

KaO

きれいをこころに未来に

株主提案に対する当社取締役会意見と 企業価値向上に向けた取り組み

花王株式会社

2025年2月14日



免責事項

- Oasis Managementの声明及びOasis Japan Strategic Fund Ltd.（以下Oasis Management及びOasis Japan Strategic Fund Ltd. を合わせて「Oasis」）の株主提案に関する当社取締役会の意見を説明し明確にすることを意図しております。本資料は、当社定時株主総会の議案に関して、株主の皆さまに、当社又は第三者による議決権の代理行使を勧誘するものではありません。
- 本資料に記載の当社由来の情報以外の情報は、公に利用可能な情報に基づき作成されております。しかしながら、当社は、当該情報の正確性、確実性、完全性について保証するものではなく、当該情報に基づく判断について、何らの責任を負うものではありません。
- 本資料は、当社のビジネス・業界の動向に関する当社の現時点の計画、見積もり、見込み及び予測に基づく将来見通しについても言及しております。当該将来の見通しは、様々なリスクや不確実性の影響を受けます。
- 本資料に記載されている業績見通し等の将来に関する記述は、当社が現在入手している情報、及び合理的であると判断する一定の前提に基づいており、その達成を当社として約束する趣旨のものではありません。また、実際の業績等は様々な要因により大きく異なる可能性があります。

Agenda

1. エグゼクティブサマリー
2. Oasisの主張及び株主提案に対する見解
3. 透明性・実効性の高いガバナンス体制
4. 「K27」達成に向けた順調な進捗
5. 「K27」を実現する成長戦略
6. 積極的な株主還元
7. 外部評価
8. 結論

1.

エグゼクティブサマリー

エグゼクティブサマリー

Oasisの株主提案 には「反対」

- Oasisが主張している内容とは異なり、花王は現経営陣のもとで実績を上げている
- Oasis提案の候補者は当社社外取締役期待並びに必要な経営・監督の経験、専門性、姿勢・資質が不足している
- Oasisの提案は、花王の取締役・監査役選任審査委員会（以下「選任審査委員会」）および取締役会において適正な審査を通じて選任された最適な取締役会構成を変えてしまう提案であり、全ステークホルダーの利益に資するものではない
- 当社現行の役員報酬制度は適正であり、Oasis提案の報酬制度導入は当社の企業価値向上に資するものではない

企業価値向上を支える ガバナンス体制は 有効に機能

- 現取締役体制下でROICを基軸とした事業ポートフォリオ改革を実行し、業績はV字回復
- 専門性やグローバルな知見を有する会社提案の取締役候補者は、花王の戦略実行に最適
- 花王の選任審査委員会の選任プロセスは、高い公正性と透明性を有する
- 取締役会における社外取締役構成比は半数から過半数に上昇（本年株主総会で株主の皆さまのご承認を得られた場合）

花王の成長戦略と 「K27」は 着実に進捗している

- 花王グループ中期経営計画「K27」を策定し、稼ぐ力の改革と成長戦略を進め、着実に成果を創出
- 「K27」目標達成に向け、営業利益やROICなどを含む4指標すべて、計画を上回るペースで好調に進捗
- グローバル・シャープトップ戦略を通じて、成長ドライバー領域を中心にグローバル成長が着実に進行
- 新技術を活用した高付加価値商品開発に始まる“よきモノづくり”サイクルを高速化。利益ある成長を実現
- DXによりデータドリブン経営を高度化し、収益性と資本効率の改善を達成
- 変化する市場にアジャイルに対応するマーケティングの進化をDXで実現。顧客ロイヤリティ・シェア向上を達成
- 外部パートナーとの共創を強化、新事業の開拓にも注力
- 花王の業績回復と成長路線への回帰に対して、資本市場も高く評価

企業価値最大化に向けて ～当社の全ての株主・ステークホルダーの皆さまへ～

<p>長谷部 佳宏 代表取締役 社長執行役員</p> 	<p>根来 昌一 代表取締役 専務執行役員</p> 	<p>西口 徹 代表取締役 専務執行役員</p> 	<p>デイブ・マンツ 取締役</p> 	<p>篠辺 修 社外取締役 取締役会議長</p> 	<p>桜井 恵理子 社外取締役</p> 	<p>西井 孝明 社外取締役</p> 	<p>高島 誠 社外取締役</p> 
---	--	---	---	---	--	---	--

ビジョン

花王グループは、「K27」のビジョンとして「未来のいのちを守る」を掲げています

戦略

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. 社員活力の最大化という基本方針に沿って、経営陣による適切な戦略設定と実行が行われていることを評価しています

実績

当社取締役会は、「K27」の達成、ひいては企業価値向上に向けて、株主の皆さまから頂戴した貴重なご意見も含め徹底的な議論を行い、構造改革を断行し利益の底打ちから上昇に転ずる基盤を整えました。また、当社の経営陣が上記の基本方針に沿って業務執行していることを適切に監督しています

決意

私たちは、利益ある成長と資本効率向上を追求し、持続可能な社会の実現に欠かせない唯一無二の企業を目指すことを宣言します

2.

Oasisの主張及び株主提案に対する見解

Oasis主張に対する花王の実績

- 「K27」の成長戦略と構造改革により、花王は着実に成果を創出している
- 更なる企業価値向上を目指し、当社提案の新取締役体制のもとで成長戦略の推進を図る

OASIS

主張

消極的な
グローバル展開

肥大化した
ブランド
ポートフォリオ

戦略を欠く
マーケティング

リーダーシップと
監督能力の欠如

kaO

現経営陣のもとでの花王の実績

成長ドライバー領域
のグローバル成長

- グローバル成長を目指す事業を成長ドライバー領域と位置づけ、積極的に成長投資
- 成長ドライバー領域の各事業は、順調に海外売上高を拡大中

構造改革による
課題事業の整理と
集中投資

- ROIC視点での選択と集中を通じて、事業ポートフォリオを最適化
- 構造改革をもとにした稼ぐ力向上により、売上高総利益率・ROICはV字回復

DXを活用した
マーケティング促進

- 変化する市場にアジャイルに対応するマーケティングの進化をDXで実現
- 成長ドライバー領域のコアブランドにマーケティング費用を重点投入。シェアを拡大し、グローバル成長の加速と収益性の向上を同時に達成

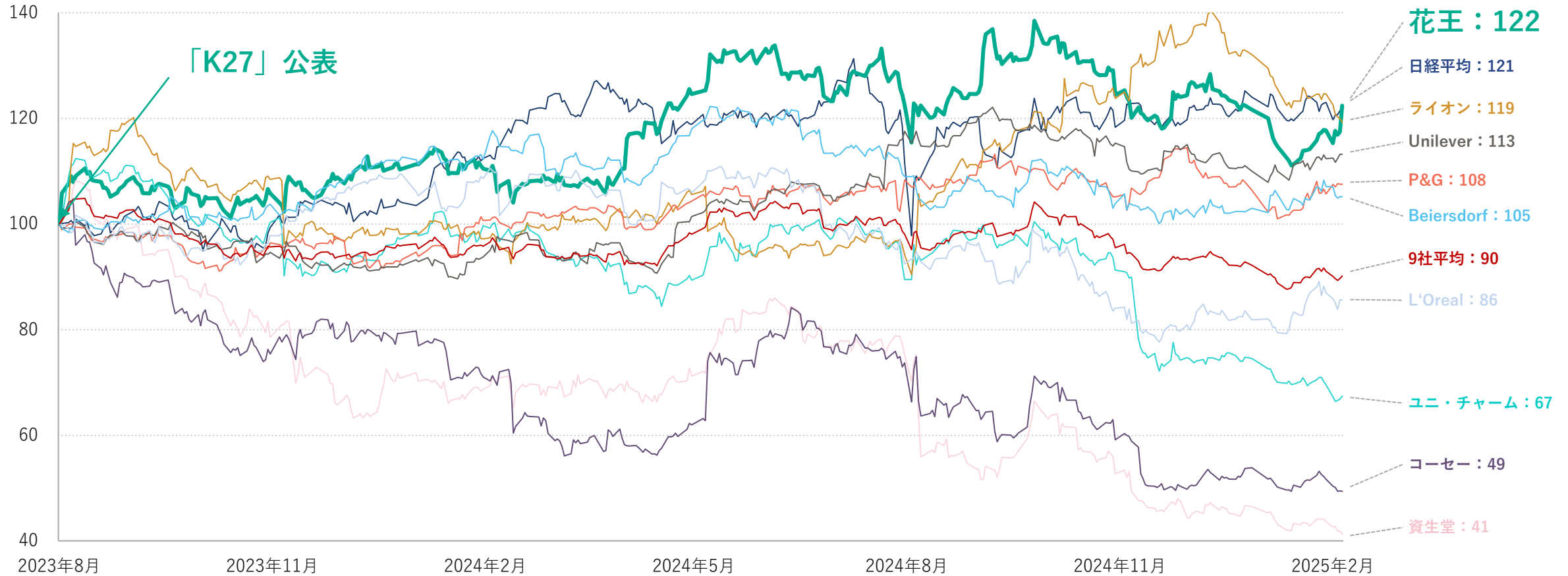
「K27」達成に向けた
取締役会の監督機能の
更なる向上

- 現取締役会は、経営陣による果敢なリスクテイクを促し、資本効率の改善と利益ある成長の基盤を整えた
- コンシューマー業界でのグローバルな知見を有するカサノバ氏、マッカラン氏の加入により、取締役会の多様性と専門性の向上を見込む

資本市場は「K27」の進捗状況を評価

- 中期経営計画「K27」公表日を起点とした花王株価のパフォーマンスは競合他社平均を30%超上回る

株価の推移（「K27」公表～2025年2月7日）



※ 「K27」公表日2023年8月3日の株価を100として指数化

株主提案に対する当社取締役会の意見

当社はOasisの全ての株主提案に**反対**しております

議案	内容	当社意見
<p>第4号議案 社外取締役5名選任の件</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Yannis Skoufalos • Martha Velando • Lanchi Venator • Hugh G. Dineen • Anja Lagodny 	<p>反対</p>
<p>第5号議案 社外取締役に対する報酬額改訂の件</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 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 	<p>反対</p>
<p>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</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 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、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業績非連動の事後交付型株式報酬を毎年支給 	<p>反対</p>
<p>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</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 2025年度から2028年度までの4事業年度の長期インセンティブ報酬として、取締役(社外取締役を除く)に、事後交付型業績連動株式報酬(PSU)及び事後交付型株式報酬(RSU)を付与 • 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株以内とする 	<p>反対</p>

株主提案 第4号議案に対する当社取締役会の意見

- 株主提案候補者は、社外取締役を求める経験、専門性、姿勢・資質が不足しており企業価値向上に資さない

候補者名	主な経歴・スキル	候補者に対する取締役会・選任審査委員会の見解	当社意見
①Yannis Skoufalos氏	<ul style="list-style-type: none"> サプライチェーンの専門家 消費財業界における海外での経験 海外企業における社外取締役経験 	<ul style="list-style-type: none"> グローバル企業の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 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今回追加で強化すべきスキルと指定していない Oasisのアドバイザーを務めているとされるが関係が明確でなく、Oasisは花王に積極的に提案を行う株主であることから、中立性、透明性、独立性に懸念 	<p style="color: red; font-weight: bold;">反対</p>
②Martha Velando氏	<ul style="list-style-type: none"> 消費財業界における海外でのブランド戦略経験 Aèsopの元CMO 	<ul style="list-style-type: none"> グローバル企業の社長等の経営者経験や取締役経験はなく、日本企業に関する深い理解・助言経験も不足 CMOとしての在任期間も短く、監督・助言機能を十分に発揮することは困難 マーケティングの専門性は、会社提案候補者により強化されるため、敢えて加える必要がない 	<p style="color: red; font-weight: bold;">反対</p>
③Lanchi Venator氏	<ul style="list-style-type: none"> 海外での財務・企業戦略の経験 KFCの元CFO 	<ul style="list-style-type: none"> CFOとしては非上場会社で短期間務めたにとどまり、経営者経験として不足 上場会社の取締役の経験はなく、日本企業に関する深い理解・助言経験も不足 取締役会は、会社提案の十分な取締役会構成を鑑み、財務を今回追加で強化すべきスキルと指定していない 	<p style="color: red; font-weight: bold;">反対</p>
④Hugh G. Dineen氏	<ul style="list-style-type: none"> 海外での消費財のブランド戦略や金融業界におけるマーケティングの経験 Wellaの元CMO 	<ul style="list-style-type: none"> グローバル企業の社長等の経営者経験はなく、日本企業に関する深い理解・助言経験も不十分 マーケティングの専門性は、会社提案候補者により強化されるため、敢えて加える必要がない 面談を通じ、主体性や自立性といった建設的な対話の能力が不足していると判断 	<p style="color: red; font-weight: bold;">反対</p>
⑤Anja Lagodny氏	<ul style="list-style-type: none"> 海外及び日本企業子会社でのIT・DX経験 JT Internationalの元CDO 	<ul style="list-style-type: none"> グローバル企業の社長等の経営者経験はなく、上場会社の取締役の経験はない 取締役会は、現行の十分な当社執行体制及び取締役会構成を鑑み、DXを今回追加で強化すべきスキルと指定していない 面談を通じ、専門分野以外についての洞察、助言の観点で、取締役に求める水準を満たしていないと判断 	<p style="color: red; font-weight: bold;">反対</p>

株主提案 第5.6.7号議案に対する当社取締役会の意見

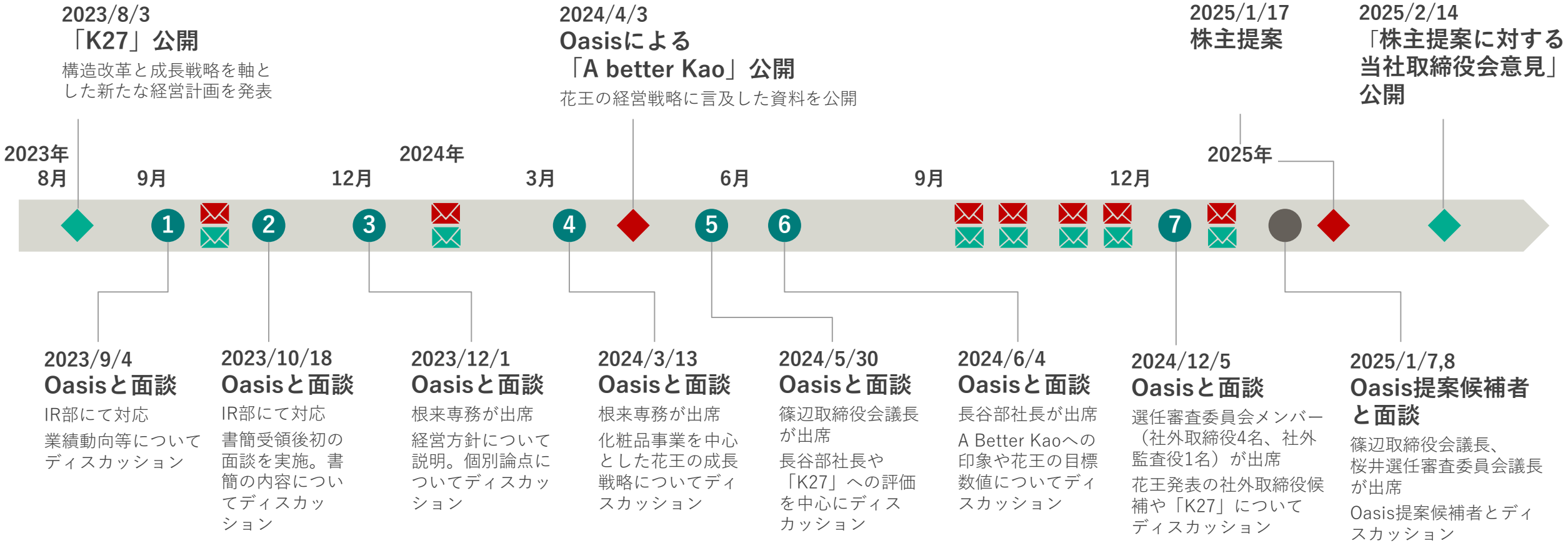
- いずれも現時点で導入の必要がない

-第7号議案について、現行役員報酬制度は「K27」報酬として2024年株主総会で高い支持を得ており、変更不要


議案名	提案に対する取締役会・報酬諮問委員会の見解	当社意見
<p>第5号議案 社外取締役に対する報酬額改訂の件</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 前述した各候補者に対する意見のとおり、株主提案の第4号議案には当社取締役会は反対している • したがって、Oasis提案の取締役候補者の基本報酬額を保証し、その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 	<p>反対</p>
<p>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</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 株主と同じ目線を持つことは、中長期的な企業価値向上へのインセンティブとなるといふ利点もあると認識しているが、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る • 今後、効果の検証や他株主の意見の十分な確認が必要であり、現段階で拙速に導入すべきではない 	<p>反対</p>
<p>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</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 当社の現行の役員報酬制度は、「K27」のインセンティブ報酬として2024年3月定時株主総会で提案し高い支持を得ており、今般、同制度の変更は不要 • 2024年に改定した役員報酬制度は、第三者機関によっても、目標達成にむけたインセンティブとして十分な水準にあることが確認できている • 現在の長期インセンティブ報酬の評価指標においては、事業全体の売上高・利益・EVA（ROIC）、主要ESG評価機関による外部評価、花王Kirei Life Plan（KLP）の重点目標達成度、相対TSR評価、社員エンゲージメント調査結果などを採用し、ほぼ全ての評価項目が定量的な指標に基づいている • 上記取締役報酬の決定に当たっては、取締役会の諮問をうけ、取締役・執行役員報酬諮問委員会（以下、報酬諮問委員会）が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いる。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、承認している 	<p>反対</p>

Oasisとの積極的対話

- Oasisとは、面談7回その他、書簡を通じてやり取りを実施
経営方針や取締役体制などについてディスカッション



※ 2023年8月以前は、2021年6月及び2022年3月にOasisとIR部による面談あり

※  : Oasisからの主な書簡、メール、リリース

 : 花王からの主な書簡、メール、リリース

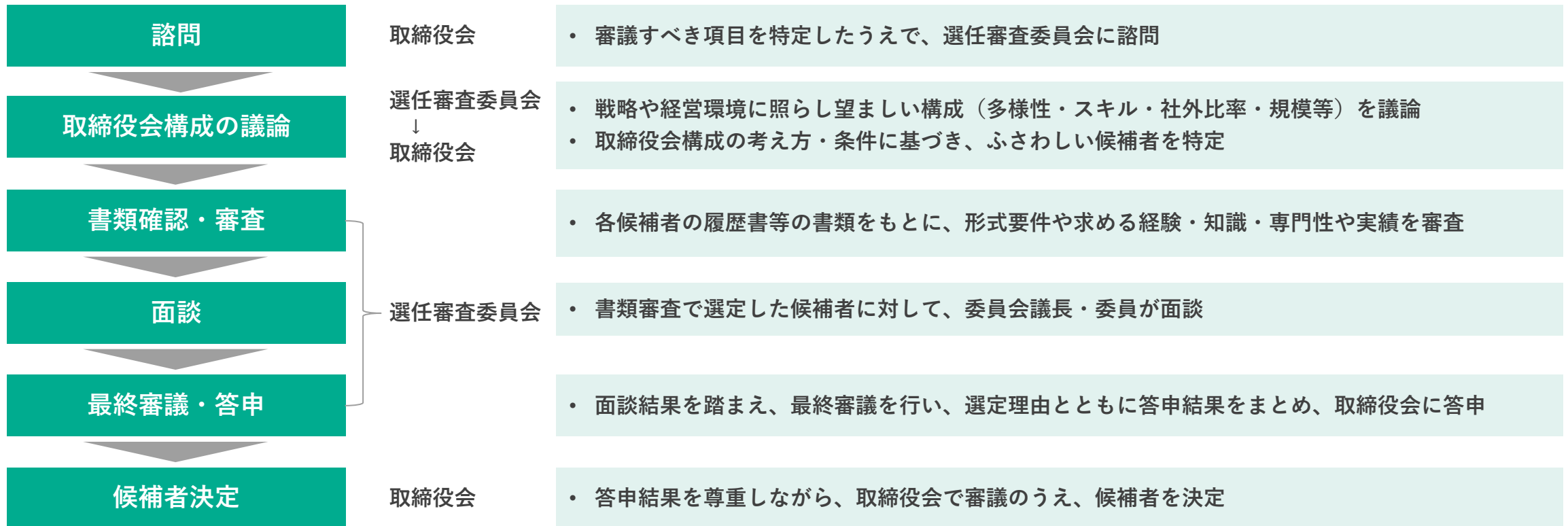
3.

透明性・実効性の高いガバナンス体制

取締役・監査役選任審査委員会における取締役選任プロセス

- 取締役候補については、適正なプロセスに沿って審査・決定
- 社外取締役全員と社外監査役1名で構成される独立性の高い選任審査委員会を設置
- 取締役会の諮問を受け、選任審査委員会で審議・答申
- 答申を尊重して取締役会で審議・最終決定

取締役選任プロセス



取締役会構成についての考え方

- 当社コーポレート・ガバナンスポリシーを踏まえ、選任審査委員会・取締役会において議論・整理
- 取締役会の客観性、独立性を高めるため、取締役会議長は引き続き独立社外取締役が務める
- 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
- 意思決定の効率性及び本質的な議論を行うため、現行と同等規模の取締役会とする
- 高い専門性と十分な経営経験を有する多様性に富む人財を検討する
- その目標の一つとして、2025年までに取締役会の女性比率30%以上を達成する
- 社外取締役の役割である、監督機能、助言及びステークホルダーの意見の反映のため独立性ある立場であること、そのうえでグローバル経営経験及び実績を特に重視する
- グローバル成長を加速するため、日本企業がグローバルに成功する方法を深く理解し、助言した経験があることが望ましい
- 戦略実行を監督するため、経営課題や取締役構成を踏まえて優先すべきものを特定（今年度は特に、コーポレートブランディング、マーケティングを強化する）

社外取締役役に期待する役割と人財要件

- 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」を期待し、特に「監督」の役割を重視
- 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」を求める

社外取締役役に期待する役割

監督

経営陣幹部の選解任その他の取締役会の重要な意思決定を通じ、経営の監督を行う

助言

自らの知見に基づき、会社の持続的な成長を促し中長期的な企業価値の向上を図る観点から助言を行う

ステークホルダーの意見の反映

会社と経営陣等との間の利益相反を監督する
経営陣から独立した立場で、ステークホルダーの意見を取締役に適切に反映させる

期待する役割に必要なと考える軸と重視する要素

経営・監督の経験

経営の統合的視点・ステークホルダーの視点と、それを実践した経験があるか

- 期待する役割を十分に果たせるレベルの経営者や取締役の経験



専門性

経営戦略における重要課題の解決に必要な専門性があるか

- 経営課題・取締役会構成を踏まえ特定



姿勢・資質

真に課題を理解し、経営陣やステークホルダーとの建設的対話を行える姿勢・資質があるか

- 対話における主体性と自立性

戦略実現に向けた取締役会構成の進化

- 当社は、「K27」達成に向けた監督のため、最適な取締役会の構成を常に見直し
 - ✓ 2023年3月には、稼ぐ力の改革のため会計財務担当/経営財務担当として根来氏、グローバル成長戦略の強化のために西口氏を社内取締役に、味の素株式会社でROIC経営を主導した西井氏を社外取締役に選任
 - ✓ 2024年3月には、グローバルな知見を豊富に有し、特に金融分野の造詣が深い高島氏を社外取締役に選任
 - ✓ 2025年3月に向けては、花王のブランド価値をグローバルに伝達するため、その監督を強化すべく、コーポレートブランディングの専門家であるマッカラン氏を社内取締役に、アジアを含む幅広いエリアでのマーケティングの知見を持つカサノバ氏を社外取締役候補者に選定



新体制のスキルマトリックス（取締役・監査役）

社内取締役				社外取締役					社内監査役		社外監査役		
長谷部 佳宏	根来 昌一	西口 徹	リサ・マッカラン	篠辺 修	桜井 恵理子	西井 孝明	高島 誠	サラ・カザノバ	和田 康	村田 真実	岡 伸浩	新井 佐恵子	内藤 順也

在任年数		9年	2年	2年	-	7年	3年	2年	1年	-	2年	-	7年	1年	-
性別		男性	男性	男性	女性	男性	女性	男性	男性	女性	男性	女性	男性	女性	男性
国籍		日本	日本	日本	オーストラリア	日本	日本	日本	日本	カナダ	日本	日本	日本	日本	日本
経験・知識・専門性	経営	●				●	●	●	●	●					
	海外	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●		●	●	
	消費財業界	●		●	●			●		●		●			
	化学品業界	●	●				●								
	ブランド戦略			●	●					●		●			
	人財戦略	●			●			●		●					
	研究	●													
	環境・社会	●	●		●	●	●			●	●	●	●		
	IT・DX	●			●										●
	法務・リスク管理					●			●		●		●		●
	財務・会計		●		●			●	●					●	

新体制のスキルマトリックス該当理由




	属性			スキルマトリックス該当理由	
	在任年数	性別	国籍		
社内取締役	長谷部 佳宏	9年	男性	日本	・ 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） / 海外事業推進プロジェクトの経験 / 先端技術戦略統括の経験 / 人財開発担当役員の経験
	根来 昌一	2年	男性	日本	・ 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
	西口 徹	2年	男性	日本	・ コンシューマープロダクツ事業における経験 / 海外子会社における経営・マーケティング経験 / MBA
	リサ・マッカラン	-	女性	オーストラリア	・ 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
社外取締役	篠辺 修	7年	男性	日本	・ 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）
	桜井 恵理子	3年	女性	日本	・ 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
	西井 孝明	2年	男性	日本	・ 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
	高島 誠	1年	男性	日本	・ 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
	サラ・カサノバ	-	女性	カナダ	・ グローバル大手飲食店チェーンの日本法人にて2013年から2019年までの間、最高経営責任者として優れた経営手腕を発揮し、同社の大幅な業績改善及び成長戦略を実現に導いた / 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)
社内監査役	和田 康	2年	男性	日本	・ 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
	村田 真実	-	女性	日本	・ コンシューマープロダクツ事業部門の経験 / 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
社外監査役	岡 伸浩	7年	男性	日本	・ 弁護士 / 博士（法学）（中央大学） / 慶應義塾大学大学院法務研究科教授
	新井 佐恵子	1年	女性	日本	・ 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
	内藤 順也	-	男性	日本	・ 弁護士（日本国・アメリカ合衆国ニューヨーク州）

スキルマトリックスの選定理由

経験・知識・専門性	経験・知識・専門性として選定した理由
経営	経営陣による業務執行を実効的に監督するためには、取締役自身の経営トップとしての経験が有用です。経営トップとしての経験は、当社の経営陣による適切なリスクテイクと迅速かつ果敢な意思決定を促す攻めのガバナンスの実現に必要と考えています
海外	当社は、グローバル戦略として、競合との熾烈な争いや価格競争に巻き込まれにくいオンリーワン価値の提供をめざしてまいります。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まいります。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・強化を図ってまいります。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。そしてパーパスである「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」を実行してまいります。取締役会は世間の潮流を踏まえてこれらを適切に監督することが必要と考えています
IT・DX	「K27」を実現するためには、これまでの延長線上にない、新たな事業創造やデジタルマーケティング・デジタルコミュニケーションといった、ITやデジタルトランスフォーメーションを積極的に活用した革新的な取り組みが欠かせないと考えています。IT・DXに関する経験・知識・専門性については、執行役員や外部人材も活用して、取締役会による監督を補完してまいります
法務・ リスクマネジメント	日頃の企業活動において、また、新事業の創成や事業革新においてもさまざまなリスクの発生が予想されます。当社は、それらリスクを認識し、適切にマネジメントすること、また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





「K27」を達成するための取締役会（社内取締役）

- 「K27」達成と当社企業価値向上のために邁進する社内取締役候補者

候補者氏名（現役職）	「K27」達成のために期待される役割・実績	昨年賛成率
 <p>代表取締役 社長執行役員</p> <p>長谷部 佳宏</p>	<ul style="list-style-type: none"> 2021年から当社代表取締役社長執行役員として、「グローバル・シャープトップ戦略」の実現に向けてROICを基軸とした事業ポートフォリオの見直し、構造改革の断行による資本効率改善を進めており、現行の中期経営計画である「K27」達成のための力強いリーダーシップが期待されている 「K27」の目標値であるROIC11%達成に向け、2023年度は事業整理等の構造改革費用の先行等により一時的に落ち込むも、2024年度は同9.2%へと改善。 当社代表取締役社長執行役員として、グローバルで強く良い事業を擁立する「グローバル・シャープトップ戦略」に基づき、人財と事業の両面を推進 人的資本投資において、先端技術教育に注力。DXアドベンチャープログラム等の実施を通じてシチズン・デベロッパを2021年の80名から2023年には1,500名まで育成。 業界をリードし、原材料高を価格転嫁するための「戦略的値上げ」に踏み切る。デジタル技術を駆使して、利益率を製品設計から販売までを意識して管理し、きめ細かい高付加価値化の実現にチャレンジ 	<p>93.72%</p>
 <p>代表取締役 専務執行役員</p> <p>根来 昌一</p>	<ul style="list-style-type: none"> 「K27」の目標達成のため、資本効率の改善が期待されている。「K27」達成の礎となる構造改革の推進とROIC経営の浸透について陣頭指揮を執っている ペットケア事業や飲料事業の譲渡を含む非効率事業の抜本的戦略見直し及び再編並びに人財構造改革推進により、利益改善効果と「稼ぐ力の改革」を合わせて2024年度に約280億円、2025年度以降は約400億円以上の効果を継続して発現する見込み 会計財務担当役員として株主の皆さまとの建設的な対話を実行のうえ、取締役会の議論へ反映 	<p>96.77%</p>
 <p>代表取締役 専務執行役員</p> <p>西口 徹</p>	<ul style="list-style-type: none"> 「K27」の目標達成のため、「グローバル・シャープトップ戦略」を着実に推進することが期待されており、以下の施策につき陣頭指揮を執っている 構造改革とグローバル成長戦略の実行を通じて持続可能な利益成長の実現に注力し、利益率改善（売上総利益率：2022年度の35.4%→2023年度の37.3%→2024年度の39.2%）を達成 「melt」、「THE ANSWER」ブランドでヘアケアの日本プレミアム市場に迅速に参入 スキンプロテクション事業の拡大に向けて、独自の技術を欧州、米州で展開するために各国の厳しい規制をクリアして生産、販売可能な体制を構築。エリアの拡大も予定しており、この分野で世界No.1を目指す 	<p>96.85%</p>



「K27」を達成するための取締役会（社外取締役）

- 花王の企業価値向上に向けて最適な、様々な専門性を有する社外取締役候補者

候補者氏名（現役職）	「K27」達成のために期待される役割・実績	昨年賛成率
 <p>社外取締役 取締役会議長 取締役・執行役員報酬 諮問委員会議長</p> <p>篠辺 修</p>	<ul style="list-style-type: none"> 世界各国で旅客・貨物事業を積極的に展開するANAホールディングス（株）で経営者を務め、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する 2022年3月より取締役会議長として社内外の取締役、監査役が率直に意見を述べられる風土の醸成等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 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す 	<p>96.51%</p>
 <p>社外取締役 取締役・監査役選任 審査委員会議長</p> <p>桜井 恵理子</p>	<ul style="list-style-type: none"> 米国の化学品メーカー、ダウ・ケミカル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、複数の企業にて社外取締役として経営の監督に務める等、グローバルな企業経験を豊富に有する 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・提言を行っている。また、グローバル企業の事業部トップの経験に基づき、特に、人財戦略の執行への監督に貢献 選任審査委員会の議長として、「K27」達成に必要な取締役のスキルの特定と候補者選定に尽力 	<p>97.86%</p>
 <p>社外取締役</p> <p>西井 孝明</p>	<ul style="list-style-type: none"> グローバルに事業を展開する大手食品メーカーである味の素（株）において長年にわたり企業経営に携った経験、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・提言を実施 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助言 資本効率を徹底して追求する視点での発言・提言により当社内にROICの考え方が浸透 	<p>97.59%</p>
 <p>社外取締役</p> <p>高島 誠</p>	<ul style="list-style-type: none"> 長年にわたりグローバルな大手金融機関である（株）三井住友銀行において国際業務、経営企画等を経験した後、世界的に金融業界を取り巻く事業環境が変化の中で経営者を務める等、変化に対応するグローバルな企業経営における豊富な経験と高い能力・見識を有する 国際金融の専門家として、金融関連全般に関するリテラシー向上、花王のグローバル展開の鍵となる他企業とのパートナーシップについて助言 株主との対話に関する豊富な経験も生かし、社外取締役の活用なども含めたIR/SRの充実に資する発言・提言を執行側に実施 	<p>93.98%</p>

「K27」を達成するための取締役会（新任取締役候補者）

- 花王の企業価値向上のためのブランド戦略の経験豊富な新任取締役候補者

候補者氏名	「K27」達成のために期待される役割・実績	候補者の抱負
 <p>社内取締役</p> <p>リサ・マッカラ</p>	<ul style="list-style-type: none"> グローバル大手スポーツ用品メーカーであるNIKEにて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としての豊富な経験 2019年7月より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、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 同氏が保有するグローバルな視点、ステークホルダーの専門知識、コーポレートブランディングの知見を活かし、花王グループの経営と戦略の方向性をサポートするため、取締役候補者として選定 	<p>人や地球と調和しながら成長し、製品やサービスにおいて優れたパフォーマンスを発揮する信頼できるブランドが、世界中でますます求められています。</p> <p>花王は、1世紀以上にわたり、日本の消費者の皆さまから高い信頼を得てきました。今後、花王は、コアな価値、日本の伝統、科学に基づくイノベーションに忠実でありながら、質の高い成長を推進し、グローバルなブランド認知を強化する大きなチャンスを迎えています。</p> <p>私は社内取締役として、米国、英国／欧州、アジア太平洋地域などの経験をイノベーションとステークホルダーの考え方とともに提供します。花王との6年間のお付き合いと、花王の強みを深く理解した上で、花王が真にグローバルな企業、ブランドへと変貌を遂げることを全力でサポートします。</p>
 <p>社外取締役</p> <p>サラ・カサノバ</p>	<ul style="list-style-type: none"> グローバル大手飲食店チェーンであるマクドナルドにおける経営及びマーケティングのリーダーとしての豊富な経験 様々な国の子会社における経営者および地域責任者としての豊富な経験に加え、日本マクドナルドのCEOとして2013年から2019年までの間、優れた経営手腕を発揮して同社の成長戦略を牽引し、大幅な業績改善を実現 上場会社の経営者として資本市場との対話の経験 グローバル大手商社の社外取締役・ガバナンス委員会委員を務める 同氏が保有する経験及び知見を生かして、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の監督を期待し、社外取締役候補者として選定 	<p>花王の堅実な事業基盤は、今後の成長を支えるものです。高い評価のブランド、独自の技術、そして花王ウェイの哲学が根付いています。花王の目標の一つは、グローバル展開の加速です。これには、成長を促進する戦略、つまりHowを明確にすることが必要です。私の目標は、カナダ、東南アジア、日本など、さまざまな国や地域での事業・ブランドを成長させた経験を活かし、花王のグローバル成長戦略の策定に貢献することです。また、日本マクドナルドでの経験により、日本企業が直面する強みと課題を深く理解しています。花王が持続可能なグローバル成長を達成するために、チームと協力して取り組むことを楽しみにしています。</p>

※ 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

取締役会のガバナンス体制の進化と実効性

- 取締役会のガバナンス体制は着実に進化しており、取締役会の高い実効性も認められる

2024年度以降のガバナンス体制の進化

1 社外取締役構成比過半数

- 本総会にて株主の皆さまのご承認が得られた場合、社外取締役の構成比は過半数に
- 豊富な経験・スキルを持った社外取締役が「K27」を中心とした企業価値向上策を遂行するために尽力

2 女性取締役比率30%以上

- 本総会にて株主の皆さまのご承認が得られた場合、目標として掲げていた女性取締役30%を達成する見込み
- 性別・国籍・人種・年齢も含めた多様性を重視した取締役会にて当社の企業価値向上に尽力する

3 役員報酬体系の見直し

- 「K27」で掲げた高い目標達成に向け2024年度より、変動報酬比率を改定
- 企業価値向上への動機付けを図るため、2024年度から長期インセンティブ報酬を一部改定し、EVAやTSRなどの新たな評価指標を導入

2024年度取締役会実効性評価

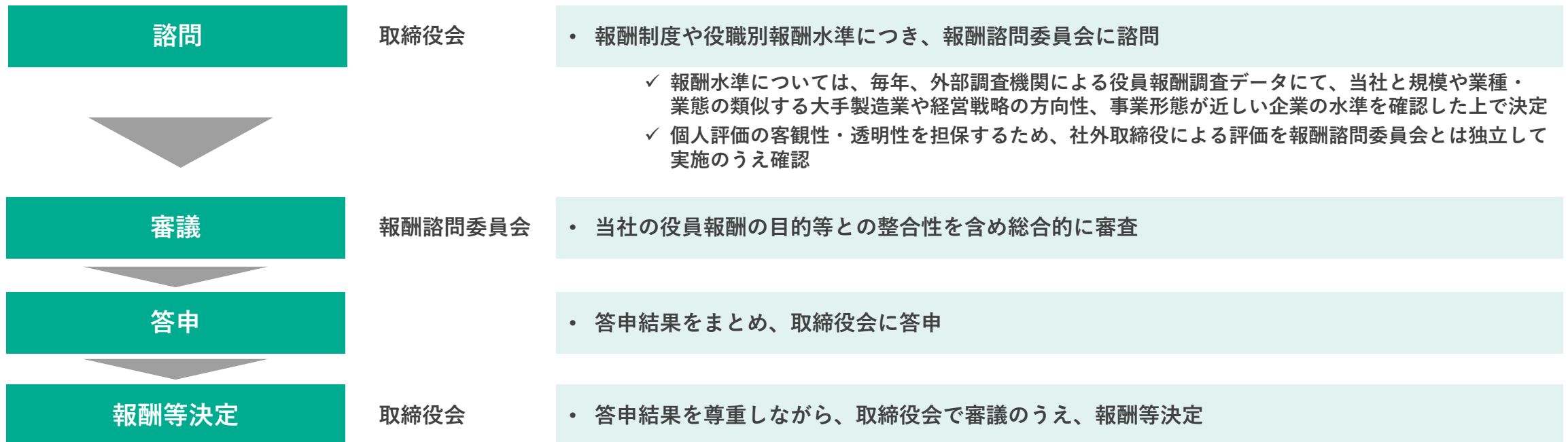
2024年の取締役会・監査役会実効性評価における社外取締役と監査役の回答の一部をご紹介します

- ✓ 「K27」は順調な滑り出しができていますが、「K27」の進捗モニタリングに加え、次の中長期の議論を本格的に実施するタイミングに来ている
- ✓ 「K25」から「K27」へのリバイス、構造改革と付加価値追求事業にシフトできつつある。この過程での業務執行は適切になされていると評価する。残る重要課題は化粧品のグローバル戦略であり、取締役会は経営陣と執行に一層の動機付けを行い推進の背中を押す必要がある
- ✓ 構造改革の推進については、執行を鼓舞する発言・動きを引き続き社外取締役に期待
- ✓ 事業別ROICの導入で、事業の収益性の議論が中長期視点になった点を評価する
- ✓ 今年度は、課題事業・注力テーマについて毎回継続的に議論ができ、特にサニタリー、ヘアケア、譲渡事業など結果がでているものもあり進化した。化粧品はさらに進化させるタイミング。ROICを軸に共通の指標で事業レビューできるようになっている
- ✓ 具体的に納得感のある成長戦略を、より分かりやすく、かつ、定量的な成果について、より積極的に市場に向けて発信することを期待する
- ✓ 成長戦略について、定量的な説明や具体的なアクションの説明をさらに充実させてほしい
- ✓ グローバルなブランディング等スキルを多様化する余地があったが、選任審査委員会において既に改善案が議論され、2025年度の実効性体制が決議されている
- ✓ 選任審査委員会が、スキルマトリックス改善の課題に取り組み、取締役会に具体的なアクションを答申したことを評価。一方で、社内の取締役候補人材の育成計画を継続的に監督することが必要

役員報酬の方針と決定プロセス

- 当社の役員報酬の目的
 - (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
- 取締役の報酬制度や報酬水準については、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

取締役の報酬決定プロセス



4.

「K27」達成に向けた順調な進捗

「K27」 目標と順調な進捗状況

- 2024年は計画を上回り、「K27」目標達成に向け順調に進捗中
- 資本効率と収益性の改善、グローバル成長に向けた4つの目標を上回る

	2023年 実績	2024年 修正計画※3	2024年 実績	2025年 計画	2027年 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

グローバル成長を可能にする3つの戦略領域

グローバル成長

安定収益領域	成長ドライバー領域	事業変革領域
<p>ファブリックホームケア</p> <p>パーソナルヘルス</p>	<p>スキンケア</p> <p>ケミカル</p>	<p>サニタリー (紙おむつ・生理用ナプキン) →安定収益領域へのシフトを目指す</p> <p>'24 ペットケア事業譲渡 '24 飲料事業譲渡</p>
	<p>化粧品</p> <p>業務用衛生製品</p>	<p>ヘアケア (サロン向け含む) →成長ドライバー領域へのシフトを目指す</p>

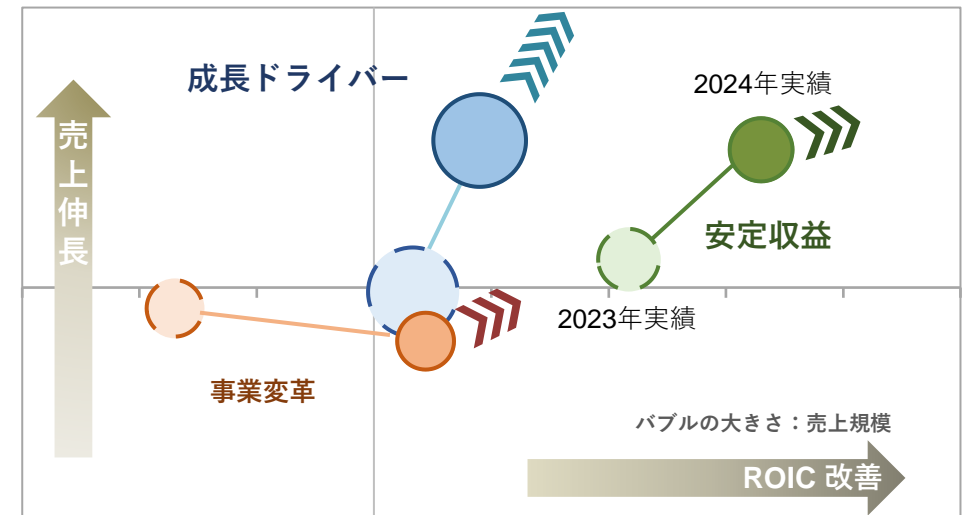
2024年 事業領域別 資本効率・収益性の改善実績（対前年）と目標

- 24年は安定収益領域、事業変革領域でROICが大幅に改善
- 成長ドライバー領域は中国化粧品の影響を受けるが、25年以降マーケティング投資を行いながら成長を加速
- K27の安定収益領域のROICが30%超過することで、成長ドライバー領域が10%でも全社計画は達成可能

	安定収益	成長 ドライバー	事業変革	合計
売上伸長率 (%)	+5.9	+4.3 <small>+5.7※3</small>	▲2.3	+3.3
営業利益 改善額※1 (億円)	+159	▲7 <small>+60※3</small>	+188	+319
ROIC改善 (ppt)	+6.8	+1.0 <small>+1.5※3</small>	+10.6	+5.1
K27 ROIC目標※2	20%→30%	12%→10%	7%	11%以上

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

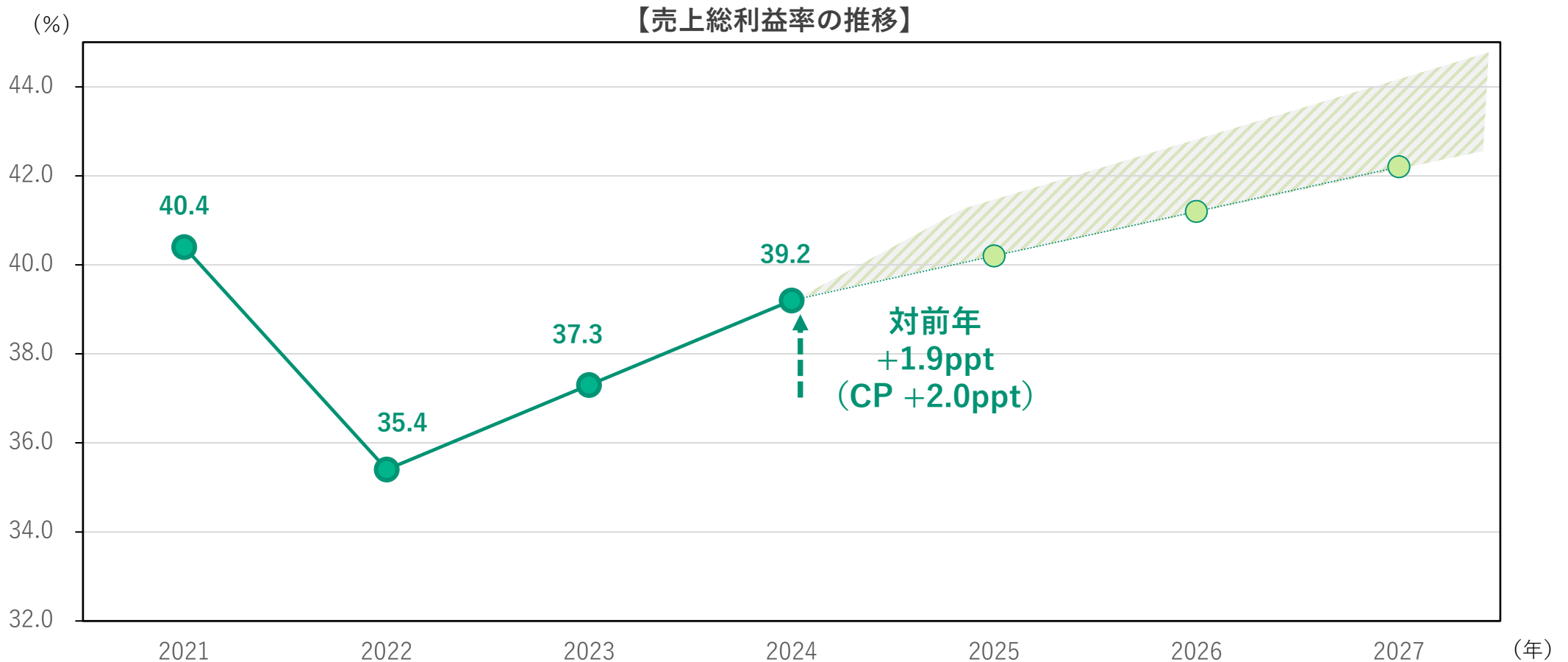
3領域のROIC改善イメージ



※1 2023年「コア利益」との比較
 ※2 化粧品事業の環境変化に伴いROIC目標を変更
 ※3 24年中国化粧品市場の影響を除く

「稼ぐ力」改革による利益率改善

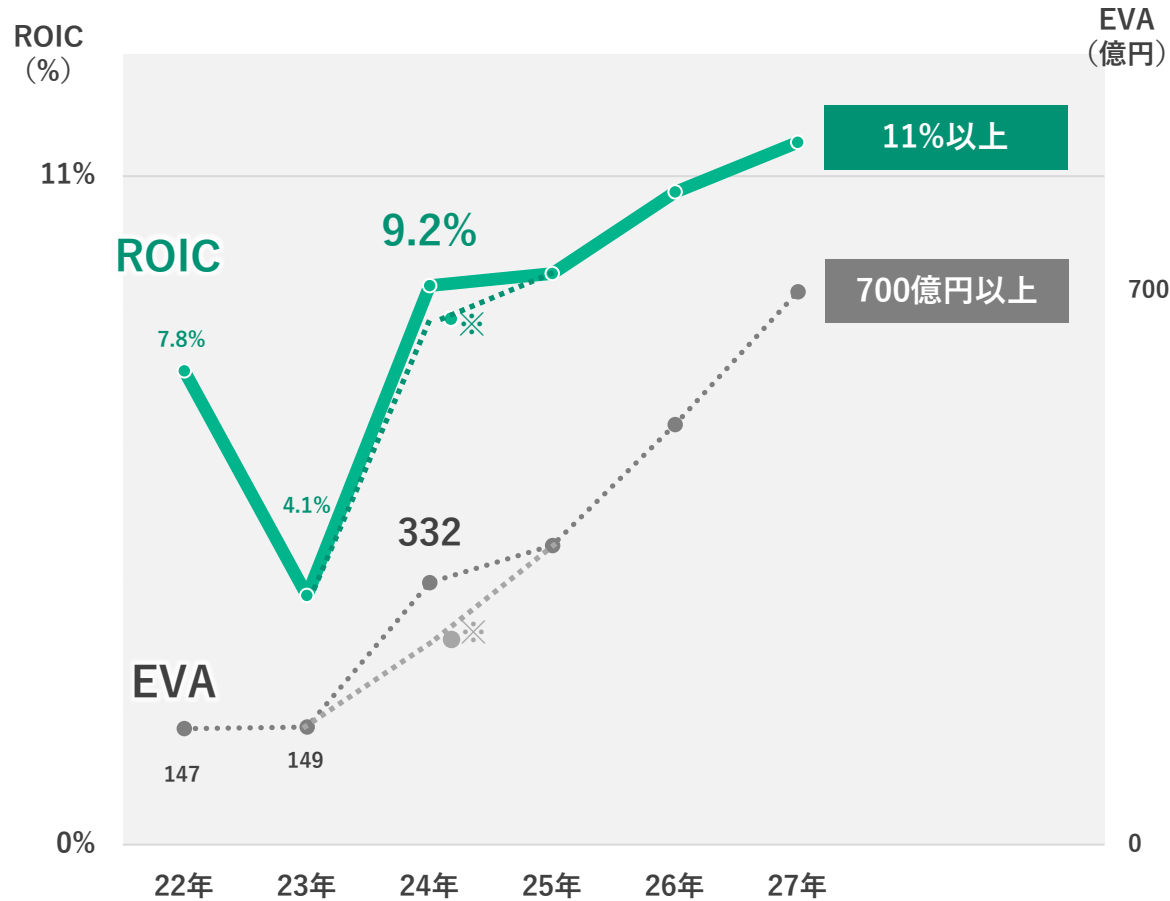
- 売上総利益率は対前年+1.9ppt改善
- 高付加価値化の推進やブランドロイヤリティ向上による価格改定、生産性向上を含めたコスト競争力向上で稼ぐ力の改革を継続的に推進。今後はCP事業で毎年+1.0ppt以上の利益率改善を目指す
- 稼ぐ力の改革を継続推進しながら、グローバル成長戦略を実行することでK27を達成



※ 2023年の利益率は「コア利益率」を示す

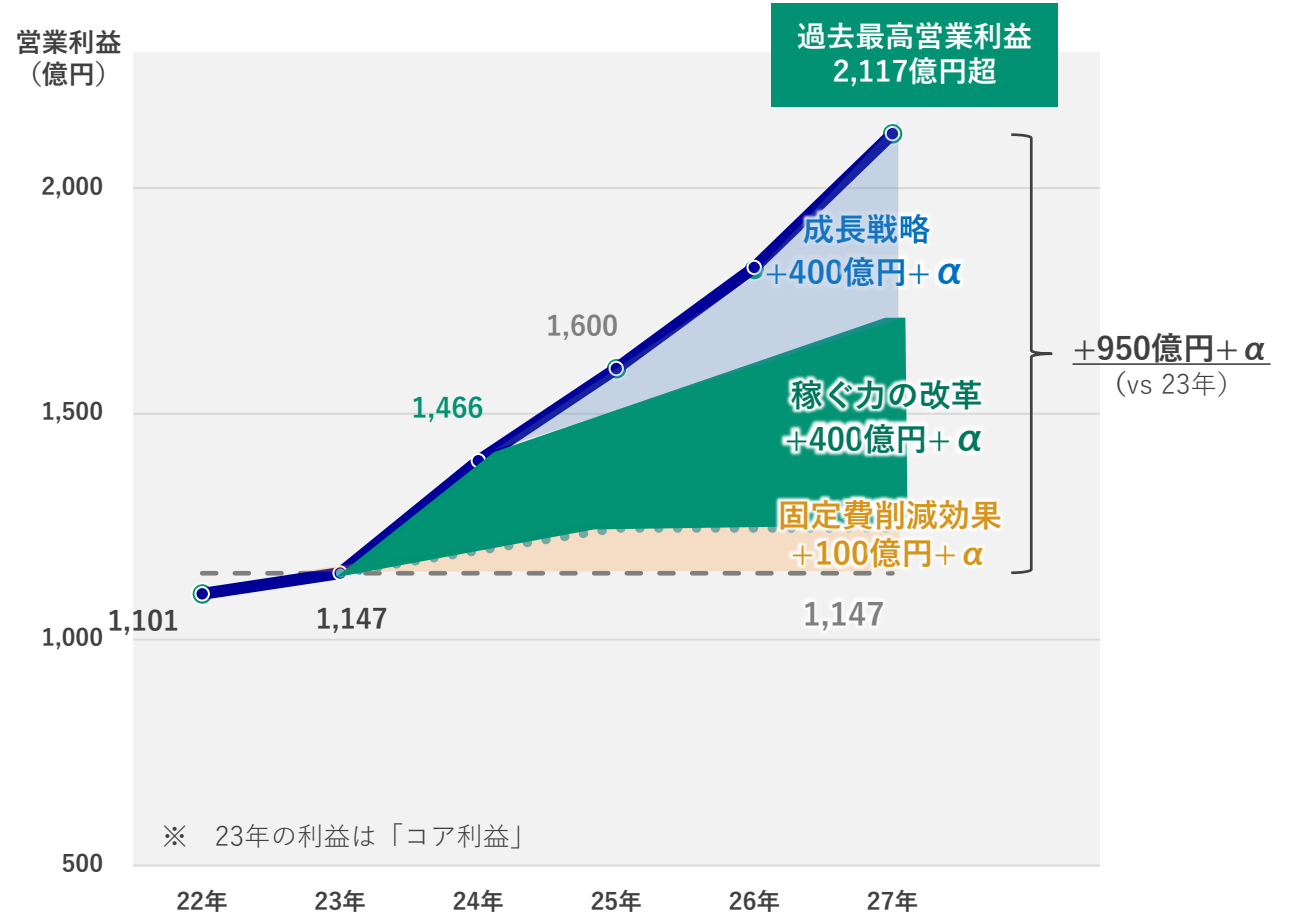
成長戦略と稼ぐ力の改革を強力に推進。「K27」達成の確度が高まる

ROIC推移 (概算)



※ 事業譲渡益を除く

営業利益推移 (概算)



※ 23年の利益は「コア利益」

ご参考：K27公表時想定

- ① 固定費削減効果
 - ② 稼ぐ力の改革
- 構造改革効果 約300億円

5.

「K27」を実現する成長戦略

花王グループ中期経営計画「K27」

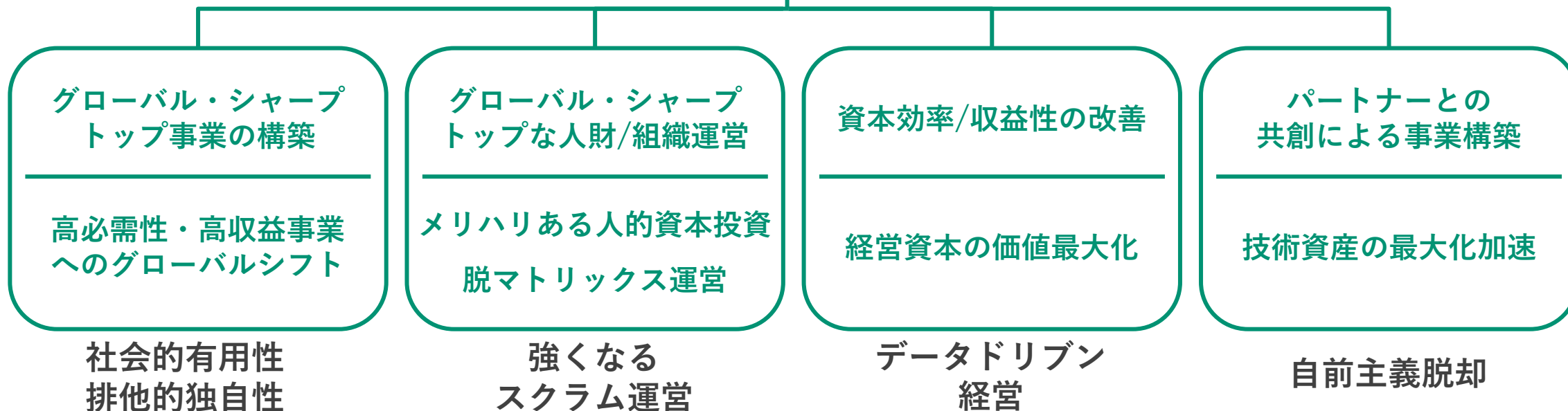
ビジョン

未来のいのちを守る

[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

K27達成に導く戦略



「K27」 達成に向けた3領域の事業戦略

- 安定収益領域で創出したキャッシュを成長ドライバー領域に投入し、グローバル成長を目指す
- 事業変革領域は収益性と資本効率の改善を同時に進め、安定収益、成長ドライバーへの早期転換を目指す

安定収益領域

高付加価値化で顧客ロイヤリティ向上、ROICの更なる向上



<ファブリックホームケア>

- 高付加価値提案と適正価格設定
- 日本における圧倒的No.1盤石化と市場拡大の牽引

<パーソナルヘルス>

- よきモノづくりの進化による新価値提案、新製品投入

成長ドライバー領域

成長投資と更なるグローバル売上成長



<スキンケア>

- スキンプロテクションにおける間断なき新価値提案
- UVケアグローバルモノづくり体制確立
- 欧米強化、コアブランドへの集中

<化粧品>

- 6ブランドへの集中投資
- 中国依存からのシフト
- 各市場でのブランディング強化

<ケミカル>

- 欧州に続き、米国で三級アミン設備稼働
- 高付加価値製品の展開推進（半導体関連、電子材料）

事業変革領域

絞り込んだターゲット顧客でのロイヤリティ向上と絶えざるROIC改善



<サニタリー>

- 重点商品提案力強化と生産効率化
- ロイヤル顧客を増やす活動
- 生産最適化による収益基盤強化

<ヘアケア>

- インバスハイプレミアムにおける存在感の確立
- リーゼカラーのアジア提案強化

<サロン>

- 「GOLDWELL」「ORIBE」シナジー効果の最大化

安定収益領域：ファブリックホームケア事業の磐石化

安定収益
領域

成長ドライバー
領域

事業変革
領域

KAO

- 日本のファブリックホームケアを中心に、原材料価格高騰に対応した戦略的値上げや高付加価値化を推進し、収益性は大幅に改善。高いキャッシュフロー創出力で投資原資を創出
- ロイヤリティマーケティングを通じたブランド力向上により圧倒的なシェアを獲得

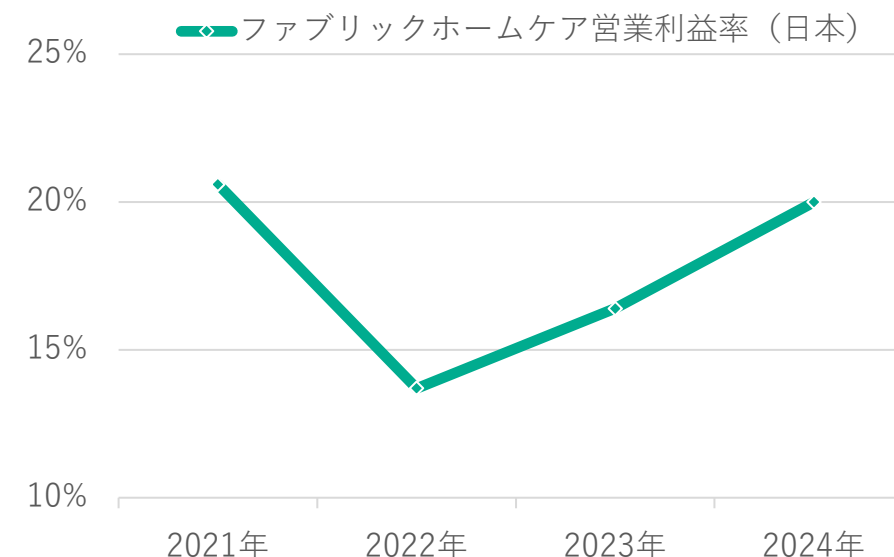
シェアNo.1カテゴリー※

ブランド力強化で圧倒的なシェアがさらに拡大



営業利益率の推移

稼ぐ力の向上で営業利益率は20%に回復



※ 出所：INTAGE SRI+ 2024年1月～2024年12月

収益性と資本効率改善のためのデータドリブン経営

安定収益
領域

成長ドライバー
領域

事業変革
領域

成果：

約**240**億円の在庫削減*1

約**13%**のSKU削減*1

継続的事業構造モニタリングで、
戦略的在庫削減・SKU削減

約**+4.8%**の
ROIC改善*2

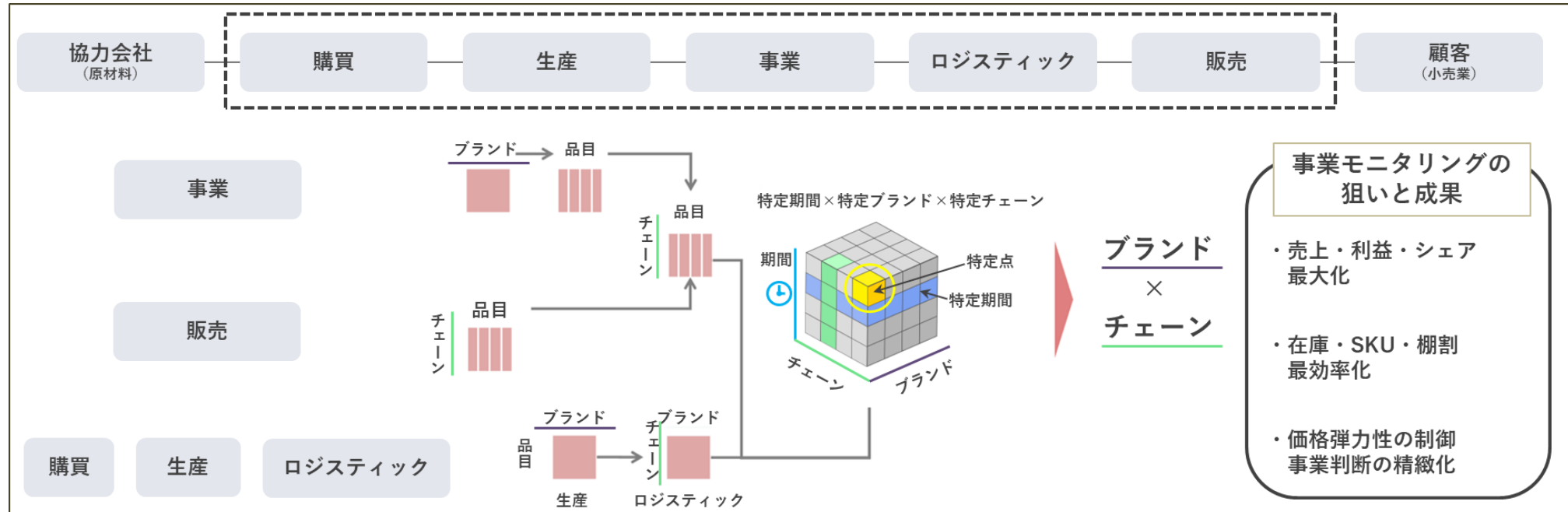
製造から販売まで、ブランド・商品
ごとのビジネスモニタリングで改善

約**700**億円の
戦略的値上げ効果*2

Kao i-Lake活用で、
戦略的値上げとシェア拡大を両立

*1 2022年12月末⇒2024年12末時点の比較、*2 2022年⇒2024年の累計

仕組み：最新データに基づく最適化事業シミュレーションによる経営



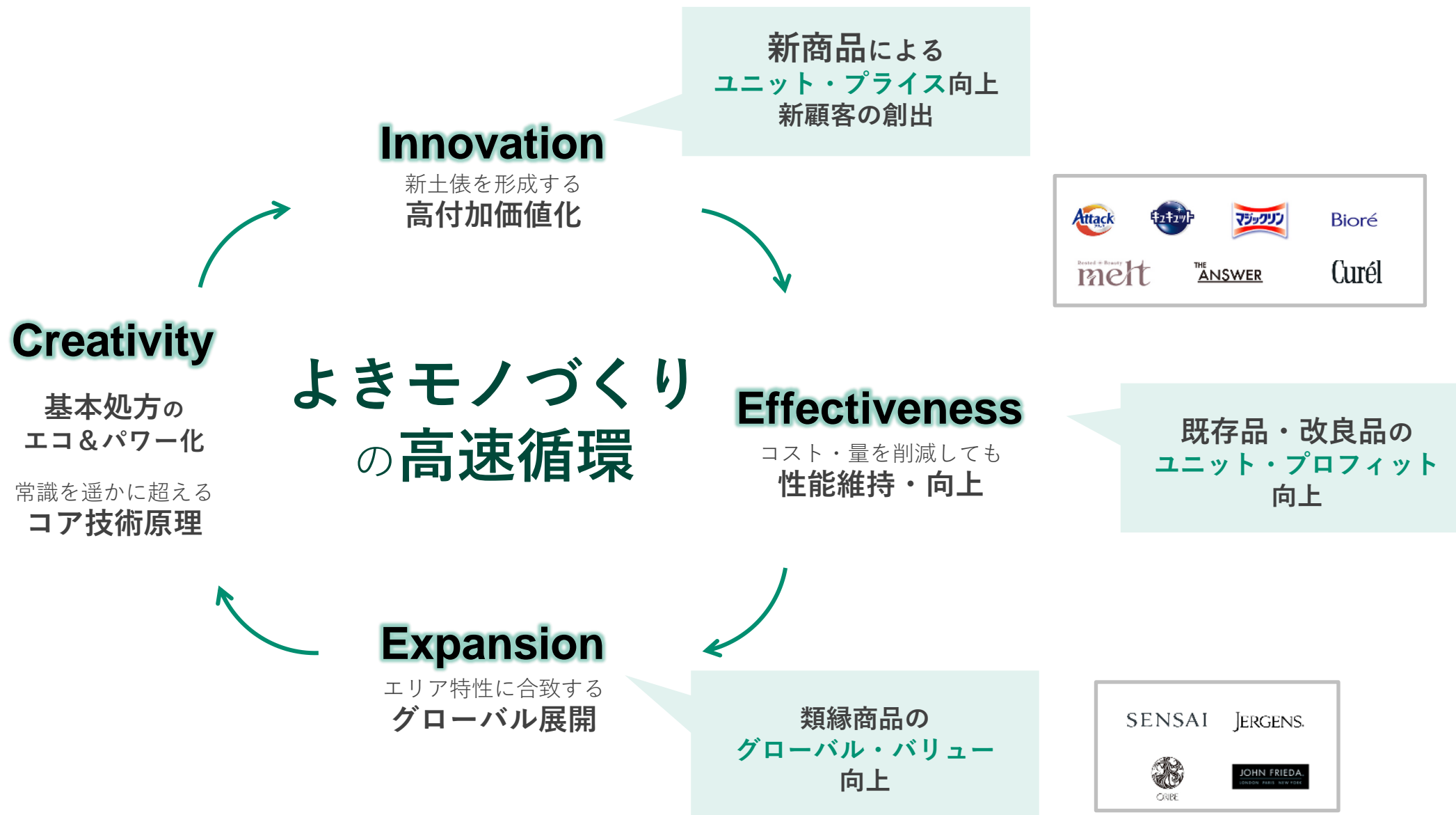
“よきモノづくりの高速循環”による利益ある成長

安定収益
領域

成長ドライバー
領域

事業変革
領域

kaO



事業変革領域：効率性を高めるための課題事業の整理と立て直し

安定収益
領域

成長ドライバー
領域

事業変革
領域



- ROIC向上のため事業ポートフォリオマネジメントに基づき、課題事業であったペットケアと飲料事業の譲渡と中国ベビー用紙おむつの現地生産を終了
- サニタリー事業の立て直しにより営業利益はV字回復。ヘアケアは新成長戦略を始動

課題事業の整理

ペットケア



事業譲渡完了

ニャンとも
清潔トイレ

2024年6月

飲料



事業譲渡完了

ヘルシア

2024年8月

課題事業の立て直し

ヘアケア

戦略ブランドを通じた
確かな変化をもたらす高付加価値提案

感情に訴えるブランディングと
顧客の本質ケアニーズに応える技術で成果が発現

- 日本の新プレミアムケアmelt、THE ANSWERともに
目標の2倍のシェアを獲得 (24年11-12月)



- ORIBEは、花王欧州研共同開発新製品の貢献もあり
高い成長を継続 (18年-24年売上CAGR12%)

ヘアケア戦略ブランド

ヘアカラー

GOLDWELL.



プレミアムケア



ORIBE

JOHN FRIEDA.

melt

THE ANSWER

サニタリー

製品の標準化により生産効率の向上
ブランディング強化、ロイヤリティ向上



メリーズ

中国自社工場
生産終了

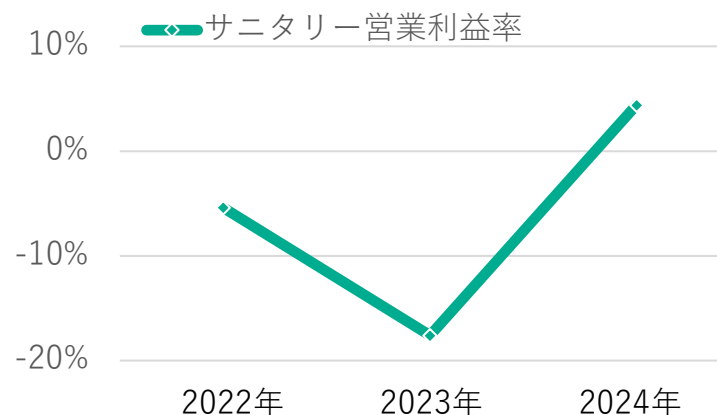
2023年8月



ロリエ

高付加価値品の
育成を徹底、
売上拡大

構造改革で営業利益率はV字回復



成長ドライバー領域：グローバル・シャープトップ戦略を通じて成長を実現

安定収益
領域

成長ドライバー
領域

事業変革
領域

- グローバル・シャープトップ戦略の代表事例であるスキンケア・ケミカル事業・化粧品は、ターゲットとするエリア・顧客セグメントにおいて売上高は大幅に伸長

スキンケア

スキンプロテクション事業※
売上高は20%超の伸長

CAGR
+22.9%



2021年

2024年

世界各国で高いシェアを獲得



ケミカル

売上高の約6割を占める海外で成長

CAGR
+11.6%



2021年

2024年

高付加価値製品で海外成長

三級アミン AKYPO (エーテルカルボン酸系)



トナー・バインダー



HDプロセス



化粧品

海外のターゲット市場で2桁成長

CAGR
+12.1%



2021年

2024年

6ブランドに注力し更なる海外成長へ

Luxury

SENSAI
MOLTON BROWN

Prestige

KANEBO

Premium

SOFINA

Premium Mass

KATE TOKYO Curél

※ 肌を外的環境から守ること。UVケア、セルフタンニング、環境プロテクションの3カテゴリーから構成

花王が考えるグローバル成長戦略

-グローバル・シャープトップ戦略-

安定収益
領域

成長ドライバー
領域

事業変革
領域

kaol

[定義] 特定のエリア・顧客セグメントにおいて、重大なニーズに対し、エッジの効いたソリューション・ブランドで世界No.1の貢献をすること

[理由] 社会の変化（深刻度）に応じて、重要度・必要度（社会的有用性）が高まる市場において、花王が最も貢献できる事業（排他的独自性）を選んでグローバル成長を目指すことが、持続的な利益ある成長につながると考える

	Global	Sharp	Top
対象条件	グローバル事業展開	排他的独自性	市場での存在感
内容	日本・欧州・米州・アジア等での複数エリア展開	独占的技術・強いブランドまたは特長的ビジネスモデル	競合に対する競争優位性
指標	対象展開国・エリアにおける 売上規模	対象市場での ロイヤリティ比率・収益性	対象市場での シェア

ケミカル事業におけるグローバル・シャープトップ構想と進捗

-排他的独自性と社会的有用性-

安定収益
領域

成長ドライバー
領域

事業変革
領域

	Global Sharp Top	Global Top	Global Sharp	Sharp Top
現状	 <p>売上高 CAGR※ 4%</p>	 <p>売上高 CAGR※ 4%</p> <p>グローバルに展開</p>	 <p>売上高 CAGR※ 10%</p> <p>グローバル拠点でシャープな展開</p>	 <p>売上高 CAGR※ 6%</p> <p>独占排他的な展開</p>
成長戦略	<p>三級アミン AKYPO (エーテルカルボン酸系)</p>   <p>トナー・バインダー HDプロセス</p>  	<p>アルコール 合成香料</p>   <p>柔軟基剤 マイテイ(高性能減水剤)</p>  	<p>インクジェット</p>  <p>アスファルト道路薬剤</p> 	<p>農業用アジュバント エコ活性剤</p>   <p>エコタイヤ 半導体プロセス</p>  
	排他的独自性強化による成長継続	特長のさらなるSharp化	パートナーシップ強化 グローバルの大型顧客開発	同業アライアンスによる グローバル事業展開加速

※ 24年→27年

スキンケア事業のグローバル・シャープトップ戦略

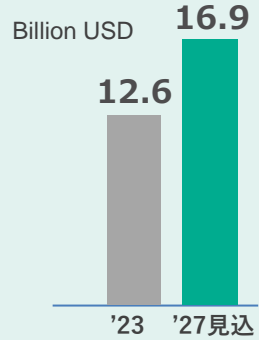
安定収益
領域

成長ドライバー
領域

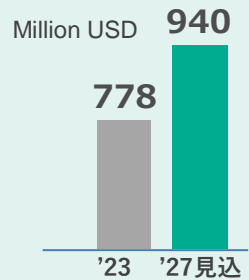
事業変革
領域

- 持続性に優れた精密防御塗膜技術で、温暖化に伴い伸長するUVケアを中心にグローバルに需要を獲得
- 規制対応強化及び、生産拠点を8か所に拡大（インドネシア、ドイツ、ブラジルの3拠点追加）。グローバルカスタマーとの連携強化
- プレシジョンマーケティングによりロイヤリティを高め、2030年までに売上高1,000億円を目指す

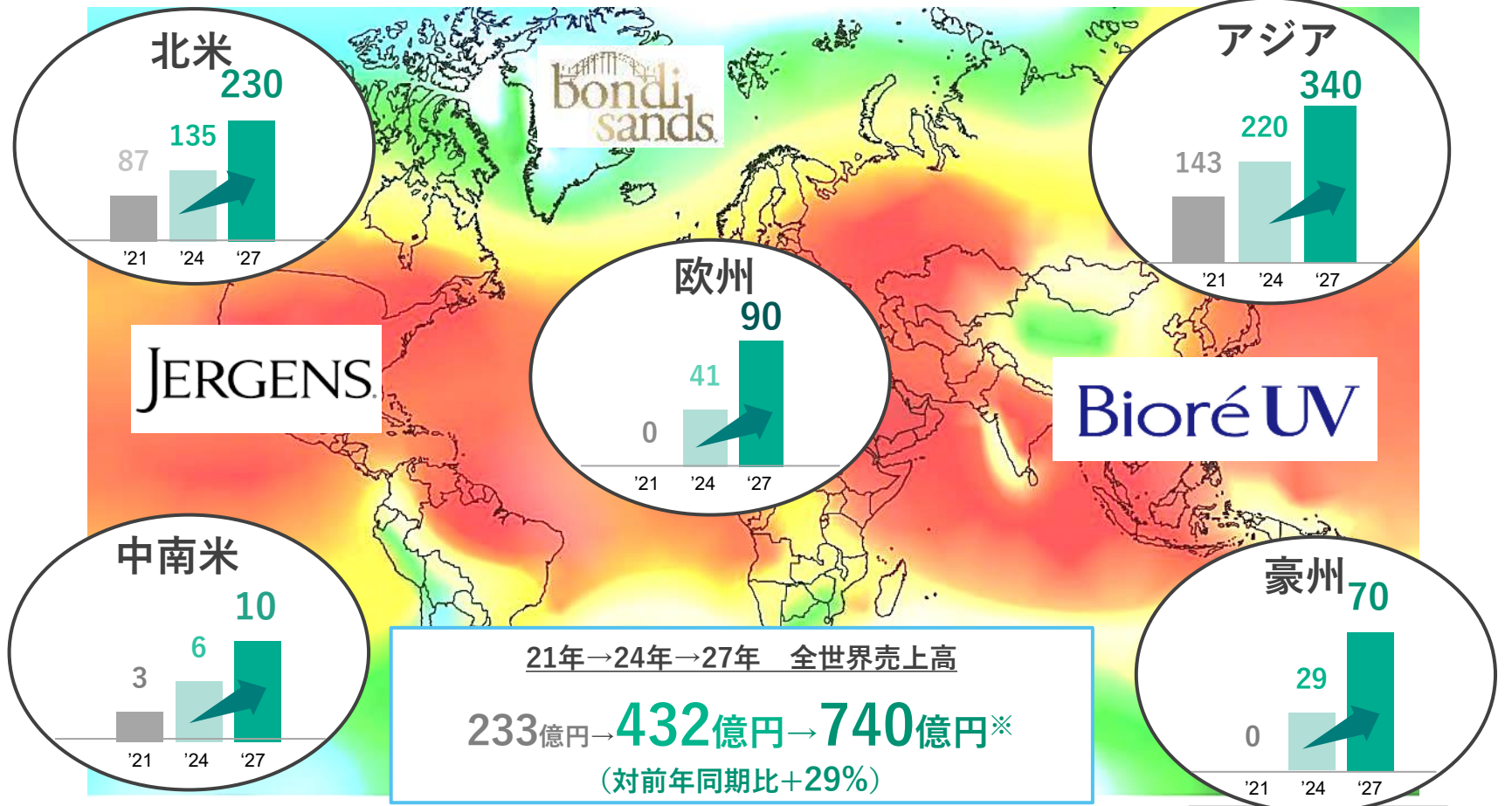
UVケア市場規模



セルフタニング市場規模



データソース：ユーロモニター



21年→24年→27年 全世界売上高
 233億円→**432億円**→**740億円**※
 (対前年同期比+29%)

※ UVケア・セルフタニングの合計、環境プロテクション除き

化粧品事業のグローバル・シャープトップ構想

安定収益
領域

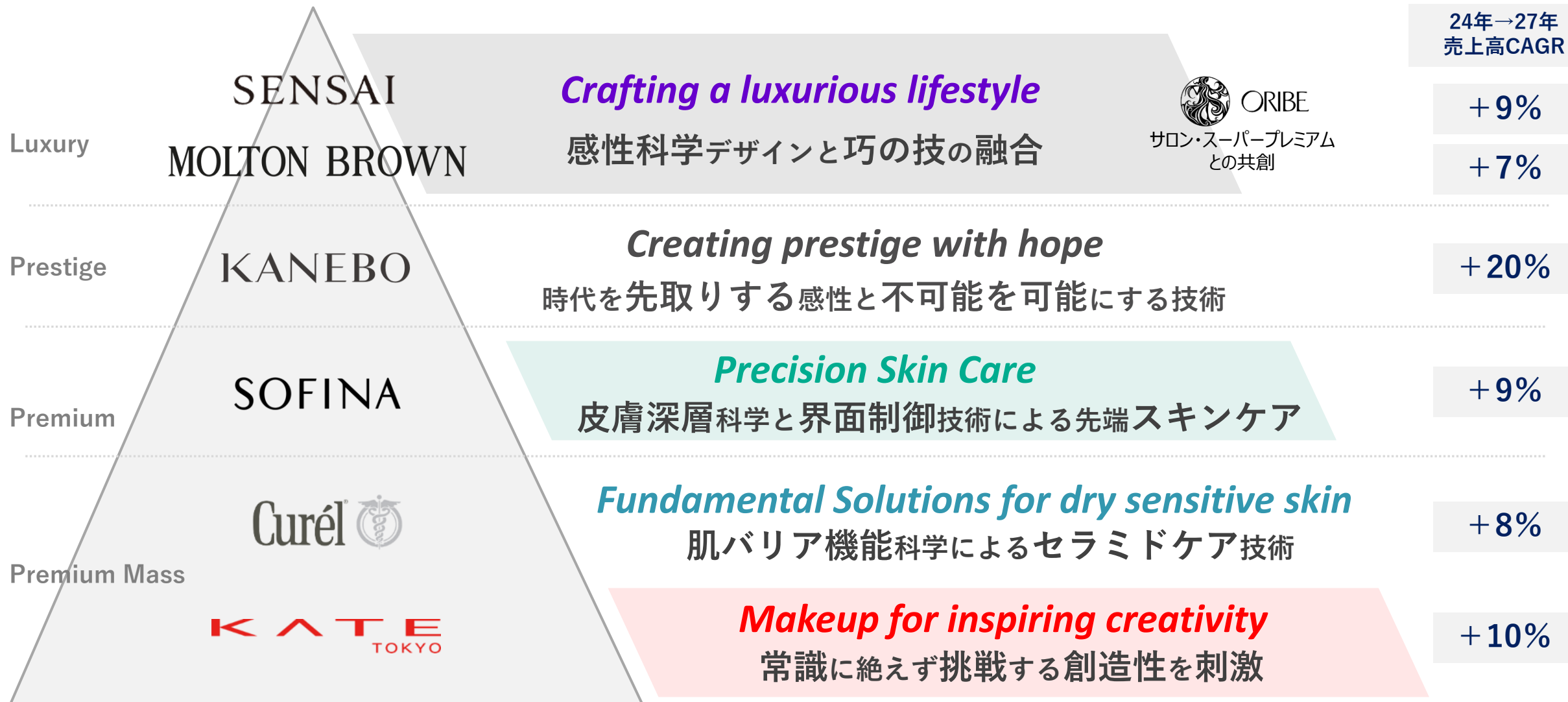
成長ドライバー
領域

事業変革
領域



- 個性溢れる6ブランドをシャープトップ戦略でグローバル拡大。売上高CAGR +10% (24年→27年)

市場成長率CAGR+5%*



* 花王調べ

ビューティケア※のマーケティングDX戦略

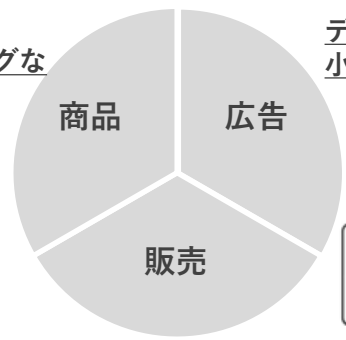
- 限定した有力チェーン・エリアでPDCAを高速に回して成功パターンを導き、成功率の高い戦略を持って拡大するシャープトップ施策
- さらには、学習した多くの成功パターンを別商品に応用する、成長し続けるマーケティング



スモールスタート

差別性ある
チャレンジングな

デジタルで
小さい投資



限定的なチェーン



My kaO Mall



実市場での ビッグデータ分析による 成功パターンの発見

SNSソーシャルリスニング



デジタル広告データ



リテールIDデータ

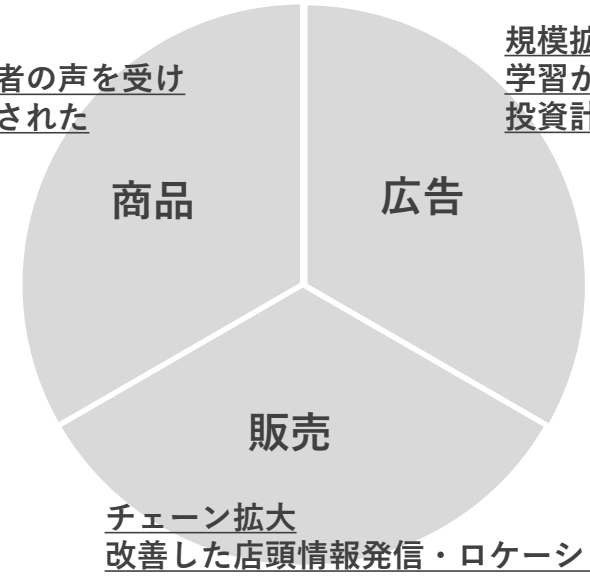


拡大と 学習からの改善



生活者の声を受け
改善された

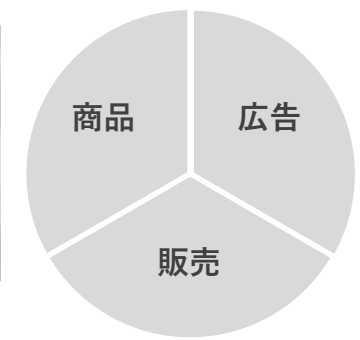
規模拡大
学習から改善した
投資計画・訴求表現



チェーン拡大
改善した店頭情報発信・ロケーション

別ブランドへの適用

THE ANSWER



※ スキンケア、ヘアケア、化粧品、パーソナルヘルスの一部の総称

マーケティングDXの成果 ビューティケアの事例

安定収益
領域

成長ドライバー
領域

事業変革
領域



デジタル活用によるマーケティング変革

ソーシャルリスニングツールの積極導入

- ユーザーの興味関心把握
- VoCリスニング
- Web行動の可視化

社内実装のためのトレーニング

- テキストマイニング講習
- データアナリスト養成

約500名 / 約40名

企業活動の本質“よきモノづくり”サイクル

経営 ↔ 生活者

スピードな経営アクション / 見える化

マーケティング (ライブビュー推察) → シャープなよきモノ

商品開発 (絶えざる革新・本質研究) → **超高速よきモノづくり**

価値設計 (生活者・顧客を 最もよく知る) ← 正確なよき声



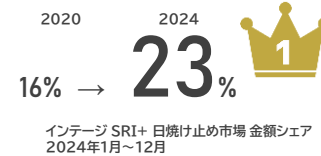
新しい自分と出会えるメイク体験

コアなファンとの
デジタル共創空間



連続的な高速PDCAの実現

テストMKの顧客評価を、
ソーシャルリスニングツールで
素早く感知し、スクラム体制で、
UXやMK施策を連続的にブラッシュアップ

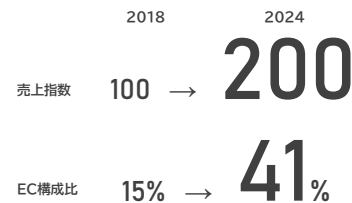


スクラム体制+デジタル活用で
超高速商品開発

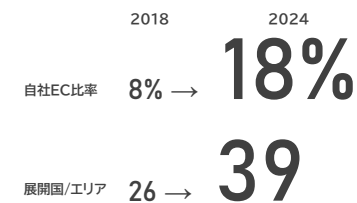
商品開発
スピード **6倍**



ハイプレステージ性
を維持しながら
ECをドライバーに急成長



独自のオムニチャネル戦略
により
グローバル化を加速



高速PDCAによる
効果的な新製品投入により、
欧州でのシェア拡大



パートナーとの共創による事業構築

専門性の高い企業との共創による事業拡大

- パナソニック株式会社との共同開発

未来標準となる自動投入の先進的共創



洗たく用洗剤強化剤
「極ラク汚れはがし」

美容家電技術との共創



「キュレル 着る角層ケア」
「ヴェールクリエイター」

技術力の融合による新価値創造

- アース製薬株式会社との共同開発

スキンプロテクション事業とのシナジー



殺虫成分を含まない
「ARS Mos Shooter」

自社技術のグローバル展開

グローバルカスタマーとの共創を実現

- タイ大手複合企業 CPグループとの協業
(チャロン・ポカパン)

強力なグローバル事業基盤の創造



- サステナブル視点のCPグループのハウスブランドを共同開発し、花王グループの革新的な商品開発力とCPグループの強い流通網による新たな価値提案
- 環境に配慮して開発された花王グループの商品群の中から、特定の商品をCPグループに独占提供
- ケミカル事業で、双方のビジネスを強化する連携の機会を追求
- 両社の専門性を活かし、環境問題や社会課題に対処するための取り組みを共同で実施

特長ある技術力と強力な販売力とのシナジー

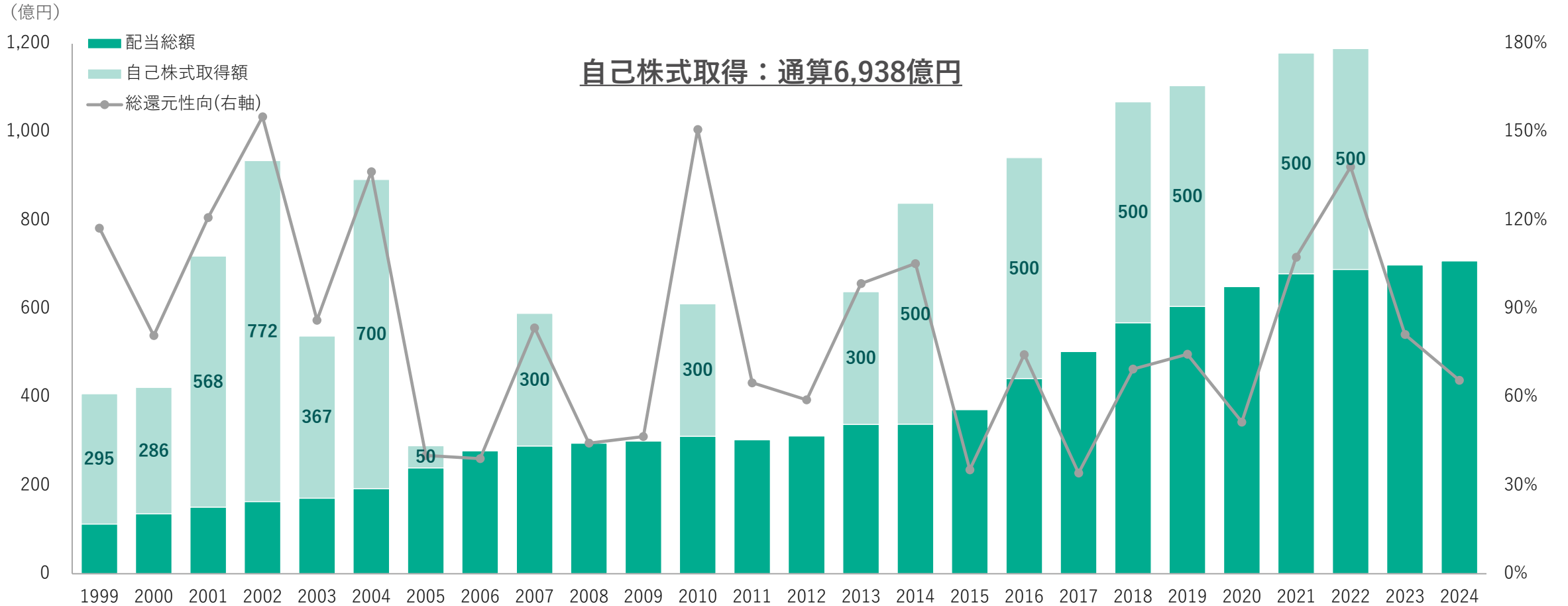
6.

積極的な株主還元

積極的な株主還元

- 35期連続増配^{※1}や機動的な自己株式取得など、積極的な株主還元を実施

配当総額・自己株式取得額・総還元性向の推移^{※2}



※1 定時株主総会にて正式に決定
 ※2 2023年度はコア利益に基づき算定

7.

外部評価

外部機関から高い評価を獲得する花王

外部機関からの評価



<5年連続>

日本で唯一

CDP「トリプルA」獲得



<18年連続>

アジアで唯一
グローバルで6社のみ

「World's Most Ethical Companies®」選定

トップ10%	7年連続最高評価	プライム認定	トップ5%	経済産業大臣表彰	2016年認定	内閣総理大臣表彰	9回認定	8年連続	最高格付	ブロンズ

ESG指数 構成銘柄への採用

8年連続	2024年採用	7年連続	8年連続	17年連続	8年連続	3年連続	7年連続	2年連続

* 「World's Most Ethical Companies」「Ethisphere」の名称およびロゴはEthisphere LLCの登録商標です。
 • MSCI <https://www.msci.com/our-solutions/sustainable-investing>

アナリストは花王の「K27」の進捗を好意的に評価

- 「K27」に沿った成長戦略・構造改革の進捗及び効果を各社アナリストも評価



(2024/11/25)

①昨年スタートした構造改革、②日本を中心とした値上げの進展、③原材料価格に与えるネガティブな影響がなくなった、といったポジティブ要因で業績が回復
セクター内では上向きのファンダメンタルズが継続する会社の一つ

(2025/2/6)

通期実績は売上、営業利益とも会社予想とみずほ証券予想を上回った。トイレットリーとケミカルの利益率が大きく改善し、2023年から行ってきた改革の成果が大きく出た形となった。サプライズではないが、堅調な決算であり、印象は良い



(2024/12/02)

会社は国内における値上げ方針を改めて表明しており、大和では値上げや構造改革を軸とした収益性改善路線をこれまで同様に評価したい

(2025/2/6)

会社の保守的な姿勢などから「下回る恐れ」を大和では想定していたことから、ポジティブ印象



(2024/11/28)

24/12期通期構造改革効果も280億円と、期初時点の計画から100億円増額。我々はこの背景を国内日用品での戦略的値上げの計画以上の推進にあると受け止め、高く評価する
国内日用品の収益率改善へのビジビリティは高い

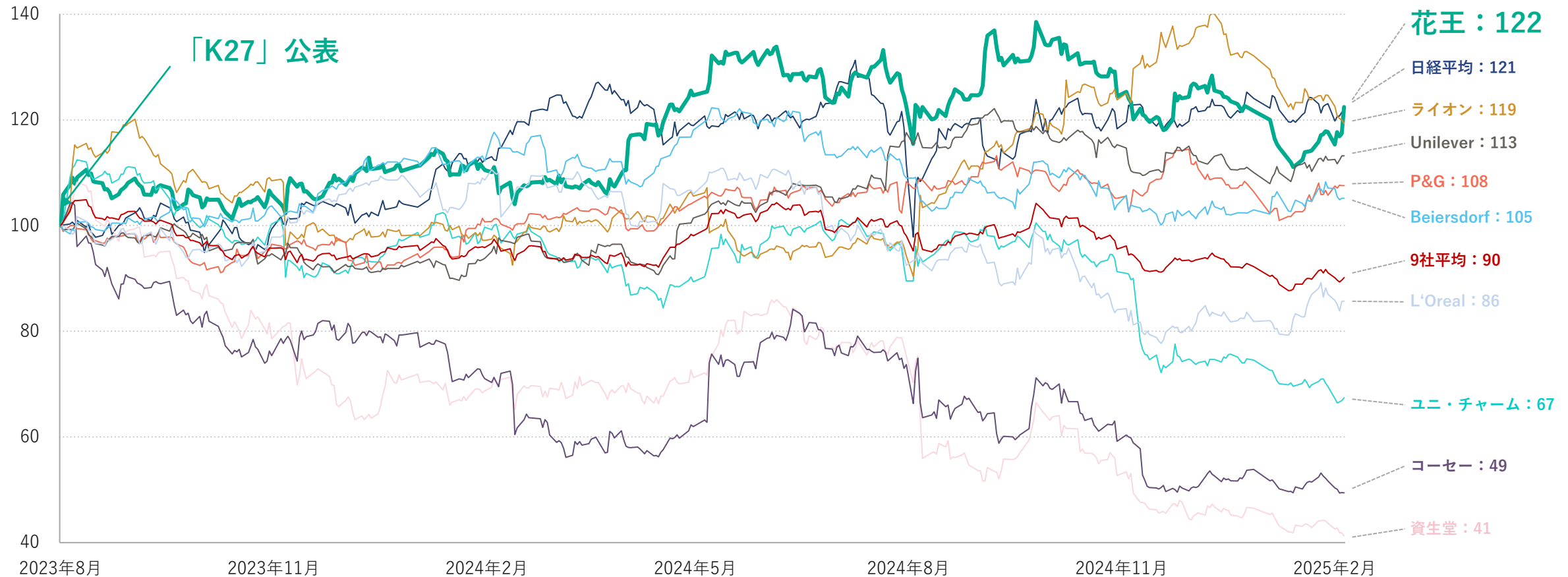
(2025/2/6)

資本効率の順調な改善やコアブランドのシェア拡大を評価する。25/12期にヘルス&ビューティーや化粧品の成長を加速させられるか否かが、今期及び中期計画達成に極めて重要との印象

「K27」進捗に対する資本市場からの評価 株価推移

- 中期経営計画「K27」公表日を起点とした花王株価のパフォーマンスは競合他社平均を30%超上回る
- 資本市場は「K27」の進捗状況を評価

株価の推移（「K27」公表～2025年2月7日）



※ 「K27」公表日2023年8月3日の株価を100として指数化

8.

結論

エグゼクティブサマリー

Oasisの株主提案 には「反対」

- Oasisが主張している内容とは異なり、花王は現経営陣のもとで実績を上げている
- Oasis提案の候補者は当社社外取締役期待並びに必要な経営・監督の経験、専門性、姿勢・資質が不足している
- Oasisの提案は、花王の取締役・監査役選任審査委員会（以下「選任審査委員会」）および取締役会において適正な審査を通じて選任された最適な取締役会構成を変えてしまう提案であり、全ステークホルダーの利益に資するものではない
- 当社現行の役員報酬制度は適正であり、Oasis提案の報酬制度導入は当社の企業価値向上に資するものではない

企業価値向上を支える ガバナンス体制は 有効に機能

- 現取締役体制下でROICを基軸とした事業ポートフォリオ改革を実行し、業績はV字回復
- 専門性やグローバルな知見を有する会社提案の取締役候補者は、花王の戦略実行に最適
- 花王の選任審査委員会の選任プロセスは、高い公正性と透明性を有する
- 取締役会における社外取締役構成比は半数から過半数に上昇（本年株主総会で株主の皆さまのご承認を得られた場合）

花王の成長戦略と 「K27」は 着実に進捗している

- 花王グループ中期経営計画「K27」を策定し、稼ぐ力の改革と成長戦略を進め、着実に成果を創出
- 「K27」目標達成に向け、営業利益やROICなどを含む4指標すべて、計画を上回るペースで好調に進捗
- グローバル・シャープトップ戦略を通じて、成長ドライバー領域を中心にグローバル成長が着実に進行
- 新技術を活用した高付加価値商品開発に始まる“よきモノづくり”サイクルを高速化。利益ある成長を実現
- DXによりデータドリブン経営を高度化し、収益性と資本効率の改善を達成
- 変化する市場にアジャイルに対応するマーケティングの進化をDXで実現。顧客ロイヤリティ・シェア向上を達成
- 外部パートナーとの共創を強化、新事業の開拓にも注力
- 花王の業績回復と成長路線への回帰に対して、資本市場も高く評価

当社取締役一同からのメッセージ

企業価値最大化に向けて ～当社の全ての株主・ステークホルダーの皆さまへ～

<p>長谷部 佳宏 代表取締役 社長執行役員</p> 	<p>根来 昌一 代表取締役 専務執行役員</p> 	<p>西口 徹 代表取締役 専務執行役員</p> 	<p>デイブ・マンツ 取締役</p> 	<p>篠辺 修 社外取締役 取締役会議長</p> 	<p>桜井 恵理子 社外取締役</p> 	<p>西井 孝明 社外取締役</p> 	<p>高島 誠 社外取締役</p> 
---	--	---	---	---	--	---	--

ビジョン

花王グループは、「K27」のビジョンとして「未来のいのちを守る」を掲げています

戦略

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. 社員活力の最大化という基本方針に沿って、経営陣による適切な戦略設定と実行が行われていることを評価しています

実績

当社取締役会は、「K27」の達成、ひいては企業価値向上に向けて、株主の皆さまから頂戴した貴重なご意見も含め徹底的な議論を行い、構造改革を断行し利益の底打ちから上昇に転ずる基盤を整えました。また、当社の経営陣が上記の基本方針に沿って業務執行していることを適切に監督しています

決意

私たちは、利益ある成長と資本効率向上を追求し、持続可能な社会の実現に欠かせない唯一無二の企業を目指すことを宣言します

Oasis主張に対する花王の実績

- 「K27」の成長戦略と構造改革により、花王は着実に成果を創出している
- 更なる企業価値向上を目指し、当社提案の新取締役体制のもとで成長戦略の推進を図る

OASIS

主張

消極的な
グローバル展開

肥大化した
ブランド
ポートフォリオ

戦略を欠く
マーケティング

リーダーシップと
監督能力の欠如

kaO

現経営陣のもとでの花王の実績

成長ドライバー領域
のグローバル成長

- グローバル成長を目指す事業を成長ドライバー領域と位置づけ、積極的に成長投資
- 成長ドライバー領域の各事業は、順調に海外売上高を拡大中

構造改革による
課題事業の整理と
集中投資

- ROIC視点での選択と集中を通じて、事業ポートフォリオを最適化
- 構造改革をもとにした稼ぐ力向上により、売上高総利益率・ROICはV字回復

DXを活用した
マーケティング促進

- 変化する市場にアジャイルに対応するマーケティングの進化をDXで実現
- 成長ドライバー領域のコアブランドにマーケティング費用を重点投入。シェアを拡大し、グローバル成長の加速と収益性の向上を同時に達成

「K27」達成に向けた
取締役会の監督機能の
更なる向上

- 現取締役会は、経営陣による果敢なリスクテイクを促し、資本効率の改善と利益ある成長の基盤を整えた
- コンシューマー業界でのグローバルな知見を有するカサノバ氏、マッカラン氏の加入により、取締役会の多様性と専門性の向上を見込む

KaO

きれいをこころに未来に

