

第118期

定時株主総会 招集ご通知



日 時

2024年3月22日(金曜日)
午前10時(受付開始:午前9時)

場 所

ホテルニューオータニ 鶴の間
ザ・メイン宴会場階(本館1階)
東京都千代田区紀尾井町4番1号
(末尾の「株主総会会場ご案内」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 | 取締役8名選任の件 |
| 第3号議案 | 監査役1名選任の件 |
| 第4号議案 | 取締役等に対する株式報酬制度に係る内容の一部改定の件 |
| 第5号議案 | 監査役の報酬等の額改定の件 |

※ 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る事前の議決権行使を是非ご活用ください。

また、お土産(製品サンプル)の配布はございません。

本株主総会の運営に変更等が生じた場合は当社ウェブサイトに掲載いたします。

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

2024年3月21日(木曜日)午後5時までに書面またはインターネット等により議決権を行ってくださいようお願い申し上げます。



スマートフォンでらくらく!

招集通知の閲覧も、議決権行使も
QRコード*を1つ読み取れば、
どちらも簡単に行うことができます。

花 王 株 式 会 社

証券コード 4452

目次

第118期定時株主総会招集ご通知…	3
-------------------	---

株主総会参考書類（要旨）

第1号議案	剰余金の処分の件 ……	8
第2号議案	取締役8名選任の件 ……	8
第3号議案	監査役1名選任の件 ……	8
第4号議案	取締役等に対する 株式報酬制度に係る 内容の一部改定の件 ……	9
第5号議案	監査役の報酬等の 額改定の件 ……	10

事業報告（要旨） ……	13
-------------	----

株主総会資料の電子提供制度のもと、原則として、株主の皆さまへは招集ご通知（サマリー版）をお届けしています。招集ご通知（電子提供措置事項版）につきましては、3頁に記載のウェブサイトをご覧ください。



株 主 の 皆 さ ま へ

平素は格別のご高配を賜り厚く御礼申しあげます。

令和6年能登半島地震において亡くなられた方々に謹んでお悔やみを申しあげます。また、被災された地域の皆さまに心よりお見舞い申しあげるとともに、一日も早い復旧・復興をお祈り申しあげます。

第118期定時株主総会を2024年3月22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。

2023年は、新型コロナウイルス感染症の世界的蔓延状況については、一定の落ち着きをみせたものの、地政学リスクのさらなる拡大に伴う国際社会の多軸化・分断化が進みました。原材料高騰に伴う物価高騰や処理水問題などは、日本経済に大きく影響を与えており、先行き不透明な経済状況にあります。一方、持続的社會をめざす脱炭素化、環境保全の世界的な動きは重要度をさらに増しています。この社会的変化の中、花王グループは次の成長に向けて、大規模な構造改革を進めております。このような経営状況のもと、2023年度の配当金につきましては、期末配当金として1株当たり75円をご提案申しあげます。これにより、すで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2円増配の1株当たり150円の配当金となり、34期連続の増配となります。

花王グループは、「豊かな共生世界の実現」をパーパスに掲げ、人と地球、人と社会、そして生き生きとした人と人のつながりを大切にする「未来のいのちを守る」企業として、持続可能な社会に欠かすことのできない存在をめざします。

2023年度は、次の利益ある発展に向けた大きな構造改革に着手いたしました。市況に依存しない対応力のある財務体質への改善、流通変化に対応した事業と販売の先進的な一体運営を進めています。お客様と直接つながる花王らしいD2C（ダイレクト to コンシューマー：直販）「My Kao Mall」の運用も開始いたしました。今まで以上にお客様の声を大切にしながら、花王の「よきモノづくり」に一段と力を込めてまいります。

また、大きな危機的な社会変化を経験し、花王グループ中期経営計画「K25」は着実な事業発展を進めるために見直しをかけ、「K27」を策定いたしました。さらに、社員がワクワクしながら働ける場の提供を優先的に進め、主体的な社員が挑むプロジェクトの奨励、自らの成長をもたらす目標設定（OKR）の標準化も加速していきます。

世界の資源には限りがありますが、消費のスピードはとどまることはありません。花王は、最小限の資源で最大の価値づくりを志し、世界で選び抜かれた商品を提供する企業、「グローバル・シャープトップ」カンパニーをめざしてまいります。

世界に欠かすことの出来ない企業をめざして、引き続き花王グループ社員の力とすべての資産を結集し、皆さまの期待を超える新しい未来を創造してまいります。

株主の皆さま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

長谷部 佳宏

株 主 各 位

証券コード 4452
2024 年 3 月 7 日
(電子提供措置の開始日2024年2月22日)

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 長 谷 部 佳 宏
社 長 執 行 役 員

第118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上げます。

さて、当社第118期定時株主総会を下記のとおり開催いたしますので、ご通知申し上げます。

本株主総会の招集に際しては、株主総会参考書類等の内容である情報（電子提供措置事項）について電子提供措置をとっており、インターネット上の当社ウェブサイト「第118期定時株主総会招集ご通知」及び「第118期定時株主総会その他の電子提供措置事項（交付書面省略事項）」として電子提供措置事項を掲載しております。

当社ウェブサイト

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

QRコード



電子提供措置事項は、上記ウェブサイトのほか、東京証券取引所（東証）のウェブサイトにも掲載しておりますので、こちらからご確認される場合は、以下の東証ウェブサイト（東証上場会社情報サービス）にアクセスして、銘柄名（会社名）又は証券コードを入力・検索し、「基本情報」、「縦覧書類／PR情報」を選択のうえ、ご確認くださいますようお願い申し上げます。

東証ウェブサイト（東証上場会社情報サービス）

<https://www2.jpx.co.jp/tseHpFront/JJK010010Action.do?Show=Show>

QRコード



なお、当日ご出席願えない場合は、書面又はインターネット等により事前に議決権を行使することもできますので、お手数ながら「株主総会参考書類」をご検討いただき、5頁から7頁のご案内に従って、2024年3月21日（木曜日）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** 2024年3月22日（金曜日） 午前10時（受付開始：午前9時）
-
- 2. 場 所** ホテルニューオータニ 鶴の間 ザ・メイン宴会場階（本館1階）
東京都千代田区紀尾井町4番1号（末尾の「株主総会会場ご案内」をご参照ください）
-
- 3. 目的事項**
- | | |
|-------------|---|
| 報告事項 | 1. 第118期（2023年1月1日から2023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 取締役8名選任の件
第3号議案 監査役1名選任の件
第4号議案 取締役等に対する株式報酬制度に係る内容の一部改定の件
第5号議案 監査役の報酬等の額改定の件 |
-

以 上

● 株主総会に関するご留意事項

- 電子提供措置事項のうち、次の事項につきましては、法令及び当社定款の規定に基づき、書面交付請求をいただいた株主様に対して交付する書面には記載しておりません。なお、監査役及び会計監査人は次の事項を含む監査対象書類を監査しております。
- ①事業報告の「当社の新株予約権等に関する事項」「当社の業務の適正を確保するための体制」
 - ②連結計算書類の「連結持分変動計算書」「連結注記表」
 - ③計算書類の「株主資本等変動計算書」「個別注記表」
- なお、これらの事項につきましては、下記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/investor-relations/pdf/shareholders_2024_002.pdf
- 電子提供措置事項に修正が生じた場合には、下記ウェブサイト及び東証ウェブサイト（東証上場会社情報サービス）においてお知らせいたします。
- 当社ウェブサイト
www.kao.com/jp/investor-relations/stock-information/shareholders-meeting/
 東証ウェブサイト（東証上場会社情報サービス）
<https://www2.jpx.co.jp/tseHpFront/JJK010010Action.do?Show=Show>

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。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

2024年3月22日(金曜日) 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。

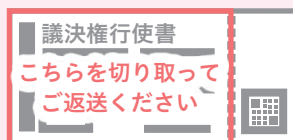
当日ご出席されない場合

郵送(書面)によるご行使



2024年3月21日(木曜日)
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。議決権行使書面において、議案に賛否の表示がない場合は、賛成の意思表示をされたものとして取り扱わせていただきます。



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



2024年3月21日(木曜日)
午後5時受付分まで

同封の議決権行使書用紙の右下の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6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



2024年3月21日(木曜日)
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
<https://www.web54.net>

▶ 詳細につきましては7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。

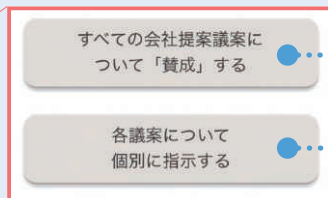
[illegible]

同封の議決権行使書用紙の右下の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、株主総会ポータルトップ画面から「議決権行使へ」ボタンをタップします。

[illegible]

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。



3月決算報告書提出

賛成 反対

第1号議案
第○期剰余金の処分の件

賛成 反対

第2号議案
定款一部変更の件

賛成 反対

3月決算報告書提出

賛成 反対

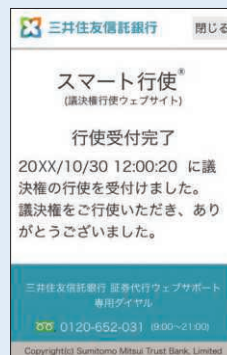
第1号議案
第○期剰余金の処分の件

賛成 反対

第2号議案
定款一部変更の件

賛成 反対

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



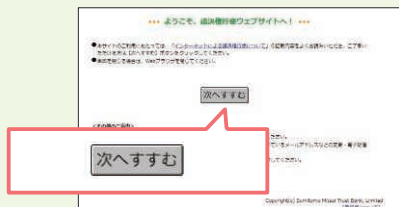
一度議決権を行使した後で行使内容を変更される場合、再度QRコードを読み取り、議決権行使書用紙に記載の「議決権行使コード」「パスワード」をご入力いただく必要があります。

※QRコードは、株式会社デンソーウェブの登録商標です。



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

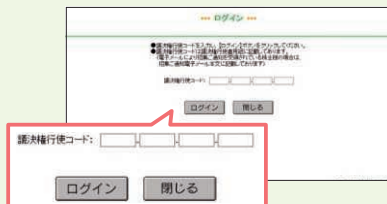
議決権行使ウェブサイト

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



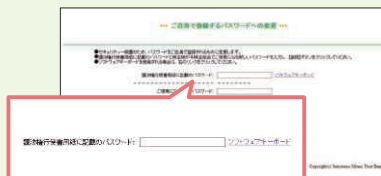
「議決権行使コード」※を

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。

※株主総会ポータル (<https://www.soukai-portal.net>) からご利用いただけます。

※インターネット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。

株主総会参考書類（要旨）

第 1 号議案 剰余金の処分の件

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

当社普通株式 1 株につき……………金 75 円

配当総額……………34,936,030,875 円

第 2 号議案 取締役8名選任の件

候補者 番 号	氏名
1	再任 は せ べ よし ひろ 長 谷 部 佳 宏
2	再任 ね ごろ まさ かず 根 来 昌 一
3	再任 にし ぐち とおる 西 口 徹
4	再任 David J. Muenz デイブ・マンツ

候補者 番 号	氏名	
5	再任 しの べ おさむ 篠 辺 修	社外 独立役員
6	再任 さくら い え り こ 桜 井 恵 理 子	社外 独立役員
7	再任 にし い たか あき 西 井 孝 明	社外 独立役員
8	新任 たか しま まこと 高 島 誠	社外 独立役員

第 3 号議案 監査役 1 名選任の件

氏名
新任 あら い さ え こ 新 井 佐 恵 子

第 4 号 議 案 取締役等に対する株式報酬制度に係る内容の一部改定の件

当社は、2021年に掲げた中期経営計画「K25」を見直し、2024年度から2027年度までの4事業年度を対象とした花王グループ中期経営計画「K27」を策定しました。これに伴い、2021年3月26日開催の第115期定時株主総会においてご承認いただいた、社内取締役及び執行役員を対象とした「業績連動型株式報酬制度」については見直し、「K27」にふさわしい業績連動型株式報酬制度といたします。「K25」に対応していた対象期間については終了させ、新たに「K27」に対応する対象期間を設定いたします。第4号議案は、この業績連動型株式報酬制度の改定について株主の皆さまにお諮りするものです。改定後の本制度における概要は、以下のとおりです。

※本制度は、当社が拠出する金員を原資として当社株式が信託を通じて取得され、当該信託を通じて取締役等に当社株式等の交付等を行う株式報酬制度です。

項目		ご参考：改定前	改定後の本制度 (下線部分が主な改定箇所)
①本議案の対象となる当社株式等の交付等の対象者		・ 当社の取締役等（社内取締役及び執行役員）	・ 同左 ※従前は対象外としていた外国籍の取締役等を追加
②当社が拠出する金員の上限（下記(2)のとおり）		・ 1事業年度あたり7.3億円 ・ 5事業年度を対象として36.5億円	・ 1事業年度あたり11.6億円 ・ 本事業年度から開始する本制度改定後の対象期間（以下「本対象期間」といいます。）については、4事業年度46.4億円
③取締役等に交付等がなされる当社株式の数の上限及び当社株式の取得方法（下記(2)及び(3)のとおり）		・ 1事業年度あたり9.2万ポイント（9.2万株相当） ・ 5事業年度を対象として46万ポイント（46万株相当）	・ 1事業年度あたり18.1万ポイント（18.1万株相当） ・ 本対象期間については、4事業年度72.4万ポイント（72.4万株相当） ※1事業年度あたりのポイントの上限に相当する株式数の発行済株式総数（2023年12月31日時点。自己株式控除後）に対する割合は約0.039% ※当社株式は、株式市場から取得予定のため、希薄化は生じない
④達成条件の内容		・ 中期経営計画において推進する取り組み・活動の結果等に応じて0～200%の範囲で変動 ・ 対象期間における取締役等の取り組み・活動の結果等に係る評価指標は、成長力評価指標（事業全体の売上高・利益等の成長度等）、ESG力評価指標（外部指標による評価等）及び経営力評価指標（当社従業員による経営活動に対する評価等）から構成	・ 同左 ・ 本対象期間における取締役等の取り組み・活動の結果等に係る評価指標は、成長力評価指標（事業全体の売上高・利益・EVA（経済的付加価値）等、ESG力評価指標（外部機関による評価等）及び経営力評価指標（当社従業員による経営活動に対する評価・TSR（株主総利回り）等）から構成
⑤当社株式等の交付等の時期（下記(4)のとおり）	変動部分 (構成割合70%)	・ 各取締役等の退任後	・ 同左 ・ 外国籍の取締役等においては対象期間（中期経営計画の期間に対応する事業年度）終了後
	固定部分 (構成割合30%)	・ 対象期間中の各事業年度終了後 ・ ただし、取締役等は固定部分として取得した当社株式を対象期間が終了するまで継続保有する	・ 同左

第5号議案 監査役の報酬等の額改定の件

当社の監査役の報酬等の額は、2019年3月26日開催の第113期定時株主総会において、年額1億2,000万円以内とすることにつき、ご承認を得て今日に至っています。現在の年間報酬支給額は、上限に達しています。

当社は、中期経営計画「K27」を公表するとともにESGへの取り組みを進展させ、またガバナンスの継続的強化を図る所存です。

このような経営環境での監査役の責務増大に対し、信頼に応える監査活動を行うためには、より広範な視点で高い知見を持った多様な人財を確保するとともに、員数増加の可能性も検討する必要がある、監査役の報酬等の額を年額1億8,000万円以内とさせていただきたく存じます。

なお、現在の監査役の員数は5名（うち社外監査役3名）ですが、第3号議案が原案どおり承認可決された場合も、監査役の員数に変更はございません。

以 上

本総会後の役員体制（第2号議案・第3号議案が原案どおり承認可決された場合）



代表取締役
社長執行役員 代表取締役
専務執行役員 代表取締役
専務執行役員 取締役
常務執行役員 社外取締役
社外 独立 社外取締役
社外 独立

氏名	長谷部 佳宏	根来 昌一	西口 徹	デイブ・マンツ	篠辺 修	桜井 恵理子
担当等	—	経営財務担当	コンシューマー プロダクツ事業 統括部門総括	ESG部門統括	ANAホールディン グス株式会社 特別顧問	元 ダウ・ケミカル 日本株式会社 代表取締役社長
性別	男	男	男	男	男	女
国籍	日本	日本	日本	米国	日本	日本

経験・知識・専門性	経営	●				●	●
	海外	●	●	●	●		●
	消費財業界	●		●	●		
	化学品業界	●	●				●
	人財戦略	●					●
	研究	●			●		
	環境・社会	●	●		●	●	●
	IT・DX	●					
	法務・リスク マネジメント					●	
	財務・会計		●				



社外取締役

社外 独立



社外取締役

社外 独立



常勤監査役



常勤監査役



社外監査役

社外 独立



社外監査役

社外 独立



社外監査役

社外 独立

西井 孝明	高島 誠	和田 康	川島 貞直	天野 秀樹	岡 伸浩	新井 佐恵子
味の素株式会社 特別顧問	株式会社三井住友 銀行 取締役会長	—	—	公認会計士	弁護士	公認会計士
男	男	男	男	男	男	女
日本	日本	日本	日本	日本	日本	日本

●	●					
●	●	●		●		●
●						
●				●		
		●				
						●
		●		●	●	
	●		●	●		●

事業報告（要旨）

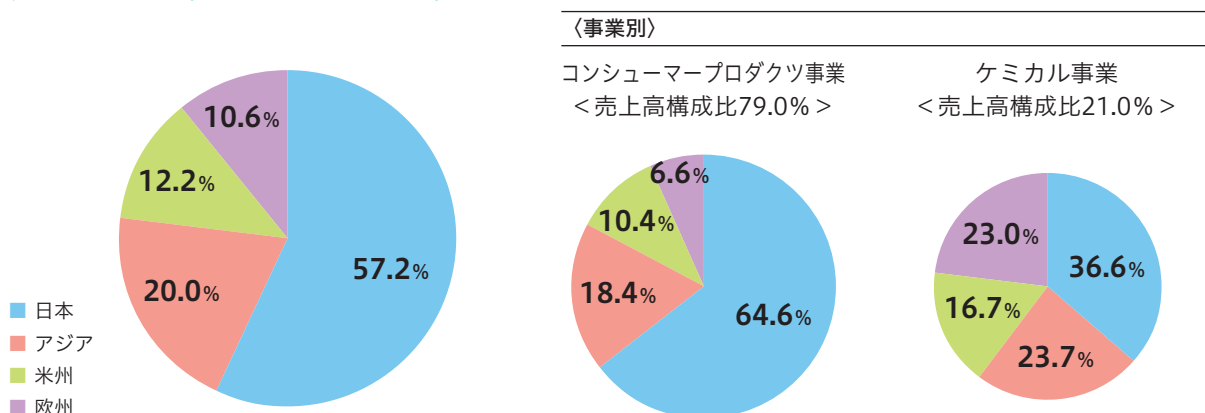
◆ 連結業績

(単位：億円)

	2022年12月期	2023年12月期	対前期増減率
売上高	15,511	15,326	△1.2%
営業利益(コア営業利益)	1,101	600 (1,147)	△45.5% (4.2%)
税引前利益 (コア税引前利益)	1,158	638 (1,185)	△44.9% (2.3%)
当期利益 (コア当期利益)	877	462 (883)	△47.4% (0.6%)
親会社の所有者に帰属する当期利益 (親会社の所有者に帰属するコア当期利益)	860	439 (860)	△49.0% (△0.1%)
基本的1株当たり当期利益 (基本的1株当たりコア当期利益) (円)	183.28	94.37 (184.95)	△48.5% (0.9%)

※ 非定期的な要因により一時的に発生した損益（事業撤退・縮小や資産の除売却から生じる損益等）を除いた利益を「コア利益」として表記しております。

◆ 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44.3%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。

【事業別の概況】

		売上高 15,326億円	売上高構成比 100.0%	コア営業利益 ^{※4} 1,147 ^{※5} 億円	コア営業利益率 ^{※4} 7.5%
コンシューマープロダクツ事業	■ ハイジーン&リビングケア事業	5,225億円 前期比 ^{※1} +0.0%	34.1%	419億円 対前期+112億円	8.0% 対前期 +2.1ポイント
	■ ヘルス&ビューティケア事業	3,929億円 前期比 ^{※1} +3.1%	25.6%	428億円 対前期+82億円	10.9% 対前期 +1.5ポイント
	■ ライフケア事業	563億円 前期比 ^{※1} △0.6%	3.7%	△13億円 対前期△13億円	△2.3% 対前期 △2.3ポイント
	■ 化粧品事業	2,386 ^{※2} 億円 前期比 ^{※1} △6.7%	15.6%	53億円 対前期△88億円	2.2% 対前期 △3.4ポイント
	■ ケミカル事業	3,661 ^{※3} 億円 前期比 ^{※1} △13.4%	21.0%	248億円 対前期△48億円	6.8% 対前期 △0.5ポイント

※1 為替変動の影響を除く実質増減率。

※2 化粧品のブランド統廃合による返品引当金の影響を除いた「コア売上高」は、2,469億円（前期比3.4%減）となります。

※3 売上高には事業間取引の内部売上が含まれております。

※4 非定常的な要因により一時的に発生した損益（事業撤退・縮小や資産の除売却から生じる損益等）を除いた利益を「コア利益」として表記しております。

※5 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。

(ご参考) コンシューマープロダクツ事業の主なブランドのご紹介



ハイジーン&リビングケア事業

価値
創造

- 衣類や住まいの清潔を保ち、家事負担を軽減する商品・サービスを提供することで、誰もが安心して暮らせる生活空間の実現に貢献する。
- いくつになっても、どんな場面でも、誰もが自分らしく快適に過ごせるように、ライフステージに合ったサニタリー商品を提案する。

主な
ブランド



ハミング



ヘルス&ビューティケア事業

価値
創造

- 人間全体を捉え、無理なく続けられる日々の衛生習慣・行動や心身のお手入れを通じて、人々が思いどおりに個性を表現できる、真にすやかな暮らしの実現に貢献する。
- 感染症や紫外線などの外的要因の防御・予防と共に、免疫強化を実現する商品や情報を提供し、環境ストレスケアと安全・安心な暮らしづくりを推進する。

主な
ブランド

Bioré

Essential

merit
メリット

Segreta

ines



ケブ





ライフケア事業

価値
創造

- 生活者の課題の本質を捉え、暮らしに寄り添い無理なく続けられるセルフケア・セルフケアの実現を推進する。
- 心身のモニタリング技術とAIを組み合わせ、一人ひとりの顕在・潜在ニーズに高精度でマッチするソリューションを提供する。
- 企業や団体のプロフェッショナルからの衛生に関するニーズに即したソリューションを提供し、人々の安全に貢献する。

主な
ブランド



化粧品事業

価値
創造

- 個性ある尖ったブランド群を通じて、一人ひとり、その人ならではの「美」と「個性」に寄り添い、確かなサイエンスとあふれる感性で、希望とKireiを提供する。
- 美、希望、Kireiを通じて、「よろこび」ある生活文化と、世界中の人々が輝ける社会の実現に貢献する。

主な
ブランド



【対処すべき課題】

気候変動、水や森林資源の枯渇等の環境問題及び人権問題、高齢化社会の進行などの社会問題はますます深刻化しています。世界は新型コロナウイルス感染症拡大前の状況に戻ってきていますが、中国市場の減速、欧州や中東の地政学リスクやインフレによるコストの高止まりの状況は続いており、経営環境も不透明な状況が続きました。

このような状況の中で、花王グループは、社会課題の解決に軸足を据えて、環境に負の影響を与える既存の大量生産・大量消費型のビジネスから脱却し、無駄なモノはつくらず、お客様に長く愛される魅力ある商品を生み出し続ける循環型モデルへ転換しなければなりません。このモデルをめざすべく、2020年12月に中期経営計画「K25」を発表して企業活動を進めてまいりました。

しかし、急激な原材料価格高騰と高止まり、インバウンド消失と中国市場の変化など、様々な外部要因の影響を受けました。そこで、構造改革と成長戦略を軸に中期経営計画を見直し、2023年8月に中期経営計画「K27」を発表いたしました。「K25」で設定した経営方針は変えず、戦略的値上げの実施やTCR（トータル・コスト・リダクション）強化、ROIC（投下資本利益率）の全社導入を進め、構造改革を断行します。そして、「グローバル・シャープトップ※」事業を擁立する企業をめざし、適切なポートフォリオ管理を行い、戦略的な投資やM&A・再編もスピード感をもって実行していきます。

株主の皆さまにおかれましては、花王グループの企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。

※グローバル・シャープトップ：顧客の重大なニーズに、エッジの効いたソリューションで世界No.1の貢献をすること

中期経営計画 「K27」

ビジョン 未来のいのちを守る

〔 K27の基本方針 〕

1. 持続可能な社会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

ROICの全社導入を進め、構造改革を断行する。そして、
「グローバル・シャープトップ」
事業を擁立する企業をめざす。

「K27」目標

	2023年度実績 ▶	2024年度計画 ▶	2027年度目標
ROIC	4.1%	8.6%	11%以上
EVA	149億円	240億円	700億円以上
営業利益※1	1,147億円	1,300億円	過去最高利益の更新 (2019年度 2,117億円)
海外売上高※2	6,558億円	6,970億円	8,000億円以上 (売上高CAGR+4.3%)

※1 2023年度実績はコア営業利益

※2 海外売上高：販売元の所在地に基づく売上高

K27 戦略のフレームワーク



■2023年度の進捗と今後の計画

「グローバル・シャープトップ」事業の構築のため、生活者・顧客に欠かせない事業・高収益事業へのグローバルシフトを進めています。2023年は、ピオレUVケアの欧州・ブラジルでの好調、セルフタンニングや日やけ止め、スキンケア商品等をオーストラリア・イギリス・アメリカなどで展開するBondi Sands社の買収など、スキンプロテクション事業のグローバル拡大の道筋を作りました。ファブリック&ホームケア事業ではグローバル拡大ポテンシャルの高い新商品を投入し、ヘアサロン向け製品では「ORIBE」を中心に欧米展開強化を進めました。また、自社ECサイト「My Kao Mall」において各事業カテゴリーの展開が始動しました。今後、UVケア製品の海外展開をさらに加速するほか、高付加価値のシート型製品やヘアケア事業における新製品の投入、エコケミカルオンリーワン技術のグローバル展開の継続強化を進めていきます。

「グローバル・シャープトップ」事業を支える人財の育成・獲得、組織運営の改革も進めています。対話を軸としたアグレッシブな人財への投資を優先し、研鑽の場や自学共生機会の提供、権限委譲、透明性ある公正な評価・処遇、最適配置を行っていきます。また、部門に依存しないタスク型チーム編成により、スピード感のある推進体制に移行し、マトリックス運営から脱却していきます。

資本効率・収益性の改善については、アタック、ピオレといった高収益事業を拡大するほか、戦略的値上げや構造改革による収益改善、事業ポートフォリオの見直しを行い、経営資本の価値最大化を進めました。これらの取り組みは、当社の業績や財務パフォーマンスに持続的で長期的な影響をもたらすと考えております。今後も引き続き、規律あるポートフォリオ管理、利益を重視した「よきモノづくり」を強化し、高付加価値化推進によりさらなる稼ぐ力の改革を推進します。

さらに、パートナーとなる他社との共創による事業構築を進め、花王グループが有する技術資産の最大化を加速していきます。

これらの戦略により、業績を向上させ、長期的な価値創造を実現することをめざしています。

花王グループのサステナビリティに関する取り組み

花王グループは、2030年までに達成したい姿である「グローバルで存在価値ある企業『Kao』」を達成するため、ESGを経営の根幹に据え、事業のさらなる拡大と生活者や社会へのよりよい製品・サービスの提供をグローバルで推進しています。また、毎日の暮らしの中で使用する製品を提供する企業の責務として、製品のライフサイクル全体を通じた環境負荷の低減など、ESG視点のよきモノづくりを実践し、環境や社会に配慮した取り組みも推進しています。

グローバルで事業活動を取り巻く環境が複雑化し、社会課題も拡大していくことが予測される中で、K30を実現するためには、ESGの観点で課題を捉え、事業戦略に落とし込み、迅速かつ確実に実行していくことが重要と考えています。そのために、柔軟で強靱なESGガバナンスを構築しています。取締役会がリスクや機会を含むESGに関する監督の責任を持ち、そのもとで社長執行役員及びESGコミッティなど配下の各組織体が業務執行を担っています。また、外部有識者からなるESG 外部アドバイザリーボードも設置し、世界の動向を踏まえ、当社の取り組みに関する助言を得る機能を有しています。

生活者を中核に据えた花王らしいESG戦略「Kirei Lifestyle Plan」のもと、「グローバルで存在価値ある企業『Kao』」の達成に向け着実に実践を進めてまいります。

当社のサステナビリティに関する詳細な情報は以下のサイトをご覧ください。

サステナビリティ: www.kao.com/jp/corporate/sustainability/

サステナビリティレポート: www.kao.com/jp/corporate/sustainability/pdf/

【CDPから「気候変動」「フォレスト」「水セキュリティ」の分野で4年連続で最高評価を獲得】

花王グループは、国際NGOであるCDP*が世界の調査対象企業に対して実施した「気候変動」「フォレスト」「水セキュリティ」対応に関する調査において、すべての分野で最高評価となる「Aリスト企業」に4年連続で選定されました。今回の受賞は、サプライチェーンも含む製品ライフサイクル全体での環境負荷削減などに継続的に取り組んできたことが評価されたと考えています。

※CDPは、英国を拠点とし、気候変動などの環境分野に取り組む国際NGOで、世界の主要な企業・都市に対して、気候変動などにどのように取り組んでいるか情報開示を求め、調査・評価を行っています。CDPのスコアは、サステナブルな経済に向けた投資や調達意思決定を推進するために広く利用されています。



【プラスチックを約40%削減した「未来にecoペコボトル」】

花王グループは、資源循環型社会の実現に向け、事業活動に伴い使用・排出されるプラスチック包装容器に関し、2040年までに「ごみゼロ」、2050年までに「ごみネガティブ」を目標としています。

この目標達成に向けた取り組みのひとつとして、2023年に食器用洗剤ブランドの「キュキュット」から、新たなつめかえ容器「未来にecoペコボトル」を発売しました。これは、プラスチック使用量を約40%削減^{※1}しただけでなく、容器の生産・廃棄にかかるCO₂排出量も削減^{※2}しています。つめかえ易さはそのまま、環境配慮も実現した結果、サステナビリティ意識の高い生活者の新規購入者数の割合が増加し、売上伸長、シェア拡大につながっています。

※1 容器の従来品重量比

※2 従来品比



「未来にecoペコボトル」シリーズ

株主の皆さまへのお願いとお知らせ

- ・本株主総会にご出席願えない場合は、書面又はインターネット等による事前の議決権行使を是非ご活用ください。
- ・株主総会当日の事業報告、社長によるプレゼンテーション、質疑応答など議事進行のすべてをインターネットにてライブ配信いたします。
- ・**お土産（製品サンプル）の配布はございません。**

何卒ご理解賜りますようお願い申し上げます。

株主総会会場ご案内

日時

2024年3月22日（金曜日）午前10時（受付開始：午前9時）

場所

東京都千代田区紀尾井町4番1号

ホテルニューオータニ 鶴の間 ザ・メイン宴会場階（本館1階）

☎ (03) 3265-1111

交通機関のご案内

J R

中央線・総武線

「四ツ谷駅」 麴町口 徒歩 9 分

東京メトロ

● 有楽町線

「麴町駅」 2 番口 徒歩 9 分

● 丸ノ内線 ● 南北線

「四ツ谷駅」 1 番口 徒歩 9 分

● 銀座線 ● 丸ノ内線

「赤坂見附駅」 D 紀尾井町口 徒歩 10 分

● 半蔵門線 ● 南北線 ● 有楽町線

「永田町駅」 7 番口 徒歩 10 分

※ 駐車場のご用意はいたしておりません。



Kao

きれいを ところに 未来に

UD
FONT

VEGETABLE
OIL INK

ミックス
責任ある水資源を
使用した紙
FSC® C022915