

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

新社長選出にあたってのプロセスについて

2021年1月、長谷部佳宏氏が花王の新しい社長に就任しました。私は、取締役会の議長および取締役・監査役選任審査委員会の議長として、約1年間にわたって新社長選任のプロセスに関わってきましたが、求められる資質の議論からはじまり、候補者の選定、資質や適性の理解、それに基づく候補者の評価など、適切なステップを踏んで選任がなされたと考えています。選任審査委員会では最初に次期社長に求められる資質について議論を行ないました。その結果、1)過去に縛られず本質を見極めて革新を続けることができるか、2)構想力があり、それを社員が腹落ちするメッセージとして発信し実行できるか、3)将来に向けて新規事業を創造することができるか、4)機会を拡大し、その一方でリスクを極小化することができるか、そして5)花王の企業理念である「花王ウェイ」を体現できるか、の5つに集約されました。次に、幅広い選択肢の中から候補者を絞り込み、委員会メンバーとそれらの候補者との直接の接点が得られる機会を設けるなど、候補者への理解を深めました。それらを踏まえて、候補者についての議論を重ね、花王の次期社長に求められる資質と照らした結果、選任審査委員会として長谷部氏が適任である旨を取締役に答申しました。取締役会では、それまでのプロセスや審議結果を共有した上で議論が行われ、全員一致で長谷部氏の選任案が承認されました。

新型コロナウイルス感染症の影響で大変厳しい経営環境でのスタートとなりましたが、長谷部氏には積極果敢に革新を続け、花王のビジョンの実現をめざして攻めの経営を推進してもらいたいと思います。



社外取締役

林 信秀

自由かつ建設的な議論を通じて「K25」の実現と企業価値向上に貢献していきます

私は、取締役会の究極の目的は中長期的な企業価値を向上させること、そして会社の実態に応じたガバナンス体制をしっかりと整備することであると考えています。2020年度は次期中期経営計画「K25」を策定する年でした。最初は「K25」のイメージの議論から始まり、取締役会で複数回にわたり深い議論を行なうほか、途中では全社外役員を含めて丸一日かけて集中的に討議を行なうなど、執行側と社外役員との意思疎通も十分に行なった上で「K25」が策定されました。これらを通じて、花王のめざすべき姿やビジネスモデル・人材戦略の方向性について議論を深めることができたと思います。2021年1月から「K25」はスタートしましたが、これからは「K25」を戦略的に社内外に浸透させていながら、ロードマップに基づいて年次PDCAを徹底することが求められます。また、「K25」を推進するために必要な人材要件を特定して、育成計画や外国人を含めた外部人材登用について議論することも必要だと思います。そして、取締役会での議論が組織に根付いているかどうかを検証し、課題があればその解決策を取締役会で議論することも大切です。花王の取締役会全体の構成は良くできていると思いますので、これからも社内外分け隔てなく自由かつ建設的な議論を行ない、「K25」の実現、そして企業価値の向上に貢献できればと思います。

花王グループ全体のガバナンス向上に貢献していきます

2018年3月に社外監査役に就任して以来、すべての取締役会・監査役会に出席しています。取締役会では、常に花王ウェイの精神を軸に社内外・役職に関わりなく、自由闊達な議論が展開され、実効性の高い運営がなされています。内部統制については、現在、より実効性を高めるための体制の構築と運用の見直しが進められており、監督機能を担う取締役会においてもさらに議論を深めたいと思います。リスク・危機管理の面では、不祥事の発生防止に最大限努めるとともに、万一予期せぬ問題が発生したとしてもその影響を最小限に留めるべく、監査役として情報の迅速な伝達や的確な初期対応などを実現できるよう注力しています。

私は、子会社の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も務めており、花王グループ全体のグループガバナンスの向上の観点からも貢献したいと考えています。花王グループでは、花王の監査役が中心となり、国内関係会社の監査役が参加する関係会社監査役連絡会を開催していますが、こうした機会に適切な監査役の在り方について発信し、活性化に向けて尽力したいと考えています。また、監査役会でも年に1回実効性評価を実施し、2020年度には監査役報酬諮問委員会を設置するなど新しい取り組みが行なわれており、これらの施策が花王のコーポレートガバナンスのレベルを高め、さらなる企業価値の向上を支える基盤となっています。



社外監査役

岡 伸浩

コーポレート・ガバナンス



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、これらや社会動向など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。

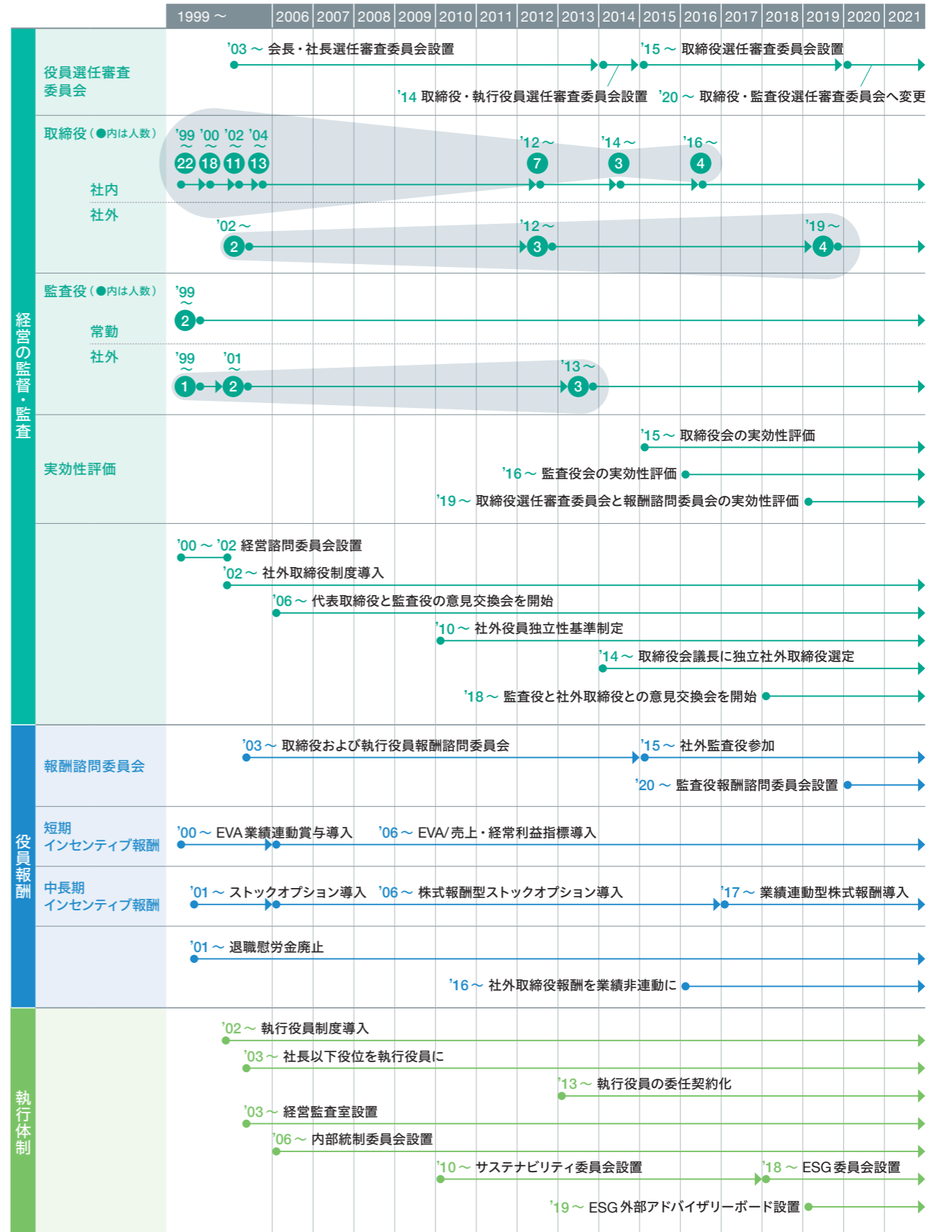
花王のコーポレート・ガバナンスの特徴

● 正道を歩む	企業理念である「花王ウェイ」を経営の根幹に据え、その基本となる価値観のひとつである「正道を歩む」を意識したガバナンスを実践しています。社員一人ひとりが互いに敬意と公正さを持って接し、誠実、勤勉を心がけ、法と倫理に則って行動することで、すべてのステークホルダーの支持と信頼に応え、健全で実直な事業活動を推進していきます。
● 絶えざる革新	事業環境や社会の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います。2020年度は監査役も選任審査委員会の対象に加えるほか、新たに監査役報酬諮問委員会を設置するなど、より高いレベルでのガバナンスに向けた体制と運用の見直しを行ない、企業価値の向上に努めています。
● ESGビジョン	花王は持続的社會に欠かせない企業となるためにESGビジョンを掲げており、実効性のあるコーポレートガバナンス体制の構築を、そのビジョンの実現を強力に推進する前提となるドライバーであると位置づけています。
● 社外役員の活用	取締役会が監督機能を適切に発揮できるよう、取締役会13名のうち7名を独立社外役員としており、社外取締役が取締会議長を務めるなど、高い客観性を維持する体制を整えています。社外役員は独立性に加えて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おり、多様な視点から経営戦略などの策定や具体的執行の監督・監査を行ない、適切な意思決定につなげています。
● 内部統制の強化	花王は、業務の有効性や効率性を向上させ、財務報告の信頼性を確保し、事業活動における法令を遵守し、資産の保全を達成するため、内部統制委員会を中心としてコンプライアンスやリスク・危機管理などに関するグループ横断的な議論を行なう、グループ全体の内部統制を強化しています。

「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。

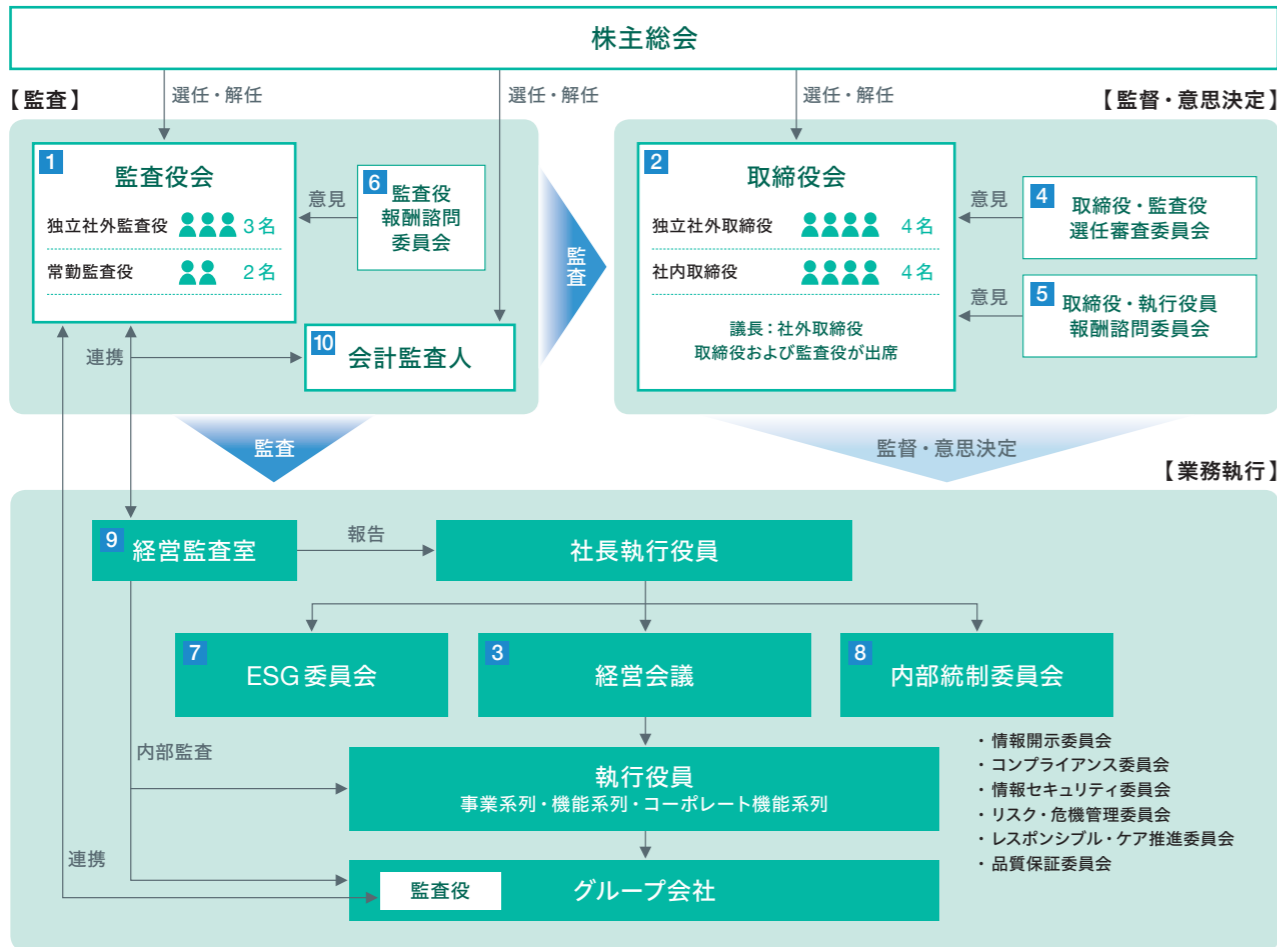
ガバナンス強化のあゆみ

※ 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

コーポレート・ガバナンス体制 (2021年6月現在)



1 監査役会
社内事情に通じた常勤監査役と、会計財務や法律の高い専門性・見識を有する社外監査役に構成し、独立した客観的な視点で深い議論を行っています。取締役会や経営会議などの重要会議への出席、会計監査人、経営監視室および関係会社監査役との連携や、社内各部門監査・関係会社調査を通じて、実効性のある監査を実現しています。

2 取締役会
経営戦略など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し、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。

3 経営会議
常務執行役員以上を主なメンバーとし、取締役会が審議・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、意思決定および執行の迅速化を図っています。

4 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のみで構成され、会長、社長執行役員および代表取締役を含む取締役候補者および監査役候補者の適正性の審査を行い、取締役会に意見しています。さらに、取締役会および監査役会の規模、構成や多様性、必要な資質や能力も議論し、審査結果を取締役に報告しています。

5 取締役・執行役員報酬諮問委員会
全代表取締役、取締役会長、全社外取締役および全社外監査役に構成され、取締役および執行役員の報酬制度や報酬水準の審査・議論を行い、取締役会に意見しています。

6 監査役報酬諮問委員会
全社外監査役、社長執行役員および社外取締役1名で構成され、株主総会の決議により定められた監査役報酬などの額の妥当性およ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。

7 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、グローバルで存在価値ある企業として花王

と社会の持続的発展に寄与することをめざし、ESG戦略に関する活動の方向性を議論・決定しています。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、全社のESG活動推進状況、ESG外部アドバイザ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。

8 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、花王の内部統制活動の統括・推進を行っています。

9 経営監視室
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。

10 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	在任期間 (2021年3月株主 総会終結時)	取締役会	監査役会	取締役・監査役 選任審査委員会	取締役・執行役員 報酬諮問委員会	監査役報酬 諮問委員会	出席状況(2020年度)	
								取締役会	監査役会
取締役	澤田 道隆	12年9か月	○			○		14/14	—
	長谷部 佳宏	5年	○			○	○	14/14	—
	竹内 俊昭	7年	○			○		14/14	—
	松田 知春	2年	○			○		14/14	—
	門永 宗之助	8年9か月	◎		◎	◎	○	14/14	—
	篠辺 修	3年	○		○	○		14/14	—
	向井 千秋	2年	○		○	○		14/14	—
監査役	林 信秀	2年	○		○	○		14/14	—
	青木 秀子	2年	○	◎				14/14	8/8
	川島 貞直	— ^{※1}	○	○				—	—
	天野 秀樹	4年	○	○	○	○	◎	14/14	8/8
	岡 伸浩	3年	○	○	○	○	○	14/14	8/8
	仲澤 孝宏	1年	○	○	○	○	○	12/12 ^{※2}	6/6 ^{※2}

※1 2021年3月株主総会にて選任および就任 ※2 仲澤氏の就任以降開催された取締役会は12回、監査役会は6回となっております。

社外役員の選任理由

社外取締役は、多様な経験、知識および見識を重視し、独立性にも配慮して指名します。社外監査役は、監査に必要な会計財務や法律の専門性と見識、豊富な経験およびプロフェッショナルとしての倫理観ならびに法令上の社外性、独立性を重視して指名します。

	氏名	選任理由
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、2014年3月から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。
	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。
	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。
社外監査役	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の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。
	天野 秀樹	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グローバルに活躍するとともに、その経営陣としての経験と見識に基づき、2017年3月からは、当社監査役として、当社グループの監査を専門的な視点から実効的に行なっているためです。
	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。
	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。

コーポレート・ガバナンス

取締役会の実効性を高めるための施策

取締役会の役割・責務である業務執行の監督・意思決定を適切に行なうため、花王では以下の各種施策を実施しています。社外役員に対する適時適切な情報提供

や社内外の役員間における自由闊達で建設的な議論および意見交換などを促進し、取締役会の実効性を高めています。

社外役員機能を最大限活用するための各種施策

具体的な施策	実施頻度	内容
● 取締役会前の情報提供	月1回	取締役会における充実した議論に資するために、取締役会の開催前に資料を配布し、議題の提案の背景、目的、その内容などについて理解の促進を図っています。
● 社外取締役が取締役会議長を務めていること	—	社外取締役が取締役会議長を務めることで、執行から独立した中立的な視点を踏まえた意見を引き出しやすい環境となり、より適切な議論が可能となっています。
● 取締役会議長の経営会議への出席	月3回～4回	執行の最高意思決定機関である経営会議への出席により、執行の重要課題やその議論の状況を議長が直接入手する機会を設けています。これを踏まえ、取締役会では、議長がほかの社外役員に議題の背景を共有することで、議論の核心に入りやすい状況につながっています。
● 社外取締役の研究発表会への出席	年1回	研究発表会などへの出席により、研究の方向性や進捗状況など、社内の情報を直接入手する機会を提供しています。社内の活動の理解を深めることで、取締役会での議論の活性化につながっています。
● 社外取締役と監査役との意見交換会	年3回	定期的な会合の場を設定することにより、監査役監査を通じて発見した課題などについての積極的な意見交換や必要に応じた提言が可能となるよう図っています。
● 事業場視察	年1回	経営陣が自ら市場・事業所・工場・小売店に行き、現場の情報を直接入手する機会を設けています。例年は海外事業場の視察も行ってありますが、2020年度は新型コロナウイルスの感染拡大の影響により、国内事業所（和歌山）のみの視察を実施しています。



取締役会

取締役会は、多様な経験や見識を持つ社内外の役員によりバランスよく適切に構成されており、経営戦略などの重要事項の意思決定や執行の監督を行なっています。2020年度は、新型コロナウイルス感染症に関する状況報告、事業活動への影響や対策を毎月議論してきま

した。さらに、中期経営計画「K25」策定のため、自由闊達な意見交換が行なわれました。右記のほか、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。

2020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 ● 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"> ● 中期経営戦略「K20」「K25」 ● 化粧品事業戦略 ● 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	<ul style="list-style-type: none"> ● 中期経営戦略「K25」 ● 経営監査室監査報告 ● 社長交代に伴う審議 	第4四半期	<ul style="list-style-type: none"> ● 中期経営戦略「K25」 ● 研究開発進捗報告 ● 内部統制委員会活動報告 ● 政策保有株式状況報告 ● 新人財活性化制度

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。取締役会の参加者全員が自ら意見を述べ、自由闊達な議論による評価を実施することが有効と考え、自己評価により実効性の評価を行なっておりま。2020年度の評価でも、予めアンケートを実施し、結果を共有した上で、議論・意見交換を行いました。

2019年度の評価で指摘された課題への取り組み

- 大きな方向性に関する議論：十分に議論できたが、グローバル戦略、M&A戦略、人財戦略はさらなる議論が必要。
- 人財戦略：一定の議論はあったが、特化した議論は十分にできなかった。「K25」の達成に向けて必要な人財要件の特定、新人財活性化制度「OKR」の活用実態の把握、次世代育成などの議論を深めることが必要。
- 法令遵守を実現するための内部統制：悪い情報の迅速な報告、発生原因の深掘り、拡大調査などの取り組みには改善がみられるが、体制・運用面はさらなる改善が必要。また、課題の重要種別を明確にし、めざすレベルに対して現在の程度、重大事象を未然に防ぐ機能が働いているかの議論も必要。

中期経営計画「K20」および「K25」に関する議論の状況

- 「K20」の達成に向けた議論や監督
「K20」の達成に向けた議論についても新型コロナウイルス感染症対応の監督が中心となったが、コロナ由来か否かを切り分けた議論が行なわれていた。
- 「K25」策定についての議論
十分な時間をかけた活発な意見交換、充実した議論による策定プロセスは高く評価できる。今後、計画の具体性はさらなる議論が必要。

● 「K25」の実現に向けて、今後の議論や監督のあるべき姿

モニタリングできるしくみをつくり、継続的に議論をすべき。実現に必要な大型投資の判断と実効性、大型戦略施策に関する議論、推進を阻む事象の解決策の議論も必要。また、社員の取り組み状況のモニタリングも必要。

● 「K25」の実現に向けた取締役会の構成

バランスも良く、適正レベルの範囲にあるが、多様性は引き続き議論し改善を図るべき。執行役員についても、外部招聘、若手や女性、海外事業で実績のある人の登用も検討すべき。

取締役会における今後の課題

- 「K25」の実現に向け、具体的な状況が適時に共有され、多様な視点を踏まえた議論が継続されるべき。
- 人財戦略は、継続した議論が必要。あるべき方向性の議論を深め、「K25」で求められる人財要件に沿って人財の確保や育成なども議論すべき。
- 内部統制は、全社的に統制がさらに有効に機能するように、体制整備と運用が適正かを常に監督すべき。

以上のほか、取締役会の運営状況、審議状況などの評価も行ないました。また、取締役・監査役選任審査委員会、取締役・執行役員報酬諮問委員会の運営についても、社長交代や報酬制度の改定の審議も含め、適切であったとの評価がなされました。

コーポレート・ガバナンス

監査に関する取り組み

監査役は、取締役会に出席し、法令・定款の遵守、経営意思決定プロセスや内部統制環境の整備・運用状況などを監査し、必要に応じて意見表明を行なっています。

2020年度は、花王の新型コロナウイルス感染症拡大防止措置に基づき、リモート監査活動を併用して監査品質を維持しています。

常勤監査役は、経営会議、内部統制委員会およびそ

の関連の委員会などの重要会議に出席するほか、工場・研究所などへの往査、事業部門・機能部門に対するヒアリング、国内外の関係会社調査ヒアリングも行ない、これらヒアリングには社外監査役も適宜参加しています。こうした監査活動を通じて得た所見・所感に基づき、監査役全員による花王の代表取締役との意見交換会ならびに社外取締役との意見交換会を実施し、必要に応じて提言を行なっています。

2020年度 重点監査項目

監査役会において、基本となる重点監査項目を次の通り定め、監査役監査を行ないました。

- 取締役の業務執行に関する監査
- 内部統制システムの整備・運用状況の監査
- 危機管理・リスクマネジメント・コンプライアンスリスクの監査

- 財務報告および情報開示についての監査
- 情報保存管理体制の監査

監査役会の実効性評価

監査役会は、毎年1回、監査役・監査役会の活動の実効性について評価を実施しております。2020年度は、2021年2月に開催された監査役会にて、「花王監査役・監査役会の実効性の自己評価」に関する着目視点リストも参照し、2020年度の活動について各監査役が意見を述べ、それに基づき監査役全員で議論し、評価しました。議論の結果は、取締役会へ報告し、次年度の監査計画に組み入れ活動を一層充実させていきます。主な評価結果は、以下の通りです。

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環境の整備・運用状況などを適法性・妥当性の観点から監査し、必要により意見表明を行なっています。
- 常勤監査役は、経営会議、内部統制委員会および傘下の委員会などの重要会議に出席し、執行状況および内部統制の整備・運用が適切に実行されているかを確認しています。また、工場・研究所・事業部門・機能部門および国内外の子会社への監査を実施し、社外監査役も適宜出席しています。当期は、新型コロナウイルス感染症の感染拡大防止措置に基づき、リモート監査を併用して監査品質を維持しています。
- これらの監査活動を通じて得た所見・所感に基づき、当社および当社の重要な子会社の代表取締役との意見交換会ならびに社外取締役との意見交換会を実施し、必要に応じて提言を行なっています。

- 監査役会では、それぞれの経験や専門性に基づいて、客観的な視点も取り入れながら忌憚ない意見交換がなされており、総じて有効に機能しています。
- 取締役会においても、監査役会の活動を逐次発信する機会を持っています。
- 国内グループ会社監査役との意見交換会では、社外監査役からの講演の機会を持ち、グループ各社の監査役業務・内部統制に関する意見の交換を実施しています。

活動実績

- 重要会議への出席：69回
- 取締役との意見交換会：6回
- 工場・研究所・事業部門・機能部門および国内外の子会社監査：105回（第一ディフェンス・ライン：90回、第二ディフェンス・ライン：15回）
- 三様監査関連：44回

課題

花王中期経営計画「K25」の開始にあたり、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、以下の提言や検討を行います。

- 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、提言を行なっていきます。
- 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きます。
- 監査の進め方を継続的に検討していきます。

内部監査の状況

経営監査室は、社長執行役員の直轄組織として、独立的・客観的立場で、花王およびグループ会社の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、内部統制の有効性について合理的な保証を与えるとともに、改善提案を通して内部統制の充実を図っています。また、経営会議および取締役会に定期的に内部監査活動結果を報告しています。

子会社管理に関しては、子会社が花王に対し事前承認を求め、または報告すべき事項をグループ会社管理

規程（ポリシーマニュアル）に定めています。当該規程に基づき、経営監査室による内部監査での指摘事項と対応策およびその結果について、子会社の役員会で共有することになっております。

経営監査室は、定期的および必要の都度、監査役と内部監査活動状況に関して情報交換・意見交換を行なっています。また、財務報告に係る内部統制の整備・評価や内部監査の活動状況について、会計監査人と適宜情報共有を行ない、相互連携に努めております。

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) 持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の株式報酬制度を導入しました。

株式報酬制度については、2021年度よりスタートした中期経営計画「K25」のめざす“ESG活動と投資を積極的にしない「豊かな持続的社會」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、2021年度より長期インセンティブ報酬の指標の見直しを行ないました。

また、短期インセンティブ報酬については、CEO、社内取締役、ほかの執行役員ごとで比率は異なりますが、いずれの職位も評価指標をEVAおよび連結売上高・利益としています。EVAは花王が重視する経営指標であり、ESG課題の解決に資する長期戦略の実現を通じた企業価値増大への動機づけとして導入しています。また連結売上高・利益については社員と共通の目標としており、日々の事業活動を通じた利益ある成長の実現への動機づけ、および、社員との一体感醸成をねらいとしています。

コーポレート・ガバナンス

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	EVA運動部分	連結売上高	利益運動部分	株式報酬		
給付方法	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				中期経営計画の対象となる5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 ・「変動部分」：中期経営計画において推進する取り組み・活動の結果等に応じて、役員退任時に、株式等を交付 構成割合は、変動部分：固定部分＝70%：30%		
クローバック	なし	なし	あり（対象者に重大なコンプライアンス違反等があった場合は不支給あるいは返還）				
業績評価期間	-		1年		5年（2021～2025年）		
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）	成長力評価指標	ESG力評価指標	経営力評価指標
評価基準	-		目標達成度	目標達成度 前年改善度	事業全体の売上高・利益等の成長度等	外部指標による評価および社内目標（Kirei Lifestyle Plan等）の達成度等	花王社員による経営活動に対する評価等
係数／支給率の決定	-		支給率は、各指標の達成度に応じて0～200%の範囲で決定。		変動部分の係数は、各指標の達成度等に応じて0～200%の範囲で決定		
報酬の構成割合	-		支給率が100%のときの役員別賞与額 ・社長執行役員：基本報酬の50% ・役員執行役員：基本報酬の40%（社長執行役員を除く） ・そのほかの執行役員：基本報酬の30%		変動係数が100%のときの1事業年度当りの株式報酬額 ・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			
制度対象期間	-		1年		5年（2021～2025年）		

取締役の報酬構成比率



2020年度の役員報酬額

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）	8（4）	240（75）	268（75）	83（-）	△111（-）
監査役（うち社外監査役）	6（4）	81（30）	81（30）	-（-）	-（-）
合計（うち社外役員）	14（8）	321（105）	349（105）	83（-）	△111（-）

(注) 1. 上記の員数には、2020年3月25日開催の第114期定時株主総会終結の時をもって退任した社外監査役1名が含まれています。
2. 業績連動型株式報酬については、当事業年度が中期経営計画「K20」の最終年度となること、最終年度終了後に、最終年度業績連動部分も含めた業績連動型株式報酬が確定します。前事業年度までに開示した累計額に、当事業年度中までに支払った業績連動型株式報酬の固定部分相当額を控除した金額は、当該確定した金額を超過しており、「K20」の業績連動型株式報酬に基づく過年度引当金繰入戻入額が216百万円であるところ、当事業年度の繰入計上額が105百万円となるため、上表では差額を減額表示しています。

2020年度の役員ごとの報酬額

氏名（役員区分）	報酬等の総額（百万円）	会社区分	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）	82	提出会社	82	39	△39

(注) 1. 業績連動型株式報酬については、当事業年度が中期経営計画「K20」の最終年度となること、最終年度終了後に、最終年度業績連動部分も含めた業績連動型株式報酬が確定します。前事業年度までに開示した累計額に、当事業年度中までに支払った業績連動型株式報酬の固定部分相当額を控除した金額は、当該確定した金額を超過しており、「K20」の業績連動型株式報酬に基づく過年度引当金繰入戻入額が74百万円であるところ、当事業年度の繰入計上額が35百万円となるため、上表では差額を減額表示しております。このため、基本報酬と賞与に業績連動型株式報酬を加えた報酬等の総額は82百万円となりますが、業績連動型株式報酬を除いた報酬等の総額は121百万円となります。
2. 報酬等の総額が1億円以上の者に限り記載しております。

ESG委員会

花王の新たなESG戦略として2019年4月に始動した「Kirei Lifestyle Plan」には、創造と革新に挑みよりサステナブル（持続可能）な暮らしを望む人々に応えたいという思いが込められています。ESG委員会では、こうした花王のESG戦略に関する活動の方向性を議論、決定しています。委員長は社長執行役員、委員は専務執行役員、常務執行役員などで構成されています。また、ESG活動に関する方針や戦略の策定、ESGに関する課題、リスクと機会の把握、ESG活動状況の確認を行ない、全社においてESG戦略の推進を行ないます。

2020年度のESG委員会の主な審議・承認事項

- 新型コロナウイルス感染症拡大を踏まえたESG戦略の確認
- 中期経営計画「K25」と連動したESG戦略への提言
- Kirei Lifestyle Plan中長期目標の見直し案の審議・承認
- 外部アドバイザリーボードの具申事項の確認
- Kirei Lifestyle Plan各テーマの進捗に関するレビュー
- ESG実績評価の在り方

ESG外部アドバイザリーボードメンバー

メンバー	
 <p>Lisa MacCallum 氏 Inspired Companies創設者ほか。 ビジネス改革などが専門。</p>	 <p>Jalal Ramelan 氏 ESGインドネシア 会長。 持続可能な開発分野が専門。</p>
 <p>末吉 里花氏 一般社団法人エシカル協会 代表理事ほか。 エシカル消費などが専門。</p>	 <p>Helmut Schmitz 氏 Der Grüne Punkt - Duales System Holding GmbH & Co. KG 広報部長</p>

新型コロナウイルス感染症の拡大により、世界中が苦難に立たされる中、花王は企業理念に基づき、各国の医療・衛生用品の喫緊した需要に応えるなど、事業を通じた貢献を行ってきたことが、アドバイザリーボードメンバーか

ESG外部アドバイザリーボード

ESG外部アドバイザリーボードは社外有識者で構成され、ESG委員会の諮問に対する答申や提言を行い、社外の視点を経営に反映させています。ESG委員会に対し、世界レベルの計画策定・実行ができるような情報の提供・外部との協働や連携の機会の提供を行い、生活者の倫理的消費の実現に向けた花王の支援方法をアドバイスしています。

2020年度は、持続可能な開発分野が専門のJalal Ramelan氏（ESGインドネシア会長）と包装容器リサイクルシステムなどが専門のHelmut Schmitz氏（Der Grüne Punkt - Duales System Holding GmbH & Co. KG 広報部長）がアドバイザリーボードに新たに加わり、社内のKirei Lifestyle Planの実装と生活者の倫理的消費の実現に向けた花王の支援方法について議論を行ないました。

2020年度のアドバイザリーボードからの提案とアクション

- 社会情勢を踏まえた花王への期待とリスク提案
- Kirei Lifestyle Planの進捗に関するレビューと評価
- 中期経営計画「K25」と連動したESG戦略確認

ら評価されました。今後に向けた提言として、高レベルなESG活動を維持しながら、ステークホルダーとの連携を強化し、「Kirei Lifestyle Plan」を実行していくことが期待されています。

「アドバイザリーボードの各委員から花王へのメッセージ」
www.kao.com/content/dam/sites/kao/www-kao-com/jp/ja/corporate/sustainability/pdf/klp-pr-2021-07.pdf#page=10

リスク・危機管理

基本的な考え方

花王では、経営目標の達成や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、「リスクおよび危機管理に関する基本方針」に示された対応の優先順位（1. 人命尊重、2. 環境

保護、3. 操業維持、4. 資産保持）に基づいて、事業全般にわたり生じ得るさまざまなリスクと危機を適切に管理しています。

リスクと危機の管理体制

リスクと危機の管理は、リスク・危機管理委員会で、管理体制と活動方針を定めています。部門、子会社、関連会社は、この活動方針に基づいて、リスクを把握、評価し、対応策を策定、実行することでリスクを管理しています。また、危機発生時には、緊急事態のレベルに応

じた対策組織を立ち上げ、迅速かつ適切に対応することで被害、損害の最小化を図ります。これらの取り組みは、定期的および適時、経営会議、取締役会に報告しています。

主要リスクの明確化と対応の強化

花王は、持続的な利益ある成長と、事業活動を通じた社会のサステナビリティへの貢献に悪影響を与えるリスクとして、特に重要な14の主要リスクを、リスク・危機管理委員会、経営会議で選定し、主管部門が対応方針を策定して進捗管理を行なっています。そして、これら主要リスクの中で、経営への影響が特に大きく、対応の強化が

必要なリスクを「コーポレートリスク」と定めて、年1回、社内外のリスク分析と経営層へのヒアリングなどを基に、経営会議でリスクテーマとリスクオーナー（テーマ対応の責任者：執行役員）を選定しています。各リスクオーナーは対策チームを立ち上げて検討を進め、年4回開催されるリスク・危機管理委員会で進捗管理を行なっています。

VOICE

リスク・危機管理担当者からのメッセージ

新型コロナウイルス感染症への対応の中で、危機管理体制を高度化しました。



コーポレート戦略部門
危機管理・RC推進部
大谷 泰久

2019年末から流行が始まった新型コロナウイルス感染症に対して、2020年1月に危機管理体制を整え、2月には社長を本部長とする緊急事態対策本部を設置しました。そして、経営陣と各国責任者が参加する対策本部会議で、社員とその家族を守ることを第一に、事業活動の継続、社会への貢献について、全社方針を決定し、グループ一丸となって取り組んできました。

2016年から「パンデミックリスク」に対応するためのガ

イドラインや行動計画を整備してきたため、新型コロナウイルス感染症への初動対応は速やかに実施することができました。しかし、想定を上回る規模とスピードで感染は拡大し、多くの国や地域で第2波、第3波の流行が繰り返されたことから、一時は対策本部会議を毎週開催し、経営陣主導のもとで議論を重ねて対応を決定し、実践してきました。

その結果、全世界のグループ社員の感染拡大防止はもとより、衛生関連製品の継続供給、アルコール消毒液の医療機関や高齢者施設などへの優先的供給、エビデンスに基づく衛生関連情報の提供など、社会ニーズにも応えながら、事業活動を継続することができました。

私たちの取り組みは、まだまだ続きます。社員とその家族を守りながら、業務の最大化を実現し、ニューノーマルへの対応、そして、「K25」の達成に向けて、リスクマネジメントのさらなる強化を進めていきます。

コーポレートリスクの内容と主な取り組み

テーマ	リスク内容	主な取り組み
パンデミック	新型コロナウイルス感染症の世界的流行により、社員の健康被害や操業の一時停止などが発生するリスク	<ul style="list-style-type: none"> ● 社員と家族の安全確保 <ul style="list-style-type: none"> ・感染状況を踏まえて危機管理措置（リモートワーク・在宅勤務の推進、出張制限、研修・イベントの制限など）を実施 ・感染者、濃厚接触者などのケアとクラスター発生防止対策を実施 ・「感染症リスクアセスメントプロジェクト」を発足し、職場、家庭の感染防止対策を強化 ● 事業活動の継続 <ul style="list-style-type: none"> ・サプライチェーンの維持のため、原材料調達活動に加えて、生産現場では一段高い感染対策を実施し、委託先などにも展開 ・リモートワークのための情報システムの強化と業務のデジタル化の推進 ・新しい働き方に向けた会社制度などの見直し ・新型コロナウイルス感染症における事業戦略の策定と実行 ● 社会への貢献 <ul style="list-style-type: none"> ・清潔と暮らしの安心を実現する衛生関連製品の継続的供給 ・アルコール消毒液をこれまでの20倍増産し、緊急を要する医療機関や高齢者施設などに優先的に供給 ・Webサイトを通じて、生活に関わる衛生関連情報、および専門家向けに論文などの専門的知見に基づく感染防止策を含む幅広い情報を提供 ・感染抑制能を持つVHH抗体の取得など、治療薬や診断薬の開発への貢献
大地震・自然災害	大地震や気候変動に伴う大型台風、洪水などの自然災害による、社員や設備などの資産への被害および製品供給に支障をきたすリスク	<ul style="list-style-type: none"> ● 各拠点の水害リスク調査を行ない、ハード・ソフト面の対策を強化 ● 洪水ハザードマップや避難に関する防災教育の実施 ● 大地震などに対する緊急事態対応訓練、BCP訓練による対応の強化
海外環境法規制	急激な環境法規制変更により、事業、操業が停止に至るリスク	<ul style="list-style-type: none"> ● 中国での急激な環境法規制変更が現地工場や主要サプライヤーに及ぼす影響について、外部専門機関を用いたモニタリングと対応体制の強化
重大品質問題	重大品質問題の発生で社会的信用が失墜するリスク	<ul style="list-style-type: none"> ● 品質問題により重篤な被害が生じた場合の全社対応の強化 ● 発生防止に向けた社内啓発の強化
サイバー攻撃・個人情報保護	サイバー攻撃を含む意図的な行為や過失などにより個人情報が漏洩するリスク	<ul style="list-style-type: none"> ● インシデント発生時の対応フローの作成と訓練の実施 ● グローバルで情報セキュリティと個人情報保護の体制強化を推進
レピュテーション	SNSなどを通じて当社への批判的な評価や誤った情報が拡散し、ブランド価値や社会的信用が低下するリスク	<ul style="list-style-type: none"> ● SNSなどのモニタリング体制の強化 ● 事象発生時の緊急対応体制の強化
デジタルメディア活用	広告などでの不適切表現の拡散やステルスマーケティングなどが発生するリスク	<ul style="list-style-type: none"> ● 社内教育の継続的強化、ガイドラインなどの見直し ● ブランド価値の向上と維持に向けた広告配信ツールなどの整備



「有価証券報告書」

www.kao.com/content/dam/sites/kao/www-kao-com/jp/ja/corporate/investor-relations/pdf/securities-fy2020-all-01.pdf
 主要リスクの内容と主な取り組みは、第115期有価証券報告書「事業等のリスク」をご参照ください。

コンプライアンス

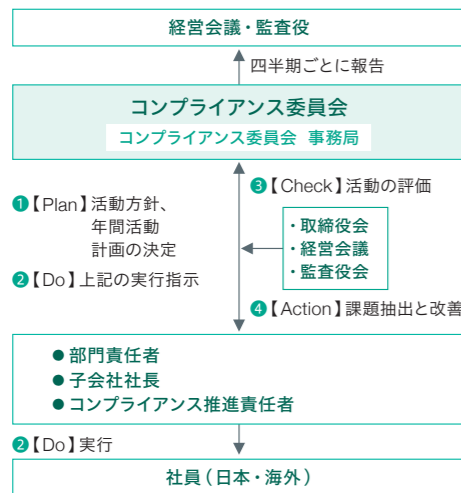
基本的な考え方

花王は、「正道を歩む」をコンプライアンスの原点と位置づけ、すべてのステークホルダーの支持と信頼に応えるため、下記PDCAサイクルに沿ってコンプライアンス推進活動を実施しています。

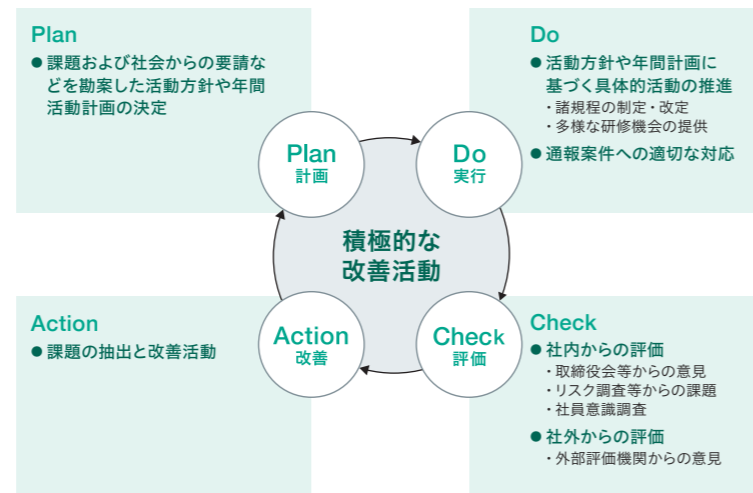
コンプライアンス委員会が方針や年間の計画を決定し、コンプライアンス委員会事務局がこれを具体的な活動に落とし込み、国内外各社・各部門が推進します。発

生した案件についてはコンプライアンス委員会、経営会議や監査役に報告し審議の上、課題の抽出・改善活動を進め、さらにコンプライアンス意識調査などの結果や社外アンケートを通じて把握した課題などに対し、コンプライアンス委員会が対応を審議の上翌年の活動につなげています。また年次報告を取締役会ででない、そこの議論を踏まえた改善活動を実施しています。

コンプライアンス体制



コンプライアンスPDCAサイクル



コンプライアンス強化の取り組み

花王ウェイの「正道を歩む」を具体化した「花王 ビジネス コンダクト ガイドライン (BCG)」を徹底するため、重大なコンプライアンスリスクの低減にフォーカスした活動を推進するとともに、不正を発見した場合、すぐに経営層へ報告され適切な対応が迅速に取られるような、風通しの良い職場の実現をめざした活動を推進してまいりました。また、BCG にも贈収賄防止を明記し、さらに「花王贈収賄防止ガイドライン」を定め、具体的に接待・贈答の提供・受領金額の基準や事前報告を義務付けるほか、取引先選定時・契約更新時の贈収賄リスク評価など、贈収賄防止に向けた運用を推進しました。



花王ビジネスコンダクトガイドライン

コンプライアンス強化の取り組み

分類	施策
規程	'02 企業倫理改定
	'03 ビジネスコンダクトガイドライン制定
	'14 贈収賄防止ガイドライン制定
	'18 不正発生時の報告ルール
	'20 通報・相談規程制定、不正発生時の第一報告ルール
組織	'00 企業倫理委員会設置
	'03 コンプライアンス委員会設置
通報窓口	'00 通報・相談窓口開設、花王相談ルーム開設
	'03 弁護士ホットライン、社外からの相談窓口開設
	'07 海外通報・相談窓口 (匿名) 開設
	'19 国内通報・相談窓口 (匿名専用) 開設
研修・周知	'03 BCG 説明会
	'05 階層別研修
	'08 海外各社向け研修開始
	'12 管理者向け研修開始
	'16 コンプライアンス月間開始
効果測定	'00 自部門点検
	'15 社員の声を聴く活動
	'16 社員意識調査
	'18 リスク調査 (危機管理部と連携)

「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/
 詳細については、当社Webサイトをご覧ください。

コンプライアンス教育

入社者、昇格者などにはその役割に応じたコンプライアンス研修を提供します。また、全社員に向けて、コンプライアンスを振り返る機会を定期的に設け、部門責任者による研修やBCG確認テストなどを実施しています。役員に向けても法務・コンプライアンスをテーマとした研

修機会を毎年設けています。さらに、年1回コンプライアンス月間と称して、思いやりを持った言動や風通しの良い組織風土の重要性などを発信しています。各法令に関わる教育は、個別に定められた主管部門により企画・実施されます。

花王のコンプライアンス研修体系

研修名	テーマ対象者	目的	頻度
入社オリエンテーション	入社者	花王のコンプライアンスの考え方、BCGを学ぶ	入社時
管理職向け研修	日本：新任管理職 海外：管理職	グループワークを通じ管理職がコンプライアンスリスク低減を意識する	日本：管理職昇格時 海外：3年ごと
部門責任者による研修	管理職・一般社員	部門責任者から直接社員にメッセージを伝えることにより、コンプライアンスを自分ごと化する	2年に1回 (日本・海外隔年)
BCG確認テスト コンプライアンス意識調査	役員・管理職・一般社員	BCGを学び直すとともに、コンプライアンスリスクの高い部門を抽出する	2年に1回 (日本・海外隔年)
BCGケースブック	管理職・一般社員	具体的事例を通じてBCGを学ぶ	BCG改定後に見直し
コンプライアンス ケーススタディ	全員	自社や他社の事例を通じてコンプライアンスに関する留意事項を学ぶ	日本：毎月 海外：年2回 (4月、10月)
役員研修会	執行役員以上の役員	経営視点でのコンプライアンスリスク	年1回

重大なコンプライアンス違反*件数

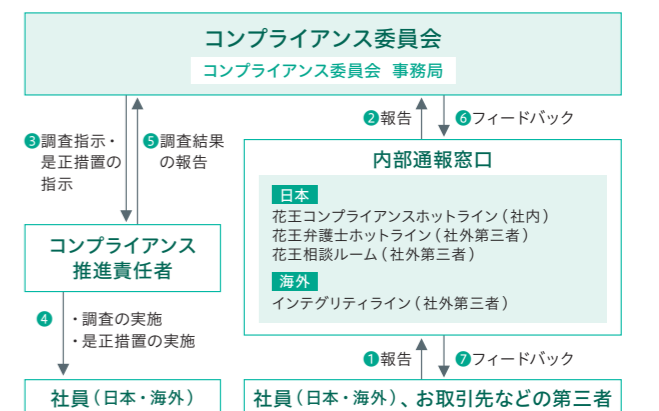
目標値	2017	2018	2019	2020
0件	0件	0件	0件	0件

※経営に重大な影響を与え、企業価値を大きく毀損するコンプライアンス違反案件

コンプライアンス通報・相談制度

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・相談窓口を設置し、通報・相談規程に沿って、通報・相談者の保護を行ないながら、迅速な調査、是正措置を行ない、解決を図ります。

通報・相談案件や、マネジメントラインを通じて判明したコンプライアンス案件に対し、発生部門や主管部門により真因分析・再発防止策の策定がなされ、コンプライアンス委員会事務局がこれらの妥当性チェックや、他部門への横展開の必要性などを協議することによりコンプライアンス強化を図っています。



TOPICS

15年連続選定「World's Most Ethical Companies®2021」

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、取締役 (社外取締役を除く) および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 (2021年3月26日現在)



代表取締役 専務執行役員
竹内 俊昭

取締役会長
澤田 道隆

代表取締役 社長執行役員
長谷部 佳宏

代表取締役 常務執行役員
松田 知春



社外取締役 取締役会議長
門永 宗之助

社外取締役
篠辺 修

社外監査役
仲澤 孝宏

社外監査役
岡 伸浩

社外取締役
向井 千秋

常勤監査役
川島 貞直

常勤監査役
青木 秀子

社外取締役
林 信秀

社外監査役
天野 秀樹

取締役・監査役 (2021年3月26日現在)

取締役

役職名・氏名・持株数	略歴
 取締役会長 澤田 道隆 1955年12月20日生 当社株式所有数 38,400株 重要な兼職の状況 パナソニック株式会社 社外取締役	1981年 4月 当社入社 2003年 7月 当社サニタリー研究所長 2006年 6月 当社執行役員 2007年 4月 当社ヒューマンヘルスケア研究センター長 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 2014年 1月 当社品質保証本部担当 2016年 1月 当社経営サポート部門担当 2019年 1月 当社人財開発担当 2021年 1月 当社取締役会長 (現任)
 代表取締役 社長執行役員 長谷部 佳宏 1960年7月30日生 当社株式所有数 11,900株	1990年 4月 当社入社 2011年 3月 当社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 当社研究開発部門基礎研究センター長、エコイノベーション研究所長 2014年 3月 当社執行役員 2015年 3月 当社研究開発部門統括 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 2018年 4月 当社先端技術戦略室統括 2019年 1月 当社コンプライアンス担当 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)
 代表取締役 専務執行役員 竹内 俊昭 1959年3月22日生 当社株式所有数 26,900株	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 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 当社代表取締役 常務執行役員、 花王カスタマーマーケティング株式会社 代表取締役 社長執行役員 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)
 代表取締役 常務執行役員 松田 知春 1959年11月15日生 当社株式所有数 11,100株	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 当社ビューティケア スキンケア・ヘアケア事業ユニット長 2014年 3月 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、 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、Oribe Hair Care, LLC Chairman of the Board 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部門 (現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 (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 当社株式所有数 13,000株 重要な兼職の状況 インtrinsic (Intrinsic) 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	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trinsic (Intrinsic) 代表 (現任) 2012年 6月 当社取締役 (現任)
 社外取締役 篠辺 修 1952年11月11日生 当社株式所有数 700株 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	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)

「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

役職名・氏名・持株数	略歴
 社外取締役 向井 千秋 1952年5月6日生 当社株式所有数 1,600株 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	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 宇宙生物学研究室 心血管生理学研究室 1992年 9月 米国ベイルー大学 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)
 社外取締役 林 信秀 1957年3月27日生 当社株式所有数 400株 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	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 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)

監査役

役職名・氏名・持株数	略歴
 常勤監査役 青木 秀子 1954年8月21日生 当社株式所有数 22,235株	1982年 8月 当社入社 2007年 4月 当社品質保証本部長 2010年 6月 当社執行役員 2015年 3月 当社常務執行役員 2019年 1月 当社特命担当 2019年 3月 当社常勤監査役 (現任)
 常勤監査役 川島 貞直 1959年5月22日生 当社株式所有数 0株	1983年 4月 当社入社 2007年 4月 株式会社カネボウ化粧品 監査役 2011年 6月 当社経営戦略室 IR グループ部長 2015年 9月 当社経営監査室長 2019年 3月 当社経営サポート部門 社長室 監査役付 2021年 3月 当社常勤監査役 (現任)
 社外監査役 天野 秀樹 1953年11月26日生 当社株式所有数 4,000株 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	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)
 社外監査役 岡 伸浩 1963年4月5日生 当社株式所有数 1,100株 重要な兼職の状況 弁護士、博士 (法学) (中央大学)、 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	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)
 社外監査役 仲澤 孝宏 1958年5月30日生 当社株式所有数 0株 重要な兼職の状況 公認会計士	1981年 10月 プライス ウォーターハウス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)

執行役員 (2021年4月1日現在)



はせべ よしひろ
長谷部 佳宏
社長執行役員
人財開発担当



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 Chairman of the Board



デイブ・マンツ
ディブ・マンツ
執行役員
ESG部門統括



やまくち ひろあき
山口 浩明
執行役員
SCM部門 製造統括センター長



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



くぼ ひであき
久保 英明
常務執行役員
研究開発部門統括



まつい あきお
松井 明雄
執行役員
コーポレート戦略部門 特命統括戦略企画担当



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統括部門
グローバル事業推進センター長



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



にしぐわとる
西口 徹
常務執行役員
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



にいた 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



ねりや 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統括部門
ヘルス&ビューティケア事業部門長



うえやましげる
上山 茂
常務執行役員
コーポレート戦略部門統括



たなか かつとる
田中 悟
執行役員
コンシューマープロダクツ事業統括部門
欧米事業統括グループ統括
Kao USA Inc. Chairman of the Board
Oribe Hair Care, LLC Chairman of the Board



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. Chairman of the Board



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



ねごろ まさかず
根来 昌一
常務執行役員
購買部門統括
会計財務担当



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



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



むらた まみ
村田 真実
執行役員
コーポレート戦略部門 PR戦略センター長



わだ やすし
和田 康
常務執行役員
品質保証部門統括
法務・コンプライアンス担当



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



まみや ひでき
間宮 秀樹
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



ほった なつみ
堀田 夏実
執行役員
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



たばた おさむ
田端 修
常務執行役員
SCM部門統括
TCR担当



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統括部門
マーケティング創発センター長



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



しもとよどめあきら
下豊留 玲
執行役員
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