

当社のコーポレート・ガバナンスの状況は以下のとおりです。

## コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方及び資本構成、企業属性その他の基本情報

### 1. 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。

#### 【コーポレートガバナンス・コードの各原則を実施しない理由】

2021年6月の改訂前のコードに基づき、記載しています。

【原則3-2-2(iii) 外部会計監査人と社外取締役との十分な連携の確保】

当社は、社外を含む監査役が会社側の窓口となって外部会計監査人と連携をとる役割を果たすと考えており、社外を含む取締役は、監査役を通じて外部会計監査人の考えや課題等の共有がなされます。そうした共有の中から取締役が必要と判断した場合に外部会計監査人と直接情報交換の場を設けることで、効率性と十分な連携を確保しております。

【原則4-8-1 独立社外取締役のみの定期的な情報交換】

独立社外役員は、多様な視点での議論を図るために、独立社外役員のみを会合を自主的に開催し、当社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。こうしたコミュニケーションがとれている現状においては、会社が設定した定例的な開催よりも、監査役も含めた社外役員同士の自主的な開催を尊重する方が適切と考えています。また、新任の社外役員からは、社外取締役だけでなく社外監査役も含めた社外役員のみを自主会合もあり、そこでの忌憚のない意見交換を通じて、社外役員が会社に対して提言できる安心感を持ったとの所感を受領しています。

#### 【コーポレートガバナンス・コードの各原則に基づく開示】 更新

原則4-11及び4-11-1は2021年6月の改訂後のコード、その他は改訂前のコードに基づき、記載しています。

以下で使用する用語の定義は次の通りとします。

- ・経営陣： 業務執行取締役及び執行役員
- ・経営陣幹部： 役付執行役員
- ・役員： 取締役、監査役及び執行役員

=====

以下の更新を行いました。

- ・1 経営理念(原則3-1(i))
- ・5 経営陣に対する委任の範囲(原則4-1-1)
- ・6 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(原則4-11、4-11-1、原則2-4)
- ・7 取締役・監査役候補・経営陣幹部の指名の方針(原則3-1(iv)、4-1-3)
- ・8 取締役・監査役候補の指名と解任・経営陣幹部の選解任に関する手続(原則3-1(iv)、補充原則4-3-2、4-3-3)
- ・9 取締役、監査役及び経営陣幹部の個々の指名・選任についての説明(原則3-1(v)、4-11-1)
- ・10 社外役員の兼職状況(原則4-11-2)
- ・12 取締役会全体の実効性についての分析・評価及びその結果の概要(原則4-11-3)
- ・14 取締役・経営陣幹部の報酬を決定するに当たっての方針と手続(原則3-1(iii))

=====

#### 1 経営理念(原則3-1(i))

花王グループの企業活動の拠りどころとなる企業理念として「花王ウェイ」を以下の通り定めています。

##### (1) 使命

豊かな共生世界の実現

私たちは、志をひとつに熱意をこめて、日々をよりこころ豊かにすることに邁進し、Kirei Life～すべての人と地球にとってより清潔で美しく健やかな暮らし方～を創造します。優れた価値を生み出す革新を通して喜びを分かち合い、すべての命にとって安心で調和のとれた世界を実現します。

日本語の「きれい」という言葉は、清潔、秩序、美、といったすべての状態を意味しています。「きれい」とは、外見だけではなく、自分のため、他の人々のため、私たちをとりまく自然界のため、美しさを創造しようとする生き方も表します。「きれい」は花王のブランド、製品、技術、ソ

リレーション、サービスを通じて、現在および将来にわたり、私たちが日々の暮らしにもたらしたい価値です。

## (2) ビジョン

人をよく理解し期待の先いく企業に

私たちは、この世界とそこに住む人々を深く知り、理解します。人と自然が共に栄える未来のために、人々の期待を超える、よりよい生活を実現する企業をめざします。

## (3) 基本となる価値観

- 1) 正道を歩む
- 2) よきモノづくり
- 3) 絶えざる革新

## (4) 行動原則

- 1) 共生視点
- 2) 現場起点
- 3) 個の尊重と力の結集
- 4) 果敢に挑む

(花王ウェイの全文: [www.kao.com/jp/corporate/about/policies/kaoway/](http://www.kao.com/jp/corporate/about/policies/kaoway/))

## 2 長期経営戦略(原則3-1(i))

### 長期目標

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、以下の目標を設定しています。

### K30(目標)

- (1) 持続的社會に欠かせない企業
- (2) 高社会貢献&高収益グローバル企業
- (3) ステークホルダーへの成長レベル還元

### K30財務(結果として)

売上・利益過去最高:売上高2兆5,000億円、営業利益4,000億円

増配継続:41期連続

## 3 中期経営計画(原則3-1(i))

当社グループは、豊かな持続的社會の実現に向けて、2021年度から2025年度までの5か年を対象とした「花王グループ中期経営計画K25(Kao Group Mid-term Plan 2025)」を策定しました。これまで当社グループは、清潔・美・健康の領域を中心に、時代の変化に寄り添いながら130年余り事業を展開してきました。今、全世界に広がるパンデミックや地球環境問題などの切実な社会課題に対して、企業が果たすべき責任と役割は大きな転換期を迎えています。当社グループは未来に向けて、地球が生きる場として持続的に保たれること、人が危害から守られて笑顔で暮らせること、社會が持続的に豊かであること、これらのすべてが満たされる經濟の確立をめざし、新たな挑戦を始めます。

その一環として当社グループは、新たに「生命を守る」という領域で、従来の延長線上にはない事業の構築をめざします。これまで十分には活かしていなかった基盤技術を最大限に活用して、人々の切実な課題の解決に貢献する、いわば「もうひとつの花王」の起業への挑戦です。当社グループは、ESG活動と投資を積極的に行なうことで、「豊かな持続的社會」への貢献と会社自体の事業成長を両立させ、これからの社會に欠かすことのできない会社になることをめざします。

### 花王グループ中期経営計画「K25」概略

#### Vision(ビジョン)

豊かな持続的社會への道を歩む Sustainability as the only path

#### Concept(コンセプト)

きれいを ところに 未来に

#### 「K25」の方針

目的(1) 持続的社會に欠かせない企業になる

< 目標 >

サステナブル自走社會をリードする: ESG投資 = 未来財務

< 主要成果 >

- ・カーボンリサイクル(炭酸ガスを原料に転換する)
- ・ポジティブリサイクル(再利用により新事業を創造する)
- ・ストップパンデミック(感染症発生源を絶つ)

目的(2) 投資して強くなる事業への変革

< 目標 >

もうひとつの花王始動と基盤花王を強くする: “命を守る” を軸とするグローバル躍進

< 主要成果 >

- ・新事業: デジタル・プレジジョンヘルスケア始動(高精度生体解析と恒常性強化ソリューション)
- ・既存事業: ダントツ商品づくりへの投資・面事業の拡大
- ・化粧品、サニタリー事業: Next Innovation

目的(3) 社員活力の最大化

< 目標 >

活動生産性2倍: 挑戦の見える化とオープンイノベーション

< 主要成果 >

- ・挑戦と貢献度に応じたフェアな報酬 (グローバル全社員によるOKR \* 活動実践)
- ・花王外の人財の積極的登用と協業成果倍増

- ・デジタル花王への抜本改革（2023年完了）
- \* Objectives and Key Results: 2021年1月より運用開始する新人財活性化制度

「花王グループ中期経営計画「K25」説明会プレゼンテーション資料」:

[www.kao.com/content/dam/sites/kao/www-kao-com/jp/ja/corporate/investor-relations/pdf/presentations\\_fy2020\\_k25\\_01.pdf](http://www.kao.com/content/dam/sites/kao/www-kao-com/jp/ja/corporate/investor-relations/pdf/presentations_fy2020_k25_01.pdf)

#### 4 コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方と基本方針（原則3-1(ii)、原則4-9）

##### (1) 基本的な考え方

上記「コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方及び資本構成、企業属性その他の基本情報」の「1. 基本的な考え方」に記載のとおりです。

##### (2) 取締役会等の役割・責務（役員の多様性の有効な活用）

収益力・資本効率の向上を含む経営戦略等の策定、その執行及び執行の監督・監査を適切に行うためには、これに必要な多様な経験や知識、高い専門性及び見識を有する者を取締役会への出席者である取締役及び監査役並びに執行のリーダーシップを取る経営陣にバランス良く配置することが極めて重要であり、これにより次のとおりそれぞれが適切に役割・責務を果たすことが可能になり、経営のレベルを高めることができます。

- 1) 当社グループの各事業や部門の運営について多様な経験・知識を有する経営陣が、当社を取り巻く事業環境の変化及び当社グループの強み・課題に対する理解を踏まえて議論を行い、経営戦略等の案を作成する。経営戦略等の立案等に際し、リスク評価を含め、より多様な視点での検討が適切な場合には、外部専門家の活用等を図る。
- 2) 経営陣から提案された経営戦略等の案について、取締役会において、当社グループの経営・事業の状況及び強み・課題等を熟知した社内取締役・社内監査役並びに多様な事業等の経験や知識、高い専門性や見識及び中立で客観的な視点を有する社外取締役・社外監査役が、それぞれの多面的な視点からリスク評価を含めて審議し決定する。
- 3) 経営陣は、それぞれの多様な経験・知識を活かして迅速かつ適切に経営戦略等を執行する。
- 4) 毎年、経営陣は、経営戦略等について、その前提となる事業環境の変化の確認、進捗状況、達成への課題とその対応及び変更の要否等を検討し、取締役会に報告する。
- 5) 取締役会においては、経営陣からの上記報告に対し、取締役及び監査役が、社外取締役・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等が適切に執行されているかを監督・監査し、また経営戦略等の変更の要否等を審議し、決定する。

##### (3) 独立役員等の有効な活用（原則4-10-1）

当社の経営判断が会社内部者の論理に偏ることがないように「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当社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ます。経営陣から独立した客観的視点で審査するため、取締役（代表取締役、会長及び社長執行役員を含む）及び監査役候補者（新任、再任を含む）について適正性を審査する取締役・監査役選任審査委員会及び役員の報酬制度・水準について審査する取締役・執行役員報酬諮問委員会は、全ての独立役員及び社外役員（以下「独立役員等」）を委員とします。

（独立基準の詳細：[www.kao.com/content/dam/sites/kao/www-kao-com/jp/ja/corporate/about/pdf/governance\\_002.pdf](http://www.kao.com/content/dam/sites/kao/www-kao-com/jp/ja/corporate/about/pdf/governance_002.pdf)）

独立役員の選任状況については、後掲「経営上の意思決定、執行及び監督にかかる経営管理組織その他のコーポレート・ガバナンス体制の状況 1. 機関構成、組織運営に関するに係る事項 取締役関係 会社との関係(2)」及び「監査役関係 会社との関係(2)」を参照。）

##### (4) 非業務執行者による取締役会議長（原則4-6）

執行と監督の分離をより徹底させるため、取締役会議長は非業務執行者が務める体制とします。

##### (5) 監査役会設置会社

以下の理由により監査役会設置会社を選択しています。

- 1) 経営経験者等である社外取締役に加え、弁護士、公認会計士や学識経験者等である社外監査役が取締役会において、高い専門性や見識からの意見を述べることでより多様性が増し、適切な審議と執行の監督・監査等に有益であること。（社外取締役及び社外監査役の指名の考え方は、後掲「7 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」参照）
- 2) 指名委員会等設置会社や監査等委員会設置会社と異なり取締役を兼務しない独立した立場の監査役は、取締役会における議決権を有せず自ら議決権を行使することがないため、取締役の職務執行について客観的な監査が可能なこと。特に、独立社外監査役はさらに経営陣から独立した立場での監査が可能なこと。
- 3) 専任の常勤監査役による監査に必要な情報の収集力  
監査役が収集した情報については、取締役会での監査報告のほか、必要に応じて社外取締役に報告されるよう連携を確保します。

##### (6) 株主との対話の促進（原則5-1）

企業価値の向上のためには、株主をはじめとするステークホルダーとの対話を通じて、双方の考えや立場についての理解を深め、これを踏まえた適切な対応を採ることが重要と考えています。そのため、株主との積極的な対話を促進するための体制を整備し、機関投資家や個人株主との対話の機会を積極的に設定します。株主との対話の際には、株主の意見等を適切に経営に反映させるため、出来る限り経営陣が参加します。会社が発行している種々の印刷物の中においても、株主、投資家に向けて、社長執行役員をはじめとする経営陣に加え、社外役員のメッセージも自らの言葉で発信しています。対話の基盤となる当社グループに関する情報については、フェアディスクロージャーの要請にも配慮した情報開示指針を定め、適時・正確且つ公平な情報開示並びに法令及び証券取引所の定める規則による情報に加え、花王グループに関する社会的に有用な情報の積極的な開示を行います。

（IR活動状況は、後掲「株主との建設的な対話を促進するための体制整備・取組みに関する方針」及び「株主その他の利害関係者に関する施策の実施状況 2 IRに関する活動状況」を参照。）

情報開示指針：[www.kao.com/jp/corporate/investor-relations/management-information/disclosure/](http://www.kao.com/jp/corporate/investor-relations/management-information/disclosure/)

##### (7) 資本政策の基本的な方針について（原則5-2）

資本政策においては、持続的な成長のための投資の実行とそのリスクを許容する健全な財務体質を確保すること、安定的・継続的な株主還元を実施することを基本的な方針としております。その実現のため、当社グループでは、資本コストを考慮した経営指標であるEVA（経済的付加価値）を主指標とし、その改善を通じて企業価値の向上を図ります。企業価値の継続的な向上と全てのステークホルダーの長期的な利益が合致するEVA経営のもと、経営戦略や経営計画を策定しています。

当社グループは、すべての資本と有利子負債を資本コストの対象として管理しており、安全性と資本の効率性の視点から最適化を図ります。資本は効率を意識し、中長期視点で無駄のない健全な構造を目指し、有利子負債は、適度に保有するとともに、大型投資のための資金調達が可能となる、高い格付けの維持を目指します。なお、当社グループが適用を受ける重要な資本の規制（会社法等の一般的な規定を除く）はありません。当社グループは、株主還元を重視しておりますが、成長のための投資こそステークホルダーの皆様への期待に応えることと理解し、これを優先します。配当については、安定的であることに加え、業績の改善を反映させた増配の継続を目指すとともに剰余資金による自己株式取得を機動的に

行います。

また、当社グループは、株主還元の実施やEVAの改善を進める一方で、成長投資をタイムリーに実施するため、また、想定を超える事態に対応できる健全性を確保するため、必要な資金を保有します。

なお、投下資本コストを考慮した「真の利益」を表すEVAを継続的に増加させていくことが企業価値の増大につながり、株主だけでなく全てのステークホルダーの長期的利益とも合致すると考え継続してきた企業価値向上経営が評価され、当社は2016年度の「企業価値向上表彰」において、大賞を受賞しました。

「企業価値向上表彰」：東京証券取引所が市場開設者としての立場から望ましいと考える企業価値の向上をめざした経営の普及・促進を図ることを目的として、2012年度に創設されました。東証市場の全内国上場会社を対象に、資本コストをはじめ投資者の視点を深く組み込んで高い企業価値の向上をめざすなど、東証市場の魅力向上に資すると認められる経営を実践している上場会社を表彰しています。

「EVA」：NOPAT(税引後営業利益)から資本コストを控除した金額指標であります。

(注)「EVA」は スターン・スチュワート社の登録商標です。

#### 5 経営陣に対する委任の範囲(原則4-1-1)

「取締役会規則」、「取締役会・経営会議 審議・報告基準」を定め、取締役会で審議・報告すべき事項及び執行に関する意思決定を行う経営会議に委任する事項を明確に定めています。

当該基準は、上記4 - (2)記載の通り、取締役会において、主に経営戦略等の中長期的な経営の方向性等をリスク評価を含めて多面的に審議・決定を行い、その執行については、主要な事業や部門の責任者であり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する経営会議に幅広い権限を委ねることにより、執行の意思決定及び経営の迅速化を図り、経営戦略等の執行を推進する一方、取締役会に報告すべき事項を明確にすることにより適切な監督を行う、との監督と執行の分離の実現を目的としています。

例えば、経営基本方針、経営基本戦略、重要な投資戦略、中長期経営計画、年度予算並びに重要な人事については取締役会での審議を必要と定めております。また、M&Aや投資案件等の財産の譲受、借入等の借財は、原則として経営会議で決定しますが、その中で極めて重要、多額の案件は取締役会に提案されます。

#### 6 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(原則4-11、4-11-1、原則2-4)

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。

当社は、豊かな生活文化の実現を使命として、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に基づき、世界の消費者・顧客が求める製品・サービスをお届けするとともに、ESG活動を積極的に進めています。また、花王グループ中期経営計画「K25」において「豊かな持続的社會への道を歩む 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、デジタルトランスフォーメーションを活用しながら「未来の命を守る」新たな事業を生み出すことを目指します。

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以下の知識・経験・能力を補完しあい、全体としての高い実効性を発揮できることが重要と考えます。

- ・当社グループの事業の根幹にある“よきモノづくり”に関する研究開発、マーケティング及び販売に関する高い専門性と経験、そして製品やサービスを有効かつ効率的に提供するためのテクノロジーに関する知識・経験
- ・企業が果たすべき責任と役割が大きな転換期を迎えている中で、従来の延長線上にない事業構築するための革新を推進する能力
- ・「豊かな持続的社會」に貢献するためのESGに関する知識・経験
- ・当社グループの事業成長のための機会を最大化し、リスクを最小化するためのリスク・危機管理に関する知識・経験
- ・当社グループの広範な事業領域を見通すことができる経営経験
- ・当社グループのグローバルな事業展開に対応できるグローバル経験
- ・内部統制の整備と運用及び執行状況を適切に監督・監査するための会計・財務及び法規制に関する知識・経験

また、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、後掲「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(女性の活躍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。

#### 7 取締役・監査役候補・経営陣幹部の指名の方針(原則3-1(iv)、4-1-3)

上記6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当社グループの事業・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。

#### 8 取締役・監査役候補の指名と解任・経営陣幹部の選解任に関する手続(原則3-1(iv)、補充原則4-3-2、4-3-3)

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6記載の考え方に則し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、取締役会に意見具申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。

2021年1月の社長交代に当たっては、選任審査委員会で、最初に次期社長に求められる資質について議論を行いました。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を得られる機会を設けるなど、候補者への理解を深め、そして次期社長に求められる資質と照らして候補者を絞り込んで取締役会に答申しました。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うえ

で議論が行われ選任案が承認されました。

監査役候補については、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6記載の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。

取締役及び監査役の解任の決定手続きは、会社法の規定に従って行いますが、取締役及び監査役並びに社長執行役員を解任すべき事情が生じた場合には適時に選任審査委員会で審議を行い、取締役会において同委員会の審議内容を助案し、審議する仕組みになっています。

経営陣幹部については、取締役の選任審査の際に、全執行役員候補者の役職及び担当業務を取締役・監査役選任審査委員会に報告しており、その後取締役会において選任しています。なお、経営陣幹部を解任すべき事情が生じた場合は、適時に取締役会で審議を行います。(取締役・監査役選任審査委員会については、後掲「経営上の意思決定、執行及び監督にかかる経営管理組織その他のコーポレート・ガバナンス体制の状況 1. 機関構成、組織運営に関するに係る事項 取締役関係 補足説明」を参照)

#### 9 取締役、監査役及び経営陣幹部の個々の指名・選任についての説明(原則3-1(v)、4-11-1)

上記6記載の考え方に従い、現在の取締役、監査役及び経営陣幹部を指名・選任しています。

当社では、全ての取締役及び監査役の候補者について、定時株主総会招集ご通知(参考書類)に記載のそれぞれの選任議案において、「候補者とした理由」を記載しています。2021年3月26日開催の第115期定時株主総会において選任された取締役8名及び監査役2名を「候補者とした理由」は、以下の通りです。また、第115期定時株主総会最終結の時点で監査役の地位にある5名の監査役のうち、上記2名以外の3名の選任理由も併せて以下に記載しています。

##### < 取締役 >

澤田道隆:同氏は、2012年に代表取締役社長執行役員に就任以来、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ってまいりました。事業環境が大きく変化の中で、2019年にはESG経営へ大きく舵を切る等、中期経営計画K20に掲げたスローガン“自ら変わり、そして変化を先導する企業へ”を力強く推進し、企業価値の向上に大きく貢献しました。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を生かした経営の監督とともに、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。これにより当社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てしました。

長谷部佳宏:同氏は、長年にわたり研究開発業務に携わり、豊かな生活文化の実現に貢献する革新的な商品を世界に送り出す原動力となってきました。2018年4月からは当社先端技術戦略室統括として戦略的デジタル・トランスフォーメーションを推進し、2019年1月からはコンプライアンス担当として、コンプライアンス推進活動を先導する役割も果たしてまいりました。グローバルな競争環境、消費者や取引先の変化、当社グループを取り巻くステークホルダーからの期待、これらに対する当社グループの強みと課題等を熟知しており、2020年はこれらをもとに新中期経営計画「K25」の策定を先導しました。2021年1月からは代表取締役社長執行役員に就任しK25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、当社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てしました。

竹内俊昭: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、当社グループのコンシューマープロダクツ製品の販売機能、美容カウンセリング機能及びマーチャライジング機能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、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、当社グループを取り巻くステークホルダーからの期待、これらに対する当社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、当社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、当社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てしました。

松田知春: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、当社グループを取り巻くステークホルダーからの期待、当社グループの強みと課題等を熟知しております。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、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、当社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てしました。

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

篠辺修(社外・独立):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、当社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。これらのことから、独立社外取締役として、同氏に継続して当社グループの経営を監督していただくことが最適であると判断しましたので、同氏を引き続き社外取締役候補者としてしました。

向井千秋(社外・独立):同氏は、宇宙飛行士及び医師として、科学分野における高い見識を幅広く有しており、2016年1月から2019年3月まで、当社特命エグゼクティブ・フェローとして、主に当社グループの研究開発活動に積極的な助言等を行っていただいております。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、これらの経験と見識や女性の視点を生かし、積極的な発言・提言を行っていただいております。これらのことから、同氏は、過去に社外役員となること以外の方法で直接会社経営に関与された経験はありませんが、独立社外取締役として、同氏に継続して当社グループの経営を監督していただくことが最適であると判断しましたので、同氏を引き続き社外取締役候補者としてしました。

林信秀(社外・独立):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、当社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。これらのことから、独立社外取締役として、同氏に継続して当社グループの経営を監督していただくことが最適であると判断しましたので、同氏を引き続き社外取締役候補者としてしました。



#### < 監査役 >

青木秀子: 同氏は、消費者対応や品質保証を担当する部門の要職を歴任し、徹底した消費者・顧客視点で、高いレベルでの商品の安全性を追求し、絶えざる品質向上に努める等、品質保証に関する豊富な経験と、これらを通じた当社グループの事業内容に関する高い見識を有しております。これらを当社グループの監査に生かすことができると判断しましたので、同氏を監査役候補者としました。(第113期定時株主総会)

川島貞直: 同氏は、長年にわたり会計財務業務に従事した後にIRや経営監査室での要職を歴任し、財務及び会計に関する相当程度の知見を有しております。加えて、海外子会社の駐在や関係会社の監査役を務めるなどグループ経営に関する豊富な経験を有しており、さらに2019年3月からは監査役スタッフとして監査役監査の実効性を高めることに寄与してまいりました。これらを当社グループの監査に生かすことができると判断しましたので、同氏を監査役候補者としました。

天野秀樹(社外・独立): 同氏は、公認会計士としての高い専門性を有しております。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、グローバルに事業を展開する当社グループの監査を専門的な視点から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、同氏に継続して当社グループの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ました。なお、同氏は社外役員になること以外の方法で直接企業経営に関与した経験はありませんが、上記理由により、社外監査役としての職務を適切に遂行していただけるものと判断しております。

岡伸浩(社外・独立): 同氏は、弁護士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、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も有しております。これらを当社グループ全体の監査に生かしていただくと考え、同氏を社外監査役候補者としました。(第112期定時株主総会)

仲澤孝宏(社外・独立): 同氏は、公認会計士としての高い専門性を有しております。また、大手監査法人において、大手企業の監査業務に携わるとともに、米国会計基準及び国際会計基準(IFRS)導入に関するアドバイザー業務等に従事し、グローバルに事業を展開する企業の成長に資するガバナンスや内部統制に関する高い見識を有しております。これらを当社グループ全体の監査に活かしていただくと考え、同氏を社外監査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、社外監査役としての職務を適切に遂行していただけるものと判断しております。(第114期定時株主総会)

#### 10 社外役員の兼職状況(原則4-11-2)

当社の社外取締役・社外監査役の重要な兼職の状況は、当社の第115期定時株主総会招集ご通知49ページに記載の通りです。

[https://www.kao.com/content/dam/sites/kao/www-kao-com/jp/ja/corporate/investor-relations/pdf/shareholders\\_2021\\_001.pdf](https://www.kao.com/content/dam/sites/kao/www-kao-com/jp/ja/corporate/investor-relations/pdf/shareholders_2021_001.pdf)

#### 11 独立役員等を有効活用するための現状の取組内容(原則4-8)

##### (1) 独立役員等の選任状況

取締役8名中4名が社外取締役であり、その全員が独立基準を満たしております。また、監査役5名中3名が社外監査役であり、その全員が独立基準を満たしております。

##### (2) 取締役会議長(原則4-6)

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ています。

##### (3) 独立役員、経営陣及び監査役との連絡・連携(原則4-8-2)

取締役会議長は、経営陣や監査役との連絡・連携を進める役割も担っています。独立社外監査役を含む監査役全員と代表取締役との意見交換会を年間に複数回、及び全社外取締役のみと全監査役(常勤監査役含む)との定期的な情報・意見交換会を2018年7月から行っています。

#### 12 取締役会全体の実効性についての分析・評価及びその結果の概要(原則4-11-3)

少なくとも毎年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下、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。

2020年度の評価では、2021年1月度取締役会における自己評価の意見交換に先立ち、取締役全8名及び監査役全5名に対し以下の観点のアンケートを実施し、結果を事前にフィードバックした上で取締役会において議論・意見交換を行いました。その概要は以下のとおりです。

##### a 昨年度の実効性評価で指摘された課題への取り組み

1. 会社の大きな方向性に関する議論: 2020年度当期は次期中期経営計画「K25」の策定に多くの時間を使い、その議論の一環として、当社の目指すべき姿やビジネスモデル等の大きな方向性についての議論も十分に行うことができた。今後、グローバル戦略、M&A戦略、特に人財戦略については、必要に応じて外部の意見も取り入れながら、さらに議論を深める必要がある。
2. 人財戦略: 「K25」の議論の中で方向性とツール(新人財活性化制度「OKR」)についての議論はあったが、人財戦略に特化した議論をする時間は十分に確保できなかった。「K25」の中で議論を進展させながら、その達成に向けて、必要な人財要件の特定、「OKR」の活用実態の把握、次世代育成等の議論を深めることが必要。
3. 法令遵守を実現するための内部統制: 悪い情報が取締役、監査役に早く上がるようになってきており、また発生原因の深掘りや、拡大調査などの取り組みが始められている点においては改善がみられる。しかし、内部統制に対する社員の自分事化、そのモニタリングなど体制・運用面ではさらなる改善が必要であり、また、内部統制上の課題の重要種別を明確にして、目指すレベルに対して現在ほどの程度にあるのか、重大事象を未然に防ぐ機能が働いているのかについての議論も必要。

##### b 中期経営計画に関する議論の状況

###### 1. 中期経営計画「K20」の達成に向けた議論や監督

2020年度は中期経営計画「K20」の最終年であったため、4月に「K20」の課題対応と達成イメージ、そして6月に事業活動計画について執行側から報告を行い、また毎月の定例報告で進捗状況を報告するなど達成に向けた議論を行ったが、新型コロナウイルス感染症対応の監督が中心となったため、十分であったとは言えない。しかし、「K20」の結果については新型コロナウイルス感染症由来のものとはそうでないものを切り分けた議論が適切に行われており、今後の議論にうまくつなげられると考える。

###### 2. 次期中期経営計画「K25」策定についての議論

十分な時間をかけて活発な意見交換がなされ充実した議論ができた。4月に「K25」のイメージを議論し、6月には全社外役員も含めて集中的な議論を丸1日かけて行い、その後8月と11月に取締役会でさらに深い議論を行って「K25」をまとめ上げており、このプロセスは高く評価できる。これらの議論を通じて経営の大きな方向性について賛同が得られた。今後、計画の具体性についてはさらなる議論が必要。

###### 3. 中期経営計画「K25」の実現に向けて、今後の議論や監督のあるべき姿

計画の具体化とその進捗を適時にモニタリングできる仕組みをつくり、今後も社外役員の知恵や見識を最大限活用し、またステークホルダーの意見も踏まえて継続的に議論をすべき。「K25」を実現するために必要とされる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、「K25」の実現に向けて社員が一丸となって取り組んでいるかのモニタリングも必要。

#### 4. 中期経営計画「K25」の実現に向けた取締役会の構成

コンパクトな人数、社内と社外の構成比、バックグラウンドなどバランスも良く、適正レベルの範囲にある。しかし、ジェンダーや国際性を含む多様性に関しては、今後も議論を継続して改善を図るべき。執行役員についても、外部からの招聘を含め、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。

#### c 取締役会の構成、運営状況、審議状況、会社からの支援

1. 運営状況：取締役会における充実した議論に資するため、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、その内容等について理解の促進が図られている。また、経営会議に陪席している取締役会議長（社外取締役）から、適宜経営会議での議論について社外役員に補足が行われ、議論の効果と効率を高めている。開催頻度も適切に設定されている。
2. 審議状況：審議事項は適切に設定されている。質疑や議論の時間を十分に確保するよう議事進行がなされており、自由闊達で建設的な議論・意見交換が活発に行われている。執行サイドと取締役会の意思疎通も良くできている。但し、発表資料については、分量が過剰であることも多くあり、シンプル化してコアとなる議論に集中できるようにすべき。
3. 会社からの支援：取締役会における情報提供のほかに、事業場訪問の機会、研究発表会への参加等を通じて情報が適宜提供されており、適切な支援が行われている。

#### d 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運営

取締役・監査役選任審査委員会においては、2020年度は社長交代の議論が行われたが、必要な情報の提供と十分な議論時間が確保されており、また候補者の選定、候補者との接点の工夫、議論の進め方、社長の議論への関わり方など、プロセスの面でも適切であった。審議結果については選任の理由も含めて取締役会で適切に報告されている。

取締役・執行役員報酬諮問委員会においては、「K25」に基づく新役員報酬制度について適切な議論が行われた。但し、非財務面における貢献度の評価の在り方についてはさらなる議論が必要。審議結果については取締役会で適切に報告されている。

#### e 取締役会における今後の課題

1. 中期経営計画「K25」の実現に向けて、具体的な取り組みの状況が適時に共有され、取締役会において多様な視点を踏まえた議論が継続されるべき。
2. 人材戦略については、尽きることなく、継続的に議論することが必要。あるべき方向性についての議論を深め、「K25」で求められる人財の要件に沿って人材の確保や育成等についても議論を行うべき。
3. 内部統制については、全社的に統制がさらに有効に機能するよう、体制整備と運用が適正になされているかを常に監督しなければならない。

#### 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います。

2020年度は、2021年2月に開催された監査役会にて、「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。その結果は、取締役会へ報告し、2021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、以下のとおりです。

#### < 現状 >

- ・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・運用状況等を適法性・妥当性の観点から監査し、必要により意見表明を行っている。
- ・常勤監査役は、経営会議、内部統制委員会及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る。また、工場・研究所・事業部門・機能部門の監査及び国内外の子会社への調査（第一ディフェンス・ライン）、並びに各委員会事務局及び法務・コンプライアンス、人材開発、会計財務部門等の内部統制関連部門監査（第二ディフェンス・ライン）を実施し、社外監査役も適宜出席している。2020年度は、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た。
- ・これらの監査活動を通じて得た所見・所感に基づき、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並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っている。
- ・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る。
- ・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る。
- ・関係会社監査役連絡会では、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る。

#### < 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
- ・第一ディフェンス・ライン（現場監査）：90回
- ・第二ディフェンス・ライン（内部統制関連部門監査）：15回
- ・三様監査関連（経営監査室や会計監査人とのミーティング等）：44回

#### < 課題 >

花王グループ中期経営計画「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、以下の提言や検討などを行う。

- ・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、提言を行う。
- ・子会社監査役がより有効に機能するための仕組みを強化していく。
- ・監査の進め方を継続的に検討していく。

#### 13 取締役・監査役がその役割・責務を果たすために必要な理解と知識を向上させるための施策（原則4-14-2「取締役・監査役に対するトレーニングの方針」）

取締役・監査役が、それぞれの役割や責務を果たす上で必要になる事業・会社環境の理解やコーポレート・ガバナンス等に関する知識を向上させるために必要な機会の提供、費用の支援などを行います。特に、社内役員に対しては、経営者や監査役としての素養、会社法やコーポレート・ガバナンス等に関する知識、法令の順守及び経営に関する有用な情報等を提供します。また、社外役員に対しては、当社グループの経営戦略や事業の内容・状況等の理解を深めるため、就任時にこれらの説明を行うとともに、その後も適宜、工場・事業場見学、担当役員からの説明等を行

います。

#### < 現状の取組内容 >

- ・将来の取締役・監査役候補者である執行役員に対して、外部機関の主催する経営者に必要な深い洞察力等の素養・知識・スキル習得のための教育プログラムへの参加
- ・就任時の会社法やコーポレート・ガバナンス等に関する説明
- ・就任時の経営戦略等、事業の内容、運営体制等に関する説明
- ・主力工場・主要事業場等の訪問
- ・経営者としての幅広い人格・見識を涵養するための講演
- ・専門家による会社法、コーポレート・ガバナンス等に関する講演や他社の経営者や有識者等による経営に関する有用な情報等に関する講演
- ・インサイダー取引防止等コンプライアンスに関する説明会

#### 14 取締役・経営陣幹部の報酬を決定するに当たっての方針と手続(原則3-1(iii))

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)永続的な企業価値の増大への重点的な取組みを促進すること、(3)株主との利害の共有を図ること、を目的としております。

取締役及び執行役員の報酬制度や報酬水準について上記の基本的な考え方に合致した妥当なものであるかについて審査評価を実施するために、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する取締役・執行役員報酬諮問委員会を設置します。また、必要に応じて、上記の基本的な考え方についても審議します。

また、グローバルな事業拡大を推進するために適切なグローバルな役職員の報酬体系を検討していきます。

なお、当社では、上記目的「(3)株主との利害の共有を図ること」に関連し、当社株式の取得・保有を奨励するために役員持株会を設置しております。

(詳細は、後掲「経営上の意思決定、執行及び監督に係る経営組織その他のガバナンス体制の状況 取締役報酬関係 報酬の額又は算定方法の決定方針の開示内容」を参照)

#### 15 株主との建設的な対話を促進するための体制整備・取組みに関する方針(原則5-1)

株主・投資家を重要なステークホルダーの一つと考え、企業価値の向上のための建設的な対話を重視しており、双方の考えや立場についての理解を深め、これを踏まえた適切な対応を採ることが重要と考えています。

株主・投資家との企業価値向上に向けた建設的な対話の実現に資するために、法定開示に加え、花王グループに関する社会的に有用な情報についても、積極的に開示します。情報開示及びインサイダー取引防止に関する規程を定め、情報開示は公平に行い特定の者に選別的な開示は行わないこと及びインサイダー情報の守秘義務を明記すると共に、これらを徹底するための定期的な教育を実施します。

機関投資家との対話に関する取組については、国内外の機関投資家との日常のミーティング対応のほか、経営戦略等の概略・進捗、業績や事業の状況及び株主還元等に関する説明会等を行います。企業価値向上に向けた長期的な視点での対話ができる機関投資家と直接の対話の機会を持ち、対話結果の経営への反映を容易にするため、出来る限り社長執行役員や経営陣が参加します。

上記の説明会等の際の質疑内容や機関投資家から寄せられた意見等は、必要に応じて取締役会や執行役員会に報告し、当社の今後の経営に活かします。

主に個人株主との対話に関する取組については、当社の事業内容等を理解し、より長期目線で当社株式を保有いただくために工場及び当社の事業内容を紹介する施設の見学会や会社説明会等を行います。さらにこれらの実施の際には、出来る限り経営陣が参加し、株主との対話の機会を持ちます。また、株主総会の運営については、株主との貴重な重要な対話の機会と捉え、十分な質疑の時間を取る等の対応を行います。

今後、財務情報の説明に加えて、コーポレート・ガバナンスに対する考え方や非財務情報の説明の更なる充実を図り、株主との建設的な対話を促進するため、IR、会計財務、法務・コンプライアンス、コーポレート戦略等を担当する関連部門が、当社ウェブサイトへの掲載や説明会の実施等、非財務情報の説明方法、株主との対話への対応体制等を連携して検討し、実施します。コーポレート戦略及び法務・コンプライアンスの責任者である経営陣等が連携し、これらの活動を統括し推進します。

#### 16 政策保有株式に関する方針及び議決権の行使基準(原則1-4)

当社グループは、業務提携、取引の維持・強化等事業活動上の必要性等を勘案し、保有する株式数を含め合理性があると認める場合に限り、上場株式を政策的に保有します。これらは、株式市場や当社を取り巻く事業環境の変動による影響を受けますが、毎年、取締役会等において、銘柄毎に保有目的、含み損益、EVA、取引高等を評価軸として、保有継続の合理性及び株式数の見直し等を確認しています。

2020年12月末時点の政策保有株式の銘柄数は2019年12月末時点の45銘柄から42銘柄となりました(貸借対照表計上額の合計額は5,105百万円から4,184百万円となりました)。なお、コーポレートガバナンス・コード施行前事業年度末(2014年12月末)時点では83銘柄(9,384百万円)でした。

政策保有株式の議決権に関しましては、適切なコーポレート・ガバナンス体制の整備や発行会社の中長期的な企業価値の向上に資する提案であるかどうか、また当社への影響等を総合的に判断して行使します。必要に応じて、議案の内容等について発行会社と対話します。

2020年度に開催された保有先会社の株主総会に対する議決権に関しましては、当該会社の企業価値を毀損する懸念のある提案は無かったため、全て賛成行使しました。

#### 17 企業年金のアセットオーナーとしての機能発揮(原則2-6)

当社グループでは、花王グループ企業年金基金において、当社と国内グループ会社の企業年金の積立金の運用を行っております。企業年金の積立金の運用が従業員の安定的な資産形成だけでなく、当社の財政状態に影響を与える場合もあることを踏まえ、企業年金基金に資産運用に必要な経験や資質を備えた人財を配置するとともに、資産運用委員会を設置しております。また、必要に応じて外部の専門家の意見も取り入れながら、健全な年金制度運営を維持し、運用目標を達成するための資産構成割合を策定しております。

スチュワードシップ活動への取組みについては、四半期毎の定例運用報告会を通じて、各運用機関のスチュワードシップ活動のモニタリングを実施しております。

積立金の運用は、全てパッシブにて運用を行っており、企業年金の受益者と会社との間で利益相反が生じないようにしています。

#### 18 関連当事者間の取引の承認手続き(原則1-7)

花王グループの役員・社員に対し、花王グループの利益を最優先にして行動することを義務付けるため、取締役会の承認を得て、「花王利害の対立の回避に関するガイドライン」を定め、自ら又は第三者のために花王グループと取引をする場合等には、コンプライアンス委員会事務局へ届出ること及びコンプライアンス委員会事務局がその内容に応じて、取締役会、経営会議又はコンプライアンス委員会事務局会議に報告し又は承認を求めることを規定しています。

当該ガイドラインに加え、取締役については、会社法の規定に従い自己取引や利益相反取引に該当する場合には、取締役会の承認を得ます。当社グループには当社株式の10%以上を保有する主要株主は存在しないため、主要株主と取引を行う際の承認手続きは定めていません。



## 2. 資本構成

外国人株式保有比率	30%以上
-----------	-------

### 【大株主の状況】

氏名又は名称	所有株式数(株)	割合(%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	58,555,200	12.15
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	32,813,600	6.81
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	14,417,958	2.99
株式会社日本カストディ銀行(信託口7)	12,091,400	2.51
SMBC日興証券株式会社	7,968,300	1.65
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 505234	7,611,567	1.58
株式会社日本カストディ銀行(信託口5)	7,600,800	1.58
株式会社日本カストディ銀行(信託口6)	6,859,300	1.42
日本証券金融株式会社	6,716,700	1.39
日本生命保険相互会社	6,691,215	1.39

支配株主(親会社を除く)の有無	
-----------------	--

親会社の有無	なし
--------	----

### 補足説明

- ・上記は2020年12月31日現在の状況です。
- ・上記の株主の所有株式数には、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。

1. 2017年3月22日付で公衆の縦覧に供されている変更報告書において、ブラックロック・ジャパン株式会社及びその共同保有者他7名が2017年3月15日現在で以下のとおり株券等を保有する旨が記載されておりますが、当社として実質保有株式数の確認ができないため、上記の大株主の状況には含めておりません。

【氏名又は名称 / 保有株券等の数 / 株券等保有割合】

ブラックロック・ジャパン株式会社他7名 / 30,938千株 / 6.25%

2. 2020年10月22日付で公衆の縦覧に供されている変更報告書において、野村證券株式会社及びその共同保有者他2名が2020年10月15日現在で以下のとおり株券等を保有する旨が記載されておりますが、当社として実質保有株式数の確認ができないため、上記の大株主の状況には含めておりません。

【氏名又は名称 / 保有株券等の数 / 株券等保有割合】

野村證券株式会社他2名 / 27,708千株 / 5.75%

3. 2020年12月7日付で公衆の縦覧に供されている大量保有報告書において、みずほ証券株式会社及びその共同保有者他2名が2020年11月30日現在で以下のとおり株券等を保有する旨が記載されておりますが、当社として実質保有株式数の確認ができないため、上記の大株主の状況には含めておりません。

【氏名又は名称 / 保有株券等の数 / 株券等保有割合】

みずほ証券株式会社他2名 / 25,306千株 / 5.25%

なお、2021年1月22日付で公衆の縦覧に供されている変更報告書において、2021年1月15日現在でみずほ証券株式会社及びその共同保有者他1名が保有する株券等について、保有株券等の数18,063千株、株券等保有割合3.75%に減少している旨が記載されております。

4. 2020年12月21日付で公衆の縦覧に供されている変更報告書において、三井住友信託銀行株式会社及びその共同保有者他2名が2020年12月15日現在で以下のとおり株券等を保有する旨が記載されておりますが、当社として実質保有株式数の確認ができないため、上記の大株主の状況には含めておりません。

【氏名又は名称 / 保有株券等の数 / 株券等保有割合】

三井住友信託銀行株式会社他2名 / 31,176千株 / 6.47%

なお、2021年1月21日付で公衆の縦覧に供されている変更報告書において、2021年1月15日現在で三井住友信託銀行株式会社及びその共同保有者他2名が保有する株券等について、保有株券等の数31,494千株、株券等保有割合6.53%に増加している旨が記載されております。

5. 2021年1月8日付で公衆の縦覧に供されている変更報告書において、三菱UFJ信託銀行株式会社及びその共同保有者他3名が2020年12月28日現在で以下のとおり株券等を保有する旨が記載されておりますが、当社として実質保有株式数の確認ができないため、上記の大株主の状況には含めておりません。

【氏名又は名称 / 保有株券等の数 / 株券等保有割合】

三菱UFJ信託銀行株式会社他3名 / 31,613千株 / 6.56%

なお、2021年2月1日付で公衆の縦覧に供されている変更報告書において、2021年1月25日現在で三菱UFJ信託銀行株式会社及びその共同保有者他4名が保有する株券等について、保有株券等の数27,139千株、株券等保有割合5.63%に減少している旨が記載されております。

## 3. 企業属性

上場取引所及び市場区分	東京 第一部
決算期	12月
業種	化学
直前事業年度末における(連結)従業員数	1000人以上
直前事業年度における(連結)売上高	1兆円以上
直前事業年度末における連結子会社数	50社以上100社未満

#### 4. 支配株主との取引等を行う際における少数株主の保護の方策に関する指針

#### 5. その他コーポレート・ガバナンスに重要な影響を与えうる特別な事情

経営上の意思決定、執行及び監督に係る経営管理組織その他のコーポレート・ガバナンス体制の状況

1. 機関構成・組織運営等に係る事項

組織形態	監査役設置会社
------	---------

【取締役関係】

定款上の取締役の員数	員数の上限を定めていない
定款上の取締役の任期	1年
取締役会の議長	社外取締役
取締役の人数	8名
社外取締役の選任状況	選任している
社外取締役の人数	4名
社外取締役のうち独立役員に指定されている人数	4名

会社との関係(1)

氏名	属性	会社との関係( )												
		a	b	c	d	e	f	g	h	i	j	k		
門永宗之助	他の会社の出身者													
篠辺修	他の会社の出身者													
向井千秋	その他													
林信秀	他の会社の出身者													

会社との関係についての選択項目

本人が各項目に「現在・最近」において該当している場合は「」、 「過去」に該当している場合は「」

近親者が各項目に「現在・最近」において該当している場合は「」、 「過去」に該当している場合は「」

- a 上場会社又はその子会社の業務執行者
- b 上場会社の親会社の業務執行者又は非業務執行取締役
- c 上場会社の兄弟会社の業務執行者
- d 上場会社を主要な取引先とする者又はその業務執行者
- e 上場会社の主要な取引先又はその業務執行者
- f 上場会社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、会計専門家、法律専門家
- g 上場会社の主要株主(当該主要株主が法人である場合には、当該法人の業務執行者)
- h 上場会社の取引先(d、e及びfのいずれにも該当しないもの)の業務執行者(本人のみ)
- i 社外役員の相互就任の関係にある先の業務執行者(本人のみ)
- j 上場会社が寄付を行っている先の業務執行者(本人のみ)
- k その他

会社との関係(2)

氏名	独立役員	適合項目に関する補足説明	選任の理由
----	------	--------------	-------

門永宗之助	なし	<p>1. 外資系コンサルティング会社における豊富な経験から培った国際企業経営に関する高い見識を有しております。また、取締役会の中立性及び独立性を高めるための方策として、2014年3月から独立社外取締役である同氏が取締役会議長を務めており、社内・社外の枠を超えた活発な議論に貢献していただいております。これらのことから、当社グループの経営を監督していただくことを期待し、選任しております。</p> <p>2. 上場管理等に関するガイドライン 5.(3)の2に規定する独立性基準のいずれにも該当がないこと及び当該ガイドラインに対応して当社が制定した「社外役員の独立性に関する基準」により、独立性を有すると判断しました。</p>
篠辺修	<p>同氏は全日本空輸株式会社の業務執行に携わっていましたが、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、同社と当社との間には、当社の役員及び従業員が出張時の移動手段として同社のサービスを利用する定常的な取引がありますが、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。また当社が主催する研修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。</p>	<p>1. 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、当社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。これらのことから、当社グループの経営を監督していただくことを期待し、選任しております。</p> <p>2. 上場管理等に関するガイドライン 5.(3)の2に規定する独立性基準のいずれにも該当がないこと及び当該ガイドラインに対応して当社が制定した「社外役員の独立性に関する基準」により、独立性を有すると判断しました。</p>
向井千秋	<p>同氏は東京理科大学の業務執行に携わっていましたが、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、同大学に対し、寄付を行っておりますが、当該寄付金額の割合は、直前事業年度における同大学の教育活動収入の0.1%未満であります。また、当社は、同大学が主催する講演会の参加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。</p>	<p>1. 宇宙飛行士及び医師として、科学分野における高い見識を幅広く有しており、2016年1月から2019年3月まで、当社特命エグゼクティブ・フェローとして、主に当社グループの研究開発活動に積極的な助言等を行っていただいております。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、これらの経験と見識や女性の視点を生かし、積極的な発言・提言を行っていただいております。これらのことから、当社グループの経営を監督していただくことを期待し、選任しております。</p> <p>2. 上場管理等に関するガイドライン 5.(3)の2に規定する独立性基準のいずれにも該当がないこと及び当該ガイドラインに対応して当社が制定した「社外役員の独立性に関する基準」により、独立性を有すると判断しました。</p>
林信秀	<p>同氏は株式会社みずほ銀行の業務執行に携わっていましたが、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。同行と当社との間には、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。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。</p>	<p>1. 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、当社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。これらのことから、当社グループの経営を監督していただくことを期待し、選任しております。</p> <p>2. 上場管理等に関するガイドライン 5.(3)の2に規定する独立性基準のいずれにも該当がないこと及び当該ガイドラインに対応して当社が制定した「社外役員の独立性に関する基準」により、独立性を有すると判断しました。</p>

指名委員会又は報酬委員会に相当する  
任意の委員会の有無

あり

任意の委員会の設置状況、委員構成、委員長（議長）の属性

委員会の名称	全委員(名)	常勤委員 (名)	社内取締役 (名)	社外取締役 (名)	社外有識者 (名)	その他(名)	委員長(議 長)
--------	--------	-------------	--------------	--------------	--------------	--------	-------------

指名委員会に相当する任意の委員会	取締役・監査役選任審査委員会	7	0	0	4	0	3	社外取締役
報酬委員会に相当する任意の委員会	取締役・執行役員報酬諮問委員会	11	0	4	4	0	3	社外取締役

## 補足説明

指名委員会等設置会社における指名委員会及び報酬委員会と同様の機能を果たす機関として、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設置しております。(取締役選任審査委員会は、2020年7月29日付で名称を取締役・監査役選任審査委員会に変更し、監査役も審査対象としています)。

取締役・監査役選任審査委員会は、独立した客観的な視点を取り入れるため、全社外取締役及び全社外監査役だけで構成し、議長は互選により選出しておりますが、2020年度も独立社外取締役が務めました。同委員会は、取締役(代表取締役、会長及び社長執行役員を含む)及び監査役の新任及び再任の際に、その適正さにつき、事前に審査を行い、取締役会に意見をします。なお、社長は、議長の指名により委員会に出席し、審査のために必要かつ十分な検討資料(審査対象者に関する資料のほか、取締役や執行役員の担当区分を含む新経営体制の概要を含む)を各委員に提出し、また、候補者と各委員が接する機会を設けるなどの配慮を行うことで審査の充実を図っています。2020年度においては4回開催し、候補者の適正さの審査に加え、社内取締役及び社外取締役の人数及び割合を含む取締役会の構成や多様性、当社の社長執行役員及び取締役並びに監査役に必要な資質や能力、執行体制及び社内取締役の育成・登用などについても議論を行い、特に新社長の選任にあたっては、当社グループの企業理念である「花王ウェイ」を体现できるか等の次期社長に求められる資質を踏まえて候補者の適正性を審査し、その審査結果について取締役会にて報告しました。

### 取締役・監査役選任審査委員会の構成

議長 社外取締役 門永 宗之助  
 委員 社外取締役 篠辺 修  
 委員 社外取締役 向井 千秋  
 委員 社外取締役 林 信秀  
 委員 社外監査役 天野 秀樹  
 委員 社外監査役 岡 伸浩  
 委員 社外監査役 仲澤 孝宏

取締役・執行役員報酬諮問委員会は、全代表取締役、取締役会長及び独立した客観的な視点を取り入れるために全社外取締役並びに全社外監査役から構成されています。議長は互選により選出しておりますが、2020年度も独立社外取締役が務めました。同委員会は、取締役及び執行役員の報酬制度や報酬水準について意見を求められ、審査を実施するものです。2020年度においては4回開催され、現行の報酬水準を維持することが妥当であるとの審査結果が2020年に開催された取締役会に報告されており、また花王グループ中期経営計画「K25」に伴う株式報酬制度の継続と一部改定に関する議論が行われ、その継続と一部改定が妥当であるとの審査結果が2021年に開催された取締役会にて報告されております。

### 取締役・執行役員報酬諮問委員会の構成

議長 社外取締役 門永 宗之助  
 委員 取締役会長 澤田 道隆  
 委員 代表取締役 長谷部 佳宏  
 委員 代表取締役 竹内 俊昭  
 委員 代表取締役 松田 知春  
 委員 社外取締役 篠辺 修  
 委員 社外取締役 向井 千秋  
 委員 社外取締役 林 信秀  
 委員 社外監査役 天野 秀樹  
 委員 社外監査役 岡 伸浩  
 委員 社外監査役 仲澤 孝宏

## 【監査役関係】

監査役会の設置の有無	設置している
定款上の監査役の数	員数の上限を定めていない
監査役の数	5名

## 監査役、会計監査人、内部監査部門の連携状況

### ・監査役と会計監査人の連携状況

事業年度の会計監査の開始にあたり、監査役は会計監査人より、監査の基本方針・重点監査事項・監査事業所と主な監査内容等を記した監査計画書を受け、会計監査人と当該監査計画書の記述内容に関する意見交換を実施しています。また、四半期決算においては、会計監査人の四半期レビュー手続の過程において、監査役は会計監査人より、主なレビュー内容とそれまでのレビューにおける重要な問題点の有無に関する報告を受けて意見交換を行い、会計監査人が四半期レビュー報告書を当社の取締役会に提出するときに、四半期レビュー報告会を開催し、会計監査人より四半期レビュー結果に関する要約の報告を受けております。事業年度の年間決算においても、監査役は、会計監査人の会計監査作業の過程で相互の監査内容に関する協議の機会をもち、また、会計監査人より法令の定めによる期限内に監査報告書を受領するとともに監査結果の要約の報告を受け、その後の監査役会の監査報告書の作成に役立てています。その他、監査役は、必要の都度会計監査人と連絡を取り、相互の監査意見の形成に資するための連携を取っています。



・監査役と内部監査部門の連携状況

監査役は、経営監査室及び花王グループ全体に展開される内部統制を主管する会計財務、法務・コンプライアンス、情報システム、品質保証等の各部門とは、定期的及び必要の都度相互の情報交換・意見交換を行っています。

社外監査役の選任状況	選任している
社外監査役の人数	3名
社外監査役のうち独立役員に指定されている人数	3名

会社との関係(1)

氏名	属性	会社との関係( )												
		a	b	c	d	e	f	g	h	i	j	k	l	m
天野秀樹	公認会計士													
岡伸浩	弁護士													
仲澤孝宏	公認会計士													

会社との関係についての選択項目

本人が各項目に「現在・最近」において該当している場合は「」、 「過去」に該当している場合は「」

近親者が各項目に「現在・最近」において該当している場合は「」、 「過去」に該当している場合は「」

- a 上場会社又はその子会社の業務執行者
- b 上場会社又はその子会社の非業務執行取締役又は会計参与
- c 上場会社の親会社の業務執行者又は非業務執行取締役
- d 上場会社の親会社の監査役
- e 上場会社の兄弟会社の業務執行者
- f 上場会社を主要な取引先とする者又はその業務執行者
- g 上場会社の主要な取引先又はその業務執行者
- h 上場会社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、会計専門家、法律専門家
- i 上場会社の主要株主(当該主要株主が法人である場合には、当該法人の業務執行者)
- j 上場会社の取引先(f、g及びhのいずれにも該当しないもの)の業務執行者(本人のみ)
- k 社外役員の相互就任の関係にある先の業務執行者(本人のみ)
- l 上場会社が寄付を行っている先の業務執行者(本人のみ)
- m その他

会社との関係(2)

氏名	独立役員	適合項目に関する補足説明	選任の理由
天野秀樹	なし		1. 公認会計士としての高い専門性を有しております。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、グローバルに事業を展開する当社グループの監査を専門的な視点から実効的に行っていたいております。これらを当社グループ全体の監査に生かしていただくことを期待し、選任しております。 2. 上場管理等に関するガイドライン 5.(3)の2に規定する独立性基準のいずれにも該当がないこと及び当該ガイドラインに対応して当社が制定した「社外役員の独立性に関する基準」により、独立性を有すると判断しました。
岡伸浩		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。	1. 弁護士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、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も有しております。これらを当社グループ全体の監査に生かしていただくことを期待し、選任しております。 2. 上場管理等に関するガイドライン 5.(3)の2に規定する独立性基準のいずれにも該当がないこと及び当該ガイドラインに対応して当社が制定した「社外役員の独立性に関する基準」により、独立性を有すると判断しました。

仲澤孝宏	なし	<p>1. 公認会計士としての高い専門性を有しております。また、大手監査法人において、大手企業の監査業務に携わるとともに、米国会計基準及び国際会計基準(IFRS)の導入に関するアドバイザリー業務等に従事し、グローバルに事業を展開する企業の成長に資するガバナンスや内部統制に関する高い見識を有しております。これらを当社グループ全体の監査に生かしていただくことを期待し、選任しております。</p> <p>2. 上場管理等に関するガイドライン 5.(3)の2に規定する独立性基準のいずれにも該当がないこと及び当該ガイドラインに対応して当社が制定した「社外役員の独立性に関する基準」により、独立性を有すると判断しました。</p>
------	----	--

## 【独立役員関係】

独立役員の人数	7名
---------	----

### その他独立役員に関する事項

全社外取締役及び全社外監査役は、独立役員の資格を充たしており、これらの社外役員を独立役員として東京証券取引所に届け出ております。

・当社の社外役員の独立性についての考え方

当社は、当社における社外取締役及び社外監査役を独立役員として認定する独立性の基準を明らかにすることを目的として、全監査役の同意のもと、当社取締役会の承認により、「花王株式会社社外役員の独立性に関する基準」を制定しております。

基準は、次のURLからご覧下さい。

[www.kao.com/content/dam/sites/kao/www-kao-com/jp/ja/corporate/about/pdf/governance\\_002.pdf](http://www.kao.com/content/dam/sites/kao/www-kao-com/jp/ja/corporate/about/pdf/governance_002.pdf)

## 【インセンティブ関係】

取締役へのインセンティブ付与に関する施策の実施状況	業績連動報酬制度の導入
---------------------------	-------------

### 該当項目に関する補足説明

下記「取締役報酬関係」における「報酬の額又はその算定方法の決定方針の開示内容」に記載のとおりであります。

ストックオプションの付与対象者	
-----------------	--

### 該当項目に関する補足説明

## 【取締役報酬関係】

(個別の取締役報酬の)開示状況	一部のものだけ個別開示
-----------------	-------------

### 該当項目に関する補足説明

2020年12月期における取締役の報酬等の内容は以下のとおりであります。取締役の報酬等については、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、当社株式等の交付等を行う業績連動型株式報酬制度、EVA等を基準とした賞与の業績連動性の明確化などを実施しております。

役員報酬等の内容

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名が含まれております。

2. 業績連動型株式報酬については、2020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。2019年度までに開示した累計額に、2020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」の業績達成度等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、2020

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おります。

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みません。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。

(ご参考)

2017年3月21日開催の第111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2017年から2020年までの4事業年度)に対して、上限額を1,850百万円として信託金を拠出し、当社株式が信託を通じて取得され、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。

(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。

報酬の額又はその算定方法の決定方針の有無

あり

## 報酬の額又はその算定方法の決定方針の開示内容

当社の役員報酬は、以下を目的としています。

- ・競争優位の構築と向上のため、多様で優秀な人材を獲得し、保持すること
- ・永続的な企業価値の増大への重点的な取組みを促進すること
- ・株主との利害の共有を図ること

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年間報酬額を基準に月額に換算の上、月額報酬として毎月支給します。

### 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、以下の指標に応じて0%~200%の範囲で決定し、業績確定後金銭により支給します。

・売上高(為替の影響を除く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)の単年度目標に対する達成度

・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(同上)の前年度実績からの改善度

・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

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。なお、これらの目標については、経営会議及び取締役会での審議のもとに決定することで、その決定プロセスの客観性・透明性を確保しております。

2020年度につきましては、新型コロナウイルス感染症拡大の事業に与える影響に鑑み、特例措置として指標の変更を行い、営業利益の前年度実績からの改善度およびEVAの前年度実績からの改善度といたしました。当該事業年度におけるこれらの評価指標の目標値は、営業利益2,117億円、EVA874億円でしたが、その実績は、営業利益1,756億円、EVA623億円となりました。

### 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

#### 1. 2020年度

当社の中期経営計画「K20」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、K20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、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「業績連動部分」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。業績連動部分はK20の達成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、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事業年度あ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。

業績連動係数の算定にあたっては、K20に掲げる目標の中から「実質売上高CAGR(年平均成長率)」及び「営業利益率」を財務指標として用い、その達成度による評価を実施します。また、非財務指標として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の評価(「World's Most Ethical Companies」)を用います。これらの指標の結果に応じて0%~200%の範囲で決定し、業績確定後株式を交付します。

当該事業年度におけるこれらの評価指標の目標値は、実質売上高CAGR(年平均成長率)は+5.0%、営業利益率は15.0%、またEthisphere Instituteの評価については「World's Most Ethical Companies」への選出でしたが、その実績は、実質売上高CAGR(年平均成長率)は+0.5%、営業利益率は12.7%、「World's Most Ethical Companies」への選出は4回(毎年選出)となりました。

#### 2. 2021年度以降

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。変動係数の算定にあたっては、K25に掲げる目標に基づき「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。

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、年間報酬額を基準に月額に換算の上、月額報酬として毎月支給しております。

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

監査役報酬については、月額固定報酬のみとしております。報酬水準については監査役会にて決定しております。また、監査役報酬諮問委員会を設置し、株主総会の決議により定められた監査役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。当事業年度においては、2020年2月に全委員の出席により同委員会が開催され、あるべき監査役報酬の在り方を議論したことが、同年3月に開催された監査役会にて報告されております。

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

なお、取締役及び監査役について、退職慰労金の制度はありません。

(注)「World's Most Ethical Companies」、「Ethisphere」の名称は、Ethisphere LLCの登録商標です。

## 【社外取締役(社外監査役)のサポート体制】

社外役員に対しては、取締役会における充実した議論に資するため、取締役会の議題の提案の背景、目的、その内容等につき、取締役会の開催前に資料を配布し、必要に応じて、取締役会の事務局より十分な説明が行われております。

また、社外監査役については、補助スタッフ以外に要請に応じて、経営監査室、法務・コンプライアンス部門、会計財務部門などの機能部門が補助する体制となっております。

## 【代表取締役社長等を退任した者の状況】

元代表取締役社長等である相談役・顧問等の氏名等

氏名	役職・地位	業務内容	勤務形態・条件 (常勤・非常勤、報酬有無等)	社長等退任日	任期

元代表取締役社長等である相談役・顧問等の合計人数 0名

その他の事項

制度を設けていない

## 2. 業務執行、監査・監督、指名、報酬決定等の機能に係る事項(現状のコーポレート・ガバナンス体制の概要)

・現状の体制の概要

当社では、監査役会設置会社というガバナンスの枠組みの中で、監督と執行の分離を進めていく体制として、執行役員制度を導入しております。2021年3月の定時株主総会終結後の経営体制は、社外取締役4名を含む取締役8名、社外監査役3名を含む監査役5名、専任の役付執行役員7名を含む執行役員28名となりました。全社外取締役及び全社外監査役は、経営陣から独立した中立性を保った独立役員であります。取締役会の審議の透明性の向上等を目的とし、2014年3月の定時株主総会後から、独立社外取締役が取締役会の議長を担っております。取締役及び執行役員の任期は1年であります。

当社が監査役会設置会社を選択している理由については、前掲「コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方及び資本構成、企業属性その他の基本情報 1.基本的な考え方 コーポレートガバナンス・コードの各原則に基づく開示 4 コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方と基本方針 (5)監査役会設置会社」を参照。

・取締役会の活動状況

2020年度における取締役会の活動状況は次のとおりです。

開催回数 14回

出席状況(平均出席率) 取締役 100% / 監査役 100%

個人別の取締役会の出席状況は、第115期定時株主総会招集ご通知のP8「第2号議案 取締役8名選任の件」及びP50「(4)社外役員に関する事項 当期における主な活動状況」に記載のとおりです。

[www.kao.com/content/dam/sites/kao/www-kao-com/jp/ja/corporate/investor-relations/pdf/shareholders\\_2021\\_001.pdf](http://www.kao.com/content/dam/sites/kao/www-kao-com/jp/ja/corporate/investor-relations/pdf/shareholders_2021_001.pdf)

主な審議事項

第1四半期

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

中長期戦略(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

中長期戦略(K25)/経営監査室監査報告/社長交代に伴う審議

第4四半期

中長期戦略(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

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ました。また、中期経営計画「K25」策定のため、「K20」を振



り返るとともに、1年を通して複数回議論が行われ、自由闊達な意見交換が行われました。  
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及び担当執行役員から経営会議審議事項の報告を行っています。

#### ・監査役の機能強化に向けた取組状況

監査の実効性の向上及び監査機能の強化のため、2013年3月の定時株主総会より、社外監査役1名を増員し、当社の経営陣から独立した中立の存在である3名の社外監査役を含む5名の監査役は、取締役会、経営会議、内部統制委員会及びその関連の委員会等の重要会議への出席、工場・研究所などへの往査、事業部門・機能部門に対するヒアリング、国内外の子会社調査、当社及び当社の重要な子会社の代表取締役との意見交換会実施、国内関係会社監査役連絡会議開催などのほか、通報・相談窓口との連携強化を行っております。また、監査役職務を補助するため、財務・会計、法務及び内部監査に関する相当程度の知見を有するスタッフを2名配置しております。さらに、経営監査室、法務・コンプライアンス部門、会計財務部門などの機能部門も部分的にスタッフ業務を務めております。

当社会計監査人である有限責任監査法人トーマツは、業務執行社員について、法令等に従い、当社の会計監査に7会計期間を超えて関与することのないよう措置を講じております。当社は同有限責任監査法人との間で、会社法監査と金融商品取引法監査について、監査契約書を締結し、それに基づき報酬を支払っております。当社の決算に関わる開示情報の信頼性や監査の品質を確保するため、監査計画を策定し、必要十分な監査時間を確保するようにしております。また、会計財務を統括する執行役員、監査役、内部監査部門それぞれと定例的なミーティングや情報交換を行うなど十分に連携を図っております。

2020年度において業務を執行した公認会計士の氏名、監査業務に係る補助者の構成については下記のとおりです。

#### ・業務を執行した公認会計士の氏名

指定有限責任社員業務執行社員：小野敏幸、志賀健一郎、井上浩二

#### ・監査業務に係る補助者の構成

公認会計士11名、その他24名

なお、会計監査人の選定・再任・解任に際しては、監査役会において、当社の財務・経理部門・内部監査部門及び会計監査人から情報収集を行った上で、監査役会が策定した評価基準に基づき、複数の会計事務所を対象に海外監査法人パートナーとの協力体制を有していることや、課題解決・決算早期化・監査効率化に向けた提案・アドバイスの品質や専門性、独立性を勘案し、適切に評価・決定を行っております。その結果、監査役会は現行会計監査人の監査の方法と結果を相当と認め、1月度の監査役会において現任会計監査人を再任する旨の決議がなされ、2月度の取締役会において報告が行われました。

#### ・責任限定契約の内容の概要

当社は、各社外取締役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423条第1項の責任を、1,000万円又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. 現状のコーポレート・ガバナンス体制を選択している理由

当社においては、事業と経営を取り巻く環境の変化に対応し、絶えずガバナンス体制の向上を図ってまいりました。今後も、ガバナンス体制の向上を、経営上の重要な課題として継続検討していきますが、社内取締役4名と社外取締役4名で構成する取締役会及び社内監査役2名と社外監査役3名で構成する監査役会からなる監査役会設置会社としての現体制を基礎として、役員を選任や報酬に関する委員会の設置など、継続的なガバナンス体制の向上を図ることが適当と判断しております。

当社が監査役会設置会社を選択している理由については、前掲「コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方及び資本構成、企業属性その他の基本情報 1. 基本的な考え方 コーポレートガバナンス・コードの各原則に基づく開示 4 コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方と基本方針(5) 監査役会設置会社」を参照。

#### ・社外取締役に係る事項(社外取締役の役割・機能)

社外取締役には、経営コンサルタント、グローバルな航空会社及び大手金融機関の経営者並びに宇宙飛行士・医師としての豊富な経験と高い見識を当社の経営に生かしていただくことを期待し、当社の経営陣から独立した中立な立場から経営判断が会社内部者の論理に偏ることがないようにチェックする機能を担っていただいております。また、独立社外取締役に取締役会の議長を担っております。



## 株主その他の利害関係者に関する施策の実施状況

### 1. 株主総会の活性化及び議決権行使の円滑化に向けての取組み状況

	補足説明
株主総会招集通知の早期発送	株主が株主総会の議案を十分に審議できるよう、毎年招集通知の早期発送及び開示に努めています。2021年3月26日開催の定時株主総会においても、招集通知の発送に先駆け、同年2月19日に株式会社東京証券取引所のTDnet及び当社ウェブサイトにて招集通知を開示しました。 <a href="http://www.kao.com/jp/corporate/investor-relations/stock-information/shareholders/">www.kao.com/jp/corporate/investor-relations/stock-information/shareholders/</a> なお、招集通知は同年3月2日に発送いたしました。
電磁的方法による議決権の行使	2006年定時株主総会より、電磁的方法による議決権の行使を開始しました。
議決権電子行使プラットフォームへの参加その他機関投資家の議決権行使環境向上に向けた取組み	2006年定時株主総会より、株式会社ICJ(インベスター・コミュニケーション・ジャパン)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の利用を開始しました。また、当社では持株比率の約半数を占める外国人株主の実質株主判明調査を行った上で、招集通知の英訳(要約)を提供するとともに議決権行使を働きかけています。国内の機関投資家に対しても決算説明会やその後の取材の際に同様に議決権行使を依頼しています。
招集通知(要約)の英文での提供	当社ウェブサイトに、英訳(要約)を日本語と同時に掲載しています。
その他	<p>&lt; 株主総会関連の適切な日程の設定 &gt; 決算日から3ヶ月間という期間内に、株主総会招集通知を受領した株主の熟考期間を十分に取ること、また、会計監査人による決算書類の監査に十分な日数を確保することを前提にスケジュールを設計した上で、出席者を収容できる会場の確保や社外をはじめとする取締役・監査役や執行役員の出席可能性等を勘案し、総会日を決定しております。</p> <p>&lt; 株主総会における適切な情報提供 &gt; 株主総会招集通知については、法定記載事項のみならず、株主が適切な判断を行うことに資すると考えられる情報を積極的に盛り込むべく常に見直しを行い、記載内容の充実を図るよう努めております。また、これらの内容は必要に応じて機関投資家等との対話を通じて説明を行っています。さらに、総会の議場においては、映像資料を用いて、事業報告の主な内容や重要課題、中長期の展望について株主に分かりやすく説明、丁寧な質疑応答を行っております。また、株主総会終了後に、役員と希望の株主との懇談の機会を設けております。(なお、2021年3月総会においては新型コロナウイルス感染症拡大防止のため、当該懇談会は中止しました)。</p> <p>&lt; 会社提案議案に対して相当数の反対票が投じられた場合の対応 &gt; 株主総会において相当数の反対票が投じられた議案については、機関投資家の議決権行使基準等を確認するなど原因の分析を行った上で、機関投資家に対してレターの送付や直接対話を行うことで説明を行い、当社の考えを理解いただくことに努めております。また、機関投資家からの助言や意見を真摯に受け止め、当該反対票が投じられた議案にかかる事項の検討・改善に活かしてまいります。</p> <p>&lt; 株主総会決議事項の取締役会への委任 &gt; 当社は中間配当や取締役及び監査役の責任免除など、株主総会決議事項の一部を取締役に委任できるようにしております。その前提として、取締役会(取締役8名、監査役5名)には、独立社外取締役4名と独立社外監査役3名の合計7名という全出席者の半数を超える独立社外役員が出席して、株主視点でのチェックを行う体制をとっております。</p> <p>&lt; 株主総会の動画掲載 &gt; 2018年定時株主総会より、当日用いた事業報告及び議長のプレゼンテーションの動画(日本語)を当社ウェブサイトに掲載しています。 <a href="http://www.kao.com/jp/corporate/investor-relations/stock-information/shareholders/">www.kao.com/jp/corporate/investor-relations/stock-information/shareholders/</a></p>

### 2. IRに関する活動状況

補足説明	代表者自身による説明の有無

<p>ディスクロージャーポリシーの作成・公表</p>	<p>会社法、金融商品取引法、株式会社東京証券取引所の定める規則、その他会社情報の開示に関する法令・規則等を遵守し、これらに従って情報を迅速に開示すること等を織り込んだ「花王株式会社 情報開示指針」を策定し、当社ウェブサイトに掲載しています。なお、本指針は、金融商品取引法の改正に伴い2018年4月にフェアディスクロージャーの要請にも配慮したものに改定しました。</p> <p><a href="http://www.kao.com/jp/corporate/investor-relations/management-information/disclosure/">www.kao.com/jp/corporate/investor-relations/management-information/disclosure/</a></p>	
<p>アナリスト・機関投資家向けに定期的説明会を開催</p>	<p>年次と半期の決算発表日と同日に決算説明会を開催しており、社長から経営の概況や経営方針を、会計財務部門統括から業績の実績及び予想について報告・説明しています。第1・第3四半期の決算発表時には、電話会議を実施しています。企業価値向上のための建設的な対話の一環として、フェアディスクロージャールールに留意しながらアナリスト・機関投資家と社長とのスモールミーティングを定期的に行っています。また、工場見学会や事業説明会を適宜開催しています。</p>	<p>あり</p>
<p>海外投資家向けに定期的説明会を開催</p>	<p>北米及び欧州については、議決権行使の促進の目的を含め、企業価値向上のための建設的な対話のため、社長が定期的に訪問するほか、多様な機関投資家との対話のために適宜訪問しています。また、アジアにおいては経営幹部が適宜訪問して、経営方針や経営環境、業績、今後の見通し等について説明し、その後投資家からの質問に答えています。なお、新型コロナウイルス感染症拡大により海外への渡航が難しい状況においても、オンラインツールを活用しながら絶えずことなくミーティングを実施しています。さらに、証券会社が主催するカンファレンスには、担当の執行役員やIR担当者が適宜参加し、多様な機関投資家に対して経営方針や業績に関する対話を実施しています。</p>	<p>あり</p>
<p>IR資料のホームページ掲載</p>	<p>決算短信、有価証券報告書、四半期報告書、株主総会招集通知、統合レポート、「株主のみなさまへ」、株主総会説明資料及び決算説明会資料等を掲載しています。そのうち決算短信、株主総会招集通知及び決算説明会資料の英訳を発表同日に、また株主総会説明資料も日英同時に開示しています。フェアディスクロージャーの観点から、アナリスト・機関投資家向け決算説明会及び電話会議の質疑応答についてもその要旨をスクリプトで掲載しており、年次と半期の決算説明会についてはプレゼンテーションの動画配信も実施しています。</p> <p>日本語の投資家情報サイト: <a href="http://www.kao.com/jp/corporate/investor-relations/">www.kao.com/jp/corporate/investor-relations/</a> 英語の投資家情報サイト: <a href="http://www.kao.com/global/en/investor-relations/">www.kao.com/global/en/investor-relations/</a></p>	
<p>IRに関する部署(担当者)の設置</p>	<p>戦略的な情報発信の強化をめざし、コーポレート戦略部門にてIR機能を担っています。部長以下総勢6名で日々の機関投資家・アナリストとの対話、説明会や見学会などのイベントの開催、ウェブサイト上での情報開示などに対応しています。</p>	

<p>その他</p>	<p>&lt; 株主に向けた取り組み &gt;          毎年3月及び8月に「株主のみなさまへ」を発行しております。          また、1単元以上の株式を所有する株主を対象として、会社施設見学会(「花王ミュージアム見学会」(東京)、「川崎工場見学会」(神奈川)、「花王エコーラボミュージアム見学会」(和歌山))及び「会社説明会」(大阪・東京)を開催しています。2020年6月に予定していた会社施設見学会は、新型コロナウイルス感染症拡大の影響を受け、全て中止としましたが、会社説明会は、感染リスクを軽減するために規模を縮小し、6月に大阪、11月に東京で開催しました。社長から事業概況、非財務的活動の取り組み、コロナ禍での活動や取り組み等についてご説明した後、社長と株主との対話の時間を十分に設けました。</p> <p>&lt; 機関投資家に向けた取り組み &gt;          建設的な目的を持った対話の進め方や、環境・社会・コーポレート・ガバナンスなどをテーマに複数の国内・海外機関投資家と意見交換を行い、情報開示や日々のIR活動の改善に役立てています。</p> <p>&lt; 統合レポート発行 &gt;          当社は、財務情報と非財務情報を統合した形で報告することとし、「花王統合レポート」を発行しています。  <a href="http://www.kao.com/jp/corporate/investor-relations/library/reports/">www.kao.com/jp/corporate/investor-relations/library/reports/</a></p> <p>&lt; 外部評価 &gt;          当社は、2019年度IR協議会主催の「IR優良企業賞2019」において、「IR優良企業賞」を受賞しました。また「証券アナリストによるディスクロージャー優良企業選定」のトイレットリー・化粧品部門で第1位を受賞しました。          また、2020年4月、世界的に著名な米国の大手金融専門誌「Institutional Investor」が発表した「The 2020 All-Japan Executive Team」(ベストIR企業ランキング)のHousehold, Cosmetics and Personal Careセクターにおいて、「Best CEO」、「Best CFO」、「Best IR Professional」、「Best Investor Relations Team」の4部門で第1位となり、Most Honored Companyに選ばれました。</p>
------------	---

### 3. ステークホルダーの立場の尊重に係る取組み状況

	補足説明
<p>社内規程等によりステークホルダーの立場の尊重について規定</p>	<p>当社の企業理念を集大成した花王ウェイにおいて、「私たちは、消費者・顧客の立場にたって、心をこめた“よきモノづくり”を行い、世界の人々の喜びと満足のある豊かな生活文化を実現するとともに、社会のサステナビリティ(持続可能性)に貢献することを使命とします。」と謳い、またその「ビジョン」において、「私たちは、それぞれの市場で消費者・顧客を最もよく知る企業となることをグローバルにめざし、全てのステークホルダーの支持と信頼を獲得します。」と規定しているほか、花王ビジネスコンダクトガイドライン(花王企業行動指針)の基本精神において、「『倫理に基づく行動』と『法の遵守』を基本におき、良識ある公正な行動により、花王が誠実で清潔な“徳のある企業”として、全てのステークホルダーから支持されることを目指す。」と規定し、その本文において、各ステークホルダーの立場を尊重した行動基準について詳細を規定しています。</p>

## 環境保全活動、CSR活動等の実施

### < 特長あるESG活動の推進 >

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新たに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。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、花王グループは、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。

CDPから「気候変動」「森林」「水」の分野ですべて最高評価を獲得し、「サプライヤーエンゲージメント評価」でも最高評価を獲得

CDPが世界の調査対象企業に対して実施した、「気候変動」「森林」「水」対応に関する調査において、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。花王は日本で初めてのトリプルA獲得となり、「気候変動」分野は2回目、「森林」分野は初、「水」分野は4回目の選定です。また、サプライチェーンを含む製品全体を通じて気候変動対策を考え、温室効果ガス排出量の削減活動を実施していることが高く評価され、「サプライヤー・エンゲージメント・リーダー・ボード」に2017年から2020年まで4年連続で選定されました。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・評価を行なっている。

### ESG投資のための株価指数に採用

・Dow Jones Sustainability World Index (DJSI World)

・Dow Jones Sustainability Asia Pacific Index (DJSI Asia Pacific)

米国S&Pダウ・ジョーンズ社とスイスのロベコSAM社が開発した株式指標。経済、環境、社会の3つの観点から企業活動を分析し、持続可能性(サステナビリティ)に優れた企業を選定。花王は2008年、2009年と、2014年から連続してDJSI WorldとDJSI Asia Pacificに選定。

・FTSE4Good Global Index

ロンドン証券取引所100%出資のFTSE Russell社が開発した指標。環境、社会、ガバナンスの観点から、基準を満たしている企業を選定。花王は2008年から連続して選定。

・MSCI ESG Leaders Indexes

・MSCI SRI Indexes

米国のMSCI社による指数。ESG(環境、社会、ガバナンス)評価に優れた企業を選別。花王は2017年から連続して選定。

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/](http://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/](http://www.kao.com/jp/corporate/sustainability/pdf/)

## ステークホルダーに対する情報提供に係る方針等の策定

会社法、金融商品取引法、株式会社東京証券取引所の定める規則、その他会社情報の開示に関する法令・規則等を遵守し、これらに従って情報を迅速に開示するとともに、株主・投資家をはじめとする全てのステークホルダーに適時・正確かつ公平に情報を開示するという方針を織り込んだ、「花王株式会社 情報開示指針」を策定しています。なお、本指針は、金融商品取引法の改正に伴い2018年4月にフェアディスクロージャーの要請にも配慮したものに改定しました。

[www.kao.com/jp/corporate/investor-relations/management-information/disclosure/](http://www.kao.com/jp/corporate/investor-relations/management-information/disclosure/)



## &lt;ダイバーシティ推進に向けた取組みについて&gt;

当社では、企業理念である「花王ウェイ」において文化、国籍、信条、人種、性別などのダイバーシティ(多様性)を尊重することを謳っており、多様な社員の力を引き出し、その多様な力を束ね、時代の変化を捉えて、新たなブレイクスルーを起こすことが、企業の持続的成長に繋がると考えています。2018年に外国籍社員を執行役員として登用し、2019年には30%Club Japan、The Valuable 500に賛同するなど、経営トップが積極的にダイバーシティ推進にコミットし、育成・登用を含めた様々な取組みを進めています。

女性活躍という観点では、海外関係会社を含めたグループ全体の女性役員比率は9.4%、国内花王グループ全体では6.0%、花王単体では8.3%です。また、花王単体では、女性社員比率は25.3%ですが、女性管理職比率は20.1%です。特に、コンシューマープロダクツのマーケティング企画、商品開発、消費者研究、消費者交流、商品広報などの分野では、女性管理職比率は41.1%と多くの女性が主導的役割を担い活躍しています。引き続き、意欲ある女性の育成・登用を進めながら、経営幹部育成研修への女性の参加促進等を通じて、役員候補となる女性を増やしていく考えです。

さらに、研究開発部門では、日本の研究員の採用において、一定の目標値を定めて、日本以外の国籍の方を積極的に採用しています。日本の大学における留学生採用に加え、ドイツの子会社と連携し、海外の大学からの採用にも力を入れています。

国内の花王グループでは、通常の職場と特例子会社で、それぞれの特性と希望に応じた障がい者の雇用を進めています。障がい者雇用率は2.61%で、法定雇用率2.3%を上回っています。

「30%Club Japan」:2010年に英国で創設された取締役会を含む企業の重要意思決定機関に占める女性割合の向上を目的とした世界的キャンペーン。

「The Valuable 500」:2019年の世界経済フォーラム年次総会において発足し、障がい者がビジネス、社会、経済にもたらす潜在的な価値を発揮できるような改革を、ビジネスリーダーが率先して起こすことを目的とした取組み。

## &lt;ダイバーシティ推進に向けた取組みに対する評価&gt;

当社のダイバーシティとインクルージョン尊重の理念やそれを推進する取組み、そして性別等の属性によらず、社員が活躍できる組織風土が評価され、2018年にMSCIジャパンIMITop500指数構成銘柄の中から「MSCI日本株女性活躍指数(WIN)」に選定され、2019年、2020年、2021年にはブルームバーグ社の「男女平等指数」に選定されました。また、2013年、2015年、2018年、2020年には「なでしこ銘柄」、2019年、2021年には「準なでしこ」に、「ダイバーシティ経営企業100選」には、初年度の2013年に選定されました。さらに2019年には「女性が輝く先進企業表彰」で「内閣総理大臣表彰」を受賞しました。

「MSCI日本株女性活躍指数(WIN)」:米国のESG研究の最大手であるMSCI社が開発した指数。職場における高い性別多様性を指向・維持し、かつ高い財務クオリティを持つことにコミットする日本企業が選定される。

「男女平等指数」:米国ブルームバーグ社が開発した指数。ジェンダーに関する情報開示と男女平等への取り組みに優れた企業が選定される。

「なでしこ銘柄」:東京証券取引所と経済産業省が共同で企画したもので、2013年から毎年、東証一部上場企業の中から、業種ごとに、女性が働き続けるための環境整備を含め、女性人材の活用を積極的に進めている企業が選定される。

「ダイバーシティ経営企業100選」:経済産業省が企画したもので、多様な人材を活かし、その能力が最大限発揮できる機会を提供することで、イノベーションを生み出し、価値創造につなげている経営を行っている企業が選定・表彰される。

「女性が輝く先進企業表彰」:内閣府男女共同参画局が企画したもので、女性登用に関する方針や取り組み・実績、ならびにそれらの情報開示において顕著な功績があった企業が表彰される。

## &lt;社員の健康向上に向けた取り組みについて&gt;

2008年に発行した「花王グループ健康宣言」のもと、事業主、健康組合、産業保健スタッフ、外部専門家による専任部署を中心とした盤石な組織体制で「健康経営」に取り組んでいます。2017年度には、花王グループ中期経営計画「K20」の達成に向けた重点活動として、社員と家族の健康維持を推進する「Kao GENKIプロジェクト」をスタート、2020年には組織化されました。これまで蓄積したノウハウを活かした先進的な施策や、収集したデータによる効果検証と改善を繰り返し行ない、高水準な取り組みを実践し、社員と家族に提供、優れた取り組みは社外の自治体・企業にも健康ソリューションサービスとして提供しています。

その結果、健康経営に優れた上場企業として、経済産業省及び東京証券取引所の「健康経営銘柄」に7年連続で選定されました。あわせて、経済産業省より優良な健康経営を実践している法人として、「健康経営優良法人ホワイト500」に5年連続で認定されました。

「健康経営銘柄」:日本再興戦略による取り組みの一環として、経済産業省と東京証券取引所が共同で、社員等の健康管理を経営的な視点で考え、戦略的に実践する「健康経営」を積極的に進めている企業を公表するものとして、2015年から開始された。

また当社は、2021年3月株式会社日本政策投資銀行の「DBJ健康経営(ヘルスマネジメント)格付」において、最高ランクとなる「従業員の健康配慮への取り組みが特に優れている」の格付を取得いたしました。花王は、同制度が初めて導入された2012年にも初の案件として最高ランクの格付を取得し、2017年の取得以降、今回は3度目となります。また、同制度に基づく最優遇金利の適用を受け、資金調達を実施いたしました。

## &lt;World's Most Ethical Companiesに選定&gt;

「World's Most Ethical Companies 2021」(世界で最も倫理的な企業)に選定されました。2007年に同賞が創設されて以来、15年連続で選定されている日本の企業は、花王のみで



す。  
「World ' s Most Ethical Companies」: 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が毎年発表しているもので、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。(1)企業倫理と法令遵守に関する取り組み (2)企業市民としての責任ある活動 (3)倫理的企業風土 (4)コーポレート・ガバナンス (5)リーダーシップ・イノベーション・社会からの評価、の5つの項目について評価を行ない、優れた企業が選定される。

<コーポレートガバナンス・オブ・ザ・イヤー>

ガバナンスに対して早期から取り組み、攻守にわたりバランスの取れたガバナンスを実践していることが高く評価され、当社は2017年度のGrand Prize Company(大賞企業)を受賞しました。

「コーポレートガバナンス・オブ・ザ・イヤー」: 日本取締役協会が政府による成長戦略一つとして、日本企業の稼ぐ力を推し進めるため、コーポレート・ガバナンスを用いて、中長期的に健全な成長を遂げている企業を後押しする目的で、2015年度より実施している。

## 内部統制システム等に関する事項

### 1. 内部統制システムに関する基本的な考え方及びその整備状況

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) 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」(2021年1月1日改定)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こ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・関係会社を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として不利な取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) 監査役がその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) その他監査役の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。2020年度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。

当期は、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ました。

- ・コンプライアンス違反の発生時には、直ちに経営幹部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真因分析の内容及び再発防止策をコンプライアンス委員会で確認し、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ました。
- ・通報相談対応が当社及び国内外のグループ会社に浸透し、当期は304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一つの課題を解決し、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、違反事例の共有や、ハラスメントの防止につなげるeラーニングを国内全社員を対象に実施し、コンプライアンス委員会委員長がコンプライアンスの重要性を講話する等により、一人一人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。

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に対して、緊急事態対策本部会議(本部長:社長)を年30回以上開催し、グローバル全従業員と家族の安全確保、事業活動の継続、社会への貢献に関する全社方針を決定し、感染拡大防止の徹底と業務の最大化に向けた取り組みを実施しました。更に、感染症対応の振り返りと今後のリスクに関する調査を国内外全ての拠点、部門に対して実施し、グローバルでの対応の強化を進めました。

また、感染症以外の「コーポレートリスク」(経営上重要なリスク:事業継続に影響を与えるリスクだけでなく、企業の信用に影響を与えるリスクや経営戦略に関わるリスクも含む)への対応強化も、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、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、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・運用状況等を監査し、必要により意見表明を行っています。

当期においては、当社グループ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、内部統制委員会及びその関連の委員会等の重要会議にも出席しています。また、工場・研究所等への往査、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を実施しており(社外監査役も適宜参加)、これらの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並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っています。

グループガバナンスの状況を把握し、内部統制等の運用状況を確認するため、国内関係会社監査役連絡会議を開催するほか、関係会社調査ヒアリング時には関係会社監査役との意見交換・情報交換を行い、経営監査室をはじめとする内部監査関連部門と、定期的及び必要の都度、相互の情報交換・意見交換を行う等の連携を密にして、海外関係会社を含めた監査の実効性と効率性の向上を図っています。

さらに会計監査人とは、会計監査人の監査の独立性と適正性を監視しながら、会計監査人から監査計画(年次)及び会計監査結果(四半期レビュー・年度監査)の受領並びに適宜情報交換・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

2020年12月の取締役会において、新中期経営計画の実現に向けて内部統制体制のさらなる充実を図るため、内部統制体制の整備に関する方針に内部統制を主管する部門の役割を明記する改定を行うことを決議しました。

## 2. 反社会的勢力排除に向けた基本的な考え方及びその整備状況

当社では、反社会的勢力排除に向けた取り組みについて、上記のとおり「内部統制体制の整備に関する方針」においてその体制の整備を掲げるとともに、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)において以下のとおり宣言しています。そして、これらを花王グループ全社員に周知徹底するとともに、当社ウェブサイトに掲載しております。

反社会的行為はしません。また、そのような行為を許容したり支持したりする個人、グループ、団体からの圧力に対しては、毅然とした態度で臨みます。

・社員の違法行為・反社会的行為には、厳正な姿勢で臨みます。

- ・業務に関係するか否かを問わず、違法行為や反社会的行為に関与せず、良識ある行動に努めます。
- ・反社会的団体との関係を排除し、いかなる恐喝、脅迫にも屈しません。また、不正な資金洗浄(マネーロンダリング)や利益供与など、反社会的活動や公序良俗に反する行動に関わりません。

また、平素より、上記規定に基づき、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・維持しております。



## その他

### 1. 買収防衛策の導入の有無

買収防衛策の導入の有無

なし

#### 該当項目に関する補足説明

当社は、定時株主総会に敵対的買収防衛策の議案を提出していませんが、当社は敵対的買収防衛策の導入を重要な経営課題の一つとして考え、法制度や世間の動向等を注視しつつ、敵対的な買収への備えについて継続して検討を行っております。

当社としては、当社の株主には当社株式を長期的に保有していただきたいと希望しており、長期保有される株主の利益のためには、EVAの増大につながるような事業活動を活発に行うことにより企業価値を長期的に高め、且つ、配当など株主への還元を充実していくことが本来あるべき姿であると考えております。企業価値の増大と株主還元の充実を通じて、当社の株価及び時価総額が高まることで、株主の利益に反する敵対的買収が行いにくくなるものと考えております。

同時にサステナビリティ活動等を通じて当社が社会に貢献していることを全てのステークホルダーに理解していただくことで、当社経営陣に対する信頼が増すことも、かかる敵対的買収に対する大きな抑止力になると考えております。

また、当社の株式が公開買付けに付された場合は、公開買付者に対して当社グループの企業価値向上の施策についての説明を求めるとともに、当社としての考え方を株主に開示します。

### 2. その他コーポレート・ガバナンス体制等に関する事項

#### ・適時開示体制の概要

当社の会社情報の適時開示に係る社内体制の状況は、下記のとおりです。

#### 1. 適時開示に係る基本姿勢

当社は、社会から信頼され、支持される企業となることをめざし、株主・投資家をはじめとする全てのステークホルダーの皆様に適時・正確且つ公平に情報を開示します。また、会社法、金融商品取引法、各種法令及び証券取引所の定める規則を遵守し、「有価証券上場規程」に該当する情報を迅速に開示するほか、当社グループに関する社会的に有用な情報についても積極的に開示します。

#### 2. 適時開示に係る社内体制の状況

重要な会社情報は、子会社に係る情報も含めて決定事実、発生事実及び決算情報のいずれの場合も、情報開示委員会事務局の下で一元管理する体制をとっております。情報開示委員会は、重要な会社情報について、会計財務、法務、広報、研究及び生産等の関連部署と協議のうえ、適時開示情報に該当するか否かの判断を東京証券取引所の有価証券上場規程に従って行い、代表取締役社長執行役員（不在の場合は他の代表取締役及び東京証券取引所に当社の情報取扱責任者として届出ている役職員）の承認を得て、その公表の内容、時期及び方法について決定します。

この決定を受けて、情報開示は、原則として、代表取締役又はその委任を受けた者が行い、当社の広報を担当する部署（以下「広報担当部署」という）がこれを管理しております。公表の方法は、TDnetへの登録及び必要に応じて記者会見、資料投函などの方法によっております。なお、TDnetに登録した情報は、すべて当社ウェブサイトにも掲載しております。

情報開示委員会事務局に重要な会社情報が収集される体制は、次のとおりです。

なお、情報開示委員会事務局は、取締役会及び経営会議に提案、報告される議案についてすべて把握しております。

#### (1)決定事実

当社においては決定事実該当する重要な事項については、取締役会又は経営会議で決定が行われます。従って、決定事実については情報開示委員会事務局がすべて把握する体制となっております。

#### (2)発生事実

役員は、重要事実が生じたこと又は生じたおそれがあることを知ったときには、速やかにその内容について、情報開示委員会事務局に連絡することを義務付けられております。

#### (3)決算情報

決算情報については、会計財務部門が、財務諸表等を作成しますが、並行して会計監査人の監査を受けております。決算数値に関しては主要項目について分析データを含めて、経営会議を経て、取締役会に附議されます。

なお、会計監査人の監査は、期中監査を実施することで、期末での負荷を軽減しております。これにより、正確かつ迅速な開示に努めております。

#### (4)子会社に係る情報

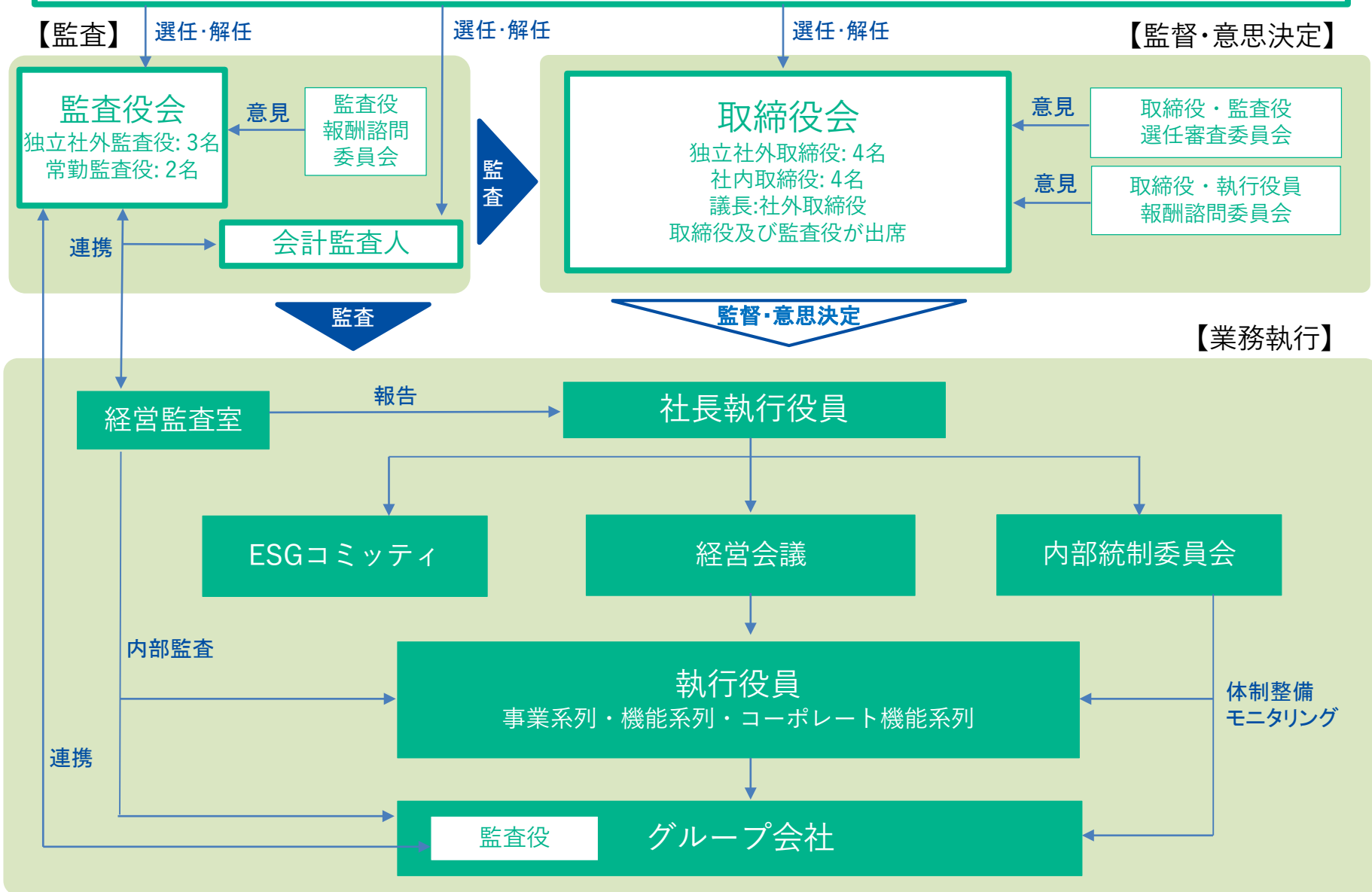
子会社担当の当社役職員は、子会社に重要事実が生じたこと又は生じたおそれがあることを知ったときには、情報開示委員会事務局に連絡することを義務付けられております。



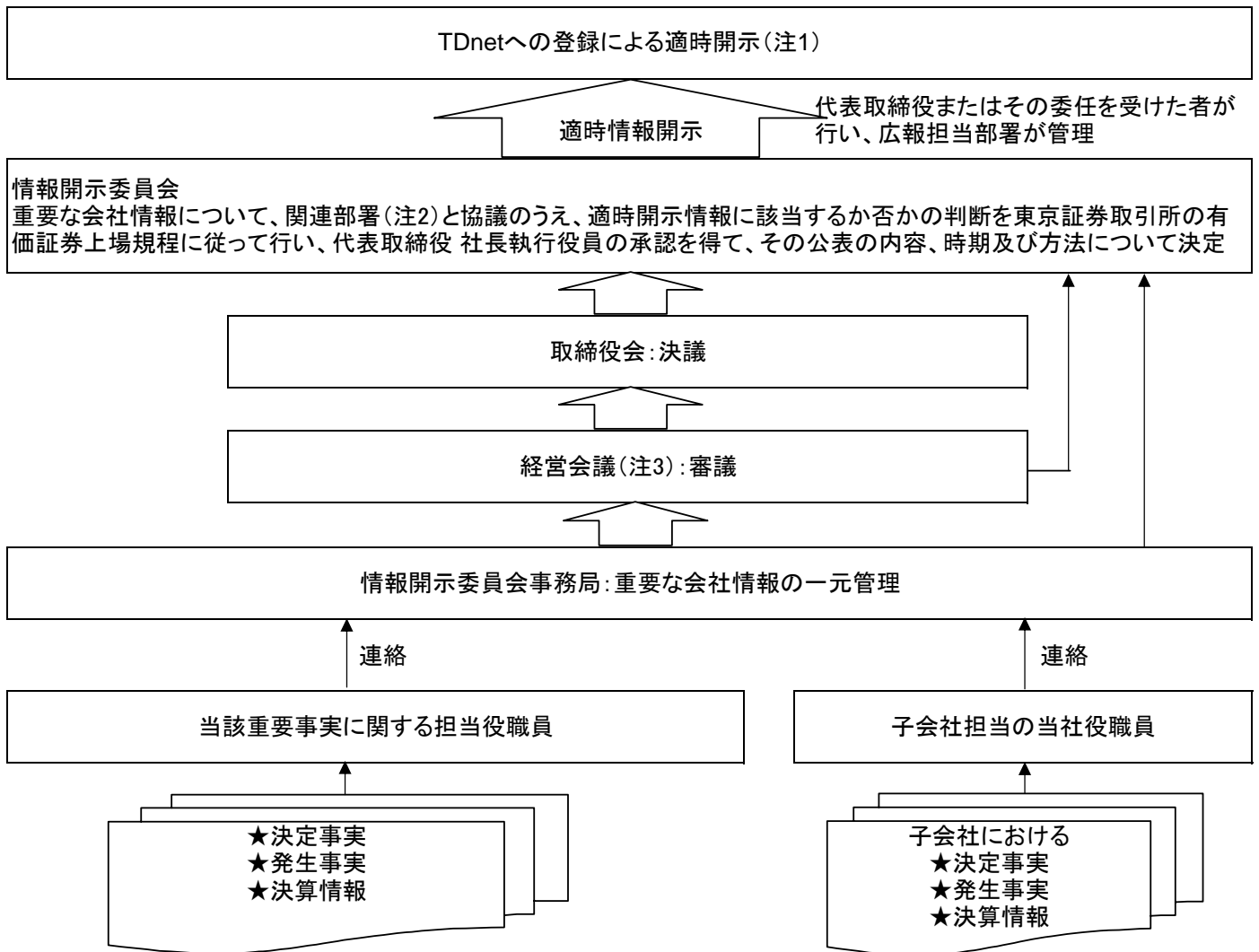
# コーポレート・ガバナンス体制

更新

## 株主総会



<適時開示体制の概要についての模式図>



- (注) 1. 開示内容によって、TDnetへの登録、当社ウェブサイトへの掲載に加え、適宜、記者会見、資料投函なども行う。  
 2. 情報開示委員会が協議する関連部署とは、会計財務、法務、広報、研究及び生産等を担当する部署をいう。  
 3. 経営会議とは、取締役会に次ぐ重要事項についての審議機関である。

<コーポレートガバナンス・コード実施状況表>

(原則4-11及び4-11-1は2021年6月の改訂後のコード、その他は改訂前のコードに基づき、記載しています。)

コーポレートガバナンス・コード			実施状況		当報告書または当社ウェブサイトにおける記載場所
基本原則	原則	補充原則	コンプライ	エクスプレイン	
第1章 株主の権利・ 平等性の確保	1-1.	株主の権利の確保	-	●	コードの精神を尊重し、実施している。
			1-1①	●	当報告書Ⅲの1. の「その他」
			1-1②	●	当報告書Ⅲの1. の「その他」
			1-1③	●	コードの精神を尊重し、実施している。
	1-2.	株主総会における権利行使	-	●	当報告書Ⅲの1.
			1-2①	●	当報告書Ⅲの1. の「その他」
			1-2②	●	当報告書Ⅲの1. の「株主総会招集通知の早期発送」
			1-2③	●	当報告書Ⅲの1. の「その他」
			1-2④	●	・当報告書Ⅲの1. の「電磁的方法による議決権の行使」 ・当報告書Ⅲの1. の「議決権電子行使プラットフォームへの参加その他機関投資家の議決権行使環境向上に向けた取組み」 ・当報告書Ⅲの1. の「招集通知（要約）の英文での提供」
	1-2⑤	●	コードの精神を尊重し、実施している。		
	1-3.	資本政策の基本的な方針	-	●	当報告書Ⅰの1. の【コーポレートガバナンス・コードの各原則に基づく開示】の4（7）「資本政策の基本的な方針について」
	1-4.	政策保有株式	-	●	当報告書Ⅰの1. の【コーポレートガバナンス・コードの各原則に基づく開示】の16「政策保有株式に関する方針及び議決権の行使基準」
			1-4①	●	当報告書Ⅰの1. の【コーポレートガバナンス・コードの各原則に基づく開示】の16「政策保有株式に関する方針及び議決権の行使基準」
			1-4②	●	当報告書Ⅰの1. の【コーポレートガバナンス・コードの各原則に基づく開示】の16「政策保有株式に関する方針及び議決権の行使基準」
1-5.	いわゆる買収防衛策	-	●	当報告書Ⅴの1. の「該当項目に関する補足説明」	
		1-5①	●	当報告書Ⅴの1. の「該当項目に関する補足説明」	
1-6.	株主の利益を害する可能性のある資本政策	-	●	コードの精神を尊重し、実施している。	
1-7.	関連当事者間の取引	-	●	当報告書Ⅰの1. の【コーポレートガバナンス・コードの各原則に基づく開示】の17「関連当事者間の取引の承認手続き」	
第2章 株主以外の ステークホルダーとの 適切な協働	2-1.	中長期的な企業価値向上の基礎となる経営理念の策定	-	●	・当報告書Ⅰの1. の【コーポレートガバナンス・コードの各原則に基づく開示】の1「経営理念」 ・当社ウェブサイト「花王ウェイ」： <a href="http://www.kao.com/jp/corporate/about/policies/kaoway/">www.kao.com/jp/corporate/about/policies/kaoway/</a>
	2-2.	会社の行動準則の策定・実践	-	●	当社ウェブサイト「花王 ビジネス コンダクト ガイドライン」： <a href="http://www.kao.com/jp/corporate/about/policies/compliance/business-conduct-guideline.html">www.kao.com/jp/corporate/about/policies/compliance/business-conduct-guideline.html</a>
			2-2①	●	当社ウェブサイト「花王 ビジネス コンダクト ガイドライン」： <a href="http://www.kao.com/jp/corporate/about/policies/compliance/business-conduct-guideline.html">www.kao.com/jp/corporate/about/policies/compliance/business-conduct-guideline.html</a>
	2-3.	社会・環境問題をはじめとするサステナビリティを巡る課題	-	●	当社ウェブサイト「花王サステナビリティ ステートメントと貢献するSDGs」： <a href="http://www.kao.com/jp/corporate/sustainability/">www.kao.com/jp/corporate/sustainability/</a>
			2-3①	●	当社ウェブサイト「花王サステナビリティ ステートメントと貢献するSDGs」： <a href="http://www.kao.com/jp/corporate/sustainability/">www.kao.com/jp/corporate/sustainability/</a>
2-4.	女性の活躍促進を含む社内の多様性の確保	-	●	・当報告書Ⅰの1. の【コーポレートガバナンス・コードの各原則に基づく開示】の6「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」 ・当報告書Ⅲの3. の「その他」 ・当社ウェブサイト「花王ウェイ」の「行動原則」の「個の尊重とチームワーク」： <a href="http://www.kao.com/jp/corporate/about/policies/kaoway.html">www.kao.com/jp/corporate/about/policies/kaoway.html</a>	
2-5.	内部通報	-	●	当社ウェブサイト「コンプライアンス通報・相談窓口」： <a href="http://www.kao.com/jp/corporate/about/policies/compliance/compliance-contact.html">www.kao.com/jp/corporate/about/policies/compliance/compliance-contact.html</a>	

コーポレートガバナンス・コード			実施状況		当報告書または当社ウェブサイトにおける記載場所
基本原則	原則	補充原則	コンプライ	エクスプレイン	
		2-5①	●		当社ウェブサイト「コンプライアンス通報・相談窓口」： <a href="http://www.kao.com/jp/corporate/about/policies/compliance/compliance-contact.html">www.kao.com/jp/corporate/about/policies/compliance/compliance-contact.html</a>
	2-6. 企業年金のアセットオーナーとしての機能発揮		●		当報告書Ⅰの1. の【コーポレートガバナンス・コードの各原則に基づく開示】の17 企業年金のアセットオーナーとしての機能発揮
第3章 適切な情報開示 と透明性の確保	3-1. 情報開示の充実	-	●		当社ウェブサイト「情報開示指針」： <a href="http://www.kao.com/jp/corporate/investor-relations/management-information/disclosure.html">www.kao.com/jp/corporate/investor-relations/management-information/disclosure.html</a>
		(i)	●		当報告書Ⅰの1. の【コーポレートガバナンス・コードの各原則に基づく開示】の2「長期経営戦略」、3「中期経営計画」
		(ii)	●		当報告書Ⅰの1. の【コーポレートガバナンス・コードの各原則に基づく開示】の4 (1)「コーポレートガバナンスに関する基本的な考え方と基本方針」
		(iii)	●		当報告書Ⅰの1. の【コーポレートガバナンス・コードの各原則に基づく開示】の14 「取締役・経営陣幹部の報酬を決定するに当たっての方針と手続き」
		(iv)	●		当報告書Ⅰの1. の【コーポレートガバナンス・コードの各原則に基づく開示】の7「取締役・監査役候補・経営陣幹部の指名の方針」及び8「取締役・監査役候補者の指名と解任・経営陣幹部の選解任に関する手続き」
		(v)	●		当報告書Ⅰの1. の【コーポレートガバナンス・コードの各原則に基づく開示】の9「取締役・監査役及び経営陣幹部の個々の指名・選任についての説明」
		3-1①	●		コードの精神を尊重し、実施している。
		3-1②	●		当社英文ウェブサイト： <a href="http://www.kao.com/global/en/">www.kao.com/global/en/</a>
	3-2. 外部会計監査人	-	●		当報告書Ⅱの2. 「監査役機能強化に向けた取組状況」
		3-2①	●		当報告書Ⅱの2. 「監査役機能強化に向けた取組状況」
		3-2②	●	●	・当報告書Ⅱの2. の「監査役機能強化に向けた取組状況」 ・当報告書Ⅰの1. の【コーポレートガバナンス・コードの各原則を実施しない理由】
	4-1. 取締役会の役割・責務 (1)	-	●		当報告書Ⅰの1. の【コーポレートガバナンス・コードの各原則に基づく開示】の4 (2) 取締役会等の役割・責務
		4-1①	●		当報告書Ⅰの1. の【コーポレートガバナンス・コードの各原則に基づく開示】の5「経営陣に対する委任の範囲」
4-1②		●		当報告書Ⅰの1. の【コーポレートガバナンス・コードの各原則に基づく開示】の3「中期経営計画」	
4-1③		●		当報告書Ⅱの1. の「任意の委員会の設置状況、委員構成、委員長（議長）の属性」の「補足説明」	
4-2. 取締役会の役割・責務 (2)	-	●		・当報告書Ⅰの1. の【コーポレートガバナンス・コードの各原則に基づく開示】の4 (2) 取締役会等の役割・責務 ・当報告書Ⅰの1. の【コーポレートガバナンス・コードの各原則に基づく開示】の14 「取締役・経営陣幹部の報酬を決定するに当たっての方針と手続き」	
	4-2①	●		当報告書Ⅰの1. の【コーポレートガバナンス・コードの各原則に基づく開示】の14 「取締役・経営陣幹部の報酬を決定するに当たっての方針と手続き」	
		-	●		・当報告書Ⅰの1. の【コーポレートガバナンス・コードの各原則に基づく開示】の8 「取締役・監査役候補の指名・経営陣幹部の選任に関する手続」 ・当社ウェブサイト「花王統合レポート」： <a href="https://www.kao.com/jp/corporate/investor-relations/library/reports/">https://www.kao.com/jp/corporate/investor-relations/library/reports/</a>
		4-3①	●		当報告書Ⅰの1. の【コーポレートガバナンス・コードの各原則に基づく開示】の8「取締役・監査役候補者の指名と解任・経営陣幹部の選解任に関する手続き」

コーポレートガバナンス・コード			実施状況		当報告書または当社ウェブサイトにおける記載場所
基本原則	原則	補充原則	コンプライ	エクスプレイン	
第4章 取締役会等の責務	4-3. 取締役会の役割・責務 (3)	4-3②	●		当報告書Ⅰの1. の【コーポレートガバナンス・コードの各原則に基づく開示】の8「取締役・監査役候補者の指名と解任・経営陣幹部の選解任に関する手続き」
		4-3③	●		当報告書Ⅰの1. の【コーポレートガバナンス・コードの各原則に基づく開示】の8「取締役・監査役候補者の指名と解任・経営陣幹部の選解任に関する手続き」
		4-3④	●		・当報告書Ⅳの1. の内部統制システムに関する基本的な考え方及びその整備状況 ・当社ウェブサイト「花王統合レポート」： <a href="https://www.kao.com/jp/corporate/investor-relations/library/reports/">https://www.kao.com/jp/corporate/investor-relations/library/reports/</a>
	4-4. 監査役及び監査役会の 役割・責務	-	●		コードの精神を尊重し、実施している。
		4-4①	●		当報告書Ⅱの2. の「監査役機能強化に向けた取組状況」
	4-5. 取締役・監査役等の受 託者責任	-	●		(コードの精神を尊重し、実施している。)
	4-6. 経営の監督と執行	-	●		・当報告書Ⅰの1. の【コーポレートガバナンス・コードの各原則に基づく開示】の4 (4) 非業務執行者による取締役会議長 ・当報告書Ⅰの1. の【コーポレートガバナンス・コードの各原則に基づく開示】の1.1 「独立役員等を有効活用するための現状の取組内容」
	4-7. 独立社外取締役の役 割・責務	-	●		当報告書Ⅰの1. の【コーポレートガバナンス・コードの各原則に基づく開示】の4 (3) 独立役員等の有効な活用
	4-8. 独立社外取締役の有 効な活用	-	●		当報告書Ⅰの1. の【コーポレートガバナンス・コードの各原則に基づく開示】の1.1 「独立役員等を有効活用するための現状の取組内容」
		4-8①		●	当報告書Ⅰの1. の【コーポレートガバナンス・コードの各原則を実施しない理由】
		4-8②	●		当報告書Ⅰの1. の【コーポレートガバナンス・コードの各原則に基づく開示】の1.1 「独立役員等を有効活用するための現状の取組内容」
	4-9. 独立社外取締役の独 立性判断基準及び資 質	-	●		・当報告書Ⅰの1. の【コーポレートガバナンス・コードの各原則に基づく開示】の4 (3) 独立役員等の有効な活用 ・当社ウェブサイト「社外役員の独立性に関する基準」 <a href="http://www.kao.com/content/dam/sites/kao/www-kao-com/jp/ja/corporate/about/pdf/governance_002.pdf">www.kao.com/content/dam/sites/kao/www-kao-com/jp/ja/corporate/about/pdf/governance_002.pdf</a>
	4-10. 任意の仕組みの活用	-	●		当報告書Ⅱの1. の「指名委員会又は報酬委員会に相当する任意の委員会の有無」
		4-10①	●		・当報告書Ⅰの1. の【コーポレートガバナンス・コードの各原則に基づく開示】の4 (3) 独立役員等の有効な活用 ・当報告書Ⅱの1. の「指名委員会又は報酬委員会に相当する任意の委員会の有無」
	4-11. 取締役会・監査役会の 実効性確保のための前 提条件	-	●		・当報告書Ⅰの1. の【コーポレートガバナンス・コードの各原則に基づく開示】の6 「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」 ・当報告書Ⅰの1. の【コーポレートガバナンス・コードの各原則に基づく開示】の1.2 「取締役会全体の実効性について分析・評価及びその結果の概要」
4-11①		●		当報告書Ⅰの1. の【コーポレートガバナンス・コードの各原則に基づく開示】の6「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」	
4-11②		●		当報告書Ⅰの1. の【コーポレートガバナンス・コードの各原則に基づく開示】の8「取締役・監査役候補者の指名・経営陣幹部の選任に関する手続き」	
4-11③		●		・当報告書Ⅰの1. の【コーポレートガバナンス・コードの各原則に基づく開示】の1.2 「取締役会全体の実効性について分析・評価及びその結果の概要」	
4-12. 取締役会における審議 の活性化	-	●		コードの精神を尊重し、実施している。	
	4-12①	●		当報告書Ⅱの1. の「社外取締役（社外監査役）のサポート体制」	



コーポレートガバナンス・コード			実施状況		当報告書または当社ウェブサイトにおける記載場所
基本原則	原則	補充原則	コンプライ	エクスプレイン	
	4-13.	情報入手と支援体制	-	●	当報告書Ⅳの1. の内部統制システムに関する基本的な考え方及びその整備状況(10)(12)(13)
			4-13①	●	当報告書Ⅳの1. の内部統制システムに関する基本的な考え方及びその整備状況(10)
			4-13②	●	当報告書Ⅳの1. の内部統制システムに関する基本的な考え方及びその整備状況(12)(13)
			4-13③	●	当報告書Ⅳの1. の内部統制システムに関する基本的な考え方及びその整備状況(13)
	4-14.	取締役・監査役のトレーニング	-	●	当報告書Ⅰの1. の【コーポレートガバナンス・コードの各原則に基づく開示】の1 3「取締役・監査役がその役割・責務を果たすために必要な理解と知識を向上させるための施策」
			4-14①	●	当報告書Ⅰの1. の【コーポレートガバナンス・コードの各原則に基づく開示】の1 3「取締役・監査役がその役割・責務を果たすために必要な理解と知識を向上させるための施策」
			4-14②	●	当報告書Ⅰの1. の【コーポレートガバナンス・コードの各原則に基づく開示】の1 3「取締役・監査役がその役割・責務を果たすために必要な理解と知識を向上させるための施策」
第5章 株主との対話	5-1.	株主との建設的な対話に関する方針	-	●	当報告書Ⅰの1. の【コーポレートガバナンス・コードの各原則に基づく開示】の1 5「株主との建設的な対話を促進するための体制整備・取組みに関する方針」
			5-1①	●	当報告書Ⅰの1. の【コーポレートガバナンス・コードの各原則に基づく開示】の1 5「株主との建設的な対話を促進するための体制整備・取組みに関する方針」
			5-1②	●	当報告書Ⅰの1. の【コーポレートガバナンス・コードの各原則に基づく開示】の1 5「株主との建設的な対話を促進するための体制整備・取組みに関する方針」
			5-1③	●	当報告書Ⅲの1. の「議決権電子プラットフォームへの参加その他機関投資家の議決権行使環境向上に向けた取組み」
	5-2.	経営戦略や経営計画の策定・公表	-	●	当報告書Ⅰの1. の【コーポレートガバナンス・コードの各原則に基づく開示】の2「長期経営戦略」、3「中期経営計画」