

第117期

定時株主総会 招集ご通知

KaO

きれいをこころに 未来に



日時

2023年3月24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

開催場所が昨年と異なりますので、末尾の会場案内図をご参照の上、お間違いのないようご注意ください

議案

第1号議案 剰余金の処分の件
第2号議案 取締役10名選任の件
第3号議案 監査役1名選任の件

書面またはインターネット等による議決権行使期限は
2023年3月23日(木曜日)午後5時までです。

※ 新型コロナウイルス感染症の感染状況等をご勘案のうえ、ご来場についてご検討ください。ご来場いただけない場合は、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。なお、今後株主総会の運営に大きな変更が生じる場合は、下記ウェブサイト(花王トップページ>投資家情報>株式情報>株主総会情報)においてお知らせいたします。
www.kao.com/jp/corporate/investor-relations/stock-information/shareholders/

花王株式会社

証券コード 4452

目次

第117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10名選任の件 …… 9
- 第3号議案 監査役1名選任の件 …… 21

事業報告…………… 29

連結計算書類…………… 60

計算書類…………… 62

監査報告…………… 64



株主の皆様へ

平素は格別のご高配を賜り厚く御礼申し上げます。

第117期定期株主総会を2023年3月24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。

2022年は、地政学的リスクの増大に伴う国際社会の多軸化・分断化が進みました。また、新型コロナウイルス感染症の影響の長期化に加えて、デジタル化や脱炭素化への流れもさらに加速し、社会・経済活動や世界の人々の暮らしは引き続き大きく変化しています。経営環境は依然として不透明な状況が続く中、花王グループの5カ年計画である中期経営計画「K25」の2年目の連結業績は、昨年引き続き大変厳しい結果となりました。このような中、配当金につきましては、期末配当金として1株当たり74円をご提案申し上げます。これにより、既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4円増配の1株当たり148円の配当金となり、33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（社会における存在意義）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。

「K25」の折り返し地点となる2023年度では、次の利益ある発展に向けた大きな変革が必要となります。

既存事業の再生（Reborn Kao）においては、市況に依存しない強い事業体質への転換が急務です。これまで以上に社会変化の大きい時代には、変化を予兆して対応できる戦略的施策が必要となります。健全な経営を支えるための財務改革をはじめ、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ます。

また、既存事業の再生と同時に進めなければならないのが、新事業領域の創生（Another Kao）です。花王は、これまででも多くの新事業を生み出し、カテゴリーリーダーとなる存在を追求してきました。これからの世の中で必須となる新事業を、既存の事業とつながりを考えて進めていきます。

そして、人がワクワクしながら働ける場の提供を心がけ、自らが作り上げ仲間を集めるプロジェクトの奨励、自らが成長してはじめて達成できる目標の標準化（OKR）などを推進しています。

世界の資源には限りがありますが、消費のスピードは留まりません。花王は、「最小限の資源で如何に最大の価値づくりができるか」の答えにたどり着かなくてはならないと考えています。

世界に欠かすことの出来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。

株主の皆様には今後とも一層のご支援を賜りますよう、お願い申し上げます。



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
2023年3月6日
(電子提供措置の開始日2023年2月21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117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117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117期定時株主総会招集ご通知」及び「第117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/corporate/investor-relations/stock-information/shareholders-meeting/

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>

なお、本招集ご通知につきましては、法令及び定款の定めに基づき書面交付請求をされた株主様に送付する交付書面を、すべての株主様に対して送付することとしております。

また、本株主総会につきましては、新型コロナウイルス感染症の感染状況等をご勘案のうえ、ご来場についてご検討ください。ご来場いただけない場合は、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、2023年3月23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 2023年3月24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図」をご参照ください）
開催場所が昨年と異なりますので、お間違いのないようご注意ください
-
3. 目的事項
- | | |
|------|---|
| 報告事項 | 1. 第117期（2022年1月1日から2022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10名選任の件 第3号議案 監査役1名選任の件 |
-

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、事業報告の「当社の新株予約権等に関する事項」、連結計算書類の「連結持分変動計算書」及び「連結注記表」並びに計算書類の「株主資本等変動計算書」及び「個別注記表」につきましては、法令及び定款の規定に基づき、下記ウェブサイトに掲載しておりますので、書面交付請求をされた株主様に送付する交付書面には記載しておりません。
www.kao.com/content/dam/sites/kao/www-kao-com/jp/ja/corporate/investor-relations/pdf/shareholders_2023_002.pdf
なお、監査役が監査した事業報告は、本招集ご通知の掲載内容と上記の事業報告の「当社の新株予約権等に関する事項」とで構成されており、会計監査人及び監査役が監査した連結計算書類及び計算書類は、本招集ご通知の掲載内容と上記の連結計算書類の「連結持分変動計算書」及び「連結注記表」並びに上記の計算書類の「株主資本等変動計算書」及び「個別注記表」で構成されております。
- 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/corporate/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.jpx.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。後記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

2023年3月24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

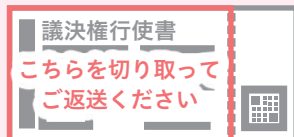
郵送(書面)によるご行使



行使期限

2023年3月23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



行使期限

2023年3月23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「スマートフォン用議決権行使ウェブサイトログインQRコード」をスマートフォンカメラで読み取ります。



▶ 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



議決権行使期限

2023年3月23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
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。

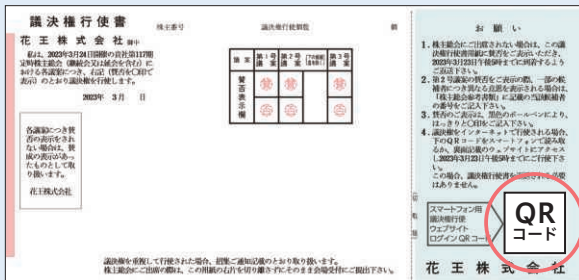
機関投資家の皆さまへ

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。



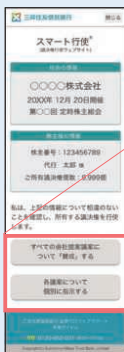
「スマート行使」によるご行使

1 QRコードからスマートフォン用議決権行使ウェブサイトへアクセス

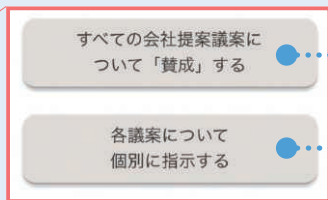


同封の議決権行使書用紙の右下「スマートフォン用議決権行使ウェブサイトログインQRコード」をスマートフォンかタブレット端末で読み取ります。

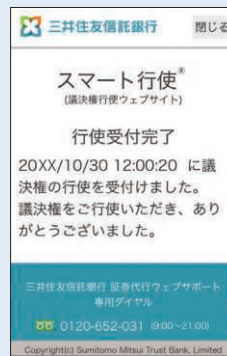
2 議決権行使方法を選ぶ



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。



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



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



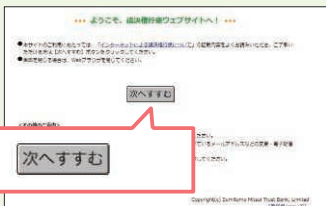
一度議決権を行使した後で行使内容を変更される場合、再度QRコードを読み取り、議決権行使書用紙に記載の「議決権行使コード」「パスワード」をご入力いただく必要があります。

※スマート行使は、日本株主データサービス株式会社の登録商標です。
※QRコードは、株式会社デンソーウェーブの登録商標です。



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

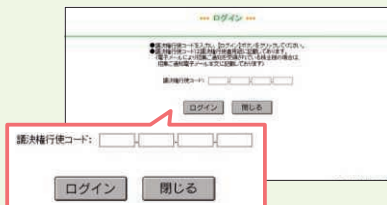
議決権行使ウェブサイト

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



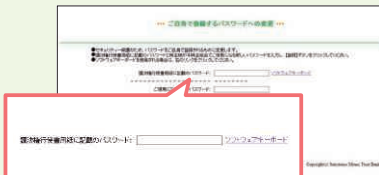
「議決権行使コード」※を

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。

※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。

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 74 円 |
| | 配当総額…………… 34,470,076,234 円 |

2 剰余金の配当が効力を生じる日

2023年3月27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74円と合わせまして、前期に比べ4円増配の148円、連結での配当性向は80.8%となります。

第2号議案 取締役10名選任の件

現任取締役9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。取締役会のさらなる多様性を確保し、監督機能を強化するため、社外取締役候補者1名を増員し、社内取締役5名及び社外取締役5名の計10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5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15名中8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適切な議論が可能になると判断しております。「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/investor-relations/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 澤田 道隆 | 取締役会長 (重要な兼職の状況) 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 | 14年9カ月 | 14回/14回 (100%) |
| 2 | 再任 長谷部 佳宏 | 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 | 7年 | 14回/14回 (100%) |
| 3 | 新任 根来 昌一 | 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 | - | - |
| 4 | 新任 西口 徹 | 専務執行役員、コンシューマープログラム事業統括部門 副統括 | - | - |
| 5 | 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 | 1年 | 11回/11回 (100%) |
| 6 | 再任 篠辺 修 | 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 | 5年 | 14回/14回 (100%) |
| 7 | 再任 向井 千秋 | 取締役 (重要な兼職の状況) 東京理科大学 特任副学長、富士通株式会社 社外取締役 | 4年 | 14回/14回 (100%) |
| 8 | 再任 林 信秀 | 取締役 (重要な兼職の状況) 株式会社みずほ銀行 常任顧問、株式会社パロックジャパンリミテッド 社外取締役、株式会社TB 社外監査役、東武鉄道株式会社 社外監査役 | 4年 | 14回/14回 (100%) |
| 9 | 再任 桜井 恵理子 | 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 | 1年 | 11回/11回 (100%) |
| 10 | 新任 西井 孝明 | 取締役 (重要な兼職の状況) 味の素株式会社 特別顧問 | - | - |

(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。

候補者
番号

1

再任

さわ だ みち たか
澤田 道隆

(1955年12月20日生)

■略歴並びに当社における地位及び担当

1981年4月 当社入社
 2006年6月 当社執行役員
 2008年6月 当社取締役 執行役員
 2012年6月 当社代表取締役 社長執行役員
 2021年1月 当社取締役会長（現任）

■重要な兼職の状況

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

取締役会への出席状況

14回/14回（100%）

当社株式所有数

44,300株

在任年数（本総会終結時）

14年9カ月

■取締役候補者とした理由

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」を推進すると共に、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、代表取締役社長執行役員としての経験と知見に基づき経営を監督すると共に、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クリーン・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しております。また、花王グループ社員と直接対話する場を設け次世代リーダー育成に貢献すると共に、対話から抽出した課題を提起する等、取締役会において積極的な発言を行っています。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ました。



取締役会への出席状況

14回/14回 (100%)

当社株式所有数

15,300株

在任年数 (本総会終結時)
7年

候補者
番号

2

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
2014年3月 当社執行役員
2016年1月 当社常務執行役員
2016年3月 当社取締役 常務執行役員
2018年1月 当社取締役 専務執行役員
2019年3月 当社代表取締役 専務執行役員
2021年1月 当社代表取締役 社長執行役員 (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の世界に送り出す「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、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。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。



当社株式所有数
8,800株

候補者
番号

3

新任

ね ごろ まさ かず
根来 昌一

(1960年1月7日生)

■ 略歴

- 1983年 4月 当社入社
- 2013年 3月 当社執行役員、ケミカル事業ユニット長、Kao Chemicals Europe, S.L. Chairperson of the Board
- 2017年 1月 Pilipinas Kao, Inc. Chairperson of the Board of Directors, Fatty Chemical (Malaysia) Sdn.Bhd. Chairperson of the Board of Directors
- 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）

■ 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、お取引先と共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、中期経営計画「K25」達成のための構造改革を推進すると共に、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います。これらの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と判断しましたので、同氏を取締役候補者としてしました。



当社株式所有数
16,800株

候補者
番号

4

新任

にし ぐち
西口

とおる
徹

(1961年11月18日生)

■略歴

- 1985年 4月 当社入社
- 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 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
- 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
- 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
- 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（現任）

■取締役候補者とした理由

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。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と判断しましたので、同氏を取締役候補者としました。



取締役会への出席状況

11回/11回（100%）

当社株式所有数

500株

在任年数（本総会終結時）

1年

候補者
番号

5

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
- 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、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締役会に報告し、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

14回/14回 (100%)

当社株式所有数

1,900株

在任年数 (本総会終結時)

5年

候補者
番号

6

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。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。同氏は日本国際問題研究所の業務執行に携わっております。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

14回/14回（100%）

当社株式所有数

4,300株

在任年数（本総会終結時）

4年

候補者
番号

7

再任

むか い ち あき
向井 千秋

（1952年5月6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

- 1977年 4月 慶應義塾大学 医学部外科学教室医局員
- 1985年 8月 宇宙開発事業団 搭乗科学技術者（宇宙飛行士）
- 1987年 6月 アメリカ航空宇宙局ジョンソン宇宙センター 宇宙生物医学研究室
心臓血管生理学研究員
- 1992年 9月 米国ペイラー大学 非常勤講師
- 2000年 4月 慶應義塾大学 医学部外科学客員教授（現任）
- 2015年 4月 東京理科大学 副学長、宇宙航空研究開発機構 技術参与
- 2016年 1月 当社特命エグゼクティブ・フェロー
- 2016年 4月 東京理科大学 特任副学長（現任）
- 2019年 3月 当社取締役（現任）

■重要な兼職の状況

東京理科大学 特任副学長、富士通株式会社 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、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さまざま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。また、2022年より取締役・監査役選任審査委員会の議長として、当社の経営の透明性・公正性を高めるために重要な役割を果たし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、同氏を引き続き社外取締役候補者としてしました。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、社外取締役としての職務を適切に遂行していただけるものと判断しております。

■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。

同氏は東京理科大学の業務執行に携わっておりましたが、2016年4月以降は同大学の業務執行には携わっておりません。当社は、同大学と共同研究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0.1%未満であります。



取締役会への出席状況

14回/14回 (100%)

当社株式所有数

1,200株

在任年数 (本総会最終時)

4年

候補者
番号

8

再任

はやし のぶ ひで

林 信秀

(1957年3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

- 1980年4月 株式会社富士銀行入行
- 2007年4月 株式会社みずほコーポレート銀行 執行役員 営業第十三部長
- 2009年4月 同行常務執行役員 営業担当役員
- 2011年6月 同行常務取締役 インターナショナルバンキングユニット統括役員
- 2013年4月 株式会社みずほフィナンシャルグループ 副社長執行役員 国際ユニット担当副社長、株式会社みずほ銀行 副頭取執行役員 MHCB国際ユニット連携担当副頭取、株式会社みずほコーポレート銀行 取締役副頭取 国際ユニット担当副頭取
- 2013年6月 株式会社みずほフィナンシャルグループ 取締役副社長 国際ユニット担当副社長
- 2013年7月 株式会社みずほ銀行 取締役副頭取 国際ユニット担当副頭取
- 2014年4月 同行取締役頭取
- 2017年4月 同行取締役会長
- 2019年3月 当社取締役 (現任)
- 2019年4月 株式会社みずほ銀行 常任顧問 (現任)

■重要な兼職の状況

株式会社みずほ銀行 常任顧問、株式会社パロックジャパンリミテッド 社外取締役、株式会社JTБ 社外監査役、東武鉄道株式会社 社外監査役

■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、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、原材料価格の高騰や急激な為替変動、それらに起因する物価変動などの不透明な経営環境の中、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年より取締役・執行役員報酬諮問委員会の議長として役員報酬等の議論において、当社の経営の透明性・公正性を高めるために重要な役割を果たし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、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、同氏が取締役任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、株式会社みずほ銀行の業務執行に携わっておりましたが、2017年4月以降は同行の業務執行には携わっておりません。同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常的な銀行取引があります。



取締役会への出席状況

11回/11回（100%）

当社株式所有数

100株

在任年数（本総会終結時）

1年

候補者
番号

9

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

■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りと共に、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、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。

■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、同氏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氏が属する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。



当社株式所有数
1,000株

候補者
番号

10

新任

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

- 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）

■重要な兼職の状況

味の素株式会社 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、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。

【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

- ・取締役候補者長谷部佳宏氏は、公益財団法人花王芸術・科学財団の理事長を兼務し、当社は同法人に対し活動費として寄付を行うことを2023年2月の取締役会で決議しております。
- ・上記以外に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、向井千秋、林信秀、桜井恵理子及び西井孝明の5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 向井千秋、同 林信秀及び同 桜井恵理子の4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、社外取締役候補者西井孝明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。

第3号議案 監査役1名選任の件

現任監査役5名のうち、青木秀子氏は、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、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
14,100株

新任

わだ やすし
和田 康

(1959年7月30日生)

■略歴

- 1984年4月 当社入社
- 2014年3月 当社執行役員
- 2016年1月 当社執行役員、SCM部門 デマンド・サプライ計画センター長
- 2019年1月 当社常務執行役員、品質保証部門統括
- 2021年1月 当社常務執行役員、品質保証部門統括、法務・コンプライアンス担当
- 2022年1月 当社常務執行役員、品質保証部門統括、法務・ガバナンス担当
- 2023年1月 当社特命フェロー（現任）

■監査役候補者とした理由

同氏は、当社生産技術や品質保証を担当する部門の要職を歴任し、生産現場に関する深い理解と豊富な知見を有すると共に、高いレベルで「よきモノづくり」と品質を追求してきた経験を有しております。また、海外生産にかかわる業務に従事した豊富な経験から得られたグローバルな視点も有しております。法務担当役員やコンプライアンス委員会委員長を務め、法務・リスクマネジメントに関する知見も有しております。これらを花王グループの監査に生かすことができると判断しましたので、同氏を監査役候補者としてしました。

【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。

■監査役候補者との責任限定契約の内容の概要

当社は、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。

以 上

(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

取締役会において、出席者である取締役及び監査役が、経営戦略等の大きな方向性を示し、その妥当性、実現に当たって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「K25」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Kao>、②新事業の創成<Another Kao>)、3. 社員活力の最大化を戦略として、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 | 澤田道隆 | 14年9か月 | 男 | 日本 | ○ | | ○ | ○ | ○ |
| | 長谷部佳宏 | 7年 | 男 | 日本 | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ |
| | 根来昌一 | — | 男 | 日本 | | ○ | | ○ | |
| | 西口徹 | — | 男 | 日本 | | ○ | ○ | | |
| | デイブ・マンツ | 1年 | 男 | 米国 | | ○ | ○ | | |
| | 篠辺修 | 5年 | 男 | 日本 | ○ | | | | |
| | 向井千秋 | 4年 | 女 | 日本 | | ○ | | | |
| | 林信秀 | 4年 | 男 | 日本 | ○ | ○ | | | |
| | 桜井恵理子 | 1年 | 女 | 日本 | ○ | ○ | | ○ | ○ |
| | 西井孝明 | — | 男 | 日本 | ○ | ○ | ○ | | ○ |
| 監査役 | 川島貞直 | 2年 | 男 | 日本 | | | | | |
| | 和田康 | — | 男 | 日本 | | ○ | | | |
| | 天野秀樹 | 6年 | 男 | 日本 | | ○ | | | ○ |
| | 岡伸浩 | 5年 | 男 | 日本 | | | | | |
| | 仲澤孝宏 | 3年 | 男 | 日本 | | | | | |

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、能力等を有する社の実現ために、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（①既存事業の再生＜Reborn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"> ●当社代表取締役社長執行役員の経験 ●当社人財開発担当役員の経験 ●当社研究開発部門の経験（基盤・応用） ●クリーン・オーシャン・マテリアル・アライアンス（CLOMA）会長 |
| ○ | ○ | ○ | | | <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） ●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（ケミカル事業）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経験 |
| ○ | ○ | | | | <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"> ●宇宙科学研究の知見（医学・生活） ●アメリカ航空宇宙局（NASA）における経験 |
| | | | | ○ | <ul style="list-style-type: none"> ●グローバル大手金融機関の経営者の経験 ●13年を超える海外勤務を含め大半を国際業務に従事 |
| | ○ | | | | <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 ●同社人事部の経験 |
| | | | | ○ | <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"> ●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"> ●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 ●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 |

・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とらえて、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。 |
| 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 | K25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、執行役員や外部人財も活用して、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。

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。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とらえており、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、全社外取締役及び全社外監査役のみで構成する取締役・監査役選任審査委員会を設置します。同委員会は、通常年3回から4回開催していますが、必要に応じて適時開催が可能であり、かつ現任の構成員はすべて独立役員であることから高い客観性を維持しております。同委員会では、まず指名方針等の妥当性について審議します。そして、取締役及び監査役の新任及び再任の際にはその適格性につき、事前に取締役・監査役候補者を個別審議し、取締役会に意見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。

（ご参考）取締役会等の活動 ―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、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、以下を確認しました。

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

これを踏まえ、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

■社長執行役員の後継者育成計画

取締役・監査役選任審査委員会では、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上で、育成計画の妥当性について審議しました。

■報酬や評価のあり方

取締役・執行役員報酬諮問委員会では、中期経営計画で掲げた目標の達成やありたい姿の実現に向け、取締役・執行役員の報酬や評価のあり方について議論を行いました。そして、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。今後の花王の変革を支える仕組みとしての役員報酬全般のあり方について、2023年度も継続して議論を行う予定です。

■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上で、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、拡大すると共に、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上で、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）

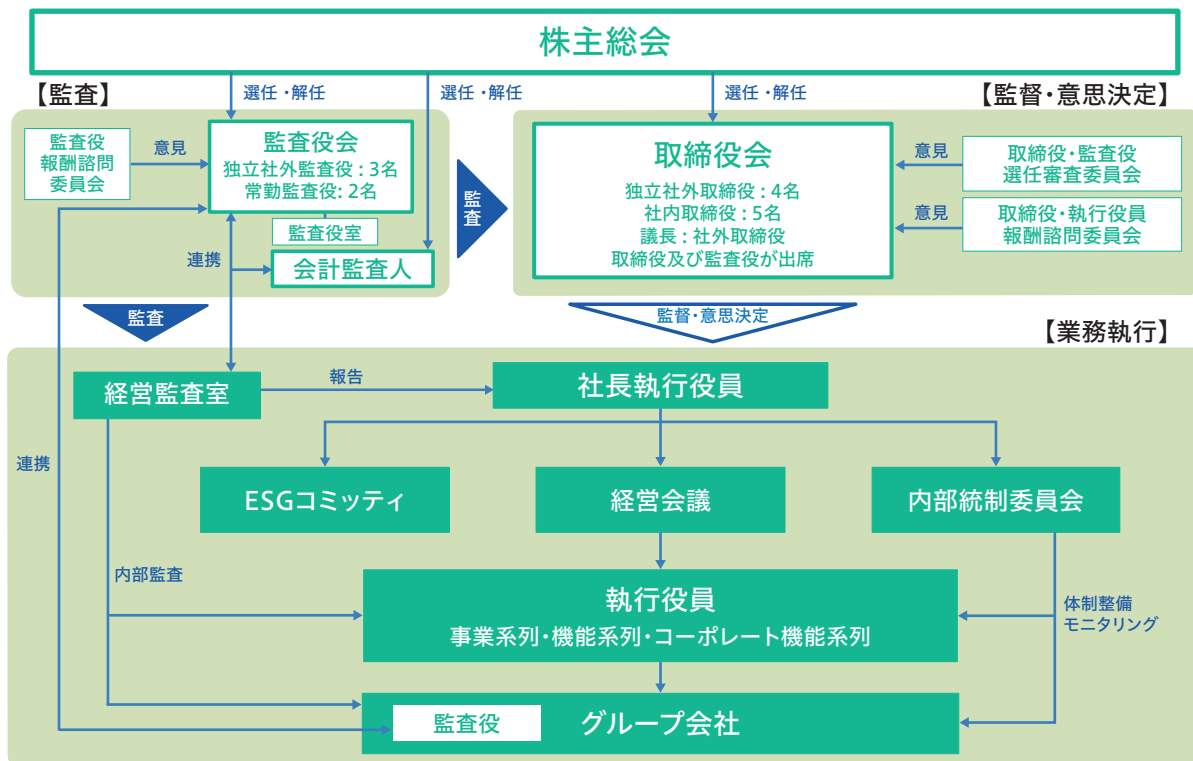
気候変動リスクと機会（TCFD対応）・持続可能なパーム油調達（人権含む）・生物多様性等、ESGの主要課題について最新動向ならびに花王グループの取組みについて報告を受け、推進状況を確認しました。また、ESGが成長戦略や収益性にビルドインされる必要があること等が議論されました。今後も、サステナビリティの課題について、引き続き確認していきます。

（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、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・ガバナンス体制と各機関の役割（2022年12月31日現在）



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、前期に引き続き新型コロナウイルス感染症が世界中の社会や経済、人々の暮らしに大きな影響をもたらした1年でした。ロシア・ウクライナ問題等によるエネルギーコストの上昇や世界的なインフレによる消費行動の変化、成長が続いていた中国市場の減速等もあり厳しい経営環境が続きました。

花王グループの主要市場である日本のトイレタリー（化粧品を除くコンシューマープロダクツ）市場及び化粧品市場は、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が、化粧品市場はコロナ禍前の2019年の水準までには回復していません。

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高騰等への対応に努めました。売上高は、前期に対して9.3%増の1兆5,511億円（実質3.7%増）となりました。営業利益は、原材料価格高騰の影響を大きく受け、1,101億円（対前期334億円減）、営業利益率は7.1%となりました。税引前利益は1,158億円（対前期342億円減）、当期利益は、877億円（対前期237億円減）となりました。

基本的1株当たり当期利益は183.28円となり、前期の230.59円より47.31円減少（前期比20.5%減）しました。

花王グループが経営指標としているEVA（経済的付加価値）は、NOPAT（税引後営業利益）が減少する中、資本コストが増加し、前期を305億円下回り147億円となりました。

なお、2022年5月11日開催の取締役会において、資本効率の向上と株主への一層の利益還元のため、自己株式の取得を決議し、総額500億円の自己株式を取得しました。また、同年9月28日に910万株を消却しました。

(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。

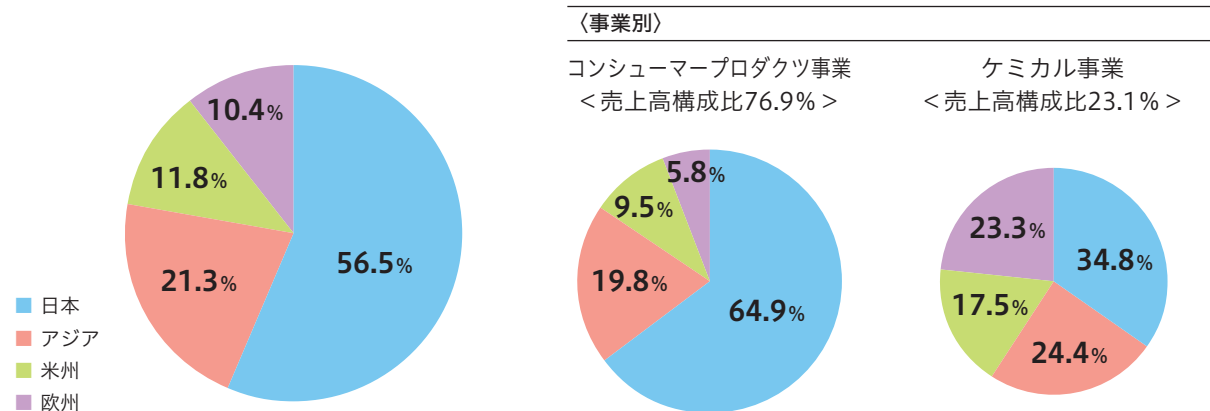
2. EVAは、スターン・スチュワート社の登録商標です。

◆ 連結業績

(単位：億円)






| | 2021年12月期 | 2022年12月期 | 対前期増減率 |
|------------------|-----------|-----------|--------|
| 売上高 | 14,188 | 15,511 | 9.3% |
| 営業利益 | 1,435 | 1,101 | △23.3% |
| 税引前利益 | 1,500 | 1,158 | △22.8% |
| 当期利益 | 1,114 | 877 | △21.2% |
| 親会社の所有者に帰属する当期利益 | 1,096 | 860 | △21.5% |
| 基本的1株当たり当期利益（円） | 230.59 | 183.28 | △20.5% |

◆ 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45.4%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 15,511 億円 | 売上高構成比 100.0% | 営業利益 1,101 億円 ^{※3} | 営業利益率 7.1% |
|----------------|---|--|------------------|--------------------------------|--------------------------------------|
| コンシューマープロダクツ事業 | <p>■ ハイジーン&リビングケア事業</p>  | <p>5,165 億円</p> <p>前期比^{※1}+0.4%</p> | 33.3% | <p>307 億円</p> <p>対前期△211億円</p> | <p>5.9%</p> <p>対前期 △4.5ポイント</p> |
| | <p>■ ヘルス&ビューティケア事業</p>  | <p>3,695 億円</p> <p>前期比^{※1}△1.8%</p> | 23.8% | <p>346 億円</p> <p>対前期△151億円</p> | <p>9.4%</p> <p>対前期 △4.6ポイント</p> |
| | <p>■ ライフケア事業</p>  | <p>557 億円</p> <p>前期比^{※1}+1.4%</p> | 3.6% | <p>△0.0 億円</p> <p>対前期△36億円</p> | <p>△0.0%</p> <p>対前期 △6.8ポイント</p> |
| | <p>■ 化粧品事業</p>  | <p>2,515 億円</p> <p>前期比^{※1}+0.8%</p> | 16.2% | <p>141 億円</p> <p>対前期+66億円</p> | <p>5.6%</p> <p>対前期 +2.5ポイント</p> |
| | <p>■ ケミカル事業</p>  | <p>4,025 億円^{※2}</p> <p>前期比^{※1}+18.6%</p> | 23.1% | <p>295 億円</p> <p>対前期△1億円</p> | <p>7.3%</p> <p>対前期 △2.1ポイント</p> |

※1 為替変動の影響を除く実質増減率。

※2 売上高には事業間取引の内部売上が含まれております。

※3 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、売り上げは前期を上回りました。日本では、原材料価格高騰の影響を最小化するため、衣料用洗剤を中心に戦略的な値上げを実施すると共に、マーケティング活動を強化したことによりシェアが伸長し、順調に推移しましたが、柔軟仕上げ剤は厳しい競争下で苦戦しました。アジアでは売り上げは前期を下回りました。
 - ホームケア製品は、日本では外出機会が増えたことで使用する機会等が減り市場は縮小しましたが、売り上げは前期並みでした。食器用洗剤「キュキュット」は、シェアを大きく伸長させました。
 - サニタリー製品は、売り上げは前期を下回りました。生理用品「ロリエ」は、日本やアジアでは販売促進活動の強化等により好調に推移しました。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。中国では市場縮小の影響等があり前期を下回りました。インドネシアでは売り上げは好調を維持し、日本では市場が縮小する中、前期並みでした。
 - スキンケア製品は、売り上げは前期を上回りました。日本では猛暑の影響で、UVケア製品等のシーズン品の売り上げは好調に推移し、シェアも大きく伸長しました。タイでは、革新的な花王独自の技術を搭載した忌避剤ローション「ピオレガード モスブロックセラム」を6月に上市し、大きな反響がありました。米国ではインフレによる消費減退の影響を受け、売り上げは前期を下回りました。
 - ヘアケア製品は、売り上げは前期を下回りました。欧米のヘアサロン向け製品は、米国の「ORIBE (オリベ)」が、コアのサロンチャンネルに加え、Eコマースも大きく伸長し好調を維持しました。日本のマス向け製品は、売り上げは前期を下回りました。厳しい競争環境が続いている中、抜本的な事業変革を開始しています。
 - パーソナルヘルス製品の売り上げは、前期を下回りました。「めぐりズム」は順調に売り上げを伸ばしましたが、入浴剤は前期を下回りました。
-
- 業務用衛生製品は、日本では徐々に経済が正常化し、外出機会が増加したことにより市場は回復しました。特に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、売り上げは伸長しました。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」で、SNSを使った生活者とのつながりを強化し、Eコマースでのロイヤルユーザー拡大が進みましたが、既存量販店での落ち込みをカバーすることはできず、売り上げは前期に比べて減少しました。
-
- 日本では、市場が徐々に回復する中、「KANEBO」や「KATE」等のグローバル戦略ブランド「G11」に集中的に投資し、売り上げ・シェアは前期を上回りました。特に、「KATE」は「リップモンスター」が好調を維持し、メイク市場全体でブランドシェアNo.1を継続しています。また固定費削減やメイク事業の構造改革を順調に進めました。中国では、感染症拡大による都市封鎖やその後の市場の冷え込みに加え、ローカルメーカーの台頭や流通チャンネルの変化等の影響を大きく受け、売り上げは前期を下回りました。欧州では、インフレによる景気減速が影響し、売り上げは前年並みでしたが、「SENSAI」や「モルトンブラウン」のシェアは伸長しました。
-
- 油脂製品は、天然油脂価格の上昇に伴う販売価格の改定に努めたことも貢献し、売り上げは伸長しましたが、年末にかけて顧客の在庫調整の影響を受けました。
 - 機能材料製品は、自動車関連分野での需要減の影響を受けましたが、原料価格上昇に伴う販売価格の改定を進めて、売り上げは伸長しました。
 - 情報材料製品は、トナー・トナーバインダーは需要の回復を着実にとらえて伸長しました。

(ご参考) コンシューマープロダクツ事業の主なブランドのご紹介



ふれあい、
ともに暮らす「きれい」を

ハイジーン&リビングケア事業

価値
創造

- 衣類や住まいの清潔を保ち、家事負担を軽減する商品・サービスを提供することで、誰もが安心して暮らせる生活空間の実現に貢献する。
- いくつになっても、どんな場面でも、誰もが自分らしく快適に過ごせるように、ライフステージに合ったサニタリー商品を提案する。

主な
ブランド



人生を輝かせる「きれい」を

ヘルス&ビューティケア事業

価値
創造

- 人間全体を捉え、無理なく続けられる日々の衛生習慣・行動や心身のお手入れを通じて、人々が思い通りに個性を表現できる、真にすこやかな暮らしの実現に貢献する。
- 感染症や紫外線などの外的要因の防御・予防と共に、免疫強化を実現する商品や情報を提供し、環境ストレスケアと安全・安心な暮らしづくりを推進する。

主な
ブランド





元気に笑顔で暮らすための健康を支える

ライフケア事業

価値創造

- 生活者の課題の本質を捉え、無理なく続けられる暮らしに寄り添ったセルフケア・セルフケアの実現を推進する。
- 心身のモニタリング技術とAIを組み合わせ、一人ひとりの顕在・潜在ニーズに高精度でマッチするソリューションを提供する。
- 飲食、宿泊、医療、介護などの商業・公的施設のプロフェッショナルな衛生ニーズに即したソリューションを提供し、人々の安全に貢献する。

主なブランド



化粧品事業

価値創造

- 個性ある尖ったブランド群を通じて、一人ひとり、その人ならではの「美」と「個性」に寄り添い、確かなサイエンスとあふれる感性で、希望とKireiを提供する。
- 美、希望、Kireiを通じて、「よろこび」ある生活文化と、世の中の人々が輝ける社会の実現に貢献する。

主なブランド



Celebration of Individuality
ひとりひとりの人間を、
その生き方を、讃える

(3) 設備投資の状況

当期の設備投資等の金額は、925億円となりました。

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、欧州の香料事業強化に向けた合成香料生産設備のスペインでの増設等、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。

(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。加えて、新型コロナウイルス感染症の長期化により、世界の人々の意識や生活様式は変容し、花王グループの事業を取り巻く市場構造にも大きな変化が生じました。また、当期は、原材料価格の高騰や物流費の上昇、国際社会の多軸化・分断化に伴う地政学的リスクの増大等があり、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、無駄なモノはつくらず、お客様に長く愛される魅力ある商品を生み続ける循環型モデルへ転換しなければなりません。そして、中期経営計画「K25」はこのめざすモデルを実現するための事業基盤を構築する大変重要な計画です。

花王グループはこの「K25」を達成するために、DX（デジタルトランスフォーメーション）を通じたお客様との絆づくりを進め、届けるべき価値から逆算したゴール志向の新しい商品開発プロセスへの革新を進めています。また、投資効率を重視し、優先順位を明確にしながら、ESGを中心に据えた経営方針及び経営戦略に合致する戦略的投資、M&Aをスピード感をもって実行していきます。そのために、これまで強みとしてきたマトリックス型の運営を進化させて、適宜必要な当事者が果敢に判断を行っていくスクラム型の意思決定体制への改革を進めています。

さらに、花王グループの活動を客観的な視点から検証し、多様な視点で議論を行うガバナンス体制、またコンプライアンスやリスク・危機管理視点も踏まえた内部統制システムのさらなる強化も引き続きしっかりと取り組んでまいります。

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。

花王グループ中期経営計画「K25」の主な進捗

【方針1：持続可能な社会に欠かせない企業になる】

環境問題や人権問題など、多くの社会課題は、それぞれが深く関わり合っており、ひとつのターゲットだけを狙ってはいは解決しない複雑さを持っています。当社は、このターゲット間の関連性を解き明かし、適切なビジネスモデルをデザインすることで、同時に複数の課題の解決を後押しできると考えています。これが、持続可能な社会への貢献と企業価値向上を両立させるために、当社がめざすビジネスモデルの基本的な考え方です。

■ プレジジョン・ライフケア

プレジジョン・ライフケアとは、当社が提唱する、健康課題に対し、その原因を精確に同定もしくは推定し、さまざまな角度から適切なソリューションを提供する取り組みです。株式会社アイスタイルと皮脂RNAモニタリングを用いて自分の肌に合う化粧品を選べる仕組みの開発、株式会社NTTドコモと仮想人体生成成モデルを用いた一人ひとりに最適なヘルスケアソリューションの開発、そして株式会社ミルボンと美容室でのビューティヘルスケアサービスの確立に向けた3つの共同取り組みを開始しました。今後もさらに多くのパートナー企業との共創と社会実装・事業化を進めていく予定です。

■ 蚊の忌避剤

タイにおいて、安全かつ心地よい使用感により、日々の生活の中で蚊から肌を守る「ビオレガード モスブロックセラム」を発売すると共に、幅広い官学民パートナーとの協業を通じてデング熱被害の低減をめざす「GUARD OUR FUTURE」プロジェクトを開始しました。タイのお客様から喜びの声をいただいたことに加え、日本でも話題となりました。今後、多くの方にお使いいただけるよう、使い方や使用場面の幅を広げるための商品仕様バリエーションの拡充を図ります。また、タイ以外のエリアにも活動を拡大するため、パートナーと協力しながら、国ごとに異なる関連規制への迅速な対応に取り組んでいきます。



■ ケミカル関連の新規事業

廃PET活用高耐久アスファルト改質剤は、2021年にウエルシア薬局株式会社の運営する新店舗駐車場に採用されたことが反響を呼び、他の小売店舗への施工に加え、高速道路パーキングエリアや物流会社集配拠点への採用が増加し、社会実装が着実に進みました。一般道路への活用については、静岡県磐田市の協力のもと施工及び耐久性評価を進めています。使用量拡大に対応するために、リサイクルシステムが確立している飲料の廃PETではなく、現在焼却処分されている工業用途の廃PETフィルムのリサイクルシステム確立をめざし、廃PET排出企業や地方自治体との協業を進めると共に、高速道路や一般道路へ広く展開するための舗装会社との協業を推進していきます。海外展開の検討も進めており、グローバルでの貢献をめざします。



【方針2：投資して強くなる事業への変革】

世界が急速に変化する中、花王グループは、経営の安定性と飛躍的な発展を両立するためには、既存事業の拡充に専念するだけでなく、ビジネスモデルを大きく転換する新たな事業の創出が不可欠だと考えています。「K25」では、既存事業の再生（Reborn Kao）と、これまでの花王スタイルとは異なる新事業の創成（Another Kao）の両輪で、投資して強くなる事業への変革を進めています。

■Reborn Kao：経営戦略に基づく3領域資本配分

成長戦略における役割に基づき、事業を「安定収益領域」「成長ドライバー領域」「事業変革領域」の3つに区分し、経営戦略としてメリハリを利かせた資本配分を行うと共に、各事業戦略においても区分を強く意識した議論や意思決定を行っています。そのために、事業別ROIC等の指標を活用しながら、企業全体のEVA向上との関係を明確化すると共に、成長ドライバー領域の化粧品事業、ケミカル事業、スキンケア事業、業務用衛生品事業の4事業に引き続き投資を集中し、既存事業の高収益事業への早期転換を進めています。

■Another Kao：新事業の創成

Another Kaoとして、今までの花王グループではできていなかった新事業や新ビジネスモデルへの挑戦を進めています。例えば、ヘルスケア領域では、2022年にタイで発売を開始した蚊の忌避剤、2023年から事業化予定の皮脂RNAモニタリング技術を活用した郵送検査サービスやB2B衛生ソリューションサービスなどに取り組んでいます。第一三共ヘルスケア株式会社とのOTC医薬品共同開発にも着手しました。デジタル領域では、株式会社Preferred Networksとの共創による仮想人体生成モデル[※]等を活用した事業化を進めています。そして、廃PET活用高耐久アスファルト改質剤のような、サーキュラーエコノミー領域での事業拡大や新事業も見据えた検討を進めています。

※仮想人体生成モデル：健康診断などで得られる身体に関する項目から、ライフスタイル（食事、運動、睡眠など）や性格傾向、嗜好性、ストレス状態、月経などの日常生活において関心の高い項目まで、幅広く多種多様な1,600以上の項目を網羅的に備え、これらがどのようなパターンで現れるのかを示すことができる統計モデル

【方針3：社員活力の最大化】

企業が強くなるためには、ワクワクした社員の活力は欠かせません。花王グループは、多様な人財の一人ひとりが大きな志を持ち、互いを尊重し高め合いながら、ひたむきに挑戦をしていく組織をめざしています。

■社員活力最大化に向けた人財施策

2021年より、社員の挑戦を促す新しい人財活性化制度Objectives and Key Results (OKR)や社員からの新規アイデア公募制度0★1（ゼロワン）Kaoプログラムを導入し、チャレンジする組織風土の醸成・強化に取り組んでいます。各職場ではOKRが共通言語となり、部門を超えた連携や活発な意見交換、新たな提案が行われています。社員エンゲージメントサーベイでは、国内の80%の社員が挑戦を意識した目標設定をしていると回答しています。0★1Kaoにおいては2022年12月末までに90件の提案が行われ、うち23件が実現化に向けた検討を開始しています。海外におけるOKRの導入とこれに連動した評価制度の改定については、各国各社の状況にあわせて拡大を進めています。今後は、社員一人ひとりの挑戦を支援し最大値を引き出すマネジャーの育成、多様なチャレンジを認める評価制度への信頼性向上、そして、そのために不可欠な対話の促進に取り組んでいきます。



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、経営にESGの視点を導入し、事業の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。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を進めています。

また、グローバルの大きな変化に迅速に対応するとともに、事業の拡大と社会課題の解決をめざして、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/

なお、サステナビリティレポートは、GRI「サステナビリティ・レポーティング・スタンダード」や気候関連財務情報開示タスクフォース（TCFD）による提言などを参照して作成しています。

www.kao.com/jp/corporate/sustainability/research-index/

【3年連続で、CDPから3つの分野で最高評価を獲得】

CDP*が世界の調査対象企業に対して実施した「気候変動」「フォレスト」「水セキュリティ」対応に関する調査において、バリューチェーン全体での取り組みが結実し、すべての分野で最高評価である「Aリスト企業」に選定されました。日本国内では唯一の選定となります。

※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。



【持続可能なパーム油調達に向けて】

花王グループは、パーム油を最も重要な自然資本のひとつとらえ、持続可能なサプライチェーンの構築をめざしています。2020年より、花王グループのサプライチェーンにつながるインドネシアの小規模パーム農園の生産性向上と、持続可能なパーム油に対する認証（RSPO**1 認証）の取得を支援するプログラム「SMILE」**2を現地のパートナーと協働で開始しました。現在までに2,000農家の支援を行い、2030年には5,000農家まで拡大する予定です。2022年9月より「SMILE」で支援するパーム農園を対象とし、グリーンバンスメカニズム（苦情処理メカニズム）をスタートしました。グリーンバンスメカニズムによって、農園からの苦情や問い合わせを受け付け、現場との対話を通じ迅速に解決することで、特に人権面での本質的な課題解決に向けた取り組みを強化していきます。

※1 RSPO：Roundtable on Sustainable Palm Oil、持続可能なパーム油の生産と利用を促進するための円卓会議

※2 「SMILE」：Smallholder Inclusion for Better Livelihood & Empowerment program



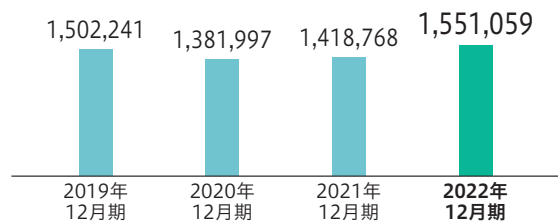
(6) 財産及び損益の状況

(単位：百万円)

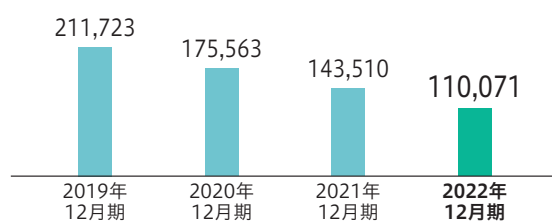
| | 2019年12月期 | 2020年12月期 | 2021年12月期 | 2022年12月期 |
|------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| 売上高 | 1,502,241 | 1,381,997 | 1,418,768 | 1,551,059 |
| 営業利益 | 211,723 | 175,563 | 143,510 | 110,071 |
| 税引前利益 | 210,645 | 173,971 | 150,002 | 115,848 |
| 当期利益 | 150,349 | 128,067 | 111,415 | 87,742 |
| 親会社の所有者に帰属する当期利益 | 148,213 | 126,142 | 109,636 | 86,038 |
| 資産合計 | 1,653,919 | 1,665,616 | 1,704,007 | 1,726,350 |
| 資本合計 | 871,421 | 938,194 | 983,877 | 995,384 |
| 基本的1株当たり当期利益(円) | 306.70 | 262.29 | 230.59 | 183.28 |

(注) 2020年12月期より一部の取引において、売上高の認識方法を総額から純額に変更しております。また、IFRS第16号「リース」の修正「Covid-19に関連した賃料減免」を早期適用しています。

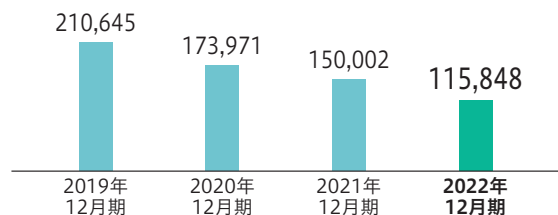
■ 売上高 (単位：百万円)



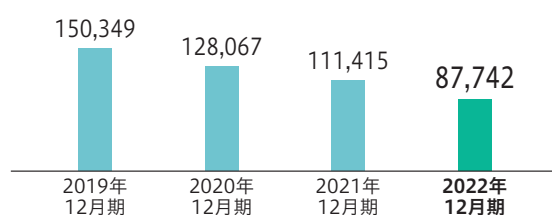
■ 営業利益 (単位：百万円)



■ 税引前利益 (単位：百万円)



■ 当期利益 (単位：百万円)



(7) 主要な事業内容 (2022年12月31日現在)

| 事業区分 | | 主要製品 | |
|--------------------|----------------|--|---|
| 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 | 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 (2022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 % | 日本におけるコンシューマープロダクツ事業の販売会社等の統轄及びハイジーン&リビングケア、ヘルス&ビューティケア、ライフケア、化粧品 |
| 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 キリンギット | 70 % | ケミカル |
| PT Kao Indonesia | 1,596,706 百万ルピア | 55 | ハイジーン&リビングケア、ヘルス&ビューティケア |
| Kao USA Inc. | 1 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 |
| 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 |
| Kao Germany GmbH | 25,000 キューロ | 100 | ヘルス&ビューティケア |
| Kao Manufacturing Germany GmbH | 13,000 キューロ | 100 | ヘルス&ビューティケア |
| Kao Chemicals GmbH | 9,101 キューロ | 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 キューロ | 100 | 欧州等ケミカル事業統轄 |
| Kao Corporation, S.A. | 56,411 キューロ | 100 | ケミカル |

（注） 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。

(9) 主要な事業所（2022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 | 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支社 |
| 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5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45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 | Kao USA Inc. | 米国 |
| 上海花王有限公司 | 上海市 | Oribe Hair Care, LLC | 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 | Kao Germany GmbH | ドイツ |
| Kao (Taiwan) Corporation | 新北市 | Kao Manufacturing Germany GmbH | ドイツ |
| Pilipinas Kao, Inc. | フィリピン | Kao Chemicals GmbH | ドイツ |
| Kao Industrial (Thailand) Co., Ltd. | タイ | Molton Brown Limited | 英国 |
| Fatty Chemical (Malaysia) Sdn. Bhd. | マレーシア | Kao Chemicals Europe, S.L. | スペイン |
| PT Kao Indonesia | インドネシア | Kao Corporation, S.A. | スペイン |

(10) 従業員の状況 (2022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 | 30,365 名 |
| ハイジーン & リビングケア事業 | 9,650 |
| ヘルス & ビューティケア事業 | 7,980 |
| ライフケア事業 | 1,182 |
| 化粧品事業 | 11,553 |
| ケミカル事業 | 3,958 |
| その他 | 1,088 |
| 合計 | 35,411 |

(注) 1. グローバルに情報開示の統一化をはかるため、当事業年度より、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。なお、前事業年度までの基準での従業員の数合計は、32,895名であり、同基準による比較では前期末より612名減少しました。

2. 上記の表に記載の合計のうち、当社の従業員数は8,403名です。

(11) 主要な借入先の状況 (2022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 (2022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) 1. 2022年9月に自己株式9,100,000株の消却を行いました。
2. 発行済株式の総数には、自己株式88,159株が含まれております。

(3) 株主数 170,563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) | 88,817 千株 | 19.07 % |
| 株式会社日本カストディ銀行 (信託口) | 31,656 | 6.80 |
| SMBC日興証券株式会社 | 16,845 | 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 | 8,581 | 1.84 |
| ザ バンク オブ ニューヨーク 134104 | 7,322 | 1.57 |
| 日本証券金融株式会社 | 7,033 | 1.51 |
| JPモルガン証券株式会社 | 6,802 | 1.46 |
| 日本生命保険相互会社 | 6,691 | 1.44 |
| 全国共済農業協同組合連合会 | 6,334 | 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 | 1.28 |

(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 (株) | 交付対象者数 (名) |
|-------------------|---------|------------|
| 取締役 (社外取締役を除く) | 2,400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（2022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 |
| 代表取締役 社長執行役員 | 長谷部 佳宏 | 人財開発部門担当、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 | 竹内 俊昭 | 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 |
| 代表取締役 専務執行役員 | 松田 知春 | コンシューマ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 |
| 取締役 常務執行役員 | デイク・マンツ | ESG部門統括 |
| 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 | 株式会社みずほ銀行 常任顧問、株式会社パロックジャパンリミテッド 社外取締役、株式会社JTБ 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 |
| 常勤監査役 | 青木 秀子 | |
| 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 桜井恵理子の4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、監査役天野秀樹、同 岡伸浩、同 仲澤孝宏の7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) 2022年3月25日開催の第116期定時株主総会において、デイク・マンツ氏、桜井恵理子氏の2氏が取締役に新たに選任され、岡伸浩氏が監査役に再任され、就任いたしました。
- (2) 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、任期満了により、社外取締役門永宗之助氏が退任いたしました。
7. 取締役澤田道隆氏は、2022年6月21日から株式会社小松製作所社外取締役を務めております。
8. 取締役桜井恵理子氏は、当期中の2022年1月1日から6月30日までダウ・ケミカル日本株式会社代表取締役でありました。また、2022年6月20日からアステラス製薬株式会社社外取締役を務めております。
9. 監査役天野秀樹氏は、当期中の2022年1月1日から6月24日までトッパン・フォームズ株式会社社外取締役であり、当期中の同年1月1日から6月23日まで味の素株式会社社外取締役でありました。また2022年6月24日からみずほリース株式会社社外監査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) 永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。

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行い「豊かな持続的社会」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。

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、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の水準を確認した上で、決定しております。

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) | 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) 1. 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。
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入計上額となります。なお、外国人取締役に対しては、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。 |
| | | 富士通株式会社 社外取締役 | 同社製品のカタログ取引並びにソフト保守及び修理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 | 株式会社みずほ銀行 常任顧問 | 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。 |
| | | 株式会社パロックジャパンリミテッド 社外取締役 | 特別な関係はありません。 |
| | | 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。 |
| 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。 |
| 監査役 | 仲澤 孝宏 | 慶應義塾大学大学院法務研究科 教授 | 共同研究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。 |
| | | 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) 1. 取締役桜井恵理子氏が2022年6月30日まで代表取締役社長を務めておりましたダウ・ケミカル日本株式会社と当社との間には、特別な関係はありません。
2. 監査役天野秀樹氏が2022年6月24日まで社外取締役を務めておりましたトッパン・フォームズ株式会社と当社との間には、特別な関係はありません。
3. 監査役天野秀樹氏が2022年6月23日まで社外取締役を務めておりました味の素株式会社と当社との間には、特別な関係はありません。

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 | 14回中14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 | 14回中14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 | 14回中14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 | 11回中11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。 |
| 監 査 役 | 天 野 秀 樹 | 14回中14回 | 9回中9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 | 14回中14回 | 9回中9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 | 14回中14回 | 9回中9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14回、監査役会は9回であり、取締役桜井恵理子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 (2023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 | 竹内 俊昭 | 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 |
| 専務執行役員 | 松田 知春 | 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 |
| 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 副統括 |
| 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 | 山口 浩明 | SCM部門 製造統括センター長、先端生産技術担当 |
| 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、Molton Brown Limited Chairperson of the Board |
| 執行役員 | 山内 憲一 | 会計財務部門統括、Kao America Inc. President |
| 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 | 研究開発部門 テクノケミカル研究所長、環境新事業担当 |

| 地 位 | 氏 名 | 担当及び重要な兼職の状況 |
|------|-----------|---|
| 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 董事長総経理、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 | 下 豊 留 玲 | 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 |
| 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、研究戦略・企画部長 |
| 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 | 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 副社長執行役員 |
| 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 | 石 倉 康 寛 | コーポレート戦略部門 副統括、AKプロジェクト室長 |
| 執行役員 | 長谷川 亜希子 | 法務部門統括 |

- (注) 1. 竹内俊昭氏及び松田知春氏は、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専務執行役員を退任予定です。
2. 西口徹氏は、2023年3月24日付でコンシューマー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予定です。
3. 中尾良雄氏は、花王グループカスタマーマーケティング株式会社株主総会及び取締役会の決議を経て、2023年3月24日付で同社代表取締役社長執行役員に就任予定です。

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 147百万円

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 228百万円

- (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または監査法人（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（会社法または金融商品取引法（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) 会計監査人の解任また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また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、会計監査人の解任また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うえで、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及び当該体制の運用状況の概要

(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」を次のとおり決議しております。

内部統制体制に関する基本的な考え方

企業価値の継続的な増大をめざして、適法かつ効率的な、また健全で透明性の高い経営が実現できるよう、経営体制、経営組織及び経営システムを整備することを重要な課題として、代表取締役社長執行役員を委員長とする内部統制委員会を設置し、下記の施策を実施する。

① 当社及び子会社の取締役及び従業員の職務の執行が法令及び定款に適合することを確保するための体制

当社及び子会社から成る企業集団（以下「花王グループ」と言います。）の役員及び従業員は、法令、定款、社内規程及び社会的倫理の遵守について規定した「花王ビジネスコンダクトガイドライン（花王企業行動規範）」に基づき誠実に行動することが求められ、コンプライアンスを担当する取締役または執行役員を委員長とするコンプライアンス委員会が花王グループ全体の遵守を推進する。また、当該ガイドラインにおける反社会的勢力との関係を排除する旨の規定に基づき、外部専門機関との連携、反社会的勢力に関する情報の収集・管理及び社内体制を整備・維持する。それらの遵守状況については、内部統制を主管する各部門によるモニタリング及び経営監査室による内部監査、社内外の関係者からの通報・相談窓口への情報等によって早期に把握し、問題がある場合には速やかな解決に努め、また、類似事例の再発を防止するために適切な措置をとる。

② 取締役の職務の執行に係る情報の保存及び管理に関する体制

取締役の職務執行に係る情報（議事録・決裁記録及びそれらの付属資料、会計帳簿・会計伝票及びその他の情報等）は文書管理規程その他関連する規程等に従い、適切に保存及び管理を行う。取締役、監査役及びそれらに指名された従業員はいつでもそれらの情報を閲覧できるものとする。

③ 当社及び子会社の損失の危険の管理に関する規程その他の体制

損失の危険に関しては、経営目標・事業活動に悪影響を与える可能性を「リスク」、この「リスク」が顕在化することを「危機」とし、「リスク」と「危機」を適切に管理する体制を整備している。リスク及び危機の管理は、これを担当する取締役または執行役員を委員長とする「リスク・危機管理委員会」において、「リスク及び危機管理に関する基本方針」に基づいて、全社横断的なリスク管理の推進状況を把握し、リスク及び危機管理活動の整備・運用計画を定める。リスク所管部門または子会社・関係会社は、この方針、計画に基づき、リスクを把握、評価し、必要な対応策を策定、実行する等してリスクを適切に管理する。また、代表取締役社長執行役員は、経営会議での審議を経た上で、全社的に重要なリスクをコーポレートリスクと定め、これらリスクを管理する責任者を指名し、責任者はコーポレートリスクを適切に管理する。なお、危機発生時には、コーポレートリスクについては責任者が、その他リスクについては所管部門または子会社・関係会社が中心となって対策組織を立ち上げ、さらに、グループ全体に対する影響の重大さに応じて、代表取締役社長執行役員等を本部長とする対策本部を設置し、迅速な対応を行う。上記リスク及び危機管理については、定期的及び必要の都度適時に取締役会または経営会議において報告、審議を行う。

④ 当社及び子会社の取締役の職務の執行が効率的に行われることを確保するための体制

取締役会は、中期経営基本戦略において注力すべき方向性を定めた上で、これを各部門及び子会社の中期計画に落とし込み、毎年度取締役会等でレビューし、計画の進捗状況及び事業環境の変化に対応し、必要な軌道修正を行うものとする。各部門及び子会社の収支計画その他重要な事業計画の進捗については、経営会議において月次または適宜レビューし、課題を抽出し、対策の実行につなげるものとする。また、監督と執行を分離し、その実効性の確保及び執行の迅速化を図るために、子会社で発生する事項を含め取締役会または経営会議に諮るべき決裁基準を定め、また必要に応じて見直すものとする。

⑤ 当社及び子会社から成る企業集団における業務の適正を確保するための体制

内部統制委員会及びその関連委員会は、花王グループの事業活動に関し、法令及び定款に適合することを確保するための諸施策に加え、花王グループ横断的に業務の適正と効率性の確保を推進し、その監視を行うとともに定期的に取締役会に報告するものとする。代表取締役及び業務担当取締役・執行役員は、それぞれの職務分掌に従い、子会社が適切な内部統制システムの整備を行うように指導する。

⑥ 子会社の取締役の職務の執行に係る事項の当社への報告に関する体制

子会社が当社に対し事前承認を求め、または報告すべき事項を定めたグループ会社管理規程（ポリシーマニュアル）を全ての子会社に適用し、取締役会・経営会議の決裁・報告基準と合わせ、各子会社の経営上の重要事項については、取締役会、経営会議もしくは当該子会社を担当する執行役員の事前承認またはこれらへの報告を義務付ける。また、子会社の取締役等は、事業別または事業を支援する機能別に設置され原則毎月開催される定例会議において、これらに関連する事項について定期的または必要に応じた付議または報告を行う。さらに、内部統制を主管する各部門や経営監査室が規程に基づく事前承認や報告の実施状況を定期的または必要に応じて確認する。

⑦ 財務報告の信頼性を確保するための体制

財務報告の信頼性を確保するために、全社的な内部統制の状況及び業務プロセスについて、内部統制委員会の方針に基づき評価、改善及び文書化を行い、取締役会は、これらの活動を定期的に確認する。

⑧ 監査役がその職務を補助すべき従業員を置くことを求めた場合における当該従業員に関する事項

監査役監査を実効的に行うために、監査役から補助すべき従業員を置くことの求めがあった場合は、取締役は監査役と具体的な人選を協議し、配置する。

⑨ 前項の従業員の取締役からの独立性及び監査役の当該従業員に対する指示の実効性の確保に関する事項

監査役の職務を補助すべき従業員の任命、評価、異動及び懲戒は監査役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をするための体制

監査役は、経営会議、内部統制委員会及びその関連の委員会への出席並びに重要な会議の議事録や決裁記録等の文書の閲覧をいつでも行うことができ、また、当社及び重要な子会社の代表取締役との定期的な意見交換や子会社の代表取締役との監査実施時の意見交換をはじめ、各部門や子会社の責任者から活動状況の報告を、定期的に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、会社またはグループ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。

- ⑩ 前項の報告をした者が当該報告をしたことを理由として不利な取扱いを受けないことを確保するための体制
通報・相談窓口や監査役等への報告を行った花王グループの役職員に対し、当該報告をしたことを理由にして不利な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。
- ⑪ 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。
- ⑫ その他監査役監査が実効的に行われることを確保するための体制
監査役は、効率的かつ効果的な監査役監査を行うために、会計監査人、経営監査室、内部監査部門並びにグループ会社の監査役及び内部監査部門と情報の交換を含む緊密な協力関係を維持する。また、社外取締役と意見交換会を実施するとともに、必要に応じて独自に弁護士や公認会計士等の外部専門家の支援を受けることができる。
- ⑬ 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。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いただきながら、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で、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、①上司とメンバーの対話のあり方を考え、その対話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、②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、③コンプライアンス活動について自己点検を行い、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る、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。

連結計算書類

連結財政状態計算書 (2022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 | 807,206 | 809,792 |
| 現金及び現金同等物 | 268,248 | 336,069 |
| 営業債権及びその他の債権 | 230,604 | 216,209 |
| 棚卸資産 | 278,382 | 228,070 |
| その他の金融資産 | 3,605 | 6,094 |
| 未収法人所得税 | 4,171 | 2,508 |
| その他の流動資産 | 22,196 | 20,842 |
| 非流動資産 | 919,144 | 894,215 |
| 有形固定資産 | 439,325 | 428,609 |
| 使用権資産 | 138,629 | 144,057 |
| のれん | 191,860 | 183,498 |
| 無形資産 | 60,183 | 52,636 |
| 持分法で会計処理されている投資 | 11,061 | 10,050 |
| その他の金融資産 | 25,325 | 23,588 |
| 繰延税金資産 | 43,833 | 41,348 |
| その他の非流動資産 | 8,928 | 10,429 |
| 資産合計 | 1,726,350 | 1,704,007 |

| 科目 | 金額 | (ご参考) 前期金額 |
|-----------------|------------------|------------------|
| (負債) | | |
| 流動負債 | 486,624 | 421,897 |
| 営業債務及びその他の債務 | 243,767 | 229,086 |
| 社債及び借入金 | 65,670 | 6,156 |
| リース負債 | 19,440 | 19,929 |
| その他の金融負債 | 7,249 | 6,329 |
| 未払法人所得税等 | 12,299 | 24,078 |
| 引当金 | 1,246 | 2,041 |
| 契約負債等 | 32,465 | 31,143 |
| その他の流動負債 | 104,488 | 103,135 |
| 非流動負債 | 244,342 | 298,233 |
| 社債及び借入金 | 62,166 | 121,581 |
| リース負債 | 115,614 | 121,016 |
| その他の金融負債 | 7,223 | 7,070 |
| 退職給付に係る負債 | 38,738 | 29,843 |
| 引当金 | 8,803 | 8,187 |
| 繰延税金負債 | 6,858 | 5,830 |
| その他の非流動負債 | 4,940 | 4,706 |
| 負債合計 | 730,966 | 720,130 |
| (資本) | | |
| 親会社の所有者に帰属する持分 | 972,061 | 965,137 |
| 資本金 | 85,424 | 85,424 |
| 資本剰余金 | 105,880 | 105,633 |
| 自己株式 | △3,459 | △3,960 |
| その他の資本の構成要素 | 43,842 | △3,723 |
| 利益剰余金 | 740,374 | 781,763 |
| 非支配持分 | 23,323 | 18,740 |
| 資本合計 | 995,384 | 983,877 |
| 負債及び資本合計 | 1,726,350 | 1,704,007 |

連結損益計算書 (2022年1月1日から2022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 | 1,551,059 | 1,418,768 |
| 売上原価 | △1,002,717 | △845,574 |
| 売上総利益 | 548,342 | 573,194 |
| 販売費及び一般管理費 | △440,910 | △427,045 |
| その他の営業収益 | 17,391 | 17,304 |
| その他の営業費用 | △14,752 | △19,943 |
| 営業利益 | 110,071 | 143,510 |
| 金融収益 | 5,650 | 6,470 |
| 金融費用 | △2,418 | △2,598 |
| 持分法による投資利益 | 2,545 | 2,620 |
| 税引前利益 | 115,848 | 150,002 |
| 法人所得税 | △28,106 | △38,587 |
| 当期利益 | 87,742 | 111,415 |
| 当期利益の帰属 | | |
| 親会社の所有者 | 86,038 | 109,636 |
| 非支配持分 | 1,704 | 1,779 |
| 当期利益 | 87,742 | 111,415 |

計算書類

貸借対照表 (2022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 | 360,774 | 420,622 |
| 現金及び預金 | 109,294 | 180,932 |
| 売掛金 | 75,784 | 74,283 |
| 有価証券 | - | 10,000 |
| 商品及び製品 | 76,114 | 65,435 |
| 仕掛品 | 10,397 | 9,977 |
| 原材料及び貯蔵品 | 27,836 | 27,489 |
| 前払費用 | 4,202 | 4,117 |
| その他 | 57,512 | 48,803 |
| 貸倒引当金 | △365 | △414 |
| 固定資産 | 849,328 | 843,069 |
| 有形固定資産 | 270,501 | 270,019 |
| 建物 | 75,229 | 77,666 |
| 構築物 | 16,920 | 16,214 |
| 機械及び装置 | 89,235 | 93,578 |
| 車両運搬具 | 179 | 191 |
| 工具、器具及び備品 | 9,458 | 10,254 |
| 土地 | 63,930 | 54,019 |
| リース資産 | 41 | 418 |
| 建設仮勘定 | 15,509 | 17,679 |
| 無形固定資産 | 35,777 | 29,739 |
| 特許権 | 107 | 133 |
| 借地権 | 24 | 24 |
| 商標権 | 33 | 41 |
| 意匠権 | 28 | 26 |
| ソフトウェア | 28,581 | 16,703 |
| その他 | 7,004 | 12,812 |
| 投資その他の資産 | 543,050 | 543,311 |
| 投資有価証券 | 6,156 | 3,303 |
| 関係会社株式 | 436,360 | 436,359 |
| 関係会社出資金 | 59,776 | 59,776 |
| 関係会社長期貸付金 | 4,232 | 5,773 |
| 長期前払費用 | 1,016 | 1,150 |
| 前払年金費用 | 5,420 | - |
| 繰延税金資産 | 23,388 | 30,082 |
| その他 | 6,702 | 6,868 |
| 資産合計 | 1,210,102 | 1,263,691 |

| 科目 | 金額 | (ご参考) 前期金額 |
|----------------|------------------|------------------|
| (負債の部) | | |
| 流動負債 | 397,416 | 344,581 |
| 買掛金 | 138,299 | 124,220 |
| 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 | 330 |
| 未払金 | 42,648 | 46,878 |
| 未払費用 | 38,836 | 39,395 |
| 未払法人税等 | 5,845 | 16,936 |
| 契約負債等 | 20 | - |
| 預り金 | 101,998 | 111,390 |
| その他 | 4,735 | 5,432 |
| 固定負債 | 64,818 | 131,513 |
| 社債 | 25,000 | 50,000 |
| 長期借入金 | 30,000 | 70,000 |
| リース債務 | - | 48 |
| 退職給付引当金 | 4,852 | 6,894 |
| 資産除去債務 | 3,995 | 3,920 |
| その他 | 971 | 651 |
| 負債合計 | 462,234 | 476,094 |
| (純資産の部) | | |
| 株主資本 | 746,569 | 786,236 |
| 資本金 | 85,424 | 85,424 |
| 資本剰余金 | 108,889 | 108,889 |
| 資本準備金 | 108,889 | 108,889 |
| 利益剰余金 | 555,532 | 595,700 |
| 利益準備金 | 14,117 | 14,117 |
| その他利益剰余金 | 541,415 | 581,583 |
| 圧縮記帳積立金 | 6,370 | 6,419 |
| 別途積立金 | 305,500 | 305,500 |
| 繰越利益剰余金 | 229,545 | 269,664 |
| 自己株式 | △3,276 | △3,777 |
| 評価・換算差額等 | 1,242 | 1,186 |
| その他有価証券評価差額金 | 1,242 | 1,186 |
| 新株予約権 | 57 | 175 |
| 純資産合計 | 747,868 | 787,597 |
| 負債純資産合計 | 1,210,102 | 1,263,691 |

損益計算書 (2022年1月1日から2022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 | 871,749 | 872,913 |
| 売上原価 | 521,399 | 468,295 |
| 売上総利益 | 350,350 | 404,618 |
| 販売費及び一般管理費 | 286,451 | 305,862 |
| 営業利益 | 63,899 | 98,756 |
| 営業外収益 | 36,153 | 37,243 |
| 受取利息 | 815 | 228 |
| 受取配当 | 27,944 | 30,112 |
| 受取替の差 | 4,876 | 4,135 |
| 営業外費用 | 2,518 | 2,768 |
| 支社への払債 | 812 | 419 |
| 支社への利息 | 496 | 276 |
| 支社への利息他 | 52 | 53 |
| 支社への常利 | 264 | 90 |
| 特別利益 | 99,240 | 135,580 |
| 固定資産売却益 | 332 | 1,216 |
| 投資有価証券売却益 | 13 | 9 |
| 新株予約権戻入益 | 271 | 1,003 |
| 資産除去債務履行差額 | 28 | 4 |
| その他 | - | 171 |
| 特別損失 | 20 | 29 |
| 固定資産除却損失 | 3,012 | 8,711 |
| 固定資産除却損失他 | 2,979 | 4,060 |
| その他 | - | 4,533 |
| 引当金の純利 | 33 | 118 |
| 法人税、住民税及び事業税 | 96,560 | 128,085 |
| 法人税、住民税等調整額 | 10,740 | 26,914 |
| 当期純利益 | 6,684 | △473 |
| | 79,136 | 101,644 |

監査報告

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

2023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

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2022年1月1日から2022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、全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又は軽減するためにセーフガードを講じ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

2023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

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2022年1月1日から2022年12月31日までの第117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、全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又は軽減するためにセーフガードを講じ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、2022年1月1日から2022年12月31日までの第117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なら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、往査また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」（2005年10月28日企業会計審議会）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。

2023年2月15日

| | | | | |
|--------|------|--|--|---|
| 花王株式会社 | 監査役会 | | | |
| 常勤監査役 | 青木秀子 | | | ㊟ |
| 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めざしています。監査役による「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、ステークホルダーの皆さま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と危機感を共有して監査すると共に、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、さまざま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共に、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 |
| 監査役会の主な議題 | | |
| 決議事項17件： 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 | 検討事項38件： 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 | |
| 監査役会の実効性評価 | | |
| 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。 | | |
| ・ 監査役の経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。 | | |
| ・ 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。 | | |
| ・ 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。 | | |
| 今後、より多様性をめざ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。 | | |

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共に、役員と適宜共有 | ○ | ○ |
| | 選任審査委員会、報酬諮問委員会 | 計11回 | — | ○ |
| グローバル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開始した ・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 ・重要な子会社に監査役実効性評価を新規導入 | ○ | 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：計21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、非保証業務管理、監査品質など ・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 | ○ | ○ |
| 内部統制の整備ならびに運用状況 | 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 |
| | ・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した 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 | ○ | 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 | ○ | — |
| 情報開示 | 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 | ・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 ・監査役活動に関する積極開示を推進した | ○ | — |

株主の皆様へのお願いとお知らせ

- ・新型コロナウイルス感染症の感染状況等をご勘案のうえ、ご来場についてご検討ください。ご来場いただけない場合は、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。
- ・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

2023年3月24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

※開催場所が昨年と異なりますので、お間違いのないようご注意ください。

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

きれいをここに未来に

UD
FONT

VEGETABLE
OIL INK

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