知的財産

租税戦略

生物多様性

生活者とのコミュニケーション

保安防災

コーポレート・ガバナンス GRI 2-9. 2-11

経営の最重要課題のひとつと位置づけ、 体制と運用を強化

花王は、企業理念である「花王ウェイ」に基づき、パー パスである 「豊かな共生世界の実現」に取り組みながら 長期持続的に企業価値を向上し、「持続可能な社会に欠 かせない会社になる」ために、コーポレート・ガバナン スを経営上の最も重要な課題のひとつと位置づけ、体 制と運用の両面で絶えず強化しています。

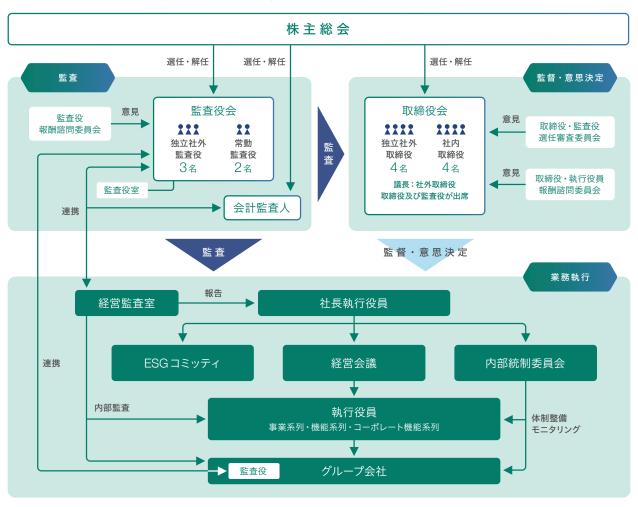
花王のコーポレート・ガバナンスとは、すべてのステー クホルダーの立場を踏まえた上で、多様化・複雑化し予 測が困難な変化に適時・適切に対応しながら、社会への 貢献と企業価値の持続的な向上を実現するために、透明・ 公正かつ迅速・果断な意思決定を行うためのしくみです。 そのために必要な経営体制及び内部統制システムを整 備・運用し、必要な施策を適時に実施すると共に、説明 責任を果たしていくことを取り組みの基本としています。

また、社会動向を常に把握し、ステークホルダーと積 極的に対話を行うことで、コーポレート・ガバナンスの あり方を随時検証し、適宜必要な対策や改善を実施し ています。

なお、コーポレート・ガバナンスに関する議論をさら に充実させ、ステークホルダーによりわかりやすく開示 するため、従来、コーポレート・ガバナンスに関する報 告書などで開示していた方針を2023年7月に「コーポ レート・ガバナンスポリシー|として取りまとめました。

花王 コーポレート・ガバナンスポリシー https://www.kao.com/content/dam/sites/kao/www-kao-com/ jp/ja/corporate/policies/pdf/governance-policy.pdf

コーポレート・ガバナンス体制(2024年3月22日現在)







Appendix

Our ESG Vision and Strategy

企業理念の実践

自分らしく送るために 快適な暮らしを

選択を社会のために思いやりのある

地球のためによりすこやかな

正道を歩む

-Kirei Lifestyle Plan

リスクと危機の管理

レスポンシブル・ケア活動 生物多様性

品質保証 生活者とのコミュニケーション

保安防災

デジタル・トランスフォーメーション 社会貢献活動

知的財産

租税戦略

情報セキュリティ

コーポレート・ガバナンス GRI 2-9

取締役会の知識・経験・能力の バランス及び規模に関する考え方

取締役会(出席者は取締役及び監査役)において、取 締役が経営戦略などの大きな方向性を示し、取締役及 び監査役がその妥当性、実現にあ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、能力などを有する社内 外の者がさまざま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。

花王は、「K27」のビジョンとして「未来のいのちを守る」 を掲げています。経営陣は、その実現のために、1. 持続 可能な社会に欠かせない企業になる、2. 投資して強く なる事業への変革、3. 社員活力の最大化を基本方針と して、その方針に沿って業務執行しています。

当社の取締役会は、経営陣が上記の戦略に沿って透

明・公正かつ迅速・果断に業務執行を行っていることを 監督するため、社内外の取締役及び監査役がそれぞれ の知識・経験・専門性を補完し合い、全体としての高い実 効性を発揮しています。

第118期定時株主総会 招集ご通知 pp.21-23

https://www.kao.com/content/dam/sites/kao/www-kao-com/jp/ ja/corporate/investor-relations/pdf/shareholders 2024 001.pdf

取締役及び監査役のスキルマトリックス(2024年3月22日現在)

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

		以前仅及び										X/X U m.E	直仅かてれてれ休有している経駅・知識・専门性のうら、特に期付されるものにして記載しています。			
			属性			経営・知識・専門性										
		在任 年数	性別	国籍	経営	海外	消費財業界	化学品 業界	人財 戦略	研究	環境・ 社会	IT ·	法務・ リスクマネ ジメント	財務・ 会計	○を付けた主な理由	
取締役	長谷部 佳宏	8年	男	日本	0	0	0	0	0	0	0	0			● 当社研究開発部門の経験(グローバル運営の経験、基盤・応用、物質循環研究の知見を含む) (工学博士) ● 当社海外事業推進プロジェクトの経験 ● 当社先端技術戦略統括の経験 ● 当社人財開発担当役員の経験	
	根来 昌一	1年	男	日本		0		0			0			0	● 当社ケミカル事業における経験、海外子会社(化学品事業)の経営経験 ● 当社購買部門の経験(調達におけるサステナビリティ活動推進含む) ● 当社会計財務部門担当役員の経験	
	西口 徹	1年	男	日本		0	0								● 当社コンシューマープロダクツ事業における経験 ● 当社海外子会社における経営・マーケティング経験 ● MBA	
	デイブ・マンツ	2年	男	米国		0	0			0	0				● 当社海外子会社における研究・事業の経験 ● 当社 ESG 部門の経験	
	篠辺 修	6年	男	日本	0						0		0		● 大手航空会社の経営者の経験(CSR や環境マネジメント委員会委員長の経験含む)	
	桜井 恵理子	2年	女	日本	0	0		0	0		0				● 米国系大手化学品企業のグローバル事業部トップ及びリージョントップの経験 ● グローバル事業における報酬、育成・配置等人事戦略全般の担当経験 ● 化学品分野におけるサステナビリティに関する知見	
	西井 孝明	1年	男	日本	0	0	0		0						● 大手食品メーカーの経営者の経験 ● 海外子会社における経営経験 ● 人事部における経験	
	髙島 誠	-	男	日本	0	0								0	● 大手金融機関における経営者の経験 ● 国際部門、経営企画部門における経験	
監査役	和田 康	1年	男	日本		0					0		0		● 当社品質保証部門の経験 ● 当社グローバル生産現場での経験 ● 当社生産技術開発及び工場管理の経験	
	川島 貞直	3 年	男	日本										0	● 当社会計財務部門の経験 ● 当社経営監査室の経験	
	天野 秀樹	7年	男	日本		0			0				0	0	● 公認会計士 ● 海外駐在及びグローバル監査ネットワークのアジア太平洋地域代表 ● 監査・コンサルティング業務 COO としての人財戦略、リスクマネジメント等の担当経験	
	岡 伸浩	6年	男	日本									0		● 弁護士 ● 博士(法学)(中央大学) ● 慶應義塾大学大学院法務研究科教授	
	新井 佐恵子	-	女	日本		0						0		0	● 公認会計士 ● 米国法人代表の経験 ● IT 系ベンチャー企業の共同経営者の経験	





Our ESG Vision and Strategy

選択を社会のために思いやりのある

Our Priorities -Kirei Lifestyle Plan-

知的財産

租税戦略

生活者とのコミュニケーション

社会貢献活動

コーポレート・ガバナンス GRI 2-18

取締役会の取り組み

取締役会のあり方

花王の取締役会は、執行への大幅な権限委譲を行うと 共に、モニタリング機能をさらに強化することで、経営 陣による適切なリスクテイクと迅速かつ果断な意思決 定を促していきます。特に、人的資本を含む経営資源の 配分や戦略の実行が経営陣により適切に行われている ことを実効的に監督していきます。また、リスク・危機管 理体制をはじめとした内部統制体制の整備が取締役会 の責務であることを認識し、これらの体制を適切に構築 運用していきます。

取締役会の実効性評価

毎年1回、取締役会において評価を実施し、実効性を 高めるための改善につなげています。取締役会の役割・ 責務は取締役会全体で共有する必要があるという考え のもと、取締役会に参加している監査役を含めたメンバー 全員が自ら意見を述べ、自由闊達な議論を行うことに よって評価を実施することが有効であると考えています。

一方で、取締役会の実効性をさらに高める活動につな げるため、第三者の客観的な視点での評価の有用性も考 慮し、2023年度の評価では、第三者によるアドバイスを 受けました。取締役会の活動状況並びに取締役会実効性 評価、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評価の詳細は以下をご参照くだ さい。

コーポレート・ガバナンスに関する報告書

https://www.kao.com/content/dam/sites/kao/www-kao-com/ip/ ja/corporate/policies/pdf/governance_001.pdf

2023年度 取締役会実効性評価の結果

全体として、取締役会の監督機能は適切に発揮されており、実効性は確保されていると評価されました。一方で、 さらなる実効性向上に向けた課題の抽出と今後の取り組みについての意見がなされました。

議題選定・議論

2022年度の課題	2023年度の取り組み	2023年度の評価・課題	今後の取り組み
● 中期経営計画「K25」達成に向けた課題や中間総括について定量面を含め議論を深めることが必要。	●「K25」中間総括を行い、構造改革と成長戦略について議論。 ●各事業セグメントにおける注カテーマについて報告。 ●事業状況を示す指標、「K25」の進捗状況を毎月の取締役会でモニタリング。	●「K25」の中間総括の結果、中期経営計画「K27」を再策定し、構造改革の議論と実践が進んだ。 ●成長戦略と課題事業についてさらなる議論が必要。 ● ROIC 経営のもとでの経営指標のモニタリングを進化させるべき。	●成長戦略と課題事業について、ESG戦略との統合も意識しながら、継続的に取締役会で議論する時間を設定する。 ●モニタリングすべき経営指標を進化させ、当該経営指標に対する実績を定期的に報告する。
● ステークホルダーとのリレー ション戦略も議論することが必要。	● IR活動の前後に取締役会で報告。	● 投資家を含め、主要なステークホルダーをより意識した審議が行なわれている。 ● 成長戦略をより明確に示す必要がある。	● 成長戦略の示し方を含め、主要なステークホルダーを意識した審 議を継続する。
● 人財戦略と経営戦略の関連性などについてさらなる議論が必要。	● 人財戦略や人財構造改革について議論。	●人財構造改革の議論と決定については評価する。 ●成長戦略を担うための人財の要件や育成・獲得について議論を深めていくことが必要である。	● 成長戦略にリンクした具体的な人 財戦略について、取締役会におい て、さらに議論の時間を設ける。

取締役会の構成、運営・審議状況

2022年度の課題	2023年度の取り組み	2023年度の評価・課題	今後の取り組み
 ■ 報告の粒度が細かく、議論の焦点が絞り切れていないことがある。	● 「K25」(K27)の達成に向けて必要となる指標を設定する。 ● 取締役会発表用書式を活用。	監督機能は適切に発揮できている。発表者としての議論のポイントを明確にするとよい。	● 取締役会発表用書式の使用を徹底し、議論のポイントを示す。
● 取締役会のあり方を実現するための要素や取締役会構成について継続的に審議することが必要。	● コーポレート・ガバナンスの方針 を議論し、ポリシーとして策定・ 開示。	● コーポレート・ガバナンスポリシーを開示できたことは評価。ポリシーに沿った取締役会の構成比となっている。	● 取締役の多様性(スキルや女性・ グローバル人財)を含めた取締役 会の構成については継続的に議 論する。







企業理念の実践

自分らしく送るために 快適な暮らしを

選択を社会のために思いやりのある

Our Priorities -Kirei Lifestyle Plan-

租税戦略

生物多様性

コーポレート・ガバナンス

監査役会の取り組み

監査役は、株主の負託を受けた独立した立場で、取締 役の職務の執行を監査することにより、当社及び当社 グループが健全で持続的な成長とステークホルダーか らの信頼に応えるガバナンスを確立することをめざし ています。監査役会の取り組みに関して、2023年度の 活動を具体的に説明することにより、監査の透明性と ステークホルダーとの対話の実効性を高めています。

監查方針

2023年度の経営環境は地政学リスクの増大などもあ り、依然として不透明な状況が続く中、利益ある発展に 向けた大きな変革が必要となります。経営が認識する 改革の必要性と危機感を共有した上で、経営戦略の実 行状況・経営環境リスクの対応状況を監査すると共に、 ESG活動をはじめ、社会やステークホルダーからの要 請や視点を意識した監査役活動を行うことを方針とし ました。

監査役会の構成・職務執行体制

当監査役会は、監査役5名(常勤監査役2名、社外監査 役3名)で構成され、社内の豊富な執行経験と多様な知 見を持つ常勤監査役と、それぞれの専門性(公認会計士、 弁護士)かつ他社の役員経験から豊富な知見を有する 社外監査役が、監査に関連する情報を適時共有し、さま ざまな視点から審議を行っています。

監査役会の直下に監査役室を設置し、監査役の職務 の補助と共に、室員が子会社の監査役を兼務する体制 をとっています。



花王ベトナム工場への往香・ヒアリング

監査役活動で特に重視していること

活発な意見交換

監査役は、取締役の職務に関する監査に関して、取締役会 や経営会議等の重要会議に出席し、決議における意思決定の プロセスの確認を重視し、活発な意見交換を行っています。

現場との対話重視

監査役が各部門及び子会社・関連会社に直接往査及びヒア リングを実施し、現場との対話を重視することにより、経営戦 略の浸透の度合いや主体的な取り組みの確認、現場の課題抽 出を行い、役員とも適宜共有することを大切にしています。

往査・ヒアリング開始時に前回の監査結果を再確認し、終了 時には、監査役のコメントを指導事項・要請事項に加え、アド バイス・優れた取り組みに分けてその場で共有し、各部門が取 り組みに活かしていくという、PDCAによる実効性向上をめざ しています。往査・ヒアリングの約6割には、社外監査役も1名 以上参加しています。

監査役会の審議状況

保安防災

開催回数:11回

監查役出席率:全員100% 開催時間:平均1時間51分

決議事項:26件 監査計画、監査報告書など

検討事項:9件 監査所見、監査役会規則の改定、実効性

評価のプロセス確認など

監査役会の実効性評価

毎年、重点監査項目を中心に評価項目を設定し、多角 的・客観的な視点から実効性評価を行います。2023年度 は、各監査役による自己評価に加え、代表取締役との意 見交換や社外取締役及びその他関係者から収集した意 見をまとめ、監査役会で自由闊達かつ幅広く議論した結 果、全体として「有効に機能している」という評価に至り ました。

経営戦略の一端である事業別ROICの活用や構造改革 の浸透の度合いを現場で把握・検証し、その内容を提言 にまとめて取締役に共有しました。なお、事業別ROICに ついては継続的に確認していきます。また、三様監査(監 査役/会計監査人/経営監査室)については、さらなる 連携強化のために、監査計画や課題の共有が必要と認識 しました。

実効性評価で抽出した課題は、実効性をより高めるた めに、2024年度監査活動や重点監査項目に反映させます。

監査役会の取り組み

https://www.kao.com/jp/corporate/policies/corporategovernance/audit/







企業理念の実践

. 分らしく送るために 快適な暮らしを

選択を社会のために思いやりのある

生物多様性

コーポレート・ガバナンス GRI 2-19, 2-20

租税戦略

役員報酬制度

知的財産

役員報酬の目的

役員の報酬等は、以下の目的に沿って水準及び制度などが決定されます。

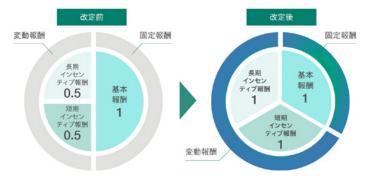
- ●競争優位の構築・向上のための多様で優秀な人財の獲得・保持
- ●持続的な企業価値向上への重点的な取り組みの促進
- ●株主との利害の共有

役員報酬の構成及び構成比率

社外取締役を除く取締役及び執行役員の報酬は、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により構成されます。社外取締役及び監査役は基本報酬のみ 支給します。

「K27」で掲げた「グローバル・シャープトップ」事業の擁立に向けた高い目標達成に 向け、より果敢なリスクテイクを後押しするためのインセンティブ性向上を図り、 2024年度より、変動報酬比率を改定しました。

代表取締役社長執行役員の報酬構成及び比率(支給率が100%の場合)



- ●基本報酬額は変更していません。
- ●代表取締役社長執行役員の場合、基本報酬に対する短期・長期インセンティブ報酬比率を、1:1:1に 改定しました。
- ●その他の取締役及び執行役員の短期・長期インセンティブ報酬の比率は、役位により、基本報酬に対 して0.3~0.7に改定しました。

役員報酬の制度概要

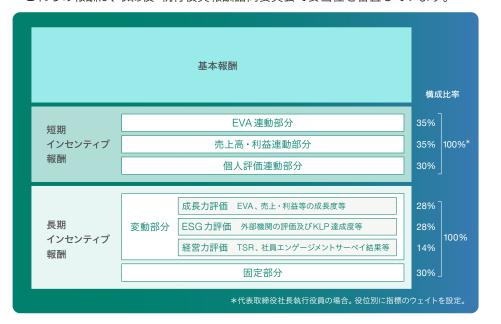
生活者とのコミュニケーション

短期インセンティブ報酬は、単年度の目標に対する達成度に応じて支給される賞与 です。評価指標はEVA、連結売上高・利益、個人評価結果で構成されており、0~200% で変動します。長期インセンティブ報酬(業績連動型株式報酬)は、さらなる企業価値 向上をめざし、株式などを交付するしくみです。中期経営計画の対象期間及び目標と 連動し、0~200%で交付する変動部分と、毎年一定数の株式等を交付する固定部分で 構成されています。

保安防災

社会貢献活動

これらの報酬は、取締役・執行役員報酬諮問委員会で妥当性を審査しています。



さらなる企業価値向上への動機付け を図るため、2024年度から長期イン センティブ報酬を一部改定しました。

改定点

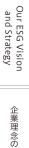
- EVA やTSR(株主総利回り)などの新たな評価指標の導入
- ●当社株式交付対象の拡大(外国籍取締役等)

第118期 有価証券報告書

https://www.kao.com/content/dam/sites/kao/www-kao-com/jp/ja/corporate/investor-relations/pdf/ securities-fy2023-all-01.pdf







自分らしく送るために 快適な暮らしを

選択を社会のために思いやりのある

地球のためによりすこやかな

-Kirei Lifestyle Plan

正道を歩む