

第114期

定時株主総会 招集ご通知

日 時

2020年3月25日（水曜日）
午前10時（受付開始：午前9時）

場 所

ザ・プリンス パークタワー東京
地下2階 ボールルーム

東京都港区芝公園四丁目8番1号
（末尾の「株主総会会場ご案内図」をご参照ください）

議 案

第1号議案	剰余金の処分の件
第2号議案	定款一部変更の件
第3号議案	取締役8名選任の件
第4号議案	監査役1名選任の件

書面またはインターネット等による議決権行使期限は
2020年3月24日（火曜日）午後5時までです。

※ 新型コロナウイルスをはじめとする感染症拡大防止のため、ご出席の株主の皆様には株主総会会場内にてマスク着用等をお願いする場合がございます。なお、今後の状況により株主総会の運営に大きな変更が生ずる場合は、下記ウェブサイトにおいてお知らせいたします。

www.kao.com/jp/corporate/investor-relations/stock-information/shareholders/

花王株式会社

証券コード 4452

目 次

第114期定時株主総会招集ご通知 …	3
--------------------	---

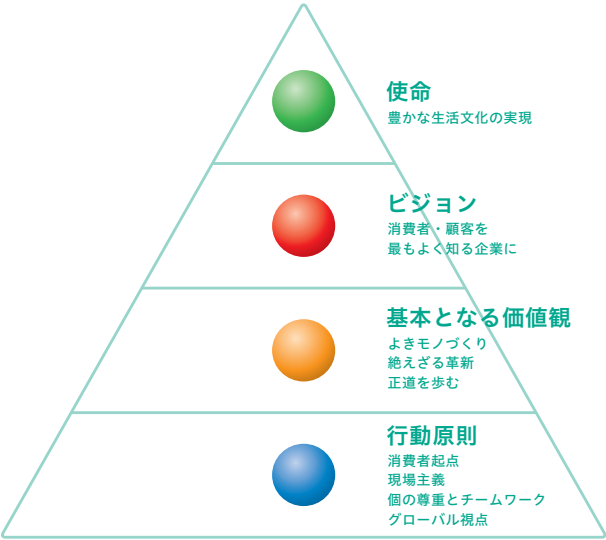
株主総会参考書類

第1号議案 剰余金の処分の件 ……	7
第2号議案 定款一部変更の件 ……	8
第3号議案 取締役8名選任の件 ……	9
第4号議案 監査役1名選任の件 ……	19

(添付書類)

事業報告 ……	23
連結計算書類 ……	56
計算書類 ……	58
監査報告 ……	60

花王ウェイ（企業理念）



使命：私たちは何のために存在しているのか

ビジョン：私たちはどこに行こうとしているのか

基本となる価値観：私たちは何を大切に考えるのか

行動原則：私たちはどのように行動するのか

※花王ウェイの詳細は、下記ウェブサイトでご覧いただけます。
www.kao.com/jp/corporate/about/policies/kaoway/

株 主 の 皆 様 へ

平素は格別のご高配を賜り厚く御礼申し上げます。

第114期定時株主総会を2020年3月25日に開催いたしますので、ここに招集のご通知をお届けいたします。

2020年までの4ヵ年にわたる中期経営計画「K20」の3年目となる2019年度は、財務面だけではなく非財務面も強化すべく、花王グループのESG戦略「Kirei Lifestyle Plan」を公表し、ESGを経営の根幹に据えることを改めて宣言いたしました。

連結業績は、10期連続の営業利益の増益、7期連続の営業利益の最高益更新を達成することができました。配当金につきましては、期末配当金として1株当たり65円をご提案申し上げます。これにより、既に実施しました中間配当金と合わせて通期で前年度より10円増配の1株当たり130円の配当金となり、30期連続の増配となります。

環境や社会の変化、デジタル革命による情報量の拡大、これらに伴う生活者の意識の変化は従来とは比較にならないほどのスピードと規模で進んでおり、これまで成功してきたやり方だけでは、さらに成長し続けることは難しい状況になっています。花王グループは、「自ら変わり、そして変化を先導する企業へ」をスローガンに、社会のサステナビリティ（持続可能性）への貢献を未来への投資と位置づけ、また、本質研究をさらに深化させることで、これまでとは異なる視点から社会に役立つ新たな提案を続けてまいります。

株主の皆様には今後とも一層のご支援を賜りますよう、お願い申し上げます。



代表取締役 社長執行役員

澤田 道隆

東京都中央区日本橋茅場町一丁目14番10号

花 王 株 式 会 社代 表 取 締 役 澤 田 道 隆
社 長 執 行 役 員

第114期定時株主総会招集ご通知

拝啓 平素は格別のご高配を賜り厚く御礼申しあげます。

さて、当社第114期定時株主総会を下記のとおり開催いたしますので、ご出席くださいますようお願い申し上げます。

なお、当日ご出席願えない場合は、書面またはインターネット等により議決権を行使することができますので、お手数ながら後記「株主総会参考書類」をご検討いただき、4頁から6頁のご案内に従って、2020年3月24日（火曜日）午後5時までに議決権を行使くださいますようお願い申し上げます。

敬 具

記

1. 日 時	2020年 3 月25日（水曜日） 午前10時（受付開始：午前9時）				
2. 場 所	ザ・プリンス パークタワー東京 地下2階 ボールルーム 東京都港区芝公園四丁目8番1号（末尾の「株主総会会場ご案内図」をご参照ください）				
3. 目的事項	<table><tr><td>報告事項</td><td>1. 第114期（2019年1月1日から2019年12月31日まで）事業報告、 連結計算書類及び計算書類の内容報告の件 2. 会計監査人及び監査役会の連結計算書類監査結果報告の件</td></tr><tr><td>決議事項</td><td>第1号議案 剰余金の処分の件 第2号議案 定款一部変更の件 第3号議案 取締役8名選任の件 第4号議案 監査役1名選任の件</td></tr></table>	報告事項	1. 第114期（2019年1月1日から2019年12月31日まで）事業報告、 連結計算書類及び計算書類の内容報告の件 2. 会計監査人及び監査役会の連結計算書類監査結果報告の件	決議事項	第1号議案 剰余金の処分の件 第2号議案 定款一部変更の件 第3号議案 取締役8名選任の件 第4号議案 監査役1名選任の件
報告事項	1. 第114期（2019年1月1日から2019年12月31日まで）事業報告、 連結計算書類及び計算書類の内容報告の件 2. 会計監査人及び監査役会の連結計算書類監査結果報告の件				
決議事項	第1号議案 剰余金の処分の件 第2号議案 定款一部変更の件 第3号議案 取締役8名選任の件 第4号議案 監査役1名選任の件				

以 上

● 株主総会に関するご留意事項

- 本招集ご通知に際して提供すべき書類のうち、事業報告の「当社の新株予約権等に関する事項」、連結計算書類の「連結持分変動計算書」及び「連結注記表」並びに計算書類の「株主資本等変動計算書」及び「個別注記表」につきましては、法令及び定款の規定に基づき、下記ウェブサイトに掲載しておりますので、本招集ご通知添付書類には記載しておりません。
www.kao.com/content/dam/sites/kao/www-kao-com/jp/ja/corporate/investor-relations/pdf/shareholders_2020_002.pdf
なお、監査役が監査した事業報告は、本招集ご通知添付書類と上記の事業報告の「当社の新株予約権等に関する事項」とで構成されており、会計監査人及び監査役が監査した連結計算書類及び計算書類は、本招集ご通知添付書類と上記の連結計算書類の「連結持分変動計算書」及び「連結注記表」並びに上記の計算書類の「株主資本等変動計算書」及び「個別注記表」で構成されております。
- 株主総会参考書類並びに事業報告、連結計算書類及び計算書類に修正が生じた場合には、下記ウェブサイトにおいてお知らせいたします。
www.kao.com/jp/corporate/investor-relations/stock-information/shareholders/

議決権行使方法についてのご案内

議決権行使には、以下の方法がございます。後記株主総会参考書類をご検討のうえ、ご行使いただきますようお願い申し上げます。

当日ご出席いただける場合



株主総会開催日時

2020年3月25日（水曜日）午前10時
（受付開始：午前9時）

同封の議決権行使書用紙をご持参いただき、株主総会当日に会場受付にご提出くださいますようお願い申し上げます（ご捺印は不要です）。

● 代理人による議決権のご行使は、当社の議決権を有する他の株主様1名に委任する場合には限られます。なお、会場受付にて代理権を証明する書面のご提出が必要となりますので、ご了承ください。

当日ご出席いただけない場合

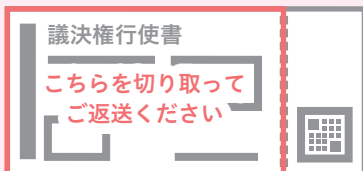
郵送（書面）によるご行使



行使期限

2020年3月24日（火曜日）
午後5時到着分まで

同封の議決権行使書用紙に賛否をご記入いただき、切手を貼らずにご投函ください。



電磁的方法（インターネット）によるご行使

「スマート行使」によるご行使



行使期限

2020年3月24日（火曜日）
午後5時受付分まで

同封の議決権行使書用紙の右下「スマートフォン用議決権行使ウェブサイトログインQRコード」をスマートフォンかタブレット端末で読み取ります。



▶ 詳細につきましては5頁をご覧ください。

議決権行使コード・パスワード入力によるご行使



議決権行使期限

2020年3月24日（火曜日）
午後5時受付分まで

当社の指定する下記議決権行使ウェブサイトアクセスしていただき、画面の案内に従って賛否をご送信ください。

議決権行使ウェブサイト
www.web54.net

▶ 詳細につきましては6頁をご覧ください。

● 議決権行使のお取り扱い

1. インターネット等により複数回、議決権行使をされた場合は、最後に行われたものを有効な議決権行使としてお取り扱いいたします。
 2. インターネット等と書面の両方で議決権行使をされた場合は、最後に到着したものを有効な議決権行使としてお取り扱いいたします。
- なお、インターネット等による議決権行使と書面による議決権行使が同日にされた場合は、インターネット等によるものを有効な議決権行使としてお取り扱いいたします。

機関投資家の皆さまへ

議決権行使の方法として株式会社ICJが運営する機関投資家向け議決権電子行使プラットフォームをご利用いただけます。



議決権行使書

花王株式会社 印

花王は、2020年3月26日開会の株主総会（第140回定時株主総会）開催の承認と議決の承認を目的として、議決権行使書（以下「議決権行使書」という。）を作成し、本紙を添付して発行いたします。

2020年 3月 日

左欄の2～8は貴方の所有する株数に記入する欄です。左欄の9は、議決権行使の目的に記入する欄です。

花王株式会社

議決権行使回数

	第1回	第2回	第3回	計開会回数	第4回
普通株主権	株数	株数	株数	株数	株数
優先株主権	株数	株数	株数	株数	株数

お 願 い

- 株主総会ご出席願えない場合は、この議決権行使書（議決権行使書）に記入の上、下記に送付してください。送付先住所を必ずお知らせ下さい。
- 議決権行使の目的を記入してください。
- 議決権行使の目的を記入の上、議決権行使の目的を記入してください。
- 議決権行使の目的を記入の上、議決権行使の目的を記入してください。
- 議決権行使の目的を記入の上、議決権行使の目的を記入してください。
- 議決権行使の目的を記入の上、議決権行使の目的を記入してください。
- 議決権行使の目的を記入の上、議決権行使の目的を記入してください。
- 議決権行使の目的を記入の上、議決権行使の目的を記入してください。

議決権行使して行われた場合、議決権行使記録の記入が必要となります。

株主総会にご出席の際は、この用紙の記入を必ずおこなってください。

花 王 株 式 有 限 公 司

QRコード

4 確認画面で問題なければ
「この内容で行使する」 ボタンを
押して行使完了

三井住友銀行 始める

スマートIR®
(証券取引システム)

開会の情報

〇〇〇〇株式会社
2020年 12月 20日開催
第〇〇回 定時株主総会

参加者の情報

株主番号 123456789
行名 太郎 君
ご所有株数増減 9,599増

私は、上記の通り所有しておりますが相違のないことを確認し、所有する議決権を行使いたします。

すべての会社法決議事項について「賛成」する

各項目について
画面に表示する

三井住友銀行 証券取引システム
06 0124652011
Copyright © Sanwa Bank, Ltd. All Rights Reserved.

表示されたURLを開くと議決権行使ウェブサイト画面が開きます。

議決権行使方法は2つあります。

すべての会社提案議案について「賛成」する

各議案について個別に指示する

 三井住友信託銀行 開く

スマート行使[®]
(議決権行使ウェブサイト)

行使受付完了

20XX/10/30 12:00:20 に議決権の行使を受付ました。

議決権をご行使いただき、ありがとうございます。

 三井住友信託銀行 証券代行ウェブサイトサポート
専用ダイヤル

☎ 0120-652-031 (9:00~21:00)

Copyright(c) Sumitomo Mitsui Trust Bank, Limited

[illegible]

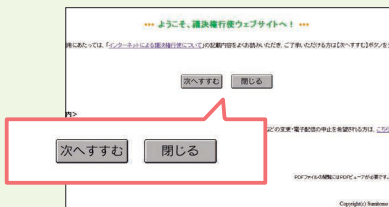
一度議決権を行使した後で行使内容を変更される場合、再度QRコードを読み取り、議決権行使書用紙に記載の「議決権行使コード」「パスワード」をご入力いただく必要があります。

※スマート行使は、日本株主データサービス株式会社の登録商標です。
 ※QRコードは、株式会社デンソーウェーブの登録商標です。



議決権行使コード・パスワード入力によるご行使

1 議決権行使ウェブサイトへアクセス



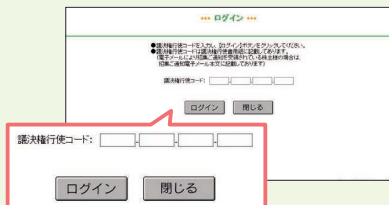
「次へすすむ」をクリック

議決権行使ウェブサイト
www.web54.net

スマートフォン・パソコン等の
操作方法に関するお問い合わせ先

三井住友信託銀行
証券代行ウェブサポート 専用ダイヤル
[電話] 0120-652-031
受付時間 午前9時～午後9時

2 ログインする

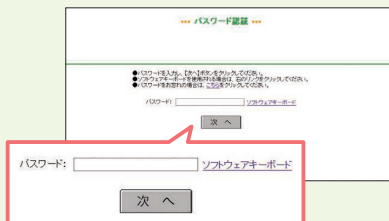


「議決権行使コード」※を
入力し、
「ログイン」をクリック

議決権行使書用紙イメージ（裏）



3 パスワードを入力



「パスワード」※を入力し、
「次へ」をクリック

※「議決権行使コード」「パスワード」は、お手元の
議決権行使書用紙の所有
株式数が印字されている
面の左下に記載されてい
ます。

以降は画面の案内に従って賛否をご送信ください。

※インターネット等による議決権行使は、当社の指定する議決権行使ウェブサイトをご利用いただくことによつてのみ可能です。
議決権行使ウェブサイトをご利用いただく際のプロバイダおよび通信事業者の料金（接続料金等）は、株主様のご負担となります。

第1号議案 剰余金の処分の件

当社は、利益ある成長を達成するため、中長期の経営視点から、設備投資や買収を行うための内部留保を確保し、配当については、安定的かつ継続的に行うことを重視しております。また、資本効率の向上を勘案した自己株式の取得・消却についても弾力的に考えていきます。

当期の期末剰余金の配当につきましては、次のとおりとさせていただきます。存じます。

株主に対する配当財産の割当てに関する事項及びその総額

1

当社普通株式 1 株につき……………金 65 円
配当総額……………31,310,472,440 円

2

剰余金の配当が効力を生じる日

2020年3月26日

なお、本議案が原案どおり承認可決された場合、年間配当金は、中間配当金65円と合わせまして、前期に比べ10円増配の130円、連結での配当性向は42.4%となります。

第2号議案 定款一部変更の件

1 提案の理由

当社は、監督と執行の分離を図るため、現行定款にて会長を、監督機能を担う取締役会の長と位置付け、「取締役会会長」という役位名称を定めていますが、2014年より「取締役会議長」は会長ではない独立社外取締役が務めております。今般、会長と議長の役割を明確に区分するとともに、より一般的な役位名称である「取締役会長」を用いるために、現行定款第23条第3項に所要の変更を行うものであります。

2 変更の内容

変更の内容は次のとおりであります。

(下線部は変更箇所を示しております)

現 行 定 款 (抜 粋)	変 更 案
[代表取締役及び <u>取締役会会長</u>] 第23条 取締役会はその決議により会社を代表すべき取締役若干名を選定する。 ② 代表取締役は取締役会の決議にもとづき会社を代表して業務を執行する。 ③ 取締役会はその決議により <u>取締役会会長</u> 1名を置くことができる。	[代表取締役及び <u>取締役会長</u>] 第23条 (現行どおり) ② (現行どおり) ③ 取締役会はその決議により <u>取締役会長</u> 1名を置くことができる。

第3号議案 取締役8名選任の件

現任取締役8名は、本株主総会終結の時をもって全員任期が満了いたします。つきましては、社外取締役4名を含む取締役8名の選任をお願いしたいと存じます。取締役候補者は次のとおりであります。

なお、本議案及び第4号議案の候補者が原案どおり選任されますと、社外取締役4名及び社外監査役3名全員が「花王株式会社 社外役員の独立性に関する基準」に照らし独立社外役員となります。これにより、取締役会への出席者13名中7名が独立社外役員となりますので、取締役会において、引き続き経営陣から独立した中立的な意見を踏まえた適切な議論が可能になると判断しております。「花王株式会社 社外役員の独立性に関する基準」の概要は22頁に記載のとおりであります。

候補者 番号	氏名	当社における地位及び担当 (重要な兼職の状況)	在任年数 (本総会終結時)	取締役会への 出席状況 (注)
1	再任 澤田 道隆	代表取締役 社長執行役員	11年9カ月	14回／14回 (100%)
2	再任 竹内 俊昭	代表取締役 専務執行役員 (重要な兼職の状況) 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	6年	14回／14回 (100%)
3	再任 長谷部 佳宏	代表取締役 専務執行役員、研究開発部門統括、先端技術戦略室統括、コンプライアンス担当	4年	14回／14回 (100%)
4	再任 松田 知春	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、花王プロフェッショナル・サービス株式会社担当	1年	12回／12回 (100%)
5	再任 門永 宗之助	取締役 (重要な兼職の状況) イントリンジクス (Intrinsics) 代表、株式会社ビジネス・ブレイクスルー 取締役、株式会社三井住友銀行 社外取締役 監査等委員会委員長、ビジネス・ブレイクスルー大学 副学長	7年9カ月	14回／14回 (100%)
6	再任 篠辺 修	取締役 (重要な兼職の状況) ANAホールディングス株式会社 特別顧問	2年	14回／14回 (100%)
7	再任 向井 千秋	取締役 (重要な兼職の状況) 東京理科大学 特任副学長、宇宙飛行士、医師、医学博士、富士通株式会社 社外取締役	1年	12回／12回 (100%)
8	再任 林 信秀	取締役 (重要な兼職の状況) 株式会社みずほ銀行 常任顧問、株式会社パロックジャパンリミテッド 社外取締役、株式会社JTB 社外監査役	1年	12回／12回 (100%)

(注) 2019年1月から同年12月までに開催された取締役会へは14回であり、取締役松田知春、同 向井千秋及び同 林信秀の3氏の就任以降開催された取締役会へは12回となっております。



取締役会への出席状況
14回/14回（100%）

当社株式所有数

34,600株

在任年数（本総会終結時）
11年9カ月

候補者
番号

1

再任

さわ だ みち たか
澤田 道隆

（1955年12月20日生）

■略歴並びに当社における地位及び担当

1981年 4 月 当社入社
2006年 6 月 当社執行役員
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（現任）

■取締役候補者とした理由

同氏は、2012年に代表取締役社長執行役員に就任以来、研究開発を重視した「よきモノづくり」を推進するとともに、グループ資産の最大活用により、“グローバルで存在感のある会社「Kao」”をめざし、“利益ある成長”と“社会のサステナビリティ（持続可能性）への貢献”との両立を図り、企業価値の向上に邁進すべく陣頭に立ってまいりました。2019年も“自ら変わり、そして変化を先導する企業へ”をスローガンに掲げた中期経営計画「K20」を推進するとともに、ESG（環境、社会、ガバナンス）を経営の根幹に据えることを宣言しました。同氏は、2030年までに達成したい姿を実現させることを目標に見据え、K20の最終事業年度である2020年も、さらに力強く計画を進めることができるものと期待しております。全てのステークホルダーを意識した経営の監督と執行により、当社グループの持続的な成長につなげることができると判断しましたので、同氏を引き続き取締役候補者としました。



取締役会への出席状況
14回/14回（100%）

当社株式所有数
25,200株

在任年数（本総会終結時）
6年

候補者
番号

2

再任

たけ うち

竹内

とし あき

俊昭

（1959年3月22日生）

■略歴並びに当社における地位及び担当

1981年 4 月 当社入社
2012年 6 月 当社執行役員
2014年 3 月 当社代表取締役 常務執行役員
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）

■重要な兼職の状況

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

■取締役候補者とした理由

同氏は、長年にわたり、「よきモノづくり」から生み出された製品を消費者のお手元にお届けするための販売業務に携わり、グローバル展開する流通小売業を含めた販売現場に精通しているとともに、当社グループのコンシューマープロダクツ（家庭品）製品の販売機能、美容カウンセリング機能及びマーチャンダイジング機能を統括する花王グループカスタマーマーケティング株式会社の代表取締役社長執行役員として、国内外の販売事業に関する高い見識をもって職務を遂行しております。グローバルな競争環境、消費者や取引先の変化、当社グループを取り巻くステークホルダーからの期待、これらに対する当社グループの強みと課題等を熟知しており、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、豊富な経験と高い見識を生かし、積極的な発言・提言を行っています。これらの経験や知識を取締役会における経営戦略等の立案・審議や執行の監督等に生かすことにより、当社グループの企業価値の向上にさらに寄与できると判断しましたので、同氏を引き続き取締役候補者としました。



取締役会への出席状況
14回/14回（100%）

当社株式所有数

11,000株

在任年数（本総会終結時）
4年

候補者
番号

3

再任

は せ べ よし ひろ
長谷部 佳宏

（1960年7月30日生）

■略歴並びに当社における地位及び担当

1990年 4 月	当社入社
2014年 3 月	当社執行役員
2015年 3 月	当社研究開発部門統括（現任）
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
2018年 4 月	当社先端技術戦略室統括（現任）
2019年 1 月	当社コンプライアンス担当（現任）
2019年 3 月	当社代表取締役 専務執行役員（現任）

■取締役候補者とした理由

同氏は、長年にわたり、基盤技術及び商品開発を含む様々な分野の研究開発業務に携わり、豊かな生活文化の実現に貢献する革新的な商品を世界に送り出す原動力となってきました。グローバルな競争環境、消費者や取引先の変化、当社グループを取り巻くステークホルダーからの期待、これらに対する当社グループの強みと課題等を熟知しており、さらに当社先端技術戦略室統括として、ビジネスの変革と業務の効率化を実現するために、経営にAI（人工知能）を活用する等、戦略的デジタル・トランスフォーメーションを推進しております。また、2019年1月からはコンプライアンス担当として、コンプライアンス推進活動を先導する役割も果たしております。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、豊富な経験と高い見識を生かし、積極的な発言・提言を行っています。これらの経験や知識を取締役会における経営戦略等の立案・審議や執行の監督等に生かすことにより、当社グループの企業価値の向上にさらに寄与することができると判断しましたので、同氏を引き続き取締役候補者としました。



取締役会への出席状況
(2019年3月26日就任以降)
12回/12回 (100%)

当社株式所有数
10,500株
在任年数 (本総会終結時)
1年

候補者
番号

4

再任

まつ だ とも はる
松田 知春

(1959年11月15日生)

■略歴並びに当社における地位及び担当

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
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 (現任)、ヒューマンヘルスケア事業分野担当 (現任)、ファブリック&ホームケア事業分野担当 (現任)
2019年 3 月 当社取締役 常務執行役員 (現任)、コンシューマープロダクツ事業部門統括 (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)

■取締役候補者とした理由

同氏は、長年にわたり、「よきモノづくり」の中心的な機能である商品開発、その本質的な価値を消費者に伝達するマーケティング業務に携わり、また、当社海外子会社の経営経験も有しております。当社コンシューマープロダクツ (家庭品) 事業部門統括として国内外における当該事業に関する高い見識をもって職務を遂行しており、グローバルな競争環境、消費者や取引先の変化、当社グループを取り巻くステークホルダーからの期待、当社グループの強みと課題等を熟知しております。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、豊富な経験と高い見識を生かし、積極的な発言・提言を行っています。これらの経験や知識を取締役会における経営戦略等の立案・審議や執行の監督等に生かすことにより、当社グループの企業価値の向上にさらに寄与することができると判断しましたので、同氏を引き続き取締役候補者としてしました。



取締役会への出席状況
14回/14回（100％）

当社株式所有数

12,000株

在任年数（本総会終結時）
7年9カ月

候補者 番号	5	再任	かど なが 門 永	そう の すけ 宗之助	社 外 独立役員
(1952年8月5日生)					

■略歴並びに当社における地位及び担当

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）

■重要な兼職の状況

イントリンジクス（Intrinsics）代表、株式会社ビジネス・ブレイクスルー 取締役、
株式会社三井住友銀行 社外取締役 監査等委員会委員長、ビジネス・ブレイクスルー
大学 副学長

■社外取締役候補者とした理由

同氏は、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、独立社外取締役として、同氏に継続して当社グループの経営を監督していただくことが最適であると判断しましたので、同氏を引き続き社外取締役候補者としてしました。

■独立性に関する事項

当社は、同氏を株式会社東京証券取引所の規程に定める独立役員として同取引所に届け出ており、同氏が取締役に再任され就任した場合には、独立役員の届出を継続いたします。



取締役会への出席状況
14回/14回（100％）

当社株式所有数
400株

在任年数（本総会終結時）
2年

候補者
番号

6

再任

しの べ おさむ
篠 辺 修

（1952年11月11日生）

社 外

独立役員

■略歴並びに当社における地位及び担当

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）

■重要な兼職の状況

ANAホールディングス株式会社 特別顧問

■社外取締役候補者とした理由

同氏は、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、独立社外取締役として、同氏に継続して当社グループの経営を監督していただくことが最適であると判断しましたので、同氏を引き続き社外取締役候補者とししました。

■独立性に関する事項

当社は、同氏を株式会社東京証券取引所の規程に定める独立役員として同取引所に届け出ており、同氏が取締役 に再任され就任した場合には、独立役員の届出を継続いたします。

同氏は全日本空輸株式会社の業務執行に携わっておりましたが、2017年4月以降は同社の業務執行には携わって おりません。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常的な取引及び機内誌向け広告宣伝等に関する取 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。



取締役会への出席状況
(2019年3月26日就任以降)
12回/12回 (100%)

当社株式所有数

600株

在任年数 (本総会終結時)
1年

候補者 番号	7	再任	むか い ち あき 向井 千秋 (1952年5月6日生)	社 外 独立役員
-----------	---	----	---	-------------

■略歴並びに当社における地位及び担当

- 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)

■重要な兼職の状況

東京理科大学 特任副学長、宇宙飛行士、医師、医学博士、富士通株式会社 社外取締役

■社外取締役候補者とした理由

同氏は、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、同氏は、過去に社外役員となること以外の方法で直接会社経営に関与された経験はありませんが、独立社外取締役として、同氏に継続して当社グループの経営を監督していただくことが最適であると判断しましたので、同氏を引き続き社外取締役候補者としてしました。

■独立性に関する事項

当社は、同氏を株式会社東京証券取引所の規程に定める独立役員として同取引所に届け出ており、同氏が取締役に再任され就任した場合には、独立役員の届出を継続いたします。

同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おりません。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、同大学と当社との間には同大学への研究委託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。なお、同氏は、2016年1月から2019年3月まで当社特命エグゼクティブ・フェローを務めておりましたが、その年間報酬額は「花王株式会社 社外役員の独立性に関する基準」に定める上限である1,000万円を大きく下回っております。



取締役会への出席状況
(2019年3月26日就任以降)
12回/12回 (100%)

当社株式所有数

100株

在任年数 (本総会終結時)
1年

候補者
番号

8

再任

はやし のぶ ひで

林 信秀

(1957年3月27日生)

社 外

独立役員

■略歴並びに当社における地位及び担当

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 MHCIB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)

■重要な兼職の状況

株式会社みずほ銀行 常任顧問、株式会社バロックジャパンリミテッド 社外取締役、株式会社JTБ 社外監査役

■社外取締役候補者とした理由

同氏は、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、独立社外取締役として、同氏に継続して当社グループの経営を監督していただくことが最適であると判断しましたので、同氏を引き続き社外取締役候補者としました。

■独立性に関する事項

当社は、同氏を株式会社東京証券取引所の規程に定める独立役員として同取引所に届け出ており、同氏が取締役に再任され就任した場合には、独立役員の届出を継続いたします。

同氏は株式会社みずほ銀行の業務執行に携わっておりますが、2017年4月以降は同行の業務執行には携わっておりません。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常的な銀行取引があります。

【取締役候補者に関する特記事項】**■当社との特別の利害関係**

各取締役候補者と当社との間には特別の利害関係はありません。

■社外取締役候補者に関する事項

取締役候補者のうち、門永宗之助、篠辺修、向井千秋及び林信秀の4氏は、社外取締役候補者であります。

■取締役（業務執行取締役等であるものを除く）候補者との責任限定契約の内容の概要

当社は、社外取締役候補者門永宗之助、同 篠辺修、同 向井千秋及び同 林信秀の4氏との間で、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。各氏が取締役に再任され就任した場合には、当社と各氏との間で、当該契約を継続する予定であります。

第4号議案 監査役1名選任の件

現任監査役5名のうち、井上寅喜氏は、本株主総会終結の時をもって任期が満了いたします。つきましては、社外監査役として監査役1名の選任をお願いしたいと存じます。

なお、本議案の本株主総会への提出については、監査役会の同意を得ております。

監査役候補者の氏名、略歴等は次のとおりであります。



当社株式所有数
0株

なか ざわ たか ひろ
新任 仲澤 孝宏
(1958年5月30日生)

社 外
独立役員

■略歴

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）

■重要な兼職の状況

公認会計士

■社外監査役候補者とした理由

同氏は、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けると考え、同氏を社外監査役候補者としました。なお、同氏は社外役員になること以外の方法で直接会社経営に関与した経験はありませんが、上記理由により、社外監査役としての職務を適切に遂行していただけるものと判断しております。

■独立性に関する事項

当社は、同氏が監査役に選任され就任した場合には、同氏を株式会社東京証券取引所の規程に定める独立役員として届出を行います。

【監査役候補者に関する特記事項】**■当社との特別の利害関係**

同氏と当社との間には特別の利害関係はありません。

■社外監査役候補者に関する事項

同氏は社外監査役候補者であります。

■監査役候補者との責任限定契約の内容の概要

同氏が監査役に選任され就任した場合には、当社と同氏との間で、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する予定であります。

以 上

(ご参考)

取締役・監査役候補者の指名の方針

取締役会において、その出席者である取締役及び監査役が、経営戦略等の妥当性、実現に当たってのリスク等を客観的、多面的に審議し、この執行状況を適切に監督・監査するためには、より多様な経験、知識、専門性、見識等を有する社内外の者が様々な観点から意見を出し合い精査することが重要であると考えています。これの実現を図るために適切な取締役及び監査役を指名します。

また、先任者から後任者への当社の経営や事業に関して得た知識、知見の共有を図るため、社外役員の就任時期に差を設けます。

取締役会の知識・経験・能力のバランス、多様性及び規模に関する考え方

上記の指名方針に従い、以下の通り取締役会全体としての知識・経験・能力のバランスと多様性を確保します。また、取締役会の規模については、適正配置した執行役員への権限委譲を前提として、事業の拡大等に対応した意思決定の迅速化を図るための取締役会の簡素化と適切な審議、執行の監督を行うために必要な多様な人財のバランスを勘案し、適切な規模とします。

社内取締役については、適切な経営戦略等の立案、審議等に必要なグローバルな運営を含む、よきモノづくりに関わる研究開発、マーケティング、販売及び生産等の部門の運営及びこれらの部門を支援するコーポレート機能に関する部門の運営経験並びに当社を取り巻く事業環境及びこれに対応するための当社の強み・課題に対する理解を重視して指名します。

社外取締役については、経営戦略等の審議等に当たって、社内取締役だけでは得られない多様な、例えば、グローバルな経験を含む当社と異なる分野の製品・サービスを提供する会社の経営経験者及びコンサルタントや学識経験者等が有する経験並びにこれらの経験から得られる知識及び高い見識を有していることを重視し、あわせて独立性にも配慮して指名します。また、社外取締役は、取締役会の多様性及び発言力の確保のため取締役の約半数を目途とします。

常勤監査役については、社内より、会計財務等の会社管理、事業等の運営、研究開発・生産から販売までのサプライチェーン及び海外経験等の各人のこれまでの業務経験及びこれらから得た知見等のバランス及び海外業務の経験や業務執行者からの独立性を確保できる資質を重視して指名します。社外監査役については、監査に必要とされる会計財務や法律に関する高い専門性と見識、それを生かすことができる豊富な経験及びプロフェッショナルとしての高い倫理観を有していること、そして法令上の社外性、独立性に関する適格性を重視して指名します。また、監査役会の独立性、中立性を高めるため、監査役会の過半数を独立性に関する基準を満たす社外監査役とします。

監査役についても、経営戦略等の審議等に必要な経験、資質、専門性等を有しているかを指名の際に重視します。

また、知識・経験・能力だけでなく、性別、人種、国籍等のダイバーシティから生まれる多角的な視点が事業の推進やグローバル拡大、適切な監督や監査に資するとの認識に立ち、これらの多様な人財の役員への登用を進めます。

取締役・監査役候補者の指名に関する手続

社長執行役員となる取締役候補者を含め全取締役候補者が上記の方針や考え方に則っていることを客観的に確認するために、全社外取締役及び全社外監査役のみで構成する取締役選任審査委員会を設置しています。同委員会では、まず指名方針等の妥当性について審議します。そして、取締役の新任及び再任の際にはその適格性につき、事前に取締役候補者を個別審議し、取締役会に意見具申する機能を果たします。監査役候補者については、全社外監査役を含む独立した客観的な視点をもって、上記の方針や考え方及び監査役会で決定した監査役候補者の選任方針に基づきその適正さ、適格性等を議論します。さらに、監査役会の同意をもって取締役会において、株主総会招集議案における監査役候補者として決定しています。

「花王株式会社 社外役員の独立性に関する基準」の概要

- 1 当社取締役会が、当社における社外取締役又は社外監査役（以下、併せて「社外役員」という）が独立性を有すると認定するには、当該社外役員が、以下のいずれにも該当することなく、当社の経営陣から独立した中立の存在でなければならない（以下、独立性を有すると認定する社外役員を「独立役員」という）。
 - (イ) 当社及び当社の関係会社（以下、併せて「当社グループ」という）の業務執行者
 - (ロ) 当社グループを主要な取引先とする者又はその業務執行者
 - (ハ) 当社グループの主要な取引先又はその業務執行者
 - (ニ) 当社の大株主（総議決権の10%以上の議決権を直接又は間接的に保有している者）又はその業務執行者
 - (ホ) 当社グループが大口出資者（総議決権の10%以上の議決権を直接又は間接的に保有している者）となっている者の業務執行者
 - (ヘ) 当社グループから多額の寄付を受けている者又はその業務執行者
 - (ト) 当社グループから役員報酬以外に多額の金銭その他の財産を得ているコンサルタント、公認会計士等の会計専門家、弁護士等の法律専門家（当該財産を得ている者が法人、組合等の団体である場合には、当該団体に所属する者をいう）
 - (チ) 当社の法定監査を行う監査法人に所属する者
 - (リ) 当社グループの業務執行者が現在又は過去3年以内に他の会社において社外役員に就いている又は就いていた場合における当該他の会社の業務執行者
 - (ヌ) 過去3年間に於いて、上記（イ）から（リ）までに該当していた者
 - (ル) 下記に掲げる者の近親者等
 - a. 上記（ロ）から（リ）までに掲げる者（但し、（ロ）から（ヘ）までの「業務執行者」においては重要な業務執行者、（ト）の「団体に所属する者」においては重要な業務執行者及びその団体が監査法人や法律事務所等の会計や法律の専門家団体の場合は公認会計士、弁護士等の専門的な資格を有する者、（チ）の「監査法人に所属する者」においては重要な業務執行者及び公認会計士等の専門的な資格を有する者、並びに（リ）の「当該他の会社の業務執行者」においては当該他の会社の重要な業務執行者に限る）
 - b. 当社グループの重要な業務執行者
 - c. 過去3年間に於いて、上記b.に該当していた者
- 2 前条に定める要件のほか、独立役員は、独立した社外役員としての職務を果たせないと合理的に判断される事情を有してはならない。
- 3 独立役員は、本基準に定める独立性を退任まで維持するように努め、本基準に定める独立性を有しないことになった場合には、直ちに当社に告知するものとする。

（注）「花王株式会社 社外役員の独立性に関する基準」全文は、下記ウェブサイトで公開しております。
www.kao.com/content/dam/sites/kao/www-kao-com/jp/ja/corporate/about/pdf/governance_002.pdf

1. 企業集団の現況に関する事項

(1) 事業の経過及びその成果

世界景気は、国際的な貿易問題、中東を巡る地政学リスク、アジア各国の経済の先行き不安等により不透明な状況にあり、日本では2019年10月に実施された消費税率引き上げ後、景気回復が遅れています。

当社グループの主要市場である日本のトイレタリー（化粧品を除くコンシューマープロダクツ（家庭品））及び化粧品市場は、小売店の販売実績や消費者購入調査データによると、消費税率引き上げに伴う駆け込み需要やその反動減等により大きく変動しましたが、年間を通してみると金額では堅調に推移しました。いずれの категорияも、Eコマースチャネルの構成がさらに高まり、トイレタリー商品の平均単価は、前期に対して2ポイント上昇しました。

このような中、連結業績は10期連続の営業利益の増益、7期連続の営業最高益を達成することができました。

売上高は、前期に対して0.4%減の1兆5,022億円（実質0.7%増）となりました。営業利益は2,117億円（対前期40億円増）、営業利益率は14.1%となり、税引前利益は2,106億円（対前期34億円増）となりました。当期利益は1,503億円（対前期50億円減）となりました。

基本的1株当たり当期利益は306.70円となり、前期の314.25円より7.55円減少（前期比2.4%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61億円下回り874億円となりました。

なお、2019年4月24日開催の取締役会において、資本効率の向上と株主への一層の利益還元のため、自己株式の取得を決議し、総額500億円の自己株式を取得しました。また、同年7月12日に自己株式の消却670万株を実施しました。

当社グループは、私たちを取り巻く社会情勢や自然環境の大きな変化の中、これからも持続的な成長が可能となる基盤構築に向けた新たな挑戦として、ESG（環境、社会、ガバナンス）経営に大きく舵を切っていくことを宣言しました。2019年4月にESG戦略「Kirei Lifestyle Plan」を公表し、その活動を本格始動させました。

(注) 1. 為替変動の影響を除いた増減率を「実質」として記載しております。

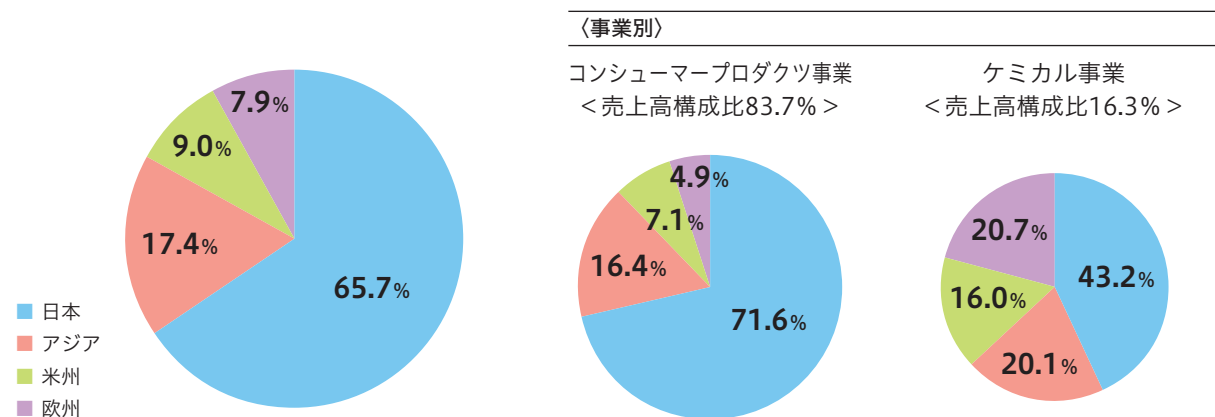
2. EVAは、スターン・スチュワート社の登録商標です。

◆ 連結業績

(単位：億円)

	2018年12月期	2019年12月期	対前期増減率
売上高	15,080	15,022	△0.4%
営業利益	2,077	2,117	1.9%
税引前利益	2,073	2,106	1.6%
当期利益	1,553	1,503	△3.2%
親会社の所有者に帰属する当期利益	1,537	1,482	△3.6%
基本的1株当たり当期利益 (円)	314.25	306.70	△2.4%

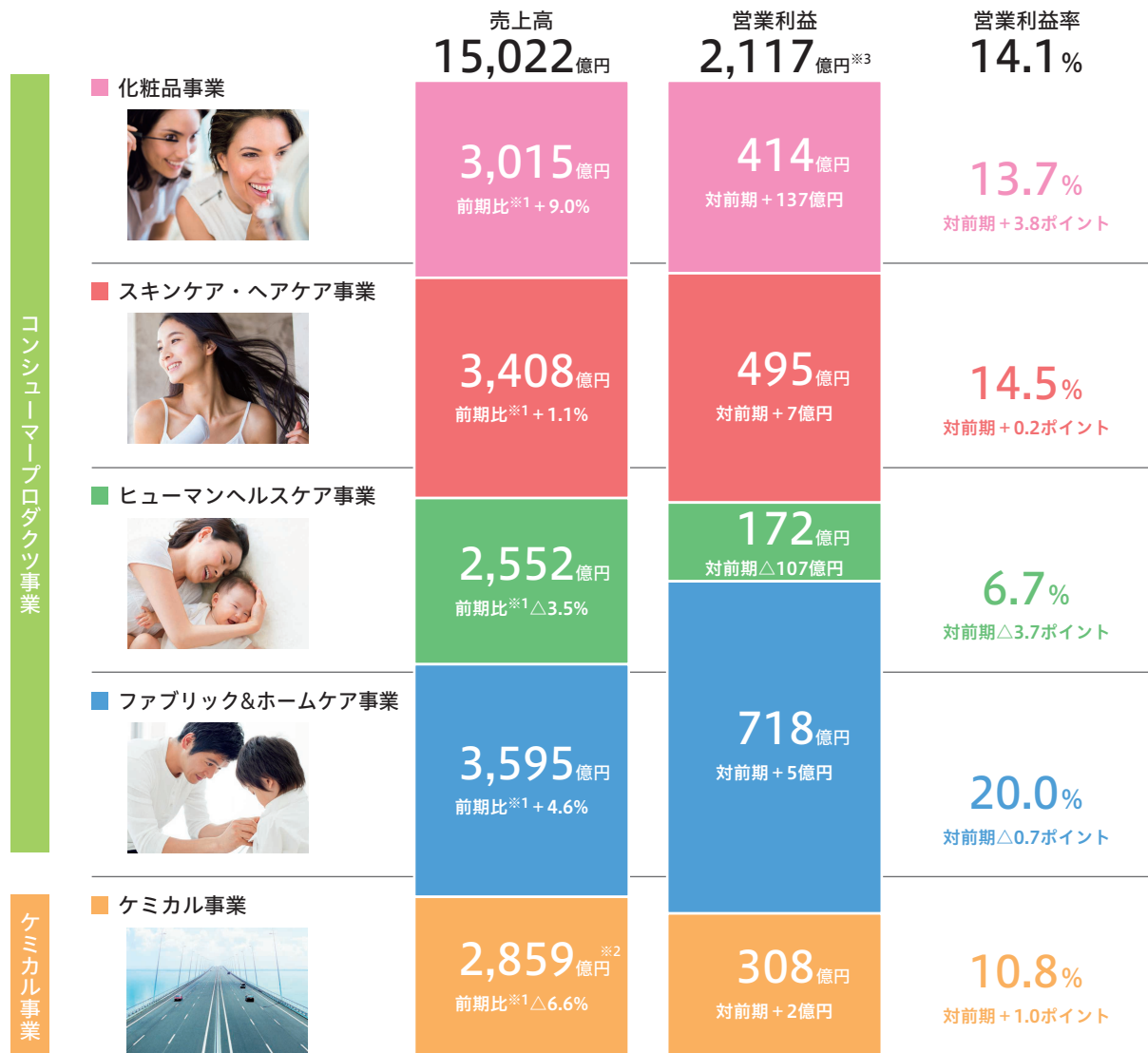
◆ 地域別売上高(販売元の所在地ベース)構成比



(注) 1. 海外売上高比率(顧客の所在地ベース)は37.0%となりました。

2. ケミカル事業の地域別売上高構成比は、事業間取引消去前のものであり、事業別の売上高構成比は外部顧客に対する売上高で算出しております。

(2) 事業別の概況



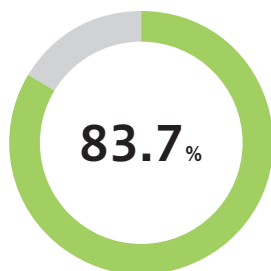
※1 為替変動の影響を除く実質増減率。

※2 売上高には事業間取引の内部売上が含まれております。

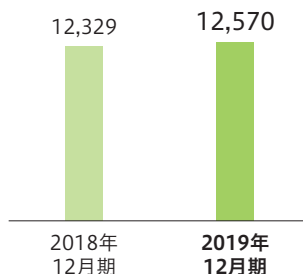
※3 事業別に配分していない全社費用等が含まれております。

コンシューマープロダクツ事業

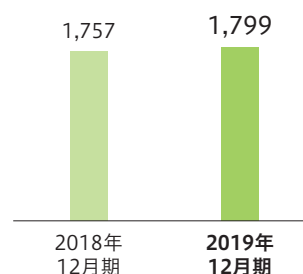
売上高構成比



売上高 (単位: 億円)



営業利益 (単位: 億円)



売上高は、前期に対して2.0%増の1兆2,570億円（実質2.9%増）となりました。

消費者の価値観の多様化に対応した新製品・改良品の発売や購買行動の変化に合わせたEコマースの強化等、より効果的なマーケティング・販売活動に取り組みました。

化粧品事業は継続して順調に売り上げを伸ばし、スキンケア・ヘアケア事業は、ほぼ横ばいに推移しました。ヒューマンヘルスケア事業は、中国市場のおむつ事業が減速した影響を受けました。ファブリック&ホームケア事業は、日本での新製品・改良品の発売もあり、売り上げを伸ばしました。

日本の売上高は、新製品・改良品の発売や消費税率引き上げへの対応等により、前期に対して、1.8%増の8,996億円となりました。

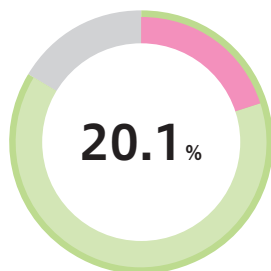
アジアの売上高は、順調に伸長し、3.8%増の2,063億円（実質6.7%増）となりました。

米州の売上高は、4.5%増の888億円（実質6.6%増）となり、欧州の売上高は、4.6%減の622億円（実質0.9%増）となりました。

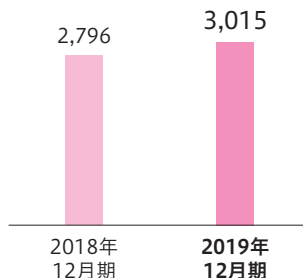
営業利益は、1,799億円（対前期42億円増）となりました。

▶ 化粧品事業

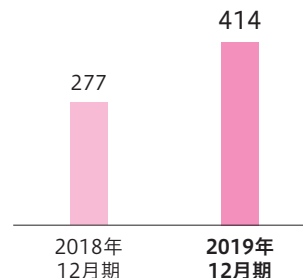
■ 売上高構成比



■ 売上高 (単位：億円)



■ 営業利益 (単位：億円)



売上高は、前期に対して7.8%増の3,015億円（実質9.0%増）となりました。

化粧品事業の成長戦略は順調に進んでいます。引き続きアジアは好調を維持し、日本も成長軌道に乗ってきました。グローバル戦略ブランドとして選定した11ブランド「G11」と日本を中心に育成していく8つのリージョナルブランド「R8」は、好調に売り上げを伸ばしました。インバウンド需要（訪日外国人による需要）に減速感が見られる中、「G11」では「キュレル」や「ソフィーナiP」が日本や中国市場で好調に推移し、「SUQQU」や「ソフィーナiP」も順調に売り上げを伸ばしました。

さらにハイプレステージ領域を強化するため、5月に「SENSAI」を欧州でリブランディングし、好発進しました。9月には日本でも販売を開始しました。11月には「est」の高付加価値ラインである「GPサイクルセラムケア」、12月には積層型極薄膜形成技術「ファインファイバーテクノロジー」を応用した製品を「est」と「SENSAI」から発売しました。また、伸長しているEコマースやトラベルリテールを強化するとともに、デジタルマーケティングへのシフトを進めました。

営業利益は、好調なブランドの増収効果等により、414億円（対前期137億円増）となりました。



キュレル



ソフィーナiP



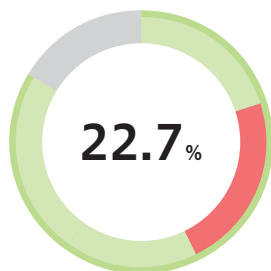
SENSAI



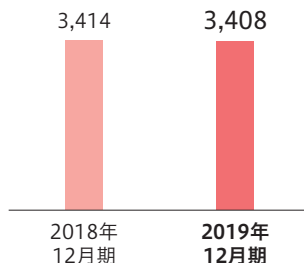
est バイオミメシス ヴェール
（「ファインファイバーテクノロジー」を応用）

▶ スキンケア・ヘアケア事業

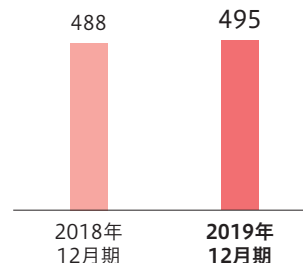
■ 売上高構成比



■ 売上高 (単位：億円)



■ 営業利益 (単位：億円)



売上高は、前期に対して0.2%減の3,408億円（実質1.1%増）となりました。

スキンケア製品

売り上げは、前期を上回りました。日本では上半期に天候不順の影響を受けましたが、全身洗浄料の新製品「ビオレu ザ ボディ」が順調に売り上げ・シェアを伸ばしました。また、アジアでは堅調に推移しましたが、米州では競合の激しい攻勢を受け、売り上げは減少しました。

ヘアケア製品

売り上げは、ほぼ前期並みとなりました。日本のヘアカラーや米州の高級ヘアサロン向けブランド「Oribe (オリベ)」は好調に推移し、日本や欧州ではプレミアム価格帯のシャンプー・コンディショナー等の新製品や改良品を発売しました。しかし、ヘアケア製品全体ではマス市場が縮小している影響を受けました。

営業利益は、495億円（対前期7億円増）となりました。



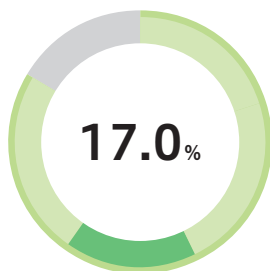
ビオレu ザ ボディ



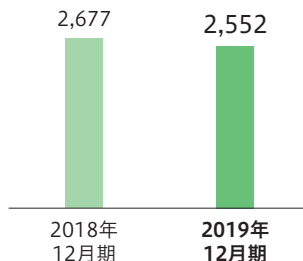
Oribe

▶ ヒューマンヘルスケア事業

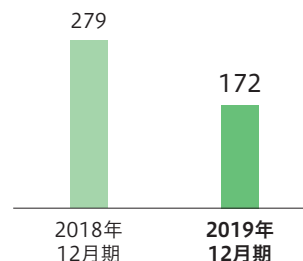
■ 売上高構成比



■ 売上高 (単位：億円)



■ 営業利益 (単位：億円)



売上高は、前期に対して4.7%減の2,552億円（実質3.5%減）となりました。

サニタリー製品

ベビー用紙おむつ「メリーズ」の売り上げは減少しました。日本では、中国市場への転売を目的とした需要が前期に比べて大幅に減少しました。越境Eコマースを含めた中国市場では、売り上げは回復傾向にありますが、前期を下回りました。一方、インドネシアでは、中間所得層向けの現地生産品が好調に推移しました。また、ロシアやその周辺国でも消費者に広く受け入れられました。

生理用品「ロリエ」は、日本では高付加価値品が好調で、売り上げ・シェアを伸ばし、花王中国では新規取扱店の拡大やEコマースを強化すること等で売り上げを伸ばしました。また、インドネシアでも売り上げは好調でした。

パーソナルヘルス製品

オーラルケアや入浴剤が順調に推移し、売り上げを伸ばしました。

営業利益は、「メリーズ」の売り上げが減少したことや為替変動の影響等により、172億円（対前期107億円減）となりました。



メリーズ



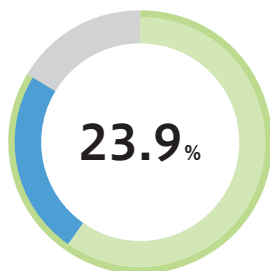
ロリエ



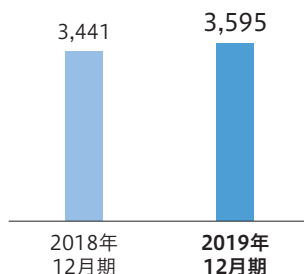
バブ メディキュア

▶ ファブリック＆ホームケア事業

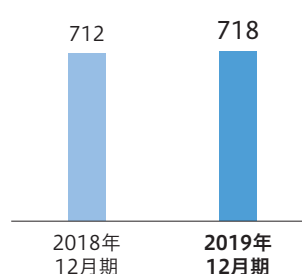
■ 売上高構成比



■ 売上高 (単位：億円)



■ 営業利益 (単位：億円)



売上高は、前期に対して4.5%増の3,595億円（実質4.6%増）となりました。

日本では、10月からの消費税率引き上げによる駆け込み需要への対応により売り上げが拡大しました。

ファブリックケア製品

革新的な衣料用洗剤「アタック ZERO」を日本で発売し、衣料用洗剤の売り上げは前期に比べて伸長しました。柔軟仕上げ剤は、厳しい競争環境の中、売り上げは堅調に推移しました。また、2018年8月に買収した Washing Systems, LLC（米国）が売り上げ・利益に貢献しました。

ホームケア製品

素肌にやさしいすまいの除菌シリーズ「クイックル Joan」を発売しました。また、食器用洗剤では競合の攻勢を受けましたが、「キュキュット」が引き続き好調を維持する等、売り上げ・シェアを順調に伸ばしました。

営業利益は、新製品の発売によりマーケティング費用が増加しましたが、増収効果により718億円（対前期5億円増）となりました。



アタック ZERO



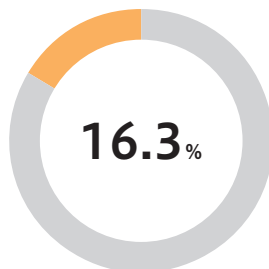
クイックル Joan



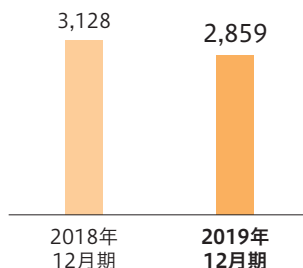
キュキュット

ケミカル事業

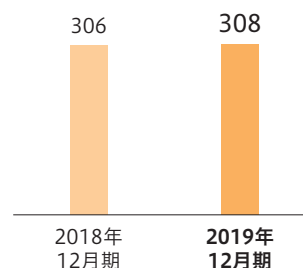
■ 売上高構成比



■ 売上高 (単位：億円)



■ 営業利益 (単位：億円)



(注) 売上高には事業間取引の内部売上を含み、円グラフの売上高構成比は外部顧客に対する売上高で算出しております。

売上高は、前期に対して8.6%減の2,859億円（実質6.6%減）となりました。

油脂製品

天然油脂価格の下落に伴う販売価格調整の影響が大きく、さらに一部では需要減の動きもあり、売り上げは減少しました。

機能材料製品、スペシャルティケミカルズ製品

特に海外での経済成長の鈍化に伴う需要停滞の影響を受け、売り上げは減少しました。

営業利益は、海外での油脂製品等での高付加価値化により、308億円（対前期2億円増）となりました。

〈ケミカル事業の主要製品〉



油脂製品
(油脂アルコール)



機能材料製品
(道路用薬剤)



スペシャルティケミカルズ製品
(水性インクジェット用顔料インク)

(3) 設備投資の状況

当期の設備投資等の金額は、1,133億円となりました。

コンシューマープロダクツ（家庭品）事業では、各事業で設備増強、合理化及び維持更新等を行いました。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の生産能力を拡充することで供給体制の強化に努め、またファブリック＆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ました。

ケミカル（化学品）事業では、国内及び海外で生産能力拡充のほか、設備合理化や維持更新等を行いました。

設備投資等の金額には、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。

(4) 資金調達の状況

営業活動や設備投資等の投資活動に必要な資金は、主に当社グループ内の資金をグローバルに有効活用しました。

(5) 対処すべき課題

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の事業環境は不透明な状況が続いています。消費者の環境や健康等に関する意識の変化やそれに伴う購買意識の変化、さらには高齢化社会の進行や衛生等の社会的課題も増大しています。また、事業がグローバルに拡大し、さまざま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対応していかなければなりません。そのために以下のような課題に対し適切に対処していきます。

- ・事業を取り巻くリスクの変化に対応するため、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、管理体制を一層強化することで、グループ全体の企業価値を損なわないように取り組んでいきます。
- ・技術革新に伴う価値観の多様化、それに伴う購買行動や流通構造の変化等が急速に進む現状において、これまで効率良く進めることが出来ていたマスを対象にしたビジネスモデルを、研究開発、生産、物流、販売、マーケティング等あらゆる方面から見直す必要があります。これらの課題を解決するため本質研究の強化やAI（人工知能）やIoT（Internet of Things）、ロボット等の先端技術の活用を積極的に進めていきます。
- ・花王らしいESG（環境、社会、ガバナンス）戦略「Kirei Lifestyle Plan」（以下、KLP）を推進していくためには、当社グループの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しっかりと果たすことが必要です。そのために、グローバルレベルでKLPを浸透させる啓発活動を充実させていきます。また、取締役会やESG外部アドバイザリーボードからの第三者視点でのチェック・意見を活かし、活動をより一層充実したものにしていきます。
- ・内部統制については、社会の変化にも柔軟に対応する必要があり、グループ全体でさらに有効に機能するよう、体制と運用の両面で一層の強化を図ります。

当社グループは、企業理念である「花王ウェイ」に掲げる「正道を歩む」を貫くことを全員で共有・実践してまいります。さらに「花王ウェイ」の使命である「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」し、「自然と調和する ころ豊かな毎日をめざして」というコーポレートメッセージの実現を果たすべく、一丸となってさらなる努力・精進を重ねてまいります。

株主の皆様におかれましては、当社グループの事業活動に引き続きご理解をいただき、一層のご支援を賜りますようお願い申し上げます。

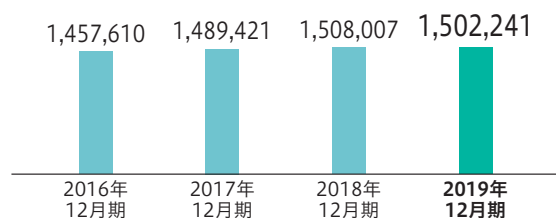
(6) 財産及び損益の状況

(単位：百万円)

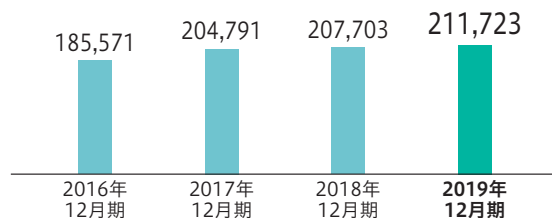
	2016年12月期	2017年12月期	2018年12月期	2019年12月期
売上高	1,457,610	1,489,421	1,508,007	1,502,241
営業利益	185,571	204,791	207,703	211,723
税引前利益	183,430	204,290	207,251	210,645
当期利益	127,889	148,607	155,331	150,349
親会社の所有者に帰属する当期利益	126,551	147,010	153,698	148,213
資産合計	1,338,309	1,427,375	1,460,986	1,653,919
資本合計	691,463	819,364	835,509	871,421
基本的1株当たり当期利益(円)	253.43	298.30	314.25	306.70

- (注) 1. 2016年12月期より国際会計基準(IFRS)を任意適用しております。
2. 2017年12月期より日本のコンシューマープロダクツ事業において販売制度の改定を行い、併せてIFRS第15号「顧客との契約から生じる収益」等を早期適用しております。
3. 2019年12月期よりIFRS第16号「リース」を適用しております。

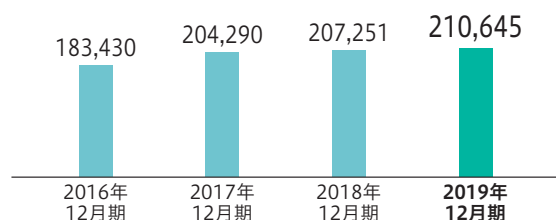
■ 売上高 (単位：百万円)



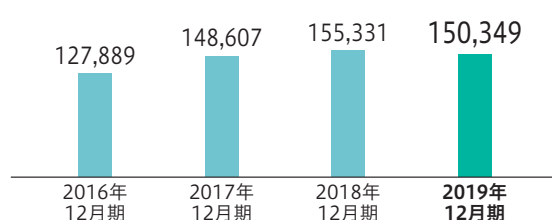
■ 営業利益 (単位：百万円)



■ 税引前利益 (単位：百万円)



■ 当期利益 (単位：百万円)



(7) 主要な事業内容（2019年12月31日現在）

事業区分		主要製品
コンシューマー プロダクツ (家庭品) 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、全身洗剤
		〔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 (化学品) 事業		〔油脂製品〕 油脂アルコール、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、コンクリート用高性能減水剤
		〔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、インクジェットプリンターインク用色材、香料

(8) 重要な子会社の状況（2019年12月31日現在）

会 社 名	資 本 金	議決権比率	主 要 な 事 業 内 容
花王グループカスタマーマーケティング株式会社	10 百万円	100 %	国内におけるコンシューマープロダクツ事業に関する製品販売等の関係会社の統轄及びコンシューマープロダクツ事業に関する製品の販売
株式会社カネボウ化粧品	7,500 百万円	100	化粧品の製造販売
花王ロジスティクス株式会社	15 百万円	100	コンシューマープロダクツ事業に関する製品の配送及び在庫管理
花王（中国）投資有限公司	2,603,727 千中国元	100	中国における関係会社の統轄及び化粧品の販売
上 海 花 王 有 限 公 司	564,200 千中国元	100	コンシューマープロダクツ事業に関する製品の製造販売
花 王 （ 合 肥 ） 有 限 公 司	588,502 千中国元	100	コンシューマープロダクツ事業に関する製品の製造販売
花王（上海）産品服務有限公司	1,348,490 千中国元	100	コンシューマープロダクツ事業に関する製品の販売
佳麗宝化粧品（中国）有限公司	1,271,687 千中国元	100	化粧品の販売
花王（上海）化工有限公司	740,000 千中国元	100	ケミカル事業に関する製品の製造販売
Kao (Taiwan) Corporation	597,300 千台湾元	92	コンシューマープロダクツ事業に関する製品の製造販売及びケミカル事業に関する製品の販売
Pilipinas Kao, Inc.	91,435 千米ドル	100	油脂製品の製造販売
Kao Industrial (Thailand) Co., Ltd.	2,000,000 千バーツ	100	コンシューマープロダクツ事業及びケミカル事業に関する製品の製造販売
Kao Commercial (Thailand) Co., Ltd.	2,000 千バーツ	100	コンシューマープロダクツ事業に関する製品の販売
Fatty Chemical (Malaysia) Sdn. Bhd.	120,000 千リンギット	70	油脂製品の製造販売
PT Kao Indonesia	1,064,706 百万ルピア	72	コンシューマープロダクツ事業に関する製品の製造販売

会 社 名	資 本 金	議決権比率	主 要 な 事 業 内 容
Kao USA Inc.	1 米ドル	100 %	化粧品、スキンケア製品及びヘアケア製品の製造販売並びに理美容サロン向けヘアケア製品の販売
Oribe Hair Care, LLC	8,182 千米ドル	100	スキンケア製品、ヘアケア製品及び理美容サロン向けヘアケア製品の製造販売
Washing Systems, LLC	10 米ドル	100	業務用洗剤等の製造販売
Kao America Inc.	3,200 千米ドル	100	米国における関係会社へのコーポレートサービスの提供
Kao Specialties Americas LLC	1 米ドル	100	ケミカル事業に関する製品の製造販売
Kao Germany GmbH	25,000 千ユーロ	100	化粧品、スキンケア製品の販売及び理美容サロン向けヘアケア製品の販売
Kao Manufacturing Germany GmbH	13,000 千ユーロ	100	ヘアケア製品の製造販売
Kao Chemicals GmbH	9,101 千ユーロ	100	ケミカル事業に関する製品の製造販売
Molton Brown Limited	516 千英ポンド	100	化粧品の製造販売
Kao Chemicals Europe, S.L.	74,035 千ユーロ	100	欧州等におけるケミカル事業に関する関係会社の統轄
Kao Corporation, S.A.	56,411 千ユーロ	100	ケミカル事業に関する製品の製造販売

（注） 上記の議決権比率は、子会社が保有する議決権との合計であります。

(9) 主要な事業所（2019年12月31日現在）

① 当社

名 称	所 在 地	名 称	所 在 地
本 社	東京都中央区	川 崎 工 場	神奈川県川崎市川崎区
す み だ 事 業 場	東京都墨田区	豊 橋 工 場	愛知県豊橋市
大 阪 事 業 場	大阪府大阪市西区	和 歌 山 工 場	和歌山県和歌山市
小 田 原 事 業 場	神奈川県小田原市	栃 木 研 究 所	栃木県芳賀郡市貝町
酒 田 工 場	山形県酒田市	東 京 研 究 所	東京都墨田区
栃 木 工 場	栃木県芳賀郡市貝町	小 田 原 研 究 所	神奈川県小田原市
鹿 島 工 場	茨城県神栖市	和 歌 山 研 究 所	和歌山県和歌山市
東 京 工 場	東京都墨田区		

② 子会社

1. 日本

会 社 名	所 在 地
花王グループカスタマーマーケティング株式会社	東京都中央区（本店）ほか8支社
株 式 会 社 カ ネ ボ ウ 化 粧 品	東京都中央区（本店）
花 王 ロ ジ ス テ ィ ク ス 株 式 会 社	東京都墨田区（本店）ほか45事業場
花王コスメプロダクツ小田原株式会社	神奈川県小田原市（本店）
花王サニタリープロダクツ愛媛株式会社	愛媛県西条市（本店）

2. 海外

会 社 名	所在地	会 社 名	所在地
花 王（中 国）投 資 有 限 公 司	上海市	Kao USA Inc.	米国
上 海 花 王 有 限 公 司	上海市	Oribe Hair Care, LLC	米国
花 王（合 肥）有 限 公 司	安徽省合肥市	Washing Systems, LLC	米国
花 王（上 海）産 品 服 務 有 限 公 司	上海市	Kao America Inc.	米国
佳麗宝化粧品（中国）有 限 公 司	上海市	Kao Specialties Americas LLC	米国
花 王（上 海）化 工 有 限 公 司	上海市	Kao Germany GmbH	ドイツ
Kao (Taiwan) Corporation	新北市	Kao Manufacturing Germany GmbH	ドイツ
Pilipinas Kao, Inc.	フィリピン	Kao Chemicals GmbH	ドイツ
Kao Industrial (Thailand) Co., Ltd.	タイ	Molton Brown Limited	英国
Kao Commercial (Thailand) Co., Ltd.	タイ	Kao Chemicals Europe, S.L.	スペイン
Fatty Chemical (Malaysia) Sdn. Bhd.	マレーシア	Kao Corporation, S.A.	スペイン
PT Kao Indonesia	インドネシア		

(10) 従業員の状況（2019年12月31日現在）

事業区分	従業員の数
コンシューマープロダクツ事業	28,852 名
化粧品事業	11,348
スキンケア・ヘアケア事業	6,364
ヒューマンヘルスケア事業	5,571
ファブリック＆ホームケア事業	5,569
ケミカル事業	3,970
その他	781
合計	33,603

（注）1. 従業員の数 は 前期末 に 比べ 61 名 減少 しました。
2. 上記合計のうち、当社の従業員の数 は 7,905 名 です。

(11) 主要な借入先の状況（2019年12月31日現在）

該当事項はありません。

2. 当社の株式に関する事項（2019年12月31日現在）

(1) 発行可能株式総数 1,000,000,000株

(2) 発行済株式の総数 482,000,000株

- (注) 1. 2019年7月に自己株式6,700,000株の消却を行いました。
2. 発行済株式の総数には、自己株式300,424株が含まれております。

(3) 株主数 55,234名

(4) 大株主の状況（上位10名）

株 主 名	持 株 数	持 株 比 率
日 本 マ ス タ ー ト ラ ス ト 信 託 銀 行 株 式 会 社 （ 信 託 口 ）	48,057 千株	9.98 %
日 本 ト ラ ス テ ィ ・ サ ー ビ ス 信 託 銀 行 株 式 会 社 （ 信 託 口 ）	33,274	6.91
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	13,238	2.75
日 本 ト ラ ス テ ィ ・ サ ー ビ ス 信 託 銀 行 株 式 会 社 （ 信 託 口 7 ）	11,193	2.32
日 本 ト ラ ス テ ィ ・ サ ー ビ ス 信 託 銀 行 株 式 会 社 （ 信 託 口 5 ）	9,713	2.02
ジ ェ ー ピ ー モ ル ガ ン チ ェ ー ス バ ン ク 385151	8,407	1.75
ス テ ー ト ス ト リ ー ト バ ン ク ウ ェ ス ト ク ラ イ ア ン ト ト リ ー テ ィ ー 505234	7,848	1.63
S S B T C C L I E N T O M N I B U S A C C O U N T	6,898	1.43
日 本 生 命 保 険 相 互 会 社	6,691	1.39
ザ バ ン ク オ ブ ニ ュ ー ヨ ー ク 134104	6,613	1.37

- (注) 1. 上記の株主の持株数には、信託業務または株式保管業務に係る株式数が含まれている場合があります。
2. 上記の株主の持株比率は、発行済株式の総数から自己株式数を控除した数を基準にして計算しております。

3. 当社の会社役員に関する事項

(1) 取締役及び監査役の状況（2019年12月31日現在）

地 位	氏 名	担当及び重要な兼職の状況
代表取締役 社長執行役員	澤 田 道 隆	人財開発担当
代表取締役 専務執行役員	竹 内 俊 昭	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
代表取締役 専務執行役員	長谷部 佳 宏	研究開発部門統括、先端技術戦略室統括、コンプライアンス担当
取締役 常務執行役員	松 田 知 春	コンシューマープロダクツ事業部門統括、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、花王プロフェッショナル・サービス株式会社担当、Oribé Hair Care, LLC Chairman of the Board
取 締 役	門 永 宗之助	イントリンジクス（Intrinsics）代表、株式会社ビジネス・ブレイクスルー 取締役、株式会社三井住友銀行 社外取締役 監査等委員会委員長、ビジネス・ブレイクスルー大学 副学長
取 締 役	篠 辺 修	ANAホールディングス株式会社 特別顧問
取 締 役	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、富士通株式会社 社外取締役
取 締 役	林 信 秀	株式会社みずほ銀行 常任顧問、株式会社パロックジャパンリミテッド 社外取締役、株式会社JTБ 社外監査役
常 勤 監 査 役	藤 居 勝 也	
常 勤 監 査 役	青 木 秀 子	
監 査 役	井 上 寅 喜	公認会計士、株式会社アカウンティング・アドバイザー 代表取締役社長、株式会社あおぞら銀行 社外監査役
監 査 役	天 野 秀 樹	公認会計士、トッパン・フォームズ株式会社 社外取締役、味の素株式会社 社外監査役、セイコーホールディングス株式会社 社外監査役
監 査 役	岡 伸 浩	弁護士、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、株式会社ヤマタネ 社外取締役、慶應義塾大学大学院法務研究科 教授

- (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. 監査役井上寅喜、同 天野秀樹、同 岡伸浩の3氏は、社外監査役であります。
3. 監査役藤居勝也氏は、長年当社の経理業務を経験し、財務及び会計に関する相当程度の知見を有するものであります。
4. 監査役井上寅喜、同 天野秀樹の両氏は、公認会計士の資格を有し、財務及び会計に関する相当程度の知見を有するものであります。
5. 当社は、取締役門永宗之助、同 篠辺修、同 向井千秋、同 林信秀、監査役井上寅喜、同 天野秀樹、同 岡伸浩の7氏を株式会社東京証券取引所の規程に定める独立役員として同取引所に届け出ております。
6. 当期中における取締役及び監査役の異動
- (1) 2019年3月26日開催の第113期定時株主総会において、松田知春、向井千秋、林信秀の3氏が取締役に、青木秀子氏が監査役に新たに選任され、それぞれ就任いたしました。
- (2) 2019年3月26日開催の第113期定時株主総会終結の時をもって、任期満了により、代表取締役吉田勝彦氏、社外取締役奥正之氏、常勤監査役沼田敏晴氏がそれぞれ退任いたしました。
- (3) 2019年3月26日開催の取締役会において、取締役 専務執行役員長谷部佳宏氏は代表取締役 専務執行役員に新たに選定され、就任いたしました。
7. 代表取締役澤田道隆氏は2019年1月1日付で人財開発担当に、また、代表取締役長谷部佳宏氏は同日付でコンプライアンス担当にそれぞれ就任いたしました。
8. 取締役門永宗之助氏は、2019年6月27日から株式会社三井住友銀行監査等委員会委員長を務めております。
9. 取締役篠辺修氏は、2019年3月31日までANAホールディングス株式会社取締役副会長であり、同年4月1日から同社特別顧問を務めております。
10. 取締役林信秀氏は、2019年3月31日まで株式会社みずほ銀行取締役会長であり、同年4月1日から同行常任顧問を務めております。また、同年5月30日から株式会社パロックジャパンリミテッド社外取締役、同年6月28日から株式会社JTБ社外監査役を務めております。
11. 監査役天野秀樹氏は、2019年6月27日からセイコーホールディングス株式会社社外監査役を務めております。

(2) 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。

(3) 取締役及び監査役の報酬等に関する事項

① 当社の役員の報酬等の額の決定に関する方針

当社の役員報酬は、(i) 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、(ii) 永続的な企業価値の増大への重点的な取り組みを促進すること、(iii) 株主との利害の共有を図ることを目的としています。

社外取締役を除く取締役及び執行役員の報酬については、a. 基本報酬、b. 短期インセンティブ報酬としての賞与、c. 長期インセンティブ報酬としての業績連動型株式報酬から構成することとし、毎期の持続的な業績改善に加えて、中長期的な成長を動機づける設計としています。各役位における役割責任及び業績責任を踏まえ、上位役位ほど報酬の業績連動性を高めています。各報酬要素の概要は以下のとおりです。

a. 基本報酬

取締役及び執行役員としての役割と役位に応じて金額を決定し、月額固定報酬として支給します。

b. 短期インセンティブ報酬としての賞与

賞与支給率が100%のときの賞与額は、社長執行役員においては基本報酬の50%、役付執行役員（社長執行役員を除く）においては基本報酬の40%、その他の執行役員においては基本報酬の30%となります。賞与支給率の算定にあたっては、「利益ある成長」の実現に向け、売上高、利益（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、前年度実績からの改善度及び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に応じて0%～200%の範囲で決定します。なお、売上高、利益目標は役員・従業員一丸となって達成に取り組めるよう役員・従業員共通の目標設定を行っております。

c. 長期インセンティブ報酬としての業績連動型株式報酬

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事業年度当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、月額固定報酬のみとしております。

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、全社外取締役及び全社外監査役より構成され、社外役員が委員の過半を占める体制としております。

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。

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 当期に係る取締役及び監査役の報酬等の総額及び員数

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)	10 (5)	404 (71)	264 (71)	35 (-)	105 (-)
監査役 (うち社外監査役)	6 (3)	78 (30)	78 (30)	- (-)	- (-)
合 計 (うち社外役員)	16 (8)	482 (101)	342 (101)	35 (-)	105 (-)

(注) 1. 上記の員数には、2019年3月26日開催の第113期定時株主総会終結の時をもって退任した取締役1名、社外取締役1名及び常勤監査役1名が含まれております。

2. 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。

(4) 社外役員に関する事項

① 社外役員の重要な兼職先と当社との関係

地位	氏 名	重要な兼職先及び地位	当 社 と の 関 係
取締役	門永 宗之助	イントリンジクス（Intrinsics）代表	特別な関係はありません。
		株式会社ビジネス・ブレイクスルー 取締役	特別な関係はありません。
		株式会社三井住友銀行 社外取締役 監査等委員会委員長	定常的な銀行取引があるほか、同行より資金の借り入れを行っておりますが、直前事業年度末時点における当社の同行からの借入額は当社の総資産の2%未満であります。
		ビジネス・ブレイクスルー大学 副学長	特別な関係はありません。
取締役	篠辺 修	ANAホールディングス株式会社 特別顧問	特別な関係はありません。
取締役	向井 千秋	東京理科大学 特任副学長	同大学に寄付を行っているほか、同大学への研究委託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寄付金額及び取引金額の割合は、いずれも0.1%未満であります。
		富士通株式会社 社外取締役	同社製品のライセンス及び修理等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。
取締役	林 信秀	株式会社みずほ銀行 常任顧問	定常的な銀行取引があるほか、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。
		株式会社バロックジャパンリミテッド 社外取締役	特別な関係はありません。
		株式会社JTB 社外監査役	当社の役員及び従業員のための出張手配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。
監査役	井上 寅喜	株式会社アカウンティング・アドバイザリー 代表取締役社長	特別な関係はありません。
		株式会社あおぞら銀行 社外監査役	特別な関係はありません。
監査役	天野 秀樹	トッパン・フォームズ株式会社 社外取締役	同社製品の購入等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。
		味の素株式会社 社外監査役	当社製品の保管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。
		セイコーホールディングス株式会社 社外監査役	特別な関係はありません。
監査役	岡 伸浩	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	当社子会社であります。
		株式会社ヤマタネ 社外取締役	特別な関係はありません。
		慶應義塾大学大学院法務研究科 教授	同大学への研究委託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。

② 当期における主な活動状況

地 位	氏 名	取締役会出席状況	監査役会出席状況	発 言 状 況
取 締 役	門 永 宗之助	14回中14回	－	取締役会議長として、議事の活性化・効率化に貢献しております。また、取締役会において、主に経営コンサルタントとしての豊富な経験から適宜発言を行っております。
取 締 役	篠 辺 修	14回中14回	－	取締役会において、主に航空会社の経営者としての豊富な経験から適宜発言を行っております。
取 締 役	向 井 千 秋	12回中12回	－	取締役会において、主に科学分野における幅広い見識から適宜発言を行っております。
取 締 役	林 信 秀	12回中12回	－	取締役会において、主に金融機関の経営者としての豊富な経験から適宜発言を行っております。
監 査 役	井 上 寅 喜	14回中14回	8回中8回	取締役会及び監査役会において、主に公認会計士としての専門的見地から適宜発言を行っております。
監 査 役	天 野 秀 樹	14回中14回	8回中8回	取締役会及び監査役会において、主に公認会計士としての専門的見地から適宜発言を行っております。
監 査 役	岡 伸 浩	14回中14回	8回中8回	取締役会及び監査役会において、主に弁護士としての専門的見地から適宜発言を行っております。

(注) 当期開催の取締役会は14回、監査役会は8回であり、取締役向井千秋、同 林信秀の両氏の就任以降開催された取締役会は12回となっております。

(ご参考) 執行役員の状況 (2020年1月1日現在)

地 位	氏 名	担当及び重要な兼職の状況
社 長 執 行 役 員	澤 田 道 隆	
専 務 執 行 役 員	竹 内 俊 昭	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
専 務 執 行 役 員	長谷部 佳 宏	研究開発部門統括、先端技術戦略室統括、コンプライアンス担当
常 務 執 行 役 員	松 田 知 春	コンシューマープロダクツ事業部門統括、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、花王プロフェッショナル・サービス株式会社担当
常 務 執 行 役 員	上 山 茂	経営サポート部門統括
常 務 執 行 役 員	根 来 昌 一	購買部門統括
常 務 執 行 役 員	和 田 康	品質保証部門統括、株式会社カネボウ化粧品 代表取締役 取締役会議長
常 務 執 行 役 員	田 端 修	SCM部門統括、TCR担当
常 務 執 行 役 員	村 上 由 泰	コンシューマープロダクツ事業部門 化粧品事業分野担当、株式会社カネボウ化粧品 代表取締役 社長執行役員、Molton Brown Limited Chairman of the Board
執 行 役 員	石 渡 明 美	コーポレートコミュニケーション部門統括
執 行 役 員	田 中 悟	コンシューマープロダクツ事業部門 欧米事業統括部門統括、Kao USA Inc. Chairman of the Board、Oribe Hair Care, LLC Chairman of the Board
執 行 役 員	山 内 憲 一	会計財務部門統括、Kao America Inc. President
執 行 役 員	久 保 英 明	研究開発部門副統括 (基盤技術研究担当)
執 行 役 員	原 田 良 一	情報システム部門統括、先端技術戦略室 部長
執 行 役 員	瀧 博 明	コンシューマープロダクツ事業部門 マーケティング創発部門統括
執 行 役 員	デイブ・マンツ	ESG部門統括
執 行 役 員	松 井 明 雄	人財開発部門統括、花王グループ企業年金基金 理事長、Kao America Inc. Chairman of the Board
執 行 役 員	新 田 秀 一	SCM部門 デマンド・サプライ計画センター長
執 行 役 員	片 寄 雅 弘	ケミカル事業部門統括、Fatty Chemical (Malaysia) Sdn. Bhd. Chairman of the Board、Pilipinas Kao, Inc. Chairman of the Board、Kao Chemicals Europe, S.L. Presidente

地 位	氏 名	担当及び重要な兼職の状況
執 行 役 員	仲 井 茂 夫	研究開発部門 テクノケミカル研究所長、環境新事業担当
執 行 役 員	間 宮 秀 樹	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 専務執行役員
執 行 役 員	竹 安 将	法務・コンプライアンス部門統括
執 行 役 員	西 口 徹	コンシューマープロダクツ事業部門 アジア事業統括部門統括、花王（中国）投資有限公司 董事長総経理、上海花王有限公司 董事長総経理、花王（上海）産品服務有限公司 董事長、花王（合肥）有限公司 董事長総経理
執 行 役 員	山 口 浩 明	SCM部門 製造統括センター長
執 行 役 員	小 泉 篤	コンシューマープロダクツ事業部門 事業推進部門統括
執 行 役 員	塗 谷 弘太郎	コンシューマープロダクツ事業部門 ビオレ事業部長、新規事業チャレンジプロジェクト担当
執 行 役 員	蓮 見 基 充	研究開発部門 ハウスホールド研究所長、コンシューマープロダクツ技術担当

4. 当社の会計監査人に関する事項

(1) 会計監査人の名称

有限責任監査法人トーマツ

(2) 当期に係る会計監査人の報酬等の額

① 当社が支払うべき会計監査人としての報酬等の額 122百万円

② 当社及び子会社が支払うべき金銭その他の財産上の利益の合計額 188百万円

- (注) 1. 当社と会計監査人との間の監査契約において、会社法に基づく監査と金融商品取引法に基づく監査の監査報酬等の合計額を明確に区分しておらず、実質的にも区分できませんので、①の報酬等の額にはこれらの合計額を記載しております。
2. 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報酬見積りの算出根拠等が適切であるかどうかについて必要な検証を行ったうえで、会計監査人の報酬等の額について同意の判断をいたしました。
3. 当社は、会計監査人に対して、公認会計士法第2条第1項の監査証明業務以外に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を委託しております。
4. 35頁から36頁に記載の当社の重要な子会社のうち、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）产品服务有限公司、佳麗宝化粧品（中国）有限公司、花王（上海）化工有限公司、Kao (Taiwan) Corporation、Pilipinas Kao, Inc.、Kao Industrial (Thailand) Co., Ltd.、Kao Commercial (Thailand) Co., Ltd.、Fatty Chemical (Malaysia) Sdn. Bhd.、PT Kao Indonesia、Kao Germany GmbH、Kao Manufacturing Germany GmbH、Kao Chemicals GmbH、Molton Brown Limited、Kao Chemicals Europe, S.L. 及びKao Corporation, S.A.は、当社の会計監査人以外の公認会計士または監査法人（外国におけるこれらの資格に相当する資格を有する者を含む）の監査（会社法または金融商品取引法（これらの法律に相当する外国の法令を含む）の規定によるものに限る）を受けております。

(3) 会計監査人の解任または不再任の決定の方針

監査役会は、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いたします。この場合、監査役会が選定した監査役は、解任後最初に招集される株主総会において、解任した旨及びその理由を報告いたします。また、監査役会は、会計監査人としての適格性、独立性や信頼性等において問題があると判断した場合、株主総会に提出する会計監査人の解任または不再任に関する議案の内容を決定いたします。

なお、取締役会が、会計監査人としての適格性、独立性や信頼性等において問題があると判断した場合、会計監査人の解任または不再任を株主総会の会議の目的とすることを監査役会に請求し、監査役会はその適否を判断したうえで、株主総会に提出する議案の内容を決定いたします。

5. 業務の適正を確保するための体制及び当該体制の運用状況の概要

(1) 業務の適正を確保するための体制

当社は、取締役会において、「内部統制体制の整備に関する方針」を次のとおり決議しております。

内部統制体制に関する基本的な考え方

企業価値の継続的な増大をめざして、適法かつ効率的な、また健全で透明性の高い経営が実現できるよう、経営体制、経営組織及び経営システムを整備することを重要な課題として、代表取締役 社長執行役員を委員長とする内部統制委員会を設置し、下記の施策を実施する。

① 当社及び子会社の取締役及び従業員の職務の執行が法令及び定款に適合することを確保するための体制

当社及び子会社から成る企業集団（以下「花王グループ」と言います。）の役員及び従業員は、法令、定款、社内規程及び社会的倫理の遵守について規定した「花王ビジネスコンダクトガイドライン（花王企業行動規範）」に基づき誠実に行動することが求められ、コンプライアンスを担当する取締役を委員長とするコンプライアンス委員会が花王グループ全体の遵守を推進する。また、当該ガイドラインにおける反社会的勢力との関係を排除する旨の規定に基づき、外部専門機関との連携、反社会的勢力に関する情報の収集・管理及び社内体制を整備・維持する。それらの遵守状況については、経営監査室によるモニタリングや、社内外の関係者からの通報・相談窓口への情報等によって早期に把握し、問題がある場合には速やかな解決に努め、また、類似事例の再発を防止するために適切な措置をとる。

② 取締役の職務の執行に係る情報の保存及び管理に関する体制

取締役の職務執行に係る情報（議事録・決裁記録及びそれらの付属資料、会計帳簿・会計伝票及びその他の情報等）は文書管理規程その他関連する規程等に従い、適切に保存及び管理を行う。取締役、監査役及びそれに指名された従業員はいつでもそれらの情報を閲覧できるものとする。

③ 当社及び子会社の損失の危険の管理に関する規程その他の体制

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る。リスク及び危機の管理は、これを担当する取締役または執行役員を委員長とする「リスク・危機管理委員会」において、「リスク及び危機管理に関する基本方針」に基づいて、全社横断的なリスク管理の推進状況を把握し、リスク及び危機管理活動の整備・運用計画を定める。リスク所管部門または子会社・関係会社は、この方針、計画に基づき、リスクを把握、評価し、必要な対応策を策定、実行する等してリスクを適切に管理する。また、代表取締役 社長執行役員は、経営会議での審議を経た上で、全社的に重要なリスクをコーポレートリスクと定め、これらリスクを管理する責任者を指名し、責任者はコーポレートリスクを適切に管理する。なお、危機発生時には、コーポレートリスクについては責任者が、その他リスクについては所管部門または子会社・関係会社が中心となって対策組織を立ち上げ、さらに、グループ全体に対する影響の重大さに応じて、代表取締役 社長執行役員等を本部長とする対策本部を設置し、迅速な対応を行う。上記リスク及び危機管理については、定期的及び必要の都度適時に取締役会または経営会議において報告、審議を行う。

④ 当社及び子会社の取締役の職務の執行が効率的に行われることを確保するための体制

取締役会は、中期経営基本戦略において注力すべき方向性を定めた上で、これを各部門及び子会社の中期計画に落とし込み、毎年度取締役会等でレビューし、計画の進捗状況及び事業環境の変化に対応し、必要な軌道修正を行うものとする。各部門及び子会社の収支計画その他重要な事業計画の進捗については、経営会議において月次または適宜レビューし、課題を抽出し、対策の実行につなげるものとする。また、監督と執行を分離し、その実効性の確保及び執行の迅速化を図るために、子会社で発生する事項を含め取締役会または経営会議に諮るべき決裁基準を定め、また必要に応じて見直すものとする。

⑤ 当社及び子会社から成る企業集団における業務の適正を確保するための体制

内部統制委員会及びその関連委員会は、花王グループの事業活動に関し、法令及び定款に適合することを確保するための諸施策に加え、花王グループ横断的に業務の適正と効率性の確保を推進し、その監視を行うとともに定期的に取締役会に報告するものとする。代表取締役及び業務担当取締役・執行役員は、それぞれの職務分掌に従い、子会社が適切な内部統制システムの整備を行うように指導する。

⑥ 子会社の取締役の職務の執行に係る事項の当社への報告に関する体制

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（ポリシーマニユアル）を全ての子会社に適用し、取締役会・経営会議の決裁・報告基準と合わせ、各子会社の経営上の重要事項については、取締役会、経営会議もしくは当該子会社を担当する執行役員の事前承認またはこれらへの報告を義務付ける。また、子会社の取締役等は、事業別または事業を支援する機能別に設置され原則毎月開催される定例会議において、これらに関連する事項について定期的または必要に応じた付議または報告を行う。さらに、経営監査室や子会社管理の所管部門等が規程に基づく事前承認や報告の実施状況を定期的または必要に応じて確認する。

⑦ 財務報告の信頼性を確保するための体制

財務報告の信頼性を確保するために、全社的な内部統制の状況及び業務プロセスについて、内部統制委員会の方針に基づき評価、改善及び文書化を行い、取締役会は、これらの活動を定期的に確認する。

⑧ 監査役がその職務を補助すべき従業員を置くことを求めた場合における当該従業員に関する事項

監査役監査を実効的に行うために、監査役から補助すべき従業員を置くことの求めがあった場合は、取締役は監査役と具体的な人選を協議し、配置する。

⑨ 前項の従業員の取締役からの独立性及び監査役の当該従業員に対する指示の実効性の確保に関する事項

監査役の職務を補助すべき従業員の任命、評価、異動及び懲戒は監査役会の事前の同意を得なければならない。監査役の当該従業員に対する指示を不当に制限してはならず、また当該従業員は監査役の指示に従わなければならない。

⑩ 取締役、執行役員及び従業員並びに子会社の取締役、監査役及び従業員等が監査役に報告をするための体制

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への出席並びに重要な会議の議事録や決裁記録等の文書の閲覧をいつでも行うことができ、また、当社及び重要な子会社の代表取締役との定期的な意見交換や子会社の代表取締役との監査実施時の意見交換をはじめ、各部門や子会社の責任者から活動状況の報告を、定期的にまたは必要に応じて、受けることができる。また、取締役、執行役員及び従業員並びに子会社の取締役、監査役及び従業員等は、会社または子会社に著しい損害を及ぼす恐れがある事実及び法令・定款に違反する重大な事実等が発生した場合またはこれらの事実等の報告を受けた場合には、速やかに監査役に報告する。コンプライアンス委員会は通報・相談窓口への情報を、経営監査室は監査結果を、定期的及び必要に応じて監査役に報告する。子会社の監査役は、定期的に開催する関係会社監査役連絡会において、監査役に対し子会社監査結果の共有等を行う。

⑪ 前項の報告をした者が当該報告をしたことを理由として不利な取扱いを受けないことを確保するための体制

通報・相談窓口や監査役等への報告を行った花王グループの役職員に対し、当該報告をしたことを理由にして不利な扱いを行うことを禁止し、この旨を花王ビジネスコンダクトガイドラインへ明記し、徹底する。

⑫ 監査役職務の執行について生ずる費用の前払または償還の手続その他の当該職務の執行について生ずる費用または債務の処理に係る方針

監査役が職務の執行について生ずる費用等を支弁するために年度予算への計上を請求した場合には、それに応じて予算を設ける。予算を設けた費用が発生したとき及び予算外で緊急または追加で監査等の職務を執行する必要性が生じ、監査役が当社に対し、職務の執行について生じる費用または債務の処理の請求をしたときには、会社法第388条に定める場合を除き、速やかに当該費用の支払等の処理を行う。

⑬ その他監査役監査が実効的に行われることを確保するための体制

監査役は、効率的かつ効果的な監査役監査を行うために、会計監査人、経営監査室、内部監査部門並びに子会社の監査役及び内部監査部門と情報の交換を含む緊密な協力関係を維持する。また、社外取締役と意見交換会を実施するとともに、必要に応じて独自に弁護士や公認会計士等の外部専門家の支援を受けることができる。

⑭ 業務の適正を確保するための体制の運用状況に関する事項

花王グループの業務の適正を確保するための体制の運用については、取締役会において定期的に検証を行い、各年度の運用状況の概要を事業報告に記載する。

(2) 業務の適正を確保するための体制の運用状況の概要

当社では、上記方針に基づいて、内部統制体制の整備とその適切な運用に努めております。当期において実施いたしました内部統制上重要と考える主な取り組みは以下のとおりです。

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として、コンプライアンスを担当する代表取締役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。

当期は、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。

- ・ BCGについて、より分かりやすくするための項目の整理、SDGs達成への貢献、内部通報制度の実効性向上を目的として、2019年4月に改定し、国内外グループ会社での説明会を実施しました。
- ・ 法令遵守をさらに徹底するため、事業に関わる重要な法令の遵守を推進する主管部門の活動をモニタリングする組織・体制を明確にしました。また、その他の重大なコンプライアンス違反につながるリスクを低減すべく推進活動を継続しました。
- ・ 10月を「コンプライアンス月間」と定め、コンプライアンス委員会委員長や各海外グループ会社社長のメッセージを職場の掲示板やイントラネットに掲載したほか、国内グループ会社の全従業員に対しBCG確認テストを実施しコンプライアンス意識の向上を図りました。
- ・ コンプライアンスの徹底、不正の早期報告・適切な対応ができる風通しのよい職場の実現をめざして、海外グループ会社の責任者が自社の従業員に対し直接メッセージを伝える研修・説示を実施しました。
- ・ 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ました。

リスクと危機の管理に関する取り組み

当期は、リスク・危機管理委員会の進捗管理のもと、経営上重要なリスクである「コーポレートリスク」への対応の強化、当社全部門・海外グループ会社の重要リスク管理の強化等を進めました。「コーポレートリスク」には、大地震・自然災害、パンデミック等の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等も含まれています。

また、危機発生時の対応力強化として、経営陣も参加した大地震への対応訓練（防災計画、事業継続計画）を実施しました。さらに、従業員のリスクと危機に対する意識、感度の向上のため、当社全部門及び国内グループ会社の従業員に向けてリスクや危機に関する情報や解説等を毎月発信しています。

子会社管理に関する取り組み

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。内部監査を担当する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。

また、海外子会社は各社の定例の役員会にて、重大なリスクとその対応策を共有することになっています。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することになっています。

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も、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経営監査室や子会社管理を所管する部門が往査やチェックリストの提出を受けることにより確認しました。

さらに、各執行役員は職務分掌に従い、子会社に対して内部統制体制の整備・運用について監督を行いました。

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、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。

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りました。

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・意見交換を行いました。

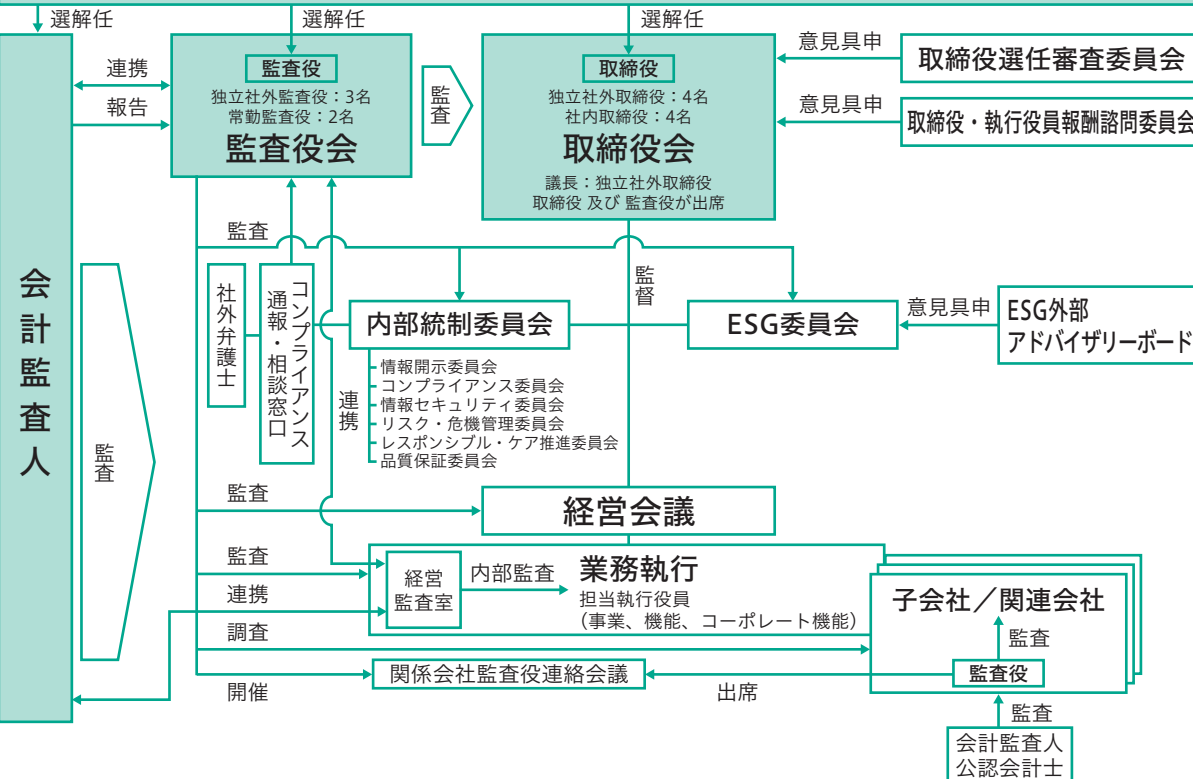
内部統制体制の整備に関する方針の改定状況

2019年2月の取締役会において内部統制体制の整備に関する方針（本方針）に関する軽微な文言変更を行いました。同年12月の取締役会においては、本方針の変更が必要となる法令の改正等はなく、また、内部統制委員会の下部組織である各委員会、各部門や監査役等へのヒアリングの結果、本方針に従って内部統制体制が現実に運用されていることが確認できたため、本方針を変更しないことを決議しました。

コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方

花王は2030年までに達成したい姿として、“グローバルで存在感のある会社「Kao」”を掲げています。企業が持続的に成長するためには、業績をはじめとした財務的な戦略・取り組みだけではなく、非財務的な戦略・取り組みも強化し、これらの成果が次の投資に活用され、持続的な成長につながる必要があります。そのため、花王はESG（環境、社会、ガバナンス）への取り組みをコストではなく将来への成長投資と捉え進めていくことを宣言しています。コーポレート・ガバナンスは、その目標達成を強力に推進する前提となるドライバーと考えています。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が、当社のコーポレート・ガバナンスに関する取り組みの基本であり、経営上の最も重要な課題の一つと位置づけております。そのため、ステークホルダーの声を聞く活動に積極的に取り組み、これらや社会動向等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。

世之俗人



(1) 取締役会

会社の持続的成長と中長期的な企業価値の向上を促すため、主に経営戦略等の大きな経営の方向性について、リスク評価を含めて多面的に審議・決定しています。また、当社グループの経営・事業の強みや課題を熟知した社内取締役及び常勤監査役と、豊富な経験や高い専門性・見識に基づく中立で客観的な視点を有する社外取締役及び社外監査役が、多様な視点から経営戦略が適切に執行されているかを監督しています。さらに、内部統制システムやリスク管理体制を整備することで、リスクを峻別して攻めの経営ができる環境整備を行っています。

〔取締役会の実効性評価〕

毎年1回、取締役会において評価を実施し、実効性を高めるための改善につなげています。取締役会の役割・責務は取締役会全体で共有する必要があるという考えのもと、予めアンケートを実施し、結果を共有したうえで、監査役を含めた取締役会の出席者全員が意見を述べ、議論し、評価を実施しています。

(2) 監査役会

社内の事情に通じた常勤監査役と、会計財務や法律に関する高い専門性・見識を有する社外監査役で構成し、独立した客観的な視点で深い議論を行っています。また、取締役会や経営会議等の重要会議への出席、会計監査人及び経営監査室をはじめとする内部監査関連部門との連携や社内各部門・関係会社へのヒアリング等を通じて、実効性のある監査を実現しています。

〔監査役会の実効性評価〕

毎年1回、監査役会で予め作成した着眼点リストを参照しながら、全ての監査役が意見を述べ、議論し、評価を実施しています。

(3) 取締役選任審査委員会及び取締役・執行役員報酬諮問委員会

役員人事や役員報酬の決定における公正性・透明性を徹底するために、取締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任意に設置しています。

①取締役選任審査委員会

全社外取締役と全社外監査役で構成しています。本委員会は、社長執行役員を含む取締役候補者の適正性について審査を行い、取締役会に意見具申しています。さらに、取締役会の規模、構成や多様性、社長執行役員及び取締役に必要な資質や能力についての議論を行い、その審査結果についても取締役会に報告を行っています。

②取締役・執行役員報酬諮問委員会

全代表取締役、全社外取締役及び全社外監査役で構成しています。本委員会は、取締役及び執行役員の報酬制度や報酬水準について審査・議論を行い、取締役会に意見具申しています。

なお、取締役会並びに取締役選任審査委員会及び取締役・執行役員報酬諮問委員会の議長は独立社外取締役が務め、両委員会においても毎年1回実効性評価を実施しています。

取締役会、監査役会、取締役選任審査委員会及び取締役・執行役員報酬諮問委員会の2019年度の評価結果は、当社コーポレートガバナンス報告書において開示しております。
www.kao.com/jp/corporate/about/policies/corporate-governance/

(4) 内部統制委員会

財務報告の正確性を確保し、また情報開示、コンプライアンス、情報セキュリティ、リスク・危機管理、レスポンシブル・ケア推進、品質保証等の内部統制に関する機能を横断的に統合することによる業務活動の質の向上を狙いとして、花王グループ全体の内部統制の方向性に関する議論・決定を行っています。

(5) ESG委員会

すべてのステークホルダーの支持と信頼を獲得し、グローバルで存在感のある会社として、花王グループと社会の持続的発展に寄与することをめざし、花王のESG戦略に関する活動の方向性を議論・決定しています。

(6) 経営会議

主要な事業や部門の責任者で、事業の執行経験を豊富に有する常務執行役員以上を主なメンバーとし、取締役会で審議・決定された中長期の方向性・戦略の執行に関する意思決定を行っています。経営会議に幅広い権限を委ねることにより、意思決定及び執行の迅速化を図っています。

連結計算書類

連結財政状態計算書 (2019年12月31日現在)

(単位：百万円)

科目	金額	(ご参考) 前期金額
(資産)		
流動資産	737,026	726,312
現金及び現金同等物	289,681	265,978
営業債権及びその他の債権	208,839	223,102
棚卸資産	199,672	197,571
その他の金融資産	13,788	15,146
未収法人所得税	2,440	2,066
その他の流動資産	22,606	22,449
非流動資産	916,893	734,674
有形固定資産	436,831	418,935
使用権資産	164,822	－
のれん	179,707	180,286
無形資産	47,770	46,549
持分法で会計処理されている投資	8,287	7,931
その他の金融資産	26,104	23,540
繰延税金資産	47,876	49,158
その他の非流動資産	5,496	8,275
資産合計	1,653,919	1,460,986

科目	金額	(ご参考) 前期金額
(負債)		
流動負債	432,527	430,838
営業債務及びその他の債務	222,314	225,560
社債及び借入金	25,505	40,488
リース負債	19,653	－
その他の金融負債	6,766	6,880
未払法人所得税等	36,208	34,198
引当金	2,054	2,873
契約負債等	20,616	18,387
その他の流動負債	99,411	102,452
非流動負債	349,971	194,639
社債及び借入金	101,636	80,339
リース負債	141,438	－
その他の金融負債	7,527	9,506
退職給付に係る負債	80,579	84,552
引当金	10,122	12,175
繰延税金負債	3,747	2,864
その他の非流動負債	4,922	5,203
負債合計	782,498	625,477
(資本)		
親会社の所有者に帰属する持分	857,695	822,360
資本金	85,424	85,424
資本剰余金	108,715	108,245
自己株式	△4,309	△11,282
その他の資本の構成要素	△32,974	△30,029
利益剰余金	700,839	670,002
非支配持分	13,726	13,149
資本合計	871,421	835,509
負債及び資本合計	1,653,919	1,460,986

連結損益計算書 (2019年1月1日から2019年12月31日まで)

(単位：百万円)

科目	金額	(ご参考) 前期金額
売 上 高	1,502,241	1,508,007
売 上 原 価	△848,723	△853,989
売 上 総 利 益	653,518	654,018
販 売 費 及 び 一 般 管 理 費	△442,912	△444,845
そ の 他 の 営 業 収 益	15,192	14,288
そ の 他 の 営 業 費 用	△14,075	△15,758
営 業 利 益	211,723	207,703
金 融 収 益	2,027	1,717
金 融 費 用	△5,231	△4,251
持 分 法 に よ る 投 資 利 益	2,126	2,082
税 引 前 利 益	210,645	207,251
法 人 所 得 税	△60,296	△51,920
当 期 利 益	150,349	155,331
当 期 利 益 の 帰 属		
親 会 社 の 所 有 者	148,213	153,698
非 支 配 持 分	2,136	1,633
当 期 利 益	150,349	155,331

計算書類

貸借対照表 (2019年12月31日現在)

(単位: 百万円)

科目	金額	(ご参考) 前期金額
(資産の部)		
流動資産	413,850	396,098
現金及び預金	142,955	120,024
売掛金	75,166	74,402
有価証券	30,000	30,000
商品及び製品	67,828	62,552
仕掛品	9,417	10,991
原材料及び貯蔵品	22,887	24,066
前払費用	4,288	4,405
その他の貸倒引当金	61,768	70,127
	△459	△469
固定資産	862,653	866,504
有形固定資産	281,198	274,531
建物	75,141	78,071
構築物	16,707	16,753
機械及び装置	105,647	101,808
車両運搬具	233	212
工具、器具及び備品	9,026	8,322
土地	50,321	49,775
リース資産	1,164	1,536
建設仮勘定	22,959	18,054
無形固定資産	21,703	18,088
特許権	197	246
借地権	24	24
商標権	55	72
意匠権	27	26
ソフトウェア	15,724	14,725
その他の投資	5,676	2,995
投資その他の資産	559,752	573,885
投資有価証券	5,105	5,726
関係会社株式	446,990	458,458
関係会社出資金	59,585	59,585
関係会社長期貸付金	11,543	15,001
長期前払費用	100	127
繰延税金資産	29,282	27,945
その他の資産	7,147	7,043
資産合計	1,276,503	1,262,602

科目	金額	(ご参考) 前期金額
(負債の部)		
流動負債	402,191	405,426
買掛金	118,462	121,004
1年内返済予定の長期借入金	—	40,000
1年内償還予定の社債	25,000	—
リース債務	337	337
未払金	49,576	53,230
未払費用	37,457	40,437
未払法人税等	29,873	25,764
預り金	133,954	119,618
その他の負債	7,532	5,036
固定負債	119,140	107,005
社債	25,000	50,000
長期借入金	70,000	30,000
リース債務	715	1,053
退職給付引当金	17,685	20,342
資産除去債務	3,639	3,575
その他の負債	2,101	2,035
負債合計	521,331	512,431
(純資産の部)		
株主資本	752,363	746,884
資本金	85,424	85,424
資本剰余金	108,889	108,889
資本準備金	108,889	108,889
利益剰余金	562,176	563,670
利益準備金	14,117	14,117
その他利益剰余金	548,059	549,553
圧縮記帳積立金	6,515	6,562
別途積立金	305,500	305,500
繰越利益剰余金	236,044	237,491
自己株式	△4,126	△11,099
評価・換算差額等	2,362	2,743
その他有価証券評価差額金	2,362	2,743
新株予約権	447	544
純資産合計	755,172	750,171
負債純資産合計	1,276,503	1,262,602

損益計算書 (2019年1月1日から2019年12月31日まで)

(単位：百万円)

科目	金額	(ご参考) 前期金額
売上高	935,121	928,114
売上原価	481,599	474,017
売上総利益	453,522	454,097
販売費及び一般管理費	324,147	314,424
営業利益	129,375	139,673
営業外収益	27,717	22,380
受取利息	1,071	806
受取配当金	24,087	18,668
その他	2,559	2,906
営業外費用	1,991	1,549
支払利息	790	689
社債替利差	176	212
その他	748	284
経常利益	277	364
特別利益	155,101	160,504
固定資産売却益	357	2,466
投資有価証券売却益	10	2
新株予約権戻入益	327	2,446
その他	—	18
特別損失	—	—
固定資産除却損	20	—
関係会社株式評価損	3,048	4,457
その他	3,048	3,722
税引前当期純利益	—	709
法人税、住民税及び事業税	0	26
法人税等調整額	152,410	158,513
当期純利益	37,715	35,963
	△1,164	925
	115,859	121,625

連結計算書類に係る会計監査人の会計監査報告

独立監査人の監査報告書

2020年2月13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

指定有限責任社員 業務執行社員	公認会計士 小野 敏 幸 ⑩
指定有限責任社員 業務執行社員	公認会計士 鈴 木 泰 司 ⑩
指定有限責任社員 業務執行社員	公認会計士 志賀健一朗 ⑩

当監査法人は、会社法第444条第4項の規定に基づき、花王株式会社の2019年1月1日から2019年12月31日までの連結会計年度の連結計算書類、すなわち、連結財政状態計算書、連結損益計算書、連結持分変動計算書及び連結注記表について監査を行った。

連結計算書類に対する経営者の責任

経営者の責任は、連結計算書類を指定国際会計基準で求められる開示項目の一部を省略して作成することを認めている会社計算規則第120条第1項後段の規定により作成し、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計算書類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。

監査人の責任

当監査法人の責任は、当監査法人が実施した監査に基づいて、独立の立場から連結計算書類に対する意見を表明することにある。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。監査の基準は、当監査法人に連結計算書類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るために、監査計画を策定し、これに基づき監査を実施することを求めている。

監査においては、連結計算書類の金額及び開示について監査証拠を入手するための手続が実施される。監査手続は、当監査法人の判断により、不正又は誤謬による連結計算書類の重要な虚偽表示のリスクの評価に基づいて選択及び適用される。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、当監査法人は、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、連結計算書類の作成と適正な表示に関連する内部統制を検討する。また、監査には、経営者が採用した会計方針及びその適用方法並びに経営者によって行われた見積りの評価も含め全体としての連結計算書類の表示を検討することが含まれる。

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。

監査意見

当監査法人は、会社計算規則第120条第1項後段の規定により指定国際会計基準で求められる開示項目の一部を省略して作成された上記の連結計算書類が、花王株式会社及び連結子会社からなる企業集団の当該連結計算書類に係る期間の財産及び損益の状況をすべ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。

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

会計監査人の会計監査報告

独立監査人の監査報告書

2020年2月13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

指定有限責任社員 業務執行社員	公認会計士 小野 敏 幸 ⑩
指定有限責任社員 業務執行社員	公認会計士 鈴木 泰 司 ⑩
指定有限責任社員 業務執行社員	公認会計士 志賀健一朗 ⑩

当監査法人は、会社法第436条第2項第1号の規定に基づき、花王株式会社の2019年1月1日から2019年12月31日までの第114期事業年度の計算書類、すなわち、貸借対照表、損益計算書、株主資本等変動計算書及び個別注記表並びにその附属明細書について監査を行った。

計算書類等に対する経営者の責任

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計算書類及びその附属明細書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計算書類及びその附属明細書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。

監査人の責任

当監査法人の責任は、当監査法人が実施した監査に基づいて、独立の立場から計算書類及びその附属明細書に対する意見を表明することにある。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。監査の基準は、当監査法人に計算書類及びその附属明細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るために、監査計画を策定し、これに基づき監査を実施することを求めている。

監査においては、計算書類及びその附属明細書の金額及び開示について監査証拠を入手するための手続が実施される。監査手続は、当監査法人の判断により、不正又は誤謬による計算書類及びその附属明細書の重要な虚偽表示のリスクの評価に基づいて選択及び適用される。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、当監査法人は、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、計算書類及びその附属明細書の作成と適正な表示に関連する内部統制を検討する。また、監査には、経営者が採用した会計方針及びその適用方法並びに経営者によって行われた見積りの評価も含め全体としての計算書類及びその附属明細書の表示を検討することが含まれる。

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。

監査意見

当監査法人は、上記の計算書類及びその附属明細書が、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、当該計算書類及びその附属明細書に係る期間の財産及び損益の状況をすべ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。

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

監査役会の監査報告

監 査 報 告 書

当監査役会は、2019年1月1日から2019年12月31日までの第114期事業年度の取締役の職務の執行に関して、各監査役が作成した監査報告書に基づき、審議の上、本監査報告書を作成し、以下のとおり報告いたします。

1. 監査役及び監査役会の監査の方法及びその内容

- 監査役会は、監査の方針、職務の分担等を定め、各監査役から監査の実施状況及び結果について報告を受けるほか、取締役等及び会計監査人からその職務の執行状況について報告を受け、必要に応じて説明を求めました。
- 各監査役は、監査役会が定めた監査役監査の基準に準拠し、監査の方針、職務の分担等に従い、取締役、内部監査部門その他の従業員等と意思疎通を図り、情報の収集及び監査の環境の整備に努めるとともに、以下の方法で監査を実施しました。
 - 取締役会その他重要な会議に出席し、取締役及び従業員等からその職務の執行状況について報告を受け、必要に応じて説明を求め、重要な決裁書類等を閲覧し、本社及び主要な事業所において業務及び財産の状況を調査いたしました。また、子会社については、子会社の取締役、監査役及び従業員等と意思疎通及び情報の交換を図り、必要に応じて子会社から事業の報告を受けました。
 - 事業報告に記載されている取締役の職務の執行が法令及び定款に適合することを確保するための体制その他株式会社及びその子会社から成る企業集団の業務の適正を確保するために必要なものとして会社法施行規則第100条第1項及び第3項に定める体制の整備に関する取締役会決議の内容及び当該決議に基づき整備されている体制（内部統制システム）について、取締役及び従業員等からその構築及び運用の状況について定期的に報告を受け、必要に応じて説明を求め、意見を表明いたしました。
 - 会計監査人が独立の立場を保持し、かつ、適正な監査を実施しているかを監視及び検証するとともに、会計監査人からその職務の執行状況について報告を受け、必要に応じて説明を求めました。また、会計監査人から「職務の遂行が適正に行われることを確保するための体制」（会社計算規則第131条各号に掲げる事項）を「監査に関する品質管理基準」（2005年10月28日企業会計審議会）等に従って整備している旨の通知を受け、必要に応じて説明を求めました。

以上の方法に基づき、当該事業年度に係る事業報告及びその附属明細書、計算書類（貸借対照表、損益計算書、株主資本等変動計算書及び個別注記表）及びその附属明細書並びに連結計算書類（連結財政状態計算書、連結損益計算書、連結持分変動計算書及び連結注記表）について検討いたしました。

2. 監査の結果

- 事業報告等の監査結果
 - 事業報告及びその附属明細書は、法令及び定款に従い、会社の状況を正しく示しているものと認めます。
 - 取締役の職務の執行に関する不正の行為又は法令若しくは定款に違反する重大な事実はありません。
 - 内部統制システムに関する取締役会決議の内容は相当であると認めます。また、当該内部統制システムに関する事業報告の記載内容及び取締役の職務の執行についても、指摘すべき事項は認められません。
- 計算書類及びその附属明細書の監査結果

会計監査人 有限責任監査法人トーマツの監査の方法及び結果は相当であると認めます。
- 連結計算書類の監査結果

会計監査人 有限責任監査法人トーマツの監査の方法及び結果は相当であると認めます。

2020年2月17日

花王株式会社	監査役会			
常勤監査役	藤 居 勝 也	Ⓔ		
常勤監査役	青 木 秀 子	Ⓔ		
社外監査役	井 上 寅 喜	Ⓔ		
社外監査役	天 野 秀 樹	Ⓔ		
社外監査役	岡 伸 浩	Ⓔ		

以 上

株主総会会場ご案内図

日時

2020年3月25日（水曜日）午前10時
（受付開始：午前9時）

場所

東京都港区芝公園四丁目8番1号
ザ・プリンス パークタワー東京
地下2階 ボールルーム
☎ (03) 5400-1111（代表）

※東京プリンスホテルではございませんので、お間違えのないようご注意ください。



交通機関のご案内

I

都営地下鉄三田線

芝公園駅（A4出口） 徒歩 約6分

出口より東エントランス（東側入口）まで

E

都営地下鉄大江戸線

赤羽橋駅（赤羽橋口） 徒歩 約8分

出口より南エントランス（南側入口）まで



スマートフォンやタブレット端末から左記のQRコードを読み取るとGoogleマップにアクセスいただけます。

お願い

当日は会場周辺道路及び駐車場の混雑が予想されますので、お車でのご来場はご遠慮くださいますようお願いいたします。



自然と調和する
こころ豊かな毎日をめざして

Kao

UD
FONT

VEGETABLE
OIL INK

ミックス
責任ある木質資源を
使用した紙
FSC
www.fsc.org
FSC® C022915