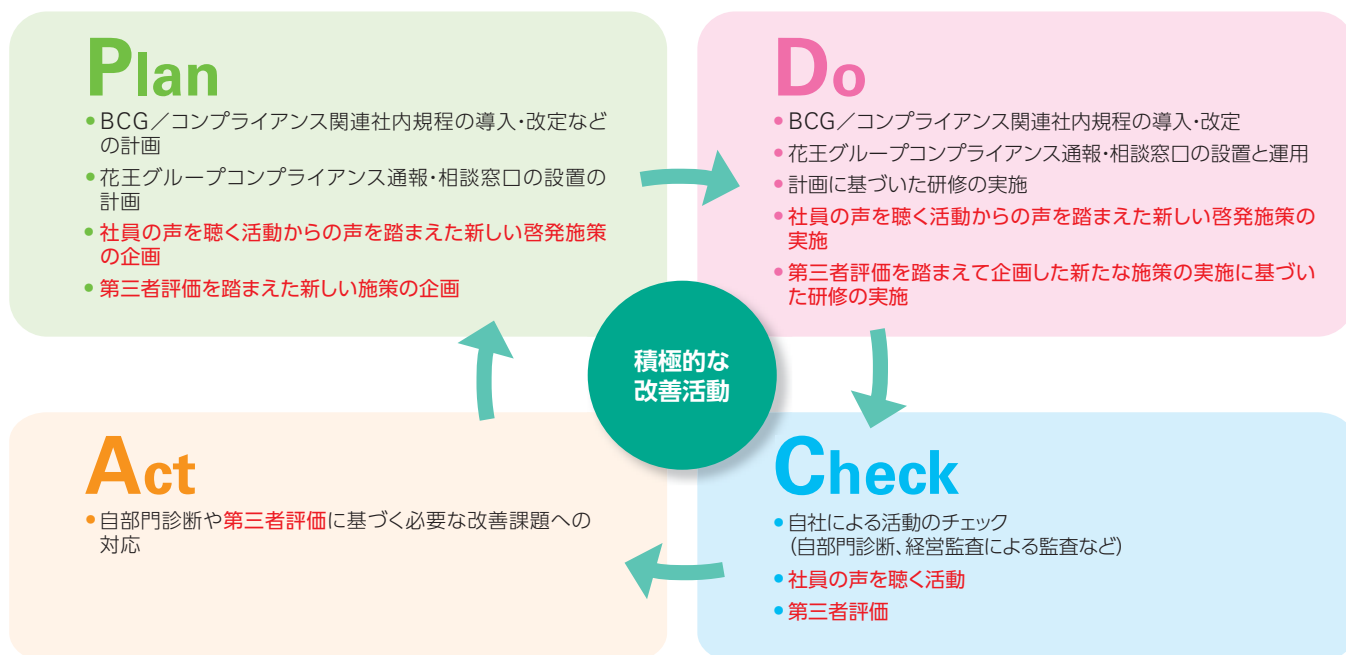
花王では、中長期や年間の活動計画に基づき、BCGの定期的な改定、コンプライアンス通報・相談窓口の整備・運用、インテグリティ研修などのコンプライアンス推進活動を行なっています。2015年度からは、実施した活動の妥当性・適切性を確認し、さらに効果的なコンプライアンス活動につなげるために、社内の各部門の推進者や一般社員の意見を聴き(社員の声を聴く活動・コンプライアンスラウンドテーブル)、また社外のコンサルティング会社からの検証を受けて、翌年度以降の活動計画を策定することにしました。

コンプライアンス月間

社員の声を聴く活動などにおいて、コンプライアンス活動を日々の仕事とさらに関連づける工夫を求める声が多く出たことを受けて、経団連の企業倫理月間に合わせて国内の花王グループ各社を対象に10月をコンプライアンス月間と決めました。イントラネットやポスターによるコンプライアンス委員会委員長メッセージの掲示、執行役員による各部門へのコンプライアンスメッセージ発信、コンプライアンスロゴを決

コンプライアンス活動のPDCA

花王グループのコンプライアンス活動(赤字は評価プロセス)



めるイントラ投票イベント、ケーススタディ発信、BCG確認テストなどを実施しました。ロゴの投票はグループ会社間の一体感を強めたとのこと意見や、年に一度コンプライアンスを振り返る機会は新鮮だったとの声がありました。2016年度は、コンプライアンス月間を海外グループ会社も含めた花王グループ全体での取り組みとしていきます。

コンプライアンスに関連する各種ガイドラインなどの導入

花王は、「花王ビジネスコンダクトガイドライン(BCG)」の中で贈収賄防止に対する強い姿勢を明確にし、相手先の属性を問わず贈収賄を行なわないこと、公務員個人に支払う少額の支払いである「円滑化のための支払い」を行なわないことを明記しています。

また、贈収賄防止の方針と、国内・海外各地域、会社ごとの接待・贈答などの運用手続きを含む「贈収賄防止ガイドライン」を導入しています。さらに、役員・社員による競業行為、取引行為、金銭貸借と個人的投資などの贈収賄が発生し得る場面において、具体的な事案に応じて許可・届出などを求めることを規定する「花王利害の対立の回避に関するガイドライン」を導入しています。

2015年度は、すでに日本語・英語で発行した『花王ビジネスコンダクトガイドラインケースブック』(Q&A形式の事例集)の現地語版を17言語作成し、各国・各地域の社員に共有しました。さらに、2013年度からの花王グループの取り組みや、花王グループを取り巻く環境に対する姿勢への盛り込みを目的として、花王ビジネスコンダクトガイドラインの内容の見直しを行ない、2016年4月に改定しました。

インテグリティワークショップの展開を加速

BCGをはじめとするコンプライアンス関連規程の理解を深めるために、新入社員、新任マネージャー、国内管理職、海外グループ会社社員を対象に、集合研修を実施しています。また年に1回、BCGの内容を振り返るBCG確認テストを実施しています(対象者の96.4%(34,229名/35,483名)2016年4月)。2008年度から実施しているBCGを学ぶ研修「インテグリティワークショップ」は、2014年末に選任された16名の講師を中心に、2015年度では欧州のグループ会社での展開が進み、累積受講

者数は対象者の85%(9,360名/11,000名)が受講しました。2016年度も未実施の地域を中心に、展開を継続していきます。

コンプライアンス通報・相談窓口の設置・運用

花王グループでは、各国・各地域のニーズに合わせて、社内窓口と社外窓口の複数対応、または社外窓口のみの運用を行っています。

通報のニーズをきちんと確認したうえで、通報者のプライバシーを最大限保護しながら、調査を行ない、第三者に確認が必要な場合も、本人の承諾を得て行なっています。また、通報者が良心のもと行なった行動によって不利益を被ることがないように努めています。2015年度は、花王グループ内で年間196件(海外グループ会社含む)の通報・相談がありましたが、重大なものはありませんでした。相談内容につきましては、職場のコミュニケーションに関する相談が7割となっています。

「World's Most Ethical Companies (世界で最も倫理的な企業)」に10年連続選定

花王は、米国のシンクタンク「Ethisphere Institute」が2016年3月に発表した「World's Most Ethical Companies 2016」に選定されました。日本企業及び世界の日用品消費財企業・化学企業の中でも唯一、2007年の初回以来10年連続の選定となります。今年は世界で131社が選定されました。この受賞は、花王グループの一人ひとりが、日々の業務を遂行するにあたって、創業から伝わる「正道を歩む」の精神を、「花王ウェイ」やBCGの理念に沿って実践してきた姿勢が高く評価されたものと受けとめています。



「World's Most Ethical Companies 2016」授賞式の様子

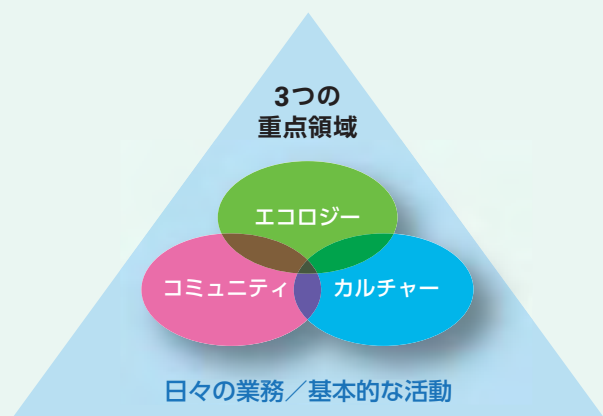
サステナビリティ

基本方針

花王グループは、企業理念である「花王ウェイ」を基本に、時代や地域のニーズに合わせ“よきモノづくり”を通じて、社会的課題の解決に取り組み、社会のサステナビリティに貢献することをめざしています。

グローバルでの事業拡大に伴い、自社の発展と社会のサステナビリティを両立する方針を社内外のステークホルダーと共有するため、2013年7月1日に「花王サステナビリティステートメント」を公表しました。花王グループは、このステートメントを軸に、ステークホルダーと積極的にかかわり、信頼と共感を築きながら、社会のサステナビリティに貢献する活動を推進していきます。

花王サステナビリティステートメント



Topics

人権尊重への取り組み：花王人権方針の導入

花王グループは2005年、人権、労働、環境、腐敗防止の4分野の10原則を定めた国連グローバル・コンパクトに加入するとともに、花王ビジネスコンダクトガイドラインや調達先ガイドラインなどの社内規範に人権に関する考え方を明記し、率先して人権尊重の取り組みを実践してきました。

2015年6月には、国際社会における関心の高まりを受け、国連「ビジネスと人権に関する指導原則」に基づく花王人権方針を策定しました。この方針では、人権に関する国際的な規範を尊重すること、人権デュー・ディリジェンスや社員への教育の実施に取り組んでいくことなどを定めています。導入後は、説明会開催や社内報で紹介するなど、社員への浸透に努めています。

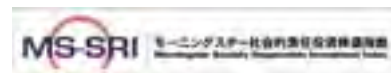
また、人権デュー・ディリジェンス実施に向けた準備として、花王グループ各社に対する人権リスクアセスメントの手法検討や推進体制の構築を進めています。サプライヤーに対しては自社でのセルフアセスメントに加え、グローバルな企業倫理データ共有プラットフォームであるSEDEX[※]を活用した新たな活動を始めるべく、現サプライヤーに対しSEDEXへの登録呼びかけを開始しました。

※SEDEX (Supplier Ethical Data Exchange)

グローバルサプライチェーンにおける倫理的かつ責任あるビジネス慣行の促進を目的に、労働基準、健康と安全、環境、ビジネス慣行に関する情報の共有と確認を行なう世界最大規模の協働プラットフォーム。

SRIインデックス及び外部機関からのCSR関連評価 (2016年3月25日現在)

花王が組み入れられているSRIインデックス



CSR関連の外部機関からの評価



Gold Class 2016および
Industry Mover 2016同時受賞



SRI : Socially Responsible Investment (企業の社会的責任)
CSR : Corporate Social Responsibility (社会的責任投資)

環境

基本方針

花王は、地球温暖化や資源の枯渇という地球規模の課題に人類が直面しているという状況の中、「世界の人々の豊かな生活文化の実現に貢献する」ことを使命に掲げ、2009年に「花王 環境宣言」を発表、2020年に向けた中期目標を設定しました。花王グループ全体で、「環境への負荷低減をベースとしたモノづくり」を進め、化学物質を取り扱う企業としての責任を果たしながら、自然と調和する環境経営を推進しており、なかでもCO₂、水、化学物質、生物多様性の4項目を重要課題として認識し、活動しています。

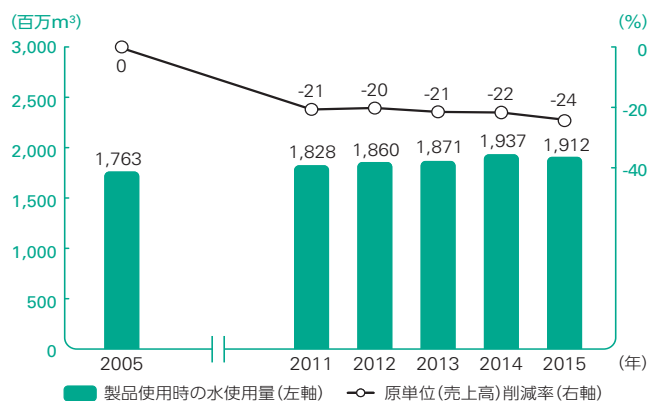
また、原材料調達から生産、物流、販売、使用、廃棄など製品のライフサイクル全体を通して、消費者、ビジネスパートナー、社会など多様なステークホルダーの皆さまと協働して取り組みを進める「いっしょにeco」活動を推進しています。日本以外では、中国環境保護部宣伝教育センターとの共催の「中国清潔・節水全国運動」を実施しています。この活動は、「1世帯1年間1万リットルの節水（中国語表記：一家一年一万升）」をテーマにしています。

当期の取り組み

1. 製品を使う時の水使用量を削減

家庭で水の使用量が多い衣料用洗剤では、新洗浄成分によりすすぎが1回で済み、節水だけでなく節電や時短にもつな

製品使用時の水使用量の推移*



※製品使用時の水使用量は、主に日本国内の消費者向け製品1個当たりの製品使用時の水使用量に、当該製品の年間の売上個数を乗じて算定した値を集計したものです。一部データを見直し、2005年までさかのぼって修正しています。

がる衣料用濃縮洗剤「アタックNeo」を2009年に発売。2013年には新洗浄成分を活用した「ウルトラアタックNeo」を発売しました。洗浄時間たったの5分で汚れもニオイもしっかり落とす高性能のスピード洗濯が可能となりました。さらに、中国、オーストラリア、シンガポール、香港、タイ、インドネシアにも節水型の洗剤を展開しています。

また水使用量が多い台所においては、2014年に洗浄力を高め、かつすすぎも一段と早くなった「キュキュット」を改良発売しています。

さらに水使用量の多い浴室においては、2010年に従来品より約20%少ない水ですすげる「メリットシャンプー」を、2015年8月には、洗浄力を高め、かつすすぎやすくした「バスマジックリン」を改良新発売しました。

2. 生物多様性の保全に向けた活動

花王は、2011年に公表した「花王生物多様性保全の基本方針」に基づき、生物多様性の保全について取り組んでいます。花王の各工場では、地域の生態系に配慮した事業活動に努めています。ピリピナス花王（フィリピン）において、2010年から実施しているマングローブ植樹や海岸清掃活動などを実施しており、こうした活動が評価され、2015年6月フィリピン政府から「環境賞（PEZA Environmental Performance Award）」を受賞しました。また花王の鹿島工場では、工場内の「社員の森」の育成などの活動が評価され、2015年10月「いきものにぎわい企業活動コンテスト」で環境大臣賞を受賞しました。



ピリピナス花王 環境保全チーム



アキノ大統領による表彰式

サプライチェーン

基本方針

当社は“グローバルで存在感のある企業”をめざし、グローバル市場での競争力を一層強化していきます。原材料の調達においては、法の遵守と高い倫理観に基づき公正・公平であることはもとより、品質や安定調達に配慮した、企業の成長に貢献する調達活動をしています。また、「花王ウェイ」が使命と掲げる社会のサステナビリティへの貢献をめざし、資源保護・環境保全や安全、人権などに配慮した調達を実現し、企業としての社会的責任を果たします。

取り組み

持続可能な原材料の調達

花王は、資源制約、生物多様性の劣化や地球温暖化などの環境問題、強制労働などの人権問題などを踏まえ、持続可能な開発に対するリスクを認識し、持続可能な原材料の調達に取り組んでいます。これらの取り組みはサプライチェーン全体で管理することが重要であり、気候変動抑制や水資源の保全については、CDP^{*1} サプライチェーンプログラム^{*2}に参加し、主要なサプライヤーに温室効果ガス排出量の開示と削減や適切な水資源の活用についてお願いするとともに、森林資源の保全についても活動しています。

また、サプライヤーとの協働により、物流合理化や調達物品の環境負荷削減への取り組みを進め、なかでも、花王の事業が自然資本に依存しているとの認識のもと、パーム油や紙などの調達に関しては原産地での森林破壊ゼロを支持し、中長期的には原材料の究極的な使用量削減や、藻類のような非可食バイオマス由来の原材料などへの転換による持続可能性の実現に取り組んでいます。また、グローバル化により顕在化してきた人権や倫理面の課題にも配慮し、SEDEXを活用したサプライチェーンのリスク確認などの取り組みを進めていきます。

具体的な活動としては、以下のような取り組みを進めています。

紙・パルプのトレーサビリティ

	2013年*	2014年	2015年
購入量(トン)	100	127	147
トレーサビリティ率	3%	78%	96%

※2013年の購入量を100として算出

1. 持続可能な認証原材料の調達

森林破壊ゼロに向けた取り組みとして、調達ガイドラインにおいて、パーム油、紙、パルプについて2020年までの持続可能な原材料の調達への切り替えをめざすことを宣言しています。パーム油の調達においては、RSPO^{*3}に加盟して関連工場のSCCS^{*4}認証取得と認証油の調達を進めるとともに、2020年までの、原産地まで追跡可能なパーム油の全量調達へ向けた取り組みを進め、2015年末には製造ミルまでの確認を行いました。引き続き原産地までの確認を進めていきます。

紙とパルプの調達においては、2020年までに花王製品に使用する紙・パルプ、包装材料及び事務用紙は、再生紙、または持続可能性に配慮したもののみの購入を目指すとし、2015年末での進捗率は96%に達しています。特にパルプは、2016年から原料木材産出地の追跡可能なパルプのみ購入します。

2. 天然植物資源の持続可能な調達

天然植物資源の枯渇や資源収奪の問題を認識し、ABS^{*5}を考慮した天然植物資源の調達を推進するとともに、原産地の自然環境やコミュニティに配慮しながら、調達ルートの多様化・変更や人工栽培品への切り替えに取り組んでいます。

3. 化石資源への依存低下をめざした容器包装の取り組み

プラスチック容器のコンパクト化やつめかえ用製品の開発など、従来進めているプラスチック使用量の削減とともに、植物由来ポリエチレンなどバイオマス素材を利用した容器包装の採用を進めています。

※1 CDP (Carbon Disclosure Project)

機関投資家が連携して、世界の主要企業の気候変動に対する取り組みや温室効果ガス排出状況の報告を促す取り組み。

※2 CDP サプライチェーンプログラム

CDPが企業と連携し、企業が自社のサプライヤーに気候変動に関する情報開示を求めることで、サプライチェーン全体での取り組みを進めるプログラム。

※3 RSPO (Roundtable on Sustainable Palm Oil)

持続可能なパーム油の生産と利用を促進するための円卓会議

※4 SCCS (Supply Chain Certification System) 認証

RSPO認定農園で生産されたパーム油を使用して製品をつくる際の、「製造・加工・流通過程」に関する認証制度。4つのサプライチェーンモデルがあり、花王ではSegregate方式もしくはMass Balance方式で認証を取得している。

※5 ABS (Access and Benefit Sharing)

先進国や多国籍企業による原産国(主として途上国)の生物資源(遺伝子資源)の収奪問題などに対応し、遺伝子資源の探索・開発とその利用から生じる利益の公正・公平な配分のことで、生物多様性条約の目的の一つとして規定されている。

人財開発

基本方針

花王では、多様な社員それぞれが能力と個性を最大限に発揮して個の成果を追求することが、組織としての成果に結びつき、企業の総合力となっていくと考えており、そのような環境や風土づくりをめざし、「人財開発基本方針」を定めています。また、社員の意欲や組織の目標などに応じた能力開発の機会をさまざまな手法で提供し、社員の成長を支援しています。

ダイバーシティ&インクルージョンの推進

社員一人ひとりの実績を公正に評価し、意欲と能力ある人財の発掘・育成・登用を推進しています。また、社員アンケート調査や、社長がビジョンについて直接社員に共有したり、社員と自由に意見・アイデアを交換したりする「Genbaラウンドテーブル」などを通じて課題を探り、現場とのきめ細かいコミュニケーションを図っています。加えて、社員と会社が共に成長していけるような組織風土や環境整備の開発を促進しています。

グローバルで活躍できる社員の育成

会社が成長するためには、社員の成長が欠かせません。花王では、さまざまな研修プログラムを実施し、世界中の社員

に教育機会を提供しています。研修はグローバルな視点で共通化していくもの、地域や事業・職種などに対応するものを組み合わせ、多様なニーズに応えています。

「グローバルリーダーシップ開発プログラム(GLDP)」では、グループ各社から選抜されたメンバーが、より大きな視点から花王の経営課題を活発に研究・議論し、経営幹部に提案します。参加者の交流や海外セッションが多様な文化を学ぶ機会にもなっています。一方、すべての社員に必要な「花王ウェイ」や「インテグリティ」の浸透、ビジネススキルの習得に関しては、各拠点に社内講師を養成し、スピーディできめ細かい展開を行なっています。

女性の活躍

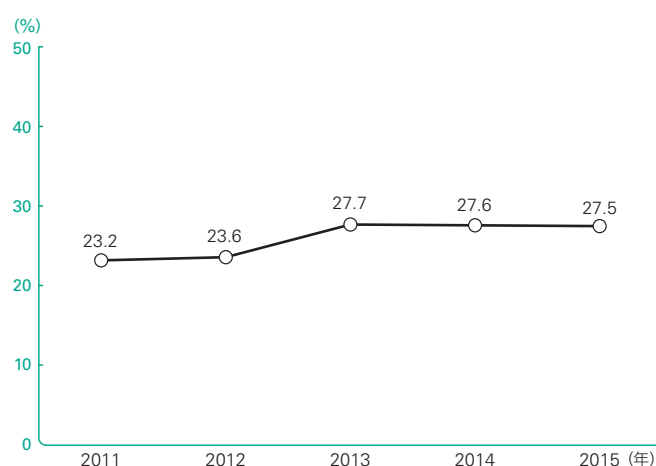
意欲・能力に応じた評価と登用の推進が、女性社員の役割拡大につながっており、現在ヘッドクォーターである花王株式会社では、常務執行役員、執行役員、監査役として3名の女性役員が就任しています。また、2015年度末の女性管理職比率は、海外を含めた花王グループで全体で27.5%、国内の花王グループで10.4%となっています。

花王グループにおける社員・管理職構成

(2015年12月31日現在)

	社員数	うち女性 (%)	管理職数	うち女性 (%)
日本	22,105	12,124 (54.8%)	2,557	267 (10.4%)
アジア (日本を除く)	7,091	3,412 (48.1%)	1,032	492 (47.7%)
欧米	3,830	1,804 (47.1%)	1,142	542 (47.5%)
合計	33,026	17,340 (52.5%)	4,731	1,301 (27.5%)

女性管理職比率の推移



会社概要／株式の状況

(2015年12月31日現在)

花王株式会社

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

普通株式

発行可能株式総数：1,000,000,000株

発行済株式の総数：504,000,000株

自己株式を除く発行済株式の総数：502,014,676株

株主数：53,272名

上場証券取引所

東京証券取引所 市場第一部

証券コード

4452

株主名簿管理人

三井住友信託銀行株式会社

東京都杉並区和泉二丁目8番4号

ADR名簿管理人(ADR証券コード：KCRPY)

JPMorgan Chase Bank, N.A.

1 Chase Manhattan Plaza, Floor 58,
New York, NY 10005, U.S.A.

大株主の状況

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)	34,018	6.78
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	32,957	6.56
ジェーピー モルガン チェース バンク 380055	22,183	4.42
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	16,207	3.23
東京海上日動火災保険株式会社	8,442	1.68
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	8,153	1.62
ザ バンク オブ ニューヨーク メロン エスエーエヌブイ 10	7,603	1.51
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	7,190	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	1.30

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

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

所有者別株式分布

証券会社 2.44%

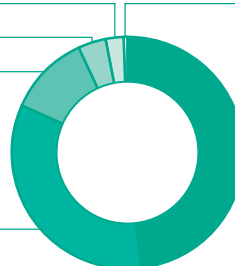
国内法人 3.95%

個人・その他 11.49%

金融機関 33.57%

自己株式 0.39%

外国人 48.16%



「花王グループのご紹介」及び「花王サステナビリティレポート」は下記 URL をご参照ください
<http://www.kao.com/group/ja/group/reports.html>

お問い合わせ先

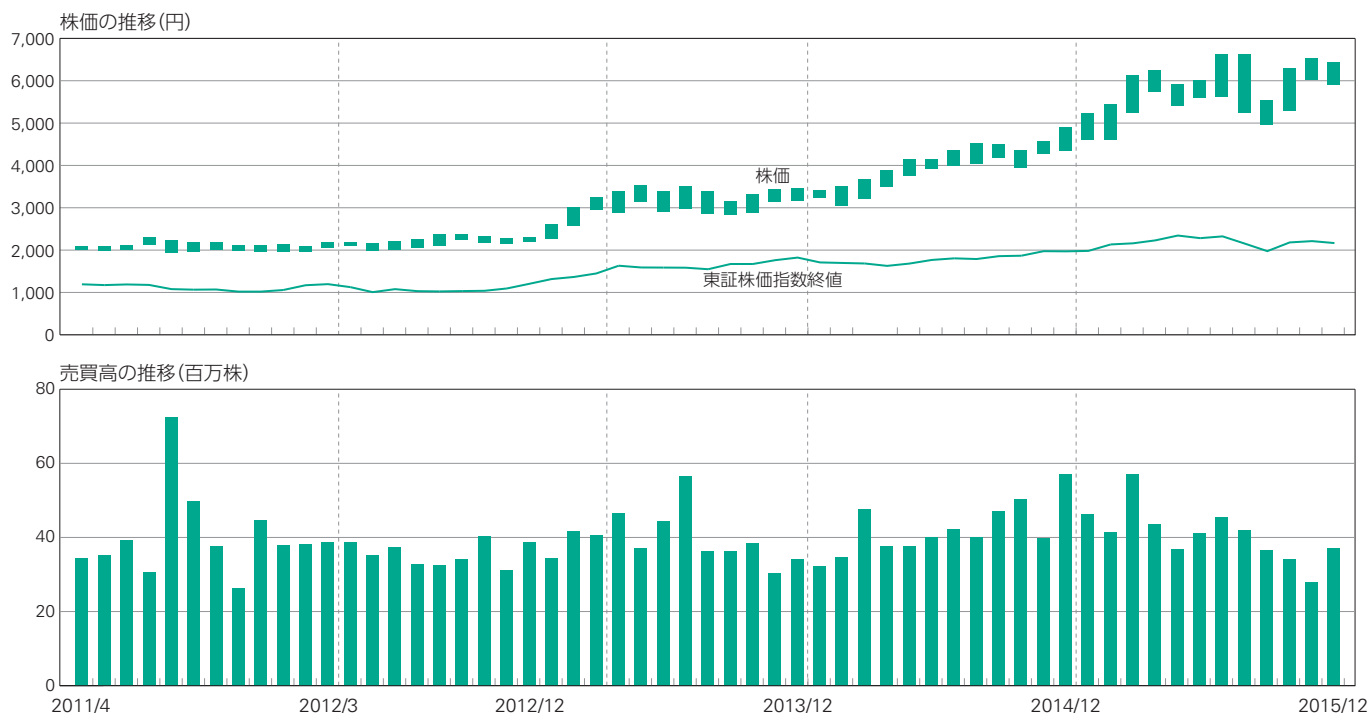
電話：03-3360-7101

FAX：03-3360-8978

メールアドレス：ir@kao.co.jp

投資家情報ウェブサイト：http://www.kao.com/jp/corp_ir/investors.html

株価と売買高の推移(東京証券取引所)



Kao

自然と調和する ところ豊かな毎日をめざして

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