

花王統合レポート

2017

2016年12月期

kaO



## “きれい”って、しあわせ。

美しさに、心が動いたとき。清潔感に、気分が満たされたとき。

日本では“きれい”という言葉で、その気持ちを表わします。

いつも何気なく使われている言葉ですが、

そこには、きっと、憧れや願いが込められているはずです。

ひとつの高級化粧石けんが誕生してから、

花王は、暮らしの中の“きれい”を見つめてきました。

大切な人には、きれいでいてほしい。

大切な人のために、きれいでいたい。

そんなさり気なく、切なる願いをかなえていけるよう、

130年前の創業時から受け継がれてきた「よきモノづくり」によって、

製品ひとつひとつを通し、“きれい”を皆さまへお届けしています。

見ための美しさや清潔なことだけではなく、

身体がすこやかであること、心がまっすぐで澁みないこと、

さらには、あしたの地球環境へやさしいことにも、

“きれい”という想いを込めて、企業活動に取り組んでいます。

そして、2017年。人と地球のしあわせを願いながら、

言葉も文化も越えて世界へ、未来へ、“きれい”をつなげていく。

私たち花王の、新たなる想いです。

## 目次

### 花王とは

花王ウェイ	2
「花王ウェイ」の実践	4
「花王ウェイ」の実践と、その歴史	6
「花王ウェイ」の実践による成果	8

### 花王がめざすもの

ステークホルダーの皆さまへ	10	クローズアップ	
トップインタビュー	12	PART 1:新たな価値創造を拡大する活動	
花王グループ中期経営計画「K20」	16	(CASE1)世界へ美を発信	21
花王グループの中長期経営計画のロードマップ	18	(CASE2)グローバル展開:アジア事業	22
		PART 2:社会に役立つ変化を創る活動	
		花王のサステナビリティ活動	25

### 花王の価値創造を支える資産

#### 価値創造を支える基盤資産

研究開発基盤	33
人財開発基盤	36
サプライチェーン・マネジメント(SCM)基盤	38
品質保証基盤	39
会計財務基盤	40

#### 価値創造を支える推進体制

取締役会議長からのメッセージ	42
独立役員が見る花王のガバナンスの実効性	44
コーポレート・ガバナンス体制/取り組み	46
役員紹介	52
コンプライアンス体制/取り組み	57
リスクと危機の管理体制/取り組み	58

### 花王の価値創造の成果

#### 事業活動の実際

事業の全体像	60	財務情報	72
コンシューマープロダクツ事業	62	主なサステナビリティ指標	80
ビューティケア事業	64	会社情報	82
ヒューマンヘルスケア事業	66	外部評価	84
ファブリック&ホームケア事業	67	編集方針	85
花王グループカスタマーマーケティング株式会社	68		
ケミカル事業	70		

# 花王ウェイ

それは私たちの「原点」。  
そして私たちの「羅針盤」です

私たちは、消費者・顧客の立場に立って、心を込めた「よきモノづくり」を行ない、世界の人々の喜びと満足のある豊かな生活文化を実現するとともに、社会のサステナビリティ(持続可能性)に貢献することを使命とします。

1887年の創業以来、花王に脈々と流れ続けてきたもの  
— それは「よきモノづくり」という花王独自の考え方です。

- 消費者の心の奥底のニーズを見極め、独創的なシーズと組み合わせ、革新的な商品とブランドを開発する。
- 現状に満足することなく、常に健全な危機意識を持ち、革新を継続していく。
- 個の力だけではなく、個が結集してこそ生まれるシナジーを徹底的に追求する。
- 製品開発・事業活動を社会的価値の側面から行なっていくという高い志を持つ。

これらに代表される「よきモノづくり」こそが花王の強さの原点であり、社会と共存共栄、さらには、持続的な成長へとつながるのだということを、私たち花王グループ全社員が共有しています。

グローバルで存在感のある会社へ。  
「これまでも」「これからも」花王らしい革新的な社会的価値を創出し、  
企業価値を向上していきます



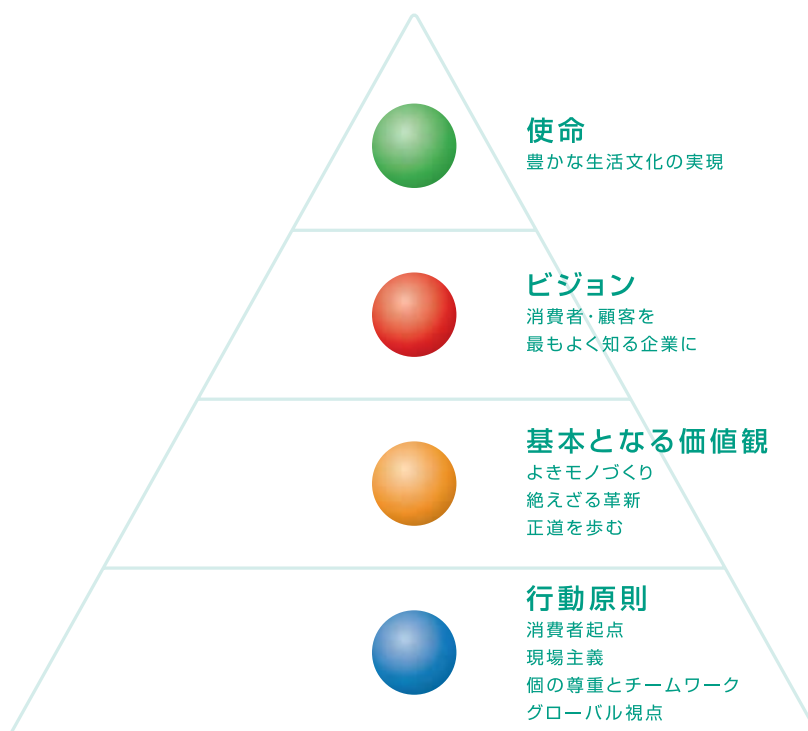
1887年(明治20年)  
長瀬富郎が「長瀬商店」を創業



1890年(明治23年)  
品質がよく、手に届く価格で安心して使える  
国産石けんを届けたいという強い思いから花王石鹸を発売



## 花王ウェイ



### 花王ウェイは

「使命」「ビジョン」「基本となる価値観」「行動原則」で構成され、  
それぞれは次の内容を示しています

---

#### 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」の実践

## 革新的技術で事業領域を拡大してきた花王

今はなくても、未来にはなくてはならないもの、  
未来の豊かな生活文化を支える標準になるものを創りたい。  
その志を胸に、花王の研究開発は、常に10~20年先を見据えた技術革新を起こし続けてきました。  
そして、その革新的技術に裏付けされた原材料の開発や、  
商品・サービスの提案を通じて、社会に役立つ変化を創り、  
「清潔」「美」「健康」そして「環境」へと花王は事業領域を拡大してきました。



# グローバルで 存在感のある会社

健康領域  
での貢献

衛生領域  
での貢献

地球環境  
への貢献

高齢化社会  
への対応

2020年代

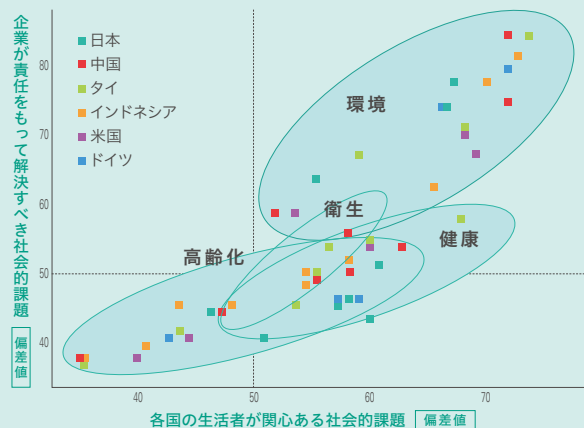
## 花王らしい社会的課題への先進的取り組み

研究開発の技術革新力と共に、花王の持続的成長を支えているのが、「消費者起点」です。

自然環境破壊やごみ問題を含む「地球環境」への貢献、生活習慣病予防などを含む「健康領域」での貢献、高齢者の自立、健康寿命延伸など「高齢化社会」への対応、そして予防も含む「衛生領域」での貢献など、グローバル各国の消費者も社会的課題に対し関心が高く、かつ、企業の解決力を期待しています。

私たちは、花王の資産を最大活用することで、これら社会的課題の解決に貢献できると確信しています。

社会的課題に対する各国の生活者の認識(企業の責任について)



※ 当社調べ

社会のお役にもっと立ちたい。

そのためにも、利益ある成長を必ず継続していく

この思いで2017年度からスタートさせたのが新たな花王グループ中期経営計画「K20」です。2017年度、花王は「花王ウェイ」の実践をさらに進化させるステージに入りました。

# 「花王ウェイ」の実践と、その歴史

## 創業より続く、130年の「絶えざる革新」の歴史

1887年の創業以来、花王は「よきモノづくり」を愚直なまでに追求してきました。

しかし、どんなにお客さまに喜ばれるものであっても、それが地球環境に多大な負荷をかけるものであってはいけません。地球環境や社会に配慮した取り組みを進めるとともに、花王はこれからも暮らしに変化を提供し続ける企業でありたいと考えています。

### 代表的な商品群と取り組み

暮らしに変化を  
提供してきた花王

#### 地球環境や社会に配慮した商品・取り組みの提案

環境配慮型  
包装容器/  
節水型商品



**1987  
アタック**  
世界初<sup>※1</sup>、バイオ技術で  
容器を片手で持てる約4分  
の1のサイズの衣料用洗剤  
を提案

**1993  
アタック**  
軽量化・  
箱サイズ縮小

**1997  
アタック**  
折りたたみ  
カートン化

ユニバーサル  
デザイン/  
環境負荷低減の  
取り組み



**1991**  
日本初<sup>※1</sup>、シャンプーと  
リンスを間違えないように、  
「きざみ」入り容器を開発

#### 清潔・衛生・美の革新的価値提案により暮らしを変える商品の提案



**1890  
花王石鹸**  
「顔を洗える」品質がいい  
国産石けんを提案



**1932  
花王シャンプー**  
シャンプーという言葉が  
日常語として定着



**1951  
花王粉せんたく  
(ワンダフル)**  
汚れ落ちのいい洗剤で、  
手洗い洗濯の所要時間を  
大幅に短縮



**1970  
メリット**  
フケや頭皮のかゆみ悩みを  
解決するシャンプーを提案



**1978  
ロリエ**  
優れた吸収力で生理期間も  
「安心」「快適」な生理用品  
を提案

社内変革を  
起こし続けてきた花王

#### ▶▶ 1960~

#### 事業の基盤構築

- 販社制度(1966)  
卸店との共同出資により、花王専門販売会社を設立
- 花王エコシステム(1978)  
お客さまからのお問い合わせ、苦情などに迅速かつ正確にお答えするとともに、内容をデータベースとして蓄積し、商品開発などに役立てるシステムを開発

健康価値の高まりの中、日常生活で、より健康に美しくなるための商品の提案



**2003**  
**ヘルシア緑茶**  
日本初<sup>※1</sup>の生活習慣病を  
予防する特定保健用  
食品を提案



**2007**  
**セグレタ**  
50歳以上の女性の髪変化  
に対応したヘアケア  
シリーズを提案



**2013**  
**ヘルシアコーヒー**  
脂肪を消費しやすくする  
効果が認められた  
特定保健用食品を提案



**2015**  
**ソフィーナP**  
独自の生命美容科学により  
お手入れを土台<sup>※2</sup>から変える  
化粧品を提案

一人ひとりのライフスタイルに合わせた快適性・簡単・便利の追求で暮らしを変える商品の提案



**1994**  
**オーブ**  
カップにつかない口紅。  
口紅に新たな機能価値を  
提案



**1994**  
**クイックワイパー**  
手軽に静かに掃除ができる  
新たな掃除習慣を提案



**1996**  
**ビオレ毛穴すっきり  
パック**  
シートで簡単に毛穴の  
汚れを除去できる新たな  
シート市場を創造



**2004**  
**ジョンフリーダ  
プリリアント プルネット**  
サロン技術を自宅で簡単に。  
髪色を活かす  
ヘアケアの提案(米国)



**2005**  
**めぐりずむ**  
蒸気で温めてリラクセスと  
いう新しいライフスタイル  
を提案



**2005**  
**ジャーゲنز  
ナチュラルグロー**  
ボディケアローションに  
日焼け効果を付与。新しい  
ボディケア市場を創造(米国)

**2004**  
**アタック**  
つり手と  
紙のない紙容器



**2009**  
**アタックNeo**  
すすぎ1回から始める  
エコ習慣を提案

**2010**  
**メリット**  
より少ない水で  
洗髪ができるシャンプーを  
提案

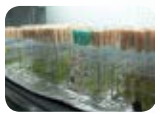
**2014**  
**キュキュット**  
洗浄力を高め、  
すすぎも早い台所用洗剤を  
提案



**2016**  
**ラクラクecoパック**  
子どもから高齢者まで、  
簡単に残さずつめかえ  
られる容器を提案



**2011**  
字幕付きTVコマーシャル  
トライアル開始



**2014**  
世界に先駆けて<sup>※1</sup>藻類から  
油脂原料を抽出することに  
成功



**2016**  
世界初<sup>※1</sup>、VOC(有機溶剤)  
レス設計のインク技術で  
環境負荷低減



**1980**  
**ビオレ洗顔フォーム**  
ニキビに悩む中高生に洗い  
あがりの肌が「つっぱらな  
い」洗顔料を提案



**1982**  
**ソフィーナ**  
皮膚科学に基づく科学的  
アプローチの化粧品を提案



**1983**  
**メリーズ**  
「高吸収」「モレを防ぐ」機能  
で赤ちゃんもお母さんもぐっ  
すり眠れる紙おむつを提案



**2011**  
**ロリエ**  
生活習慣に応じた生活用ナ  
プキンの提案(マレーシア、  
インドネシア)



**2013**  
**メリーズ 瞬爽透気**  
「通気性」と「吸収力」を  
両立させたベビー用紙  
おむつを提案(中国)



**2016**  
**キュキュット CLEAR  
泡スプレー**  
スポンジでは届かない汚れ  
にスプレーをして流すだけ  
の食器用洗剤を提案

▶▶ 1980~

事業の多角化と基盤強化

- 多角化に伴い、花王石鹼株式会社から「花王株式会社」へ(1985)
- ISO14001を取得(1998)  
鹿島工場をはじめ他工場でも順次取得
- 企業活動成果を図る経営指標 EVA<sup>®</sup>※3導入(1999)
- グローバル経営推進のための人事制度改革スタート(1999)

▶▶ 2000~

グローバルで存在感のある企業をめざして

- 「花王ウェイ」策定(2004)
- 「花王 健康宣言」発表(2008)
- 「花王 環境宣言」発表(2009)
- 「花王サステナビリティステートメント」発表(2013)
- ガバナンス強化  
取締役会の議長に独立社外取締役が就任(2014)

※1 当社調べ

※2 お手入れのファーストステップ

※3 EVA<sup>®</sup>は、米国コンサルティング会社のスターン・スチュワート社の商標登録です。



# 「花王ウェイ」の実践による成果

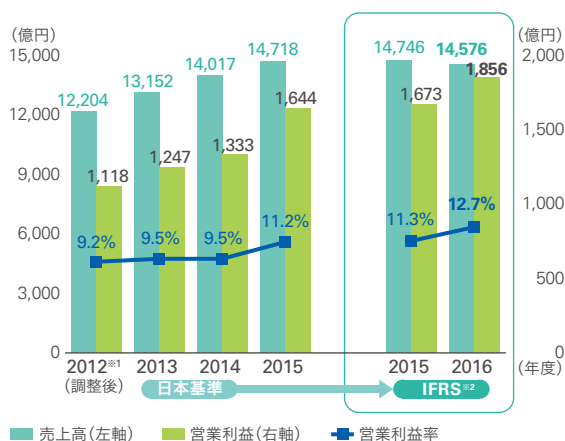
## 持続的な「利益ある成長」

## そして「社会のサステナビリティへの貢献」

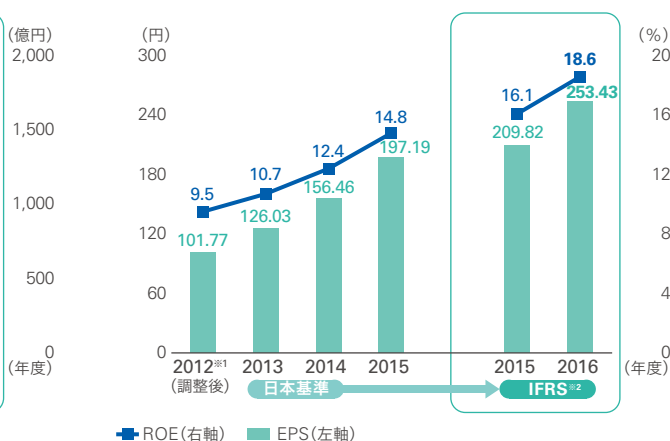
骨太の企業理念のもと、着実に事業活動・社会的活動を展開していけば、結果は必ずついてくると花王は確信しています。花王は資本コストを意識した経営で、企業価値の最大化をめざしています。これまで資産の最大活用と積極的な投資を継続して持続的成長を実現してきました。2016年度まで7期連続増益、27期連続での増配を達成しています。

### 花王の財務活動実績

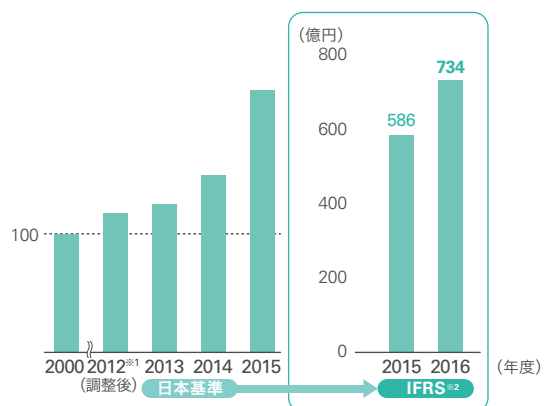
売上高／営業利益／営業利益率



ROE<sup>※3</sup>／EPS<sup>※4</sup>

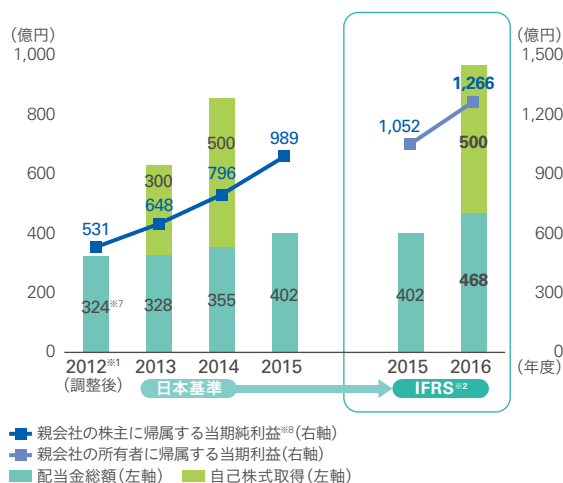


EVA<sup>※5</sup>



EVA<sup>※5</sup>適用をスタートした2000年3月期を100としています。

親会社の所有者に帰属する当期利益／株主還元<sup>※6</sup>



※1 2012年12月期より決算日を3月31日から12月31日に変更したため、2012年12月期は9か月決算を行なっています。2012年(調整後)の数値は従来3月末の決算であった花王グループの会社の業績を、2012年1月1日から2012年12月31日までの12か月間に調整した数値です。

※2 2016年12月期から国際会計基準(IFRS)を適用しています。

※3 自己資本当期純利益率(日本基準)／親会社所有者帰属持分当期利益率(IFRS)

※4 1株当たり当期純利益(日本基準)／基本的1株当たり当期利益(IFRS)

※5 EVA<sup>®</sup>は、米国コンサルティング会社のスタン・スチュワート社の商標登録です。

※6 単元未満株の買取を除いています。

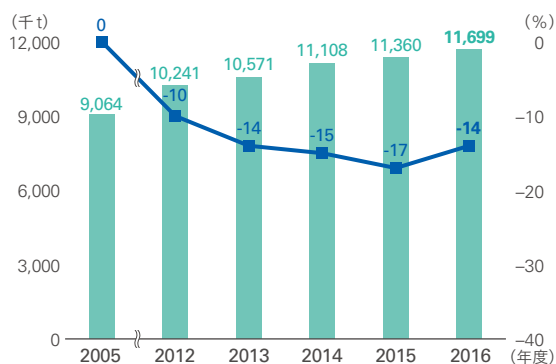
※7 2012年12月期(2012年4月1日～2012年12月31日)に係る剰余金の配当額です。

※8 「企業結合に関する会計基準」(企業会計基準第21号 2013年9月13日)等を通し、「当期純利益」を「親会社株主に帰属する当期純利益」としています。

また、「花王サステナビリティステートメント」に基づき、さまざまな取り組みを進めています。特に製品のライフサイクル全体を通じた環境負荷の低減、および、多様な消費者に配慮した製品の提供や啓発活動など、社会的価値の創出の面においても、着実に実績を残しています。

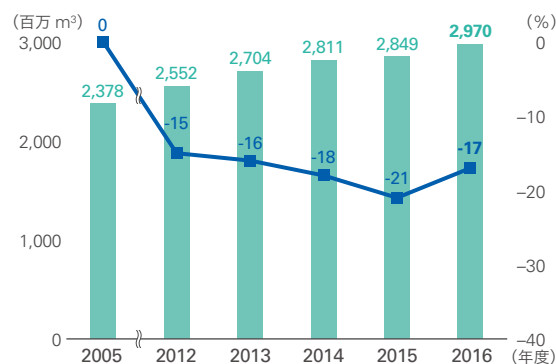
## 花王の非財務活動実績

製品ライフサイクル全体のCO<sub>2</sub>排出量の推移<sup>※9</sup>



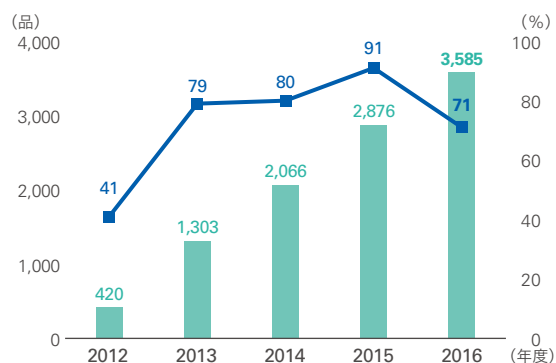
■ CO<sub>2</sub> 排出量 (左軸) ■ 原単位 (売上高) 削減率 (右軸)

製品ライフサイクル全体の水使用量の推移<sup>※10</sup>



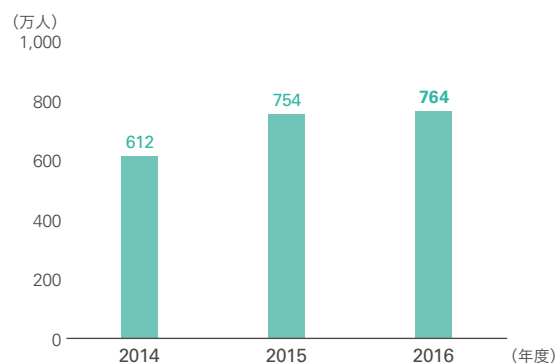
■ 製品使用時の水使用量 (左軸) ■ 原単位 (売上高) 削減率 (右軸)

ユニバーサルデザイン視点での改良品(消費者向け製品)の累積数および改良実施率<sup>※11</sup>



■ 改良品の累積数 (左軸) ■ 改良実施率 (右軸)

清潔・衛生習慣に関する啓発人数<sup>※12</sup>



※9 製品ライフサイクル全体のCO<sub>2</sub>排出量は、グローバルでの消費者向け製品1個当たりの製品ライフサイクル(ただし、生産工程、物流工程を除く)を通じたCO<sub>2</sub>排出量に当該製品の年間の売上個数を乗じて算出した値に、自社の生産工程、物流工程を通じたCO<sub>2</sub>排出量の実績値を集計したものです。

※10 製品ライフサイクル全体の水使用量は、グローバルでの消費者向け製品1個当たりのライフサイクル全体の水使用量に、当該製品の年間の売上個数を乗じて算出した値を集計したものです。

※11 ユニバーサルデザイン視点での改良品とは、接しやすさ(Accessibility)、安全(Safety)、使いやすさ(Usability)などの視点から改良した製品を表します。改良実施率は、新製品・改良品アイテム全数(品)に占めるユニバーサルデザイン視点での改良品数(品)比率です。2015年度までは日本国内、2016年度からは日本および米州が範囲としています。

※12 日本およびアジアにおける、おむつ、手洗い、洗髪、清掃、洗濯、初経に関する啓発(啓発サンプリングや教育セットの配布含む)の対象者数です。

## ステークホルダーの皆さまへ



## 持続的成長の磐石化、 そしてさらに「その先」へ

2017年度から、新たな花王グループ中期経営計画「K20」(2017～2020年度)がスタート。花王の「よきモノづくり」の実践は、次のステージへと入ります。

過去最高益更新の継続など財務的な実績を継続して積み上げることはもちろん、人々の暮らしを本質・内面から豊かにしていくという花王らしい価値提案を積極化し、「環境」「健康」「高齢化」「衛生」などの社会的課題に対する先進的な取り組みを加速させます。

また、持続的成長の成果を、株主、社員、顧客、社会全般に対してタイムリーに還元していくことで、どのステークホルダーからも「花王はこの世になくはない存在だ」と強く感じていただきたいと考えています。そのためには、花王らしさが重要であり、存在感がなければなりません。世界の人々から「花王」が認知され、社員が誇りを持てる会社にしていきます。

自ら変わり、そして変化を先導する企業へ。  
花王は未来に向けて大きく成長していきます

代表取締役  
社長執行役員

澤田道隆

# トップインタビュー

Q

1

持続的成長基盤が強化されてきましたが、花王のどのような強みや戦略が結実したからだとお考えですか。

2016年度は、7期連続増収増益、公表予想の達成をめざすとともに、2017年度から始まる4か年の中期経営計画「K20」の準備を行なう年と位置づけ、活動してきました。

その結果、売上高は、為替変動の影響などを受け前年度を下回りましたが、実質では伸張し、営業利益、税引前利益、当期利益のすべてで前年度を上回り<sup>\*1</sup>、営業利益については4期連続で過去最高を更新することができました。

また、グループ全体のCO<sub>2</sub>排出量、水使用量は、いずれも原単位ベースでこの10年間で、それぞれ14%、17%削減されるなど地球環境保護への取り組みも推進してきました。変化が激しい環境の中で企業が成長を続けるためには、以下の3つの要素が重要だと考え、それぞれの要素における優位性を一段と強化することに私たち花王は努めてきました。

※1 2016年度からIFRS(国際会計基準)適用しています。

## 第1は「こだわり」です

花王初の公表中期経営計画「K15」(2013～2015年度)発表以降、お約束したことは必ず実行するという「こだわり」を、経営層だけでなくグループメンバー全員が共有してきた結果、掲げたすべての数値目標を達成することができました。2016年12月に発表した中期経営計画「K20」(2017～2020年度)への移行準備期間であった2016年度においても、売上高は為替変動の影響などで公表予想にやや届かなかったものの、利益はすべて期初の公表値を達成しました。花王はこれからも、経営層だけでなく、グループメンバーそれぞれが花王の成長に強くこだわり続けていきます。

## 第2は「総合力」です

「総合力」とはグループ資産を最大限に活用する力です。花王の中には、「研究資産」「サプライチェーン・マネジメント(SCM)に関する資産」「マーケティングや販売に関する資産」「情報システムに関する資産」、そして人財開発、会計財務、法務などの「コーポレート業務に関する資産」などの資産が数多くあります。企業が大きくなるにつれて、これらが成長の源泉であるという認識が薄れつつありましたので、私は社長就任以来、今一度これら資産を再認識することの重要性を全社員に訴え、資産の最大活用を最重要テーマとして戦略を進めてきました。

## 第3は変化に対する「自己変革力」です

「自己変革力」は、言い換えればイノベーション創造力です。花王は、創業以来絶えず消費者の側に立って、常識や過去の成功体験にとらわれない製品開発を行なうことで、数々のヒット商品を生み出してきました。視点や発想を変えれば、もっと多くのことができるはずだと強く信じています。社員には、失敗を恐れずにより高いレベルにチャレンジして欲しいと思っています。





Q

2

全体的には企業価値の向上が順調に進展しているとはいえ、今後に向けた課題も少なくないかと思えます。この点についてのご認識と対応策をお聞かせください。

花王が対処すべき課題は、大きく3つあると認識しています。

## 1点目は「化粧品」の事業

ビューティケア事業全体は順調に伸び収益性も高まっていますが、その中で化粧品はまだ課題であると認識しています。花王の化粧品には、「ソフィーナ」と「カネボウ」という2大ブランドがありますが、異業種、グローバル企業の参入など競争が激化する中、きちんとしたブランディングと差別化が図りきれませんでした。そこで今一度、創業の原点に還り、「ソフィーナらしさ」「カネボウらしさ」を磨き上げる化粧品大改革を2015年度より実施してきました。時間はかかりましたが、成果は着実に表れ始めています。花王は、化粧品事業を成長の牽引役に育てていきます。

## 2点目は「食品」の事業

花王の「ヘルシア」は、特定保健用飲料の草分け的存在だったのですが、その後の「自己変革」に立ち遅れ、相次いで参入してきた企業にシェアを奪われていました。グループの持てる資産を最大活用し、メタボケア<sup>※2</sup>対応を強化するとともにロコモ<sup>※3</sup>対応事業(含むサプリメント)も本格的にスタートさせ、利益率の高い食品事業をめざしていきます。

※2 内臓に脂肪がたまり(腹部の肥満)、高血圧や高血糖、脂質異常症(高脂血症)などの症状が一度に複数出ること。

※3 ロコモティブシンドロームの略。筋肉、骨、関節、軟骨、椎間板といった運動器のいずれか、あるいは複数に障害が起こり、「立つ」「歩く」といった機能が低下している状態。

## 3点目は「海外」の事業

グローバル対応力を強化してきたことで、ここ数年持続的な成長力が向上してきましたが、まだ現状に満足しているわけではなく、海外事業の拡大は、依然として花王が対処すべき大きな課題の一つです。中国、インドネシアを成長の核として、アジアにおけるコンシューマープロダクツ事業の一層の拡大と利益率の向上を図るとともに、欧米コンシューマープロダクツ事業の利益率引き上げと、新規国への積極展開を並行して進めていきます。

### 「企業価値向上表彰」で大賞を受賞

2017年2月、株式会社東京証券取引所(以下「東証」)が主催する「企業価値向上表彰」において大賞を受賞しました。「企業価値向上表彰」は、東証市場の全上場会社(約3,500社)を対象に、資本コストをはじめ投資者の視点を深く組み込んで企業価値の向上をめざすなど、東証市場の魅力向上に資すると認められる経営を実践している上場会社を表彰するものです。

このたびの受賞は、花王が投下資本コストを考慮した「真の利益」を表すEVA<sup>®</sup><sup>※4</sup>を継続的に増加させていくことが企業価値の向上につながり、株主だけでなくすべてのステークホルダーの長期的利益とも合致するものと考えてきた企業価値向上経営が評価された結果と認識しています。

※4 EVA<sup>®</sup>は、米国コンサルティング会社のスターン・スチュワート社の登録商標です。



Q

3

花王グループ中期経営計画「K20」を発表されました。「K20」策定の背景および骨子は何でしょうか。また、花王は長期的にどのような企業をめざしているのでしょうか。

花王は2030年までに、特長ある企業のイメージを醸成・定着させ、売上高2.5兆円(うち海外1兆円)、営業利益率17%、ROE20%を超えるとともに、すべてのステークホルダーに高レベルの還元を行なう「グローバルで存在感のある会社Kao」となることをめざしています。今回発表した「K20」は、この2030年までに達成したい姿を実現するための重要な通過点として策定したものです。「K20」では、以下の3つの目標に対して徹底してこだわっていきます。

## 1. 特長ある企業イメージを醸成する

企業が持続的に成長するためには、特長ある企業であることが重要です。なぜならば、それが持続的成長の一番の源泉であると考えからです。花王は従来、差別化された製品やサービス、社会活動を通して社会貢献をしてきました。「K20」では、取り組むべき重要な社会的課題として「環境」「健康」「高齢化」「衛生」の4つを掲げ、より一層先進的な取り組みを加速させることで特長ある企業イメージを醸成させていきます。

そのためにも、花王のコーポレートメッセージである「自然と調和する ころ豊かな毎日をめざして」をより具現化し、花王らしさを端的に表す言葉を用いながら企業イメージの醸成を推進していきます。候補は「きれい (KIREI) Company=Kao」です。美しさに心が動いたとき。清潔感に気分が満たされたとき。日本では“きれい”という言葉で、その気持ちを表します。花王は創業以来、そんな暮らしの中の“きれい”を見つめてきました。見ための美しさや清潔であるだけでなく、身体がすこやかであること、心がまっすぐで澁みないこと、さらには、あしたの地球環境にやさしいことにも、“きれい”という思いを込めて、活動してきました。生活者の気持ちにそっと寄り添える企業でありたい。そんな花王メンバーの「想い」を形にしていきます。

## 2. 「利益ある成長」を継続し、財務的価値を一段と向上させる

花王は、創業以来の基本となる価値観「正道を歩む」の精神を大切に、徹底した品質管理、消費者対応、コンプライアンス遵守、危機管理の維持を一層進化させ、グローバル社会での信頼獲得をめざします。この大前提のうえで、財務的には、過去最高益の更新に引き続きこだわり、以下の手法によって、2020年までに実質売上高<sup>※1</sup>の年平均成長率(CAGR)+5%、営業利益率15%をめざしていきます。

### ● 資産の最大活用 Stage II

#### 1. 人財強化と人財活性化

人財は、花王にとって最も重要な資産であり、すべての活動の基盤、成長の源泉となるものです。グループメンバー全員が、慣習や常識の枠を乗り越え、絶えず新たな価値創造に挑戦していけるように、花王は人財強化と人財活性化に対して惜しみない投資を継続していきます。

#### 2. 高収益事業の継続的強化

収益性が比較的高い花王の中核商品については、競争力やブランド力の一層の強化を進めます。特に売上高1,000億円ブランドを3つ(「メリーズ」「アタック」「ビオレ」)を早期に育成することをめざします。

#### 3. アジアコンシューマープロダクツ事業の拡大と利益率UP

中国、インドネシアの成長を核として、「K20」においては売上高2,500億円以上、営業利益率10%の達成をめざします。

### ● 資産の最大化

花王にはまだまだ持てる資産を活かしきれず、収益性、あるいは成長のうえで課題を残す事業がいくつかあります。このうち、化粧品については、これまで行なってきたブランド強化と構造改革が順調に進捗してきました。「K20」においては、化粧品事業の売上高3,000億円、営業利益率10%をぜひ達成したいと思っています。また、欧米におけるコンシューマープロダクツ事業については、収益性の向上に主眼を置き、営業利益率10%をめざします。ケミカル事業については、コンシューマープロダクツ事業とのシナジー創出を加速させるとともに、商品の高付加価値化促進による事業拡大を図っていきます。

### ● 新しい資産の構築

資産の最大活用による既存事業の強化だけでなく、新たな資産構築・事業進出にも挑戦していきます。新たな資産構築の点では、M&Aによる資産の獲得も視野に入れていきます。

新規事業の創出としては、既存事業間の境界領域、および新しい領域において、花王の強みが活かせる事業にターゲットを絞り、積極的に推進します。また、食品事業については「新しい食の提案による高付加価値化」で再挑戦していきます。

※1 為替変動の影響を除く。

## 3. 全ステークホルダーへの還元を加速する

花王が持続的に成長していくためには、株主はもちろん、社員、顧客、社会全般に至るまですべてのステークホルダーと共に栄えていくという共創の概念をしっかりと持つことが重要となります。花王は2016年度まで27期連続増配を実現してきました。引き続き増配に対しては強くこだわっていきたくと考えます。

また、株主以外にも、社員、顧客、社会全般への還元にも配慮していきます。社員に対しては継続的な処遇改善、家族を含めた健康サポートを行ない、顧客に対してはWin-Winの最大化を図っていきます。社会に対しては製品やサービス面での貢献を拡大していきます。また、サステナビリティ活動を一層推進し、納税・雇用も含め、企業としての社会的責任を着実にまっとうしていきます。

「K20」の期間中、これらで述べた3つのこだわり・目標を着実に推進することで、2030年までに達成したい姿の実現をより確実なものにしていきます。ステークホルダーの皆さまには、一層のご支援・ご鞭撻をお願いいたします。

### 始動！「K20」推進プロジェクト

5つのプロジェクトを通じ、花王は既存の枠を越えた新たな成長を図ります。

「花王の未来は、未来を担う若者が考えるべきである」「グローバルで存在感を強めるためには、新たな変化を追い求める必要がある」という2つの考え方が、今回の新プロジェクトのベースにあります。能動的な自己変革は、必ずや新たな価値を生み続けます。花王は常に変化を創り続け、成長し続ける企業をめざします。

#### 5つのプロジェクト

- 1 これまでのやり方、あり方、考え方改革
- 2 特長ある企業イメージ醸成
- 3 花王の未来創造
- 4 社員・家族の健康維持
- 5 最新技術、最新インフラの活用

# 花王グループ中期経営計画「K20」 (2017～2020年度)

2017年度から、下記を骨子とする新たな中期経営計画「K20」(2017～2020年度)がスタートしています。「K20」は、2030年までに達成したい姿を実現するための重要な通過点です。

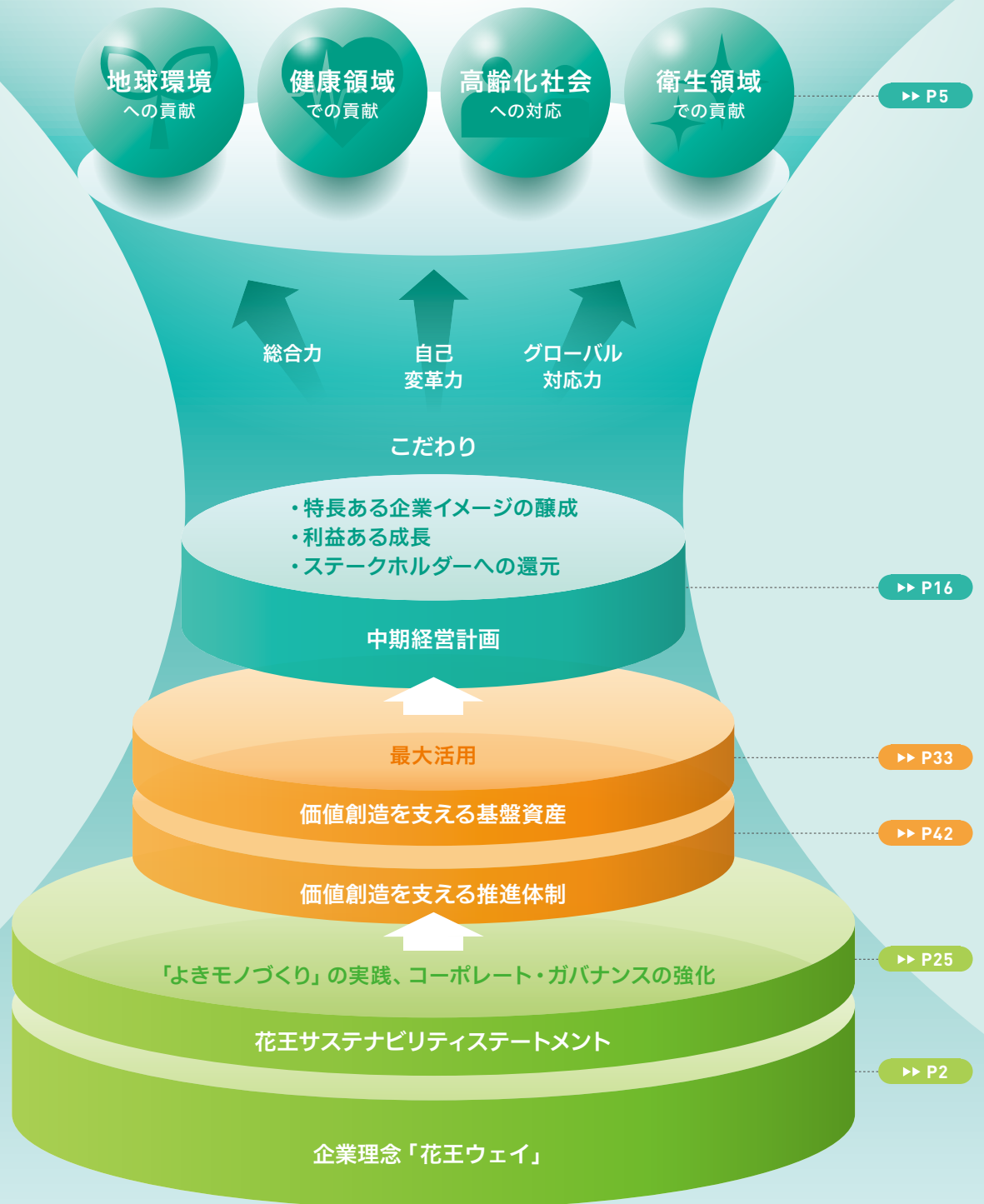
## 中期経営計画「K20」の骨子

<p>2030年までに 達成したい姿</p>	<p><b>グローバルで存在感のある会社「Kao」</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 特長ある企業イメージの定着</li> <li>● 高収益グローバル消費財企業             <ul style="list-style-type: none"> <li>● 売上高 2.5兆円(海外1兆円)</li> <li>● 営業利益率 17%</li> <li>● ROE<sup>※1</sup> 20%</li> </ul> </li> <li>● ステークホルダーへの高レベル還元</li> </ul> <p>▶ を超える</p> <p><small>※1 親会社所有者帰属持分当期利益率</small></p>
<p>「K20」の目標 3つの こだわり</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1 「特長ある企業イメージの醸成」へのこだわり 生活者の気持ちにそっと寄り添える企業でありたい 候補案：「きれい (KIREI) Company = Kao」</li> <li>2 「利益ある成長」へのこだわり             <ul style="list-style-type: none"> <li>● 過去最高益更新の継続</li> <li>● 実質売上高<sup>※2</sup>CAGR<sup>※3</sup>+5%、営業利益率15%をめざす</li> <li>● 売上高1,000億円ブランドを3つ(「メリーズ」「アタック」「ビオレ」)</li> </ul> </li> <li>3 「ステークホルダー還元」へのこだわり             <ul style="list-style-type: none"> <li>● 株主：連続増配継続(配当性向40%目標)</li> <li>● 社員：継続的な処遇アップ、健康サポート</li> <li>● 顧客：Win-Winの最大化</li> <li>● 社会：社会的課題への先進的取り組み</li> </ul> </li> </ol> <p><small>※2 為替変動の影響を除く。 ※3 年平均成長率</small></p>
<p>持続成長を 支える ポイント</p>	<p>こだわり、総合力、自己変革力、グローバル対応力</p>

達成したい姿と価値創造プロセス(概念図)

# グローバルで存在感のある会社「Kao」

(特長ある企業イメージの醸成)



花王がめざすもの



# 花王グループの 中長期経営計画のロードマップ

— 自ら変わり、そして変化を先導する企業へ —

花王初の公表中期経営計画となった「K15」(2013～2015年度)では、掲げた経営目標や数値目標をすべて達成することができました。

花王は2030年までに、「グローバルで存在感のある会社Kao」へ、さらにステップアップしたいと考えます。

「K20」は、2030年までに達成したい姿を実現するための重要な通過点です。この中長期ビジョン実現に向けて、社会的課題の解決や価値創造領域の拡大において、従来にはない大きな変化を創り出していく必要があります。

花王は2020年までにそのベースを創り上げながら、未来に向けて大きく成長していきます。

— 2015年 —

## 中期経営計画「K15」 (2013～2015年度)

数値目標と実績レビュー

	数値目標	着地点	達成率
売上高	1.40兆円	1.47兆円	105%
営業利益	1,500億円	1,644億円	110%
海外売上高 比率	30%超	35%	達成

— 2020年 —

## 中期経営計画「K20」※1 (2017～2020年度)

- 1 「特長ある企業イメージの醸成」へのこだわり
- 2 「利益ある成長」へのこだわり
  - 過去最高益更新の継続
  - 実質売上高※2CAGR※3+5%
  - 営業利益率15%
  - 売上高1,000億円ブランドを3つ  
(「メリーズ」「アタック」「ビオレ」)
- 3 「ステークホルダー還元」へのこだわり

精緻な経営計画策定と着実な達成

2030年までに達成したい姿を実現するための重要な通過点

現在

「社会的課題の解決」  
「価値創造領域の拡大」に向けた  
驚き・変化の創造力

— 2030年までに達成したい姿※1 —

## グローバルで 存在感のある会社「Kao」

- 1 特長ある企業イメージの定着
- 2 高収益グローバル消費財企業
  - 売上高 …………… 2.5兆円(海外1兆円)
  - 営業利益率 ……… 17%
  - ROE※4 …………… 20%
- 3 ステークホルダーへの高レベル還元

▶ を超える

「連続増益」「連続増配」を  
継続する実行力

※1 2020～2030年の間には、これら2つのアクションプランをつなぐ別個のアクションプランが策定される可能性があります。

※2 為替変動の影響を除く。

※3 年平均成長率

※4 親会社所有者帰属持分当期利益率

# 1

PART

## 新たな価値創造を 拡大する活動

花王が中長期ビジョン実現のための変化を創り出すには、従来行なっていた活動領域を大胆に広げていく必要があります。

花王が既存の事業領域にとらわれることなく、どのようにその活動の範囲を広げようとしているのか、また、海外展開をどのように加速することで、より多くの人々の豊かな生活づくりに貢献しようとしているのか。

本章では、それらの事例について具体的にご説明します。

# 世界へ美を発信

— 既存領域を超えた新たな価値創造 —

## ブランドの個性を磨き、既存領域を超えた価値を創造するための研究開発

1982年、「ソフィーナ」は皮膚科学に基づいた「効果を実感できる化粧品」として誕生しました。2016年に80周年を迎えたカネボウ化粧品は、創業当時から機能だけでなく、感性に訴えるモノづくりを推進してきました。「ソフィーナ」「カネボウ」として、それぞれ独自のポジションを得ていました。しかし、美容関連サイトや情報誌の登場、異業種企業の参入やチャネルを超えた競争など、市場構造の大きな変化の中、ブランドの個性が埋没してきています。

創業の原点に還り、「ソフィーナらしさ」「カネボウらしさ」を磨き上げるために、基盤技術研究と製品開発研究のあり方を見直し、新たな「美」の革新と創造をめざして生命美容科学研究と五感設計に基づく研究開発をスタートしました。



## 「美」の革新と創造をめざした「ビューティリサーチ&イノベーションセンター」を設立

2016年秋、化粧品の基盤技術研究と製品開発研究の機能を小田原研究所に集結させました。脳の活動を計測し、人間の感覚を数値化する「fMRI」<sup>※1</sup>を導入。また、感性に関わるさまざまな実験装置を通じて、インスピレーションを得ることができる研究施設「こころラボ」を設置。「ソフィーナ」の科学的なアプローチと「カネボウ」の五感設計のモノづくりで、ワクワクするようなイノベーションの創出をめざします。

※1 functional magnetic resonance imagingの略。MRIを利用して、ヒトおよび動物の脳や脊髄の活動に関連した血流動態反応を視覚化する方法の一つ。



SOFINA

「ソフィーナ」は、花王の生命美容科学研究に基づき、「美」を全体でとらえ、「あなたのきれいが、生まれ変わる」を提案するブランドに変わります。皮膚科学に加え、新たに健康科学の視点を取り入れて、花王の生命美容科学研究へと進化させていきます。



Kanebo

「カネボウ」は皮膚科学と感性科学に基づき、五感に訴え、「きれいを楽しむ」を応援するブランドに変化、発展します。その象徴となる新ブランド「KANEBO」は、カネボウのシンボルとして、世界で愛用されるブランドに育成します。

# グローバル展開：アジア事業

— 高い成長の持続、新規国への積極展開 —

## 積極投資と収益基盤を強化した結果、高い成長を達成

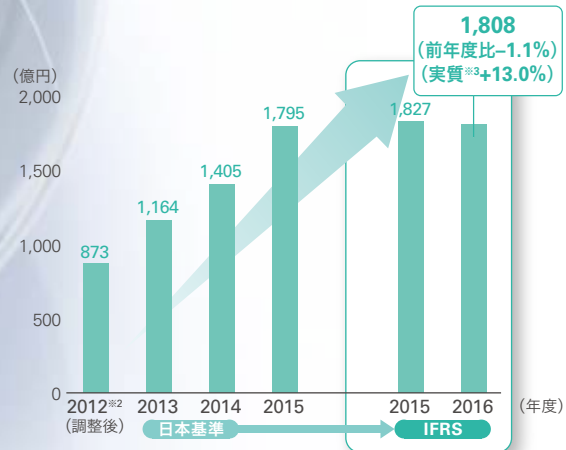
急速な為替変動、英国のEU離脱、頻発するテロの脅威などに加え、中国をはじめとする新興国経済の景気減速が見られ、世界経済は依然として先行き不透明な状態が続いています。このような状況下において、中華圏・アセアン圏は、成長市場への積極投資と収益基盤の強化をしてきた結果、高い成長を達成しました。

今後、中華圏では、日本との人・モノ・情報の流れと、日本製品への信頼とニーズの高まりを背景に、各国・地域（中国・香港・台湾）と日本との一体運営を強化し、さらに最大市場である中国の開拓を促進することにより、より大きな成長を図っていきます。

また、アセアン圏では、成長市場であるインドネシアやベトナムの中間所得層向け商品展開の拡大やアセアン周辺国への事業展開の拡大により成長を図っていきます。現在自社拠点のない新規国については、現地販売代理店の活用やeコマースの活用および既存国で取引のあるグローバル流通業や日系流通業との協働取り組みを進め、参入拡大を図っていきます。



アジアのコンシューマープロダクツ事業の売上高<sup>※1</sup>



※1 グラフは地域間の内部売上高消去前。

※2 2012年12月期より決算日を3月31日から12月31日に変更したため、2012年12月期は9か月決算を行なっています。2012年(調整後)の数値は従来3月末の決算であった花王グループの会社の業績を、2012年1月1日から2012年12月31日までの12か月間に調整した数値です。

※3 為替変動の影響を除く実質増減率



## 現地生活者ニーズに対応した商品開発

「よきモノづくり」を常に進化させ、グローバルに、社会的課題を解決する新しい価値を提案することが使命です。変化する市場特性、生活習慣・文化をとらえ、花王独自の技術でより豊かで快適な生活を提案する商品を発売してきました。今後も、「花王ウェイ」に示すように「消費者起点」「現場主義」に則り、現地の消費者の生活や市場状況をよく観察し、その特長・本質をしっかりとらえ、現地発のエリアイノベーションをアジアからグローバルにさらに強化していきます。

### — 中華圏 —

現地に即した商品提案で、  
化粧品の事業が好調に推移

台湾の化粧品市場は若年層が中心で、ベースメイクにおいては、仕上がりは「薄づき」が好まれており、さらに「仕上がりが長時間続く」ことが日本より重視されています。

このニーズに対し、「ソフィーナ」の化粧くずれを防ぐ技術を採用したシリーズを、2013年より台湾で「ソフィーナ プリマヴィスタ Ange」として、若年層が買いやすい価格帯で発売しました。

高温多湿の台湾の環境の中でも「化粧もちのよさ」が高く評価され、2015年から台湾のベースメイク市場No.1<sup>\*4</sup>を獲得しています。

一方「KATE」も、軽いムースがパウダーに変化する「パウダリームースBB」に加え、高発色・色付きのよさを重視するアジアのニーズに対応したアジア専用商品「DEEP SHINY EYES」や「SMOOTH COLOR ROUGE」を発売、売上2ケタ伸長を続けています。

<sup>\*4</sup> 当社調べ

ベースメイクシリーズ  
「ソフィーナ プリマヴィスタ Ange」

2013年3月  
台湾  
発売



メイクアップ  
「KATE TOKYO」キャンペーン開始

2014年2月  
アジア  
展開



衣料用洗剤  
「アタック Jaz1」

2014年6月  
インドネシア  
発売

インドネシアでは衣類の汚れが激しく、「長時間の漬け置き」と「クリーム洗剤を使ったブラッシング」による手洗いなど、洗濯環境自体、厳しい状況にあります。花王は、漬け置きだけで汚れが自発的に分解する技術を開発し、現地の硬度の高い水でも優れた洗浄性を実現することで簡便な洗濯を提案。消費者に高く支持されています。西ジャワ州のカラワン工場では生産設備を増強し、インドネシア全域に販売を広げています。

### — アセアン圏 —

中間所得層向けベビー用紙おむつ、  
衣料用洗剤が売上拡大に寄与

#### ベビー用紙おむつ 「メリーズパンツ Good Skin」

高温多湿のインドネシアで上市した「メリーズパンツ Good Skin」は、その名の通り、インドネシアの消費者が望む通気性に優れ、常に肌をサラサラに保ちます。

2014年発売以来売上が好調で、2015年に製造ラインを追加。今後も出荷に合わせて設備を増設していく予定です。



2014年9月  
インドネシア  
発売



# 2

PART

## 社会に役立つ変化を創る活動

事業領域の拡大や海外展開の加速を進める一方で、花王は持続可能な社会の実現をめざして事業活動を通じた社会的課題の解決に継続的に取り組んでいます。

本章では、その具体的な考え方や戦略について、詳しくご説明します。



# 花王のサステナビリティ活動

## 「よきモノづくり」を通じた社会的課題解決への貢献

企業理念である「花王 ウェイ」の「よきモノづくり」が花王のサステナビリティ活動の原点です。

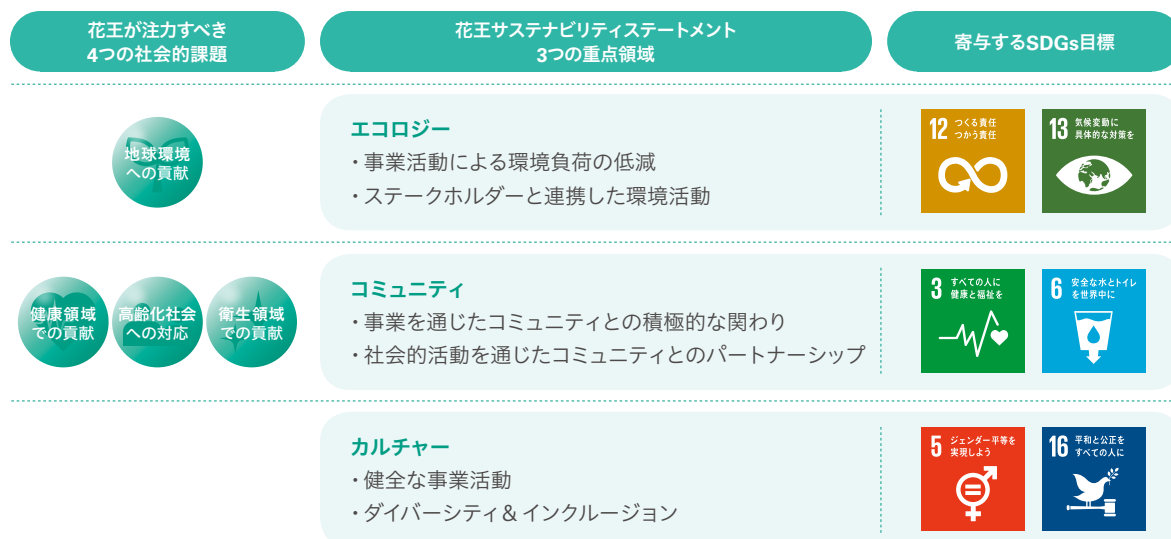
「花王 ウェイ」では心を込めた「よきモノづくり」を行ない、世界の人々の喜びと満足のある豊かな生活文化を実現するとともに、社会のサステナビリティに貢献することを花王の使命としています。この使命のもと、私たちは全社員の熱意と力を合わせ、清潔で美しくすやかな暮らしに役立つ製品と、産業界の発展に寄与する工業用製品の分野において、革新的な製品やサービスを通じ、社会的課題の解決に努めていきます。



## 花王が注力すべき4つの社会的課題「環境」「健康」「高齢化」「衛生」

社会やステークホルダーからの要請・期待と花王の中長期ビジョンの2つの視点から、「環境」「健康」「高齢化」「衛生」を花王が注力すべき社会的課題と考えています。これら4つの課題に対して、「花王サステナビリティステートメント」における3つの重点領域中の「エコロジー」と「コミュニティ」の取り組みを通じて解決に貢献していきます。

また、国際社会が取り組むべき社会的課題として、2015年9月に「持続可能な開発目標(SDGs)」が国連総会で採択されました。17の目標のうち花王の事業活動と関連する目標に対して、「花王サステナビリティステートメント」の3つの重点領域における取り組みを通じ、寄与していきます。



## エコロジー

### 花王のアプローチ

地球温暖化は、世界で多発する異常気象、海面上昇、生態系の異変や感染症リスクの拡大などの影響をもたらしています。この課題は、国際社会全体で取り組むべき緊急の課題であり、2015年12月、COP21に参加した世界196の国・地域は世界の平均気温上昇を2℃未満に抑えることを目標とした「パリ協定」に合意しました。

花王は2009年に発表した「花王 環境宣言」において、原材料の調達から生産、輸送、使用、廃棄までの製品のライフサイクル全体を通して環境負荷を低減することを宣言し、消費者、ビジネスパートナー、社会など多様なステークホルダーと協働して“いっしょにeco”を推進しています。製品のライフサイクルの中では、特に使用段階での環境負荷が大きいことから、使用時のCO<sub>2</sub>排出量や使用する水の量の削減に貢献する製品を開発、提供しています。

環境宣言においては、国際的な枠組みに従って化学物質を適正に管理することや、原材料の調達などにおいて生物多様性の保全に努めることも宣言しています。



### ライフサイクル全体を通してCO<sub>2</sub>排出量を削減

花王が注力すべき  
社会的課題

地球環境  
への貢献

#### 1. 開発、生産、販売、輸送の段階

花王では、化石燃料から発生するCO<sub>2</sub>排出量を削減するために、研究所・工場・ロジスティクスセンター・事務所で、「エネルギー使用効率の向上」と「低環境負荷エネルギーの利用」に取り組んでいます。工場においては省エネルギー設備の導入や、高圧蒸気を発生させるボイラーを効率的に動かす緻密な制御、蒸気の有効利用などを行ない、燃料使用効率の向上を図っています。また、低炭素燃料の代表である天然ガスを工場に積極的に導入しています。蒸気を多く使用しない工場では、天然ガスを含む化石燃料を一切使わない「化石燃料ゼロ化」に向けた活動も進めています。

こうした省エネ活動はCO<sub>2</sub>排出量削減と同時にコスト削減にもつながり、2016年度は日本国内において、それぞれ約2,900トン、約1億円の削減となりました。

低環境負荷電力の使用では、2014年よりドイツ花王化学やモルトンブラウンなどで調達する全電力を100%再生可能エネルギー由来電力に置き換えています。製品輸送においてもトラック輸送から、より環境負荷の少ない船や鉄道による輸送に切り替えるモーダルシフトを進めています。



蒸気の有効利用に取り組むファティケミカル(マレーシア)の工場



## 2. 使用段階

製品ライフサイクル中、使用段階で最も多くのCO<sub>2</sub>を排出しているため、花王では使用段階のCO<sub>2</sub>排出量を削減できる節水製品を提案しています。新洗浄成分により、すすぎが1回ですみ、節水につながる衣料用濃縮洗剤「アタックNeo」を2009年に発売し、2013年にはさらにスピード洗濯が可能な「ウルトラアタックNeo」を発売しています。水不足が社会的課題の一つとなっている中国やオーストラリアなど、7つの国・地域にも節水型の洗剤を展開しています。

高い洗浄力と、環境負荷の低減を両立した技術は、2010年に「メリット」シャンプー、2014年に食器用洗剤「キュキュット」、2015年8月には「バスマジックリン」など、さまざまな節水型製品に展開されています。

花王では、独自の基準をクリアした環境負荷の小さいこれらの製品に“いっしょにeco”を表示しています。2016年度、日本国内の消費者向け製品における“いっしょにeco”表示製品の売上比率は29%となりました。

## 3. 廃棄・リサイクル段階

廃棄段階では、主に容器を焼却する際にCO<sub>2</sub>が発生するため、花王では4Rの視点から、容器包装の環境負荷が少ない商品開発をめざし、包装容器開発研究所が中心となり、サプライヤー等と協力しながら技術開発に取り組んでいます。

4RのReduce(容器に使う資源の削減)ではボトルの薄肉化など徹底した軽量化を基本とし、製品の濃縮によるコンパクト化などを実現。Renewable(再生可能)では、ポリ乳酸やバイオポリエチレンなどの再生可能な植物を原料とした素材を導入。Reuse(再利用)では、ボトルなどの製品容器を繰り返し使えるよう、つめかえ・つけかえ用製品を開発。Recycle(再資源化)では、再生紙や再生樹脂等の再生材料の導入・活用を進めています。

容器包装の材料削減は環境負荷低減と同時にコスト削減にもつながり、2016年度のCO<sub>2</sub>排出削減量とコスト削減額は日本国内において、それぞれ約150トン、約1億円となりました。

### 節水型製品の代表事例

#### 食器用洗剤「キュキュット」



濃密泡とすすぎの早さを両立した独自のハイブリッドウォッシュ処方、固まった油污れまで細かく分解し、泡切れもいいため、すすぎ時に約20%節水できます。

### 環境に配慮したつめかえ製品の代表事例

#### つめかえ容器「ラクラクecoパック」



フィルムの厚みを約18%薄くし、注ぎ口部分には植物由来ポリエチレンを約50%使用するなどCO<sub>2</sub>排出量を3%削減すると同時に、こぼさず、残さずつめかえられるよう、使いやすさにも配慮したつめかえ容器です。

## コミュニティ

### 花王のアプローチ

貧困、飢餓、不平等や格差をなくし、世界が持続的に発展するため、2030年までに達成すべき17の目標と169のターゲットを掲げた「持続可能な開発目標(SDGs)」が国連総会で採択されました。

花王は、「環境」「健康」「高齢化」「衛生」などの社会的課題に対し、培ってきた技術を活かした製品やサービスを通じて、人々のすこやかな暮らしを支援しています。製品を提供するだけでなく、子どもたちが正しい清潔習慣を身につけるための手洗い啓発など、地域社会やNPOなどと連携した活動も行なっています。また、世界に先駆けて超高齢社会となった日本においては、高齢になってもすこやかに生きるためのさまざまな取り組みを進めています。

### 清潔・衛生的な暮らしが当たり前の社会に

花王が注力すべき  
社会的課題

衛生領域  
での貢献

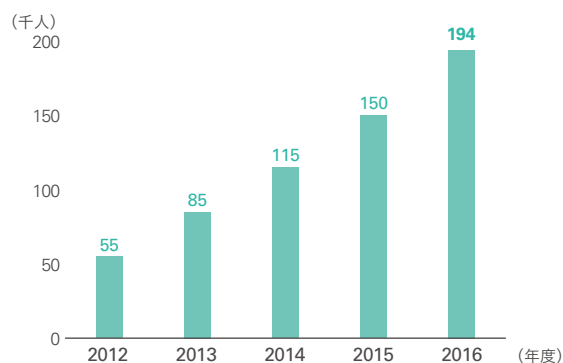
清潔な暮らしへの貢献は、1890年発売の「花王石鹸」以来の花王の事業活動

の原点であり、幅広い製品で世界の人々の清潔な暮らしに貢献しています。また、次世代を担う子どもたちが、正しい清潔習慣を身につけられるよう、日本およびアジアで、子どもたちを対象にさまざまな清潔習慣の啓発活動を実施しています。

#### 1. 手洗い啓発

手洗いは感染症に対する最もシンプルで効果的な予防法の一つですが、正しい手洗い方法が身につけていない子どもたちが大勢います。日本では2009年から、花王の社員が小学校を訪問し、子どもたちが楽しみながら正しい方法を学べる「手洗い講座」を実施しています。また、2011年より、台湾やタイ、インドネシアなどアジアの国・地域でも活動を広げています。

手洗い講座を受講した児童の累積数※1



※1 日本、台湾、タイ、インドネシアを範囲としています。



台湾での「手洗い講座」

#### 2. 初経教育

日本では「ロリエ」発売以来、30年以上にわたって初経教育の支援活動を行なっています。活動は初経教育セットの配布、情報サイトの運営、初経教育講演会の実施が中心となっています。

アジアにおいては、たとえばインドネシアでは、初経教育は一部の私立学校でしか行なわれていません。そこでNPOなどと協力し、2007年から中学2年生を対象に初経教育を行なっています。紙芝居を使って月経のしくみを説明したり、初経教育パンフレット、月経カレンダーなどを提供しています。アジアの他の国・地域でも幅広く活動を実施しています。



インドネシアでの初経教育活動



## 誰もが明るく暮らせる健康社会をめざして

### 健康習慣改善への貢献

2003年、高濃度茶カテキンの力で脂肪を消費しやすくする、特定保健用食品「ヘルシア緑茶」を発売しました。日常生活の中で無理なく生活習慣の改善を応援するという考え方から、その後も、「ヘルシアウォーター」や「ヘルシア五穀めぐみ茶(ブレンド茶)」など「ヘルシア」シリーズを充実させてきました。2016年には特定保健用食品で初めて「脂肪を代謝する力を高め、体脂肪を減らすのを助ける」という許可表示を取得し、「ヘルシア緑茶」を刷新しました。

一方、地域と連携し、健康に関する研究知見、特に、内臓脂肪測定や歩行解析システムなどの健康「見える化」ツールを提供し、健康寿命延伸への取り組みも支援しています。大分県では中小企業の事業所ぐるみで健康づくりをサポートする「働き盛りの健康みえる化促進事業」の企画・運営業務を受託。宮崎県など8県では「花王内臓脂肪みえる化ステーション」を開催。内臓脂肪の測定やセミナーを実施しています。

こうした活動により、2016年8月に大分県の「健康寿命日本一おうえん企業」に登録され、9月には宮崎県と「健康長寿社会づくりに向けた連携協定」を締結しました。



内臓脂肪に関するセミナー

花王が注力すべき  
社会的課題

健康領域  
での貢献

高齢化社会  
への対応

## 誰もが使いやすく、人や社会とつながるモノづくり

### ユニバーサルデザインの取り組み

花王では、より多くの人にとって、わかりやすく使いやすい「人にやさしいモノづくり」を推進するとともに、製品を通じて人と人、人と社会をつなぐ役に立つ「人や社会とつながるモノづくり」をめざしています。近年、高齢化や男性の家事・育児参加など、人口構成や生活スタイルの変化により消費者も多様化しています。お客さまから寄せられたご意見やご要望を関係部門で共有し、継続的にユニバーサルデザイン視点での改善を進めています。

たとえば「ラクラクecoパック」は、粘度の高いシャンプーやコンディショナーのつめかえ用として2016年に発売したキャップ付きのつめかえ容器です。本体ボトルの真上に逆さにセットして上から液を落とすことで、こぼさず、素早く、残さずつめかえることができます。「一滴もこぼさずキレイにつめかえられた」「憂鬱なつめかえ作業が楽しみになった」などの声を多くのお客さまからいただいています。

#### つめかえ容器 「ラクラクecoパック」



逆さまにスポッと差し込み  
安定するのでこぼれない



クルクルためれば、最後まで無駄なく  
残さず、ペタンコに

花王が注力すべき  
社会的課題

高齢化社会  
への対応

## カルチャー

### 花王のアプローチ

グローバル化をはじめとするさまざまな社会環境の変化により、多様な社員の活躍が企業の成長にとっていっそう重要な要素となっています。花王では、多様な社員が能力や個性を最大限に発揮することが企業の総合力につながっていくと考え、そのための環境や風土づくりを進めています。また、社員と家族の健康があってこそ事業の発展があるとの考えから、PDCAサイクルで社員の健康づくりを推進しています。

一方、バリューチェーンがグローバルに拡大することで、さまざまな地域や取引先との関係において、労働条件や人権に関する問題が発生するため、企業は自社だけでなく、バリューチェーン全体を通じて法令を遵守し、社員の安全や人権に配慮した責任ある企業活動を推進することが求められています。花王では、花王ウェイの「正道を歩む」をコンプライアンスの原点とし、健全な事業活動を推進していますが、人権分野においては「花王人権方針」を策定し、事業活動全般における人権尊重への取り組みを進めています。

### 「良き企業風土」の醸成

#### 1. 社員の多様性

組織の目標や社員の意欲などに応じた、さまざまな能力開発の機会を提供して社員の成長を支援するとともに、一人ひとりの実績を公正に評価し、意欲と能力がある人材の育成・登用を推進しています。

これらは女性社員の役割や職域の拡大にもつながり、花王株式会社の女性管理職比率は2000年から連続して上昇し、国内では3名の女性役員が誕生しています。なお、アジア・欧米地域における女性管理職比率は、同地域の女性社員比率とほぼ同等です。

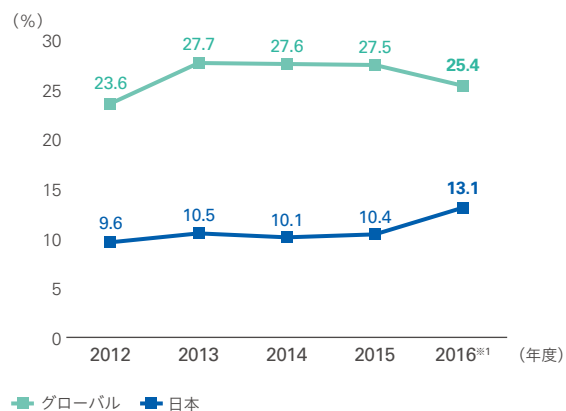
また、多様な社員がいきいきと働き、充実した生活が送れるように、各国・地域の事情に合わせた両立支援に取り組んでいます。

国内では2014年からLGBT(性的少数者)に関する取り組みも開始しています。毎年全社員向けにニュースレターを発行しているほか、有識者による講演会を各地で開催し、マネジャー研修でも説明しています。2016年度は店頭で多くのお客さまと接する美容販売員を対象にリーフレットを配布し、研修も実施しました。



社内託児施設「メリーズガーデン」

#### 女性管理職比率



※1 グループ体運営の推進に伴い、2016年にマネジメントの定義を見直しました。



LGBTに関するリーフレット

## 2. 人権尊重への取り組み

花王では「花王ビジネスコンダクトガイドライン」などの社内規程に人権尊重の考えを明記し、取り組みを実践してきました。さらに、「よきモノづくり」のプロセス全体において人権尊重の取り組みを進めるため、2015年6月、国連「ビジネスと人権に関する指導原則」に基づいた「花王人権方針」を新たに策定しました。方針策定後はグループ内への浸透に向け、主要各部門で説明会を実施し、社内報でも紹介しています。

2016年にはグループ内およびサプライチェーンを優先対象とし、人権デュー・ディリジェンス<sup>※2</sup>を開始しました。花王の工場においては国際的なサプライヤー情報データベースSedexを活用、工場以外のオフィスではチェックリストを作成し、人権リスク調査を行ないました。サプライチェーンにおいても、サプライヤーに対し、Sedexへの登録・回答を働きかけました。

※2 事業上の人権への影響を特定・評価し、回避または軽減するための継続的なプロセス。

## 3. 健康経営の推進

花王では、健康な社員とその家族があって初めて事業の発展があると考えています。2008年には日本で「花王健康宣言」を発信し、PDCAサイクルで健康づくりを推進する「健康経営」に取り組んでいます。会社として最低限行なうべき「健康管理」のみならず、社員が自ら健康を維持増進する「ヘルスリテラシーの高い社員」を増やすために会社、健康保険組合、産業保健スタッフ、外部専門家による協力体制を構築し、組織的な取り組みを進めています。

具体的には、生活習慣病の予防支援、メンタルヘルス支援、禁煙支援、がん検診受診の促進、女性の健康を守る取り組みを行なっています。こうした取り組みにより、経済産業省および株式会社東京証券取引所が実施している「健康経営銘柄<sup>※3</sup>」に3年連続で認定されるとともに、経済産業省と日本健康会議が共同で実施する「健康経営優良法人2017(ホワイト500)」にも認定されました。

※3 社員の健康管理を経営的な視点で考え、戦略的に取り組んでいる企業を「健康経営銘柄」として選定。

### 健康経営に対する花王の取り組み

花王は、さまざまな健康づくり活動を通じて、主体的に健康づくりに取り組む社員を増やし、元気で活力のある職場づくりをめざしています。



# 花王の価値創造を支える資産

## 価値創造を支える基盤資産

研究開発基盤	33
人財開発基盤	36
サプライチェーン・マネジメント(SCM)基盤	38
品質保証基盤	39
会計財務基盤	40

## 価値創造を支える推進体制

取締役会議長からのメッセージ	42
独立役員が見る花王のガバナンスの実効性	44
コーポレート・ガバナンス体制／取り組み	46
役員紹介	52
コンプライアンス体制／取り組み	57
リスクと危機の管理体制／取り組み	58





# 価値創造を支える基盤資産

## 研究開発基盤



取締役 常務執行役員 研究開発部門統括

長谷部 佳宏

### 研究開発基盤における花王の強み

#### 本質研究とマトリックス運営体制

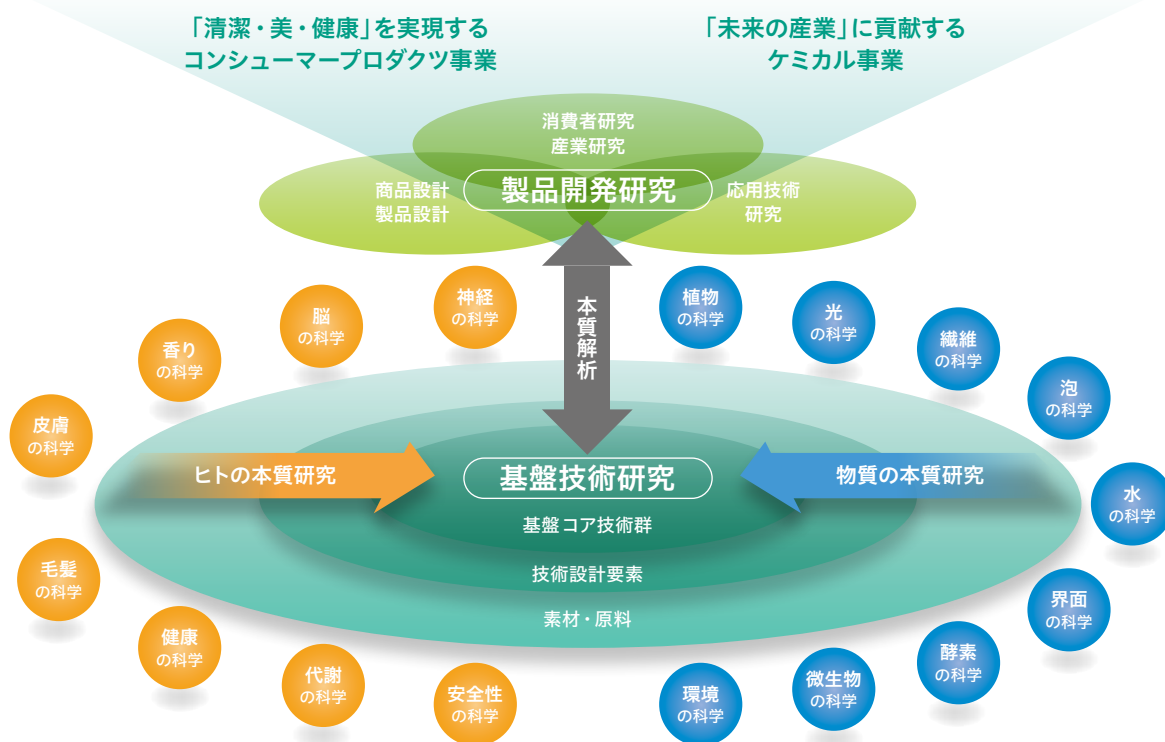
花王の研究の特長は、本質研究です。それは科学の目で物事の本質を追求することです。ヒトと物質の双方において知恵と技術の種を保有し、多種多様な本質研究を行なっているという点では、花王は世界でも稀有な企業であると考えています。

その技術の中核にあるものが界面科学です。界面を制御することで無限に可能性は広がります。例を挙げると、繊維の表面に柔軟剤がつけばフワフワした感触に、汚れの界面を壊すしくみを入れれば洗剤になります。界面科学を徹底的に突き詰めていくと、あらゆるものが対象になり、ナノサイズの精密制御も可能となります。ケミカル製品で培ったナノ界面制御技術は、コンシューマープロダクツの研究に活かされています。

この花王の研究をさらに強化しているのが基盤技術研究と製品開発研究のマトリックス運営体制です。基盤技術研究では、技術の種や未知の現象を徹底的に深く追究し、広く応用できる可能性を明らかにします。一方、製品開発研究では、新たな原料・技術を武器に広い分野への応用を徹底的に考えます。

このように、原料の誕生から応用、廃棄までを一貫して考えることができること、それに加えビジネスとしてもBtoC<sup>※1</sup>ビジネスであるコンシューマープロダクツだけではなく、BtoB<sup>※2</sup>、BtoS<sup>※3</sup>ビジネスであるケミカル事業を持っていることが、価値提案の幅を広げ、花王の強みをさらに高めています。

※1 Business to Consumerの略。 ※2 Business to Businessの略。 ※3 Business to Societyの略。



研究開発基盤

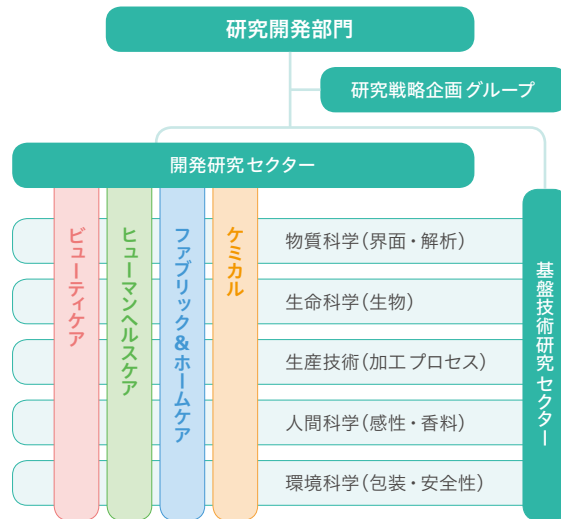
活動の基本方針と推進体制

3つの基本方針とマトリックス推進体制の強化

活動の基本方針として大きく3つ掲げています。

- (1) 新規事業の種を生み出すこと
- (2) 既存事業領域にて、新たな顧客を生み出すイノベーションをもたらすこと
- (3) 科学技術を社会と共有すること

推進体制は、技術の領域を超えて知恵を集結するマトリックス推進体制を強化しています。特に、新規事業とイノベーションの創出を加速するために、2015年にすべての基盤研究を一つの機能ユニットに集約させた基盤技術研究セクターを創設しました。多くの基盤技術研究を、一つのセクターに集約することによって、より多くの異分野の知恵と技術が融合しやすくなり、新たな価値創造領域の拡大を加速させていきます。



現地主導によるエリアイノベーションのさらなる加速

エリアイノベーションを加速させるために、国や地域をまたいだメンバーを集結させプロジェクトを開始しました。また、これらのプロジェクト活動を強力に推進する研究戦略企画グループを強化しました。

エリアイノベーションを成功させる鍵はプロトタイプを作成であると考えます。プロトタイプを目の前にすると、それをもとにアイデアが次々出てきます。国・地域を自国の目で見ると、他国の目で見ると発想のぶつかり合いが重要です。国内外を問わない国境を越えた活動を推進し、ユニークな提案が次々と生まれています。長期的な視野に立って、短絡的に議論を止めることがない風土を醸成しています。さらに、出張以上駐在未満の経験値を数多くの社員が得られるよう機会を提供し、現地とのマトリクスな連携力を強化しています。





## 研究開発基盤強化への中長期戦略

### 既存の事業の境界領域と、その領域を超えた事業領域への挑戦

まず既存の事業の境界領域としては、「病害・汚染拡散抑制をめざす衛生領域」「生命科学を基盤として美容の限界を超える生命美容領域」「持続的食保全と環境保全をめざす食料・インフラ領域」、および「持続性と創造性の両立をめざす印刷・成形領域」を考えています。衛生領域では、BtoB / BtoS事業を展開する花王プロフェッショナルサービスの事業革新をめざしています。生命美容領域では、「ソフィーナiP」に代表される化粧品の限界を超える提案です。

また、現事業領域視点では到達できない新規事業についても、大きな目標を定めています。めざすものは、世界初、世界一となるための技術、商品づくりにあります。具体的には、高齢化社会を見据えた認知障害、運動障害、皮膚障害などの悩みを解決する新しいヘルスケア分野、ウィルス、災害などに対応する新衛生分野を考えています。

これらの領域は、花王が研究資産を活かして、多くの方々のお役に立てる領域であり、圧倒的に高いレベルに到達することにこだわって精力的に研究を進めます。



## TOPICS 大胆な変化をめざして

### 社会的課題の解決に向けた企業の枠を越えた挑戦

これまで花王は自前主義が強く、協働取り組みは多いものの、強力な技術のシナジーを他企業と生み出してきたとはいえません。しかし、価値創出のレベルとスピードを高めるためには、自社の特長を活かした他社との共同開発は今や必須です。たとえ一部のビジネスで競合であったとしても協力し、大きな難問に共に立ち向かうことが必要です。そのために、これまで手がけていなかった大胆な協働取り組みを開始しています。下記の青森県での取り組みはその一例です。企業や国の垣根を越えて協力し合うためには、共有し合える大志が必要です。「環境」「健康」「高齢化」「衛生」といった社会的な課題領域は、まさに志を一つにさせる牽引力があります。

#### 花王が弘前大学と産学連携の

#### 「アクティブライフプロモーション学研究講座」を開設(2016年12月)

ヘルスケア分野の事業拡大には、土壌づくりが肝心です。病気になってからではなく、健康な時に健康の大切さに気づく。そんな社会が実現してこそ、健康・疾病予防の領域で大きなビジネスができます。国民の健康意識向上という大きなビジョンを弘前大学と共有しながら、生涯にわたり「動けるからだづくり」をサポートしていきます。



## 人財開発基盤



常務執行役員 人財開発部門統括

青木 寧

### 人財開発基盤における花王の強み

#### 創業の精神を継承しながらも変化に強い活力ある組織へ

組織の基本は「共通の目標と共感する人財、そして相互のコミュニケーションにある」といわれます。花王は、「よきモノづくり」を通じて社会に貢献しようという熱き思いを持った社員の集まりであり、「花王ウェイ」に示された企業人としての高い精神風土を大切にしている組織です。創業の精神を継承しながら、変化の時代に、経営トップ、マネジメント、現場が一体となってありたい姿を議論し、積極果敢な仕事の改革、各人のチャレンジを奨励し、成果や成長に対して公正に報いることにより、変化に強い活力ある組織をつくっています。

### 活動の基本方針と推進体制

花王の人財開発の基本となる考え方を示した「人財開発基本方針」を指針とし、グローバルに共有しています。「人財開発基本方針」は以下の3つの理念から成っています。

#### ① 効果・効率性の追求

花王が「よきモノづくり」を行ない、永続的に発展するために、組織的な創造革新の活動によって、全体としての効果・効率性が常に向上することをめざします。

#### ② 人間性の尊重

創造革新の源泉は、限りなく叡智を発揮したいという全社員の熱意にある、という考え方にに基づき、個々の人間としての尊厳が尊重され、自主性と多様性が活かされる環境をつくります。

#### ③ 統合への努力

社員一人ひとりが現場で思う存分叡智を発揮することが花王の発展につながるよう、諸施策の改善に努め、創造革新の活動を通じて組織と個人の統合を図ります。

基本方針に沿った活動をグループ全体で推進するために、グローバル共通のしくみを導入し、活用しています。たとえば、グローバル人財情報システムによる要員・人件費管理と人財情報の活用、社員意識調査「Find」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・育成の強化などです。

また、社員の健康は個人生活の基盤であるばかりではなく、会社にとっても財産であり、成長の源泉でもあるという認識のもと、社員の自主的な健康づくりを奨励し、積極的に支援しています。

これらの活動は、花王のマトリックス運営のもと、国内外グループ各社の人財開発部門と連携を取りながら進めています。また、主要部門に人事機能を設置するとともに、現場の社員一人ひとりの育成とキャリア開発を担当するキャリア・コーディネータを配置しています。

## 人財開発基盤強化への中長期戦略

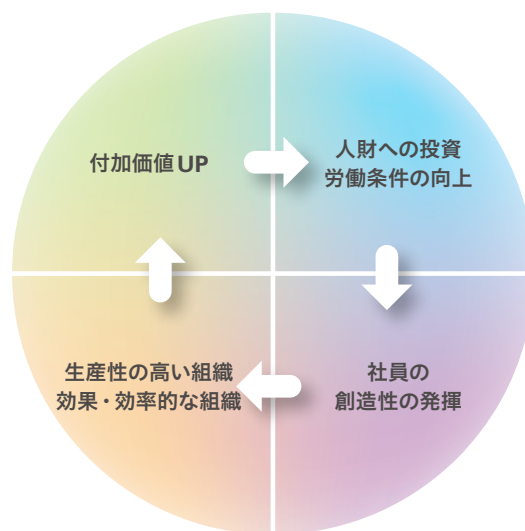
### 変化する消費者への価値提供や社会環境への柔軟な対応を可能とする「事業と機能のマトリックス運営」

花王の組織運営の特長は「事業と機能のマトリックス運営」にあります。マトリックス運営は、硬直した組織運営を排し、変化する消費者への価値提供や社会環境への柔軟な対応を可能にしています。グローバルビジネスの拡大と共に「国・地域」の軸が加わり、より高度な運営が求められています。人財開発の側面では、中長期の事業戦略と連動して、ビジネスリーダーの育成と成長事業への機動的な人財の投入、機能軸では人財の専門性強化と事業支援の効果・効率性の追求、国・地域軸では雇用政策の質の向上と現場力強化を進めています。

そして、グローバルなマトリックス組織が全体として有効に機能しているかを検証しながら、生み出された付加価値を社員に適正に還元(人的投資)することで、次の新たな付加価値を生み出す好循環を図っています。



次世代を担う社員が花王のグローバルビジネスの将来を熱く議論



## TOPICS 大胆な変化をめざして

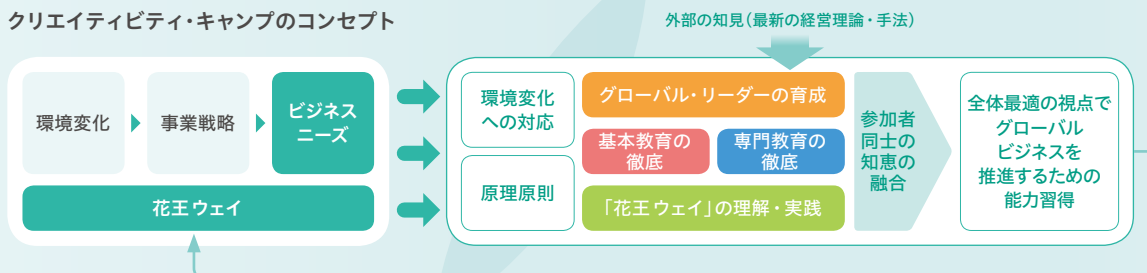
### グローバルリーダーの育成

マトリックス組織を強みとして活かすためには、マトリックスの交点で卓越したリーダーシップを発揮できる多くのリーダーの存在が不可欠です。そのため、花王のリーダーが体現すべきリーダーシップバリューを定め、リーダーの育成、評価、登用を進めています。

特に、キーポジションの現職者および候補人財に対しては、自らの気づきと研鑽の機会が重要と考え、リーダーシップバリューに基づく360度評価をフィードバックし、リーダーシップ開発の機会としています。

また、研修においては、環境の変化と原理原則を学ぶ機会を重視し、外部の最新の知見による刺激と参加者同士の知恵の融合の場を狙いとした、グローバル共通のプログラム(クリエイティビティ・キャンプ)を開発・展開しています。

#### クリエイティビティ・キャンプのコンセプト



## サプライチェーン・マネジメント(SCM)基盤



常務執行役員 SCM部門統括

森村 元博

### SCM基盤における花王の強み

#### 「よきモノづくり」を支えるサプライチェーン・マネジメント

高品質の商品を、お客さまに確実に、かつ効率的にお届けするために、店頭から原材料調達までの「情報の流れ」と、商品開発から販売までの「モノの流れ」をトータルにとらえることで、調達、生産、物流、販売におけるさまざまな活動の全体最適化を図る独自のサプライチェーン・マネジメント(SCM)を実現しています。同時に、ケミカル製品からコンシューマープロダクツに至る幅広い分野において、自社技術に基づく生産活動をグローバルに展開しており、モノづくりの最前線における改善活動から、横断的な技術の開発やシステムの構築まで、事業領域と国境の壁を超えた革新に取り組んでおり、これらの活動を通じて「よきモノづくり」を実践しています。

### 活動の基本方針と推進体制

#### 絶えざる革新の実現と社会的責任の遂行

「よきモノづくり」を通じて「豊かな生活文化の実現」に貢献するためには、世界で最も高いパフォーマンス・バイ・コスト(性能/コスト)の製品を生産し、お客さまに確実にお届けすることが求められます。これらを実現するために、安全で安定したSCMを支える「現場力」を強化しています。また、品質や生産効率の不連続な進化の根源となる「技術のイノベーション」と、複雑化する事業環境に対応して持続的な効率化を推進するための「運営のイノベーション」という、2つのイノベーションに挑み続けています。

さらに、社会的責任を遂行するべく、原材料調達ガイドライン<sup>※1</sup>を遵守するとともに、SCMの現場では、安全・環境・防災についての取り組みを強化しています。

これらを基本方針として、「安全、品質、サステナビリティ、スピード、コスト」という5つの基本価値を掲げ、それらの向上に取り組んでいます。

※1 花王は、資源制約や地球温暖化などの環境問題、生物多様性の劣化、人権課題など、持続可能な開発におけるリスクを認識し、持続可能な原材料の調達に取り組んでいます。事業が自然資本に依存していることを認識し、パーム油や紙等の調達に関しては、原産地の森林破壊ゼロを支持します。

### SCM基盤強化への中長期戦略

#### グローバル一体運営の強化と先端技術の活用

消費者ニーズの多様化による多品種変量量の進展や、海外市場の急速な拡大などに対応するために、サプライチェーンは大変複雑で高度なものになっており、これをマネジメントするための体制や手法においても大きな革新が求められています。このような状況のもと、「花王ウェイ」の共有を核としたグローバル一体運営をさらに深化させるべく、仕事の連携、しくみの標準化を推進するとともに、AI、IoT、ロボットなどの先端技術の活用にも戦略的に取り組んでいきます。

また、すべての基盤となる人財については、長期的視点からポートフォリオを設計し、さまざまな教育プログラムを通して着実な育成強化に努めます。



## 品質保証基盤



常務執行役員 品質保証本部長

青木 秀子

### 品質保証基盤における花王の強み

#### 創業以来、変わらぬ消費者・顧客起点

消費者研究や徹底的な消費者テスト、1978年にいち早く自社開発したお客さまの声のデータベースを全社活用して、徹底した消費者・顧客起点で高いレベルの商品安全性と絶えざる品質向上を追求しています。

#### 花王の一貫体制による強い現場力と総合力

研究開発～マーケティング～生産技術～物流～販売に至るグループ一貫体制での独自の総合システムを構築し、強い現場力を磨くとともに、商品開発から発売後まで全社活動による総合力を発揮して、消費者・顧客の皆さまに信頼される安全・安心を実現します。

### 活動の基本方針と推進体制

#### 信頼・誠実・透明性の追求

品質を評価するのは消費者・顧客の皆さまです。商品開発から発売後まで、事業部門と機能部門の全社活動による品質保証マネジメント体制と、品質保証委員会による内部統制により、全ステークホルダーに信頼・支持される、誠実で透明性の高い活動を推進しています。

ニーズ探索～技術開発～商品化～生産の各段階での品質維持と、総合的なエビデンス検証のゲート管理を導入しており、高い安全性と品質が十分確保できないものは上市しません。

そして発売後は消費者・顧客の声を真摯に受け止め、絶えざる品質向上を追求する全社活動を推進し、常に公正で透明性が高く、社会的責任を果たせるように努めています。

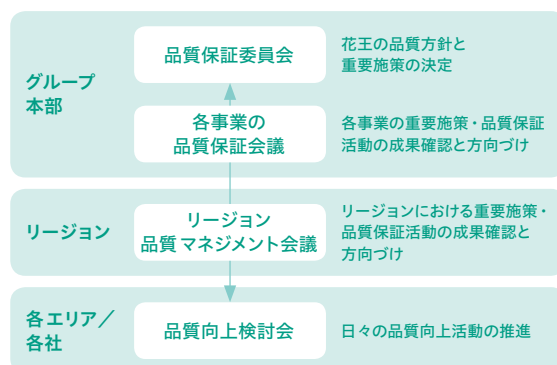
### 品質保証基盤強化への中長期戦略

#### グローバル水準でより高くレベルアップ

ネット情報、商流、消費者・顧客のグローバル化は急速に進展しています。花王の強みである消費者・顧客起点、一貫体制による現場力と総合力を、パートナーとの協働も含めてグローバル水準でより高くレベルアップし、事業戦略の実現を加速していきます。

また、品質保証活動の見せる化と、全ステークホルダーとの品質保証に関するコミュニケーションを推進し、信頼と協働により、社会的課題の解決に向けた変化を生み出せるようにチャレンジしていきます。

#### 品質保証グローバルマネジメント体制





## 会計財務基盤



執行役員 会計財務部門統括

山内 憲一

### 会計財務基盤における花王の強み

#### EVA<sup>®</sup>\*1経営のもと、バランスの取れた健全な財務基盤を構築

花王は、資本コストを反映し、企業価値と相関の高いEVAを経営の主指標としています。

企業価値の継続的な向上とすべ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、バランスの取れた健全な財務基盤の構築をめざしています。

成長実現のためにリスクを取って事業活動を積極的に推進する一方、株主還元も重視しており、27期連続の増配や累計4,938億円の自己株式取得を実施しつつ、安定した財務基盤を維持しています。そして、高い収益力とキャッシュ・フロー創出力により、信用格付けも高く、大規模な成長投資の機会にも柔軟に対応できるものと考えています。

\*1 EVA<sup>®</sup>は、米国コンサルティング会社のスターン・スチュワート社の登録商標です。

### 活動の基本方針と推進体制

花王の会計財務部門の基本となる考え方を示した「マネジメントポリシー」を指針とし、グローバルに共有しています。

#### ① 精度の高い利益管理

精度の高い予算の立案、実績値の注意深いフォローにより、目標利益達成に必要な活動を提案・実行します。不透明な経済環境や厳しい市場競争に素早く対応し、的確な情報を発信します。

#### ② 決算処理・開示の迅速化

経営課題に素早く対処するために、期間実績の処理はできる限り迅速に完了します。それにより、ステークホルダーとの対話を重視するとともに、次の新しい目標に向かって活動します。

#### ③ ITの徹底活用

ITを徹底活用し、必要な情報をタイムリーに提供する効率的なしくみを構築します。新たなIT技術の活用やマネジメント手法の導入など、常に革新をめざします。

#### ④ 安全・堅実な資産運用

投機目的の資産運用は行わず、安全・堅実な資産維持に努めます。本業に集中し、運転資本の効率を高めると同時に、資金はリスク対応や投資資金として短期かつ安全資産での運用を行いません。

#### ⑤ 専門人材育成

自らを革新し、創造的な提案ができる人材を育成します。

これらポリシーのもと、日本、アジア、欧州、米州の各社の経理組織が連携したグローバル一体運営を推進し、業務プロセスの革新や効率性の追求など、絶えざる革新にチャレンジしています。

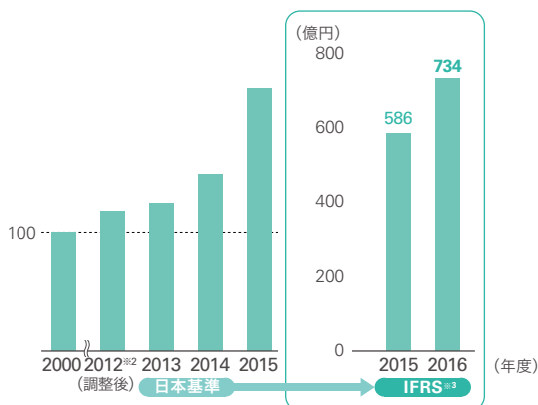
## 会計財務基盤強化への中長期戦略

### EVAを継続的に増加させていくことで、株主だけでなくすべてのステークホルダーへの長期的利益を創出

投下資本のコストを考慮した「真の利益」を表すEVAを継続的に増加させていくことで企業価値が向上し、株主だけでなく、すべてのステークホルダーの長期的な利益につながるものと考えています。

EVAの継続的な増加をめざして、優先順位としてまず成長のための投資を行ない、事業を拡大し、利益を創出します。さらに安定的・継続的な配当や、自己株式取得などにより株主還元を実施して、投下資本の効率改善を図ります。これにより、消費者・顧客への革新的な商品の提供、社員の処遇向上、取引先との取引拡大、安定的な納税など、ステークホルダーへの長期的利益が創出されます。そのうえで残余利益を受ける株主への還元のさらなる充実をめざします。

#### EVA

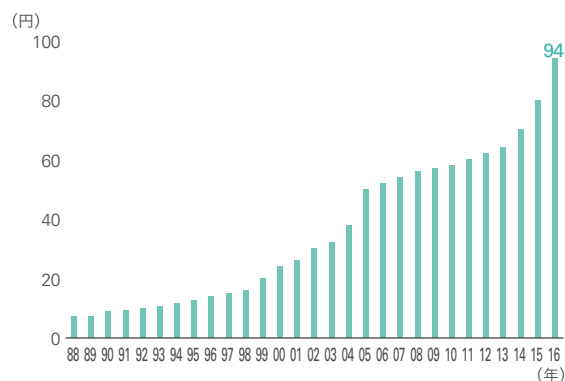


EVA適用をスタートした2000年3月期を100としています。

※2 2012年12月期より決算日を3月31日から12月31日に変更したため、2012年12月期は9ヵ月決算を行なっています。2012年(調整後)の数値は従来3月末の決算であった花王グループの会社の業績を、2012年1月1日から2012年12月31日までの12ヵ月間に調整した数値です。

※3 2016年12月期から国際会計基準(IFRS)を適用しています。

#### 1株当たり配当金の推移



花王の価値創造を支える資産

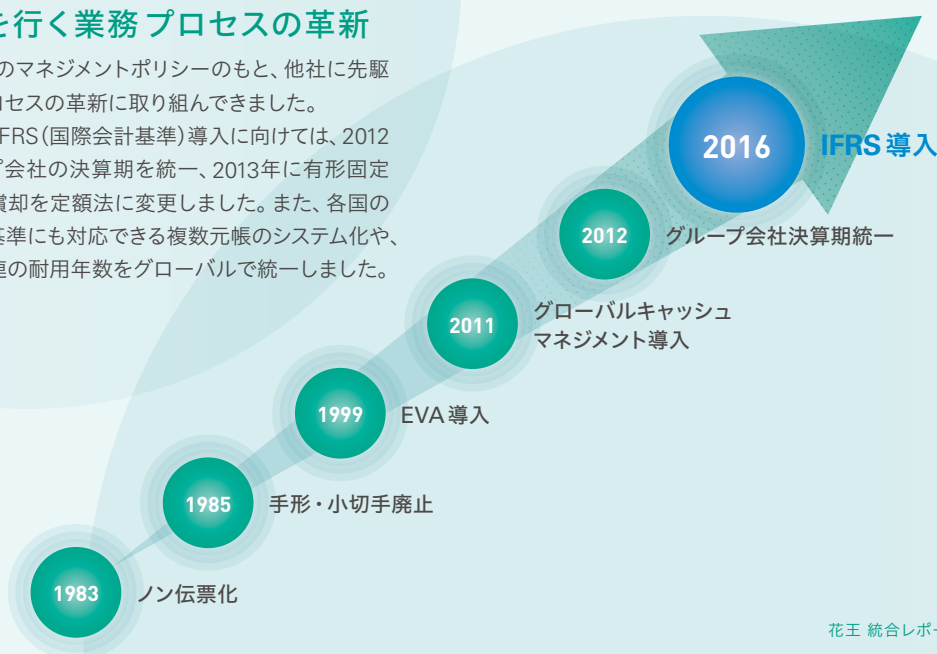
#### TOPICS

### グローバル化に向けて

#### 一歩先を行く業務プロセスの革新

花王は、5つのマネジメントポリシーのもと、他社に先駆けて業務プロセスの革新に取り組んできました。

2016年のIFRS(国際会計基準)導入に向けては、2012年にグループ会社の決算期を統一、2013年に有形固定資産の減価償却を定額法に変更しました。また、各国の税法や会計基準にも対応できる複数元帳のシステム化や、機械装置関連の耐用年数をグローバルで統一しました。



# 価値創造を支える推進体制

## 取締役会議長からのメッセージ



独立社外取締役  
取締役会議長

門永 宗之助

### 取締役会議長としての役割

独立社外取締役として花王の取締役会議長に就任して3年が経ちました。取締役会での活発な議論が業務の執行に活かされ、変革が進んでいるという実感があり、興味深く取り組んでいます。たとえば、社外役員の指摘を受けて取締役会での提案内容が変更されたり、戦略的投資が加速されたりしています。取締役会議長としては、議題の決定などの事前の準備や、取締役会での発表者に対して報告・提案のやり方について直接アドバイスするなど、生産性の高い建設的な議論が行なわれるように気を配っています。また、日頃から経営会議等の重要会議への出席や、海外現地法人のマネジメントとの直接の対話を行なっています。これらを通じて、社内の方が社外の私の視点での質問を直接受けることで、経営に新しい視点を取り入れることができているのではないのでしょうか。このために要する時間は相当なものです。その分さらに健全なガバナンスに貢献できているのではないかと考えています。一方で、社内の方々と社外者である私が近づきすぎないよう、その距離感を維持することには留意しています。花王が健全で透明性の高い経営を実現できるよう、今後も独立社外取締役として、また取締役会議長として、コーポレート・ガバナンスの充実に努力していきます。

## ガバナンスの特長と課題

花王の企業理念である「花王ウェイ」に基本となる価値観として謳われている「絶えざる革新」が、ガバナンスの分野においても実践されており、現状に満足せず常に改善を探究する社風が花王にはあります。花王は、2014年3月にガバナンス体制の大幅な変更を実施しました。取締役会を機動的で深い議論ができるように小さくし、取締役の人数を社内・社外それぞれ3名に変更、同時に独立社外取締役である私が取締役会議長に就任しました。2016年3月からは、社内の取締役を1名増員しました。それまでの2年間の取締役会の議論・活動の中で、社内取締役を3名で回すことの大変さを感じた我々社外取締役から、社内取締役の増員を進言したことによるものです。取締役会では、グローバル経験も豊かな3名の社外取締役から多面的な視点での意見が出され、活発な議論が行なわれています。これに弁護士、会計士として長年企業に関わってきた経験を持つ社外監査役が深い専門知識を活かして議論に加わっています。また、社外役員だけのミーティングを設定したり、アドホックな会合も含めて集まる機会をつくり、取締役会で十分に議論できなかったことを改めて議論しています。日頃からコミュニケーションがよく、お互いの人となりを理解し合っていることも、取締役会での活発な議論のベースになっています。

現在の体制は、今日の花王が必要とするガバナンスによくマッチしていると考えますが、これでガバナンスの改革が完了したわけではありません。事業環境の急激な変化に適切に対応するには、ガバナンス体制を含めた絶えざる革新が必要です。今後、長期的なトレンドを踏まえた事業戦略や組織の方向づけ、また花王の成長を支える人財の育成に関わる議論を、取締役会で十分に時間をかけて行なっていくことが重要と考えています。2015年12月に金融庁の「スチュワードシップ・コード及びコーポレートガバナンス・コードのフォローアップ会議」で花王のガバナンスについて話をさせていただく機会がありました。複数の投資家も参加されており、社外取締役と投資家とのコミュニケーションの深化の一端を担えたように思います。

## 環境・社会に対する取り組みについて

花王は、「環境」「健康」「高齢化」「衛生」という社会的課題の解決に貢献することが重要であると考えています。これは、現在および未来において、革新的な製品やサービスの提供を通じてこのような社会的課題の解決に努め、人々のすこやかな暮らしに貢献すると同時に会社も成長させるという意味の表れだと思えます。たとえば、花王は衣料用洗剤に「環境」視点を取り入れた初めての超濃縮タイプ洗剤「アタックNeo」を2009年8月に発売、「すすぎ1回による環境配慮お洗濯」という革新を起こしました。これによりCO<sub>2</sub>排出量が22%<sup>※1</sup>削減され、環境保全に貢献するとともに、超濃縮タイプ洗剤は花王の衣料用洗剤の売上の約29%（2015年度実績）を占めるまでになり、花王の成長にも貢献しています。このように社会に革新を起こす商品を発売し、社会のサステナビリティに貢献することを通じて、花王の企業価値を高めるというアプローチには大いに賛同します。今後も、花王の社会的課題の解決に貢献するという方針に沿って経営がなされるよう、社外役員もその役割を果たしていきます。

※1 CO<sub>2</sub>排出量の計算条件：全自動洗濯機（容量8kg）を使用し、衣類量4kg、水量47Lに設定。すすぎ2回設定時は水量計130L、電力計67Wh、すすぎ1回設定時は水量計102L、電力計52Wh。当社従来液体洗剤を100として指数化。

## 独立役員が見る花王のガバナンスの実効性



独立社外取締役

奥 正之

### 企業の持続的発展に必要なこと

私が花王の取締役の一員となって3年になりますが、取締役会では社外取締役や社外監査役から、各々の経験・知識を活かした多面的な視点での意見が出され、活発な議論が行なわれています。花王の社内取締役は社外役員の意見をとても尊重してくれており、我々の意見や助言に対してスピーディーな対応を取っていると感じています。スピードは、商品や価格とともに差別化・競争力の大きな要素でもあるので、この長所を今後も維持し、さらに向上してほしいと考えています。

社外取締役の主要な役割は、経営陣から独立した立場で株主の意見を取締役に適切に反映させることであり、株主の利益の代弁者として機能しなければなりません。しかし、株主の利益といっても一様ではありませんし、企業が持続的に発展するためにはさまざまなステークホルダーと対話し、バランスの取れた利益分配を行なっていくことが重要です。また、社外取締役は、企業の健全な成長のために執行側が積極的に提案する姿勢を支持し、案件を十分吟味のうえ、その実現を後押しすることが本来的な役割です。もちろん、経営が行き過ぎていると判断した場合には躊躇することなくブレーキをかけることは申すまでもありません。そのためには、社外取締役も「花王ウェイ」や花王の考え方を十分理解して協働していく必要がありますが、その一方で経営陣と一定の緊張感を保ち続けるという難しい役割を担っているものと考えます。





独立社外監査役

早稲田 祐美子

## 社外監査役から見る強みと課題

監査役は、取締役会における議決権はありませんが、取締役会のメンバーとして、監査役の責務をベースとした意見やそれに留まらない法律や会計等の専門家の視点からの意見を積極的に発言し、それらを取締役は尊重してくれていると感じています。また、監査役を含む取締役会の出席メンバーが社内と社外で同数であり（取締役は社内4名、社外3名、監査役は社内2名、社外3名）、かつ、社外取締役が議長であるため、取締役会では社外役員が活発に発言し、会社も社外役員の意見を真摯に受け止めていると感じています。さらに、社外役員だけの会合において忌憚のない意見交換を行ない、その結果を会社に対し提言することもあります。

現在、花王では、企業理念である「花王ウェイ」が全社に浸透しており、これにより合理性や全社一丸となる集中力とスピードが実現されていることが強みですが、この花王の良さやダイバーシティを取り入れることで、一丸集中のスピードが阻害されることのないようバランスをどう取るかが課題と考えています。ダイバーシティの一つとして、女性の活躍推進が挙げられます。現在、取締役会出席メンバーで女性は私ですが、執行では2名の女性執行役員がおり、それを継ぐような方もどんどん育てていますので、しっかり女性の活躍推進がなされていると思います。これから、女性を含めますます多様な人財が活躍できる会社となることを期待しています。

## コーポレート・ガバナンス体制／取り組み

### 基本的な考え方

花王は、企業価値の継続的な向上のための一つ的手段としてコーポレート・ガバナンスの強化に努めています。変化に素早く対応ができ、効率的で、健全かつ公正で透明性の高い経営を実現するために、経営体制および内部統制システムを整備・運用し、必要な施策を実施するとともに説明責任を果たしていくことが、当社のコーポレート・ガバナンスに関する取り組みの基本であり、経営上の最も重要な課題の一つと位置づけています。ステークホルダーからの要請、社会動向などを踏まえて随時検証を行ない、適宜必要な施策・改善を実施しています。

#### コーポレート・ガバナンス強化に向けたこれまでの取り組み

2002年	<ul style="list-style-type: none"> <li>執行役員制度を導入</li> <li>社外取締役制度を導入</li> </ul>
2003年	<ul style="list-style-type: none"> <li>「選任審査委員会」(対象は会長・社長)と「報酬諮問委員会」を設置</li> </ul>
2010年	<ul style="list-style-type: none"> <li>社外役員の独立性の基準を制定</li> </ul>
2012年	<ul style="list-style-type: none"> <li>社外取締役を1名増員し、3名体制に</li> <li>取締役人員を15名から10名に減少</li> <li>取締役の任期を1年に短縮</li> </ul>
2013年	<ul style="list-style-type: none"> <li>社外監査役を1名増員し、3名体制に</li> </ul>
2014年	<ul style="list-style-type: none"> <li>社内取締役と社外取締役を同数に</li> <li>取締役会議長を独立社外取締役に</li> </ul>
2015年	<ul style="list-style-type: none"> <li>取締役会の実効性評価を開始</li> </ul>
2016年	<ul style="list-style-type: none"> <li>監査役会の実効性評価を開始</li> <li>社内取締役を1名増員し、4名体制に</li> </ul>

### コーポレート・ガバナンス体制

当社は、監査役会設置会社を選択しています。監査役会設置会社では、監査役は取締役会において議決権を有しないため、過去の決定に縛られ保守的になることなく取締役会の決定・取締役の職務執行について客観的な監査が可能であると考えています。

取締役の選任・報酬決定手続きの透明性、妥当性を補完するため、全社外役員のみを委員とする取締役選任審査委員会と全社外役員および代表取締役を委員とする取締役・執行役員報酬諮問委員会を任意に設置しています。

当社は、取締役7名のうち3名が独立社外取締役という高い客観性を維持するとともに、上記監査、報酬、選任審査を担当する機関が取締役会を支える体制により、高い実効性をもって経営を監督・監査できるしくみを構築しています。

#### コーポレート・ガバナンス体制早見表

機関設計の形態	監査役会設置会社
取締役の人数(うち、独立社外取締役の人数)	7名(3名)
監査役の人数(うち、独立社外監査役の人数)	5名(3名)
取締役の任期	1年
執行役員制度の採用	有
取締役会の権限委譲機関	経営会議など
取締役会の任意諮問機関	選任審査委員会・報酬諮問委員会
会計監査人	有限責任監査法人トーマツ

## 取締役および取締役会

取締役会は、経営戦略等の策定や具体的執行の監督を適切に行なうために知識・経験・能力のバランスと多様性を確保しています。社外取締役については、社内取締役だけでは得られないような多様な経験や知識・見識、たとえば、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およ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および高い見識を有していることを重視して指名しています。

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、主に経営戦略等の中長期的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、社内取締役より経営戦略の進捗状況、達成への課題とその対応等について報告を受けることで、社外取締役および社外監査役の多面的な視点からの評価を含めて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なっています。

なお、各部門の最高責任者を執行役員とする執行役員制度を導入し監督と執行の分離を進め、また常務執行役員以上を主なメンバーとする経営会議に執行権限を幅広く委ねることにより、意思決定および執行の迅速化を図っています。

### 取締役会の実効性評価

少なくとも毎年1回、取締役会においてすべての取締役および監査役による取締役会の実効性についての評価を実施し、取締役会の実効性を高めるための改善につなげています。当社は、取締役会の役割・責務について取締役会全体で共有する必要があるという考えのもと、取締役会に参加している監査役を含むメンバー全員が自ら意見を述べ、それらに対して自由闊達な議論を行なうことによる評価が有効であると考えており、自己評価により実効性の評価を行なっています。

2016年6月度取締役会において、取締役全7名および監査役全5名から、それぞれ以下の観点を含む所感が述べられ、自己評価の議論が実施されました。

1. 2015年度の実効性評価で指摘された課題への取り組み
2. 「コーポレートガバナンス・コード」において特に取締役会に期待されている視点
  - (i) 企業戦略等の大きな方向性の議論
  - (ii) 経営陣幹部による適切なリスクテイクを支える環境整備
  - (iii) 独立した客観的な立場からの経営陣・取締役に対する実効性の高い監督
  - (iv) 株主・投資家との建設的なコミュニケーション
3. 取締役会の運営全般(議事進行、議題、報告、資料、審議等)
4. 取締役会における今後の課題

## 監査役および監査役会

社外監査役には高い専門性と豊富な監査経験・知識を有する公認会計士や弁護士を選任し、社内の事情に通じた常勤の社内監査役による社内情報収集と相俟って、客観的かつ深い議論が可能になり、実効性のある監査を実現しています。

監査役は、代表取締役との定期的な意見交換会、取締役会、経営会議等の重要会議への出席、国内グループ会社の監査役との定例連絡会議のほか、内部監査部門および会計監査人との情報交換、さらに社内各部門および子会社などへのヒアリングを定例的および必要に応じて適時に行なっています。また、監査役は取締役会においては、業務や会計に関する適法性・妥当性の観点からの発言に加え、経営の戦略的な方向づけを含む経営者への助言を広く行なっています。

### 監査役会の実効性評価

2017年2月に開催された監査役会において、すべての監査役が2016年度の監査役の活動について自ら意見を述べ、それに基づき出席者間で議論し、評価を行ないました。また、下記内容について取締役会へ報告を行ないました。

#### 1. 2015年度の監査の実効性評価で指摘された課題への取り組み

会計監査人および内部監査部門との連携について、会計監査人との関係においては、監査の独立性と適正性を監視しながら、監査計画報告(年次)および会計監査結果報告(四半期レビュー・期末決算ごと)の受領並びに情報交換・意見交換を行なうほか、会計監査人の選定に関わる協議も実施した。また、経営監査室をはじめとする内部監査部門とは、定期的および必要の都度、相互の情報交換・意見交換を行なうなど連携を密にして、監査の実効性と効率性の向上が図られた。

#### 2. 2016年度の監査活動について

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、職務の分担等に従って監査が実施されており、監査活動は有効に機能している。また、定期的実施している代表取締役との意見交換会での提言もすぐに実行に移されるなど、監査役監査の実効性が確認できている。

#### 3. 監査役監査における今後の課題

主要子会社の監査役とは子会社の往査に同行するなど緊密に情報共有ができているが、その他の子会社の監査役ともさらなる連携を図り、花王グループの監査の実効性を高める必要がある。また、監査役の職務を補助するスタッフの有効な活用を図り、監査役監査の実効性をより高めたい。

## 選任審査委員会・報酬諮問委員会

当社は、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と取締役・執行役員報酬諮問委員会を任意に設置しています。

取締役選任審査委員会は、独立社外取締役3名と独立社外監査役3名で構成し、取締役会の諮問に対して、取締役の候補者について意見具申しています。さらに、取締役候補者の適正さの審査に加え、取締役会の規模、構成や多様性、社長執行役員や取締役に必要な資質についての議論を行ない、その審査結果について取締役会に報告を行なっています。

取締役・執行役員報酬諮問委員会は、代表取締役3名、独立社外取締役3名および独立社外監査役3名で構成し、会社からの報酬案に関する諮問に対して、取締役および執行役員の報酬制度や報酬水準について意見具申しています。

## 取締役会、監査役会、委員会出席メンバー

区分	氏名	取締役会	監査役会	選任審査委員会	報酬諮問委員会
取締役	澤田 道隆	○			○
	吉田 勝彦	○			○
	竹内 俊昭	○			○
	長谷部 佳宏	○			
	門永 宗之助	◎		◎	◎
	奥 正之	○		○	○
	柳楽 幸雄	○		○	○
監査役	沼田 敏晴	○	◎		
	藤居 勝也	○	○		
	早稲田 祐美子	○	○	○	○
	井上 寅喜	○	○	○	○
	天野 秀樹	○	○	○	○

◎は議長、○は出席メンバーを示しています。

## 独立役員

当社の経営判断が会社内部者の論理に偏ることがないように、「花王株式会社社外役員の独立性に関する基準」(以下「独立基準」)を満たす適切な数の独立役員が当社の経営陣から独立した中立な立場で取締役会の審議状況等を牽制する体制としています。取締役7名中3名の社外取締役全員、監査役5名中3名の社外監査役全員が独立基準を満たしています。現体制においては、取締役会の中立性、独立性をより高めるための方策として、独立社外取締役が取締役会議長を務めています。また、独立社外役員は、多様な視点での議論を図るために、取締役会の合間、また別の機会を設けて、独立社外役員のみでの会合を自主的に開催し、当社の経営や取締役会の活動に関する課題、将来の経営陣幹部の育成等について、情報交換、認識の共有を図っています。

## 株主との対話

企業価値の向上のためには、株主をはじめとするステークホルダーとの対話を通じて、双方の考えや立場についての理解を深め、これを踏まえて適切に対応することが重要と考えています。そのため、株主との積極的な対話を促進するための体制を整備し、個人株主や国内外の機関投資家との対話の機会を積極的に設けています。対話の際には、株主の意見等を適切に経営に反映させるため、できる限り経営陣が参加することとしています。



## 取締役、監査役、執行役員の報酬制度

当社の役員報酬は、(1)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、(2)永続的な企業価値の向上への重点的な取り組みを促進すること、(3)株主との利害の共有を図ることを目的としています。

社外取締役を除く取締役および執行役員の報酬については、(i)基本報酬、(ii)短期インセンティブ報酬としての賞与、(iii)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およ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通りです。

### (i) 基本報酬

取締役およ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。

### (ii) 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%、取締役会会長および役付執行役員(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。賞与支給率は、連結売上高・利益(売上総利益から販売費及び一般管理費を控除した利益)の目標達成度並びに前年度からの改善度、および資本コストを考慮した当社が重視する経営指標であるEVA<sup>®</sup>\*1(経済付加価値)の目標達成度に応じて0~200%の範囲で決定されます。

\*1 EVA<sup>®</sup>は、米国コンサルティング会社のスターン・スチュワート社の登録商標です。

### (iii) 業績連動型株式報酬

当社の中期経営計画の対象となる2017年度から2020年度までの4事業年度(以下「対象期間」)を対象として、中期経営計画の業績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、中期経営計画の業績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。業績連動部分は当社中期経営計画の達成に向けた動機づけおよ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30~40%程度となります。

#### ① 業績連動部分

役位ごとに予め定められたポイント(以下「役位ポイント」)を基準に、以下の算定式で算出する単年度ポイントを事業年度ごとに付与します。対象期間中に累積した単年度ポイントに対して、中期経営計画の業績目標の達成度等に応じた業績連動係数を乗じて算定する業績連動ポイント数に基づき、中期経営計画終了後に当社株式等を交付します。業績連動係数は、実質<sup>※2</sup>売上高CAGR<sup>※3</sup>および連結営業利益率等の業績目標の達成度等に応じて0~200%の範囲で変動します。

※2 為替変動の影響を除く。

※3 年平均成長率

単年度ポイントの算定式  
業績連動ポイント数の算定式

役位ポイント × 70%  
対象期間中の単年度ポイントの累計値 × 業績連動係数

## ② 固定部分

役位ポイントを基準に以下の算定式で算出する固定ポイントを事業年度ごとに付与し、当該事業年度の翌年に固定ポイント数に応じた当社株式等を交付します。なお、固定部分として取得した株式については、対象期間が終了するまで継続保有することとしています。

固定ポイント数の算定式	役位ポイント × 30%
-------------	--------------

業務執行から独立した立場である社外取締役の報酬は、月額固定報酬のみとしています。

取締役およ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、取締役会議長、全代表取締役、全社外取締役および全社外監査役で構成され、独立社外役員が委員の過半を占める取締役・執行役員報酬諮問委員会において審査し、取締役会の決議により決定しています。

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

取締役および執行役員並びに監査役の報酬水準については、毎年、外部調査機関による役員報酬調査データにて、当社と規模や業種・業態の類似する大手製造業の水準を確認したうえで、決定しています。

なお、取締役および監査役について、退職慰労金の制度はありません。

## 2016年度の役員報酬の実績

取締役	7名	414百万円（うち社外取締役：3名 52百万円）
監査役	6名	76百万円（うち社外監査役：4名 28百万円）

- (注) 1. 上記の員数には、2016年3月25日開催の第110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名が含まれています。  
 2. 取締役の報酬等の総額には、以下のものも含まれています。  
 (1) 2016年度に係る役員賞与として支給した額  
 取締役：4名 112百万円  
 (2) 2016年4月27日開催の取締役会決議に基づき、ストックオプションとして割り当てた新株予約権による報酬等の額  
 取締役：4名 68百万円  
 3. 報酬等の限度額は、次の通りです。  
 (1) 取締役の報酬等の限度額  
 ①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)  
 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、使用人兼務取締役の使用人分の給与等は含みません。  
 ②年額 200百万円(2006年6月29日開催の第100期定時株主総会決議)  
 上記①とは別枠で、ストックオプションとして割り当てる新株予約権に関する報酬等の限度額として承認されています。  
 (2) 監査役の報酬等の限度額  
 年額 85百万円(1984年6月29日開催の第78期定時株主総会決議)

### <役員ごとの報酬等の総額等>

澤田道隆(取締役)	報酬等の総額 156百万円 (基本報酬82百万円 賞与52百万円 ストックオプション23百万円)
-----------	---

(注) 報酬等の総額が1億円以上の者に限定して記載しています。

## 役員紹介 (2017年3月21日現在)



独立社外監査役  
井上 寅喜

常勤監査役  
沼田 敏晴

代表取締役 専務執行役員  
竹内 俊昭

独立社外監査役  
早稲田 祐美子

独立社外取締役 取締役会議長  
門永 宗之助

代表取締役 社長執行役員  
澤田 道隆



取締役 常務執行役員  
長谷部 佳宏

常勤監査役  
藤居 勝也

独立社外監査役  
天野 秀樹

代表取締役 専務執行役員  
吉田 勝彦

独立社外取締役  
奥 正之

独立社外取締役  
柳楽 幸雄



役員紹介 (2017年3月21日現在)

取締役



代表取締役  
社長執行役員  
**澤田 道隆**

1981年 4月 当社入社  
1999年 3月 素材開発研究所室長  
2003年 7月 サニタリー研究所長  
2006年 6月 執行役員、研究開発部門副統括  
2007年 4月 ヒューマンヘルスクエア研究センター長  
2008年 6月 取締役執行役員  
2012年 6月 代表取締役社長執行役員(現任)



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



代表取締役  
専務執行役員  
**吉田 勝彦**

1979年 4月 当社入社  
2004年 6月 パーソナルケア第2事業本部長  
2007年 4月 ヒューマンヘルスクエア事業ユニット長  
2007年 6月 執行役員  
2010年 4月 ファブリック&ホームケア事業ユニット長  
2012年 6月 常務執行役員  
2014年 3月 コンシューマープロダクツ統括(現任)  
代表取締役常務執行役員  
2015年 3月 代表取締役専務執行役員(現任)  
2017年 1月 MK開発部門統括  
花王プロフェッショナル・サービス株式会社担当(現任)



独立社外取締役  
**奥 正之**

株式会社三井住友フィナンシャルグループ 取締役会長  
1968年 4月 株式会社住友銀行(現三井住友銀行) 入行  
1975年 5月 米国ミシガン大学 ロースクール(L.L.M.) 修了  
1991年 1月 同行シカゴ支店 支店長  
1994年 6月 同行取締役  
1998年 11月 同行常務取締役  
1999年 6月 同行常務取締役 兼 常務執行役員  
2001年 1月 同行専務取締役 兼 専務執行役員  
2001年 4月 株式会社三井住友銀行 専務取締役 兼 専務執行役員  
2002年 12月 株式会社三井住友フィナンシャルグループ 専務取締役  
2003年 6月 株式会社三井住友銀行 副頭取 兼 副頭取執行役員  
2005年 6月 株式会社三井住友フィナンシャルグループ 取締役会長(現任)  
株式会社三井住友銀行 頭取 兼 最高執行役員  
2014年 3月 当社取締役(現任)



代表取締役  
専務執行役員  
**竹内 俊昭**

1981年 4月 当社入社  
2009年 3月 花王カスタマーマーケティング株式会社 経営企画部門統括  
2010年 3月 花王カスタマーマーケティング株式会社 取締役執行役員  
2011年 5月 花王カスタマーマーケティング株式会社 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 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 代表取締役常務執行役員  
花王カスタマーマーケティング株式会社 代表取締役社長執行役員(現任)  
2016年 1月 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)



独立社外取締役  
**柳楽 幸雄**

日東電工株式会社 代表取締役 取締役会長  
1971年 4月 日東電工株式会社入社  
1998年 6月 同社取締役  
2001年 6月 同社常務取締役  
2003年 6月 同社取締役常務執行役員  
2007年 6月 同社取締役専務執行役員  
2008年 4月 同社代表取締役取締役社長  
2014年 4月 同社代表取締役取締役会長(現任)  
2017年 3月 当社取締役(現任)



取締役  
常務執行役員  
**長谷部 佳宏**

1990年 4月 当社入社  
2008年 3月 研究開発部門 ファブリック&ホームケア研究センター  
ハウスホールド研究所 第1研究室長  
2011年 3月 研究開発部門 ビューティケア研究センター  
ヘアビューティ研究所長  
2014年 1月 研究開発部門 基盤研究センター長、エコイノベーション研究所長  
2014年 3月 執行役員、研究開発部門副統括  
2015年 3月 研究開発部門統括(現任)  
2016年 1月 常務執行役員  
2016年 3月 取締役常務執行役員(現任)



## 監査役



常勤監査役

沼田 敏晴

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



独立社外監査役

早稲田 祐美子

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



常勤監査役

藤居 勝也

1980年 4月 当社入社  
 2003年 3月 会計財務部門 IRグループ部長  
 2011年 6月 会計財務部門 財務部長  
 2017年 3月 常勤監査役(現任)



独立社外監査役

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  
 1980年 10月 アーサーアンダーセン会計事務所入所  
 1985年 12月 公認会計士登録  
 1987年 6月 米国アーサーアンダーセン・ニューヨーク事務所駐在  
 1995年 10月 アンダーセンナショナル・パートナー  
 1997年 10月 アンダーセンワールドワイド・パートナー  
 1999年 7月 朝日監査法人(現 有限責任あずさ監査法人)代表社員  
 2008年 7月 井上寅喜公認会計士事務所 所長(現任)  
 2010年 6月 株式会社アカウンティング・アドバイザー 代表取締役社長(現任)  
 2016年 3月 当社監査役(現任)



独立社外監査役

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  
 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  
 2016年 7月 トッパン・フォームズ株式会社 社外取締役(現任)  
 2017年 3月 当社監査役(現任)

## 執行役員

### 澤田 道隆

社長執行役員

### 吉田 勝彦

専務執行役員  
 コンシューマープロダクツ統括  
 MK 開発部門統括  
 花王プロフェッショナル・サービス株式会社担当

### 竹内 俊昭

専務執行役員  
 花王グループカスタマーマーケティング株式会社  
 代表取締役社長執行役員  
 花王カスタマーマーケティング株式会社 代表取締役  
 社長執行役員

### 夏坂 真澄

常務執行役員  
 ビューティケア事業担当  
 ビューティケア化粧品事業ユニット長  
 株式会社カネボウ化粧品 代表取締役社長執行役員  
 Molton Brown Limited Chairman

### 森村 元博

常務執行役員  
 SCM 部門統括  
 TCR 担当

### 青木 寧

常務執行役員  
 人財開発部門統括  
 株式会社カネボウ化粧品 代表取締役取締役会議長  
 常務執行役員 人事総務部門統括  
 花王グループ企業年金基金 理事長

### 青木 秀子

常務執行役員  
 品質保証本部長

### 齋藤 幸三

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

### 長谷部 佳宏

常務執行役員  
 研究開発部門統括

### 斉田 喜道

執行役員  
 メディア企画部門統括

### 杉山 忠昭

執行役員  
 法務・コンプライアンス部門統括

### 根来 昌一

執行役員  
 ケミカル事業ユニット長  
 Fatty Chemical (Malaysia) Sdn. Bhd.  
 Chairman  
 Pilipinas Kao, Inc. Chairman  
 Kao Chemicals Europe, S.L. Presidente

### 田中 秀輝

執行役員  
 購買部門統括

### 新藤 武彦

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  
 代表取締役副社長執行役員  
 カネボウ化粧品販売株式会社代表取締役社長執行役員

### 志田 純

執行役員  
 研究開発部門 開発研究第2セクター長

### 和田 康

執行役員  
 SCM 部門 デマンド・サプライ計画センター長

### 松田 知春

執行役員  
 ビューティケア スキンケア・ヘアケア事業ユニット長

### 安部 真行

執行役員  
 情報システム部門統括

### 小茂田 直樹

執行役員  
 ファブリック&ホームケア事業ユニット長

### 細川 均

執行役員  
 研究開発部門 開発研究第1セクター長

### 山下 博之

執行役員  
 SCM 部門 技術開発センター長

### 中西 稔

執行役員  
 国際事業統括部門 中華圏リージョン統括  
 花王(中国)投資有限公司 董事長総経理  
 上海花王有限公司 董事長総経理  
 花王(上海)産品服務有限公司 董事長総経理  
 花王(合肥)有限公司 董事長総経理  
 佳麗宝化粧品(中国)有限公司 董事長

### 石渡 明美

執行役員  
 コーポレートコミュニケーション部門統括

### 田中 悟

執行役員  
 ヒューマンヘルスケア事業ユニット長

### 上山 茂

執行役員  
 経営サポート部門統括

### 山内 憲一

執行役員  
 会計財務部門統括  
 Kao America Inc. President

## エグゼクティブ・フェロー

### 武馬 吉則

常務執行役員待遇

### 安川 拓次

執行役員待遇

### 内海 実

執行役員待遇

### 古井 祐司

医学博士

### 向井 千秋

特命エグゼクティブ・フェロー  
 宇宙飛行士  
 医学博士

※エグゼクティブ・フェローは、専門性と社外ネットワークを活用して、社外連携の一層の進化を図る活動を推進しています。

## コンプライアンス体制／取り組み

### 基本方針

花王は、企業理念「花王ウェイ」の「基本となる価値観」の中で、創業者が遺した「正道を歩む」という言葉を掲げています。「正道を歩む」とは、法と倫理に則って行動し、誠実で清廉な事業活動を行なうことで、結果として永続的な企業の成長をめざしていくということです。花王は、この言葉を企業活動におけるコンプライアンスの原点と位置づけ、すべてのステークホルダーの支持と信頼に応えていくための指針としています。

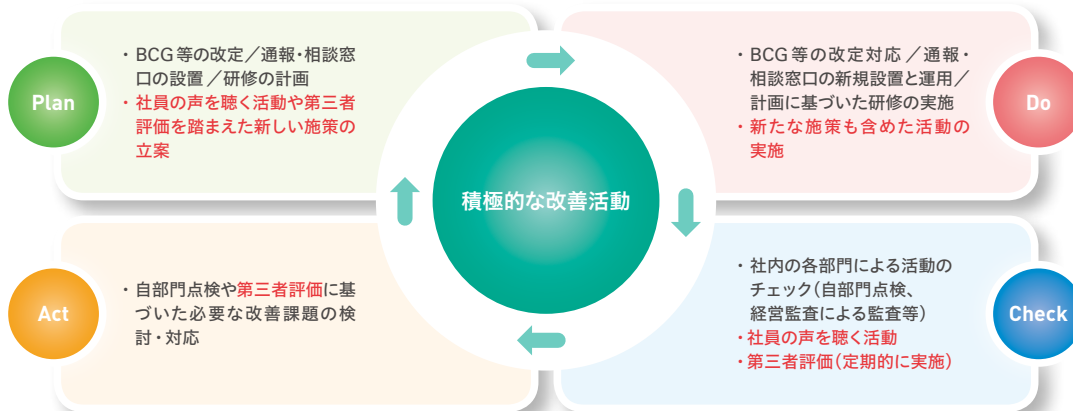
### 推進体制

花王は、代表取締役を委員長とし、各部門や関係会社からの代表者を委員とする「コンプライアンス委員会」を設けています。同委員会では、中長期や年間の活動計画を決定し、それに基づいて1)「花王ビジネスコンダクトガイドライン(BCG)」等コンプライアンス関連社内規程の制定・改定の審議、2)企業倫理の浸透・定着のための国内外での教育活動、3)コンプライアンス通報・相談窓口の対応状況等の確認を行ない、重要事項や活動概要を少なくとも年に一度、取締役会に報告しています。

### 花王のコンプライアンス活動のPDCA

取締役会からの年次報告に対するフィードバック、コンプライアンス活動の妥当性・適切性を確認し、効果的な活動につながるために、社内の各部門の推進者や一般社員の意見を聴き(社員の声を聴く活動・コンプライアンスラウンドテーブル)、また社外のコンサルティング会社からの検証や外部評価機関への回答および回答後のフィードバックを受けて、翌年以降の活動計画を策定しています。

#### 花王のコンプライアンス活動 (赤字は評価プロセス)



### 2016年度の国内外の主な活動

- BCG改定とその周知
- 教育活動(集合研修、eラーニング、ラウンドテーブル等)
- コンプライアンス月間(国内外)における各種特別施策
- 「World's Most Ethical Companies(世界で最も倫理的な企業)」に11年連続選定



「World's Most Ethical Companies」表彰式にて

## リスクと危機の管理体制／取り組み

### 基本方針

花王は、経営目標、事業活動に悪影響を与える可能性を「リスク」、この「リスク」が顕在化することを「危機」とし、「花王リスク及び危機管理に関する基本方針」に基づいて、事業活動全般にわたり生じ得るさまざまなリスクと危機を適切に管理しています。

### 主要リスクと重点取り組み

花王は、主要リスクに対して、一段高いレベルのリスクと危機の管理を図るために、2015年から「業務運営リスクだけでなく、戦略リスクも含めた管理領域の拡大」「コーポレートリスクの選定と管理体制の導入」「危機発生時の対応体制の強化と危機意識の醸成」を進めています。

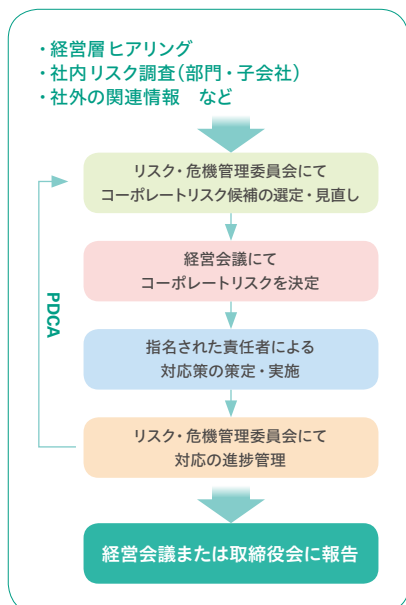
**主要リスク：**「消費者・顧客のニーズの変化に対応できない」「重大な品質トラブルや商品の安全と安心に対する懸念の発生」「自然災害・事故などによる商品供給への支障」「重大な法令違反や法規制の変更・追加による事業活動の制約」「機密情報や個人情報の漏洩」など

### 推進体制

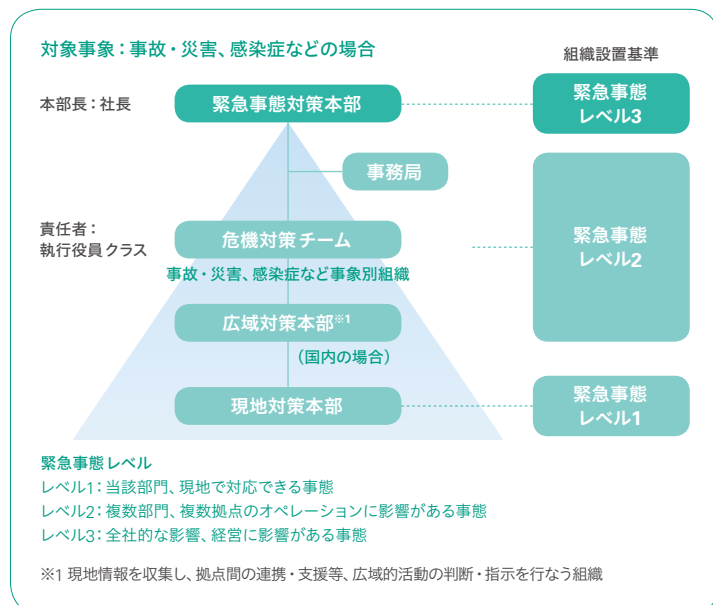
花王のリスクと危機の管理は、これを担当する執行役員を委員長とする「リスク・危機管理委員会」において、管理体制と運用計画を定めています。各部門、子会社、関係会社は、この運用計画に基づいて、リスクを把握、評価し、対応策を策定、実行することでリスクを管理します。また、経営会議において、花王への影響が大きく、経営上重要なリスクを「コーポレートリスク」と定め、指名された責任者（執行役員）が対応策を策定、実行することで全社的なリスク対応の強化を図っています。

なお、危機発生時には、コーポレートリスクについてはその責任者が、その他リスクについては所管する部門または子会社、関係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、被害、損害をできる限り小さくするために迅速に対応します。上記の活動については、定期的および必要の都度、経営会議または取締役会において報告、審議を行ないます。

### コーポレートリスクの運営



### 危機発生時体制の一例





# 花王の価値創造の成果

## 事業活動の実際

事業の全体像	60
コンシューマープロダクツ事業	62
ビューティケア事業	64
ヒューマンヘルスケア事業	66
ファブリック&ホームケア事業	67
花王グループカスタマーマーケティング株式会社	68
ケミカル事業	70

## 財務情報

ヒストリカルデータ	72
連結財政状態計算書	74
連結損益計算書／連結包括利益計算書	76
連結持分変動計算書	77
連結キャッシュ・フロー計算書	79

## 主なサステナビリティ指標

重点領域：エコロジー	80
重点領域：コミュニティ／カルチャー	81

## 会社情報

主な子会社／関連会社一覧	82
会社概要／株式の状況	83
外部評価	84
編集方針	85





# 事業活動の実際

## 事業の全体像

コンシューマープロダクツ事業

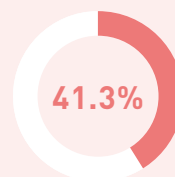
▶▶ P62

構成比率※1

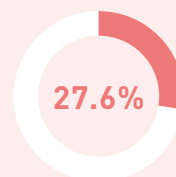
### ビューティケア事業



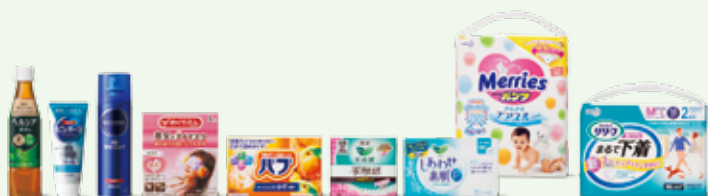
売上高



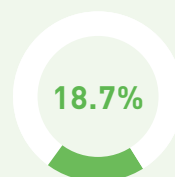
営業利益



### ヒューマンヘルスケア事業



売上高



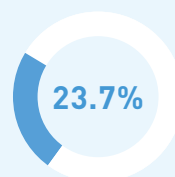
営業利益



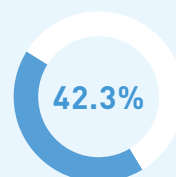
### ファブリック&ホームケア事業



売上高



営業利益



ケミカル事業

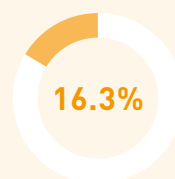
▶▶ P70

構成比率※1

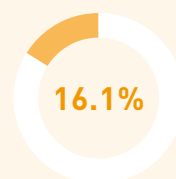
### ケミカル事業



売上高



営業利益



※1 売上高構成比率は外部顧客に対する売上高で算出。営業利益の構成比率はセグメント間取引消去前。

## 活動内容

### 化粧品

▶▶ P64

お客さま一人ひとりが求める美しさに高い技術でお応えしています。主なブランドとして「ソフィーナ」「カネボウ」「RMK」「モルトンブラウン」など、それぞれのブランドが個性を磨き、多様な美の価値観に合わせた製品を、世界のお客さまにお届けしています。

### スキンケア・ヘアケア製品

▶▶ P65

洗顔料や全身洗浄料などのスキンケア製品、シャンプー・リンス、ヘアカラーなどのヘアケア製品をお届けしています。主なブランドには、マス市場においてはスキンケア製品の「ビオレ」「キュレル」「ジャーゲンズ」、そしてヘアケア製品の「エッセンシャル」「リーゼ」「ジョンフリーダ」。美容サロンなどプロフェッショナル市場には、「ゴールドウェル」などがあります。

▶▶ P66

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

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

▶▶ P67

ファブリック&ホームケア事業では、清潔でこころ豊かな暮らしを実現するために、衣料用洗剤や洗濯仕上げ剤といったファブリックケア製品や、台所用洗剤、住居用洗剤などのホームケア製品の分野で、品質と機能、使いやすさを追求した製品をお届けしています。主なブランドには、衣料用洗剤「アタック」や漂白剤「ハイター」、住居用洗剤「マジックリン」があり、日本をはじめ、広くアジアの消費者の皆さまにご支持をいただいています。さらに近年、環境意識の高まりや働く女性の増加といった社会の変化を受け、「すすぎ1回」や揉み洗いなしのお洗濯、スポンジを使わない食器洗いなど、新たな価値提案を続けています。

## 活動内容

▶▶ P70

ケミカル事業では、天然油脂原料からつくる油脂製品や、界面活性剤などの機能材料製品、トナー・トナーバインダー、香料などのスペシャルティケミカルズ製品など、多岐にわたるケミカル製品をグローバルに展開しています。

天然油脂から製造する高級アルコール、各種界面活性剤、コンクリート用高性能減水剤、トナーバインダーなどさまざまな製品が、情報材料、エレクトロニクス、土木・建築といった、世界の幅広い産業分野を通じて、人々の豊かな暮らしに役立っています。

また、こうした製品は、外部顧客だけでなく、花王のコンシューマープロダクツ事業にも一部を供給しており、新たな価値の創出に寄与しています。

### 国内販売会社

▶▶ P68

花王グループ  
カスタマーマーケティング  
株式会社

▶▶ P82

主な子会社／関連会社一覧

### 海外販売会社 子会社／関連会社

▶▶ P82

主な子会社／関連会社一覧

### 国内外 子会社／関連会社

▶▶ P82

主な子会社／関連会社一覧

## コンシューマープロダクツ事業



代表取締役 専務執行役員  
コンシューマープロダクツ統括

吉田 勝彦

### 事業環境と2016年度の成果・課題

#### 事業環境

2016年度の市場はインバウンドによる購買<sup>※1</sup>部分は減少しましたが、トイレタリー<sup>※2</sup>、化粧品の市場はそれぞれ前年度比101%、100%で共に堅調に推移しました。

日本のトイレタリー市場は高付加価値化が徐々に進み、より高いレベルのトイレタリー商品が生活者に共感され、生活に定着していると思われます。また、化粧品市場は高価格帯と低価格帯との両方で拡大し、高価格帯はインバウンドによる購買にも支えられ、結果的に安定した市場となった一方で、多くの異業種からの参入もあり、競争が激化した年でもありました。

アジアは急激な為替の変動、中国をはじめとする新興国経済の景気減速など、厳しい状況でしたが、全体的には堅調な市場となりました。欧米も英国のEU離脱、頻発するテロの脅威などがありましたが、概ね堅調に推移しました。

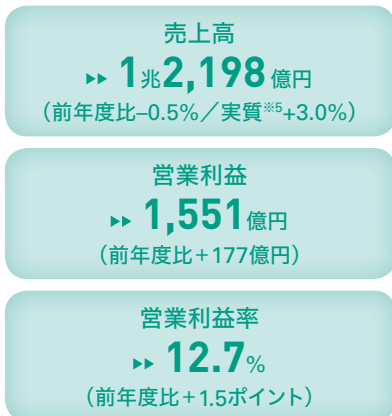
#### 2016年度の成果と課題

日本ではトイレタリーは平均的な多くの生活者のマス市場<sup>※3</sup>だけでなく、小さな市場ではありますが、より高い満足に向けてスモールマス市場<sup>※4</sup>の商品を出し始めています。したがって、ブランドのアイテム数は増えていますが、ブランドロイヤリティや利益率は高まっています。これにより、特にスキンケア、ホームケア事業が牽引し、ベビー用紙おむつ「メリーズ」の転売需要がなくなったものの、他の堅調な事業と合わせて増益を維持することができました。

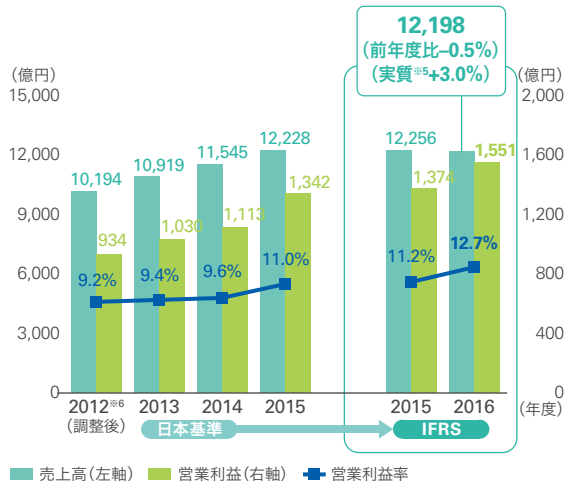
また、化粧品の本格的な改革を開始した結果、順調な滑り出しとなり、アジアでは日本での転売が止まった「メリーズ」の売上を中国など海外でカバーし、さらにインドネシアや台湾が好調に推移しました。欧米もスキンケア、「モルトンブラウン」が好調に推移し、堅実な利益を創出しています。今後の課題は化粧品の事業の改革を軌道に乗せるとともに、食品の事業の成長、越境eコマースを含む中国事業の成長を中心とするアジア事業の成長を加速させることです。

※1 訪日外国人による消費 ※2 化粧品を除くコンシューマープロダクツ ※3 対象を特定しない、すべての消費者を対象とした市場のこと。  
※4 マス市場よりも小さいが一定の規模を持つ市場のこと(花王が定義する用語)。

### 売上高／営業利益の推移



### コンシューマープロダクツ事業の売上高



※5 為替変動の影響を除く実質増減率。

※6 2012年12月期より決算日を3月31日から12月31日に変更したため、2012年12月期は9ヵ月決算を行なっています。2012年(調整後)の数値は従来3月末の決算であった花王グループの会社の業績を、2012年1月1日から2012年12月31日までの12ヵ月間に調整した数値です。

## 2020年に向けて

### 変化する生活者をもっとよく知り、生活提案を増やして新市場にチャレンジ

ネット・モバイル・アプリなどIT社会がもたらす価値観の変化が、若い生活者のライフスタイルに大きな影響を及ぼしています。これまで語り継がれてきた価値観が薄れ、新たな価値観の共有が生まれています。多様な考え方・生き方が生まれ、それに合わせて多様な商品が求められています。これまでの価値観を大切にしている方から新しい価値観の方まで幅広い方たちの生活のクオリティを上げるべく、商品戦略を推進していきます。

そのためには、引き続き「生活者の課題」と「生活者の話題」(商品にかかわらず今の生活者の声)を丹念に拾っていきます。それにより、生活提案を増やし、新市場にチャレンジしていくとともに、子育て、共働き、高齢化社会に向けた商品の提供を通じた社会的活動を一層拡大していきます。

特に高齢化社会への対応としてユニバーサルデザイン視点での商品開発や、グローバルに求められる環境対応の商品開発をより一層積極的に推進し、持続可能な社会に向けて「よきモノづくり」に邁進していきます。

このような考え方をもとに足元の成長はもちろん、市場の活性化とイノベーションによる柱となる事業の創出で、今後の花王の中長期的な成長を実現していきます。

### 「市場の創造・活性化」の方向性



### 「よきモノづくり」の取り組み姿勢



## ビューティケア事業

### 2016年度の実績

売上高	6,016億円	(前年度比-1.1%/実質 <sup>※1</sup> +2.9%)
営業利益	511億円	(前年度比+132億円)
営業利益率	8.5%	(前年度比+2.3ポイント)

※1 為替変動の影響を除く実質増減率

## 2020年に向けて

### 化粧品

化粧品の事業は、時代の変化の中、本質を極めて、ブランドの個性を磨きます。  
 そのために、大切な財産を継承、発展させるとともに、変えるべきものを思い切って変えることで(伝統と革新)  
 アジアNo.1の化粧品会社をめざします。

### 「ソフィーナ」「カネボウ」のブランドの個性を磨き、新たな価値を創造

#### ソフィーナ

「皮膚科学+健康科学」研究のアプローチで、「美」を全体でとらえるブランドとして独自性を高めていきます。「あなたのきれいが、生まれ変わる」を提案し、「美」における生涯のパートナーになることをめざしていきます。「ソフィーナはひとつ」という考えのもとに、サブブランドを集約させていきます。

#### カネボウ

「皮膚科学+感性科学」を基盤に、「五感設計」のモノづくりで商品の独自性を高めていきます。また、お客さま視点の「寄り添うカウンセリング」を深めながら、女性の生活リズムに着目した「時間美容カウンセリング」を新たに導入します。「時間美容カウンセリング」は、ライフスタイルのヒアリングを長年実施してきた実績があるからこそ実現できた、カネボウらしいカウンセリング手法です。さらに、重点ブランドそれぞれの特長に磨きをかけ、「お客さまの個性に輝きを添えるブランドづくり」を推進します。

### 投資ブランドの選択と集中

- ・重点3ブランド「KANEBO」「KATE」「ソフィーナ」に投資を集中していきます。
- ・5ブランド「SENSAI」「LUNASOL」「freeplus」「suisai」「RMK」をグローバルに育成していきます。

### アジア市場開拓の加速

- ・グローバル商品に加えて、「KATE」「ソフィーナ プリマヴィスタ Ange」は、アジア対応商品の開発とサプライチェーン・マネジメント(SCM)の構築を進めます。
- ・大都市に集中したマーケティング活動とSNS・eコマースの活用を行ないます。
- ・中国事業は構造改革から攻めに転換していきます。

## 事例 「変化を創り出す」主な取り組み

2015年 11月	「ソフィーナiP」発売(日本) ・美活パワームース(土台美容液) ・クロロゲン酸飲料
2016年 9月	「ソフィーナ基本ケア」シリーズ発売(日本) ・高保湿化粧水 ・高保湿乳液
2016年 9月～	「KANEBO」発売(日本、タイ、シンガポール、マレーシア) 本質を求め、普遍的な美しさに共感する女性に向けたニュープレステージブランド



新たなお手入れ習慣として、「ソフィーナiP美活パワームース」(土台美容液)と、高保湿化粧水・高保湿乳液の3ステップを提案。





## 2020年に向けて スキンケア・ヘアケア製品

それぞれの人々が、思い通りに個性を表現できる、スキンケア・ヘアケア提案を行なうことで、真にすこやかで美しい肌と髪の実現を図り、皆さまの生活に貢献していきます。ユニークで付加価値の高い商品を開発し、高収益事業として、グローバル拡張を牽引していきます。

### マスキンケア事業のグローバル強化促進

スキンケアニーズの潮流である「衛生・ニオイケア・紫外線ケア・敏感肌」に着目し、ユニークで高付加価値な商品を開発。「ビオレ」「キュレル」「ジャーゲンス」の3ブランドを磨き上げながら、北米・日本・アジアの3エリアに集中してグローバル強化を図り、高い成長率と高利益率事業の両立をめざします。

### プレミアムブランドとボリュームブランドの両立によるマシヘアケア事業再強化

基盤エリア(日本・欧米)において、伸長著しい高価格帯市場に対応したプレミアムブランドの育成強化を図り、事業を成長軌道に乗せ、高収益事業を維持していきます。また、環境・ユニバーサルデザイン視点に優れた、シャンプー・コンディショナーの新しいグローバルスタンダード容器の実用化にチャレンジし、特にボリュームブランドのロイヤリティを向上させ、高収益化事業を推進します。



「2016年日経優秀製品・サービス賞」の「優秀賞(日経MJ賞)」を受賞  
花王の「つめかえ容器 ラクラクecoパック」の革新性に高い評価

### 最先端ヘアケア技術を活用したプレミアムサロン事業化推進

新発想のカラーリング技術と形状コントロール技術により、圧倒的に差別化された商品を用意し、世界最高峰のサロン施術を開発することで、プレミアムサロンの事業化を推進し、利益率の高い事業をめざします。

## 事例 「変化を創り出す」主な取り組み

- 2016年 1月～ 「ラクラクecoパック」(新つめかえ容器)導入(日本)ヘアケア4ブランドへ導入
- 2016年 1月～ 「ジョンフリーダ」全面刷新(米国)(プレミアムブランド化)
- 2016年 1月 「ビオレ ベーキングソーダシリーズ」発売(米国)
- 2015年 秋～ 2016年 春 「ゴールドウェル ケラシルク」発売(プレミアムサロンヘアケア)(ドイツ)
- 2016年 10月 「ビオレ おうちdeエステ」発売(日本)



環境・ユニバーサルデザイン視点から、つめかえ容器を一新。子どもから高齢者まで、誰でも簡単に残さずつめかえられる「ラクラクecoパック」

コンシューマープロダクツ事業

ヒューマンヘルスケア事業

2016年度の実績

売上高 2,731億円 (前年度比-3.1% / 実質<sup>※1</sup>+1.3%)  
 営業利益 259億円 (前年度比-74億円)  
 営業利益率 9.5% (前年度比-2.3ポイント)

※1 為替変動の影響を除く実質増減率



2020年に向けて

ヒューマンヘルスケア事業は、人が本来持つ健康力を高め、世界の人々がいつまでも健康に動ける身体づくりに貢献するため、今後も老若男女の心身の健康をサポートする高付加価値商品とソリューションを提供し続けながら、利益ある成長をめざします。

高付加価値ヘルスケア商品の継続的提案

日本のヘルスケア市場の活性化と拡大を図るとともに、世界の人々の健康力向上を提案していきます。

「メリーズ」においては「世界で一番肌にやさしいおむつ」をめざして、商品価値を高めながら、赤ちゃんの心と体のすこやかな成長を支えています。「蒸気温熱技術」を活用した「めぐりズム」、「代謝を高めて脂肪を減らす」メタボケアの事業「ヘルシア」、お口の健康を一生サポートする口腔ケアなどで、各ライフステージにおける健康関連の社会的課題の継続的解決をめざしていきます。

グローバル拡大の加速

ヘルスケアならではのエビデンスに基づいた高付加価値商品で、グローバル拡大を加速します。まずは、「メリーズ」「ロリエ」「めぐりズム」などを中心にローカルヘルスケアニーズへの対応、各国における学会や大学との協働取り組みを進めながら、よりローカルに密着した提案をしていきます。アジアにおいては、エリアイノベーションにより商品提案を進めます。

社会的活動を通じた健康づくりへの貢献

病産院でのママと赤ちゃんケア、小学校での初経教育、病院・施設での大人用紙おむつやオーラルケア啓発を中心とした活動を通じて、世界の人々の健康づくりの実現をめざします。

事例 「変化を創り出す」主な取り組み

- 2016年 7月 「ヘルシア緑茶」刷新(日本)  
脂肪代謝訴求による新しい健康機能飲料市場の創造
- 2016年 10月 インドネシア皮膚科医協会「PERDOSK」による  
ベビー用紙おむつの皮膚有用性認証マーク初取得
- 2016年 10月～ 「リリーフ パンツタイプ まるで下着」改良新発売(日本)  
アウトターに響かない超薄型の大人用紙おむつ  
シニアから要望の多かったカラーパンツも新発売



「ヘルシア緑茶」  
脂肪を代謝する力を高めて  
体脂肪を減らすことを助ける  
唯一の特定保健用飲料



## ファブリック&ホームケア事業

### 2016年度の実績

売上高 3,452億円 (前年度比+2.9%/実質<sup>※2</sup>+4.7%)

営業利益 781億円 (前年度比+120億円)

営業利益率 22.6% (前年度比+2.9ポイント)

※2 為替変動の影響を除く実質増減率

## 2020年に向けて

ファブリック&ホームケア事業は、「清潔」を軸に、花王を支える事業としてのプレゼンスを維持、常に消費者視点で新たなソリューションを提案することで今後も成長を継続していきます。

### マーケットリーダーとして、日本市場を活性化

少子高齢化の加速や人口の減少などで将来に向かって厳しい市場が予測されていますが、花王はマーケットリーダーとして、市場の拡大・活性化に努めていきます。そのためには、花王の本質研究を活かして、さまざま社会的課題を解決していくことが大切です。

ファブリック&ホームケア事業は、健康と清潔の境界である衛生領域に特に着目して、常に消費者視点で付加価値の高い新たなソリューションを提案し、「アタック」や「マジックリン」などのブランドを一層強化していきます。

### アジアの生活に密着し、海外事業の成長を加速

アジアでは、地域や国ごとに、生活水準はもちろん、洗濯環境(服装・水質・洗い方)が異なり、住居環境も違います。ファブリック&ホームケアは生活に密着した事業であり、「花王ウェイ」に則って「消費者起点」と「現場主義」で徹底したローカライゼーションを進めています。

今後、経済発展に伴い予想される中間所得者層の拡大に対して、日本で培った付加価値の高い衛生技術を各地域や国ごとの消費者ニーズに合わせて商品の提案を続け、ファブリックケア製品では「アタック」、ホームケア製品では「マジックリン」をアジアでも強いブランドに育成していきます。

グローバルでは、既存参入国だけではなく、他のアジア地域やロシア、フィリピンなど新規市場の開拓を加速していきます。

### 事例 「変化を創り出す」主な取り組み

- 2015年 9月 「アタック3Dクリーンアクション」刷新(タイ)  
洗うだけで、着用中の汗臭まで防ぐ
- 2016年 7月 「ウルトラアタックNeo」改良新発売(日本)  
主婦の4割が悩んでいたエリソデの揉み洗いを解消
- 2016年 10月 「キュキュット CLEAR 泡スプレー」発売(日本)  
スポンジが届かない汚れを浮かせて落とす



スポンジが届かない汚れをスプレーするだけで落とす新しい「キュキュット CLEAR 泡スプレー」

## 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  
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

### 事業環境と2016年度の成果・課題

#### 事業環境

2016年度の国内トイレタリー・化粧品市場は比較的堅調に推移しましたが、中期的には少子高齢化の影響により総人口が減少するため、伸び悩むことが予想されます。また、私たちの顧客である販売店さまの変化のスピードは速く、以前にも増して「グループ化」「地域密着化」といった志向が高まっています。

こうした変化を見据え、グループの総合力発揮によって新たな価値を創造・提案することを目的とし、2016年「花王グループカスタマーマーケティング株式会社」が発足しました。

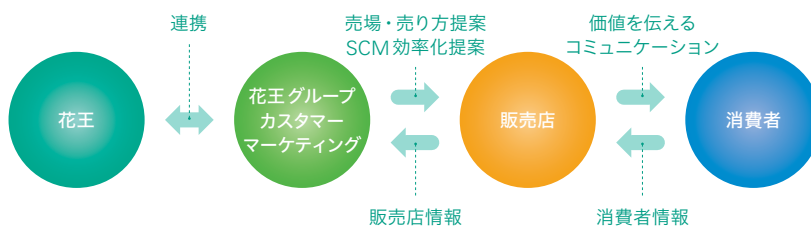
#### 2016年度の成果・課題

2016年度は新体制のもと、花王・カネボウ化粧品の資産を効果的に活用し、商品およびその価値を消費者にお届けする活動を販売店さまと協働で行ないました。さらに、価値提案に加え、効率的なサプライチェーン・マネジメント(SCM)の提案や環境への協働取り組みなど、販売店さまとの総合的なビジネスプランを立案・実現することで高い成果が発現しており、グループ販売機能の中核としての役割を果たしてきました。2017年度からは、各支社の販売機能の一体化をスタートさせ、今後は、現場レベルでもグループの総合力を活用できるよう、取り組みを進めていきます。

一方、インバウンド需要や越境eコマースの拡大、また、オーガニック志向の高まりなど、将来を見据えて柔軟に対応すべき環境変化も数多く起こっています。こうした変化に速やかに対応するとともに、さらなる成長をめざし、自ら変化を創り、販売店・消費者の皆さまへ新たな価値を提案できるような活動を行なうことが、今後の課題であると考えています。

### 基本姿勢

消費者と流通業界をよく知り、両者の支持と信頼を得る「カスタマー満足 No.1企業」をめざす



販売店・消費者の情報を製品開発・販売活動改善に反映



## 2020年に向けて

### 「カスタマー満足 No.1企業」をめざす

今後想定されるさまざまな変化を乗り越え、花王がトイレタリー・化粧品分野において「カスタマー満足 No.1企業」となるために、特に以下の活動に注力していきます。

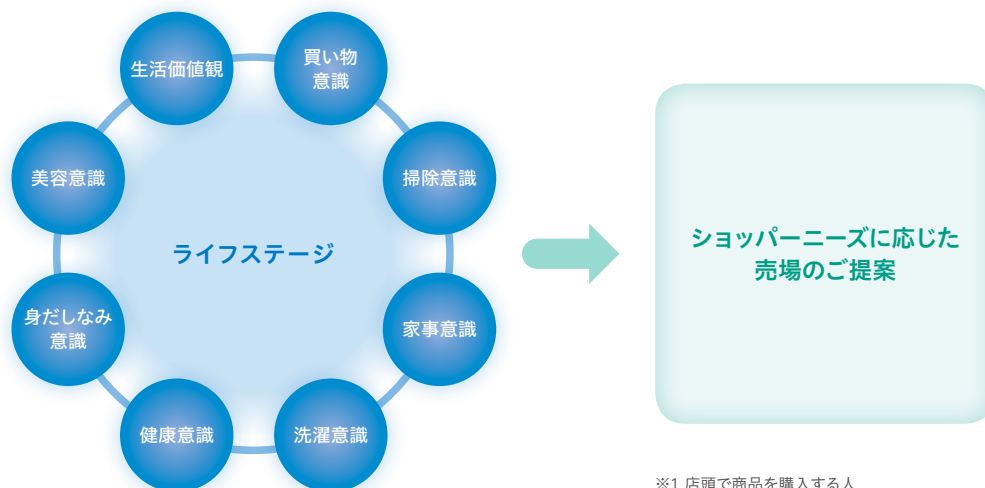
1点目は、販売一体化の深化による化粧品の事業の強化です。花王には消費者動向に基づいたセルフ化粧品売場での棚割り・売場提案などのノウハウが、カネボウには小売業の化粧品担当者さまへの教育プログラム提案など、優良顧客づくりに関する知見が蓄積されています。今後は、双方の資産を効果的に組み合わせることで、従来のトイレタリー、セルフ、カウンセリングといった枠組みにとらわれず、小売業・消費者の皆さまに支持される提案を一層推進します。

2点目は「消費者視点」に立った提案によるトイレタリー売場の活性化です。トイレタリーの売場は、ブランド訴求が中心になりがちで、「変化が少ない」「ワクワク感がない」といった消費者の不満があることも事実です。消費者ニーズや生活シーン、あるいは悩み解決につながるライフスタイル提案などの切り口で売場を創造することで、新たな需要発掘、売場鮮度の向上を実現し、魅力あるトイレタリー売場づくりで業界をリードし続けます。また、グローバル、特に、成長著しいアジア各国においても、日本で培ったノウハウを活用し、魅力ある売場を提案することで、花王グループの商品の価値伝達活動を強化していきます。

### ショッパー<sup>※1</sup>ニーズに応じた新たな売場のご提案

ライフステージによって、消費者の価値観や意識は大きく変化します。

トイレタリー売場を活性化するために、従来のブランド訴求だけでなく、ショッパーのニーズや生活シーン、あるいは、悩み解決につながるライフスタイル提案など切り口を変えた売場を創造することで、市場の活性化に取り組んでいきます。





## ケミカル事業

### ケミカル事業



執行役員 ケミカル事業ユニット長  
根来 昌一

### 事業環境と2016年度の成果・課題

#### 事業環境

日本や欧米の景気が比較的堅調な一方、中華圏やアセアン圏の経済成長は鈍化傾向のため、全般的には大きな伸長が期待しにくく、競争が激化しています。このような厳しい環境下、市場に変化をもたらす取り組み、製品開発力の重要性が今まで以上に高まっています。原料価格においては、原油価格の下落に伴い石化原料価格が弱含みに推移した一方で、天然油脂価格は高値が継続しています。利益の安定成長を図るうえで、そのような変動に即した的確な対応が必須となります。

#### 2016年度の成果・課題

2016年度は「収益力強化と新規ビジネスの創出&育成」を挑戦テーマに掲げ、事業の拡大と強化を推進しました。欧米を中心に高付加価値製品の拡大に努め、その構成比率向上を図る一方で、コスト削減をはじめとする収益力強化に向けた活動が徐々に成果を出しつつあります。また、軟包装用フィルム基材を対象に世界初となる<sup>※1</sup>VOC(有機溶剤)レス設計で環境負荷を低減した水性インクジェット用顔料インクの開発に成功し、加えて欧米のインクメーカー2社の買収によって将来に向けた新規ビジネスの基盤を確立しました。

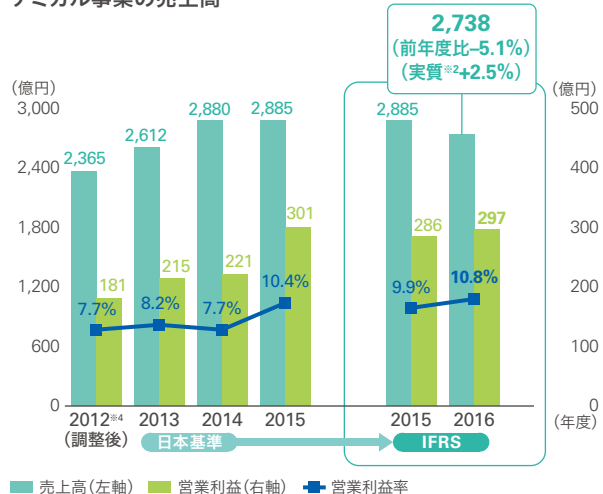
一方、油脂事業は天然油脂の相場変動の影響や製品コモディティ化加速の影響を受けました。機能材料事業は対象市場低迷の影響を受け、売上高は前年度を下回る結果となりました。油脂事業においてはより付加価値の高い誘導体の比率を高めて収益力を強化し、機能材料事業においては変化を先取りしたソリューション提案型の製品展開を推進します。また、環境対応型高機能新製品の開発を加速することで利益ある成長をめざしていきます。

※1 当社調べ

### 売上高／営業利益の推移



### ケミカル事業の売上高<sup>※3</sup>



※2 為替変動の影響を除く実質増減率。 ※3 グラフはセグメント間の内部売上高控除前。

※4 2012年12月期より決算日を3月31日から12月31日に変更したため、2012年12月期は9ヵ月決算を行なっています。2012年(調整後)の数値は従来3月末の決算であった花王グループの会社の業績を、2012年1月1日から2012年12月31日までの12ヵ月間に調整した数値です。

## 2020年に向けて

### 「グリーンイノベーション」と「エコ・テクノロジカルソリューション」が事業の両輪

「グローバルで存在感があり、変化する社会に技術革新で貢献するとともに、利益ある成長を遂げる」というケミカル事業のビジョンのもと、ナノ界面制御技術やポリマー設計技術など花王のコア技術を最大限に活用して事業を展開していきます。そのビジョン達成のために、「グリーンイノベーション」と「エコ・テクノロジカルソリューション」を事業の両輪とし、花王のコア技術を活かし、または補完してシナジーが発現する技術のM&Aと設備投資を積極的に行ない、変化を仕掛け、これを梃子に成長を加速していきます。

「グリーンイノベーション」では、花王の特長を活かし、付加価値の高い天然油脂誘導体を拡大するための投資を行なうことに加え、その川上と川下の領域をさらに開拓していきます。たとえば、食糧問題という大きな社会的課題解決に向け、非可食原料の活用や、化石原料の代替となるバイオマス原料から特長ある川下素材開発を行なうことにも注力していきます。

「エコ・テクノロジカルソリューション」では、特に「環境(エコロジー)」という観点から顧客ニーズや課題を把握し、顧客価値向上につながるソリューションを画期的な製品開発を通じて提供していきます。デジタル商業印刷用のVOCレス水性インクジェット用顔料インクの開発はその代表例の一つであり、今後変化を創出していく機会とらえています。

10年先のあるべき姿を見据え、この2つのアプローチを両輪としてサステナブルな社会に技術革新で貢献し、利益ある成長を遂げることでグローバルに存在感を示していきます。

### あるべき姿に向けたアプローチ



# 財務情報

## ヒストリカルデータ

### 日本基準

	2008年3月期	2009年3月期	2010年3月期	2011年3月期	2012年3月期	2012年12月期
<b>会計年度:</b>						
売上高	1,318,514	1,276,316	1,184,385	1,186,831	1,216,096	1,012,595
<b>事業別</b>						
ビューティケア事業	627,914	588,330	547,944	533,514	537,938	444,425
ヒューマンヘルスケア事業	191,300	191,319	183,151	175,761	181,758	151,977
ファブリック&ホームケア事業	274,657	274,202	276,918	279,008	285,645	236,748
コンシューマプロダクツ事業計	1,093,871	1,053,851	1,008,013	988,283	1,005,341	833,150
ケミカル事業	258,674	262,058	207,834	231,997	247,635	208,071
消去	(34,031)	(39,593)	(31,462)	(33,449)	(36,880)	(28,626)
<b>所在地別</b>						
日本	968,594	953,369	918,499	912,443	925,339	720,789
アジア	—	—	—	—	—	159,857
アジア& オセアニア	158,295	161,927	131,699	152,361	173,588	—
米州	—	—	—	—	—	89,998
北米	111,017	98,999	79,200	80,328	85,397	—
欧州	154,648	140,623	111,158	112,123	117,005	110,519
消去	(74,040)	(78,602)	(56,171)	(70,424)	(85,233)	(68,568)
営業利益	116,253	96,800	94,034	104,591	108,590	101,567
親会社株主に帰属する当期純利益	66,562	64,463	40,507	46,738	52,435	52,765
資本的支出	49,045	44,624	44,868	49,101	47,178	41,929
減価償却費	93,444	87,463	84,778	81,380	79,798	59,788
キャッシュ・フロー	131,114	122,441	95,269	97,028	101,960	80,200
研究開発費	45,070	46,126	44,911	45,516	48,171	37,493
(売上高比率) (%)	3.4	3.6	3.8	3.8	4.0	3.7
広告宣伝費	99,176	90,258	86,359	81,082	82,209	67,045
(売上高比率) (%)	7.5	7.1	7.3	6.8	6.8	6.6
<b>会計年度末:</b>						
総資産	1,232,601	1,119,676	1,065,751	1,022,799	991,272	1,030,347
自己資本	574,038	545,230	565,133	528,895	538,030	582,699
従業員数(人)	32,900	33,745	34,913	34,743	34,069	33,350
<b>1株当たり指標:</b>						
1株当たり当期純利益(EPS)(円)	122.53	120.25	75.57	87.69	100.46	101.12
年間配当金(円)	54.00	56.00	57.00	58.00	60.00	62.00
純資産(円)	1,070.67	1,017.19	1,054.31	1,013.05	1,031.08	1,116.61
期中平均株式数(千株)	543,228	536,085	536,009	532,980	521,936	521,824
<b>財務指標:</b>						
売上高当期純利益率(%)	5.0	5.1	3.4	3.9	4.3	5.2
自己資本当期純利益率(ROE)(%)	11.7	11.5	7.3	8.5	9.8	9.4
自己資本比率(%)	46.6	48.7	53.0	51.7	54.3	56.6

- 当社は2012年12月期より決算日を3月31日から12月31日に変更しました。これに伴い、2012年12月期は、当社および3月決算会社であった連結対象会社は、2012年4月1日から12月31日までの9か月間を連結対象期間とし、12月決算であった連結対象会社は2012年1月1日から12月31日までの12か月間を連結対象期間としています。
- 2012年12月期(調整後)の数値は、当社および3月決算であった連結対象会社の業績を2012年1月1日から12月31日までの12か月間に調整した数値です。
- 米州、欧州のコンシューマプロダクツ事業については、2014年1月より関係会社間の商流を一部変更しています。
- 2012年3月期までアジア&オセアニアに含めていたオーストラリアおよびニュージーランドの売上高・営業利益は、2012年12月期より米州に組み替えています。
- セグメントの売上高には、セグメント間の内部売上高を含んでいます。
- カネボウ化粧品およびそのグループ会社の業績は、2006年3月期の連結貸借対照表および2007年3月期の連結損益計算書より花王グループの連結財務諸表に含まれています。カネボウ化粧品およびそのグループ会社の決算日は12月31日のため、花王グループに加わった2006年2月から11か月間の業績が連結損益計算書に含まれています。
- 所在地別売上高は、花王グループ各社の所在地によって地域別に分類されており、地域間の内部売上高を含みます。
- 「企業結合に関する会計基準」(企業会計基準第21号 2013年9月13日)等を適用し、「当期純利益」を「親会社株主に帰属する当期純利益」としています。
- キャッシュ・フロー=当期純利益+減価償却費-配当金
- 1株当たり当期純利益は、発行済株式の期中平均株式数を使用して計算しています。
- 1株当たり配当金は、各会計年度に属する日を基準日とする配当であり、期末日以後に支払われる配当金を含みます。
- 自己資本=純資産-非支配株主持分-新株予約権

(単位：百万円)

2012年12月期 (調整後)	2013年12月期	2014年12月期	2015年12月期
1,220,359	1,315,217	1,401,707	1,471,791
537,814	570,268	589,907	607,692
189,614	210,628	240,077	280,723
291,988	311,023	324,505	334,416
1,019,416	1,091,919	1,154,489	1,222,831
236,473	261,192	288,022	288,456
(35,530)	(37,894)	(40,804)	(39,496)
933,767	959,405	997,309	1,019,016
160,005	199,655	244,903	281,533
—	—	—	—
89,998	108,599	124,216	137,827
—	—	—	—
110,519	134,168	152,056	154,350
(73,930)	(86,610)	(116,777)	(120,935)
111,791	124,656	133,270	164,380
53,107	64,764	79,590	98,862
—	63,687	68,484	83,414
—	77,297	79,660	73,623
—	109,497	125,436	135,394
—	49,650	51,739	51,987
—	3.8	3.7	3.5
—	86,406	92,410	94,496
—	6.6	6.6	6.4
—	1,133,276	1,198,233	1,281,869
—	628,709	658,232	675,608
—	33,054	32,707	33,026
101.77	126.03	156.46	197.19
—	64.00	70.00	80.00
—	1,227.54	1,313.63	1,347.29
—	513,880	508,687	501,352
4.4	4.9	5.7	6.7
9.5	10.7	12.4	14.8
—	55.5	54.9	52.7

国際会計基準(IFRS)

(単位：百万円)

	2015年12月期	2016年12月期
<b>会計年度：</b>		
EVA®(経済付加価値)	58,557	73,357
売上高	1,474,550	1,457,610
営業利益	167,318	185,571
(営業利益率)(%)	11.3	12.7
税引前利益	166,038	183,430
当期利益	105,952	127,889
親会社の所有者に帰属する当期利益	105,196	126,551
営業活動によるキャッシュ・フロー	181,672	184,307
投資活動によるキャッシュ・フロー	(74,124)	(88,639)
フリー・キャッシュ・フロー	107,548	95,668
財務活動によるキャッシュ・フロー	(20,773)	(95,043)
資本的支出	82,848	89,900
減価償却費及び償却費	57,423	51,116
研究開発費	52,699	54,567
(売上高比率)(%)	3.6	3.7
広告宣伝費	94,745	97,437
(売上高比率)(%)	6.4	6.7
<b>会計年度末：</b>		
資産合計	1,311,064	1,338,309
親会社の所有者に帰属する持分合計	680,996	679,842
親会社所有者帰属持分比率(%)	51.9	50.8
従業員数(人)	32,282	33,195
<b>1株当たり指標：</b>		
基本的1株当たり当期利益(EPS)(円)	209.82	253.43
年間配当金(円)	80.00	94.00
期末発行済株式数(自己株式含む) (千株)	504,000	504,000
期末株価(円)	6,255	5,541
<b>財務指標：</b>		
親会社所有者帰属持分当期利益率 (ROE)(%)	16.1	18.6
資産合計税引前利益率(ROA)(%)	13.1	13.8

1. 2016年12月期から国際会計基準(IFRS)を適用しています。

2. 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+投資活動によるキャッシュ・フロー

3. 資本的支出には、有形固定資産のほか、無形資産およびその他の非流動資産への投資を含みます。

4. EVA®はスターン・スチュワート社の商標登録です。

## 連結財政状態計算書

(単位：百万円)

	移行日 (2015年1月1日)	前連結会計年度 (2015年12月31日)	当連結会計年度 (2016年12月31日)
<b>資産</b>			
<b>流動資産</b>			
現金及び現金同等物	228,967	309,922	303,026
営業債権及びその他の債権	212,742	210,707	208,459
棚卸資産	151,876	151,271	165,200
未収法人所得税	1,261	2,077	1,462
その他の金融資産	4,034	5,065	13,038
その他の流動資産	47,299	38,005	23,812
小計	646,179	717,047	714,997
売却目的で保有する非流動資産	—	1,330	344
流動資産合計	646,179	718,377	715,341
<b>非流動資産</b>			
有形固定資産	319,282	337,997	370,835
のれん	138,751	138,251	137,783
無形資産	23,626	15,705	14,689
持分法で会計処理されている投資	3,544	4,209	4,701
その他の金融資産	26,088	29,339	25,473
その他の非流動資産	7,966	17,732	18,548
繰延税金資産	61,194	49,454	50,939
非流動資産合計	580,451	592,687	622,968
資産合計	1,226,630	1,311,064	1,338,309



(単位：百万円)

	移行日 (2015年1月1日)	前連結会計年度 (2015年12月31日)	当連結会計年度 (2016年12月31日)
<b>負債及び資本</b>			
<b>負債</b>			
<b>流動負債</b>			
営業債務及びその他の債務	193,460	206,760	216,893
社債及び借入金	21,422	339	30,289
未払法人所得税等	28,283	32,184	32,621
その他の金融負債	5,765	6,929	8,164
引当金	33,360	16,772	11,370
その他の流動負債	123,916	125,422	131,112
流動負債合計	406,206	388,406	430,449
<b>非流動負債</b>			
社債及び借入金	80,188	120,207	90,357
退職給付に係る負債	77,895	75,706	94,773
その他の金融負債	12,813	11,817	11,666
引当金	5,296	17,704	13,809
その他の非流動負債	5,411	4,919	5,264
繰延税金負債	433	318	528
非流動負債合計	182,036	230,671	216,397
負債合計	588,242	619,077	646,846
<b>資本</b>			
資本金	85,424	85,424	85,424
資本剰余金	109,561	108,659	107,648
自己株式	(9,719)	(8,202)	(57,124)
その他の資本の構成要素	7,601	(4,184)	(21,821)
利益剰余金	431,975	499,299	565,715
親会社の所有者に帰属する持分合計	624,842	680,996	679,842
非支配持分	13,546	10,991	11,621
資本合計	638,388	691,987	691,463
負債及び資本合計	1,226,630	1,311,064	1,338,309

## 連結損益計算書

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (2015年1月1日～2015年12月31日)	当連結会計年度 (2016年1月1日～2016年12月31日)
売上高	1,474,550	1,457,610
売上原価	(658,865)	(637,502)
売上総利益	815,685	820,108
販売費及び一般管理費	(642,729)	(633,368)
その他の営業収益	14,099	13,677
その他の営業費用	(19,737)	(14,846)
営業利益	167,318	185,571
金融収益	1,416	1,389
金融費用	(4,213)	(5,424)
持分法による投資利益	1,517	1,894
税引前利益	166,038	183,430
法人所得税	(60,086)	(55,541)
当期利益	105,952	127,889
<b>当期利益の帰属</b>		
親会社の所有者	105,196	126,551
非支配持分	756	1,338
当期利益	105,952	127,889
<b>1株当たり当期利益</b>		
基本的1株当たり当期利益(円)	209.82	253.43
希薄化後1株当たり当期利益(円)	209.53	253.18

## 連結包括利益計算書

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (2015年1月1日～2015年12月31日)	当連結会計年度 (2016年1月1日～2016年12月31日)
<b>当期利益</b>	105,952	127,889
<b>その他の包括利益</b>		
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	1,795	(906)
確定給付負債(資産)の純額の再測定	(770)	(16,111)
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	245	(72)
純損益に振り替えられることのない項目合計	1,270	(17,089)
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	(15,064)	(16,661)
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	12	—
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	(19)	(10)
純損益に振り替えられる可能性のある項目合計	(15,071)	(16,671)
税引後その他の包括利益	(13,801)	(33,760)
<b>当期包括利益</b>	92,151	94,129
<b>当期包括利益の帰属</b>		
親会社の所有者	93,011	93,284
非支配持分	(860)	845
当期包括利益	92,151	94,129

## 連結持分変動計算書

前連結会計年度(2015年1月1日～2015年12月31日)

(単位:百万円)

	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
2015年1月1日残高	85,424	109,561	(9,719)	980	—	(4)
当期利益	—	—	—	—	—	—
その他の包括利益	—	—	—	—	(13,513)	1
当期包括利益	—	—	—	—	(13,513)	1
自己株式の処分	—	—	1,571	(231)	—	—
自己株式の取得	—	—	(54)	—	—	—
株式に基づく報酬取引	—	—	—	225	—	—
配当金	—	—	—	—	—	—
子会社に対する所有者持分の変動	—	(902)	—	—	—	—
その他の資本の構成要素から利益剰余金への振替	—	—	—	(72)	—	—
その他	—	—	—	—	—	—
所有者との取引等合計	—	(902)	1,517	(78)	—	—
2015年12月31日残高	85,424	108,659	(8,202)	902	(13,513)	(3)

(単位:百万円)

	親会社の所有者に帰属する持分						非支配持分	資本合計
	その他の資本の構成要素			利益剰余金	合計			
	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	確定給付負債(資産)の純額の再測定	合計					
2015年1月1日残高	6,625	—	7,601	431,975	624,842	13,546	638,388	
当期利益	—	—	—	105,196	105,196	756	105,952	
その他の包括利益	2,041	(714)	(12,185)	—	(12,185)	(1,616)	(13,801)	
当期包括利益	2,041	(714)	(12,185)	105,196	93,011	(860)	92,151	
自己株式の処分	—	—	(231)	(375)	965	—	965	
自己株式の取得	—	—	—	—	(54)	—	(54)	
株式に基づく報酬取引	—	—	225	—	225	—	225	
配当金	—	—	—	(37,091)	(37,091)	(1,248)	(38,339)	
子会社に対する所有者持分の変動	—	—	—	—	(902)	(334)	(1,236)	
その他の資本の構成要素から利益剰余金への振替	(236)	714	406	(406)	—	—	—	
その他	—	—	—	—	—	(113)	(113)	
所有者との取引等合計	(236)	714	400	(37,872)	(36,857)	(1,695)	(38,552)	
2015年12月31日残高	8,430	—	(4,184)	499,299	680,996	10,991	691,987	

## 連結持分変動計算書

当連結会計年度(2016年1月1日～2016年12月31日)

(単位：百万円)

	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
2016年1月1日残高	85,424	108,659	(8,202)	902	(13,513)	(3)
当期利益	—	—	—	—	—	—
その他の包括利益	—	—	—	—	(16,248)	7
当期包括利益	—	—	—	—	(16,248)	7
自己株式の処分	—	—	1,099	(189)	—	—
自己株式の取得	—	—	(50,021)	—	—	—
株式に基づく報酬取引	—	—	—	227	—	—
配当金	—	—	—	—	—	—
子会社に対する所有者持分の変動	—	(1,011)	—	—	—	—
その他の資本の構成要素から利益剰余金への振替	—	—	—	(29)	—	—
その他	—	—	—	—	—	—
所有者との取引等合計	—	(1,011)	(48,922)	9	—	—
2016年12月31日残高	85,424	107,648	(57,124)	911	(29,761)	4

(単位：百万円)

	親会社の所有者に帰属する持分						非支配持分	資本合計
	その他の資本の構成要素			利益剰余金	合計			
	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	確定給付負債(資産)の純額の再測定	合計					
2016年1月1日残高	8,430	—	(4,184)	499,299	680,996	10,991	691,987	
当期利益	—	—	—	126,551	126,551	1,338	127,889	
その他の包括利益	(970)	(16,056)	(33,267)	—	(33,267)	(493)	(33,760)	
当期包括利益	(970)	(16,056)	(33,267)	126,551	93,284	845	94,129	
自己株式の処分	—	—	(189)	(404)	506	—	506	
自己株式の取得	—	—	—	—	(50,021)	—	(50,021)	
株式に基づく報酬取引	—	—	227	—	227	—	227	
配当金	—	—	—	(44,139)	(44,139)	(955)	(45,094)	
子会社に対する所有者持分の変動	—	—	—	—	(1,011)	1,007	(4)	
その他の資本の構成要素から利益剰余金への振替	(435)	16,056	15,592	(15,592)	—	—	—	
その他	—	—	—	—	—	(267)	(267)	
所有者との取引等合計	(435)	16,056	15,630	(60,135)	(94,438)	(215)	(94,653)	
2016年12月31日残高	7,025	—	(21,821)	565,715	679,842	11,621	691,463	

## 連結 キャッシュ・フロー計算書

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (2015年1月1日～2015年12月31日)	当連結会計年度 (2016年1月1日～2016年12月31日)
<b>営業活動によるキャッシュ・フロー</b>		
税引前利益	166,038	183,430
減価償却費及び償却費	57,423	51,116
受取利息及び受取配当金	(1,266)	(1,247)
支払利息	1,528	1,484
持分法による投資損益(益)	(1,517)	(1,894)
有形固定資産及び無形資産除売却損益(益)	3,497	3,466
営業債権及びその他の債権の増減額(増加)	(4,882)	(4,049)
棚卸資産の増減額(増加)	(3,964)	(17,450)
営業債務及びその他の債務の増減額(減少)	9,707	4,388
退職給付に係る負債の増減額(減少)	(997)	19,967
その他	2,321	(7,175)
小計	227,888	232,036
利息の受取額	1,004	1,003
配当金の受取額	1,315	1,479
利息の支払額	(1,462)	(1,503)
法人所得税の支払額	(47,073)	(48,708)
営業活動によるキャッシュ・フロー	181,672	184,307
<b>投資活動によるキャッシュ・フロー</b>		
定期預金の預入による支出	(2,669)	(11,570)
定期預金の払戻による収入	1,355	3,703
有形固定資産の取得による支出	(69,023)	(74,637)
無形資産の取得による支出	(5,598)	(5,060)
子会社の取得による支出	—	(3,659)
その他	1,811	2,584
投資活動によるキャッシュ・フロー	(74,124)	(88,639)
<b>財務活動によるキャッシュ・フロー</b>		
短期借入金の増減額(減少)	(1,128)	(44)
長期借入による収入	40,080	200
長期借入金の返済による支出	(20,068)	(317)
自己株式の取得による支出	(55)	(50,021)
支払配当金	(37,137)	(44,188)
非支配持分への支払配当金	(1,248)	(955)
その他	(1,217)	282
財務活動によるキャッシュ・フロー	(20,773)	(95,043)
現金及び現金同等物の増減額(減少)	86,775	625
現金及び現金同等物の期首残高	228,967	309,922
現金及び現金同等物に係る為替変動による影響	(5,820)	(7,521)
現金及び現金同等物の期末残高	309,922	303,026



# 主なサステナビリティ指標

## 重点領域：エコロジー

マテリアリティ	めざす姿	項目	実績					目標		SDGs ※7
			2012	2013	2014	2015	2016	2017	2020	
環境	事業活動による環境負荷を最小化し、自然環境の持続可能性に貢献									
	CO <sub>2</sub> 排出量の削減率※1									
		スコープ1・2	▲21%	▲27%	▲28%	▲29%	▲30%	▲31%	▲35%	12,13
		消費者向け製品、全ライフサイクルベース	▲10%	▲14%	▲15%	▲17%	▲14%	—	—	
		日本における消費者向け製品、全ライフサイクルベース	▲17%	▲18%	▲16%	▲17%	▲16%	—	▲35%	
	水使用量の削減率※1									
		花王グループ工場、オフィス全拠点	▲29%	▲33%	▲38%	▲43%	▲42%	▲38%	▲40%	6,12
		消費者向け製品、全ライフサイクルベース	▲15%	▲16%	▲18%	▲21%	▲17%	—	—	
		日本における消費者向け製品、製品使用時	▲20%	▲22%	▲22%	▲24%	▲22%	—	▲30%	
	廃棄物等発生量の削減率※1									
		花王グループ工場、オフィス全拠点	▲24%	▲28%	▲27%	▲27%	▲25%	▲31%	▲33%	12
		“いっしょにeco”マーク表示製品売上比率※2	23%	25%	27%	28%	29%	—	—	6,9,12,13
		持続可能なパーム油の調達活動※3	—	—	—	PKO※3 ミルまで 追跡 完了※4	PKO ミルまで 追跡 実施中	PO※3 ミルまで 追跡	農園 まで 追跡	15
		持続可能な紙・パルプの調達比率※5	—	—	—	96%	99%	—	100%	15
	社会への環境コミュニケーションにより環境活動を推進									
	環境コミュニケーション累積人数※6	—	—	24万人	46万人	65万人	82万人	100万人	12	
SAICM推進活動を通じて化学物質の適正な管理を推進し、持続可能な社会に貢献										
	花王優先評価物質の安全性要約書の公開件数	—	—	—	7件 (累計 7件)	3件 (累計 10件)	3件 (累計 13件)	累計 20件	3,12	
	ケミカル製品のGPS安全性要約書の公開件数	12件 (累計 12件)	18件 (累計 30件)	47件 (累計 77件)	12件 (累計 89件)	18件 (累計 107件)	16件 (累計 123件)	累計 150件	3,12	

※1 原単位(売上高)、2005年基準

※2 日本における消費者向け製品、“いっしょにeco”マーク表示基準を満たした製品の売上比率  
([http://www.kao.com/jp/corp\\_csr/eco\\_activities\\_01\\_01.html](http://www.kao.com/jp/corp_csr/eco_activities_01_01.html))

※3 花王グループで使用するパーム油を農園まで追跡可能とする活動の進捗、PKO:パーム核油、PO:パーム油

※4 他社より購入せざるを得ない誘導体の中には、2015年末時点でミルまでのトレーサビリティが確認できていないものが残った

※5 花王グループで使用する再生紙または持続可能性に配慮した紙・パルプ、包装材料および事務用紙の購入比率

※6 出張授業、工場見学、環境イベントなどを通じた啓発者数、2014年からの累積人数

※7 SDGsの17目標中、花王グループの取り組みが寄与する目標の番号

## 重点領域：コミュニティ

マテリアリティ	めざす姿	項目	実績					目標		SDGs
			2012	2013	2014	2015	2016	2017	2020	
健康		肥満・生活習慣病を予防・改善し、健康的な社会の実現に貢献								3
		健康啓発人数 <sup>※8</sup>	—	—	161万人	260万人	231万人	290万人	520万人	
衛生		感染症などを予防し、衛生的な社会の実現に貢献								3, 6, 12
		清潔・衛生習慣に関する啓発人数 <sup>※9</sup>	—	—	612万人	754万人	764万人	1,000万人	1,200万人	
高齢化		高齢者の生活を支援し、心身共に健やかに年を重ねられる社会の実現に貢献								12
		ユニバーサルデザイン視点での改良品の累積数 <sup>※10</sup>	420	1,303	2,066	2,876	3,585	—	—	
		ユニバーサルデザイン視点での改良実施率 <sup>※10</sup>	41%	79%	80%	91%	71%	—	—	
コミュニティとのパートナーシップ		社会的活動を通じて地域の人々のより良い暮らしに貢献								17
		社員に対するボランティア活動や情報の提供件数	—	126件	79件	71件	67件	70件	80件	
		社外向け情報発信を通じた啓発件数	—	100件	71件	99件	59件	60件	80件	

※8 ウォーキングイベント・内臓脂肪測定イベント参加者数、QUPIO利用者数

QUPIO:100万人分におよぶ経年の健診データの集積と、東京大学との共同研究で得られた知見をもとに、健康増進・生活習慣病予防をサポートするためのプログラム

※9 日本およびアジアにおける、おむつ、手洗い、洗髪、清掃、洗濯、初経に関する啓発(啓発サンプリングや教育セットの配布含む)の対象者数

※10 ユニバーサルデザイン視点での改良品とは、接しやすさ(Accessibility)、安全(Safety)、使いやすさ(Usability)などの視点から改良した製品を表す。改良実施率は、新製品・改良品アイテム全数(品)に占めるユニバーサルデザイン視点での改良品数(品)比率。2015年までは日本国内、2016年からは日本および米州が集計範囲

## 重点領域：カルチャー

マテリアリティ	めざす姿	項目	実績					目標		SDGs
			2012	2013	2014	2015	2016	2017	2020	
健全な事業活動		花王グループ全体への「正道を歩む」精神の浸透・定着								16
		BCGテスト実施率	70.0%	86.5%	87.2%	96.4%	97.5%	100%	100%	
		重大なコンプライアンス違反件数 <sup>※11</sup>	0件	0件	0件	0件	0件	0件	0件	
ダイバーシティ&インクルージョン推進		社員の多様性尊重による、社員が生み出す価値の最大化								5
		女性管理職比率	23.6%	27.7%	27.6%	27.5%	25.4% <sup>※12</sup>	—	30% <sup>※13</sup>	
		女性管理職比率(日本)	9.6%	10.5%	10.1%	10.4%	13.1% <sup>※12</sup>	—	15% <sup>※13</sup>	
		ダイバーシティ・マネジメント力の強化 マネージャー研修の累積受講率(日本)	—	—	—	—	8.2%	100%	200% <sup>※14</sup>	
社員の健康づくりと安全な職場づくり		社員全員の健康意識(ヘルスリテラシー)、安全意識の向上								8
		健康増進プログラム参加延べ人数	—	—	—	—	31,885人	32,900人	35,900人	
		休業度数率 <sup>※15</sup>	1.55 <sup>※16</sup>	0.74 <sup>※16</sup>	0.54	0.61	0.67	0.26以下	0.10以下	

※11 花王グループの業務運営における重大な法令違反を社内にて定義して管理

※12 グループ一体運営の推進に伴い、2016年にマネジメントの定義を見直し

※13 特に2020年目標として設定しているものではないが、次のマイルストーンとして速やかに達成したい目標

※14 2016年からのマネージャー研修の累積受講率

※15 100万のべ実労働時間当たりの労働災害による死傷者数(休業1日以上および体の一部または機能を失ったもの)

※16 グローバル生産・研究部門

# 会社情報

## 主な子会社／関連会社一覧 (2016年12月31日現在)

国・地域 ＜連結子会社＞	事業				会社名
日本	●	●	●		花王 グループカスタマーマーケティング(株)
	●	●	●		花王 カスタマーマーケティング(株)
	●				(株)カネボウ化粧品
	●				カネボウ化粧品販売(株)
	●				(株)エキップ
	●				カネボウコスミリオン(株)
	●	●	●		花王 コスメプロダクツ小田原(株)
		●	●		花王 サニタリープロダクツ愛媛(株)
			●		花王 プロフェッショナル・サービス(株)
				●	花王 クエーカー(株)
中国	●	●	●	●	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
	●				上海佳麗宝化粧品有限公司
				●	上海花王化学有限公司
				●	花王(上海)貿易有限公司
				●	花王(上海)化工有限公司
	●	●	●		花王(香港)有限公司
台湾	●	●	●	●	Kao (Taiwan) Corporation
ベトナム	●	●	●		Kao Vietnam Co., Ltd.
フィリピン				●	Pilipinas Kao, Inc.
タイ	●	●	●	●	Kao Industrial (Thailand) Co., Ltd.
	●	●	●		Kao Commercial (Thailand) Co., Ltd.
マレーシア	●				Kao Soap (Malaysia) Sdn. Bhd.
				●	Fatty Chemical (Malaysia) Sdn. Bhd.
				●	Kao Plasticizer (Malaysia) Sdn. Bhd.
				●	Kao Oleochemical (Malaysia) Sdn. Bhd.
シンガポール	●	●	●	●	Kao Singapore Private Limited
インドネシア	●	●	●		PT Kao Indonesia
				●	PT. Kao Indonesia Chemicals
オーストラリア	●		●		Kao Australia Pty. Limited
カナダ	●				Kao Canada Inc.
米国	●				Kao USA Inc.
				●	Kao America Inc.
				●	Kao Specialties Americas LLC
メキシコ				●	Quimi-Kao, S.A. de C.V.
ドイツ	●				Kao Germany GmbH
	●				Guhl Ikebana GmbH
	●				Kao Manufacturing Germany GmbH
				●	Kao Chemicals GmbH
オランダ	●				Kao Netherlands B.V.
英国	●				Kao (UK) Limited
	●				KPSS (UK) Limited
	●				Molton Brown Limited
スイス	●				Kao Switzerland AG
スペイン	●				Kanebo Cosmetics (Europe) Ltd.
				●	Kao Chemicals Europe, S.L.
				●	Kao Corporation S.A.
国・地域 ＜関連会社＞	事業				会社名
日本	●				ニベア花王(株)
				●	昭和興産(株)

### コンシューマープロダクツ事業

● ビューティケア事業 ● 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

● ケミカル事業

## 会社概要 / 株式の状況 (2016年12月31日現在)

### 花王株式会社

#### 本店所在地

東京都中央区日本橋茅場町一丁目14番10号

#### 創業

1887年6月19日

#### 設立

1940年5月21日

#### 資本金

85,424,265,916円

#### 従業員数

7,195名(花王グループ 33,195名)

#### 普通株式

発行可能株式総数：1,000,000,000株

発行済株式の総数：504,000,000株

株主数：66,437名

#### 上場証券取引所

東京証券取引所 市場第一部

#### 証券コード

4452

#### 株主名簿管理人

三井住友信託銀行株式会社  
東京都杉並区和泉二丁目8番4号

#### ADR名簿管理人(ADR証券コード:KCRPY)

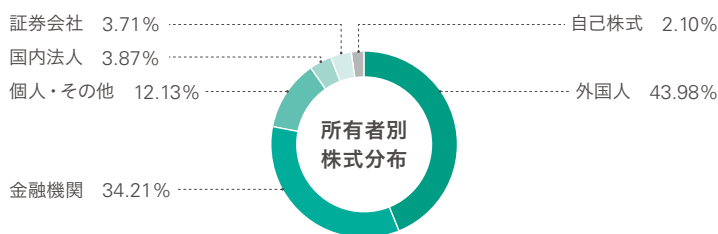
JPMorgan Chase Bank, N.A.  
1 Chase Manhattan Plaza, Floor 58,  
New York, NY 10005, U.S.A.

### 大株主の状況(上位10名)

株主名	持株数(千株)	持株比率(%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	35,712	7.24
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	33,237	6.74
ジェーピー モルガン チェース バンク 380055	19,817	4.02
ステート ストリート バンク アンド トラスト カンパニー 505223	12,954	2.63
東京海上日動火災保険株式会社	7,809	1.58
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	7,801	1.58
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口7)	7,299	1.48
ザバンク オブ ニューヨーク メロン エスエーエヌブイ 10	7,199	1.46
日本生命保険相互会社	6,691	1.36
全国共済農業協同組合連合会	6,524	1.32

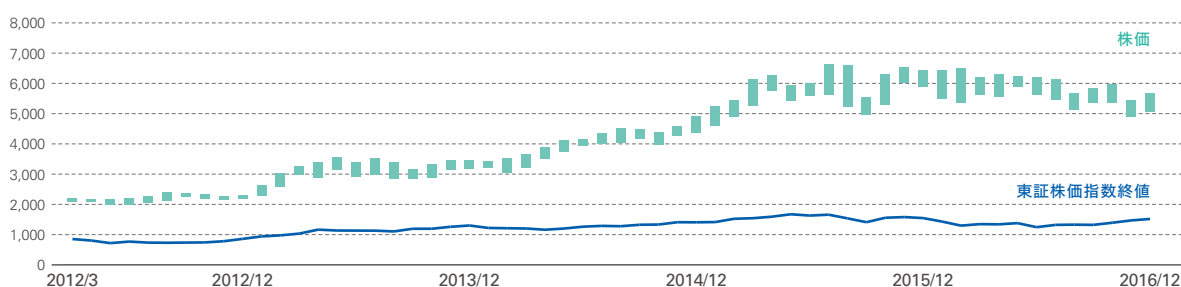
(注)

1. 当社は、自己株式10,581千株を保有していますが、上記の表には記載していません。
2. 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。
3. 上記の株主の持株比率は、発行済株式の総数から自己株式数を控除した数を基準にして計算しています。

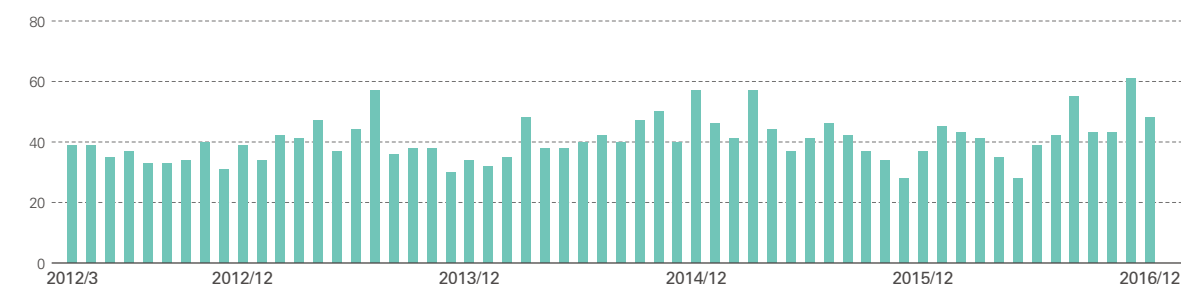


## 株式の状況(東京証券取引所)

### 株価の推移(円)



### 売買高の推移(百万株)



# 外部評価

## SRIインデックスへの組み入れ／評価 (2017年5月1日現在)

### SRIインデックス

花王は、世界の代表的な社会的責任投資(SRI)指標である「Dow Jones Sustainability World Index(DJSI World)」の構成銘柄に3年連続で選定されました。このほかにも世界の主要なSRIインデックスに継続的に組み入れられています。



FTSE4Good 指数シリーズ  
[http://www.ftse.com/Indices/FTSE4Good\\_Index\\_Series/index.jsp](http://www.ftse.com/Indices/FTSE4Good_Index_Series/index.jsp)  
MSCI  
<https://www.msci.com/esg-integration>

MS-SRI モーニングスター社会的責任投資株価指数  
<http://www.morningstar.co.jp/sri/index.htm>

### 評価

花王は、英国のNPOであるCDPが環境対応について行なった調査で、水資源に関する積極的な取り組みが高く評価され、最高評価である「CDPウォーター2016 Aリスト企業」に選定されました。また、米国の企業倫理専門のシンクタンクEthisphere Instituteが実地している「World's Most Ethical Companies(世界で最も倫理的な企業)」に11年連続で選定されています。





# 編集方針

## 制作趣旨

花王は従来のアニュアルレポートとサステナビリティレポートを統合し、2017年度より統合レポートを発刊することとしました。財務活動と非財務活動を統合的に見ていただくことにより、花王の価値を総合的にご判断いただくことを目的としています。また、すべての価値創造活動の基盤情報をご提供することで、将来の企業価値測定のお役に立ちたいと考えています。

## 将来見通しに関する注意事項／免責事項

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

## 対象範囲

花王グループ(花王株式会社および子会社、関連会社)を基本としていますが、環境・社会関連データについては花王株式会社および子会社を集計範囲としています。掲載するデータについて、集計範囲が異なる場合は、文中に明記しています。本レポート中の「花王」は、花王グループを示しています。範囲を特定する必要がある場合は、個別に対象組織名で記載します。

## 対象期間

2016年度(2016年1月1日~2016年12月31日)。

ただし、一部には2015年度以前や、2017年度以降に予定されている活動や情報も含まれています。また、過去の経緯やデータ、最近の事例を示すことが適当である場合は、この期間以外のものも報告しています。

## 各種情報提供ツールのご紹介

本レポートに掲載できなかった活動やデータなどは、ウェブサイトに掲載しています。さまざまな情報発信も企業情報サイトで行なっています。



花王企業情報サイト

<http://www.kao.com/jp/corp/>

投資家情報

[http://www.kao.com/jp/corp\\_ir/investors.html](http://www.kao.com/jp/corp_ir/investors.html)

サステナビリティ

[http://www.kao.com/jp/corp\\_csr/csr.html](http://www.kao.com/jp/corp_csr/csr.html)

研究開発

[http://www.kao.com/jp/corp\\_rd/research.html](http://www.kao.com/jp/corp_rd/research.html)

# KaO

自然と調和する ころろ豊かな毎日をめざして

**花王株式会社**

〒103-8210 東京都中央区日本橋茅場町1-14-10  
<http://www.kao.com> 2017年5月発行

