

第119期

定時株主総会 招集ご通知



日 時

2025年3月21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。)

※ 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/

議 案

＜会社提案＞

- 第1号議案 剰余金の処分の件
第2号議案 取締役9名選任の件
第3号議案 監査役2名選任の件

＜株主提案＞

- 第4号議案 社外取締役5名選任の件
第5号議案 社外取締役に対する報酬額改訂の件
第6号議案 社外取締役に対する事後交付型株式報酬付与の件
第7号議案 社外取締役を除く取締役に対する株式報酬制度承認の件

2025年3月19日（水曜日）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行使ください
ようお願い申しあげます。



花王株式会社

証券コード 4452

目 次

第119期定時株主総会招集ご通知… 3

株主総会参考書類

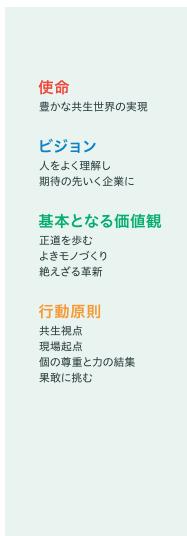
<会社提案>

- 第1号議案 剰余金の処分の件……… 9
第2号議案 取締役9名選任の件 …… 10
第3号議案 監査役2名選任の件 …… 21

<株主提案>

- 第4号議案 社外取締役5名選任の件……… 30
第5号議案 社外取締役に対する
報酬額改訂の件 …… 38
第6号議案 社外取締役に対する事後
交付型株式報酬付与の件 … 39
第7号議案 社外取締役を除く取締役に対
する株式報酬制度承認の件 … 41

- 事業報告…………… 47
連結計算書類…………… 68
計算書類…………… 70
監査報告…………… 72



※花王ウェイの詳細は、下記ウェブサイトでご覧いただけます。

www.kao.com/jp/corporate/purpose/kaoway/

株主の皆さんへ

平素は格別のご高配を賜り厚く御礼申しあげます。

第119期定時株主総会を2025年3月21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。

花王グループは、「豊かな共生世界の実現」をパーソナリティに掲げ、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ています。

2024年度は、昨年着手した大規模な構造改革の効果が顕著に発現して利益が回復してきた中で、積極的なマーケティング投資を行い、コアブランドの競争優位性を高め、市場シェアと利益率向上の両立を実現することが出来ました。また、「スキンプロテクション」のビジネスや化粧品の注力6ブランドの拡大に向けてマーケティングを積極的に推進し、高付加価値製品のグローバル展開を強化しています。

このような経営状況のもと、2024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76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152円の配当金となり、35期連続の増配となります。

花王グループは社員が一丸となってその力を発揮することに努め、中期経営計画「K27」は計画通りに推移しています。メリハリある人的資本投資により、社員活力を最大化するとともに、組織のスクラム型運営によって花王の「よきモノづくり」の質・スピードが着実に上がっていることに手応えを感じています。

世界の資源には限りがありますが、消費の増加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・シヤープトップ」カンパニーをめざしてまいります。

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。

株主の皆さん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
2025年3月4日
(電子提供措置の開始日2025年2月19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119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あげます。

さて、当社第119期定時株主総会を下記のとおり開催いたしますので、ご通知申しあげます。

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に「第119期定時株主総会招集ご通知」及び「第119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/



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あげます。

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、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行使することができますので、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8頁のご案内に従って、2025年3月19日（水曜日）午後5時までに議決権行使くださいますようお願い申しあげます。

敬 興

記

1. 日 時 2025年3月21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119期（2024年1月1日から2024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 <会社提案> 第1号議案 剰余金の処分の件
第2号議案 取締役9名選任の件
第3号議案 監査役2名選任の件

<株主提案> 第4号議案 社外取締役5名選任の件
第5号議案 社外取締役に対する報酬額改訂の件
第6号議案 社外取締役に対する事後交付型株式報酬付与の件
第7号議案 社外取締役を除く取締役に対する株式報酬制度承認の件

以 上

※第4～7号議案は一部の株主さまからのご提案であり、当社取締役会は株主提案に反対しております。

● 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「主要な事業内容」「主要な事業所」「従業員の状況」「主要な借入先の状況」「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及び当該体制の運用状況の概要」

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_2025_003.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.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。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あげます。

当日ご出席いただける場合



株主総会開催日時

2025年3月21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あげます（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。

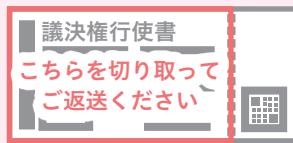
当日ご出席されない場合

郵送（書面）によるご行使



2025年3月19日（水曜日）
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、各議案に賛否の表示がない場合は、会社提案に賛成、株主提案に反対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。



▶ 詳細につきましては6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。

機関投資家の皆さんへ

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。

※QRコードは、株式会社デンソーウェーブの登録商標です。



郵送（書面）によるご行使（2025年3月19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		株主番号	議決権行使数	年
会社提案 				
株主提案 				
お 願 い 1. 株主報告書に当社出席をおとした場合は、 2025年3月19日午後5時までに、 以下のいずれかの方法で賛否を記入のうえ、 ご返送ください。 (1) 諸議決権行使書用紙（必送） (2) QRコードをご読み取る (3) お手元に届いた封筒（アスクス入 第1号議案、第3号議案、第4号議案を共 同して提出する場合は、封筒に「賛」に○ 付してお送りください。 QRコード 花王株式会社				

↑こちら側を切り取ってご返送ください。

こちらに各議案の賛否をご記入ください。

本定時株主総会におきましては、**会社提案**（取締役会からご提案させていただく議案）と**株主提案**（一部の株主さまからご提案された議案）がございます。第1号議案から第3号議案までは、会社提案です。第4号議案から第7号議案までは、株主提案です。

当社取締役会は、株主提案のいずれにも反対しております。

当社取締役会意見に関する詳細は、本招集ご通知30頁以降をご参照ください。

会社（花王）提案・当社取締役会意見にご賛同いただける場合は、下図のようにお示しください。

会 社 提 案				株 主 提 案			
第1号議案	第2号議案 (下の候補) 〔者を除く〕	第3号議案 (下の候補) 〔者を除く〕		第4号議案 (下の候補) 〔者を除く〕	第5号議案	第6号議案	第7号議案

会社提案
「賛」に○

株主提案
「否」に○

※議決権行使書面において、各議案に賛否の表示がない場合は、会社提案に賛成、株主提案に反対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。

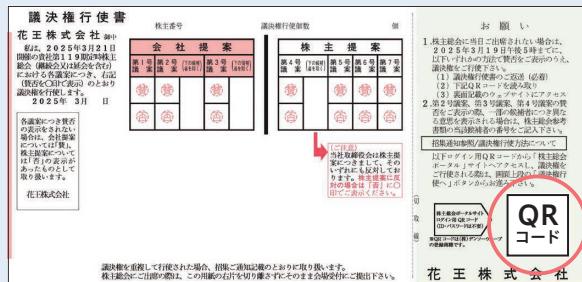
※2025年3月19日（水）午後5時までに到着するようご返送ください。

※QRコードは、株式会社デンソーウェーブの登録商標です。



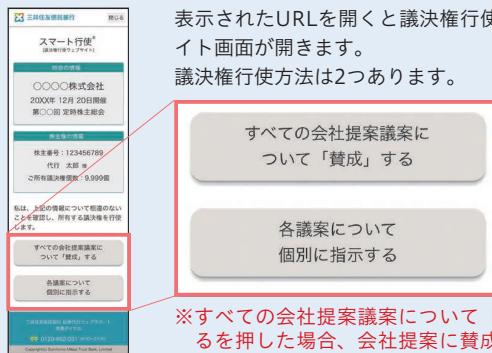
「スマート行使」によるご行使(2025年3月19日午後5時受付分まで)

1 QRコードから株主総会ポータルサイトへアクセス



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、株主総会ポータルトップ画面から「議決権行使へ」ボタンをタップします。

2 以降は、画面の案内に従って賛否をご入力ください



一度議決権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ーブの登録商標です。

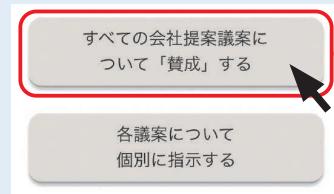
本定時株主総会におきましては、会社提案（取締役会からご提案させていただく議案）と株主提案（一部の株主さまからご提案された議案）がございます。第1号議案から第3号議案までは、会社提案です。第4号議案から第7号議案までは、株主提案です。

当社取締役会は、株主提案のいずれにも反対しております。

当社取締役会意見に関する詳細は、本招集ご通知30頁以降をご参照ください。

会社（花王）提案・当社取締役会意見にご賛同いただける場合は、右図のボタンをご選択ください。

（すべての会社提案議案について「賛成」するをご選択）



選択



議決権行使コード・パスワード入力によるご行使（2025年3月19日午後5時受付分まで）

1 議決権行使ウェブサイトへアクセス

... ようこそ、決済用ウェブサイトへ！ ...

● サポートページへお進み下さい。【ご購入ページへ】 【ご購入ページへ】

● お支払い方法は、クレジットカード決済、銀行振込決済の2種類です。

● お支払い方法は、銀行振込決済の2種類です。

次へすすむ

次へすすむ

「次へすすむ」をクリック

□ 議決権行使ウェブサイト

<https://www.web54.net>

2 議決権行使書用紙に記載された「議決権行使コード」をご入力

■議決権行使コード: 例) 00000000000000000000000000000000

■議決権行使コードを入力して下さい。ログインボタンをクリックして下さい。

■議決権行使コードを入力して下さい。ログインボタンをクリックして下さい。

■議決権行使コードを入力して下さい。ログインボタンをクリックして下さい。

議決権行使コード:

「議決権行使コード」を入力
「ログイン」をクリック

4 以降は画面の案内に従って賛否をご入力ください

※ご投票画面トップの「2.会社提案に対し一括賛成投票」をご選択いただいた場合、会社提案に賛成、株主提案に反対の選択を選択した画面に遷移します。

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

本定時株主総会におきましては、**会社提案**（取締役会からご提案させていただく議案）と**株主提案**（一部の株主さまからご提案された議案）がございます。第1号議案から第3号議案までは、会社提案です。第4号議案から第7号議案までは、株主提案です。

当社取締役会は、株主提案のいずれにも反対しております。

当社取締役会意見に関する詳細は、本招集ご通知30頁以降をご参照ください。

会社（花王）提案・当社取締役会意見にご賛同いただける場合は、ご投票画面の、右図のボタンをご選択ください。

(「2.会社提案に対し一括賛成投票」をご選択)

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

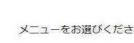
三井住友信託銀行
証券代行ウェブサポート 専用ダイヤル
[電話] 0120-652-031
受付時間 午前9時～午後9時

3 議決権行使書用紙に記載された 「パスワード」をご入力

「パスワード」を入力
「次へ」をクリック

メニューをお選びください。

- [1.講室別賛否投票](#)
- [2.会社提案に對し一括賛成投票](#)
- [3.前回投票内容の確認](#)



※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ってのみ可能です。

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、株主さまのご負担となります。

株主総会参考書類

会社提案（第1号議案から第3号議案まで）

第1号議案から第3号議案までは、会社提案によるものであります。

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たく存じます。

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 76 円
配当総額…………… 35,401,615,632 円

剰余金の配当が効力を生じる日

2 2025年3月24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76円と合わせまして、前期に比べ2円増配の152円、連結での配当性向は65.5%となります。

第2号議案 取締役9名選任の件

現任取締役8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、モニタリング機能を高めるとともに、グローバルかつ豊富な知見・経験・能力を有する人財を選任し、取締役会におけるさらなる多様性の拡充、実効性の強化を図るため、社外取締役1名を増員し、社内取締役4名及び社外取締役5名の計9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す。なお、本議案の候補者が原案どおり選任されると、社外取締役5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、これにより、取締役の過半数が独立社外取締役となります。また、取締役候補者の全員が、その役割を果たすために必要な経験、専門性、姿勢・資質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	代表取締役 社長執行役員 (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	9年	14回／14回 (100%)
2 再任	根来昌一	代表取締役 専務執行役員、経営財務ユニット総括	2年	14回／14回 (100%)
3 再任	西口徹	代表取締役 専務執行役員、グローバルコンシューマーケアビジネス総括、グローバルコンシューマーケア部門 アジアリージョン統括	2年	14回／14回 (100%)
4 新任	Lisa Maccallum リサ・マッカラム	エグゼクティブ・フェロー（コーポレートプランディング担当） (重要な兼職の状況) Inspired Companies Pty Ltd. 創設者・プレジデント、 Adani Energy Solutions Limited 社外取締役、 Bond University Limited 社外取締役	-	-
5 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	7年	14回／14回 (100%)
6 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、 日本板硝子株式会社 社外取締役	3年	14回／14回 (100%)
7 再任	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、第一三共株式会社 社外取締役	2年	14回／14回 (100%)
8 再任	高島誠	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	1年	11回／11回 (100%)
9 新任	Sarah L. Casanova サラ・カサノバ	取締役 (重要な兼職の状況) 三井物産株式会社 社外取締役	-	-

(注) 2024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、取締役高島 誠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** はせべ よしひろ
長谷部 佳宏
 (1960年7月30日生)

■取締役会への出席状況

14回/14回 (100%)

当社株式所有数

18,000株

在任年数（本総会終結時）

9年

■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

■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、構造改革を断行しながら、「グローバル・シャープトップ」事業を確立することをめざす中期経営計画「K27」を策定しました。以降、「グローバル・シャープトップ戦略」を人財と事業の両面で力強く推進し、「K27」を計画どおりに進捗させております。同氏のリーダーシップ及びこれまでの経験や知見を取締役会における経営戦略等の立案・審議や執行の監督等に生かすことにより、花王グループの企業価値の向上にさらに寄与することができると判断しましたので、同氏を引き続き取締役候補者としました。

(注) 「グローバル・シャープトップ」とは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の貢献をすることです。



候補者番号 2 **再任** ね ごろ まさ かず
根来 昌一
 (1960年1月7日生)

■取締役会への出席状況

14回/14回 (100%)

当社株式所有数

12,400株

在任年数 (本総会終結時)

2年

■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 油脂化物品営業部長

2007年 4月 当社ケミカル事業ユニット 油脂事業グループ 油脂化物品営業部長、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

2023年 3月 当社代表取締役 専務執行役員(現任)、経営財務(会計財務、構造改革推進、購買、人財戦略)担当

2025年 1月 当社経営財務ユニット統括(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。また、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年以降は事業別ROIC(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、「稼ぐ力の改革」により、持続可能な利益成長の実現に貢献しております。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、同氏を引き続き取締役候補者としました。

(注) EVAは、スタン・スチュワート社の登録商標です。



候補者番号 3 **再任** にしうち とおる
西口 徹
 (1961年11月18日生)

取締役会への出席状況
 14回/14回 (100%)
 当社株式所有数
 17,800株
 在任年数 (本総会終結時)
 2年

■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）産品服務有限公司 市場部統括
2007年 5月	花王（上海）産品服務有限公司 副総經理 市場部統括
2008年 7月	花王（上海）産品服務有限公司 副総經理 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 董事長総經理、上海花王有限公司 董事長總經理、花王（上海）産品服務有限公司 董事長、花王（合肥） 有限公司 董事長總經理
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 董事長總經理、 上海花王有限公司 董事長總經理、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 董事長總經理
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
2024年 1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、同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
2024年 3月	当社代表取締役 専務執行役員（現任）、コンシューマープロダクツ事 業統括部門統括、同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
2025年 1月	当社グローバルコンシューマーケアビジネス統括、グローバルコンシューマー ケア部門 アジアリージョン統括（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。2023年以降は、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」事業の構築を果断かつ迅速に推進し、ペーパー用紙おむつ事業では構造改革を断行し、サニタリー事業の稼ぐ力の向上に貢献するとともに、DXを活用した研究開発・マーケティングのスピードと質を向上させ、特にヘルスケア事業では日本プレミアム市場に迅速に参入するなど着実に成果を挙げております。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、同氏を引き続き取締役候補者としました。



当社株式所有数
0株

候補者
番号

4

新任

L i s a M a c C a l l u m

リサ・マッカラム

(1972年4月10日生)

■略歴

1998年2月 株式会社ビジネス・ブレークスルー（現株式会社Aoba-BBT）Founding Executive
 2001年11月 NIKE, Inc. USA Business Senior Executive
 2006年6月 Nike Foundation Managing Director
 2010年5月 NIKE, Inc. Vice President
 2015年8月 Inspired Companies Pty Ltd. 創設者・プレジデント（現任）
 2019年7月 当社ESG外部アドバイザリーボード
 2021年9月 当社エグゼクティブ・フェロー¹
 2025年1月 当社エグゼクティブ・フェロー（コーポレートプランディング担当）（現任）

■重要な兼職の状況

Inspired Companies Pty Ltd. 創設者・プレジデント、Adani Energy Solutions Limited 社外取締役、Bond University Limited 社外取締役

■取締役候補者とした理由

同氏は、グローバル大手スポーツ用品メーカーで事業改革やブランドの再配置をリードした経験及びブランドパーソン、戦略、コミュニケーション及びESGのアドバイザーとしての豊富な経験があります。また、2019年7月より当社ESG外部アドバイザリーボードのメンバー、2021年9月より当社エグゼクティブ・フェローとして、グローバルにおけるさまざまなステークホルダーの視点を踏まえ、花王グループのESG活動やコミュニケーションにかかる助言等を行っており、当社の事業、競争優位性及び組織文化に対する深い理解があります。同氏が保有する国際的な視点、経験及び知見を生かして、花王グループのグローバルにおけるサステナビリティと事業の融合及びマーケティング、コーポレートプランディングを含むブランド戦略を一層強化することを通じて、花王グループの企業価値向上に寄与することができると判断しましたので、取締役候補者としました。



候補者番号 5 **再任** しのべ 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経営者を務め、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月から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、2024年3月からは取締役・執行役員報酬諮問委員会議長として、役員報酬の議論において、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。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、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、取締役・執行役員報酬諮問委員会の議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常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及び当社が主催する研修に関する取引がありますが、直前事業年度における同社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。



候補者番号 6 **桜井恵理子** さくら い え り こ
再任 (1960年11月16日生) **社外**
独立役員

取締役会への出席状況

14回/14回 (100%)

当社株式所有数

500株

在任年数 (本総会終結時)

3年

■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、人財の育成・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。2024年3月より取締役・監査役選任審査委員会の議長として、取締役会の構成、「K27」達成に必要な取締役のスキル、候補者選定、後継者計画等の議論において尽力して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・監査役選任審査委員会の議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おりません。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。



候補者
番 号 7 **再任** にし い 西井 たか あき 孝明
(1959年12月27日生) **社 外**
独立役員

取締役会への出席状況

14回/14回 (100%)

当社株式所有数

4,000株

在任年数 (本総会終結時)

2年

■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わり、同社の企業文化変革とROIC経営を基にした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。当社取締役会においても、徹底して資本効率を追求する視点での発言・提言をいただき、社内においてROICの考え方が浸透しました。また、食品メーカーでは人事部や海外子会社の要職にも就き、人財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。



候補者番号 8 **再任** たかしま 高島 まこと 誠 (1958年3月31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 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ァイ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ァイ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）
 2024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、長年にわたりグローバルな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する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、その観点から取締役会において特にIR(Investor Relations)やSR(Shareholder Relations)、グローバル展開におけるパートナーシップ等の活動について積極的な発言・提言を行っていただいております。これらの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、同氏を引き続き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、株式会社三井住友銀行の業務執行に携わっておりましたが、2023年4月以降は同行の業務執行には携わっておりません。同行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り入れがありますが、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。



当社株式所有数
0株

候補者番号 9 新任 Sarah L. Casanova サラ・カサノバ 社外
独立役員 (1965年4月6日生)

■略歴

- 1991年 1月 McDonald's Canada入社
- 2004年10月 日本マクドナルド株式会社 マーケティング本部執行役員
- 2007年 4月 同社 ビジネスディベロップメント部 上席執行役員
- 2009年 7月 McDonald's Malaysia and Brunei Managing Director
- 2012年 6月 McDonald's Malaysia and Brunei Managing Director, McDonald's Malaysia, Singapore and Brunei Regional Manager
- 2013年 8月 日本マクドナルド株式会社 代表取締役社長兼CEO
- 2014年 3月 日本マクドナルド株式会社 代表取締役社長兼CEO、日本マクドナルドホールディングス株式会社 代表取締役社長兼CEO
- 2019年 3月 日本マクドナルド株式会社 代表取締役会長
- 2021年 3月 日本マクドナルド株式会社 代表取締役会長、日本マクドナルドホールディングス株式会社 代表取締役会長

■重要な兼職の状況

三井物産株式会社 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、グローバル大手飲食店チェーンにおいて日本を含む各国でマーケティングに携わったほか、各国法人の経営者及び地域責任者としての豊富な経験があり、特に日本法人にて2013年から2019年までの間、最高経営責任者として同社において成長戦略の実現に優れた経営手腕を発揮し、大幅な業績改善を実現しました。また、上場会社の経営者として資本市場との対話の経験も有しております。同氏が保有する経験及び知見を生かして、当社独立社外取締役として、グローバル成長戦略や、グローバルのブランド戦略、マーケティングをはじめとする花王グループの経営を監督していただくことを期待し、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。

【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、高島 誠及びサラ・カサノバの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 桜井 恵理子、同 西井 孝明及び同 高島 誠の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、社外取締役候補者サラ・カサノバ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めら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の取締役を務めていましたが、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が、社外取締役として恒常に、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きました。

第3号議案 監査役2名選任の件

現任監査役5名のうち、川島 貞直氏及び天野 秀樹氏は、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1名を含む2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あります。



当社株式所有数
1,500株

候補者番号 1 新任
むら た ま み
村田 真実
(1965年6月16日生)

■略歴

1991年 4月	当社入社
2015年 1月	当社ビューティケア 化粧品事業ユニット ソフィーナ事業グループ ソフィーナ リージョナルブランドマネジャー
2016年 1月	当社ビューティケア 化粧品事業ユニット ソフィーナ事業グループ 部長、同ソフィーナ エスト ブランドマネジャー、同ソフィーナホリスティックビューティ マネジャー
2017年 1月	当社ビューティケア 化粧品事業ユニット ソフィーナ事業グループ長、同ソフィーナ アジア事業推進 マネジャー
2018年 1月	当社コンシューマープロダクツ事業部門 ソフィーナ事業部長
2019年 1月	当社コンシューマープロダクツ事業部門 マーケティング創発部門 副統括、同ブランドマネジメント開発部長
2021年 1月	当社執行役員、コーポレート戦略部門 PR戦略センター長
2023年 1月	当社執行役員、PR戦略部門統括、PR戦略部門 PR戦略センター長
2025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、長年にわたり、コンシューマープロダクツ事業部門でブランド責任者、マーケティング・メディア企画開発の要職を歴任し、ブランド戦略立案や価値伝達などの経験とともに、当社グループの事業及び組織運営についての深い理解を有しています。さらに、企業活動全般における情報受発信を戦略的に実行するPR戦略部門を統括するほか、社内のコンプライアンス、リスク・危機管理、情報開示の各委員会の委員や財団法人花王芸術・科学財団の常務理事を経験しており、環境・社会、リスク・危機管理に関連する知識も十分に有しています。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、同氏を監査役候補者としました。



当社株式所有数
0株

候補者 番 号	2	新任	ないとう 内藤 (1964年8月22日生)	じゅんや 順也
			社外 独立役員	

■略歴

1991年 4月 弁護士登録、桃尾・松尾・難波法律事務所入所
 1995年 5月 米国コロンビア大学ロースクール修了
 1995年 9月 Weil, Gotshal & Manges法律事務所(ニューヨーク)
 1996年 3月 米国ニューヨーク州弁護士登録
 1997年 9月 桃尾・松尾・難波法律事務所復帰
 1999年 1月 桃尾・松尾・難波法律事務所パートナー (現任)

■重要な兼職の状況

弁護士、三菱UFJ信託銀行株式会社 社外取締役 (監査等委員)

■社外監査役候補者とした理由

同氏は、日本国及びアメリカ合衆国ニューヨーク州の弁護士であり、会社法・商法に加え、国際商事、国際仲裁、国際紛争に関する豊富な知識・経験も有しております。また、複数企業の社外監査役や監査等委員などに就任し、監査実務の経験も有しております。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ました。なお、同氏は社外役員になること以外の方法で直接企業経営に関与した経験はありませんが、上記理由により、社外監査役としての職務を適切に遂行していただけるものと判断しております。

■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

各監査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。

■社外監査役候補者に関する事項

監査役候補者のうち、内藤 順也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

当社は、監査役候補者村田 真実及び社外監査役候補者内藤 順也の両氏との間で、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めら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

取締役会（出席者は取締役及び監査役）において、取締役が、経営戦略等の大きな方向性を示し、取締役及び監査役がその妥当性、実現に当たってのリスク等を客観的、多面的に審議し、執行状況を適切に監督・監査するためには、多様な知識、経験、能力等を有する社内外の者がさまざまな観点から意見を出し合い建設的な議論を行うことが重要であると考えています。

花王グループは、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、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。

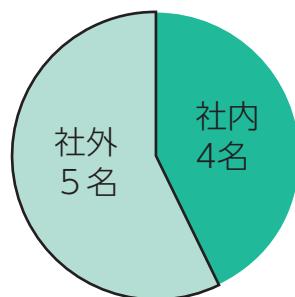
知識・経験・能力だけでなく、性別、国籍、人種、年齢の面を含む取締役会の多様性から生まれる多角的な視点が事業の推進やグローバル拡大、適切な監督や監査に資するとの認識に立ち、これらの多様な人財の取締役及び監査役への登用を進めます。なお、取締役会の女性比率は2025年までに30%を目標とします。経験・知識・専門性の項目は、当社の持続的成長にとっての重要性の観点から、選任審査委員会で毎年見直しています。スキルマトリックスに基づき、次期の取締役会の構成や候補者について審議しています。

取締役会の規模については、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つつ、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するとともに、過半数とすることを検討し、独立性も重視します。監査役の過半数は独立基準を満たす社外監査役とします。

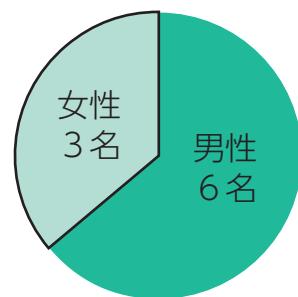
取締役会の構成

第2号議案が承認可決された場合、当社取締役会における社外取締役比率及び女性取締役比率は以下のとおりとなります。

社外取締役比率 56%



女性取締役比率 33%



(ご参考) スキルマトリックス

		属性			経験・知識・専門性(特に期待される)					
		在任年数	性別	国籍	経営	海外	消費財業界	化学品業界	ブランド戦略	人財戦略
社内取締役	長谷部 佳 宏	9年	男	日本	○	○	○	○		○
	根 来 昌 一	2年	男	日本		○		○		
	西 口 徹	2年	男	日本		○	○		○	
	リサ・マッカラン	-	女	豪		○	○		○	○
社外取締役	篠 辺 修	7年	男	日本	○	○				
	桜 井 恵理子	3年	女	日本	○	○		○		○
	西 井 孝 明	2年	男	日本	○	○	○			○
	高 島 誠	1年	男	日本	○	○				
	サラ・カサノバ	-	女	カナダ	○	○	○		○	○
社内監査役	和 田 康	2年	男	日本		○				
	村 田 真 実	-	女	日本			○		○	
社外監査役	岡 伸 浩	7年	男	日本						
	新 井 佐恵子	1年	女	日本		○				
	内 藤 順 也	-	男	日本		○				

ものに○を記載しております。)

研究	環境・社会	IT・DX	法務・リスクマネジメント	財務・会計	○を付けた主な理由
○	○	○			<ul style="list-style-type: none"> ●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） ●先端技術戦略統括の経験 ●人財開発担当役員の経験
	○			○	<ul style="list-style-type: none"> ●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 ●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） ●会計財務部門担当役員の経験
					<ul style="list-style-type: none"> ●コンシューマープロダクト事業における経験 ●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"> ●グローバル大手スポーツ用品メーカーで事業改革やブランドの再配置をリードした経験 ●ブランドパーパス、戦略、Employee Experience、ESGコミュニケーション、デジタル化の影響力についてのアドバイザーの経験 ●オーストラリア公認会計士、大手会計事務所での経験
○		○			<ul style="list-style-type: none"> ●グローバル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 ●サステナビリティに関する知見
				○	<ul style="list-style-type: none"> ●グローバル大手食品メーカーの経営者の経験（中期ROIC経営の実績） ●海外子会社の経営再建 ●人事部における経験
			○	○	<ul style="list-style-type: none"> ●グローバル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 ●銀行経営におけるリスク管理・法務の経験
○					<ul style="list-style-type: none"> ●グローバル大手飲食店チェーンの経営者の経験 ●各国・各地域責任者の経験 ●各国・各地域におけるマーケティングの経験 ●MBA（マーケティング・HR）
○		○			<ul style="list-style-type: none"> ●品質保証部門の経験 ●グローバル生産現場での経験 ●生産技術開発及び工場管理の経験
○					<ul style="list-style-type: none"> ●コンシューマープロダクト事業部門の経験 ●PR戦略部門統括（社会貢献含む）及びマーケティング創発部門副統括の経験 ●花王芸術・科学財団常務理事の経験
○		○			<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
			○		<ul style="list-style-type: none"> ●弁護士（日本国・アメリカ合衆国ニューヨーク州）

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斷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ーナーワン価値の提供をめざしています。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です。なお、日本企業である当社がグローバル戦略を推進するにあたり、日本企業に対する理解も兼ね備えていることが望ましいと考えています。
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。このため、取締役会には、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。
ブランド戦略	当社は、コアブランドでロイヤリティが高められると判断したブランドへの積極的なマーケティング投資を行っていくとともに、グローバルでのコーポレートブランドの浸透・強化を図っていきます。経営陣が経営戦略の一環としてその前提となるブランド戦略・マーケティング戦略を策定し、取締役会はその執行状況を監督することが必要と考えています。
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。取締役会は、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。そしてバーバスである「豊かな共生世界の実現」のために、サステナビリティ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、また適用される法律やその背景・動向を十分に理解したうえで、戦略的に、予防的に、事後的に対応することが重要です。このため、取締役会には、法務・リスクマネジメントにかかる経験・知識・専門性が必要と考えています。
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。

(ご参考)

取締役・監査役候補者の指名の方針

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ることを重視しつつ、独立性や客観性も考慮して判断します。なお、先任者から後任者への当社の経営や事業に関して得た知見の共有を図るため、社外役員の就任時期に差を設けます。

社長執行役員の後継者を含めた人財戦略は経営の最重点課題のひとつと捉えており、取締役会及び取締役・監査役選任審査委員会において継続的に議論をします。

経営陣幹部については、経営戦略等の立案に必要な事業環境やこれに対応するための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、その構成員が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、取締役会の諮問を受け、まず、戦略や経営環境に照らし望ましい構成（多様性・スキル・社外比率・規模等）の考え方を議論します。その後、この考え方に基づき、次期取締役会構成に適した人財の候補者を審査します。新任候補者については、履歴書等やスキルマトリックスを参照して審査を行った後、候補者との面談等を行います。そのうえで、期待する役割を果たせるか、そのために必要となる経験、専門性、姿勢・資質を有しているかを審議し、取締役会に答申します。取締役会は、同委員会の答申を尊重しながら、最終的に取締役候補者を決定します。なお、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、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。

2024年度の取締役会実効性評価の結果は、以下に掲載しておりますので、ご参照ください。

www.kao.com/jp/corporate/policies/corporate-governance/directors/

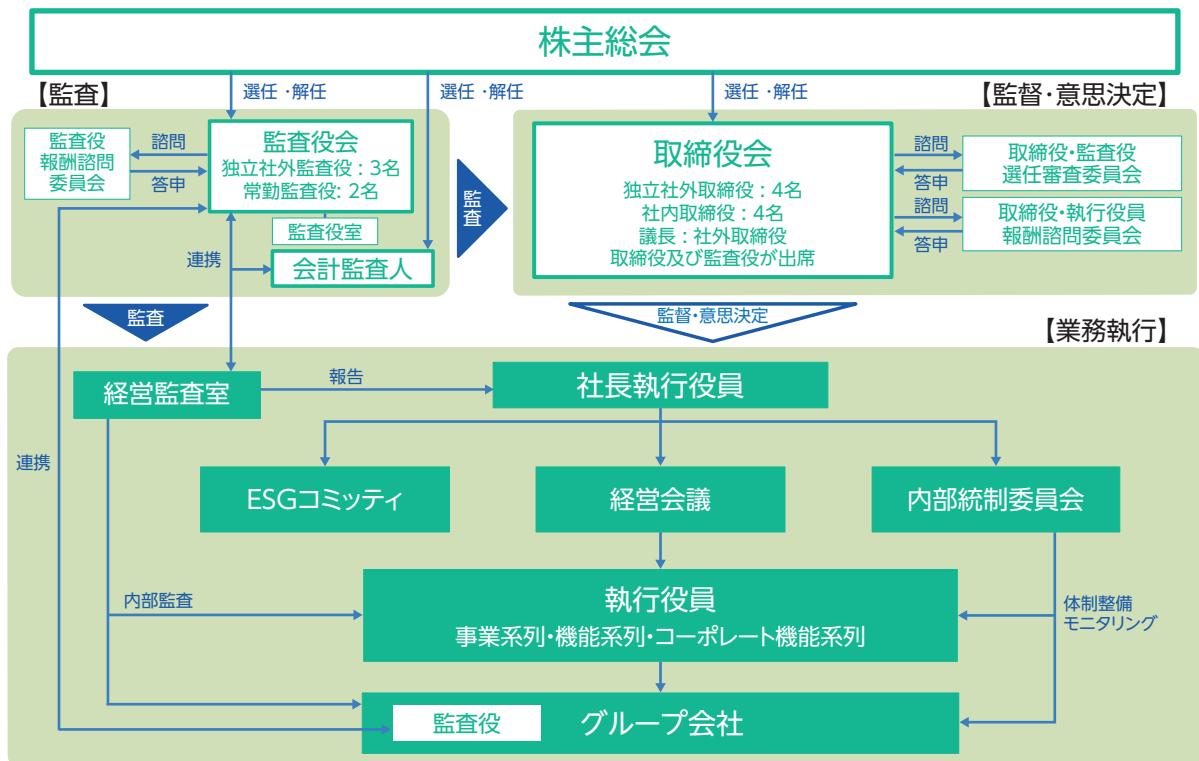
(ご参考) コーポレート・ガバナンスの状況

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、パーソンズである「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を行うことで、コーポレート・ガバナンスのあり方を隨時検証し、適宜必要な対策や改善を実施しています。

ヨーポレート・ガバナンス体制と各機関の役割

2024年12月31日現在



株主提案（第4号議案から第7号議案まで）

第4号議案から第7号議案までは、Oasis Japan Strategic Fund Ltd.（以下「オアシス」といいます。）による株主提案（以下「本株主提案」といいます。）であります。

各議案の議案名、提案の内容及び提案の理由は、形式的な修正を除いて提出された書面の原文のまま記載をしています。

本株主提案に対する当社取締役会の意見

本株主提案に対する当社取締役会の意見については、取締役会の諮問機関として設置されており、全社外取締役及び社外監査役1名より構成され、かつ、社外取締役から議長が選出される取締役・監査役選任審査委員会（以下「選任審査委員会」といいます。）、全社外取締役及び代表取締役・社長執行役員より構成され、かつ、社外取締役から議長が選出される取締役・執行役員報酬諮問委員会（以下「報酬諮問委員会」といいます。）の答申を踏まえ、当社取締役会において審議し、決議されております。

当社の取締役会は、本株主提案の第4号から第7号までのいずれの議案にも反対いたします。

当社取締役会の意見を要約すると次のとおりです。

第4号議案について、本株主提案の社外取締役候補者各員について、選任審査委員会における面談を含む厳正な審査を経て、取締役会で審議した結果、いずれの候補者についても、当社の社外取締役に期待される役割並びに必要と考える経営・監督の経験、専門性及び姿勢・資質を十分に有しておらず、これらの選任は取締役会の実効性と企業価値向上に資さないと判断するに至りました。第5号ないし第7号議案については、報酬諮問委員会で議論のうえ、取締役会で審議した結果、いずれの議案についても、現時点で導入する理由がないと判断するに至りました。特に、第7号議案について、当社の現在の役員報酬制度は、2023年8月に発表した花王グループ中期経営計画「K27」のインセンティブ報酬として2024年3月の第118期定時株主総会にて提案し、株主の皆さまの高い支持を得て導入に至っているところ、今般の株主提案は、「K27」株式報酬制度を凍結し、2025年から2028年までを新たな対象期間とする報酬制度を導入するものであり、「K27」対象期間である現時点において、必要はないものと判断いたしました。

第4号議案　社外取締役5名選任の件

1. 議案の内容

以下の5名を社外取締役に選任すること。

社外取締役候補者	Yannis Skoufalos
同	Martha Velando
同	Lanchi Venator
同	Hugh G. Dineen
同	Anja Lagodny

2. 提案の理由

これらの取締役候補者は全員、取締役としての役割を果たす上で、独立した立場で監督を行い、説明責任を果たすことにより、当社のガバナンスおよび業績に貢献できる特別な専門知識を有しています。

社外取締役候補者5名の各略歴および同人らを社外取締役候補として提案する理由は次の通りです。

候補者番号	氏名	略歴	所有する当社株式の数
1	Yannis Skoufalos (1957年7月20日生)	1984年 The Procter & Gamble Co. 2011年 The Procter & Gamble Co.グローバル・プロダクト・サプライ・オフィサー 2016年 Pinnacle Foods Inc取締役 2019年 Symbotic Warehouse Automated Solutions諮問委員会 2019年 Blue Yonder Group Inc/Panasonic Connect取締役 2019年 Blume Global Inc諮問委員会、人事・報酬委員会および指名・ガバナンス委員会メンバー 2020年 Hostess Brands Inc.取締役会、人事・報酬委員会および指名・ガバナンス委員会メンバー 2019年 Blackstone Incシニア・アドバイザー（現任） 2023年 AIMIA Inc取締役（現任） 2023年 Sandoz Group AG 取締役（現任）	0株
2	Martha Velando (1974年6月25日生)	1996年 The Procter & Gamble Co. 2002年 Limited Brands Inc. 2006年 L'Oreal SA 2013年 The Nielsen Co.マネージング・ディレクター 2016年 Coty Inc.グローバル・ヴァイス・プレジデント 2020年 De Beers Group グローバル・マーケティング担当 2022年 シニア・ヴァイス・プレジデント 2024年 Aesop 最高マーケティング責任者 独立コンサルタント	0株
3	Lanchi Venator (1966年11月1日生)	2000年 AT Kearney マネージャー 2005年 American Express Co. 2008年 Avon Products Inc. 北米戦略担当専務取締役 2012年 The Estee Lauder Companies Inc. シニア・ヴァイス・プレジデント（グローバル財務戦略&オペレーション担当） 2023年 Kentucky Fried Chicken Corp. グローバル最高財務責任者 兼 戦略責任者 2024年 独立コンサルタント	0株
4	Hugh G. Dineen (1969年1月14日生)	1991年 The Procter & Gamble Co. 1997年 Johnson & Johnson Consumer ヴァイス・プレジデント 兼 ジェネラル・マネージャー 2012年 Avon Products Inc. グローバル・ヴァイス・プレジデント 2015年 MetLife Inc. US 最高マーケティング責任者 2022年 Hostess Brands Inc.取締役会 2021年 Wella Company グローバル・ブランド担当プレジデント 兼 グローバル最高マーケティング責任者 2025年 独立コンサルタント	0株

5	Anja Lagodny (1967年1月16日生)	2004年 2010年 2011年 2016年 2019年 2022年	Nestle SA コンシューマー・リレーションズ & CRM部門グローバル・ヘッド Microsoft Corp 営業担当責任者 Mondelez International Inc EUデジタル&ソーシャルメディア&電子商取引部門グローバル・ヘッド Carlsberg AS デジタル担当グローバル・ヴァイス・プレジデント JT International SA 最高デジタル責任者 Anja Lagodny Consulting 創設者兼最高経営責任者(CEO) (現任)	0株
---	-------------------------------	--	--	----

- (注) 1.各取締役候補者と当社との間に特別の利害関係はありません。
2.各取締役候補者はいずれも社外取締役候補者です。

【取締役候補とした理由】

(1) Yannis Skoufalos氏

Yannis Skoufalos氏は、2011年から2019年まで、The Procter & Gamble Co.のグローバル・プロダクト・サプライ・オフィサーとして、世界の57,000人の従業員、115の製造工場、200以上の配送センターで構成される国際的なサプライネットワークを監督していました。現在は、上記の複数の取締役会のメンバーやシニア・アドバイザーとして、サプライチェーンや生産性の問題に取り組んでいます。また、Skoufalos氏は全米製造業協会(National Association of Manufacturers)の理事も務めております。

当社の取締役会にはサプライチェーンに関する重要な専門知識が不足しており、Skoufalos氏の任命は当社に変革をもたらすものです。Skoufalos氏の、サプライチェーン改革、オペレーション・エクセレンス、持続可能なビジネス慣行に関する深い専門知識は、当社のサプライチェーンの効率性の向上に資するものであり、結果として、当社の売上増加、コスト削減、運転資本およびキャッシュフローの改善に寄与します。

(2) Martha Velando氏

Martha Velando氏は、美容系ブランドのマーケティング、商品開発および規模拡大で国際的な実績を上げてきました。Velando氏はかつて、Aesopのグローバル最高マーケティング責任者を務めていました。Limited Brands IncおよびL'Oreal SAに勤務していた際も、既存ブランドや新たに買収したブランドを刷新して成長させるための管理や戦略を担当し、ブランド・ポートフォリオの管理で豊富な経験を有しております。Velando氏はハーバード大学ビジネススクールにおいて経営学修士号を取得しており、スペイン語、英語、ポルトガル語に堪能です。当社の取締役会には化粧品や美容製品のマーケティングに関する専門知識が不足しており、マーケティング機能も不十分であったため、海外での製品ポートフォリオの拡大ができず、当社が開発した数多くのブランドや製品の価値を消費者に効果的に伝えることができませんでした。Velando氏は、まさに必要とされているマーケティングの専門知識と、様々な価格帯やチャネルでブランドを拡大してきた経験を当社に提供することにより、国内外での当社の販売活性化に寄与します。

(3) Lanchi Venator氏

Lanchi Venator氏は、世界的な消費者ブランドの企業戦略や財務に関する豊富な経験を有しております。Lanchi Venator氏は現在、Kentucky Fried Chicken Corpにおいて150の市場の財務・戦略部門を率いており、340億米ドルの売上を達成しました。過去には、The Estee Lauder Companies Inc. で上級職に就き、グローバル・ファイナンス、プライシング戦略、データ分析を担当していました。また、アジア市場、ヨーロッパ市場および北米市場での豊富な経験があります。さらに、Venator氏はコロンビア大学ビジネススクールで客員講師を務めているほか、ニューヨーク大学のサステナブル・ビジネス・センターCFOアドバイザリーボードのメンバーも務めており、中国語（マンダリン）、英語、に堪能です。当社は、市場間での一貫性に欠け、同業他社ブランドと比較しても劣っているグローバルな製品ラインアップに示されるように、価格設定に関する専門知識が不足しています。Venator氏の専門知識は、当社の価格戦略の見直しを主導し、継続的な増収増益を促進するためには不可欠です。

(4) Hugh G. Dineen氏

Hugh G. Dineen氏は、美容、消費者向けパッケージ商品および金融サービスの企業における収支の管理や分析に関する豊富な経験を有しております。かつては、Johnson & Johnsonの消費財部門に15年間勤務し、ブランド再生や増収戦略を担当していました。その後、MetLife Inc. の最高マーケティング責任者を務め、日本における実質的な業務を監督し、企業間(B2B)取引チャンネルや企業・個人消費者間(B2C)取引チャンネルのデジタル・マーケティング、顧客獲得および分析に関する取組みを強化しました。直近では、世界的なヘアケア商品メーカーであるWella Companyのグローバル・ブランド担当プレジデント 兼 グローバル最高マーケティング責任者を務めていました。当社には、ブランドマネジメント及びトランスフォーメーションの専門知識が不足しています。実際当社は、ブランドの数が多過ぎるだけでなく、潜在能力を発揮できていない主要ブランドも数多く有しています。ブランド・ポートフォリオ管理に対するより積極的かつ選択的なアプローチは、当社にとって有益です。Dineen氏のブランド立直しに関する専門知識とグローバルCMOとしての豊富な経験は、当社の製品カタログ全体の中核ブランドにおける収益性の高い売上成長の再構築と、中核ブランドの成長投資判断に関する長期計画の改善に大いに資するものです。

(5) Anja Lagodny氏

Anja Lagodny氏は、デジタル・コマース、マーケティング改革、組織改革マネジメントに関する深い専門知識を有しており、特に消費者向けパッケージ商品や日用消費財のグローバル企業におけるデジタル戦略およびデータ戦略の実施に精通しております。現在は、自身のコンサルティング会社を経営するほか、スイス取締役協会(Swiss Institute of Board Directors)の支部長および国際経営開発研究所(International Institute for Management Development)の常駐エグゼクティブを務めております。それ以前は、JT International SAで最高デジタル責任者を務めていました。当社の現在のデジタル・トランスフォーメーション計画は、消費者およびマーケティング・インサイトを最大限に活用し、サプライチェーンの業務効率を向上させ、売上増加を促進するためには不十分です。当社は、DXに特化した専門性を持つ社外取締役がいないため、世界的に消費財メーカーが注力する、急速に発展している分野での取締役会の監督能力が欠如しています。一流の国際企業と日本企業の双方でデジタル・トランスフォーメーションを実践してきたLagodny氏の専門知識は、当社が消費者行動の変化の舵取りをし、ステークホルダーの価値向上のために新たなテクノロジーを効果的に導入する上で非常に貴重なものです。

当社取締役会の意見

(1) 当社取締役会の意見

取締役会は、選任審査委員会の答申を踏まえて審議した結果、本株主提案に**反対**いたします。

(2) 反対の理由

まず、当社の取締役選任は、我が国のコーポレート・ガバナンスコード及び当社のコーポレート・ガバナンスポリシーに準拠したプロセスに沿って行われます。社外取締役候補者については、取締役会の諮問を受けた選任審査委員会が書類確認・審査及びその後の面談を踏まえて入念な審議を行ったのち、取締役会に答申し、取締役会において審議の上、最終決定がなされます。審査・審議にあたっては、独立性や兼職数等の要件のほか、多様性を含む取締役会構成についての考え方、社外取締役に期待する役割・重視する要素も踏まえた候補者の適正性を審査します。このように、当社は、適正なプロセスに沿って適切な人財を選定し、企業価値向上に資する取り組みを継続しています。

当社取締役会の意見

また、当社は、コーポレート・ガバナンスポリシーにおいて、以下の方針を掲げております。

- ・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つつ、意思決定の迅速化を図るため、小規模の取締役会を目指す
- ・2025年までに取締役会の女性比率30%を目標とする
- ・監督強化の観点から、社外取締役の比率を過半数とすることを検討する

さらに、社外取締役には「監督」「助言」「ステークホルダーの意見の反映」を主に期待し、特に「監督」の役割を重視しています。そして、これらの役割を果たすため「経営・監督の経験」「専門性」「姿勢・資質」といった要素を求めています。「経営・監督の経験」としては、当社経営の監督という役割を果たすため、グローバル企業、特に上場会社における社長等の経営者又は取締役としての経験があることが重要と考えています。「専門性」については、その時々における経営課題や取締役会構成を踏まえて優先すべきものを特定していますが、今年度は特に、コーポレートプランディングやマーケティングを含むブランド戦略を強化すべきとの考え方と検討を進めました。また、経営陣やステークホルダーとの建設的な対話をを行うため、対話力や洞察力、主体性や自主性といった「姿勢・資質」も極めて重要と考えます。

当社代表取締役社長執行役員である長谷部氏の強力なリーダーシップや現社外取締役陣による適切な監督及び助言のもと、2023年に当社は、グローバル展開の進展と資本効率の改善を目指して2027年を計画最終年とする「K27」を策定しました。「K27」においては、当社の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つに分類した上で、ROIC（投下資本利益率）を基本とした事業ポートフォリオに基づく経営マネジメントを導入・推進しました。また、定量的な目標として、計画最終年度である2027年度にROIC11%以上、EVA700億円以上、営業利益は過去最高益（2019年度2,117億円）の更新、海外売上高8,000億円以上等を掲げています。実際、「K27」を策定し上記取り組みに邁進して以降、各項目について、2023年度のROIC4.1%、EVA149億円、営業利益1,147億円（コア営業利益）、海外売上高6,558億円から、2024年度にはそれぞれ9.2%、332億円、1,466億円、7,055億円へと顕著に改善させることに成功しました。2025年度はさらに各々9.4%、370億円、1,600億円、7,300億円を目指す体制を整え、「K27」の最終年度である2027年度の目標達成に向けて極めて順調な進捗をみせています。

このように「K27」が順調な進捗を見せている背景として、リスク管理、グローバルな視点、当社の属する業界、人的資本戦略やガバナンス改革、資本市場への対応等広範かつバランスに配慮されたスキルを持つ現行の社外取締役陣による監督・助言等の貢献が非常に大きいものと考えます。

さらに、上述の適切なプロセスに則り当社取締役会は、日本マクドナルドホールディングス株式会社等での豊富な経営経験を持ち、大きな成果を出したサラ・カサノバ氏を会社提案社外取締役候補者に内定しています。カサノバ氏は、特に、日本マクドナルドホールディングス株式会社の代表取締役社長兼CEOとして、同社の業績回復とブランド再構築を成功に導いた手腕が高く評価されており、同氏のリーダーシップと経営手腕は、花王の取締役会においても大いに活かされると期待されます。特に、消費者志向のビジネスモデルやブランド再生に関する知見は、花王のマーケティング戦略や製品開発に新たな視点を提供し、多文化環境での経営経験は、花王のグローバル展開における戦略策定にも貢献すると考えられます。また、同氏はグローバル大手商社の社外取締役とガバナンス委員会の委員を務めており、同氏の参加は、取締役会の独立性と客観性を強化し、ガバナンス体制のさらなる向上につながると確信しています。

当社取締役会の意見

加えて、リサ・マッカラン氏を社内取締役候補者として内定しています。マッカラン氏は、消費財市場での広範な経験とマーケティング、コーポレートブランディング、ESGコミュニケーション等の豊富な知見を有しております。2019年7月より当社ESG外部アドバイザリーボードのメンバー、2021年9月からは、当社エグゼクティブ・フェロー（主に社外での経験を積み、特定の専門分野で卓越した知識と技術を持つ人財に与えられる役職）として、ステークホルダーの視点を踏まえ、当社グループのESG活動に対するアドバイスやコミュニケーションにかかる助言等を提供しています。先進的なESG戦略とコーポレートブランディングを融合できる知見を持った同氏は、マーケティングを含むグローバルなブランド戦略におけるさらなる専門性を補完し、当社のグローバルでの成長戦略やサステナビリティの取り組みの監督と助言に貢献する役割を果たすものと判断しています。

以上より、当社取締役会は、会社提案取締役候補者を含むその陣容は規模及びスキルバランスにおいて極めて適切であると考えます。

また、当社が推進する中期経営計画「K27」においてグローバル成長戦略は重要な要素の一つであり、グローバル成長を加速するためには、日本企業がグローバルに成功する方法を深く理解したうえでの助言が重要です。加えて、当社の事業は日本市場が基盤であり、日本の消費者への深い理解や取引先との強固な関係を構築しつつ、グローバル展開を推進する必要があります。その観点から、取締役には日本企業や日本市場にかかる知見・経験があることが望ましいところ、株主提案候補者各員は、程度の違いはあるものの総じて日本のビジネス文化や消費者ニーズに対する直接的な経験が不足していると取締役会において判断するに至りました。

本株主提案にかかる社外取締役候補者につきましても、選任審査委員会において上述の適切なプロセスに則り厳正な審査を実行しましたが、その結果、当社社外取締役に期待され、また必要とされる能力、資質について不足があることから、選任審査委員会の答申を踏まえ取締役会において本株主提案にかかる個々の社外取締役候補者について審議のうえ、全ての候補者の選任に反対するとの判断に至りました。具体的な理由は以下のとおりです。

- ① Yannis Skoufalos氏は、グローバル上場企業における社長等の経営者経験はなく、日本企業に関する深い理解・助言経験も不足しています。また、The Procter & Gamble Co.のグローバル・プロダクト・サプライ・オフィサーなどの経験はあるものの、当社の取締役会は、現行の十分な当社執行体制を鑑み、サプライチェーンマネジメントを追加で強化すべき分野とは指定しておらず、本候補者を社外取締役として迎える必要性がないと判断いたしました。なお、株主提案書内におけるオアシスによる「当社の取締役会にはサプライチェーンに関する重要な専門知識が不足して」いるとの指摘は、上述のとおり当社のサプライチェーンに関する社内体制は十分な水準にあり、取締役会としてさらに強化すべき必要性を欠くため、妥当でないといえます。

また、Skoufalos氏は、同氏が取締役を務めるSandoz Group AGのウェブサイトによると、2024年11月からOasis Management Companyのアドバイザーを務めているとされています。同氏との面談において、オアシスとの関係やアドバイザーとしての立場について確認いたしましたが、明確な回答は得られませんでした。オアシスは当社に積極的に提案を行う大株主であり、そのアドバイザーが取締役会に参加することは、経営判断における中立性を損なうリスクがあるうえ、株主であるオアシスの利益が過度に優先される懸念があります。

当社取締役会の意見

さらに、選任審査委員会の議長及び委員によるSkoufalos氏との面談を通じ、当社取締役会としては、同氏が当社を取り巻く事業環境を含む当社に関する各種情報や当社の将来に関する見通しや考え方、当社が属する業界の知見や見通しについて具体性に欠く発言が多く、十分な理解を有しているとはいえないと判断するに至りました。

以上の理由から、当社取締役会はSkoufalos氏を社外取締役候補者として選任する提案に反対いたします。

- ② Martha Velando氏は、社長等の経営者経験や上場企業の取締役経験もないほか、日本企業に関する深い理解・助言経験も不足しています。CMO（チーフ・マーケティング・オフィサー）としての在任期間も短く、取締役として監督・助言といった機能を十分に発揮することは困難と考えます。また、同氏が専門性を有するとする美容系ブランドのマーケティング、商品開発及び規模拡大については、今般の会社提案取締役候補者の陣容において、グローバルにおけるブランド戦略（コーポレートプランディングを含む）の機能を強化できる期待が持てるところから、敢えて同氏を社外取締役に選任する必要性はないと考えます。さらに、Velando氏との面談を通じ、特筆すべき深い洞察や提言はなかったことからも同氏を当社社外取締役として推薦するには至らないと判断いたしました。

同氏の経歴では、当社の経営の監督を十分に行うことが難しく、同氏の選任は、経験・知見の重複により取締役会全体のバランスや効率性にむしろ悪影響を及ぼすものと考えられます。

以上の理由から、当社取締役会は、Velando氏を社外取締役候補者として選任する提案に反対いたします。

- ③ Lanchi Venator氏は、CFOとしての経験は非上場会社において短期間務めたのみで、経営者としての経験も不足しているといわざるを得ず、当社が社外取締役に対して求めるレベルの経営を監督するスキルを有しているとは考えられません。また、同氏は取締役の経験そのものが皆無であるほか、日本企業に関する深い理解・助言経験も不足しており、当社においては、社外取締役として経営陣への監督や助言といった側面で直接的に貢献する可能性は極めて低いと考えられます。また、当社の取締役会は、現在の取締役会構成等に照らして、財務の専門性を今回追加で強化すべき分野と指定していません。なお、Venator氏の社外取締役の選考プロセスにおいては、まず、他の株主提案社外取締役候補者と同様に書類審査に基づく精査を行い、同氏が当社取締役としての役割を担う適性に関する評価を実施しました。その結果、書類審査の段階で、前述のとおり、同氏の専門性やキャリアが当社のニーズに合致していないことを確認し、面談を経ずとも同氏を取締役候補者として選任することは難しいとの結論に至りました。

以上の理由から、当社取締役会は、Venator氏を社外取締役候補者として選任する提案に反対いたします。

当社取締役会の意見

- ④ Hugh G. Dineen氏は、社長等の経営者経験はなく、当社が期待する水準の経営・監督の経験を有していません。当社選任審査委員会の議長及び委員とDineen氏との面談を通じても、当社取締役会としては、同氏が当社を取り巻く事業環境を含む当社に関する各種情報や当社の将来に関する見通しや考え方、当社が属する業界の知見や見通しについて十分な理解を有しているとはいえないと判断いたしました。また、当社は社外取締役にとって必要と考える要素を明確にした上で、社外取締役候補者の適正性について適切に審査している点は上述のとおりですが、選任審査委員会の議長及び委員との面談では、経営の監督に必要な統合的視点やステークホルダー視点での発言は限定的であり、また、活発かつ建設的な対話がなされたとは言いかがたく、当社取締役会としては、当該要素の一つである「姿勢・資質」の面でも、Dineen氏は期待される水準を満たさないものとの判断に至りました。

加えて、Wella Companyのグローバル・ブランド担当プレジデント兼グローバル最高マーケティング責任者を務めたDineen氏を当社社外取締役として迎える場合、会社提案取締役候補者の陣容及びスキルバランスを鑑みると、経験・知見の重複により取締役会全体のバランスや効率性に悪影響を及ぼすものと考えられます。

なお、オアシスは、Dineen氏を株主提案社外取締役候補者として提案するにあたり、「当社には、ブランドマネジメント及びトランسفォーメーションの専門知識が不足して」おり、「実際当社は、ブランドの数が多過ぎるだけでなく、潜在能力を発揮できていない主要ブランドも数多く有している」ため「ブランド・ポートフォリオ管理に対するより積極的かつ選択的なアプローチは、当社にとって有益である」旨を述べています。しかしながら、当社は、「K27」のもと、代表取締役社長執行役員長谷部氏の手腕はもちろんのこと、現任社外取締役陣の適切な監督と助言による多大な貢献をもって構造改革を加速させており、たとえば、ベビー用紙おむつ事業では、競争が激化する市場環境に対応するための再編を実施し、化粧品事業では、ブランドポートフォリオの見直しを進め、不採算ブランドの統廃合や主要ブランドへの資源配分を強化するなど、2024年度以降利益改善効果を発揮しております。

以上の理由から、当社取締役会は、Dineen氏を社外取締役候補者として選任する提案に反対いたします。

当社取締役会の意見

⑤ Anja Lagodny氏は、これまでの経歴において上場会社の取締役としての経験はなく、当社が期待する社外取締役の監督・助言の役割を十分に果たせないものと考えます。当社取締役会は、グローバル上場会社の取締役としての経営の監督の経験や、経営の意思決定における実務経験やガバナンスに対する深い理解を重視しており、この点において同氏の適性には疑問が残ります。取締役としての経験が不足している場合、複雑な経営課題に対する実効的な判断や、他の取締役との円滑な意思決定プロセスへの貢献が難しくなる可能性があります。当社の現在の取締役会は、すでに高い専門性と経験を持つメンバーによって構成されており、補完的な役割を担う候補者として、同氏の選任は適切ではないと判断します。

また、選任審査委員会の議長及び委員によるLagodny氏との面談を通じ、当社取締役会は、同氏が当社の主要市場や消費者行動の特性を深く理解しているかどうかは不明であり、当社の中長期的な成長戦略に寄与できるかどうかには懸念があると判断いたしました。当社は既に、DX戦略の推進を支える専任の執行体制を構築しており、Lagodny氏を新たに加えることが、現体制の補完や強化につながる具体的な理由は見当たりません。

以上の理由から、当社取締役会は、Lagodny氏を社外取締役候補者として選任する提案に反対いたします。

以上のとおり当社取締役会は、選任審査委員会の答申を受けた上で審議した結果、会社提案による取締役会体制が最適であり、株主提案候補者の選任による体制の変更には反対すると結論付けました。

第5号議案　社外取締役に対する報酬額改訂の件

1. 議案の内容

全取締役に対する年間金銭報酬の総額については7億8,000万円以内、社外取締役の報酬については2億5,000万円以内とすること。

2. 提案の理由

当社の取締役に対する金銭報酬（賞与を含みます。）については、2007年6月28日開催の第101期定時株主総会において年間金銭報酬の総額は6億3000万円以内と決議され、このうち社外取締役の報酬は、2016年3月25日開催の第110期定時株主総会において年額1億円以内と決議されております。現在、決議された金額は、当社の現任の社外取締役4名に対して支給された額に反映されています。

当社の取締役会における社外取締役の増員が提案されていることから、社外取締役に現在支給されている1億円については、当社の現任の社外取締役が再任され、かつ、当社が新たに指名する社外取締役候補者1名及びオアシスが指名する社外取締役候補者5名が任命された場合には不十分となります。上記に鑑み、オアシスとしては、取締役に対する金銭報酬の総額を1億5,000万円増額して年額7億8,000万円とし、うち社外取締役に支給される金銭報酬の上限額を2億5,000万円にすることを提案いたします。

当社取締役会の意見

(1) 当社取締役会の意見

取締役会は、報酬諮問委員会の答申を踏まえて審議した結果、本株主提案に**反対**いたします。

(2) 反対の理由

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。

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、取締役会から諮問を受けた報酬諮問委員会において審査し、同委員会からの答申を踏まえ取締役会の決議により決定しております。

当事業年度にかかる取締役の個人別の報酬の内容の決定に当たっては、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審議を経て、役員報酬の目的等に沿うものであると判断し、承認しております。

本株主提案第4号議案に対する当社取締役会意見でも述べたとおり、当社取締役会は、着実な実績を上げており、必要とされるスキルを極めて高いレベルで保持する新任候補者を加えた当社による会社提案取締役候補者の陣容はそのスキルとバランスにおいて極めて適切であり、現状さらなる増強を図ることはバランスの欠如に至るリスクが高いものと判断し、当社取締役会は、本株主提案の取締役候補者5名の選任について反対しております。

したがって、本株主提案の取締役候補者の選任を前提とし、その基本報酬額の保証と便益のために提案されている本提案については、当社の企業価値向上に資するものではないと考えます。

以上を踏まえ、当社取締役会は、本株主提案に**反対**いたします。

第6号議案 社外取締役に対する事後交付型株式報酬付与の件

1. 議案の内容

現在、当社では社外取締役に対する株式報酬の付与を行っていませんが、当社の長期的な企業価値の向上を図るためにには、社外取締役を含む取締役が協力し合って、企業価値を高めるための戦略を策定し、必要な施策を積極果斷に講じることが不可欠です。

そこで、今般オアシスが提案する5名の社外取締役候補者が任命されるか否かにかかわらず、現任の社外取締役を含むすべての社外取締役に対して、金銭報酬とは別枠で、業績非連動の事後交付型株式報酬（以下「RSU」といいます。）を付与することを提案いたします。

同提案では、年額5,000万円（1名当たり5百万円）及び当社株式10,000株

（1名当たり1,000株）相当を上限額としてRSU（以下「本RSU」といいます。）が毎年社外取締役に支給されます。

(1) 基準ユニットの付与

当社は、定時株主総会終結後最初に開催される取締役会において、その時点で在任するすべての社外取締役に対し、それぞれ5百万円を基準株価で除して得た数（1未満は端数を切り捨てます。）の基準ユニットを付与します。

ここで、基準株価は、当該取締役会の決議日の前営業日における東京証券取引所での当社株式の終値（同日に取引が成立していない場合は、直前取引日の終値）とします。また、各社外取締役に付与する基準ユニット数の上限は1,000ユニット（1,000株相当）とします。なお、基準ユニットの付与日からの3年間において、各社外取締役に1,000株を付与した場合の株式希薄化率は0.06%以下となります。

(2) 権利確定

付与を受けた基準ユニットについては、付与日から3年間にわたり比例的にその権利が確定しますが、最終的な権利確定前に社外取締役が自らの意思によらずに再任されなかった場合又は支配権の変更により解任された場合、基準ユニットについてはいずれも、退任時にその権利が確定するものとします。

(3) 株式の無償交付

権利確定した基準ユニットを保有する社外取締役が取締役を退任したときは、当社は、当該退任者に対し、退任後2ヶ月以内に、会社法202条の2に定める手続きにより、基準ユニットを1ユニット1株の割合で換算した数の当社株式を無償交付するものとします。退任時に権利が確定していない基準ユニットはすべて失効します。

なお、社外取締役が当社株式の交付を受ける前に死亡した場合、本制度にかかる当該社外取締役の権利は、相続人に相続されるものとします。

また、退任取締役又はその相続人に対して適時に当社株式を交付することが困難と判断される場合、当社は、株式の交付に代えて、これに相当する金銭を支給することができるものとします。

(4) 株式数の調整

本議案の決議の日以降、当社株式の株式分割（株式の株式無償割当てを含みます。）又は株式併合が行われた場合には、当該分割又は併合の比率に応じて、社外取締役に対して付与する株式数の上限、及び社外取締役の保有する基準ユニット等について合理的な調整を行うものとします。

(5) その他

本RSUの詳細は、取締役・執行役員報酬諮問委員会と協議の上、取締役会決議により決定されるものとします。

2. 提案の理由

本議案の目的は、株主と社外取締役との連携を強化し、当社の企業価値向上に対する社外取締役のインセンティブを高めることを目的としております。RSUは、社外取締役にインセンティブを与え、株主とその監督機能を連携させる必要性とのバランスをとるため、業績連動株式報酬よりも優先されてきました。このため、オアシスとしては、当社の社外取締役に対して年間5百万円相当の本RSUを付与することを提案いたします。

当社取締役会の意見

(1) 当社取締役会の意見

取締役会は、報酬諮問委員会の答申を踏まえて審議した結果、本株主提案に**反対**いたします。

(2) 反対の理由

当社の社外取締役は当社の経営に対して独立した立場から監督・助言を行う役割を担っており、独立した立場である社外取締役の報酬については、月額固定報酬のみとしております。

本提案の目的については、株主と社外取締役との連携を強化し、当社の企業価値向上に対する社外取締役のインセンティブを高めることであるとされていますが、一方で、このような株式報酬を適用することで社外取締役の独立性が損なわれ監督機能の弱体化に繋がることが懸念されます。当社取締役会は、その効果や独立性への影響等も含めて、今後十分な検討と他株主の意見の確認が必要であり、現段階で拙速に導入すべきではないと判断いたします。

以上を踏まえ、当社取締役会は、本株主提案に**反対**いたします。

第7号議案

社外取締役を除く取締役に対する株式報酬制度承認の件

1. 議案の内容

①議案の概要

オアシスは、K27株式報酬制度を凍結し、代わりにより寛大な長期インセンティブ報酬制度を新たに導入することを提案いたします。新規の社内取締役報酬制度では、オーガニック売上成長率、売上総利益率、セグメント別投下資本利益率、同輩企業グループの株主総利回り、ESG指標の目標に連動した持続的な価値創造を重視しております。

②議案の内容

提案した制度は、他の機関投資家からのフィードバック、同輩企業グループの長期インセンティブ報酬制度及び第三者エグゼクティブ報酬専門コンサルタントの意見に基づいております。オアシスが提案する制度では、2025年度から2028年度までの4事業年度（以下「対象4事業年度」という。）の長期インセンティブ（以下「LTI」といいます。）報酬として、取締役（社外取締役を除き、以下「対象取締役」といいます。）には、事後交付型業績連動株式報酬（パフォーマンス・シェア・ユニット。以下「本PSU」という。）及び事後交付型株式報酬（リストリクテッド・ストック・ユニット。以下「本RSU」という。）が付与されることになります。

企業価値向上に対する対象取締役のインセンティブを高めるため、報酬全体の一部として長期インセンティブ制度の比重を高め、オーガニック売上成長率、セグメント別売上総利益率、セグメント別投下資本利益率、同輩企業グループの株主総利回り、定量的ESG指標に直接連動させることにより、PSUを重視することを目指します。

これらの指標が、当社のより安定した収益性の高い成長軌道への移行の成功を測る最良の尺度であると考えます。

よって、LTIの付与数量は、対象取締役の基本報酬と株式報酬の比率を1：2とし、LTIの85%をPSUとして、15%をRSUとして割り当てるものとします。

対象4事業年度における本PSUの総額は、すべての主要業績指標が最大目標を達成した場合であっても22億8,000万円以内又は455,900株以内とし、本RSUの総額は2億6,800万円以内又は53,600株以内とします。

ただし、本議案の決議の日以降、当社株式の株式分割（株式無償割当てを含みます。）又は株式併合が行われた場合には、かかる最大株式数は当該分割又は併合の比率に応じて調整されます。

対象4事業年度中、すべての主要業績指標が最大目標を達成した場合の株式希薄化率は、0.11%以下となります。

これは、対象取締役の基本報酬と株式報酬の比率を1：1とし、70%をPSU、30%をRSUと連動させている現行の制度とは対照的となります。現行制度と制度案との最高支給額の相違点は、以下のとおりとなります。

		基本給	短期インセンティブ	長期インセンティブ		最高支給額 (総額ベース)
				RSU	PSU	
社長	現行制度	100	200	30	140	470
	制度案	100	200	30	255	585
その他の取締役	現行制度	100	140	21	98	359
	制度案	100	140	30	255	525

また、本制度に基づく株式の交付は、チェンジ・イン・コントロールによる権利確定の場合を除き、原則として対象4事業年度終了後のみに行われ、対象4事業年度の途中に株式が交付されることはありません。

本議案が承認された場合、現行のK27株式報酬制度は凍結され、同制度に基づく新たなポイント付与は行わ

れることとなります。一方、対象4事業年度終了後の事業年度の株式報酬については、2028事業年度に開催される定時株主総会において別途審議し、承認されるものとします。

本制度は、社内取締役4名に適用されますが、承認が得られた場合、長期的な企業価値向上を目指す経営陣全体の連携を図り、インセンティブを高めるため、本制度を取締役以外の当社執行役員にも適用するものとします。

【本PSUの内容】

(1) 制度概要

新規に導入される本PSUは、測定可能な主要業績指標に基づいており、その具体的な数値目標を設定した上で、対象4事業年度の終了後に、当該評価指標の達成率に応じた数の当社の普通株式（以下「当社株式」といいます。）を無償交付する業績連動型の株式報酬制度です。

(2) 基準ユニットの付与

当社は、本定時株主総会終結後、最初に開催される取締役会において、在任する対象取締役に対し、各対象取締役の基本報酬の額の680%（1事業年度あたり170%）の額を基準株価で除した得た数（1未満は端数を切り捨てます。）の基準ユニットを付与します。

ここで、基準株価は、当該取締役会の決議日の前営業日の東京証券取引所における当社株式の終値（同日に取引が成立していない場合は、直前取引日の終値）とします。ただし、対象取締役に付与する基準ユニット数の上限は455,900ユニットとします。

なお、基準ユニットの付与後、当社株式の株式分割（株式無償割当てを含みます。）又は株式併合が行われた場合には、各対象取締役の保有する基準ユニットの数は当該分割又は併合の比率に応じて調整されます。

(3) 業績指標及び目標値

本PSUにおいて使用する業績評価指標及び評価ウェイトは、次のとおりとし、それぞれ定量的な「最大目標」、「標準目標」及び「最低目標」を定めます。

① コンシューマープロダクツ事業のオーガニック売上成長率平均 評価ウェイト23%

対象4事業年度における消費財事業のオーガニック売上の年平均成長率

最大目標 6%
標準目標 4%
最低目標 3%

なお、成長率の算定にあたり為替レートの変動の考慮を要しない。

② コンシューマープロダクツ事業の売上総利益率 評価ウェイト23%

対象4事業年度の最後の連続する2年間の売上総利益率の平均値

最大目標 45%
標準目標 44%
最低目標 43%

なお、成長率の算定にあたり為替レートの変動の考慮を要しない。

③ セグメント別投下資本利益率(ROIC) 評価ウェイト合計23%

コンシューマープロダクツ事業 評価ウェイト17%

対象4事業年度におけるコンシューマープロダクツ事業の投下資本利益率の平均値

最大目標 15%
標準目標 13%
最低目標 11%

ケミカル部門 評価ウェイト6%

対象4事業年度におけるケミカル事業の投下資本利益率

最大目標 10%
標準目標 8%
最低目標 6%

④ 相対TSR 評価ウェイト23%

国内外の同輩企業グループの中での対象4事業年度におけるTSRのランク

最大目標 トップ

標準目標 上記20%以内
最低目標 上記50%以内

同輩企業グループは、以下の企業群、又は取締役会・執行役員報酬諮問委員会の答申を経て取締役会の決議によって事前に定めるものとし、少なくとも10社以上定めるものとする。

BeiersdorfAG、The Procter & Gamble Co、Unilever Plc、L'Oreal SA、ユニ・チャーム株式会社、Kimberly-Clark Corp、Kenvue Inc、Colgate-Palmolive Co、ロート製薬株式会社及び株式会社コーセー

⑤ESG指標 評価ウェイト合計8%

温室効果ガス排出量削減（スコープ1・2）評価ウェイト6%

既存の事業運営におけるスコープ1及びスコープ2の排出量の2020年比

最大目標 2028年までに60%削減

標準目標 2028年までに50%削減

最低目標 2028年までに40%削減

温室効果ガス排出量削減（スコープ3）評価ウェイト2%

既存の事業運営におけるスコープ3の排出量の2020年比

最大目標 2028年までに25%削減

標準目標 2028年までに20%削減

最低目標 2028年までに15%削減

(4) 報酬支給率

提案している制度上の主要業績指標にかかる報酬支給率は、以下のとおりとなります。

○ 最大目標を達成したときに150%

○ 標準目標を達成したときに100%

○ 最低目標を達成したときに50%

○ 最低目標を達成しないときに0%

さらに、ESG指標以外の指標の場合、本PSUの支給率は、各目標の間で直線的に変化するものとします。例えば：

業績が「標準目標」と「最大目標」の中間点の場合：報酬支給率は125%

業績が「標準目標」と「最低目標」の中間点の場合：報酬支給率は75%

(5) 権利確定及び株式の無償交付

当社は、対象4事業年度の終了後に最初に招集される定時株主総会の日から1ヶ月以内に最終的な本PSUの報酬支給率を上記（4）で触れた加重された主要業績指標の実績を用いて計算します。そして、対象4事業年度の終了時まで継続的に在任した各対象取締役に対し、以下の計算式によって算定された数の当社株式を、会社法202条の2に基づき交付するものとします。なお、1株未満の端数は切り捨てます。

交付株式数 = 基準ユニット数 × 報酬支給率

対象4事業年度の終了前に取締役を退任した取締役に対しては、取締役会及び執行役員報酬委員会が退任を承認しない限り、本PSUの交付は行われません。この場合、当社株式は、月の一部もすべて含めた在任期間に応じて（以下「在任期間割合」といいます。）付与されるものとします。なお、対象取締役が死亡した場合、本制度にかかる当該対象取締役の権利は、相続人に相続されるものとします。

(6) チェンジ・イン・コントロールによる権利確定

当社が消滅会社となる合併契約、当社が完全子会社となる株式交換契約、株式移転計画等の組織再編、または支配権の変更に関する議案が当社の株主総会（ただし、当該組織再編または支配権の変更に関して当社の株主総会による承認を要さない場合においては、当社の取締役会）で承認され、対象4事業年度の満了前にその効力が生じ、かつ、対象取締役が対象4事業年度の満了前に自己の意に反して退任させられたときは、当該退任時において対象4事業年度が終了したものとみなし、かつ、報酬支給率を250%として交付株式数を計算の上、これを当該対象取締役に交付するものとします。

(7) 財務諸表の修正再表示によるクローバック

対象4事業年度の財務諸表の全部又は一部について、対象4事業年度の終了後4年を経過するまでの間に修正再表示がなされ、本PSUの算定に使用した業績指標の数値に変動が生じたときは、当社は、修正された業績指標に基づき報酬支給率を再計算の上、対象取締役に対して、交付済みの当社株式の超過分の返還措置（権利確定済みの株式報酬の返還請求、並びに返還を実現するための一切の措置をいいます。以下において同じ。）を講じるものとし、各対象取締役はこれに応じなければならないものとします。なお、修正再表示による株価及び株

主総利回りへの影響は、取締役会が合理的な根拠をもって認定するものとします。

【本RSUの内容】

(1) 制度概要

本RSUは、対象取締役に対し、業績と関係なく定められる数の当社株式を交付する株式報酬制度です。対象取締役への当社株式の交付は、原則として対象4事業年度の終了後に行います。

(2) 基準ユニットの付与

当社は、本定時株主総会終結後、最初に開催される取締役会において、在任する対象取締役に対し、各対象取締役の基本報酬の額の120%（1事業年度あたり30%）の額を基準株価で除した得た数（1未満は端数を切り捨てます。）の基準ユニットを付与します。

ここで、基準株価は、当該取締役会の決議日の前営業日の東京証券取引所における当社株式の終値（同日に取引が成立していない場合は、直前取引日の終値）とします。ただし、対象取締役に付与する基準ユニット数の総数の上限は53,600ユニットとします。

(3) 株式の無償交付

当社は、対象4事業年度の終了後に最初に招集される定時株主総会の終結の日から1ヶ月以内に、以下の計算式により各対象取締役に交付する当社株式の数（1株未満の端数は切り捨てます。）を算定の上、会社法202条の2に定める手続きにより、遅滞なく当社株式を無償交付するものとします。

交付株式数 = 基準ユニット数 × 在任期間割合

ここで在任期間割合とは、対象4事業年度のうち各対象取締役が取締役に在任した月（月の一部のみ在任した場合も在任したものと扱います。）の割合をいいます。

なお、対象取締役が死亡した場合、本制度にかかる当該対象取締役の権利は、相続人に相続されるものとします。

【本PSU及び本RSUに共通する事項】

(1) 自己都合の退任による失効

また、対象取締役が対象4事業年度の満了前に自己都合で取締役を退任し、又は再任を拒絶したときは、当該対象取締役が付与を受けたすべての基準ユニットは失効するものとします。

(2) 非違行為によるマルス・クローバック

対象取締役においてその在任中に法令、定款又は当社の内部規程に対する重大な違反その他の重大なコンプライアンス違反、又は当社の社会的信用を著しく損なう行為があったことが判明したときは、当社は、当該対象取締役に付与した未確定の基準ポイントの全部又は一部を失効させ、又は本制度に基づき交付された当社株式の全部又は一部について返還措置を講じるものとします。

(3) その他

本制度の詳細は、取締役会・執行役員報酬諮問委員会への諮問を経て取締役会の決議によって定めるものとします。

2.提案の理由

当社の現行及び過去の取締役報酬制度では、業績不振であっても上級経営陣に報酬が支給されてきました。

2021年3月26日開催の第115期定期株主総会において、当社は、当時の中期経営計画（以下「K25」といいます。）に記載の主要な取り組みを推進するため、新たな株式報酬制度を導入しております。K25計画には、詳細な業績指標は定められておらず、K25に基づく株式報酬制度にも、主要業績指標の評価ウエイトが特定されていませんでした。

2023年に当社はK25計画を廃止しましたが、財務関連の主要業績指標を大幅に下回っていたにもかかわらず、取締役には同事業年度の株式報酬の80%が支給されていました。

2024年3月22日開催の第118期定期株主総会では、取締役に対する業績連動型長期インセンティブ株式報酬（以下「K27株式報酬制度」といいます。）のための当社株式取得信託の原資として、2024事業年度から2027事業年度にかけて毎年11億6,000万円を上限に充当するという当社提案の議案が承認されました。

K27株式報酬制度では、LTIの30%がRSUに割り当てられ、残りの70%がK27中期経営計画で定められた目標を達成した当社の業績やその他の要素に基づき支給されるPSUに割り当てられております。

このためオアシスとしては、K27株式報酬制度上のPSUは、「経営評価指標」（経営陣の活動に対する当社従業員による評

価を含みます。) や不十分に定義されたESG指標などの非定量的な業績指標に過度に依存していると考えております。

LTIの枠組みのうち、業務実績に関連する定量的指標と結び付いているものは42%未満であると考えられます。28%を占めるESGは、2030年までに10億人の人々が「より美しい生活を楽しむ」ことができるようについた、Kirei Lifestyle Plan (KLP)の曖昧かつ難解な指標に基づいています。

オアシスとしては、これらの指標は測定可能性に欠け、長期的に価値を推進するものではないと考えております。

分類	スコア	LTIウェイト	
成長		28%	定量的
経営	TSR 従業員エンゲージメント調査	14%	一部のみ定量的
ESG	Kirei Lifestyle Planの外部評価 実績	28%	非定量的
RSU		30%	固定的

さらに問題となるのは不完全なインセンティブです。すなわち、長期インセンティブの30%は無条件で付与され(RSU)、PSUとして発行される株式数は、上記記載の主観的指標に基づいて0~200%の範囲で変動する可能性があります。

当社の上級経営陣に対しては、長期的なステークホルダー価値の創造と、2025年度から2028年度にかけての継続的かつ収益性の高い成長の達成に注力して頂きたいと考えております。

この新たな制度は、日用消費財業界において長期的な価値創造を促進するとされている指標に基づく、明確かつ測定可能な目標を取締役に提供するものであり、会社の業績との関連性がはるかに高い、透明性と客観性に一層重点を置いたものとなっています。

当社取締役会の意見

(1) 当社取締役会の意見

取締役会は、報酬諮問委員会の答申を踏まえて審議した結果、本株主提案に**反対**いたします。

(2) 反対の理由

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。

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」ではROIC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目指し、高い目標を掲げております。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株式報酬制度の一部改定を2024年3月22日開催の第118期定時株主総会にて株主の皆さまにお諮りし、96.84%と非常に高い賛成率にてご承認を頂いております。今般の株主提案は、「K27」株式報酬制度を凍結し、2025年から2028年までを新たな対象期間とする報酬制度を導入するものであり、「K27」対象期間である現時点において、必要はないものと考えます。

当社取締役会の意見

なお、オアシスは、本株主提案にあたり、「『経営評価指標』…や不十分に定義されたESG指標などの非定量的な業績指標に過度に依存している」と述べていますが、当社における長期インセンティブ報酬の変動係数の算定にあたっては、従前から「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、「K27」で掲げている目標達成に向けて攻めのガバナンスを推進しておりました。2024年からはその評価にあたり、新たに「EVA（経済的付加価値）」や「TSR（株主総利回り）」等の指標を導入しました。TSRについては配当込みTOPIX成長率比較とベンチマーク企業比較により評価するなど、変動部分については概ね定量的な評価に基づく設計となっております。

【長期インセンティブ報酬の評価指標と評価ウエイト】

評価指標		ウエイト	評価区分
成長力評価	<ul style="list-style-type: none"> 事業全体の売上高成長度・営業利益成長度 EVA (ROIC) 	40%	5段階
ESG力評価	<ul style="list-style-type: none"> KLP重点目標達成度 <ul style="list-style-type: none"> 脱炭素 (CO2排出量削減率) ごみゼロ (プラスチック再資源化率) 女性管理職比率 重大なコンプライアンス違反件数 主要ESG評価機関による外部評価結果 	40%	7段階
経営力評価	<ul style="list-style-type: none"> 相対TSR評価 <ul style="list-style-type: none"> 配当込TOPIX比較 ベンチマーク企業比較 社員エンゲージメント調査結果 	20%	7段階

また、インセンティブ性の向上を図るべく、変動報酬比率を拡大しております。

本株主提案においては、基本報酬と株式報酬の比率を1:2とするとされておりますが、経済産業省が2022年7月19日に公表した「コーポレート・ガバナンス・システムに関する実務指針（CGS ガイドライン）」において、業績連動報酬や自社株報酬の導入については各社の状況に応じた要素を踏まえて検討することが有益であるとされており、その中で、報酬全体に占める割合が適切か、という点が検討項目として挙げられております。報酬の絶対額がそれほど高くない傾向にある我が国において、報酬水準の見直しを検討することなく、業績連動報酬を導入すると、適切なインセンティブが付与されない可能性が挙げられており、報酬水準の見直しや報酬構成の在り方全体の見直しをする中で、業績連動報酬の導入について検討することが必要である、とも述べられております。

当社の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、事業形態が近しい企業の水準を確認した上で、決定しております。役員報酬制度につきましては、株主の皆さまのご意見も参考にしながら、今後も引き続き継続して検討して参りたいと考えております。

以上を踏まえ、当社取締役会は、本株主提案に**反対**いたします。

以上

事業報告

(2024年1月1日から2024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

当期の世界経済は、欧州や中東の地政学リスクや大国間の国際的な緊張によって回復が妨げられました。また、インフレの長期化と金融引き締めが消費や投資の回復を鈍らせました。日本では、物価高が続く中で賃上げの動きが広がり、内需の回復が経済成長を支える重要な鍵となっています。このように経営環境は不透明な状況が続きました。

当社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ト（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。

当社グループは、花王グループ中期経営計画「K27」の達成のため、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「グローバル・シャープトップ戦略」を着実に推進しています。

売上高は、前期に対して6.3%増の1兆6,284億円（為替3.0%増、実質3.3%増（内訳：数量等1.7%増、価格1.5%増）となりました。営業利益は、1,466億円（対前期866億円増）、営業利益率は9.0%となりました。税引前利益は1,510億円（対前期872億円増）、当期利益は、1,104億円（対前期642億円増）となりました。

基本的1株当たり当期利益は231.94円となり、前期の94.37円より137.57円増加（前期比145.8%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9.2%となり、EVA（経済的付加価値）は、NOPAT（税引後営業利益）が大幅に増加する中、資本コストも若干増加しましたが、前期を183億円上回り332億円となりました。

(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.EVAは、スタン・スチュワート社の登録商標です。

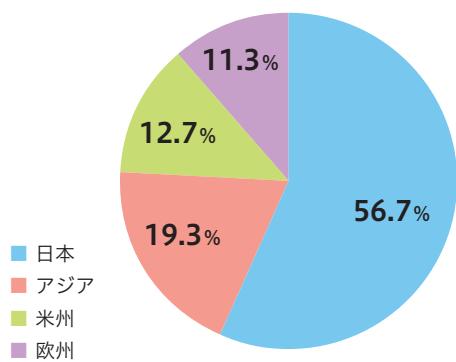
◆ 連結業績

(単位：億円)

	2023年12月期	2024年12月期	対前期増減率
売上高	15,326	16,284	6.3%
営業利益（コア営業利益）	600 (1,147)	1,466	144.3% (27.8%)
税引前利益（コア税引前利益）	638 (1,185)	1,510	136.6% (27.4%)
当期利益（コア当期利益）	462 (883)	1,104	139.1% (25.1%)
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)	439 (860)	1,078	145.7% (25.3%)
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)	94.37 (184.95)	231.94	145.8% (25.4%)

※ 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。

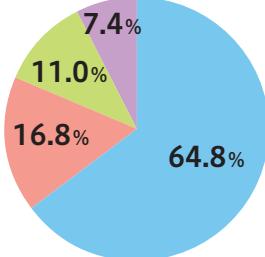
◆ 地域別売上高（販売元の所在地ベース）構成比



〈事業別〉

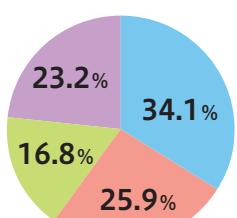
コンシューマープロダクツ事業

<売上高構成比77.9%>



ケミカル事業

<売上高構成比22.1%>



(注) 1. 海外売上高比率(顧客の所在地ベース)は44.5%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 16,284 億円	売上高構成比 100.0%	営業利益 1,466 億円 ^{※4}	営業利益率 9.0%
コンシューマープロダクツ事業	<div style="display: flex; align-items: center;"> ■ ハイジーン＆リビングケア事業  </div>	<div style="display: flex; align-items: center;"> ■ 5,443 億円 前期比^{※1} + 2.8% </div>	<div style="display: flex; align-items: center;"> ■ 33.5% </div>	<div style="display: flex; align-items: center;"> ■ 758 億円 対前期^{※5} + 339億円 </div>
	<div style="display: flex; align-items: center;"> ■ ヘルス＆ビューティケア事業  </div>	<div style="display: flex; align-items: center;"> ■ 4,240 億円 前期比^{※1} + 4.1% </div>	<div style="display: flex; align-items: center;"> ■ 26.0% </div>	<div style="display: flex; align-items: center;"> ■ 344 億円 対前期^{※5} △84億円 </div>
ケミカル事業	<div style="display: flex; align-items: center;"> ■ ライフケア事業  </div>	<div style="display: flex; align-items: center;"> ■ 559 億円 前期比^{※1} △2.6% </div>	<div style="display: flex; align-items: center;"> ■ 3.4% </div>	<div style="display: flex; align-items: center;"> ■ 63 億円 対前期^{※5} + 76億円 </div>
	<div style="display: flex; align-items: center;"> ■ 化粧品事業  </div>	<div style="display: flex; align-items: center;"> ■ 2,441 億円 前期比^{※1} + 0.0%^{※2} </div>	<div style="display: flex; align-items: center;"> ■ 15.0% </div>	<div style="display: flex; align-items: center;"> ■ △37 億円 対前期^{※5} △90億円 </div>
	<div style="display: flex; align-items: center;"> ■ ケミカル事業  </div>	<div style="display: flex; align-items: center;"> ■ 4,059 億円^{※3} 前期比^{※1} + 6.1% </div>	<div style="display: flex; align-items: center;"> ■ 22.1% </div>	<div style="display: flex; align-items: center;"> ■ 346 億円 対前期^{※5} + 99億円 </div>

※1 為替変動の影響を除く実質増減率。

※2 中国及び前期に実施した日本の化粧品ブランド統廃合による返品引当金等の影響を除くと、実質約4%増となります。

※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 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。

※5 営業利益及び営業利益率の対前期数値は、前期「コア利益」との比較です。

- ファブリックケア製品の売り上げは前期を上回りました。日本では、10月まで猛暑が続き洗濯頻度の増加等により市場が伸長する中、衣料用洗剤等の新製品・改良品が好調に推移し、シェア・数量ともに拡大しました。また、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、前期を上回りました。日本では、食器用洗剤「キュキュット」の改良等により、シェアが継続して伸長したほか、「マジックリン」ブランドの新製品・改良品が好調に推移しました。特にトイレ用クリーナーが大きくシェアを伸ばしました。
 - サニタリー製品においては、生理用品「ロリエ」の売り上げは、前期を上回りました。日本では、高付加価値の新製品「しあわせ素肌 もちふわfit」等が好調に推移し、売り上げが伸長しました。中国の売り上げは「スーパースリムガード」等の新製品が好調に推移し、前期を上回りました。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。日本の売り上げは、中国向け等の輸出が減少したことで前期を下回りましたが、シェアは伸長しました。中国では市場縮小や競争激化の影響を受けました。
 - 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「ビオレ」のメイク落としや、UVケア製品、シート関連の新製品等が好調に推移しました。「グローバル・シャープトップ戦略」のもと展開しているUVケア製品を含む「スキンプロテクション」のビジネスは計画通り進捗しています。また、2023年11月に買収したプレミアムスキンケアブランド「Bondi Sands」の売り上げも寄与しています。
 - ヘアケア製品の売り上げは前期を上回りました。日本では「ケープ」の新製品、リブランディングした「エッセンシャル」が好調に推移したほか、新ヘアケアブランド「melt」、「THE ANSWER」が計画を上回り、新プレミアム戦略を着実に推進しています。欧米では、「JOHN FRIEDA」の新製品が好調に推移しました。ヘアサロン向け製品の売り上げは、米国の「ORIBE」がEコマースを中心に好調に推移し、欧州では「GOLDWELL」も伸長したことで前期を上回りました。
 - 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。
- 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・清掃品の需要が高まりましたが、消毒剤の市場縮小が続き、売り上げはほぼ横ばいでした。米国では新製品による新規顧客の獲得等で、売り上げは前期を上回りました。
- 2024年8月1日にキリンビバレッジ株式会社への茶カテキン飲料「ヘルシア」に関する事業譲渡が完了しました。
- 日本の売り上げは、市場が順調に推移する中、「KANEBO」がけん引し、「ソフィーナiP」、「キュレル」、「SENSAI」等も好調に推移したことで、前期を上回りました。中国を除くアジアでは、OMO (Online Merges with Offline)の取り組みをより一層強化することで、「キュレル」、「KATE」等が好調に推移しました。一方、中国においては、市場伸長鈍化に加え競争環境激化が続く中、出荷抑制による流通在庫の適正化を実施しました。その結果、アジア全体の売り上げは前期を大幅に下回りました。欧州の売り上げは、「SENSAI」の最高峰シリーズや唇用エイジングケア美容液「トータルリップトリートメントスティック」が好調に推移したこと、また、「MOLTON BROWN」が堅調に推移したこと等により、前期を上回りました。
 - 油脂製品では、顧客の需要が回復基調にある中、新規設備の稼働、販売数量の増加、原料価格の上昇に伴う販売価格の改定により、売り上げは伸長しました。
 - 機能材料製品は、自動車関連分野等の一部対象市場の停滞と海外での競争激化の影響が続いている、売り上げはほぼ前年並みとなりました。
 - 情報材料製品では、ハードディスクや半導体関連等の対象分野の需要の回復を着実に捉えて、売り上げは伸長しました。

(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、各事業で生産・研究設備の増強や合理化、維持更新のほか、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。

(5) 対処すべき課題

2024年は、ポストコロナの経済が本格的に稼働し始めたものの、地政学リスクのさらなる拡大に伴う国際社会の多軸化・分断化が依然として継続しました。国内でも、訪日外客数がコロナ禍前の水準を超える等、明るい兆しが見えてきていますが、消費者心理に影響を及ぼし得る円安や物価高騰には引き続き注視が必要で、先行き不透明な経済状況にあります。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出し続ける循環型モデルへ転換しなければなりません。

花王は、構造改革と成長戦略を軸に中期経営計画「K27」を2023年8月に発表しました。高付加価値化による価格改定の実施や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、大規模な構造改革を断行し、さらなるグローバル化を進めてまいります。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、戦略的なポートフォリオマネジメントを行なながら、成長に向けた投資やM&A、そして、事業再編をスピード感をもって推進していきます。

株主の皆さんにおかれましては、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あげます。

花王グループ中期経営計画「K27」

ビジョン
未来のいのちを守る

中期経営計画 「K27」

[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。

	2023年度 実績	2024年度 修正計画 ^{*3}	2024年度 実績	2025年度 計画 ^{*4}	2027年度 目標
ROIC	4.1%	8.8%	9.2%	9.4%	11% 以上
EVA	149 億円	270 億円以上	332 億円	370 億円	700 億円以上
営業利益	1,147 億円 ^{*2}	1,400 億円	1,466 億円	1,600 億円	過去最高利益の更新 (2019 年度 2,117 億円)
海外売上高 ^{*1}	6,558 億円	約7,000 億円	7,055 億円	7,300 億円	8,000 億円以上 (売上高 CAGR+4.3%)

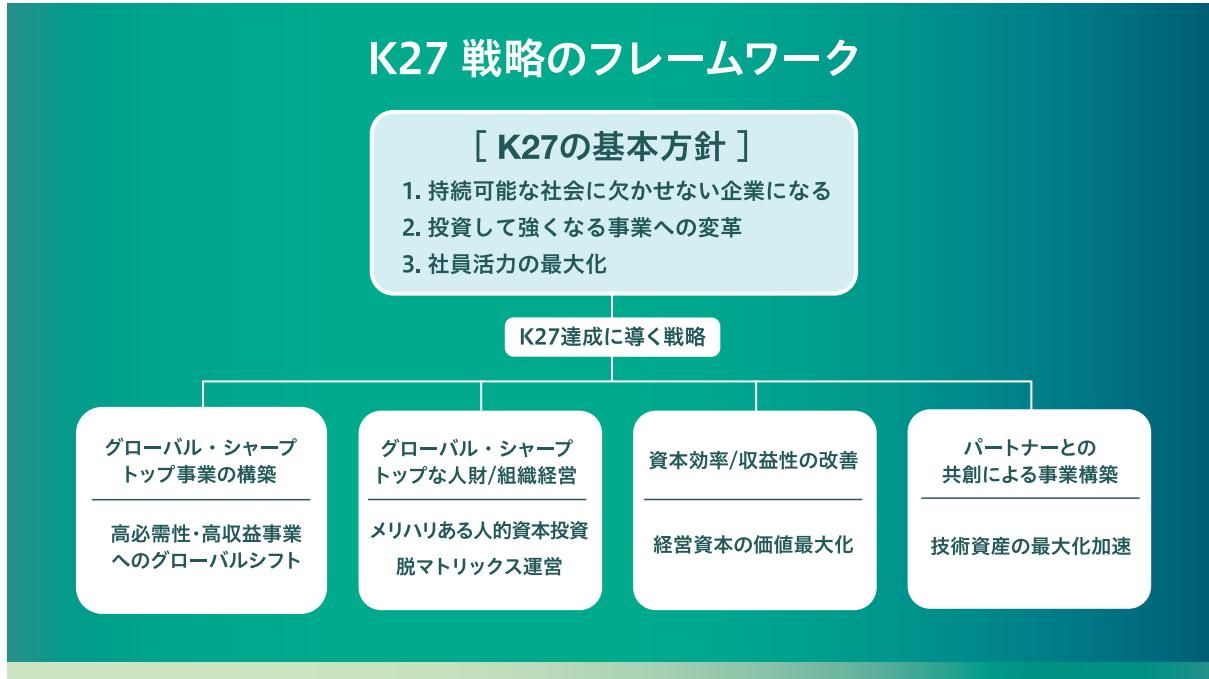
*1 販売元の所在地に基づく売上高

*2 コア営業利益

*3 2024年8月8日公表

*4 2025年2月6日公表

K27 戦略のフレームワーク



*安定収益：ファブリックケア、ホームケア、パーソナルヘルス／成長ドライバー：スキンケア、ケミカル、化粧品、業務用衛生製品／事業変革：ヘアケア、サニタリー

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「K30」として「グローバルで存在価値ある企業『Kao』」をめざしています。このビジョンのもと、ESGを経営の根幹に据え、グローバルで生活者や社会により良い製品・サービスを提供しています。生活者のこころ豊かな暮らしの実現を追求しながら、製品のライフサイクル全体における環境負荷の低減に取り組むことで、社会的価値と経済的価値の創出をめざしています。

グローバルで事業環境の複雑化や社会課題の拡大が予測される中、「K30」の達成には、サステナビリティに関するリスクと機会を的確に把握し、事業戦略に組み込み、迅速で確実な実行が不可欠です。そのため、柔軟で強靭なESGガバナンス体制を構築しています。取締役会がリスクや機会を含むサステナビリティに関する監督責任を持ち、そのもとで社長執行役員及びESGコミッティを中心とする配下の組織体が業務執行を担っています。外部有識者からなるESG外部アドバイザリーボードを設置し、ESGコミッティの諮問に対する答申や提言を行い、社外の視点を経営に反映しています。

花王グループは、生活者視点に立った花王らしい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/sustainability/

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

【CDPから「気候変動」「フォレスト」「水セキュリティ」の分野で5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5年連続で選定されました。今回の受賞も昨年に引き続き、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等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、気候変動等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、気候変動等にどのように取り組んでいるか情報開示を求めて、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。



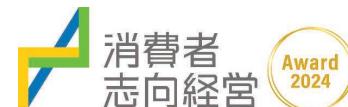
【環境と生活者に配慮した「消費者志向経営」の実践により、内閣府特命担当大臣表彰を受賞】

花王は、消費者庁が主催する「令和6年度消費者志向経営優良事例表彰」において、内閣府特命担当大臣表彰を受賞しました。本表彰は、消費者と共に創・協働して社会価値を向上させた取り組みを評価するものです。

つめかえやすさと耐久性を維持しながら薄肉化し、プラスチック使用量を削減した食器用洗剤「キュキュット」のつめかえ容器「未来にecoペコボトル」や、外出先での手軽な塗り直しや容器のつけかえが可能なノンガスマストタイプの日やけ止め「ビオレUV アクアリッチ アクアプロテクトミスト」は、生活者のニーズや環境意識の高まりをとらえ、環境に配慮した行動を促す「生活者参加型」の商品開発として高く評価されました。

また、廃棄されるPET素材を原料とした高耐久アスファルト改質剤「ニュートラック」は、資源循環に寄与するとともに、CO₂排出量削減や舗装張替工事削減による交通渋滞緩和にも貢献しています。自治体と連携した廃漁網や海洋プラスチックごみの活用、寒冷地向け商品の発売等、事業を拡大しながらも、持続可能な社会の実現に向けた取り組みが評価されました。

今後も、「消費者志向経営」の活動を、ESG戦略「Kirei Lifestyle Plan」に沿って推進してまいります。

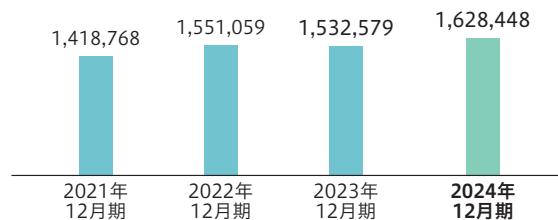


(6) 財産及び損益の状況

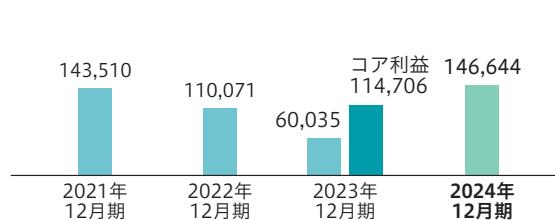
(単位：百万円)

	2021年12月期	2022年12月期	2023年12月期	2024年12月期
売上高	1,418,768	1,551,059	1,532,579	1,628,448
営業利益（コア営業利益）	143,510	110,071	60,035 (114,706)	146,644
税引前利益（コア税引前利益）	150,002	115,848	63,842 (118,513)	151,024
当期利益（コア当期利益）	111,415	87,742	46,157 (88,262)	110,374
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)	109,636	86,038	43,870 (85,975)	107,767
資産合計	1,704,007	1,726,350	1,769,514	1,867,237
資本合計	983,877	995,384	1,012,043	1,098,835
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)	230.59	183.28	94.37 (184.95)	231.94

■ 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. 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。
2. 2021年12月期及び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。
3. 2024年12月期において、企業結合に係る暫定的な会計処理の確定が行われたことに伴い、2023年12月期の連結財政状態計算書を遡及修正しております。

(7) 重要な子会社の状況（2024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カウンセリ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、ライフケア（業務用衛生製品）、化粧品
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	92.2	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
Fatty Chemical (Malaysia) Sdn. Bhd.	120,000 千リンギット	70	ケミカル

会社名	資本金	議決権比率	主要な事業内容
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.	4 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 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) 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. 当社の株式に関する事項 (2024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89,268株が含まれております。

(3) 株主数 181,513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）	88,024 千株	18.90 %
株式会社日本カストディ銀行（信託口）	32,182	6.91
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	10,521	2.26
SMBC日興証券株式会社	8,975	1.93
Oasis Opportunities Fund One SPC - ECHO SP	6,879	1.48
みずほ証券株式会社	6,858	1.47
日本証券金融株式会社	6,799	1.46
日本生命保険相互会社	6,691	1.44
ステートストリートバンクアンドトラストカンパニー 505001	6,567	1.41
ジェーピーモルガン チェース バンク 385781	6,456	1.39

(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)	5,900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（2024年12月31日現在）

地 位	氏 名	担当及び重要な兼職の状況
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
代表取締役 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
取締役 常務執行役員	デイブ・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	桜 井 恵理子	株式会社三井住友ファイ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
取 締 役	高 島 誠	株式会社三井住友銀行 取締役会長
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、セイコーホールディングス株式会社 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	新 井 佐 恵 子	公認会計士、有限会社アキュレイ 代表、住友ファーマ株式会社 社外取締役、YKK株式会社 社外監査役、白鷗大学 特任教授

- (注)
1. 取締役篠辺修、同 桜井恵理子、同 西井孝明、同 高島誠の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 新井佐恵子の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 新井佐恵子の両氏は、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 桜井恵理子、同 西井孝明、同 高島誠、監査役天野秀樹、同 岡伸浩、同 新井佐恵子の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しております。
 6. 当期中ににおける取締役及び監査役の異動
 - (1) 2024年3月22日開催の第118期定時株主総会において、高島誠氏が取締役に、新井佐恵子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) 2024年3月22日開催の第118期定時株主総会終結の時をもって、任期満了により取締役澤田道隆氏、取締役向井千秋氏、同林信秀氏、監査役仲澤孝宏氏がそれぞれ退任いたしました。
 - (3) 2024年3月22日開催の取締役会において、取締役 専務執行役員西口徹氏は、代表取締役 専務執行役員に新たに選任され、就任いたしました。
 7. 監査役新井佐恵子氏は、東急不動産ホールディングス株式会社の社外取締役を務めておりましたが、2024年6月26日をもって退任いたしました。

(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100%、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50～70%、その他の執行役員においては基本報酬の30～50%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、利益及びEVA目標は、従業員と共通の目標設定を行っております。個人評価については、評価の客觀性・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おります。

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16,803億円、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1,305億円、EVAが240億円でしたが、その実績は、売上高17,379億円、利益1,403億円、EVA332億円となりました。これらに加え、売上高・利益に関しては前年実績からの改善度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、139.86%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「K27」の対象となる2024年から2027年までの4事業年度を対象として、「K27」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「K27」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%～100%となります。

変動部分について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）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額の金銭を給付します。

変動係数の算定にあたっては、「K27」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・利益及びEVAの成長度等）」、「ESG力評価（社内指標の実現状況等や外部機関による評価）」及び「経営力評価（TSR（株主総利回り）及び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。変動部分に関する実績は、2024年から2027年までの対象期間終了後に、これらの評価指標の結果に応じて0%～200%の範囲で確定します。

また、株式報酬に関して、重大な会計上の誤りや不正による決算の事後修正、取締役等の背信行為等があった場合、取締役会の決議により、報酬返還を求めることができるクローバック条項を定めています。

K27業績連動型株式報酬変動部分の評価指標

	評価指標	ウェイト	評価区分	目的
成長力評価	事業全体の売上・利益及びEVA（ROIC）の成長度等	40%	5段階	継続的な成長と健全な財務運営への寄与を評価
ESG力評価	花王 Kirei Life Plan (KLP) の重点目標達成度 脱炭素(CO ₂ 排出量削減率)、ごみゼロ(プラスチック再資源化率)、女性管理職比率、重大なコンプライアンス違反件数	25%	7段階	事業を通じたさまざまな社会課題の解決と、持続可能な社会への貢献を多角的に評価
	主要ESG評価機関による外部評価結果	15%	7段階	
経営力評価	相対TSR評価 配当込TOPIX比較 ベンチマーク企業比較	5%	7段階	企業統治の適切性を評価
		5%	7段階	
	社員エンゲージメント調査結果	10%	7段階	

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、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審議を経て、役員報酬の目的等に沿うものであると判断し、承認しております。

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、事業形態が近しい企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)	11 (6)	821 (80)	402 (80)	207 (-)	149 (-)	63 (-)
監査役 (うち社外監査役)	6 (4)	127 (50)	127 (50)	- (-)	- (-)	- (-)
合計 (うち社外役員)	17 (10)	948 (130)	529 (130)	207 (-)	149 (-)	63 (-)

- (注) 1. 上記の員数には、2024年3月22日開催の第118期定時株主総会終結の時をもって退任した社内取締役1名、社外取締役2名及び社外監査役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、当社の中期経営計画「K27」の対象となる2024年から2027年までの4事業年度の最終年度終了時に確定しますので、変動部分は、当事業年度の繰入計上額となります。
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、当該株主総会終結時の取締役の員数は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、当該株主総会終結時の取締役の員数は7名（うち社外取締役は3名）です。

2024年3月22日開催の第118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2024年から2027年12月31日で終了する事業年度までの4事業年度）に対して、上限額を4,640百万円として信託金を拠出し、当社株式が信託を通じて取得され、成長力評価指標（事業全体の売上高・利益及びEVA等の成長度等）、ESG力評価指標（外部指標による評価や社内指標の実現状況等）、経営力評価指標（TSR（株主総利回り）及び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、当該株主総会終結時の当社取締役（社外取締役を除く）の員数は4名となります。

(2) 監査役の報酬等の限度額

年額 180百万円（2024年3月22日開催の第118期定時株主総会決議）であり、当該株主総会終結時の監査役の員数は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	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 第一三共株式会社 社外取締役	特別な関係はありません。 特別な関係はありません。
取締役	高島 誠	株式会社三井住友銀行 取締役会長	定常的な銀行取引がありますが、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。
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。
		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	当社が提供するサービスの利用取引がありますが、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	新井 佐恵子	公認会計士	特別な関係はありません。
		有限会社アキュレイ 代表	特別な関係はありません。
		住友ファーマ株式会社 社外取締役	特別な関係はありません。
		YKK株式会社 社外監査役	特別な関係はありません。
		白鷗大学 特任教授	特別な関係はありません。

(注) 監査役新井佐恵子氏が、2024年6月26日まで社外取締役を務めておりました東急不動産ホールディングス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	主な活動並びに社外取締役及び社外監査役が果たす ことが期待される役割に関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、主にグローバル大手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	14回中14回	-	取締役会において、主に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	西 井 孝 明	14回中14回	-	取締役会において、主にグローバル大手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。
取 締 役	高 島 誠	11回中11回	-	取締役会において、主にグローバル大手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	10回中10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	10回中10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	新 井 佐 恵 子	11回中11回	8回中8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10回であり、取締役高島誠、監査役新井佐恵子の両氏の就任以降開催された取締役会は11回、監査役会は8回となっております。

(ご参考) 執行役員の状況 (2025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	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	経営財務ユニット統括
専務執行役員	西 口 徹	グローバルコンシューマーケアビジネス統括、グローバルコンシューマーケア部門 アジアリージョン統括
常務執行役員	村 上 由 泰	デジタル戦略部門統括
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	経営企画部門統括
常務執行役員	小 松 利 照	SCM部門統括、TCR担当
上席執行役員	塗 谷 弘 太 郎	グローバルコンシューマーケア部門 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	グローバルコンシューマーケア部門 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	中 尾 良 雄	グローバルコンシューマーケア部門 アジアリージョン 副統括、 グローバルコンシューマーケア部門 アジアリージョン 日本エリア統括、 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	蓮 見 基 充	品質保証部門統括
上席執行役員	浜 田 大 輔	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

地 位	氏 名	担当及び重要な兼職の状況
執 行 役 員	浦 本 直 彦	デジタル戦略部門 データインテリジェンスセンター長
執 行 役 員	竹 安 将	グローバルコンシューマーケア部門 アジアリージョン 東アジアエリア統括、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）產品服務有限公司 董事長、佳麗宝化粧品（中国）有限公司 董事長
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 事業研究センター長（ピューティ・ヘルスケア分野担当）、研究開発部門 研究戦略推進センター 副センター長
執 行 役 員	ドミニク・プラット	グローバルコンシューマーケア部門 サロン事業部長、グローバルコンシューマーケア部門 グローバルサロン統括、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	牧 野 秀 生	会計財務部門統括、Kao America Inc. President
執 行 役 員	豊 島 泰 生	研究開発部門 事業研究センター長（ライフスタイル・ケミカル分野担当）
執 行 役 員	長 谷 川 亜 希 子	法務部門統括
執 行 役 員	ジヨー・ワークマン	グローバルコンシューマーケア部門 欧米コンシューマーケア事業部長、グローバルコンシューマーケア部門 欧米リージョン統括（コンシューマーケア）、Kao USA Inc. Chairperson of the Board & President
執 行 役 員	森 信 介	SCM部門 ロジスティクスセンター長
執 行 役 員	坂 光 宣	グローバルコンシューマーケア部門 ビジネスコネクティッド部門長、グローバルコンシューマーケア部門 ビジネスコネクティッド部門 グローバル事業推進センター長、花王プロフェッショナル・サービス株式会社担当
執 行 役 員	小 塚 淳	SCM部門 生産技術センター長、SCM部門 生産技術センター デマンド・サプライ計画部 統括部長
執 行 役 員	野 村 由 紀	PR戦略部門統括
執 行 役 員	星 川 弘 光	ケミカル事業部門 欧米リージョン担当、Kao Chemicals Europe, S.L. President
執 行 役 員	大 谷 純 子	ESG部門統括
執 行 役 員	内 山 智 子	グローバルコンシューマーケア部門 化粧品事業部門長、グローバルコンシューマーケア部門 欧米リージョン統括（化粧品）、株式会社カネボウ化粧品 代表取締役社長

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	156百万円
--------------------------	--------

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	221百万円
---------------------------------	--------

- (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。

連結計算書類

連結財政状態計算書 (2024年12月31日現在)

(単位：百万円)

科目	金額	(ご参考) 前期金額	科目	金額	(ご参考) 前期金額			
(資産)								
流動資産	914,025	818,063	(負債)	509,600	459,934			
現金及び現金同等物	357,713	291,663	流動負債	258,035	235,513			
営業債権及びその他の債権	238,077	225,934	社債及び借入金	35,749	14,039			
棚卸資産	274,628	263,753	リース負債	20,146	19,020			
その他の金融資産	10,525	6,596	その他の金融負債	7,280	7,445			
未収法人所得税	5,467	5,186	未払法人所得税等	20,984	15,090			
その他の流動資産	26,053	24,931	引当金	2,773	14,406			
小計	912,463	818,063	契約負債等	43,878	45,264			
売却目的で保有する非流動資産	1,562	–	その他の流動負債	120,755	109,157			
非流動資産	953,212	951,451	非流動負債	258,802	297,537			
有形固定資産	423,251	420,563	社債及び借入金	95,310	124,441			
使用権資産	116,637	126,252	リース負債	94,123	103,572			
のれん	228,413	220,227	その他の金融負債	6,370	6,889			
無形資産	81,947	79,435	退職給付に係る負債	39,460	40,451			
持分法で会計処理されている投資	14,526	11,807	引当金	8,223	8,352			
その他の金融資産	28,132	26,881	繰延税金負債	9,754	8,447			
繰延税金資産	49,044	55,315	その他の非流動負債	5,562	5,385			
その他の非流動資産	11,262	10,971	負債合計	768,402	757,471			
資産合計	1,867,237	1,769,514	(資本)					
			親会社の所有者に帰属する持分	1,066,776	983,658			
			資本金	85,424	85,424			
			資本剰余金	106,256	105,780			
			自己株式	△5,924	△3,267			
			その他の資本の構成要素	132,239	83,919			
			利益剰余金	748,781	711,802			
			非支配持分	32,059	28,385			
			資本合計	1,098,835	1,012,043			
			負債及び資本合計	1,867,237	1,769,514			

(注) 2024年12月期において、企業結合に係る暫定的な会計処理の確定が行われたことに伴い、「(ご参考) 前期金額」を遡及修正しております。

連結損益計算書 (2024年1月1日から2024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	1,628,448	1,532,579
売 上 原 価	△990,044	△972,152
売 上 総 利 益	638,404	560,427
販 売 費 及 び 一 般 管 理 費	△498,140	△466,770
そ の 他 の 営 業 収 益	30,354	18,892
そ の 他 の 営 業 費 用	△23,974	△52,514
営 業 利 益	146,644	60,035
金 融 収 益	4,988	4,867
金 融 費 用	△4,090	△3,447
持 分 法 に よ る 投 資 利 益	3,482	2,387
税 引 前 利 益	151,024	63,842
法 人 所 得 税	△40,650	△17,685
当 期 利 益	110,374	46,157
当 期 利 益 の 帰 属		
親 会 社 の 所 有 者	107,767	43,870
非 支 配 持 分	2,607	2,287
当 期 利 益	110,374	46,157

計算書類

貸借対照表 (2024年12月31日現在)

科目	金額	(ご参考) 前期金額
(資産の部)		
流動資産	415,670	373,390
現金及び預金	140,541	118,328
売掛金	77,459	70,810
有価証券	19,009	—
商品及び製品	79,103	79,914
仕掛け品	9,030	10,054
原材料及び貯蔵品	24,079	24,591
前払費用	5,364	3,804
その他の	61,295	66,168
貸倒引当金	△210	△279
固定資産	875,602	866,385
有形固定資産	237,095	249,228
建物	67,464	71,025
構築物	16,419	17,108
機械及び装置	73,449	78,190
車両運搬具	180	164
工具、器具及び備品	7,527	8,566
土地	59,491	63,976
建設仮勘定	12,565	10,199
無形固定資産	40,175	38,932
特許権	67	85
借地権	24	24
商標権	21	27
意匠権	28	24
ソフトウエア	35,479	30,701
その他の	4,556	8,071
投資その他の資産	598,332	578,225
投資有価証券	7,454	6,668
関係会社株式	479,766	460,236
関係会社出資金	59,910	59,910
関係会社長期貸付金	1,293	2,396
長期前払費用	946	1,412
前払年金費用	20,344	12,403
繰延税金資産	22,421	28,211
その他の	6,198	6,990
貸倒引当金	—	△1
資産合計	1,291,272	1,239,775

科目	金額	(ご参考) 前期金額
(負債の部)		
流動負債	460,450	403,263
買掛金	131,847	125,339
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	10,000	—
未払金	54,129	43,076
未払費用	45,104	38,598
未払法人税等	10,404	5,061
契約負債等	243	1,343
預り金	174,431	178,399
人財構造改革推進引当金	—	4,751
その他の	9,292	6,696
固定負債	104,555	129,561
社債	25,000	50,000
長期借入金	70,000	70,000
退職給付引当金	4,096	4,451
資産除去債務	4,117	4,084
その他の	1,342	1,026
負債合計	565,005	532,824
(純資産の部)		
株主資本	724,109	705,360
資本金	85,424	85,424
資本剰余金	108,890	108,890
資本準備金	108,889	108,889
その他資本剰余金	1	1
利益剰余金	535,536	514,130
利益準備金	14,117	14,117
その他利益剰余金	521,419	500,013
圧縮記帳積立金	6,239	6,303
別途積立金	305,500	305,500
繰越利益剰余金	209,680	188,210
自己株式	△5,741	△3,084
評価・換算差額等	2,158	1,591
その他有価証券評価差額金	2,158	1,591
純資産合計	726,267	706,951
負債純資産合計	1,291,272	1,239,775

損益計算書 (2024年1月1日から2024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	高価	898,054	868,067
売上	原価	501,509	516,137
売上	総利	396,545	351,930
販売費及び一般管理費	益	333,598	322,143
営業外収益	益	62,947	29,787
受取配当	益	44,887	20,190
受取替の差	益	3,102	1,996
受取替の差	益	39,196	14,921
受取替の差	益	324	1,015
受取替の差	益	2,265	2,258
受取替の差	益	3,445	2,414
受取替の差	益	2,706	1,932
受取替の差	益	119	89
受取替の差	益	620	393
特別利益	益	104,389	47,563
固定資産売却益	益	12,457	129
投資有価証券売却益	益	1,169	29
新規事業の譲渡	益	459	38
新規事業の譲渡	益	—	28
新規事業の譲渡	益	10,590	—
新規事業の譲渡	益	239	34
特別損失	損失	6,740	20,030
固定資産損失	損失	3,352	4,094
減人財構造改革違約の損失	損失	1,158	11,016
解約の損失	損失	—	4,751
税引前当期純利	益	1,615	—
法人税、住民税及び事業税等の調整	益	615	169
法人税、住民税等の純利	益	110,106	27,662
法人税等の純利	益	12,856	4,629
法人税等の純利	益	5,505	△4,971
法人税等の純利	益	91,745	28,004

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

2025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2024年1月1日から2024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

2025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2024年1月1日から2024年12月31日までの第119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する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、2024年1月1日から2024年12月31日までの第119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、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、往來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。

以上のように、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。

2025年2月13日

花王株式会社	監査役会		
常勤監査役	和 田 康	印	
常勤監査役	川 島 貞 直	印	
社外監査役	天 野 秀 樹	印	
社外監査役	岡 伸 浩	印	
社外監査役	新 井 佐恵子	印	

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・執行役員の職務執行状況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

花王グループはROICの全社導入を進め、構造改革を断行し、「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ています。経営が認識する改革の必要性と危機感を共有した上で、K27戦略フレームワークの実行状況・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・執行役員の職務執行状況の監査を実施する中で、取締役会や経営会議等の重要会議における、意思決定プロセスや決議への意見表明や、役員との意見交換会での忌憚のない議論等、活発な意見交換を重視しています。

【現場との対話重視】

監査役は、各部門及びグループ会社への直接往査・ヒアリングによる対話を通して、経営戦略の浸透の度合い、主体的な取り組みや課題、経営への要望や意見等を理解することを大切にしています。さらに、この内容を役員に適宜共有しています。

また、往査・ヒアリング終了後、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共有し、各部門が取り組みに生かしていくという、PDCAを回すことで監査の実効性向上をめざしています。往査・ヒアリングの約8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、指導的な経験や高い専門性、見識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、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：10回	監査役出席率：全員100%	開催時間：平均2.0時間
監査役会の主な議題		
決議事項24件：監査方針・分担・重点監査項目、年間計画、監査報告書、監査役候補者選任方針、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14件：監査所見、監査役候補者選任方針の改定、内部統制システム監査プロセス、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どまらず、監査役のスキルや監査役が懸念する経営課題等について、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、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、監査役会で幅広く議論した結果、全体として「有效地機能している」という評価に至りました。

K27戦略フレームワークや構造改革の実行状況では、資本効率／収益性の改善への取り組みを確認し、現場往査を通して具体的な成果も検証できました。なお、化粧品事業の成長戦略を含む「グローバル・シャープトップ」事業の構築について、今後も確認していきます。また、グループガバナンスでは、本社統括部門による横ぐしの海外ガバナンスの体制を継続的に検証していきます。

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・執行役員の職務執行状況	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（4回） 重要子会社：代表取締役（2回） ・代表取締役とは、K27戦略フレームワークや構造改革の実行状況を中心に意見交換を実施 ・社外取締役とは、重要課題を深堀した議論を行い、その内容を代表取締役に提言	○	○
	各事業場・各部門・国内外の子会社・関連会社への往査・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）	113回 ・事業別ROIC活用の浸透度、構造改革の実行状況を確認 ・監査で認識したリスクや懸念点、現場の悩みや経営への意見等を役員に提言	○	随時
	選任審査委員会、報酬諮問委員会	6回	—	○
グループ実効性バランスの観点	・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	・監査役室員が子会社監査役を兼務する体制を継続 ・グループ監査役意見交換会（3回） ・重要な子会社で監査役実効性評価を実施し、抽出した課題やリスクを子会社取締役と共有	○	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（12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	○	○
	三様監査（監査役／会計監査人／経営監査室）の連携強化	三様監査会議（3回）、監査計画や重点課題を共有 ・中長期課題である非財務情報開示への意見交換を実施	○	—
内部統制運用の状況並びに	・内部統制第二ラインの主管部門へのヒアリング ・内部統制委員会及び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 ・内部通報規程の整備・運用を確認。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	○	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し、監査上の発見事項・リスク認識を共有	○	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	・非財務情報開示の主管部門の対応状況を確認 ・監査役活動に関する開示を推進	○	随時

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_2025.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あげます。

株主総会会場ご案内

日時

2025年3月21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」麹町口 徒歩9分

東京メトロ

○有楽町線

「麹町駅」 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
紙 | 貢献ある森林
管理を支えています
FSC® C022915
www.fsc.org