

第116期

定時株主総会 招集ご通知

The Kao logo is displayed in a large, white, sans-serif font against a background of a sunset sky with a silhouette of a person holding their hands up to form a heart shape.

きれいをこころに 未来に

日時

2022年3月25日(金曜日)
午前10時(受付開始:午前9時)

場所

ザ・プリンス パークタワー東京
地下2階 ボールルーム

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

議案

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

書面またはインターネット等による議決権行使期限は
2022年3月24日(木曜日)午後5時までです。

※ 新型コロナウイルス感染症拡大防止のため、会場の座席数を大幅に少なくしておりますので、ご来場の
見合わせをご検討いただき、書面またはインターネット等による事前の議決権行使を是非ご活用ください。
また、お土産(製品サンプル)の配布はございません。なお、今後株主総会の運営に大きな変更が生じる
場合は、下記ウェブサイト(花王トップページ>投資家情報>株主総会情報)においてお知らせいたします。
www.kao.com/jp/corporate/investor-relations/stock-information/shareholders-meeting/

花王株式会社

証券コード 4452

目次

第116期定時株主総会招集ご通知…	3
-------------------	---

株主総会参考書類

第1号議案 剰余金の処分の件 ……	7
第2号議案 定款一部変更の件 ……	8
第3号議案 取締役9名選任の件 ……	10
第4号議案 監査役1名選任の件 ……	21

(添付書類)

事業報告 ……	27
連結計算書類 ……	61
計算書類 ……	63
監査報告 ……	65



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。

新型コロナウイルス感染症によりお亡くなりになられた方々に謹んでお悔み申し上げます。罹患された方とご家族の皆様には心よりお見舞いを申し上げるとともに、1日も早い回復をお祈り申し上げます。

第116期定時株主総会を2022年3月25日に開催いたしますので、ここに招集のご通知をお届けいたします。

2021年も、新型コロナウイルス感染症の拡大は、社会・経済活動や世界の人々の暮らしに引き続き大きな影響をもたらしています。世界各国でワクチン接種が進む中、感染症の拡大は一進一退を繰り返しており、経営環境は依然として不透明な状況が続きました。花王グループでは、5カ年にわたる中期経営計画「K25」の初年度でしたが、連結業績は大変厳しい結果となりました。このような中、配当金につきましては、期末配当金として1株当たり72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4円増配の1株当たり144円の配当金となり、32期連続の増配となります。

花王グループは、「豊かな共生世界の実現」をパーパス（社会における存在意義）に掲げ、生きとし生けるすべての「未来の命を守る」企業として、持続可能な社会に欠かすことのできない存在をめざします。

2022年、中期経営計画「K25」は2年目を迎え、私たちは次の利益ある発展に向けた取り組みをますます進化させていきます。

既存事業については、収益性の高いコア事業に集中投資し、顧客ロイヤルティを高めることで高収益化を図っていきます。

新しい領域に挑戦するため、今までとは異なる新たなモデルを構築し、技術を武器に、従来の花王スタイルとは異なる、もうひとつの花王に立ち上げを進めています。これからの世の中で必須とされる、切実な課題を解決できる事業領域を創造します。そのためにまず、自前主義の考え方を大きく変え、志を同じくする社内外の仲間たちを信頼し、尊重しながら、目的を共に果たす姿勢に転換します。そして、多くの社員がワクワクしながら働き、自分のやりたいことに挑戦し、実現できるしくみもつくります。

花王は、最小限の資源で最大の価値づくりができる、世界に誇れる企業をめざします。今こそ、花王グループ社員の力を結集し、皆さまの期待を超える新しい未来を創造してまいります。

株主の皆様には今後とも一層のご支援を賜りますよう、お願い申し上げます。



代表取締役 社長執行役員

長谷部 佳宏

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 社長執行役員 長谷部 佳宏

第116期定時株主総会招集ご通知

拝啓 平素は格別のご高配を賜り厚く御礼申しあげます。

さて、当社第116期定時株主総会を下記のとおり開催いたしますので、ご通知申しあげます。

本株主総会では、ソーシャルディスタンス確保のため、会場の座席数を大幅に少なくしておりますので、ご来場の見合わせをご検討いただきますようお願い申しあげます。書面またはインターネット等により事前に議決権を行使することもできますので、お手数ながら後記「株主総会参考書類」をご検討いただき、4頁から6頁のご案内に従って、2022年3月24日（木曜日）午後5時までに議決権を行使くださいますようお願い申しあげます。

敬 具

記

-
- 1. 日 時** 2022年3月25日（金曜日） 午前10時（受付開始：午前9時）
-
- 2. 場 所** ザ・プリンス パークタワー東京 地下2階 ボールルーム
東京都港区芝公園四丁目8番1号（末尾の「株主総会会場ご案内図」をご参照ください）
-
- 3. 目的事項**
- | | |
|-------------|--|
| 報告事項 | 1. 第116期（2021年1月1日から2021年12月31日まで）事業報告、
連結計算書類及び計算書類の内容報告の件 |
| | 2. 会計監査人及び監査役会の連結計算書類監査結果報告の件 |
| 決議事項 | 第1号議案 剰余金の処分の件
第2号議案 定款一部変更の件
第3号議案 取締役9名選任の件
第4号議案 監査役1名選任の件 |
-

以 上

● 株主総会に関するご留意事項

- 本招集ご通知に際して提供すべき書類のうち、事業報告の「当社の新株予約権等に関する事項」、連結計算書類の「連結持分変動計算書」及び「連結注記表」並びに計算書類の「株主資本等変動計算書」及び「個別注記表」につきましては、法令及び定款の規定に基づき、下記ウェブサイトに掲載しておりますので、本招集ご通知添付書類には記載していません。
www.kao.com/content/dam/sites/kao/www-kao-com/jp/ja/corporate/investor-relations/pdf/shareholders_2022_002.pdf
- 監査役が監査した事業報告は、本招集ご通知添付書類と上記の事業報告の「当社の新株予約権等に関する事項」とで構成されており、会計監査人及び監査役が監査した連結計算書類及び計算書類は、本招集ご通知添付書類と上記の連結計算書類の「連結持分変動計算書」及び「連結注記表」並びに上記の計算書類の「株主資本等変動計算書」及び「個別注記表」で構成されております。
- 株主総会参考書類並びに事業報告、連結計算書類及び計算書類に修正が生じた場合には、下記ウェブサイトにおいてお知らせいたします。
www.kao.com/jp/corporate/investor-relations/stock-information/shareholders-meeting/

議決権行使方法についてのご案内

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

当日ご出席いただける場合



株主総会開催日時

2022年3月25日（金曜日）午前10時
（受付開始：午前9時）

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

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

当日ご出席されない場合

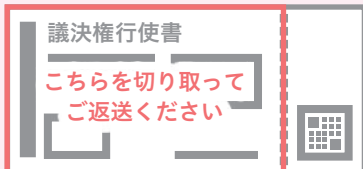
郵送（書面）によるご行使



行使期限

2022年3月24日（木曜日）
午後5時到着分まで

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



電磁的方法（インターネット）によるご行使

「スマート行使」によるご行使



行使期限

2022年3月24日（木曜日）
午後5時受付分まで

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



▶ 詳細につきましては5頁をご覧ください。

議決権行使コード・パスワード入力によるご行使



議決権行使期限

2022年3月24日（木曜日）
午後5時受付分まで

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

議決権行使ウェブサイト
www.web54.net

▶ 詳細につきましては6頁をご覧ください。

● 議決権行使のお取り扱い

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

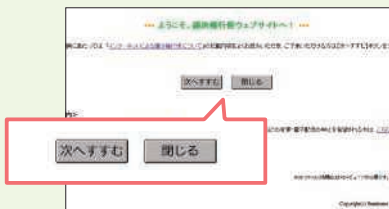
機関投資家の皆さまへ


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



議決権行使コード・パスワード入力によるご行使

1 議決権行使ウェブサイトへアクセス

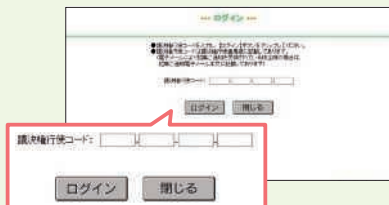


「次へすすむ」をクリック
 議決権行使ウェブサイト
www.web54.net

スマートフォン・パソコン等の
操作方法に関するお問い合わせ先

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

2 ログインする

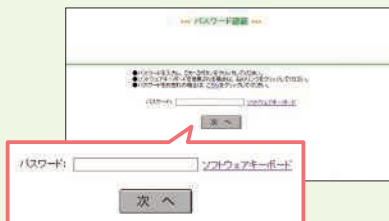


「議決権行使コード」*を
 入力し、
 「ログイン」をクリック

議決権行使書用紙イメージ（裏）



3 パスワードを入力



「パスワード」*を入力し、
 「次へ」をクリック

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

以降は画面の案内に従って賛否をご送信ください。

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

株主総会参考書類

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。

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

1

当社普通株式1株につき……………金 72 円
配当総額…………… 34,191,437,184 円

2 剰余金の配当が効力を生じる日

2

2022年3月28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72円と合わせまして、前期に比べ4円増配の144円、連結での配当性向は62.4%となります。

第2号議案 定款一部変更の件

1 提案の理由

「会社法の一部を改正する法律」（令和元年法律第70号）附則第1条ただし書きに規定する改正規定が2022年9月1日に施行されますので、株主総会資料の電子提供制度導入に備えるため、次のとおり当社定款を変更するものであります。

- (1) 変更案第16条第1項は、株主総会参考書類等の内容である情報について、電子提供措置をとる旨を定めるものであります。
- (2) 変更案第16条第2項は、書面交付請求をした株主に交付する書面に記載する事項の範囲を限定するための規定を設けるものであります。
- (3) 株主総会参考書類等の電磁的方法による情報の開示の規定（現行定款第16条）は不要となるため、これを削除するものであります。
- (4) 上記の新設・削除に伴い、効力発生日等に関する附則を設けるものであります。

2 変更の内容

変更の内容は次のとおりであります。

（下線部は変更箇所を示しております）

現 行 定 款（抜 粋）	変 更 案
<p>〔株主総会参考書類等の電磁的方法による情報の開示〕</p> <p><u>第16条</u> 当社は、株主総会の招集に際し、法令の規定により株主総会参考書類、事業報告、計算書類及び連結計算書類に記載または表示すべき事項に係る情報を電磁的方法で開示することにより株主に対して提供したものとみなすことができる。</p>	<p>（削 除）</p>

現 行 定 款 (抜 粋)	変 更 案
(新 設)	<p data-bbox="778 234 967 264">〔電子提供措置等〕</p> <p data-bbox="763 272 1345 385"><u>第16条</u> 当社は、株主総会の招集に際し、株主総会参考書類等の内容である情報について、電子提供措置をとるものとする。</p> <p data-bbox="808 393 1345 582">② 当社は、電子提供措置をとる事項のうち法務省令で定めるものの全部または一部について、議決権の基準日までに書面交付請求した株主に対して交付する書面に記載しないことができる。</p>
(新 設)	<p data-bbox="1005 612 1103 642">附 則</p> <p data-bbox="763 650 1345 801"><u>第1条</u> 現行定款第16条（株主総会参考書類等の電磁的方法による情報の開示）の削除及び変更案第16条（電子提供措置等）の新設は、2022年9月1日から効力を生ずるものとする。</p> <p data-bbox="808 808 1345 922">② 前項の規定にかかわらず、2023年2月未までの日を株主総会の日とする株主総会については、現行定款第16条はなお効力を有する。</p> <p data-bbox="808 929 1345 1043">③ 本附則は、2023年3月1日または前項の株主総会の日から3か月を経過した日のいずれか遅い日後にこれを削除する。</p>

第3号議案 取締役9名選任の件

現任取締役8名は、本株主総会終結の時をもって全員任期が満了いたします。取締役会のさらなる多様性を確保し、花王がめざすESG経営とグローバルの視点での監督・意思決定を一層強化することを目的として、デイブ・マンツ氏及び桜井恵理子氏を新任取締役候補者とし、社外取締役4名を含む取締役9名の選任をお願いしたいと存じます。取締役候補者は次のとおりであります。

なお、本議案及び第4号議案の候補者が原案どおり選任されますと、社外取締役4名及び社外監査役3名全員が「花王株式会社 社外役員の独立性に関する基準」に照らし独立社外役員となります。これにより、取締役会の出席者14名中7名が独立社外役員となりますので、取締役会において、引き続き経営陣から独立した中立的な意見を踏まえた適切な議論が可能になると判断しております。「花王株式会社 社外役員の独立性に関する基準」の概要は26頁に記載のとおりであります。

候補者番号	氏名	当社における地位及び担当 (重要な兼職の状況)	在任年数 (本総会終結時)	取締役会への出席状況
1	再任 さわ だ みち たか 澤田 道隆	取締役会長 (重要な兼職の状況) パナソニック株式会社 社外取締役、日東電工株式会社 社外取締役	13年9カ月	15回/15回 (100%)
2	再任 は せ べ よし ひろ 長谷部 佳宏	代表取締役 社長執行役員、人財開発担当 (重要な兼職の状況) 公益財団法人花王芸術・科学財団 理事長	6年	15回/15回 (100%)
3	再任 たけ うち とし あき 竹内 俊昭	代表取締役 専務執行役員 (重要な兼職の状況) 花王グループカスタマーマーケティング株式会社 代表取締役 社長執行役員	8年	15回/15回 (100%)
4	再任 まつ だ とも はる 松田 知春	代表取締役 専務執行役員、コンシューマープロダクツ事業統括部門統括、花王プロフェッショナルサービス株式会社担当	3年	15回/15回 (100%)
5	新任 David J. Muenz デイブ・マンツ	常務執行役員、ESG部門統括	-	-
6	再任 しの べ おさむ 篠辺 修	取締役 (重要な兼職の状況) ANAホールディングス株式会社 特別顧問	4年	15回/15回 (100%)
7	再任 むか い ち あき 向井 千秋	取締役 (重要な兼職の状況) 東京理科大学 特任副学長、富士通株式会社 社外取締役	3年	15回/15回 (100%)
8	再任 はやし のぶ ひで 林 信秀	取締役 (重要な兼職の状況) 株式会社みずほ銀行 常任顧問、株式会社パロックジャパンリミテッド 社外取締役、株式会社JTB 社外監査役、東武鉄道株式会社 社外監査役	3年	15回/15回 (100%)
9	新任 さくら い え り こ 桜井 恵理子	取締役 (重要な兼職の状況) ダウ・ケミカル日本株式会社 代表取締役社長、株式会社三井住友フィナンシャルグループ 社外取締役	-	-



候補者
番号

1

再任

さわ だ みち たか
澤田 道隆

(1955年12月20日生)

■略歴並びに当社における地位及び担当

1981年4月 当社入社
2006年6月 当社執行役員
2008年6月 当社取締役 執行役員
2012年6月 当社代表取締役 社長執行役員
2021年1月 当社取締役会長（現任）

■重要な兼職の状況

パナソニック株式会社 社外取締役、日東電工株式会社 社外取締役

取締役会への出席状況

15回/15回（100%）

当社株式所有数

42,200株

在任年数（本総会終結時）

13年9カ月

■取締役候補者とした理由

同氏は、2012年に代表取締役社長執行役員に就任以来、研究開発を重視した「よきモノづくり」を推進するとともに、グループ資産の最大活用により、“グローバルで存在感のある会社「Kao」”をめざして陣頭に立ち、企業価値の向上に大きく貢献してまいりました。2021年1月からは取締役会長に就任し、これまでの代表取締役社長執行役員としての長年にわたる経験と知見に基づき経営を監督するとともに、海洋プラスチックごみ問題の解決に向けた取組みを推進しているクリーン・オーシャン・マテリアル・アライアンス（CLOMA）の会長を務めるなど、対外的な活動を推進することで引き続き企業価値の向上に努めております。これらの経験や知見を生かすことにより花王グループの持続的な成長につなげることができると判断しましたので、同氏を引き続き取締役候補者としました。



取締役会への出席状況

15回/15回（100%）

当社株式所有数

14,100株

在任年数（本総会最終時）

6年

候補者
番号

2

再任

は せ べ よし ひろ
長谷部 佳宏

（1960年7月30日生）

■略歴並びに当社における地位及び担当

- 1990年4月 当社入社
- 2014年3月 当社執行役員
- 2016年1月 当社常務執行役員
- 2016年3月 当社取締役 常務執行役員
- 2018年1月 当社取締役 専務執行役員
- 2019年3月 当社代表取締役 専務執行役員
- 2021年1月 当社代表取締役 社長執行役員 人財開発担当（現任）

■重要な兼職の状況

公益財団法人花王芸術・科学財団 理事長

■取締役候補者とした理由

同氏は、豊かな共生世界の実現に貢献する革新的な商品を世界に送り出す「よきモノづくり」の原動力となる研究開発業務に長年にわたって携わり、また、先端技術戦略室統括も歴任し戦略的デジタル・トランスフォーメーションを先導してきました。2020年には新中期経営計画「K25」の策定を先導し、2021年1月からは代表取締役社長執行役員に就任し「未来の命を守る」企業として、従来の延長線上にない事業の構築やデジタル技術の活用による活動生産性の向上等を力強く推進しております。同氏のリーダーシップ及びこれまでの経験や知見を取締役会における経営戦略等の立案・審議や執行の監督等に生かすことにより、花王グループの企業価値の向上にさらに寄与することができると判断しましたので、同氏を引き続き取締役候補者としました。



取締役会への出席状況
15回/15回 (100%)

当社株式所有数
30,300株

在任年数 (本総会終結時)
8年

候補者番号 **3** **再任** たけ うち とし あき
竹内 俊昭
(1959年3月22日生)

■略歴並びに当社における地位及び担当

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

■重要な兼職の状況

花王グループカスタマーマーケティング株式会社 代表取締役 社長執行役員

■取締役候補者とした理由

同氏は、長年にわたり「よきモノづくり」から生み出された製品を消費者のお手元にお届けするための販売業務に携わり、グローバル展開する流通小売業を含めた販売現場に精通しているとともに、花王グループのコンシューマープロダクツ製品の販売機能等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経営を担い、Eコマースの台頭など流通環境の変化にも対応しながら、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、花王グループを取り巻くステークホルダーからの期待、これらに対する花王グループの強みと課題等を熟知しており、取締役会の審議においては、花王グループの経営における重要な事項に関し、豊富な経験と高い見識を生かし、積極的な発言・提言を行っています。これらの経験や知見を取締役会における経営戦略等の立案・審議や執行の監督等に生かすことにより、花王グループの企業価値の向上にさらに寄与できると判断しましたので、同氏を引き続き取締役候補者としました。



取締役会への出席状況

15回/15回（100%）

当社株式所有数

12,500株

在任年数（本総会終結時）

3年

候補者
番号

4

再任

まつ だ とも はる
松田 知春

（1959年11月15日生）

■略歴並びに当社における地位及び担当

- 1983年 4月 当社入社
- 2008年 1月 Kao (Hong Kong) Ltd. President
- 2010年 3月 Kao (Taiwan) Corporation 董事長総経理
- 2014年 3月 当社執行役員
- 2018年 1月 当社常務執行役員、コンシューマープロダクツ事業部門副統括
- 2019年 3月 当社取締役 常務執行役員、コンシューマープロダクツ事業統括部門統括（現任）、花王プロフェッショナル・サービス株式会社担当（現任）
- 2021年 3月 当社代表取締役 常務執行役員
- 2022年 1月 当社代表取締役 専務執行役員（現任）

■取締役候補者とした理由

同氏は、長年にわたり「よきモノづくり」の中心的な機能である商品開発、その本質的な価値を消費者に伝達するマーケティング業務に携わり、また、当社海外子会社の経営経験も有しております。当社コンシューマープロダクツ事業統括部門統括として国内外における当該事業に関する高い見識をもって職務を遂行しており、グローバルな競争環境、消費者や取引先の変化、花王グループを取り巻くステークホルダーからの期待、花王グループの強みと課題等を熟知しております。また、2021年3月には当社代表取締役に就任し、花王グループの経営における重要な事項に関し、豊富な経験と高い見識を生かし、さらに積極的な発言・提言を行っています。これらの経験や知見を取締役会における経営戦略等の立案・審議や執行の監督等に生かすことにより、花王グループの企業価値の向上にさらに寄与することができると判断しましたので、同氏を引き続き取締役候補者としました。



当社株式所有数
0株

候補者
番号

5

新任

D a v i d J . M u e n z

デイブ・マンツ

(1960年11月15日生)

■ 略歴

- 2003年 7月 The Andrew Jergens Company (現Kao USA Inc.) 入社
Senior Vice President, Research and Development, US
- 2014年 1月 当社ビューティケア スキンケア・ヘアケア事業ユニット ヘアケア事業グループ 部長 (フラッグシップ ブランド マネージャー ジョンフリーダ担当)、同スキンケア事業グループ 部長 (フラッグシップ ブランド マネージャー ジャーゲンズ担当)
- 2018年 1月 当社コンシューマープロダクツ事業部門 欧米スキンケア・ヘアケア事業部 部長 (欧米マス事業担当)
- 2018年 7月 当社ESG部門統括 (現任)
- 2019年 1月 当社執行役員
- 2022年 1月 当社常務執行役員 (現任)

■ 取締役候補者とした理由

同氏は、当社米国子会社において、海外のスキンケア・ヘアケア分野での研究開発やマーケティングに携わり、グローバルな「よきモノづくり」に貢献してきました。また、2018年7月に当社ESG部門統括、2019年1月には当社執行役員に就任し、同年に発表されたESG戦略「Kirei Lifestyle Plan」の策定を先導し、策定後は同戦略を推進する中心的役割を担っております。同氏のESGに関連する見識及びグローバルな経験や知見を取締役会における経営戦略等の立案・審議や執行の監督等に生かすことにより、花王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、同氏を取締役候補者としてしました。



取締役会への出席状況

15回/15回（100%）

当社株式所有数

1,300株

在任年数（本総会終結時）

4年

候補者
番号

6

再任

の べ
おさむ
篠 辺 修

（1952年11月11日生）

社 外

独立役員

■略歴並びに当社における地位及び担当

- 1976年 4月 全日本空輸株式会社（現ANAホールディングス株式会社）入社
- 2007年 6月 同社取締役執行役員
- 2009年 4月 同社常務取締役執行役員
- 2011年 6月 同社専務取締役執行役員
- 2012年 4月 同社代表取締役副社長執行役員
- 2013年 4月 ANAホールディングス株式会社 取締役、全日本空輸株式会社 代表取締役社長執行役員
- 2017年 4月 ANAホールディングス株式会社 取締役副会長
- 2018年 3月 当社取締役（現任）
- 2019年 4月 ANAホールディングス株式会社 特別顧問（現任）

■重要な兼職の状況

ANAホールディングス株式会社 特別顧問

■社外取締役候補者とした理由及び期待される役割の概要

同氏は、世界各国で旅客・貨物事業を積極的に展開する航空会社において、安全・安心を第一とする整備部門に長く従事する等、事業環境の変化に対応できるグローバルな企業経営やリスク管理に関する豊富な経験及び高い見識を有しております。取締役会の審議においては、花王グループの経営における重要な事項に関し、これらの経験と見識を生かし、積極的な発言・提言を行っていただいております。独立社外取締役として、継続して花王グループの経営を監督していただくことを期待し、同氏を引き続き社外取締役候補者としました。なお、同氏が取締役に再任され就任した場合には、当社取締役会の議長を務める予定であります。

■独立性に関する事項

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

同氏は、全日本空輸株式会社の業務執行に携わっておりましたが、2017年4月以降は同社の業務執行には携わっておりません。同社は航空会社として公共交通サービスを提供しており、同社グループと花王グループとの間には、当社の役員及び従業員が出張時の移動手段として同社グループのサービスを利用する定常的な取引等がありますが、直前事業年度における同社グループの連結売上高及び花王グループの連結売上高それぞれに対する当該取引金額の割合は、いずれも0.1%未満であります。



取締役会への出席状況

15回/15回 (100%)

当社株式所有数

2,800株

在任年数 (本総会最終時)

3年

候補者
番号

7

再任

むか い ち あき
向井 千秋

(1952年5月6日生)

社外

独立役員

■略歴並びに当社における地位及び担当

- 1977年 4月 慶應義塾大学 医学部外科学教室医局員
- 1985年 8月 宇宙開発事業団 搭乗科学技術者 (宇宙飛行士)
- 1987年 6月 アメリカ航空宇宙局ジョンソン宇宙センター 宇宙生物医学研究室
心臓血管生理学研究員
- 1992年 9月 米国ペイラー大学 非常勤講師
- 2000年 4月 慶應義塾大学 医学部外科学客員教授 (現任)
- 2015年 4月 東京理科大学 副学長、宇宙航空研究開発機構 技術参与
- 2016年 1月 当社特命エグゼクティブ・フェロー
- 2016年 4月 東京理科大学 特任副学長 (現任)
- 2019年 3月 当社取締役 (現任)

■重要な兼職の状況

東京理科大学 特任副学長、富士通株式会社 社外取締役

■社外取締役候補者とした理由及び期待される役割の概要

同氏は、科学分野における高い見識を幅広く有しており、医師、宇宙飛行士及び大学の特任副学長として様々な分野で活躍した経験と実績を豊富に有しております。取締役会の審議においては、花王グループの経営における重要な事項に関し、これらの経験と見識を生かし、積極的な発言・提言を行っていただいております。独立社外取締役として、継続して花王グループの経営を監督していただくことを期待し、同氏を引き続き社外取締役候補者としました。なお、同氏は社外役員になること以外の方法で直接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、社外取締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、同氏を株式会社東京証券取引所の規程に定める独立役員として同取引所に届け出ており、同氏が取締役に再任され就任した場合には、独立役員の届出を継続いたします。

同氏は、東京理科大学の業務執行に携わっておりましたが、2016年4月以降は同大学の業務執行には携わっておりません。当社は、同大学と共同研究を実施しており、また広告掲載に関する取引がありますが直前事業年度における同大学の教育活動収入及び当社の売上高それぞれに対する当該取引金額の割合は0.1%未満であります。



取締役会への出席状況

15回/15回（100%）

当社株式所有数

800株

在任年数（本総会終結時）

3年

候補者
番号

8

再任

はやし のぶ ひで
林 信秀

（1957年3月27日生）

社 外

独立役員

■略歴並びに当社における地位及び担当

- 1980年4月 株式会社富士銀行 入行
- 2007年4月 株式会社みずほコーポレート銀行 執行役員 営業第十三部長
- 2009年4月 同行常務執行役員 営業担当役員
- 2011年6月 同行常務取締役 インターナショナルバンキングユニット統括役員
- 2013年4月 株式会社みずほフィナンシャルグループ 副社長執行役員 国際ユニット担当副社長、株式会社みずほ銀行 副頭取執行役員 MHCIB国際ユニット連携担当副頭取、株式会社みずほコーポレート銀行 取締役副頭取 国際ユニット担当副頭取
- 2013年6月 株式会社みずほフィナンシャルグループ 取締役副社長 国際ユニット担当副社長
- 2013年7月 株式会社みずほ銀行 取締役副頭取 国際ユニット担当副頭取
- 2014年4月 同行取締役頭取
- 2017年4月 同行取締役会長
- 2019年3月 当社取締役（現任）
- 2019年4月 株式会社みずほ銀行 常任顧問（現任）

■重要な兼職の状況

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

■社外取締役候補者とした理由及び期待される役割の概要

同氏は、長年にわたり大手金融機関で営業、国際業務企画等の幅広い業務を経験する等、金融・財務分野において国際的に活躍し、また世界的に金融業界を取り巻く事業環境が変化の中で経営者を務める等、変化に対応するグローバルな企業経営における豊富な経験及び高い見識を有しております。取締役会の審議においては、花王グループの経営における重要な事項に関し、これらの経験と見識を生かし、積極的な発言・提言を行っていただき、独立社外取締役として、継続して花王グループの経営を監督していただくことを期待し、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、株式会社みずほ銀行の業務執行に携わっておりますが、2017年4月以降は同行の業務執行には携わっておりません。同社グループと花王グループとの間には、海外市場に関するアドバイザー業務委託等の取引関係がありますが、直近事業年度における同社グループの連結経常収益及び花王グループの連結売上高それぞれに対する当該取引金額の割合は、いずれも0.1%未満であります。また、同行と当社との間には定常的な銀行取引があります。



当社株式所有数
0株

候補者
番号

9

新任

さくら い え り こ
桜井恵理子

(1960年11月16日生)

社外

独立役員

■略歴

- 1987年 6月 Dow Corning Corporation入社
- 2008年 5月 東レ・ダウコーニング株式会社 取締役
- 2009年 3月 同社 代表取締役・CEO
- 2018年 6月 ダウ・東レ株式会社 代表取締役・CEO
- 2020年 8月 ダウ・ケミカル日本株式会社 代表取締役社長（現任）

■重要な兼職の状況

ダウ・ケミカル日本株式会社 代表取締役社長、株式会社三井住友フィナンシャルグループ 社外取締役

■社外取締役候補者とした理由及び期待される役割の概要

同氏は、グローバルに事業を展開する米国の化学品メーカーの日本法人において長年にわたり企業経営に携わるとともに、大手メーカーや金融機関において社外取締役として経営の監督に務める等、グローバルな企業での経験を豊富に有しております。また、化学品業界での経験に基づき、花王グループにおいてコンシューマープロダクツ事業と両輪をなすケミカル事業についても高い見識を有しております。これらの豊富な経験及び高い見識を生かして、当社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を期待し、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。

同氏は、ダウ・ケミカル日本株式会社の業務執行に携わっております。同社は米国の化学品メーカーの日本法人として各種化学製品の製造・輸入販売及び技術サービスの提供をしており、同社が属するグループと花王グループとの間には、原材料購入関係等の取引がありますが、直前事業年度における同社が属するグループの連結売上高に対する当該取引金額の割合は0.1%未満であり、花王グループの連結売上高に対する割合は0.5%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

- ・取締役候補者長谷部佳宏氏は、公益財団法人花王芸術・科学財団の理事長を兼務し、当社は同法人に対し活動費として寄付を行うことを2022年2月の取締役会にて決議しております。
- ・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、篠辺修、向井千秋、林信秀及び桜井恵理子の4氏は、社外取締役候補者であります。

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

当社は、社外取締役候補者篠辺修、同 向井千秋及び同 林信秀の3氏との間で、会社法第427条第1項及び定款の規定に基づき、会社法第423条第1項の責任を、1,000万円または法令が定める額のいずれか高い額を限度として負担するものとする契約を締結しております。各氏が取締役に再任され就任した場合には、当社と各氏との間で、当該契約を継続する予定であります。また、社外取締役候補者桜井恵理子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。

■取締役候補者を被保険者とする役員等賠償責任保険の内容の概要

当社は、当社及び花王グループの取締役、監査役及び執行役員等を被保険者として、会社法第430条の3第1項に規定する役員等賠償責任保険契約を保険会社との間で締結しております。当該保険契約では、被保険者が当社及び花王グループの役員等としての業務につき行った行為（不作為を含む。）に起因して被保険者に対して損害賠償請求がなされたことにより、被保険者が損害賠償金及び訴訟費用を負担することで被る損害が填補されます。ただし、被保険者が法令違反を認識しながら行った行為等に起因する損害等は対象外とすることにより、職務の執行の適正性が損なわれないようにするための措置を講じております。また、保険料は、当社及び花王グループが負担しております。なお、全ての取締役候補者は当該保険契約の被保険者に含まれることとなります。次回更新時には同内容での更新を予定しております。

第4号議案 監査役1名選任の件

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

なお、本議案の本株主総会への提出については、監査役会の同意を得ております。

監査役候補者の氏名、略歴等は次のとおりであります。



取締役会への出席状況

15回/15回 (100%)

監査役会への出席状況

10回/10回 (100%)

当社株式所有数

1,600株

在任年数 (本総会終結時)

4年

再任

おか のぶ ひろ
岡 伸浩

(1963年4月5日生)

社外

独立役員

■略歴及び当社における地位

1993年4月 弁護士登録、梶谷綜合法律事務所入所
1997年4月 竹川・岡法律事務所開設 代表パートナー
2004年10月 竹川・岡・吉野法律事務所開設 代表パートナー
2012年4月 慶應義塾大学大学院法務研究科 教授 (現任)
2013年10月 岡綜合法律事務所開設 代表 (現任)
2014年3月 花王カスタマーマーケティング株式会社 社外監査役
2016年1月 花王グループカスタマーマーケティング株式会社 監査役 (現任)
2018年3月 当社監査役 (現任)

■重要な兼職の状況

弁護士、花王グループカスタマーマーケティング株式会社 監査役、株式会社ヤマタネ 社外取締役、慶應義塾大学大学院法務研究科 教授

■社外監査役候補者とした理由

同氏は、弁護士及び大学教授として企業法務及びコーポレート・ガバナンスに関する専門的見識と豊富な経験を有しております。同氏は、2014年から当社の主要子会社の監査役を務めることにより、花王グループの事業内容に関する見識も有しており、2018年3月からは、当社監査役としてグループガバナンスの観点を含め専門的な視点で監査を実効的に行っていたと考えております。これらのことから、独立社外監査役として、同氏に継続して監査を行っ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監査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、同氏が監査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、慶應義塾大学大学院法務研究科の教授を務めており、業務執行に携わっております。当社は、同大学との間で同大学による研究指導等に関する取引がありますが、直前事業年度における同大学の教育活動収入及び当社の売上高それぞれに対する当該取引金額の割合は、いずれも0.1%未満であります。

【監査役候補者に関する特記事項】**■当社との特別の利害関係**

同氏と当社との間には特別の利害関係はありません。

■社外監査役候補者に関する事項

同氏は社外監査役候補者であります。

■監査役候補者との責任限定契約の内容の概要

当社は、同氏との間で、会社法第427条第1項及び定款の規定に基づき、会社法第423条第1項の責任を、1,000万円または法令が定める額のいずれか高い額を限度として負担するものとする契約を締結しております。同氏が監査役に再任され就任した場合には、当社と同氏との間で、当該契約を継続する予定であります。

■監査役候補者を被保険者とする役員等賠償責任保険の内容の概要

当社は、当社及び花王グループの取締役、監査役及び執行役員等を被保険者として、会社法第430条の3第1項に規定する役員等賠償責任保険契約を保険会社との間で締結しております。当該保険契約では、被保険者が当社及び花王グループの役員等としての業務につき行った行為（不作為を含む。）に起因して被保険者に対して損害賠償請求がなされたことにより、被保険者が損害賠償金及び訴訟費用を負担することで被る損害が填補されます。ただし、被保険者が法令違反を認識しながら行った行為等に起因する損害等は対象外とすることにより、職務の執行の適正性が損なわれないようにするための措置を講じております。また、保険料は、当社及び花王グループが負担しております。なお、監査役候補者は当該保険契約の被保険者に含まれることとなります。次回更新時には同内容での更新を予定しております。

以 上

(ご参考)

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

取締役会において、出席者である取締役及び監査役が、経営戦略等の大きな方向性を示し、その妥当性、実現に当たって内外の者が様々な観点から意見を出し合い建設的な議論を行うことが重要であると考えています。

豊かな共生世界の実現を使命とする当社は、生活者・顧客のニーズに応える価値伝達戦略を策定し、その戦略に基づき、顧客のすこやかな毎日を守る製品・サービスをお届けします。また、花王グループ中期経営計画「K25」において「豊かな事業においてより戦略的な投資・事業拡大を行うとともに、デジタルトランスフォーメーションを活用しながら「未来の命た会計・財務、法規制等の専門的な視点から検証できる体制を構築し、常に改善していきます。

これらを実現するため、取締役会は社内外の取締役及び監査役がそれぞれの知識・経験・専門性を補完しあい、全体とし

		属性			経験・知識・			
		在任年数	性別	国籍	ESG	経営	海外	開発・製造
取締役	澤田道隆	13年9か月	男	日本	○	○		○
	長谷部佳宏	6年	男	日本	○	○		○
	竹内俊昭	8年	男	日本		○		
	松田知春	3年	男	日本		○	○	○
	デイブ・マンツ	—	男	米国	○		○	○
	篠辺修	4年	男	日本		○	○	○
	向井千秋	3年	女	日本	○		○	
	林信秀	3年	男	日本		○	○	
	桜井恵理子	—	女	日本		○	○	○
監査役	青木秀子	3年	女	日本	○			○
	川島貞直	1年	男	日本			○	
	天野秀樹	5年	男	日本	○		○	
	岡伸浩	4年	男	日本	○			
	仲澤孝宏	2年	男	日本	○			

のリスク等を客観的、多面的に審議し、執行状況を適切に監督・監査するためには、多様な知識、経験、能力等を有する社

基盤研究を含めた広範囲にわたる研究開発から生まれた高い技術力を活用した「よきモノづくり」を行い、世界の生活者・持続的
社会への道を歩むSustainability as the only path」をビジョンとして掲げ、地球環境や人の生命にも目を向け、既存
を守る」新たな事業を生み出すことを目指します。そして、当社の活動を支えるため、客観的で多様な視点から監督し、ま

での高い実効性を発揮できることが重要と考えます。

専門性				○を付けた主な理由
事業・販売	事業革新	リスク・法規制	財務・会計	
	○			●当社研究開発部門の経験 ●当社代表取締役社長執行役員の経験
	○			●クリーン・オーシャン・マテリアル・アライアンス（CLOMA）会長 ●当社研究開発部門の経験（ESGの知見を含む） ●当社先端技術戦略室の経験
○				●花王グループカスタマーマーケティング(株) 代表取締役社長執行役員
○				●当社コンシューマープロダクツ事業統括部門統括 ●当社海外子会社の経営経験
○				●当社海外子会社の研究トップ・事業の責任者経験 ●当社ESG部門統括
○	○	○		●グローバル大手航空会社の経営者の経験
	○			●医師、宇宙飛行士 ●宇宙飛行士や学術研究など新分野への挑戦経験
	○		○	●グローバル大手金融機関の経営者の経験
○	○			●グローバル大手ケミカル企業のリージョントップの経験 ●大手企業の社外取締役経験
		○		●当社常務執行役員の経験 ●当社品質保証部門の経験 ●消費者行政の委員会委員
			○	●当社会計財務部門の経験（海外駐在経験を含む） ●当社経営監査室の経験
			○	●公認会計士（海外駐在経験を含む）
		○		●弁護士 ●慶應義塾大学大学院法務研究科教授
			○	●公認会計士

・取締役及び監査役がそれぞれ保有している経験・知識・専門性のうち、特に期待されるものに○を記載しております。

知識・経験・能力だけでなく、性別、国籍、人種、年齢の面を含む取締役会の多様性から生まれる多角的な視点が事業の推進やグローバル拡大、適切な監督や監査に資するとの認識に立ち、これらの多様な人財の取締役及び監査役への登用を進めます。なお、取締役会の女性比率は2025年までに30%を目標とします。

(女性の活躍については、当社コーポレートガバナンス報告書「株主その他の利害関係者に関する施策の実施状況 3. ステークホルダーの立場の尊重に係る取組み状況 その他(多様性推進に向けた取組みについて)」参照)

取締役会の規模については、適正配置した執行役員への権限委譲を前提として、事業の拡大等に対応した意思決定の迅速化を図るため小規模の取締役会を目指しつつ、適切な審議や執行の監督を行うために必要な多様な人財のバランスを勘案し、適切な規模とします。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、独立性も重視します。監査役会の過半数は独立基準を満たす社外監査役とします。

取締役・監査役候補者の指名の方針

上記記載の考え方に従い、適切な取締役及び監査役を指名します。また、取締役及び監査役には、再任時の指名においては直近事業年度における取締役会への出席率75%以上を求めるものとします。在任期間については、中長期的な視点での議論ができ、また安定的な経営ができることを重視しつつ、独立性や客観性も考慮して判断します。なお、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見の共有を図るため、社外役員の就任時期に差を設けます。

社長執行役員の後継者を含めた人財戦略は経営の最重点課題のひとつと捉えており、取締役会及び取締役・監査役選任審査委員会において継続的に議論をします。

経営陣幹部については、経営戦略等の立案に必要な事業環境やこれに対応するための花王グループの事業・経営状況の理解及び取締役会が定めた経営戦略等を、強いリーダーシップを発揮し迅速かつ適切に執行できる経験と能力を重視して指名します。

取締役・監査役候補者の指名に関する手続

社長執行役員となる取締役候補者を含め全取締役候補者が上記の方針や考え方に則っていることを客観的に確認するために、全社外取締役及び全社外監査役のみで構成する取締役・監査役選任審査委員会を設置します。同委員会は、通常年3回から4回開催していますが、必要に応じて適時開催が可能であり、かつ現任の構成員はすべて独立役員であることから高い客観性を維持しております。同委員会では、まず指名方針等の妥当性について審議します。そして、取締役及び監査役の新任及び再任の際にはその適格性につき、事前に取締役・監査役候補者を個別審議し、取締役会に意見する機能を果たします。当社は取締役の任期を1年に短縮しているため、再任候補者も含めた取締役候補者は毎年厳格な審査を受けます。

監査役候補者については、監査役会において3名の独立社外監査役を含む独立した客観的な視点をもって、上記の方針や考え方及び監査役会で決定した監査役候補者の選任方針に基づきその適正さ、適格性等を審査し、選任審査委員会の意見も踏まえて、最終的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。

(注) 当社コーポレートガバナンス報告書につきましては、下記ウェブサイトで公開しております。
www.kao.com/jp/corporate/investor-relations/corporate-governance/

「花王株式会社 社外役員の独立性に関する基準」の概要

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

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

1. 企業集団の現況に関する事項

(1) 事業の経過及びその成果

当期は、前期に引き続き新型コロナウイルス感染症が世界中の社会や経済、人々の暮らしに大きな影響をもたらした1年でした。

花王グループは、人々の生活様式や消費行動、販売チャネル構造の変化、さらには世界的な原材料価格の高騰等に対応しましたが、特に日本でのインバウンド需要の消滅や繰り返された緊急事態宣言の発出等により市場の回復が大幅に遅れた影響を受けました。

花王グループの主要市場である日本のトイレタリー（化粧品を除くコンシューマープロダクツ）市場は、前期並みに推移しました。一方、化粧品市場は、小売店の販売実績や消費者購入調査データによると、前期並みに推移しましたが、感染症拡大前の水準までには回復していません。

このような中、花王グループの売上高は、前期に対して2.7%増の1兆4,188億円（実質0.3%増）となりました。営業利益は原材料価格高騰の影響や、将来の成長に向けた戦略転換のために、ベビー用紙おむつ事業の減損損失45億円、棚卸資産整理損25億円を計上したこともあり、1,435億円（対前期321億円減）、営業利益率は10.1%となりました。税引前利益は1,500億円（対前期240億円減）、当期利益は1,114億円（対前期167億円減）となりました。

基本的1株当たり当期利益は230.59円となり、前期の262.29円より31.70円減少（前期比12.1%減）しました。

花王グループが経営指標としているEVA（経済的付加価値）は、NOPAT（税引後営業利益）が減少し、前期を171億円下回り451億円となりました。

また、当期は花王グループ中期経営計画「K25」をスタートさせました。これは次なる成長のための土台づくりです。花王グループは「未来の命を守る」を新たに宣言し、生命、生活、生態を守るために欠かせない企業となることを目指していきます。（詳細は「花王統合レポート2021」をご覧ください。

URL：www.kao.com/jp/corporate/investor-relations/library/reports/

なお、花王グループは、2021年1月1日付の組織変更に伴い、当事業年度より、従来「化粧品事業」、「スキンケア・ヘアケア事業」、「ヒューマンヘルスケア事業」、「ファブリック&ホームケア事業」及び「ケミカル事業」の5区分としていたセグメントを「ハイジーン&リビングケア事業」、「ヘルス&ビューティケア事業」、「ライフケア事業」、「化粧品事業」及び「ケミカル事業」の5区分に変更しております。上記セグメントの再編により、前期の売上高及び営業利益を組み替えて表示しております。（詳細は「決算説明会プレゼンテーション資料」をご覧ください。

URL：www.irwebcasting.com/20220203/9/949076198b/media/presentations-fy2021-01.pdf

(注)1. 「実質」とは為替変動の影響を除く増減率を表示しています。

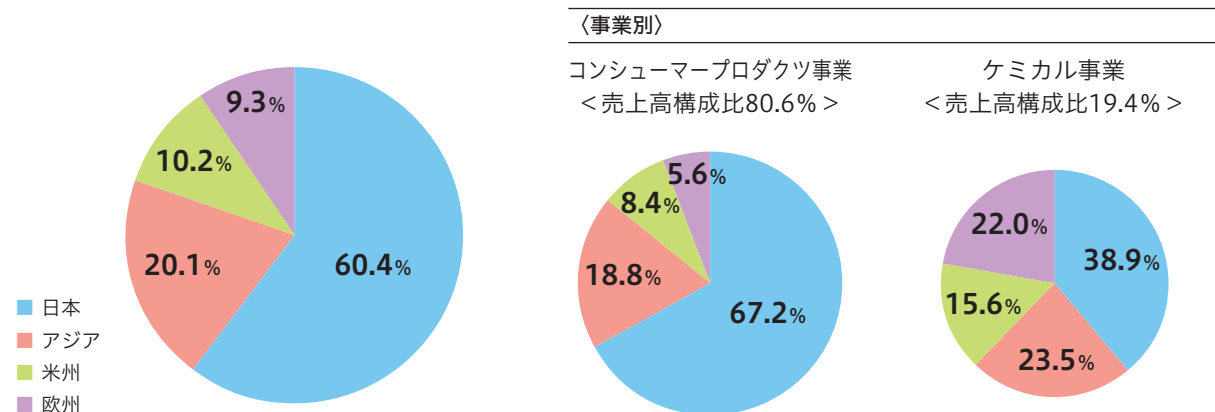
2. EVAは、スターン・スチュワート社の登録商標です。

◆ 連結業績

(単位：億円)

	2020年12月期	2021年12月期	対前期増減率
売上高	13,820	14,188	2.7%
営業利益	1,756	1,435	△18.3%
税引前利益	1,740	1,500	△13.8%
当期利益	1,281	1,114	△13.0%
親会社の所有者に帰属する当期利益	1,261	1,096	△13.1%
基本的1株当たり当期利益 (円)	262.29	230.59	△12.1%






◆ 地域別売上高(販売元の所在地ベース)構成比



(注) 1. 海外売上高比率(顧客の所在地ベース)は42.0%となりました。

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

(2) 事業別の概況

		売上高 14,188億円	売上高構成比 100.0%	営業利益 1,435億円 ^{※3}	営業利益率 10.1%
コンシューマープロダクツ事業	<p>■ ハイジーン&リビングケア事業</p> 	<p>4,968億円 前期比^{※1}△2.8%</p>	35.0%	<p>518億円 対前期△278億円</p>	<p>10.4% 対前期 △5.4ポイント</p>
	<p>■ ヘルス&ビューティケア事業</p> 	<p>3,545億円 前期比^{※1}△4.2%</p>	25.0%	<p>497億円 対前期△108億円</p>	<p>14.0% 対前期 △2.7ポイント</p>
	<p>■ ライフケア事業</p> 	<p>530億円 前期比^{※1}+1.0%</p>	3.7%	<p>36億円 対前期△11億円</p>	<p>6.8% 対前期 △2.1ポイント</p>
	<p>■ 化粧品事業</p> 	<p>2,393億円 前期比^{※1}△0.6%</p>	16.9%	<p>75億円 対前期+51億円</p>	<p>3.1% 対前期 2.1ポイント</p>
	<p>■ ケミカル事業</p> 	<p>3,143^{※2}億円 前期比^{※1}+12.9%</p>	19.4%	<p>296億円 対前期+19億円</p>	<p>9.4% 対前期 △0.9ポイント</p>

※1 為替変動の影響を除く実質増減率。

※2 売上高には事業間取引の内部売上が含まれております。

※3 事業別に配分していない全社費用等が含まれております。

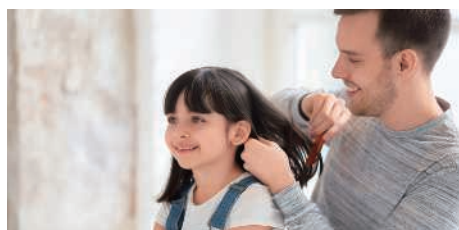
- ファブリックケア製品は、日本では、コロナ禍で清潔意識が高まる中、市場は伸長したが、衣料用洗剤と柔軟仕上げ剤で競合との激しい競争があった。衣料用洗剤「アタック」は改良品を発売するとともに、集中的にマーケティング投資をすることで、ブランドイメージが向上し、トップシェアを維持。
- ホームケア製品は、日本では台所用漂白剤や住居用洗浄剤等の衛生関連製品において、前期に発生した特需の反動により市場全体が縮小した影響を受けたが、浴室用洗剤では、お風呂掃除が楽になり時短にもつながる新製品「バスマジックリンエアジェット」を9月に発売し、シェアを大きく獲得した。アジアでは安心、衛生の分野を強化するため新しく「マジックリン」の消毒剤を6月に発売し、衛生関連製品を中心に順調に推移。
- サニタリー製品は、生理用品「ロリエ」は、売り上げがほぼ横ばいに推移。日本では外出自粛の影響で市場が縮小し売り上げは減少したが、花王中国ではEコマースの強化等により順調に売り上げとシェアを伸ばした。ベビー用紙おむつ「メリーズ」は、少子化や競争激化で売り上げは減少したが、インドネシアでは8月に高付加価値品を発売したこともあり、売り上げは大きく伸長。日本ではプレミアム価格の新製品が順調に推移。花王中国では上期にブランド価値向上のための施策を行い、8月には成長著しいスーパープレミアム市場に新製品を投入して、ブランド再生のための改革を進めた。また、中国での生活者ニーズや事業環境の変化に迅速且つ効果的に対応するため、現地生産を強化する方針に変更し、日本の生産設備に係る減損損失を45億円計上した。
- スキンケア製品は、日本では前期に急速に拡大したハンドソープや手指消毒液の市場が大きく縮小したため、売り上げは減少したが、コロナ禍前の2019年度に比べてシェアは大きく伸長。またUVケア製品等のシーズン品は、日本及びアジアの外出自粛や天候不順の影響を大きく受けた。米州ではコロナ対策と経済の両立を図る政策により市場は回復傾向にある中、外出機会増加に向けた新しい提案等を実施したが、売り上げは前期をわずかに下回った。
- ヘアケア製品では、日本のマス向け製品は、新製品を発売し市場の活性化に努めたが、十分に差別化を図ることができず売り上げは減少した。またヘアサロン向け製品の売り上げは、大きく伸長。米州では、Eコマースで「Oribe (オリベ)」が好調に推移し、欧州では、市場が徐々に回復している。
- パーソナルヘルス製品の売り上げは、インバウンド需要が減少した影響を受けたが、日本で巣ごもり需要により入浴剤が好調に推移し、ほぼ前期並みとなった。
- 業務用衛生製品は、日本では、衛生管理や感染症対策が特に必要な医療関連施設や飲食店等で、手指消毒液等の継続的な需要があったが、外出・移動制限や飲食店等の休業要請・時短営業が大きく影響し、売り上げは前期を下回った。米州では顧客への取扱量の拡大や対象業界の景気回復によって、前期を大きく上回った。
- 健康飲料は、特定保健用食品「ヘルシア」が、巣ごもり需要を背景にEコマースで売り上げを伸ばしたが、度重なる緊急事態宣言の延長等により市場が縮小し、売り上げは前期に比べて減少した。
- 日本では、構造改革を強力に推進する中、オンラインカウンセリングや自社運営のEコマースの始動など顧客とブランドとの絆づくりに注力。また、コロナ禍でマスクの着用が常態化している生活の中での新提案や様々なデジタル施策により、「KATE」がメイクブランドでトップシェアを獲得する等ヒット商品も誕生させたが、インバウンド需要の消滅や繰り返す緊急事態宣言等により市場回復が遅れた影響を大きく受けた。アジアでは、花王中国で「フリープラス」や「キュレル」がEコマースを中心に引き続き好調に推移したほか、海南島での免税取引を開始する等、プレステージ化粧品の展開を本格的に始動させた。欧州では、OMO(Online Merges with Offline)の推進により「モルトンブラウン」や「SENSAI」の売り上げが大きく伸長した。
- 油脂製品では、殺菌や洗浄用途等の油脂誘導体製品が堅調に推移したことに加えて、天然油脂価格の上昇に伴う販売価格の改定に継続して努めたこともあり、売り上げは伸長。
- 機能材料製品は、自動車関連分野等での需要回復の動きを捉え、さらに原料価格上昇に伴う販売価格の改定も進めて、売り上げは伸長。また、廃PETを用いた道路等の高耐久アスファルト改質剤等のESG視点の製品を積極的に展開した。
- スペシャルティケミカルズ製品では、トナー・トナーバインダーが前期の需要減から回復傾向で、半導体関連製品は堅調に推移した。

(ご参考) コンシューマープロダクツ事業の主なブランドのご紹介



ハイジーン&リビング事業
ふれあい、ともに暮らす「きれい」を

人々の日々の暮らしと社会を支え、快適な生活の向上に貢献するファブリックケア製品、ホームケア製品、サニタリー製品をお届けしています。
人々の生活スタイルや価値観が変化する中、誰もが安心して暮らせるための清潔・衛生商品を提供し、世界の人々の快適な暮らしの実現に貢献していきます。



ヘルス&ビューティーケア事業
人生を輝かせる「きれい」を

健康美と清潔衛生への貢献を通じた人間全体をとらえた花王らしい価値を提供するスキンケア製品、ヘアケア製品、パーソナルヘルス製品をお届けしています。
生活者が無理なく続けられる日々の衛生習慣・行動や心身のお手入れで人生が輝くお手伝いができる商品を提供し、世の中の人々が思い通りに個性を表現でき、真にすこやかな暮らしの実現に貢献していきます。





ライフケア事業

元気に笑顔で暮らすための健康を支える

花王を支えてきた基盤技術を最大活用して、人類の命を守る新規事業を推進します。積み上げてきた研究開発で実現した高機能な製品と、モニタリング技術を活用した一人ひとりへの精度の高いソリューションの提供により、心身の健康をサポートし、人々のライフケアの向上をめざします。



化粧品事業

一人ひとりに「希望」と「きれい」を

一人ひとりの美や個性に寄り添い、確かなサイエンスとあふれる感性で、お客さまに「希望」と「きれい」を提供すべく、スキンケア製品やメイクアップ製品をお届けしています。

美を通じてよろこびある生活文化を提供できる社会価値創造活動であり、世の中の人々が輝ける社会の実現に貢献していきます。



(3) 設備投資の状況

当期の設備投資等の金額は、875億円（前期859億円）となりました。

コンシューマープロダクツ事業では、各事業で設備増強や合理化、維持更新のほか、情報システムの再構築を行いました。そのうち、ハイジーン&リビングケア事業では、国内及び海外における新製品・改良品の対応や生産能力の拡充等を行い、花王中国においてはベビー用紙おむつ事業の強化を図るべく、新製品を生産する新棟を竣工し稼働しました。ヘルス&ビューティケア事業では、国内及び海外で生産能力の拡充等を行いました。

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

設備投資等の金額には、有形固定資産、使用権資産及び無形資産への投資が含まれております。

(4) 資金調達の状況

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

なお、2021年3月に借入金100億円を返済し、適正な資本コスト率の維持及び成長投資のための財務基盤の強化を目的に、同額の借り入れを行いました。

また、9月に借入金200億円を返済し、同様の目的で、SDGs等への貢献度合いを評価指標にして情報開示することを特徴としたポジティブ・インパクト・ファイナンスを利用して同額の借り入れを行いました。

(5) 対処すべき課題

新型コロナウイルス感染症の拡大は、社会・経済活動や世界の人々の暮らしに引き続き大きな影響をもたらしています。また、気候変動、水や森林資源等の環境問題及び人権問題は深刻化し社会からの関心はますます高まっています。当社事業を取り巻く市場構造や消費者意識にも大きな変化が起り、高齢化社会の進行など社会的課題も増大しています。

このような変化の中で、花王グループは、社会課題の解決に軸足を据えて、環境に負の影響を与える既存の大量生産・大量消費型のビジネスから脱却し、無駄なモノはつくらず、お客様に長く愛される魅力ある商品を生み続ける消費循環モデルへ転換しなければなりません。そして、中期経営計画「K25」はこの目指すモデルを実現するための事業基盤を構築する大変重要な計画です。

花王グループはこの「K25」を達成するために、DX（デジタルトランスフォーメーション）を通じたお客様との絆づくりを進め、届けるべき価値から逆算したゴール志向の新しい商品開発プロセスへの革新を進めます。また、投資効率を重視し、優先順位を明確にしながら、ESGを中心に据えた経営方針及び経営戦略に合致する戦略的投資、M&Aをスピード感をもって実行していきます。そのために、時間をかけて段階的に検討を進めるバケツリレー型から、適宜必要な当事者が果敢に判断を行っていくスクラム型の意思決定体制への改革を進めます。

さらに、花王グループの活動を客観的な視点から検証し、多様な視点で議論を行うガバナンス体制、またコンプライアンスやリスク・危機管理視点も踏まえた内部統制システムの改善も引き続きしっかりと取り組んでまいります。

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

花王グループ中期経営計画「K25」の主な進捗状況

目標①：サステナブル自走社会をリードする

ポジティブリサイクル（再利用により新事業を創造する）の活動として、競合他社との協業による「リサイクルリレーション」活動（使い終わったものを再び資源に戻す「リサイクル」と、新たに価値を創造する「クリエイション」を合わせることで、より楽しいモノ・よりよいモノを創り出す活動）を行いました。ライオン株式会社と協働で、プラスチック包装容器資源循環型社会の実現に向け、使用済みつめかえパックの分別回収実証実験を行っておりますが、当期は計画の約2倍の回収に成功し、当社のパイロットプラントで再生処理を開始しました。また16社が参画する神戸プラスチックネクストへの参加や、ウエルシア薬局株式会社との協働による回収リサイクル実証実験も開始しました。ユニリーバ・ジャパンとの協働によるボトルリサイクル活動では、半年間で回収したボトルを再生プラスチックに変換し、ボトルの成形テストを行いました。本プロジェクトにP&Gジャパン合同会社及びライオン株式会社が新たに参画し、東京都の「革新的技術・ビジネスモデル推進プロジェクト」実証事業にも採択されたのを機に開発を加速させていきます。

「リサイクルリレーション」活動においては、持続可能なリサイクルシステムの早期構築を目指して、具体的には、リサイクルし易い容器の開発、生活者が参加しやすい分別回収の仕組み、低コスト且つ効率的な回収サプライチェーンの構築、革新的なリサイクル技術の開発、安心安全を担保するトレーサビリティシステム導入などが挙げられます。これらを加速する為には、より多角的なステークスホルダーとの連携と、デジタル技術の最大活用がポイントとなると考えています。

目標②：もうひとつの花王始動と基盤花王を強くする

これまでのビジネスモデルを主体とする花王グループの基盤となる既存事業については、経営戦略に基づくメリハリある投資を行い、各カテゴリーで特徴ある地位となるよう、ブランドマネジメントを強化中です。当期は、いくつかのブランド（浴室用洗剤や男性用洗顔料など）にて、カテゴリー内トップシェアとなり、衣料用洗剤の分野においても顧客ロイヤリティを格段に向上させることができました。また、化粧品事業では、メイクブランドを中心に顧客から高いご支持をいただき、グローバル育成の11ブランドの割合を高めました。ただし、盤石な基盤を形成する過渡期にあり、弱いブランド自体の整理と拮抗するカテゴリーでのシェアアップは実現できていません。

ケミカル事業においては、エコケミカル技術を武器として、エレクトロニクス、インフラ、農業分野において着実にオンリーワン価値となる技術の採用が進展しました。

また、花王グループ全体のデジタルトランスフォーメーション（DX）は、積極的に投資したことにより着実な成果がありました。スマートフォンなどを高度に活用した仮想実体験モデルにて、ヘアカラーの髪色体験、化粧品仮想体験及び赤ちゃんの歩行撮影による成長度判定などを展開し、商品価値の新伝達手法を進展させました。社員の力を結集して作り上げた商品紹介PRにおいては、これまで以上に商品の魅力拡大・浸透を実現できました。

さらに、もうひとつの花王と位置づけた、デジタルを中心としたビジネス開発にも進展がありました。購買データから得られる商品選定提案に対して、人の身体情報から得られる商品適合提案を可能にする新たな「高精度選択モデル」が完成に近づきました。このモデルは、仮想人体生成モデルという、部分的な身体情報からその時点での全身情報を推定する仕組みです。ディーブローニング世界屈指の株式会社Preferred Networksとともに協業テスト開始段階まで進みました。この仕組みでは、お客様の健康情報は蓄積する必要が無いため展開が容易となり、今後さらに多くのパートナーとこの仕組みを共有して、デジタル・ライフ・プラットフォーム（すべてのデジタルツールで顧客と企業をつなぐ仕組み）の実現に向けて取り組んでいきます。この技術の最重要応用分野は、疾患リスク予測モデルを用いた検査事業及び薬効予測に基づくプレジジョンライフケア事業の早期社会実装です。現在、戦略的協業パートナーとともに、1) 予測アルゴリズムの開発と精度の向上、2) 検査効率の最大化、3) 集客力と収益力のあるビジネスモデルの構築を進めています。

目標③：活動生産性2倍

「K25」の実現には、社員の力が何より大切であり、「K25」では「社員活力の最大化」という方針を掲げ、それを達成するための目標として「活動生産性2倍」を策定しています。

当期より、社員の挑戦を促す新しい人財活性化制度Objectives and Key Results (OKR) を導入し、社員一人ひとりが思い描く理想的な社会や会社の実現に向けた大きな挑戦への取り組みがスタートしました。花王グループの各職場ではOKRが共通言語となり、部門を超えた連携や活発な意見交換、新たな提案が行われています。

また、デジタルを活用した「強いブランドづくり」の促進を進めています。顧客起点でのデータ分析を行い、マーケティング活動への投資の効率・成果の最大化により強固なロイヤリティ顧客構造・シェアを獲得するとともに、AIによる需要予測に基づき無駄な在庫や生産を削減し、生産性の高いよきモノづくりを実現していきます。

花王グループのサステナビリティに関する取り組み

花王グループは、経営にESGの視点を導入することで、事業の拡大と消費者や社会へのよりよい製品・サービスの提供をグローバルで推進しています。また、毎日の暮らしの中で使用する製品を提供する企業の責務として、製品のライフサイクル全体を通じた環境負荷の低減など、ESG視点でのよきモノづくりを実践し、環境や社会に配慮した取り組みを進めています。

2018年7月、米国人の統括責任者によるESG部門を新設し、サステナビリティ委員会をESG委員会として体制も見直し、2019年4月にはESG戦略「Kirei Lifestyle Plan」(キレイライフスタイルプラン)を策定し、19の重点取り組みテーマを設定しました。また、2021年6月には当社のESG活動のスピード感を高めるためESG委員会をESGコミッティに改組し、従来からのESG活動に関する方針及び戦略の策定等に加えて、重要ESG活動への投資を決裁する役割も追加しました。

当社のサステナビリティに関する情報は以下のサイトをご覧ください。

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

サステナビリティデータブック: www.kao.com/jp/corporate/sustainability/pdf/

なお、サステナビリティデータブックは、気候関連財務情報開示タスクフォース (TCFD) による提言で推奨されている開示項目などを参照し策定しています。

www.kao.com/jp/corporate/sustainability/research-index/

新たな「脱炭素」目標を策定 2040年カーボンゼロ、2050年カーボンネガティブをめざす

昨今、地球温暖化による気候変動という社会課題に対し、花王グループが果たすべき責任と役割は大きくなっています。そこで花王グループは、現在並びに未来の生活者が「Kirei Lifestyle」を送れるよう、脱炭素社会の実現に向けて新たな「脱炭素」の目標を策定しました。CO₂の「リデュースイノベーション」と「リサイクルイノベーション」に取り組むことで、事業活動に伴い排出されるCO₂を2040年までにゼロ、2050年までにネガティブをめざします。さらに、社会全体のCO₂排出量削減に貢献する製品・サービス、技術の開発を進めていきます。



自家消費用太陽光発電を導入した
花王の栃木工場

2020年度に続き、CDPから「気候変動」「フォレスト」「水セキュリティ」の分野で最高評価を獲得

CDPが世界の調査対象企業に対して実施した「気候変動」「フォレスト」「水セキュリティ」対応に関する調査において、花王のバリューチェーン全体での取り組みが結実し、すべての分野で最高評価である「Aリスト企業」に選定されました。

花王グループは今後も、ESGを経営の根幹に据えることで、社会課題の解決と事業の拡大を目指し、消費者や社会へのよりよい製品・サービスの提供をめざしていきます。そして、豊かな共生世界の実現に向けて取り組んでまいります。

CDP：英国を拠点とし、気候変動などの環境分野に取り組む国際NPO。世界の主要な企業・都市に対して、気候変動や水管理等にどのように取り組んでいるか情報開示を求め、調査・評価を行っている。



(6) 財産及び損益の状況

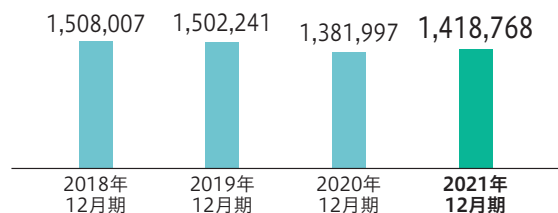
(単位：百万円)

	2018年12月期	2019年12月期	2020年12月期	2021年12月期
売上高	1,508,007	1,502,241	1,381,997	1,418,768
営業利益	207,703	211,723	175,563	143,510
税引前利益	207,251	210,645	173,971	150,002
当期利益	155,331	150,349	128,067	111,415
親会社の所有者に帰属する当期利益	153,698	148,213	126,142	109,636
資産合計	1,460,986	1,653,919	1,665,616	1,704,007
資本合計	835,509	871,421	938,194	983,877
基本的1株当たり当期利益(円)	314.25	306.70	262.29	230.59

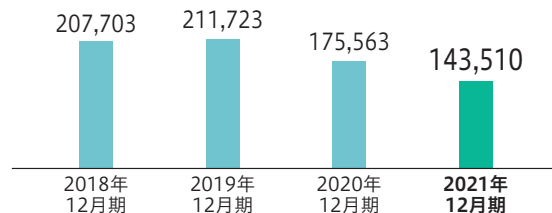
(注) 1. 2019年12月期よりIFRS第16号「リース」を適用しております。

2. 2020年12月期より一部の取引において、売上高の認識方法を総額から純額に変更しております。また、IFRS第16号「リース」の修正「Covid-19に関連した賃料減免」を早期適用しています。

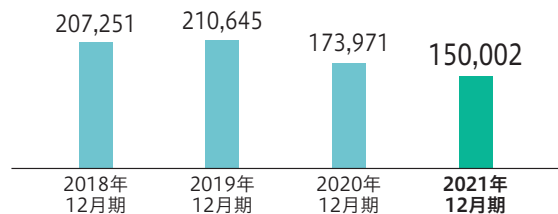
■ 売上高 (単位：百万円)



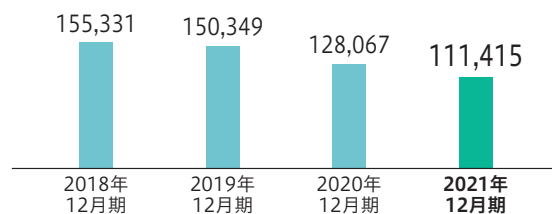
■ 営業利益 (単位：百万円)



■ 税引前利益 (単位：百万円)



■ 当期利益 (単位：百万円)



(7) 主要な事業内容 (2021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	ハイジーン&リビングケア事業	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
		サニタリー製品	生理用品、紙おむつ
	ヘルス&ビューティケア事業	スキンケア製品	化粧石けん、洗顔料、全身洗浄料
		ヘアケア製品	シャンプー、コンディショナー、ヘアスタイリング剤、ヘアカラー、メンズプロダクツ
		パーソナルヘルス製品	入浴剤、歯みがき、歯ブラシ、温熱用品
	ライフケア事業	ライフケア製品	業務用衛生製品、健康飲料
化粧品事業	化粧品	カウンセリング化粧品、セルフ化粧品	
ケミカル事業	油脂製品	高級アルコール、油脂アミン、脂肪酸、グリセリン、業務用食用油脂	
	機能材料製品	界面活性剤、プラスチック用添加剤、コンクリート用混和剤、道路用薬剤	
	スペシャルティケミカルズ製品	トナー、トナーバインダー、水性インクジェット用顔料インク、香料	

(8) 重要な子会社の状況 (2021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 %	日本におけるコンシューマープロダクツ事業の販売会社等の統轄及びハイジーン&リビングケア、ヘルス&ビューティケア、ライフケア、化粧品
花王プロフェッショナル・サービス株式会社	60 百万円	100	ライフケア (業務用衛生製品)
株式会社カネボウ化粧品	7,500 百万円	100	化粧品
花王ロジスティクス株式会社	15 百万円	100	日本における物流関連業務
花王 (中国) 投資有限公司	2,603,727 千中国元	100	中国における関係会社の統轄及び化粧品
上海花王有限公司	564,200 千中国元	100	ハイジーン&リビングケア、ヘルス&ビューティケア、化粧品
花王 (合肥) 有限公司	588,502 千中国元	100	ハイジーン&リビングケア
花王 (上海) 産品服務有限公司	1,348,490 千中国元	100	ハイジーン&リビングケア、ヘルス&ビューティケア、化粧品
佳麗宝化粧品 (中国) 有限公司	1,271,687 千中国元	100	化粧品
花王 (上海) 化工有限公司	740,000 千中国元	100	ケミカル
Kao (Taiwan) Corporation	597,300 千台湾元	92	ハイジーン&リビングケア、ヘルス&ビューティケア、ライフケア (業務用衛生製品)、化粧品、ケミカル
Pilipinas Kao, Inc.	91,435 千米ドル	100	ケミカル
Kao Industrial (Thailand) Co., Ltd.	2,000,000 千バーツ	100	ハイジーン&リビングケア、ヘルス&ビューティケア、化粧品、ケミカル

会社名	資本金	議決権比率	主要な事業内容
Fatty Chemical (Malaysia) Sdn. Bhd.	120,000 千リンギット	70 %	ケミカル
PT Kao Indonesia	1,397,206 百万ルピア	60	ハイジーン&リビングケア、ヘルス&ビューティケア
Kao USA Inc.	1 米ドル	100	ヘルス&ビューティケア、化粧品
Oribe Hair Care, LLC	8,182 千米ドル	100	ヘルス&ビューティケア
Washing Systems, LLC	10 米ドル	100	ライフケア（業務用衛生製品）
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及び米国ケミカル事業の持株会社
Kao Specialties Americas LLC	1 米ドル	100	ケミカル
Kao Germany GmbH	25,000 千ユーロ	100	ヘルス&ビューティケア
Kao Manufacturing Germany GmbH	13,000 千ユーロ	100	ヘルス&ビューティケア
Kao Chemicals GmbH	9,101 千ユーロ	100	ケミカル
Molton Brown Limited	516 千英ポンド	100	化粧品
Kao Chemicals Europe, S.L.	74,035 千ユーロ	100	欧州等ケミカル事業統轄
Kao Corporation, S.A.	56,411 千ユーロ	100	ケミカル

(注) 上記の議決権比率は、子会社が保有する議決権との合計であります。

(9) 主要な事業所（2021年12月31日現在）

① 当社

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

② 子会社

1. 日本

会 社 名	所 在 地
花王グループカスタマーマーケティング株式会社	東京都中央区（本店）ほか8支社
花王プロフェッショナル・サービス株式会社	東京都墨田区（本店）ほか5支社
株式会社カネボウ化粧品	東京都中央区（本店）
花王ロジスティクス株式会社	東京都墨田区（本店）ほか44事業場
花王コスメプロダクツ小田原株式会社	神奈川県小田原市（本店）
花王サニタリープロダクツ愛媛株式会社	愛媛県西条市（本店）

2. 海外

会 社 名	所在地	会 社 名	所 在 地
花王（中国）投資有限公司	上海市	Kao USA Inc.	米国
上海花王有限公司	上海市	Oribe Hair Care, LLC	米国
花王（合肥）有限公司	安徽省合肥市	Washing Systems, LLC	米国
花王（上海）産品服务有限公司	上海市	Kao America Inc.	米国
佳麗宝化粧品（中国）有限公司	上海市	Kao Specialties Americas LLC	米国
花王（上海）化工有限公司	上海市	Kao Germany GmbH	ドイツ
Kao (Taiwan) Corporation	新北市	Kao Manufacturing Germany GmbH	ドイツ
Pilipinas Kao, Inc.	フィリピン	Kao Chemicals GmbH	ドイツ
Kao Industrial (Thailand) Co., Ltd.	タイ	Molton Brown Limited	英国
Fatty Chemical (Malaysia) Sdn. Bhd.	マレーシア	Kao Chemicals Europe, S.L.	スペイン
PT Kao Indonesia	インドネシア	Kao Corporation, S.A.	スペイン

(10) 従業員の状況（2021年12月31日現在）

事業区分	従業員の数
コンシューマープロダクツ事業	28,421 名
ハイジーン & リビングケア事業	9,396
ヘルス & ビューティケア事業	7,252
ライフケア事業	1,099
化粧品事業	10,674
ケミカル事業	4,023
その他	1,063
合計	33,507

(注) 1. 従業員の数は一前期末に比べ98名増加しました。
 2. 上記合計のうち、当社の従業員数は8,508名です。

(11) 主要な借入先の状況（2021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 (2021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 475,000,000株

(注) 1. 2021年6月に自己株式7,000,000株の消却を行いました。
2. 発行済株式の総数には、自己株式118,928株が含まれております。

(3) 株主数 123,029名

(4) 大株主の状況 (上位10名)

株 主 名	持 株 数	持 株 比 率
日本マスタートラスト信託銀行株式会社 (信託口)	86,788 千株	18.28 %
株式会社日本カストディ銀行 (信託口)	26,998	5.69
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	14,628	3.08
SMBC日興証券株式会社	13,962	2.94
ザ バンク オブ ニューヨーク 134104	8,232	1.73
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	8,101	1.71
SSBTC CLIENT OMNIBUS ACCOUNT	7,353	1.55
日本証券金融株式会社	6,835	1.44
日本生命保険相互会社	6,691	1.41
全国共済農業協同組合連合会	6,334	1.33

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

(5) 当事業年度中に職務執行の対価として当社役員に交付した株式の状況

区 分	株式数 (株)	交付対象者数(名)
取締役 (社外取締役を除く)	8,400 株	5名

(注) 上記は、退任した取締役に対して交付された株式も含めて記載しております。

3. 当社の会社役員に関する事項

(1) 取締役及び監査役の状況（2021年12月31日現在）

地位	氏名	担当及び重要な兼職の状況
取締役会長	澤田道隆	パナソニック株式会社 社外取締役、日東電工株式会社 社外取締役
代表取締役社長執行役員	長谷部佳宏	人財開発担当、公益財団法人花王芸術・科学財団 理事長
代表取締役専務執行役員	竹内俊昭	花王グループカスタマーマーケティング株式会社 代表取締役 社長執行役員
代表取締役常務執行役員	松田知春	コンシューマープロダクツ事業統括部門統括、花王プロフェッショナル・サービス株式会社担当
取締役	門永宗之助	イントリンジクス (Intrinsics) 代表、株式会社ビジネス・ブレイクスルー 取締役、株式会社三井住友銀行 社外取締役 監査等委員会委員長、ビジネス・ブレイクスルー大学 副学長
取締役	篠辺修	ANAホールディングス株式会社 特別顧問
取締役	向井千秋	東京理科大学 特任副学長、富士通株式会社 社外取締役
取締役	林信秀	株式会社みずほ銀行 常任顧問、株式会社バロックジャパンリミテッド 社外取締役、株式会社JTB 社外監査役、東武鉄道株式会社 社外監査役
常勤監査役	青木秀子	
常勤監査役	川島貞直	
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、セイコーホールディングス株式会社 社外監査役、味の素株式会社 社外取締役
監査役	岡伸浩	弁護士、花王グループカスタマーマーケティング株式会社 監査役、株式会社ヤマタネ 社外取締役、慶應義塾大学大学院法務研究科 教授
監査役	仲澤孝宏	公認会計士、東急不動産ホールディングス株式会社 社外監査役

- (注) 1. 取締役門永宗之助、同 篠辺修、同 向井千秋、同 林信秀の4氏は、社外取締役であります。
2. 監査役天野秀樹、同 岡伸浩、同 仲澤孝宏の3氏は、社外監査役であります。
3. 監査役川島貞直氏は、長年当社の経理業務を経験し、財務及び会計に関する相当程度の知見を有するものであります。
4. 監査役天野秀樹、同 仲澤孝宏の両氏は、公認会計士の資格を有し、財務及び会計に関する相当程度の知見を有するものであります。
5. 当社は、取締役門永宗之助、同 篠辺修、同 向井千秋、同 林信秀、監査役天野秀樹、同 岡伸浩、同 仲澤孝宏の7氏を株式会社東京証券取引所の規程に定める独立役員として同取引所に届け出ております。
6. 当期中における監査役の異動
- (1) 2021年3月26日開催の第115期定時株主総会において、川島貞直氏が監査役に新たに選任され、就任いたしました。
- (2) 2021年3月26日開催の第115期定時株主総会終結の時をもって、任期満了により、常勤監査役藤原勝也氏が退任いたしました。
7. 代表取締役社長執行役員澤田道隆氏は2021年1月1日付で取締役会長に、また、代表取締役専務執行役員長谷部佳宏氏は同日付で代表取締役社長執行役員にそれぞれ就任しました。
8. 取締役長谷部佳宏氏は、2021年4月22日から公益財団法人花王芸術・科学財団理事長を務めております。
9. 取締役澤田道隆氏は、2021年6月18日から日東電工株式会社社外取締役を務めております。
10. 監査役天野秀樹氏は、2021年6月23日に開催された味の素株式会社の定時株主総会終結の時をもって同社社外監査役を退任し、同日から同社社外取締役を務めております。
11. 監査役仲澤孝宏氏は、2021年6月25日から東急不動産ホールディングス株式会社社外監査役を務めております。

(2) 責任限定契約の内容の概要

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

(3) 役員等賠償責任保険契約の内容の概要

当社は、当社及び花王グループの取締役、監査役及び執行役員等を被保険者として、会社法第430条の3第1項に規定する役員等賠償責任保険契約を保険会社との間で締結しております。当該保険契約では、被保険者が当社及び花王グループの役員等としての業務につき行った行為（不作為を含む。）に起因して被保険者に対して損害賠償請求がなされたことにより、被保険者が損害賠償金及び訴訟費用を負担することで被る損害が填補されます。ただし、被保険者が法令違反を認識しながら行った行為等に起因する損害等は対象外とすることにより、職務の執行の適正性が損なわれないようにするための措置を講じております。なお、保険料は、当社及び花王グループが負担しております。

(4) 取締役及び監査役の報酬等に関する事項

① 当社の役員報酬の目的と概要

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

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

a. 基本報酬

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

b. 短期インセンティブ報酬としての賞与

賞与支給率が100%のときの賞与額は、社長執行役員においては基本報酬の50%、役付執行役員（社長執行役員を除く）においては基本報酬の40%、その他の執行役員においては基本報酬の30%となります。賞与支給率の算定にあたっては、「利益ある成長」の実現に向け、売上高、利益の単年度目標に対する達成度、前年度実績からの改善度及び企業価値を測る指標として当社が重視する経営指標であるEVA（経済的付加価値）の単年度目標に対する達成度に応じて0%～200%の範囲で決定します。

なお、売上高、利益目標は、従業員と共通の目標設定を行っております。その目標については、全社一丸で目指す目標として一定の妥当性・納得性を考慮し、公表業績予想の数値とは異なるものとなっております。一方、EVA目標については、役員独自の業績評価指標として、公表業績予想に基づいた目標を設定しています。

当該事業年度につきましては、厳しい事業環境の中、役員・従業員一丸となって着実な成長を目指すため、一部指標の見直しを行い、売上高（IFRS第15号適用前の基準により算定された売上高）、利益（売上総利益から販売費及び一般管理費を控除した利益）の前年度実績からの改善度及びEVAの単年度目標に対する達成度といたしました。当事業年度におけるこれらの評価指標の目標値は、売上高14,711億円、利益1,749億円、EVA592億円でしたが、その実績は、売上高15,128億円、利益1,461億円、EVA451億円となりました。

c. 長期インセンティブ報酬としての業績連動型株式報酬

当社の中期経営計画「K25」の対象となる2021年から2025年までの5事業年度を対象として、「K25」

に掲げる重点的な目標の達成度等に応じて、当社株式等を交付します。本制度は、これらの目標の達成度等に応じて当社株式等を交付する「変動部分」と毎年一定数の当社株式等を交付する「固定部分」から構成されます。変動部分は「K25」の実現に向けた動機づけ及び中長期の業績と役員報酬の連動強化を、固定部分は株式の保有促進を通じた、株主との利害共有の強化を目的としており、各部分の構成割合は、変動部分：固定部分＝70％：30％としています。変動部分における変動係数が100％のとき、1事業年度あたりの株式報酬額は各役位の基本報酬の30％～50％程度となります。

変動部分については取締役等の退任後に目標の達成度等に応じ交付します。固定部分については各事業年度の終了後に交付します。交付は一定割合を当社株式で行い、残りを株式交付信託内で換価した上で換価処分金相当額の金銭を給付します。

変動係数の算定にあたっては、「K25」のめざす“ ESG活動と投資を積極的に行ない「豊かな持続的社会」への貢献と会社自体の成長を両立する” ことを促進するため、「成長力評価（事業全体の売上・利益の成長度等）」、「ESG力評価（外部指標による評価や社内指標の実現状況等）」及び「経営力評価（当社従業員による経営活動に対する評価等）」を評価指標として用い、その達成度等による評価を実施します。これらの指標の評価結果に応じて0％～200％の範囲で決定し、業績確定後株式を交付します。変動部分に関する実績は、2021年から2025年までの対象期間終了後に確定します。

なお、業務執行から独立した立場である社外取締役の報酬及び監査役の報酬については、月額固定報酬のみとしております。

また、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。

② 当社の役員報酬の決定プロセス

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

監査役の報酬水準については監査役の協議にて決定しております。また、監査役報酬諮問委員会を設置し、監査役の報酬等の額の妥当性及びその決定プロセスの透明性を外部の視点から審査を実施しております。同委員会は、全社外監査役、社長執行役員及び社外取締役1名から構成されています。議長は互選により社外監査役から選出しております。

また、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、当事業年度に係る取締役の個人別の報酬の内容の決定に当たっては、取締役・執行役員報酬諮問委員会が原案について当社の役員報酬の目的等との整合性を含め総合的に審査を行った上で答申しており、取締役会はその審査・答申の内容を確認した結果から、役員報酬の目的等に沿うものであると判断しております。

③ 当期に係る取締役及び監査役の報酬等の総額及び員数

区 分	員数(名)	報酬等の総額 (百万円)	報酬等の種類別の額 (百万円)			
			基本報酬	短期インセンティブ報酬 (業績連動型賞与)	長期インセンティブ報酬 (業績連動型株式報酬)	
					変動部分 (業績連動分)	固定部分
取締役 (うち社外取締役)	8 (4)	467 (75)	324 (75)	39 (-)	73 (-)	31 (-)
監査役 (うち社外監査役)	6 (3)	82 (30)	82 (30)	- (-)	- (-)	- (-)
合 計 (うち社外役員)	14 (7)	549 (105)	406 (105)	39 (-)	73 (-)	31 (-)

- (注) 1. 上記の員数には、2021年3月26日開催の第115期定時株主総会終結の時をもって退任した監査役1名が含まれております。
 2. 長期インセンティブ報酬(業績連動型株式報酬)のうち、変動部分(業績連動分)については、当社の中期経営計画「K25」の対象となる2021年から2025年までの5事業年度の最終年度終了後に確定しますので、変動部分(業績連動分)は当事業年度の繰入計上額となります。

3. 報酬等の限度額は、次のとおりです。

(1) 取締役の報酬等の限度額

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

2021年3月26日開催の第115期定時株主総会決議により、上記の取締役の報酬等の限度額とは別枠で、当社取締役(社外取締役を除く)及び執行役員を対象とした業績連動型株式報酬制度を導入しております。本制度は、当社が掲げる中期経営計画の対象となる事業年度(当初の対象期間は2021年12月31日で終了する事業年度から2025年12月31日で終了する事業年度までの5事業年度)に対して、上限額を3,650百万円として信託金を抛出し、当社株式が信託を通じて取得され、成長力評価指標(事業全体の売上高・利益等の成長度等)、ESG力評価指標(外部指標による評価等)、経営力評価指標(当社従業員による経営活動に対する評価等)から構成される評価指標に応じて、当該信託を通じて当社株式等の交付等を行う株式報酬制度です。なお、当該決議時の取締役は4名(社外取締役は除く)です。

(2) 監査役の報酬等の限度額

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

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

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

(5) 社外役員に関する事項

① 社外役員の重要な兼職先と当社との関係

地位	氏名	重要な兼職先及び地位	当社との関係
取締役	門永 宗之助	イントリンジクス (Intrinsics) 代表	特別な関係はありません。
		株式会社ビジネス・ブレイクスルー 取締役	特別な関係はありません。
		株式会社三井住友銀行 社外取締役 監査等委員会委員長	定常的な銀行取引があるほか、同行より資金の借入 を行っておりますが、直前事業年度末時点における当 社の同行からの借入額は当社の総資産の2%未満で あります。
		ビジネス・ブレイクスルー大学 副学長	特別な関係はありません。
取締役	篠辺 修	ANAホールディングス株式会社 特別顧問	特別な関係はありません。
取締役	向井 千秋	東京理科大学 特任副学長	共同研究及び広告掲載に関する取引がありますが、 直前事業年度における同大学の教育活動収入及び 当社の売上高それぞれに対する当該取引金額の割 合は、いずれも0.1%未満であります。
		富士通株式会社 社外取締役	同社製品のライセンス及び修理等に関する取引が ありますが、直前事業年度における同社の売上高 及び当社の売上高それぞれに対する当該取引金 額の割合は、いずれも0.1%未満であります。
取締役	林 信秀	株式会社みずほ銀行 常任顧問	定常的な銀行取引があるほか、海外市場に関 するアドバイザー業務委託に関する取引があり ますが、直前事業年度における同行の経常収 益及び当社の売上高それぞれに対する当該取 引金額の割合は、いずれも0.1%未満で あります。
		株式会社パロックジャパンリミテッド 社外取締役	特別な関係はありません。
		株式会社JTB 社外監査役	当社の役員及び従業員のための出張手配の 取引がありますが、直前事業年度におけ る同社の売上高及び当社の売上高それ ぞれに対する当該取引金額の割合は、 いずれも0.1%未満であります。
		東武鉄道株式会社 社外監査役	特別な関係はありません。
監査役	天野 秀樹	公認会計士	特別な関係はありません。
		トッパン・フォームズ株式会社 社外取締役	同社製品の購入等に関する取引があり ますが、直前事業年度における同社の 売上高及び当社の売上高それぞれに 対する当該取引金額の割合は、い ずれも0.1%未満であります。
		セイコーホールディングス株式会社 社外監査役	特別な関係はありません。
		味の素株式会社 社外取締役	委託研究に関する取引があり ますが、直前事業年度にお ける同社の売上高及び当社の 売上高それぞれに対する当該 取引金額の割合は、い ずれも0.1%未満で あります。
監査役	岡 伸浩	弁護士	特別な関係はありません。
		花王グループカスタマーマーケティング株式会社 監査役	当社子会社であります。
		株式会社ヤマタネ 社外取締役	特別な関係はありません。
		慶應義塾大学大学院法務研究科 教授	同大学による研究指導等に関する 取引がありますが、直前 事業年度における同大学の 教育活動収入及び当社の 売上高それぞれに対する 当該取引金額の割合は、 いずれも0.1%未満 であります。
監査役	仲澤 孝宏	公認会計士	特別な関係はありません。
		東急不動産ホールディングス株式会社 社外監査役	特別な関係はありません。

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	主な活動及び社外取締役が果たすことが期待される役割に対して行った職務の概要
取 締 役	門 永 宗之助	15回中15回	-	取締役会議長として、議事の活性化・効率化に貢献しました。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いました。 取締役・監査役選任審査委員会及び取締役・執行役員報酬諮問委員会の議長を務めました。
取 締 役	篠 辺 修	15回中15回	-	取締役会において、主に航空会社の経営者としての豊富な経験から適宜発言を行いました。 また、取締役・監査役選任審査委員会及び取締役・執行役員報酬諮問委員会の委員を務めました。
取 締 役	向 井 千 秋	15回中15回	-	取締役会において、主に科学分野における幅広い見識から適宜発言を行いました。 また、取締役・監査役選任審査委員会及び取締役・執行役員報酬諮問委員会の委員を務めました。
取 締 役	林 信 秀	15回中15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いました。 また、取締役・監査役選任審査委員会及び取締役・執行役員報酬諮問委員会の委員を務めました。
監 査 役	天 野 秀 樹	15回中15回	10回中10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及びガバナンスの視点から適宜発言を行いました。
監 査 役	岡 伸 浩	15回中15回	10回中10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及びガバナンスの視点から適宜発言を行いました。
監 査 役	仲 澤 孝 宏	15回中15回	10回中10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及びガバナンスの視点から適宜発言を行いました。

（ご参考）執行役員の状況（2022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	長谷部 佳宏	人財開発担当、公益財団法人花王芸術・科学財団 理事長
専務執行役員	竹内 俊昭	花王グループカスタマーマーケティング株式会社 代表取締役 社長執行役員
専務執行役員	松田 知春	コンシューマープロダクツ事業統括部門統括、花王プロフェッショナル・サービス株式会社担当
常務執行役員	根来 昌一	経営戦略担当、購買部門統括、会計財務担当
常務執行役員	和田 康	品質保証部門統括、法務・ガバナンス担当
常務執行役員	田端 修	SCM部門統括、TCR担当
常務執行役員	村上 由泰	コンシューマープロダクツ事業統括部門 化粧品事業部門長、DX戦略推進センター長、株式会社カネボウ化粧品 代表取締役社長、Molton Brown Limited Chairperson of the Board
常務執行役員	久保 英明	研究開発部門統括
常務執行役員	西口 徹	コンシューマープロダクツ事業統括部門 アジア事業統括グループ統括、メリーズ事業担当、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）産品服务有限公司 董事長、佳麗宝化粧品（中国）有限公司 董事長、花王（合肥）有限公司 董事長総経理
常務執行役員	田中 悟	コーポレート戦略部門統括、コンシューマープロダクツ事業統括部門 欧米グループ長、Kao USA Inc. Chairperson of the Board
常務執行役員	デイブ・マンツ	ESG部門統括
上席執行役員	片寄 雅弘	ケミカル事業部門統括、Fatty Chemical (Malaysia) Sdn. Bhd. Chairperson of the Board、Pilipinas Kao, Inc. Chairperson of the Board、Kao Chemicals Europe, S.L. Chairperson of the Board
上席執行役員	山口 浩明	SCM部門 製造統括センター長、先端生産技術担当
上席執行役員	塗谷 弘太郎	コンシューマープロダクツ事業統括部門 ヘルス&ビューティケア事業部門長
上席執行役員	堀田 夏実	コンシューマープロダクツ事業統括部門 ハイジーン&リビングケア事業部門長
執行役員	山内 憲一	会計財務部門統括、Kao America Inc. President
執行役員	原田 良一	情報システム部門統括
執行役員	新田 秀一	SCM部門 デマンド・サプライ計画センター長

地 位	氏 名	担当及び重要な兼職の状況
執行役員	仲 井 茂 夫	研究開発部門 テクノケミカル研究所長、環境新事業担当
執行役員	間 宮 秀 樹	人財開発部門統括、花王グループ企業年金基金 理事長、Kao America Inc. Chairperson of the Board
執行役員	竹 安 将	法務・ガバナンス部門統括
執行役員	小 泉 篤	コンシューマープロダクツ事業統括部門 グローバル事業推進センター長
執行役員	蓮 見 基 充	研究開発部門 ハウスホールド研究所長、コンシューマープロダクツ技術担当
執行役員	村 田 真 実	コーポレート戦略部門 PR戦略センター長
執行役員	下 豊 留 玲	コンシューマープロダクツ事業統括部門 ライフケア事業部門長
執行役員	カレン・フランク	コンシューマープロダクツ事業統括部門 欧米コンシューマーケア事業部長、Kao USA Inc. President
執行役員	松 本 洋 二	花王グループカスタマーマーケティング株式会社 代表取締役 専務執行役員
執行役員	寺 崎 博 幸	研究開発部門 副統括、研究戦略・企画部長
執行役員	ドミニク・プラット	コンシューマープロダクツ事業統括部門 サロン事業部長、Oribe Hair Care, LLC Chairperson of the Board、Kao Germany GmbH President
執行役員	石 倉 康 寛	中期経営戦略部門統括

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 147百万円

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 219百万円

- (注) 1. 当社と会計監査人との間の監査契約において、会社法に基づく監査と金融商品取引法に基づく監査の監査報酬等の合計額を明確に区分しておらず、実質的にも区分できませんので、①の報酬等の額にはこれらの合計額を記載しております。
2. 監査役会は、会計監査人の監査計画の内容、会計監査の職務遂行状況及び報酬見積りの算出根拠等が適切であるかどうかについて必要な検証を行ったうえで、会計監査人の報酬等の額について同意の判断をいたしました。
3. 当社は、会計監査人に対して、公認会計士法第2条第1項の監査証明業務以外にマクロ経済・リスク情報提供サービスを委託しております。
4. 当社の重要な子会社のうち、海外子会社等の一部につきましては、当社の会計監査人以外の公認会計士または監査法人（外国におけるこれらの資格に相当する資格を有する者を含む）の監査（会社法または金融商品取引法（これらの法律に相当する外国の法令を含む）の規定によるものに限る）を受けております。

(3) 会計監査人の解任または不再任の決定の方針

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

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

5. 業務の適正を確保するための体制及び当該体制の運用状況の概要

(1) 業務の適正を確保するための体制

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

内部統制体制に関する基本的な考え方

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

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

当社及び子会社から成る企業集団（以下「花王グループ」と言います。）の役員及び従業員は、法令、定款、社内規程及び社会的倫理の遵守について規定した「花王ビジネスコンダクトガイドライン（花王企業行動規範）」に基づき誠実に行動することが求められ、コンプライアンスを担当する取締役または執行役員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、内部統制を主管する各部門によるモニタリング及び経営監査室による内部監査、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従業員はいつでもそれらの情報を閲覧できるものとする。

③ 当社及び子会社の損失の危険の管理に関する規程その他の体制

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

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

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

⑤ 当社及び子会社から成る企業集団における業務の適正を確保するための体制

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

⑥ 子会社の取締役の職務の執行に係る事項の当社への報告に関する体制

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

⑦ 財務報告の信頼性を確保するための体制

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

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

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

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

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

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

監査役は、経営会議、内部統制委員会及びその関連の委員会への出席並びに重要な会議の議事録や決裁記録等の文書の閲覧をいつでも行うことができ、また、当社及び重要な子会社の代表取締役との定期的な意見交換や子会社の代表取締役との監査実施時の意見交換をはじめ、各部門や子会社の責任者から活動状況の報告を、

定期的にまたは必要に応じて、受けることができる。また、取締役、執行役員及び従業員並びに子会社の取締役、監査役及び従業員等は、会社または子会社に著しい損害を及ぼす恐れがある事実及び法令・定款に違反する重大な事実等が発生した場合またはこれらの事実等の報告を受けた場合には、速やかに監査役に報告する。コンプライアンス委員会は通報・相談窓口への情報を、経営監査室は監査結果を、定期的及び必要に応じて監査役に報告する。子会社の監査役は、定期的に開催する関係会社監査役連絡会において、監査役に対し子会社監査結果の共有等を行う。

- ⑪ 前項の報告をした者が当該報告をしたことを理由として不利な取扱いを受けないことを確保するための体制
通報・相談窓口や監査役等への報告を行った花王グループの役職員に対し、当該報告をしたことを理由にして不利な扱いを行うことを禁止し、この旨を花王ビジネスコンダクトガイドラインへ明記し、徹底する。
- ⑫ 監査役職務の執行について生ずる費用の前払または償還の手続その他の当該職務の執行について生ずる費用または債務の処理に係る方針
監査役が職務の執行について生ずる費用等を支弁するために年度予算への計上を請求した場合には、それに応じて予算を設ける。予算を設けた費用が発生したとき及び予算外で緊急または追加で監査等の職務を執行する必要性が生じ、監査役が当社に対し、職務の執行について生じる費用または債務の処理の請求をしたときには、会社法第388条に定める場合を除き、速やかに当該費用の支払等の処理を行う。
- ⑬ その他監査役監査が実効的に行われることを確保するための体制
監査役は、効率的かつ効果的な監査役監査を行うために、会計監査人、経営監査室、内部監査部門並びに子会社の監査役及び内部監査部門と情報の交換を含む緊密な協力関係を維持する。また、社外取締役と意見交換会を実施するとともに、必要に応じて独自に弁護士や公認会計士等の外部専門家の支援を受けることができる。
- ⑭ 業務の適正を確保するための体制の運用状況に関する事項
花王グループの業務の適正を確保するための体制の運用については、取締役会において定期的に検証を行い、各年度の運用状況の概要を事業報告に記載する。

(2) 業務の適正を確保するための体制の運用状況の概要

当社では、上記方針に基づいて、社長執行役員を委員長とする内部統制委員会を設置し、内部統制体制の整備とその適切な運用に努めております。当期において実施いたしました内部統制上重要と考える主な取り組みは以下のとおりです。

コンプライアンスに関する取り組み

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

コンプライアンスリスク低減に向けて、以下の取り組みを実施しております。

- ・コンプライアンス違反の発生時には、直ちに経営幹部及び監査役へ報告する第一報の徹底を行い、特に注視すべき案件については部門による原因究明の内容及び再発防止策を、毎月実施するコンプライアンス委員会事務局会議においてアドバイザーとして出席している外部弁護士による第三者の目から見た評価や提言を頂きながら、確認・検証するほか、重大なコンプライアンス違反案件となりうる案件を抽出します。四半期毎のコンプライアンス委員会で、発生部門・主管部門による取り組み状況を確認し、当該部門以外でも類似案件が発生しないようリスク低減に努めております。
- ・通報相談窓口を社内・社外（カウンセラー・弁護士）に設置し、これらは概ね花王グループに浸透しており、当期は424件の通報・相談がありました。全通報・相談案件のうち、調査要望のあった案件については全て事実確認調査を行った上で一つひとつの課題を解決し、コンプライアンス違反の拡大や長期化を防止するために、社内外からの声が上がりがやすくなる「風通しの良い風土」の醸成に努めました。
- ・コンプライアンス違反防止に向けた取り組みとして、花王グループ各社のイントラネットを通じた年次報告書やコンプライアンスケーススタディとしてまとめた違反事例の全社員との共有や、BCG確認テスト・コンプライアンス意識調査を国内全社員（ただし、派遣社員、パート社員を除く）を対象に実施し、コンプライアンス委員会委員長によるコンプライアンスの重要性についての講話やポスター掲示、さらに各組織の責任者によるコンプライアンスメッセージの発信等により、一人ひとりのコンプライアンス意識の維持・向上に努めました。
- ・主要な外部評価機関の評価項目の分析を踏まえて課題を洗い出し、その改善策を今後の活動計画に加えしました。2021年の実践例は、①新しい評価様式を盛り込んだ上司とメンバーの対話のあり方を考え、その対話が実践できない場合のコンプライアンスリスクを考える研修を新設、②トップメッセージを年間を通じてより自分事とできる形で発信、③欧州の法規制も踏まえた委託先とも連携した人権活動を推進、などです。

リスクと危機の管理に関する取り組み

当期は、新型コロナウイルス感染症の世界的流行の長期化に対して、緊急事態対策本部会議（本部長:社長執行役員）を開催（11回）して全社方針を決定し、感染状況に応じた勤務体制と働き方の実践、社員と家族に対するワクチンの職域接種、感染拡大国や地域における感染防止対策の強化と事業継続活動などを実施しました。

また、パンデミック以外の「コーポレートリスク」（経営への影響が特に大きく対応の強化が必要なリスク）である、レピュテーションリスク、サイバー攻撃・個人情報保護、大地震・自然災害、重大品質問題などに対しても、平時における予知・予防、有事における対応体制の構築、事例の情報共有、外部機関の活用による強化、モニタリング体制の整備と強化、発生防止に向けた教育・啓発や訓練などを実施しました。そして、中期経営計画「K25」に関連するリスクの洗い出しと対応状況の確認などをリスク・危機管理委員会の進捗管理のもとで推進しました。

子会社管理に関する取り組み

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

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

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

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

監査役監査に関する取り組み

監査役は、当社及び花王グループが健全で持続的な成長を遂げ、ステークホルダーからの信頼に応えるガバナンスを確立するために、独立した立場で職務に取り組んでいます。監査役会は、社外監査役3名と常勤監査役2名で構成され、監査方針や計画等を定め、各監査役が忌憚なく意見交換し、課題の検討並びに審議・決議を行っています（当期10回開催）。

監査役は、全員取締役会に出席（当期15回）して、審議・決議状況を確認し、必要な場合は意見を述べました。常勤監査役は、経営会議、コミッティ、内部統制委員会等の重要会議に出席（当期139回）し、意思決定プロセスを確認し、必要に応じて説明を求め、適時提言を行いました。

当社各事業場、各部門及び国内外のグループ会社には、業務執行や内部統制体制の整備・運用状況を確認し、内部統制第二ラインの法務・コンプライアンス部門、リスク・危機管理部等へは、モニタリング状況についても確認しました。これらの往査・ヒアリングは、適時オンライン会議等のリモート監査手法を活用しながらほぼ例年通り実施（当期115件）し、うち約7割は社外監査役も1名以上参加しています。

内部監査部門である経営監査室とは、定期的かつ必要に応じて意見交換を行い、グループ会社の監査役とは、定期的な意見交換会のほか、グループ会社ヒアリング時に当該会社の監査役の陪席を求めるなど、連携を密にし、監査の実効性向上を図りました。

これらの監査活動から得た所見に基づき、全監査役による当社及び当社の重要な子会社の代表取締役との意見交換会（当期6回）、社外取締役との意見交換会（当期3回）を行いました。

会計監査人とは、監査の独立性と適正性を監視しながら、監査計画（年次）、会計監査結果（四半期レビュー・年度監査）及び監査上の主要な検討事項の受領・意見交換を行っています。

内部統制体制の整備に関する方針の改定状況

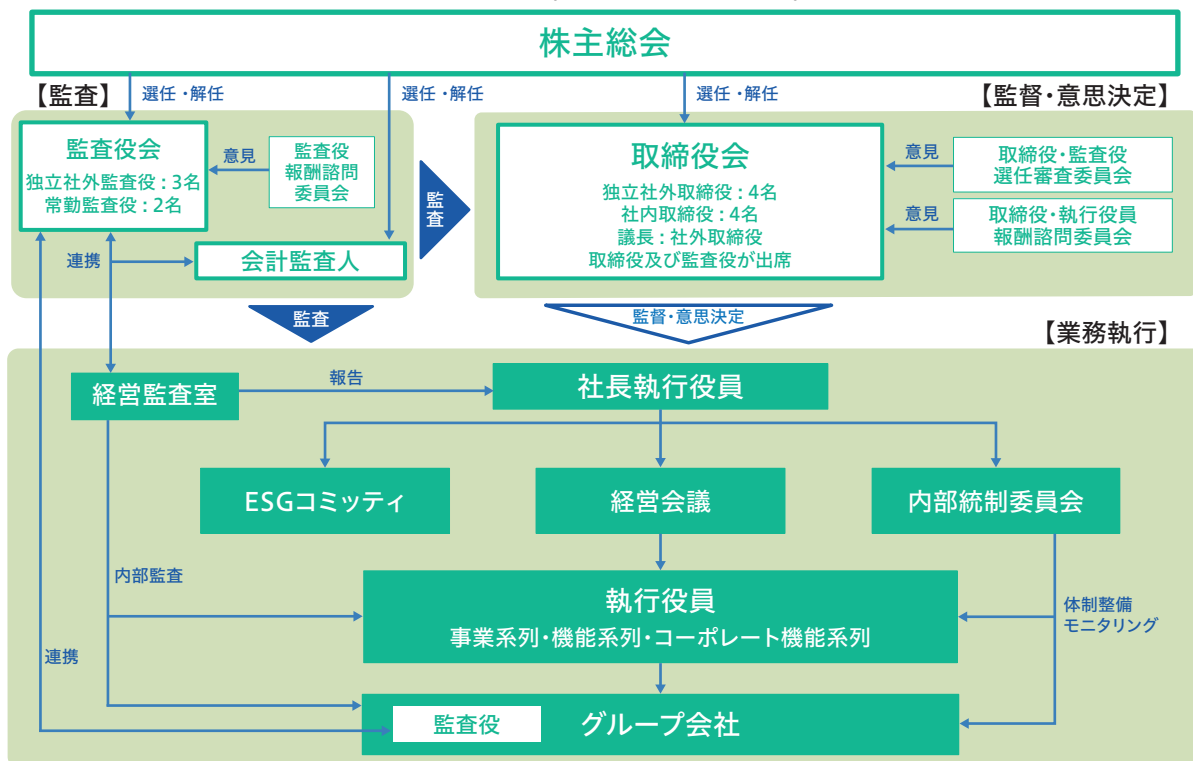
2022年1月の取締役会において、現在の運用実態と合わせるため、文言の修正を行うことを決議しました。

(ご参考) コーポレート・ガバナンスの状況

コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方

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

コーポレート・ガバナンス体制と各機関の役割（2021年12月31日現在）



(1) 取締役会

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

〔取締役会の実効性評価〕

毎年1回、取締役会において評価を実施し、実効性を高めるための改善につなげています。取締役会の役割・責務は取締役会全体で共有する必要があるという考えのもと、取締役会に参加している監査役を含めたメンバー全員が自ら意見を述べ、自由闊達な議論を行うことによって評価を実施することが有効であると考えており、現時点では第三者による評価は実施せず、取締役会出席メンバー自身による自己評価により実効性の評価を行っております。しかしながら、第三者の客観的な視点での評価の有用性も考慮し、取締役会の実効性をさらに高める活動に繋げるため、第三者評価の導入も継続的に検討していきます。

(2) 監査役会

監査役は、花王グループの健全で持続的な成長と信頼に応えるガバナンスを確立するために、独立した立場で、取締役の職務執行を監査することを職務とし、監査役会は各監査役が忌憚なく意見交換し、監査方針、計画及び課題について審議・決議しています。

取締役会や重要会議への出席、各部門及びグループ会社の往査・ヒアリング、内部統制体制の整備・運用状況の確認を行い、内部監査部門の経営監査室・グループ会社の監査役・会計監査人との連携を密にし、監査の実効性向上に努めています。

〔監査役会の実効性評価〕

監査役会は、監査活動の実効性を高めるために、毎年1回、実効性評価を実施しています。監査役会で重点監査項目を中心に評価項目を決定し、監査役が各々自己評価します。その後、監査役会で忌憚なく意見交換して課題を抽出し、次期計画に反映させ、継続的な実効性向上に努めています。

〔監査役報酬諮問委員会〕

全社外監査役、社外取締役1名及び社長執行役員で構成され、本委員会は、株主総会の決議により定められた監査役の報酬等の額の範囲で、各監査役の報酬水準の妥当性及びその決定プロセスの透明性を外部の視点から審査し、監査役会に意見しています。

(3) 取締役・監査役選任審査委員会及び取締役・執行役員報酬諮問委員会

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・監査役選任審査委員会及び取締役・執行役員報酬諮問委員会を任意に設置しています。

①取締役・監査役選任審査委員会

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

②取締役・執行役員報酬諮問委員会

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

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

取締役会、監査役会、取締役・監査役選任審査委員会及び取締役・執行役員報酬諮問委員会の2021年度の評価結果は、当社コーポレートガバナンス報告書において開示しております。
www.kao.com/content/dam/sites/kao/www-kao-com/jp/ja/corporate/investor-relations/pdf/governance_001.pdf

(4) 内部統制委員会

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

(5) ESGコミッティ

すべてのステークホルダーの支持と信頼を獲得し、グローバルで存在価値ある会社として花王グループと社会の持続的発展に寄与することをめざし、ESGコミッティは、花王のESG戦略に関する活動の方向性を議論・決定し、ESG関連の投資を決裁しています。決定されたESG戦略の具体化は、ESG推進会議により推進され、各部門の活動に展開されていきます。さらにESGコミッティは、全社のESG活動推進状況、ESG外部アドバイザリーボードの提言を踏まえ、活動の方向性を確認し、適宜見直しています。なお、ESGコミッティの活動は定期的に取り締役に報告されています。

(6) 経営会議

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

連結計算書類

連結財政状態計算書 (2021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	809,792	778,396
現金及び現金同等物	336,069	353,176
営業債権及びその他の債権	216,209	200,087
棚卸資産	228,070	197,641
その他の金融資産	6,094	7,257
未収法人所得税	2,508	2,085
その他の流動資産	20,842	18,150
非流動資産	894,215	887,220
有形固定資産	428,609	430,914
使用権資産	144,057	149,543
のれん	183,498	177,031
無形資産	52,636	48,256
持分法で会計処理されている投資	10,050	8,657
その他の金融資産	23,588	23,608
繰延税金資産	41,348	42,274
その他の非流動資産	10,429	6,937
資産合計	1,704,007	1,665,616

科目	金額	(ご参考) 前期金額
(負債)		
流動負債	421,897	425,404
営業債務及びその他の債務	229,086	215,842
社債及び借入金	6,156	30,465
リース負債	19,929	19,787
その他の金融負債	6,329	6,571
未払法人所得税等	24,078	28,109
引当金	2,041	1,811
契約負債等	31,143	23,098
その他の流動負債	103,135	99,721
非流動負債	298,233	302,018
社債及び借入金	121,581	97,229
リース負債	121,016	126,725
その他の金融負債	7,070	7,862
退職給付に係る負債	29,843	51,858
引当金	8,187	9,175
繰延税金負債	5,830	4,584
その他の非流動負債	4,706	4,585
負債合計	720,130	727,422
(資本)		
親会社の所有者に帰属する持分	965,137	923,687
資本金	85,424	85,424
資本剰余金	105,633	106,618
自己株式	△3,960	△3,865
その他の資本の構成要素	△3,723	△43,376
利益剰余金	781,763	778,886
非支配持分	18,740	14,507
資本合計	983,877	938,194
負債及び資本合計	1,704,007	1,665,616

連結損益計算書 (2021年1月1日から2021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	1,418,768	1,381,997
売上原価	△845,574	△791,304
売上総利益	573,194	590,693
販売費及び一般管理費	△427,045	△415,826
その他の営業収益	17,304	15,801
その他の営業費用	△19,943	△15,105
営業利益	143,510	175,563
金融収益	6,470	1,711
金融費用	△2,598	△5,839
持分法による投資利益	2,620	2,536
税引前利益	150,002	173,971
法人所得税	△38,587	△45,904
当期利益	111,415	128,067
当期利益の帰属		
親会社の所有者	109,636	126,142
非支配持分	1,779	1,925
当期利益	111,415	128,067

計算書類

貸借対照表 (2021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	420,622	439,532
現金及び預金	180,932	213,540
売掛金	74,283	69,629
有価証券	10,000	9,900
商品及び製品	65,435	65,394
仕掛品	9,977	9,520
原材料及び貯蔵品	27,489	26,227
前払費用	4,117	3,947
その他の貸倒引当金	48,803	41,820
	△414	△445
固定資産	843,069	855,373
有形固定資産	270,019	281,332
建物	77,666	79,408
構築物	16,214	16,778
機械及び装置	93,578	102,866
車両運搬具	191	230
工具、器具及び備品	10,254	10,339
土地	54,019	53,480
リース資産	418	791
建設仮勘定	17,679	17,440
無形固定資産	29,739	25,125
特許権	133	157
借地権	24	24
商標権	41	44
意匠権	26	27
ソフトウェア	16,703	16,733
その他の無形固定資産	12,812	8,140
投資その他の資産	543,311	548,916
投資有価証券	3,303	4,184
関係会社株式	436,359	436,359
関係会社出資金	59,776	59,585
関係会社長期貸付金	5,773	11,054
長期前払費用	1,150	1,095
繰延税金資産	30,082	29,354
その他の投資その他の資産	6,868	7,285
資産合計	1,263,691	1,294,905

科目	金額	(ご参考) 前期金額
(負債の部)		
流動負債	344,581	380,795
買掛金	124,220	111,678
1年内返済予定の長期借入金	—	30,000
リース債務	330	337
未払金	46,878	50,928
未払費用	39,395	36,652
未払法人税等	16,936	22,856
預り金	111,390	120,511
その他の流動負債	5,432	7,833
固定負債	131,513	108,243
社債	50,000	50,000
長期借入金	70,000	40,000
リース債務	48	378
退職給付引当金	6,894	12,820
資産除去債務	3,920	3,877
その他の固定負債	651	1,168
負債合計	476,094	489,038
(純資産の部)		
株主資本	786,236	803,857
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	595,700	613,226
利益準備金	14,117	14,117
その他利益剰余金	581,583	599,109
圧縮記帳積立金	6,419	6,466
別途積立金	305,500	305,500
繰越利益剰余金	269,664	287,143
自己株式	△3,777	△3,682
評価・換算差額等	1,186	1,742
その他有価証券評価差額金	1,186	1,742
新株予約権	175	268
純資産合計	787,597	805,867
負債純資産合計	1,263,691	1,294,905

損益計算書（2021年1月1日から2021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	872,913	897,208
売上原価	468,295	463,668
売上総利益	404,618	433,540
販売費及び一般管理費	305,862	308,036
営業利益	98,756	125,504
営業外収入	37,243	30,827
受取利息	228	570
受取配当	30,112	28,195
為替差益	4,135	-
その他	2,768	2,062
営業外費用	419	3,001
支払利息	276	370
為替差損	53	102
その他	-	1,770
経常利益	90	759
特別利益	135,580	153,330
固定資産売却益	1,216	941
投資有価証券売却益	9	8
新株予約権戻入益	1,003	812
子会社清算益	4	3
資産除去債務履行差額	-	118
その他	171	-
特別損失	29	-
固定資産除却損失	8,711	3,086
減損	4,060	3,031
その他	4,533	-
引当金の増減	118	55
税法上人前期当り	128,085	151,185
法人税、住民税等純利	26,914	34,725
前期当り	△473	191
調整	101,644	116,269
純利益		

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

2022年2月10日

花王株式会社
取締役会 御 中

有限責任監査法人トーマツ
東京事務所

指定有限責任社員 業務執行社員	公認会計士 山野辺純一
指定有限責任社員 業務執行社員	公認会計士 志賀健一郎
指定有限責任社員 業務執行社員	公認会計士 井上浩二

監査意見

当監査法人は、会社法第444条第4項の規定に基づき、花王株式会社の2021年1月1日から2021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。

当監査法人は、上記の連結計算書類が、会社計算規則第120条第1項後段の規定により定められた、指定国際会計基準で求められる開示項目の一部を省略した会計の基準に準拠して、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、全ての重要な点において適正に表示しているものと認める。

監査意見の根拠

当監査法人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に準拠して監査を行った。監査の基準における当監査法人の責任は、「連結計算書類の監査における監査人の責任」に記載されている。当監査法人は、我が国における職業倫理に関する規定に従って、会社及び連結子会社から独立しており、また、監査人としてのその他の倫理上の責任を果たしている。当監査法人は、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手したと判断している。

連結計算書類に対する経営者並びに監査役及び監査役会の責任

経営者の責任は、連結計算書類を会社計算規則第120条第1項後段の規定により定められた、指定国際会計基準で求められる開示項目の一部を省略した会計の基準により作成し、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。

連結計算書類を作成するに当たり、経営者は、継続企業の前提に基づき連結計算書類を作成することが適切であるかどうかを評価し、会社計算規則第120条第1項後段の規定により定められた、指定国際会計基準で求められる開示項目の一部を省略した会計の基準に基づいて継続企業に関する事項を開示する必要がある場合には当該事項を開示する責任がある。

監査役及び監査役会の責任は、財務報告プロセスの整備及び運用における取締役の職務の執行を監視することにある。

連結計算書類の監査における監査人の責任

監査人の責任は、監査人が実施した監査に基づいて、全体としての連結計算書類に不正又は誤謬による重要な虚偽表示がないかどうかについて合理的な保証を得て、監査報告書において独立の立場から連結計算書類に対する意見を表明することにある。虚偽表示は、不正又は誤謬により発生する可能性があり、個別に又は集計すると、連結計算書類の利用者の意思決定に影響を与えると合理的に見込まれる場合に、重要性があると判断される。

監査人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に従って、監査の過程を通じて、職業的専門家としての判断を行い、職業的懐疑心を保持して以下を実施する。

- ・ 不正又は誤謬による重要な虚偽表示リスクを識別し、評価する。また、重要な虚偽表示リスクに対応した監査手続を立案し、実施する。監査手続の選択及び適用は監査人の判断による。さらに、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手する。
- ・ 連結計算書類の監査の目的は、内部統制の有効性について意見表明するためのものではないが、監査人は、リスク評価の実施に際して、状況に応じた適切な監査手続を立案するために、監査に関連する内部統制を検討する。
- ・ 経営者が採用した会計方針及びその適用方法の適切性、並びに経営者によって行われた会計上の見積りの合理性及び関連する注記事項の妥当性を評価する。
- ・ 経営者が継続企業を前提として連結計算書類を作成することが適切であるかどうか、また、入手した監査証拠に基づき、継続企業の前提に重要な疑義を生じさせるような事象又は状況に関して重要な不確実性が認められるかどうか結論付ける。継続企業の前提に関する重要な不確実性が認められる場合は、監査報告書において連結計算書類の注記事項に注意を喚起すること、又は重要な不確実性に関する連結計算書類の注記事項が適切でない場合は、連結計算書類に対して除外事項付意見を表明することが求められている。監査人の結論は、監査報告書日までに入手した監査証拠に基づいているが、将来の事象や状況により、企業は継続企業として存続できなくなる可能性がある。
- ・ 連結計算書類の表示及び注記事項が、会社計算規則第120条第1項後段の規定により定められた、指定国際会計基準で求められる開示項目の一部を省略した会計の基準に準拠しているかどうかとともに、関連する注記事項を含めた連結計算書類の表示、構成及び内容、並びに連結計算書類が基礎となる取引や会計事象を適正に表示しているかどうかを評価する。
- ・ 連結計算書類に対する意見を表明するために、会社及び連結子会社の財務情報に関する十分かつ適切な監査証拠を入手する。監査人は、連結計算書類の監査に関する指示、監督及び実施に関して責任がある。監査人は、単独で監査意見に対して責任を負う。

監査人は、監査役及び監査役会に対して、計画した監査の範囲とその実施時期、監査の実施過程で識別した内部統制の重要な不備を含む監査上の重要な発見事項、及び監査の基準で求められているその他の事項について報告を行う。

監査人は、監査役及び監査役会に対して、独立性についての我が国における職業倫理に関する規定を遵守したこと、並びに監査人の独立性に影響を与えると合理的に考えられる事項、及び阻害要因を除去又は軽減するためにセーフガードを講じている場合はその内容について報告を行う。

利害関係

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

以上

会計監査人の会計監査報告

独立監査人の監査報告書

2022年2月10日

花王株式会社
取締役会 御 中

有限責任監査法人トーマツ
東京事務所

指定有限責任社員 業務執行社員	公認会計士 山野辺純一
指定有限責任社員 業務執行社員	公認会計士 志賀健一郎
指定有限責任社員 業務執行社員	公認会計士 井上浩二

監査意見

当監査法人は、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2021年1月1日から2021年12月31日までの第116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（以下「計算書類等」という。）について監査を行った。

当監査法人は、上記の計算書類等が、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、当該計算書類等に係る期間の財産及び損益の状況を、全ての重要な点において適正に表示しているものと認める。

監査意見の根拠

当監査法人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に準拠して監査を行った。監査の基準における当監査法人の責任は、「計算書類等の監査における監査人の責任」に記載されている。当監査法人は、我が国における職業倫理に関する規定に従って、会社から独立しており、また、監査人としてのその他の倫理上の責任を果たしている。当監査法人は、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手したと判断している。

計算書類等に対する経営者並びに監査役及び監査役会の責任

経営者の責任は、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠して計算書類等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等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。

計算書類等を作成するに当たり、経営者は、継続企業の前提に基づき計算書類等を作成することが適切であるかどうかを評価し、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に基づいて継続企業に関する事項を開示する必要がある場合には当該事項を開示する責任がある。

監査役及び監査役会の責任は、財務報告プロセスの整備及び運用における取締役の職務の執行を監視することにある。

計算書類等の監査における監査人の責任

監査人の責任は、監査人が実施した監査に基づいて、全体としての計算書類等に不正又は誤謬による重要な虚偽表示がないかどうかについて合理的な保証を得て、監査報告書において独立の立場から計算書類等に対する意見を表明することにある。虚偽表示は、不正又は誤謬により発生する可能性があり、個別に又は集計すると、計算書類等の利用者の意思決定に影響を与えると合理的に見込まれる場合に、重要性があると判断される。

監査人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に従って、監査の過程を通じて、職業的専門家としての判断を行い、職業的懐疑心を保持して以下を実施する。

- ・ 不正又は誤謬による重要な虚偽表示リスクを識別し、評価する。また、重要な虚偽表示リスクに対応した監査手続を立案し、実施する。監査手続の選択及び適用は監査人の判断による。さらに、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手する。
- ・ 計算書類等の監査の目的は、内部統制の有効性について意見表明するためのものではないが、監査人は、リスク評価の実施に際して、状況に応じた適切な監査手続を立案するために、監査に関連する内部統制を検討する。
- ・ 経営者が採用した会計方針及びその適用方法の適切性、並びに経営者によって行われた会計上の見積りの合理性及び関連する注記事項の妥当性を評価する。
- ・ 経営者が継続企業を前提として計算書類等を作成することが適切であるかどうか、また、入手した監査証拠に基づき、継続企業的前提に重要な疑義を生じさせるような事象又は状況に関して重要な不確実性が認められるかどうか結論付ける。継続企業的前提に関する重要な不確実性が認められる場合は、監査報告書において計算書類等の注記事項に注意を喚起すること、又は重要な不確実性に関する計算書類等の注記事項が適切でない場合は、計算書類等に対して除外事項付意見を表明することが求められている。監査人の結論は、監査報告書日までに入手した監査証拠に基づいているが、将来の事象や状況により、企業は継続企業として存続できなくなる可能性がある。
- ・ 計算書類等の表示及び注記事項が、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠しているかどうかとともに、関連する注記事項を含めた計算書類等の表示、構成及び内容、並びに計算書類等が基礎となる取引や会計事象を適正に表示しているかどうかを評価する。

監査人は、監査役及び監査役会に対して、計画した監査の範囲とその実施時期、監査の実施過程で識別した内部統制の重要な不備を含む監査上の重要な発見事項、及び監査の基準で求められているその他の事項について報告を行う。

監査人は、監査役及び監査役会に対して、独立性についての我が国における職業倫理に関する規定を遵守したこと、並びに監査人の独立性に影響を与えると合理的に考えられる事項、及び阻害要因を除去又は軽減するためにセーフガードを講じている場合はその内容について報告を行う。

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、2021年1月1日から2021年12月31日までの第116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、審議の結果、監査役全員の一致した意見として、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) 監査役は、当社及び当社グループが健全で持続的な成長を遂げ、ステークホルダーからの信頼に応えるガバナンスを確立するために、独立した立場で職務に取り組んでいます。監査役会は、社外監査役3名と常勤監査役2名で構成され、監査方針、計画及び職務の役割分担等を定め、各監査役から監査の実施状況について報告を受けるほか、取締役、執行役員等及び会計監査人からその職務の執行状況について報告を受け、必要に応じて説明を求めました。各監査役が忌憚なく意見交換し、課題の検討並びに審議・決議を行いました。
- (2) 各監査役は、監査役会が定めた監査役監査の基準等に従い、取締役、執行役員、内部監査部門その他の従業員等と、適時オンライン会議等のリモート監査手法を活用しながら意思疎通を図り、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、執行役員及び従業員等からその職務の執行状況について報告を受け、必要に応じて説明を求め、重要な決裁書類等を閲覧し、本社及び主要な事業所において業務及び財産の状況を調査いたしました。また、子会社については、子会社の取締役、監査役及び従業員等と意思疎通及び情報の交換を図り、必要に応じて子会社から事業及び業務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、執行役員及び従業員等からその構築及び運用の状況について定期的に報告を受け、必要に応じて説明を求め、意見を述べました。
 - 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、監査上の主要な検討事項も含めて、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又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。

2022年2月17日

花王株式会社	監査役会			
常勤監査役	青木	秀子		㊞
常勤監査役	川島	貞直		㊞
社外監査役	天野	秀樹		㊞
社外監査役	岡	伸浩		㊞
社外監査役	仲澤	孝宏		㊞

以 上

株主の皆様へのお願いとお知らせ

- ・新型コロナウイルス感染症拡大防止のため、会場の座席数を大幅に少なくしておりますので、ご来場の見合わせをご検討いただき、書面またはインターネット等による事前の議決権行使を是非ご活用ください。
- ・株主総会当日の事業報告、社長によるプレゼンテーション、質疑応答など議事進行のすべてをインターネットにてライブ配信いたします。
- ・お土産（製品サンプル）の配布はございません。

何卒ご理解賜りますようお願い申し上げます。

株主総会会場ご案内

日時

2022年3月25日（金曜日）午前10時
（受付開始：午前9時）

場所

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

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

交通機関のご案内

- I** 都営地下鉄三田線
芝公園駅（A4出口） 徒歩 約6分
出口より東エントランス（東側入口）まで
- E** 都営地下鉄大江戸線
赤羽橋駅（赤羽橋口） 徒歩 約8分
出口より南エントランス（南側入口）まで



KaO
きれいをここに未来に

UD
FONT

VEGETABLE
OIL INK

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