





Chapter

5

コーポレート・ ガバナンス

社外取締役・社外監査役からのメッセージ	80
コーポレート・ガバナンスの取り組み	82
役員紹介	88
取締役・監査役	90
執行役員	92

社外取締役・社外監査役からのメッセージ



社外取締役
取締役会議長 門永 宗之助

花王の取締役会では、規程で定められた議題に加えて、重要な経営課題について十分に時間をかけて活発な議論が行なわれています。その際には、企業理念である「花王ウェイ」や2030年までに「グローバルで存在感のある会社『Kao』」になりたいという目標が常に念頭におかれています。毎年、年初の取締役会では、執行のトップである社長から今後1年間に取り組む課題が提示されるとともに、毎月の取締役会では執行役員を兼務する社内取締役から月次報告があり、足元の状況を見ながら社内外の取締役と監査役がそれぞれの立場から自由かつ多角的に意見を述べ、建設的に議論が進められています。

花王の取締役会議長を務めて5年が経過しましたが、議長として取締役会メンバーの意見をうまく引き出すことに努めています。私は、経営会議にも陪席しており、それにより取締役会での議論の背景がより理解できますので、それを社外役員の皆さんと共有することで活発な議論に貢献できればよいと思っています。

各取締役会の議題は私と社長とで入念に打ち合わせを行なって選定しており、重要案件を適時・適切に議論できるようにして

います。また、経営会議の審議事項も取締役会で毎回報告されており、社外役員が取締役会で議題とならないことについても理解できるしくみができています。ほかにも、社外取締役と監査役との密なコミュニケーションや、社外役員が海外視察で現場を確かめる機会の提供など、社外役員が執行の状況を知るために役に立つ取り組みが行なわれています。私は、このような一連の活動によって有効な監督がなされており、取締役会の実効性が確保されていると考えています。

私は、執行責任者である4人の社内取締役が経営にあたって社外の視点を積極的に生かそうとする姿勢が、花王の取締役会がうまく機能している最も根底にあると考えています。社外の客観的な視点は、監督の面からも、経営陣の背中を押す面からも重要です。取締役会は手続きのひとつでありコストと考えている会社も中にはあるかもしれませんが、花王ではここから何かを得ようとする姿勢があることを強く感じます。そして、こうした執行側の姿勢は外から強制できるものではありませんし、外形的な部分を真似しても再現できるものでもありません。今後経営体制が変わっても、この姿勢が受け継がれれば、取締役会の人数や構成、やり方といった外形的な部分はその時の外部環境に合わせて変えて行けばよいと思います。

2018年2月、花王はESG活動を強化することを宣言し、7月にESG部門を新設、10月には「私たちのプラスチック包装容器宣言」を公表しました。また、11月には「技術イノベーション」の発表会を初めて開催しました。この発表会は、特定の新品に関連づけることなく、花王の強さの源泉である「本質研究」そのものを発表する初めての試みでした。このような活動は、経営者自らが「K20」のスローガンである「自ら変わり、そして変化を先導する企業へ」を実践したものであり、執行のトップの意気込みを示したものと考えています。私は、「花王ウェイ」に基本となる価値観として謳われている「絶えざる革新」と「正道を歩む」が経営に浸透していることが、花王のコーポレート・ガバナンスを支える源になっていると感じています。



社外取締役 篠辺 修

2018年3月に花王の社外取締役に就任して以来すべての取締役会に出席していますが、花王の取締役会は、十分な情報が提供されたうえで、大変オープンな議論ができていていると感じています。社外取締役として、私自身は執行の背中を押すスタンスをとっています。すなわち、執行がやってみたいと提案することに、どうすればそれが実現できるのかを考える立場でいたいと思っています。一方、監督機能については、監査役とうまく連携しながら、企業理念である「花王ウェイ」の「正道を歩む」にふさわしい切り口で臨むことが株主利益にも適うと考えています。

社外取締役は、社内取締役と一定の距離感を保たなければなりません。やはり社内のことを理解していないと有効な議論もできません。花王では、事業所の視察や研究テーマの紹介・説明など、重要な情報の習得機会が提供されていることが取締役会の活性化に貢献していると思います。今後、社外取締役と執行役員や部長クラスとの意見交換の場などを設定すると相互に良い刺激となるのではないかと考えています。



社外監査役 井上 寅喜

花王の取締役会の実効性は全体的に高いと感じています。取締役会自体が「花王ウェイ」の「絶えざる革新」を実践しており、たとえば、私が取締役会に会計財務担当役員が出席していない点を指摘すると、すぐに担当執行役員の継続した陪席が実現し、また経営会議でどのような議論をしているかを具体的に知りたいと希望すると、すぐに私の経営会議への陪席を実現してくれました。スピードをもって対応してくれていることを大変評価しています。花王は、これまで「K20」実現に向けて着実に取り組んできているので、グッド・ニュースのみならずバッド・ニュースも取締役会に適時・適切に上がってくるしくみづくりに引き続き取り組んでもらいたいと思います。花王の取締役会は、多様な経験をお持ちの社外取締役がいて、その意見を社内の取締役が聞こうとする姿勢があることで活発な議論がなされています。しかし、重要案件がそもそも取締役会に上がらなければ議論ができません。そのためには、内部統制やコンプライアンスに対する世間の見方の変化を執行役員や部長クラスの人にしっかり認識してもらうことも大切であると考えています。

コーポレート・ガバナンスの取り組み

コーポレート・ガバナンスの基本的な考え方

花王は「2030年までに達成したい姿」として、グローバルで存在感のある会社「Kao」を掲げています。企業が持続的に成長するためには、業績をはじめとした財務的な戦略・取り組みだけでなく、非財務的な戦略・取り組みも強化し、これらの成果が次の投資に活用され、持続的な成長につながる必要があります。そのため、花王はESG(環境、社会、ガバナンス)への取り組みをコストではなく将来への成長投資ととらえ進めていくことを宣言しています。コーポレート・ガバナンスは、その目標達成を強力に推進する前提となるドライバーと考えています。変化に素早く

対応でき、効率的で、健全かつ公正で透明性の高い経営を実現し、企業価値の継続的な増大を実現するために、経営体制および内部統制システムを整備・運用し、必要な施策を適時に実施するとともに説明責任を果たしていくことが、花王のコーポレート・ガバナンスに関する取り組みの基本であり、経営上の最も重要な課題のひとつと位置づけております。そのため、ステークホルダーの声を聞く活動に積極的に取り組み、これらや社会動向などを踏まえて随時コーポレート・ガバナンスのあり方の検証を行ない、適宜必要な施策・改善を実施しています。

コーポレート・ガバナンス改革

コーポレート・ガバナンスにおいても「花王ウェイ」の基本となる価値観「絶えざる革新」を早期から実践しています。事業環境や社会的要請などの変化に対

応するため、常に最適な体制を追い求めてきました。花王はこれからもガバナンスの改革に継続的に取り組みます。

	ガバナンス体制・制度	役員報酬
1999	● EVA®を経営指標として導入	● 短期インセンティブ:EVA®業績連動賞与導入
2000	● 経営諮問委員会(社外2名を含む取締役会助言機関)設置	
2001	● 社外監査役を1名増員し2名に	● 中長期インセンティブ:ストックオプション制度導入 ● 退職慰労金廃止
2002	● 社外取締役制度導入(経営諮問委員会は発展的に解消) ● 執行役員制度導入	
2003	● 会長・社長選任審査委員会設置 ● 社長以下役位を執行役員の役位に ● 経営監査室設置	● 報酬諮問委員会設置
2006	● 代表取締役と監査役の意見交換会を開始 ● 内部統制委員会設置	● 中長期インセンティブ:株式報酬型ストックオプション制度導入 ● 短期インセンティブ:EVA®/売上・経常利益指標導入
2010	● 社外役員の独立性に関する基準を策定 ● サステナビリティ委員会設置	
2012	● 社外取締役を1名増員し3名に ● 取締役人数を5名減少し10名に ● 取締役の任期を1年に短縮	
2013	● 社外監査役を1名増員し3名に ● 執行役員の委任契約化	
2014	● 取締役・執行役員選任審査委員会設置(会長・社長選任審査委員会は廃止) ● 社内取締役の人数を3名に減少し、社外取締役と同数に ● 取締役会議長を独立社外取締役に	
2015	● 取締役選任審査委員会設置(取締役・執行役員選任審査委員会は廃止) ● 取締役会の実効性評価を開始	
2016	● 監査役会の実効性評価を開始 ● 社内取締役を1名増員し4名に	● 社外取締役の報酬を業績非連動に
2017		● 中長期インセンティブ:業績連動型株式報酬制度導入(含む非財務指標)
2018	● 監査役と社外取締役の情報交換会を開始 ● ESG委員会設置(サステナビリティ委員会は発展的に解消)	
2019	● 取締役選任審査委員会の実効性評価を開始 ● ESG外部アドバイザーボード設置 ● 報酬諮問委員会の実効性評価を開始 ● 社外取締役を1名増員し4名に	● 監査役報酬の限度額を改定

コーポレート・ガバナンス体制

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

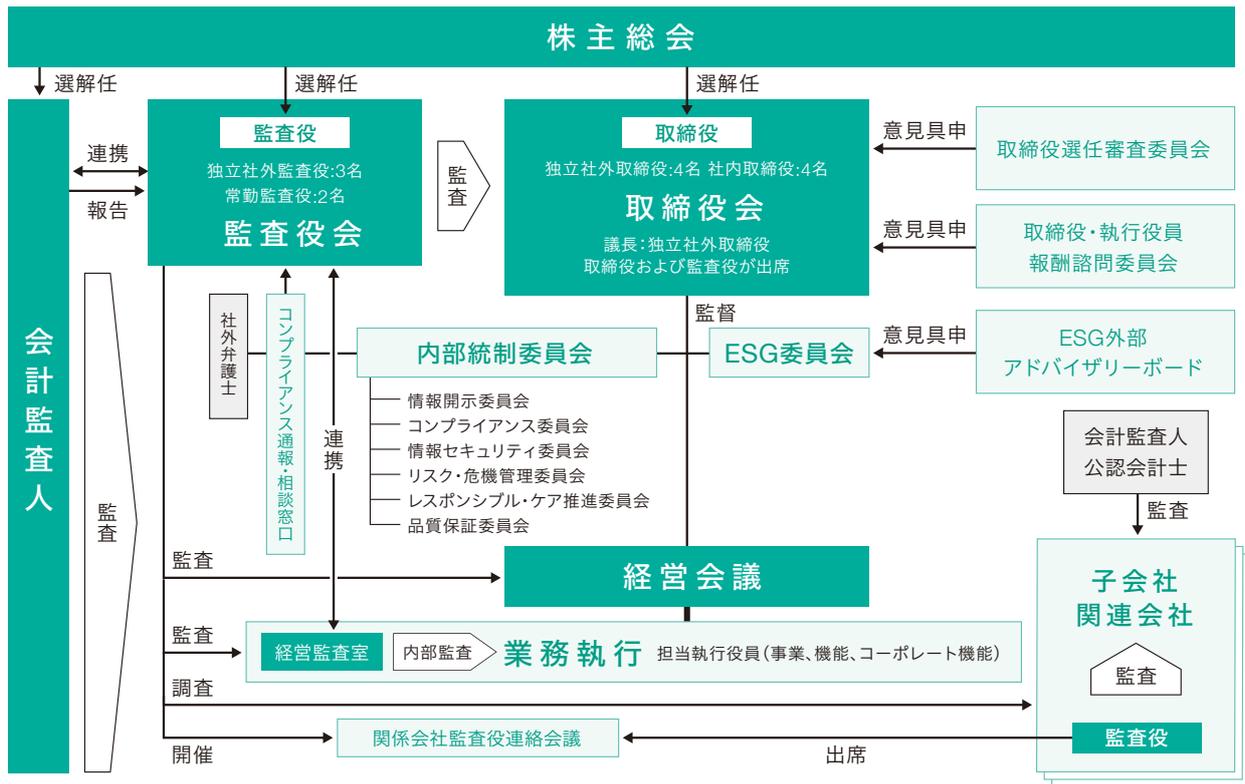
取締役の選任・報酬決定手続きの透明性・妥当性を補完するため、全社外役員のみを委員とする取締役選任審査委員会と、全社外役員および代表取締役を委員とする取締役・執行役員報酬諮問委員会を任意

に設置しています。

取締役8名のうち4名が独立社外取締役という高い客観性を維持するとともに、監査、報酬、選任審査を担当する各機関が取締役会を支える体制により、高い実効性をもって経営を監督・監査できるしくみを構築しています。

また、各部門の最高責任者を執行役員とする執行役員制度を導入し、監督と執行の分離を進めるとともに、経営会議に執行権限を幅広く委ねることにより、意思決定および執行の迅速化を図っています。

コーポレート・ガバナンス体制



【ESG委員会】

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

【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、品質保証などの内部統制に関する機能を横断的に統合することによる業務活動の質の向上を狙いとして、花王グループ全体の内部統制の方向性に関する議論・決定を行っています。

【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なっています。経営会議に幅広い権限を委ねることにより、意思決定および執行の迅速化を図っています。

コーポレート・ガバナンスの取り組み

取締役および取締役会

取締役会は、経営戦略等の策定や具体的執行の監督を適切に行なうために知識・経験・能力のバランスと多様性を確保しています。社外取締役については、社内取締役だけでは得られないような多様な経験や知識・見識、たとえば、グローバルな経験を含む、花王と異なる分野の製品・サービスを提供する会社の経営経験者およびコンサルタントや学識経験者等が有する経験、専門性および高い見識を有していることを重視して指名しています。また、取締役以外に会計や人事の担当執行役員を陪席させるなど、議論の実効性を高めるための工夫を行なっています。

取締役会では、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、主に経営戦略等の経営の方向性についてリスク評価を含めて多面的に審議・決定しています。また、社内取締役より経営戦略の進捗状況、達成への課題とその対応等について報告を受けることで、社外取締役および社外監査役の多面的な視点からの評価を含めて経営戦略が適切に執行さ

れているかを監督・監査しています。さらに、内部統制システムやリスク管理体制を整備することで、リスクを峻別して攻めの経営ができる環境整備を行なっています。

2018年度取締役会の主な審議事項	
第1四半期	<ul style="list-style-type: none">● 取締役会実効性評価● 情報開示指針の改定● 経営監査室監査報告● 監査役監査概要報告
第2四半期	<ul style="list-style-type: none">● 中期経営計画進捗確認● コンプライアンス委員会報告● 化粧品事業戦略● M&A戦略● ESG戦略● 研究開発の現状とトピックス報告
第3四半期	<ul style="list-style-type: none">● 経営監査室監査報告● 新規事業プロジェクト進捗報告● 社員満足度調査の結果報告
第4四半期	<ul style="list-style-type: none">● ベビー用紙おむつ事業戦略● 内部統制委員会報告● 政策保有株式状況報告

上記のほか、毎月、執行役員を兼務する取締役から執行報告および担当執行役員から経営会議審議事項の報告を行なっております。

取締役会の実効性評価

毎年一回、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下、監査役を含めた取締役会の参加者全員が

意見を述べ、議論し、評価を実施しています。2018年度も、予めアンケートを実施し、結果を共有したうえで取締役会において議論・意見交換を行ないました。

前回の実効性評価で指摘された課題への取り組みに対する評価

●人財戦略

一定の議論はできているが、事業のグローバル化推進の前提となるグローバル人財の活用に加え、近時の技術革新に伴う価値観の多様化、購買行動や流通構造の変化への対応などのため、多様な人財の発掘・育成に関してさらなる議論が必要。

●非財務活動(ESG活動)を含めた事業戦略

経営者自らが率先して変化を先導する姿勢を示し、実

践している。議論もよくなされており、ESG部門新設も含め適切に実行できている。

●法令遵守を実現するための内部統制体制の整備・監督
重要案件の取締役会への報告のスピードに改善が見られた。情報を早い段階で上げることで、事態を極小化することができ、また花王グループ全体での対応を議論することができるので、体制整備と運用の両面で今後も継続的に強化が必要。

今後の課題

- 多様な人材の発掘・育成は継続的な課題。10年後のあるべき姿を踏まえ、それを実践する人材像、その発掘や育成の方法について、さらなる議論が必要。
- 取締役会と執行側との双方向のコミュニケーションを行なうことにより、取締役会をさらに活性化し、また、取締役会の議論を執行に生かしていくべきである。
- 法令遵守を実現するための内部統制については、体制の整備のみならず、それがさらに有効に機能するよう運用を常に見直していくための監督を実行しなければならない。

以上のほか、会社の大きな方向性に関する建設的な議論などコーポレートガバナンス・コードで重視されている視点や、取締役会の構成、運営状況などの項目についても評価を行なっています。また今年度は、取締役選任審査委員会、取締役・執行役員報酬諮問委員会の運営についても評価を行ないました。

監査役および監査役会

社外監査役には、監査に必要とされる会計財務や法律に関する高い専門性と見識、それを生かすことができる豊富な経験、およびプロフェSSIONALとしての高い倫理観を有している公認会計士や弁護士を指名し、社内の事情に通じた常勤監査役による社内情報収集とあいまって、客観的かつ深い議論が可能になり、実効性のある監査を実現しています。

監査役は、代表取締役との定期的な意見交換会、取

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

監査役会の実効性評価

毎年一回、監査役会で、予め作成した着眼点リストを参照しながら、すべての監査役が意見を述べ、議論し、評価を行なっています。結果は、次年度の監査計画に組み入れるとともに、取締役会で概要を報告し共有しています。

現況についての評価

- 監査役会は、実効性ある運営がなされている。常勤監査役やスタッフの対応により、社外監査役も安心して取り組めた。
- 社外取締役と監査役との意見交換会を実施。今後も、監査役の問題意識を共有し、経営の監督機能がさら

に強化されるよう、継続して実施したい。

- 国内主要子会社の常勤監査役との情報交換会を実施。双方の懸念事項を共有し、情報が本社に上がってくる関係づくりに結び付いた。
- 会計監査人、内部監査を担当する経営監査室とは、良好なコミュニケーションが図れており、三様監査のための良い連携が取れている。

今後の課題

- 関係会社監査役連絡会議など本社と子会社の監査役間の双方向のコミュニケーションの機会を充実させ、グループ統制について一層の改善を図る。

コーポレート・ガバナンスの取り組み

選任審査委員会・報酬諮問委員会

役員人事や役員報酬の決定における公正性・透明性を徹底するために、取締役選任審査委員会と取締役・執行役員報酬諮問委員会を任意に設置しています。

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

取締役・執行役員報酬諮問委員会は、全社外取締役、全社外監査役および全代表取締役で構成し、取締役会の諮問に対して、取締役および執行役員の報酬制度や報酬水準について意見具申しています。また、取締役選任審査委員会、報酬諮問委員会についても、実効性評価を行なっています。

独立役員

経営判断が会社内部者の論理に偏ることがないよう、「花王株式会社社外役員の独立性に関する基準」(以下「独立基準」)を満たす適切な数の独立役員が花王の経営陣から独立した中立な立場で取締役会の審議状況等を牽制する体制としています。取締役8名中4名の社外取締役全員、監査役5名中3名の社外監査役全員が独立基準を満たしています。現体制においては、取締役会の中立性、独立性をより高めるための方策として、独立社外取締役が取締役会議長を務め

取締役会、監査役会、委員会出席メンバー

区分	氏名	取締役会	監査役会	選任審査委員会	報酬諮問委員会
取締役	澤田 道隆	○			○
	竹内 俊昭	○			○
	長谷部 佳宏	○			○
	松田 知春	○			
	門永 宗之助 <small>社外・独立</small>	◎		◎	◎
	篠辺 修 <small>社外・独立</small>	○		○	○
	向井 千秋 <small>社外・独立</small>	○		○	○
監査役	林 信秀 <small>社外・独立</small>	○		○	○
	藤居 勝也	○	◎		
	青木 秀子	○	○		
	井上 寅喜 <small>社外・独立</small>	○	○	○	○
	天野 秀樹 <small>社外・独立</small>	○	○	○	○
岡 伸浩 <small>社外・独立</small>	○	○	○	○	

◎は議長、○は出席メンバーを示しています。

ています。また、独立社外役員は、多様な視点での議論を図るために、取締役会の合間、また別の機会を設けて、独立社外役員だけの会合を自主的に開催し、花王の経営や取締役会の活動に関する課題、将来の経営陣幹部の育成等について、情報交換、認識の共有を図っています。

独立基準の詳細は以下に掲載しています。

www.kao.com/content/dam/sites/kao/www-kao-com/jp/ja/corporate/about/pdf/governance_002.pdf

役員報酬制度

役員報酬は、(1)競争優位の構築と向上のため、多様で優秀な人財を獲得し、保持すること、(2)永続的な企業価値増大への重点的な取り組みを促進すること、(3)株主との利害の共有を図ることを目的としています。花王は、2017年度より社外取締役を除く取締役および執行役員を対象に、花王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、会社業績との連動性が高く、かつ透明性・客観性の高い役員報酬制度として業績連動型株式報酬制度を導入しました。

(i)基本報酬

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

(ii)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。賞与支給率は、連結売上高・利益(売上総利益から販売費および一般管理費を控除した利益)の目標達成度並びに前年度からの改善度、および資本コストを考慮した花王が重視する経営指標であるEVA®(経済的付加価値)の目標達成度に応じて0~200%の範囲で決定されます。

(iii)長期インセンティブ報酬としての業績連動型株式報酬

花王の中期経営計画の対象となる2017年から2020年までの4事業年度を対象として、中期経営計画の業績目標やESG視点からの非財務目標の達成度等に応じて、花王の株式等を交付します。本制度は、中期経営計画の業績目標の達成度等に応じて花王の株式等を交付する「業績連動部分」と毎年一定数の花

王の株式等を交付する「固定部分」から構成されます。業績連動部分は花王中期経営計画の達成に向けた動機づけおよび中長期の業績と役員報酬の連動強化を、固定部分は株式の保有促進を通じた、株主との利害共有の強化を目的としており、各部分の構成割合は、業績連動部分:固定部分=70%:30%としています。業績連動部分における業績連動係数が100%のとき、1事業年度当たりの株式報酬額は各役位の基本報酬の40~50%程度となります。

取締役および執行役員の報酬制度や報酬水準については、報酬諮問委員会において審査し、取締役会にて決定しています。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。監査役の報酬については、月額固定報酬のみとし、報酬水準については監査役会にて決定しています。取締役および執行役員並びに監査役の報酬水準については、毎年、外部調査機関による役員報酬調査データにて、花王と規模や業種・業態の類似する大手製造業の水準を確認したうえで、決定しています。なお、取締役および監査役について、退職慰労金の制度はありません。

2018年度の役員報酬の実績

取締役 8名 480百万円 (うち社外取締役4名 60百万円)

監査役 6名 78百万円 (うち社外監査役4名 30百万円)

(注)上記の員数には、2018年3月23日開催の第112期定時株主総会の終結をもって退任した社外取締役1名、社外監査役1名が含まれています。

役員ごとの報酬額等の総額等

澤田 道隆(取締役)

報酬等の総額 165百万円

基本報酬 82百万円

賞与 48百万円

業績連動型株式報酬 35百万円

(注)報酬等の総額が1億円以上の者に限定して記載しています。

役員紹介

(2019年3月26日現在)



社外監査役
岡 伸浩

社外監査役
井上 寅喜

常勤監査役
青木 秀子

代表取締役 専務執行役員
長谷部 佳宏

社外取締役
林 信秀

社外取締役 取締役会議長
門永 宗之助

代表取締役 社長執行役員
澤田 道隆



取締役 常務執行役員

松田 知春

常勤監査役

藤居 勝也

社外監査役

天野 秀樹

代表取締役 専務執行役員

竹内 俊昭

社外取締役

篠辺 修

社外取締役

向井 千秋

取締役・監査役

(2019年3月26日現在)

取締役

代表取締役 社長執行役員

澤田 道隆

1981年 4月	花王入社
2003年 7月	サニタリー研究所長
2006年 6月	研究開発部門副統括 執行役員
2007年 4月	ヒューマンヘルスケア研究センター長
2008年 6月	取締役執行役員
2012年 6月	代表取締役社長執行役員(現任)
2014年 1月	品質保証本部担当
2016年 1月	経営サポート部門担当
2019年 1月	人財開発担当(現任)

代表取締役 専務執行役員

竹内 俊昭

1981年 4月	花王入社
2006年 3月	花王販売株式会社 九州支社長
2009年 3月	花王カスタマーマーケティング株式会社 経営企画部門統括
2010年 3月	花王カスタマーマーケティング株式会社 取締役執行役員
2011年 5月	花王カスタマーマーケティング株式会社 取締役専務執行役員
2012年 5月	花王カスタマーマーケティング株式会社 代表取締役専務執行役員
2012年 6月	花王執行役員
2013年 4月	花王カスタマーマーケティング株式会社 代表取締役副社長 執行役員
2014年 3月	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 花王代表取締役常務執行役員
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 代表取締役社長執行役員(現任) 花王代表取締役専務執行役員(現任)

代表取締役 専務執行役員

長谷部 佳宏

1990年 4月	花王入社
2008年 3月	研究開発部門ファブリック&ホームケア研究センター ハウスホールド研究所第1研究室長
2011年 3月	研究開発部門ビューティケア研究センター ヘアビューティ研究所長
2014年 1月	研究開発部門基盤研究センター長、エコイノベーション研究所長
2014年 3月	執行役員、研究開発部門副統括
2015年 3月	研究開発部門統括(現任)
2016年 1月	常務執行役員
2016年 3月	取締役常務執行役員
2018年 1月	取締役専務執行役員 コーポレート機能部門管掌
2018年 4月	先端技術戦略室統括(現任)
2019年 1月	コンプライアンス担当(現任)
2019年 3月	代表取締役専務執行役員(現任)

取締役 常務執行役員

松田 知春

1983年 4月	花王入社
2008年 1月	Kao(Hong Kong)Ltd. President
2010年 3月	Kao(Taiwan)Corporation 董事長総経理
2013年 3月	ビューティケア スキンケア・ヘアケア事業ユニット長
2014年 3月	執行役員
2018年 1月	常務執行役員、コンシューマープロダクツ事業部門副統括、ス キンケア・ヘアケア事業分野担当(現任)、ヒューマンヘルスケア 事業分野担当(現任)、ファブリック&ホームケア事業分野担当 (現任)、Oribe Hair Care, LLC Chairman(現任)
2019年 3月	取締役常務執行役員(現任)、コンシューマープロダクツ事業部 門統括(現任)、花王プロフェッショナル・サービス株式会社担当 (現任)

社外取締役 取締役会議長

門永 宗之助

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

社外取締役

篠辺 修

	ANAホールディングス株式会社 取締役副会長
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(現任)
2018年 3月	花王取締役(現任)

社外取締役

向井 千秋

	東京理科大学 特任副学長 宇宙飛行士、医師、医学博士
1977年 4月	慶應義塾大学 医学部外科学教室医局長
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	花王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	花王取締役(現任)

社外取締役

林 信秀

	株式会社みずほ銀行 取締役会長
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(現任)
2019年 3月	花王取締役(現任)

監査役

常勤監査役

藤居 勝也

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

常勤監査役

青木 秀子

1982年 8月	花王入社
2007年 4月	品質保証本部長
2010年 6月	執行役員
2015年 3月	常務執行役員
2019年 1月	特命担当
2019年 3月	常勤監査役(現任)

社外監査役

井上 真喜

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

社外監査役

天野 秀樹

	公認会計士
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
2017年 3月	花王監査役(現任)

社外監査役

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
1993年 4月	弁護士登録、梶谷総合法律事務所入所
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	岡総合法律事務所開設 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	花王監査役(現任)

執行役員

(2019年3月26日現在)

執行役員



澤田 道隆

社長執行役員
人財開発担当



上山 茂

常務執行役員
経営サポート部門統括



竹内 俊昭

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



根来 昌一

常務執行役員
購買部門統括



長谷部 佳宏

専務執行役員
研究開発部門統括
先端技術戦略室統括
コンプライアンス担当



和田 康

常務執行役員
品質保証部門統括



夏坂 真澄

常務執行役員
特命担当



田端 修

常務執行役員
SCM部門統括
TCR担当



青木 寧

常務執行役員
特命担当
株式会社カネボウ化粧品 代表取締役
取締役会議長



細川 均

執行役員
研究開発部門 スキンケア研究所長
研究開発部門 グローバルビューティケア担当



松田 知春

常務執行役員
コンシューマープロダクツ事業部門統括
スキンケア・ヘアケア事業分野担当
ヒューマンヘルスケア事業分野担当
ファブリック&ホームケア事業分野担当
花王プロフェッショナル・サービス株式会社担当
Oribe Hair Care, LLC Chairman



山下 博之

執行役員
SCM部門 技術開発センター長



中西 稔

執行役員
コンシューマープロダクツ事業部門
アジア事業統括部門統括
花王(中国)投資有限公司 董事長総経理
上海花王有限公司 董事長総経理
花王(上海)産品服務有限公司 董事長総経理
花王(合肥)有限公司 董事長総経理
佳麗宝化粧品(中国)有限公司 董事長



石渡 明美

執行役員
コーポレートコミュニケーション部門統括



デイブ・マンツ

執行役員
ESG部門統括



田中 悟

執行役員
コンシューマープロダクツ事業部門
欧米事業統括部門統括
Kao USA Inc. Chairman
Washing Systems, LLC Chairman



松井 明雄

執行役員
人財開発部門統括
花王グループ企業年金基金 理事長
Kao America Inc. Chairman



山内 憲一

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



新田 秀一

執行役員
SCM部門 デマンド・サプライ計画センター長



久保 英明

執行役員
研究開発部門 副統括(基盤技術研究担当)



片寄 雅弘

執行役員
ケミカル事業部門統括
Fatty Chemical (Malaysia) Sdn. Bhd. Chairman
Pilipinas Kao, Inc. Chairman
Kao Chemicals Europe, S.L. Presidente



村上 由泰

執行役員
化粧品事業分野担当
株式会社カネボウ化粧品 代表取締役 社長執行役員
Molton Brown Limited Chairman



仲井 茂夫

執行役員
研究開発部門 テクノケミカル研究所長
研究開発部門 環境新事業担当



原田 良一

執行役員
情報システム部門統括
先端技術戦略室 部長



間宮 秀樹

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 専務執行役員



瀧 博明

執行役員
コンシューマープロダクツ事業部門
マーケティング創発部門統括



竹安 将

執行役員
法務・コンプライアンス部門統括

エグゼクティブ・フェロー

武馬 吉則

常務執行役員待遇

安川 拓次

執行役員待遇

古井 祐司

東京大学 特任教授
自治医科大学 客員教授

エグゼクティブ・フェローは、専門性と社外ネットワークを活用して、社外連携の一層の深化を図る活動に従事しております。