

第111期

定時株主総会 招集ご通知

日 時

2017年3月21日(火曜日)
午前10時(受付開始:午前9時)

場 所

ザ・プリンス パークタワー東京
地下2階 ボールルーム (メイン会場)
東京都港区芝公園四丁目8番1号
(末尾の「株主総会会場ご案内図」をご参照下さい。)

議 案

第1号議案 剰余金の処分の件
第2号議案 取締役7名選任の件
第3号議案 監査役2名選任の件
第4号議案 取締役等に対する業績連動
型株式報酬等の額及び内容
決定の件

書面及びインターネットなどによる議決権行使
期限は**2017年3月17日(金曜日)午後5時まで**
となります。

花王株式会社

証券コード 4452

目次

第111期定時株主総会招集ご通知…………… 3

株主総会参考書類

第1号議案 剰余金の処分の件…………… 7
第2号議案 取締役7名選任の件…………… 8
第3号議案 監査役2名選任の件…………… 18
第4号議案 取締役等に対する業績連動型株式
報酬等の額及び内容決定の件…………… 21

(添付書類)

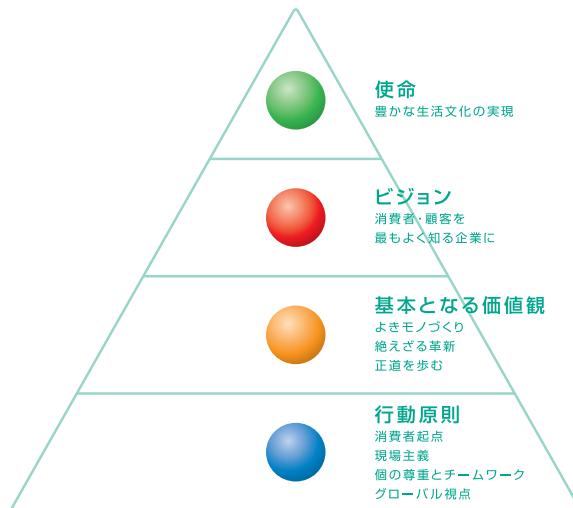
事業報告…………… 26

連結計算書類…………… 53

計算書類…………… 55

監査報告…………… 57

花王ウェイ（企業理念）



使命：私たちは何のために存在しているのか

ビジョン：私たちはどこに行こうとしているのか

基本となる価値観：私たちは何を大切に考えるのか

行動原則：私たちはどのように行動するのか

※花王ウェイの詳細は、下記の当社ウェブサイトでご覧いただけます。
http://www.kao.com/jp/corp_about/kaoway.html

株 主 の 皆 様 へ

平素は格別のご高配を賜り厚く御礼申し上げます。

第111期定期株主総会を2017年3月21日に開催いたしますので、ここに招集のご通知をお届けいたします。

2016年度は、2017年度から始まる4カ年の中期経営計画K20の準備を行う年と位置づけ、活動してまいりました。業績につきましては、売上高は、為替の影響などを受け前年を下回りましたが、実質では伸長し、利益は、営業利益、税引前利益、当期利益のすべてで前年を上回り、営業利益は4期連続で過去最高を更新することができました。配当金につきましては、期末配当金として予想に比べ2円増額し、1株当たり48円をご提案申し上げます。これにより、既に実施しました中間配当金と合わせて通期で前年度より14円増配の1株当たり94円の配当金となり、27期連続の増配となります。

2017年度はK20の初年度ですので、K20の高い目標達成に向けて良いスタートとなるよう、花王グループ全社一丸となって取り組んでまいります。

株主の皆様には今後とも一層のご支援を賜りますよう、お願い申し上げます。

2017年2月



代表取締役 社長執行役員
澤田 道隆

東京都中央区日本橋茅場町一丁目14番10号

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

第111期定時株主総会招集ご通知

拝啓 平素は格別のご高配を賜り厚く御礼申し上げます。

さて、当社第111期定時株主総会を下記のとおり開催いたしますので、ご出席下さいますようお願い申し上げます。

なお、当日ご出席願えない場合は、書面またはインターネットなどにより議決権を行使することができますので、お手数ながら後記「株主総会参考書類」をご検討いただき、4～6頁のご案内に従って、2017年3月17日（金曜日）午後5時までに議決権を行使下さいますようお願い申し上げます。

敬 具

1. 日 時	2017年3月21日（火曜日） 午前10時（受付開始：午前9時）
2. 場 所	ザ・プリンス パークタワー東京 地下2階 ボールルーム（メイン会場） 東京都港区芝公園四丁目8番1号 （末尾の会場ご案内函をご参照下さい。）
3. 目的事項	報告事項 1. 第111期（2016年1月1日から2016年12月31日まで） 事業報告、連結計算書類及び計算書類の内容報告の件 2. 会計監査人及び監査役会の連結計算書類監査結果報告の件 決議事項 第1号議案 剰余金の処分の件 第2号議案 取締役7名選任の件 第3号議案 監査役2名選任の件 第4号議案 取締役等に対する業績連動型株式報酬等の額及び内容決定の件 （上記の全議案の内容は、後記7頁から25頁に記載のとおりであります。）

以 上

株主総会に関するご留意事項

- 本招集ご通知に際して提供すべき書類のうち、事業報告の「当社の新株予約権等に関する事項」、連結計算書類の「連結持分変動計算書」及び「連結注記表」並びに計算書類の「株主資本等変動計算書」及び「個別注記表」につきましては、法令及び定款の規定に基づき、当社ウェブサイト(http://www.kao.com/jp/corp_ir/imgs/shareholders_002.pdf)に掲載しておりますので、本招集ご通知添付書類には記載していません。なお、本招集ご通知添付書類及び上記ウェブサイト掲載書類は、監査役が監査報告を、会計監査人が会計監査報告をそれぞれ作成するに際して監査をした書類であります。
- 事業報告、連結計算書類及び計算書類並びに株主総会参考書類に修正が生じた場合には、当社ウェブサイト(http://www.kao.com/jp/corp_ir/shareholders.html)においてお知らせいたします。
- 代理人による議決権のご行使は、当社の議決権を有する他の株主様1名に委任する場合には限られます。なお、会場受付にて代理権を証明する書面のご提出が必要となりますので、ご了承下さい。
- メイン会場が満席となった場合は、別会場をご案内させていただきますので、あらかじめご了承下さいますようお願い申し上げます。

議決権行使方法についてのご案内

1

株主総会にご出席いただく場合



同封の議決権行使書用紙をご持参いただき、株主総会当日に会場受付にご提出下さい。
(ご捺印は不要です。)

▶ 株主総会開催日時：2017年3月21日（火曜日） 午前10時

2

郵送（書面）にて議決権を行使いただく場合



後記株主総会参考書類をご検討のうえ、同封の議決権行使書用紙に賛否をご記入いただき、切手を貼らずにご投函下さい。

▶ 行使期限：2017年3月17日（金曜日） 午後5時到着分まで

3

電磁的方法（インターネットなど）にて議決権を行使いただく場合



後記株主総会参考書類をご検討のうえ、当社指定の議決権行使ウェブサイト<http://www.web54.net>にて各議案に対する賛否をご入力下さい。

▶ 行使期限：2017年3月17日（金曜日） 午後5時受付分まで

インターネットによる議決権行使のご案内

インターネットによる議決権行使は、パソコンから議決権行使ウェブサイト (<http://www.web54.net>) にアクセスし、画面の案内に従ってご行使下さいませようお願い申し上げます。

2017年3月17日（金曜日）午後5時まで承りますが、お早めにご行使下さい。

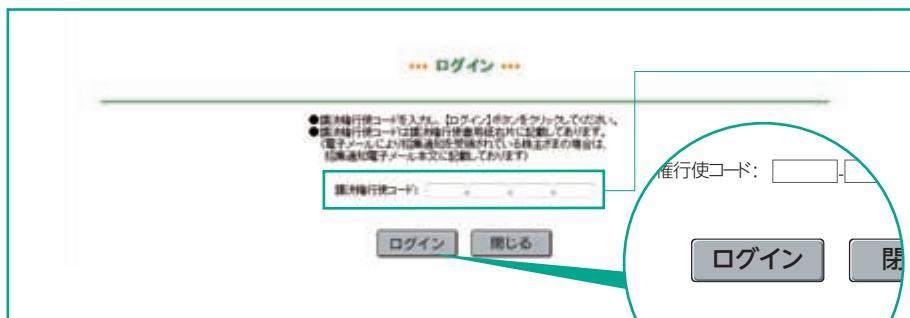
1 議決権行使ウェブサイトへアクセスする

<http://www.web54.net>



①「次へすすむ」をクリック

2 ログインする



②お手元の議決権行使用紙の右下に記載された「議決権行使コード」及び「パスワード」を入力

③「ログイン」をクリック

3 パスワードを登録する

④「新しいパスワード」と「新しいパスワード(確認用)」の両方に入力。新しいパスワードはお忘れにならないようご注意ください。



⑤「次へ」をクリック



⑥確認画面が出たら「確認」をクリック



以降画面の案内に沿って賛否をご入力下さい。

システムなどに関するお問い合わせ

当ウェブサイトでの議決権行使に関するパソコンなどの操作方法がご不明な場合は、下記にお問い合わせ下さい。

三井住友信託銀行 証券代行ウェブサポート 専用ダイヤル [電話] **0120(652)031** (受付時間 9:00~21:00)

議決権行使のお取り扱い

1. インターネットにより複数回、議決権行使をされた場合は、最後に行われたものを有効な議決権行使としてお取り扱いいたします。
2. インターネットと書面の両方で議決権行使をされた場合は、最後に到着したものを有効な議決権行使としてお取り扱いいたします。なお、インターネットと書面が同日に到着した場合は、インターネットを有効な議決権行使としてお取り扱いいたします。
3. 議決権の行使期限は、**2017年3月17日(金曜日)午後5時まで**となっておりますので、お早めに議決権を行使下さいますようお願い申し上げます。

機関投資家の皆様へ

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

第1号議案

剰余金の処分の件

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

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

1 株主に対する配当財産の割当てに関する事項及びその総額

当社普通株式1株につき	金 48 円
配当総額	23,684,104,224円

2 剰余金の配当が効力を生じる日

2017年3月22日

なお、本議案が原案どおり承認可決された場合、年間配当金は、中間配当金46円と合わせまして、前期に比べ14円増配の94円、連結での配当性向は37.1%となります。

第2号議案

取締役7名選任の件

現任取締役7名は、本株主総会終結の時をもって全員任期が満了いたします。つきましては、社外取締役3名を含む取締役7名の選任をお願いしたいと存じます。取締役候補者の氏名、略歴などは次のとおりであります。なお、本議案及び第3号議案の候補者が原案どおり選任されますと、社外取締役3名及び社外監査役3名全員が当社「社外役員の独立性に関する基準」に照らし独立社外役員となります。これにより、取締役会の出席者12名中6名が独立社外役員となりますので、取締役会において、経営陣からさらに独立した中立な立場からの意見を踏まえた適切な議論が可能になると判断しております。当社「社外役員の独立性に関する基準」は、下記のウェブサイトでご覧いただけます。
http://www.kao.com/jp/ja/corp_imgs/corp_info/governance_002.pdf

1

さわだ みちたか
澤田 道隆
 1955年12月20日生

再任



取締役会への出席状況
 14回/14回 (100%)

当社株式所有数
 27,600株

在任年数 (本総会終結時)
 8年9カ月

■略歴並びに当社における地位及び担当

- 1981年 4月 当社入社
- 2006年 6月 当社執行役員
- 2008年 6月 当社取締役 執行役員
- 2012年 6月 当社代表取締役 社長執行役員 (現任)

■取締役候補者とした理由

同氏は、2012年に代表取締役社長執行役員に就任以来、研究開発を重視した“よきモノづくり”を推進するとともに、グループ資産の最大活用により、“グローバルで存在感のある会社”をめざし、“利益ある成長”と“社会のサステナビリティ (持続可能性) への貢献”との両立を図り、企業価値の向上に邁進すべく陣頭に立ってまいりました。また、自ら高い目標として立案した花王グループ中期3カ年計画K15を達成させた実績に加え、そこにとどまることなく、“自ら変わり、そして変化を先導する企業へ”をスローガンに掲げ、新たに2017年を初年度とする中期経営計画K20を立案しました。同氏の力強いリーダーシップによりこのK20も着実に推進することができるものと期待しております。全てのステークホルダーを意識した経営の監督と執行、取締役会における重要な意思決定機能の強化を通じて、当社グループの持続的成長につなげるべく、同氏を引き続き取締役候補者としました。

■ 略歴並びに当社における地位及び担当

- 1979年 4月 当社入社
- 2007年 6月 当社執行役員
- 2012年 6月 当社常務執行役員
- 2014年 3月 当社代表取締役 常務執行役員
- 2015年 3月 当社代表取締役 専務執行役員（現任）
- 2017年 1月 当社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（現任）



取締役会への出席状況
 14回/14回（100%）

当社株式所有数
 37,800株

在任年数（本総会終結時）
 3年

■ 取締役候補者とした理由

同氏は、長年にわたり、“よきモノづくり”の中心的な機能である商品開発、その本質的な価値を消費者に伝達するマーケティング業務に携わり、現在はコンシューマープロダクツ（家庭品）事業の統括として国内外のコンシューマープロダクツ（家庭品）事業に関する高い見識をもって職務を遂行しております。グローバルな競争環境、消費者や取引先の変化、当社を取り巻くステークホルダーからの期待、これらに対する当社の強みと課題などを熟知しており、取締役会の審議においては、当社の経営における重要な事項に関し、豊富な経験と高い見識を生かし、積極的な意見・提言を行っています。これらの経験や知識を取締役会における経営戦略などの立案・審議や執行の監督などに生かすことにより、当社グループの企業価値の向上にさらに寄与できると判断しましたので、同氏を引き続き取締役候補者としてしました。



取締役会への出席状況
 14回/14回 (100%)

当社株式所有数
 18,300株

在任年数 (本総会終結時)
 3年

■略歴並びに当社における地位及び担当

- 1981年 4月 当社入社
 2012年 6月 当社執行役員
 2014年 3月 当社代表取締役 常務執行役員
 花王カスタマーマーケティング株式会社 代表取締役 社長執行役員 (現任)
 2016年 1月 当社代表取締役 専務執行役員、花王グループカスタマーマーケティング株式会社 代表取締役 社長執行役員 (現任)

■重要な兼職の状況

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

■取締役候補者とした理由

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

■ 略歴並びに当社における地位及び担当

- 1990年 4月 当社入社
- 2014年 3月 当社執行役員
- 2015年 3月 当社研究開発部門統括（現任）
- 2016年 1月 当社常務執行役員（現任）
- 2016年 3月 当社取締役（現任）



取締役会への出席状況
 (2016年3月25日就任以降)
 12回/12回 (100%)

当社株式所有数
 5,000株

在任年数（本総会最終時）
 1年

■ 取締役候補者とした理由

同氏は、長年にわたり、基盤技術及び商品開発を含む様々な分野の研究開発業務に携わり、豊かな生活文化の実現に貢献する革新的な商品を世界に送り出す原動力となってきました。グローバルな競争環境、消費者や取引先の変化、当社を取り巻くステークホルダーからの期待、これらに対する当社の強みと課題などを熟知しており、取締役会の審議においては、当社の経営における重要な事項に関し、豊富な経験と高い見識を生かし、積極的な意見・提言を行っています。これらの経験や知識を取締役会における経営戦略などの立案・審議や執行の監督などに生かすことにより、当社グループの企業価値の向上にさらに寄与できると判断しましたので、同氏を引き続き取締役候補者としてしました。



取締役会への出席状況
 14回/14回 (100%)

当社株式所有数
 10,000株

在任年数 (本総会終結時)
 4年9カ月

■略歴並びに当社における地位及び担当

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

■重要な兼職の状況

イントリンジクス(Intrinsics) 代表、株式会社ビジネス・ブレイクスルー 取締役、ビジネス・ブレイクスルー大学 副学長

■社外取締役候補者とした理由

同氏は、外資系コンサルティング会社における豊富な経験から培った国際企業経営に関する高い見識を有しております。また、取締役会の中立性及び独立性を高めるための方策として、2014年3月から独立社外取締役である同氏が取締役会議長を務めており、社内・社外の枠を超えた活発な議論に貢献していただいております。これらのことから、独立社外取締役として、同氏に継続して当社の経営を監督していただくことが最適であると判断しましたので、同氏を引き続き社外取締役候補者としました。

■独立性に関する事項

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

同氏はマッキンゼー・アンド・カンパニー・インコーポレーテッド・ジャパンの業務執行に携わっておりましたが、2009年6月に同社を退職しております。同社と当社との間には、業務委託の取引がありますが、直近事業年度における当社の売上高に対する当該取引金額の割合は、0.1%未満であり、同社の売上高に対する当該取引金額の割合は、1%未満であります。



取締役会への出席状況
 13回/14回 (92.9%)

当社株式所有数
 0株

在任年数 (本総会最終時)
 3年

■略歴並びに当社における地位及び担当

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

■重要な兼職の状況

株式会社三井住友フィナンシャルグループ 取締役会長、パナソニック株式会社 社外取締役、南海電気鉄道株式会社 社外監査役、株式会社小松製作所 社外取締役、中外製薬株式会社 社外取締役、東亜銀行有限公司 非常勤取締役

■社外取締役候補者とした理由

同氏は、大手金融機関の経営者を務めるなど、金融・財務分野において国際的に活躍し、グローバルな企業経営における豊富な経験及び高い見識を有しております。取締役会の審議においては、当社の経営における重要な事項に関し、これらの経験と見識を生かし、積極的な意見・提言を行っていただいております。これらのことから、独立社外取締役として、同氏に継続して当社の経営を監督していただくことが最適であると判断しましたので、同氏を引き続き社外取締役候補者としてしました。

■独立性に関する事項

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

同氏は株式会社三井住友銀行の業務執行に携わっていましたが、2011年4月以降は同行の業務執行には携わっていません。同行と当社との間には定常的な銀行取引及び同行からの借入がありますが、直近事業年度末時点における当社の同行からの借入額は当社の総資産の2%未満であります。

7

な ぎ ら ゆ き お
柳 楽 幸 雄
1948年1月28日生

新任 社外 独立役員



当社株式所有数
2,000株

■ 略歴

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）

■ 重要な兼職の状況

日東電工株式会社 代表取締役 取締役会長

■ 社外取締役候補者とした理由

同氏は、事業環境の変化に対応し、積極的に海外展開を推進している製造会社の経営者を務めるなど、グローバルな企業経営及び人財育成における豊富な経験及び高い見識を有しております。また、同氏が主導してきた同社固有の技術を軸とした積極的な新規事業創出やM&Aの活用などの実績をもとに、当社の中期経営計画K20の実現に不可欠となるグローバル拡大や資産の最大化、新しい資産の構築のために有益な提言をいただくことを期待しております。これらのことから、独立社外取締役として、同氏に当社の経営を監督していただくことが最適であると判断しましたので、同氏を社外取締役候補者としました。

■ 独立性に関する事項

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

同氏は日東電工株式会社の業務執行に携わっており、同社と当社との間には、同社製品の購入に関する取引がありますが、直近事業年度における当社の売上高及び同社の売上高それぞれに対する当該取引金額の割合は、いずれも0.1%未満であります。

【取締役候補者に関する特記事項】

■当社との特別の利害関係

- ・ 社外取締役候補者柳楽幸雄氏は、日東電工株式会社の代表取締役取締役会長を務めており、当社は同社との間で、2016年度において非定常的な取引として同社製品（100万円未満）の購入取引がありました。
- ・ 上記以外に各取締役候補者と当社との間には特別の利害関係はありません。

■社外取締役候補者に関する事項

取締役候補者のうち、門永宗之助、奥正之及び柳楽幸雄の3氏は、社外取締役候補者であります。

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

当社は、社外取締役候補者門永宗之助及び奥正之の各氏との間で、会社法第427条第1項及び定款の規定に基づき、会社法第423条第1項の責任を、1,000万円または法令が定める額のいずれか高い額を限度として負担するものとする契約を締結しております。両氏が取締役に再任され就任した場合には、当社と各氏との間で、当該契約を継続する予定であります。また、社外取締役候補者柳楽幸雄氏が取締役に選任され就任した場合には、当社は同氏との間で、同様の契約を締結する予定であります。

■社外取締役候補者が過去五年間に他の株式会社の取締役、執行役又は監査役に就任していた場合において、その在任中に当該他の株式会社において法令又は定款に違反する事実その他不当な業務の執行が行われた事実、並びに当該候補者が当該事実の発生予防のために行った行為及び当該事実の発生後の対応として行った行為の概要

社外取締役候補者奥正之氏が2008年6月から現在に至るまで社外取締役を務めているパナソニック株式会社は、ブラウン管事業の独占禁止法違反行為に関し、2012年12月に欧州委員会から制裁金支払命令を受け、裁判所で争いましたが、2016年7月に欧州司法裁判所により棄却され制裁が確定しました。また、二次電池事業の独占禁止法違反行為に関し、2016年12月に欧州委員会に制裁金を支払うことで和解しました。しかし、これらの違反行為があった時点では、同氏は、同社の社外取締役に就任しておりませんでした。また、同社は、自動車部品事業の独占禁止法違反行為に関し、2013年7月に米国司法省、2014年2月にカナダ競争局との間で、それぞれ罰金を支払うことに合意しました。同氏は、各違反行為の判明までは各違反行為を認識しておりませんでした。平素より法令遵守の視点に立ち、同社取締役会などを通じて職務を遂行し、法令に反する業務執行がなされないことがないよう努めておりました。これらの事実の判明後は、再発防止に向けた同社の取り組みの内容を確認しました。

(ご参考)

取締役・監査役候補の指名の方針

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

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

取締役会の知識・経験・能力のバランス、多様性及び規模に関する考え方

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

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

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

常勤監査役については、社内より、会計財務などの会社管理、事業などの運営、研究開発・生産から販売までのサプライチェーン及び海外経験などの各人のこれまでの業務経験及びこれらから得た知見などのバランス及び海外業務の経験や業務執行者からの独立性を確保できる資質を重視して指名します。

社外監査役については、弁護士、公認会計士、学識経験者などの高い専門性と見識及び法令上の社外性、独立性に関する適格性を重視して指名します。また、監査役会の独立性、中立性を高めるため、監査役会の過半数を独立基準を満たす社外監査役とします。

監査役についても、経営戦略などの審議などに必要な経験、資質、専門性などを有しているかを指名の際に重視します。

また、知識・経験・能力だけでなく、女性や外国人などによる多様な視点が事業の推進やグローバル拡大、適切な監督や監査に資するとの認識に立ち、これらの多様な人材の役員への登用を進めます。

取締役・監査役候補の指名に関する手続

社長執行役員となる取締役候補者を含め全取締役候補者が上記の方針や考え方に則っていることを客観的に確認するために、独立役員のみで構成する取締役選任審査委員会を設置します。また、同委員会では上記の指名方針などについても必要に応じ審議します。

監査役候補については、独立社外監査役を含む監査役会で独立した客観的な視点をもって、上記の方針や考え方及び監査役会で決定した監査役候補者の選任方針に基づきその適性、適格性などを審査します。さらに、監査役会の同意をもって取締役会において、株主総会招集議案における監査役候補者として決定しています。

第3号議案

監査役2名選任の件

現任監査役5名のうち、小林省治氏及び五十嵐則夫氏は、本株主総会終結の時をもって任期が満了いたします。つきましては、社外監査役1名を含む2名の選任をお願いしたいと存じます。

なお、本議案の本株主総会への提出については、監査役会の同意を得ております。

監査役候補者の氏名、略歴などは次のとおりであります。

1

ふじい かつや
藤居 勝也
1957年9月8日生

新任



当社株式所有数
5,000株

■略歴

1980年4月 当社入社

2003年3月 当社会計財務部門 IRグループ部長

2011年6月 当社会計財務部門 財務部長（現任）

■重要な兼職の状況

花王グループカスタマーマーケティング株式会社 監査役

ただし、上記の兼職については本株主総会開催日までに退任予定であります。

■監査役候補者とした理由

同氏は、長年にわたり、経理・財務やIRでの要職を歴任し、財務及び会計に関する相当程度の知見を有するとともに、関係会社の監査役を務めるなどグループ経営に関する豊富な経験を有しており、また、当社の経営指標であるEVA（経済付加価値）推進担当として経営にも関与しております。これらを当社の監査に生かすことができると判断しましたので、同氏を監査役候補者としました。

2

あまの ひでき
天野 秀樹
1953年11月26日生

新任 **社外** **独立役員**



当社株式所有数
4,000株

■略歴

- 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

■重要な兼職の状況

公認会計士、トッパン・フォームズ株式会社 社外取締役

■社外監査役候補者とした理由

同氏は、公認会計士としての高い専門性を有しております。また、大手監査法人において、海外展開する大手企業の主任監査人を歴任され、同監査法人が提携する大手国際監査法人の運営委員会メンバーとして活躍された経験から得られたグローバル経営に関する高い見識を有しており、これらを当社が志向する海外展開を含めた当社グループ全体の監査に生かしていただけたと考え、同氏を社外監査役候補者としてしました。なお、同氏は社外役員になること以外の方法で直接企業経営に関与した経験はありませんが、上記理由により、社外監査役としての職務を適切に遂行していただけるものと判断しております。

■独立性に関する事項

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

【監査役候補者に関する特記事項】

■当社との特別の利害関係

各監査役候補者と当社との間には特別の利害関係はありません。

■社外監査役候補者に関する事項

監査役候補者のうち、天野秀樹氏は社外監査役候補者であります。

■監査役候補者との責任限定契約の内容の概要

監査役候補者藤居勝也氏及び社外監査役候補者天野秀樹氏が監査役に選任され就任した場合には、当社と各氏との間で、会社法第427条第1項及び定款の規定に基づき、会社法第423条第1項の責任を、1,000万円または法令が定める額のいずれか高い額を限度として負担するものとする契約を締結する予定であります。

取締役等に対する業績連動型株式報酬等の額及び内容決定の件

1. 提案の理由及び当該報酬等を相当とする理由

本議案は、当社の取締役（社外取締役を除く。）及び執行役員（以下総称して「取締役等」といいます。）を対象に、中期経営計画の業績目標の達成度等に応じて当社株式及び当社株式の換価処分金相当額の金銭（以下「当社株式等」といいます。）の交付及び給付（以下「交付等」といいます。）を行う業績連動型株式報酬制度（以下「本制度」といいます。）を新たに導入することにつき、ご承認をお願いするものであります。

本制度の導入は、当社の中長期的な業績の向上と企業価値の増大への貢献意識を高めることを目的としており、導入は相当であると考えております。なお、当社は、取締役及び執行役員の報酬決定プロセスにおける透明性・客観性を担保するため、独立社外取締役を議長とし、独立社外役員が過半を構成する取締役・執行役員報酬諮問委員会を設置しており、本制度の導入については、取締役・執行役員報酬諮問委員会の審査を経ております。

本議案は、2007年6月28日開催の第101期定時株主総会においてご承認いただきました取締役の報酬限度額（取締役の賞与を含めて年額6億3,000万円以内（ただし、使用人兼務取締役の使用人兼務部分に対する給与等を除きます。））とは別枠で、取締役等に対して株式報酬を支給するものであります。

なお、本制度の対象となる取締役（社外取締役を除く。）の員数は、第2号議案（取締役7名選任の件）が原案どおり承認可決されますと、本株主総会終結の時に4名となります。また、上記のとおり、本制度は執行役員も対象としており（本制度の対象となる取締役を兼務しない執行役員は第2号議案が原案どおり承認可決されますと22名となります。）、本制度に基づく報酬には、執行役員に対する報酬も含まれますが、本議案では、それらの執行役員が本信託（下記2.(2)に定義されます。）の対象期間中に新たに取締役に就任する可能性があることを踏まえ、本制度に基づく報酬の全体につき、取締役等の報酬等として、その額、内容及び算定方法を提案するものであります。

本株主総会において本議案が原案どおり承認可決されることを条件として、2006年6月29日開催の第100期定時株主総会においてご承認いただいたストックオプション（株式報酬型）による報酬につきましては、既に割り当てられているものを除いて廃止し、2017年度以降、新規の割り当てを行わないこととします。この結果、取締役等の報酬は、「基本報酬」、「賞与」及び「業績連動型株式報酬」により構成されることとなります。

2. 本制度における報酬等の額・内容等

(1) 本制度の概要

本制度は、当社が拠出する金員を原資として当社株式が信託を通じて取得され、当該信託を通じて取締役等に当社株式等の交付等を行う株式報酬制度です。（詳細は下記(2)以降のとおり）

①本議案の対象となる当社株式等の交付等の対象者	・ 当社の取締役等（当社取締役（社外取締役を除く）及び執行役員）	
②当社が拠出する金員の上限（下記(2)のとおり）	・ 上限となる額は、対象期間である4事業年度に対して18.5億円。	
③本信託から取締役等に交付等がなされる当社株式（換価処分の対象となる株式を含む。）の数の上限及び当社株式の取得方法（下記(2)及び(3)のとおり）	<ul style="list-style-type: none"> ・ 上限となる当社株式数は、対象期間である4事業年度に対して34万株。 ・ 当社株式は、株式市場から取得予定のため、希薄化は生じない。 ・ 上記の上限となる当社株式数の1事業年度あたりのおよその平均である8.5万株の発行済株式の総数（2016年12月31日時点、自己株式控除後）に対する割合は約0.017%。 	
④業績達成条件の内容（下記(3)のとおり）	<ul style="list-style-type: none"> ・ 業績連動係数は、中期経営計画の業績目標の達成度等に応じて0～200%の範囲で変動。業績目標の達成度等を評価する指標は、当初の対象期間については実質売上高CAGR(為替の変動・販売制度変更などの影響を除く売上高の年平均成長率)及び連結営業利益率等。 	
⑤取締役等に対する当社株式等の交付等の時期（下記(4)のとおり）	業績連動部分 (構成割合70%)	対象期間終了後 (当初の対象期間:2017年12月31日で終了する事業年度から2020年12月31日で終了する事業年度までの4事業年度)
	固定部分 (構成割合30%)	対象期間中の各事業年度終了後 ただし、取締役等は固定部分として取得した当社株式を対象期間が終了するまで継続保有する。

(2) 当社が拠出する金員の上限

本制度の対象となる期間は、当社が掲げる中期経営計画の対象となる事業年度（以下、「対象期間」といいます。）とします。なお、当初の対象期間は2017年12月31日で終了する事業年度から2020年12月31日で終了する事業年度までの4事業年度とします。

当社は、対象期間である4事業年度に対して上限額を18.5億円として信託金を拠出し、受益者要件を充足する取締役等を受益者として対象期間に相当する期間の信託（以下、「本信託」といいます。）を設定します。なお、この信託金の上限額は現行のストックオプション（株式報酬型）による報酬の水準等を考慮した金額です。本信託は、信託管理人の指図に従い、信託金を原資として当社株式を株式市場から取得します。当社は、対象期間中毎年、取締役等に対し、ポイント（下記（3）に定めます。）の付与を行い、あらかじめ定められた一定の時期（下記（4）に定めます。）に付与されたポイント数に相当する当社株式等の交付等を本信託から行います。

また、本信託の信託期間の満了時に、新たな本信託の設定に代えて信託契約の変更及び追加信託を行うことにより、本信託を継続することがあります。その場合、さらにその時点の中期経営計画に対応する年数について本信託の信託期間を延長し、当社は、延長された信託期間ごとに、株主総会の承認決議を得た信託金の上限額の範囲内で追加拠出を行う予定です。ただし、かかる追加拠出を行う場合において、延長する前の信託期間の末日に信託財産内に残存する当社株式及び金銭があるときは、残存株式等の金額と追加拠出される信託金の合計額は、株主総会で承認決議を得た信託金の上限額の範囲内とします。

(3) 取締役等に対し交付等が行われる当社株式（換価処分の対象となる株式を含みます）の数の算定方法及び上限

取締役等には、当社株式等の交付等の前提として、以下①及び②に定めるポイントを付与します。1ポイントは当社株式1株とし、1ポイント未満の端数は切り捨てます。ただし、当社株式について信託期間中に株式分割・株式併合等を行った場合には、当社株式の分割比率・併合比率等に応じて、1ポイントあたりの当社株式数を調整します。

① 業績連動部分

役位ごとにあらかじめ定められたポイント（以下、「役位ポイント」といいます。）を基準に、以下の算定式で算出する単年度ポイントを、対象期間中の各事業年度末日に在任している取締役等（各事業年度末日をもって任期満了等により退任した取締役等及び各事業年度末日に死亡した取締役等を含みます。）に対して、当該事業年度末日に付与していきます。対象期間終了後に、取締役等（対象期間中に任期満了等により退任した取締役等を含みます。）に対して付与した単年度ポイントを累計し、この累計値に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、業績連動ポイント数を算出します。

（単年度ポイントの算定式） 役位ポイント × 70%

（業績連動ポイント数の算定式） 対象期間中の単年度ポイントの累計値 × 業績連動係数^{*1} ^{*2}

※¹業績連動係数は、中期経営計画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。業績目標の達成度等を評価する指標は、当初の対象期間については実質売上高CAGR(為替の変動・販売制度変更などの影響を除く売上高の年平均成長率)及び連結営業利益率等とします。

※²対象期間終了前に取締役等が死亡した場合(任期満了等により退任した後、対象期間終了前に死亡した場合を含みます。)には、当該時点で単年度ポイントを累計し、業績連動係数は100%として、業績連動ポイント数を算出します。

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、対象期間中の各事業年度末日に在任している取締役等(各事業年度末日をもって任期満了等により退任した取締役等及び各事業年度末日に死亡した取締役等を含みます。)に対して、対象期間中の各事業年度末日に付与します。

(固定ポイント数の算定式) 役位ポイント × 30%

ただし、取締役等に付与されるポイントに基づいて取締役等に交付が行われる当社株式(換価処分の対象となる株式を含みます。)の数は、対象期間である4事業年度に対して34万株を上限株数と定めます。この株数は、上記の信託金の上限額を踏まえて、現時点の株価等を参考に設定しています。

(4) 取締役等への当社株式等の交付等の方法及び時期

① 業績連動部分

業績連動部分に係る当社株式等の交付等の時期は対象期間終了後となります。具体的な交付等の方法及び時期は次のとおりです。

受益者要件を充足した取締役等は、対象期間終了直後の6月頃に業績連動ポイント数の50%に相当する当社株式(単元未満株式については切り上げ)の交付を受け、残りの業績連動ポイント数に相当する当社株式については、本信託内で換価した上で、その換価処分金相当額の金銭の給付を受けるものとします。ただし、当該取締役等が日本株式を取り扱う証券口座を有しない場合には、業績連動ポイント数に相当する当社株式について、本信託内で換価した上で、その換価処分金相当額の金銭の給付を受けるものとします。

② 固定部分

固定部分に係る当社株式等の交付等の時期は対象期間中の各事業年度終了後となります。具体的な交付等の方法及び時期は次のとおりです。

受益者要件を充足した取締役等は、対象期間中の各事業年度終了直後の6月頃に固定ポイント数の50%に相当する当社株式(単元未満株式については切り上げ)の交付を受け、残りの固定ポイント数に相当する当社株式については、本信託内で換価した上で、その換価処分金相当額の金銭の給付を受けるものとします。ただし、当該取締役等が日本株式を取り扱う証券口座を有しない場合には、固定ポイント数に相当する当社株式について、本信託内で換価した上で、その換価処分金相当額の金銭の給付を受けるものとします。

なお、取締役等は固定部分として取得した当社株式を対象期間が終了するまで継続保有するものとします。

信託期間中に受益者要件を満たす取締役等が死亡した場合は、死亡時点で算出した業績連動ポイント数及び死亡後に開始する受益者確定手続の対象となる固定ポイント数の累計値に相当する当社株式について、本信託内で換価した上で、その換価処分金相当額の金銭について、当該取締役等の相続人が本信託から給付を受けるものとします。

(5) 本信託内の当社株式の配当の取扱い

本信託内の当社株式について支払われた配当は、本信託が受領した後、本信託の信託報酬・信託費用に充てられるほか、対象期間中の各配当基準日における取締役等の単年度ポイントの累計値に業績連動係数を乗じたポイント数に応じて、1ポイントあたり1株の配当額に相当する金額を留保し、上記(4)により交付等が行われる当社株式等とともに取締役等に給付されます。

(6) 本信託内の当社株式に関する議決権行使

本信託内にある当社株式（取締役等に交付等が行われる前の当社株式）については、経営への中立性を確保するため、信託期間中、議決権を行使しないものとします。

(7) その他の本制度の内容

本制度に関するその他の内容については、本信託の設定、信託契約の変更及び本信託への追加拠出の都度、取締役会において定めます。

以 上

事業報告

(2016年1月1日から2016年12月31日まで)

国際会計基準（IFRS）の適用について

当社グループは、グループ内の会計基準を統一することが、グループ経営管理の品質向上に寄与するものと判断し、IFRSを当期より任意適用しています。この適用に伴い、グループ各社・各事業に対して統一された仕組みや情報に基づくマネジメントが可能となり、グローバル企業として企業価値増大に向けた経営基盤強化を図ってまいります。また、資本市場における財務諸表の国際的な比較可能性の向上に貢献すると考えております。

前期の財務数値についても、IFRSに組み替えて比較分析を行っています。

日本基準とIFRSの主な差異につきましては、ご参考として、当社ウェブサイト (http://www.kao.com/jp/corp_ir/imgs/shareholders_002.pdf) に掲載しております。

1. 企業集団の現況に関する事項

(1) 事業の経過及びその成果

当期の世界の景気は、前半は米国や欧州での金融政策正常化に向けた動きや新興国などの経済の停滞、原油価格の下落などにより減速しましたが、後半は米国を中心に回復に向かいました。日本の景気は一部に改善の遅れが見られますが、緩やかな回復基調が続いています。また外国為替市場は、変動の大きな一年でした。当社グループの主要市場である日本のトイレットリー（化粧品を除くコンシューマープロダクツ（家庭品））市場は、前期に対し金額では2%伸長し、消費者購入価格は、ほぼ横ばいとなりました。また、日本のインバウンド（訪日外国人）需要を除いた化粧品市場は1%伸長しました。

このような状況の下、当社グループは、研究開発を重視し消費者や顧客の立場にたった“よきモノづくり”に基づき、消費者ニーズの変化に対応した高付加価値商品の発売や育成などに努めるとともに、コストダウン活動などに取り組みました。

なお、2016年8月25日開催の取締役会において、資本効率の向上と株主への一層の利益還元のため、自己株式の取得を決議し、総額500億円の自己株式を取得しました。

売上高は、前期に対して1.1%減の1兆4,576億円（為替変動の影響を除く実質3.2%増）となりました。コンシューマープロダクツ（家庭品）事業では、日本において、市場の伸長、新製品・改良品の発売及び販売促進活動のさらなる強化などにより、売り上げは伸長しました。海外では、アジアで為替変動の影響を除く実質で、前期を上回りました。ケミカル（化学品）事業では、一部の対象業界での需要減の影響を受けましたが、天然油脂価格の上昇に対応した販売価格改定に努め、為替変動の影響を除く実質では、前期を上回りました。

利益面では、日本とアジアのコンシューマープロダクツ（家庭品）事業の増収効果や石化原料の価格低下などにより、営業利益は1,856億円（対前期183億円増）、営業利益率は12.7%となり、税引前利益は1,834億円（対前期174億円増）となりました。当期利益は、1,279億円（対前期219億円増）となりました。

基本的1株当たり当期利益は253.43円となり、前期の209.82円より43.61円増加（前期比20.8%増）しました。

当社グループが経営指標としているEVA※（経済付加価値）は、NOPAT（税引後営業利益）の増加や、自己株式の取得による株主還元の実施など投下資本の圧縮に努めたこともあり、前期を148億円上回り734億円となりました。

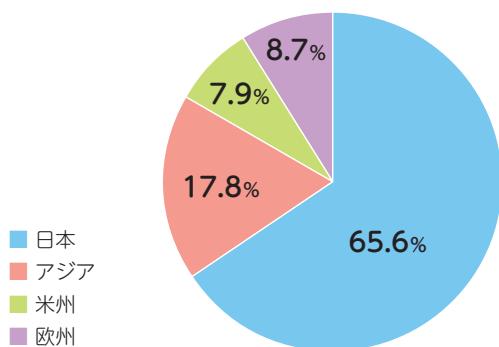
(注) ※EVAは、スターン・スチュワート社の登録商標です。

◆ 連結業績

(単位：億円)

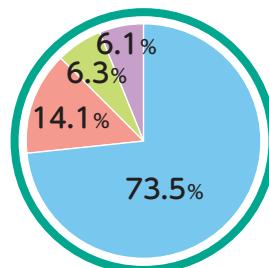
	2015年12月期	2016年12月期	対前期増減率
売上高	14,746	14,576	△1.1%
営業利益	1,673	1,856	10.9%
税引前利益	1,660	1,834	10.5%
当期利益	1,060	1,279	20.7%
親会社の所有者に帰属する当期利益	1,052	1,266	20.3%
基本的1株当たり当期利益(円)	209.82	253.43	20.8%

◆ 所在地別売上高構成比

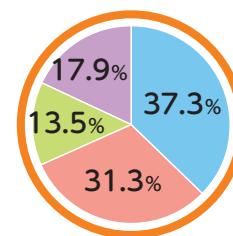


〈事業別〉

コンシューマー
プロダクツ事業
＜売上高構成比83.7%＞



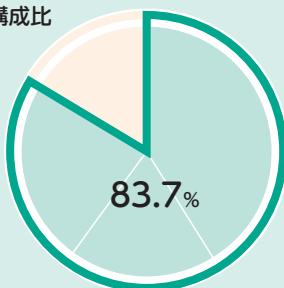
ケミカル事業
＜売上高構成比16.3%＞



(注) 所在地別売上高構成比は、所在地間及び事業セグメント間消去前のものであり、事業別の売上高構成比は外部顧客に対する売上高で算出しております。

コンシューマープロダクツ事業

売上高構成比



売上高 (単位: 億円)



営業利益 (単位: 億円)



売上高は、前期に対して0.5%減の1兆2,198億円（為替変動の影響を除く実質3.0%増）となりました。

日本の売上高は、前期に対して2.1%増の9,430億円となりました。消費者の生活スタイルの変化や嗜好の多様化及び環境・健康・高齢化・衛生などの社会的課題への対応に努め、数多くの高付加価値商品の発売、提案型販売活動の強化などに取り組みました。

アジアの売上高は、1.1%減の1,808億円（為替変動の影響を除く実質13.0%増）となりました。中間所得層向け製品の販売・育成、販売店との協働取組、卸チャネルの活用や販売地域の拡大などに努め、伸長が続いています。

米州の売上高は、10.7%減の801億円（為替変動の影響を除く実質0.5%減）となりました。スキンケア製品及びサロン向け製品の売り上げは伸長しましたが、ヘアケア製品は前期を下回りました。

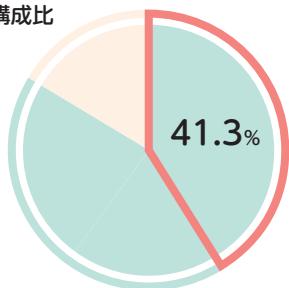
欧州の売上高は、13.1%減の781億円（為替変動の影響を除く実質0.8%減）となりました。サロン向け製品の売り上げは、ほぼ横ばいに推移しましたが、ヘアケア製品は前期を下回りました。

営業利益は、日本のファブリック&ホームケア事業やアジアでの増収効果、原材料価格の低下及び商標権の償却が終了したことなどにより、1,551億円（対前期177億円増）となりました。

ビューティケア事業

コンシューマープロダクツ事業

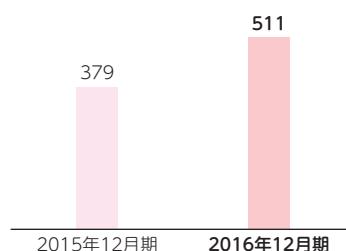
売上高構成比



売上高 (単位: 億円)



営業利益 (単位: 億円)



売上高は、前期に対して1.1%減の6,016億円（為替変動の影響を除く実質2.9%増）となりました。

①化粧品

売り上げは、前期並みの2,550億円（為替変動の影響を除く実質2.8%増）となりました。日本では、前期に発売した新製品が順調に推移し、また店頭での販売促進活動を強化したことなどにより、売り上げは前期を上回りました。化粧品ビジネスの大改革は2016年9月から本格的に始まり、販売チャネルを拡大した「ソフィーナiP」シリーズや新グローバルブランド「KANEBO」の売り上げは、順調に推移しました。カウンセリング化粧品では、「アルブラン」、「RMK」などが好調に推移し、セルフ化粧品では、「KATE」や「media」が売り上げを伸ばしました。海外では、中国や台湾が好調で売り上げは前期を上回りました。

②スキンケア製品

売り上げは、前期を上回りました。日本では、「ビオレ」の洗顔料や日焼け止め、乾燥性敏感肌ケア「キュレル」の売り上げが伸長し、前期を上回りました。アジアや米州でも、「ビオレ」の売り上げが好調に推移し前期を上回りました。

③ヘアケア製品

売り上げは、前期を下回りました。日本では、シャンプー・リンス「エッセンシャル」の全面改良などを行いましたが、競争激化により売り上げは横ばいに推移しました。また、使いやすさと環境に配慮した新容器の詰替え品を発売し、消費者の支持を得ました。海外では厳しい状況が続き、前期を下回りました。

営業利益は、日本の増収効果やカネボウ化粧品関連の商標権の償却が終了したこと及び前期に減損損失などを計上していたことにより、511億円（対前期132億円増）となりました。



ソフィーナ iP



ビオレ

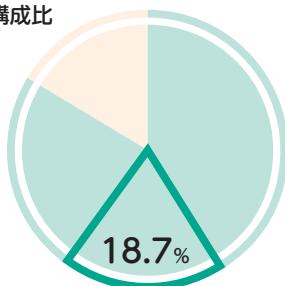


エッセンシャル

ヒューマンヘルスケア事業

コンシューマープロダクツ事業

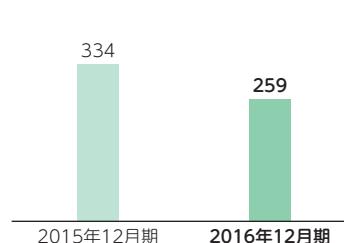
売上高構成比



売上高 (単位：億円)



営業利益 (単位：億円)



売上高は、前期に対して3.1%減の2,731億円（為替変動の影響を除く実質1.3%増）となりました。

①フード&ビバレッジ製品

脂肪を代謝する力を高め、体脂肪を減らすのを助ける特定保健用食品として、「ヘルシア緑茶」の高濃度茶カテキンの機能訴求を強化し、新しいユーザー開拓に努め、回復の兆しが見えてきました。

②サニタリー製品

売り上げは、前期を上回りました。生理用品「ロリエ」は、順調に売り上げを拡大しました。日本では、高い吸収力と快適なつけ心地を実現する「ロリエ スリムガード」から、香りつきの高付加価値商品が発売され、売り上げは前期を上回りました。アジアでも、高付加価値商品が好調に売り上げを伸ばしました。ベビー用紙おむつ「メリーズ」の売り上げは、為替変動の影響を除く実質では、ほぼ横ばいでした。日本では、中国での転売を目的とした需要が前期に比べて減少する中、中国市場向けの越境Eコマースに本格的に取り組み始めましたが、売り上げは前期を下回りました。また、長く続いた店頭での品薄状態はほぼ解消され、マーケティング活動を再開することができました。2016年6月には、通気性をさらに高めた改良品を発売したことなどもあり、シェアは回復しています。市場の拡大が続く中国では、販売の構造改革を実施しながらも売り上げは伸長しました。インドネシアでは、中間所得層向け現地生産品の「メリーズ」が、好調に売り上げを伸ばしています。

③パーソナルヘルス製品

売り上げは、前期を上回りました。オーラルケアでは、歯みがきや洗口液「ピュオーラ」が順調に推移し、売り上げは前期を上回りました。入浴剤の売り上げは、前期を上回りました。蒸気の温熱シート「めぐりズム」は、インバウンド需要が減少したことで、売り上げは前期を下回りましたが、店頭での販売促進活動や広告宣伝を強化したことなどにより、回復傾向にあります。

営業利益は、マーケティング費用の積極的な投下、減価償却費の増加や為替変動の影響及びインバウンド需要の減少などにより、259億円（対前期74億円減）となりました。



ヘルシア緑茶



ロリエ スリムガード

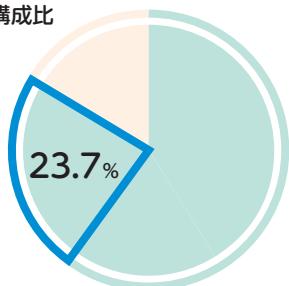


ピュオーラ

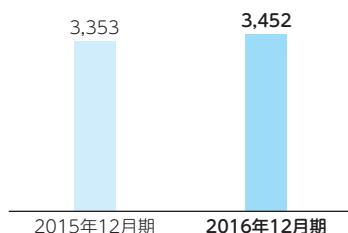
ファブリック & ホームケア事業

コンシューマープロダクツ事業

売上高構成比



売上高 (単位：億円)



営業利益 (単位：億円)



売上高は、前期に対して2.9%増の3,452億円（為替変動の影響を除く実質4.7%増）となりました。

①ファブリックケア製品

売り上げは、前期を上回りました。日本では、激しい競争環境にある市場において、大容量化に対応するとともに、新製品・改良品が寄与したことで、売り上げとともにシェアも前期を上回りました。衣料用洗剤では、濃縮液体洗剤「ウルトラアタックNeo」を始めとするNeoシリーズや従来型の「アタック抗菌EXスーパークリアジェル」を中心に、売り上げは前期を上回りました。柔軟仕上げ剤では、高付加価値商品の市場拡大が進む中、「フレア フレグランス」で新しい発香機能を提案した新製品やプレミアム柔軟剤「フレア フレグランスIROKA」を発売し、売り上げを伸ばしました。また、防臭効果の高い「ハミングファイン」は好調に推移しました。アジアでも、売り上げは前期を上回りました。特に、インドネシアの中間所得層向け手洗い用粉末洗剤「アタックJaz1（ジャズワン）」は好調に推移しました。



ウルトラアタック Neo

②ホームケア製品

売り上げは、前期を上回りました。日本では、食器用洗剤「キュキュット」は、泡スプレータイプの新製品「キュキュットCLEAR（クリア）泡スプレー」を発売しました。従来の「食器用洗剤はスポンジを使う」という既存概念に対し、「スポンジが届かないところの汚れをスプレーして落とす」という全く新しい提案で、新市場を創造しました。浴室、トイレ、キッチンなどの住居用洗剤「マジックリン」は、消臭・除菌・防汚などの付加価値提案を行い、売り上げが伸ばしました。また、衣類・布・空間用消臭剤「リセッシュ」や住居用ワイパー「クイックル」の売り上げは、順調に推移しました。アジアでは、各国の生活スタイルに対応した、様々な生活場面で使われる高付加価値な住居用洗剤「マジックリン」が、タイなどで好調に推移し、売り上げは伸ばしました。



キュキュット CLEAR泡スプレー

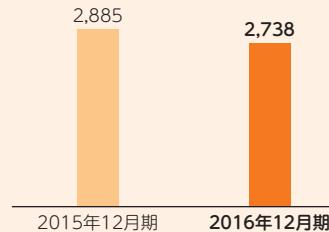
営業利益は、増収効果や原材料価格の低下などにより、781億円（対前期120億円増）となりました。

ケミカル事業

売上高構成比



売上高 (単位: 億円)



営業利益 (単位: 億円)



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

売上高は、前期に対して5.1%減の2,738億円（為替変動の影響を除く実質2.5%増）となりました。

日本の対象業界では、建材分野など一部の市場に需要減の動きがみられ、その影響を受けました。海外では、対象業界での需要減の影響がある中、販売の拡大や油脂製品の販売価格改定に努め、為替変動の影響を除く実質では前期を上回りました。

①油脂製品

原料価格の上昇が続き、それに伴う販売価格の改定に努め、売り上げが伸長しました。

②機能材料製品

環境負荷の低減に対応した高付加価値製品の開発と販売の拡大に努めましたが、建材市場などの市況悪化の影響を受けました。

③スペシャルティケミカルズ製品

需要の停滞やパソコン市場の構造変化が続いており、売り上げは前期を下回りました。

営業利益は、厳しい事業環境の中、高付加価値化を進めるとともに、天然油脂価格の上昇に対応した販売価格改定などに努め、297億円（対前期11億円増）となりました。

なお、環境負荷低減に貢献する水性インクジェット用顔料インクの開発と事業のグローバル展開を加速するため、2016年6月に米国と欧州の会社の買収を発表し、米国の会社は7月から連結子会社となりました。

〈ケミカル事業の主要製品〉



油脂アルコール



コンクリート用高性能減水剤



プリンター・複写機用トナー

事業報告

(2)設備投資の状況

当期の設備投資等の金額は、897億円となりました。

コンシューマープロダクツ（家庭品）事業では、各事業で設備増強、合理化、維持更新などを行いました。ヒューマンヘルスケア事業では、国内及び海外のサニタリー製品関連工場の生産能力を拡充し供給体制の強化に努め、またビューティケア事業では、化粧品の研究・生産拠点である小田原事業場において新たな研究施設「ビューティリサーチ&イノベーションセンター」を開所しました。ケミカル（化学品）事業では、国内及び海外で生産能力拡充ほか設備の合理化、維持更新などを行いました。

(3)資金調達の状況

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

(4)対処すべき課題

市場競争の激化や市場構造の変化、原材料市況や為替の変動など事業環境は不透明な状況が続いております。消費者の環境や健康などに関する意識の変化やそれに伴う購買意識の変化、さらには高齢化社会の進行や衛生などの社会的課題も増大しています。また、事業がグローバルに拡大し、さまざまな分野で構造的変化が進む中、事業を取り巻くリスクの変化に対応していかなければなりません。このような中、当社グループは、継続的に企業価値を増大させていくために、以下のような課題に対し適切に対処してまいります。

- ・事業を取り巻くリスクの変化に対応するため、主要リスクの中から全社的に重要なリスクをコーポレートリスクと定め、管理体制を一層強化することで、グループ全体の企業価値を損なわないように取り組んでまいります。
- ・2013年7月4日に自主回収を公表しました、カネボウ化粧品ロドデノール配合美白製品につきましては、白斑様症状を発症された方々への回復支援及び補償を真摯に行っております。これとともに、より高いレベルの安全・安心の担保を図りつつ、再発防止に努めることが課題と認識しており、当社グループを挙げて引き続き取り組んでまいります。

こうした企業活動の根底をなす企業理念として、独自の企業文化、企業精神のエッセンスを明示した『花王ウェイ』を、当社グループ全員で共有・実践しています。さらに、『花王ウェイ』に明記いたしました「世界の人々の喜びと満足のある豊かな生活文化を実現するとともに、社会のサステナビリティ（持続可能性）に貢献する」という大きな使命と「自然と調和する ころ豊かな毎日をめざして」というコーポレートメッセージの実現を果たすべく、当社グループ一丸となってさらなる努力・精進を重ねてまいります。

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

（ご参考）中長期的な経営戦略

① 長期経営戦略

当社グループは、2030年までに達成したい姿として、持続的な“利益ある成長”と、事業活動を通じた社会的課題の解決や社会貢献活動による“社会のサステナビリティ（持続可能性）への貢献”との両立により、『グローバルで存在感のある会社「Kao」』をめざします。この実現のために、強みである既存事業の一層の磐石化及び未来を創造する研究開発力を生かしたグローバル視点での新しい市場の創造を推進するとともに、より高いレベルの安全・安心をめざした基本的な活動を実践します。

世界中で起きているさまざまな変化は、スピード、大きさ、変化の方向など、あらゆる面で予見することが難しくなっています。このような状況に対処していくために、「自ら変わり、そして変化を先導する企業へ」をスローガンに、当社グループの総合力を発揮し、目標の実現をめざしてまいります。

当社グループは、2030年までに達成したい姿として、以下を掲げています。

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
- 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）を超える
 - ・ 営業利益率17%を超える
 - ・ ROE20%を超える
- ステークホルダーへの高レベル還元

② 中期経営計画

当社グループは、2020年を「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位置付け、企業価値の増大に向けて、2017年度から2020年度までの4カ年を対象とした花王グループ中期経営計画「K20」を策定しました。

「K20」の目標（3つのこだわり）

- 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
 - 「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CAGR※+5%、営業利益率 15%をめざす
 - ・ 売上高1,000億円ブランドを3つ
（ベビー用紙おむつ「メリーズ」、衣料用洗剤「アタック」、スキンケア製品「ビオレ」）
- ※実質：為替の変動・販売制度変更などの影響を除く／CAGR：年平均成長率
- ステークホルダー還元へのこだわり
 - ・ 株主：連続増配継続（配当性向40%目標）
 - ・ 社員：継続的な処遇アップ、健康サポート
 - ・ 顧客：Win-Winの最大化
 - ・ 社会：社会的課題への先進的取り組み

当社グループは、『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おりますが、「K20」においても、この精神を大切にしながら日々の業務に取り組み、徹底した品質管理や情報管理、消費者対応、コンプライアンス遵守、高度な危機管理レベルの維持と対応などを行っていくことで、グローバル社会で信頼を獲得することをめざします。

事業報告

(5) 財産及び損益の状況

(単位：百万円)

	日本基準			IFRS	
	2013年12月期	2014年12月期	2015年12月期	2015年12月期	2016年12月期
売上高	1,315,217	1,401,707	1,471,791	1,474,550	1,457,610
営業利益	124,656	133,270	164,380	167,318	185,571
税引前利益	114,939	126,761	161,579	166,038	183,430
当期利益	65,806	80,422	99,480	105,952	127,889
親会社の所有者に帰属する当期利益	64,764	79,590	98,862	105,196	126,551
資産合計	1,133,276	1,198,233	1,281,869	1,311,064	1,338,309
資本合計	642,640	672,393	687,133	691,987	691,463
基本的1株当たり当期利益(円)	126.03	156.46	197.19	209.82	253.43

(注) 1. 当社グループは、当期よりIFRSを任意適用しています。

2. 財産及び損益の状況については、IFRSに準拠した用語に基づいて表示しております。IFRSに準拠した用語について、日本基準による用語では、「税引前利益」は「税金等調整前当期純利益」、「当期利益」は「少数株主損益調整前当期純利益」、「親会社の所有者に帰属する当期利益」は「当期純利益」、「資産合計」は「総資産」、「資本合計」は「純資産」、「基本的1株当たり当期利益」は「1株当たり当期純利益」となります。

売上高 (単位:百万円)



営業利益 (単位:百万円)



税引前利益 (単位:百万円)



当期利益 (単位:百万円)



(6)主要な事業内容 (2016年12月31日現在)

事業区分		主要製品
コンシューマー プロダクツ事業	ビューティ ケア事業	[化粧品] カウンセリング化粧品、セルフ化粧品
		[スキンケア製品] 化粧石けん、洗顔料、全身洗剤
		[ヘアケア製品] シャンプー、リンス、ヘアスタイリング剤、ヘアカラー
	ヒューマン ヘルスケア事業	[フード&ビバレッジ製品] 飲料
		[サニタリー製品] 生理用品、紙おむつ
		[パーソナルヘルス製品] 入浴剤、歯みがき・歯ブラシ、メンズプロダクツ
	ファブリック& ホームケア事業	[ファブリックケア製品] 衣料用洗剤、洗濯仕上げ剤
		[ホームケア製品] 台所用洗剤、住居用洗剤、掃除用紙製品、業務用製品
	ケミカル事業	
		[機能材料製品] 界面活性剤、プラスチック用添加剤、コンクリート用高性能減水剤
		[スペシャルティケミカルズ製品] トナー・トナーバインダー、インクジェットプリンターインク用色材、香料

事業報告

(7)重要な子会社の状況 (2016年12月31日現在)

会社名	資本金	議決権比率	主要な事業内容
花王グループカスタマーマーケティング株式会社	10 百万円	100 %	国内におけるコンシューマープロダクツ事業に関する製品販売などの関係会社の統轄
花王カスタマーマーケティング株式会社	1,830 百万円	100	コンシューマープロダクツ事業に関する製品の販売
株式会社カネボウ化粧品	7,500 百万円	100	化粧品の製造販売
カネボウ化粧品販売株式会社	100 百万円	100	化粧品の販売
花王ロジスティクス株式会社	15 百万円	100	コンシューマープロダクツ事業に関する製品の配送及び在庫管理
花王（中国）投資有限公司	2,603,727 千人民元	100	中華人民共和国における関係会社の統轄及び化粧品の販売
上海花王有限公司	564,200 千人民元	100	コンシューマープロダクツ事業に関する製品の製造販売
花王（合肥）有限公司	588,502 千人民元	100	コンシューマープロダクツ事業に関する製品の製造販売
花王（上海）産品服务有限公司	1,348,490 千人民元	100	コンシューマープロダクツ事業に関する製品の販売
佳麗宝化粧品（中国）有限公司	1,271,687 千人民元	100	化粧品の販売
花王（上海）化工有限公司	550,000 千人民元	100	ケミカル事業に関する製品の製造販売
Kao (Taiwan) Corporation	597,300 千台湾元	92	コンシューマープロダクツ事業に関する製品の製造販売及びケミカル事業に関する製品の販売
Pilipinas Kao, Inc.	73,835 千米ドル	100	油脂製品の製造販売
Kao Industrial (Thailand) Co., Ltd.	2,000,000 千バーツ	100	コンシューマープロダクツ事業及びケミカル事業に関する製品の製造販売
Kao Commercial (Thailand) Co., Ltd.	2,000 千バーツ	100	コンシューマープロダクツ事業に関する製品の販売
Fatty Chemical (Malaysia) Sdn. Bhd.	120,000 千リンギット	70	油脂製品の製造販売
PT Kao Indonesia	1,064,706 百万ルピア	72	コンシューマープロダクツ事業に関する製品の製造販売
Kao USA Inc.	1 米ドル	100	スキンケア製品及びヘアケア製品の製造販売並びに理美容サロン向けヘアケア製品の販売
Kao America Inc.	3,200 千米ドル	100	米国における関係会社へのコーポレートサービスの提供
Kao Specialties Americas LLC	1 米ドル	100	ケミカル事業に関する製品の製造販売
Kao Germany GmbH	25,000 千ユーロ	100	スキンケア製品の販売及び理美容サロン向けヘアケア製品の製造販売
Kao Manufacturing Germany GmbH	13,000 千ユーロ	100	ヘアケア製品の製造販売
Kao Chemicals GmbH	9,101 千ユーロ	100	ケミカル事業に関する製品の製造販売
Molton Brown Limited	516 千英ポンド	100	化粧品の製造販売
Kao Chemicals Europe, S.L.	74,035 千ユーロ	100	欧州などにおけるケミカル事業に関する関係会社の統轄
Kao Corporation S.A.	56,411 千ユーロ	100	ケミカル事業に関する製品の製造販売

(注) 上記の議決権比率は、子会社が保有する議決権との合計であります。

(8) 主要な事業所 (2016年12月31日現在)

① 当社

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

② 子会社

1. 日本

会 社 名	所 在 地
花王グループカスタマーマーケティング株式会社	東京都中央区 (本店)
花王カスタマーマーケティング株式会社	東京都中央区 (本店) ほか8支社
株式会社カネボウ化粧品	東京都中央区 (本店)
カネボウ化粧品販売株式会社	東京都中央区 (本店) ほか8支社
花王ロジスティクス株式会社	東京都墨田区 (本店) ほか41事業場
花王コスメプロダクツ小田原株式会社	神奈川県小田原市 (本店)
花王サニタリープロダクツ愛媛株式会社	愛媛県西条市 (本店)

2. 海外

会 社 名	所 在 地	会 社 名	所 在 地
花王(中国)投資有限公司	中華人民共和国	PT Kao Indonesia	インドネシア国
上海花王有限公司	中華人民共和国	Kao USA Inc.	アメリカ合衆国
花王(合肥)有限公司	中華人民共和国	Kao America Inc.	アメリカ合衆国
花王(上海)産品服務有限公司	中華人民共和国	Kao Specialties Americas LLC	アメリカ合衆国
佳麗宝化粧品(中国)有限公司	中華人民共和国	Kao Germany GmbH	ドイツ国
花王(上海)化工有限公司	中華人民共和国	Kao Manufacturing Germany GmbH	ドイツ国
Kao (Taiwan) Corporation	台湾	Kao Chemicals GmbH	ドイツ国
Pilipinas Kao, Inc.	フィリピン国	Molton Brown Limited	イギリス国
Kao Industrial (Thailand) Co., Ltd.	タイ国	Kao Chemicals Europe, S.L.	スペイン国
Kao Commercial (Thailand) Co., Ltd.	タイ国	Kao Corporation S.A.	スペイン国
Fatty Chemical (Malaysia) Sdn. Bhd.	マレーシア国		

事業報告

(9) 使用人の状況 (2016年12月31日現在)

事業区分	使用人の数
コンシューマープロダクツ事業	28,017名
ビューティケア事業	17,771
ヒューマンヘルスケア事業	5,445
ファブリック&ホームケア事業	4,801
ケミカル事業	3,460
その他	1,718
合 計	33,195

(注) 1. 使用人の数は前期末に比べ913名増加しました。なお、前期末の使用人の数をIFRSに組み替えたうえで比較しております。
2. 上記合計のうち、当社の使用人の数は7,195名です。

(10) 主要な借入先の状況 (2016年12月31日現在)

該当事項はありません。

2. 当社の株式に関する事項 (2016年12月31日現在)

(1) 発行可能株式総数 1,000,000,000株

(2) 発行済株式の総数 504,000,000株

- (注) 1. 発行済株式の総数には、自己株式10,581,162株が含まれております。
2. 2017年2月2日開催の取締役会において、自己株式9,000,000株を消却することを決議しており、当該消却実施後の発行済株式の総数は、495,000,000株に減少いたします。

(3) 株主数 66,437名

(4) 大株主の状況 (上位10名)

株主名	持株数	持株比率
	千株	%
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 トリートイー 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おりますが、上記の表には記載しておりません。
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おります。

事業報告

3. 当社の会社役員に関する事項

(1) 取締役及び監査役の状況 (2016年12月31日現在)

地位	氏名	担当及び重要な兼職の状況
代表取締役 社長執行役員	澤田道隆	経営サポート部門担当
代表取締役 専務執行役員	吉田勝彦	コンシューマープロダクツ統括、花王プロフェッショナル・サービス株式会社担当
代表取締役 専務執行役員	竹内俊昭	花王グループカスタマーマーケティング株式会社 代表取締役 社長執行役員、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
取締役 常務執行役員	長谷部佳宏	研究開発部門統括
取締役	門永宗之助	イントリンジクス(Intrinsics) 代表、株式会社ビジネス・ブレイクスルー 取締役、ビジネス・ブレイクスルー大学 副学長
取締役	長島徹	帝人株式会社 相談役、イオン株式会社 社外取締役、ダイキン工業株式会社 社外監査役
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、パナソニック株式会社 社外取締役、南海電気鉄道株式会社 社外監査役、株式会社小松製作所 社外取締役、中外製薬株式会社 社外取締役、東亜銀行有限公司 非常勤取締役
常勤監査役	小林省治	
常勤監査役	沼田敏晴	
監査役	五十嵐則夫	公認会計士、国立大学法人横浜国立大学成長戦略研究センター 客員教授、三菱UFJ証券ホールディングス株式会社 取締役 監査等委員
監査役	早稲田祐美子	弁護士、アサヒグループホールディングス株式会社 社外監査役
監査役	井上寅喜	公認会計士、株式会社アカウンティング・アドバイザー 代表取締役社長、株式会社あおぞら銀行 社外監査役

- (注) 1. 取締役門永宗之助、同 長島徹、同 奥正之の3氏は、社外取締役であります。
2. 監査役五十嵐則夫、同 早稲田祐美子、同 井上寅喜の3氏は、社外監査役であります。
3. 監査役五十嵐則夫、同 井上寅喜の両氏は、公認会計士の資格を有し、財務及び会計に関する相当程度の知見を有するものであります。
4. 当社は、取締役門永宗之助、同 長島徹、同 奥正之、監査役五十嵐則夫、同 早稲田祐美子、同 井上寅喜の6氏を株式会社東京証券取引所の規程に定める独立役員として同取引所に届け出ております。
5. 当期中における取締役及び監査役の異動
- (1) 2016年3月25日開催の第110期定時株主総会において、長谷部佳宏氏が取締役に、井上寅喜氏が監査役に新たに選任され、それぞれ就任いたしました。
- (2) 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、任期満了により、監査役鈴木輝夫氏が監査役を退任いたしました。
- (3) 2016年1月1日付で、代表取締役 常務執行役員竹内俊昭氏が代表取締役 専務執行役員に新たに選定され、就任いたしました。
6. 取締役門永宗之助氏は、ビジネス・ブレイクスルー大学大学院経営学研究科長であり、また2016年4月1日から同大学副学長を務めております。
7. 取締役長島徹氏は、当期中の2016年1月1日から6月28日まで積水化学工業株式会社社外取締役でありました。
8. 監査役五十嵐則夫氏は、当期中の2016年1月1日から6月26日まで松井証券株式会社社外監査役でありました。

(2) 責任限定契約の内容の概要

当社は各取締役（業務執行取締役等であるものを除く。）及び各監査役との間で、会社法第427条第1項及び定款の規定に基づき、会社法第423条第1項の責任を、1,000万円または法令が定める額のいずれか高い額を限度として負担するものとする契約を締結しております。

(3) 取締役及び監査役の報酬等に関する事項

① 当社の役員報酬等の額の決定に関する方針

当社の役員報酬は、(i)競争優位の構築と向上のため、多様で優秀な人財を獲得し、保持すること、(ii)持続的な企業価値の増大への重点的な取組みを促進すること、(iii)株主との利害の共有を図ることを目的としております。

社外取締役を除く取締役及び執行役員報酬については、基本報酬、短期インセンティブ報酬としての賞与、長期インセンティブ報酬としてのストックオプション（株式報酬型）から構成することとし、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付ける設計としています。各役位における役割責任及び業績責任を踏まえて、上位役位ほど報酬の業績連動性を高めております。各報酬要素の概要は以下のとおりです。

a.基本報酬

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

b.短期インセンティブ報酬としての賞与

賞与支給率が100%のとき、社長執行役員においては基本報酬の50%、取締役会会長及び役付執行役員（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%としています。賞与支給率は、連結の売上高・利益（売上総利益から販売費及び一般管理費を控除した利益）の目標達成度並びに前年からの改善度、及び資本コストを考慮した当社が重視する経営指標であるEVA（経済付加価値）の目標達成度に応じて0%～200%の範囲で決定されます。

c.長期インセンティブ報酬としてのストックオプション

各役位の基本報酬の30%程度としております。

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

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

監査役報酬については、月額固定報酬としております。報酬水準については監査役会にて決定しております。

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

なお、取締役及び監査役について、退職慰労金の制度はありません。

事業報告

② 当期に係る取締役及び監査役の報酬等の総額及び員数

区 分	員 数	報 酬 等 の 総 額
取 締 役 (うち社外取締役)	7名 (3名)	414百万円 (52百万円)
監 査 役 (うち社外監査役)	6名 (4名)	76百万円 (28百万円)
合 計 (うち社外役員)	13名 (7名)	490百万円 (80百万円)

- (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名が含まれております。
2. 取締役の報酬等の総額には、以下のものも含まれております。
- (1) 当期に係る役員賞与として支給予定の額
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、次のとおりであります。
- (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おります。
 - (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)

(4) 社外役員に関する事項

① 社外役員の重要な兼職先と当社との関係

地位	氏名	重要な兼職先	当社との関係
取締役	門永宗之助	イントリンジクス(Intrinsics)	特別な関係はありません。
		株式会社ビジネス・ブレイクスルー	特別な関係はありません。
		ビジネス・ブレイクスルー大学	特別な関係はありません。
取締役	長島徹	イオン株式会社	特別な関係はありません。
		ダイキン工業株式会社	同社への業務委託に関する取引があります。
取締役	奥正之	パナソニック株式会社	同社への業務委託及び当社製品の販売などに関する取引があります。
		南海電気鉄道株式会社	特別な関係はありません。
		株式会社小松製作所	特別な関係はありません。
		中外製薬株式会社	特別な関係はありません。
		東亜銀行有限公司	特別な関係はありません。
監査役	五十嵐則夫	三菱UFJ証券ホールディングス株式会社	特別な関係はありません。
監査役	早稲田祐美子	アサヒグループホールディングス株式会社	特別な関係はありません。
監査役	井上寅喜	株式会社アカウンティング・アドバイザー	特別な関係はありません。
		株式会社あおぞら銀行	特別な関係はありません。

(注) 1. 取締役長島徹氏が、2016年6月28日まで社外取締役を務めておりました積水化学工業株式会社と当社との間には、特別な関係はありません。
2. 監査役五十嵐則夫氏が、2016年6月26日まで社外監査役を務めておりました松井証券株式会社と当社との間には、特別な関係はありません。

② 当期における主な活動状況

地位	氏名	取締役会出席状況	監査役会出席状況	発言状況
取締役	門永宗之助	14回中14回	—	取締役会議長として、議事の活性化・効率化に貢献しております。また、取締役会において、主に経営コンサルタントとしての豊富な経験から適宜発言を行っております。
取締役	長島徹	14回中13回	—	取締役会において、主に製造会社の経営者としての豊富な経験から適宜発言を行っております。
取締役	奥正之	14回中13回	—	取締役会において、主に金融機関の経営者としての豊富な経験から適宜発言を行っております。
監査役	五十嵐則夫	14回中12回	9回中9回	取締役会及び監査役会において、公認会計士及び大学教授としての専門的見地から適宜発言を行っております。
監査役	早稲田祐美子	14回中14回	9回中9回	取締役会及び監査役会において、主に弁護士としての専門的見地から適宜発言を行っております。
監査役	井上寅喜	12回中12回	7回中7回	取締役会及び監査役会において、主に公認会計士としての専門的見地から適宜発言を行っております。

(注) 当期開催の取締役会は14回、監査役会は9回であり、監査役井上寅喜氏の監査役への就任以降開催された取締役会は12回、監査役会は7回となっております。

事業報告

(ご参考)執行役員の状況 (2017年1月1日現在)

地 位	氏 名	担当及び重要な兼職の状況
社長執行役員	澤 田 道 隆	
専務執行役員	吉 田 勝 彦	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
専務執行役員	竹 内 俊 昭	花王グループカスタマーマーケティング株式会社 代表取締役 社長執行役員、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
常務執行役員	夏 坂 真 澄	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
常務執行役員	森 村 元 博	SCM部門統括、TCR担当
常務執行役員	青 木 寧	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
常務執行役員	青 木 秀 子	品質保証本部長
常務執行役員	齋 藤 幸 三	国際事業統括部門統括、Kao USA Inc. Chairman
常務執行役員	長谷部 佳 宏	研究開発部門統括
執行役員	斉 田 喜 道	メディア企画部門統括
執行役員	杉 山 忠 昭	法務・コンプライアンス部門統括
執行役員	根 来 昌 一	ケミカル事業ユニット長、Fatty Chemical (Malaysia) Sdn. Bhd. Chairman、Pilipinas Kao, Inc. Chairman、Kao Chemicals Europe, S.L. Presidente
執行役員	田 中 秀 輝	購買部門統括
執行役員	新 藤 武 彦	花王グループカスタマーマーケティング株式会社 代表取締役 副社長執行役員、カネボウ化粧品販売株式会社 代表取締役 社長執行役員
執行役員	志 田 純	研究開発部門 開発研究第2セクター長
執行役員	和 田 康	SCM部門 デマンド・サプライ計画センター長
執行役員	松 田 知 春	ビューティケア スキンケア・ヘアケア事業ユニット長
執行役員	安 部 真 行	情報システム部門統括
執行役員	小茂田 直 樹	ファブリック&ホームケア事業ユニット長
執行役員	細 川 均	研究開発部門 開発研究第1セクター長
執行役員	山 下 博 之	SCM部門 技術開発センター長
執行役員	中 西 稔	国際事業統括部門 中華圏リージョン統括、花王（中国）投資有限公司 董事長総経理、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

地 位	氏 名	担当及び重要な兼職の状況
執 行 役 員	石 渡 明 美	コーポレートコミュニケーション部門統括
執 行 役 員	田 中 悟	ヒューマンヘルスケア事業ユニット長
執 行 役 員	上 山 茂	経営サポート部門統括
執 行 役 員	山 内 憲 一	会計財務部門統括、Kao America Inc. President

事業報告

4. 当社の会計監査人に関する事項

(1) 会計監査人の名称

有限責任監査法人トーマツ

(2) 当期に係る会計監査人の報酬等の額

- | | |
|---------------------------------|--------|
| ① 当社が支払うべき会計監査人としての報酬等の額 | 95百万円 |
| ② 当社及び子会社が支払うべき金銭その他の財産上の利益の合計額 | 167百万円 |

(注) 1. 当社と会計監査人との間の監査契約において、会社法に基づく監査と金融商品取引法に基づく監査の監査報酬等の合計額を明確に区分しておらず、実質的にも区分できませんので、①の報酬等の額にはこれらの合計額を記載しております。

2. 監査役会は、会計監査人の監査計画の内容、会計監査の職務遂行状況及び報酬見積りの算出根拠などが適切であるかどうかについて必要な検証を行ったうえで、会計監査人の報酬等の額について同意の判断をいたしました。

3. 当社は、会計監査人に対して、公認会計士法第2条第1項の監査証明業務以外に、IFRS第15号「顧客との契約から生じる収益」の適用に伴う助言指導などを委託しております。

4. 37頁に記載の当社の重要な子会社のうち、花王(中国)投資有限公司、上海花王有限公司、花王(合肥)有限公司、花王(上海)産品服務有限公司、佳麗宝化粧品(中国)有限公司、花王(上海)化工有限公司、Kao (Taiwan) Corporation、Pilipinas Kao, Inc.、Kao Industrial (Thailand) Co., Ltd.、Kao Commercial (Thailand) Co., Ltd.、Fatty Chemical (Malaysia) Sdn. Bhd.、PT Kao Indonesia、Kao Germany GmbH、Kao Manufacturing Germany GmbH、Kao Chemicals GmbH、Molton Brown Limited、Kao Chemicals Europe, S.L.及びKao Corporation S.A.は、当社の会計監査人以外の公認会計士または監査法人(外国におけるこれらの資格に相当する資格を有する者を含む。)の監査(会社法または金融商品取引法(これらの法律に相当する外国の法令を含む。)の規定によるものに限る。)を受けております。

(3) 会計監査人の解任または不再任の決定の方針

監査役会は、会計監査人が会社法第340条第1項各号に定める項目のいずれかに該当すると認められる場合、監査役全員の同意により会計監査人を解任いたします。この場合、監査役会が選定した監査役は、解任後最初に招集される株主総会において、解任した旨及びその理由を報告いたします。また、監査役会は、会計監査人としての適格性、独立性や信頼性などにおいて問題があると判断した場合、株主総会に提出する会計監査人の解任または不再任に関する議案の内容を決定いたします。

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

5. 業務の適正を確保するための体制及び当該体制の運用状況の概要

(1) 業務の適正を確保するための体制

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

〔内部統制体制に関する基本的な考え方〕

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

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

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

② 取締役の職務の執行に係る情報の保存及び管理に関する体制

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

③ 当社及び子会社の損失の危険の管理に関する規程その他の体制

損失の危険に関しては、経営目標・事業活動に悪影響を与える可能性を「リスク」、この「リスク」が顕在化することを「危機」とし、「リスク」と「危機」を適切に管理する体制を整備している。リスク及び危機の管理は、これを担当する取締役または執行役員を委員長とする「リスク・危機管理委員会」において、「リスク及び危機に関する基本方針」に基づいて、全社横断的なリスク管理の推進状況を把握し、リスク及び危機管理活動の整備・運用計画を定める。リスク所管部門または子会社・関係会社は、この方針、計画に基づき、リスクを把握・評価し、必要な対応策を策定、実行するなどしてリスクを適切に管理する。また、代表取締役 社長執行役員は、経営会議での審議を経た上で、全社的に重要なリスクをコーポレートリスクと定め、これらリスクを管理する責任者を指名し、責任者はコーポレートリスクを適切に管理する。なお、危機発生時には、コーポレートリスクに

事業報告

については責任者が、その他リスクについては所管部門または子会社・関係会社を中心となって対策組織を立ち上げ、更に、グループ全体に対する影響の重大さに応じて、代表取締役 社長執行役員等を本部長とする対策本部を設置し、迅速な対応を行う。上記リスク及び危機管理については、定期的及び必要の都度適時に取締役会または経営会議において報告、審議を行う。

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

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

⑤ 当社及び子会社から成る企業集団における業務の適正を確保するための体制

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

⑥ 子会社の取締役の職務の執行に係る事項の当社への報告に関する体制

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

⑦ 財務報告の信頼性を確保するための体制

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

⑧ 監査役がその職務を補助すべき使用人を置くことを求めた場合における当該使用人に関する事項

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

⑨ 前項の使用人の取締役からの独立性及び監査役の当該使用人に対する指示の実効性の確保に関する事項

監査役の職務を補助すべき使用人の任命、評価、異動及び懲戒は監査役会の事前の同意を得なければならない。

監査役の当該使用人に対する指示を不当に制限してはならず、また当該使用人は監査役の指示に従わなければならない。

⑩ 取締役、執行役員及び使用人並びに子会社の取締役、監査役及び使用人等が監査役に報告をするための体制

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

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

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

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

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

⑬ その他監査役職務の執行が実効的に行われることを確保するための体制

監査役は、効率的かつ効果的な監査役職務を行うために、会計監査人及び経営監査室をはじめとする内部監査部門並びに子会社の監査役及び内部監査部門と情報の交換を含む緊密な協力関係を維持するとともに、必要に応じて独自に弁護士や公認会計士等の外部専門家の支援を受けることができる。

⑭ 業務の適正を確保するための体制の運用状況に関する事項

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

事業報告

(2) 業務の適正を確保するための体制の運用状況の概要

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

(コンプライアンスに関する取り組み)

国内外の当社グループを対象として、代表取締役を委員長とするコンプライアンス委員会が主導して、花王ウェイを実践するための行動規範である花王ビジネスコンダクトガイドライン（BCG）をはじめとした関連規程の整備、通報・相談窓口の設置・運用、教育啓発活動（Eラーニング、確認テスト、研修（講義、討論会など））などを継続的に実施しています。

当期の主な活動としては、4月にBCGの見直しを行い、ここ数年内に定めた当社の方針や規程、さらに社会的な要請を反映した内容に改定しました。これを受けて、BCG改定の説明会、管理職研修や海外グループ会社数社において研修を実施することで更なる理解の浸透を図りました。また、研修後の機会などを利用して「社員の声を聴く活動」を行い、コンプライアンス活動の理解度、浸透度を確認しました。さらに、一昨年日本で始めた「コンプライアンス月間」を海外グループ会社へ展開、実施しました。具体的には、コンプライアンス委員会委員長による月間メッセージのポスターやイントラネットへの各種情報の掲示、国内外共通のテーマとなるケーススタディの情報共有、各組織のリスクや活動の現状を振り返る一助としての自部門点検、BCG確認テスト、コンプライアンス意識・状況調査などを実施しました。

(リスクと危機の管理に関する取り組み)

従来の「リスクマネジメント委員会」の役割に加え、リスクが顕在化した「危機」に直面した際に適切かつ迅速に対応できるよう、1月に「リスク・危機管理委員会」に改称し、役割を拡大して活動を行っております。同委員会の進捗管理のもと、全社的に重要なコーポレートリスクへの対応を推進しました。コーポレートリスクには、これまででも対応強化を進めてきた、大規模地震などの自然災害やパンデミックなどの事業継続に影響を与えるリスクだけでなく、経営戦略に関わるリスクなども含まれています。これらリスクについて対応体制の構築、課題の把握と具体的なリスク低減策を策定し、新たに体制を構築したリスクについては、対象となる部門や関係会社に対して周知徹底を図りました。また、大規模地震については、通報訓練、安否確認訓練なども実施することで、危機発生時の対応力の強化と危機意識の醸成を進めています。

（子会社管理に関する取り組み）

子会社が当社に対し事前承認を求め、または報告すべき事項を定めたグループ会社管理規程である「ポリシーマニュアル」に基づき、必要に応じて子会社から当社に対し、付議・報告がなされています。

また、事業別及び事業を支援する機能別に設置されている定例会議においても、付議基準に基づき、必要に応じて付議・報告が行われました。また、規程などに基づき付議・報告がなされていることについて経営監査室や子会社管理を所管する部門が往査やチェックリストの提出を受けることにより確認しました。

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

（監査役監査に関する取り組み）

監査役は、取締役会、経営会議、内部統制委員会及びその関連の委員会などの重要会議への出席、工場・研究所などへの往査、事業部門・機能部門に対するヒアリング、国内外の子会社調査、当社及び当社の重要な子会社の代表取締役との意見交換会実施、国内関係会社監査役連絡会議（半期毎に開催し、当社監査役と関係会社監査役間相互の情報交換などを目的とする）開催などのほか、通報・相談窓口との連携強化を行いました。

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）及び会計監査結果報告（四半期レビュー・期末決算毎）の受領並びに情報交換・意見交換を行うほか、会計監査人の選定に関わる協議も実施しました。

また、経営監査室をはじめとする内部監査部門とは、定期的及び必要の都度相互の情報交換・意見交換を行うなどの連携を密にして、監査の実効性と効率性の向上を図りました。

（内部統制体制の整備に関する方針の改定状況）

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

連結計算書類

連結財政状態計算書 (2016年12月31日現在)

(単位：百万円)

科目	金額	(ご参考) 前期金額
(資産)		
流動資産	715,341	718,377
現金及び現金同等物	303,026	309,922
営業債権及びその他の債権	208,459	210,707
棚卸資産	165,200	151,271
未収法人所得税	1,462	2,077
その他の金融資産	13,038	5,065
その他の流動資産	23,812	38,005
小計	714,997	717,047
売却目的で保有する非流動資産	344	1,330
非流動資産	622,968	592,687
有形固定資産	370,835	337,997
のれん	137,783	138,251
無形資産	14,689	15,705
持分法で会計処理されている投資	4,701	4,209
その他の金融資産	25,473	29,339
その他の非流動資産	18,548	17,732
繰延税金資産	50,939	49,454
資産合計	1,338,309	1,311,064

科目	金額	(ご参考) 前期金額
(負債)		
流動負債	430,449	388,406
営業債務及びその他の債務	216,893	206,760
社債及び借入金	30,289	339
未払法人所得税等	32,621	32,184
その他の金融負債	8,164	6,929
引当金	11,370	16,772
その他の流動負債	131,112	125,422
非流動負債	216,397	230,671
社債及び借入金	90,357	120,207
退職給付に係る負債	94,773	75,706
その他の金融負債	11,666	11,817
引当金	13,809	17,704
その他の非流動負債	5,264	4,919
繰延税金負債	528	318
負債合計	646,846	619,077
(資本)		
親会社の所有者に帰属する持分	679,842	680,996
資本金	85,424	85,424
資本剰余金	107,648	108,659
自己株式	△57,124	△8,202
その他の資本の構成要素	△21,821	△4,184
利益剰余金	565,715	499,299
非支配持分	11,621	10,991
資本合計	691,463	691,987
負債及び資本合計	1,338,309	1,311,064

連結損益計算書 (2016年1月1日から2016年12月31日まで)

(単位：百万円)

科目	金額	(ご参考) 前期金額
売上高	1,457,610	1,474,550
売上原価	△637,502	△658,865
売上総利益	820,108	815,685
販売費及び一般管理費	△633,368	△642,729
その他の営業収益	13,677	14,099
その他の営業費用	△14,846	△19,737
営業利益	185,571	167,318
金融収益	1,389	1,416
金融費用	△5,424	△4,213
持分法による投資利益	1,894	1,517
税引前利益	183,430	166,038
法人所得税	△55,541	△60,086
当期利益	127,889	105,952
当期利益の帰属		
親会社の所有者	126,551	105,196
非支配持分	1,338	756
当期利益	127,889	105,952

計 算 書 類

貸借対照表 (2016年12月31日現在)

(単位：百万円)

科目	金額	(ご参考) 前期金額
(資産の部)		
流動資産	420,605	419,942
現金及び預金	108,067	39,626
売掛金	73,386	73,696
有価証券	81,900	158,651
商品及び製品	47,384	46,346
仕掛品	8,974	8,957
原材料及び貯蔵品	18,866	17,205
前払費用	4,310	3,588
繰延税金資産	8,353	8,464
その他	70,389	64,707
貸倒引当金	△1,024	△1,298
固定資産	749,681	711,335
有形固定資産	240,034	201,089
建物	68,588	54,381
構築物	12,826	12,025
機械及び装置	77,699	61,672
車両運搬具	127	131
工具、器具及び備品	8,644	6,686
土地	49,803	49,575
リース資産	2,567	3,120
建設仮勘定	19,780	13,499
無形固定資産	14,559	16,076
特許権	346	402
借地権	24	24
商標権	143	1,822
意匠権	27	24
ソフトウェア	12,020	11,653
その他	1,999	2,151
投資その他の資産	495,088	494,170
投資有価証券	8,093	10,349
関係会社株式	388,939	381,318
関係会社出資金	56,767	56,767
関係会社長期貸付金	16,476	19,878
長期前払費用	530	472
繰延税金資産	19,701	20,924
その他	5,916	5,661
貸倒引当金	△1,334	△1,199
資 産 合 計	1,170,286	1,131,277

科目	金額	(ご参考) 前期金額
(負債の部)		
流動負債	391,192	333,014
買掛金	107,701	113,668
1年内返済予定の 長期借入金	30,000	-
リース債務	509	509
未払金	54,530	42,800
未払費用	56,585	54,941
未払法人税等	27,763	26,049
預り金	107,304	89,770
その他	6,800	5,277
固定負債	123,715	155,886
社債	50,000	50,000
長期借入金	40,000	70,000
リース債務	1,826	2,335
退職給付引当金	27,058	28,917
資産除去債務	3,226	2,992
その他	1,605	1,642
負 債 合 計	514,907	488,900
(純資産の部)		
株主資本	650,477	636,171
資本金	85,424	85,424
資本剰余金	108,889	108,889
資本準備金	108,889	108,889
利益剰余金	513,105	449,877
利益準備金	14,117	14,117
その他利益剰余金	498,988	435,760
特別償却準備金	9	20
圧縮記帳積立金	6,654	6,541
別途積立金	305,500	305,500
繰越利益剰余金	186,825	123,699
自己株式	△56,941	△8,019
評価・換算差額等	3,999	5,317
その他有価証券評価差額金	3,999	5,317
新株予約権	903	889
純 資 産 合 計	655,379	642,377
負 債 ・ 純 資 産 合 計	1,170,286	1,131,277

損益計算書 (2016年1月1日から2016年12月31日まで)

(単位：百万円)

科目	金額	(ご参考) 前期金額
売上高	897,846	881,593
売上原価	433,387	432,090
売上総利益	464,459	449,503
販売費及び一般管理費	336,513	333,840
営業利益	127,946	115,663
営業外収益	23,708	26,500
受取利息	466	377
有価証券利息	29	105
受取配当金	20,798	23,711
その他	2,415	2,307
営業外費用	2,597	2,094
支払利息	392	422
社債利息	253	253
為替差損	1,792	1,090
その他	160	329
経常利益	149,057	140,069
特別利益	428	3,115
固定資産売却益	25	4
投資有価証券売却益	375	308
国庫補助金	0	0
新株予約権戻入益	28	63
子会社清算益	-	2,740
その他	0	-
特別損失	3,229	3,845
固定資産除却損失	3,225	2,649
減損損失	-	1,186
その他	4	10
税引前当期純利益	146,256	139,339
法人税、住民税及び事業税	36,338	31,587
法人税等調整額	2,094	8,039
当期純利益	107,824	99,713

連結計算書類に係る会計監査人の会計監査報告

独立監査人の監査報告書

2017年2月9日

花王株式会社
取締役会 御中

有限責任監査法人トーマツ

指定有限責任社員 業務執行社員	公認会計士 吉田 洋 ㊞
指定有限責任社員 業務執行社員	公認会計士 鈴木泰司 ㊞
指定有限責任社員 業務執行社員	公認会計士 志賀健一郎 ㊞

当監査法人は、会社法第444条第4項の規定に基づき、花王株式会社の2016年1月1日から2016年12月31日までの連結会計年度の連結計算書類、すなわち、連結財政状態計算書、連結損益計算書、連結持分変動計算書及び連結注記表について監査を行った。

連結計算書類に対する経営者の責任

経営者の責任は、連結計算書類を国際会計基準で求められる開示項目の一部を省略して作成することを認めている会社計算規則第120条第1項後段の規定により作成し、適正に表示することにある。これには、不正又は誤謬による重要な虚偽表示のない連結計算書類を作成し適正に表示するために経営者が必要と判断した内部統制を整備及び運用することが含まれる。

監査人の責任

当監査法人の責任は、当監査法人が実施した監査に基づいて、独立の立場から連結計算書類に対する意見を表明することにある。当監査法人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に準拠して監査を行った。監査の基準は、当監査法人に連結計算書類に重要な虚偽表示がないかどうかについて合理的な保証を得るために、監査計画を策定し、これに基づき監査を実施することを求めている。

監査においては、連結計算書類の金額及び開示について監査証拠を入手するための手続が実施される。監査手続は、当監査法人の判断により、不正又は誤謬による連結計算書類の重要な虚偽表示のリスクの評価に基づいて選択及び適用される。監査の目的は、内部統制の有効性について意見表明するためのものではないが、当監査法人は、リスク評価の実施に際して、状況に応じた適切な監査手続を立案するために、連結計算書類の作成と適正な表示に関連する内部統制を検討する。また、監査には、経営者が採用した会計方針及びその適用方法並びに経営者によって行われた見積りの評価も含め全体としての連結計算書類の表示を検討することが含まれる。

当監査法人は、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手したと判断している。

監査意見

当監査法人は、会社計算規則第120条第1項後段の規定により国際会計基準で求められる開示項目の一部を省略して作成された上記の連結計算書類が、花王株式会社及び連結子会社からなる企業集団の当該連結計算書類に係る期間の財産及び損益の状況をすべての重要な点において適正に表示しているものと認める。

利害関係

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

以 上

会計監査人の会計監査報告

独立監査人の監査報告書

2017年2月9日

花王株式会社
取締役会 御中

有限責任監査法人トーマツ

指定有限責任社員 業務執行社員	公認会計士 吉田 洋 ㊞
指定有限責任社員 業務執行社員	公認会計士 鈴木 泰司 ㊞
指定有限責任社員 業務執行社員	公認会計士 志賀 健一朗 ㊞

当監査法人は、会社法第436条第2項第1号の規定に基づき、花王株式会社の2016年1月1日から2016年12月31日までの第111期事業年度の計算書類、すなわち、貸借対照表、損益計算書、株主資本等変動計算書及び個別注記表並びにその附属明細書について監査を行った。

計算書類等に対する経営者の責任

経営者の責任は、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠して計算書類及びその附属明細書を作成し適正に表示することにある。これには、不正又は誤謬による重要な虚偽表示のない計算書類及びその附属明細書を作成し適正に表示するために経営者が必要と判断した内部統制を整備及び運用することが含まれる。

監査人の責任

当監査法人の責任は、当監査法人が実施した監査に基づいて、独立の立場から計算書類及びその附属明細書に対する意見を表明することにある。当監査法人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に準拠して監査を行った。監査の基準は、当監査法人に計算書類及びその附属明細書に重要な虚偽表示がないかどうかについて合理的な保証を得るために、監査計画を策定し、これに基づき監査を実施することを求めている。

監査においては、計算書類及びその附属明細書の金額及び開示について監査証拠を入手するための手続が実施される。監査手続は、当監査法人の判断により、不正又は誤謬による計算書類及びその附属明細書の重要な虚偽表示のリスクの評価に基づいて選択及び適用される。監査の目的は、内部統制の有効性について意見表明するためのものではないが、当監査法人は、リスク評価の実施に際して、状況に応じた適切な監査手続を立案するために、計算書類及びその附属明細書の作成と適正な表示に関連する内部統制を検討する。また、監査には、経営者が採用した会計方針及びその適用方法並びに経営者によって行われた見積りの評価も含め全体としての計算書類及びその附属明細書の表示を検討することが含まれる。

当監査法人は、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手したと判断している。

監査意見

当監査法人は、上記の計算書類及びその附属明細書が、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠して、当該計算書類及びその附属明細書に係る期間の財産及び損益の状況をすべての重要な点において適正に表示しているものと認める。

利害関係

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

以 上

監査役会の監査報告

監 査 報 告 書

当監査役会は、2016年1月1日から2016年12月31日までの第111期事業年度の取締役の職務の執行に関して、各監査役が作成した監査報告書に基づき、審議の上、本監査報告書を作成し、以下のとおり報告いたします。

1. 監査役及び監査役会の監査の方法及びその内容

- (1) 監査役会は、監査の方針、職務の分担等を定め、各監査役から監査の実施状況及び結果について報告を受けるほか、取締役等及び会計監査人からその職務の執行状況について報告を受け、必要に応じて説明を求めました。
- (2) 各監査役は、監査役会が定めた監査役監査の基準に準拠し、監査の方針、職務の分担等に従い、取締役、内部監査部門その他の使用人等と意思疎通を図り、情報の収集及び監査の環境の整備に努めるとともに、以下の方法で監査を実施しました。
 - ① 取締役会その他重要な会議に出席し、取締役及び使用人等からその職務の執行状況について報告を受け、必要に応じて説明を求め、重要な決裁書類等を閲覧し、本社及び主要な事業所において業務及び財産の状況を調査いたしました。また、子会社については、子会社の取締役及び監査役等と意思疎通及び情報の交換を図り、必要に応じて子会社から事業の報告を受けました。
 - ② 事業報告に記載されている取締役の職務の執行が法令及び定款に適合することを確保するための体制その他株式会社及びその子会社から成る企業集団の業務の適正を確保するために必要なものとして会社法施行規則第100条第1項及び第3項に定める体制の整備に関する取締役会決議の内容及び当該決議に基づき整備されている体制(内部統制システム)について、取締役及び使用人等からその構築及び運用の状況について定期的に報告を受け、必要に応じて説明を求めました。
 - ③ 会計監査人が独立の立場を保持し、かつ、適正な監査を実施しているかを監視及び検証するとともに、会計監査人からその職務の執行状況について報告を受け、必要に応じて説明を求めました。また、会計監査人から「職務の遂行が適正に行われることを確保するための体制」(会社計算規則第131条各号に掲げる事項)を「監査に関する品質管理基準」(2005年10月28日企業会計審議会)等に従って整備している旨の通知を受け、必要に応じて説明を求めました。

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

2. 監査の結果

(1) 事業報告等の監査結果

- ① 事業報告及びその附属明細書は、法令及び定款に従い、会社の状況を正しく示しているものと認めます。
- ② 取締役の職務の執行に関する不正の行為または法令若しくは定款に違反する重大な事実は認められません。
- ③ 内部統制システムに関する取締役会決議の内容は相当であると認めます。また、当該内部統制システムに関する事業報告の記載内容及び取締役の職務の執行についても、指摘すべき事項は認められません。

(2) 計算書類及びその附属明細書の監査結果

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

(3) 連結計算書類の監査結果

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

2017年2月13日

花王株式会社 監査役会

常勤監査役	小 林 省 治	㊟
常勤監査役	沼 田 敏 晴	㊟
社外監査役	五十嵐 則 夫	㊟
社外監査役	早稲田 祐美子	㊟
社外監査役	井 上 寅 喜	㊟

以上

(X毛)

A series of horizontal dashed lines for writing.

(X毛)

A series of horizontal dashed lines for writing.

株主総会会場ご案内図

会場

ザ・プリンス パークタワー東京 地下2階 ボールルーム（メイン会場）

東京都港区芝公園四丁目8番1号 電話 (03) 5400-1111 (代表)

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

交通機関のご案内

① 都営地下鉄三田線「芝公園駅」A4出口から東エントランスまで徒歩約6分

② 都営地下鉄大江戸線「赤羽橋駅」赤羽橋口出口から南エントランスまで徒歩約8分

※お車でのご来場は、ご遠慮下さいますようお願いいたします。

