

コーポレート・ガバナンス



[71 社外取締役・社外監査役のメッセージ](#)

[73 コーポレート・ガバナンスの取り組み](#)

[81 コンプライアンス](#)

[83 役員紹介](#)

[85 取締役・監査役](#)

[87 執行役員](#)

社外取締役・社外監査役のメッセージ



社外取締役
取締役会議長

門永 宗之助

コーポレート・ガバナンスについて、各企業では機関設計、取締役会の人数や構成といった外形的なことの整備が一巡し、ガバナンス強化の力点が、しくみを正しく運用できているかということに移ってきていると感じます。そして、この運用のよしあしを突き詰めると、執行を担う人たちが取締役会などを通じて社外役員を有効に活用しようというスタンスを持っているかどうか、ということに行き着くと考えています。その意味で、花王の社内取締役には、社外役員の意見を経営に取り込もうとする強い前向きな姿勢が感じられ、これがあるからこそ実効性を上げることができています。この花王のカルチャーを今後もぜひ貫いてほしいと思います。

私は、会社がインテグリティを持って正しく経営されるように導くことが社外取締役の役割だと考えています。「インテグリティ」という言葉を一言で表す日本語を見つけるのは難しいですが、「花王ウェイ」にある「正道を歩む」は言い得ていると思います。執行側が会社中心の発想になってしまったときには、社外取締役には、「正しい経営」ができていくかという視点を最優先にした議論に戻す

ことが求められます。そこは譲ってはいりません。私は経営会議にも陪席していてさまざまな社内事情を知る機会も多いですが、それに引きずられることなく、取締役会では厳しい意見を述べています。また、取締役会議長として、他の社外役員の方々が忌憚のない意見が言える雰囲気づくりを心掛けています。これらに執行側が真摯に耳を傾けているところが、花王のコーポレート・ガバナンスの強みだと考えています。

2019年度は取締役会において、普段は社外役員とはあまり接点のない10名ほどの執行役員から「令和の時代に入り、どのように輝き続けるのか」という共通したテーマで、日頃考えていることを話してもらい、活発な意見交換ができました。また、ESGの文脈で長期的な方向性の議論をする機会も複数回あり、社外役員から多くの意見が出されよい議論ができました。2020年度は次期中期経営計画の議論が大きなテーマになりますが、その中で花王がめざすべきこと、変革すべきことの議論、人財戦略についての深掘りした議論ができるとよいと考えています。

2019年の3月から社外取締役として取締役会に出席しています。花王では、社内の研究発表会等にも参加する機会が提供されており、また必要に応じて、執行役員、中間管理職、若手で企画や研究等に携わる社員と直接話す機会があります。これらを通じて多くの情報が入手でき、長期戦略を考える上でとても役立っています。さらに、取締役会議長である社外取締役が、経営会議や事業場訪問等で事前に入手した花王固有の情報も踏まえて、議題の背景を端的かつ明快に伝えてくれるので、社外役員も議論の核心に入りやすい状況が形成されています。2019年度の実行役員会では、ESG戦略である「Kirei Lifestyle Plan」の議論を複数回行ないました。花王は生活のさまざまなシーンでお役に立つ商品を持っています。「Kirei Lifestyle Plan」を「花王ウェイ」同様に社内でしっかり浸透させて、商品の総合力を活かした花王流の「Kirei」を世界に広げてもらいたいと思います。



社外取締役 向井 千秋

花王は、ESG経営に舵を切りました。S(社会)はこれまで同様に今後も十分に実践してくれる会社だと思っていますし、E(環境)も日常業務にどう落とし込むかが具体的に議論されていますが、これを支えるG(ガバナンス)も重要です。花王はしっかりとガバナンス体制ができていますが、実際にそれを運用するのは人です。自分の責任範囲はもちろんのこと、関係する上流・下流領域にも目配りするような意識を高めると内部統制もさらに有効に機能するでしょう。また、人財の観点では、尖った人財、異なる経験や価値観を持った人財を取り入れて、日々の業務を通じて意見を戦わせることが全く新しいアイデアを生み出すきっかけになります。2020年度は次期中期経営計画策定の年です。部門間の連携とともに、上意下達・下意上通のコミュニケーションを図り、花王の将来像をしっかり描いてもらいたいと思います。



社外監査役 天野 秀樹

コーポレート・ガバナンスの取り組み

企業理念を根幹に据えたコーポレート・ガバナンス

花王は、企業理念である「花王ウェイ」を根幹に据え、特にその基本となる価値観のひとつである「絶えざる革新」を常に意識したコーポレート・ガバナンスを実践しています。実効性のあるガバナンス体制の維持のためには、機関設計や役員体制といったしくみを整えるだけでなく、それらが有効に運用されていることが重要です。そのため、事業・経営環境の変化に応じてコーポレート・ガバナンスを随時見直し、持続的な成長の実現に向けて最適な体制と運用を追求しています。

これまでも、取締役会の議論を活性化するための

取締役の人数変更や、中長期的な業績の向上と企業価値向上への貢献意識を高めるための業績連動型の役員報酬の導入、任意の委員会の設置などを行ってきました。2019年度は取締役会の多様性をさらに高め、監督機能を一層強化するために、社外取締役を1名増員し、社内外の取締役人数を同数とするとともに、女性の社外取締役も選任しました。これからも、攻めと守りの両面から企業経営を推進できるコーポレート・ガバナンスを実践していきます。

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います。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・ガバナンス報告書」

www.kao.com/content/dam/sites/kao/www-kao-com/jp/ja/corporate/about/pdf/governance_001.pdf

コーポレート・ガバナンスの詳細については、当社Webサイトをご覧ください。

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

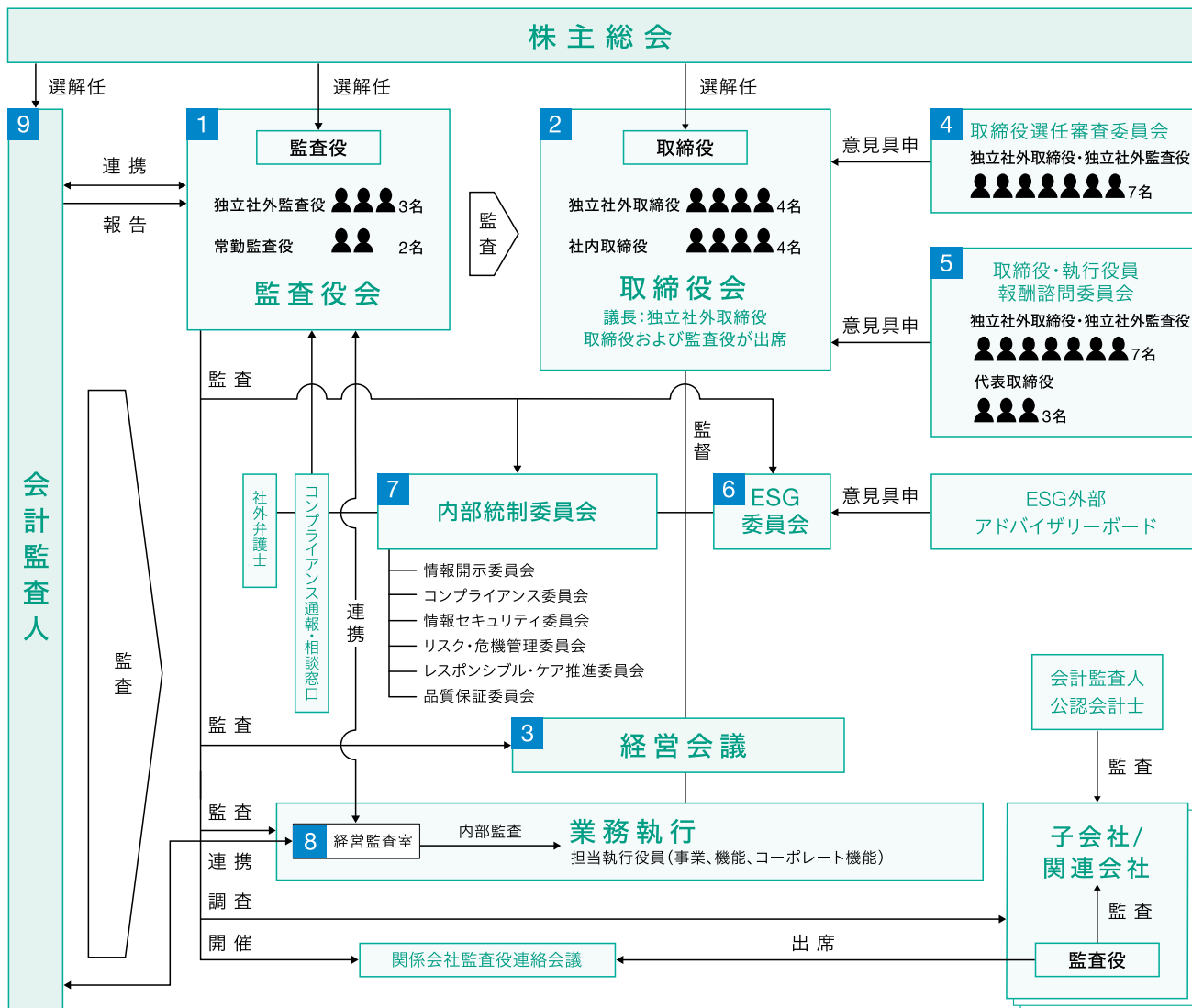
するため、常に最適な体制を追い求めてきました。花王はこれからもガバナンスの改革に継続的に取り組みます。

コーポレート・ガバナンスの変遷

※ 年号は下2桁表記となっています。例2003→'03



コーポレート・ガバナンス体制



1 監査役会

取締役会・経営会議等重要会議への出席、会計監査および経営監査室をはじめとする内部監査部門等との情報交換、社内各部門・関係会社へのヒアリングなどを通じて、取締役などの業務執行を監査しています。

4 取締役選任審査委員会

全社外取締役および全社外監査役のみで構成され、社長執行役員を含む取締役候補者の適正性等を審査・議論し、取締役会に意見具申しています。

7 内部統制委員会

財務報告の正確性を確保し、内部統制に関する機能を横断的に統合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・決定を行なっています。

2 取締役会

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し、業務執行に関する意思決定をするとともに、取締役の業務執行を監督しています。

5 取締役・執行役員報酬諮問委員会

全代表取締役、全社外取締役および全社外監査役で取締役および執行役員の報酬制度や報酬水準について審査・議論し、取締役会に意見具申しています。

8 経営監査室

経営活動全般について、法令遵守、財務報告の適正性、業務の有効性・効率性の視点から内部監査を行ない、定期的に経営会議および取締役会にて報告しています。

3 経営会議

常務執行役員以上を主なメンバーとして、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で、意思決定および執行の迅速化を図っています。

6 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戦略に関する活動の方向性を議論・決定しています。

9 会計監査人

会社法に基づく会計監査人および金融商品取引法に基づく会計監査に有限責任監査法人トーマツを起用しています。

取締役会、監査役会、委員会出席メンバー

◎は議長、○は出席メンバーを示しています。

	氏名	取締役会	監査役会	取締役選任審査委員会	取締役・執行役員報酬諮問委員会
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 社外・独立	◎		◎	◎
	篠辺 修 社外・独立	○		○	○
	向井 千秋 社外・独立	○		○	○
	林 信秀 社外・独立	○		○	○
監査役	藤居 勝也	○	◎		
	青木 秀子	○	○		
	天野 秀樹 社外・独立	○	○	○	○
	岡 伸浩 社外・独立	○	○	○	○
	仲澤 孝宏 社外・独立	○	○	○	○
		(13名)	(5名)	(7名)	(10名)

社外役員の選任理由

	氏名	選任の理由	2019年度出席状況	
			取締役会	監査役会
社外取締役	門永 宗之助	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、また、 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るためです。	14/14	—
	篠辺 修	世界各国で展開する航空会社で、安全・安心を第一とする整備部門に長く従事するなど、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および高い見識を有し、当社グループの経営における重要な事項に関し、発言・有益な提言を行なっているためです。	14/14	—
	向井 千秋	宇宙飛行士および医師として、科学分野における高い見識を幅広く有しており、取締役会の審議においては、当社グループの経営における重要な事項に関し、その経験と見識、また女性の視点を活かし、積極的な発言・提言を行なっているためです。	12/12	—
	林 信秀	長年にわたり金融・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する中で経営者を務めるなど、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および高い見識を有し、当社グループの経営における重要な事項に関し、有益な発言・提言を行なっているためです。	12/12	—
社外監査役	天野 秀樹	公認会計士としての高い専門性、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し、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した経験など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いるためです。	14/14	8/8
	岡 伸浩	弁護士として企業法務およびコーポレート・ガバナンスに関する専門的見識と豊富な経験を有し、また、 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、当社グループの事業内容に関する見識を有しているためです。	14/14	8/8
	仲澤 孝宏	公認会計士としての高い専門性を有し、また、大手監査法人において大手企業の監査業務に携わるとともに、米国会計基準および国際会計基準(IFRS)の導入に関するアドバイザー業務などに従事し、グローバル企業のガバナンスや内部統制に関する高い見識を有しているためです。	—	—

※ 2019年度開催の取締役会は14回、監査役会は8回であり、取締役向井氏、林氏の就任以降開催された取締役会は12回です。

※ 監査役仲澤氏は、2020年3月に新たに就任したため、2019年度の出席状況は記載しておりません。

取締役会

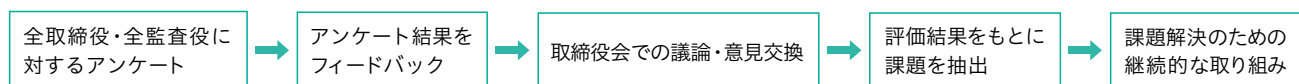
審議事項

2019年度 取締役会の主な審議事項				
第1四半期	● 企業行動規範改定 ● 取締役会実効性評価 ● ESG戦略	● 経営監査室監査報告 ● 監査役監査概要報告 ● 海外IRロードショー報告	第2四半期	● ESG戦略 ● 中長期戦略 ● 研究開発の現状と今後 ● コンプライアンス委員会年次報告
第3四半期	● 化粧品事業戦略 ● ESG戦略 ● デジタル先端技術戦略 ● 経営監査室監査報告 ● 人財戦略		第4四半期	● 研究開発進捗報告 ● ESG戦略 ● 内部統制委員会活動報告 ● 政策保有株式状況報告 ● 自由討論

中長期戦略の議題では、複数の執行役員から発表がなされ、それに基づく活発な議論が行なわれました。

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います。

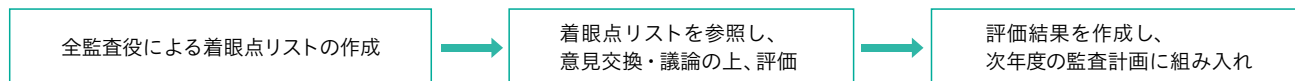
実効性評価プロセス



2019年度 取締役会の実効性評価	
昨年度指摘された課題への取り組み・評価と今後の課題	
人財戦略	グローバル人財や多様な人財の発掘・育成については、一定の議論がなされ、課題の共通認識はできている。今後、若手人財の発掘・育成や社外からの人財の活用なども含め、将来の当社グループのあるべき姿を踏まえた人財要件や育成計画について、さらに議論を深める必要がある。
経営と執行との双方向コミュニケーション	経営と執行の双方向コミュニケーションによる取締役会の活性化や取締役会の議論の執行への活用の必要性が指摘されていたが、これまでの執行役員会における取締役会の議論の共有や取締役会における執行からの月次報告に加え、2019年度は、将来を見据えた中長期戦略について複数の執行役員による発表がなされ、執行役員との直接の意見交換によりお互いの理解が深まった。
内部統制	体制の整備のみならず、運用面で継続的な見直しのための監督を行なう必要があるとの課題については、悪い情報が取締役会に上がる件数やスピードが向上してきたが、現場からの報告や部門間の連携などさらなる改善が求められる。今後、起こった事象の背景や本質に関する議論も必要。
その他	取締役会では、議長の独立社外取締役から議題背景の説明がなされるなど議論の核心に入りやすい状況が形成されており、社内外の枠を超えて自由闊達な議論ができている。また、国内外事業場の訪問などにより、社外取締役が取締役会以外の場でも情報を入手する機会がある。2019年度は、ESG戦略について時間を割いて議論し、それが対外的な決意表明につながった。今後、花王の取締役会のよさを維持しながら、中期経営計画や人財戦略、グローバル戦略、M&A戦略など、会社の大きな方向性に関する議論の時間をさらに確保する必要がある。

監査役会

実効性評価プロセス



2019年度 監査役会の実効性評価

現 況	● 監査役は、取締役会に出席し、経営意思決定プロセスや内部統制の整備・運用状況等を監査し、必要により意見表明を行なっている。 ● 常勤監査役が、経営会議、内部統制委員会等の重要会議に出席している。また、現場への往査、ヒアリング、国内外関係会社の調査を積極的に実施しており、社外監査役の参加機会も十分提供されている。これらから得た所見・所感に基づき、当社および重要な子会社の代表取締役や社外取締役との意見交換会を実施し、必要に応じ提言を行なった。 ● 監査役会では、それぞれの経験や専門性に基づき、忌憚ない意見交換がなされ、総じて有効に機能している。 ● 取締役会においても、監査役会の活動を発信する機会を持つことができている。
課 題	事業環境の変化や事業拡大に適切かつ柔軟に対応するために以下の提言や検討などを行なう。 ● グローバルに内部統制の整備・運用の両面から実効性と効率性が図れるよう積極的な提言を行なっていく。 ● 子会社監査役がより有効に機能するためのしくみを強化していく。 ● 監査の進め方を継続的に検討していく。

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

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います。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なら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上で、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。

役員報酬制度の概要

基本報酬		短期インセンティブ報酬		長期インセンティブ報酬	
		賞 与		業績連動型株式報酬	
		EVA連動部分	連結売上高・利益連動部分		
付与方法	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。	単年度の目標に対する達成度に応じて賞与額を決定し、支給。		中期経営計画の対象となる4事業年度内に花王の株式等を交付。 ●「固定部分」：毎年、一定数の株式等を交付 ●「業績連動部分」：中期経営計画の目標達成度に応じて中期経営計画終了後に、株式等を交付 構成割合は業績連動部分：固定部分＝70％：30％と設定。	
業績評価期間	――	1年		4年（2017～2020年度）	
評価指標	――	●EVA®	●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）	●実質売上高CAGR（年平均成長率） ●営業利益率	●Ethisphere® Instituteの評価 （「World's Most Ethical Companies®」）※
評価基準	――	目標達成度	目標達成度 前年改善度	目標達成度	選出回数
係数の決定／支給率	――	支給率は、各指標の達成度に応じて0～200％の範囲で決定。		業績連動部分の係数は、各指標の達成度に応じて0～200％の範囲で決定。	
報酬の構成割合	――	支給率が100％のときの役位別の賞与額 ●社長執行役員：基本報酬の50％ ●役付執行役員：基本報酬の40％（社長執行役員を除く） ●その他の執行役員：基本報酬の30％		業績連動係数が100％のときの1事業年度当たりの株式報酬額 ●各役位の基本報酬の40％～50％程度	
支給対象	●取締役 ●執行役員 ●監査役	●取締役（社外取締役除く） ●執行役員		●取締役（社外取締役除く） ●執行役員	

※「World's Most Ethical Companies®」「Ethisphere」の名称およびロゴは、Ethisphere LLCの登録商標です。

2019年度の役員報酬

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	賞 与	業績連動型株式報酬
取締役(うち社外取締役)	10(5)	404(71)	264(71)	35(－)	105(－)
監査役(うち社外監査役)	6(3)	78(30)	78(30)	0(－)	0(－)
合計(うち社外役員)	16(8)	482(101)	342(101)	35(－)	105(－)

※ 上記の員数には、2019年3月26日開催の第113期定時株主総会終結の時をもって退任した取締役1名、社外取締役1名および監査役1名が含まれています。

2019年度役員ごとの報酬

氏名(役員区分)	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	賞 与	業績連動型株式報酬
澤田 道隆(取締役)	133	82	16	35

※ 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。

取締役・監査役によるモニタリング強化の取り組み

経営陣が自ら市場・事業所・工場・小売店に行き、現場を知る努力を重ねていることが花王のDNAです。持続的な利益ある成長の実現のため、毎年、社外取締役や社外監査役とともに現場を訪問し、対話を行なうことで実効性の向上に努めています。

日本

2019年9月、先端のロボット技術を活用した豊橋工場の視察を行いました。これからのサプライチェーンについての意見交換も実施しました。



中国

2019年7月、事業戦略への理解を深めるため、中国の市場の回訪および中国の事務所や工場を視察し、現地のスタッフと意見交換を行ないました。

インドネシア

2019年9月、インドネシアのケミカルの子会社を訪問し、その事務所や工場を査察するとともに、現地のスタッフと意見交換を行ないました。



コンプライアンス

基本的な考え方

花王は、創業者から受け継がれている「正道を歩む」という価値観をコンプライアンス活動の原点ととらえ、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)の浸透を中心としたコンプライアンスの徹底をしています。社員一人ひとりのコンプライアンス

意識の醸成が経営の基盤ととらえ、コンプライアンス強化のための各種取り組みを継続的に展開することで、高い倫理観を持った人財の育成に注力しています。こうした活動により、人財が最大活用される働きやすい職場づくり、健全な企業風土の維持・改善をめざします。

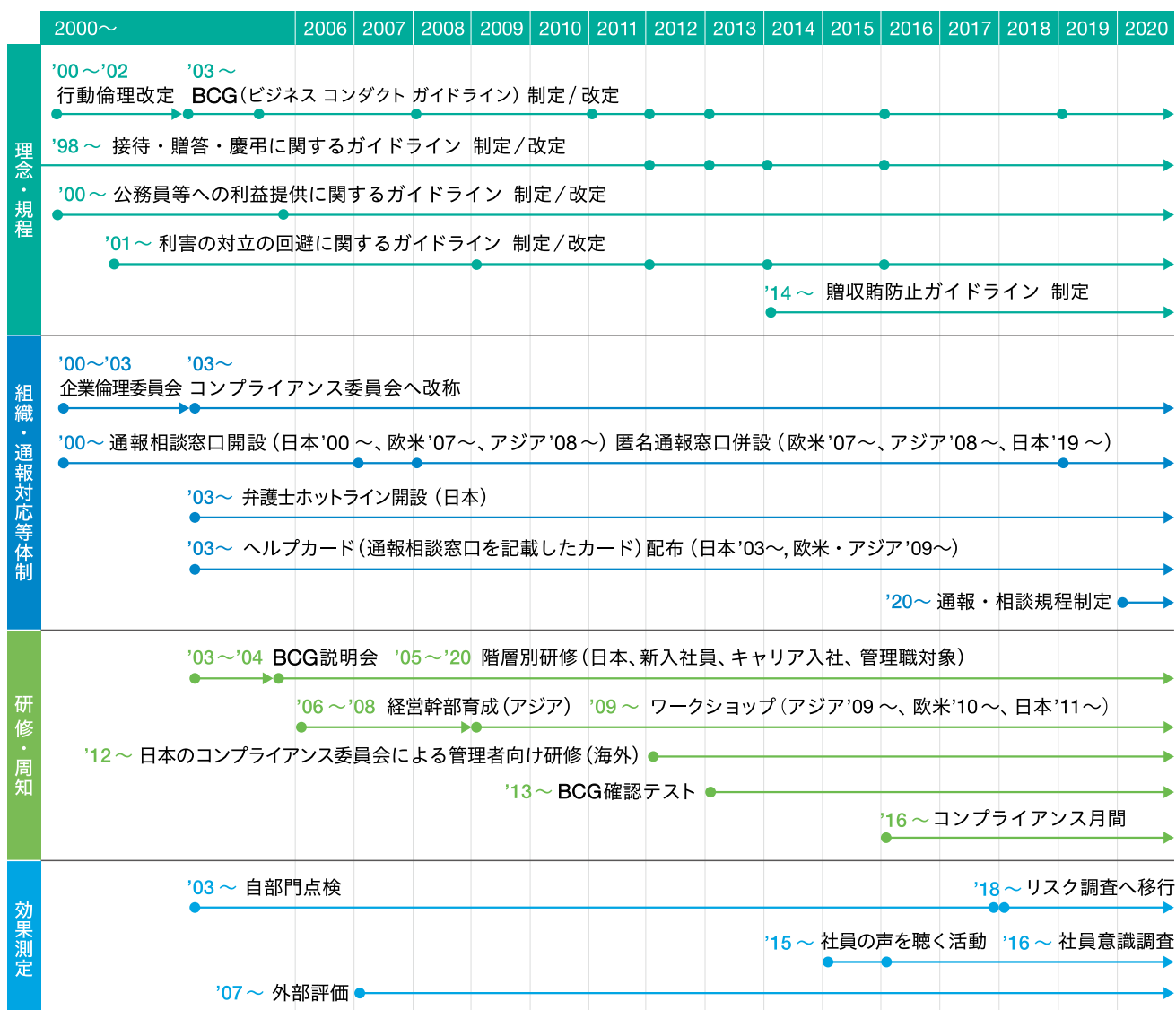


「花王ビジネスコンダクトガイドライン」

www.kao.com/jp/corporate/about/policies/compliance/business-conduct-guideline/

ビジネスコンダクトガイドラインの詳細については、当社Webサイトをご覧ください。

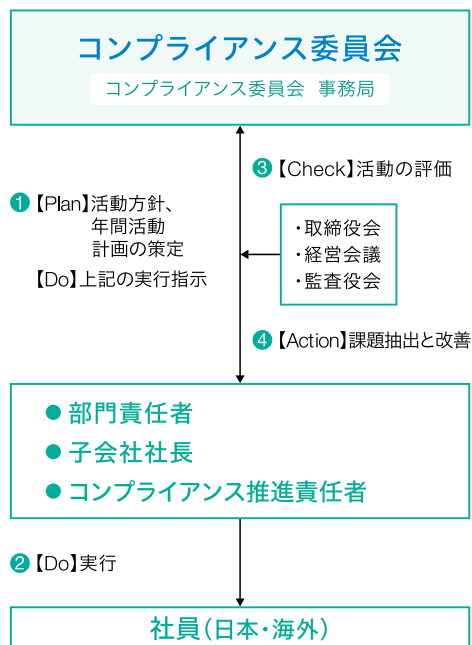
コンプライアンス強化の取り組み



※ 地域の記載のない項目は国内外の花王グループの活動

コンプライアンスの継続的改善のためのPDCAサイクル

PDCA 推進体制



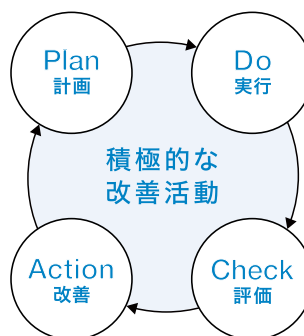
PDCAサイクル

Plan

- 課題および社会からの要請などを勘案した活動方針や年間活動計画の策定

Action

- 課題の抽出と改善活動



Do

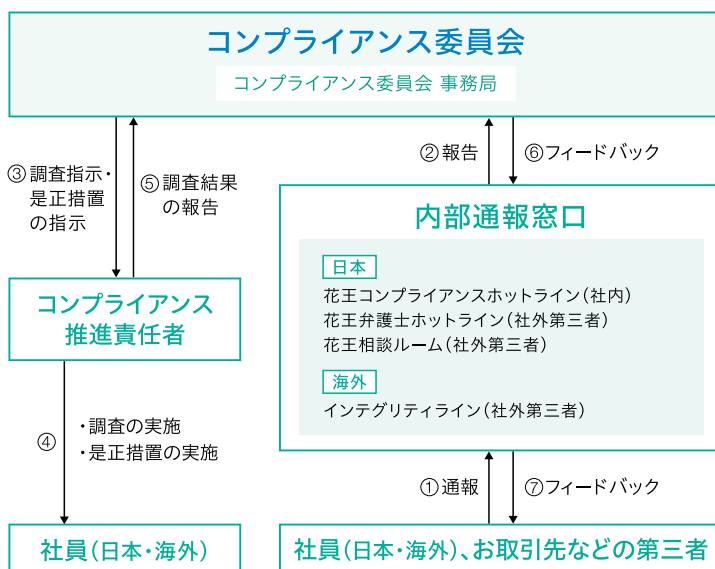
- 活動方針や年間計画に基づく具体的活動の推進
- 諸規程の制定・改定
- 多様な研修機会の提供
- 通報案件への適切な対応

Check

- 社内からの評価
 - 取締役会等からの意見
 - リスク調査等からの課題
 - 社員意識調査
- 社外からの評価
 - 外部評価機関からのフィードバック

コンプライアンス委員会が、活動方針、年間活動計画を課題や社会からの要請を考慮した上で作成し、実行を推進します。社内外からの評価をもとにさらに課題を抽出し、改善活動につなげます。

コンプライアンス通報への対応プロセス



花王は、不正の早期発見のため、さまざまな制度を整備しています。各国・各地域において通報窓口を設置し迅速な調査、是正措置を行ない、解決を図ります。

通報・相談案件を含めコンプライアンス案件の傾向、重大案件の内容、これらへの対応などを四半期ごとに経営会議および監査役に報告するほか、取締役会にも上記の経営会議報告の概要報告および年次活動報告を実施して、これらへの対応の妥当性チェック、課題共有および対応策を協議し、コンプライアンス強化を図っています。

14年連続選定「World's Most Ethical Companies®2020」

この賞は、企業倫理や企業の社会的責任を専門にする米国のシンクタンク Ethisphere Institute が、透明性、誠実さ、倫理、コンプライアンスに関する優れた成果を挙げる企業を表彰する賞です。花王は、「World's Most Ethical Companies®」の一社として選定されることをコンプライアンス活動の成果を図る重要な指標としています。この受賞は、執行役員の報酬の評価の一要素となっています。



役員紹介

(2020年3月25日現在)



社外監査役
仲澤 孝宏

社外監査役
天野 秀樹

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

岡 伸浩

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

(2020年3月25日現在)

取締役

代表取締役 社長執行役員

澤田 道隆 (1955年12月20日生)

1981年 4月	当社入社
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

取締役 常務執行役員

松田 知春 (1959年11月15日生)

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
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 of the Board
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)

代表取締役 専務執行役員

竹内 俊昭 (1959年3月22日生)

1981年 4月	当社入社
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	当社執行役員
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 当社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) 当社代表取締役専務執行役員(現任)

社外取締役 取締役会議長

門永 宗之助 (1952年8月5日生)

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

代表取締役 専務執行役員

長谷部 佳宏 (1960年7月30日生)

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

社外取締役

篠辺 修 (1952年11月11日生)

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



「花王株式会社 社外役員の独立性に関する基準」

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

社外取締役

向井 千秋 (1952年5月6日生)

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、宇宙飛行士、医師、医学博士、
富士通株式会社 社外取締役

監査役

常勤監査役

藤居 勝也 (1957年9月8日生)

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

常勤監査役

青木 秀子 (1954年8月21日生)

1982年 8月	当社入社
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

天野 秀樹 (1953年11月26日生)

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	当社監査役(現任)

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
味の素株式会社 社外監査役
セイコーホールディングス株式会社 社外監査役

社外取締役

林 信秀 (1957年3月27日生)

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 MHC B 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

社外監査役

岡 伸浩 (1963年4月5日生)

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	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

仲澤 孝宏 (1958年5月30日生)

1981年 10月	プライス ウォーターハウスの公認会計士共同事務所入所
1983年 6月	青山監査法人入所
1985年 3月	公認会計士登録
2001年 7月	中央青山監査法人 代表社員
2006年 9月	あらた監査法人(現 PwCあらた有限責任監査法人) 代表社員
2018年 7月	仲澤公認会計士事務所所長(現任)
2020年 3月	当社監査役(現任)

重要な兼職の状況

公認会計士

執行役員

(2020年3月25日現在)



さわ だ みち たか
澤田 道隆
社長執行役員



た ばた おさむ
田端 修
常務執行役員

SCM 部門統括
TCR 担当



たけ うち とし あき
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



むら かみ よし ひろ
村上 由泰
常務執行役員

コンシューマープロダクツ事業部門
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 of the Board



は せ べ よし ひろ
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



いし わた あけ み
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



まつ だ とも はる
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



た なか さとる
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 of the Board
Oribe Hair Care, LLC Chairman of the Board



うえ やま しげる
上山 茂
常務執行役員

経営サポート部門統括



やま うち けん いち
山内 憲一
執行役員

会計財務部門統括
Kao America Inc. President



ね ごろ まさ かず
根来 昌一
常務執行役員

購買部門統括



く ぼ ひで あき
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)



わ だ やすし
和田 康
常務執行役員

品質保証部門統括
株式会社カネボウ化粧品
代表取締役 取締役会議長



はら だ りょう いち
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



たき ひろ あき
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



デイブ・マンツ
執行役員

ESG 部門統括



まつ い あき お
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 of the Board



にっ た ひで いち
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



かた よせ まさ ひろ
片寄 雅弘
執行役員

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



なか い しげ お
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
環境新事業担当



ま みや ひで き
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



たけ やす まさる
竹安 将
執行役員

法務・コンプライアンス部門統括



にし ぐち とおる
西口 徹
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
花王(合肥)有限公司 董事長総経理



やま ぐち ひろ あき
山口 浩明
執行役員

SCM 部門 製造統括センター長



こ いずみ あつし
小泉 篤
執行役員

コンシューマープロダクツ事業部門
事業推進部門統括



ぬり や こう た ろう
塗谷 弘太郎
執行役員

コンシューマープロダクツ事業部門
ビオレ事業部長
新規事業チャレンジプロジェクト担当



はす み もと みつ
蓮見 基充
執行役員

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