

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、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、花王グループ中期経営計画「K25」で掲げた「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・果敢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。

【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】

本報告書で使用する用語の定義は次のとおりとします。

- ・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

【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】

本項目に基づく開示は、本報告書末尾の「コーポレートガバナンス・コードの各原則に対する取り組み」に記載しております。

=====

以下の更新を行いました。

- ・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)
- ・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)
- ・13 監査役会の活動実績及び実効性評価(原則4 - 4)
- ・15 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))
- ・17 株主との建設的な対話を促進するための体制整備・取り組みに関する方針(原則5-1)

=====

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)	88,817,100	19.07
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	31,656,200	6.80

SMBC日興証券株式会社	16,844,800	3.62
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ー 505234	8,580,967	1.84
ザ バンク オブ ニューヨーク 134104	7,321,805	1.57
日本証券金融株式会社	7,032,700	1.51
JPモルガン証券株式会社	6,801,718	1.46
日本生命保険相互会社	6,691,215	1.44
全国共済農業協同組合連合会	6,334,000	1.36
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	5,976,282	1.28

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2022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. 2022年4月20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11名が2022年4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11名 / 34,539千株 / 7.27%

2. 2022年4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、野村證券株式会社及びその共同保有者他2名が2022年4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 / 27,845千株 / 5.86%

3. 2022年7月4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、三菱UFJ信託銀行株式会社及びその共同保有者他2名が2022年6月27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2名 / 26,845千株 / 5.65%

4. 2022年7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、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2022年7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 / 31,768千株 / 6.69%

### 3. 企業属性

上場取引所及び市場区分	東京 プライム
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	9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
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											
桜井恵理子	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
----	------	--------------	-------

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いません。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、同社グループと花王グループとの間には、当社の役員及び従業員が出張時の移動手段として同社グループのサービスを利用する定期的な取引等がありますが、直前事業年度における同社グループの連結売上高及び花王グループの連結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、花王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。なお、2022年3月から取締役会の議長を務めております。</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いません。当社は、同大学と共同研究を実施しており、また広告掲載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0.1%未満であります。</p>	<p>1. 科学分野における高い見識を幅広く有しており、医師、宇宙飛行士及び大学の特任副学長として様々な分野で活躍した経験と実績を豊富に有しております。取締役会の審議においては、花王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>
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いません。同社グループと花王グループとの間には、海外市場に関するアドバイザー業務委託等の取引関係がありますが、直前事業年度における同社グループの連結経常収益及び花王グループの連結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期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>
桜井恵理子		<p>同氏は、ダウ・ケミカル日本株式会社の業務執行に携わっております。同社は米国の化学品メーカーの日本法人として各種化学製品の製造・輸入販売及び技術サービスの提供をしており、同社が属するグループと花王グループとの間には、原材料購入関係等の取引がありますが、直前事業年度における同社が属するグループの連結売上高に対する当該取引金額の割合は0.1%未満であり、花王グループの連結売上高に対する割合は0.5%未満であります。</p>	<p>1. グローバルに事業を展開する米国の化学品メーカーの日本法人において長年にわたり企業経営に携わるとともに、大手メーカーや金融機関において社外取締役として経営の監督に務める等、グローバルな企業での経験を豊富に有しております。また、化学品業界での経験に基づき、花王グループにおいてコンシューマープロダクツ事業と両輪をなすケミカル事業に関しても高い見識を有しております。これらの豊富な経験及び高い見識を生かして、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に相当する機関として、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。各委員会の詳細は、<コーポレートガバナンス・コードの各原則に対する取り組み>の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及び15 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に記載しております。

#### 【監査役関係】

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

#### 監査役、会計監査人、内部監査部門の連携状況

監査役は、会計監査人及び内部監査部門と、それぞれの職務において相互に連携して監査の実効性向上に努めています。詳細は、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 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)に記載しています。

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	<p>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だいております。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。</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>
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。	<p>1. 弁護士及び大学教授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ております。同氏は、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、花王グループの事業内容に関する見識も有しており、2018年3月からは、当社監査役としてグループガバナンスの観点を含め専門的な視点で監査を実効的に行っていただいております。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。</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>
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 更新

2022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	短期インセンティブ報酬 (業績連動型賞与)	長期インセンティブ報酬 変動部分	長期インセンティブ報酬 固定部分(業績連動型株式報酬)
取締役(うち社外取締役)	10 (5)	600 (75)	406 (75)	48 (-)	110 (-)	36 (-)
監査役(うち社外監査役)	5 (3)	110 (43)	110 (43)	- (-)	- (-)	- (-)
合計(うち社外役員)	15 (8)	710 (118)	516 (118)	48 (-)	110 (-)	36 (-)

(注)

- 上記の員数には、2022年3月25日開催の第116期定時株主総会終結の時をもって退任した社外取締役1名が含まれております。
- 長期インセンティブ報酬(業績連動型株式報酬)のうち、変動部分については、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事業年度の最終年度終了後に確定しますので、変動部分は当事業年度の繰上計上額となります。なお、外国人取締役に對しては、長期インセンティブ報酬(業績連動型株式報酬)変動部分相当額を金銭で支給予定です。
- 報酬等の限度額は、次のとおりです。
  - 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。  
2021年3月26日開催の第115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2021年12月31日で終了する事業年度から2025年12月31日で終了する事業年度までの5事業年度)に對して、上限額を3,650百万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、成長力評価指標(事業全体の売上高・利益等の成長度等)、ESG力評価指標(外部指標による評価等)、経営力評価指標(当社従業員による経営活動に對する評価等)から構成される評価指標に應じて、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。なお、当該決議時の取締役は4名(社外取締役は除く)です。
  - 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。
- 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。各役員における役割責任及び業績責任を踏まえ、上位役員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員に応じて金額を決定し、月額固定報酬として支給します。

## 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%～35%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、売上高、利益の単年度目標に対する達成度及び前年度実績からの改善度、そして、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に応じて0%～200%の範囲で決定します。

なお、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基本に設定(賞与算定上の目標値として公表業績予想を上回る目標値とすることもあります)しています。

当該事業年度におけるこれらの評価指標の目標値は、売上高の単年度目標が14,900億円、前年度実績からの改善度目標が14,188億円、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)の単年度目標が1,602億円、前年度実績からの改善度目標が1,461億円、EVAの単年度目標が504億円でしたが、その実績は、売上高15,511億円、利益1,074億円、EVA147億円となりました。

2023年度より、社外取締役を除いて適用する短期インセンティブ報酬の個人評価について、よりメリハリをつけた変動幅とし、また評価プロセスにおいても評価の客観性・透明性を担保するために社外役員による評価確認プロセスを導入することを決定しました。中期経営計画「K25」の達成に向け、積極的にチャレンジし貢献した役員がより一層報われるよう進めてまいります。

## 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

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的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。

変動部分については取締役等の退任後に目標の達成度等に応じて交付します。固定部分については各事業年度の終了後に交付します。交付は一定割合を当社株式で行い、残りを株式交付信託内で換価した上で換価処分金相当額の金銭を給付します。

変動係数の算定にあたっては、「K25」のめざす“ESG活動と投資を積極的に進め、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、「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。変動部分に関する実績は、2021年から2025年までの対象期間終了後に確定します。

なお、業務執行から独立した立場である社外取締役の報酬及び監査役の報酬については、月額固定報酬のみとしております。

また、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。

## 当社の役員報酬の決定プロセス

取締役及び執行役員報酬制度や報酬水準については、取締役の個人別の報酬内容を含め、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、社外役員が委員の過半を占める体制としております。議長は互選により社外取締役から選出しております。

なお、当事業年度に係る取締役の個人別の報酬の内容の決定にあたっては、取締役・執行役員報酬諮問委員会が原案について当社の役員報酬の目的等との整合性を含め総合的に審査を行った上で答申しており、取締役会はその審査・答申の内容を確認した結果から、役員報酬の目的等に沿うものであると判断しております。

監査役報酬水準については、監査役協議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、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客観的な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。

また、取締役及び執行役員並びに監査役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。

## 【社外取締役(社外監査役)のサポート体制】

社外取締役及び社外監査役に対しては、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、常勤監査役及び監査役の職務を補助する監査役室のスタッフがサポートしております。補助スタッフ以外に要請に応じて、経営監査室、法務部門、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。2022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9名、社外監査役3名を含む監査役5名、執行役員32名(取締役を兼務する執行役員を含む。2023年1月1日現在。)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。

また、当社のコーポレート・ガバナンス体制の体制図及び体制は、以下の当社ウェブサイトに掲載しております。  
[www.kao.com/jp/corporate/investor-relations/corporate-governance/structure/](http://www.kao.com/jp/corporate/investor-relations/corporate-governance/structure/)

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、「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

【取締役会の活動状況】

2022年度における取締役会の活動状況は次のとおりです。

取締役会長 澤田 道隆 100%(14回/14回)  
 代表取締役 長谷部 佳宏 100%(14回/14回)  
 代表取締役 竹内 俊昭 100%(14回/14回)  
 代表取締役 松田 知春 100%(14回/14回)  
 取締役 デイブ・マンツ 100%(11回/11回)  
 社外取締役 篠辺 修 100%(14回/14回)  
 社外取締役 向井 千秋 100%(14回/14回)  
 社外取締役 林 信秀 100%(14回/14回)  
 社外取締役 桜井 恵理子 100%(11回/11回)  
 常勤監査役 青木 秀子 100%(14回/14回)  
 常勤監査役 川島 貞直 100%(14回/14回)  
 社外監査役 天野 秀樹 100%(14回/14回)  
 社外監査役 岡 伸浩 100%(14回/14回)  
 社外監査役 仲澤 孝宏 100%(14回/14回)

(注)2022年1月から同年12月までに開催された取締役会は14回であり、取締役デイブ・マンツ、同桜井恵理子の両氏の就任以降開催された取締役会は11回となっております。

取締役会の活動 監督機能のさらなる強化と執行への権限委譲を議論・実践

2022年度は、取締役会において、以下の点について、重点的に審議を行いました。

取締役会のあり方

取締役会では、取締役会のあり方について議論し、以下の方向性を確認しました。

花王の取締役会は、執行への大幅な権限委譲を行うとともに、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りスクテイクと迅速かつ果敢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・危機管理体制を始め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。

めざす方向性を踏まえ、以下の内容についても審議しました。

・取締役会付議基準の改定

・中期経営計画の進捗と課題のモニタリング

・取締役会メンバーに求める知識・経験・能力等の議論

#### 人財戦略

社員活力の最大化、人財の最大活用のための戦略・計画が適切に策定・実行されているかを確認するため、人財や組織のポートフォリオといった人的資本に関する議論を行いました。これまでの延長線上ではなく、今後の成長に向けて必要となる役割と人財要件を定義したうえで、社員の計画的育成や外部登用等により戦略的に人財を確保していくべきとの指摘がなされました。これらが実践され、成果につながっていることを引き続き確認していきます。また、社員の挑戦を促す新しい人財活性化制度OKR (Objectives and Key Results) 導入後の進捗と成果についても審議しました。グループ各所における多様な挑戦が増加、拡大するとともに、対話を通じたさらなる連携が促進されることを確認していきます。

#### M&A戦略

事業環境・競合状況を踏まえた経営戦略と事業変革の方向性を示したうえで、事業ポートフォリオ強化を図るためにM&Aにより獲得すべき領域と要素、想定規模等について議論しました。今後も、戦略の有効性と計画の進捗について、引き続き確認していきます。

#### サステナビリティ (気候変動リスク・人権等)

気候変動リスクと機会 (TCFD対応)・持続可能なパーム油調達 (人権含む)・生物多様性等、ESGの主要課題について最新動向ならびに花王グループの取り組みについて報告を受け、推進状況を確認しました。また、ESGが成長戦略や収益性にビルドインされる必要があること等が議論されました。今後も、サステナビリティの課題について、引き続き確認していきます。

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。

#### ・監査役会

##### 【監査役会の活動状況】

監査役会の活動状況は、<コーポレートガバナンス・コードの各原則に対する取り組み> 「13監査役の活動実績及び実効性評価」に記載しております。

#### ・会計監査人

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

2022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：

・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：山野辺純一、井上浩二

・監査業務に係る補助者の構成

公認会計士19名、その他44名

有限責任監査法人トーマツでは業務執行社員について、法令等に従い、当社の会計監査に連続して7会計期間、筆頭業務執行社員については、連続して5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。

##### 【会計監査人への対応】

当社は、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、会計監査人が策定する監査計画を理解し、必要十分な監査時間を確保しています。会計監査人は、社長執行役員や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通じて、連携を図っています。会計監査人が、不正を発見した場合には、会計監査人が直ちに当社に報告し、監査役及び内部監査部門と連携して適切な対応が講じられる体制を運用しています。

##### 【会計監査人の選任等】

当社の監査役会は、会計監査人から会計監査人の独立性・監査体制・監査の実施状況等、品質に関する情報を収集するとともに、当社の会計財務部門及び内部監査部門と合同会議で意見交換を行った上で、会計監査人の再任の適否について評価を行いました。

その結果、品質管理体制については整備されており、継続的な改善活動も実施され、監査法人内の審査体制も有効に機能しています。また、国内グループ各社に対する一体監査体制も機能しており、監査役への情報提供も良好です。海外グループ各社に対しては、各会計監査人との協力体制を構築して情報共有が良好に行われていることを確認しました。さらに、ITを活用したリスク認識、監査効率化に向けた適切な提案・アドバイスがなされており、関連部門との有効なコミュニケーションも図れています。

それらの結果と非保証業務への対応準備状況を踏まえ、監査役会は、会計監査人の監査の方法と結果並びに品質を相当と認め、有限責任監査法人トーマツを再任することが適当であると判断しました。

なお、現監査法人の継続監査期間及びローテーションについての意見交換を行いました。

##### 【監査役、会計監査人、内部監査部門の連携状況】

監査役及び内部監査部門は、会計監査人から、監査計画、重点監査項目と会計監査結果 (四半期レビュー・年度監査) 及び監査上の主要な検討事項などの説明を受け、意見交換を実施しています。

監査役と会計監査人は、個別に、2023年導入の国際会計士倫理基準委員会 (IESBA) による国際倫理規程改訂に基づく、非保証業務の包括的事前了解の範囲及び個別事前了解の確認プロセス等について検討しました。また、会計監査人から報告された監査計画や監査上の発見事項は、監査役を通じて取締役会へ報告を行っております。

監査役と内部監査部門は、四半期ごとに意見交換を行い、各事業場・各部門・国内外の子会社・関連会社の監査役監査結果と内部監査結果の課題共有と情報交換を行っています。

また、会計監査人は、内部監査部門と定期的かつ必要に応じて意見交換を行っており、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も、適宜情報共有を行いながら、相互連携に努めています。

#### ・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。

#### ・役員等賠償責任保険の内容の概要

当社は、当社及び花王グループの取締役、監査役及び執行役員等を被保険者として、会社法第430条の3第1項に規定する役員等賠償責任保険契約を保険会社との間で締結しております。当該保険契約では、被保険者が当社及び花王グループの役員等としての業務につき行った行為 (不作為を含む。) に起因して被保険者に対して損害賠償請求がなされたことにより、被保険者が損害賠償金及び訴訟費用を負担することで被る損害が填補されます。ただし、被保険者が法令違反を認識しながら行った行為等に起因する損害等は対象外とすることにより、職務の執行の適正性が損なわれないようにするための措置を講じております。なお、保険料は、当社及び花王グループが負担しております。

### 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まいります。社内取締役5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。

## 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開示及び発送に努めています。2023年3月24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21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電子提供措置を開始しました。 <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、招集通知の発送は同年3月6日発送を予定しています。
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を、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月から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ています)。</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9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の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
ディスクロージャーポリシーの作成・公表	<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>	無
アナリスト・機関投資家向けに定期的説明会を開催	<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、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、新規の戦略や取組み、事業に関する説明会も適宜開催しています。</p>	あり
海外投資家向けに定期的説明会を開催	<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、社長が定期的に直接対話するほか、多様な機関投資家とも適時対話しています。また、アジアにおいては経営幹部が適宜対話して、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>	あり
IR資料のホームページ掲載	<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>2021年9月には、投資家情報サイトをリニューアルし、公開情報の拡充と利便性の向上を図り、意向も情報の追加・更新を重ねています。</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>	
IRに関する部署(担当者)の設置	<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名で日々アナリスト・機関投資家との対話、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8月に「株主のみなさまへ」をウェブサイトに掲載しております。  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)を開催していましたが、新型コロナウイルス感染症拡大の影響を受け、全て中止しております。</p> <p>2021年12月に花王の生産活動とESG活動について、2022年11月には、ケミカル事業における研究開発の取り組みや和歌山工場にあります花王エコーボミュージアムのご紹介についてのオンラインイベントを開催しました。</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り組み状況

	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、「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して調和のとれた世界を実現します。」と謳い、またその「ビジョン」において、「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。」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>

<p>環境保全活動、CSR活動等の実施</p>	<p>&lt; ESG活動に対する評価 &gt;  CDPから2021年度も「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」では5年連続で最高評価を獲得  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2021年度も選定されました。花王は日本で昨年に続いて2回目のトリプルA獲得となり、「気候変動」分野は3回目、「森林」分野は2回目、「水」分野は5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2021年まで5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・評価を行っている。</p> <p>ESG投資のための株価指数に採用  ・FTSE4Good 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 ジャパンESGセレクト・リーダーズ指数  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。</p> <p>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。  サステナビリティレポート: <a href="http://www.kao.com/jp/corporate/sustainability/pdf/">www.kao.com/jp/corporate/sustainability/pdf/</a></p>
<p>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</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。  <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>

<多様性推進に向けた取組みについて>

当社では、多様性から生まれる活力が事業の発展を支えるとの認識に立ち、企業理念の「花王ウェイ」においてその目指す姿や行動原則を表現した上で、広く共有しています。個人と企業がともに成長するために、多様な人材が集い、一人ひとりがお互いに認めあった上で、各々の視点や考え方を受け止めそれを組織の力とすること、一人ひとりが持てる能力と個性を最大限発揮できる環境を整えることをめざします。その取組みについては、サステナビリティレポート、統合レポート等で情報開示を行っております。当社のサステナビリティレポート及び統合レポートは以下をご覧ください。

・花王サステナビリティレポート : [www.kao.com/jp/corporate/sustainability/pdf/](http://www.kao.com/jp/corporate/sustainability/pdf/)

・花王統合レポート : [www.kao.com/jp/corporate/investor-relations/library/reports/](http://www.kao.com/jp/corporate/investor-relations/library/reports/)

中核人材の登用等における多様性の確保については、属性によらない個人の能力に基づく評価・登用を徹底するとともに、基幹人材選抜では、社員構成に応じた目安を設け、属性に偏らない選抜と育成を着実に進めています。

女性の管理職の登用については、国内花王グループの女性管理職比率を2030年に全社員女性比率と同じという目標を掲げ、多様な働き方など両立環境を整えると共に、複数の外部異業種勉強会に管理職候補女性の参加を推進するなどの取組みを行っており、2021年12月末時点の国内花王グループ全体の女性社員比率は51.9%、女性管理職比率は20.5%となっています。外国人については、日本で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するなど、国籍を問わず優秀な人材の確保に努めています。国内花王グループにおいて、2021年12月末時点の外国人社員比率(正社員)は0.6%、管理職比率は0.4%であり、2030年に全社員外国人比率と同等程度を目指します。中途採用者については、今後積極的に新事業を展開していくために、外部からの専門人材の登用も積極的に行っていきたいと考えています。2021年12月末時点の国内花王グループの全社員における中途採用者の比率は30.2%、管理職比率は17.5%であり、2030年に全社員における中途採用者の比率と同等程度を目指します。

<ダイバーシティ推進に向けた取組みに対する評価>

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IMIトップ500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、2022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。

<社員の健康向上に向けた取組みについて>

花王は2008年に「花王グループ健康宣言」を行い、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。また社内外の健康基礎情報の解析と社内外のヘルスケア知見から生まれた商品や健康ソリューションサービスを、自社の健康経営に取り入れ、社員と家族が参画する実践型の健康づくり活動を進めています。自社の取り組みのうち、優れた取り組みについては、GENKIプロジェクトを通じて、社外にも提供しています。2022年には「花王グループ健康宣言」を一新し、社員、家族だけでなく活動を企業、自治体、生活者に広げていくことを宣言しました。

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8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6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。

<World's Most Ethical Companiesに選定>

「World's Most Ethical Companies 2022」(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、16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い、優れた企業が選定される。

## 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

#### (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」(2023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・委員会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、実行するなど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子会社管理規程(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、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、定期的に開催する花王



グループ監査役意見交換会において、監査役に対し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) その他監査役職務の執行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、内部統制を主管する部門・委員会並びに子会社等の監査役及び内部監査を主管する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、当社代表取締役及び社外取締役並びに重要な子会社の代表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確保するための体制の運用については、取締役会において定期的に検証を行い、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。2022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、コンプライアンスを担当する常務執行役員を委員長とする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。

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ております。

・コンプライアンス違反の発生時には、直ちに経営幹部及び監査役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原因究明の内容及び再発防止策を、毎月実施するコンプライアンス委員会事務局会議においてアドバイザーとして出席している外部弁護士による第三者の目から見た評価や提言を頂きながら、確認・検証するほか、重大なコンプライアンス違反案件となりうる案件を抽出します。四半期毎のコンプライアンス委員会、発生部門・主管部門による取り組み状況を確認し、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ております。

・通報相談窓口を社内・社外(カウンセラー・弁護士)に設置し、これらは概ね花王グループに浸透しており、当期は488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、会社として職場風土を維持するための課題認識を踏まえて必要な対応を実施しながら、一つひとつの課題を解決し、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、社内外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、花王グループ各社のイントラネットを通じたコンプライアンスケーススタディとしてまとめた違反事例の全社員との共有や、BCG確認テスト・コンプライアンス意識調査を海外全社員(ただし、派遣社員、パート社員を除く)を対象に実施し、コンプライアンス委員会委員長によるコンプライアンスの重要性についての講話やポスター掲示、さらに各組織の責任者によるコンプライアンスメッセージの発信等により、一人ひとり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。2022年の実践例は、上司とメンバーの対話のあり方を考え、その対話を実践できない場合のコンプライアンスリスクを考える研修を継続、イントラネットから発信するコンプライアンスケーススタディでは、アンケートも織り交ぜながら読者からコメントを集約し、それを次回にフィードバックする手法を通じてより自分事とできる形で発信、コンプライアンス活動について自己点検を行ない、課題の抽出と今後に向けた対策についてコンプライアンス委員会事務局会議、コンプライアンス委員会において検討、などです。

リスクと危機の管理に関する取り組み

リスク管理としては、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」として、経営会議でテーマとオーナー(各テーマの責任者:執行役員)を決めて取り組んでいます。「大地震・自然災害・BCP」、「重大品質問題」、「サイバー攻撃・個人情報保護」、「レピュテーションリスク」などのテーマに対して、対応体制の整備、予知・予防策の強化、発生防止に向けた教育、緊急事態対応訓練などを実施しました。更に、ロシア・ウクライナ問題などにより、花王グループが事業展開している欧州や東アジアにおける地政学リスクの高まりに対して、「地政学リスクへの対応」を新たなコーポレートリスクテーマに選定し、社員の安全確保、サプライチェーンネットワークの確保、レピュテーションリスク対応を中心に対応を進めています。また、中期経営計画(K25)の達成を阻害する重要リスクの洗い出しと、対応状況、課題の確認を、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。

一方、危機管理としては、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:社長執行役員)を開催し(2022年10回、2020年からの累計56回)、社員と家族の安全確保、事業活動の継続を中心に全社方針を決定しました。2022年からはウイルス特性の変化や感染状況等を踏まえて勤務体制や働き方の見直しを行い、ウィズコロナの実践、出口戦略の検討を進めました。また、世界的な原材料価格の高騰の影響に対しては、ケミカル製品では販売価格の改定に努め、衣料用洗剤を中心に戦略的な値上げを実施するとともに、マーケティング活動の強化を行いました。

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いました。

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が行われました。

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、又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・報告が行われました。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、すべ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が行われました。

## 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な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ない、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ない、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に関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。

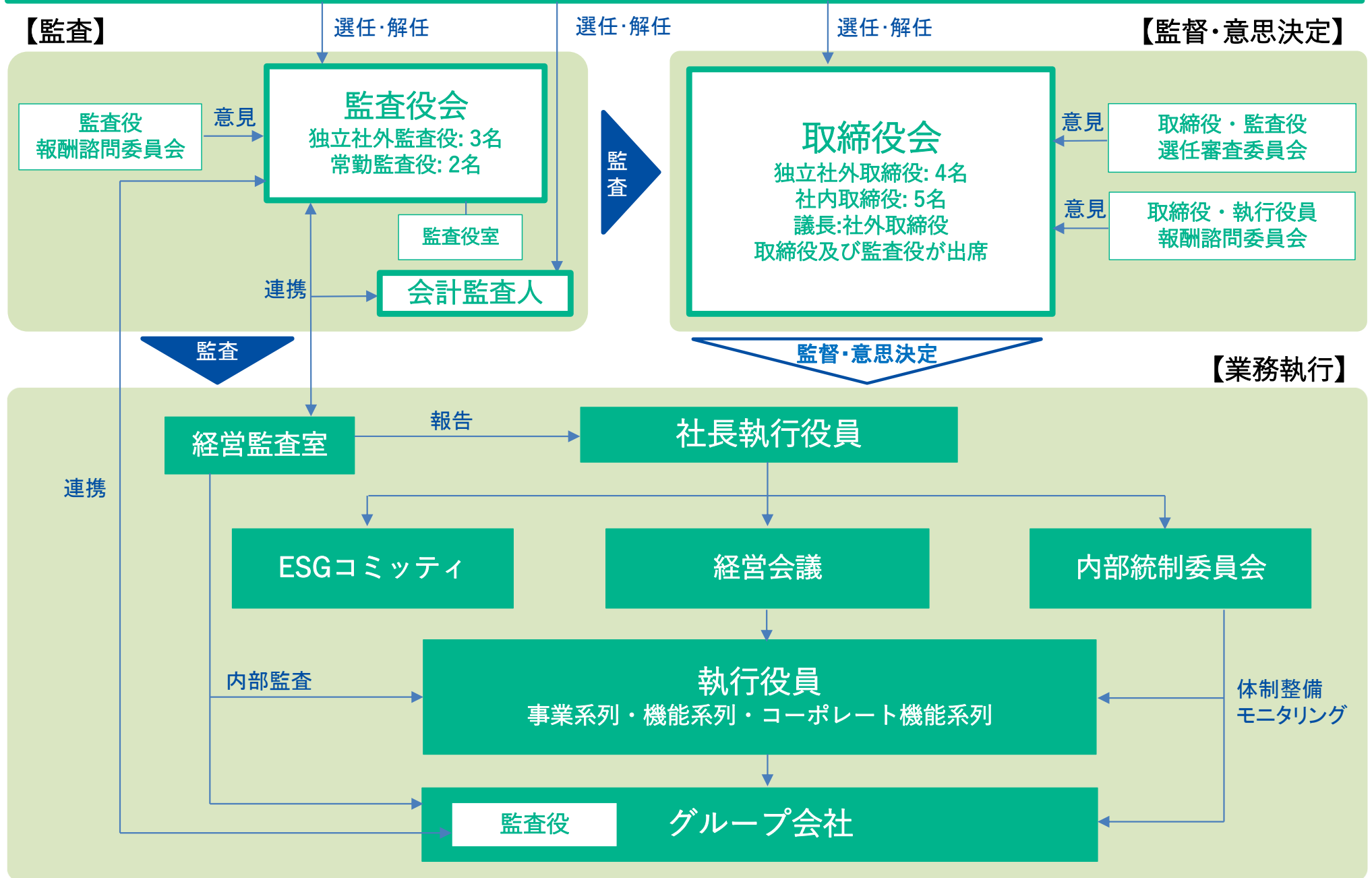
なお、会計監査人の監査は、期中監査を実施することで、期末での負荷を軽減しております。これにより、正確かつ迅速な開示に努めております。

#### (4)子会社に係る情報

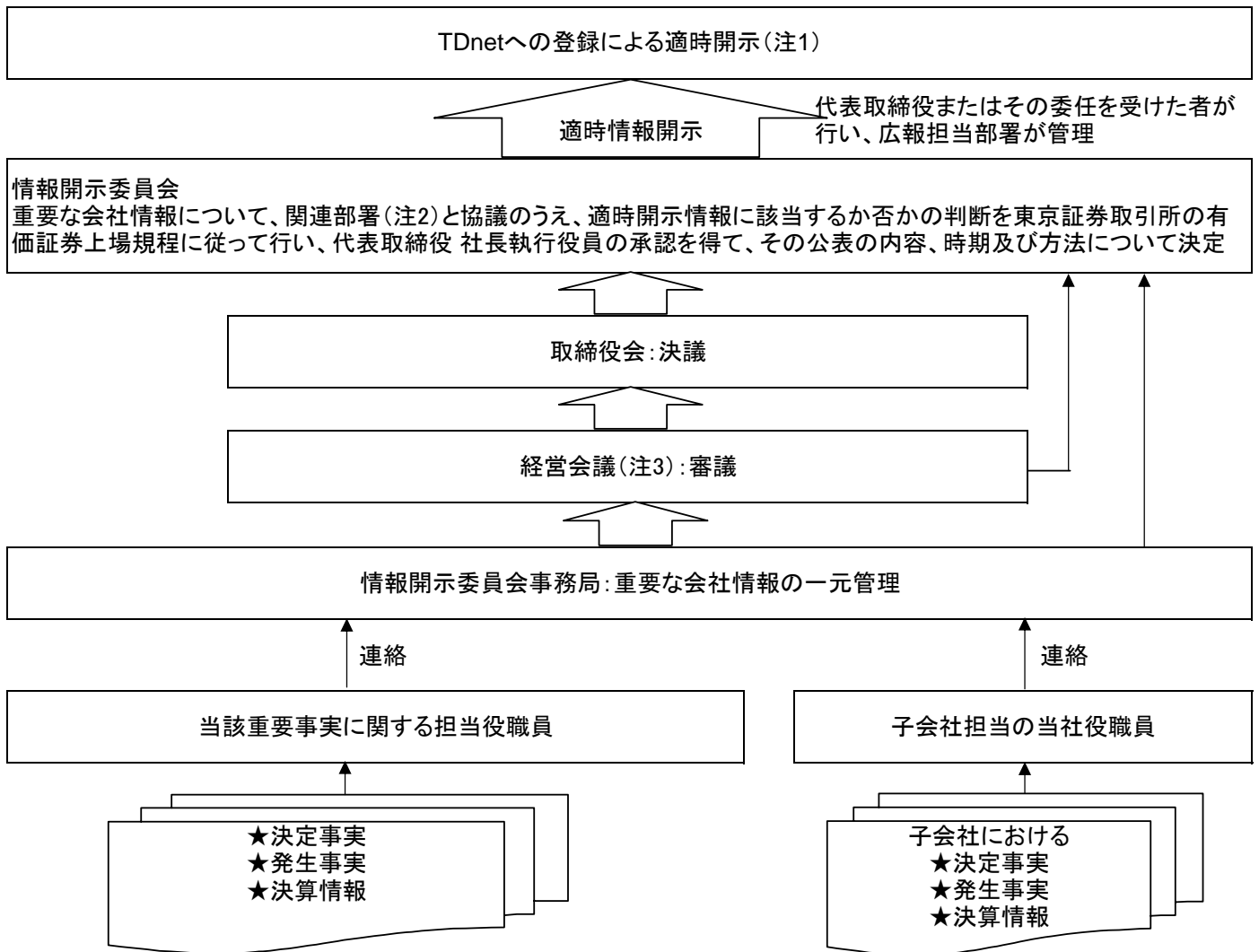
子会社担当の当社役員は、子会社に重要事実が生じたこと又は生じたおそれがあることを知ったときには、情報開示委員会事務局に連絡することを義務付けられております。

# コーポレート・ガバナンス体制

## 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・コードの各原則に対する取り組み>

### 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」を以下のとおり定めています。

#### (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をも表します。「きれい」は花王のブランド、製品、技術、ソリューション、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/purpose/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 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、社会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きれ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、これからの社会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） 未来のいのちを守る  
Sustainability as the only path
- Concept（コンセプト） きれいを こころに 未来に

## ■「K25」の方針

目的（1）持続的社会に欠かせない企業になる

<目標>

サステナブル自走社会をリードする：ESG 投資 = 未来財務

<主要成果>

- ・ カーボンサイクル（炭酸ガスを原料に転換する）
- ・ ポジティブサイクル（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「I 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ると考えています。

- 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/investor-](http://www.kao.com/content/dam/sites/kao/www-kao-com/jp/ja/corporate/investor-)

relations/pdf/governance\_002.pdf)

独立役員の選任状況については、「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、適切な審議や執行の監督・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「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」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さ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、「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余剰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。

「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・シ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) 記載のとおり、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（出席者は取締役及び監査役）において、取締役が、経営戦略等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、パーパスである「豊かな共生世界の実現」、「K25」において掲げた「未来のいのちを守る」「Sustainability as the only path」というビジョンのもと、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を活用した「ESG 視点でのよきモノづくり」を行い、世界の生活者・顧客のすこやかな毎日を守る製品・サービスをお届けしていきます。さらに地球環境や人の生命にも目を向け、既存事業においてより戦略的な投資・事業拡大を行なうとともに、デジタルトランスフォーメーションを活用しながら「未来のいのちを守る」新たな事業を生み出すことをめざします。そして、これらの活動を支えるため、客観的で多様な視点から監督し、また会計・財務、法規制等の専門的な視点から検証できる体制を構築し、常に改善していきます。

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それぞれの知識・経験・専門性を補完しあい、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。（後掲の取締役会のスキルマトリックスをご参照）

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、「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（多様性推進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 記載の考え方に則っ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。

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、2022 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。

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が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。



2022 年度における取締役・監査役選任審査委員会の開催頻度、出席状況、及び具体的な審議事項は以下のとおりです。

	役職	氏名	出席状況
	議長	向井 千秋	100% (4 回/4 回)
	委員	篠辺 修	100% (4 回/4 回)
	委員	林 信秀	100% (4 回/4 回)
	委員	桜井 恵理子	100% (4 回/4 回)
	委員	天野 秀樹	100% (4 回/4 回)
	委員	岡 伸浩	75% (3 回/4 回)
	委員	仲澤 孝宏	100% (4 回/4 回)

#### ○主な審議内容

2022 年度は、取締役会のあり方や方向性と、それを踏まえた取締役会の構成等について議論するとともに、社長執行役員の後継者の人財要件を確認し、その人財要件に基づき複数の候補者を選定したうえで、スキルマトリクスを活用し育成計画の妥当性について審議しました。また、2023 年 3 月以降の取締役・監査役体制について、候補者の略歴、選定理由等を参照しながら審議を行いました。

また、取締役及び監査役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勘案し、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、「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。2022 年 3 月 25 日開催の第 116 期定時株主総会において選任された取締役 9 名及び監査役 1 名を選任した理由は、以下のとおりです。また、第 116 期定時株主総会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 1 名以外の 4 名の選任理由も併せて以下に記載しています。

(2022 年 3 月 25 日現在)

役職	氏名	年齢	性別	選任理由
取締役	澤田道隆	66	男	同氏は、2012 年に代表取締役社長執行役員に就任以来、研究開発を重視した「よきモノづくり」を推進するとともに、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ち、企業価値の向上に大きく貢献してまいりました。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に基づき経営を監督するとともに、海洋プラスチックごみ問題の解決に向けた取組みを推進しているグリーン・オーシャン・マテリアル・アライアンス (CLOMA) の会長を務めるなど、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。これらの経験や知見を生かすことにより花王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。
	長谷部佳宏	61	男	同氏は、豊かな共生世界の実現に貢献する革新的な商品を世界に送り出す「よきモノづくり」の原動力となる研究開発業務に長年にわたって携わり、また、先端技術戦略室統括も歴任し戦略的デジタルトランスフォーメーションを先導してきました。2020 年には新中期経営計画「K25」の策定を先導し、2021 年 1 月からは代表取締役社長執行役員に就任し「未来のいのちを守る」企業として、従来の延長線上にない事業の構築やデジタル技術の活用による活動生産性の向上等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、花王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。
	竹内俊昭	63	男	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、花王グループのコンシューマープロダクト製品の販売機能等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経営を担い、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、花王グループを取り巻くステークホルダーからの期待、これらに対する花王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、花王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、花王グループの企業価値の向上にさらに寄与できると判断しました。
	松田知春	62	男	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、花王グループを取り巻くステークホルダーからの期待、花王グループの強みと課題等を熟知しております。また、2021年3月には当社代表取締役就任し、花王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、さらに積極的な発言・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、花王グループの企業価値の向上にさらに寄与できると判断しました。
	テイブ・マンツ	61	男	同氏は、当社米国子会社において、海外のスキンケア・ヘアケア分野での研究開発やマーケティングに携わり、グローバルな「よきモノづくり」に貢献してきました。また、2018年7月に当社 ESG 部門統括、2019年1月には当社執行役員に就任し、同年に発表された ESG 戦略「Kirei Lifestyle Plan」の策定を先導し、策定後は同戦略を推進する中心的役割を担っております。同氏の ESG に関連する見識及びグローバルな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、花王グループの企業価値の向上にさらに寄与できると判断しました。
	篠辺修 (社外・独立)	69	男	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、花王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。独立社外取締役として、継続して花王グループの経営を監督していただくことを期待しています。
	向井千秋 (社外・独立)	69	女	同氏は、科学分野における高い見識を幅広く有しており、医師、宇宙飛行士及び大学の特任副学長として様々な分野で活躍した経験と実績を豊富に有しております。取締役会の審議においては、花王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。独立社外取締役として、継続して花王グループの経営を監督していただくことを期待しています。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、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。
	林信秀 (社外・独立)	64	男	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、花王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。独立社外取締役として、継続して花王グループの経営を監督していただくことを期待しています。
	桜井恵理子 (社外・独立)	61	女	同氏は、グローバルに事業を展開する米国の化学品メーカーの日本法人において長年にわたり企業経営に携わるとともに、大手メーカーや金融機関において社外取締役として経営の監督に務める等、グローバルな企業での経験を豊富に有しております。また、化学品業界での経験に基づき、花王グループにおいてコンシューマープロダクツ事業と両輪をなすケミカル事業に関しても高い見識を有しております。これらの豊富な経験及び高い見識を生かして、当社独立社外取締役として、同氏に当社の経営を監督していただくことを期待しています。
監査役	青木秀子	67	女	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。(第113期定時株主総会)
	川島貞直	62	男	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。(第115期定時株主総会)
	天野秀樹 (社外・独立)	68	男	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だいております。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。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ました。(第115期定時株主総会)

岡伸浩 (社外・独立)	58	男	同氏は、弁護士及び大学教授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ております。同氏は、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、花王グループの事業内容に関する見識も有しており、2018 年 3 月からは、当社監査役としてグループガバナンスの観点を含め専門的な視点で監査を実効的に行っていたとされています。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。(第 116 期定時株主総会)
仲澤孝宏 (社外・独立)	63	男	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判断しました。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ました。(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 117 期定時株主総会招集ご通知 50 ページ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\\_2023\\_001.pdf](http://www.kao.com/content/dam/sites/kao/www-kao-com/jp/ja/corporate/investor-relations/pdf/shareholders_2023_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 9 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）

### <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なっております。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。

2022年度の評価では、2022年1月度取締役会における自己評価に先立ち、取締役全9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。また、合わせて取締役・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の評価も実施しました。その概要は以下のとおりです。

### 2022年度 取締役会実効性評価の結果

	2021年度の課題	2022年度の取り組み	評価	今後の取り組み
取締役会の構成、運営・審議状況	今後も取締役会での発表方法の工夫も含め、充実した議論ができるようさらに改善が望まれる	<ul style="list-style-type: none"> <li>資料を会日前に送付し、事前質問も受け付ける</li> <li>持ち時間の半分を発表に充て、残り半分を質疑応答に充てる</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>概ね適正に運営されている</li> <li>報告の粒度が細かく、議論の焦点が絞られていないことがある</li> <li>自由闊達で建設的な議論ができているが、本質的な議論のための時間が十分取れない場合がある</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>報告書式を活用し、議論や報告のポイントを明らかにする</li> <li>事前質問・回答は全員と共有することで、それを前提とした本質的な議論に時間を割けるようにする</li> </ul>
議題選定・議論	花王グループ中期経営計画「K25」（以下K25）の達成を阻害する課題、それを解決するための施策、優先すべきアクション等についての議論を深め、K25実現に向けたPDCAをさらに意識して定期的に検証を行うことも必要	<ul style="list-style-type: none"> <li>K25を実現するためのM&amp;A戦略やグローバル戦略を議論</li> <li>K25の進捗状況を示す一覧表を作成し、配布</li> <li>各事業から報告を実施</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>K25の進捗の共有はできている</li> <li>K25達成に向けた課題や中間総括について定量面含め議論を深めることが必要</li> <li>ステークホルダーとのリレーション戦略も重要</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>経営数値のさらなる見える化を行い、K25達成に向けた課題や中間総括の議論を深める</li> <li>IR活動の前後に取締役会で報告</li> </ul>
	人財戦略は継続的に議論すべき経営上の課題であり、K25を実現するために必要な人財配置、そのための人財登用や育成、幹部人財の評価等の議論をさらに深める必要がある	環境変化や経営戦略もふまえた人財戦略について議論（年3回）	2022年度は時間をかけて人財戦略の議論ができた。事業戦略との関連性などさらなる議論が必要	人財戦略について執行での議論を深め、取締役会で報告、議論

なお、内部統制の継続的な検証・議論については、継続的な取り組みや改善が必要であるものの、適正に監督されているとの評価がなされました。また、K25の検証や人財戦略のほか、Reborn Kao（既存事業の再生）における構造改革や新規事業やM&Aを含むAnother Kao（新事業の創成）の進捗等について優先的な議論が必要であるとの意見が出されました。

2022 年度 取締役・監査役選任審査委員会の実効性評価の結果

	2021 年度の課題	2022 年度の取り組み	評価	今後の取り組み
	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ K25 及び ESG 戦略を遂行するために必要な取締役会の構成について一定の議論はできているが、体制強化を図るためにさらに議論を充実させる必要がある</li> <li>・ CEO 後継者計画の議論は継続的に行うことが必要</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 取締役会のあり方に基づき求められる取締役・監査役のスキル項目の再検証を行った</li> <li>・ CEO 後継者の人材要件を確認し、複数候補者を選定したうえで、スキルマトリクスも活用し育成計画の妥当性について審議</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 取締役会のあり方や取締役会の構成については、継続的に審議が必要</li> <li>・ CEO 後継者計画は、適正に運用されていることを確認。継続的な検証と議論の深化が必要</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 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</li> <li>・ 後継者計画の審議を継続</li> </ul>

2022 年度 取締役・執行役員報酬諮問委員会の実効性評価の結果

	2021 年度の課題	2022 年度の取り組み	評価	今後の取り組み
	業績連動型報酬をはじめとした役員報酬全般について今後も客観性・透明性をもって積極的に議論すべき	役員の個人評価によるメリハリのついた報酬体系や評価と報酬のあり方について審議	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 多方面から十分に論議されている</li> <li>・ 役員報酬制度のあり方については継続審議が必要</li> </ul>	役員報酬全体に関するポリシーコンセプトの議論を進め、それに基づく詳細制度設計を議論する

13 監査役会の活動実績及び実効性評価（原則 4-4）

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を遂げ、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目指しています。

(1) 監査方針

当期の経営環境は非常に厳しさが増す中、中期経営計画「K25」の 2 年目にあたり、経営戦略の実行状況並びに経営環境リスクへの対応状況に関して、経営が認識する改革の必要性和危機感を共有して監査するとともに、当社グループのガバナンスに関して、社会並びにステークホルダーから、より高度な実効性と積極的な情報開示が求められていることを認識して監査役活動を行うことを方針としました。

<当社の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、各部門の取組みに活かしていくという PDCA による実効性向上を目指しています。往査・ヒアリングの約 7 割には、社外監査役も 1 名以上参加しています。

(2) 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）且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、様々な視点から審議を行っています。

また当期は、監査役会の直下に「監査役室」（室員 5 名）を新設し、監査役の職務の補助とともに、室員が子会社の監査役を兼務する体制を開始しました。

(3) 監査役会の審議状況

開催回数：9回	監査役出席率：全員 100%	開催時間：平均 2 時間 14 分
<b>監査役会の主な議題</b>		
<b>決議事項 17 件：</b> 監査方針・分担・重点監査項目、年間計画、監査報告書、内部統制関連、会計監査人関連（報酬同意・再任審議・非保証業務など）、監査役の選任・報酬関連、実効性評価など		<b>検討事項 38 件：</b> 監査所見、当社グループのガバナンス（実効性並びに監査役体制、今後のガバナンスの方向性）、内部統制に関する注視案件、会計監査人の非保証業務、代表取締役・社外取締役との意見交換など
<b>監査役会の実効性評価</b>		
<p>毎年 1 回実施しており、重点監査項目を中心に評価項目を決定し、各監査役が評価した後、監査役会で議論した結果、全体として当期は「有効に機能している」という評価に至りました。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・監査役の実験や専門性のバランスがとれており、監査役会では忌憚ない意見交換が行われている。</li> <li>・議題の選定は、検討すべき事項をプロアクティブに取り上げられている。</li> <li>・情報共有や事前の資料配布、新設された監査役室による調査・サポート体制も強化された。</li> </ul> <p>今後、より多様性を目指した監査役会のスキルマトリクスの議論を深めていきたいと考えております。</p>		

(4) 重点監査項目・活動実績及び実効性評価

重点監査項目	監査方法及び取り組み	活動実績及び実効性評価	監査分担	
			常勤	社外
取締役の職務の執行状況	取締役会に出席して審議・決議状況を確認、必要な場合は意見を述べる	各監査役が 100%出席。積極的に意見を述べた。	○	○
	経営会議等重要会議に出席して意思決定プロセスを確認、必要に応じて説明を求め適時意見を述べる	100%出席。意思決定プロセスを確認、検討すべき事項について意見を述べた。	○	—
	役員と監査役との意見交換	花王代表取締役（5 回） 社外取締役（2 回） 役付執行役員（6 回） 重要子会社の代表取締役（3 回） 経営課題や今後のガバナンス等に関して、率直な意見交換により、認識の共有が進んだ。	○	○
	各事業場・各部門・国内外の子会社・関連会社への往査及びヒアリング (往査・ヒアリング時に、内部統制等の重点監査項目も確認)	計 114 回 ・対話を重視（監査役のコメント:計 1,136 件）。 ・監査上の発見事項は完了報告を求めて、後日改善状況を確認し、現場の優れた取組みとともに、役員と適宜共有。	○	○
	選任審査委員会、報酬諮問委員会	計 11 回	—	○
実効性の グループ ガバナ	<ul style="list-style-type: none"> <li>・花王グループ監査役体制の体系化（当社・子会社・関連会社）</li> <li>・グループ一体運営の下、各社の特性に応じた監査活動の実効性向上</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・監査役室の室員が子会社の監査役を兼務する体制を開始した。</li> <li>・グループ監査役意見交換会（6 回）。監査上の発見事項や改善すべき事項の検討を行った。スキルアップ研修も実施。</li> <li>・重要な子会社に監査役実効性評価を新規導入。</li> </ul>	○	随時

	<ul style="list-style-type: none"> <li>・会計監査人と監査役及び関連部門との意見交換会</li> <li>・会計監査人の監査に関して、取締役会で報告</li> </ul>	<p>意見交換：計 21 回、取締役会での報告：2 回</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・監査計画、会計監査結果、監査上の主要な検討事項、非保証業務管理、監査品質など。</li> <li>・グローバルミーティングにより、国内外の監査人と意見交換を実施。</li> </ul>	○	○
内部統制の運用状況整備並びに	各事業場・各部門・国内外の子会社・関連会社への往査及びヒアリング	各部門での自己点検や外部監査結果、内部統制システムの運用状況を確認。	○	随時
	<ul style="list-style-type: none"> <li>・内部統制第二ラインの主管部門へのヒアリング</li> <li>・内部統制委員会・傘下の主な委員会への出席または議事録確認</li> <li>・内部通報窓口の対応状況を確認</li> </ul>	<p>四半期又は半期ごとに実施</p> <p>自主点検やモニタリングが定着し、課題に対する改善を確認した。</p> <p>内部通報内容及び対応状況の適時報告を受け、意見を述べた。</p>	○	随時
	内部監査部門である経営監査室との情報交換	計 4 回	○	随時
	内部統制システムの構築と運用状況のチェックリストによる評価	概ね有効。	○	—
開示情報	情報開示に関する社外からの要請状況を調査し、当社の開示状況や外部評価結果を確認	<ul style="list-style-type: none"> <li>・評価できる点と改善点に関して、役員との意見交換や関連部門に提言した。推進体制の整備並びに情報開示状況を確認。</li> <li>・監査役活動に関する積極開示を推進した。</li> </ul>	○	—

#### 14 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

#### 15 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)持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。

##### (1) 取締役・執行役員報酬諮問委員会

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し、独立した客観的な視点を取り入れるために社外役員が委員の過半数を占める体制とする取締役・執行役員報酬諮問委員会を設置します。議長は互選により選出しておりますが、2022 年度も社外独立取締役が務めました。また、必要に応じて、上記の基本的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、「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）

2022 年度における取締役・執行役員報酬諮問委員会の開催頻度、出席状況、及び具体的な審議事項は以下のとおりです。

	役職	氏名	出席状況
議長	社外取締役	林 信秀	100% (6 回/6 回)
委員	社外取締役	篠辺 修	100% (6 回/6 回)
委員	社外取締役	向井 千秋	100% (6 回/6 回)
委員	社外取締役	桜井 恵理子	100% (5 回/5 回) ※
委員	社外監査役	天野 秀樹	100% (6 回/6 回)
委員	社外監査役	岡 伸浩	100% (6 回/6 回)
委員	社外監査役	仲澤 孝宏	100% (6 回/6 回)
委員	取締役会長	澤田 道隆	100% (6 回/6 回)
委員	代表取締役	長谷部 佳宏	100% (6 回/6 回)
委員	代表取締役	竹内 俊昭	100% (6 回/6 回)
委員	代表取締役	松田 知春	100% (6 回/6 回)

※2022 年度開催の取締役・執行役員報酬諮問委員会は 6 回であり社外取締役 桜井 恵理子氏が就任以降開催された委員会は 5 回となっております。なお 2022 年 3 月 25 日開催の当社定時株主総会の終結の時をもって退任した門永 宗之助氏の退任までの開催回数は 1 回で、同氏は 1 回中 1 回出席しております。

##### ○主な審議事項

2022 年度につきましては、業績連動型株式報酬に係る年間活動レビューの実施や、花王グループ中期経営計画「K25」の達成に向けて、当社の役員報酬における課題や検討項目の洗い出しを行い、意見交換を実施し、また 2023 年度の役員報酬額について審議し、取締役会への答申内容を決定しました。



## (2) 監査役報酬諮問委員会

監査役の報酬水準については監査役の協議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、監査役の報酬等の額の妥当性及びその決定プロセスの透明性を客観的な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。

2022 年度における監査役報酬諮問委員会の開催頻度、出席状況、及び具体的な審議事項は以下のとおりです。

	役職	氏名	出席状況
議長	社外監査役	天野 秀樹	100% (1 回/1 回)
委員	社外監査役	岡 伸浩	100% (1 回/1 回)
委員	社外監査役	仲澤 孝宏	100% (1 回/1 回)
委員	社外取締役	篠辺 修	100% (1 回/1 回)
委員	代表取締役	長谷部 佳宏	100% (1 回/1 回)

### ○主な審議事項

2022 年度の監査役報酬額について、監査役会での協議に先立ち審議いたしました。

## 16 サステナビリティについての取組みと人的資本や知的財産への投資等（原則 3-1 (iii)）

### (1) サステナビリティについての取組み

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。

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 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。また、2021 年 6 月には当社の ESG 活動のスピード感を高めるため ESG 委員会を ESG コミTEEに改組し、従来からの ESG 活動に関する方針及び戦略の策定等に加えて、ESG 関連の投資を決議する役割も追加しました。

当社の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/)

サステナビリティレポート: [www.kao.com/jp/corporate/sustainability/pdf/](http://www.kao.com/jp/corporate/sustainability/pdf/)

なお、サステナビリティレポートは、気候関連財務情報開示タスクフォース（TCFD）による提言で推奨されている開示項目を参照しています。

当社ウェブサイト「GRI/ISO26000/TCFD 対照表」:

[www.kao.com/jp/corporate/sustainability/research-index/](http://www.kao.com/jp/corporate/sustainability/research-index/)

### (2) 人的資本への投資等

当社は、会社にとって最大の資産は「人」と考え、中期経営計画（K25）の 2 つの方針、「持続的社會に欠かせない企業になる」「投資して強くなる事業への変革」を実践していくのは社員であることから、3 つ目の方針として「社員活力の最大化」を掲げています。

上記方針の実現に向け、2021 年 1 月に多様な人材が、部門や国、組織を超えて共創するために、新人財活性化制度 OKR（Objectives and Key Results）を導入しました。これにより、社員の挑戦を引き出し、連携協力し、挑戦する組織文化を醸成することで、社員の生産性向上を図ります。また、OKR 制度を運用していく過程で社員一人ひとりの経営への参画意識を高め、OKR に関する活動を透明化することで開かれたフラットな組織風土を醸成していきたいと考えています。

能力と個性を最大限に発揮できる組織に改革するとともに、DX による業務の効率化を追求します。

『自ら学び育ち、協働し共創』を促進する研修プログラムやキャリアデザイン研修やリーダーシップ開発プログラムを実施しております。

2021 年度の社員ひとりあたりの教育訓練費は 29.9 千円（対前年 107%）、9.9 時間（対前年 108%）となっています。

### (3) 知的財産への投資等

当社は、これまで現象や対象物を科学の眼で突き止める本質研究を通じて得られた発見や発明を、生活者のニーズと融合させ、商品設計や価値情報に変換する事で暮らしを変えるイノベーションを創出して来ました。この中で培われた生活者からの期待や信頼が、グローバルで広く認知される、強いブランド力の土台となっています。また、グローバルで存在価値のある企業となることを目指し、国内のみならず地球規模で生じる問題にも目を配り、世界中の消費者の期待に応えるべく経営戦略を掲げています。この経営戦略に沿った研究開発を推し進めるために研究開発部門への人材や活動費用、研究開発活動の成果である知的財産獲得への投資は必要不可欠であると考え積極的に実施しています。

具体的には研究開発から得られた発明やブランド等の象徴として考え出したネーミング等を、特許権、意匠権、商標権などの「知的財産」として確保し、自社の事業活動を推進するとともに、公益的な技術の開放による普及促進にも取り組んでいます。

技術開発力の観点から、企業価値の指標となる特許及び技術に基づく意匠については、知的財産部が中心となり、幅広い分野で戦略的に出願、権利化や権利の行使しています。研究開発費や特許保有件数については、当社ホームページの「数字で見る花王（[www.kao.com/jp/who-we-are/data/](http://www.kao.com/jp/who-we-are/data/)）」に掲載しております。

デザインに基づく意匠及び商標については、ブランド法務部が事業部門と密接に協力し、費用対効果を勘案しながら出願権利化や権利の行使を行っており、165の国と地域において、約22,000件の商標権を取得しています（2021年12月末現在）。また、近年は、アジア地域を中心とした模倣品対策にも注力しています。

#### 17 株主との建設的な対話を促進するための体制整備・取り組みに関する方針（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、対話結果の経営や経営の監督・監査への反映を容易にするため、出来る限り社長執行役員をはじめ役員が参加します。

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または監査役に報告し、当社の今後の経営や経営の監督・監査に活かします。

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等を行い、またオンラインでのイベントも開催し積極的に株主との対話を行います。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、株主との貴重かつ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。

財務情報の説明に加えて、コーポレート・ガバナンスやサステナビリティに対する考え方等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、コーポレート戦略、ESG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。

#### 18 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。

2021年12月末時点の政策保有株式の銘柄数は2020年12月末時点の42銘柄から43銘柄となりました（貸借対照表計上額の合計額は4,184百万円から3,303百万円となりました）。このうち上場株式につきましては、2021年は2銘柄の一部売却を実施しました。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。

2021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。

#### 19 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材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。

#### 20 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。

## 取締役会のスキルマトリックス

(2022年3月25日現在)

	属性			経験・知識・				専門性				○を付けた主な理由
	在任年数	性別	国籍	ESG	経営	海外	開発・製造	事業・販売	事業革新	リスク・法規制	財務・会計	
取締役	澤田道隆	13年9か月	男	日本	○	○		○		○		●当社研究開発部門の経験 ●当社代表取締役社長執行役員の経験 ●クリーン・オーシャン・マテリアル・アライアンス (CLOMA) 会長 ●当社研究開発部門の経験 (ESGの知見を含む) ●当社先端技術戦略室の経験
	長谷部佳宏	6年	男	日本	○	○		○		○		●当社研究開発部門の経験 (ESGの知見を含む) ●当社先端技術戦略室の経験
	竹内俊昭	8年	男	日本		○			○			●花王グループカスタマーマーケティング(株) 代表取締役社長執行役員
	松田知春	3年	男	日本		○	○	○	○			●当社コンシューマープロダクツ事業統括部門統括 ●当社海外子会社の経営経験
	デイブ・マンツ	—	男	米国	○		○	○	○			●当社海外子会社の研究トップ・事業の責任者経験 ●当社ESG部門統括
	篠辺修	4年	男	日本		○	○	○	○	○		●グローバル大手航空会社の経営者の経験
	向井千秋	3年	女	日本	○		○			○		●医師、宇宙飛行士 ●宇宙飛行士や学術研究など新分野への挑戦経験
	林信秀	3年	男	日本		○	○				○	●グローバル大手金融機関の経営者の経験
	桜井恵理子	—	女	日本		○	○	○	○	○		●グローバル大手ケミカル企業のリージョントップの経験 ●大手企業の社外取締役経験
監査役	青木秀子	3年	女	日本	○			○		○		●当社常務執行役員の経験 ●当社品質保証部門の経験 ●消費者行政の委員会委員
	川島貞直	1年	男	日本			○				○	●当社会計財務部門の経験 (海外駐在経験を含む) ●当社経営監査室の経験
	天野秀樹	5年	男	日本	○		○				○	●公認会計士 (海外駐在経験を含む)
	岡伸浩	4年	男	日本	○					○		●弁護士 ●慶應義塾大学大学院法務研究科教授
	仲澤孝宏	2年	男	日本	○						○	●公認会計士

・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○を記載しております。

## <コーポレートガバナンス・コード実施状況表>

2021年6月の改訂後のコードに基づき、記載しています（2022年4月4日以降適用となるプライム市場向けの原則を含む）。

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	●	Ⅲの1.「その他」
			1-1②	●	Ⅲの1.「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	-	●	Ⅲの1.「その他」
			1-2①	●	Ⅲの1.「その他」
			1-2②	●	Ⅲの1.「株主総会招集通知の早期発送」
			1-2③	●	Ⅲの1.「その他」
			1-2④	●	・Ⅲの1.「電磁的方法による議決権の行使」 ・Ⅲの1.「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」 ・Ⅲの1.「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	-	●	<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（7）「資本政策の基本的な方針について」
	1-4.	政策保有株式	-	●	<コーポレートガバナンス・コードの各原則に基づく開示> 18「政策保有株式に関する方針及び議決権の行使基準」
			1-4①	●	<コーポレートガバナンス・コードの各原則に基づく開示> 18「政策保有株式に関する方針及び議決権の行使基準」
			1-4②	●	<コーポレートガバナンス・コードの各原則に基づく開示> 18「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	-	●	Vの1.「該当項目に関する補足説明」
1-5①			●	Vの1.「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	-	●	<コーポレートガバナンス・コードの各原則に基づく開示> 20「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	-	●	・<コーポレートガバナンス・コードの各原則に基づく開示> 1「経営理念」 ・「花王ウェイ」： <a href="http://www.kao.com/jp/corporate/about/purpose/kaoway/">www.kao.com/jp/corporate/about/purpose/kaoway/</a>
	2-2.	会社の行動準則の策定・実践	-	●	「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	●	「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	-	●	「サステナビリティ」： <a href="http://www.kao.com/jp/corporate/sustainability/">www.kao.com/jp/corporate/sustainability/</a>
			2-3①	●	「サステナビリティ」： <a href="http://www.kao.com/jp/corporate/sustainability/">www.kao.com/jp/corporate/sustainability/</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	
	2-4.	女性の活躍促進を含む社内の多様性の確保	-	●	・<コーポレートガバナンス・コードの各原則に基づく開示> 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」 ・Ⅲの3.「その他」 ・「花王ウェイ」の「行動原則」の「個の尊重と力の結集」： <a href="http://www.kao.com/jp/corporate/about/purpose/kaoway/">www.kao.com/jp/corporate/about/purpose/kaoway/</a>
			2-4①	●	・Ⅲの3.「その他」 ・「花王サステナビリティレポート」： <a href="http://www.kao.com/jp/corporate/sustainability/pdf/">www.kao.com/jp/corporate/sustainability/pdf/</a> ・「花王統合レポート」： <a href="http://www.kao.com/jp/corporate/investor-relations/library/reports/">www.kao.com/jp/corporate/investor-relations/library/reports/</a>
	2-5.	内部通報	-	●	「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>
			2-5①	●	「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	-	●	<コーポレートガバナンス・コードの各原則に基づく開示> 19「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	-	●
(i)				●	<コーポレートガバナンス・コードの各原則に基づく開示> 2「長期経営戦略」、3「中期経営計画」
(ii)				●	<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（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)				●	<コーポレートガバナンス・コードの各原則に基づく開示> 15「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)				●	<コーポレートガバナンス・コードの各原則に基づく開示> 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)				●	<コーポレートガバナンス・コードの各原則に基づく開示> 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				●	英文ウェブサイト： <a href="http://www.kao.com/global/en/">www.kao.com/global/en/</a>
3-1③				●	・<コーポレートガバナンス・コードの各原則に基づく開示> 16「経営戦略の開示にあたってのサステナビリティについての取組みと人的資本や知的財産への投資等」 ・「サステナビリティ」： <a href="http://www.kao.com/jp/corporate/sustainability/">www.kao.com/jp/corporate/sustainability/</a> ・「花王サステナビリティレポート」： <a href="http://www.kao.com/jp/corporate/sustainability/pdf/">www.kao.com/jp/corporate/sustainability/pdf/</a> ・「GRI/ISO26000/TCFD対照表」： <a href="http://www.kao.com/jp/corporate/sustainability/research-index/">www.kao.com/jp/corporate/sustainability/research-index/</a>
3-2.				外部会計監査人	-
		3-2①	●		Ⅱの2.「業務執行、監査・監督、指名、報酬決定等の機能に係る事項」監査役会の活動状況
		3-2②	●		● ・Ⅱの2.「業務執行、監査・監督、指名、報酬決定等の機能に係る事項」監査役会の活動状況 ・Ⅰの1.【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】

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	4-1. 取締役会の役割・責務 (1)	-	●		<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 (2) 取締役会等の役割・責務
		4-1①	●		<コーポレートガバナンス・コードの各原則に基づく開示> 5「経営陣に対する委任の範囲」
		4-1②	●		<コーポレートガバナンス・コードの各原則に基づく開示> 3「中期経営計画」
		4-1③	●		Ⅱの1.「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)	-	●		・<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 (2) 取締役会等の役割・責務 ・<コーポレートガバナンス・コードの各原則に基づく開示> 15「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	●		<コーポレートガバナンス・コードの各原則に基づく開示> 15「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」
		4-2②	●		・Ⅱの2.「取締役会の活動状況」 ・「ESG活動の基本方針」： <a href="http://www.kao.com/jp/corporate/sustainability/policy/">www.kao.com/jp/corporate/sustainability/policy/</a>
	4-3. 取締役会の役割・責務 (3)	-	●		・<コーポレートガバナンス・コードの各原則に基づく開示> 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き」 ・「花王統合レポート」： <a href="http://www.kao.com/jp/corporate/investor-relations/library/reports/">www.kao.com/jp/corporate/investor-relations/library/reports/</a>
		4-3①	●		<コーポレートガバナンス・コードの各原則に基づく開示> 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」
		4-3②	●		<コーポレートガバナンス・コードの各原則に基づく開示> 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	●		<コーポレートガバナンス・コードの各原則に基づく開示> 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	●		・Ⅱの2.の「取締役会の活動状況」 ・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 ・「花王統合レポート」： <a href="http://www.kao.com/jp/corporate/investor-relations/library/reports/">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	●		Ⅱの2.「業務執行、監査・監督、指名、報酬決定等の機能に係る事項」監査役会の活動状況
	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	-	●		・<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 (4) 非業務執行者による取締役会議長 ・<コーポレートガバナンス・コードの各原則に基づく開示> 11「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	-	●		<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 (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	-	●		<コーポレートガバナンス・コードの各原則に基づく開示> 11「独立役員等を有効活用するための現状の取組内容」
		4-8①		●	Ⅰの1.【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	●		<コーポレートガバナンス・コードの各原則に基づく開示> 11「独立役員等を有効活用するための現状の取組内容」
4-8③		-	-	当社は該当しない。	
4-9. 独立社外取締役の独 立性判断基準及び資 質	-	●		・<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 (3) 独立役員等の有効な活用 ・「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>	
	-	●		Ⅱの1.「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」	

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	4-10.	任意の仕組みの活用	4-10①	●	<ul style="list-style-type: none"> <li>・&lt;コーポレートガバナンス・コードの各原則に基づく開示&gt; 4 (3) 独立役員等の有効な活用</li> <li>・&lt;コーポレートガバナンス・コードの各原則に基づく開示&gt; 7「取締役・監査役候補・経営陣幹部の指名の方針」</li> <li>・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」</li> </ul>	
	4-11.	取締役会・監査役会の実効性確保のための前提条件	-	●	<ul style="list-style-type: none"> <li>・&lt;コーポレートガバナンス・コードの各原則に基づく開示&gt; 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」</li> <li>・&lt;コーポレートガバナンス・コードの各原則に基づく開示&gt; 12「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」</li> </ul>	
			4-11①	●	<ul style="list-style-type: none"> <li>・&lt;コーポレートガバナンス・コードの各原則に基づく開示&gt; 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」</li> <li>・&lt;コーポレートガバナンス・コードの各原則に基づく開示&gt; 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」</li> </ul>	
			4-11②	●	<コーポレートガバナンス・コードの各原則に基づく開示> 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	●	<コーポレートガバナンス・コードの各原則に基づく開示> 12「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	●	Ⅱの1.の「社外取締役（社外監査役）のサポート体制」	
	4-13.	情報入手と支援体制	-	●	Ⅳの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(10)(12)(13)	
			4-13①	●	Ⅳの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(10)	
			4-13②	●	Ⅳの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(12)(13)	
			4-13③	●	<ul style="list-style-type: none"> <li>・Ⅱの2.「業務執行、監査・監督、指名、報酬決定等の機能に係る事項」</li> <li>・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)</li> <li>・「花王統合レポート」：<a href="http://www.kao.com/jp/corporate/investor-relations/library/reports/">www.kao.com/jp/corporate/investor-relations/library/reports/</a></li> </ul>	
	4-14.	取締役・監査役のトレーニング	-	●	<コーポレートガバナンス・コードの各原則に基づく開示> 14「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	●	<コーポレートガバナンス・コードの各原則に基づく開示> 14「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	●	<コーポレートガバナンス・コードの各原則に基づく開示> 14「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	-	●	<コーポレートガバナンス・コードの各原則に基づく開示> 17「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	●	<コーポレートガバナンス・コードの各原則に基づく開示> 17「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	●	<コーポレートガバナンス・コードの各原則に基づく開示> 17「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				●	Ⅲの1.「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	-	●	<コーポレートガバナンス・コードの各原則に基づく開示> 2「長期経営戦略」、3「中期経営計画」	
			5-2①	●	「花王統合レポート」： <a href="http://www.kao.com/jp/corporate/investor-relations/library/reports/">www.kao.com/jp/corporate/investor-relations/library/reports/</a>	