

# 有価証券報告書

第115期

〔 自 2020年1月1日  
至 2020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.....	5
3 事業の内容.....	7
4 関係会社の状況.....	9
5 従業員の状況.....	11
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 事業等のリスク.....	15
3 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.....	21
4 経営上の重要な契約等.....	25
5 研究開発活動.....	26
第3 設備の状況.....	28
1 設備投資等の概要.....	28
2 主要な設備の状況.....	29
3 設備の新設、除却等の計画.....	32
第4 提出会社の状況.....	33
1 株式等の状況.....	33
2 自己株式の取得等の状況.....	42
3 配当政策.....	43
4 コーポレート・ガバナンスの状況等.....	44
第5 経理の状況.....	62
1 連結財務諸表等.....	63
(1) 連結財務諸表.....	63
(2) その他.....	120
2 財務諸表等.....	121
(1) 財務諸表.....	121
(2) 主な資産及び負債の内容.....	131
(3) その他.....	131
第6 提出会社の株式事務の概要.....	132
第7 提出会社の参考情報.....	133
1 提出会社の親会社等の情報.....	133
2 その他の参考情報.....	133
第二部 提出会社の保証会社等の情報.....	134

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】	2021年3月26日
【事業年度】	第115期（自 2020年1月1日 至 2020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 牧野 秀生
【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 牧野 秀生
【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		IFRS				
		第111期	第112期	第113期	第114期	第115期
決算年月		2016年12月	2017年12月	2018年12月	2019年12月	2020年12月
売上高	百万円	1,457,610	1,489,421	1,508,007	1,502,241	1,381,997
税引前利益	〃	183,430	204,290	207,251	210,645	173,971
親会社の所有者に 帰属する当期利益	〃	126,551	147,010	153,698	148,213	126,142
親会社の所有者に 帰属する当期包括利益	〃	93,284	178,020	122,324	144,508	132,941
親会社の所有者に 帰属する持分	〃	679,842	806,381	822,360	857,695	923,687
総資産額	〃	1,338,309	1,427,375	1,460,986	1,653,919	1,665,616
1株当たり 親会社所有者帰属持分	円	1,379.37	1,636.41	1,689.82	1,783.46	1,920.56
基本的 1株当たり当期利益	〃	253.43	298.30	314.25	306.70	262.29
希薄化後 1株当たり当期利益	〃	253.18	298.09	314.12	306.63	262.25
親会社所有者帰属 持分比率	%	50.8	56.5	56.3	51.9	55.5
親会社所有者帰属 持分当期利益率	〃	18.6	19.8	18.9	17.6	14.2
株価収益率	倍	21.9	25.5	25.9	29.4	30.4
営業活動による キャッシュ・フロー	百万円	184,307	185,845	195,610	244,523	214,718
投資活動による キャッシュ・フロー	〃	(88,639)	(96,146)	(157,895)	(94,266)	(61,941)
財務活動による キャッシュ・フロー	〃	(95,043)	(53,244)	(108,579)	(126,166)	(87,065)
現金及び現金同等物の 期末残高	〃	303,026	343,076	265,978	289,681	353,176
従業員数 [外、平均臨時雇用者数]	人	33,195 [13,325]	33,560 [13,338]	33,664 [12,642]	33,603 [12,193]	33,409 [11,969]

(注) 1. 第111期より国際会計基準（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。

回次		日本基準
		第111期
決算年月		2016年12月
売上高	百万円	1,457,218
経常利益	〃	178,728
親会社株主に帰属する 当期純利益	〃	116,241
包括利益	〃	84,057
純資産額	〃	676,611
総資産額	〃	1,307,607
1株当たり純資産額	円	1,348.23
1株当たり当期純利益	〃	232.78
潜在株式調整後 1株当たり当期純利益	〃	232.56
自己資本比率	%	50.8
自己資本利益率	〃	17.3
株価収益率	倍	23.8
営業活動による キャッシュ・フロー	百万円	183,120
投資活動による キャッシュ・フロー	〃	△88,035
財務活動による キャッシュ・フロー	〃	△94,937
現金及び現金同等物の 期末残高	〃	302,436
従業員数 [外、平均臨時雇用者数]	人	31,931 [6,966]

(注) 第111期の日本基準による連結財務諸表については、金融商品取引法第193条の2第1項の規定に基づく監査を受けておりません。

## (2) 提出会社の経営指標等

回次		第111期	第112期	第113期	第114期	第115期
決算年月		2016年12月	2017年12月	2018年12月	2019年12月	2020年12月
売上高	百万円	897,846	919,844	928,114	935,121	897,208
経常利益	〃	149,057	176,203	160,504	155,101	153,330
当期純利益	〃	107,824	132,530	121,625	115,859	116,269
資本金	〃	85,424	85,424	85,424	85,424	85,424
発行済株式総数	千株	504,000	495,000	488,700	482,000	482,000
純資産額	百万円	655,379	737,162	750,171	755,172	805,867
総資産額	〃	1,170,286	1,246,141	1,262,602	1,276,503	1,294,905
1株当たり純資産額	円	1,326.41	1,492.78	1,538.60	1,567.53	1,673.01
1株当たり配当額 [うち1株当たり 中間配当額]	〃 [〃]	94.00 [46.00]	110.00 [54.00]	120.00 [60.00]	130.00 [65.00]	140.00 [70.00]
1株当たり当期純利益	〃	215.69	268.61	248.39	239.47	241.47
潜在株式調整後 1株当たり当期純利益	〃	215.48	268.43	248.29	239.42	241.43
自己資本比率	%	55.9	59.1	59.4	59.1	62.2
自己資本利益率	〃	16.6	19.1	16.4	15.4	14.9
株価収益率	倍	25.7	28.4	32.8	37.7	33.0
配当性向	%	43.6	41.0	48.3	54.3	58.0
従業員数	人	7,195	7,332	7,655	7,905	8,112
株主総利回り [比較指標： 配当込みTOPIX]	% [〃]	90.1 [100.3]	125.1 [122.6]	135.5 [103.0]	151.5 [121.7]	136.9 [130.7]
最高株価	円	6,478	7,829	9,387	9,172	9,251
最低株価	〃	4,888	5,255	7,020	7,313	6,976

(注) 最高株価及び最低株価は東京証券取引所（市場第一部）におけるものであります。

## 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）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 ㈱カネボウ化粧品品の株式を取得し、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。



### 3 【事業の内容】

当社及び関係会社（子会社114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。

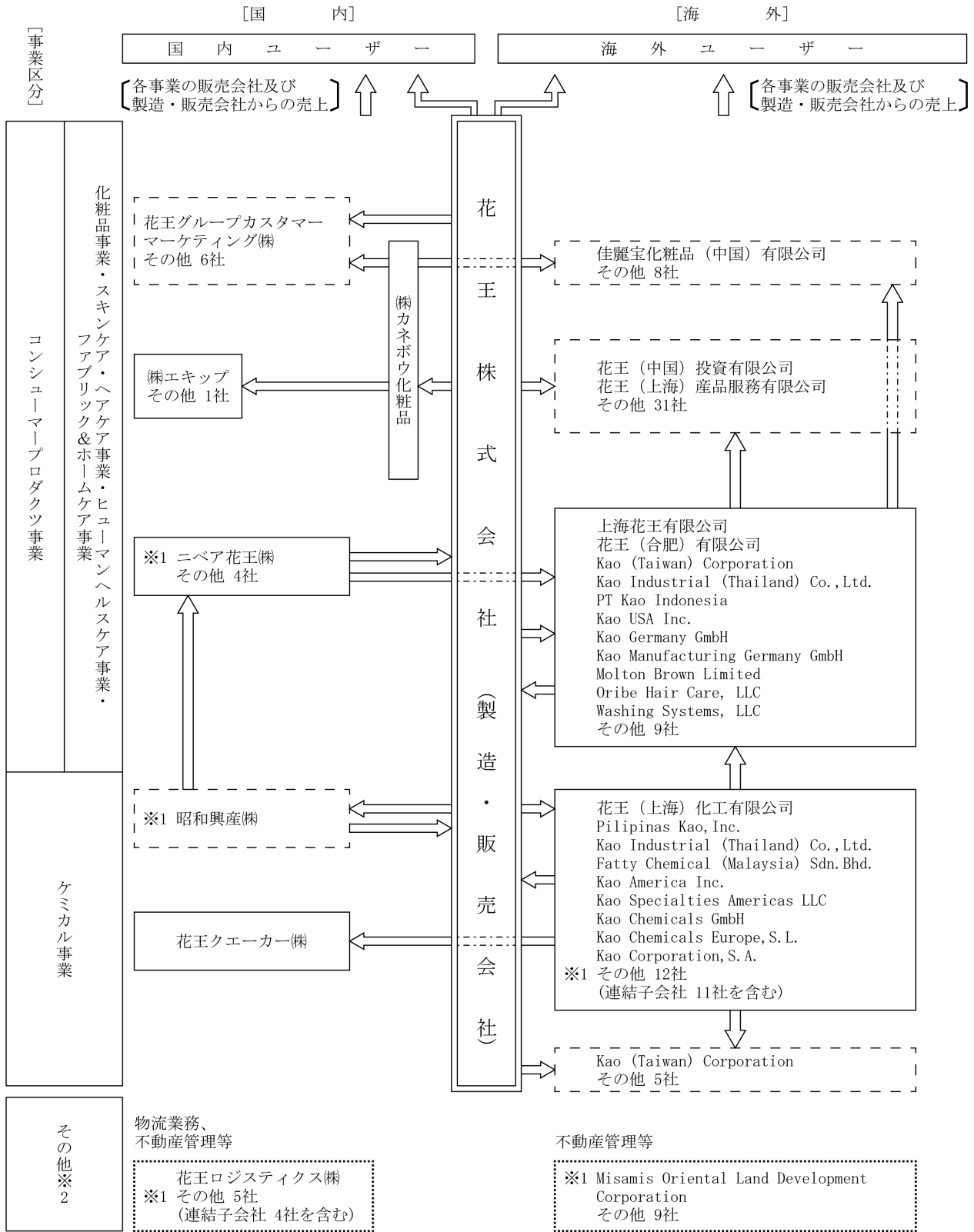
事業の内容と当社及び関係会社の当該事業における位置付けは、以下のとおりであります。

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	化粧品事業 スキンケア・ ヘアケア事業	国内	当社、花王グループカスタマーマーケティング㈱、 ニベア花王㈱、㈱カネボウ化粧品、㈱エキップ、 その他 11社 (計16社)
	ヒューマン ヘルスケア事業 ファブリック& ホームケア事業	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.、Kao Germany GmbH、 Kao Manufacturing Germany GmbH、Molton Brown Limited、 Oribe Hair Care, LLC、Washing Systems, LLC その他 48社 (計62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 17社 (計27社)
そ の 他		国内	花王ロジスティクス㈱、 その他 5社 (計6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 (114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 (実線)  
 販売会社 (点線)  
 製品・原料 (実線)  
 (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

2020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
※1※15 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	日本におけるコンシューマー プロダクツ事業の販売会社等 の統轄及び 化粧品 スキンケア・ヘアケア ヒューマンヘルスケア ファブリック&ホームケア	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	化粧品 スキンケア・ヘアケア ヒューマンヘルスケア ファブリック&ホームケア	※3 100.0 [15.0]	有	—	製品等の 販売先	—
※1 花王(合肥)有限公司	安徽省合肥市	千中国元 588,502	ヒューマンヘルスケア	※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	化粧品 スキンケア・ヘアケア ヒューマンヘルスケア ファブリック&ホームケア	※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	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	化粧品 スキンケア・ヘアケア ヒューマンヘルスケア ファブリック&ホームケア 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	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	化粧品 スキンケア・ヘアケア ヒューマンヘルスケア ファブリック&ホームケア 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 1,197,706	スキンケア・ヘアケア ヒューマンヘルスケア ファブリック&ホームケア	66.8	有	有	製品等の 販売先	—
Kao USA Inc.	米国	米ドル 1	化粧品 スキンケア・ヘアケア	100.0	有	—	製品等の 販売先	—
Oribe Hair Care, LLC	米国	千米ドル 8,182	スキンケア・ヘアケア	※8 100.0 [100.0]	有	—	—	—
Washing Systems, LLC	米国	米ドル 10	ファブリック&ホームケア	※9 100.0 [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	※10 100.0 [100.0]	有	-	製品等の 購入先 及び 販売先	-
Kao Germany GmbH	ドイツ	千ユーロ 25,000	化粧品 スキンケア・ヘアケア	100.0	有	-	-	-
Kao Manufacturing Germany GmbH	ドイツ	千ユーロ 13,000	スキンケア・ヘアケア	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	※11 100.0 [100.0]	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	-	-	-
Kao Corporation, S.A.	スペイン	千ユーロ 56,411	ケミカル	※11 100.0 [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 Kao USA Inc. の子会社であるWashing Systems Intermediate Holdings, Inc. が所有しております。
- ※10 Kao America Inc. の子会社であるKao Chemicals Americas Corporation が所有しております。
- ※11 Kao Chemicals Europe, S.L. が所有しております。
- 12 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。
- 13 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。
- 14 上記以外に小規模な連結子会社が89社あり、連結子会社の数は合計114社となります。
- ※15 花王グループカスタマーマーケティング㈱については、売上高（連結会社相互間の内部売上高を除く）の連結売上高に占める割合が10%を超えております。
- 花王グループカスタマーマーケティング㈱
- |          |             |
|----------|-------------|
| (1) 売上高  | 756,196 百万円 |
| (2) 営業損失 | (4,615)     |
| (3) 当期損失 | (2,922)     |
| (4) 資本合計 | 7,546       |
| (5) 資産合計 | 115,524     |

### (3) 持分法適用関連会社

2020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	スキンケア・ヘアケア	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	21.8	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

2020年12月31日現在

セグメントの名称	従業員数 (人)	
化粧品事業	10,964	[3,546]
スキンケア・ヘアケア事業	6,400	[2,804]
ヒューマンヘルスケア事業	5,570	[2,024]
ファブリック&ホームケア事業	5,589	[3,239]
コンシューマープロダクツ事業	28,523	[11,613]
ケミカル事業	3,969	[178]
全社 (共通)	917	[178]
合 計	33,409	[11,969]

- (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. 臨時雇用者は、パートタイマー及び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

2020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)
8,112	40.5	17.4	8,239

セグメントの名称	従業員数 (人)
化粧品事業	1,120
スキンケア・ヘアケア事業	1,363
ヒューマンヘルスケア事業	2,036
ファブリック&ホームケア事業	1,404
コンシューマープロダクツ事業	5,923
ケミカル事業	1,353
全社 (共通)	836
合 計	8,112

- (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. 平均年間給与は、賞与及び基準外賃金を含んでおります。
3. 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。連結子会社のうち㈱カネボウ化粧品及びそのグループ会社、並びに花王グループカスタマーマーケティング㈱の子会社であるカネボウビューティコンサルティング㈱には、カネボウ労働組合の組合員が在籍しております。カネボウ労働組合は、UAゼンセンに属しており、ユニオンショップ制となっております。

労働組合との間に特記すべき事項はありません。

## 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、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。

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。近年は、持続的な利益ある成長を続けていくために、脱デフレ型成長モデルの構築やコンパクトで多様性に富む取締役会を目指すガバナンス改革等を実行し、清潔で美しくすこやかな暮らしに役立つ商品や産業界の発展に寄与する工業用製品等を提供し、消費者・顧客や社会へ貢献できるよう努めてきました。

そして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年には新たな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「豊かな生活文化」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、未来の命を守る会社になっていきます。「きれいを ところに 未来に」を掲げ、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とも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」

- 持続的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

財務目標（結果として）

- ・ 売上高 2兆5,000億円
- ・ 営業利益 4,000億円
- ・ 連続増配継続 41期

##### 2. 中期経営計画

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

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

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

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

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

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

#### 花王グループ中期経営計画「K25」

##### ■Vision (ビジョン)

豊かな持続的社會への道を歩む Sustainability as the only path

##### ■Concept (コンセプト)

きれいを ところに 未来に

##### ■方針 (目的)

目的 (1) 持続的社會に欠かせない企業になる

〔目標〕

サステナブル自走社會をリードする：ESG投資＝未来財務

〔主要成果〕

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

目的 (2) 投資して強くなる事業への変革

〔目標〕

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

〔主要成果〕

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

目的 (3) 社員活力の最大化

〔目標〕

活動生産性2倍：挑戦の見える化とオープンイノベーション

〔主要成果〕

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

### 3. 目標とする経営指標

当社グループは、投下資本のコストを考慮した真の利益を表すEVAを経営の主指標としています。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。

### (3) 会社の対処すべき課題

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

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

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

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

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

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



## 2 【事業等のリスク】

当社グループは、消費者・顧客の立場にたつて、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ことを使命としています。そして、花王グループ中期経営計画「K25」では、Vision（ビジョン）を「豊かな持続的社會への道を歩む Sustainability as the only path」と定めて、3つの目的（1）持続的社會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。

新型コロナウイルス感染症の世界的流行、市場競争の激化や市場構造の変化、原材料市況や為替の変動等、事業環境は不透明な状況が続いています。新型コロナウイルス感染症の感染拡大は、生活者の環境、健康、衛生等に関する意識の変化や、それに伴う消費行動の変化をもたらしています。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、ESGを経営の根幹に据え、本質研究をさらに深化させ、社会にインパクトを与えるようなレベルのイノベーションを積極的に提案することで、人、社会、地球に貢献しながら利益ある成長を目指すために、次のようなリスクと危機の管理を進めています。

当社グループでは、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した状態を「危機」と定義し、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、リスクと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。

持続的な利益ある成長と、事業活動を通じた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14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。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陣へのヒアリングを基に、経営会議でリスクテーマと各テーマ対応の責任者（執行役員）を選定し、リスク・危機管理委員会で進捗管理を行っています。（★主なコーポレートリスクのテーマと対応を「主な取り組み」に記載しています。）

これら主要リスクは、5年以内に顕在化する可能性をもつリスクであり、当連結会計年度末における認識です。なお、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。

主要リスクの内容	主な取り組み
<p><b>新型コロナウイルス感染拡大に関するリスク</b></p> <p>新型コロナウイルス感染症の世界的流行は、原材料調達や製造、物流等の停滞や、各国・地域で行われている出入国制限や、外出制限及び店舗閉鎖等により消費が減退する等、世界経済に大きな影響を及ぼしています。そして、この新型コロナウイルス感染症は、多くの国において第二波、第三波と流行が繰り返されており、ワクチン等の確立による収束及び世界経済の回復には年単位の時間を要し、不透明な事業環境が続くことが予想されています。</p> <p>このような中で、当社グループの主要市場である日本において、化粧品市場は、インバウンド需要の大幅な減少や外出自粛等の影響を受け、前年を大きく下回る一方、トイレタリー（化粧品を除くコンシューマープロダクツ）市場は、衛生関連製品の需要拡大により伸長しています。新型コロナウイルス感染症の感染拡大は、生活者の衛生に対する意識の変化や、外出自粛やマスク着用の常態化に伴うメイク等に対する価値観の変化、また、Eコマース利用の急増等の消費行動の変化をもたらしています。</p> <p>新型コロナウイルス感染症の感染拡大と生活者の変化に伴うリスクは次のようなものがあり、適切な対応ができない場合、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。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・当社グループ拠点やサプライチェーン上での集団感染（クラスター）発生による、操業の一時中断、製品・サービス提供への支障</li> <li>・感染再拡大や長期化による、リモートワークができない業務が原因となる商品開発や発売計画の遅れ</li> <li>・感染再拡大や長期化による、化粧品事業等の回復の遅れ</li> <li>・生活者の意識や価値観の変化、消費行動の変化への対応が不十分</li> </ul>	<p>新型コロナウイルス感染症への対応として、緊急事態対策本部会議（本部長：代表取締役 社長執行役員）を開催し、①従業員と家族の安全確保、②事業活動の継続、③社会への貢献に関する全社方針を決定し、次のような対応を実施しました。また、これら対応は取締役会に報告されています。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>①従業員と家族の安全確保 <ul style="list-style-type: none"> <li>・政府や自治体の方針、国や地域の感染状況に応じた勤務体制、働き方（リモートワーク・在宅勤務の推進、出張制限、研修・イベント・見学の制限等）を「危機管理措置」として実施</li> <li>・従業員と家族における感染者・濃厚接触者等の状況を把握し、対象者のケアとクラスター発生防止対策を実施</li> <li>・「感染症リスクアセスメントプロジェクト」を発足し、職場と家庭における感染防止対策の強化</li> </ul> </li> <li>②事業活動の継続 <ul style="list-style-type: none"> <li>・サプライチェーンの維持のため、原材料調達活動に加えて、生産現場では一段高い感染対策を実施し、委託先等にも展開</li> <li>・リモートワークのための情報システムの強化と業務のデジタル化の推進</li> <li>・新しい働き方に向けた会社制度の見直し</li> <li>・コロナ禍における事業戦略の策定と実行（化粧品事業への対応は「流通環境の変化に関するリスク」の主な取り組みに記載）</li> </ul> </li> <li>③社会への貢献 <ul style="list-style-type: none"> <li>・清潔と暮らしの安心を実現する衛生関連製品の継続的供給</li> <li>・アルコール消毒液を、これまでの20倍に増産して緊急を要する医療機関や高齢者施設等に優先的に供給</li> <li>・ウェブサイトを通じて、専門家や花王の知見に基づく生活に関わる衛生関連情報を提供。また、衛生関連研究者、医療従事者、教育機関の保健師等の方向けに、論文等の専門的知見に基づく感染防止策を含む幅広い情報を提供</li> <li>・感染抑制能を持つVHH抗体の取得等、新型コロナウイルス感染症の治療薬や診断薬の開発への貢献</li> </ul> </li> </ul> <p>★主なコーポレートリスクのテーマと対応  &lt;パンデミック&gt;  新型コロナウイルス等の世界的流行に対して検討を進めてきたガイドライン、行動計画を新型コロナウイルス感染症に適用し、上記対策を実践しました。</p>
<p><b>社会的課題への対応に関するリスク</b></p> <p>当社グループのコンシューマープロダクツ事業、ケミカル事業は、景気変動や消費者・顧客のニーズの変化に影響を受けます。</p> <p>海洋プラスチックごみ問題、気候変動、水資源の枯渇、原材料調達に関する環境・人権の問題、そして、高齢化社会の進行や衛生等の社会的課題の増大は、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。そして、新型コロナウイルス感染症の世界的流行は、この傾向を一層高めています。こうした社会的課題に関する生活者の意識や顧客ニーズの変化に対して、適切な製品やサービスを提供できない場合、競争力を落とし、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。また、社会的課題への取り組みが不十分と見なされた場合、企業価値の低下につながる可能性があります。</p>	<p>当社グループは、事業戦略にESG視点を融合させた、ESG戦略「Kirei Lifestyle Plan」（KLP）の下で、原材料の調達から生産、使用、廃棄に至るあらゆる段階での技術革新によるイノベーションと、当社グループメンバー全員がその目的や内容を正しく理解し、それぞれの役割と責任を果たすためのKLP推進活動を通じて、社会のサステナビリティへの貢献を目指しています。そして、この成果を早期に示せるよう、しっかり取り組むと同時に、これら取り組みを積極的にステークホルダーに示すことに努めています。</p> <p>コンシューマープロダクツ事業においては、生活者との接点である各「ブランド」を通じて、対応すべき社会的課題を明確にし、商品設計の段階から社会・環境に配慮し、当社グループの持てる資産の最大化を行うことで、生活者のより豊かな暮らしと、社会のサステナビリティへの貢献に取り組んでいます。</p> <p>ケミカル事業においては、ケミカルの技術革新を通じて社会的課題の解決に貢献し、顧客ニーズの変化や技術の高度化に対応しています。サステナブルで特徴ある油脂誘導体等の開発を強化し、情報材料・機能材料事業では、さらなる環境負荷低減を目指し、よりカスタマイズされた画期的な製品開発を進めています。</p>

主要リスクの内容	主な取り組み
<p><b>流通環境の変化に関するリスク</b></p> <p>当社グループを取り巻く流通環境は大きく変化しています。Eコマースの伸長はコロナ禍で加速するとともに、リアル流通もネットとの融合や業態を越えた合併や統合等、個々の戦略のもとに環境変化への対応を進めています。このような流通環境の変化やスピードに対して、適切な販売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。</p> <p>また、今回の新型コロナウイルス感染症による市場環境の変化も、流通業に大きな影響を与えています。インバウンド需要の消滅や化粧品市場の縮小への対応が不十分な場合、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。</p>	<p>当社グループは、Eコマースへの積極対応を進めており、Eコマース利用者に支持される商品、サービスを展開し、デジタルマーケティング活動を進化させています。今後は、さらにDX（デジタル・トランスフォーメーション）を進めるとともに、D2C<sup>※</sup>等新たな取り組みも推進していきます。</p> <p>また、化粧品でのオンラインカウンセリングやライブコマース等、非接触での化粧品ニーズへの対応や、拡大する衛生関連需要への対応等も、各流通と共創しながら取り組みを進めています。</p> <p>※ D2C (Direct to Consumer) 自社のEコマースサイトで直接消費者に販売するビジネスモデル</p>
<p><b>海外事業に関するリスク</b></p> <p>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。しかしながら、事業を進める上で、新型コロナウイルス感染症の影響以外にも、各国の経済成長の鈍化、政治的・社会的に不安定な情勢、小売店・代理店等の取引先との問題、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<sup>※</sup>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。</p> <p>※「レピュテーションに関するリスク」を参照</p>	<p>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頂けるよう取り組んでいます。</p> <p>★主なコーポレートリスクのテーマと対応 &lt;海外環境法規制に関するリスク&gt; 海外における法規制変更の中でも、特に環境法規制変更に対応できず、事業、操業停止に至るリスクに注目し、中国における急激な環境法規制変更が、現地工場や主要サプライヤーに及ぼす影響に対して、外部専門機関を用いたモニタリングと対応体制の強化を行いました。</p>
<p><b>事業投資に関するリスク</b></p> <p>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、事業成長のために積極的な設備投資やM&amp;Aを進めています。これら成長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。しかしながら、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、業績計画との乖離等により期待されるキャッシュ・フロー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&amp;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。</p>	<p>当社グループは、重要な投資に対して、四半期決算毎に業績が当初計画から大きく乖離していないかを確認し、経営会議で報告しています。必要に応じて、関係部門は、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。</p>

主要リスクの内容	主な取り組み
<p><b>製品品質に関するリスク</b></p> <p>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。しかしながら、重大な製品事故や、製品に対する安全性や環境問題への懸念が生じた場合、当該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す。</p> <p>コロナ禍における衛生関連商品に対する誤った使用方法の流布や、高齢者による製品事故リスクが高まっています。また、各国法規制の変化や、安全性・環境問題の解決及び製品の成分や安全性等の透明性に対する要求の高まりがあります。そして、グローバル化に伴う国際的な商品の流通は増加しており、品質保証活動及び消費者対応が不十分となる可能性があります。</p>	<p>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、安全性を確認しています。発売後には、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。</p> <p>さらに、品質保証に関するリスクの変化への対応として、正しい使用方法の伝達のため、製品Q&amp;A等の情報発信の充実、ユニバーサルデザインの推進と多言語情報提供等による、多様な顧客への商品満足度の向上、各国法規制や安全性・環境問題に対する要求を先回りした代替技術の開発による競争力の確保、品質保証活動の見える化と全ステークホルダーとのコミュニケーションによる信頼性向上、そして、グローバル品質保証活動の深化として、迅速に各国法規制への適合性を確認できるシステムの構築、国を超えて消費者の声を一元的に集約する仕組みの導入等に取り組んでいます。</p> <p>★主なコーポレートリスクのテーマと対応  &lt;重大品質問題発生時のリスク&gt;  品質問題により重篤な被害が生じた場合の全社対応の強化と、発生防止に向けた社内啓発の強化を進めています。</p>
<p><b>大地震・自然災害・事故に関するリスク</b></p> <p>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。</p> <p>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。また、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。</p>	<p>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とともに、自然災害を想定した設備対応と定期訓練を行い、緊急事態に備えています。事故、災害の発生に対しては、緊急事態連絡網を通じてグローバルで把握する仕組みを構築しています。また、首都圏での地震により本社が被災することを想定して、東日本・西日本それぞれに対策組織を整えており、代表取締役社長執行役員等を本部長とする緊急事態対策本部を即時に立ち上げ、人命を第一とした対応計画、事業継続計画（BCP）が実行できるよう、対応の強化を進めています。</p> <p>★主なコーポレートリスクのテーマと対応  &lt;大地震・自然災害&gt;  近年の気候変動に伴う大型台風、洪水等の自然災害に対して、各拠点の水害リスク調査を行い、ハード面ソフト面の対策強化を行うとともに、社員に向けてハザードマップや避難に関する防災教育を行いました。また、大地震等に対する緊急事態対応訓練、BCP訓練を通して、対応の強化を進めました。</p>
<p><b>情報セキュリティに関するリスク</b></p> <p>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。</p> <p>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。しかしながら、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。</p>	<p>情報セキュリティの人的・組織的対策としては、グローバル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、インシデント発生時の対応体制の強化を進めています。技術的対策としては、情報セキュリティ委員会が実施すべきセキュリティ対策の方針を決定し、ウイルス対策ソフト導入、ソフトウェア更新による脆弱性解消、不正アクセス防止、メールのなりすまし防止等の対策を実施しています。</p> <p>★主なコーポレートリスクのテーマと対応  &lt;サイバー攻撃・個人情報保護に関するリスク&gt;  インシデント発生時の対応フローの作成や訓練を実施しています。また、グローバルでの情報セキュリティと個人情報保護の体制強化を進めています。</p>

主要リスクの内容	主な取り組み
<p><b>レピュテーションに関するリスク</b></p> <p>グローバルでのソーシャルネットワークワーキングサービス（SNS）の広がり、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。また、コロナ禍での外出自粛といった生活の中で、年代性別等を問わず、幅広い人々が膨大な「情報」と「繋がり」を求めてSNSを利用するようになってきています。</p> <p>しかし、SNSのコメント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。</p> <p>当社グループにおいても、SNS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今後も増えていくことが想定され、当社グループの広告等における不適切な表現が、SNS等を通じて拡散された場合や、事業活動やブランドイメージへの批判的な評価や誤った情報が拡散された場合、当社グループのブランド価値や企業の信用を低下させる可能性があります。</p>	<p>当社グループでは、ESGの観点を含め、広告及びSNS活用時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SNS等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。</p> <p>★主なコーポレートリスクのテーマと対応  &lt;レピュテーションリスク&gt;  SNS等のモニタリング体制と、レピュテーションリスク発生時の緊急対応体制のさらなる強化を進めています。</p> <p>&lt;デジタルメディア活用に伴うリスク&gt;  広告等での不適切表現やステルスマーケティング等のレピュテーションリスクにつながるリスクに対して、事前のチェック体制と社内教育の強化、ガイドライン等の見直しを行い、また、ブランド価値の向上と維持に向けた広告配信ツールの整備を進めました。</p>
<p><b>原材料調達に関するリスク</b></p> <p>当社グループの製品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。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。また、当社グループの製品で使用している原材料には、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。需要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。</p> <p>一方、当社グループの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。しかしながら、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。</p>	<p>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の施策を行い、その影響の軽減を図っています。また、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。</p> <p>一方、持続可能で責任ある調達に関わるリスクに対応していくために、社会面では「花王人権方針」に基づく人権デュー・ディリジェンスを実施し、「調達先ガイドライン」に基づくサプライヤーのリスクアセスメントを実施しています。環境面では「原材料調達ガイドライン」に基づいた持続可能なパーム油、紙・パルプの調達を推進しています。中長期的には、原材料の徹底的な使用量の削減や、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。また、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削減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等の取り組みを通じてサプライヤーとの連携を強化しています。</p> <p>さらに、2020年からは、パーム油の持続可能なサプライチェーンの構築を目指し、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」を現地パートナーと協働で開始しました。</p> <p>これら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。</p>
<p><b>コンプライアンスに関するリスク</b></p> <p>当社グループは、事業活動を行う上で、製品の品質・安全性、保安、環境保全、化学物質管理、会計基準や税法、労務、取引管理等の様々な法規制の適用を受けています。世界的競争が激化する中で、製品の差別化、販売スケジュールや製品納期の遵守、業績目標達成の圧力等に関連した不正を働く誘因がますます高まる懸念があります。また、世代間の価値観の相違や社員の多様化により、ハラスメント等のリスクが増加する可能性があります。</p> <p>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。</p>	<p>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。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。また、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。</p>

主要リスクの内容	主な取り組み
<p><b>人財確保に関するリスク</b></p> <p>当社グループは、グローバルでの事業目標達成のために多様で優秀な人財の確保に努めています。一方で、デジタル革命や一部の国の少子高齢化の到来、ESG経営の推進といった潮流の中で、雇用情勢や必要となる専門性、働き方の価値観等が大きく変わりつつあります。また、新型コロナウイルス感染症は人々の価値観や働き方等の面にも大きく影響を及ぼしています。</p> <p>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の確保・育成・配置が計画的に推進できない場合には、事業活動の停滞等により経営成績に影響を及ぼす可能性があります。</p>	<p>当社グループで最も重要な資産は人財であるという認識のもと、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事委員会で議論し、推進しています。</p> <p>また、社員一人ひとりが持つ無限の可能性を引き出し、大きな活力を生み出すとともに、その活力を組織として最大限活かすことを目指して、グローバル人財情報システムの活用や、社員意識調査による組織力の向上、グローバル共通の等級制度・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や健康増進プログラム等を実施しています。社員活力の最大化に向けて、社員が意欲的に挑戦する風土の醸成や多様な働き方をさらに進めていきます。</p>
<p><b>為替変動に関するリスク</b></p> <p>当社グループは、海外でも事業活動を進めており、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。</p> <p>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。</p>	<p>外貨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。</p>
<p><b>訴訟に関するリスク</b></p> <p>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、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。訴訟等の動向によっては、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。</p>	<p>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、各国の関係会社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。</p>

### 3 【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：一部の取引において、売上高の認識方法を総額から純額に変更しています。また、以下、「実質」とは、上記の売上高の認識方法の変更と為替変動の影響を除く増減率を表示しています。

	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)
2020年12月期	13,820	1,756	12.7	1,740	1,281	1,261	262.29
2019年12月期	15,022	2,117	14.1	2,106	1,503	1,482	306.70
増減率	(8.0)% 実質(5.2)%	(17.1)%	—	(17.4)%	(14.8)%	(14.9)%	(14.5)%

当期は、新型コロナウイルス感染症が全世界に蔓延し、人々の暮らしや企業活動に大きな影響をもたらした1年でした。花王グループは全社の力を結集し、世界の人々の生活と安全に貢献できるよう様々な製品・サービスや情報の提供に努めてきました。衛生意識の高まりにより、ハンドソープ、手指消毒液やホームケア製品全般で需要が高まり、日本を中心に前期に比べ売り上げ、利益は伸長しました。一方で、化粧品事業では日本でインバウンド需要が消滅、外出自粛の影響もあり市場が大幅に縮小し、売り上げ、利益を大きく落としました。また海外では、中国を除く世界中で店舗閉鎖や外出規制の影響を受け、さらには感染症拡大に対応するための特別支出もあり、連結業績全体では前期を下回る結果となりました。

当社グループの主要市場である日本の化粧品市場は、小売店の販売実績や消費者購入調査データによると、インバウンド需要の大幅な減少や外出自粛が影響し、前年を大きく下回りました。一方、トイレタリー（化粧品を除くコンシューマープロダクト）市場は、衛生関連製品の大幅な需要拡大等により伸長しました。いずれの 카테고리 も、Eコマースチャネルの構成がさらに高まり、トイレタリー主要商品の消費者購入単価は、前期に対して5ポイント上昇しました。

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

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

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

また、当期は花王グループ中期経営計画「K20」の終了年度であり、この計画では以下の3つの目標を掲げて達成を目指してきました。そして「利益ある成長」へのこだわりの中の「過去最高益更新の継続、実質売上高CAGR +5%、営業利益率 15%」以外の目標は達成することができました。詳細については、2021年2月3日公表の「2020年12月期 決算説明会資料」を参照ください。

- 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

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	108.95 円[ 110.09円]	107.54 円[ 109.99円]	106.17 円[ 107.32円]	104.47 円[ 108.71円]
ユーロ	120.18 円[ 125.10円]	118.41 円[ 123.58円]	124.05 円[ 119.39円]	124.55 円[ 120.34円]
中国元	15.61 円[ 16.31円]	15.18 円[ 16.13円]	15.34 円[ 15.31円]	15.77 円[ 15.43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				
	通期		増減率		通期				増減 (億円)
	2019年 12月期 (億円)	2020年 12月期 (億円)	(%)	実質 (%)	2019年 12月期		2020年 12月期		
					(億円)	利益率 (%)	(億円)	利益率 (%)	
化粧品事業	3,015	2,341	(22.4)	(22.1)	414	13.7	26	1.1	(388)
スキンケア・ヘアケア事業	3,408	3,089	(9.3)	1.4	495	14.5	508	16.5	13
ヒューマンヘルスケア事業	2,552	2,340	(8.3)	(7.3)	172	6.7	129	5.5	(43)
ファブリック&ホームケア事業	3,595	3,744	4.1	4.5	718	20.0	809	21.6	91
コンシューマープロダクツ事業	12,570	11,513	(8.4)	(5.3)	1,799	14.3	1,472	12.8	(327)
ケミカル事業	2,859	2,692	(5.8)	(4.7)	308	10.8	277	10.3	(31)
小計	15,430	14,205	(7.9)	(5.2)	2,107	—	1,749	—	(358)
セグメント間消去又は調整	(407)	(385)	—	—	10	—	7	—	(3)
合計	15,022	13,820	(8.0)	(5.2)	2,117	14.1	1,756	12.7	(362)

販売実績

(億円、増減率%)

通期		日本	アジア	米州	欧州	合計
化粧品事業	2019年	2,321	427	60	206	3,015
	2020年	1,642	454	55	190	2,341
	増減率	(29.3)	6.2	(8.4)	(7.9)	(22.4)
	実質	(29.3)	7.6	(6.3)	(6.9)	(22.1)
スキンケア・ヘアケア事業	2019年	1,995	285	714	413	3,408
	2020年	1,777	253	686	372	3,089
	増減率	(10.9)	(11.1)	(3.9)	(9.9)	(9.3)
	実質	7.4	(9.4)	(1.7)	(9.6)	1.4
ヒューマンヘルスケア事業	2019年	1,603	948	1	0	2,552
	2020年	1,449	889	1	0	2,340
	増減率	(9.6)	(6.2)	5.1	596.1	(8.3)
	実質	(9.6)	(3.5)	7.5	597.3	(7.3)
ファブリック&ホームケア事業	2019年	3,077	403	112	3	3,595
	2020年	3,242	406	93	1	3,744
	増減率	5.4	0.7	(17.0)	(47.1)	4.1
	実質	5.4	3.1	(14.9)	(46.1)	4.5
コンシューマープロダクツ事業	2019年	8,996	2,063	888	622	12,570
	2020年	8,110	2,003	836	564	11,513
	増減率	(9.9)	(2.9)	(5.9)	(9.3)	(8.4)
	実質	(6.3)	(0.7)	(3.7)	(8.8)	(5.3)
ケミカル事業	2019年	1,234	573	461	591	2,859
	2020年	1,111	565	428	589	2,692
	増減率	(10.0)	(1.5)	(7.2)	(0.3)	(5.8)
	実質	(10.0)	0.0	(2.2)	0.1	(4.7)
セグメント間売上高の消去	2019年	(359)	(29)	(1)	(19)	(407)
	2020年	(340)	(26)	(1)	(18)	(385)
売上高	2019年	9,872	2,608	1,349	1,194	15,022
	2020年	8,881	2,541	1,263	1,135	13,820
	増減率	(10.0)	(2.6)	(6.3)	(4.9)	(8.0)
	実質	(6.8)	(0.5)	(3.2)	(4.5)	(5.2)

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37.0%から38.2%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8.4%減の1兆1,513億円（実質5.3%減）となりました。

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

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

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

営業利益は、1,472億円（対前期327億円減）となりました。

当社は、〔化粧品事業〕、〔スキンケア・ヘアケア事業〕、〔ヒューマンヘルスケア事業〕、〔ファブリック&ホームケア事業〕を総称して、コンシューマープロダクツ事業としています。

### 〔化粧品事業〕

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

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

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

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

### 〔スキンケア・ヘアケア事業〕

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

スキンケア製品では、「ビオレu」のハンドソープ、手指消毒液等の衛生関連製品は、日本で感染症拡大による需要増に対して全社の力を結集して取り組んだことにより、売り上げを伸ばしました。

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

営業利益は、508億円（対前期13億円増）となりました。

### 〔ヒューマンヘルスケア事業〕

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

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

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

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

営業利益は、129億円（対前期43億円減）となりました。

### 〔ファブリック&ホームケア事業〕

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

日本では、ファブリックケア製品は、衣料用洗剤、柔軟仕上げ剤ともに市場は厳しい競争が続きました。そのような中、衣料用洗剤は新製品・改良品を発売し、売り上げやシェアは前期に比べ堅調に推移しました。また、ホームケア製品は、感染症によって衛生関連製品の需要が拡大する中、除菌、ウイルス対策の訴求を強化すること等で、売り上げは大きく伸長しました。アジアでも、衛生関連製品の売り上げが伸びました。また業務用製品では、手指消毒液の増産体制を大幅に強化し、飲食店等の外食産業や宿泊施設、医療機関、介護施設等、衛生管理が特に必要な現場に供給し、売り上げを伸ばしました。

営業利益は、809億円（対前期91億円増）となりました。

## ケミカル事業

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

油脂製品では、景気減退により需要減の動きがある中でも、殺菌や洗浄用途の油脂誘導体製品は堅調に推移しました。機能材料製品では、自動車関連分野等で需要減の影響が残り、売り上げは減少しました。スペシャルティケミカルズ製品では、トナー・トナーバインダーが市況低迷の影響を受けました。

営業利益は、277億円（対前期31億円減）となりました。

(2) 財政状態の分析  
(連結財政状態)

	前連結会計年度 2019年12月末	当連結会計年度 2020年12月末	増減
資産合計 (億円)	16,539	16,656	117
負債合計 (億円)	7,825	7,274	(551)
資本合計 (億円)	8,714	9,382	668
親会社所有者帰属持分比率	51.9%	55.5%	—
1株当たり親会社所有者帰属持分 (円)	1,783.46	1,920.56	137.10
社債及び借入金 (億円)	1,271	1,277	6

資産合計は、前期末に比べ117億円増加し、1兆6,656億円となりました。主な増加は、現金及び現金同等物635億円であり、主な減少は、使用権資産153億円、営業債権及びその他の債権88億円です。

負債合計は、前期末に比べ551億円減少し、7,274億円となりました。主な減少は、退職給付に係る負債287億円、リース負債146億円、未払法人所得税等81億円です。

資本合計は、前期末に比べ668億円増加し、9,382億円となりました。主な増加は、当期利益1,281億円、確定給付負債(資産)の純額の再測定164億円であり、主な減少は、配当金662億円、在外営業活動体の換算差額99億円です。

なお、親会社所有者帰属持分比率は、前期末の51.9%から55.5%となりました。親会社所有者帰属持分当期利益率(ROE)は14.2%となり、引き続き高い水準を維持することができました。

(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)
	2019年12月期 (億円)	2020年12月期 (億円)	
営業活動によるキャッシュ・フロー	2,445	2,147	(298)
投資活動によるキャッシュ・フロー	(943)	(619)	323
財務活動によるキャッシュ・フロー	(1,262)	(871)	391
調整後フリー・キャッシュ・フロー (注)	1,285	1,312	26

注：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・フローの合計から、使用権資産の減価償却費等を除いたフリー・キャッシュ・フロー

営業活動によるキャッシュ・フローは、2,147億円となりました。主な増加は、税引前利益1,740億円、減価償却費及び償却費861億円であり、主な減少は、法人所得税の支払額539億円、退職給付に係る負債の増減額288億円です。

投資活動によるキャッシュ・フローは、△619億円となりました。主な内訳は、日本の生産拠点の能力増強に加え、伸長著しいアジアでも積極的に設備投資を行ったことによる有形固定資産の取得による支出594億円、無形資産の取得による支出105億円です。

財務活動によるキャッシュ・フローは、△871億円となりました。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662億円、リース負債の返済による支出209億円です。なお、適正な資本コスト率の維持及び成長投資のための財務基盤の強化を目的に、社債の発行と償還を行い、その内訳は、社債の発行による収入249億円、社債の償還による支出249億円です。

調整後フリー・キャッシュ・フローは、1,312億円となりました。

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635億円増加し、3,532億円となりました。

(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. 重要な会計方針」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2021年度の予定額は、約980億円であり、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、「2 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。

#### 4 【経営上の重要な契約等】

##### 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	66.8%	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。

## 5 【研究開発活動】

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おります。

当社は未来に向けて、地球が生きる場として持続的に保たれること、人が危害から守られて笑顔で暮らせること、社会が持続的に豊かであること、これらのすべてが満たされる経済の確立を目指し、新たな挑戦を始めます。ESG活動と投資を積極的に行うことで、「豊かな持続的社会」への貢献と会社自体の事業成長を両立させ、社会に欠かすことのできない会社になることを目指します。

その取り組みのひとつとして、肌上に低粘度のシリコンオイルを塗布することで、蚊が肌にとどまらず、吸血を阻害できることを明らかにしました。これは、従来の忌避剤(虫よけ)とは異なり、蚊の脚がもつ微細な構造に着目し、肌表面を蚊の嫌う物性に変化させることによって蚊をとまらせなくする新しい着眼点の蚊よけ技術です。蚊は、感染症を媒介することによって、地球上で最も人類の命を奪っている生物です。この技術を応用し、蚊を媒介とした感染症から人々を守ることに貢献していきたいと考えます。

当社グループ全体で、約3,100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、585億円（売上高比4.2%）であり、主な成果は、下記のとおりであります。

### コンシューマープロダクツ事業

#### 〔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」の主力製品を刷新しました。「カネボウ クリーム イン デイ」は、朝のお手入れに使用することで日中肌をうるおいで満たし、一日の美しさを高める“朝クリーム”です。赤ちゃんの未熟な肌を包む胎脂に着想を得て開発した“ベビーソフトオイル処方”を採用。溶け込むようなテクスチャーで心地よく肌になじみ、日中うるおいが持続します。さらに、SPF20・PA+++で日中の紫外線からも肌を守ります。内面からにじみ出るような自然な艶肌に仕上げるとともに、メイクののりや、もちを高めます。

「キュレル」からは、「キュレル ディープモイスチャースプレー」を発売しました。乾燥性敏感肌の方に向けた、肌荒れ・カサつきが気になるときに、いつでもどこでもどこにでもセラミドケア<sup>※1</sup>ができる保湿スプレーです。セラミド機能成分<sup>※2</sup>（保湿）をスプレー剤型に配合するために微細化する技術開発に成功し、新たな製法として採用しました。微細化したセラミド機能成分<sup>※2</sup>が、肌の奥（角層）まで浸透するマイクロモイスチャー処方により、ひと吹きでうるおったやわらかな肌に保ちます。

当事業に係る研究開発費は、105億円であります。

※1：「セラミド」のはたらきを補い潤いを与える。

※2：ヘキサデシロキシPGヒドロキシエチルヘキサデカナミド

#### 〔スキンケア・ヘアケア事業〕

世界の人々の肌や髪を深く知る本質研究と、革新的な技術と品質により、ユニークで付加価値の高い製品の開発をとおして、多様な価値観やライフスタイルに合わせた最適な美の提案を目指しております。

スキンケア製品では、「ビオレガード」から、「ビオレガード薬用消毒スプレーα（アルファ）」を発売しました。手洗いや手指の消毒の重要性やその意識が高まる中、より、衛生的な習慣を重視する方に向けた、エタノール（有効成分）を79.7vol%配合しているスプレータイプの消毒液です。手のひらや指、ツメやシワの間にも、直接スプレーでき、たっぶり使ってもべたつきません。

ヘアケア製品では、白髪が気になりはじめる35～49歳に向けた、明るい髪色にこだわった白髪染め「ブローネ Lumiést（ルミエスト）」を発売しました。黒髪を明るくすることに着目し、白髪と黒髪のコントラストを少なくした上で染料を入れる「ブライトアップカラー処方」を採用。髪全体がバランスよく、明るく仕上がります。さらに、花王独自の低臭高感触処方のクリームタイプなので、ヘアカラーの気になるニオイ立ちをおさえ、使用中や使用後の髪の指通りをなめらかにすることができました。

当事業に係る研究開発費は、157億円であります。

#### [ヒューマンヘルスケア事業]

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、心と身体の両面からヘルスケア研究を進めております。

サニタリー製品では、生理用品「ロリエ」から、吸引力を向上させ、より肌あたりをやさしくする改良を施した「ロリエ しあわせ素肌」を改良新発売しました。経血をナプキン内部に引き込む吸引力を高めるために、表面材の不織布の下層部分に改めて着目。当社従来品に比べて125%吸引力を向上することで、より肌が経血でぬれにくくなりました。さらに、「ふんわりタイプ」については、よりやわらかく身体にフィットする形状に改良。これまで以上にふんわりやわらかいつけ心地を実現しています。「メリーズ」では、インドネシアの「メリーズパンツ グッド スキン」において、脚まわりの素材のやわらかさを改良し、大きいサイズも追加発売しました。

パーソナルヘルス製品では、炭酸ガスの入浴剤「バブ」シリーズを改良新発売しました。水道水中の塩素を除去し、素肌と同じ弱酸性にすることで、さら湯（水道のお湯）より、もっといたわるお湯質<sup>※1</sup>に変え、肌をやさしく包み込みます。たっぷり溶け込む炭酸力とからだ全体を包むあったかベール成分<sup>※2</sup>で、温浴効果を高め、疲労・腰痛・肩こり・冷え症に効きます。

当事業に係る研究開発費は、119億円であります。

※1：湯ざわり

※2：硫酸マグネシウム、硫酸ナトリウム

#### [ファブリック&ホームケア事業]

多様なニーズに応える家庭用製品から、高度な清浄・衛生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おります。

ファブリックケア製品では、衣料用液体洗剤「アタック3X（スリーエックス）」を発売しました。新開発の3X（スリーエックス）洗剤処方では、抗菌<sup>※1</sup>も、消臭も、洗浄も、これ1本で一気に解決し、24時間、菌の増殖を防ぎ<sup>※2</sup>、部屋干しでも生乾き臭をしっかりと防ぐとともに、皮脂汚れ・食べ物汚れ・汗臭・くつ下臭もしっかり落とします。

ホームケア製品では、「クイックル」から、トイレの床や壁の掃除に便利な住居用ワイパー「クイックルミニワイパー」を発売しました。ミニワイパーのヘッド部分へ、ミシン目にそって半分に切った「トイレクイックル」のシートを装着すれば、すべらせるだけの軽い力で汚れを捕集できます。また、小さいヘッドと短い柄の“コンパクト設計”により、届きにくくて掃除が大変なトイレの床の奥でも、ひざをつかずにラクに掃除ができます。着脱も簡単で、汚れたシートに触れずに捨てられます。

当事業に係る研究開発費は、102億円であります。

※1：すべての菌を抑えるわけではありません。

※2：すべての菌に効果があるわけではありません。

#### 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、高級アルコー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ます。

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に努め、廃棄物やエネルギー低減に寄与する技術開発を進めています。その成果として、原料に廃PETを用いたポリエステル系アスファルト改質剤の開発に成功し「ニュートラック5000」として販売を開始しました。このアスファルト改質剤を用いると大幅な舗装の長寿命化も可能となります。もう一つの成果として、バイオマス由来の改質セルロースナノファイバー配合樹脂「LUNAFLEX（ルナフレックス）」シリーズを開発しました。これを少量配合することでプラスチック製品の強度や寸法安定性（熱膨張率の低減）を大幅に向上可能となり製品の小型化・軽量化、すなわち資源の効率的利用に大きく寄与できるものと考えています。これら技術により、今後も社会のサステナビリティに貢献してまいります。

スペシャルティケミカルズ製品では、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や独自開発のVOCレス設計<sup>※</sup>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進めております。

当事業に係る研究開発費は、104億円であります。

※：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、85,918百万円であり、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)
化粧品事業	13,338
スキンケア・ヘアケア事業	16,232
ヒューマンヘルスケア事業	16,444
ファブリック&ホームケア事業	23,751
コンシューマープロダクツ事業	69,765
ケミカル事業	14,590
その他	1,563
合計	85,918

(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。スキンケア・ヘアケア事業及びファブリック&ホームケア事業では、主に国内で新製品及び改良品の対応や生産能力の拡充等を行い、ヒューマンヘルスケア事業では、国内及び海外のサニタリー製品関連工場における生産能力の拡充を行いました。

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

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

2020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)	スキンケア・ヘアケア事業 ヒューマンヘルスケア事業 ファブリック&ホームケア事業 ケミカル事業	生産設備 研究開発設備	18,000	24,212	854 (603)	4,324	964	48,354	1,933 [135]
東京工場・研究所・ すみだ事業場 (東京都墨田区)	化粧品事業 スキンケア・ヘアケア事業 ヒューマンヘルスケア事業 ケミカル事業	生産設備 研究開発設備 その他設備	10,724	1,199	445 (44)	1,771	332	14,471	1,888 [180]
酒田工場 (山形県酒田市)	スキンケア・ヘアケア事業 ヒューマンヘルスケア事業	生産設備	8,916	9,051	931 (252)	950	2,671	22,519	332 [13]
川崎工場 (神奈川県川崎市 川崎区)	スキンケア・ヘアケア事業 ヒューマンヘルスケア事業 ファブリック&ホームケア事業	生産設備	5,321	12,161	7,726 (101)	2,072	9,823	37,103	294 [14]
栃木工場・研究所 (栃木県芳賀郡 市貝町)	ヒューマンヘルスケア事業 ファブリック&ホームケア事業 ケミカル事業	生産設備 研究開発設備	13,155	18,505	2,063 (205)	3,802	508 (18)	38,033	1,256 [42]
鹿島工場 (茨城県神栖市)	ヒューマンヘルスケア事業 ファブリック&ホームケア事業 ケミカル事業	生産設備	5,064	7,931	6,392 (354)	2,663	49	22,099	307 [12]
豊橋工場 (愛知県豊橋市)	化粧品事業 スキンケア・ヘアケア事業 ヒューマンヘルスケア事業	生産設備	6,424	8,464	6,290 (314)	1,357	1,613	24,148	193 [8]
愛媛工場 (花王サニタリー プロダクツ愛媛) (愛媛県西条市)	ヒューマンヘルスケア事業 ファブリック&ホームケア事業	生産設備	5,548	8,202	1,025 (52)	824	280	15,879	7 [-]
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	10,523	5,531	144 (2)	847	550 (1)	17,595	491 [30]
川崎ロジスティクスセンター (神奈川県川崎市 川崎区)	化粧品事業 スキンケア・ヘアケア事業 ヒューマンヘルスケア事業 ファブリック&ホームケア事業	物流設備	284	842	2,903 (27)	29	-	4,058	- [-]
岩槻ロジスティクスセンター (埼玉県さいたま市 岩槻区)	化粧品事業 スキンケア・ヘアケア事業 ヒューマンヘルスケア事業 ファブリック&ホームケア事業	物流設備	364	832	1,529 (21)	11	694	3,430	- [-]

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)	化粧品事業 スキンケア・ヘアケア事業 ヒューマンヘルスケア事業 ファブリック&ホームケア事業	物流設備	217	777	1,931 (37)	22	452	3,399	- [-]
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	2,720	392	2,810 (33)	11	-	5,933	- [-]
本社 (東京都中央区)	化粧品事業 スキンケア・ヘアケア事業 ヒューマンヘルスケア事業 ファブリック&ホームケア事業 全社(共通)	その他設備	1,518	4	- (-)	147	45,099	46,768	1,312 [145]

(2) 国内子会社

2020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)	化粧品事業 スキンケア・ ヘアケア事業 ヒューマンヘル スケア事業 ファブリック &ホームケア 事業	販売設備	598	-	4,950 (74)	10,113	3,722 (3)	19,383	4,714 [515]
㈱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	0	7	4,641 (62)	827	244	5,719	405 [84]

(3) 在外子会社

2020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)	化粧品事業 スキンケア・ ヘアケア事業 ヒューマンヘル スケア事業 ファブリック &ホームケア 事業	生産設備	1,241	3,054	- (-)	284	56 (134)	4,635	327 [-]
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	3,132	5,353	- (-)	1,250	632 (83)	10,367	81 [-]



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)	ヒューマンヘル スケア事業	生産設備	1,988	1,382	— (—)	4,228	685 (124)	8,283	89 [—]
Kao (Taiwan) Corporation	新竹工場・研 究所 (新竹縣)	スキンケア・ ヘアケア事業 ヒューマンヘル スケア事業 ファブリック &ホームケア 事業	生産設備 研究開発 設備	1,619	4,039	129 (58)	599	331	6,717	541 [—]
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	609	9,755	— (—)	4,433	95 (329)	14,892	204 [—]
Kao Industrial (Thailand) Co.,Ltd	チョンブリ工 場 (タイ チョ ンブリ)	スキンケア・ ヘアケア事業 ヒューマンヘル スケア事業 ファブリック &ホームケア 事業 ケミカル事業	生産設備 研究開発 設備	2,555	3,447	2,223 (337)	518	988	9,731	1,087 [—]
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	2,277	3,523	— (—)	1,035	816 (102)	7,651	264 [—]
PT Kao Indonesia	カラワン工場 (インドネシア カラワン)	スキンケア・ ヘアケア事業 ヒューマンヘル スケア事業 ファブリック &ホームケア 事業	生産設備	6,910	9,911	3,357 (141)	1,606	2,119 (252)	23,903	1,697 [871]
PT Kao Indonesia Chemicals	カラワン工場 (インドネシア カラワン)	ケミカル事業	生産設備	4,126	2,885	— (—)	178	525 (183)	7,714	297 [14]
Kao USA Inc.	本社工場・研 究所 (米国オハイオ 州シンシナテ イ)	化粧品事業 スキンケア・ ヘアケア事業	生産設備 研究開発 設備	2,152	1,559	25 (35)	1,911	1,316	6,963	826 [11]
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	1,295	1,459	157 (233)	311	29	3,251	149 [—]
Kao Manufacturing Germany GmbH	本社工場 (ドイツ ダルムシュタ ット)	スキンケア・ ヘアケア事業	生産設備	835	1,242	445 (50)	165	61 (27)	2,748	222 [42]
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	1,448	716	148 (73)	971	209	3,492	189 [47]
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	3,455	1,510	689 (254)	868	144	6,666	423 [16]

- (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、同一事業所内にある同社の子会社であるHigh Point Textile Auxiliaries LLCとKao Specialties Americas 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98,000百万円であり、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
化粧品事業	36,000	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
スキンケア・ヘアケア事業		
ヒューマンヘルスケア事業		
ファブリック&ホームケア事業		
ケミカル事業	17,000	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	37,000	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
	8,000	使用権資産
合計	98,000	

- (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】

2020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) (2020年12月31日)	提出日現在発行数 (株) (2021年3月26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	482,000,000	482,000,000	東京証券取引所 (市場第一部)	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	482,000,000	482,000,000	—	—

#### (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】

当社はストックオプションとしての新株予約権を発行しております。なお、新株予約権の数及び新株予約権の目的となる株式の数は、それぞれの定時株主総会決議又は取締役会決議により発行した新株予約権の数及び新株予約権の目的となる株式の数から、行使されたもの及び失効したものの数を減じております。また、2017年度より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を廃止したため、新たな新株予約権の発行は行っておりません。

会社法の規定に基づき発行した新株予約権は、次のとおりであります。

決議年月日	2006年6月29日定時株主総 会決議及び2014年4月25日 取締役会決議	2014年4月25日取締役会決 議
付与対象者の区分及び人数	当社取締役6名	当社取締役を兼務しない 当社執行役員23名
新株予約権の数 ※	1個	10個 [7個]
新株予約権の目的となる株式の種類 ※	普通株式	
新株予約権の目的となる株式の数 ※	1,000株	10,000株 [7,000株]
新株予約権の行使時の払込金額 ※	1株当たり1円	
新株予約権の行使期間 ※	自 2016年7月 1日 至 2021年6月30日	
新株予約権の行使により株式を発行する場合の株式の 発行価格及び資本組入額 ※	発行価格 3,809円 資本組入額 1,905円 (注) 1	
新株予約権の行使の条件 ※	—	
新株予約権の譲渡に関する事項 ※	譲渡による新株予約権の取得については、当社取締役 会の決議による承認を要する。	
組織再編成行為に伴う新株予約権の交付に関する事項 ※	(注) 2	

※ 当事業年度の末日（2020年12月31日）における内容を記載しております。当事業年度の末日から提出日の前月末現在（2021年2月28日）にかけて変更された事項については、提出日の前月末現在における内容を [ ] 内に記載しており、その他の事項については当事業年度の末日における内容から変更はありません。

- (注) 1. 発行価格は、本新株予約権の払込金額1株当たり3,808円と行使時の払込金額1株当たり1円を合算しております。なお、本新株予約権は当社取締役及び当社取締役を兼務しない当社執行役員に対して付与されたものであり、本新株予約権の払込金額1株当たり3,808円については、当社取締役及び当社執行役員の報酬債権の対当額をもって相殺されました。
2. 当社が、合併（当社が合併により消滅する場合に限る。）、吸収分割、新設分割、株式交換または株式移転（以上を総称して以下、「組織再編行為」という。）をする場合において、組織再編行為の効力発生日において残存する新株予約権（以下、「残存新株予約権」という。）の新株予約権者に対し、それぞれの場合につき、会社法第236条第1項第8号イからホまでに掲げる株式会社（以下、「再編対象会社」という。）の新株予約権を以下の条件に基づきそれぞれ交付することとする。この場合においては、残存新株予約権は消滅し、再編対象会社は新株予約権を新たに発行するものとする。ただし、以下の条件に沿って再編対象会社の新株予約権を交付する旨を、合併契約、吸収分割契約、新設分割計画、株式交換契約または株式移転計画において定めた場合に限るものとする。
- i. 交付する再編対象会社の新株予約権の数  
残存新株予約権の新株予約権者が保有する新株予約権の数と同一の数をそれぞれ交付するものとする。
- ii. 新株予約権の目的である再編対象会社の株式の種類  
再編対象会社の普通株式とする。
- iii. 新株予約権の目的である再編対象会社の株式の数  
組織再編行為の条件等を勘案の上、次に準じて決定する。  
新株予約権の目的である株式の種類は当社普通株式とし、新株予約権1個当たりの目的である株式の数（以下、「付与株式数」という。）は1,000株とする。ただし、新株予約権を割り当てる日（以下、「割当日」という。）後、当社普通株式の株式分割（当社普通株式の無償割当てを含む。以下、株式分割の記載につき同じ。）、または株式併合が行われる場合には、付与株式数を次の算式により調整し、調整の結果生じる1株未満の端数は、これを切り捨てるものとする。  
$$\text{調整後付与株式数} = \text{調整前付与株式数} \times \text{分割} \cdot \text{併合の比率}$$
  
調整後付与株式数は、株式分割の場合は、当該株式分割の基準日の翌日以降、株式併合の場合は、その効力発生日以降、これを適用する。ただし、剰余金の額を減少して資本金または準備金を増加する議案が当社株主総会において承認されることを条件として株式分割が行われる場合で、当該株主総会の終結の日以前の日を株式分割のための基準日とする場合は、調整後付与株式数は、当該株主総会の終結の日の翌日以降、当該基準日の翌日に遡及してこれを適用する。  
上記のほか、割当日後、付与株式数の調整を必要とするやむを得ない事由が生じたときは、合理的な範囲で付与株式数を調整する。  
また、付与株式数の調整を行うときは、当社は調整後付与株式数を適用する日の前日までに、必要な事項を新株予約権原簿に記載された各新株予約権を保有する者（以下、「新株予約権者」という。）に通知または公告する。ただし、当該適用の日の前日までに通知または公告を行うことができない場合には、以後速やかに通知または公告するものとする。
- iv. 新株予約権の行使に際して出資される財産の価額  
交付される各新株予約権の行使に際して出資される財産の価額は、再編後払込金額に前記 iii に従って決定される当該新株予約権の目的である再編対象会社の株式の数を乗じて得られる額とする。再編後払込金額は、交付される各新株予約権を行使することにより交付を受けることができる再編対象会社の株式1株当たり1円とする。
- v. 新株予約権を行使することができる期間  
新株予約権を行使することができる期間の初日と組織再編行為の効力発生日のうちいずれか遅い日から、新株予約権を行使することができる期間の末日までとする。
- vi. 新株予約権の行使により株式を発行する場合における増加する資本金及び資本準備金に関する事項次に準じて決定する。  
(1) 新株予約権の行使により株式を発行する場合における増加する資本金の額は、会社計算規則第17条第1項の規定に従い算出される資本金等増加限度額に2分の1を乗じて得た額とし、計算の結果生じる1円未満の端数は、これを切り上げるものとする。  
(2) 新株予約権の行使により株式を発行する場合における増加する資本準備金の額は、上記(1)に記載の資本金等増加限度額から上記(1)に定める増加する資本金の額を減じて得た額とする。
- vii. 譲渡による新株予約権の取得の制限  
譲渡による新株予約権の取得については、再編対象会社の取締役会の決議（再編対象会社が取締役会設置会社でない場合には、「取締役」とする。）による承認を要するものとする。
- viii. 新株予約権の取得事由及び条件次に準じて決定する。  
当社は、当社が消滅会社となる合併契約承認の議案、当社が分割会社となる吸収分割契約もしくは新設分割計画承認の議案、または当社が完全子会社となる株式交換契約もしくは株式移転計画承認の議案につき当社株主総会で承認された場合（株主総会決議が不要の場合は、当社取締役会決議がなされた場合。）は、当社取締役会が別途定める日に、無償で新株予約権を取得することができる。

決議年月日	2006年6月29日定時株主総会決議及び2015年4月23日取締役会決議	2015年4月23日取締役会決議
付与対象者の区分及び人数	当社取締役6名	当社取締役を兼務しない当社執行役員23名
新株予約権の数	※ 7個	11個 [10個]
新株予約権の目的となる株式の種類	※ 普通株式	
新株予約権の目的となる株式の数	※ 7,000株	11,000株 [10,000株]
新株予約権の行使時の払込金額	※ 1株当たり1円	
新株予約権の行使期間	※ 自 2017年7月 1日 至 2022年6月30日	
新株予約権の行使により株式を発行する場合の株式の発行価格及び資本組入額	※ 発行価格 5,631円 資本組入額 2,816円 (注) 1	
新株予約権の行使の条件	※ -	
新株予約権の譲渡に関する事項	※ 譲渡による新株予約権の取得については、当社取締役会の決議による承認を要する。	
組織再編成行為に伴う新株予約権の交付に関する事項	※ (注) 2	

※ 当事業年度の末日（2020年12月31日）における内容を記載しております。当事業年度の末日から提出日の前月末現在（2021年2月28日）にかけて変更された事項については、提出日の前月末現在における内容を〔 〕内に記載しており、その他の事項については当事業年度の末日における内容から変更はありません。

(注) 1. 発行価格は、本新株予約権の払込金額1株当たり5,630円と行使時の払込金額1株当たり1円を合算しております。なお、本新株予約権は当社取締役及び当社取締役を兼務しない当社執行役員に対して付与されたものであり、本新株予約権の払込金額1株当たり5,630円については、当社取締役及び当社執行役員の報酬債権の対当額をもって相殺されました。

2. 当社が、合併（当社が合併により消滅する場合に限る。）、吸収分割、新設分割、株式交換または株式移転（以上を総称して以下、「組織再編行為」という。）をする場合において、組織再編行為の効力発生日において残存する新株予約権（以下、「残存新株予約権」という。）の新株予約権者に対し、それぞれの場合につき、会社法第236条第1項第8号イからホまでに掲げる株式会社（以下、「再編対象会社」という。）の新株予約権を以下の条件に基づきそれぞれ交付することとする。この場合においては、残存新株予約権は消滅し、再編対象会社は新株予約権を新たに発行するものとする。ただし、以下の条件に沿って再編対象会社の新株予約権を交付する旨を、合併契約、吸収分割契約、新設分割計画、株式交換契約または株式移転計画において定めた場合に限るものとする。

i. 交付する再編対象会社の新株予約権の数

残存新株予約権の新株予約権者が保有する新株予約権の数と同一の数をそれぞれ交付するものとする。

ii. 新株予約権の目的である再編対象会社の株式の種類

再編対象会社の普通株式とする。

iii. 新株予約権の目的である再編対象会社の株式の数

組織再編行為の条件等を勘案の上、次に準じて決定する。

新株予約権の目的である株式の種類は当社普通株式とし、新株予約権1個当たりの目的である株式の数（以下、「付与株式数」という。）は1,000株とする。ただし、新株予約権を割り当てる日（以下、「割当日」という。）後、当社普通株式の株式分割（当社普通株式の無償割当てを含む。以下、株式分割の記載につき同じ。）、または株式併合が行われる場合には、付与株式数を次の算式により調整し、調整の結果生じる1株未満の端数は、これを切り捨てるものとする。

調整後付与株式数 = 調整前付与株式数 × 分割・併合の比率

調整後付与株式数は、株式分割の場合は、当該株式分割の基準日の翌日以降、株式併合の場合は、その効力発生日以降、これを適用する。ただし、剰余金の額を減少して資本金または準備金を増加する議案が当社株主総会において承認されることを条件として株式分割が行われる場合で、当該株主総会の終結の日以前の日を株式分割のための基準日とする場合は、調整後付与株式数は、当該株主総会の終結の日の翌日以降、当該基準日の翌日に遡及してこれを適用する。

上記のほか、割当日後、付与株式数の調整を必要とするやむを得ない事由が生じたときは、合理的な範囲で付与株式数を調整する。

また、付与株式数の調整を行うときは、当社は調整後付与株式数を適用する日の前日までに、必要な事項を新株予約権原簿に記載された各新株予約権を保有する者（以下、「新株予約権者」という。）に通知または公告する。ただし、当該適用の日の前日までに通知または公告を行うことができない場合には、以後速やかに通知または公告するものとする。

- iv. 新株予約権の行使に際して出資される財産の価額  
交付される各新株予約権の行使に際して出資される財産の価額は、再編後払込金額に前記 iii に従って決定される当該新株予約権の目的である再編対象会社の株式の数を乗じて得られる額とする。再編後払込金額は、交付される各新株予約権を行使することにより交付を受けることができる再編対象会社の株式1株当たり1円とする。
- v. 新株予約権を行使することができる期間  
新株予約権を行使することができる期間の初日と組織再編行為の効力発生日のうちいずれか遅い日から、新株予約権を行使することができる期間の末日までとする。
- vi. 新株予約権の行使により株式を発行する場合における増加する資本金及び資本準備金に関する事項次に準じて決定する。
  - (1) 新株予約権の行使により株式を発行する場合における増加する資本金の額は、会社計算規則第17条第1項の規定に従い算出される資本金等増加限度額に2分の1を乗じて得た額とし、計算の結果生じる1円未満の端数は、これを切り上げるものとする。
  - (2) 新株予約権の行使により株式を発行する場合における増加する資本準備金の額は、上記(1)に記載の資本金等増加限度額から上記(1)に定める増加する資本金の額を減じて得た額とする。
- vii. 譲渡による新株予約権の取得の制限  
譲渡による新株予約権の取得については、再編対象会社の取締役会の決議（再編対象会社が取締役会設置会社でない場合には、「取締役」とする。）による承認を要するものとする。
- viii. 新株予約権の取得事由及び条件  
当社は、当社が消滅会社となる合併契約承認の議案、当社が分割会社となる吸収分割契約もしくは新設分割計画承認の議案、または当社が完全子会社となる株式交換契約もしくは株式移転計画承認の議案につき当社株主総会で承認された場合（株主総会決議が不要の場合は、当社取締役会決議がなされた場合。）は、当社取締役会が別途定める日に、無償で新株予約権を取得することができる。

決議年月日	2006年6月29日定時株主総会決議及び2016年4月27日取締役会決議	2016年4月27日取締役会決議
付与対象者の区分及び人数	当社取締役4名	当社取締役を兼務しない当社執行役員23名
新株予約権の数	※ 6個	16個 [14個]
新株予約権の目的となる株式の種類	※ 普通株式	
新株予約権の目的となる株式の数	※ 6,000株	16,000株 [14,000株]
新株予約権の行使時の払込金額	※ 1株当たり1円	
新株予約権の行使期間	※ 自 2018年7月 1日 至 2023年6月30日	
新株予約権の行使により株式を発行する場合の株式の発行価格及び資本組入額	※ 発行価格 5,682円 資本組入額 2,841円 (注) 1	
新株予約権の行使の条件	※ -	
新株予約権の譲渡に関する事項	※ 譲渡による新株予約権の取得については、当社取締役会の決議による承認を要する。	
組織再編成行為に伴う新株予約権の交付に関する事項	※ (注) 2	

※ 当事業年度の末日（2020年12月31日）における内容を記載しております。当事業年度の末日から提出日の前月末現在（2021年2月28日）にかけて変更された事項については、提出日の前月末現在における内容を〔 〕内に記載しており、その他の事項については当事業年度の末日における内容から変更はありません。

(注) 1. 発行価格は、本新株予約権の払込金額1株当たり5,681円と行使時の払込金額1株当たり1円を合算しております。なお、本新株予約権は当社取締役及び当社取締役を兼務しない当社執行役員に対して付与されたものであり、本新株予約権の払込金額1株当たり5,681円については、当社取締役及び当社執行役員の報酬債権の対当額をもって相殺されました。

2. 当社が、合併（当社が合併により消滅する場合に限る。）、吸収分割、新設分割、株式交換または株式移転（以上を総称して以下、「組織再編行為」という。）をする場合において、組織再編行為の効力発生日において残存する新株予約権（以下、「残存新株予約権」という。）の新株予約権者に対し、それぞれの場合につき、会社法第236条第1項第8号イからホまでに掲げる株式会社（以下、「再編対象会社」という。）の新株予約権を以下の条件に基づきそれぞれ交付することとする。この場合においては、残存新株予約権は消滅し、再編対象会社は新株予約権を新たに発行するものとする。ただし、以下の条件に沿って再編対象会社の新株予約権を交付する旨を、合併契約、吸収分割契約、新設分割計画、株式交換契約または株式移転計画において定めた場合に限るものとする。

i. 交付する再編対象会社の新株予約権の数

残存新株予約権の新株予約権者が保有する新株予約権の数と同一の数をそれぞれ交付するものとする。

ii. 新株予約権の目的である再編対象会社の株式の種類

再編対象会社の普通株式とする。

iii. 新株予約権の目的である再編対象会社の株式の数

組織再編行為の条件等を勘案の上、次に準じて決定する。

新株予約権の目的である株式の種類は当社普通株式とし、新株予約権1個当たりの目的である株式の数（以下、「付与株式数」という。）は1,000株とする。ただし、新株予約権を割り当てる日（以下、「割当日」という。）後、当社普通株式の株式分割（当社普通株式の無償割当てを含む。以下、株式分割の記載につき同じ。）、または株式併合が行われる場合には、付与株式数を次の算式により調整し、調整の結果生じる1株未満の端数は、これを切り捨てるものとする。

調整後付与株式数 = 調整前付与株式数 × 分割・併合の比率

調整後付与株式数は、株式分割の場合は、当該株式分割の基準日の翌日以降、株式併合の場合は、その効力発生日以降、これを適用する。ただし、剰余金の額を減少して資本金または準備金を増加する議案が当社株主総会において承認されることを条件として株式分割が行われる場合で、当該株主総会の終結の日以前の日を株式分割のための基準日とする場合は、調整後付与株式数は、当該株主総会の終結の日の翌日以降、当該基準日の翌日に遡及してこれを適用する。

上記のほか、割当日後、付与株式数の調整を必要とするやむを得ない事由が生じたときは、合理的な範囲で付与株式数を調整する。

また、付与株式数の調整を行うときは、当社は調整後付与株式数を適用する日の前日までに、必要な事項を新株予約権原簿に記載された各新株予約権を保有する者（以下、「新株予約権者」という。）に通知または公告する。ただし、当該適用の日の前日までに通知または公告を行うことができない場合には、以後速やかに通知または公告するものとする。

- iv. 新株予約権の行使に際して出資される財産の価額  
交付される各新株予約権の行使に際して出資される財産の価額は、再編後払込金額に前記 iii に従って決定される当該新株予約権の目的である再編対象会社の株式の数を乗じて得られる額とする。再編後払込金額は、交付される各新株予約権を行使することにより交付を受けることができる再編対象会社の株式1株当たり1円とする。
- v. 新株予約権を行使することができる期間  
新株予約権を行使することができる期間の初日と組織再編行為の効力発生日のうちいずれか遅い日から、新株予約権を行使することができる期間の末日までとする。
- vi. 新株予約権の行使により株式を発行する場合における増加する資本金及び資本準備金に関する事項次に準じて決定する。
  - (1) 新株予約権の行使により株式を発行する場合における増加する資本金の額は、会社計算規則第17条第1項の規定に従い算出される資本金等増加限度額に2分の1を乗じて得た額とし、計算の結果生じる1円未満の端数は、これを切り上げるものとする。
  - (2) 新株予約権の行使により株式を発行する場合における増加する資本準備金の額は、上記(1)に記載の資本金等増加限度額から上記(1)に定める増加する資本金の額を減じて得た額とする。
- vii. 譲渡による新株予約権の取得の制限  
譲渡による新株予約権の取得については、再編対象会社の取締役会の決議（再編対象会社が取締役会設置会社でない場合には、「取締役」とする。）による承認を要するものとする。
- viii. 新株予約権の取得事由及び条件  
次に準じて決定する。  
当社は、当社が消滅会社となる合併契約承認の議案、当社が分割会社となる吸収分割契約もしくは新設分割計画承認の議案、または当社が完全子会社となる株式交換契約もしくは株式移転計画承認の議案につき当社株主総会で承認された場合（株主総会決議が不要の場合は、当社取締役会決議がなされた場合。）は、当社取締役会が別途定める日に、無償で新株予約権を取得することができる。



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)
2016年12月31日	—	504,000	—	85,424	—	108,889
2017年12月31日 (注) 1	△9,000	495,000	—	85,424	—	108,889
2018年12月31日 (注) 2	△6,300	488,700	—	85,424	—	108,889
2019年12月31日 (注) 3	△6,700	482,000	—	85,424	—	108,889
2020年12月31日	—	482,000	—	85,424	—	108,889

(注) 1. 自己株式の消却 (2017年3月1日 9,000千株)  
2. 自己株式の消却 (2018年9月14日 6,300千株)  
3. 自己株式の消却 (2019年7月12日 6,700千株)

(5) 【所有者別状況】

2020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)	—	212	54	798	1,005	97	61,847	64,013	—
所有株式数 (単元)	—	1,877,936	277,143	192,848	1,927,970	414	539,208	4,815,519	448,100
所有株式数 の割合 (%)	—	38.99	5.76	4.00	40.04	0.01	11.20	100.00	—

(注) 1. 自己株式260,372株は、「個人その他」に2,603単元及び「単元未満株式の状況」に72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】

2020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	58,555	12.15
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	32,814	6.81
ステート ストリート バンク アンド トラスト カンパニー 505223 (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)	14,418	2.99
株式会社日本カストディ銀行(信託口7)	東京都中央区晴海1丁目8-12	12,091	2.51
SMBC 日興証券株式会社	東京都千代田区丸の内3丁目3-1	7,968	1.65
ステート ストリート バンク ウェスト クライアント トリーティ 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)	7,612	1.58
株式会社日本カストディ銀行(信託口5)	東京都中央区晴海1丁目8-12	7,601	1.58
株式会社日本カストディ銀行(信託口6)	東京都中央区晴海1丁目8-12	6,859	1.42
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	6,717	1.39
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	1.39
計	—	161,326	33.49

- (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. 2017年3月22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7名が2017年3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2020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7名	30,938	6.25

3. 2020年10月22日付で公衆の縦覧に供されている変更報告書において、野村証券株式会社及びその共同保有者他2名が2020年10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2020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 (%)
野村証券株式会社他2名	27,708	5.75

4. 2020年12月7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、みずほ証券株式会社及びその共同保有者他2名が2020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2020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 (%)
みずほ証券株式会社他2名	25,306	5.25

なお、2021年1月22日付で公衆の縦覧に供されている変更報告書において、2021年1月15日現在でみずほ証券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18,063千株、株券等保有割合3.75%に減少している旨が記載されております。

5. 2020年12月21日付で公衆の縦覧に供されている変更報告書において、三井住友信託銀行株式会社及びその共同保有者他2名が2020年12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2020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 (%)
三井住友信託銀行株式会社他2名	31,176	6.47

なお、2021年1月21日付で公衆の縦覧に供されている変更報告書において、2021年1月15日現在で三井住友信託銀行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31,494千株、株券等保有割合6.53%に増加している旨が記載されております。

6. 2021年1月8日付で公衆の縦覧に供されている変更報告書において、三菱UFJ信託銀行株式会社及びその共同保有者他3名が2020年12月28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2020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3名	31,613	6.56

なお、2021年2月1日付で公衆の縦覧に供されている変更報告書において、2021年1月25日現在で三菱UFJ信託銀行株式会社他4名が保有する株券等について、保有株券等の数27,139千株、株券等保有割合5.63%に減少している旨が記載されております。

(7) 【議決権の状況】

① 【発行済株式】

2020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 260,300	—	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 481,291,600	4,812,916	同上
単元未満株式	普通株式 448,100	—	同上
発行済株式総数	482,000,000	—	—
総株主の議決権	—	4,812,916	—

(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211,500株(議決権の数2,115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】

2020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	260,300	—	260,300	0.05
計	—	260,300	—	260,300	0.05

(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2021年から2025年までの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、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3号の規定に基づく普通株式の取得及び会社法第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】

会社法第165条第3項の規定により読み替えて適用される同法第156条の規定にもとづく取得

区分	株式数(株)	価額の総額(円)
取締役会(2021年2月3日)での決議状況 (取得期間2021年2月4日～2021年4月30日)	7,000,000(上限)	50,000,000,000(上限)
当事業年度前における取得自己株式	—	—
当事業年度における取得自己株式	—	—
残存決議株式の総数及び価額の総額	—	—
当事業年度の末日現在の未行使割合(%)	—	—
当期間における取得自己株式(注)	1,400,000	10,407,679,900
提出日現在の未行使割合(%)	80.0	79.2

(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及び提出日現在の未行使割合には、2021年3月1日から本有価証券報告書提出日までの取得自己株式は含まれておりません。

(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	3,218	26,856,480
当期間における取得自己株式(注)	526	4,049,785

(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、2021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）	43,000	363,397,000	6,000	50,688,000
（単元未満株式の売り渡し）	270	2,281,887	48	405,547
保有自己株式数（注）2	260,372	—	1,654,850	—

- （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、2021年3月1日から本有価証券報告書提出日までのストックオプションの権利行使並びに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）を経営の主要指標としており、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

- ・将来の成長に向けての投資（設備、M&A等）
- ・安定的・継続的な配当（配当性向40%目標）
- ・自己株式の取得と借入金等の有利子負債の早期返済

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5円増配の1株当たり70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10円増配の1株当たり140円、連結での配当性向は53.4%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）
2020年7月29日 取締役会決議	33,721	70
2021年3月26日 第115期定時株主総会決議	33,722	70

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

#### 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。2021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、専任の役付執行役員7名を含む執行役員28名となりました。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14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。

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、全社外取締役及び全社外監査役だけで構成し、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、取締役会に意見をするものです。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。当事業年度においては4回開催し、候補者の適正さの審査に加え、社内取締役及び社外取締役の人数及び割合を含む取締役会の構成や多様性、当社の社長執行役員及び取締役並びに監査役に必要な資質や能力、執行体制及び社内取締役の育成・登用などについても議論を行い、特に新社長の選任にあたっては、当社グループの企業理念である「花王ウェイ」を体現できるか等の次期社長に求められる資質を踏まえて候補者の適正性を審査し、その審査結果について取締役会にて報告しました。

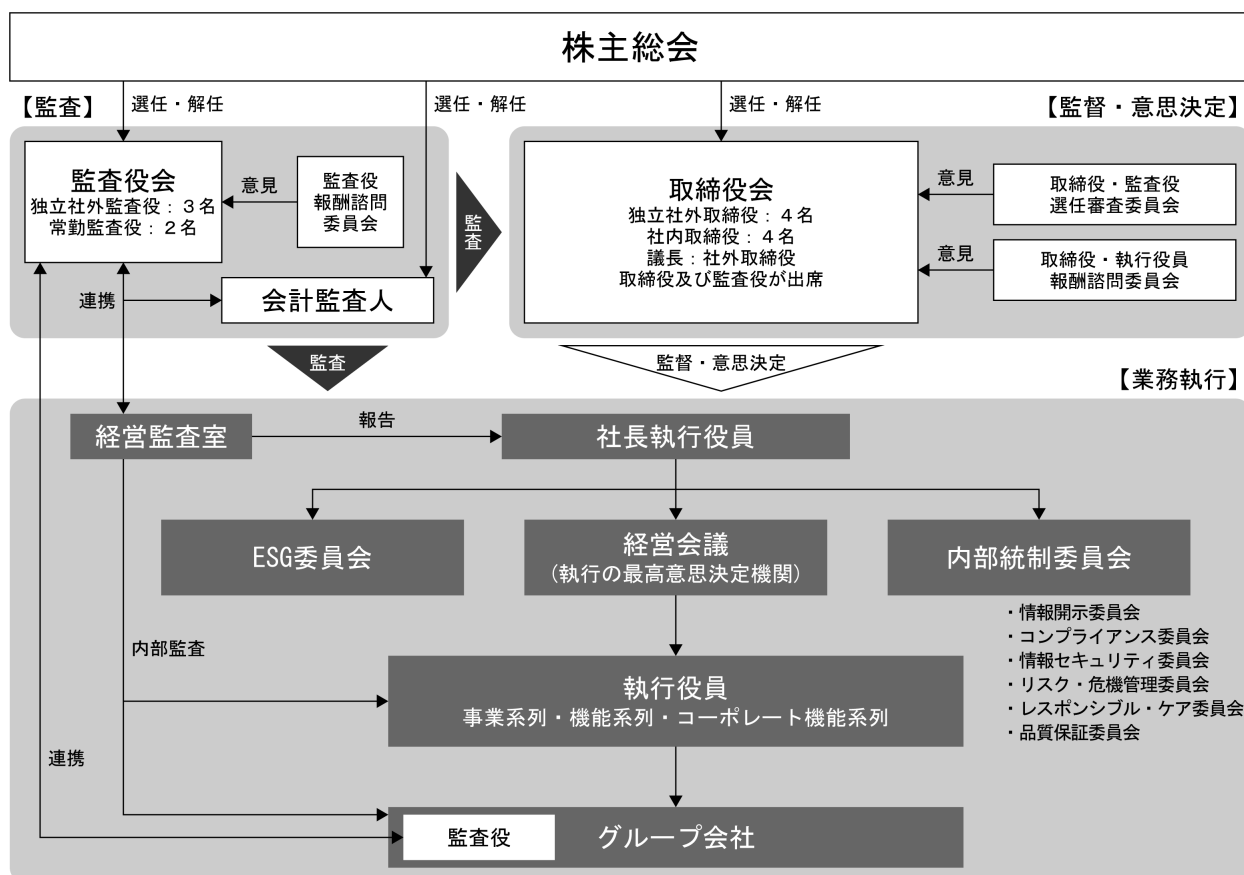
取締役・執行役員報酬諮問委員会は、全代表取締役、取締役会長及び独立した客観的な視点を取り入れるために全社外取締役並びに全社外監査役から構成されています。議長は互選により選出しておりますが、当事業年度も独立社外取締役が務めました。同委員会は、取締役及び執行役員の報酬制度や報酬水準について意見を求められ、審査を実施するものです。当事業年度においては4回開催し、現行の報酬水準を維持することが妥当であるとの審査結果が2020年に開催された取締役会に報告されており、また花王グループ中期経営計画「K25」に伴う株式報酬制度の継続と一部改定に関する議論が行われ、その継続と一部改定が妥当であるとの審査結果が2021年に開催された取締役会にて報告されております。

##### 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まいります。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。

(2021年3月26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。

(2021年3月26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
取締役会長	澤田道隆	○			○
代表取締役	長谷部佳宏	○			○
代表取締役	竹内俊昭	○			○
代表取締役	松田知春	○			○
社外取締役	門永宗之助	◎		◎	◎
社外取締役	篠辺修	○		○	○
社外取締役	向井千秋	○		○	○
社外取締役	林信秀	○		○	○
常勤監査役	青木秀子	○	◎		
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	仲澤孝宏	○	○	○	○

◎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

○ リスク管理体制の整備の状況

損失の危険に関しては、経営目標・事業活動に悪影響を与える可能性を「リスク」、この「リスク」が顕在化することを「危機」とし、「リスク」と「危機」を適切に管理する体制を整備しています。リスクと危機の管理は、これを担当する常務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、リスクと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、対応策を策定・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、持続的な利益ある成長と、事業活動を通じた社会のサステナビリティへの貢献に悪影響を与える、特に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陣へのヒアリングをもとに、経営会議でリスクテーマと各テーマ対応の責任者（執行役員）の見直しを行い、リスク・危機管理委員会で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責任者が、その他リスクについては所管する部門または子会社、関連会社を中心となって対応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、定期的及び適時に経営会議及び取締役会に報告しています。

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

当事業年度は、コンプライアンスリスク低減に向けて、以下の取り組みを実施しました。

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



#### <リスクと危機の管理に関する取り組み>

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

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

#### <子会社管理に関する取り組み>

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

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

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

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

#### <監査役監査に関する取り組み>

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

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

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

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

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

#### <内部統制体制の整備に関する方針の改定状況>

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

#### 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。

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て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以上に当る多数をもって行う旨を定款に定めております。

## (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)
取締役会長	澤田 道隆	1955年12月20日生	1981年4月 当社入社 2003年7月 当社サニタリー研究所長 2006年6月 当社研究開発部門副統括 当社執行役員 2007年4月 当社ヒューマンヘルスケア研究センター長 2008年6月 当社取締役 執行役員 2012年6月 当社代表取締役 社長執行役員 2014年1月 当社品質保証本部担当 2016年1月 当社経営サポート部門担当 2019年1月 当社人財開発担当 2021年1月 当社取締役会長 (現任)	※1	38,400
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 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、エコイノベーション研究所長 2014年3月 当社執行役員、当社研究開発部門副統括 2015年3月 当社研究開発部門統括 2016年1月 当社常務執行役員 2016年3月 当社取締役 常務執行役員 2018年1月 当社取締役 専務執行役員、当社コーポレート機能部門管掌 2018年4月 当社先端技術戦略室統括 2019年1月 当社コンプライアンス担当 2019年3月 当社代表取締役 専務執行役員 2021年1月 当社代表取締役 社長執行役員 人財開発担当 (現任)	※1	11,900
代表取締役 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	竹内 俊昭	1959年3月22日生	1981年4月 当社入社 2006年3月 花王販売株式会社 九州支社長 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 取締役 専務執行役員 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 副社長執行役員 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 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)	※1	26,900

役職名	氏名	生年月日	略歴	任期	所有株式数 (株)
代表取締役 常務執行役員 コンシューマープロダクツ 事業統括部門統括、 花王プロフェッショナル・ サービス株式会社担当	松田 知春	1959年11月15日生	1983年4月 当社入社 2008年1月 Kao (Hong Kong) Ltd. President 2010年3月 Kao (Taiwan) Corporation 董事長総経理 2013年3月 当社ビューティケア スキンケア・ヘアケア事業ユニ ット長 2014年3月 当社執行役員 2018年1月 当社常務執行役員、コンシューマープロダクツ事業 部門副統括、スキンケア・ヘアケア事業分野担当、 ヒューマンヘルスケア事業分野担当、ファブリック &ホームケア事業分野担当、Oribe Hair Care, LLC Chairman of the Board 2019年3月 当社取締役 常務執行役員、コンシューマープロダク ツ事業部門（現コンシューマープロダクツ事業統括 部門）統括（現任）、花王プロフェッショナル・サ ービス株式会社担当（現任） 2021年3月 当社代表取締役 常務執行役員（現任）	※1	11,100
取締役	門永 宗之助	1952年8月5日生	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）	※1	13,000
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	700
取締役	向井 千秋	1952年5月6日生	1977年4月 慶應義塾大学 医学部外科学教室医局員 1985年8月 宇宙開発事業団 搭乗科学技術者（宇宙飛行士） 1987年6月 アメリカ航空宇宙局ジョンソン宇宙センター 宇宙生 物医学研究室 心臓血管生理学研究員 1992年9月 米国ペイラー大学 非常勤講師 2000年4月 慶應義塾大学 医学部外科学客員教授（現任） 2015年4月 東京理科大学 副学長、宇宙航空研究開発機構 技術 参与 2016年1月 当社特命エグゼクティブ・フェロー 2016年4月 東京理科大学 特任副学長（現任） 2019年3月 当社取締役（現任）	※1	1,600

役職名	氏名	生年月日	略歴	任期	所有株式数 (株)
取締役	林 信秀	1957年3月27日生	1980年4月 株式会社富士銀行入行 2007年4月 株式会社みずほコーポレート銀行 執行役員 営業第十三部長 2009年4月 同行常務執行役員 営業担当役員 2011年6月 同行常務取締役 インターナショナルバンキングユニット統括役員 2013年4月 株式会社みずほフィナンシャルグループ 副社長執行役員 国際ユニット担当副社長、株式会社みずほ銀行 副頭取執行役員 MHC国際ユニット連携担当副頭取、株式会社みずほコーポレート銀行 取締役副頭取 国際ユニット担当副頭取 2013年6月 株式会社みずほフィナンシャルグループ 取締役副社長 国際ユニット担当副社長 2013年7月 株式会社みずほ銀行 取締役副頭取 国際ユニット担当副頭取 2014年4月 同行取締役頭取 2017年4月 同行取締役会長 2019年3月 当社取締役 (現任) 2019年4月 株式会社みずほ銀行 常任顧問 (現任)	※1	400
常勤監査役	青木 秀子	1954年8月21日生	1982年8月 当社入社 2007年4月 当社品質保証本部長 2010年6月 当社執行役員 2015年3月 当社常務執行役員 2019年1月 当社特命担当 2019年3月 当社常勤監査役 (現任)	※2	22, 235
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	0
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、梶谷綜合法律事務所入所 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 岡綜合法律事務所開設 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	1, 100
監査役	仲澤 孝宏	1958年5月30日生	1981年10月 プライス ウォーターハウス公認会計士共同事務所入所 1983年6月 青山監査法人入所 1985年3月 公認会計士登録 2001年7月 中央青山監査法人 代表社員 2006年9月 あらた監査法人 (現PwCあらた有限責任監査法人) 代表社員 2018年7月 仲澤公認会計士事務所所長 (現任) 2020年3月 当社監査役 (現任)	※5	0
計					131, 335

- (注) 1. 取締役門永宗之助、同 篠辺修、同 向井千秋、同 林信秀の4氏は、社外取締役であります。  
2. 監査役天野秀樹、同 岡伸浩、同 仲澤孝宏の3氏は、社外監査役であります。  
3. 取締役及び監査役の任期は、次のとおりであります。  
※1 2020年12月期に係る定時株主総会終結の時から2021年12月期に係る定時株主総会終結の時まで。  
※2 2018年12月期に係る定時株主総会終結の時から2022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 2017年12月期に係る定時株主総会終結の時から2021年12月期に係る定時株主総会終結の時まで。  
※5 2019年12月期に係る定時株主総会終結の時から2023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28名で、内3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・資金的・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、同社と当社との間には、当社の役員及び従業員が出張時の移動手段として同社のサービスを利用する定期的な取引がありますが、直前事業年度における同社の売上高及び当社の売上高それぞれに対する当該取引金額の割合は、いずれも0.1%未満であります。また当社が主催する研修に関する取引がありますが、直前事業年度における同社の売上高及び当社の売上高それぞれに対する当該取引金額の割合は、いずれも0.1%未満であります。

社外取締役向井千秋氏は、東京理科大学の業務執行に携わっていましたが、2016年4月以降は同大学の業務執行には携わっていません。当社は、同大学に対し、寄付を行っておりますが、当該寄付金額の割合は、直前事業年度における同大学の教育活動収入の0.1%未満であります。また、当社は、同大学が主催する講習会の参加等に関する取引がありますが、直前事業年度における同大学の教育活動収入及び当社の売上高それぞれに対する当該取引金額の割合は0.1%未満であります。

社外取締役林信秀氏は、株式会社みずほ銀行の業務執行に携わっていましたが、2017年4月以降は同行の業務執行には携わっていません。同行と当社との間には、海外市場に関するアドバイザリー業務委託に関する取引がありますが、直前事業年度における同行の経常収益及び当社の売上高それぞれに対する当該取引金額の割合は、いずれも0.1%未満であります。また、同行と当社との間には定時的な銀行取引があります。

社外監査役岡伸浩氏は、慶應義塾大学大学院法務研究科の教授を務めており、業務執行に携わっていません。当社は、同大学との間で同大学への研究指導等に関する取引がありますが、直前事業年度における同大学の教育活動収入及び当社の売上高それぞれに対する当該取引金額の割合は、いずれも0.1%未満であります。

- 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、経営コンサルタント、グローバルな航空会社及び大手金融機関の経営者並びに宇宙飛行士・医師として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、社外取締役門永宗之助、篠辺修、向井千秋及び林信秀の4氏並びに社外監査役天野秀樹、岡伸浩及び仲澤孝宏の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/about/pdf/governance\\_002.pdf](http://www.kao.com/content/dam/sites/kao/www-kao-com/jp/ja/corporate/about/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	門永宗之助	イントリジクス (Intrinsics) 代表、株式会社ビジネス・ブレイクスルー取締役、ビジネス・ブレイクスルー大学副学長	外資系コンサルティング会社における豊富な経験から培った国際企業経営に関する高い見識を有しております。また、取締役会の中立性及び独立性を高めるための方策として、2014年3月から独立社外取締役である同氏が取締役会議長を務めており、社内・社外の枠を超えた活発な議論に貢献していただいております。これらのことから、当社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。
	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、当社グループの経営における重要な事項に関し、これらの経験と見識を生かし、積極的な発言・提言を行っていただいております。これらのことから、当社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。
	向井 千秋	東京理科大学特任副学長、宇宙飛行士、医師、医学博士	宇宙飛行士及び医師として、科学分野における高い見識を幅広く有しており、2016年1月から2019年3月まで、当社特命エグゼクティブ・フェローとして、主に当社グループの研究開発活動に積極的な助言等を行っていただいております。取締役会の審議においては、当社グループの経営における重要な事項に関し、これらの経験と見識や女性の視点を生かし、積極的な発言・提言を行っていただいております。これらのことから、当社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。
	林 信秀	株式会社みずほ銀行 常任顧問	長年にわたり大手金融機関で営業、国際業務企画等の幅広い業務を経験する等、金融・財務分野において国際的に活躍し、また世界的に金融業界を取り巻く事業環境が変化の中で経営者を務める等、変化に対応するグローバルな企業経営における豊富な経験及び高い見識を有しております。取締役会の審議においては、当社グループの経営における重要な事項に関し、これらの経験と見識を生かし、積極的な発言・提言を行っていただいております。これらのことから、当社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。
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当社グループの監査を専門的な視点から実効的に行っていただいております。これらのことから、当社グループ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、博士（法学）（中央大学）	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、当社グループの事業内容に関する見識も有しております。これらを当社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。
	仲澤 孝宏	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。また、大手監査法人において、大手企業の監査業務に携わるとともに、米国会計基準及び国際会計基準（IFRS）の導入に関するアドバイザリー業務等に従事し、グローバルに事業を展開する企業の成長に資するガバナンスや内部統制に関する高い見識を有しております。これらを当社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。

- 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

社外取締役は、経営監査室からの内部監査の報告、監査役からの監査報告及び内部統制委員会からの内部統制の整備・運用状況等に関する報告を定期的に受けることにより、当社グループの現状と課題を把握し、必要に応じて取締役会において意見を表明しています。なお、当社は、社外を含む監査役が会計監査人と定期的かつ必要に応じて意見交換を行い、連携する役割を果たしており、社外を含む取締役は、監査役を通じて会計監査人の考えや課題等の報告を受けています。また、取締役が必要と判断した場合は、直接会計監査人と意見交換することで、十分な連携を確保しております。

社外監査役は、上記の報告を同様に受けているほか、効率的かつ効果的に監査役監査を行うために、会計監査人、経営監査室、内部統制関連部門及び国内子会社の監査役と意見交換を含む緊密な協力関係を維持しております。

### (3) 【監査の状況】

#### ① 監査役監査の状況

##### a. 組織・人員

当社の監査役会は、監査の実効性の向上及び監査機能の強化のため、当社の経営陣から独立した3名の社外監査役と2名の常勤監査役の5名で構成されております。常勤監査役青木秀子氏は、品質保証に関する豊富な経験とこれを通じた当社グループの事業内容に関する高い見識を有しております。常勤監査役川島貞直氏は、長年当社の会計財務業務を経験し、財務・会計に関する相当程度の知見を有しております。社外監査役天野秀樹、同 仲澤孝宏の両氏は、公認会計士の資格を有しており、財務及び会計に関する相当程度の知見を有しております。社外監査役岡伸浩氏は、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相当程度の知見を有しております。

また、監査役の職務を補助するため、財務・会計、法務及び内部監査に関する相当程度の知見を有するスタッフを2名配置しております。

##### b. 開催頻度・出席状況及び重点監査項目

監査役会は、年間8回を定時に開催するほか、必要に応じて随時開催することとしています。当事業年度においては8回開催されました。

監査役会の所要時間は毎回約2時間で、当事業年度の出席率は全員が100%でした。

監査役会において、基本となる重点監査項目を次のとおり定め、監査役監査を行いました。

- (i) 取締役の業務執行に関する監査
  - ・不正な行為又は法令・定款に違反する重大な事実の有無
  - ・資産管理、資産活用及び資産評価
- (ii) 内部統制システムの整備・運用状況の監査
  - ・当社の各部門及び主要事業場の内部統制の整備・運用
  - ・国内外子会社の内部統制の整備・運用
- (iii) 危機管理・リスクマネジメント・コンプライアンスリスクの監査
  - ・新型コロナウイルス感染症に対する対応状況
  - ・危機管理と経営リスク管理マネジメント体制の整備・運用
  - ・環境、安全、防災、品質及び取引等に関連する個別法令・規準の遵守
  - ・花王ビジネスコンダクトガイドラインの遵守
  - ・人事・労務上の問題への対応
- (iv) 財務報告及び情報開示についての監査
  - ・適時・適切に行われることの監視
  - ・監査基準の改訂による監査報告書長文化への対応（KAMの早期適用）
- (v) 情報保存管理体制の監査



c. 監査活動の概要

監査役監査は、監査役会で決定した次の監査方法及び監査分担に従い、それぞれの監査役が行いました。

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

(i) 監査方法

- ・取締役会への出席のほか、経営会議、執行役員会並びに内部統制委員会及び傘下の委員会等の重要な会議に陪席し、経営意思決定プロセスや内部統制環境の整備・運用状況の監査を行う。
- ・工場・研究所・事業部門・機能部門から業務活動状況を聴取するとともに、経営監査室、内部統制委員会事務局、コンプライアンス委員会事務局及び法務・コンプライアンス部門、人財開発部門、会計財務部門等の内部統制推進部門から、内部統制機能及びコンプライアンスの状況の聴取を定期的に行う。
- ・国内重要子会社の代表取締役との意見交換会を開催し、コーポレート・ガバナンスの構築・維持に向けた監査活動を行うとともに、国内子会社監査役の監査への陪席、意見交換を行う等更なる連携を図り、事業の状況・リスク等を把握し、内部統制等の調査を行う。
- ・主要海外子会社に関しては、責任者から事業の状況を聴取し、内部統制の状況、資産の管理状況等の調査を行う。
- ・経営監査室の業務監査結果に基づく内部統制及び事業運営における課題を共有し、監査の実効性を高めるとともに課題への対応進捗を確認する。
- ・会計監査人と25回の意見交換会を開催し、監査活動における連携を深める一方、会計監査人の独立性が確保されているか、また、適正な監査を実施しているかを監視し検証する。
- ・取締役会議事録、経営会議議事録、各コミッティ議事録、内部統制委員会及び傘下の各委員会議事録、起案書、情報開示資料、重要印章捺印簿及び各種月報等の重要書類・情報を閲覧する。
- ・代表取締役及び社外取締役との意見交換会を実施し、監査を通じて発見した問題点の改善要請等について意見交換する。

(ii) 監査分担

<監査役全員>

- ・取締役会に出席のうえ、決議事項を監査し、必要あるときは意見陳述義務を果たす。
- ・会計監査人からの監査計画や監査結果の説明を聴取する。
- ・事業報告及びその附属明細書、計算書類及びその附属明細書並びに連結計算書類を調査する。
- ・代表取締役及び社外取締役との意見交換会を実施し、監査活動から得られた知見の共有と提言を行う。また、主要な子会社の代表取締役とも同様の意見交換会を通じて、グループとしての内部統制システムの整備・運用の向上に資する。

上記に加えて、

<常勤監査役>

- ・経営会議をはじめとする重要会議への陪席及び重要な決裁資料等の閲覧
- ・工場・研究所・事業部門・機能部門からの報告の聴取、主要な業務及び財産の状況調査等を行う。
- ・国内外子会社の調査を行う。
- ・国内関係会社監査役との連絡会の運営等を行う。
- ・これらの情報から課題を抽出し、監査役会に提案する。

<社外監査役>

- ・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に出席し、審査・議論を行う。
- ・監査役報酬諮問委員会に出席し、審査・議論を行う。
- ・「高い専門性と豊富な経験」と「外部の視点」に基づき、業務執行を監視し、取締役会において忌憚のない質問、意見具申を行う。また、監査役の監査業務についても同様の視点から監査役会に臨むとともに、会計を含む法的・制度的側面を主として担当する。
- ・常勤監査役の行う業務監査に、必要に応じて出席する。

## 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34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・運用状況の評価し、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。また、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。

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

監査役は、会計監査人の監査の独立性と適正性を監視しながら、会計監査人から財務監査及び内部統制監査の計画と結果報告を受領し、意見交換を行っています。また、経営監査室及び内部統制関連部門（内部統制委員会及び傘下の各委員会の事務局及び法務・コンプライアンス、人財開発、会計財務等の各部門）とは、定期的及び必要の都度相互の意見交換を行っています。

経営監査室は、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、会計監査人と適宜情報共有を行い、相互連携に努めております。

## 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

43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、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：小野敏幸、志賀健一朗、井上浩二

### d. 監査業務に係る補助者の構成

公認会計士 11名、その他 24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。

### 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、各国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。それらの結果を踏まえ、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。

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	122	18	139	24
連結子会社	48	—	56	—
計	170	18	195	24

（前連結会計年度）

当社における非監査業務の内容は、TCFD（気候変動関連財務情報開示タスクフォース）対応アドバイザリー業務等であります。

（当連結会計年度）

当社における非監査業務の内容は、普通社債発行に係るコンフォート・レター作成業務等であります。

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	—	40	—	8
連結子会社	348	113	368	144
計	348	153	368	152

（前連結会計年度）

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。

（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項の同意を行っております。

#### (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年間報酬額を基準に月額に換算の上、月額報酬として毎月支給します。

##### b. 短期インセンティブ報酬としての賞与

賞与支給率が100%のときの賞与額は、社長執行役員においては基本報酬の50%、役付執行役員（社長執行役員を除く）においては基本報酬の40%、その他の執行役員においては基本報酬の30%となります。賞与支給率の算定にあたっては、「利益ある成長」の実現に向け、以下の指標に応じて0%～200%の範囲で決定し、業績確定後金銭により支給します。

- ・売上高（為替の影響を除くIFRS第15号適用前の基準により算定された売上高）、利益（売上総利益から販売費及び一般管理費を控除した利益）の単年度目標に対する達成度
- ・売上高（IFRS第15号適用前の基準により算定された売上高）、利益（同上）の前年度実績からの改善度
- ・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

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、全社一丸で目指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設定しています。なお、これらの目標については、経営会議及び取締役会での審議のもとに決定することで、その決定プロセスの客観性・透明性を確保しております。

当事業年度につきましては、新型コロナウイルス感染症拡大の事業に与える影響に鑑み、特例措置として指標の変更を行い、営業利益の前年度実績からの改善度およびEVAの前年度実績からの改善度といたしました。当事業年度におけるこれらの評価指標の目標値は、営業利益2,117億円、EVA874億円でしたが、その実績は、営業利益1,756億円、EVA623億円となりました。

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

業績連動係数の算定にあたっては、K20に掲げる目標の中から「実質売上高CAGR（年平均成長率）」及び「営業利益率」を財務指標として用い、その達成度による評価を実施します。また、非財務指標として企業倫理や企業の社会的責任を専門にする米国のシンクタンクEthisphere Instituteの評価（「World's Most Ethical Companies」）を用います。これらの指標の結果に応じて0%～200%の範囲で決定し、業績確定後株式を交付します。

当事業年度におけるこれらの評価指標の目標値は、実質売上高CAGR（年平均成長率）は+5.0%、営業利益率は15.0%、またEthisphere Instituteの評価については「World's Most Ethical Companies」への選出でしたが、その実績は、実質売上高CAGR（年平均成長率）は+0.5%、営業利益率は12.7%、「World's Most Ethical Companies」への選出は4回（毎年選出）となりました。

(ii) 当事業年度以降

当社の中期経営計画「K25」の対象となる2021年から2025年までの5事業年度を対象として、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。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。変動係数の算定にあたっては、K25に掲げる目標に基づき「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。

業務執行から独立した立場である社外取締役の報酬は、固定報酬のみとし、年間報酬額を基準に月額に換算の上、月額報酬として毎月支給しております。

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

監査役の報酬については、月額固定報酬のみとしております。報酬水準については監査役会にて決定しております。また、監査役報酬諮問委員会を設置し、株主総会の決議により定められた監査役の報酬等の額の妥当性及びその決定プロセスの透明性を外部の視点から審査を実施しております。同委員会は、全社外監査役、社長執行役員及び社外取締役1名から構成されています。議長は互選により社外監査役から選出しております。当事業年度においては、2020年2月に全委員の出席により同委員会が開催され、あるべき監査役報酬の在り方を議論したことが、同年3月に開催された監査役会にて報告されております。取締役及び執行役員並びに監査役の報酬水準については、毎年、外部調査機関による役員報酬調査データにて、当社と規模や業種・業態の類似する大手製造業の水準を確認したうえで、決定しております。

なお、取締役及び監査役について、退職慰労金の制度はありません。

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

② 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	賞与	業績連動型 株式報酬
取締役 (うち社外取締役)	8 (4)	240 (75)	268 (75)	83 (-)	△111 (-)
監査役 (うち社外監査役)	6 (4)	81 (30)	81 (30)	- (-)	- (-)
合計 (うち社外役員)	14 (8)	321 (105)	349 (105)	83 (-)	△111 (-)

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

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

3. 報酬等の限度額は、次のとおりです。

(1) 取締役の報酬等の限度額

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

(ご参考)

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

(2) 監査役の報酬等の限度額

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

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

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

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	賞与	業績連動型 株式報酬
澤田 道隆 (取締役)	82	提出会社	82	39	△39

- (注) 1. 業績連動型株式報酬については、当事業年度が中期経営計画「K20」の最終年度となる場所、最終年度終了後に、最終年度業績連動部分も含めた業績連動型株式報酬が確定します。前事業年度までに開示した累計額に、当事業年度中までに支払った業績連動型株式報酬の固定部分相当額を控除した金額は、当該確定した金額を超過しており、K20の業績達成度等に基づく過年度引当金繰入戻入額が74百万円であるところ、当事業年度の繰入計上額が35百万円となるため、上表では差額を減額表示しております。このため、基本報酬と賞与に業績連動型株式報酬を加えた報酬等の総額は82百万円となりますが、業績連動型株式報酬分を除いた報酬等の総額は121百万円となります。
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	24	871
非上場株式以外の株式	18	3,313

(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	1	50	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	3	0
非上場株式以外の株式	4	902

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、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)		
㈱セブン&アイ・ホールディングス	266,136	480,136	(保有目的) 当社グループの営業取引に係る協力関係維持	無
	974	1,922		
イオン(株)	278,657	277,618	(保有目的) 当社グループの営業取引に係る協力関係維持 (株式数が増加した理由) 持株会による株式の取得	無
	943	626		
東京海上ホールディングス(株)	127,470	148,670	(保有目的) 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	無 (注) 3
	677	910		
日本ゼオン(株)	130,000	130,000	(保有目的) 当社グループの営業取引等に係る協力関係維持	有
	192	178		
㈱山形銀行	113,458	113,458	(保有目的) 当社グループの財務取引に係る協力関係維持	有
	117	184		
三京化成(株)	35,112	35,112	(保有目的) 当社グループの営業取引等に係る協力関係維持	有
	101	98		
ニチレキ(株)	52,807	52,807	(保有目的) 当社グループの営業取引に係る協力関係維持	無
	87	72		
㈱三井住友フィナンシャルグループ	24,033	24,033	(保有目的) 当社グループの財務取引に係る協力関係維持	無 (注) 3
	77	97		
三井住友トラスト・ホールディングス(株)	11,337	11,337	(保有目的) 当社グループの財務取引に係る協力関係維持	無 (注) 3
	36	49		
㈱プラネット	24,000	24,000	(保有目的) 当社グループの営業取引に係る協力関係維持	無
	35	37		
㈱三菱UFJフィナンシャル・グループ	51,230	51,230	(保有目的) 当社グループの財務取引に係る協力関係維持	無 (注) 3
	23	30		
㈱みずほフィナンシャルグループ	14,477	144,771	(保有目的) 当社グループの財務取引に係る協力関係維持	無 (注) 3
	19	24		
㈱めぶきフィナンシャルグループ	50,223	50,223	(保有目的) 当社グループの財務取引に係る協力関係維持	無
	10	14		
㈱不二家	3,000	3,000	(保有目的) 当社グループの営業取引に係る協力関係維持	無
	7	6		
アジアパイルホールディングス(株)	11,000	11,000	(保有目的) 当社グループの営業取引に係る協力関係維持	無
	5	7		
㈱トーヨー	2,400	2,400	(保有目的) 当社グループの営業取引に係る協力関係維持	無
	5	5		
日本コンクリート工業(株)	14,000	14,000	(保有目的) 当社グループの営業取引に係る協力関係維持	無
	4	4		
チヨダウーテ(株)	5,000	5,000	(保有目的) 当社グループの営業取引に係る協力関係維持	無
	2	2		
㈱平和堂	—	9,059	—	無
	—	19		

(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4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. 「—」は当該銘柄を保有していないことを示しております。

3. 保有先企業は当社株式を保有しておりませんが、同社子会社は当社株式を保有しております。

## 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（2020年1月1日から2020年12月31日まで）の連結財務諸表及び事業年度（2020年1月1日から2020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】

		前連結会計年度 (2019年12月31日)	当連結会計年度 (2020年12月31日)
	注記	百万円	百万円
資産			
流動資産			
現金及び現金同等物	7, 33	289, 681	353, 176
営業債権及びその他の債権	8, 33	208, 839	200, 087
棚卸資産	9	199, 672	197, 641
その他の金融資産	33	13, 788	7, 257
未収法人所得税		2, 440	2, 085
その他の流動資産	10	22, 606	18, 150
流動資産合計		737, 026	778, 396
非流動資産			
有形固定資産	11	436, 831	430, 914
使用権資産	16	164, 822	149, 543
のれん	12	179, 707	177, 031
無形資産	12	47, 770	48, 256
持分法で会計処理されている投資	13	8, 287	8, 657
その他の金融資産	33	26, 104	23, 608
繰延税金資産	14	47, 876	42, 274
その他の非流動資産	10, 18	5, 496	6, 937
非流動資産合計		916, 893	887, 220
資産合計		1, 653, 919	1, 665, 616

		前連結会計年度 (2019年12月31日)	当連結会計年度 (2020年12月31日)
	注記	百万円	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	17, 33	222, 314	215, 842
社債及び借入金	15, 33	25, 505	30, 465
リース負債	15, 16, 31, 33	19, 653	19, 787
その他の金融負債	16, 33	6, 766	6, 571
未払法人所得税等		36, 208	28, 109
引当金	19	2, 054	1, 811
契約負債等	24	20, 616	23, 098
その他の流動負債	20	99, 411	99, 721
流動負債合計		432, 527	425, 404
非流動負債			
社債及び借入金	15, 33	101, 636	97, 229
リース負債	15, 16, 31, 33	141, 438	126, 725
その他の金融負債	16, 33	7, 527	7, 862
退職給付に係る負債	18	80, 579	51, 858
引当金	19	10, 122	9, 175
繰延税金負債	14	3, 747	4, 584
その他の非流動負債		4, 922	4, 585
非流動負債合計		349, 971	302, 018
負債合計		782, 498	727, 422
資本			
資本金	21	85, 424	85, 424
資本剰余金	21	108, 715	106, 618
自己株式	21	(4, 309)	(3, 865)
その他の資本の構成要素	21	(32, 974)	(43, 376)
利益剰余金	21	700, 839	778, 886
親会社の所有者に帰属する持分合計		857, 695	923, 687
非支配持分		13, 726	14, 507
資本合計		871, 421	938, 194
負債及び資本合計		1, 653, 919	1, 665, 616

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 2019年1月1日 至 2019年12月31日)	(自 2020年1月1日 至 2020年12月31日)
		百万円	百万円
売上高	6, 24	1, 502, 241	1, 381, 997
売上原価	9, 11, 12, 16, 18	(848, 723)	(791, 304)
売上総利益		653, 518	590, 693
販売費及び一般管理費	11, 12, 16, 18, 25	(442, 912)	(415, 826)
その他の営業収益	24, 26	15, 192	15, 801
その他の営業費用	11, 12, 16, 18, 27	(14, 075)	(15, 105)
営業利益	6	211, 723	175, 563
金融収益	6, 18, 28	2, 027	1, 711
金融費用	6, 16, 18, 28	(5, 231)	(5, 839)
持分法による投資利益	6, 13	2, 126	2, 536
税引前利益	6	210, 645	173, 971
法人所得税	14	(60, 296)	(45, 904)
当期利益		150, 349	128, 067
当期利益の帰属			
親会社の所有者		148, 213	126, 142
非支配持分		2, 136	1, 925
当期利益		150, 349	128, 067
1株当たり当期利益			
基本的1株当たり当期利益 (円)	29	306. 70	262. 29
希薄化後1株当たり当期利益 (円)	29	306. 63	262. 25

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 2019年1月1日 至 2019年12月31日)	(自 2020年1月1日 至 2020年12月31日)
		百万円	百万円
当期利益		150,349	128,067
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	30,33	(6)	168
確定給付負債（資産）の純額の再測定	30	(1,180)	16,365
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	30	(17)	25
純損益に振り替えられることのない項目合計		(1,203)	16,558
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	30	(2,489)	(9,942)
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	30	(36)	(167)
純損益に振り替えられる可能性のある項目合計		(2,525)	(10,109)
税引後その他の包括利益		(3,728)	6,449
当期包括利益		146,621	134,516
当期包括利益の帰属			
親会社の所有者		144,508	132,941
非支配持分		2,113	1,575
当期包括利益		146,621	134,516

④ 【連結持分変動計算書】

前連結会計年度（自 2019年1月1日 至 2019年12月31日）

	親会社の所有者に帰属する持分						
	資本金	資本剰余金	自己株式	その他の資本の構成要素			
				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
2019年1月1日残高	85,424	108,245	(11,282)	546	(37,032)	(1)	6,458
会計方針の変更による 影響額（注）	-	-	-	-	-	-	-
会計方針の変更を反映した 期首残高	85,424	108,245	(11,282)	546	(37,032)	(1)	6,458
当期利益	-	-	-	-	-	-	-
その他の包括利益	-	-	-	-	(2,598)	1	(23)
当期包括利益	-	-	-	-	(2,598)	1	(23)
自己株式の処分	21	(108)	57,006	(98)	-	-	-
自己株式の取得	21	-	(50,033)	-	-	-	-
株式に基づく報酬取引	32	337	-	-	-	-	-
配当金	23	-	-	-	-	-	-
子会社に対する所有者持分 の変動	-	241	-	-	-	-	-
その他の資本の構成要素 から利益剰余金への振替	-	-	-	-	-	-	(227)
所有者との取引等合計	-	470	6,973	(98)	-	-	(227)
2019年12月31日残高	85,424	108,715	(4,309)	448	(39,630)	-	6,208

	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
	確定給付負債 (資産)の純 額の再測定	合計				
注記	百万円	百万円	百万円	百万円	百万円	百万円
2019年1月1日残高	-	(30,029)	670,002	822,360	13,149	835,509
会計方針の変更による 影響額（注）	-	-	740	740	-	740
会計方針の変更を反映した 期首残高	-	(30,029)	670,742	823,100	13,149	836,249
当期利益	-	-	148,213	148,213	2,136	150,349
その他の包括利益	(1,085)	(3,705)	-	(3,705)	(23)	(3,728)
当期包括利益	(1,085)	(3,705)	148,213	144,508	2,113	146,621
自己株式の処分	21	(98)	(56,799)	1	-	1
自己株式の取得	21	-	-	(50,033)	-	(50,033)
株式に基づく報酬取引	32	-	-	337	-	337
配当金	23	-	(60,459)	(60,459)	(1,290)	(61,749)
子会社に対する所有者持分 の変動	-	-	-	241	(246)	(5)
その他の資本の構成要素 から利益剰余金への振替	1,085	858	(858)	-	-	-
所有者との取引等合計	1,085	760	(118,116)	(109,913)	(1,536)	(111,449)
2019年12月31日残高	-	(32,974)	700,839	857,695	13,726	871,421

(注) IFRS第16号「リース」の適用に伴う影響額であります。

当連結会計年度（自 2020年1月1日 至 2020年12月31日）

親会社の所有者に帰属する持分							
	注記	資本金	資本剰余金	自己株式	その他の資本の構成要素		
					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
		百万円	百万円	百万円	百万円	百万円	百万円
2020年1月1日残高		85,424	108,715	(4,309)	448	(39,630)	6,208
当期利益		—	—	—	—	—	—
その他の包括利益		—	—	—	—	(9,738)	184
当期包括利益		—	—	—	—	(9,738)	184
自己株式の処分	21	—	(98)	471	(177)	—	—
自己株式の取得	21	—	—	(27)	—	—	—
株式に基づく報酬取引	32	—	(394)	—	—	—	—
配当金	23	—	—	—	—	—	—
子会社に対する所有者持分 の変動		—	(1,605)	—	—	—	—
その他の資本の構成要素 から利益剰余金への振替		—	—	—	(3)	—	(668)
所有者との取引等合計		—	(2,097)	444	(180)	—	(668)
2020年12月31日残高		85,424	106,618	(3,865)	268	(49,368)	5,724

親会社の所有者に帰属する持分							
	注記	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
		確定給付負 債（資産） の純額の再 測定	合計				
		百万円	百万円	百万円	百万円	百万円	百万円
2020年1月1日残高		—	(32,974)	700,839	857,695	13,726	871,421
当期利益		—	—	126,142	126,142	1,925	128,067
その他の包括利益		16,353	6,799	—	6,799	(350)	6,449
当期包括利益		16,353	6,799	126,142	132,941	1,575	134,516
自己株式の処分	21	—	(177)	(194)	2	—	2
自己株式の取得	21	—	—	—	(27)	—	(27)
株式に基づく報酬取引	32	—	—	—	(394)	—	(394)
配当金	23	—	—	(64,925)	(64,925)	(1,269)	(66,194)
子会社に対する所有者持分 の変動		—	—	—	(1,605)	475	(1,130)
その他の資本の構成要素 から利益剰余金への振替		(16,353)	(17,024)	17,024	—	—	—
所有者との取引等合計		(16,353)	(17,201)	(48,095)	(66,949)	(794)	(67,743)
2020年12月31日残高		—	(43,376)	778,886	923,687	14,507	938,194

⑤ 【連結キャッシュ・フロー計算書】

注記	前連結会計年度 (自 2019年1月1日 至 2019年12月31日)	当連結会計年度 (自 2020年1月1日 至 2020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	210,645	173,971
減価償却費及び償却費	83,369	86,080
受取利息及び受取配当金	(1,885)	(1,571)
支払利息	2,840	2,533
持分法による投資損益(益)	(2,126)	(2,536)
有形固定資産及び無形資産除売却損益(益)	3,323	3,301
営業債権及びその他の債権の増減額(増加)	12,862	6,443
棚卸資産の増減額(増加)	(2,848)	646
営業債務及びその他の債務の増減額(減少)	696	(4,227)
退職給付に係る負債の増減額(減少)	(3,788)	(28,818)
その他	(2,936)	31,852
小計	300,152	267,674
利息の受取額	1,711	1,516
配当金の受取額	2,146	2,060
利息の支払額	(2,806)	(2,650)
法人所得税等の支払額	(56,680)	(53,882)
営業活動によるキャッシュ・フロー	244,523	214,718
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	(35,188)	(14,053)
定期預金の払戻による収入	36,660	19,661
有形固定資産の取得による支出	(83,959)	(59,396)
無形資産の取得による支出	(9,819)	(10,454)
その他	(1,960)	2,301
投資活動によるキャッシュ・フロー	(94,266)	(61,941)
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)	19	(41)
長期借入による収入	46,220	1,080
長期借入金の返済による支出	(40,054)	(48)
社債の発行による収入	—	24,939
社債の償還による支出	(12)	(24,942)
リース負債の返済による支出	31	(20,912)
自己株式の取得による支出	(50,033)	(28)
支払配当金	(60,512)	(64,987)
非支配持分への支払配当金	(1,287)	(1,235)
その他	58	(891)
財務活動によるキャッシュ・フロー	(126,166)	(87,065)
現金及び現金同等物の増減額(減少)	24,091	65,712
現金及び現金同等物の期首残高	7	289,681
現金及び現金同等物に係る為替変動による影響	(388)	(2,217)
現金及び現金同等物の期末残高	7	353,176

## 【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、化粧品、スキンケア製品、ヘアケア製品、サニタリー製品、ファブリックケア製品等の一般消費財及び高級アルコー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) 測定の基礎

当社グループの連結財務諸表は、注記「3. 重要な会計方針」に記載のとおり、公正価値で測定されている金融商品等を除き、取得原価を基礎として作成しております。

#### (3) 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。

#### (4) 早期適用した新設及び改訂されたIFRS基準書及び解釈指針

当社グループの連結財務諸表を作成するにあたり、当社グループはIFRS第16号「リース」の修正「Covid-19に関連した賃料減免」（2020年5月公表）を早期適用しております。

#### (5) 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、投資活動によるキャッシュ・フローに区分して表示しておりました「企業結合による支出」は、金額的重要性が乏しくなったため、当連結会計年度より「その他」に含めて表示しております。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、投資活動によるキャッシュ・フローの「企業結合による支出」に表示していた(195)百万円は、「その他」として組み替えております。

### 3. 重要な会計方針

#### (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。

子会社の決算日はすべて当社と同じ決算日であります。



## 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す。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す。

## (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. 重要な会計方針 (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

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ヶ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割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。

全社資産は個別のキャッシュ・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、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、化粧品、スキンケア製品、ヘアケア製品、サニタリー製品、ファブリックケア製品等の一般消費財及び、高級アルコー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、リポ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。

当社及び一部の子会社は、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。

## (20) 会計方針の変更

当社グループは、当連結会計年度よりIFRS第16号「リース」の修正「Covid-19に関連した賃料減免」（2020年5月公表）を早期適用しております。

借手のリースにおいて、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。

なお、当連結会計年度の連結損益計算書において、当該変動リース料を「販売費及び一般管理費」に含めておりますが、その影響は軽微であります。

## 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。

なお、重要な会計上の見積り及び見積りを伴う判断については、新型コロナウイルス感染症の影響を考慮して行っております。収束時期等についての統一的な見解は公表されておらず、その影響については当連結会計年度以後においても一定期間続く可能性があります。将来に向けて徐々に回復していくものと仮定しております。

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「12. 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. 重要な会計方針 (9) リース」に記載しております。金額については、注記「33. 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「18. 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及び資産除去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「19. 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「14. 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「33. 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（化粧品事業、スキンケア・ヘアケア事業、ヒューマンヘルスケア事業、ファブリック&ホームケア事業）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、「化粧品事業」、「スキンケア・ヘアケア事業」、「ヒューマンヘルスケア事業」、「ファブリック&ホームケア事業」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	化粧品事業	化粧品	カウンセリング化粧品、セルフ化粧品
	スキンケア・ヘアケア事業	スキンケア製品	化粧石けん、洗顔料、全身洗淨料
		ヘアケア製品	シャンプー、コンディショナー、ヘアスタイリング剤、ヘアカラー、メンズプロダクツ
	ヒューマンヘルスケア事業	サニタリー製品	生理用品、紙おむつ
		パーソナルヘルス製品	入浴剤、歯みがき、歯ブラシ、温熱用品
		ビバレッジ製品	飲料
	ファブリック&ホームケア事業	ファブリックケア製品	衣料用洗剤、洗濯仕上げ剤
ホームケア製品		台所用洗剤、住居用洗剤、掃除用紙製品、業務用製品	
ケミカル事業	油脂製品	高級アルコール、油脂アミン、脂肪酸、グリセリン、業務用食用油脂	
	機能材料製品	界面活性剤、プラスチック用添加剤、コンクリート用混和剤、道路用薬剤	
	スペシャルティケミカルズ製品	トナー、トナーバインダー、水性インクジェット用顔料インク、香料	

## (2) 報告セグメントの売上高及び業績

前連結会計年度 (自 2019年1月1日 至 2019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				小計	ケミカル 事業	合計		
	化粧品 事業	スキンケア ・ヘアケア 事業	ヒューマン ヘルスケア 事業	ファブリック &ホームケア 事業					
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	301,547	340,757	255,224	359,507	1,257,035	245,206	1,502,241	—	1,502,241
セグメント間の内部 売上高及び振替高 (注2)	—	—	—	—	—	40,729	40,729	(40,729)	—
売上高合計	<u>301,547</u>	<u>340,757</u>	<u>255,224</u>	<u>359,507</u>	<u>1,257,035</u>	<u>285,935</u>	<u>1,542,970</u>	<u>(40,729)</u>	<u>1,502,241</u>
営業利益	<u>41,398</u>	<u>49,524</u>	<u>17,166</u>	<u>71,774</u>	<u>179,862</u>	<u>30,839</u>	<u>210,701</u>	<u>1,022</u>	<u>211,723</u>
金融収益									2,027
金融費用									(5,231)
持分法による投資利益									2,126
税引前利益									<u>210,645</u>
その他の情報									
減価償却費及び償却費 (注3)	14,865	13,814	21,627	17,899	68,205	14,205	82,410	959	83,369
資本的支出 (注4)	17,962	18,389	27,314	22,139	85,804	24,189	109,993	3,394	113,387
(注1)	営業利益の調整額1,022百万円には、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の内容は、注記「11. 有形固定資産」、「12. のれん及び無形資産」及び「16. 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 2020年1月1日 至 2020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		
	化粧品 事業	スキンケア ・ヘアケア 事業 (注5)	ヒューマン ヘルスケア 事業	ファブリック &ホームケア 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	234,068	308,897	233,971	374,367	1,151,303	230,694	1,381,997	—	1,381,997
セグメント間の内部 売上高及び振替高 (注2)	—	—	—	—	—	38,517	38,517	(38,517)	—
売上高合計	<u>234,068</u>	<u>308,897</u>	<u>233,971</u>	<u>374,367</u>	<u>1,151,303</u>	<u>269,211</u>	<u>1,420,514</u>	<u>(38,517)</u>	<u>1,381,997</u>
営業利益	2,584	50,823	12,850	80,908	147,165	27,692	174,857	706	175,563
金融収益									1,711
金融費用									(5,839)
持分法による投資利益									2,536
税引前利益									<u>173,971</u>
その他の情報									
減価償却費及び償却費 (注3)	14,644	14,795	22,214	18,638	70,291	14,733	85,024	1,056	86,080
資本的支出 (注4)	13,366	16,284	16,487	23,831	69,968	14,619	84,587	1,562	86,149

(注1) 営業利益の調整額706百万円には、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の内容は、注記「11. 有形固定資産」、「12. のれん及び無形資産」及び「16. 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。

(注5) 一部の取引において、売上高の認識方法を総額から純額に変更しております。

### (3) 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 2019年1月1日 至 2019年12月31日)	当連結会計年度 (自 2020年1月1日 至 2020年12月31日)
	百万円	百万円
日本	947,096	853,628
アジア	293,388	284,114
米州	137,819	128,721
欧州	123,938	115,534
合計	<u>1,502,241</u>	<u>1,381,997</u>

(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 (2019年12月31日)	当連結会計年度 (2020年12月31日)
	百万円	百万円
日本	597,950	588,781
アジア	104,643	100,138
米州	98,730	92,282
欧州	39,444	37,119
合計	<u>840,767</u>	<u>818,320</u>

7. 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 (2019年12月31日)	当連結会計年度 (2020年12月31日)
	百万円	百万円
現金及び預金	239,781	328,376
短期投資	49,900	24,800
合計	289,681	353,176

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。

8. 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 (2019年12月31日)	当連結会計年度 (2020年12月31日)
	百万円	百万円
営業債権	204,322	195,483
その他の債権	6,179	6,647
貸倒引当金	(1,662)	(2,043)
合計	208,839	200,087

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。

9. 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 (2019年12月31日)	当連結会計年度 (2020年12月31日)
	百万円	百万円
商品及び製品	155,611	149,471
仕掛品	12,893	12,847
原材料及び製造用貯蔵品	31,168	35,323
合計	199,672	197,641

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729,425百万円、当連結会計年度668,508百万円であります。

また、棚卸資産の評価減の金額は、前連結会計年度6,065百万円、当連結会計年度7,457百万円であります。

10. 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 (2019年12月31日)	当連結会計年度 (2020年12月31日)
	百万円	百万円
その他の流動資産		
保険未収入金	521	376
前払費用	8,587	7,892
その他	13,498	9,882
合計	22,606	18,150
その他の非流動資産		
保険未収入金	2,263	1,721
長期前払費用	472	1,522
退職給付に係る資産	2,146	3,018
その他	615	676
合計	5,496	6,937

11. 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
2019年1月1日	435,771	738,417	121,551	75,683	34,543	1,405,965
会計方針の変更による 影響額 (注)	(11,853)	(47)	(10)	(24)	—	(11,934)
会計方針の変更を反映した 期首残高	423,918	738,370	121,541	75,659	34,543	1,394,031
取得	162	493	1,084	—	78,671	80,410
企業結合による取得	15	—	1	—	—	16
売却又は処分	(3,878)	(18,094)	(8,952)	(373)	—	(31,297)
科目振替	14,151	40,741	12,285	4,116	(71,293)	—
在外営業活動体の換算差額	(751)	(509)	(37)	109	(159)	(1,347)
その他	169	310	(513)	—	(7)	(41)
2019年12月31日	433,786	761,311	125,409	79,511	41,755	1,441,772
取得	356	240	508	20	58,059	59,183
売却又は処分	(2,034)	(14,680)	(8,968)	—	(5)	(25,687)
科目振替	19,967	31,120	10,902	3,210	(65,199)	—
在外営業活動体の換算差額	(1,170)	(5,054)	(343)	(473)	(543)	(7,583)
その他	(159)	388	(456)	—	247	20
2020年12月31日	450,746	773,325	127,052	82,268	34,314	1,467,705

(注) IFRS第16号「リース」適用に伴う影響額であります。

## 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
2019年1月1日	300,433	582,438	93,839	10,320	—	987,030
会計方針の変更による 影響額(注1)	(9,434)	(27)	(9)	—	—	(9,470)
会計方針の変更を反映した 期首残高	290,999	582,411	93,830	10,320	—	977,560
減価償却費(注2)	13,453	32,031	12,012	—	—	57,496
売却又は処分	(3,324)	(17,265)	(8,684)	—	—	(29,273)
在外営業活動体の換算差額	(510)	(444)	0	—	—	(954)
その他	135	316	(339)	—	—	112
2019年12月31日	300,753	597,049	96,819	10,320	—	1,004,941
減価償却費(注2)	13,760	33,583	12,344	—	—	59,687
売却又は処分	(1,818)	(13,891)	(8,650)	—	—	(24,359)
在外営業活動体の換算差額	(395)	(3,181)	(287)	—	—	(3,863)
その他	159	498	(272)	—	—	385
2020年12月31日	312,459	614,058	99,954	10,320	—	1,036,791

(注1) IFRS第16号「リース」適用に伴う影響額であります。

(注2) 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。

## 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
2019年1月1日	135,338	155,979	27,712	65,363	34,543	418,935
2019年12月31日	133,033	164,262	28,590	69,191	41,755	436,831
2020年12月31日	138,287	159,267	27,098	71,948	34,314	430,914

## (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要否を検討しております。

## (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「36. コミットメント」に記載しております。

12. 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
2019年1月1日	180,286	29,320	14,710	13,739	6,735	64,504
取得	—	76	—	—	9,702	9,778
企業結合による取得	—	1	—	—	—	1
売却又は処分	—	(5,048)	—	(294)	(1,789)	(7,131)
科目振替	—	6,990	—	—	(6,990)	—
在外営業活動体の換算差額	(579)	(50)	(210)	(211)	(34)	(505)
その他	—	(3)	—	—	(75)	(78)
2019年12月31日	179,707	31,286	14,500	13,234	7,549	66,569
取得	—	102	—	—	10,368	10,470
売却又は処分	—	(5,786)	—	—	(16)	(5,802)
科目振替	—	7,788	—	—	(7,788)	—
在外営業活動体の換算差額	(2,676)	43	(751)	(621)	(84)	(1,413)
その他	—	26	—	—	(71)	(45)
2020年12月31日	177,031	33,459	13,749	12,613	9,958	69,779

(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
2019年1月1日	—	14,395	736	666	2,158	17,955
償却費(注)	—	5,938	765	898	430	8,031
売却又は処分	—	(5,027)	—	(294)	(1,787)	(7,108)
在外営業活動体の換算差額	—	(46)	(12)	(14)	(13)	(85)
その他	—	6	—	—	—	6
2019年12月31日	—	15,266	1,489	1,256	788	18,799
償却費(注)	—	6,896	750	737	307	8,690
売却又は処分	—	(5,783)	—	—	(16)	(5,799)
在外営業活動体の換算差額	—	43	(103)	(67)	(46)	(173)
その他	—	10	—	—	(4)	6
2020年12月31日	—	16,432	2,136	1,926	1,029	21,523

(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
2019年1月1日	180,286	14,925	13,974	13,073	4,577	46,549
2019年12月31日	179,707	16,020	13,011	11,978	6,761	47,770
2020年12月31日	177,031	17,027	11,613	10,687	8,929	48,256



(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、化粧品事業、スキンケア・ヘアケア事業、ファブリック&ホームケア事業及びケミカル事業に属しております。上記のうち重要なものはカネボウ化粧品グループに係るものであります。

	前連結会計年度 (2019年12月31日)	当連結会計年度 (2020年12月31日)
	百万円	百万円
化粧品事業	130,605	130,398
うち カネボウ化粧品グループ	119,400	119,400
モルトン・ブラウングループ	11,205	10,998
スキンケア・ヘアケア事業	28,412	26,968
うち オリベ ヘアケア等	24,545	23,303
その他	3,867	3,665
ファブリック&ホームケア事業	18,160	17,219
ケミカル事業	2,530	2,446
合計	179,707	177,031

(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。当社における主要な のれんはカネボウ化粧品グループに係るものであります。

カネボウ化粧品グループ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)7.3%(前連結会計年度6.8%)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「36. コミットメント」に記載しております。

### 13. 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 (2019年12月31日)	当連結会計年度 (2020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	8,287	8,657

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 2019年1月1日 至 2019年12月31日)	当連結会計年度 (自 2020年1月1日 至 2020年12月31日)
	百万円	百万円
当期利益の当社グループ持分	2,126	2,536
その他の包括利益の当社グループ持分	(53)	(142)
当期包括利益の当社グループ持分	2,073	2,394

### 14. 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の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 2019年1月1日 至 2019年12月31日)

	2019年 1月1日	会計方針の 変更による 影響額 (注)	会計方針 の変更を 反映した 期首残高	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	2019年 12月31日
	百万円	百万円	百万円	百万円	百万円	百万円	百万円
<b>繰延税金資産</b>							
有形固定資産、無形資産	19,217	—	19,217	1,519	—	(21)	20,715
リース負債	—	46,887	46,887	(1,137)	—	276	46,026
退職給付に係る負債	24,093	—	24,093	(2,177)	(480)	(17)	21,419
未払費用	10,446	—	10,446	(184)	—	(22)	10,240
繰越欠損金	1,400	—	1,400	(551)	—	(462)	387
その他	15,866	—	15,866	521	—	(382)	16,005
繰延税金資産 総額	71,022	46,887	117,909	(2,009)	(480)	(628)	114,792
<b>繰延税金負債</b>							
有形固定資産、無形資産	10,188	—	10,188	424	—	(664)	9,948
使用権資産	—	46,887	46,887	(1,202)	—	241	45,926
金融資産	2,635	—	2,635	—	(18)	(101)	2,516
留保利益	11,161	—	11,161	372	—	—	11,533
その他	744	—	744	153	—	(157)	740
繰延税金負債 総額	24,728	46,887	71,615	(253)	(18)	(681)	70,663
繰延税金資産 純額	46,294	—	46,294	(1,756)	(462)	53	44,129

(注) IFRS第16号「リース」適用に伴う影響額であります。

当連結会計年度（自 2020年1月1日 至 2020年12月31日）

	2020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	2020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	20,715	1,220	—	(76)	21,859
リース負債	46,026	(2,917)	—	(730)	42,379
退職給付に係る負債	21,419	(1,395)	(6,888)	52	13,188
未払費用	10,240	800	—	(4)	11,036
繰越欠損金	387	804	—	(1)	1,190
その他	16,005	(983)	—	80	15,102
繰延税金資産 総額	114,792	(2,471)	(6,888)	(679)	104,754
繰延税金負債					
有形固定資産、無形資産	9,948	462	—	(262)	10,148
使用権資産	45,926	(3,324)	—	(638)	41,964
金融資産	2,516	—	97	(294)	2,319
留保利益	11,533	(474)	—	—	11,059
その他	740	609	133	92	1,574
繰延税金負債 総額	70,663	(2,727)	230	(1,102)	67,064
繰延税金資産 純額	44,129	256	(7,118)	423	37,690

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 (2019年12月31日)	当連結会計年度 (2020年12月31日)
	百万円	百万円
繰延税金資産	47,876	42,274
繰延税金負債	3,747	4,584
繰延税金資産 純額	44,129	37,690

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 (2019年12月31日)	当連結会計年度 (2020年12月31日)
	百万円	百万円
税務上の繰越欠損金	2,687	2,434
将来減算一時差異	11,879	12,037
合計	14,566	14,471

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 (2019年12月31日)	当連結会計年度 (2020年12月31日)
	百万円	百万円
1年目	343	465
2年目	458	291
3年目	288	520
4年目	493	388
5年目以降	1,105	770
合計	2,687	2,434

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13,648百万円及び15,353百万円であります。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 2019年1月1日 至 2019年12月31日)	当連結会計年度 (自 2020年1月1日 至 2020年12月31日)
	百万円	百万円
当期税金費用	58,540	46,160
繰延税金費用(注)	1,756	(256)
合計	60,296	45,904

(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79百万円、当連結会計年度145百万円含まれております。

(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 2019年1月1日 至 2019年12月31日)	当連結会計年度 (自 2020年1月1日 至 2020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	(1.90)	(2.24)
子会社の適用税率との差異	(1.42)	(1.81)
繰延税金資産の回収可能性の見直しによる影響	0.69	0.15
税率変更による影響	0.04	0.08
その他	0.59	(0.41)
平均実際負担税率	28.62	26.39

15. 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 (2019年12月31日)	当連結会計年度 (2020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	450	408	1.19	—
1年内返済予定の 長期借入金	48	30,045	0.11	—
長期借入金	76,582	47,232	0.75	2022年～2029年
1年内償還予定の社債（注2）	25,007	12	—	—
社債（注2）	25,054	49,997	—	—
リース負債（流動）	19,653	19,787	0.54	—
リース負債（非流動）	141,438	126,725	0.93	2022年～2066年
合計	288,232	274,206		
流動負債				
社債及び借入金	25,505	30,465		
リース負債	19,653	19,787		
小計	45,158	50,252		
非流動負債				
社債及び借入金	101,636	97,229		
リース負債	141,438	126,725		
小計	243,074	223,954		
合計	288,232	274,206		

(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 (2019年12月31日)	当連結会計年度 (2020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4回 無担保社債	2013年 6月14日	24,995	—	0.62	なし	2020年 6月19日
花王株式会社	第5回 無担保社債	2018年 6月19日	24,958	24,971	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	—	24,942	0.13	なし	2025年 9月19日
子会社	その他の社債	—	108	96	—	—	—
合計			50,061	50,009			

## 16. 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 2019年1月1日 至 2019年12月31日)	当連結会計年度 (自 2020年1月1日 至 2020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	16,171	16,249
その他	1,671	1,454
合計	17,842	17,703
リース負債に係る金利費用 (注2)	1,676	1,490
短期リース費用 (注3)	1,562	1,686
その他	907	669
合計	4,145	3,845

(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24,722百万円及び24,777百万円であります。

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 (2019年12月31日)	当連結会計年度 (2020年12月31日)
	百万円	百万円
使用権資産		
建物及び構築物	156,965	141,728
その他	7,857	7,815
合計	164,822	149,543

使用権資産の増加については、注記「31. 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「33. 金融商品」に記載しております。

17. 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 (2019年12月31日)	当連結会計年度 (2020年12月31日)
	百万円	百万円
営業債務	144,864	137,680
未払金	77,450	78,162
合計	222,314	215,842

18. 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 (2019年12月31日)	当連結会計年度 (2020年12月31日)
	百万円	百万円
確定給付制度債務の現在価値	362,080	351,077
制度資産の公正価値	(283,647)	(302,237)
確定給付負債 純額	78,433	48,840
連結財政状態計算書上の金額		
退職給付に係る負債	80,579	51,858
退職給付に係る資産	(2,146)	(3,018)
確定給付負債 純額	78,433	48,840

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 2019年1月1日 至 2019年12月31日)	当連結会計年度 (自 2020年1月1日 至 2020年12月31日)
	百万円	百万円
確定給付制度債務の期首残高	342,130	362,080
当期勤務費用 (注1)	9,804	10,639
利息費用 (注2)	2,710	2,209
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	2,389	(337)
財務上の仮定の変更により 生じた数理計算上の差異	17,402	(8,622)
実績による修正により生じた 数理計算上の差異	365	399
給付支払額 (注3)	(12,381)	(14,120)
海外の制度に係る為替換算差額等	(339)	(1,171)
確定給付制度債務の期末残高	362,080	351,077

(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18.0年、当連結会計年度末は主として17.2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 2019年1月1日 至 2019年12月31日)	当連結会計年度 (自 2020年1月1日 至 2020年12月31日)
	百万円	百万円
制度資産の期首残高	258,744	283,647
利息収益	1,911	1,675
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)	19,456	14,826
事業主からの拠出額 (注)	14,870	15,714
給付支払額	(11,242)	(12,880)
海外の制度に係る為替換算差額等	(92)	(745)
制度資産の期末残高	283,647	302,237

(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17,236百万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 (2019年12月31日)			当連結会計年度 (2020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	11,623	57,118	68,741	11,651	62,649	74,300
国内	—	28,412	28,412	—	30,996	30,996
海外	11,623	28,706	40,329	11,651	31,653	43,304
債券	7,863	195,263	203,126	7,248	208,061	215,309
国内	—	130,418	130,418	—	138,520	138,520
海外	7,863	64,845	72,708	7,248	69,541	76,789
その他	334	11,446	11,780	462	12,166	12,628
合計	19,820	263,827	283,647	19,361	282,876	302,237

(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 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 (2019年12月31日)	当連結会計年度 (2020年12月31日)
	百万円	百万円
割引率	主として0.6%	主として0.8%

(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 (2019年12月31日)	当連結会計年度 (2020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	(27,430)	(25,482)
割引率0.5%の下落	28,821	26,815

(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。

⑤ 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3,820百万円、当連結会計年度において3,488百万円であります。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274,937百万円及び277,244百万円であります。

## 19. 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	その他の 引当金	合計
	百万円	百万円	百万円	百万円
2020年1月1日	5,959	4,506	1,711	12,176
期中増加額	—	231	555	786
割引計算の期間利息費用	11	55	—	66
期中減少額（目的使用）	(844)	(108)	(1,042)	(1,994)
期中減少額（戻入）	—	—	(38)	(38)
在外営業活動体の換算差額	—	11	(21)	(10)
2020年12月31日	5,126	4,695	1,165	10,986

### (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、1,128百万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。

## 20. 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 (2019年12月31日)	当連結会計年度 (2020年12月31日)
	百万円	百万円
未払費用	72,551	72,701
未払消費税等	10,663	10,508
未払有給休暇債務	7,948	8,201
その他	8,249	8,311
合計	99,411	99,721

## 21. 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 2019年1月1日 至 2019年12月31日)	当連結会計年度 (自 2020年1月1日 至 2020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	488,700,000	482,000,000
期中増減 (注2)	(6,700,000)	—
期末	482,000,000	482,000,000

(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6,700,000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 2019年1月1日 至 2019年12月31日)	当連結会計年度 (自 2020年1月1日 至 2020年12月31日)
	株	株
期首 (注1)	2,043,272	1,083,466
期中増加 (注2)	5,786,409	28,823
期中減少 (注3)	(6,746,215)	(58,270)
期末 (注4)	1,083,466	1,054,019

(注1) 関連会社の保有する自己株式が、前連結会計年度、当連結会計年度において、それぞれ556,492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242,675株、当連結会計年度において226,550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5,786,409株は、取締役会決議に基づく自己株式の取得による増加5,782,400株及び単元未満株式の買い取りによる増加4,009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28,823株は、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増加25,605株及び単元未満株式の買い取りによる増加3,218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6,746,215株は、取締役会決議に基づく自己株式の消却による減少6,700,000株、ストックオプションの行使による減少30,000株、役員報酬BIP信託の取締役等に対する交付による減少16,125株及び単元未満株式の売り渡しによる減少90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58,270株は、ストックオプションの行使による減少43,000株、役員報酬BIP信託の取締役等に対する交付による減少15,000株及び単元未満株式の売り渡しによる減少270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556,492株、当連結会計年度において582,097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226,550株、当連結会計年度において211,550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「32. 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。

## 22. 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、資本コストを考慮した経営指標であるEVA®（経済的付加価値：注）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余剰資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EVAは、NOPAT（税引後営業利益）が減少し、前期を251億円下回り623億円となりました。

（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。

23. 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 2019年1月1日 至 2019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		
2019年3月26日 第113期定時株主総会	29,199	60	2018年12月31日	2019年3月27日
2019年7月31日 取締役会	31,259	65	2019年6月30日	2019年9月2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、2019年3月26日開催の第113期定時株主総会については、29,247百万円であり、2019年7月31日開催の取締役会については、31,310百万円であります。

当連結会計年度（自 2020年1月1日 至 2020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		
2020年3月25日 第114期定時株主総会	31,260	65	2019年12月31日	2020年3月26日
2020年7月29日 取締役会	33,666	70	2020年6月30日	2020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、2020年3月25日開催の第114期定時株主総会については、31,310百万円であり、2020年7月29日開催の取締役会については、33,721百万円であります。

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 2019年1月1日 至 2019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		
2020年3月25日 第114期定時株主総会	31,310	65	2019年12月31日	2020年3月26日

当連結会計年度（自 2020年1月1日 至 2020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		
2021年3月26日 第115期定時株主総会	33,722	70	2020年12月31日	2021年3月29日

## 24. 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（化粧品事業、スキンケア・ヘアケア事業、ヒューマンヘルスケア事業、ファブリック&ホームケア事業）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 2019年1月1日 至 2019年12月31日）

（単位：百万円）

	日本	アジア	米州	欧州	合計
化粧品事業	232,132	42,725	6,047	20,643	301,547
スキンケア・ヘアケア事業	199,541	28,485	71,430	41,301	340,757
ヒューマンヘルスケア事業	160,312	94,793	113	6	255,224
ファブリック&ホームケア事業	307,658	40,347	11,245	257	359,507
コンシューマープロダクツ事業	899,643	206,350	88,835	62,207	1,257,035
ケミカル事業	123,422	57,349	46,076	59,088	285,935
セグメント間売上高の消去	(35,911)	(2,851)	(60)	(1,907)	(40,729)
売上高	987,154	260,848	134,851	119,388	1,502,241
その他の営業収益に含まれる物流受託収益	8,973	—	—	—	8,973
顧客との契約から生じる収益 合計	996,127	260,848	134,851	119,388	1,511,214

（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 2020年1月1日 至 2020年12月31日）

（単位：百万円）

	日本	アジア	米州	欧州	合計
化粧品事業	164,165	45,354	5,539	19,010	234,068
スキンケア・ヘアケア事業	177,720	25,332	68,619	37,226	308,897
ヒューマンヘルスケア事業	144,867	88,942	119	43	233,971
ファブリック&ホームケア事業	324,250	40,643	9,338	136	374,367
コンシューマープロダクツ事業	811,002	200,271	83,615	56,415	1,151,303
ケミカル事業	111,084	56,472	42,773	58,882	269,211
セグメント間売上高の消去	(34,029)	(2,626)	(72)	(1,790)	(38,517)
売上高	888,057	254,117	126,316	113,507	1,381,997
その他の営業収益に含まれる物流受託収益	10,203	—	—	—	10,203
顧客との契約から生じる収益 合計	898,260	254,117	126,316	113,507	1,392,200

（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。また、日本のスキンケア・ヘアケア事業の一部の取引において、売上高の認識方法を総額から純額に変更しております。

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、化粧品、スキンケア製品、ヘアケア製品、サニタリー製品、ヘアブリックケア製品等の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、高級アルコー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 2019年1月1日 至 2019年12月31日）

	2019年1月1日	2019年12月31日
	百万円	百万円
契約負債等		
前受金	181	384
返金負債	18,206	20,232
合計	18,387	20,616

当連結会計年度（自 2020年1月1日 至 2020年12月31日）

	2020年1月1日	2020年12月31日
	百万円	百万円
契約負債等		
前受金	384	298
返金負債	20,232	22,800
合計	20,616	23,098

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は、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ております。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。

25. 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 2019年1月1日 至 2019年12月31日)	当連結会計年度 (自 2020年1月1日 至 2020年12月31日)
	百万円	百万円
広告宣伝費	77,545	71,984
販売促進費	56,943	45,543
従業員給付費用	148,431	148,281
減価償却費	18,775	18,586
償却費	7,950	8,632
研究開発費	59,143	58,509
その他	74,125	64,291
合計	442,912	415,826

26. 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 2019年1月1日 至 2019年12月31日)	当連結会計年度 (自 2020年1月1日 至 2020年12月31日)
	百万円	百万円
物流受託収益	8,973	10,203
ロイヤルティ収入	1,244	1,002
その他	4,975	4,596
合計	15,192	15,801

27. 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 2019年1月1日 至 2019年12月31日)	当連結会計年度 (自 2020年1月1日 至 2020年12月31日)
	百万円	百万円
物流受託費用	8,293	9,311
有形固定資産除売却損	3,600	3,347
その他	2,182	2,447
合計	14,075	15,105



28. 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 2019年1月1日 至 2019年12月31日)	当連結会計年度 (自 2020年1月1日 至 2020年12月31日)
	百万円	百万円
受取利息		
償却原価で測定される金融資産	1,707	1,415
退職給付に係る資産	28	23
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	8	16
期末日現在で保有する金融資産	162	135
純損益を通じて公正価値で測定され る金融資産	7	4
その他	115	118
合計	2,027	1,711

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 2019年1月1日 至 2019年12月31日)	当連結会計年度 (自 2020年1月1日 至 2020年12月31日)
	百万円	百万円
為替差損(注1)	1,521	2,624
支払利息(注2)		
償却原価で測定される金融負債	1,164	1,043
リース負債	1,676	1,490
退職給付に係る負債	827	557
その他	43	125
合計	5,231	5,839

(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、為替差損に含めております。

(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。

29. 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 2019年1月1日 至 2019年12月31日)	当連結会計年度 (自 2020年1月1日 至 2020年12月31日)
親会社の所有者に帰属する当期利益 (百万円)	148,213	126,142
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)	148,213	126,142
加重平均普通株式数 (千株)	483,252	480,929
基本的1株当たり当期利益 (円)	306.70	262.29

(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 2019年1月1日 至 2019年12月31日)	当連結会計年度 (自 2020年1月1日 至 2020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)	148,213	126,142
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)	148,213	126,142
加重平均普通株式数 (千株)	483,252	480,929
普通株式増加数		
新株予約権 (千株)	104	68
希薄化後の加重平均普通株式数 (千株)	483,356	480,998
希薄化後1株当たり当期利益 (円)	306.63	262.25
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	—	—

30. 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 2019年1月1日 至 2019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	(24)	—	(24)	18	(6)
確定給付負債（資産）の純額の再測定	(700)	—	(700)	(480)	(1,180)
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	(24)	—	(24)	7	(17)
純損益に振り替えられることのない項目合計	(748)	—	(748)	(455)	(1,203)
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	(2,723)	234	(2,489)	—	(2,489)
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	(36)	—	(36)	(0)	(36)
純損益に振り替えられる可能性のある項目合計	(2,759)	234	(2,525)	(0)	(2,525)
合計	(3,507)	234	(3,273)	(455)	(3,728)

当連結会計年度（自 2020年1月1日 至 2020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	265	—	265	(97)	168
確定給付負債（資産）の純額の再測定	23,386	—	23,386	(7,021)	16,365
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	36	—	36	(11)	25
純損益に振り替えられることのない項目合計	23,687	—	23,687	(7,129)	16,558
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	(9,936)	(6)	(9,942)	—	(9,942)
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	(167)	—	(167)	0	(167)
純損益に振り替えられる可能性のある項目合計	(10,103)	(6)	(10,109)	0	(10,109)
合計	13,584	(6)	13,578	(7,129)	6,449

### 31. キャッシュ・フロー情報

#### (1) 財務活動に係る負債の変動

前連結会計年度（自 2019年1月1日 至2019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通りであります。

(単位：百万円)

	2019年 1月1日	会計方針の 変更による 影響額（注）	会計方針の 変更を反映 した期首残高	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		2019年 12月31日
					新規リース	その他	
リース負債	—	167,435	167,435	(20,565)	22,804	(8,583)	161,091

(注) IFRS第16号「リース」適用に伴う影響額であります。

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 2020年1月1日 至2020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通りであります。

(単位：百万円)

	2020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		2020年 12月31日
			新規リース	その他	
リース負債	161,091	(20,912)	16,358	(10,025)	146,512

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。

#### (2) 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、リースによる使用权資産の取得であり、それぞれ23,199百万円、16,496百万円であります。

### 32. 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 2019年1月1日 至 2019年12月31日)		当連結会計年度 (自 2020年1月1日 至 2020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	125,000	1	95,000	1
付与	—	—	—	—
行使	(30,000)	1	(43,000)	1
満期消滅	—	—	(1,000)	1
期末未行使残高	95,000	1	51,000	1
期末行使可能残高	95,000	1	51,000	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8,118円、当連結会計年度において8,400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 (2019年12月31日)			当連結会計年度 (2020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	95,000	2.2	1	51,000	1.7

(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、役員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。業績連動ポイントは対象期間終了後に、固定ポイントは対象期間中の毎年一定時期に、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 2019年1月1日 至 2019年12月31日)		当連結会計年度 (自 2020年1月1日 至 2020年12月31日)	
	業績連動 ポイント	固定 ポイント	業績連動 ポイント	固定 ポイント
期中に付与されたポイント数	35,000	15,000	34,125	14,625
加重平均公正価値（円）	6,821	6,551	6,821	6,443

(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費用の計上337百万円、当連結会計年度において費用の戻入れ394百万円であります。

### 33. 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 (2019年12月31日)	当連結会計年度 (2020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7）	269,781	338,276
営業債権及びその他の債権（注記8）	208,839	200,087
その他	25,893	17,907
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7）	19,900	14,900
デリバティブ	214	81
その他	3,063	3,034
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	10,722	9,843
合計	538,412	584,128
流動資産		
現金及び現金同等物	289,681	353,176
営業債権及びその他の債権	208,839	200,087
その他の金融資産	13,788	7,257
小計	512,308	560,520
非流動資産		
その他の金融資産	26,104	23,608
合計	538,412	584,128

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（2019年12月31日）

銘柄	金額
	百万円
(株)セブン&アイ・ホールディングス	2,360
幸商事(株)	1,308
(株)リブドゥコーポレーション	1,201
イオン(株)	952
東京海上ホールディングス(株)	910
日本アルコール販売(株)	700
紀伊産業(株)	414
(株)イズミ	394
川研ファインケミカル(株)	245
(株)京都製作所	205

当連結会計年度（2020年12月31日）

銘柄	金額 百万円
イオン㈱	1,433
㈱セブン&アイ・ホールディングス	1,375
幸商事㈱	1,308
㈱リブドゥコーポレーション	1,286
日本アルコール販売㈱	739
東京海上ホールディングス㈱	677
紀伊産業㈱	431
㈱イズミ	374
川研ファインケミカル㈱	272
㈱京都製作所	194

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 2019年1月1日 至 2019年12月31日)	当連結会計年度 (自 2020年1月1日 至 2020年12月31日)
	百万円	百万円
公正価値	400	1,224
累積利得（損失）	328	968

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227百万円及び668百万円であります。

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 (2019年12月31日)	当連結会計年度 (2020年12月31日)
	百万円	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17）	222,314	215,842
社債及び借入金（注記15）	127,141	127,694
リース負債（注記16）	161,091	146,512
その他	13,898	14,065
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	395	368
合計	524,839	504,481
流動負債		
営業債務及びその他の債務	222,314	215,842
社債及び借入金	25,505	30,465
リース負債	19,653	19,787
その他の金融負債	6,766	6,571
小計	274,238	272,665
非流動負債		
社債及び借入金	101,636	97,229
リース負債	141,438	126,725
その他の金融負債	7,527	7,862
小計	250,601	231,816
合計	524,839	504,481

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12,790百万円及び12,789百万円であり、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 (2019年12月31日)			当連結会計年度 (2020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	21,052	—	4	10,776	—	(0)
ユーロ	19	—	0	80	—	2
買建						
ユーロ	105	—	(1)	31	—	(0)
中国元	458	—	(9)	111	—	(0)

(注) 上記デリバティブの公正価値の測定方法は、注記「33. 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（2019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	23,641	1,725	11,630

当連結会計年度（2020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	23,198	2,201	11,074

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 2019年1月1日 至 2019年12月31日) 百万円	当連結会計年度 (自 2020年1月1日 至 2020年12月31日) 百万円
米ドル	(2,364)	(2,320)
ユーロ	(173)	(220)
中国元	(1,163)	(1,107)

(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5,830百万円及び4,699百万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ことにより、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コマーシャルペーパー、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6,829百万円及び7,001百万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（2019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
2019年1月1日	217,018	576	217,594
当期の増減 (認識及び認識の中止)	(12,408)	(31)	(12,439)
信用減損金融資産への振替	(100)	100	—
その他の変動	(820)	(13)	(833)
2019年12月31日	203,690	632	204,322

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
2019年1月1日	957	491	1,448
当期増加額	323	100	423
当期減少額（目的使用）	(104)	(12)	(116)
当期減少額（その他）	(73)	(34)	(107)
信用減損金融資産への振替	11	(11)	—
その他の変動	(0)	(14)	(14)
2019年12月31日	1,114	520	1,634

当連結会計年度（2020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
2020年1月1日	203,690	632	204,322
当期の増減 (認識及び認識の中止)	(7,907)	(30)	(7,937)
信用減損金融資産への振替	(59)	59	—
その他の変動	(919)	17	(902)
2020年12月31日	194,805	678	195,483

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
2020年1月1日	1,114	520	1,634
当期増加額	565	82	647
当期減少額（目的使用）	(157)	(1)	(158)
当期減少額（その他）	(95)	(16)	(111)
信用減損金融資産への振替	57	(57)	—
その他の変動	6	15	21
2020年12月31日	1,490	543	2,033

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（2019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	188,864	6,461	3,087	1,728	4,182	204,322
上記に対する貸倒引当金	187	107	117	69	1,154	1,634
予想信用損失率（%）	0.1	1.7	3.8	4.0	27.6	0.8

当連結会計年度（2020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	183,636	6,066	1,685	1,150	2,946	195,483
上記に対する貸倒引当金	265	57	134	199	1,378	2,033
予想信用損失率（%）	0.1	0.9	8.0	17.3	46.8	1.0

### 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（2019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	222,314	222,314	222,314	—	—	—	—	—
社債及び借入金	127,141	127,187	25,510	30,253	6,279	65,031	25	89
リース負債（注）	161,091	174,820	21,245	17,382	14,388	11,411	10,598	99,796
長期預り金	6,829	6,829	—	—	—	—	—	6,829
デリバティブ金融負債								
通貨関連	320	320	248	—	72	—	—	—
金利関連	75	75	—	—	19	—	56	—
合計	517,770	531,545	269,317	47,635	20,758	76,442	10,679	106,714

（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	161,091	174,820	21,245	53,779	40,588	24,192	19,691	15,325

当連結会計年度（2020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	215,842	215,842	215,842	—	—	—	—	—
社債及び借入金	127,694	127,781	30,465	5,879	66,126	22	25,022	267
リース負債（注）	146,512	157,905	21,088	16,985	12,495	10,403	9,634	87,300
長期預り金	7,001	7,001	—	—	—	—	—	7,001
デリバティブ金融負債								
通貨関連	222	222	164	48	10	—	—	—
金利関連	146	146	—	44	—	102	—	—
合計	497,417	508,897	267,559	22,956	78,631	10,527	34,656	94,568

（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	146,512	157,905	21,088	49,517	33,987	22,787	18,588	11,938

### (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（2019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
<b>金融資産</b>				
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	—	19,900	—	19,900
デリバティブ資産	—	214	—	214
その他	—	3,063	—	3,063
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	5,830	—	4,892	10,722
合計	5,830	23,177	4,892	33,899
<b>金融負債</b>				
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	—	395	—	395
合計	—	395	—	395

当連結会計年度（2020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
<b>金融資産</b>				
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	—	14,900	—	14,900
デリバティブ資産	—	81	—	81
その他	—	3,034	—	3,034
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	4,699	—	5,144	9,843
合計	4,699	18,015	5,144	27,858
<b>金融負債</b>				
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	—	368	—	368
合計	—	368	—	368

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 2019年1月1日 至 2019年12月31日)	当連結会計年度 (自 2020年1月1日 至 2020年12月31日)
	百万円	百万円
期首残高	4,500	4,892
利得(損失) (注)	391	203
購入	—	50
売却	(0)	(0)
その他変動	1	(1)
期末残高	4,892	5,144

(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(2019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	百万円
金融負債				
償却原価で測定される金融負債				
社債	50,061	—	50,129	50,129
借入金	77,080	—	77,571	77,571

当連結会計年度(2020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	百万円
金融負債				
償却原価で測定される金融負債				
社債	50,009	—	50,094	50,094
借入金	77,685	—	78,164	78,164

34. 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㈱	日本におけるコンシューマープロダクツ事業の販売会社等の統轄及び化粧品 スキンケア・ヘアケア ヒューマンヘルスケア ファブリック&ホームケア	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	化粧品 スキンケア・ヘアケア ヒューマンヘルスケア ファブリック&ホームケア	100.0
花王（合肥）有限公司	ヒューマンヘルスケア	100.0
花王（上海）産品服務有限公司	化粧品 スキンケア・ヘアケア ヒューマンヘルスケア ファブリック&ホームケア	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	化粧品 スキンケア・ヘアケア ヒューマンヘルスケア ファブリック&ホームケア ケミカル	92.2
Pilipinas Kao, Inc.	ケミカル	100.0
Kao Industrial (Thailand) Co.,Ltd.	化粧品 スキンケア・ヘアケア ヒューマンヘルスケア ファブリック&ホームケア ケミカル	100.0
Fatty Chemical (Malaysia) Sdn. Bhd.	ケミカル	70.0
PT Kao Indonesia	スキンケア・ヘアケア ヒューマンヘルスケア ファブリック&ホームケア	66.8
Kao USA Inc.	化粧品 スキンケア・ヘアケア	100.0
Oribe Hair Care, LLC	スキンケア・ヘアケア	100.0
Washing Systems, LLC	ファブリック&ホームケア	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
Kao Germany GmbH	化粧品 スキンケア・ヘアケア	100.0
Kao Manufacturing Germany GmbH	スキンケア・ヘアケア	100.0



会社名	主要な事業の内容	議決権所有割合 (%)
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

### 35. 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 2019年1月1日 至 2019年12月31日)	当連結会計年度 (自 2020年1月1日 至 2020年12月31日)
	百万円	百万円
短期報酬	1,069	1,213
退職後給付	33	32
株式報酬	337	(394)
合計	1,439	851

### 36. 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 (2019年12月31日)	当連結会計年度 (2020年12月31日)
	百万円	百万円
有形固定資産の取得	25,041	22,611
無形資産の取得	3,735	1,883
合計	28,776	24,494

### 37. 重要な後発事象

当社は、2021年2月3日開催の取締役会において、会社法第165条第3項の規定により読み替えて適用される同法第156条の規定に基づき、2021年2月4日から2021年4月30日までに、当社普通株式を、株式の総数7,000千株又は取得価額の総額50,000百万円を限度として取得することを決議しました。

### 38. 連結財務諸表の承認

当社グループの連結財務諸表は、2021年3月18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 山内 憲一により承認されております。

(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)	337,767	667,158	1,005,260	1,381,997
税引前四半期 (当期) 利益 (百万円)	37,277	73,730	119,148	173,971
親会社の所有者に帰属する四半期 (当期) 利益 (百万円)	26,665	50,600	85,941	126,142
基本的1株当たり四半期 (当期) 利益 (円)	55.45	105.21	178.70	262.29

(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)	55.45	49.77	73.48	83.59

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 (2019年12月31日)	当事業年度 (2020年12月31日)
<b>資産の部</b>		
流動資産		
現金及び預金	142,955	213,540
売掛金	※2 75,166	※2 69,629
有価証券	30,000	9,900
商品及び製品	67,828	65,394
仕掛品	9,417	9,520
原材料及び貯蔵品	22,887	26,227
前払費用	4,288	3,947
その他	※2 61,768	※2 41,820
貸倒引当金	△459	△445
流動資産合計	413,850	439,532
固定資産		
有形固定資産		
建物	※1 75,141	※1 79,408
構築物	※1 16,707	※1 16,778
機械及び装置	※1 105,647	※1 102,866
車両運搬具	233	230
工具、器具及び備品	※1 9,026	※1 10,339
土地	※1 50,321	※1 53,480
リース資産	1,164	791
建設仮勘定	22,959	17,440
有形固定資産合計	281,198	281,332
無形固定資産		
特許権	197	157
借地権	24	24
商標権	55	44
意匠権	27	27
ソフトウェア	15,724	16,733
その他	5,676	8,140
無形固定資産合計	21,703	25,125
投資その他の資産		
投資有価証券	5,105	4,184
関係会社株式	446,990	436,359
関係会社出資金	59,585	59,585
関係会社長期貸付金	11,543	11,054
長期前払費用	100	1,095
繰延税金資産	29,282	29,354
その他	7,147	7,285
投資その他の資産合計	559,752	548,916
固定資産合計	862,653	855,373
資産合計	1,276,503	1,294,905

(単位：百万円)

	前事業年度 (2019年12月31日)	当事業年度 (2020年12月31日)
<b>負債の部</b>		
流動負債		
買掛金	※2 118,462	※2 111,678
1年内返済予定の長期借入金	—	30,000
1年内償還予定の社債	25,000	—
リース債務	337	337
未払金	※2 49,576	※2 50,928
未払費用	※2 37,457	※2 36,652
未払法人税等	29,873	22,856
預り金	※2 133,954	※2 120,511
その他	7,532	7,833
流動負債合計	402,191	380,795
固定負債		
社債	25,000	50,000
長期借入金	70,000	40,000
リース債務	715	378
退職給付引当金	17,685	12,820
資産除去債務	3,639	3,877
その他	2,101	1,168
固定負債合計	119,140	108,243
負債合計	521,331	489,038
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
資本剰余金合計	108,889	108,889
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	6,515	6,466
別途積立金	305,500	305,500
繰越利益剰余金	236,044	287,143
利益剰余金合計	562,176	613,226
自己株式	△4,126	△3,682
株主資本合計	752,363	803,857
評価・換算差額等		
その他有価証券評価差額金	2,362	1,742
評価・換算差額等合計	2,362	1,742
新株予約権	447	268
純資産合計	755,172	805,867
負債純資産合計	1,276,503	1,294,905

## ② 【損益計算書】

(単位：百万円)

	前事業年度 (自 2019年1月1日 至 2019年12月31日)	当事業年度 (自 2020年1月1日 至 2020年12月31日)
売上高	※1 935,121	※1 897,208
売上原価	※1 481,599	※1 463,668
売上総利益	453,522	433,540
販売費及び一般管理費	※1, ※2 324,147	※1, ※2 308,036
営業利益	129,375	125,504
営業外収益		
受取利息	※1 1,071	※1 570
受取配当金	※1 24,087	※1 28,195
その他	※1 2,559	※1 2,062
営業外収益合計	27,717	30,827
営業外費用		
支払利息	※1 790	※1 370
社債利息	176	102
為替差損	748	1,770
その他	277	759
営業外費用合計	1,991	3,001
経常利益	155,101	153,330
特別利益		
固定資産売却益	※1, ※3 10	※1, ※3 8
投資有価証券売却益	327	812
新株予約権戻入益	—	3
子会社清算益	—	118
その他	20	—
特別利益合計	357	941
特別損失		
固定資産除却損	※4 3,048	※4 3,031
その他	0	55
特別損失合計	3,048	3,086
税引前当期純利益	152,410	151,185
法人税、住民税及び事業税	37,715	34,725
法人税等調整額	△1,164	191
法人税等合計	36,551	34,916
当期純利益	115,859	116,269

③ 【株主資本等変動計算書】

前事業年度（自 2019年1月1日 至 2019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	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	6,562	305,500	237,491	563,670
当期変動額								
剰余金の配当							△60,557	△60,557
圧縮記帳積立金の取崩					△47		47	—
当期純利益							115,859	115,859
自己株式の取得								
自己株式の処分							△141	△141
自己株式の消却							△56,655	△56,655
株主資本以外の項目 の当期変動額（純額）								
当期変動額合計	—	—	—	—	△47	—	△1,447	△1,494
当期末残高	85,424	108,889	108,889	14,117	6,515	305,500	236,044	562,176

	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	△11,099	746,884	2,743	2,743	544	750,171
当期変動額						
剰余金の配当		△60,557				△60,557
圧縮記帳積立金の取崩		—				—
当期純利益		115,859				115,859
自己株式の取得	△50,033	△50,033				△50,033
自己株式の処分	351	210				210
自己株式の消却	56,655	—				—
株主資本以外の項目 の当期変動額（純額）			△381	△381	△97	△478
当期変動額合計	6,973	5,479	△381	△381	△97	5,001
当期末残高	△4,126	752,363	2,362	2,362	447	755,172

当事業年度（自 2020年1月1日 至 2020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	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	6,515	305,500	236,044	562,176
当期変動額								
剰余金の配当							△65,032	△65,032
圧縮記帳積立金の取崩					△49		49	—
当期純利益							116,269	116,269
自己株式の取得								
自己株式の処分							△187	△187
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	—	51,099	51,050
当期末残高	85,424	108,889	108,889	14,117	6,466	305,500	287,143	613,226

	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	△4,126	752,363	2,362	2,362	447	755,172
当期変動額						
剰余金の配当		△65,032				△65,032
圧縮記帳積立金の取崩		—				—
当期純利益		116,269				116,269
自己株式の取得	△27	△27				△27
自己株式の処分	471	284				284
株主資本以外の項目 の当期変動額（純額）			△620	△620	△179	△799
当期変動額合計	444	51,494	△620	△620	△179	50,695
当期末残高	△3,682	803,857	1,742	1,742	268	805,867

## 【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  
時価のあるもの  
決算日の市場価格等に基づく時価法（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）  
時価のないもの  
移動平均法による原価法

### 2. たな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」の「その他」に含めて計上しております。

### 6. 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。



7. その他財務諸表作成のための基本となる重要な事項

(1) 消費税等の会計処理

消費税等の会計処理は、税抜方式によっております。

(2) 連結納税制度の適用

連結納税制度を適用しております。

(3) 連結納税制度からグループ通算制度への移行に係る税効果会計の適用

当社は、「所得税法等の一部を改正する法律」（令和2年法律第8号）において創設されたグループ通算制度への移行及びグループ通算制度への移行にあわせて単体納税制度の見直しが行われた項目については、「連結納税制度からグループ通算制度への移行に係る税効果会計の適用に関する取扱い」（実務対応報告第39号 2020年3月31日）第3項の取扱いにより、「税効果会計に係る会計基準の適用指針」（企業会計基準適用指針第28号 2018年2月16日）第44項の定めを適用せず、繰延税金資産及び繰延税金負債の額について、改正前の税法の規定に基づいております。

(4) 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。

(追加情報)

(新型コロナウイルス感染症に伴う重要な会計上の見積り)

重要な会計上の見積り及び見積りを伴う判断については、新型コロナウイルス感染症の影響を考慮して行っております。収束時期等についての統一した見解は公表されておらず、その影響については当事業年度以後においても一定期間続く可能性があります。将来に向けて徐々に回復していくものと仮定しております。

(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 32. 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1,482百万円、211,550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、2020年3月25日開催の第114期定時株主総会については15百万円、2020年7月29日開催の取締役会については15百万円であります。

(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 (2019年12月31日)	当事業年度 (2020年12月31日)
建物	355百万円	355百万円
構築物	46	46
機械及び装置	1,152	1,124
工具、器具及び備品	74	74
土地	7	7
計	1,634	1,606

※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 (2019年12月31日)	当事業年度 (2020年12月31日)
関係会社に対する短期金銭債権	90,064百万円	71,493百万円
関係会社に対する短期金銭債務	151,003	139,543

3 保証債務

	前事業年度 (2019年12月31日)	当事業年度 (2020年12月31日)
関係会社1社の保険引受に対する 債務保証の上限額	2,067百万円	一百万円

## (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 2019年1月1日 至 2019年12月31日)	当事業年度 (自 2020年1月1日 至 2020年12月31日)
営業取引による取引高		
売上高	856,220百万円	829,115百万円
仕入高	80,853	82,328
その他の営業取引高	228,325	217,744
営業取引以外の取引による取引高	26,448	29,625

※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 2019年1月1日 至 2019年12月31日)	当事業年度 (自 2020年1月1日 至 2020年12月31日)
販売手数料	122,357百万円	113,817百万円
荷造及び発送費	22,625	22,615
広告宣伝費	42,910	41,513
販売促進費	20,831	17,296
給料手当及び賞与	11,621	12,143
減価償却費	5,729	6,754

## (2) 一般管理費

	前事業年度 (自 2019年1月1日 至 2019年12月31日)	当事業年度 (自 2020年1月1日 至 2020年12月31日)
給料手当及び賞与	13,100百万円	13,196百万円
減価償却費	4,308	4,430
研究開発費	51,778	50,667
うち 減価償却費	4,500	4,395

※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 2019年1月1日 至 2019年12月31日)	当事業年度 (自 2020年1月1日 至 2020年12月31日)
機械及び装置	1百万円	2百万円
工具、器具及び備品	4	5
土地	3	—
その他	2	1
計	10	8

※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 2019年1月1日 至 2019年12月31日)	当事業年度 (自 2020年1月1日 至 2020年12月31日)
機械及び装置	2,091百万円	2,179百万円
その他	957	851
計	3,048	3,031

(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 (2019年12月31日)	当事業年度 (2020年12月31日)
子会社及び関連会社株式	446,990百万円	436,359百万円
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の時価は、市場価格がなく、把握することが極めて困難と認められることから、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 (2019年12月31日)	当事業年度 (2020年12月31日)
繰延税金資産		
減価償却費	18,038百万円	18,850百万円
退職給付引当金	5,415	3,926
未払費用	2,518	3,013
未払事業税	1,280	1,430
土地評価損	3,160	3,160
関係会社出資金評価損	8,879	8,879
その他	7,274	7,099
繰延税金資産小計	46,564	46,357
評価性引当額	△13,091	△13,088
繰延税金資産合計	33,473	33,269
繰延税金負債		
その他有価証券評価差額金	△1,020	△757
圧縮記帳積立金	△2,875	△2,854
その他	△296	△304
繰延税金負債合計	△4,191	△3,915
繰延税金資産の純額	29,282	29,354

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 (2019年12月31日)	当事業年度 (2020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	△4.62	△5.49
試験研究費等の法人税額特別控除	△2.25	△2.16
その他	0.23	0.12
税効果会計適用後の法人税等の負担率	23.98	23.09

(重要な後発事象)

当社は、2021年2月3日開催の取締役会において、会社法第165条第3項の規定により読み替えて適用される同法第156条の規定に基づき、2021年2月4日から2021年4月30日までに、当社普通株式を、株式の総数7,000千株又は取得価額の総額50,000百万円を限度として取得することを決議しました。

## 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	263,007	12,885	1,351	8,263	274,541	195,133
	構築物	75,880	2,135	677	1,873	77,338	60,560
	機械及び装置	558,677	22,868	13,425	22,339	568,120	465,254
	車両運搬具	2,073	108	85	92	2,096	1,866
	工具、器具及び備品	67,669	6,701	2,035	5,006	72,335	61,996
	土地	50,321	3,159	—	—	53,480	—
	リース資産	7,685	—	—	373	7,685	6,894
	建設仮勘定	22,959	40,175	45,694	—	17,440	—
	計	1,048,271	88,031	63,267	37,946	1,073,035	791,703
無形固定資産	特許権	870	25	155	65	740	583
	借地権	24	—	—	—	24	—
	商標権	153	1	59	11	95	51
	意匠権	52	8	7	8	53	26
	ソフトウェア	28,915	7,569	5,636	6,560	30,848	14,115
	その他	5,678	10,033	7,569	0	8,142	2
	計	35,692	17,636	13,426	6,644	39,902	14,777

(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	ファブリックケア製品生産設備	2,062百万円
	焼却設備	1,810
	ケミカル製品生産設備	1,544
建設仮勘定	すみだ事業場新建屋	3,047
	物流拠点建設	2,983
	ファブリックケア製品生産設備	1,784
	包装容器成型設備	1,693

3. 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	ファブリックケア製品生産設備 不要設備の除却	1,825百万円
	ヘアケア製品生産設備 不要設備の除却	509
	化粧品生産設備 不要設備の除却	429

## 【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	459	—	14	445

(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 <a href="http://www.kao.com/jp/corporate/investor-relations/notice/">www.kao.com/jp/corporate/investor-relations/notice/</a> )
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<br>(第114期)                                                              | 自 2019年1月1日<br>至 2019年12月31日 | 2020年3月25日<br>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           |                                                                              |                              | 2020年3月25日<br>関東財務局長に提出 |
| (3) 四半期報告書及び確認書               | (第115期<br>第1四半期)                                                             | 自 2020年1月1日<br>至 2020年3月31日  | 2020年5月13日              |
|                               | (第115期<br>第2四半期)                                                             | 自 2020年4月1日<br>至 2020年6月30日  | 2020年8月13日              |
|                               | (第115期<br>第3四半期)                                                             | 自 2020年7月1日<br>至 2020年9月30日  | 2020年11月10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 |                              | 2020年3月26日<br>関東財務局長に提出 |
| (5) 自己株券買付状況報告書               | 報 告 期 間<br>自 2021年2月1日 至 2021年2月28日                                          |                              | 2021年3月12日<br>関東財務局長に提出 |
| (6) 訂正発行登録書                   |                                                                              |                              | 2020年3月26日<br>関東財務局長に提出 |
| (7) 発行登録追補書類（株券、社債券等）及びその添付書類 |                                                                              |                              | 2020年9月11日<br>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

2021年3月18日

花王株式会社  
取締役会 御中

有限責任監査法人トーマツ

東京事務所

指定有限責任社員  
業務執行社員 公認会計士 小 野 敏 幸 ㊞

指定有限責任社員  
業務執行社員 公認会計士 志 賀 健 一 朗 ㊞

指定有限責任社員  
業務執行社員 公認会計士 井 上 浩 二 ㊞

## <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2020年1月1日から2020年12月31日までの連結会計年度の連結財務諸表、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2020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（カネボウ化粧品グループ）	
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177,031百万円）には、注記12.に記載されているとおりカネボウ化粧品グループに関連するのれん119,400百万円が含まれており、総資産の7.2%を占めている。また、注記12.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、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（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・フローについては各期とも成長率を0%としている。また、当該資金生成単位の加重平均資本コスト（WACC）7.3%により現在価値に割り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、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、カネボウ化粧品グループにおけ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"> <li>・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、達成状況を遡及的に検討した。</li> <li>・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。</li> <li>・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は、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。</li> <li>・割引率については、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。</li> <li>・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における帳簿価額と比較した。</li> </ul>

#### 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又は軽減するためにセーフガードを講じている場合はその内容について報告を行う。

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2020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2020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又は軽減するためにセーフガードを講じている場合はその内容について報告を行う。

### 利害関係

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

以上

---

(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

2021年3月18日

花王株式会社  
取締役会 御中

有限責任監査法人トーマツ

東京事務所

指定有限責任社員  
業務執行社員 公認会計士 小 野 敏 幸 ㊞

指定有限責任社員  
業務執行社員 公認会計士 志 賀 健 一 朗 ㊞

指定有限責任社員  
業務執行社員 公認会計士 井 上 浩 二 ㊞

## 監査意見

当監査法人は、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2020年1月1日から2020年12月31日までの第115期事業年度の財務諸表、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2020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（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436,359百万円）には、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15.6%を占めている。</p> <p>会社は、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、取得原価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>当該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カネボウ化粧品グループ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は、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>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（カネボウ化粧品グループ）」に記載の監査上の対応を実施した。</p>

## 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又は軽減するためにセーフガードを講じている場合はその内容について報告を行う。

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。

## 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。