

第118期

定時株主総会 招集ご通知



日時

2024年3月22日(金曜日)
午前10時(受付開始:午前9時)

場所

ホテルニューオータニ 鶴の間
ザ・メイン宴会場階(本館1階)
東京都千代田区紀尾井町4番1号
(末尾の「株主総会会場ご案内」をご参照ください。)

議案

- | | |
|-------|----------------------------|
| 第1号議案 | 剰余金の処分の件 |
| 第2号議案 | 取締役8名選任の件 |
| 第3号議案 | 監査役1名選任の件 |
| 第4号議案 | 取締役等に対する株式報酬制度に係る内容の一部改定の件 |
| 第5号議案 | 監査役の報酬等の額改定の件 |

※ ご出席願えない場合は、書面またはインターネット等による事前の議決権行使を是非ご活用ください。

また、お土産(製品サンプル)の配布はございません。

本株主総会の運営に変更等が生じた場合は当社ウェブサイトに掲載いたします。

www.kao.com/jp/investor-relations/stock-information/shareholders-meeting/

2024年3月21日(木曜日)午後5時までに書面またはインターネット等により議決権を行ってくださいようお願い申し上げます。



スマートフォンでらくらく!

招集通知の閲覧も、議決権行使も
QRコード**を1つ読み取れば、
どちらも簡単にを行うことができます。

花王株式会社

証券コード 4452

目次

第118期定時株主総会招集ご通知…	3
-------------------	---

株主総会参考書類

第1号議案	剰余金の処分の件	8
第2号議案	取締役8名選任の件	9
第3号議案	監査役1名選任の件	19
第4号議案	取締役等に対する 株式報酬制度に係る 内容の一部改定の件	26
第5号議案	監査役の報酬等の 額改定の件	32

事業報告	33
------	----

連結計算書類	59
--------	----

計算書類	61
------	----

監査報告	63
------	----



株主の皆さまへ

平素は格別のご高配を賜り厚く御礼申しあげます。

令和6年能登半島地震において亡くなられた方々に謹んでお悔やみを申しあげます。また、被災された地域の皆さまに心よりお見舞い申しあげるとともに、一日も早い復旧・復興をお祈り申しあげます。

第118期定時株主総会を2024年3月22日に開催いたしますので、ここに招集のご通知をお届けいたします。

2023年は、新型コロナウイルス感染症の世界的蔓延状況については、一定の落ち着きを見せたものの、地政学リスクのさらなる拡大に伴う国際社会の多軸化・分断化が進みました。原材料高騰に伴う物価高騰や処理水問題などは、日本経済に大きく影響を与えており、先行き不透明な経済状況にあります。一方、持続的社會をめざす脱炭素化、環境保全の世界的な動きは重要度をさらに増しています。この社会的変化の中、花王グループは次の成長に向けて、大規模な構造改革を進めております。このような経営状況のもと、2023年度の配当金につきましては、期末配当金として1株当たり75円をご提案申しあげます。これにより、すでに実施しました中間配当金と合わせて通期で前年度より2円増配の1株当たり150円の配当金となり、34期連続の増配となります。

花王グループは、「豊かな共生世界の実現」をパーパスに掲げ、人と地球、人と社会、そして生き生きとした人と人のつながりを大切にする「未来のいのちを守る」企業として、持続可能な社会に欠かすことのできない存在をめざします。

2023年度は、次の利益ある発展に向けた大きな構造改革に着手いたしました。市況に依存しない対応力のある財務体質への改善、流通変化に対応した事業と販売の先進的な一体運営を進めています。お客様と直接つながる花王らしいD2C（ダイレクト to コンシューマー：直販）「My Kao Mall」の運用も開始いたしました。今まで以上にお客様の声を大切にしながら、花王の「よきモノづくり」に一段と力を込めてまいります。

また、大きな危機的な社会変化を経験し、花王グループ中期経営計画「K25」は着実な事業発展を進めるために見直しをかけ、「K27」を策定いたしました。さらに、社員がワクワクしながら働ける場の提供を優先的に進め、主体的な社員が挑むプロジェクトの奨励、自らの成長をもたらす目標設定（OKR）の標準化も加速していきます。

世界の資源には限りがありますが、消費のスピードはとどまることがありません。花王は、最小限の資源で最大の価値づくりを志し、世界で選び抜かれた商品を提供する企業、「グローバル・シャープトップ」カンパニーをめざしてまいります。

世界に欠かすことのできない企業をめざして、引き続き花王グループ社員の力とすべての資産を結集し、皆さまの期待を超える新しい未来を創造してまいります。

株主の皆さまには今後とも一層のご支援を賜りますよう、お願い申しあげます。



代表取締役 社長執行役員

長谷部 佳宏

株主各位

証券コード 4452
2024年3月7日
(電子提供措置の開始日2024年2月22日)

東京都中央区日本橋茅場町一丁目14番10号

花王株式会社

代表取締役社長 執行役員 長谷部 佳宏

第118期定時株主総会招集ご通知

拝啓 平素は格別のご高配を賜り厚く御礼申し上げます。

さて、当社第118期定時株主総会を下記のとおり開催いたしますので、ご通知申し上げます。

本株主総会の招集に際しては、株主総会参考書類等の内容である情報（電子提供措置事項）について電子提供措置をとっており、インターネット上の当社ウェブサイト「第118期定時株主総会招集ご通知」及び「第118期定時株主総会その他の電子提供措置事項（交付書面省略事項）」として電子提供措置事項を掲載しております。

当社ウェブサイト

www.kao.com/jp/investor-relations/stock-information/shareholders-meeting/

QRコード



電子提供措置事項は、上記ウェブサイトのほか、東京証券取引所（東証）のウェブサイトにも掲載しておりますので、こちらからご確認される場合は、以下の東証ウェブサイト（東証上場会社情報サービス）にアクセスして、銘柄名（会社名）又は証券コードを入力・検索し、「基本情報」、「縦覧書類／PR情報」を選択のうえ、ご確認くださいますようお願い申し上げます。

東証ウェブサイト（東証上場会社情報サービス）

<https://www2.jpx.co.jp/tseHpFront/JJK010010Action.do?Show=Show>

QRコード



なお、当日ご出席願えない場合は、書面又はインターネット等により事前に議決権を行使することもできますので、お手数ながら「株主総会参考書類」をご検討いただき、5頁から7頁のご案内に従って、2024年3月21日（木曜日）午後5時までに議決権を行使くださいますようお願い申し上げます。

敬 具

記

-
1. 日 時 2024年3月22日（金曜日） 午前10時（受付開始：午前9時）
-
2. 場 所 ホテルニューオータニ 鶴の間 ザ・メイン宴会場階（本館1階）
東京都千代田区紀尾井町4番1号（末尾の「株主総会会場ご案内」をご参照ください）
-
3. 目的事項
- | | |
|------|---|
| 報告事項 | 1. 第118期（2023年1月1日から2023年12月31日まで）事業報告、
連結計算書類及び計算書類の内容報告の件
2. 会計監査人及び監査役会の連結計算書類監査結果報告の件 |
| 決議事項 | 第1号議案 剰余金の処分の件
第2号議案 取締役8名選任の件
第3号議案 監査役1名選任の件
第4号議案 取締役等に対する株式報酬制度に係る内容の一部改定の件
第5号議案 監査役の報酬等の額改定の件 |
-

以 上

● 株主総会に関するご留意事項

- 電子提供措置事項のうち、次の事項につきましては、法令及び当社定款の規定に基づき、書面交付請求をいただいた株主様に対して交付する書面には記載しておりません。なお、監査役及び会計監査人は次の事項を含む監査対象書類を監査しております。
 - ①事業報告の「当社の新株予約権等に関する事項」「当社の業務の適正を確保するための体制」
 - ②連結計算書類の「連結持分変動計算書」「連結注記表」
 - ③計算書類の「株主資本等変動計算書」「個別注記表」
 なお、これらの事項につきましては、下記ウェブサイトに掲載しております。
www.kao.com/content/dam/sites/kao/www-kao-com/jp/ja/corporate/investor-relations/pdf/shareholders_2024_002.pdf
- 電子提供措置事項に修正が生じた場合には、下記ウェブサイト及び東証ウェブサイト（東証上場会社情報サービス）においてお知らせいたします。
 当社ウェブサイト
www.kao.com/jp/investor-relations/stock-information/shareholders-meeting/
 東証ウェブサイト（東証上場会社情報サービス）
<https://www2.jpix.co.jp/tseHpFront/JJK010010Action.do?Show>Show>

議決権行使方法についてのご案内

議決権行使には、以下の方法がございます。株主総会参考書類をご検討のうえ、ご行使いただきますようお願い申し上げます。

当日ご出席いただける場合



株主総会開催日時

2024年3月22日(金曜日) 午前10時
(受付開始：午前9時)

同封の議決権行使書用紙をご持参いただき、株主総会当日に会場受付にご提出くださいますようお願い申し上げます(ご捺印は不要です)。

● 代理人による議決権のご行使は、当社の議決権を有する他の株主様1名に委任する場合には限られます。なお、会場受付にて代理権を証明する書面のご提出が必要となりますので、ご了承ください。

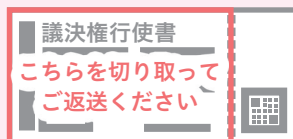
当日ご出席されない場合

郵送(書面)によるご行使



2024年3月21日(木曜日)
午後5時到着分まで

同封の議決権行使書用紙に賛否をご記入いただき、切手を貼らずにご投函ください。議決権行使書面において、議案に賛否の表示がない場合は、賛成の意思表示をされたものとして取り扱わせていただきます。



電磁的方法(インターネット)によるご行使

「スマート行使」
によるご行使



2024年3月21日(木曜日)
午後5時受付分まで

同封の議決権行使書用紙の右下のQRコードをスマートフォンかタブレット端末で読み取ります。



▶ 詳細につきましては6頁をご覧ください。

議決権行使コード・
パスワード
入力によるご行使



2024年3月21日(木曜日)
午後5時受付分まで

当社の指定する下記議決権行使ウェブサイト
にアクセスしていただき、画面の案内に従って賛否をご送信ください。

議決権行使ウェブサイト
<https://www.web54.net>

▶ 詳細につきましては7頁をご覧ください。

● 議決権行使のお取り扱い

1. インターネット等により複数回、議決権行使をされた場合は、最後に行われたものを有効な議決権行使としてお取り扱いいたします。
2. インターネット等と書面の両方で議決権行使をされた場合は、最後に到着したものを有効な議決権行使としてお取り扱いいたします。
なお、インターネット等による議決権行使と書面による議決権行使が同日にされた場合は、インターネット等によるものを有効な議決権行使としてお取り扱いいたします。

機関投資家の皆さまへ

議決権行使の方法として株式会社ICJ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をご利用いただけます。



「スマート行使」によるご行使

1 QRコードから株主総会ポータルサイトへアクセス

議決権行使書 株主番号

花王株式会社

2024年 3月 日

議案	賛成	反対	棄権	未行使
第1号議案	○	○	○	○
第2号議案	○	○	○	○

QRコード

花王株式会社

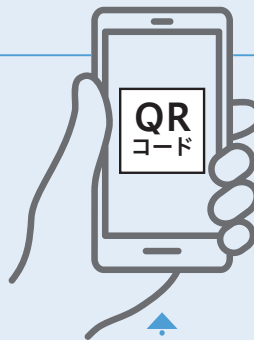
お願い

- 株主総会に当日ご出席されない場合は、2. までお読みの上ご行使後お申し込み下さい。以下の方法でご賛否をご表明のうえ、議決権をご行使下さい。
 - 議決権行使書のご返送 (必須)
 - 下記QRコードを読み取り
 - 賛否の投票のクイズに正解 (必須)
- 第2号議案の賛否ご表明が一部ご棄権の表示となり賛否ご表明が一部ご棄権の表示となる場合は、株主権影響情報の届出取消の番号をご記入下さい。

投票通知印刷「議決権行使方法」について

以下QRコードから「株主総会ポータルサイト」へアクセスし、「議決権行使」ボタンから「議決権行使」ボタンをお押し下さい。

花王株式会社



同封の議決権行使書用紙の右下のQRコードをスマートフォンかタブレット端末で読み取り、株主総会ポータルサイト画面から「議決権行使へ」ボタンをタップします。

2 議決権行使方法を選ぶ

スマート行使® (議決権行使ウェブサイト)

株主番号: 123456789
代印 本部
ご所有議決権数: 15,000股

私に、上記の権限について承認のないことを確認し、所有する議決権を行使します。

すべての会社提案議案について「賛成」する

各議案について個別に指示する

表示されたURLを開くと議決権行使ウェブサイト画面が開きます。
議決権行使方法は2つあります。

すべての会社提案議案について「賛成」する

各議案について個別に指示する

4 確認画面で問題なければ「この内容で行使する」ボタンを押して行使完了

スマート行使® (議決権行使ウェブサイト)

行使受付完了

20XX/10/30 12:00:20 に議決権の行使を受けました。議決権をご行使いただき、ありがとうございました。

三井住友信託銀行 証券代行ウェブサポート 専用ダイヤル
0120-652-031 (9:00~21:00)

Copyright(c) Sumitomo Mitsui Trust Bank, Limited

3 各議案について個別に指示する場合、画面の案内に従って各議案の賛否をご入力ください

第1号議案 第〇期剰余金の処分の件

賛成 反対

第2号議案 定款一部変更の件

賛成 反対



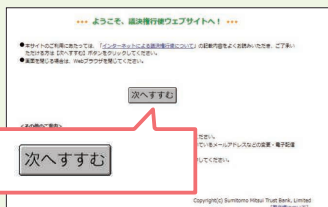
一度議決権を行使した後で行使内容を変更される場合、再度QRコードを読み取り、議決権行使書用紙に記載の「議決権行使コード」「パスワード」をご入力いただく必要があります。

※QRコードは、株式会社デンソーウェブの登録商標です。



議決権行使コード・パスワード入力によるご行使

1 議決権行使ウェブサイトへアクセス



「次へすすむ」をクリック

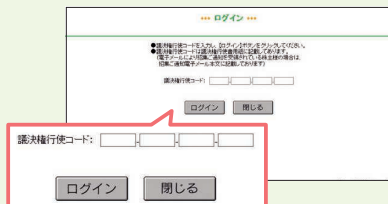
議決権行使ウェブサイト

www.web54.net

スマートフォン・パソコン等の
操作方法に関するお問い合わせ先

三井住友信託銀行
証券代行ウェブサポート 専用ダイヤル
[電話] 0120-652-031
受付時間 午前9時～午後9時

2 ログインする



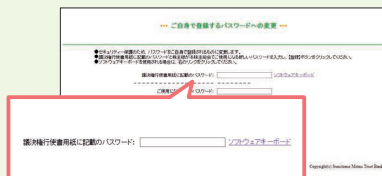
「議決権行使コード」※を

入力し、
「ログイン」をクリック

議決権行使書用紙イメージ（裏）



3 パスワードを入力



「パスワード」※を入力し、

「次へ」をクリック

※「議決権行使コード」「パスワード」は、お手元の議決権行使書用紙の所有株式数が印字されている面の左下に記載されています。

以降は画面の案内に従って賛否をご送信ください。

※株主総会ポータル (<https://www.soukai-portal.net>) からご利用いただけます。

※インターネットによる議決権行使は、当社の指定する議決権行使ウェブサイトをご利用いただくことによるのみ可能です。
議決権行使ウェブサイトをご利用いただく際のプロバイダおよび通信事業者の料金（接続料金等）は、株主様のご負担となります。

株主総会参考書類

第1号議案 剰余金の処分の件

当社は、利益ある成長を達成するため、中長期の経営視点から、設備投資や買収を行うための内部留保を確保し、配当については、安定的かつ継続的に行うことを重視しております。また、資本効率の向上を勘案した自己株式の取得・消却についても弾力的に考えていきます。

当期の期末剰余金の配当につきましては、次のとおりとさせていただきます。

1 株主に対する配当財産の割当てに関する事項及びその総額

1	当社普通株式1株につき……………	金 75 円
	配当総額……………	34,936,030,875 円

2 剰余金の配当が効力を生じる日

2024年3月25日

なお、本議案が原案どおり承認可決された場合、年間配当金は、中間配当金75円と合わせまして、前期に比べ2円増配の150円、連結での配当性向は158.9%となります。

第2号議案 取締役8名選任の件

現任取締役10名は、本株主総会終結の時をもって全員任期が満了いたします。つきましては、取締役会でのより効率的な審議に基づく意思決定を行うため、取締役2名を減員し、社内取締役4名及び社外取締役4名の計8名の取締役の選任をお願いしたいと存じます。取締役候補者は次のとおりであります。なお、本議案及び第3号議案の候補者が原案どおり選任されますと、社外取締役4名及び社外監査役3名全員が「花王株式会社 社外役員の独立性に関する基準」に照らし独立社外役員となります。これにより、取締役会の出席者13名中7名が独立社外役員となりますので、取締役会において、引き続き経営陣から独立した中立的な意見を踏まえた活発な議論が可能になると判断しております。また、取締役会のメンバーが、株主総会後も引き続き監督義務を果たすために必要なスキル、経験、視点を有していると考えています。

「花王株式会社 社外役員の独立性に関する基準」は以下に掲載しております。

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

候補者番号	氏名	当社における地位及び担当 (重要な兼職の状況)	在任年数 (本総会終結時)	取締役会への出席状況
1	再任 長谷部佳宏 はせべよしひろ	代表取締役 社長執行役員、DX戦略部門担当 (重要な兼職の状況) 公益財団法人花王芸術・科学財団 理事長	8年	15回/15回 (100%)
2	再任 根来昌一 ねごろまさかず	代表取締役 専務執行役員、経営財務(会計財務、構造改革推進、購買、人財戦略)担当	1年	11回/11回 (100%)
3	再任 西口徹 にしぐちとおる	取締役 専務執行役員、コンシューマープロダクツ事業統括部門総括、コンシューマープロダクツ事業統括部門 ライフケア事業部門長、花王プロフェッショナル・サービス株式会社担当	1年	11回/11回 (100%)
4	再任 David J. Muenz デイブ・マンツ	取締役 常務執行役員、ESG部門統括、PR戦略部門担当	2年	15回/15回 (100%)
5	再任 篠辺修 しのべおさむ	取締役 (重要な兼職の状況) ANAホールディングス株式会社 特別顧問	6年	15回/15回 (100%)
6	再任 桜井恵理子 さくらいえりこ	取締役 (重要な兼職の状況) 株式会社三井住友フィナンシャルグループ 社外取締役、アステラス製薬株式会社 社外取締役、日本板硝子株式会社 社外取締役	2年	15回/15回 (100%)
7	再任 西井孝明 にしいたかあき	取締役 (重要な兼職の状況) 味の素株式会社 特別顧問、第一三共株式会社 社外取締役	1年	11回/11回 (100%)
8	新任 高島誠 たかしままこと	取締役 (重要な兼職の状況) 株式会社三井住友銀行 取締役会長	-	-

(注) 2023年1月から同年12月までに開催された取締役会は15回であり、取締役根来 昌一、同 西口 徹、同 西井 孝明の各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。



取締役会への出席状況

15回/15回 (100%)

当社株式所有数

16,700株

在任年数 (本総会最終時)

8年

候補者
番号

1

再任

は せ べ よし ひろ
長谷部 佳宏

(1960年7月30日生)

■略歴並びに当社における地位及び担当

- 1990年 4月 当社入社
- 2003年 7月 当社研究開発部門 化学品研究所 第4研究室長
- 2008年 3月 当社研究開発部門 ファブリック&ホームケア研究センター
ハウスホールド研究所 第1研究室長
- 2011年 3月 当社研究開発部門 ビューティケア研究センター ヘアビューティ研究所長
- 2014年 1月 当社研究開発部門 基盤研究セクター長
- 2014年 3月 当社執行役員、研究開発部門 副統括、基盤研究セクター長
- 2015年 3月 当社執行役員、研究開発部門統括
- 2016年 1月 当社常務執行役員、研究開発部門統括
- 2016年 3月 当社取締役 常務執行役員、研究開発部門統括
- 2018年 1月 当社取締役 専務執行役員、研究開発部門統括、コーポレート機能部門管掌
- 2018年 4月 当社取締役 専務執行役員、研究開発部門統括、先端技術戦略室統括、
コーポレート機能部門管掌
- 2019年 3月 当社代表取締役 専務執行役員、研究開発部門統括、先端技術戦略室統括
- 2021年 1月 当社代表取締役 社長執行役員 (現任)
- 2023年 1月 当社DX戦略部門担当 (現任)

■重要な兼職の状況

公益財団法人花王芸術・科学財団 理事長

■取締役候補者とした理由

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。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、デジタル技術の活用や社員活力の最大化による活動生産性の向上等を力強く推進しております。2023年には、中期経営計画「K25」を見直し、構造改革を断行しながら、「グローバル・シャープトップ」事業を擁立することをめざす「K27」を策定しました。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。



取締役会への出席状況

11回/11回 (100%)

当社株式所有数

10,500株

在任年数 (本総会終結時)

1年

候補者
番号 **2** **再任** **根来 昌一**
(1960年1月7日生)

■略歴並びに当社における地位及び担当

- 1983年 4月 当社入社
- 1999年 3月 Kao Specialties Americas LLC Business Manager, Oleo & Specialties
- 2003年 7月 Kao Specialties Americas LLC Vice President, Oleo & Specialties
- 2005年 7月 当社化学品事業本部 企画部 シニアマネジャー
- 2006年 7月 当社化学品事業本部 油脂事業部 油脂化工品営業部長
- 2007年 4月 当社ケミカル事業ユニット 油脂事業グループ 油脂化工品営業部長、オレオ企画部長
- 2009年 7月 当社ケミカル事業ユニット 油脂事業グループ長
- 2013年 3月 当社執行役員、ケミカル事業ユニット長、Pilipinas Kao, Inc. Chairperson of the Board of Directors, Fatty Chemical (Malaysia) Sdn.Bhd. Chairperson of the Board of Directors, Kao Chemicals Europe, S.L. Chairperson of the Board
- 2019年 1月 当社常務執行役員、購買部門統括
- 2021年 1月 当社常務執行役員、購買部門統括、会計財務担当
- 2022年 1月 当社常務執行役員、経営戦略担当、購買部門統括、会計財務担当
- 2023年 1月 当社専務執行役員、経営財務 (会計財務、構造改革推進、購買、人財戦略) 担当 (現任)
- 2023年 3月 当社代表取締役 (現任)

■取締役候補者とした理由

同氏は、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長年にわたり携わり、ケミカル事業のグローバル拡大に寄与してまいりました。ケミカル事業関連の当社海外子会社の経営経験も有しております。2019年1月には当社購買部門統括に就任し、「調達基本方針」に基づき、お取引先とともにサプライチェーン全体のトレーサビリティを確保し、資源保護・環境保全や安全・人権などの社会的課題を解決する活動を推進しました。また、会計財務担当役員として決算説明会等においてステークホルダーとの建設的な対話を実行してきました。さらに、2023年には事業別ROIIC (投下資本利益率) を導入し、事業ポートフォリオマネジメントを強化することでEVA (経済的付加価値) 経営のさらなる深化を図るとともに、「K27」達成の礎となる構造改革を推進しています。これらの経験や知見を生かすことにより、花王グループの企業価値の向上に寄与することができるかと判断しましたので、同氏を引き続き取締役候補者としました。

※ EVAは、スターン・スチュワート社の登録商標です。



取締役会への出席状況

11回/11回 (100%)

当社株式所有数

17,200株

在任年数 (本総会終結時)
1年

候補者
番号

3

再任

にし ぐち
西口

とおる
徹

(1961年11月18日生)

■略歴並びに当社における地位及び担当

- 1985年 4月 当社入社
- 2006年 3月 当社家庭品国際事業本部 アジア担当 マネジャー
- 2006年11月 花王 (上海) 産品服务有限公司 市場部統括
- 2007年 5月 花王 (上海) 産品服务有限公司 副総経理 市場部統括
- 2008年 7月 花王 (上海) 産品服务有限公司 副総経理 市場本部長
- 2014年 2月 Kao (Taiwan) Corporation President
- 2017年 1月 Kao (Taiwan) Corporation Chairperson of the Board of Directors & President
- 2018年 1月 PT Kao Indonesia President
- 2019年 1月 当社コンシューマープロダクツ事業部門 アジア事業統括部門 副統括、PT Kao Indonesia President
- 2020年 1月 当社執行役員、コンシューマープロダクツ事業部門 アジア事業統括部門統括、花王 (中国) 投資有限公司 董事長総経理、上海花王有限公司 董事長総経理、花王 (上海) 産品服务有限公司 董事長、花王 (合肥) 有限公司 董事長総経理
- 2021年 1月 当社常務執行役員、コンシューマープロダクツ事業統括部門 アジア事業統括グループ統括、メリーズ事業担当、花王 (中国) 投資有限公司 董事長総経理、上海花王有限公司 董事長総経理、花王 (上海) 産品服务有限公司 董事長、佳麗宝化粧品 (中国) 有限公司 董事長、花王 (合肥) 有限公司 董事長総経理
- 2023年 1月 当社専務執行役員、コンシューマープロダクツ事業統括部門 副統括
- 2023年 3月 当社取締役 専務執行役員、コンシューマープロダクツ事業統括部門統括、花王プロフェッショナル・サービス株式会社担当 (現任)
- 2024年 1月 当社コンシューマープロダクツ事業統括部門 ライフケア事業部門長 (現任)

■取締役候補者とした理由

同氏は、国内外において長年にわたり「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るほか、近年は当社コンシューマープロダクツ事業を率い、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、中国をはじめとするアジア各地の重要な子会社の経営を担う等グローバル経験を豊富に有しております。さらに、コンシューマープロダクツ事業統括部門統括として、「グローバル・シャープトップ」事業の構築を果敢かつ迅速に推進しております。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寄与することができるかと判断しましたので、同氏を引き続き取締役候補者としました。



取締役会への出席状況

15回/15回 (100%)

当社株式所有数

500株

在任年数 (本総会最終時)

2年

候補者
番号

4

再任

D a v i d J . M u e n z

デイブ・マンツ

(1960年11月15日生)

■ 略歴並びに当社における地位及び担当

- 2003年 7月 The Andrew Jergens Company (現Kao USA Inc.) 入社
Senior Vice President, Research and Development, US
- 2012年11月 Kao USA Inc. Regional Executive Officer, Vice President,
Beauty Research, Americas Research Laboratories, US
- 2014年 1月 当社ビューティケア スキンケア・ヘアケア事業ユニット ヘアケア事
業グループ 部長 (フラッグシップ ブランド マネジャー ジョンフリ
ード担当)、同スキンケア事業グループ 部長 (フラッグシップ ブラン
ド マネジャー ジャーゲンズ担当)
- 2018年 1月 当社コンシューマープロダクツ事業部門 欧米スキンケア・ヘアケア事
業部 部長 (欧米マス事業担当)
- 2018年 7月 当社ESG部門統括 (現任)
- 2019年 1月 当社執行役員
- 2022年 1月 当社常務執行役員
- 2022年 3月 当社取締役 常務執行役員 (現任)
- 2023年 1月 当社PR戦略部門担当 (現任)

■ 取締役候補者とした理由

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」の策定を先導しました。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。花王グループのESGに関する具体的な活動を定期的に取り締役に報告し、ESG戦略の進捗の監督を推進しました。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。



取締役会への出席状況

15回/15回 (100%)

当社株式所有数

2,600株

在任年数 (本総会最終時)

6年

候補者
番号

5

再任

の べ
おさむ
篠 辺 修

(1952年11月11日生)

社 外

独立役員

■略歴並びに当社における地位及び担当

- 1976年 4月 全日本空輸株式会社 (現ANAホールディングス株式会社) 入社
- 2007年 6月 同社取締役執行役員
- 2009年 4月 同社常務取締役執行役員
- 2011年 6月 同社専務取締役執行役員
- 2012年 4月 同社代表取締役副社長執行役員
- 2013年 4月 ANAホールディングス株式会社 取締役、全日本空輸株式会社 代表取締役社長執行役員
- 2017年 4月 ANAホールディングス株式会社 取締役副会長
- 2018年 3月 当社取締役 (現任)
- 2019年 4月 ANAホールディングス株式会社 特別顧問 (現任)

■重要な兼職の状況

ANAホールディングス株式会社 特別顧問

■社外取締役候補者とした理由及び期待される役割の概要

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。また、2022年3月より取締役会議長として取締役会の実効性を高めることによる企業価値の向上に向けて大いにリーダーシップを発揮いただいております。これらの豊富な経験及び高い見識を生かして、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、同氏を引き続き社外取締役候補者としました。なお、本議案が承認された場合、本総会後の取締役会において、同氏は引き続き取締役会議長のほか、新たに取締役・執行役員報酬諮問委員会の委員長に選定される予定です。

■独立性に関する事項

当社は、同氏を株式会社東京証券取引所の規程に定める独立役員として同取引所に届け出ており、同氏が取締役に再任され就任した場合には、独立役員の届出を継続いたします。

同氏は全日本空輸株式会社の業務執行に携わっておりましたが、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。また、同社グループに対して花王グループの製品を販売する取引がありますが、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金額の割合は0.1%未満であります。同氏は公益財団法人日本国際問題研究所の業務執行に携わっておりましたが、2023年6月以降は同研究所の業務執行には携わっておりません。当社は同研究所に会費を支払っておりますが、直前事業年度における同研究所の経常収益及び花王グループの連結売上高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。



取締役会への出席状況

15回/15回 (100%)

当社株式所有数

300株

在任年数 (本総会最終時)

2年

候補者
番号

6

再任

さくら い え り こ

桜井恵理子

(1960年11月16日生)

社外

独立役員

■略歴並びに当社における地位及び担当

1987年 6月 Dow Corning Corporation入社
 2008年 5月 東レ・ダウコーニング株式会社 取締役
 2009年 3月 同社代表取締役・CEO
 2018年 6月 ダウ・東レ株式会社 代表取締役・CEO
 2020年 8月 ダウ・ケミカル日本株式会社 代表取締役社長
 2022年 3月 当社取締役 (現任)

■重要な兼職の状況

株式会社三井住友フィナンシャルグループ 社外取締役、アステラス製薬株式会社 社外取締役、日本板硝子株式会社 社外取締役

■社外取締役候補者とした理由及び期待される役割の概要

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、複数の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、その観点から取締役会において積極的な発言・提言を行っていただいております。さらに、グローバル事業において報酬、人材の育成・配置等人事戦略を立案・遂行してきた経験に基づく助言もいただいております。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、同氏を引き続き社外取締役候補者としてしました。なお、本議案が承認された場合、本総会後の取締役会において、同氏は新たに取締役・監査役選任審査委員会の委員長に選定される予定です。

■独立性に関する事項

当社は、同氏を株式会社東京証券取引所の規程に定める独立役員として同取引所に届け出ており、同氏が取締役に再任され就任した場合には、独立役員の届出を継続いたします。

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したが、2022年7月以降は同社の業務執行には携わっていません。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当該取引金額の割合は0.5%未満であります。



取締役会への出席状況

11回/11回 (100%)

当社株式所有数

4,000株

在任年数 (本総会終結時)

1年

候補者
番号

7

再任

にし い たか あき
西井 孝明

(1959年12月27日生)

社 外

独立役員

■略歴並びに当社における地位及び担当

- 1982年 4月 味の素株式会社入社
- 2013年 6月 同社取締役常務執行役員
- 2013年 8月 ブラジル味の素社 代表取締役社長
- 2015年 6月 味の素株式会社 取締役社長最高経営責任者、同社代表取締役
- 2021年 6月 同社取締役 代表執行役社長 最高経営責任者
- 2022年 4月 同社取締役 執行役
- 2022年 6月 同社特別顧問 (現任)
- 2023年 3月 当社取締役 (現任)

■重要な兼職の状況

味の素株式会社 特別顧問、第一三共株式会社 社外取締役

■社外取締役候補者とした理由及び期待される役割の概要

同氏は、グローバルに事業を展開する食品メーカーにおいて長年にわたり企業経営に携り、同社の企業文化変革と持続的な企業価値の向上に強いリーダーシップを発揮されてきました。また、同社では人事部や海外子会社の要職にも就き、人材戦略や海外事業にかかる知見も豊富に有しており、その観点から取締役会において積極的な発言・提言を行っていただいております。さらに、実効的なガバナンス改革を実行してきた経験に基づき、取締役会の監督のあり方についての助言もいただいております。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、同氏を引き続き社外取締役候補者としてしました。

■独立性に関する事項

当社は、同氏を株式会社東京証券取引所の規程に定める独立役員として同取引所に届け出ており、同氏が取締役に再任され就任した場合には、独立役員の届出を継続いたします。

同氏は味の素株式会社の業務執行に携わっておりましたが、2022年6月以降は同社の業務執行には携わっておりません。同社グループではアミノ酸を原料とした事業を展開しており、同社グループと花王グループとの間には原材料購入関係等がありますが、直前事業年度における同社グループの連結売上高に対する当該取引金額の割合は0.5%未満であり、花王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%未満であります。また、同氏は株式会社ファイネットの業務執行に携わっております。花王グループは同社の提供するサービスの利用料を支払っておりますが、直前事業年度における同社の売上高及び花王グループの連結売上高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。



当社株式所有数
0株

候補者
番号

8

新任

たかしま
高島

(1958年3月31日生)

まこと
誠

社外

独立役員

■ 略歴

- 1982年4月 株式会社住友銀行入行
- 2012年4月 株式会社三井住友銀行 常務執行役員 米州本部長
- 2014年4月 同行専務執行役員 国際部門共同統括責任役員（欧州、米州）
- 2015年4月 同行専務執行役員 国際部門共同統括責任役員（欧阿中東、米州）
- 2016年12月 同行取締役兼専務執行役員 国際部門共同統括責任役員（欧阿中東、米州）
- 2017年4月 同行頭取 CEO
- 2017年6月 同行頭取 CEO、株式会社三井住友フィナンシャルグループ 取締役
- 2023年4月 同行取締役会長、株式会社三井住友フィナンシャルグループ 取締役
- 2023年6月 同行取締役会長（現任）

■ 重要な兼職の状況

株式会社三井住友銀行 取締役会長

■ 社外取締役候補者とした理由及び期待される役割の概要

同氏は、長年にわたり大手金融機関で国際業務、経営企画等を経験した後に、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と高い能力・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、同氏に花王グループの経営を監督していただくことを期待し、同氏を社外取締役候補者としました。

■ 独立性に関する事項

当社は、同氏が取締役に選任され就任した場合には、同氏を株式会社東京証券取引所の規程に定める独立役員として届出を行います。

同氏は、株式会社三井住友銀行の業務執行に携わっていましたが、2023年4月以降は同行の業務執行には携わっていません。同行グループと花王グループとの間には、法人用クレジットカード利用等の取引がありますが、直前事業年度における同行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、同行グループと花王グループとの間には定常的な銀行取引及び同行からの借入れがありますが、直前事業年度末時点における花王グループの同行グループからの借入額は花王グループの連結資産合計の1.5%未満であります。

【取締役候補者に関する特記事項】**■当社との特別の利害関係**

各取締役候補者と当社との間には特別の利害関係はありません。

■社外取締役候補者に関する事項

取締役候補者のうち、篠辺 修、桜井 恵理子、西井 孝明及び高島 誠の4氏は、社外取締役候補者であります。

■取締役（業務執行取締役等であるものを除く）候補者との責任限定契約の内容の概要

当社は、社外取締役候補者篠辺 修、同 桜井 恵理子及び同 西井 孝明の3氏との間で、会社法第427条第1項及び定款の規定に基づき、会社法第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。各氏が取締役に再任され就任した場合には、当社と各氏との間で、当該契約を継続する予定であります。また、社外取締役候補者高島 誠氏が取締役に選任され就任した場合には、当社は同氏との間で、同様の契約を締結する予定であります。

■取締役候補者を被保険者とする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。また、保険料は、当社及び花王グループが負担しております。なお、すべての取締役候補者は当該保険契約の被保険者に含まれることとなります。次回更新時には同内容での更新を予定しております。

■社外取締役候補者が過去5年間に他の株式会社の取締役、執行役又は監査役に就任していた場合において、その在任中に当該他の株式会社において法令又は定款に違反する事実その他不当な業務の執行が行われた事実

社外取締役候補者桜井 恵理子氏は、株式会社三井住友フィナンシャルグループ（以下「SMFG」）の社外取締役に就任しており、また、社外取締役候補者高島 誠氏は、2023年6月までSMFGの取締役に務めていましたが、SMFG及びその子会社であるSMBC日興証券株式会社は、SMBC日興証券株式会社の元役職員が金融商品取引法第159条第3項（違法な安定操作取引）に違反した事態に関して、2022年10月に金融庁より金融商品取引法に基づく行政処分を受けました。また、SMBC日興証券株式会社は、同事態に関して、2023年2月に東京地方裁判所より有罪判決を受け同判決が確定しております。さらに、2022年10月、SMBC日興証券株式会社は、同社及びSMFGの子会社である株式会社三井住友銀行の役職員の間で非公開情報を授受した事態に関して、金融庁より金融商品取引法に基づく行政処分を受けたほか、SMFG及び株式会社三井住友銀行は、同事態に関して金融庁より金融商品取引法及び銀行法に基づく報告徴求命令を受けました。

桜井 恵理子氏は、当該事態を認識しておりませんでした。社外取締役として恒常的に、SMFGの取締役会や各委員会等において、法令遵守や業務の適切性の確保及びリスク管理等の重要性を述べるとともにそれらの徹底につき提言を行っており、事態判明後においても、SMFG取締役会や各委員会等での審議等を通じて、実効的な再発防止策の策定及び遂行、SMFGのさらなる法令遵守体制及び内部管理体制の強化並びに健全な企業文化の醸成に向けた取り組み等を推進しております。

また、高島 誠氏は、取締役として恒常的に、SMFG取締役会等において、法令遵守や業務の適切性、リスク管理等の重要性を述べるとともにその徹底につき提言を行っておりました。事態判明後においても、SMFG取締役会等での審議等を通じて、実効的な再発防止策の策定及び遂行、SMFGのさらなる法令遵守体制及び内部管理体制の強化並びに健全な企業文化の醸成に向けた取り組み等を推進しておりました。

第3号議案 監査役1名選任の件

現任監査役5名のうち、仲澤孝宏氏は、本株主総会終結の時をもって任期が満了いたします。つきましては、社外監査役として監査役1名の選任をお願いしたいと存じます。

なお、本議案の本株主総会への提出については、監査役会の同意を得ております。

監査役候補者の氏名、略歴等は次のとおりであります。



当社株式所有数
0株

あら い さ え こ
新任 新井佐恵子
(1964年2月6日生)

社外
独立役員

■略歴

1987年10月 英和監査法人（現有限責任あずさ監査法人）入所
1992年 8月 公認会計士登録（1997年1月再登録）
1993年10月 佐々木公認会計士事務所入所
1997年 4月 株式会社インターネット総合研究所（IRI）入社
1998年 9月 同社取締役最高財務責任者（CFO）
2000年 2月 IRI USA, Inc. CFO, Director
2002年11月 同社President, Chief Executive Officer and Secretary, Director
2002年11月 有限会社グラティア（現有限会社アキュレイ）設立 代表就任（現任）

■重要な兼職の状況

公認会計士、有限会社アキュレイ 代表、白鷗大学 特任教授、住友ファーマ株式会社 社外取締役、東急不動産ホールディングス株式会社 社外取締役、YKK株式会社 社外監査役

■社外監査役候補者とした理由

同氏は、公認会計士としての会計・財務に関する豊富な知見を生かして、内部統制システムの構築などの企業の経営支援に従事しながら、複数企業での社外取締役又は社外監査役を務めております。また、ベンチャー企業のCFOなどの経営実務経験のほか、米国で法人代表を務める等の国際経験も豊富に有しております。これらを花王グループの監査に生かしていただくことができると判断しましたので、同氏を社外監査役候補者としてしました。

■独立性に関する事項

当社は、同氏が監査役に選任され就任した場合には、同氏を株式会社東京証券取引所の規程に定める独立役員として同取引所に届出を行います。

【監査役候補者に関する特記事項】**■当社との特別の利害関係**

同氏と当社との間には特別の利害関係はありません。

■社外監査役候補者に関する事項

同氏は社外監査役候補者であります。

■監査役候補者との責任限定契約の内容の概要

同氏が監査役に選任され就任した場合には、当社と同氏との間で、会社法第427条第1項及び定款の規定に基づき、会社法第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する予定であります。

■監査役候補者を被保険者とする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。また、保険料は、当社及び花王グループが負担しております。なお、監査役候補者は当該保険契約の被保険者に含まれることとなります。次回更新時には同内容での更新を予定しております。

(ご参考)

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／スキルマトリックス

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。

花王グループは、中期経営計画「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。当社の経営陣は、そして、その戦略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、

		属性			経験・知識				
		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
取締役	長谷部 佳 宏	8年	男	日本	○	○	○	○	○
	根 来 昌 一	1年	男	日本		○		○	
	西 口 徹	1年	男	日本		○	○		
	デイブ・マンツ	2年	男	米国		○	○		
	篠 辺 修	6年	男	日本	○				
	桜 井 恵理子	2年	女	日本	○	○		○	○
	西 井 孝 明	1年	男	日本	○	○	○		○
	高 島 誠	-	男	日本	○	○			
監査役	和 田 康	1年	男	日本		○			
	川 島 貞 直	3年	男	日本					
	天 野 秀 樹	7年	男	日本		○			○
	岡 伸 浩	6年	男	日本					
	新 井 佐恵子	-	女	日本		○			

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、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戦略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しています。

専門性					○を付けた主な理由
研究	環境・社会	IT・DX	法務・リスク マネジメント	財務・ 会計	
○	○	○			<ul style="list-style-type: none"> ●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
	○			○	<ul style="list-style-type: none"> ●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
					<ul style="list-style-type: none"> ●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
○	○				<ul style="list-style-type: none"> ●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
	○		○		<ul style="list-style-type: none"> ●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）
	○				<ul style="list-style-type: none"> ●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
					<ul style="list-style-type: none"> ●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
				○	<ul style="list-style-type: none"> ●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
	○		○		<ul style="list-style-type: none"> ●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
				○	<ul style="list-style-type: none"> ●当社会計財務部門の経験 ●当社経営監査室の経験
			○	○	<ul style="list-style-type: none"> ●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
			○		<ul style="list-style-type: none"> ●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
		○		○	<ul style="list-style-type: none"> ●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

・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。

経験・知識・専門性	経験・知識・専門性として選定した理由
経営	経営陣による業務執行を実効的に監督するためには、取締役自身の経営トップとしての経験が有用です。経営トップとしての経験は、当社の経営陣による適切なリスクテイクと迅速かつ果敢な意思決定を促す攻めのガバナンスの実現に必要と考えています。
海外	当社は、グローバル戦略として、競合との熾烈な争いや価格競争に巻き込まれにくいオンリーワン価値の提供をめざしていきます。また、現地での価値、コストパフォーマンス、製造を基本とした地産地消モデルへの転換を図り、グローバルでの成長を加速していきます。これらの活動に適切に助言し、執行を監督するためには海外や日系企業と異なる経営ポジションでの経験そして見識が必要と考えています。
消費財業界 化学品業界	経営陣による業務執行を実効的に監督するためには、当社の事業領域全体を俯瞰的に捉えて、一段高い視点から議論することが必要です。そのためには、当社の事業領域である消費財業界及び化学品業界における事業環境や市場特性に対する深い理解や、今後の展望への洞察が重要と考えています。なお、マーケティングをはじめとする事業の遂行については、専門性を有する執行役員への権限委譲を積極的に進め、迅速な意思決定と実行を図っています。
人財戦略	当社は、経営戦略に基づいた人財戦略を策定し、既存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上で、計画的育成や外部登用等により人財を確保していくことを進めています。この人財戦略の妥当性と進捗を専門的知見や経験から監督することが必要と考えています。
研究	絶えず革新的で価値の高い商品を生み出す原動力となっているのが、当社の研究です。当社は、本質研究にこだわり、本質研究で蓄積した技術資産をもとにイノベーション創出につなげています。イノベーションを生み続ける研究体制を維持・発展し、創出された技術資産を効果的に使いながら、事業を拡大し、企業価値向上につなげることができているかを監督することが必要と考えています。
環境・社会	当社は、2019年4月にESG戦略「Kirei Lifestyle Plan」を発表し、ESG経営に舵を切りました。そしてパーパスである「豊かな共生世界の実現」のために、ESG戦略と融合した経営戦略のもと、社会の変化と要請を鑑みて、「Kirei Lifestyle Plan」を実行していきます。取締役会は世間の潮流を踏まえてこれらを適切に監督することが必要と考えています。
IT・DX	「K27」を実現するためには、これまでの延長線上にない、新たな事業創造やデジタルマーケティング・デジタルコミュニケーションといった、ITやデジタルトランスフォーメーションを積極的に活用した革新的な取り組みが欠かせないと考えています。IT・DXに関する経験・知識・専門性については、執行役員や外部人材も活用して、取締役会による監督を補完してまいります。
法務・ リスクマネジメント	日頃の企業活動において、また、新事業の創成や事業革新においてもさまざまなリスクの発生が予想されます。当社は、それらリスクを認識し、適切にマネジメントすること、また戦略的に、予防的に、事後的に法務対応することが経営上の重要な課題であると考えています。
財務・会計	投資判断に影響を与える財務報告の信頼性を確保することは当然の責務です。また、持続的な企業価値向上に向けて、全社視点での適切な資本配分に基づき、収益力の向上や資本効率を踏まえた経営を行うことが重要となります。このため、取締役会には、財務・会計にかかる経験・知識・専門性が必要と考えています。

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、当社コーポレートガバナンス報告書「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り組み状況 その他（多様性推進に向けた取り組みについて）」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めざしつつ、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半数以上とし、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。

取締役・監査役候補者の指名の方針

前記の考え方に従い、適切な取締役及び監査役を指名します。取締役及び監査役は、当社の取締役又は監査役としての職務を執行するために十分な時間を確保することが必要であることから、上場会社における取締役又は監査役の兼職の数を、原則として当社を除く3社までとします。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材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花王グループの事業・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。

取締役・監査役候補者の指名に関する手続

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の方針や考え方に則っていることを客観的に確認するために、全社外取締役と社外監査役1名で構成する取締役・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。

監査役候補者については、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、上記の方針や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。

取締役会の実効性評価について

当社は毎年1回、取締役会（出席者は取締役及び監査役）において取締役会の実効性評価を実施し、実効性を高めるための改善につなげています。

2023年度の実効性評価の結果は、コーポレートガバナンス報告書<コーポレートガバナンス・コードの各原則に基づく開示>【補充原則4-11③】取締役会の実効性評価に掲載しておりますので、ご参照ください。

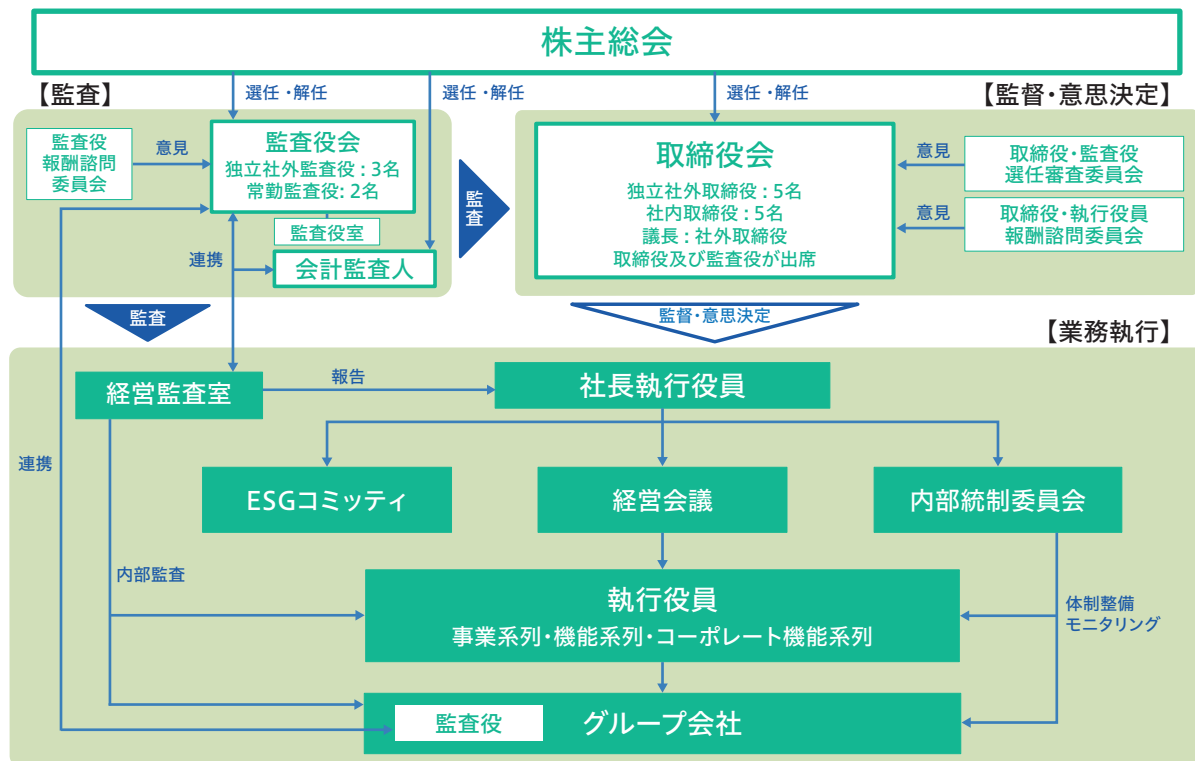
www.kao.com/content/dam/sites/kao/www-kao-com/jp/ja/corporate/policies/pdf/governance_001.pdf

(ご参考) コーポレート・ガバナンスの状況

コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方

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、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・ガバナンス体制と各機関の役割 (2023年12月31日現在)



第4号議案 取締役等に対する株式報酬制度に係る内容の一部改定の件

1. 提案の内容及び当該報酬等を相当とする理由

当社は、当社の社内取締役及び執行役員（以下総称して「取締役等」といいます。）を対象に、中期経営計画の業績目標の達成度等に応じて当社株式及び当社株式の換価処分金相当額の金銭（以下「当社株式等」といいます。）の交付及び給付（以下「交付等」といいます。）を行う業績連動型株式報酬制度（以下「本制度」といいます。）について、2017年3月21日開催の第111期定時株主総会及び2021年3月26日開催の第115期定時株主総会において株主の皆さまのご承認をいただき、今日に至っております。

当社は、2021年に掲げた中期経営計画「K25」を見直し、2024年度から2027年度までの4事業年度を対象とした花王グループ中期経営計画「K27」を策定しました。これに伴い、2021年3月26日開催の第115期定時株主総会においてご承認いただいた、社内取締役及び執行役員を対象とした「業績連動型株式報酬制度」については見直し、「K27」にふさわしい業績連動型株式報酬制度といたします。「K25」に対応していた対象期間については終了させ、新たに「K27」に対応する対象期間を設定いたします。第4号議案は、この業績連動型株式報酬制度の改定について株主の皆さまにお諮りするものです。

「K27」ではROIC（投下資本利益率）の全社導入を進め、構造改革を断行するとともに、「グローバル・シャープトップ」事業を擁立する企業をめざし、高い目標を掲げております。本制度の内容の改定は、この目標達成に向けて攻めのガバナンスを推進するとともに、EVA（経済的付加価値）やTSR（株主総利回り）といった新たな評価指標の導入等、株主の皆さまの目線に立った経営を行っていくことを目的とします。また、本制度の改定後からは、これまで長期インセンティブ報酬を金銭で支給していた外国籍取締役等についてもさらなる株価上昇への動機付けを目的として本制度の対象に追加し、原則として当社株式等の交付等を行います。

当社は、取締役等の個人別の報酬等の内容に係る決定方針（49頁以降をご参照）を取締役会で決定しており、本制度の内容の改定は、当該方針に沿うものであることから、相当であると考えております。

なお、当社は、取締役及び執行役員の報酬決定プロセスにおける透明性・客観性を担保するため、独立社外取締役を議長とし、独立社外役員が過半を構成する取締役・執行役員報酬諮問委員会を設置しており、本制度の改定については、取締役・執行役員報酬諮問委員会の審査を経ております。

本制度は、2007年6月28日開催の第101期定時株主総会においてご承認いただきました取締役の金銭報酬限度額（取締役の賞与を含めて年額6億3,000万円以内。ただし、従業員兼務取締役の従業員兼務部分に対する給与等を除きます。）とは別枠で、取締役等に対して当社株式等の交付等を行うものであります。なお、取締役の金銭報酬限度額については、当社の役員体制や役員報酬のマーケット水準等を踏まえた上で必要と判断した場合に、見直しを検討し株主の皆さまにお諮りする予定です。

本制度の対象となる社内取締役の員数は、第2号議案（取締役8名選任の件）が原案どおり承認可決されますと、本株主総会終結の時において4名となります。また、上記のとおり、本制度は執行役員も対象としており（本制度の対象となる取締役を兼務しない執行役員は第2号議案が原案どおり承認可決されますと27名となります。）、本制度に基づく株式報酬には、執行役員に対する株式報酬も含まれますが、本議案では、それらの執行役員が本信託（下記2. (2)に定義されます。）の対象期間中に新たに取締役に就任する可能性があることを踏まえ、本制度に基づく株式報酬の全体につき、取締役等の株式報酬等として、その額及び内容を提案するものであります。

2. 改定後の本制度における報酬等の額・内容等

(1) 本制度の概要

本制度は、当社が拠出する金員を原資として当社株式が信託を通じて取得され、当該信託を通じて取締役等に当社株式等の交付等を行う株式報酬制度です。

項目		ご参考：改定前	改定後の本制度 (下線部分が主な改定箇所)
①本議案の対象となる当社株式等の交付等の対象者		・ 当社の取締役等（社内取締役及び執行役員）	・ 同左 ※従前は対象外としていた外国籍の取締役等を追加
②当社が拠出する金員の上限（下記(2)のとおり）		・ 1事業年度あたり7.3億円 ・ 5事業年度を対象として36.5億円	・ 1事業年度あたり <u>11.6億円</u> ・ 本事業年度から開始する本制度改定後の対象期間（以下「本対象期間」といいます。）については、4事業年度 <u>46.4億円</u>
③取締役等に交付等がなされる当社株式の数の上限及び当社株式の取得方法（下記(2)及び(3)のとおり）		・ 1事業年度あたり9.2万ポイント（9.2万株相当） ・ 5事業年度を対象として46万ポイント（46万株相当）	・ 1事業年度あたり <u>18.1万ポイント</u> （18.1万株相当） ・ 本対象期間については、4事業年度 <u>72.4万ポイント</u> （72.4万株相当） ※1事業年度あたりのポイントの上限に相当する株式数の発行済株式総数（2023年12月31日時点。自己株式控除後）に対する割合は約0.039% ※当社株式は、株式市場から取得予定のため、希薄化は生じない
④達成条件の内容		・ 中期経営計画において推進する取り組み・活動の結果等に応じて0～200%の範囲で変動 ・ 対象期間における取締役等の取り組み・活動の結果等に係る評価指標は、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）及び経営力評価指標（当社従業員による経営活動に対する評価等）から構成	・ 同左 ・ 本対象期間における取締役等の取り組み・活動の結果等に係る評価指標は、成長力評価指標（事業全体の売上高・利益・EVA（経済的付加価値）等）、ESG力評価指標（外部機関による評価等）及び経営力評価指標（当社従業員による経営活動に対する評価・ <u>TSR（株主総利回り）</u> 等）から構成
⑤当社株式等の交付等の時期（下記(4)のとおり）	変動部分 （構成割合70%）	・ 各取締役等の退任後	・ 同左 ・ 外国籍の取締役等においては対象期間（中期経営計画の期間に対応する事業年度）終了後
	固定部分 （構成割合30%）	・ 対象期間中の各事業年度終了後 ・ ただし、取締役等は固定部分として取得した当社株式を対象期間が終了するまで継続保有する	・ 同左

上限額及びポイントの総数の上限の改定につきましては、外国籍取締役等が新たに対象に加わったこと、将来の執行役員増員や好業績時の支給率に耐えうる水準をめざすこと等を考慮して実施します。

※なお、改定前の本制度に基づき2021年12月31日で終了する事業年度から既に開始している対象期間については、当初は2025年12月31日で終了する事業年度までの5事業年度としていましたが、これを2023年12月31日で終了する事業年度までの3事業年度に変更し、既存の本信託内に残存する当社株式（2023年12月31日で終了する事業年度までのポイントとして取締役等に付与されたポイントに相当する当社株式で交付等が未了であるものを除きます。）及び金銭は、改定後の対象期間に活用するものとします。

(2)当社が抛出する金員の上限

本制度は、当社が掲げる中期経営計画の期間に対応する事業年度（以下「対象期間」といいます。）を対象とします。なお、本制度改定後の当初の対象期間は、2024年12月31日で終了する事業年度から2027年12月31日で終了する事業年度までの4事業年度とし、信託期間の延長が行われた場合には、その時点での当社が掲げる中期経営計画の期間に対応する事業年度を対象期間とします。

当社は、対象期間ごとに、1事業年度あたりの信託金の上限額（11.6億円）に信託期間の年数を乗じた数に相当する金額（対象期間については4事業年度を対象として46.4億円）を上限とする金員を、取締役等への報酬等として抛出し、受益者要件を充足する取締役等を受益者として対象期間に相当する期間の信託（以下「本信託」といいます。）の延長を行います。

本信託は、信託管理人の指図に従い、信託された金員を原資として当社株式を株式市場から取得します。当社は、対象期間中の毎年、取締役等に対してポイント（下記（3）のとおり）の付与を行い、あらかじめ定められた一定の時期（下記（4）のとおり）に付与されたポイント数に相当する当社株式等の交付等を本信託から行います。

なお、本信託の信託期間の満了時に、信託契約の変更及び追加信託を行うことにより、本信託を継続する場合、当社は、延長された信託期間ごとに、1事業年度あたりの信託金の上限額に信託期間の年数を乗じた数に相当する金額の範囲内で追加抛出を行い、延長された信託期間中、取締役等に対するポイントの付与を継続し、本信託は、延長された信託期間中、当社株式等の交付等を継続します。

また、対象期間も含め、信託期間の延長に伴う追加抛出を行う場合において、延長する前の信託期間の末日に信託財産内に残存する当社株式（取締役等に付与されたポイントに相当する当社株式で交付等が未了であるものを除きます。）及び金銭（以下これら残存する当社株式及び金銭を合わせて「残存株式等」といいます。）があるときは、残存株式等の金額と追加抛出する金員の合計額は、1事業年度あたりの信託金の上限額に信託期間の年数を乗じた数に相当する金額の範囲内とします。

本信託の信託期間の満了時に信託契約の変更及び追加信託を行わない場合には、それ以降、取締役等に対するポイントの付与は行いませんが、当該時点で受益者要件を満たす可能性のある取締役等が在任している場合には、当該取締役等が退任し、当該取締役等に対する当社株式等の交付等が完了するまで、一定期間本信託の信託期間を延長させることがあります。

(3)取締役等に対し交付等が行われる当社株式（換価処分の対象となる株式を含みます。）の数の算定方法及び上限

取締役等には、当社株式等の交付等の前提として、以下①及び②に定めるポイントを付与します。1ポイントは当社株式1株とし、1ポイント未満の端数は切り捨てます。ただし、当社株式について信託期間中に株式分割・株式併合等を行った場合には、当社株式の分割比率・併合比率等に応じて、1ポイントあたりの当社株式数を調整します。

①変動部分

役位ごとにあらかじめ定められたポイント（以下「役位ポイント」といいます。）を基準に、以下の算定式で算出する単年度ポイントを、対象期間中の各事業年度末日に在任している取締役等（各事業年度末日をもって任期満了等により退任した取締役等及び各事業年度末日に死亡した取締役等を含みます。）に対して、当該事業年度末日に付与していきます。対象期間終了後に、取締役等に対して付与した単年度ポイントを累計し、この累計値に中期経営計画において推進する取り組み・活動の結果等に応じた変動係数を乗じて、変動ポイント数を算出します。

（単年度ポイントの算定式） 役位ポイント × 70%

（変動ポイント数の算定式） 対象期間中の単年度ポイントの累計値 × 変動係数^{※1 ※2 ※3}

- ※1 変動係数は、中期経営計画において推進する取り組み・活動の結果等に応じて0%～200%の範囲で変動します。なお、対象期間における取締役等の取り組み・活動の結果等を評価する指標は、成長力評価指標（事業全体の売上高・利益・EVA等）、ESG力評価指標（外部機関による評価等）及び経営力評価指標（当社従業員による経営活動に対する評価・TSR（株主総利回り）等）から構成します。本制度の改定に伴い、株主の皆さまとの価値共有をさらに促進するため、評価指標の1つとして、TSR（株主総利回り）を採用いたします。
- ※2 対象期間終了前に取締役等が退任した場合には、当該時点で単年度ポイントを累計し、各評価指標の当該時点での進捗状況を評価の上変動係数を決定し、変動ポイントを算出します。
- ※3 対象期間終了前に取締役等が死亡した場合には、当該時点で単年度ポイントを累計し、変動係数は100%として、変動ポイント数を算出します。

②固定部分

役位ポイントを基準に、以下の算定式で算出する固定ポイントを、対象期間中の各事業年度末日に在任している取締役等（各事業年度末日をもって任期満了等により退任した取締役等及び各事業年度末日に死亡した取締役等を含みます。）に対して、対象期間中の各事業年度末日に付与します。

（固定ポイント数の算定式） 役位ポイント × 30%

取締役等に付与される1事業年度あたりのポイントの総数の上限は、18.1万ポイントとします。このポイントの上限は、上記の信託金の上限額を踏まえて、現時点の株価等を参考に設定しています。対象期間（4事業年度）において本信託が取得する当社株式の数（以下「取得株式数」といいます。）は、係る1事業年度あたりのポイントの総数の上限に対象期間の年数である4を乗じた数に相当する株式数（72.4万株）を上限とします。

なお、本信託の継続を行う場合における取得株式数は、係る1事業年度あたりのポイントの総数の上限に対象期間の年数を乗じた数に相当する株式数が上限となります。

(4)取締役等への当社株式等の交付等の方法及び時期その他株式交付条件の概要

①変動部分

変動部分に係る当社株式等の交付等の時期は取締役等の退任後（外国籍の取締役等においては対象期間終了後）となります。具体的な交付等の方法及び時期は次のとおりです。

受益者要件を充足した取締役等は、退任後（外国籍の取締役等においては対象期間終了後）の一定の時期に、変動ポイント数の一定割合に相当する当社株式（単元未満株式については切り上げ）の交付を受け、残りの変動ポイント数に相当する当社株式については、本信託内で換価した上で、その換価処分金相当額の金銭の給付を受けるものとします。

ただし、当該取締役等が日本株式を取り扱う証券口座を有しないこと等を理由に当社株式の交付ができない場合には、変動ポイント数に相当する当社株式について、本信託内で換価した上で、その換価処分金相当額の金銭の給付を受けるものとします。

②固定部分

固定部分に係る当社株式等の交付等の時期は対象期間中の各事業年度終了後となります。具体的な交付等の方法及び時期は次のとおりです。

受益者要件を充足した取締役等は、対象期間中の各事業年度終了直後の5月頃に固定ポイント数の一定割合に相当する当社株式（単元未満株式については切り上げ）の交付を受け、残りの固定ポイント数に相当する当社株式については、本信託内で換価した上で、その換価処分金相当額の金銭の給付を受けるものとします。

ただし、当該取締役等が日本株式を取り扱う証券口座を有しないこと等を理由に当社株式の交付ができない場合には、固定ポイント数に相当する当社株式について、本信託内で換価した上で、その換価処分金相当額の金銭の給付を受けるものとします。

取締役等は固定部分として取得した当社株式を対象期間が終了するまで継続保有するものとします。

信託期間中に受益者要件を満たす取締役等が死亡した場合は、死亡時点で算出した変動ポイント数及び死亡後に開始する受益者確定手続の対象となる固定ポイント数の累計値に相当する当社株式について、本信託内で換価した上で、その換価処分金相当額の金銭について、当該取締役等の相続人が本信託から給付を受けるものとします。

なお、取締役等に職務の重大な違反等があった場合には、変動部分・固定部分ともに株式等を受ける権利を没収し、又は支給済の株式報酬相当の返還を求めることができるものとします。

(5)本信託内の当社株式の配当の取扱い

本信託内の当社株式について支払われた配当は、本信託が受領した後、本信託の信託報酬・信託費用に充てられるほか、配当基準日における取締役等の単年度ポイントの累計値に変動係数を乗じたポイント数に応じて、1ポイントあたり1株の配当額に相当する金額を留保し、上記(4)により交付等が行われる当社株式等とともに取締役等に給付されます。

(6)本信託内の当社株式に関する議決権行使

本信託内にある当社株式（取締役等に交付等が行われる前の当社株式）については、経営への中立性を確保するため、信託期間中、議決権を行使しないものとします。

(7)その他の本制度の内容

本制度に関するその他の内容については、信託契約の変更及び本信託への追加拋出の都度、取締役会において定めます。

第5号議案 監査役の報酬等の額改定の件

当社の監査役の報酬等の額は、2019年3月26日開催の第113期定時株主総会において、年額1億2,000万円以内とすることにつき、ご承認を得て今日に至っています。現在の年間報酬支給額は、上限に達しています。

当社は、中期経営計画「K27」を公表するとともにESGへの取り組みを進展させ、またガバナンスの継続的強化を図る所存です。

このような経営環境での監査役の責務増大に対し、信頼に応える監査活動を行うためには、より広範な視点で高い知見を持った多様な人財を確保するとともに、員数増加の可能性も検討する必要がある、監査役の報酬等の額を年額1億8,000万円以内とさせていただきたく存じます。

なお、現在の監査役の員数は5名（うち社外監査役3名）ですが、第3号議案が原案どおり承認可決された場合も、監査役の員数に変更はございません。

以 上

事業報告 (2023年1月1日から2023年12月31日まで)

1. 企業集団の現況に関する事項

(1) 事業の経過及びその成果

当期は、世界中にさまざまな影響をもたらした新型コロナウイルス感染症が収束し、日常の生活を取り戻しましたが、一方で、成長が続いていた中国市場の減速、欧州や中東での地政学リスクやインフレによるコストの高止まり等、経営環境は不透明な状況が続きました。

花王グループの主要市場である日本のコンシューマープロダクツ（トイレタリー及び化粧品）市場は、小売店の販売実績や消費者購入調査データによると前期を上回りました。

このような中、花王グループは人々の生活様式や消費行動、販売チャネル構造の変化、さらには世界的な原材料価格の上昇等への対応に努めました。売上高は、前期に対して1.2%減の1兆5,326億円（為替2.6%増、実質3.8%減（内訳：数量等3.6%減、価格0.1%減））となりました。コア売上高は、前期に対して0.7%減の1兆5,409億円（実質3.2%減）となりました。営業利益は、構造改革費用を547億円計上したことにより、600億円（対前期500億円減）、営業利益率は3.9%となりました。コア営業利益は、1,147億円（対前期46億円増）となりました。税引前利益は638億円（対前期520億円減）、当期利益は、462億円（対前期416億円減）となりました。

基本的1株当たり当期利益は94.37円となり、前期の183.28円より88.91円減少（前期比48.5%減）しました。基本的1株当たりコア当期利益は184.95円となり、前期の183.28円より1.67円増加（前期比0.9%増）しました。

当社グループが経営指標としているROIC（投下資本利益率）は4.1%となり、EVA（経済的付加価値）は、NOPAT（税引後営業利益）が増加する中、資本コストが増加し、前期を3億円上回り149億円となりました。

- (注)1. 「実質」とは為替変動の影響を除く増減率を表示しています。なお、数量等には製品構成差を含みます。
2. 非定常的な要因により一時的に発生した損益（事業撤退・縮小や資産の除売却から生じる損益等）を除いた利益を「コア利益」として、さらに化粧品のブランド統廃合による返品引当金は売上控除対象となるため、その影響を除いた売上高を「コア売上高」として表示しております。
 3. EVAは、スターン・スチュワート社の登録商標です。

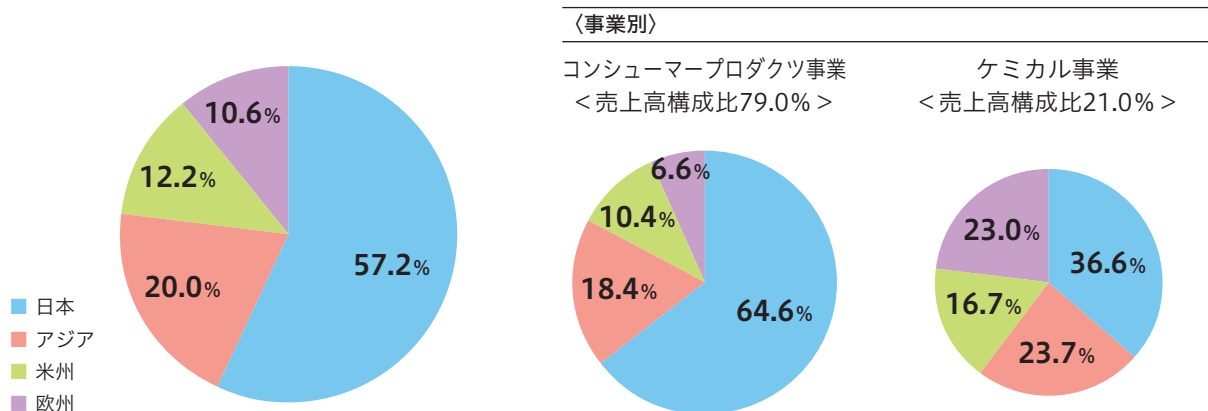
◆ 連結業績

(単位：億円)

	2022年12月期	2023年12月期		対前期増減率	
売上高	15,511	15,326		△1.2%	
営業利益（コア営業利益）	1,101	600	(1,147)	△45.5%	(4.2%)
税引前利益（コア税引前利益）	1,158	638	(1,185)	△44.9%	(2.3%)
当期利益（コア当期利益）	877	462	(883)	△47.4%	(0.6%)
親会社の所有者に帰属する当期利益 （親会社の所有者に帰属するコア当期利益）	860	439	(860)	△49.0%	(△0.1%)
基本的1株当たり当期利益 （基本的1株当たりコア当期利益）（円）	183.28	94.37	(184.95)	△48.5%	(0.9%)

※ 非定常的な要因により一時的に発生した損益（事業撤退・縮小や資産の除売却から生じる損益等）を除いた利益を「コア利益」として表記しております。






◆ 地域別売上高（販売元の所在地ベース）構成比



（注）1. 海外売上高比率（顧客の所在地ベース）は44.3%となりました。

2. ケミカル事業の地域別売上高構成比は、事業間取引消去前のものであり、事業別の売上高構成比は外部顧客に対する売上高で算出しております。

(2) 事業別の概況

		売上高 15,326億円	売上高構成比 100.0%	コア営業利益 ^{※4} 1,147 ^{※5} 億円	コア営業利益率 ^{※4} 7.5%
コンシューマープロダクツ事業	■ ハイジーン&リビングケア事業 	5,225億円 前期比 ^{※1} +0.0%	34.1%	419億円 対前期+112億円	8.0% 対前期 +2.1ポイント
	■ ヘルス&ビューティケア事業 	3,929億円 前期比 ^{※1} +3.1%	25.6%	428億円 対前期+82億円	10.9% 対前期 +1.5ポイント
	■ ライフケア事業 	563億円 前期比 ^{※1} △0.6%	3.7%	△13億円 対前期△13億円	△2.3% 対前期 △2.3ポイント
	■ 化粧品事業 	2,386 ^{※2} 億円 前期比 ^{※1} △6.7%	15.6%	53億円 対前期△88億円	2.2% 対前期 △3.4ポイント
	■ ケミカル事業 	3,661 ^{※3} 億円 前期比 ^{※1} △13.4%	21.0%	248億円 対前期△48億円	6.8% 対前期 △0.5ポイント

※1 為替変動の影響を除く実質増減率。

※2 化粧品のブランド統廃合による返品引当金の影響を除いた「コア売上高」は、2,469億円（前期比3.4%減）となります。

※3 売上高には事業間取引の内部売上が含まれております。

※4 非定常的な要因により一時的に発生した損益（事業撤退・縮小や資産の除売却から生じる損益等）を除いた利益を「コア利益」として表記しております。

※5 事業別に配分していない全社費用等が含まれております。

- ファブリックケア製品は、日本では、衣料用洗剤で戦略的値上げの実施と新製品・改良品の発売が寄与し、売り上げは市場伸長を上回り、シェアも拡大しました。また、下期に改良と値上げを実施した衣料用漂白剤「ワイドハイター」が好調に推移し、柔軟仕上げ剤は回復傾向にあります。
 - ホームケア製品の売り上げは、ほぼ前期並みでした。日本では、食器用洗剤「キュキュット」の改良等により、売り上げ、シェアを伸ばしたほか、新しいトイレ掃除を提案した「トイレマジックリン」の新製品が好調に推移しました。
 - サニタリー製品において、生理用品「ロリエ」は、日本では共感型コミュニケーションによりロイヤルユーザーが増加すること等でブランド力が向上し、売り上げ、シェアが伸長しました。中国ではALPS処理水の影響で販売促進活動を抑制したことの影響を受けました。ベビー用紙おむつ「メリーズ」の売り上げは前期を下回りました。日本では、戦略的値上げを実施しましたが、中国向けの越境ECが苦戦し、売り上げは前期を下回りました。中国では市場縮小や厳しい競争環境により、売り上げは前期を下回りました。インドネシアは好調に推移しました。また、2023年12月11日にエステー株式会社と猫用システムトイレ「ニャンとも清潔トイレ」に関する事業の譲渡契約を締結しました。
 - スキンケア製品の売り上げは前期を上回りました。日本では人流の回復に加え、猛暑に対応した「ビオレ」のUVケア製品等のシーズン品やメイク落としの新製品が貢献し、売り上げ、シェアともに伸長しました。米州では、売り上げは前期を上回りました。なお、2023年11月にプレミアムスキンケアブランド「Bondi Sands (ボンダイサンズ)」を有するBondi Sands Australia Pty Ltd及びBondi Sands (USA) Inc.の買収を完了し、連結子会社としました。
 - ヘアケア製品の売り上げは伸長しました。日本では厳しい競争環境の中、「エッセンシャル」の新製品・改良品が順調に推移したほか、11月に発売した「ケープ」の新製品が貢献し、売り上げ、シェアともに伸ばしました。欧州では、売り上げは前期を上回りました。ヘアサロン向け製品は、米国の「ORIBE」が、Eコマースを中心に好調に推移しました。
 - パーソナルヘルス製品は、売り上げは前期並みでした。日本では、新しいマーケティング施策により「めぐりズム」の売り上げは伸長しましたが、入浴剤は市場縮小の影響を受けました。
-
- 業務用衛生製品の売り上げは、前期を上回りました。日本では外食産業や宿泊施設等で厨房用洗浄剤や客室消耗品の需要が高まりましたが、消毒剤の市場縮小により売り上げはほぼ横ばいでした。米国では対象業界の回復、新規顧客の獲得等で売り上げは前期を上回りました。
 - 健康飲料は、特定保健用食品「ヘルシア」の売り上げは減少しました。
-
- 日本では、構造改革による返品の上や韓国のトラベルリテールにおける代理購買抑制等の影響を受け、売り上げは前期を下回りました。コア売上高は、「KANEBO」や「KATE」等のグローバル戦略ブランド「G11」が好調を維持し、前期を上回りました。中国の売り上げは、ALPS処理水の影響によりKOL（キー・オピニオン・リーダー）の活動自粛や販売促進活動の抑制等により大幅に前期を下回りました。欧州では、市場が低迷する中、「MOLTON BROWN」の新製品が順調に推移するとともに、「SENSAI」はリニューアルした新製品や既存品のプロモーションが奏功し、売り上げは前期を上回りました。
-
- 油脂製品は、天然油脂価格の下落に伴う販売価格の改定と海外における顧客の在庫調整の長期化が影響し、売り上げは減少しました。
 - 機能材料製品は、コスト増に対する販売価格の改定が寄与しましたが、需要低迷の影響を受けた分野があり、売り上げは前期を下回りました。
 - 情報材料製品は、ハードディスクや半導体関連分野の需要の低迷が続き、売り上げは減少しました。

(3) 設備投資の状況

当期の設備投資等の金額は、930億円となりました。

コンシューマープロダクツ事業では、各事業で設備増強や合理化、維持更新のほか、物流拠点の整備及び情報システムの再構築等を行いました。ハイジーン&リビングケア事業では、国内及び海外における新製品・改良品の対応や生産能力の拡充等を行いました。ヘルス&ビューティケア事業では、国内及び海外で生産能力の拡充等を行いました。

ケミカル事業では、米国市場での安定供給体制強化に向けて米国で三級アミン生産拠点建設を進める等、主に海外で生産能力を拡充したほか、設備の合理化や維持更新、情報システムの再構築等を行いました。

設備投資等の金額には、有形固定資産、使用権資産及び無形資産への投資が含まれております。

(4) 資金調達の状況

営業活動や設備投資等の投資活動に必要な資金は、主に花王グループ内の資金をグローバルに有効活用しました。

なお、2023年3月に借入金400億円を返済し、適正な資本コスト率の維持及び成長投資のための財務基盤の強化を目的に、同額の借り入れを行いました。その借り入れのうち200億円については、SPTs（サステナビリティ・パフォーマンス・ターゲット）の達成状況に応じて金利が変動するサステナビリティ・リンク・ローンを利用しています。また、社債の発行と償還を行い、その内訳は、社債の発行による収入249億円、社債の償還による支出250億円です。発行した社債は、SPTsの達成状況に応じて利率が変動する、サステナビリティ・リンク・ボンドです。

(5) 対処すべき課題

気候変動、水や森林資源の枯渇等の環境問題及び人権問題、高齢化社会の進行などの社会問題はますます深刻化しています。世界は新型コロナウイルス感染症拡大前の状況に戻ってきていますが、中国市場の減速、欧州や中東の地政学リスクやインフレによるコストの高止まりの状況は続いており、経営環境も不透明な状況が続きました。

このような状況の中で、花王グループは、社会課題の解決に軸足を据えて、環境に負の影響を与える既存の大量生産・大量消費型のビジネスから脱却し、無駄なモノはつくり、お客様に長く愛される魅力ある商品を生み出し続ける循環型モデルへ転換しなければなりません。このモデルをめざすべく、2020年12月に中期経営計画「K25」を発表して企業活動を進めてまいりました。

しかし、急激な原材料価格高騰と高止まり、インバウンド消失と中国市場の変化など、様々な外部要因の影響を受けました。そこで、構造改革と成長戦略を軸に中期経営計画を見直し、2023年8月に中期経営計画「K27」を発表いたしました。「K25」で設定した経営方針は変えず、戦略的値上げの実施やTCR（トータル・コスト・リダクション）強化、ROIC（投下資本利益率）の全社導入を進め、構造改革を断行します。そして、「グローバル・シャープトップ※」事業を擁立する企業をめざし、適切なポートフォリオ管理を行い、戦略的な投資やM&A・再編もスピード感をもって実行していきます。

株主の皆さまにおかれましては、花王グループの企業活動に引き続きご理解をいただき、一層のご支援を賜りますようお願い申し上げます。

※グローバル・シャープトップ：顧客の重大なニーズに、エッジの効いたソリューションで世界No.1の貢献をすること

中期経営計画 「K27」

ビジョン 未来のいのちを守る

〔K27の基本方針〕

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

ROICの全社導入を進め、構造改革を断行する。そして、
「グローバル・シャープトップ」
事業を擁立する企業をめざす。

「K27」目標

	2023年度実績 ▶	2024年度計画 ▶	2027年度目標
ROIC	4.1%	8.6%	11%以上
EVA	149億円	240億円	700億円以上
営業利益※1	1,147億円	1,300億円	過去最高利益の更新 (2019年度 2,117億円)
海外売上高※2	6,558億円	6,970億円	8,000億円以上 (売上高CAGR+4.3%)

※1 2023年度実績はコア営業利益

※2 海外売上高：販売元の所在地に基づく売上高

K27 戦略のフレームワーク



■ 2023年度の進捗と今後の計画

「グローバル・シャープトップ」事業の構築のため、生活者・顧客に欠かせない事業・高収益事業へのグローバルシフトを進めています。2023年は、ピオレUVケアの欧州・ブラジルでの好調、セルフタニングや日やけ止め、スキンケア商品等をオーストラリア・イギリス・アメリカなどで展開するBondi Sands社の買収など、スキンプロテクション事業のグローバル拡大の道筋を作りました。ファブリック&ホームケア事業ではグローバル拡大ポテンシャルの高い新商品を投入し、ヘアサロン向け製品では「ORIBE」を中心に欧米展開強化を進めました。また、自社ECサイト「My Kao Mall」において各事業カテゴリーの展開が始動しました。今後、UVケア製品の海外展開をさらに加速するほか、高付加価値のシート型製品やヘアケア事業における新製品の投入、エコケミカルオンリーワン技術のグローバル展開の継続強化を進めていきます。

「グローバル・シャープトップ」事業を支える人財の育成・獲得、組織運営の改革も進めています。対話を軸としたアグレッシブな人財への投資を優先し、研鑽の場や自学共生機会の提供、権限委譲、透明性ある公正な評価・処遇、最適配置を行っていきます。また、部門に依存しないタスク型チーム編成により、スピード感のある推進体制に移行し、マトリックス運営から脱却していきます。

資本効率・収益性の改善については、アタック、ピオレといった高収益事業を拡大するほか、戦略的値上げや構造改革による収益改善、事業ポートフォリオの見直しを行い、経営資本の価値最大化を進めました。これらの取り組みは、当社の業績や財務パフォーマンスに持続的で長期的な影響をもたらすと考えております。今後も引き続き、規律あるポートフォリオ管理、利益を重視した「よきモノづくり」を強化し、高付加価値化推進によりさらなる稼ぐ力の改革を推進します。

さらに、パートナーとなる他社との共創による事業構築を進め、花王グループが有する技術資産の最大化を加速していきます。

これらの戦略により、業績を向上させ、長期的な価値創造を実現することをめざしています。

花王グループのサステナビリティに関する取り組み

花王グループは、2030年までに達成したい姿である「グローバルで存在価値ある企業『Kao』」を達成するため、ESGを経営の根幹に据え、事業のさらなる拡大と生活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、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も推進しています。

グローバルで事業活動を取り巻く環境が複雑化し、社会課題も拡大していくことが予測される中で、K30を実現するためには、ESGの観点で課題を捉え、事業戦略に落とし込み、迅速かつ確実に実行していくことが重要と考えています。そのために、柔軟で強靱なESGガバナンスを構築しています。取締役会がリスクや機会を含むESGに関する監督の責任を持ち、そのもとで社長執行役員及びESGコミッティなど配下の各組織体が業務執行を担っています。また、外部有識者からなるESG 外部アドバイザリーボードも設置し、世界の動向を踏まえ、当社の取り組みに関する助言を得る機能を有しています。

生活者を中核に据えた花王らしいESG戦略「Kirei Lifestyle Plan」のもと、「グローバルで存在価値ある企業『Kao』」の達成に向け着実に実践を進めてまいります。

当社のサステナビリティに関する詳細な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/

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

【CDPから「気候変動」「フォレスト」「水セキュリティ」の分野で4年連続で最高評価を獲得】

花王グループは、国際NGOであるCDP*が世界の調査対象企業に対して実施した「気候変動」「フォレスト」「水セキュリティ」対応に関する調査において、すべての分野で最高評価となる「Aリスト企業」に4年連続で選定されました。今回の受賞は、サプライチェーンも含む製品ライフサイクル全体での環境負荷削減などに継続的に取り組んできたことが評価されたと考えています。

※CDPは、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NGOで、世界の主要な企業・都市に対して、気候変動などにどのように取り組んでいるか情報開示を求め、調査・評価を行っています。CDPのスコアは、サステナブルな経済に向けた投資や調達の意思決定を推進するために広く利用されています。



【プラスチックを約40%削減した「未来にecoペコボトル」】

花王グループは、資源循環型社会の実現に向け、事業活動に伴い使用・排出されるプラスチック包装容器に関し、2040年までに「ごみゼロ」、2050年までに「ごみネガティブ」を目標としています。

この目標達成に向けた取り組みのひとつとして、2023年に食器用洗剤ブランドの「キュキュット」から、新たなつめかえ容器「未来にecoペコボトル」を発売しました。これは、プラスチック使用量を約40%削減^{※1}しただけでなく、容器の生産・廃棄にかかるCO₂排出量も削減^{※2}しています。つめかえ易さはそのまま、環境配慮も実現した結果、サステナビリティ意識の高い生活者の新規購入者数の割合が増加し、売上伸長、シェア拡大につながっています。

※1 容器の従来品重量比

※2 従来品比



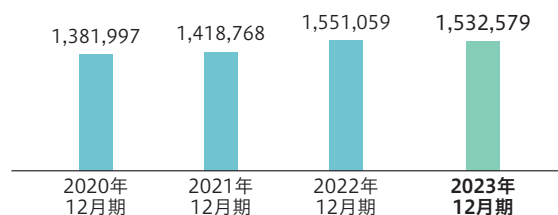
「未来にecoペコボトル」シリーズ

(6) 財産及び損益の状況

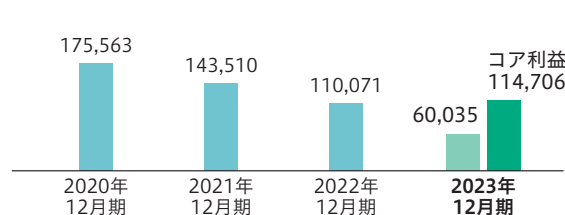
(単位：百万円)

	2020年12月期	2021年12月期	2022年12月期	2023年12月期	
売上高	1,381,997	1,418,768	1,551,059	1,532,579	
営業利益 (コア営業利益)	175,563	143,510	110,071	60,035	(114,706)
税引前利益 (コア税引前利益)	173,971	150,002	115,848	63,842	(118,513)
当期利益 (コア当期利益)	128,067	111,415	87,742	46,157	(88,262)
親会社の所有者に帰属する当期利益 (親会社の所有者に帰属するコア当期利益)	126,142	109,636	86,038	43,870	(85,975)
資産合計	1,665,616	1,704,007	1,726,350	1,769,746	
資本合計	938,194	983,877	995,384	1,012,043	
基本的1株当たり当期利益 (基本的1株当たりコア当期利益) (円)	262.29	230.59	183.28	94.37	(184.95)

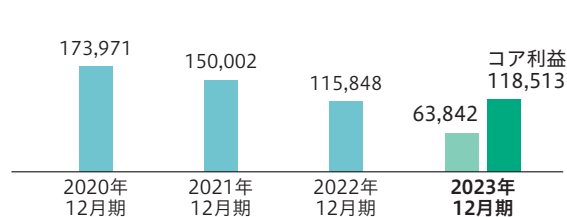
■ 売上高 (単位：百万円)



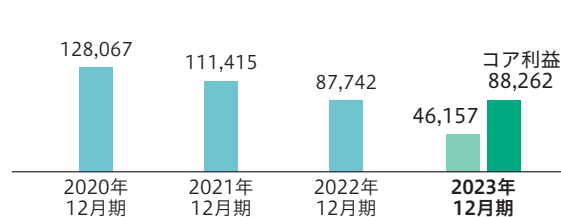
■ 営業利益 (単位：百万円)



■ 税引前利益 (単位：百万円)



■ 当期利益 (単位：百万円)



- (注) 1. 定常的な要因により一時的に発生した損益(事業撤退・縮小や資産の除売却から生じる損益等)を除いた利益を「コア利益」として表記しております。
 2. 2020年12月期より2022年12月期において、IFRS第16号「リース」の修正「Covid-19に関連した賃料減免」を適用しています。

(7) 主要な事業内容 (2023年12月31日現在)

事業区分		主要製品	
消費者 プロダクツ事業	ハイジーン&リビングケア事業	ファブリックケア製品	衣料用洗剤、洗濯仕上げ剤
		ホームケア製品	台所用洗剤、住居用洗剤、掃除用紙製品
		サニタリー製品	生理用品、紙おむつ
	ヘルス&ビューティケア事業	スキンケア製品	化粧石けん、洗顔料、全身洗浄料
		ヘアケア製品	シャンプー、コンディショナー、ヘアスタイリング剤、ヘアカラー、メンズプロダクツ
		パーソナルヘルス製品	入浴剤、歯みがき、歯ブラシ、温熱用品
	ライフケア事業	ライフケア製品	業務用衛生製品、健康飲料
化粧品事業	化粧品	カウンセリング化粧品、セルフ化粧品	
ケミカル事業	油脂製品	オレオケミカル、油脂誘導体、界面活性剤、香料	
	機能材料製品	コンクリート用減水剤、鋳物砂用バインダー、プラスチック用添加剤、各種産業用薬剤	
	情報材料製品	トナー、トナーバインダー、インクジェット用色材、インク、ハードディスク研磨液・洗浄剤、半導体製造用薬剤・材料	

(8) 重要な子会社の状況 (2023年12月31日現在)

会社名	資本金	議決権比率	主要な事業内容
花王グループカスタマーマーケティング株式会社	10 百万円	100 %	ハイジーン&リビングケア、ヘルス&ビューティケア、ライフケア、化粧品及び日本における化粧品事業のコンサルティングサービス会社の統轄
花王プロフェッショナル・サービス株式会社	60 百万円	100	ライフケア（業務用衛生製品）
株式会社カネボウ化粧品	7,500 百万円	100	化粧品
花王ロジスティクス株式会社	15 百万円	100	日本における物流関連業務
花王（中国）投資有限公司	2,603,727 千中国元	100	中国における関係会社の統轄及び化粧品
上海花王有限公司	564,200 千中国元	100	ハイジーン&リビングケア、ヘルス&ビューティケア、化粧品
花王（合肥）有限公司	588,502 千中国元	100	ハイジーン&リビングケア
花王（上海）産品服務有限公司	1,348,490 千中国元	100	ハイジーン&リビングケア、ヘルス&ビューティケア、化粧品
佳麗宝化粧品（中国）有限公司	1,271,687 千中国元	100	化粧品
花王（上海）化工有限公司	740,000 千中国元	100	ケミカル
Kao (Taiwan) Corporation	597,300 千台湾元	92	ハイジーン&リビングケア、ヘルス&ビューティケア、ライフケア（業務用衛生製品）、化粧品、ケミカル
Pilipinas Kao, Inc.	91,435 千米ドル	100	ケミカル
Kao Industrial (Thailand) Co., Ltd.	2,000,000 千バーツ	100	ハイジーン&リビングケア、ヘルス&ビューティケア、化粧品、ケミカル

会社名	資本金	議決権比率	主要な事業内容
Fatty Chemical (Malaysia) Sdn. Bhd.	120,000 千リンギット	70 %	ケミカル
PT Kao Indonesia	1,796,206 百万ルピア	50.01	ハイジーン&リビングケア、ヘルス&ビューティケア
Kao USA Inc.	2 米ドル	100	ヘルス&ビューティケア、化粧品
Oribe Hair Care, LLC	8,182 千米ドル	100	ヘルス&ビューティケア
Bondi Sands (USA) Inc.	0.1 米ドル	100	ヘルス&ビューティケア
Washing Systems, LLC	10 米ドル	100	ライフケア（業務用衛生製品）
Kao America Inc.	3,200 千米ドル	100	米国における関係会社へのコーポレートサービス及び米国ケミカル事業の持株会社
Kao Specialties Americas LLC	1 米ドル	100	ケミカル
Bondi Sands Australia Pty Ltd	40 豪ドル	100	ヘルス&ビューティケア
Kao Germany GmbH	25,000 千ユーロ	100	ヘルス&ビューティケア
Kao Manufacturing Germany GmbH	13,000 千ユーロ	100	ヘルス&ビューティケア
Kao Chemicals GmbH	9,101 千ユーロ	100	ケミカル
Molton Brown Limited	516 千英ポンド	100	化粧品
Kao Chemicals Europe, S.L.	74,035 千ユーロ	100	欧州等ケミカル事業統轄
Kao Corporation, S.A.	56,411 千ユーロ	100	ケミカル

- (注) 1. 上記の議決権比率は、子会社が保有する議決権との合計であります。
2. 当社は、2023年11月に、オーストラリアの子会社を通じて、Bondi Sands (USA) Inc. の買収を完了し、同社は子会社となりました。
3. 当社は、2023年11月に、オーストラリアの子会社を通じて、Bondi Sands Australia Pty Ltdの買収を完了し、同社は子会社となりました。

(9) 主要な事業所（2023年12月31日現在）

① 当社

名 称	所 在 地	名 称	所 在 地
本 社	東京都中央区	川 崎 工 場	神奈川県川崎市川崎区
す み だ 事 業 場	東京都墨田区	豊 橋 工 場	愛知県豊橋市
大 阪 事 業 場	大阪府大阪市西区	和 歌 山 工 場	和歌山県和歌山市
小 田 原 事 業 場	神奈川県小田原市	栃 木 研 究 所	栃木県芳賀郡市貝町
酒 田 工 場	山形県酒田市	東 京 研 究 所	東京都墨田区
栃 木 工 場	栃木県芳賀郡市貝町	小 田 原 研 究 所	神奈川県小田原市
鹿 島 工 場	茨城県神栖市	和 歌 山 研 究 所	和歌山県和歌山市
東京工場(インキュベーションセンター東京)	東京都墨田区		

② 子会社

1. 日本

会 社 名	所 在 地
花王グループカスタマーマーケティング株式会社	東京都中央区（本店）ほか8地区
花王プロフェッショナル・サービス株式会社	東京都墨田区（本店）ほか8支社
株式会社カネボウ化粧品	東京都中央区（本店）
花王ロジスティクス株式会社	東京都墨田区（本店）ほか46事業場
花王コスメプロダクツ小田原株式会社	神奈川県小田原市（本店）
花王サニタリープロダクツ愛媛株式会社	愛媛県西条市（本店）

2. 海外

会 社 名	所在地	会 社 名	所 在 地
花王（中国）投資有限公司	上海市	Oribe Hair Care, LLC	米国
上海花王有限公司	上海市	Bondi Sands (USA) Inc.	米国
花王（合肥）有限公司	安徽省合肥市	Washing Systems, LLC	米国
花王（上海）产品服务有限公司	上海市	Kao America Inc.	米国
佳麗宝化粧品（中国）有限公司	上海市	Kao Specialties Americas LLC	米国
花王（上海）化工有限公司	上海市	Bondi Sands Australia Pty Ltd	オーストラリア
Kao (Taiwan) Corporation	新北市	Kao Germany GmbH	ドイツ
Pilipinas Kao, Inc.	フィリピン	Kao Manufacturing Germany GmbH	ドイツ
Kao Industrial (Thailand) Co., Ltd.	タイ	Kao Chemicals GmbH	ドイツ
Fatty Chemical (Malaysia) Sdn. Bhd.	マレーシア	Molton Brown Limited	英国
PT Kao Indonesia	インドネシア	Kao Chemicals Europe, S.L.	スペイン
Kao USA Inc.	米国	Kao Corporation, S.A.	スペイン

(10) 従業員の状況 (2023年12月31日現在)

事業区分	従業員の数
コンシューマープロダクツ事業	29,329 名
ハイジーン & リビングケア事業	9,677
ヘルス & ビューティケア事業	8,045
ライフケア事業	1,157
化粧品事業	10,450
ケミカル事業	3,984
その他	944
合計	34,257

- (注) 1. 従業員にはフルタイムの無期化した非正規雇用の従業員等を含めております。
 2. 上記の表に記載の合計のうち、当社の従業員数は8,199名です。

(11) 主要な借入先の状況 (2023年12月31日現在)

該当事項はありません。

2. 当社の株式に関する事項（2023年12月31日現在）

(1) 発行可能株式総数 1,000,000,000株

(2) 発行済株式の総数 465,900,000株

（注）発行済株式の総数には、自己株式86,255株が含まれております。

(3) 株主数 191,551名

(4) 大株主の状況（上位10名）

株 主 名	持 株 数	持 株 比 率
日本マスタートラスト信託銀行株式会社（信託口）	87,856 千株	18.86 %
株式会社日本カストディ銀行（信託口）	33,377	7.17
SMBC日興証券株式会社	11,450	2.46
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	8,854	1.90
ジェーピー モルガン チェース バンク 385632	7,702	1.65
日本証券金融株式会社	6,869	1.47
日本生命保険相互会社	6,691	1.44
ザ バンク オブ ニューヨーク 134104	6,603	1.42
JPモルガン証券株式会社	6,541	1.40
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	6,440	1.38

（注）1. 上記の株主の持株数には、信託業務又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。
2. 上記の株主の持株比率は、発行済株式の総数から自己株式数を控除した数を基準にして計算しております。

(5) 当事業年度中に職務執行の対価として当社役員に交付した株式の状況

区 分	株式数	交付対象者数
取締役 （社外取締役を除く）	6,600株	4名

3. 当社の会社役員に関する事項

(1) 取締役及び監査役の状況（2023年12月31日現在）

地位	氏名	担当及び重要な兼職の状況
取締役会長	澤田道隆	パナソニックホールディングス株式会社 社外取締役、日東電工株式会社 社外取締役、株式会社小松製作所 社外取締役、一般社団法人 日本衛生材料工業連合会 会長、一般財団法人 油脂工業会館 理事長
代表取締役社長執行役員	長谷部佳宏	DX戦略部門担当、公益財団法人花王芸術・科学財団 理事長
代表取締役専務執行役員	根来昌一	経営財務（会計財務、構造改革推進、購買、人財戦略）担当
取締役専務執行役員	西口徹	コンシューマプロダクツ事業統括部門総括、花王プロフェッショナル・サービス株式会社担当
取締役常務執行役員	デイク・マンツ	ESG部門統括、PR戦略部門担当
取締役	篠辺修	ANAホールディングス株式会社 特別顧問
取締役	向井千秋	東京理科大学 特任副学長、富士通株式会社 社外取締役
取締役	林信秀	公益社団法人中小企業研究センター 理事長、株式会社パロックジャパンリミテッド 社外取締役、株式会社JTB 社外監査役、東武鉄道株式会社 社外監査役
取締役	桜井恵理子	株式会社三井住友フィナンシャルグループ 社外取締役、アステラス製薬株式会社 社外取締役、日本板硝子株式会社 社外取締役
取締役	西井孝明	味の素株式会社 特別顧問、第一三共株式会社 社外取締役
常勤監査役	和田康	
常勤監査役	川島貞直	
監査役	天野秀樹	公認会計士、セイコーグループ株式会社 社外監査役、みずほリース株式会社 社外監査役
監査役	岡伸浩	弁護士、花王グループカスタマーマーケティング株式会社 監査役、株式会社ヤマタネ 社外取締役、慶應義塾大学大学院法務研究科 教授
監査役	仲澤孝宏	公認会計士、東急不動産ホールディングス株式会社 社外監査役

- (注) 1. 取締役篠辺修、同 向井千秋、同 林信秀、同 桜井恵理子、同 西井孝明の5氏は、社外取締役であります。
 2. 監査役天野秀樹、同 岡伸浩、同 仲澤孝宏の3氏は、社外監査役であります。
 3. 監査役川島貞直氏は、長年当社の経理業務を経験し、財務及び会計に関する相当程度の知見を有するものであります。
 4. 監査役天野秀樹、同 仲澤孝宏の両氏は、公認会計士の資格を有し、財務及び会計に関する相当程度の知見を有するものであります。
 5. 当社は、取締役篠辺修、同 向井千秋、同 林信秀、同 桜井恵理子、同 西井孝明、監査役天野秀樹、同 岡伸浩、同 仲澤孝宏の8氏を株式会社東京証券取引所の規程に定める独立役員として同取引所に届け出ております。
 6. 当期中における取締役及び監査役の異動
 (1) 2023年3月24日開催の第117期定時株主総会において、根来昌一氏、西口徹氏、西井孝明氏の3氏が取締役に、和田康氏が監査役に新たに選任され、それぞれ就任いたしました。
 (2) 2023年3月24日開催の第117期定時株主総会終結の時をもって、任期満了により、代表取締役竹内俊昭氏、同 松田知春氏、常勤監査役青木秀子氏がそれぞれ退任いたしました。
 (3) 2023年3月24日開催の取締役会において、取締役 専務執行役員根来昌一氏は、代表取締役 専務執行役員に新たに選定され、就任いたしました。
 7. 代表取締役長谷部佳宏氏は、2023年1月1日付でDX戦略部門担当に、代表取締役根来昌一氏は、同日付で経営財務（会計財務、構造改革推進、購買、人財戦略）担当に、取締役デイク・マンツ氏は、同日付でPR戦略部門担当に、それぞれ就任いたしました。また取締役西口徹氏は、2023年3月24日付でコンシューマプロダクツ事業統括部門総括、花王プロフェッショナル・サービス株式会社担当に就任いたしました。
 8. 取締役澤田道隆氏は、2023年6月15日から一般財団法人 油脂工業会館理事長を務めております。
 9. 取締役林信秀氏は、株式会社みずほ銀行常任顧問を務めておりましたが、2023年3月31日をもって退任いたしました。
 10. 取締役桜井恵理子氏は、2023年6月29日から日本板硝子株式会社社外取締役を務めております。
 11. 取締役西井孝明氏は、2023年6月19日から第一三共株式会社社外取締役を務めております。

(2) 責任限定契約の内容の概要

当社は、各取締役（業務執行取締役等であるものを除く）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、会社法第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) 役員等賠償責任保険契約の内容の概要

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。

(4) 取締役及び監査役の報酬等に関する事項

① 当社の役員報酬の目的と概要

当社の役員報酬は、(i) 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、(ii) 持続的な企業価値の増大への重点的な取り組みを促進すること、(iii) 株主との利害の共有を図ることを目的としています。

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等を加味した事業業績及び個人評価結果に応じて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、全社一丸でめざ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。個人評価プロセスにおいては、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設けています。

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（IFRS第15号適用前の基準により算定された売上高）が16,760億円、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）が1,248億円、EVAが242億円でしたが、その実績は、売上高16,348億円、利益937億円、EVA149億円となりました。これらに加え、売上高・利益に関しては前年実績からの伸長率を指標としております。この結果に基づく当該事業年度の事業業績部分の支給率は、58.59%となります。

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」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。（当初は2025年12月31日で終了する事業年度までの5事業年度としていましたが、中期経営計画「K27」の公表に伴い、これを2023年12月31日で終了する事業年度までの3事業年度に変更いたします。）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行い「豊かな持続的社會」への貢献と会社自体の成長を両立する”ことを促進するため、「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。これらの指標を2023年度時点の進捗に基づき総合的に判断し、取締役・執行役員報酬諮問委員会において審査の上、取締役会にて「K25」変動係数は80%に決定いたしました。

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。

当社は、本株主総会において第4号議案「取締役等に対する株式報酬制度に係る内容の一部改定の件」をご承認いただくことを条件として、取締役会において企業価値向上及び業績目標の達成に向けたインセンティブ性向上のため、社外取締役を除く取締役及び執行役員の報酬における業績連動報酬比率を改定いたします。

短期インセンティブ報酬（賞与）及び長期インセンティブ報酬（業績連動型株式報酬）比率の改定内容

区 分	短期インセンティブ報酬 （賞与）		長期インセンティブ報酬 （業績連動型株式報酬）	
	改定前	改定後	改定前	改定後
社長執行役員	基本報酬の50%	基本報酬の100%	基本報酬の 30%～50%	基本報酬の 30%～100%
役付執行役員 （社長執行役員を除く）	同40%	同50%～70%		
その他の執行役員	同30%～35%	同30%～50%		

※2024年度は、基本報酬の水準の改定は行いません。

② 当社の役員報酬の決定プロセス

取締役及び執行役員の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、代表取締役 社長執行役員及び全社外取締役により構成され、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当たっては、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。

また、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や経営戦略の方向性、事業形態が近い企業の水準を確認した上で、決定しております。今後、当社の役員体制や役員報酬のマーケット水準等を踏まえた上で必要と判断した場合には、取締役の金銭報酬限度額（年額6億3000万円（社外取締役分の年額1億円を含み、従業員兼務取締役の従業員兼務部分に対する給与等を除く））について見直しを検討の上、当社株主総会において、株主の皆さまにお諮りする予定です。

③ 当期に係る取締役及び監査役の報酬等の総額及び員数

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 (業績連動型株式報酬)	
					変動部分	固定部分
取締役 (うち社外取締役)	12 (5)	674 (89)	490 (89)	82 (-)	66 (-)	36 (-)
監査役 (うち社外監査役)	6 (3)	120 (47)	120 (47)	- (-)	- (-)	- (-)
合 計 (うち社外役員)	18 (8)	794 (136)	610 (136)	82 (-)	66 (-)	36 (-)

- (注) 1. 上記の員数には、2023年3月24日開催の第117期定時株主総会終結の時をもって退任した社内取締役2名及び社内監査役1名が含まれております。
2. 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、当事業年度が中期経営計画「K25」の最終年度となるため、当事業年度に確定いたします。当初対象期間を2021年から2025年12月31日で終了する事業年度までの5事業年度としていましたが、中期経営計画「K27」の公表に伴い、これを2023年12月31日で終了する事業年度までの3事業年度に変更となる見込みです。「K25」の業績達成度等に基づく過年度引当金繰入戻入額が46百万であるところ、当事業年度の繰入計上額は、112百万となるため、その差額を表示しております。
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。
3. 報酬等の限度額は、次のとおりです。
- (1) 取締役の金銭報酬等の限度額
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、上記の取締役の金銭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(当初対象期間を2021年から2025年12月31日で終了する事業年度までの5事業年度)に対して、上限額を3,650百万円として信託金を抛出し、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対する評価等)から構成される評価指標に応じて、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。なお、当該決議時の取締役は4名(社外取締役は除く)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。
4. 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。

(5) 社外役員に関する事項

① 社外役員の重要な兼職先と当社との関係

地位	氏名	重要な兼職先及び地位	当社との関係
取締役	篠辺 修	ANAホールディングス株式会社 特別顧問	特別な関係はありません。
取締役	向井 千秋	東京理科大学 特任副学長	共同研究及び特許に関する取引並びに講演料の支払いがありますが、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。
		富士通株式会社 社外取締役	同社製品のカタログ取引、ソフト保守及びシステムサポート等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。
取締役	林 信秀	公益社団法人中小企業研究センター 理事長	特別な関係はありません。
		株式会社バロックジャパンリミテッド 社外取締役	商品プロモーション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。
		株式会社JTB 社外監査役	当社の役員及び従業員のための出張手配の取引がありますが、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。
		東武鉄道株式会社 社外監査役	特別な関係はありません。
取締役	桜井 恵理子	株式会社三井住友フィナンシャルグループ 社外取締役	特別な関係はありません。
		アステラス製薬株式会社 社外取締役	特別な関係はありません。
		日本板硝子株式会社 社外取締役	原材料購入及び特許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。
取締役	西井 孝明	味の素株式会社 特別顧問	当社研修施設の利用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。
		第一三共株式会社 社外取締役	特別な関係はありません。
監査役	天野 秀樹	公認会計士	特別な関係はありません。
		セイコーグループ株式会社 社外監査役	特別な関係はありません。
		みずほリース株式会社 社外監査役	特別な関係はありません。
監査役	岡 伸浩	弁護士	特別な関係はありません。
		花王グループカスタマーマーケティング株式会社 監査役	当社子会社であります。
		株式会社ヤマタネ 社外取締役	特別な関係はありません。
		慶應義塾大学大学院法務研究科 教授	共同研究及び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。
監査役	仲澤 孝宏	公認会計士	特別な関係はありません。
		東急不動産ホールディングス株式会社 社外監査役	特別な関係はありません。

(注) 取締役林信秀氏が2023年3月31日まで常任顧問を務めておりました株式会社みずほ銀行と当社との間には、定常的な銀行取引があるほか、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。

② 当期における主な活動状況

地 位	氏 名	取締役会出席状況	監査役会出席状況	主な活動及び社外取締役が果たすことが期待される役割に対して行った職務の概要
取 締 役	篠 辺 修	15回中15回	-	取締役会議長として、議事の活性化・効率化に貢献しております。また、取締役会において、主に航空会社の経営者としての豊富な経験から適宜発言を行いました。 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委員を務めました。
取 締 役	向 井 千 秋	15回中15回	-	取締役会において、主に科学分野における幅広い見識から適宜発言を行いました。 また、取締役・監査役選任審査委員会の議長及び取締役・執行役員報酬諮問委員会の委員を務めました。
取 締 役	林 信 秀	15回中15回	-	取締役会において、主に金融機関の経営者としての豊富な経験から適宜発言を行いました。 また、取締役・監査役選任審査委員会の委員及び取締役・執行役員報酬諮問委員会の議長を務めました。
取 締 役	桜 井 恵 理 子	15回中15回	-	取締役会において、主に化学品メーカーの経営者としての豊富な経験から適宜発言を行いました。 また、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委員を務めました。
取 締 役	西 井 孝 明	11回中11回	-	取締役会において、主に食品メーカーの経営者としての豊富な経験から適宜発言を行いました。 また、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委員を務めました。
監 査 役	天 野 秀 樹	15回中15回	11回中11回	取締役会及び監査役会において、主に公認会計士としての専門的見地及びガバナンスの視点から適宜発言を行いました。
監 査 役	岡 伸 浩	15回中15回	11回中11回	取締役会及び監査役会において、主に弁護士としての専門的見地及びガバナンスの視点から適宜発言を行いました。
監 査 役	仲 澤 孝 宏	15回中15回	11回中11回	取締役会及び監査役会において、主に公認会計士としての専門的見地及びガバナンスの視点から適宜発言を行いました。

(注) 当期開催の取締役会は15回、監査役会は11回であり、取締役西井孝明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。

(ご参考) 執行役員の状況 (2024年1月1日現在)

地 位	氏 名	担当及び重要な兼職の状況
社長執行役員	長 谷 部 佳 宏	DX戦略部門担当、公益財団法人花王芸術・科学財団 理事長
専務執行役員	根 来 昌 一	経営財務（会計財務、構造改革推進、購買、人財戦略）担当
専務執行役員	西 口 徹	コンシューマープロダクツ事業統括部門総括、コンシューマープロダクツ事業統括部門 ライフケア事業部門長、花王プロフェッショナル・サービス株式会社担当
常務執行役員	デ イ ブ ・ マ ン ツ	ESG部門統括、PR戦略部門担当
常務執行役員	田 端 修	SCM部門統括、TCR担当
常務執行役員	村 上 由 泰	DX戦略部門統括
常務執行役員	久 保 英 明	研究開発部門統括
常務執行役員	田 中 悟	コーポレート戦略部門統括、品質保証部門担当、法務部門担当
上席執行役員	片 寄 雅 弘	ケミカル事業部門統括、Fatty Chemical (Malaysia) Sdn. Bhd. Chairperson of the Board、 Pilipinas Kao, Inc. Chairperson of the Board、Kao Chemicals Europe, S.L. Chairperson of the Board
上席執行役員	塗 谷 弘 太 郎	コンシューマープロダクツ事業統括部門 ヘルス&ビューティケア事業部門長
上席執行役員	堀 田 夏 実	コンシューマープロダクツ事業統括部門 ハイジーン&リビングケア事業部門長
上席執行役員	間 宮 秀 樹	人財戦略部門統括、花王グループ企業年金基金 理事長、Kao America Inc. Chairperson of the Board
上席執行役員	前 澤 洋 介	コンシューマープロダクツ事業統括部門 化粧品事業部門長、株式会社カネボウ化粧品 代表取締役社長
上席執行役員	中 尾 良 雄	花王グループカスタマーマーケティング株式会社 代表取締役 社長執行役員
上席執行役員	浦 本 直 彦	DX戦略部門 データ知創戦略センター長

地位	氏名	担当及び重要な兼職の状況
執行役員	原 田 良 一	情報システム部門統括
執行役員	仲 井 茂 夫	コーポレート戦略部門 新事業開発センター長
執行役員	竹 安 将	花王（中国）投資有限公司 董事長総経理、上海花王有限公司 董事長、花王（上海）産品服務有限公司 董事長、佳麗宝化粧品（中国）有限公司 董事長、花王（合肥）有限公司 董事長総経理
執行役員	蓮 見 基 充	品質保証部門統括
執行役員	村 田 真 実	PR戦略部門統括
執行役員	カレン・フランク	コンシューマープロダクツ事業統括部門 欧米コンシューマーケア事業部長、Kao USA Inc. Chairperson of the Board & President
執行役員	松 本 洋 二	花王グループカスタマーマーケティング株式会社 代表取締役 専務執行役員
執行役員	寺 崎 博 幸	研究開発部門 副統括、グローバル商品技術担当
執行役員	ドミニク・プラット	コンシューマープロダクツ事業統括部門 サロン事業部長、Oribe Hair Care, LLC Chairperson of the Board、Kao Germany GmbH President
執行役員	仲 本 直 史	購買部門統括
執行役員	マーク・ジョンソン	コンシューマープロダクツ事業統括部門 化粧品事業部門 欧米化粧品ビジネス部長、Molton Brown Limited President
執行役員	牧 野 秀 生	会計財務部門統括、Kao America Inc. President
執行役員	小 松 利 照	SCM部門 製造統括センター長、先端生産技術担当
執行役員	豊 島 泰 生	研究開発部門 サニタリー研究所長、ヘルスケア事業研究担当
執行役員	浜 田 大 輔	ケミカル事業部門 副統括
執行役員	長谷川 亜希子	法務部門統括

4. 当社の会計監査人に関する事項

(1) 会計監査人の名称

有限責任監査法人トーマツ

(2) 当期に係る会計監査人の報酬等の額

① 当社が支払うべき会計監査人としての報酬等の額 157百万円

② 当社及び子会社が支払うべき金銭その他の財産上の利益の合計額 260百万円

- (注) 1. 当社と会計監査人との間の監査契約において、会社法に基づく監査と金融商品取引法に基づく監査の監査報酬等の合計額を明確に区分しておらず、実質的にも区分できませんので、①の報酬等の額にはこれらの合計額を記載しております。
2. 監査役会は、会計監査人の監査計画の内容、会計監査の職務遂行状況及び報酬見積りの算出根拠等が適切であるかどうかについて必要な検証を行い審議した結果、適切であると判断し、会計監査人の報酬等の額について同意しております。
3. 当社は、会計監査人に対して、公認会計士法第2条第1項の監査証明業務以外にマクロ経済・リスク情報提供サービス等を委託しております。
4. 当社の重要な子会社のうち、海外子会社等の一部につきましては、当社の会計監査人以外の公認会計士又は監査法人（外国におけるこれらの資格に相当する資格を有する者を含む）の監査（会社法又は金融商品取引法（これらの法律に相当する外国の法令を含む）の規定によるものに限る）を受けております。

(3) 会計監査人の解任又は不再任の決定の方針

監査役会は、会計監査人が会社法第340条第1項各号に定める項目のいずれかに該当すると認められる場合、監査役全員の同意により会計監査人を解任いたします。この場合、監査役会が選定した監査役は、解任後最初に招集される株主総会において、解任した旨及びその理由を報告いたします。また、監査役会は、会計監査人としての適格性、独立性や信頼性等において問題があると判断した場合、株主総会に提出する会計監査人の解任又は不再任に関する議案の内容を決定いたします。

なお、取締役会が、会計監査人としての適格性、独立性や信頼性等において問題があると判断した場合、会計監査人の解任又は不再任を株主総会の会議の目的とすることを監査役会に請求し、監査役会はその適否を判断した上で、株主総会に提出する議案の内容を決定いたします。

5. 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、「内部統制体制の整備に関する方針」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。当期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推進しています。

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っています。通報・相談されたすべての案件について、毎月実施するコンプライアンス委員会事務局会議で、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いただきながら対応状況を確認・検証するほか、特に注視すべき案件については重大なコンプライアンス違反のおそれのある案件として抽出し、当該案件の発生部門とともに原因究明とそれに基づく再発防止策を講じています。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）に設置しており、当期は639件の通報・相談（問い合わせ含む）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すべ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ています。また、ひと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くなる「風通しの良い風土」の醸成に努めています。
- ・コンプライアンス違反防止に向けた取り組みとして、コンプライアンス委員会委員長による声を上げることの重要性を伝えるメッセージポスターの掲示、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。また、BCG確認テスト・コンプライアンス意識調査をグローバルの花王グループ全社員（ただし、派遣社員、パート社員を除く）を対象に実施しました。さらに、グローバルの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啓発情報の発信や、日本では4コマ漫画で事例を伝えるポスターを使った全社員への啓発活動を行っています。
- ・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。2023年の実践例は、①日本では内部通報の声をあげやすくするため通報窓口の外部委託（受付時間の延長、土日祝日も受付）、②コンプライアンス違反の発生部門が自ら原因を深掘りし、再発防止策を検討し実行した内容を、一定期間経過後にその防止策が効いているかを検証するプロセスを実施、③発生事

案の共有とそこからの学びを伝える、又は組織内で対話することでお互いの考え方の違いを気づく活動の実施、④会社が発信する情報から取り残される社員を無くす取り組みとしてコンプライアンスポスターの多言語化対応、⑤コンプライアンス活動について自己点検を継続実施し、課題の抽出と今後に向けたさらなる改善策の検討、などです。

リスクと危機の管理に関する取り組み

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、経営会議でリスクテーマとオーナー（テーマ対応の責任者：執行役員）を決め、「大地震・自然災害・BCP」、「重大品質問題」、「地政学リスク」、「サイバー攻撃・個人情報保護」、「レピュテーションリスク」などのリスクテーマに対して、対応の強化を進めました。また、リスク調査を通じて中期経営計画「K27」の達成を阻害する重要リスクの洗い出し、対応状況と課題の確認をグローバルで実施し、重要リスクやボトルネックとなる課題を明らかにし対応しました。

新型コロナウイルス感染症の世界的流行への対応は、2020年から緊急事態対策本部（本部長：社長執行役員）を設置し対応していましたが、ウイルス特性の変化や感染状況等を踏まえて2023年2月に緊急事態対策本部を解散し、エンデミック対応に移行しました。

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る、又は報告すべき事項を定めた子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。

連結計算書類

連結財政状態計算書 (2023年12月31日現在)

(単位：百万円)

科目	金額	(ご参考) 前期金額
(資産)		
流動資産	817,109	807,206
現金及び現金同等物	291,663	268,248
営業債権及びその他の債権	225,934	230,604
棚卸資産	263,815	278,382
その他の金融資産	6,596	3,605
未収法人所得税	5,186	4,171
その他の流動資産	23,915	22,196
非流動資産	952,637	919,144
有形固定資産	420,563	439,325
使用権資産	126,252	138,629
のれん	218,886	191,860
無形資産	81,758	60,183
持分法で会計処理されている投資	11,807	11,061
その他の金融資産	26,881	25,325
繰延税金資産	55,519	43,833
その他の非流動資産	10,971	8,928
資産合計	1,769,746	1,726,350

科目	金額	(ご参考) 前期金額
(負債)		
流動負債	459,934	486,624
営業債務及びその他の債務	235,513	243,767
社債及び借入金	14,039	65,670
リース負債	19,020	19,440
その他の金融負債	7,445	7,249
未払法人所得税等	15,090	12,299
引当金	14,406	1,246
契約負債等	45,264	32,465
その他の流動負債	109,157	104,488
非流動負債	297,769	244,342
社債及び借入金	124,441	62,166
リース負債	103,572	115,614
その他の金融負債	6,889	7,223
退職給付に係る負債	40,451	38,738
引当金	8,352	8,803
繰延税金負債	8,679	6,858
その他の非流動負債	5,385	4,940
負債合計	757,703	730,966
(資本)		
親会社の所有者に帰属する持分	983,658	972,061
資本金	85,424	85,424
資本剰余金	105,780	105,880
自己株式	△3,267	△3,459
その他の資本の構成要素	83,919	43,842
利益剰余金	711,802	740,374
非支配持分	28,385	23,323
資本合計	1,012,043	995,384
負債及び資本合計	1,769,746	1,726,350

連結損益計算書 (2023年1月1日から2023年12月31日まで)

(単位：百万円)

科目	金額	(ご参考) 前期金額
売上高	1,532,579	1,551,059
売上原価	△972,152	△1,002,717
売上総利益	560,427	548,342
販売費及び一般管理費	△466,770	△440,910
その他の営業収益	18,892	17,391
その他の営業費用	△52,514	△14,752
営業利益	60,035	110,071
金融収益	4,867	5,650
金融費用	△3,447	△2,418
持分法による投資利益	2,387	2,545
税引前利益	63,842	115,848
法人所得税	△17,685	△28,106
当期利益	46,157	87,742
当期利益の帰属		
親会社の所有者	43,870	86,038
非支配持分	2,287	1,704
当期利益	46,157	87,742

計算書類

貸借対照表 (2023年12月31日現在)

(単位：百万円)

科目	金額	(ご参考) 前期金額
(資産の部)		
流動資産	373,390	360,774
現金及び預金	118,328	109,294
売掛金	70,810	75,784
商品及び製品	79,914	76,114
仕掛品	10,054	10,397
原材料及び貯蔵品	24,591	27,836
前払費用	3,804	4,202
その他の貸倒引当金	66,168	57,512
	△279	△365
固定資産	866,385	849,328
有形固定資産	249,228	270,501
建物	71,025	75,229
構築物	17,108	16,920
機械及び装置	78,190	89,235
車両運搬具	164	179
工具、器具及び備品	8,566	9,458
土地	63,976	63,930
リース資産	-	41
建設仮勘定	10,199	15,509
無形固定資産	38,932	35,777
特許権	85	107
借地権	24	24
商標権	27	33
意匠権	24	28
ソフトウェア	30,701	28,581
その他の	8,071	7,004
投資その他の資産	578,225	543,050
投資有価証券	6,668	6,156
関係会社株式	460,236	436,360
関係会社出資金	59,910	59,776
関係会社長期貸付金	2,396	4,232
長期前払費用	1,412	1,016
前払年金費用	12,403	5,420
繰延税金資産	28,211	23,388
その他の貸倒引当金	6,990	6,702
	△1	-
資産合計	1,239,775	1,210,102

科目	金額	(ご参考) 前期金額
(負債の部)		
流動負債	403,263	397,416
買掛金	125,339	138,299
1年内償還予定の社債	-	25,000
1年内返済予定の長期借入金	-	40,000
リース債務	-	35
未払金	43,076	42,648
未払費用	38,598	38,836
未払法人税等	5,061	5,845
契約負債等	1,343	20
預り金	178,399	101,998
人財構造改革推進引当金	4,751	-
その他の	6,696	4,735
固定負債	129,561	64,818
社債	50,000	25,000
長期借入金	70,000	30,000
退職給付引当金	4,451	4,852
資産除去債務	4,084	3,995
その他の	1,026	971
負債合計	532,824	462,234
(純資産の部)		
株主資本	705,360	746,569
資本金	85,424	85,424
資本剰余金	108,890	108,889
資本準備金	108,889	108,889
その他資本剰余金	1	-
利益剰余金	514,130	555,532
利益準備金	14,117	14,117
その他利益剰余金	500,013	541,415
圧縮記帳積立金	6,303	6,370
別途積立金	305,500	305,500
繰越利益剰余金	188,210	229,545
自己株式	△3,084	△3,276
評価・換算差額等	1,591	1,242
その他有価証券評価差額金	1,591	1,242
新株予約権	-	57
純資産合計	706,951	747,868
負債純資産合計	1,239,775	1,210,102

損益計算書 (2023年1月1日から2023年12月31日まで)

(単位：百万円)

科目	金額	(ご参考) 前期金額
売上高	868,067	871,749
売上原価	516,137	521,399
売上総利益	351,930	350,350
販売費及び一般管理費	322,143	286,451
営業利益	29,787	63,899
営業外収益	20,190	36,153
受取利息	1,996	815
受取配当	14,921	27,944
受取替の差益	1,015	4,876
営業外費用	2,258	2,518
支社外債の利息	2,414	812
支社外債の利息	1,932	496
支社外債の利息	89	52
支社外債の利息	393	264
特別利益	47,563	99,240
固定資産売却益	129	332
投資有価証券売却益	29	13
株予約権戻入益	38	271
株予約権戻入益	28	28
株予約権戻入益	34	20
特別損失	20,030	3,012
固定資産除却損失	4,094	2,979
減人財構造改革の損失	11,016	-
減人財構造改革の損失	4,751	-
減人財構造改革の損失	169	33
税引前当期純利益	27,662	96,560
法人税、住民税及び事業税	4,629	10,740
法人税、住民税及び事業税	△4,971	6,684
当期純利益	28,004	79,136

連結計算書類に係る会計監査人の会計監査報告

独立監査人の監査報告書

2024年2月13日

花王株式会社
取締役会 御 中

有限責任監査法人トーマツ
東京事務所

指定有限責任社員 業務執行社員	公認会計士 山野辺 純 一
指定有限責任社員 業務執行社員	公認会計士 井 上 浩 二
指定有限責任社員 業務執行社員	公認会計士 中 島 雄一朗

監査意見

当監査法人は、会社法第444条第4項の規定に基づき、花王株式会社の2023年1月1日から2023年12月31日までの連結会計年度の連結計算書類、すなわち、連結財政状態計算書、連結損益計算書、連結持分変動計算書及び連結注記表について監査を行った。

当監査法人は、上記の連結計算書類が、会社計算規則第120条第1項後段の規定により定められた、指定国際会計基準で求められる開示項目の一部を省略した会計の基準に準拠して、花王株式会社及び連結子会社からなる企業集団の当該連結計算書類に係る期間の財産及び損益の状況を、すべての重要な点において適正に表示しているものと認める。

監査意見の根拠

当監査法人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に準拠して監査を行った。監査の基準における当監査法人の責任は、「連結計算書類の監査における監査人の責任」に記載されている。当監査法人は、我が国における職業倫理に関する規定に従って、会社及び連結子会社から独立しており、また、監査人としてのその他の倫理上の責任を果たしている。当監査法人は、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手したと判断している。

その他の記載内容

その他の記載内容は、事業報告及びその附属明細書である。経営者の責任は、その他の記載内容を作成し開示することにある。また、監査役及び監査役会の責任は、その他の記載内容の報告プロセスの整備及び運用における取締役の職務の執行を監視することにある。

当監査法人の連結計算書類に対する監査意見の対象にはその他の記載内容は含まれておらず、当監査法人はその他の記載内容に対して意見を表明するものではない。

連結計算書類の監査における当監査法人の責任は、その他の記載内容を通読し、通読の過程において、その他の記載内容と連結計算書類又は当監査法人が監査の過程で得た知識との間に重要な相違があるかどうか検討すること、また、そのような重要な相違以外にその他の記載内容に重要な誤りの兆候があるかどうか注意を払うことにある。

当監査法人は、実施した作業に基づき、その他の記載内容に重要な誤りがあると判断した場合には、その事実を報告することが求められている。

その他の記載内容に関して、当監査法人が報告すべき事項はない。

連結計算書類に対する経営者並びに監査役及び監査役会の責任

経営者の責任は、連結計算書類を会社計算規則第120条第1項後段の規定により定められた、指定国際会計基準で求められる開示項目の一部を省略した会計の基準により作成し、適正に表示することにある。これには、不正又は誤謬による重要な虚偽表示のない連結計算書類を作成し適正に表示するために経営者が必要と判断した内部統制を整備及び運用することが含まれる。

連結計算書類を作成するに当たり、経営者は、継続企業の前提に基づき連結計算書類を作成することが適切であるかどうかを評価し、会社計算規則第120条第1項後段の規定により定められた、指定国際会計基準で求められる開示項目の一部を省略した会計の基準に基づいて継続企業に関する事項を開示する必要がある場合には当該事項を開示する責任がある。

監査役及び監査役会の責任は、財務報告プロセスの整備及び運用における取締役の職務の執行を監視することにある。連結計算書類の監査における監査人の責任

監査人の責任は、監査人が実施した監査に基づいて、全体としての連結計算書類に不正又は誤謬による重要な虚偽表示がないかどうかについて合理的な保証を得て、監査報告書において独立の立場から連結計算書類に対する意見を表明することにある。虚偽表示は、不正又は誤謬により発生する可能性があり、個別に又は集計すると、連結計算書類の利用者の意思決定に影響を与えると合理的に見込まれる場合に、重要性があると判断される。

監査人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に従って、監査の過程を通じて、職業的専門家としての判断を行い、職業的懐疑心を保持して以下を実施する。

- ・ 不正又は誤謬による重要な虚偽表示リスクを識別し、評価する。また、重要な虚偽表示リスクに対応した監査手続を立案し、実施する。監査手続の選択及び適用は監査人の判断による。さらに、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手する。
- ・ 連結計算書類の監査の目的は、内部統制の有効性について意見表明するためのものではないが、監査人は、リスク評価の実施に際して、状況に応じた適切な監査手続を立案するために、監査に関連する内部統制を検討する。
- ・ 経営者が採用した会計方針及びその適用方法の適切性、並びに経営者によって行われた会計上の見積りの合理性及び関連する注記事項の妥当性を評価する。
- ・ 経営者が継続企業を前提として連結計算書類を作成することが適切であるかどうか、また、入手した監査証拠に基づき、継続企業の前提に重要な疑義を生じさせるような事象又は状況に関して重要な不確実性が認められるかどうか結論付ける。継続企業の前提に関する重要な不確実性が認められる場合は、監査報告書において連結計算書類の注記事項に注意を喚起すること、又は重要な不確実性に関する連結計算書類の注記事項が適切でない場合は、連結計算書類に対して除外事項付意見を表明することが求められている。監査人の結論は、監査報告書日までに入手した監査証拠に基づいているが、将来の事象や状況により、企業は継続企業として存続できなくなる可能性がある。
- ・ 連結計算書類の表示及び注記事項が、会社計算規則第120条第1項後段の規定により定められた、指定国際会計基準で求められる開示項目の一部を省略した会計の基準に準拠しているかどうかとともに、関連する注記事項を含めた連結計算書類の表示、構成及び内容、並びに連結計算書類が基礎となる取引や会計事象を適正に表示しているかどうかを評価する。
- ・ 連結計算書類に対する意見を表明するために、会社及び連結子会社の財務情報に関する十分かつ適切な監査証拠を入手する。監査人は、連結計算書類の監査に関する指示、監督及び実施に関して責任がある。監査人は、単独で監査意見に対して責任を負う。

監査人は、監査役及び監査役会に対して、計画した監査の範囲とその実施時期、監査の実施過程で識別した内部統制の重要な不備を含む監査上の重要な発見事項、及び監査の基準で求められているその他の事項について報告を行う。

監査人は、監査役及び監査役会に対して、独立性についての我が国における職業倫理に関する規定を遵守したこと、並びに監査人の独立性に影響を与えると合理的に考えられる事項、及び阻害要因を除去するための対応策を講じている場合又は阻害要因を許容可能な水準にまで軽減するためのセーフガードを適用している場合はその内容について報告を行う。

利害関係

会社及び連結子会社と当監査法人又は業務執行社員との間には、公認会計士法の規定により記載すべき利害関係はない。

以上

会計監査人の会計監査報告

独立監査人の監査報告書

2024年2月13日

花王株式会社

取締役会 御 中

有限責任監査法人トーマツ
東京事務所

指定有限責任社員 業務執行社員	公認会計士 山野辺 純 一
指定有限責任社員 業務執行社員	公認会計士 井 上 浩 二
指定有限責任社員 業務執行社員	公認会計士 中 島 雄一朗

監査意見

当監査法人は、会社法第436条第2項第1号の規定に基づき、花王株式会社の2023年1月1日から2023年12月31日までの第118期事業年度の計算書類、すなわち、貸借対照表、損益計算書、株主資本等変動計算書及び個別注記表並びにその附属明細書（以下「計算書類等」という。）について監査を行った。

当監査法人は、上記の計算書類等が、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠して、当該計算書類等に係る期間の財産及び損益の状況を、すべての重要な点において適正に表示しているものと認める。

監査意見の根拠

当監査法人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に準拠して監査を行った。監査の基準における当監査法人の責任は、「計算書類等の監査における監査人の責任」に記載されている。当監査法人は、我が国における職業倫理に関する規定に従って、会社から独立しており、また、監査人としてのその他の倫理上の責任を果たしている。当監査法人は、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手したと判断している。

その他の記載内容

その他の記載内容は、事業報告及びその附属明細書である。経営者の責任は、その他の記載内容を作成し開示することにある。また、監査役及び監査役会の責任は、その他の記載内容の報告プロセスの整備及び運用における取締役の職務の執行を監視することにある。

当監査法人の計算書類等に対する監査意見の対象にはその他の記載内容は含まれておらず、当監査法人はその他の記載内容に対して意見を表明するものではない。

計算書類等の監査における当監査法人の責任は、その他の記載内容を通読し、通読の過程において、その他の記載内容と計算書類等又は当監査法人が監査の過程で得た知識との間に重要な相違があるかどうか検討すること、また、そのような重要な相違以外にその他の記載内容に重要な誤りの兆候があるかどうか注意を払うことにある。

当監査法人は、実施した作業に基づき、その他の記載内容に重要な誤りがあると判断した場合には、その事実を報告することが求められている。

その他の記載内容に関して、当監査法人が報告すべき事項はない。

計算書類等に対する経営者並びに監査役及び監査役会の責任

経営者の責任は、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠して計算書類等を作成し適正に表示することにある。これには、不正又は誤謬による重要な虚偽表示のない計算書類等を作成し適正に表示するために経営者が必要と判断した内部統制を整備及び運用することが含まれる。

計算書類等を作成するに当たり、経営者は、継続企業の前提に基づき計算書類等を作成することが適切であるかどうかを評価し、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に基づいて継続企業に関する事項を開示する必要がある場合には当該事項を開示する責任がある。

監査役及び監査役会の責任は、財務報告プロセスの整備及び運用における取締役の職務の執行を監視することにある。

計算書類等の監査における監査人の責任

監査人の責任は、監査人が実施した監査に基づいて、全体としての計算書類等に不正又は誤謬による重要な虚偽表示がないかどうかについて合理的な保証を得て、監査報告書において独立の立場から計算書類等に対する意見を表明することにある。虚偽表示は、不正又は誤謬により発生する可能性があり、個別に又は集計すると、計算書類等の利用者の意思決定に影響を与えると合理的に見込まれる場合に、重要性があると判断される。

監査人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に従って、監査の過程を通じて、職業的専門家としての判断を行い、職業的懐疑心を保持して以下を実施する。

- ・ 不正又は誤謬による重要な虚偽表示リスクを識別し、評価する。また、重要な虚偽表示リスクに対応した監査手続を立案し、実施する。監査手続の選択及び適用は監査人の判断による。さらに、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手する。
- ・ 計算書類等の監査の目的は、内部統制の有効性について意見表明するためのものではないが、監査人は、リスク評価の実施に際して、状況に応じた適切な監査手続を立案するために、監査に関連する内部統制を検討する。
- ・ 経営者が採用した会計方針及びその適用方法の適切性、並びに経営者によって行われた会計上の見積りの合理性及び関連する注記事項の妥当性を評価する。
- ・ 経営者が継続企業を前提として計算書類等を作成することが適切であるかどうか、また、入手した監査証拠に基づき、継続企業の前提に重要な疑義を生じさせるような事象又は状況に関して重要な不確実性が認められるかどうか結論付ける。継続企業の前提に関する重要な不確実性が認められる場合は、監査報告書において計算書類等の注記事項に注意を喚起すること、又は重要な不確実性に関する計算書類等の注記事項が適切でない場合は、計算書類等に対して除外事項付意見を表明することが求められている。監査人の結論は、監査報告書日までに入手した監査証拠に基づいているが、将来の事象や状況により、企業は継続企業として存続できなくなる可能性がある。
- ・ 計算書類等の表示及び注記事項が、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠しているかどうかとともに、関連する注記事項を含めた計算書類等の表示、構成及び内容、並びに計算書類等が基礎となる取引や会計事象を適正に表示しているかどうかを評価する。

監査人は、監査役及び監査役会に対して、計画した監査の範囲とその実施時期、監査の実施過程で識別した内部統制の重要な不備を含む監査上の重要な発見事項、及び監査の基準で求められているその他の事項について報告を行う。

監査人は、監査役及び監査役会に対して、独立性についての我が国における職業倫理に関する規定を遵守したこと、並びに監査人の独立性に影響を与えると合理的に考えられる事項、及び阻害要因を除去するための対応策を講じている場合又は阻害要因を許容可能な水準にまで軽減するためのセーフガードを適用している場合はその内容について報告を行う。

利害関係

会社と当監査法人又は業務執行社員との間には、公認会計士法の規定により記載すべき利害関係はない。

以上

監査役会の監査報告

監 査 報 告 書

当監査役会は、2023年1月1日から2023年12月31日までの第118期事業年度の取締役の職務の執行に関して、各監査役が作成した監査報告書に基づき、審議の結果、監査役全員の一致した意見として、本監査報告書を作成し、以下のとおり報告いたします。

1. 監査役及び監査役会の監査の方法及びその内容

- (1) 監査役は、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ために、独立した立場で職務に取り組んでいます。監査役会は、監査方針、計画及び役割分担等を定め、各監査役から監査の実施状況について報告を受けるほか、取締役、執行役員等及び会計監査人からその職務の執行状況について報告を受け、当社の意思決定の透明性並びに経営の健全性を確認するとともに、ガバナンスの実効性について、必要に応じて説明を求めました。
- (2) 各監査役は、監査役会が定めた監査役監査の基準等に従い、取締役、執行役員、従業員等と、往査又は適時リモート監査手法も活用しながら意思疎通を図り、情報の収集及び意見交換を行い、監査の環境の整備に努めるとともに、以下の方法で監査を実施しました。
 - ① 取締役会その他重要な会議に出席し、取締役、執行役員及び従業員等からその職務の執行状況について報告を受け、必要に応じて説明を求め、重要な決裁書類等を閲覧し、本社及び主要な事業所において業務及び財産の状況を調査いたしました。また、国内外の子会社・関連会社については、各社の取締役、監査役及び従業員等から情報の収集及び意見交換を行い、必要に応じて事業及び業務の報告を受けました。
 - ② 事業報告に記載されている取締役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その他株式会社及びその子会社から成る企業集団の業務の適正を確保するために必要なものとして、会社法施行規則第100条第1項及び第3項に定める体制の整備に関する取締役会決議の内容及び当該決議に基づき整備されている体制（内部統制システム）について、取締役、執行役員及び従業員等からその構築及び運用の状況について定期的に報告を受け、必要に応じて説明を求め、意見を述べました。
 - ③ 会計監査人が独立の立場を保持し、かつ、適正な監査を実施しているかを監視及び検証するとともに、会計監査人からその職務の執行状況について報告を受け、必要に応じて説明を求めました。また、会計監査人から「職務の遂行が適正に行われることを確保するための体制」（会社計算規則第131条各号に掲げる事項）を「監査に関する品質管理基準」（企業会計審議会）等に従って整備している旨の通知を受け、監査上の主要な検討事項も含めて、必要に応じて説明を求めました。

以上の方法に基づき、当該事業年度に係る事業報告及びその附属明細書、計算書類（貸借対照表、損益計算書、株主資本等変動計算書及び個別注記表）及びその附属明細書並びに連結計算書類（連結財政状態計算書、連結損益計算書、連結持分変動計算書及び連結注記表）について検討いたしました。

2. 監査の結果

(1) 事業報告等の監査結果

- ① 事業報告及びその附属明細書は、法令及び定款に従い、会社の状況を正しく示しているものと認めます。
- ② 取締役の職務の執行に関する不正の行為又は法令若しくは定款に違反する重大な事実は認められません。
- ③ 内部統制システムに関する取締役会決議の内容は相当であると認めます。また、当該内部統制システムに関する事業報告の記載内容及び取締役の職務の執行についても、指摘すべき事項は認められません。

(2) 計算書類及びその附属明細書の監査結果

会計監査人 有限責任監査法人トーマツの監査の方法及び結果は相当であると認めます。

(3) 連結計算書類の監査結果

会計監査人 有限責任監査法人トーマツの監査の方法及び結果は相当であると認めます。

2024年2月15日

花王株式会社 監査役会

常勤監査役	和田	康	㊟
常勤監査役	川島	貞直	㊟
社外監査役	天野	秀樹	㊟
社外監査役	岡	伸浩	㊟
社外監査役	仲澤	孝宏	㊟

以上

監査役の活動実績

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ために、監査活動を行っています。監査役会による「監査報告書」に関して、当期の活動をより具体的に説明することにより、監査の透明性を図り、ステークホルダーとの対話の実効性を高めたいと考え、活動実績を報告いたします。

1. 監査方針

当期の経営環境は地政学リスクの増大等もあり、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和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ともに、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。

< 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生かしていくという、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。

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）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ともに、室員が子会社の監査役を兼務する体制を取っています。

3. 監査役会の審議状況

開催回数：11回	監査役出席率：全員100%	開催時間：平均1時間51分
監査役会の主な議題		
決議事項26件：監査方針・分担・重点監査項目、年間計画、監査報告書、監査役会規則、内部統制関連、会計監査人関連（報酬同意・再任審議等）、監査役の選任・報酬関連等	検討事項9件：監査所見、監査役会規則の改定、内部統制に関する注視案件、代表取締役・社外取締役との意見交換、実効性評価プロセス確認等	

監査役会の議題にとらわれず、中長期の課題についてもフリーディスカッション形式で、適宜意見交換を行っています。

< 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。当期は、各監査役による自己評価のみならず、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、次期監査活動や重点監査項目に反映させます。

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	○	—
	役員との意見交換	花王：代表取締役（3回）、社外取締役（2回）、 役付執行役員（6回） 重要子会社：代表取締役（2回） 経営課題や今後のガバナンス等に関して、率直な意見交換を実施した。社外取締役とは、リスクや課題の優先度を確認し、その内容を代表取締役等と共有して、議論を深めた	○	○
	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）	107回 ・対話を重視（ヒアリング時間の半分を意見交換に充当） ・監査上の発見事項は、完了報告を求めて改善状況を後日確認し、現場の優れた取り組みとともに、役員と適宜共有	○	随時
	選任審査委員会、報酬諮問委員会	7回	—	○
グループガバナンスの実効性	・花王グループ監査役体制の体系化（当社・子会社・関連会社） ・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	・監査役室の室員が、子会社の監査役を兼務する体制を取っている ・グループ監査役意見交換会（5回） 監査上の発見事項や改善すべき事項を検討 スキルアップ研修を実施 ・重要な子会社で監査役実効性評価を実施	○	随時
	・会計監査人と監査役及び関連部門との意見交換会 ・会計監査人の監査に関して、取締役会で報告	意見交換（15回）、取締役会での報告（2回） ・監査計画、会計監査結果、監査上の主要な検討事項、非財務情報の開示、非保証業務管理、監査品質等 ・国内外の監査人と意見交換会を実施し、各社の課題を共有	○	○
内部統制用の状況整備並びに	・内部統制第二ラインの主管部門へのヒアリング ・内部統制委員会・傘下の主な委員会への出席又は議事録確認 ・内部通報窓口の対応状況を確認	四半期又は半期ごとに実施 ・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 ・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。通報への環境整備が進んでいる事を確認	○	随時
	内部監査部門である経営監査室との連携	・定例会議（4回）、監査計画や課題を共有 ・経営監査室長が、監査役会やグループ監査役意見交換会に適宜陪席	○	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	○	—
情報開示	情報開示に関する社会・ステークホルダー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	・要請への対応状況を確認 推進体制並びに情報開示の状況は、概ね問題ない事を確認 ・監査役活動に関する開示を推進	○	—

監査役会実効性評価の概要は、以下のウェブサイトをご覧ください。

www.kao.com/content/dam/sites/kao/www-kao-com/jp/ja/corporate/policies/pdf/audit_001.pdf

株主の皆さまへのお願いとお知らせ

- ・本株主総会にご出席願えない場合は、書面又はインターネット等による事前の議決権行使を是非ご活用ください。
- ・株主総会当日の事業報告、社長によるプレゼンテーション、質疑応答など議事進行のすべてをインターネットにてライブ配信いたします。
- ・**お土産（製品サンプル）の配布はございません。**

何卒ご理解賜りますようお願い申し上げます。

株主総会会場ご案内

日時

2024年3月22日（金曜日）午前10時（受付開始：午前9時）

場所

東京都千代田区紀尾井町4番1号
ホテルニューオータニ 鶴の間 ザ・メイン宴会場階（本館1階）
☎ (03) 3265-1111

交通機関のご案内

J R

中央線・総武線

「四ツ谷駅」 麴町口 徒歩9分

東京メトロ

● 有楽町線

「麴町駅」 2番口 徒歩9分

● 丸ノ内線 ● 南北線

「四ツ谷駅」 1番口 徒歩9分

● 銀座線 ● 丸ノ内線

「赤坂見附駅」 D紀尾井町口 徒歩10分

● 半蔵門線 ● 南北線 ● 有楽町線

「永田町駅」 7番口 徒歩10分

※ 駐車場のご用意はいたしておりません。



KaO

きれいを ところに 未来に

UD
FONT

VEGETABLE
OIL INK

ミックス
責任ある水質資源を
使用した紙
FSC
www.fsc.org
FSC® C022915