

当社のコーポレート・ガバナンスの状況は以下のとおりです。

コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方及び資本構成、企業属性その他の基本情報

1. 基本的な考え方

花王は、企業理念である花王ウェイに基づき、パーパスである「豊かな共生世界の実現」に取り組みながら長期持続的に企業価値を向上し、「持続可能な社会に欠かせない会社になる」ために、コーポレート・ガバナンスを経営上の最も重要な課題のひとつと位置づけ、体制と運用の両面で絶えず強化しています。花王のコーポレート・ガバナンスとは、すべてのステークホルダーの立場を踏まえた上で、多様化・複雑化し予測が困難な変化に適時適切に対応しながら、社会への貢献と企業価値の持続的な向上を実現するために、透明・公正かつ迅速・果断な意思決定を行うためのしくみです。そのために必要な経営体制及び内部統制システムを整備・運用し、必要な施策を適時に実施すると共に、説明責任を果たしていくことを取り組みの基本としています。また、社会動向を常に把握し、ステークホルダーと積極的に対話を行うことで、コーポレート・ガバナンスのあり方を随時検証し、適宜必要な対策や改善を実施しています。

本報告書で使用する用語の定義は次のとおりとします。

- ・経営陣: 業務執行取締役及び執行役員
- ・経営陣幹部: 役付執行役員
- ・役員: 取締役、監査役及び執行役員

【コーポレートガバナンス・コードの各原則を実施しない理由】

【コーポレートガバナンス・コード(2021年6月版)に基づき記載しています。】

当社は、コーポレートガバナンス・コードに制定されている全ての各原則について実施しております。

【コーポレートガバナンス・コードの各原則に基づく開示】 更新

【コーポレートガバナンス・コード(2021年6月版)に基づき記載しています。】

本項目に基づく開示は、「花王 コーポレート・ガバナンスポリシー」(以下「ポリシー」と言います。)及び、本報告書末尾の「コーポレートガバナンス・コードの各原則に基づく開示」に記載しております。ポリシーについては、以下のウェブサイトをご覧ください。

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

=====
以下の更新を行いました。

【補充原則4-11】社外役員の兼職状況

=====

【資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応】

記載内容	取り組みの開示(アップデート)
英文開示の有無	有り
アップデート日付	2025年12月25日

該当項目に関する説明

経営戦略や経営計画の策定・公表に当たっては、自社の資本コストを的確に把握することが求められています。

当社グループの資本政策は、持続的な成長のための投資の実行とそのリスクを許容する健全な財務体質を確保することと、安定的・継続的な株主還元を実施することを基本的な方針としております。その実現のため、当社グループでは、資本コスト及び資本効率を考慮した経営指標であるEVA(経済的付加価値:注)及びROIC(投下資本利益率)を主指標とし、その改善を通じて企業価値の向上を図っております。企業価値の継続的な向上と全てのステークホルダーの長期的な利益が合致するEVA及びROIC経営のもと、経営戦略や経営計画を策定しております。

当社グループは、すべての資本と有利子負債を資本コストの対象として管理しており、安全性と資本の効率性の視点から最適化を図っております。資本は効率を意識し、中長期視点で無駄のない健全な構造を目指し、有利子負債は、適度に保有するとともに、大型投資のための資金調達が可能となる、高い格付けの維持を目指しております。なお、当社グループが適用を受ける重要な資本の規制(会社法等の一般的な規定を除く)はありません。

当社グループは、株主還元を重視しておりますが、成長のための投資こそステークホルダーの皆様の期待に応えることと理解し、これを優先して

おります。配当については、安定的であることに加え、業績の改善を反映させた増配の継続を目指すとともに余剰資金による自己株式取得を機動的に行っております。

当社グループは、株主還元の実施やEVA及びROICの改善を進める一方で、成長投資をタイムリーに実施するため、また、想定を超える事態に対応できる健全性を確保するため、必要な資金を保有しております。

- 花王グループ中期経営計画「K27」目標
- ROIC 11%以上
 - EVA 700億円以上
 - 営業利益 過去最高利益の更新(2019年度 2,117億円)
 - 海外売上高 8,000億円以上(売上高CAGR + 4.3%)
 - 海外売上高:販売元の所在地に基づく売上高

資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応に関する参考資料のURLにつきましては、本報告書末尾の「コーポレートガバナンス・コードの各原則に基づく開示」の【原則5-2】経営戦略や経営計画の策定・公表に記載しております。

(注) EVAは、スターン・スチュワート社の登録商標であります。

2. 資本構成

外国人株式保有比率	30%以上
-----------	-------

【大株主の状況】更新

氏名又は名称	所有株式数(株)	割合(%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	81,606,700	17.99
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	30,089,500	6.63
BNP PARIBAS LONDON BRANCH FOR PRIME BROKERAGE CLEARANCE ACC FOR THIRD PARTY	10,736,543	2.37
CGML-LONDON EQUITY	9,164,827	2.02
ゴールドマン・サックス・インターナショナル	9,016,867	1.99
ビ・エヌワイエム アズ エ - ジ - テイ クライアンツ ノン トリ - テイ - ジヤスデツク	6,759,939	1.49
ジェービー モルガン チェース バンク 385781	6,608,683	1.46
日本証券金融株式会社	6,429,300	1.42
Oasis Opportunities Fund One SPC - ECHO SP	5,930,279	1.31
オアシスジャパンストラテジックファンドリミテッド	5,790,971	1.28

支配株主(親会社を除く)の有無	——
親会社の有無	なし

補足説明更新

- ・上記は2026年6月30日現在の状況です。
 - ・持株比率は自己株式を控除して計算しています。
 - ・上記の株主の所有株式数には、信託業務または株式保管業務に係る株式数が含まれている場合があります。
1. 2025年11月19日付で公衆の縦覧に供されている変更報告書において、JPモルガン・アセット・マネジメント株式会社及びその共同 保有者他7名が2025年11月14日現在で以下のとおり株券等を保有する旨が記載されておりますが、当社として実質保有株式数の確認ができないため、上記の大株主の状況には含めておりません。
- 【氏名又は名称 / 保有株券等の数 / 株券等保有割合】
- JPモルガン・アセット・マネジメント株式会社他7名 / 20,280千株 / 4.35%
2. 2026年3月30日付で公衆の縦覧に供されている変更報告書において、三菱UFJ信託銀行株式会社及びその共同保有者他2名が2026年3月23日現在で以下のとおり株券等を保有する旨が記載されておりますが、当社として実質保有株式数の確認ができないため、上記の大株主の状況には含めておりません。
- 【氏名又は名称 / 保有株券等の数 / 株券等保有割合】
- 三菱UFJ信託銀行株式会社他2名 / 18,614千株 / 4.10%
3. 2026年5月20日付で公衆の縦覧に供されている変更報告書において、オアシス マネジメント カンパニー リミテッドが2026年5月13日現在で以下のとおり株券等を保有する旨が記載されておりますが、当社として実質保有株式数の確認ができないため、上記の大株主の状況には含めておりません。
- 【氏名又は名称 / 保有株券等の数 / 株券等保有割合】
- オアシス マネジメント カンパニー リミテッド / 57,287千株 / 12.63%

4. 2026年6月4日付で公衆の縦覧に供されている変更報告書において、三井住友トラスト・アセットマネジメント株式会社及びその共同保有者他1名が2026年5月29日現在で以下のとおり株券等を保有する旨が記載されておりますが、当社として実質保有株式数の確認ができないため、上記の大株主の状況には含めておりません。
[氏名又は名称 / 保有株券等の数 / 株券等保有割合]
三井住友トラスト・アセットマネジメント株式会社他1名 / 27,481千株 / 6.06%

5. 2026年7月6日付で公衆の縦覧に供されている変更報告書において、ブラックロック・ジャパン株式会社及びその共同保有者他13名が2026年6月30日現在で以下のとおり株券等を保有する旨が記載されておりますが、当社として実質保有株式数の確認ができないため、上記の大株主の状況には含めておりません。なお、当社は2026年7月1日付で普通株式1株につき2株の割合で株式分割を行っておりますが、以下の保有株券等の数については、当該株式分割後の株式数を記載しております。
[氏名又は名称 / 保有株券等の数 / 株券等保有割合]
ブラックロック・ジャパン株式会社他13名 / 84,197千株 / 9.28%

6. 2026年7月7日付で公衆の縦覧に供されている変更報告書において、野村アセットマネジメント株式会社及びその共同保有者他1名が2026年6月30日現在で以下のとおり株券等を保有する旨が記載されておりますが、当社として実質保有株式数の確認ができないため、上記の大株主の状況には含めておりません。なお、当社は2026年7月1日付で普通株式1株につき2株の割合で株式分割を行っておりますが、以下の保有株券等の数については、当該株式分割後の株式数を記載しております。
[氏名又は名称 / 保有株券等の数 / 株券等保有割合]
野村アセットマネジメント株式会社他1名 / 63,314千株 / 6.98%

3. 企業属性

上場取引所及び市場区分	東京 プライム
決算期	12 月
業種	化学
直前事業年度末における(連結)従業員数	1000人以上
直前事業年度における(連結)売上高	1兆円以上
直前事業年度末における連結子会社数	100社以上300社未満

4. 支配株主との取引等を行う際における少数株主の保護の方策に関する指針

--	--

5. その他コーポレート・ガバナンスに重要な影響を与えうる特別な事情

--	--

経営上の意思決定、執行及び監督に係る経営管理組織その他のコーポレート・ガバナンス体制の状況

1. 機関構成・組織運営等に係る事項

組織形態	監査役設置会社
------	---------

【取締役関係】

定款上の取締役の員数	員数の上限を定めていない
定款上の取締役の任期	1 年
取締役会の議長	社外取締役
取締役の人数	9 名
社外取締役の選任状況	選任している

社外取締役の人数	5 名
社外取締役のうち独立役員に指定されている人数	5 名

会社との関係(1)

氏名	属性	会社との関係()										
		a	b	c	d	e	f	g	h	i	j	k
桜井 恵理子	他の会社の出身者											
西井 孝明	他の会社の出身者											
高島 誠	他の会社の出身者											
サラ・カサノバ	他の会社の出身者											
奥山 眞司	他の会社の出身者								○			

会社との関係についての選択項目
 本人が各項目に「現在・最近」において該当している場合は「○」、「過去」に該当している場合は「」
 近親者が各項目に「現在・最近」において該当している場合は「●」、「過去」に該当している場合は「▲」

- a 上場会社又はその子会社の業務執行者
- b 上場会社の親会社の業務執行者又は非業務執行取締役
- c 上場会社の兄弟会社の業務執行者
- d 上場会社を主要な取引先とする者又はその業務執行者
- e 上場会社の主要な取引先又はその業務執行者
- f 上場会社から役員報酬以外に多額の金銭その他の財産を得ているコンサルタント、会計専門家、法律専門家
- g 上場会社の主要株主(当該主要株主が法人である場合には、当該法人の業務執行者)
- h 上場会社の取引先(d、e及びfのいずれにも該当しないもの)の業務執行者(本人のみ)
- i 社外役員の相互就任の関係にある先の業務執行者(本人のみ)
- j 上場会社が寄付を行っている先の業務執行者(本人のみ)
- k その他

会社との関係(2)

氏名	独立役員	適合項目に関する補足説明	選任の理由
桜井 恵理子	○	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いましたが、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。同社はアメリカ合衆国の化学製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、原材料購入及び販売等の取引がありますが、直前事業年度における同社が属するグループの連結売上高に対する当該取引金額の割合は0.1%未満であり、花王グループの連結売上高に対する当該取引金額の割合は0.5%未満であります。	1. グローバルに事業を展開する米国の化学製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、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の進展において尽力していただいております。 2025年は、同委員会議長として適正かつ透明性の高い選任プロセスの実践と改善をリードするとともに、投資家とのSR(Shareholder Relations)面談を通じて建設的な対話を行ってまいりました。また、選任プロセスのさらなる明確化を求めるなど当社のコーポレートガバナンスの高度化に貢献いただきました。これらの豊富な経験及び高い見識を生かし、当社独立社外取締役として、花王グループの経営を監督していただくことを期待し、選任しております。なお、2026年3月26日開催の株主総会終了後の取締役会において、同氏は新たに取締役会議長に選定されております。 2. 上場管理等に関するガイドライン 5.(3)の2に規定する独立性基準のいずれにも該当がないこと及び当該ガイドラインに対応して当社が制定した「花王株式会社 社外役員の独立性に関する基準」により、独立性を有すると判断しました。

西井 孝明	○	同氏は、味の素株式会社の業務執行に携わっていましたが、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及び販売等の取引がありますが、直前事業年度における同社グループの連結売上高に対する当該取引金額の割合は0.5%未満であり、花王グループの連結売上高に対する当該取引金額の割合は0.1%未満であります。また、同氏は株式会社ファイネットの業務執行に携わっていましたが、2025年6月以降は同社の業務執行には携わっておりません。花王グループは同社の提供するサービスの利用料を支払っておりますが、直前事業年度における同社の売上高及び花王グループの連結売上高に対する当該取引金額の割合はいずれも0.1%未満であります。	1. グローバルに事業を展開する食品・アミノ酸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してきました。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・アミノ酸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、ガバナンス改革を推進した経験に基づき、取締役会の監督のあり方についての助言をいただくほか、近年は、資本市場との対話の経験も生かして、当社の投資家エンゲージメントについても効果的な助言を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、花王グループの経営を監督していただくことを期待し、選任しております。なお、2026年3月26日開催の株主総会終了後の取締役会において、同氏は新たに取締役・執行役員報酬諮問委員会の議長に選定されております。 2. 上場管理等に関するガイドライン 5.(3)の2に規定する独立性基準のいずれにも該当がないこと及び当該ガイドラインに対応して当社が制定した「社外役員の独立性に関する基準」により、独立性を有すると判断しました。
高島 誠	○	同氏は、株式会社三井住友銀行の業務執行に携わっていましたが、2023年4月以降は同行の業務執行には携わっておりません。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。	1. 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の中で経営の舵取りを務める等、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、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。近年は、海外IR戦略や海外事業マネジメントについて俯瞰的な発言を行うほか、リスク管理・法務の知見から、政策動向や法務的リスクに関する的確な助言を行いました。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、花王グループの経営を監督していただくことを期待し、選任しております。 2. 上場管理等に関するガイドライン 5.(3)の2に規定する独立性基準のいずれにも該当がないこと及び当該ガイドラインに対応して当社が制定した「社外役員の独立性に関する基準」により、独立性を有すると判断しました。

サラ・カサノバ	○	なし	1. 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を有しております。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。当社取締役会においても、グローバルでの成長戦略やブランド戦略、そして投資家との対話等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。2025年は、カスタマーインサイトを起点とするマーケティングや、戦略に適合した組織・人材・プロセス整備、課題のプライオリティとスピードの重要性を強調するなど明確かつ有益な助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、花王グループの経営を監督していただくことを期待し、選任しております。なお、2026年3月26日開催の株主総会終了後の取締役会において、同氏は新たに取締役・監査役選任審査委員会の議長に選定されております。 2. 上場管理等に関するガイドライン 5.(3) の2に規定する独立性基準のいずれにも該当がないこと及び当該ガイドラインに対応して当社が制定した「社外役員の独立性に関する基準」により、独立性を有すると判断しました。
奥山 眞司	○	同氏は、グーグル合同会社の業務執行に携わっております。同社が属するグループと花王グループとの間には、広告掲載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。	1. 世界最大級のグローバル消費財メーカーの日本法人で、日本及びアジアのマーケティングに携わり、新たな価値提案により多数のブランドの建て直しを成功させたほか、食品メーカーでもマーケティングの責任者としてポートフォリオの変革を主導しました。また、同消費財メーカーの韓国法人及び日本法人の社長、グローバルIT企業の日本法人で代表を務め、経営者として豊富な経験を有するとともに、人材の獲得・育成やD&Iの推進にもその手腕を発揮してきました。さらに、同IT企業代表として日本のデジタル・AI変革への貢献を推進するなどIT・DXにかかわる豊富な知見を有しております。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、グローバルの成長戦略やブランド戦略、人材戦略、IT・DXの活用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、選任しております。 2. 上場管理等に関するガイドライン 5.(3) の2に規定する独立性基準のいずれにも該当がないこと及び当該ガイドラインに対応して当社が制定した「社外役員の独立性に関する基準」により、独立性を有すると判断しました。

指名委員会又は報酬委員会に相当する 任意の委員会の有無	あり
--------------------------------	----

任意の委員会の設置状況、委員構成、委員長（議長）の属性

	委員会の名称	全委員(名)	常勤委員 (名)	社内取締役 (名)	社外取締役 (名)	社外有識者 (名)	その他(名)	委員長(議 長)
指名委員会に相当 する任意の委員会	取締役・監査役選任 審査委員会	6	0	0	5	0	1	社外取 締役
報酬委員会に相当 する任意の委員会	取締役・執行役員報 酬諮問委員会	6	0	1	5	0	0	社外取 締役

補足説明

指名委員会等設置会社における指名委員会及び報酬委員会に相当する機関として、取締役・監査役選任審査委員会及び取締役・執行役員報酬諮問委員会を設置しております。各委員会の詳細は、「ポリシー2(2) 任意の委員会」及び「コーポレートガバナンス・コードの各原則に基づく開示」>【原則3-1()】役員報酬、【原則3-1()】取締役・監査役候補と経営陣幹部の指名方針と選解任に関する手続きに記載をしております。

【監査役関係】

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

監査役、会計監査人、内部監査部門の連携状況

監査役は、会計監査人及び内部監査部門と、それぞれの職務において相互に連携して監査の実効性向上に努めています。詳細は、経営上の意思決定、執行及び監督に係る経営管理組織その他のコーポレート・ガバナンス体制の状況 2. 業務執行、監査・監督、指名、報酬決定等の機能に係る事項(現状のコーポレート・ガバナンス体制の概要)に記載しています。

社外監査役の選任状況	選任している
社外監査役の人数	3 名
社外監査役のうち独立役員に指定されている人数	3 名

会社との関係(1)

氏名	属性	会社との関係()												
		a	b	c	d	e	f	g	h	i	j	k	l	m
新井 佐恵子	公認会計士													
内藤 順也	弁護士													
玉置 秀司	他の会社の出身者													

会社との関係についての選択項目
 本人が各項目に「現在・最近」において該当している場合は「○」、「過去」に該当している場合は「
 近親者が各項目に「現在・最近」において該当している場合は「●」、「過去」に該当している場合は「▲」

- a 上場会社又はその子会社の業務執行者
- b 上場会社又はその子会社の非業務執行取締役又は会計参与

- c 上場会社の親会社の業務執行者又は非業務執行取締役
d 上場会社の親会社の監査役
e 上場会社の兄弟会社の業務執行者
f 上場会社を主要な取引先とする者又はその業務執行者
g 上場会社の主要な取引先又はその業務執行者
h 上場会社から役員報酬以外に多額の金銭その他の財産を得ているコンサルタント、会計専門家、法律専門家
i 上場会社の主要株主(当該主要株主が法人である場合には、当該法人の業務執行者)
j 上場会社の取引先(f、g及びhのいずれにも該当しないもの)の業務執行者(本人のみ)
k 社外役員の相互就任の関係にある先の業務執行者(本人のみ)
l 上場会社が寄付を行っている先の業務執行者(本人のみ)
m その他

会社との関係(2)

氏名	独立 役員	適合項目に関する補足説明	選任の理由
新井 佐恵子	○	なし	1. 公認会計士としての会計・財務に関する豊富な知見を生かして、内部統制システムの構築などの企業の経営支援に従事しながら、複数企業での社外取締役又は社外監査役を務めております。また、ベンチャー企業のCFOなどの経営実務経験のほか、米国で法人代表を務める等の国際経験も豊富に有しております。これらを花王グループの監査に生かしていただくことができると判断しましたので、選任しております。 2. 上場管理等に関するガイドライン 5.(3)の2に規定する独立性基準のいずれにも該当がないこと及び当該ガイドラインに対応して当社が制定した「社外役員の独立性に関する基準」により、独立性を有すると判断しました。
内藤 順也	○	なし	1. 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ただくことができると判断し、選任しております。 2. 上場管理等に関するガイドライン 5.(3)の2に規定する独立性基準のいずれにも該当がないこと及び当該ガイドラインに対応して当社が制定した「社外役員の独立性に関する基準」により、独立性を有すると判断しました。
玉置 秀司	○	同氏は、オムロン株式会社の業務執行に携わっていましたが、2021年4月以降は同社の業務執行には携わっておりません。同社グループは制御機器の製造販売やデータソリューション事業を展開しており、花王グループは、同社グループが提供する設備の購入等を行っておりますが、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。また、同氏は公益社団法人日本監査役協会の業務執行に携わっていましたが、2025年12月以降は同協会の業務執行には携わっておりません。花王グループでは、同協会に対して会費を支払っておりますが、直前事業年度における同協会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0.1%未満であります。	1. ガバナンスの取り組みに積極的なグローバル大手オートメーション機器メーカーにおいて、法務・コンプライアンス、内部統制及びリスクマネジメントにかかる業務に長年携わった後、グローバルリスクマネジメント・法務担当の執行役員として、グループガバナンスの浸透に尽力しました。また、同社の常勤監査役・監査役会議長として、豊富な監査実務の経験を有しています。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、選任しております。 2. 上場管理等に関するガイドライン 5.(3)の2に規定する独立性基準のいずれにも該当がないこと及び当該ガイドラインに対応して当社が制定した「社外役員の独立性に関する基準」により、独立性を有すると判断しました。

【独立役員関係】

独立役員の人数	8名
---------	----

その他独立役員に関する事項

全社外取締役及び全社外監査役は、独立役員の資格を充たしており、これらの社外役員を独立役員として東京証券取引所に届け出ております。

・当社の社外役員の独立性についての考え方
当社は、当社における社外取締役及び社外監査役を独立役員として認定する独立性の基準を明らかにすることを目的として、全監査役の同意のもと、当社取締役会の承認により、「花王株式会社社外役員の独立性に関する基準」を制定しております。
基準は、次のURLからご覧下さい。
www.kao.com/content/dam/sites/kao/www-kao-com/jp/ja/corporate/about/pdf/governance_002.pdf

・独立社外役員のための定期的な情報交換
独立社外役員は、多様な視点での議論を図るために、独立社外役員のための会合を自主的に開催し、当社の経営や取締役会の活動に関する課題、将来の経営陣幹部の育成等について、情報交換、認識の共有を図っています。また、新任の社外役員からは、社外取締役だけでなく社外監査役も含めた社外役員のための自主会合もあり、そこでの忌憚のない意見交換を通じて、社外役員が会社に対して提言できる安心感を持ったとの所感を受領しています。

【インセンティブ関係】

取締役へのインセンティブ付与に関する施策の実施状況	業績連動報酬制度の導入
---------------------------	-------------

該当項目に関する補足説明

下記「取締役報酬関係」における「報酬の額又はその算定方法の決定方針の開示内容」に記載のとおりであります。

ストックオプションの付与対象者

該当項目に関する補足説明

【取締役報酬関係】

(個別の取締役報酬)の開示状況	一部のものだけ個別開示
-----------------	-------------

該当項目に関する補足説明

2025年12月期における取締役の報酬等の内容は以下のとおりです。

役員報酬等の内容			報酬等の種類別の額(百万円)			
区分	員数(名)	報酬等の総額(百万円)				
			基本報酬	短期インセンティブ報酬 (業績連動型賞与)	長期インセンティブ報酬(業績連動型株式報酬) 変動部分	固定部分
取締役(うち社外取締役)	10(5)	767(92)	414(92)	167(-)	133(-)	53(-)
監査役(うち社外監査役)	7(4)	138(53)	138(53)	-(-)	-(-)	-(-)
合計(うち社外役員)	17(9)	905(145)	552(145)	167(-)	133(-)	53(-)

(注)
1. 上記の員数には、2025年3月21日開催の第119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、社内監査役1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、居住国の法規制等によって株式を付与することが妥当でない外国籍取締役に対して

は、長期インセンティブ報酬（業績連動型株式報酬）相当額を金銭で支給予定です。また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、当事業年度の繰入計上額となります。期中退任者へ支給した変動部分では、年間レビューでの達成度に基づく過年度引当金繰入戻入額と当事業年度の繰入計上額の差額を表示しております。

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（社内指標の実現状況及び外部指標による評価）、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。

報酬の額又はその算定方法の決定方針の有無

あり

報酬の額又はその算定方法の決定方針の開示内容

当社の役員報酬は、以下を目的としています。

- ・競争優位の構築と向上のため、多様で優秀な人材を獲得し、保持すること
- ・永続的な企業価値の増大への重点的な取組みを促進すること
- ・株主との利害の共有を図ること

○社内取締役及び執行役員

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。各役員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。

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的業績と役員報酬の連動強化を、固定部分は株式の保有促進を通じた、株主との利害共有の強化を目的としており、各部分の構成割合は、変動部分：固定部分＝70%：30%としています。変動部分における変動係数が100%のとき、1事業年度あたりの株式報酬額は各役位の基本報酬の30～125%となる予定です。

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金相当額の金銭を給付します。

変動係数の算定にあたっては、「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については、1)成長力評価、2)ESG力評価、3)経営力評価の3つに区分しており、それぞれの評価指標、ウェイト、評価区分、評価方法については以下のとおりです。1)成長力評価の評価指標は、事業全体の売上・利益及びEVA（ROIC）の成長度等としており、そのウェイトは40%、評価区分は5段階で、目的は継続的な成長と健全な財務運営への寄与を評価するためです。

2)ESG評価力の評価指標は花王Kirei Lifestyle Plan（KLP）の重点目標達成度（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）と主要ESG評価機関による外部評価結果に分かれています。花王Kirei Lifestyle Plan（KLP）の重点目標達成度のウェイトは25%、評価区分は7段階、目的は事業を通じた様々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するためです。主要ESG評価機関による外部評価結果のウェイトは15%、評価区分は7段階、目的は前記と同様です。3)経営力評価の評価指標は相対TSR評価と社員エンゲージメント調査結果に分かれており、相対TSR評価については、さらに配当込TOPIX比較とベンチマーク企業比較に分類しております。配当込TOPIX比較のウェイトは5%、評価区分は7段階、ベンチマーク企業比較のウェイトは5%、評価区分は7段階、目的は

いずれも企業統治の適切性を評価するためです。社員エンゲージメント調査結果のウェイトは10%、評価区分は7段階、目的は前記と同様です。

○社外取締役

社外取締役の報酬については、基本報酬としての月額固定報酬及び長期インセンティブ報酬としての非業績連動型株式報酬から構成することとし、企業価値増大に向けた取り組みを適切に後押しすることを動機づける設計としています。
1事業年度あたりの株式報酬額は総報酬の20%となります。

○監査役

業務執行から独立した立場であるため、基本報酬としての月額固定報酬のみとしております。

取締役及び監査役について、退職慰労金の制度はありません。

当社の役員報酬の決定プロセス

取締役及び執行役員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、全社外監査役で構成されています。議長は互選により社外監査役から選出しております。

また、取締役及び執行役員並びに監査役の報酬水準については、毎年、外部調査機関による役員報酬調査データにて、当社と規模や業種・業態の類似する大手製造業や経営戦略の方向性、事業形態が近い企業の水準を確認したうえで、決定しております。

【社外取締役(社外監査役)のサポート体制】

社外取締役及び社外監査役に対しては、取締役会における充実した議論に資するため、取締役会の議題の提案の背景、目的、その内容等につき、取締役会の開催前に資料を配布し、必要に応じて、取締役会の事務局より十分な説明が行われております。

社外監査役については、監査役の職務を補助する監査役室のスタッフがサポートしております。また、監査活動を充実させるために、経営監査室、法務部門、会計財務部門などの機能部門が補助する体制となっています。

【代表取締役社長等を退任した者の状況】

元代表取締役社長等である相談役・顧問等の氏名等					
氏名	役職・地位	業務内容	勤務形態・条件 (常勤・非常勤、報酬有無等)	社長等退任日	任期
澤田 道隆	特別顧問	外部団体、政府機関の活動 (経営非関与)	非常勤、無報酬	2020/12/31	2年間(更新あり)
元代表取締役社長等である相談役・顧問等の合計人数			1 名		
その他の事項					

2. 業務執行、監査・監督、指名、報酬決定等の機能に係る事項(現状のコーポレート・ガバナンス体制の概要)

・現状の体制の概要

当社では、監査役会設置会社というガバナンスの枠組みの中で、監督と執行の分離を進めていく体制として、執行役員制度を導入しております。2025年3月の定時株主総会終結後の経営体制は、社外取締役5名を含む取締役9名、社外監査役3名を含む監査役5名、執行役員29名(取締役を兼務する執行役員を含む。2026年1月1日現在。)となりました。全社外取締役及び全社外監査役は、経営陣から独立した中立性を保った独立役員であります。取締役会の審議の透明性の向上等を目的とし、2014年3月の定時株主総会後から、独立社外取締役が取締役会の議長を担っております。取締役及び執行役員の任期は1年であります。

また、当社のコーポレート・ガバナンス体制の体制図及び体制については、以下のウェブサイトをご覧ください。 www.kao.com/jp/corporate/policies/corporate-governance/structure/

当社が監査役会設置会社を選択している理由については、「ポリシー2. (1) 監査役会設置会社」に記載しております。

・取締役会

【取締役会の活動状況】

2025年度における取締役会の活動状況は次のとおりです。

代表取締役 長谷部 佳宏 100%(15回/15回)

代表取締役 根来 昌一 100%(15回/15回)

代表取締役 西口 徹 100%(15回/15回)

取締役 リサ・マッカラン 100%(12回/12回)

社外取締役 篠辺 修 100%(15回/15回)

社外取締役 桜井 恵理子 100%(15回/15回)

社外取締役 西井 孝明 100%(15回/15回)

社外取締役 高島 誠 100%(15回/15回)

社外取締役 サラ・カサノバ 100%(12回/12回)

常勤監査役 和田 康 100%(15回/15回)

常勤監査役 村田 真実 100%(12回/12回)

社外監査役 岡 伸浩 100%(15回/15回)

社外監査役 新井 佐恵子 100%(15回/15回)

社外監査役 内藤 順也 100%(12回/12回)

(注) 2025年1月から同年12月までに開催された取締役会は15回であり、取締役リサ・マッカラン、取締役サラ・カサノバ、監査役村田真実、監査役内藤順也の4氏の就任以降開催された取締役会は12回となっております。

2025年度は、取締役会において、取締役会のあり方を念頭に以下の点について、重点的に審議を行いました。

< 取締役会のあり方 >

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

■ 中期経営計画の進捗と課題のモニタリング

事業別ROICの定期的な報告により、中長期的視点で事業の収益性の議論を行っています。課題事業や注力テーマについて、継続的に議論を行い、特に化粧品事業で結果が出ています。海外グローバルコンシューマーケア事業においては、化粧品やスキンプロテクションを中心に、主要な海外市場でのブランド強化や市場開拓を進めるとともに、課題領域の改革を進めてまいります。また、「K27」の進捗を定期的にモニタリングし、その達成の確度を高めています。

■ 人財戦略

社員エンゲージメントサーベイの結果について報告がなされ、それらを踏まえた今後の対応について議論を行いました。社員の挑戦を促す人材活性化制度OKR(Objectives and Key Results)や社内公募導入後の進捗と成果についても継続的に審議しています。グループ各所における多様な挑戦が増加、拡大するとともに、対話を通じたさらなる連携が促進されていることを確認しています。また、次世代経営幹部の選抜・育成の仕組みについて執行側から報告がなされ、その進捗を確認しています。

■ 内部統制体制の整備と運用状況

内部統制体制が整備され、運用されていることが確認されました。グローバル成長に向けたさらなる強化の取り組みについても議論がなされました。

■ 取締役会外でのオフサイトミーティングの開催

取締役会での議論の質をさらに高めるためにオフサイトミーティングを開催しました。課題事業を含む海外グローバルコンシューマーケア事業の現状と今後の方向性、人財開発戦略、コーポレートブランディング戦略等について自由な意見交換が行われました。

上記のほか、執行役員を兼務する取締役から執行報告及び担当執行役員から経営会議審議事項の報告を行っています。

・監査役会

【監査役会の活動状況】

監査役会の活動状況は、<コーポレートガバナンス・コードの各原則に基づく開示>【原則4-4】監査役及び監査役会の役割・責務に記載しております。

・会計監査人

会社法に基づく会計監査人及び金融商品取引法に基づく会計監査に有限責任監査法人トーマツを起用しています。2025年度において業務を執行した公認会計士の氏名、監査業務に係る補助者の構成:

・業務を執行した公認会計士の氏名

指定有限責任社員業務執行社員: 山野辺 純一、奥津 佳樹、中島 雄一郎

・監査業務に係る補助者の構成公認会計士18名、その他46名

有限責任監査法人トーマツでは業務執行社員について、法令等に従い、当社の会計監査に連続して7会計期間、筆頭業務執行社員については、連続して5会計期間を超えて関与することのないよう措置を講じております。当社は同有限責任監査法人との間で、会社法監査と金融商品取引法監査について、監査契約書を締結し、それに基づき報酬を支払っております。

【会計監査人への対応】

当社は、当社の決算に関わる開示情報の信頼性や監査の品質を確保するため、会計監査人が策定する監査計画を理解し、必要十分な監査時間を確保しています。会計監査人は、社長執行役員や会計財務を統括する執行役員、監査役、内部監査部門それぞれと定例的なミーティングや情報交換を通じて、連携を図っています。会計監査人が不正を発見した場合には、会計監査人が直ちに当社に報告し、監査役及び内部監査部門と連携して適切な対応が講じられる体制を運用しています。

【会計監査人の選任等】

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

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

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

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

【監査役、会計監査人、内部監査部門の連携状況】

1. 三様監査（監査役／会計監査人／内部監査部門である経営監査室）の連携

三様監査の連携をさらに強化するために三様監査会議を開始（3回）し、各々の監査計画や重点課題を共有しました。中長期課題である非財務情報開示について意見交換を行いました。

2. 個別の連携

（1）監査役と経営監査室との連携

双方の監査計画、並びに現場ヒアリングでの発見事項や内部監査の結果等について、定例会議（4回）のみならず必要に応じて、情報共有と意見交換を行っています。さらに、経営監査室長は、監査役会やグループ監査役意見交換会に適宜出席しています。

（2）監査役と会計監査人との連携

監査役は、会計監査人から監査計画、重点監査項目と会計監査結果（期中レビュー・年度監査）及び監査上の主要な検討事項（KAM）等の説明を受け、定期的かつ必要に応じて意見交換を行っています。

会計監査人及びグループ会社が提供する非保証業務については、方針及び手続を規程に定め、監査役の事前了解プロセスに基づき実施しています。

監査役は、社外を含む取締役に対して、取締役会や意見交換会等で会計監査人の監査計画や監査上の発見事項等を共有しています。さらに、取締役が必要と判断した場合には、会計監査人と直接情報交換の場を設けることで、効率性と十分な連携を確保しています。

（3）経営監査室と会計監査人との連携

財務報告に係る内部統制の整備・評価や内部監査の活動状況についても、適宜情報共有を行いながら、相互連携に努めています。

・責任限定契約の内容の概要

当社は、各社外取締役及び各監査役との間で、会社法第427条第1項及び定款の規定に基づき、会社法423条第1項の責任を、1,000万円又は法令が定める額のいずれか高い額を限度として負担するものとする契約を締結しております。

・役員等賠償責任保険の内容の概要

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

3. 現状のコーポレート・ガバナンス体制を選択している理由

当社においては、事業と経営を取り巻く環境の変化に対応し、絶えずガバナンス体制の向上を図ってまいりました。今後も、ガバナンス体制の向上を、経営上の重要な課題として継続検討していきますが、社内取締役4名と社外取締役5名で構成する取締役会及び社内の常勤監査役2名と社外監査役3名で構成する監査役会からなる監査役会設置会社としての現体制を基礎として、役員の選任や報酬に関する委員会の設置など、継続的なガバナンス体制の向上を図ることが適当と判断しております。

当社が監査役会設置会社を選択している理由については、「ポリシー2.（1）監査役会設置会社」に記載のとおりです。

ポリシーについては、以下のウェブサイトをご覧ください。

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

株主その他の利害関係者に関する施策の実施状況

1. 株主総会の活性化及び議決権行使の円滑化に向けての取組み状況 更新

	補足説明
株主総会招集通知の早期発送	株主が株主総会の議案を十分に審議できるよう、毎年招集通知の早期開示に努めています。2026年3月26日開催の定時株主総会においても、招集通知の発送に先駆け、同年2月20日に株式会社東京証券取引所のTDnet及び当社ウェブサイトにて電子提供措置を開始しました。 www.kao.com/jp/investor-relations/stock-information/shareholders-meeting/ なお、招集通知は2026年3月5日に発送しました。
電磁的方法による議決権の行使	2006年定時株主総会より、電磁的方法による議決権の行使を開始しました。
議決権電子行使プラットフォームへの参加その他機関投資家の議決権行使環境向上に向けた取組み	2006年定時株主総会より、株式会社ICJ（インベスター・コミュニケーション・ジャパン）が運営する機関投資家向け議決権電子行使プラットフォームの利用を開始しました。また、当社では持株比率の約半数を占める外国人株主の実質株主判明調査を行った上で、招集通知の英訳（要約）を提供するとともに議決権行使を働きかけています。国内の機関投資家に対しても決算説明会やその後の取材の際に同様に議決権行使を依頼しています。
招集通知（要約）の英文での提供	当社ウェブサイトに、英訳（要約）を日本語と同時に掲載しています。
その他	< 株主総会関連の適切な日程の設定 > 決算日から3ヶ月間という期間内に、株主総会招集通知を受領した株主の熟考期間を十分に取ること、また、会計監査人による決算書類の監査に十分な日数を確保することを前提にスケジュールを設計した上で、出席者を収容できる会場の確保や社外をはじめとする取締役・監査役や執行役員の出席可能性等を勘案し、総会日を決定しております。 < 株主総会における適切な情報提供 > 株主総会招集通知については、法定記載事項のみならず、株主が適切な判断を行うことに資すると考えられる情報を積極的に盛り込むべく常に見直しを行い、記載内容の充実を図るよう努めております。また、これらの内容は必要に応じて機関投資家等との対話を通じて説明を行っています。さらに、総会の議場においては、映像資料を用いて、事業報告の主な内容や重要課題、中長期の展望について株主に分かりやすく説明、丁寧な質疑応答を行っています。 2026年3月26日開催の定時株主総会に際しては、総会前に有価証券報告書の日英同時開示を実施しました。 < 機関投資家とのSRの実施 > ポリシー5.ステークホルダーとの関係(2) 株主等との建設的な対話に記載のとおり、当社は、企業価値向上に向けた長期的な視点での対話ができる機関投資家と直接の対話の機会を設けることとしております。2025年度も、主要な機関投資家とSR面談を実施し、当社の中長期的な経営戦略等について意見交換を行いました。SRには、社外取締役も参加し、取締役会の監督機能や指名・報酬に関する観点を中心に直接の意見交換を行いました。 また、機関投資家とのSRで得た対話の内容は、必要に応じて取締役会で報告・議論を行い、企業価値向上につながると判断された事項は、経営に反映すると共に、透明性の高い情報開示を通じてその内容を外部にお伝えしています。 なお、株主からの請求を受けて開催した臨時株主総会（2026年4月30日開催）に際し、当社は、当社取締役会の意見を公表するとともに、主要な機関投資家株主とのSR面談を通じて対話を実施しました。 < 会社提案議案に対して相当数の反対票が投じられた場合の対応 > 株主総会において相当数の反対票が投じられた議案については、機関投資家の議決権行使基準等を確認するなど原因の分析を行った上で、機関投資家に対してレターの送付や直接対話を行うことで説明を行い、当社の考えを理解いただくことに努めております。また、機関投資家からの助言や意見を真摯に受け止め、当該反対票が投じられた議案にかかる事項の検討・改善に活かしてまいります。 < 株主総会決議事項の取締役会への委任 > 当社は中間配当や取締役及び監査役の責任免除など、株主総会決議事項の一部を取締役に委任できるようにしております。その前提として、取締役会（取締役9名、監査役5名）には、独立社外取締役5名と独立社外監査役3名の合計8名という全出席者の過半数の独立社外役員が出席して、株主視点でのチェックを行う体制をとっております。 < 株主総会の動画掲載 > 当日用いた事業報告及び議長のプレゼンテーションの動画（日本語）については、以下のウェブサイトをご覧ください。 www.kao.com/jp/investor-relations/stock-information/shareholders-meeting/

2. IRに関する活動状況

	補足説明	代表者自身による説明の有無
ディスクロージャーポリシーの作成・公表	会社法、金融商品取引法、株式会社東京証券取引所の定める規則、その他会社情報の開示に関する法令・規則等を遵守し、これらに従って情報を迅速に開示すること等を織り込んだ「花王株式会社 情報開示指針」を策定し、当社ウェブサイトに掲載しています。なお、本指針は、金融商品取引法の改正に伴い2018年4月にフェアディスクロージャーの要請にも配慮したものに改定しました。 www.kao.com/jp/investor-relations/disclosure/	
アナリスト・機関投資家向けに定期的説明会を開催	年次と半期の決算発表日と同日に決算説明会を開催し、社長から経営の概況や経営方針を、経営財務担当役員から業績の実績及び予想について報告・説明しています。第1・第3四半期の決算発表時には、電話会議を実施しています。企業価値向上のための建設的な対話の一環として、フェアディスクロージャールールに留意しながらアナリスト・機関投資家と社長とのスモールミーティングを開催しています。また、新規の戦略や取組み、事業に関する説明会も適宜開催しています。	あり
海外投資家向けに定期的説明会を開催	北米及び欧州については、議決権行使の促進の目的を含め、企業価値向上のための建設的な対話のため、社長が直接対話するほか、ESG等をテーマに多様な機関投資家とも適時対話しています。また、アジアにおいては経営幹部が適宜対話して、経営方針や経営環境、業績、今後の見通し等について説明し、その後投資家からの質問に答えています。なお、近年では、オンラインツールも活用しながら継続的にミーティングを実施しています。さらに、証券会社が主催するカンファレンスには、担当の執行役員やIR担当者が適宜参加し、多様な機関投資家に対して経営方針や業績に関する対話を実施しました。	あり
IR資料のホームページ掲載	決算短信、有価証券報告書、半期報告書、株主総会招集通知、統合レポート、株主総会説明資料及び決算説明会資料等を掲載しています。そのうち決算短信、株主総会招集通知及び決算説明会資料の英訳を発表同日に、また株主総会説明資料も日英同時に開示しています。フェアディスクロージャーの観点から、アナリスト・機関投資家向け決算説明会及び電話会議の質疑応答についてもその要旨をスクリプトで掲載しており、年次と半期の決算説明会についてはプレゼンテーションの動画配信も実施しています。 近年、投資家情報サイトをリニューアルし、公開情報の拡充と利便性の向上を図り、以降も情報の追加・更新を重ねています。 日本語の投資家情報サイト: www.kao.com/jp/investor-relations/ 英語の投資家情報サイト: www.kao.com/global/en/investor-relations/	
IRに関する部署(担当者)の設置	戦略的な情報発信の強化をめざし、経営企画部門にてIR機能を担っています。部長以下総勢8名で日々アナリスト・機関投資家との対話、説明会や見学会などのイベントの開催、ウェブサイト上での情報開示などに対応しています。 IR窓口: ir@kao.co.jp	

その他

< 株主に向けた取り組み >

2021年から、より多くの株主に当社のよきモノづくりやESGの取り組みを中心に、ご理解いただくためオンラインでのイベントを実施しております。2025年度は計2回のオンラインイベントを開催しました。また、2025年度は、個人株主さま向け対面イベントも開催し、花王のよきモノづくりをさらに深く知っていただくため、研究員によるご説明や、社長との直接対話を実施しました。イベントの概要等については、以下のウェブサイトをご覧ください。
www.kao.com/jp/investor-relations/individual/event/

< 機関投資家に向けた取り組み >

建設的な目的を持った対話の進め方や、環境・社会・コーポレート・ガバナンスなどをテーマに複数の国内・海外機関投資家と意見交換を行い、情報開示や日々のIR活動の改善に役立てています。

< 統合レポート発行 >

当社は、財務情報と非財務情報を統合した形で報告することとし、「花王統合レポート」を発行しています。
www.kao.com/jp/investor-relations/library/reports/

< 外部評価 >

公益社団法人日本証券アナリスト協会による、2025年度「証券アナリストによるディスクロージャー優良企業選定」のトイレタリー・化粧品部門において、第1位に選定されました。

3. ステークホルダーの立場の尊重に係る取組み状況

	補足説明
社内規程等によりステークホルダーの立場の尊重について規定	当社の企業理念を集大成した花王ウェイにおいて、「豊かな共生世界の実現 私たちは、志をひとつに熱意をこめて、日々をよりこころ豊かにすることに邁進し、Kirei Life～すべての人と地球にとってより清潔で美しく健やかな暮らし方～を創造します。優れた価値を生みだす革新を通して喜びを分かち合い、すべての命にとって安心して調和のとれた世界を実現します。」と謳い、またその「ビジョン」において、「人をよく理解し期待の先いく企業に 私たちは、この世界とそこに住む人々を深く知り、理解します。人と自然が共に栄える未来のために、人々の期待を超える、よりよい生活を実現する企業をめざします。」と規定しているほか、花王ビジネスコンダクトガイドライン(花王企業行動指針)の基本精神において、「『倫理に基づく行動』と『法の遵守』を基本におき、良識ある公正な行動により、花王が誠実で清潔な“徳のある企業”として、全てのステークホルダーから支持されることを目指す。」と規定し、その本文において、各ステークホルダーの立場を尊重した行動基準について詳細を規定しています。
環境保全活動、CSR活動等の実施	< ESG活動に対する評価 > CDPからサプライヤー・エンゲージメント・リーダーに選定 国際NGOであるCDPにより、サプライチェーンを含む製品全体を通じて気候変動対策を推進し、温室効果ガス排出量の削減活動を実施していることが高く評価され、「サプライヤー・エンゲージメント・リーダー」に8年連続で選定されました。 CDP: 英国を拠点とし、気候変動などの環境分野に取り組む国際非営利団体。世界の主要な企業・都市に対して、気候変動や水管理等にどのように取り組んでいるか情報開示を求め、調査・評価を行っている。 ESG投資のための株価指数に採用 ・MSCI ESG Leaders Indexes ・MSCI日本株ESGセレクト・リーダーズ指数 ・MSCI ジャパンESGセレクト・リーダーズ指数 米国のMSCI社による指数 ・FTSE4Good Index ・FTSE Blossom Japan Index ・FTSE Blossom Japan Sector Relative Index ロンドン証券取引所グループ傘下のFTSE Russell社による指数 その他の外部評価に関する情報は以下のサイトをご覧ください。 外部評価: www.kao.com/jp/sustainability/pdf/recognition/ サステナビリティに関する情報については、以下のウェブサイトをご覧ください。 www.kao.com/jp/sustainability/ www.kao.com/jp/sustainability/pdf/sustainability-report/
ステークホルダーに対する情報提供に係る方針等の策定	会社法、金融商品取引法、株式会社東京証券取引所の定める規則、その他会社情報の開示に関する法令・規則等を遵守し、これらに従って情報を迅速に開示するとともに、株主・投資家をはじめとする全てのステークホルダーに適時・正確かつ公平に情報を開示するという方針を織り込んだ、「花王株式会社 情報開示指針」を策定しています。なお、本指針は、金融商品取引法の改正に伴い2018年4月にフェアディスクロージャーの要請にも配慮したものに改定しました。 www.kao.com/jp/investor-relations/disclosure/

その他

<多様性推進に向けた取組みについて>

中核人材・基幹人材については、属性によらない個人の能力に基づく評価・登用を徹底し、多様性の確保を進めています。

・多様性の確保の自主的かつ測定可能な目標

(1) 女性の管理職への登用

2030年に女性社員比率に対する女性管理職比率(各社の管理職ポジション数に基づく加重平均)を100%にすることを目指す

(2) 外国人の管理職への登用

2030年に外国人管理職比率を外国人社員比率と同等程度にすることを目指す

(3) 中途採用者の管理職への登用

2030年に中途採用者の管理職比率を中途採用者の社員比率と同等程度にすることを目指す

・多様性の確保の状況

(1) 女性の管理職への登用

多様な働き方など仕事と生活の両立環境を整えると共に、外部研修や異業種勉強会に管理職候補女性の参加を推進するなどの取組みを行っています。2025年12月末時点の国内花王グループの女性社員比率は56.8%、女性管理職比率は27.7%(前年26.5%)、女性社員比率に対する女性管理職比率(各社の管理職ポジション数に基づく加重平均)は72.6%(前年69.7%)となっています。

(2) 外国人の管理職への登用

国籍を問わず優秀な人材の確保に努めています。国内花王グループにおいて、2025年12月末時点の外国人社員比率は0.8%、管理職比率は0.7%(前年0.5%)です。

(3) 中途採用者の管理職への登用

花王社内にはない経験や知見を獲得することや、今後積極的に新事業を展開していくために、外部からの専門人材の採用、育成も積極的に行っています。2025年12月末時点の国内花王グループの在籍人員のうち、中途採用者の社員比率は37.2%、管理職比率は20.1%(前年19.8%)です。

・多様性の確保に向けた人材育成方針、社内環境整備方針

多様性から生まれる活力が事業の発展を支えるとの認識に立ち、企業理念の「花王ウェイ」においてその目指す姿や行動原則を表現した上で、広く共有しています。2023年には、ダイバーシティ、エクイティ、インクルージョン(DE&I)方針を策定し、社内外に公表しました。社員一人ひとりが互いを受けとめ共生する、多様性が強みとなっている花王グループの実現に向け、組織の認知的多様性を高め、組織の強みにすることをめざします。そのために、多様な人材一人ひとりが働きやすい環境の中で公平に機会を得るための支援と職場環境整備を行います。併せて、社員全員がDE&Iへの理解を深め、実践できるようになること、及び一人ひとりが自分らしく力を発揮できるインクルーシブな組織風土醸成に取り組めます。

*認知的多様性:ものの見方や判断の仕方など認知に関する内面的な多様性

当社のサステナビリティレポート、統合レポート及びDE&I方針については、以下のウェブサイトをご覧ください。

・花王サステナビリティレポート:

www.kao.com/jp/sustainability/pdf/sustainability-report/

・花王統合レポート:

www.kao.com/jp/investor-relations/library/reports/

・DE&I方針:

www.kao.com/jp/sustainability/walking-the-right-path/inclusive-diverse/dei/policy/

<社員の健康向上に向けた取組みについて>

花王は2008年に「花王グループ健康宣言」を行い、事業主、健康組合、産業保健スタッフによる専任部署を中心とした盤石な組織体制で「健康経営」に取り組み、社員とその家族に公平な健康支援の機会を提供しています。健康基礎情報の解析と社内外のヘルスケア知見から生まれた商品や健康ソリューションサービスを、自社の健康経営に取り入れ、社員と家族が参画する実践型の健康づくり活動を進めています。自社の取り組みのうち、優れた取り組みについては、GENKIプロジェクトを通じて、社外にも提供しています。2022年には「花王グループ健康宣言」を一新し、社員、家族だけでなく活動を企業、自治体、生活者に広げていくことを宣言しました。

その結果、健康経営に優れた上場企業として、経済産業省及び東京証券取引所の「健康経営銘柄」に11回選定されました。あわせて、経済産業省より優良な健康経営を実践している法人として、「健康経営優良法人ホワイト500」に10年連続で認定されました。

また当社は、2025年3月株式会社日本政策投資銀行の「DBJ健康経営(ヘルスマネジメント)格付」において、最高ランクとなる「従業員の健康配慮への取り組みが特に優れている」の格付を取得いたしました。花王は、同制度が初めて導入された2012年に初の案件として最高ランクの格付を取得し、2021年の取得以降、4度目となります。また、同制度に基づく最優遇金利の適用を受け、資金調達を実施いたしました。

<World's Most Ethical Companiesに選定>

「World's Most Ethical Companies 2026」(世界で最も倫理的な企業)に選定されました。2007年に同賞が創設されて以来、20年連続で受賞している6社のうちの1社でアジアの企業は、花王のみです。「World's Most Ethical Companies」とは、企業倫理や企業の社会的責

任を専門にする米国のシンクタンクEthisphereが毎年発表しているもので、透明性、誠実さ、倫理、コンプライアンスに関する優れた成果を挙げる企業を表彰する賞。(1)企業倫理と法令遵守に関する取り組み(2)企業市民としての責任ある活動(3)倫理的企業風土(4)ガバナンス(5)サードパーティ管理、の5つの項目について評価を行い、優れた企業が選定されます。

花王グループでは、企業行動の原点として、創業者が残した「正道を歩む」という言葉を掲げています。これは法と倫理に則って行動し、誠実で健全な事業活動を行うことを意味しています。「花王ウェイ」を実践するための企業行動規範として、「花王 ビジネス コンダクト ガイドライン」もまた全世界の花王グループで共有されています。判断に迷ったときに立ち返る礎として、日々の仕事の指針として、また企業と社会の持続的な発展を実現させるための基本として活用・実践しています。

内部統制システム等に関する事項

1. 内部統制システムに関する基本的な考え方及びその整備状況

(1) 業務の適正を確保するための体制

当社は、取締役会において、「内部統制体制の整備に関する方針」(2023年1月1日改定)を次のとおり決議しております。

内部統制体制に関する基本的な考え方

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

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

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

2) 取締役の職務の執行に係る情報の保存及び管理に関する体制

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

3) 当社及び子会社の損失の危険の管理に関する規程その他の体制

損失の危険に関しては、経営目標・事業活動に悪影響を与える可能性を「リスク」、この「リスク」が顕在化することを「危機」とし、「リスク」と「危機」を適切に管理する体制を整備している。

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

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

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

5) 当社及び子会社から成る企業集団における業務の適正を確保するための体制

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

6) 子会社の取締役の職務の執行に係る事項の当社への報告に関する体制

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

7) 財務報告の信頼性を確保するための体制

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

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

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

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

監査役の職務を補助すべき従業員の任命、評価、異動及び懲戒は監査役の事前の同意を得なければならない。監査役の当該従業員に対する指示を不当に制限してはならず、また当該従業員は監査役の指示に従わなければならない。

10) 取締役、執行役員及び従業員並びに子会社の取締役、監査役及び従業員等が監査役に報告をするための体制

監査役は、経営会議、内部統制委員会及びその関連の委員会への出席並びに重要な会議の議事録や決裁記録等の文書の閲覧をいつでも行うことができ、また、各部門や子会社の責任者から活動状況の報告を、定期的または必要に応じて、受けることができる。また、取締役、執行役員及び従業員並びに子会社の取締役、監査役及び従業員等は、会社または子会社に著しい損害を及ぼすおそれがある事実及び法令・定款に違反する重大な事実等が発生した場合またはこれらの事実等の報告を受けた場合には、速やかに監査役に報告する。コンプライアンス委員会は通報・相談窓口への情報、経営監査室は監査結果を、定期的及び必要に応じて監査役に報告する。子会社の監査役は、定期的に開催する花王グループ監査役意見交換会において、監査役に対し監査結果の共有等を行う。

11) 前項の報告をした者が当該報告をしたことを理由として不利な取扱いを受けないことを確保するための体制

通報・相談窓口や監査役等への報告を行った花王グループの役職員に対し、当該報告をしたことを理由として不利な扱いを行うことを禁止し、この旨を花王ビジネスコンダクトガイドラインへ明記し、徹底する。

12) 監査役の職務の執行について生ずる費用の前払または償還の手続その他の当該職務の執行について生ずる費用または債務の処理に係る方針

監査役が職務の執行について生ずる費用等を支弁するために年度予算への計上を請求した場合には、それに応じて予算を設ける。予算を設けた費用が発生したとき及び予算外で緊急または追加で監査等の職務を執行する必要性が生じ、監査役が当社に対し、職務の執行について生じる

費用または債務の処理の請求をしたときには、会社法第388条に定める場合を除き、速やかに当該費用の支払等の処理を行う。

13) その他監査役の監査が実効的に行われることを確保するための体制

監査役は、効率的かつ効果的な監査役監査を行うために、会計監査人、経営監査室、内部統制を主管する部門・委員会並びに子会社等の監査役及び内部監査を主管する部門と情報の交換を含む緊密な協力関係を維持する。また、当社代表取締役及び社外取締役並びに重要な子会社の代表取締役と意見交換会を実施するとともに、必要に応じて独自に弁護士や公認会計士等の外部専門家の支援を受けることができる。

14) 業務の適正を確保するための体制の運用状況に関する事項

花王グループの業務の適正を確保するための体制の運用については、取締役会において定期的に検証を行い、各年度の運用状況の概要を事業報告に記載する。

(2)業務の適正を確保するための体制の運用状況の概要

当社では、「内部統制体制の整備に関する方針」に基づいて、社長執行役員を委員長とする内部統制委員会を設置し、内部統制体制の整備とその適切な運用に努めております。当期において実施いたしました内部統制上重要と考える主な取り組みは以下のとおりです。

コンプライアンスに関する取り組み

当社及び国内外のグループ会社を対象に、コンプライアンスを担当する常務執行役員を委員長とするコンプライアンス委員会が主導して、「花王ウェイ」を実践するための企業行動規範である花王ビジネスコンダクトガイドライン(BCG)や関連規程の整備及びその教育啓発活動並びに通報・相談窓口の設置及びその適切な運用を推進しています。コンプライアンスリスク低減に向けて、以下の取り組みを実施しております。

・コンプライアンス違反の発生時には、直ちに経営幹部及び監査役へ報告する第一報の徹底を行っています。通報・相談された全ての案件について、毎月実施するコンプライアンス委員会事務局会議で、アドバイザーとして出席している外部弁護士による第三者の目から見た評価や提言をいただきながら対応状況を確認・検証するほか、特に注視すべき案件については重大なコンプライアンス違反のおそれのある案件として抽出し、当該案件の発生部門とともに原因究明とそれに基づく再発防止策を講じています。四半期毎のコンプライアンス委員会で、発生部門・主管部門による取り組み状況を確認し、当該部門以外でも類似案件が発生しないようリスク低減に努めております。

・通報・相談窓口を社内・社外(弁護士)に設置しており、当期は472件の通報・相談がありました。全通報・相談案件のうち、調査要望のあった案件については全て事実確認調査を行った上で、会社として職場風土をより良くするため、課題認識を踏まえて必要な対応を実施しています。また、ひとつひとつの課題を解決し、コンプライアンス違反の拡大や長期化を防止するために、社内外からの声が上がりがやすくなる「風通しの良い風土」の醸成に努めています。

・コンプライアンス違反防止に向けた取り組みとして、一切の人権侵害・ハラスメントを許さず、社員を守ることを伝えるトップメッセージの発信、コンプライアンス委員会委員長による相互リスペクトすることの重要性を伝えるメッセージポスターの掲示、さらに各組織の責任者によるコンプライアンスメッセージの発信等により、一人ひとりのコンプライアンス意識の維持・向上に努めました。また、BCG確認テスト・コンプライアンス意識調査をグローバルの花王グループ全社員(ただし、派遣社員、パート社員を除く)を対象に実施しました。さらに、グローバルの花王グループ各社のイントラネットを通じて、コンプライアンスケーススタディの発信を行っています。

・主要な外部評価機関の評価項目の分析を踏まえて課題を洗い出し、その改善策を今後の活動計画に加えました。2025年の実践例は、コンプライアンス違反の発生部門が自ら原因を深掘りし、再発防止策を検討し実行した内容を、一定期間経過後にその防止策が効いているかを検証するプロセスを実施。発生事案の共有とそこからの学びを伝える、または組織内で対話することでお互いの考え方の違いを気づく活動の実施、会社が発信する情報から取り残される社員を無くす取り組みとしてコンプライアンスポスターの多言語化対応、コンプライアンス活動について自己点検を継続実施し、課題の抽出と今後に向けたさらなる改善策の検討、などです。

リスクと危機の管理に関する取り組み

経営への影響が特に大きく、対応の強化が必要なリスクを「コーポレートリスク」と定義し、経営会議においてリスクテーマとリスクオーナー(対応責任者:執行役員)を決定しています。2025年は、「大地震・自然災害・BCP対応」「地政学リスク対応」「サイバー攻撃対応」「社会課題への対応」「重大品質問題対応」「レピュテーションリスク対応」「パンデミック対応」などをコーポレートリスクとして位置付け、対応の強化を進めました。

また、中期経営計画「K27」の達成を阻害する重要リスクについて、部門及び国内外の子会社を対象としたリスク調査ならびに経営幹部へのヒアリングを実施し、グローバル・シャープトップ戦略に関わる重要リスクを明確にしました。これらの重要リスクについて、既存の対応体制等を踏まえ、2026年のコーポレートリスクのテーマと推進体制を決定しました。

さらに、首都直下地震の発生により、東京を拠点とする緊急事態対策組織が長期間機能しない事態を想定し、和歌山を中心とした西日本の対策組織の自立化を目的とした全社緊急事態対応訓練を実施しました。訓練を通じて明らかになった課題について対応を継続しています。

子会社管理に関する取り組み

担当執行役員は、職務分掌に従って子会社に対して内部統制体制の整備・運用について指導を行いました。

海外子会社は各社の役員会にて、重大なリスクとその対応策を協議して実行しています。当社からの指示に応じて各社が特定したリスクについては、その対応策とともに当社の主管部門へ報告が行われました。

事業別及び事業を支援する機能別に設置されている定例会議において、付議基準に基づき、必要に応じて付議・報告が行われました。また、規程等に基づき付議・報告がなされていることについて、内部統制を主管する各部門がチェックリストの提出を受けることや内部監査を担当する経営監査室の往査により確認しました。

子会社の重要事項については、子会社が当社に対し事前承認を求める、または報告すべき事項を定めた子会社管理規程である「ポリシーマニュアル」に従い、必要に応じて子会社から当社に対し、付議・報告が行われました。海外事業の展開強化を踏まえ、さらなる規程の明確化や役割の整理を行い、子会社管理の実効性向上を図っています。経営監査室による監査において指摘を受けた子会社は、「ポリシーマニュアル」に基づき、当該子会社の役員会において、全ての指摘事項を協議の上実行し、対応策及びその結果についても当社の主管部門に報告が行われました。

2. 反社会的勢力排除に向けた基本的な考え方及びその整備状況

当社では、反社会的勢力排除に向けた取り組みについて、上記のとおり「内部統制体制の整備に関する方針」においてその体制の整備を掲げるとともに、花王ビジネスコンダクトガイドライン(花王企業行動規範)において以下のとおり宣言しています。そして、これらを花王グループ全社員に周知徹底するとともに、当社ウェブサイトに掲載しております。

反社会的行為はしません。また、そのような行為を許容したり支持したりする個人、グループ、団体からの圧力に対しては、毅然とした態度で臨みます。

- ・社員の違法行為・反社会的行為には、厳正な姿勢で臨みます。
- ・業務に関係するか否かを問わず、違法行為や反社会的行為に関与せず、良識ある行動に努めます。
- ・反社会的団体との関係を排除し、いかなる恐喝、脅迫にも屈しません。また、不正な資金洗浄(マネーロンダリング)や利益供与など、反社会的活動や公序良俗に反する行動に関わりません。

また、平素より、上記規定に基づき、外部専門機関との連携、反社会的勢力に関する情報の収集・管理及び社内体制を整備・維持しております。

その他

1. 買収への対応方針の導入の有無

買収への対応方針の導入の有無	なし
----------------	----

該当項目に関する補足説明

当社は、定時株主総会に敵対的買収防衛策の議案を提出しておりませんが、当社は敵対的買収防衛策の導入を重要な経営課題の一つとして考え、法制度や世間の動向等を注視しつつ、敵対的な買収への備えについて継続して検討を行っております。

当社としては、当社の株主には当社株式を長期的に保有していただきたいと希望しており、長期保有される株主の利益のためには、EVAの増大につながるような事業活動を活発に行うことにより企業価値を長期的に高め、且つ、配当など株主への還元を充実していくことが本来あるべき姿であると考えております。企業価値の増大と株主還元の充実を通じて、当社の株価及び時価総額が高まることで、株主の利益に反する敵対的買収が行いにくくなるものと考えております。

同時にサステナビリティ活動等を通じて当社が社会に貢献していることを全てのステークホルダーに理解していただくことで、当社経営陣に対する信頼が増すことも、かかる敵対的買収に対する大きな抑止力になると考えております。

また、当社の株式が公開買付けに付された場合は、公開買付者に対して当社グループの企業価値向上の施策についての説明を求めるとともに、当社としての考え方を株主に開示します。

2. その他コーポレート・ガバナンス体制等に関する事項

・適時開示体制の概要

当社の会社情報の適時開示に係る社内体制の状況は、下記のとおりです。

1. 適時開示に係る基本姿勢

当社は、社会から信頼され、支持される企業となることをめざし、株主・投資家をはじめとする全てのステークホルダーの皆様に適時・正確且つ公平に情報を開示します。また、会社法、金融商品取引法、各種法令及び証券取引所の定める規則を遵守し、「有価証券上場規程」に該当する情報を迅速に開示するほか、当社グループに関する社会的に有用な情報についても積極的に開示します。

2. 適時開示に係る社内体制の状況

重要な会社情報は、子会社に係る情報も含めて決定事実、発生事実及び決算情報のいずれの場合も、情報開示委員会事務局の下で一元管理する体制をとっております。情報開示委員会は、重要な会社情報について、会計財務、法務、広報、研究及び生産等の関連部署と協議のうえ、適時開示情報に該当するか否かの判断を東京証券取引所の有価証券上場規程に従って行い、代表取締役社長執行役員（不在の場合は他の代表取締役及び東京証券取引所に当社の情報取扱責任者として届出ている役職員）の承認を得て、その公表の内容、時期及び方法について決定します。

この決定を受けて、情報開示は、原則として、代表取締役又はその委任を受けた者が行い、当社の広報を担当する部署（以下「広報担当部署」という）がこれを管理しております。公表の方法は、TDnetへの登録及び必要に応じて記者会見、資料投函などの方法によっております。なお、TDnetに登録した情報は、すべて当社ウェブサイトにも掲載しております。

情報開示委員会事務局に重要な会社情報が収集される体制は、次のとおりです。

なお、情報開示委員会事務局は、取締役会及び経営会議に提案、報告される議案についてすべて把握しております。

(1)決定事実

当社においては決定事実に該当する重要な事項については、取締役会又は経営会議で決定が行われます。従って、決定事実については情報開示委員会事務局がすべて把握する体制となっております。

(2)発生事実

役職員は、重要事実が生じたこと又は生じたおそれがあることを知ったときには、速やかにその内容について、情報開示委員会事務局に連絡することを義務付けられております。

(3)決算情報

決算情報については、会計財務部門が、財務諸表等を作成しますが、並行して会計監査人の監査を受けております。決算数値に関しては主要項目について分析データを含めて、経営会議を経て、取締役会に附議されます。

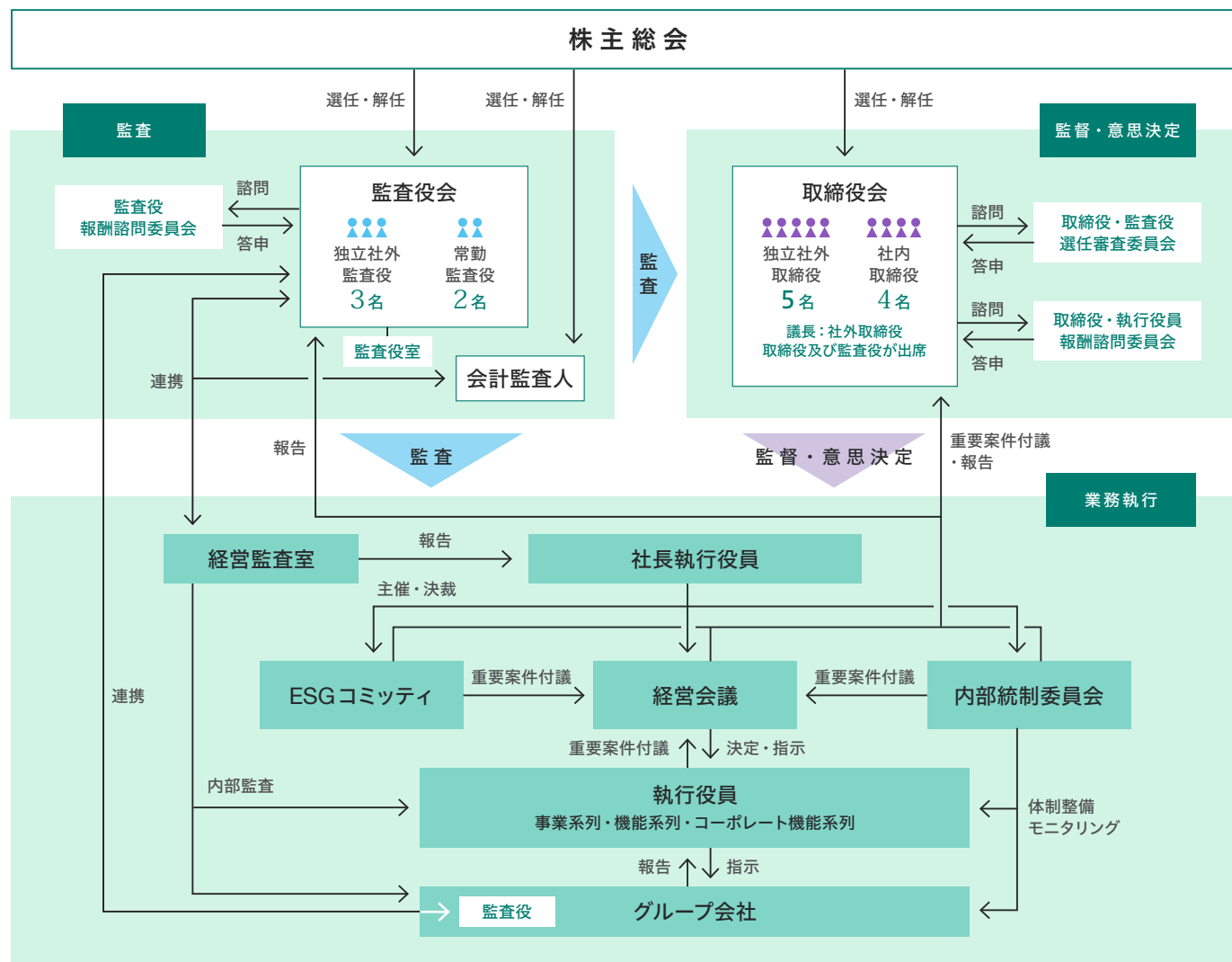
なお、会計監査人の監査は、期中監査を実施することで、期末での負荷を軽減しております。これにより、正確かつ迅速な開示に努めております。

(4)子会社に係る情報

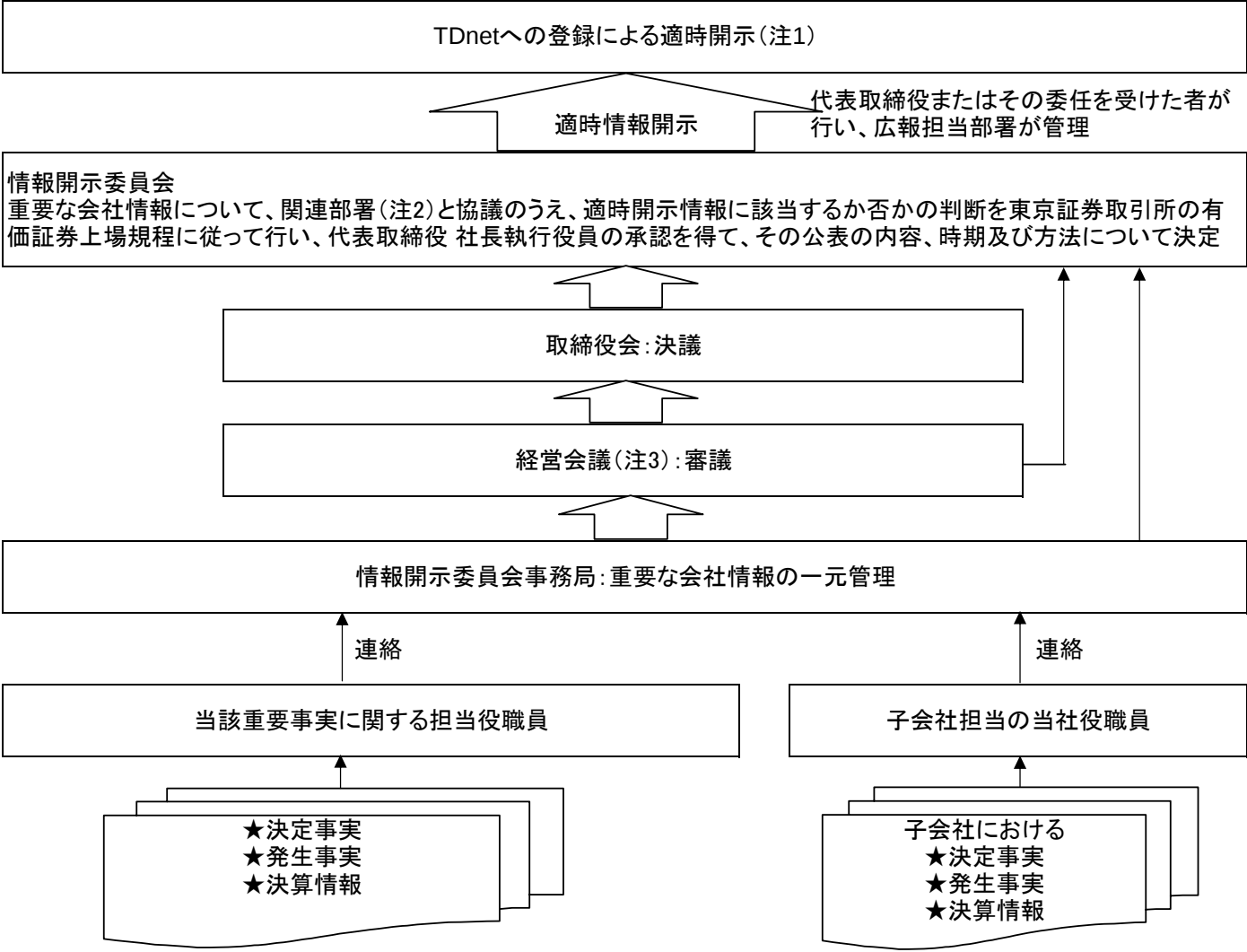
子会社担当の当社役職員は、子会社に重要事実が生じたこと又は生じたおそれがあることを知ったときには、情報開示委員会事務局に連絡することを義務付けられております。

▼ コーポレートガバナンス体制

2026年3月26日現在



＜適時開示体制の概要についての模式図＞



- (注) 1. 開示内容によって、TDnetへの登録、当社ウェブサイトへの掲載に加え、適宜、記者会見、資料投函なども行う。
2. 情報開示委員会が協議する関連部署とは、会計財務、法務、広報、研究及び生産等を担当する部署をいう。
3. 経営会議とは、取締役会に次ぐ重要事項についての審議機関である。

「花王 コーポレート・ガバナンスポリシー」（以下「ポリシー」と言います。）に記載以外のコーポレートガバナンス・コードの各原則に基づく開示は以下のとおりです。

なお当該ポリシーについては、以下の当社ウェブサイトをご覧ください。

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

<コーポレートガバナンス・コードの各原則に基づく開示>

【原則 1-4】政策保有株式

「ポリシー5.（1）③政策保有株式」に記載の方針に基づき、政策保有株式の保有継続の合理性及び株式数の見直しを行った結果、2025年12月末時点の政策保有株式の銘柄数は40銘柄となりました（貸借対照表計上額の合計額は7,454百万円から8,113百万円となりました）。このうち上場株式につきましては、2025年度は1銘柄の全株式を売却しました。非上場株式につきましては、2025年は1銘柄が上場株式となりました。なお、コーポレートガバナンス・コード施行前事業年度末（2014年12月末）時点では83銘柄（9,384百万円）でした。

また、政策保有株式の議決権行使については、ポリシー記載の方針に基づき検討し、2025年度に開催された保有先会社の株主総会に対する議決権に関しましては、当該会社の企業価値を毀損する懸念のある提案は無かったため、全て賛成行使しました。

【原則 1-7】関連当事者間の取引

「ポリシー5.（1）④関連当事者取引」に記載の他、花王グループの役員・社員に対し、花王グループの利益を最優先にして行動することを義務付けるため、取締役会の承認を得て、「花王利害の対立の回避に関するガイドライン」を定めております。また、当社グループには当社株式の10%以上を保有する主要株主は存在しないため、主要株主と取引を行う際の承認手続きは定めていません。

【補充原則 2-4①】多様性推進に向けた取組みについて

多様性確保についての考え方及び推進に向けた取組み並びに多様性の確保に向けた人材育成方針等については、「ポリシー5.（3）②女性・外国人・中途採用者の登用」及び「Ⅲ株主その他の利害関係者に関する施策の実施状況 3. ステークホルダーの立場の尊重に係る取組み状況 その他（多様性推進に向けた取組みについて）」に記載のとおりです。

【原則 2-6】企業年金のアセットオーナーとしての機能発揮

「ポリシー5.（6）企業年金のアセットオーナーとしての機能発揮」に記載のとおりです。

【原則 3-1（i）】経営理念、中期経営計画

・経営理念

花王グループの企業活動の拠りどころとなる企業理念として「花王ウェイ」を以下のとおり定めています。

（1）使命

豊かな共生世界の実現

私たちは、志をひとつに熱意をこめて、日々をよりこころ豊かにすることに邁進し、Kirei Life～すべての人と地球にとってより清潔で美しく健やかな暮らし方～を創造します。優れた価値を生み出す革新を通して喜びを分かち合い、すべてのいのちにとって安心して調和のとれた世界を実現します。

日本語の「きれい」という言葉は、清潔、秩序、美、といったすべての状態を意味しています。「きれい」とは、外見だけではなく、自分のため、他の人々のため、私たちをとりまく自然界のため、美しさを創造しようとする生き方をも表します。「きれい」は花王のブランド、製品、技術、ソリューション、サービスを通じて、現在及び将来にわたり、私たちが日々の暮らしにもたらしたい価値です。

（2）ビジョン

人をよく理解し期待の先いく企業に

私たちは、この世界とそこに住む人々を深く知り、理解します。人と自然が共に栄える未来のために、人々の期待を超える、よりよい生活を実現する企業をめざします。

（3）基本となる価値観

- 1) 正道を歩む
- 2) よきモノづくり
- 3) 絶えざる革新

（4）行動原則

- 1) 共生視点
- 2) 現場起点
- 3) 個の尊重と力の結集
- 4) 果敢に挑む

（花王ウェイの全文：www.kao.com/jp/corporate/purpose/kaoway/）

・中期経営計画

当社グループは、2023 年 8 月 3 日に「花王グループ中期経営計画 K25（Kao Group Mid-term Plan 2025）」を見直した「K27」を策定し公表しました。「K25」で設定した経営方針は変えず、具体的な成長軸を明確にしました。

これまで当社グループは、清潔・美・健康の領域を中心に、時代の変化に寄り添いながら 130 年余り事業を展開してきました。今、全世界に広がるパンデミックや地球環境問題などの切実な社会課題に対して、企業が果たすべき責任と役割は大きな転換期を迎えています。当社グループは未来に向けて、地球が生きる場として持続的に保たれること、人が危害から守られて笑顔で暮らせること、社会が持続的に豊かであること、これらのすべてが満たされる経済の確立をめざし、新たな挑戦に挑みます。

その一環として当社グループは、「いのちを守る」という領域で、従来の延長線上にはない事業の構築をめざします。これまで十分には活かされていなかった基盤技術を最大限に活用して、人々の切実な課題の解決に貢献する、いわば「もうひとつの花王」の起業への挑戦です。当社グループは、ESG 活動と投資を積極的に行うことで、「豊かな持続的社會」への貢献と会社自体の事業成長を両立させ、これからの社会に欠かすことのできない会社になることをめざします。

花王グループ中期経営計画「K27」概略

- Vision（ビジョン） 未来のいのちを守る
Sustainability as the only path

- Concept（コンセプト） きれいを ところに 未来に

■「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。

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

「K27」目標

- ROIC 11%以上
- EVA 700 億円以上
- 営業利益 過去最高利益の更新（2019 年度 2,117 億円）
- 海外売上高[※] 8,000 億円以上（売上高 CAGR+4.3%）

※海外売上高：販売元の所在地に基づく売上高

中期経営計画「K27」については、以下のウェブサイトをご覧ください。

<http://www.kao.com/jp/corporate/strategy-and-mid-term-plan/>

【原則 3-1（ii）】コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方

「ポリシー1. コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方」に記載のとおりです。

【原則 3-1（iii）】役員報酬

役員報酬の決定方針及び決定プロセスについては「ポリシー4.（1）方針、及び同（2）決定プロセス」に記載のとおりです。

（詳細は、「II 経営上の意思決定、執行及び監督に係る経営組織その他のガバナンス体制の状況、取締役報酬関係 報酬の額又は算定方法の決定方針の開示内容」を参照）

・取締役・執行役員報酬諮問委員会

2025 年度における取締役・執行役員報酬諮問委員会の開催頻度、出席状況、及び具体的な審議事項は以下のとおりです。

	役職	氏名	出席状況
議長	社外取締役	篠辺 修	100%（7 回/7 回）
委員	社外取締役	桜井 恵理子	100%（7 回/7 回）
委員	社外取締役	西井 孝明	100%（7 回/7 回）
委員	社外取締役	高島 誠	100%（7 回/7 回）
委員	社外取締役	サラ・カサノバ	100%（5 回/5 回）※
委員	代表取締役	長谷部 佳宏	100%（7 回/7 回）

※ 2025 年度開催の取締役・執行役員報酬諮問委員会は 7 回であり、社外取締役 サラ・カサノバ氏が就任以降開催された委員会は 5 回となっております。

○主な審議事項

2025 年度については、取締役会の諮問を受け、2024 年度 STI 支給率、「K27」業績連動型株式報酬制度の 2024 年度レビュー、第 119 期定時株主総会での株主提案議案に対する当社意見の検討、役員報酬水準の妥当性、社外取締役の報酬体系及び金銭報酬枠の改定について審議しました。

2026 年度の役員報酬額については、役員報酬のマーケット水準等を確認の上、取締役会への答申内容を決定しました。特に社外取締役の報酬については、報酬体系の改定、それに付随する金銭報酬枠の改定が必要な旨を取締役に答申しています。

・監査役報酬諮問委員会

監査役報酬諮問委員会については「ポリシー2.（2）③監査役報酬諮問委員会」に記載のとおりです。

2025 年度における監査役報酬諮問委員会の開催頻度、出席状況、及び具体的な審議事項は以下のとおりです。

	役職	氏名	出席状況
議長	社外監査役※	新井 佐恵子	100%（1 回/1 回）
委員	社外監査役	岡 伸浩	100%（1 回/1 回）
委員	社外監査役	内藤 順也	— ※
委員	社外取締役	篠辺 修	100%（1 回/1 回）
委員	代表取締役	長谷部 佳宏	100%（1 回/1 回）

※ 2025 年度開催の監査役報酬諮問委員会は 1 回であり、社外監査役 天野 秀樹氏が退任される以前に、同氏を議長として開催されました。なお、後任議長は社外監査役 新井 佐恵子氏であり、新井氏議長就任及び社外監査役 内藤 順也氏が就任以降に開催された委員会はありません。

○主な審議事項

2025 年度については、監査役会の諮問を受け、2025 年度の監査役報酬額について審議し、監査役報酬のマーケット水準等を確認の上、監査役会への答申内容を決定しました。

【原則 3-1（iv）】取締役・監査役候補と経営陣幹部の指名方針と選解任に関する手続き

・指名方針

「ポリシー3.（2）取締役会の構成、及び同（7）監査役会の構成・職務執行体制」に記載のとおりです。

なお、経営陣幹部については、経営戦略等の立案に必要な事業環境やこれに対応するための当社グループの事業・経営状況の理解及び取締役会が定めた経営戦略等を、強いリーダーシップを発揮し迅速かつ適切に執行できる経験と能力を重視して指名します。

・指名手続き

「ポリシー3.（3）取締役の選任と任期、及び同（8）監査役の選任と任期」に記載のとおりです。

なお、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ており、社内取締役候補者については、社外役員による評価確認を実施し、その結果が報酬だけでなく指名のプロセスにも反映されております。

2025 年度における取締役・監査役選任審査委員会の開催頻度、出席状況、及び具体的な審議事項は以下のとおりです。

	役職	氏名	出席状況
議長	社外取締役	桜井 恵理子	100%（7 回/7 回）
委員	社外取締役	篠辺 修	100%（7 回/7 回）
委員	社外取締役	西井 孝明	100%（7 回/7 回）
委員	社外取締役	高島 誠	85.7%（6 回/7 回）
委員	社外取締役	サラ・カサノバ	100%（6 回/6 回）※
委員	社外監査役	岡 伸浩	85.7%（6 回/7 回）

※2025 年度開催の取締役・監査役選任審査委員会は 7 回であり、社外取締役サラ・カサノバ氏の就任以降開催された委員会は 6 回となっております。

社長執行役員は、議長の指名により取締役・監査役選任審査委員会に出席し、審査のために必要かつ十分な検討資料（審査対象者に関する資料のほか、取締役や執行役員の担当区分を含む新経営体制の概要を含む）を各委員に提出し、また、候補者と各委員が接する機会を設ける等の配慮を行うことで審査の充実を図っています。

○主な審議内容

2025 年度は、取締役会の諮問を受け、取締役会構成の考え方、取締役候補者に求める要素、スキルマトリックス、次期取締役候補者及び監査役候補者、社長後継者計画について審議のうえ、取締役会へ答申を行いました。

今年度はスキルとして特に、海外グローバルコンシューマーケア事業及び IT・DX を活用したマーケティングを強化すべきとの結論に至りました。これらの考え方にに基づき、書類確認や面談を含む取締役候補者・監査役候補者の厳正な審査を行ったうえで、審査結果を取締役会へ答申しました。

社長後継者計画については、人財要件に基づき、複数の後継者候補のリストや育成計画の進捗状況が提示され、将来戦略と人財要件の整合性や今後のプロセスの精緻化、候補者と取締役会とのさらなる接点について議論がなされました。

また、当社の後継者計画に対する考えは次の通りであります。

・後継者計画に関する考え方

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。

・社長執行役員の後継者計画

社長執行役員は、当社の経営環境を踏まえ、中長期的な視点で次の社長執行役員に求められる資質要件を策定し、その要件に将来的に合致するであろうと考える後任候補者リストを作成します。また、リストの作成とともに、後任候補者の育成計画も作成します。

そして、①資質要件、②後任候補者リスト、③育成計画（進捗状況を含む）を取締役・監査役選任審査委員会に提案し、同委員会で審議（進捗状況のモニタリングを含む）します。

取締役・監査役選任審査委員会での審議内容・結果は取締役会に答申されます。

取締役・監査役選任審査委員会での審議を踏まえ、社長執行役員は各リストや計画を適宜、修正のうえ、それらに従って計画を実行します。

社長執行役員は、その実行状況を取締役・監査役選任審査委員会に年 1 回以上報告し、同委員会はその状況をモニタリングします。

なお、取締役及び監査役の解任の決定手続きは、会社法の規定に従って行いますが、取締役及び監査役並びに社長執行役員を解任すべき事情が生じた場合には適時に選任審査委員会で審議を行い、取締役会において同委員会の審議内容を勘案し、審議する仕組みになっています。

経営陣幹部については、取締役の選任審査の際に、全執行役員候補者の役職及び担当業務を取締役・監査役選任審査委員会に報告しており、その後取締役会において選任しています。なお、経営陣幹部を解任すべき事情が生じた場合は、適時に取締役会で審議を行います。

【原則 3-1（ⅴ）】取締役、監査役及び経営陣幹部の個々の指名・選任についての説明

当社では、全ての取締役及び監査役の候補者について、定時株主総会招集ご通知（参考書類）に記載のそれぞれの選任議案において、「候補者とした理由」を記載しています。2026 年 3 月 26 日開催の第 120 期定時株主総会において選任された取締役 9 名及び監査役 1 名を選任した理由は、以下のとおりです。また、第 120 期定時株主総会終結の時点で監査役の地位にある 5 名の監査役のうち、上記 1 名以外の 4 名の選任理由も併せて以下に記載しています。

(2026 年 3 月 26 日現在)

役職	氏名	年齢	性別	選任理由
取締役	長谷部 佳 宏	65	男	同氏は、豊かな共生世界の実現に貢献する革新的な商品を世界に送り出す「よきモノづくり」の原動力となる研究開発業務に長年にわたって携わり、また、先端技術戦略室統括も歴任し戦略的デジタル・トランスフォーメーションを先導してきました。2021 年 1 月からは代表取締役社長執行役員に就任、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」事業を擁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。2025 年は、国内コンシューマーケア事業の競争力向上と稼ぐ力の進展を軸にグローバル拡大の成長基盤を強化しました。同氏のリーダーシップ及びこれまでの経験や知見を取締役会における経営戦略等の立案・審議や執行の監督等に生かすことにより、花王グループの企業価値の向上にさらに寄与できると判断しました。
	根 来 昌 一	66	男	同氏は、花王グループにおいてグローバルコンシューマーケア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。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、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、経営財務担当役員として、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ております。2025 年も、SKU（最小管理単位）や限界利益率、ROIC によるマネジメントを定着させ、さらなる稼ぐ力の向上により、持続可能な利益成長の実現に貢献しております。さらに、決算説明会等においてステークホルダーとの建設的な対話を行ってきました。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できると判断しました。
	西 口 徹	64	男	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、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、グローバルコンシューマーケア事業総括として、「グローバル・シャープトップ」事業の構築を果敢かつ迅速に推進、また、事業ポートフォリオを見直し、成長事業への積極的な投資を行っています。2025 年は、国内コンシューマー事業において高付加価値化を進めながら競争力を一層向上させるほか、成長分野への集中投資をさらに進め、特に課題であった化粧品事業において大幅な増収増益を達成しました。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できると判断しました。
	リサ・マッカラン	53	女	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に加え、ブランドパーパス、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、花王グループのサステナビリティ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。2025 年は、統合レポートをはじめとする会社情報の発信に関して、グローバルのステークホルダー視点での助言を行い、当社の対話の質やコーポレートブランド価値の向上に貢献しました。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、コーポレートブ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できると判断しました。
	桜 井 恵理子 （社外・独立）	65	女	同氏は、グローバルに事業を展開する米国の化学品メーカーの日本法人において長年にわたり企業経営に携わるとともに、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、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の進展において尽力していただいております。2025 年は、同委員会議長として適正かつ透明性の高い選任プロセスの実践と改善をリードするとともに、投資家との SR（Shareholder Relations）面談を通じて建設的な対話を行ってきました。また、選任プロセスのさらなる明確化を求めるなど当社のコーポレートガバナンスの高度化に貢献いただきました。これらの豊富な経験及び高い見識を生かし、当社独立社外取締役として、花王グループの経営を監督していただくことを期待しています。 なお、2026 年 3 月 26 日開催の株主総会終了後の取締役会において、同氏は新たに取締役会議長に選定されております。

役職	氏名	年齢	性別	選任理由
取締役	西 井 孝 明 (社外・独立)	66	男	同氏は、グローバルに事業を展開する食品・アミノ酸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してきました。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・アミノ酸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、ガバナンス改革を推進した経験に基づき、取締役会の監督のあり方についての助言をいただくほか、近年は、資本市場との対話の経験も生かして、当社の投資家エンゲージメントについても効果的な助言を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、花王グループの経営を監督していただくことを期待しています。 なお、2026 年 3 月 26 日開催の株主総会終了後の取締役会において、同氏は新たに取締役・執行役員報酬諮問委員会の議長に選定されております。
	高 島 誠 (社外・独立)	67	男	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の中で経営の舵取りを務める等、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、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。近年は、海外 IR 戦略や海外事業マネジメントについて俯瞰的な発言を行うほか、リスク管理・法務の知見から、政策動向や法的リスクに関する的確な助言を行いました。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、花王グループの経営を監督していただくことを期待しています。
	サラ・カサバ (社外・独立)	60	女	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を有しております。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当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。当社取締役会においても、グローバルでの成長戦略やブランド戦略、そして投資家との対話等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。2025 年は、カスタマーインサイトを起点とするマーケティングや、戦略に適合した組織・人財・プロセス整備、課題のプライオリティとスピードの重要性を強調するなど明確かつ有益な助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、花王グループの経営を監督していただくことを期待しています。 なお、2026 年 3 月 26 日開催の株主総会終了後の取締役会において、同氏は新たに取締役・監査役選任審査委員会の議長に選定されております。
	奥山 眞司 (社外・独立)	60	男	同氏は、世界最大級のグローバル消費財メーカーの日本法人で、日本及びアジアのマーケティングに携わり、新たな価値提案により多数のブランドの建て直しを成功させたほか、食品メーカーでもマーケティングの責任者としてポートフォリオの変革を主導しました。また、同消費財メーカーの韓国人及び日本法人の社長、グローバル IT 企業の日本法人で代表を務め、経営者として豊富な経験を有するとともに、人財の獲得・育成や D&I の推進にもその手腕を発揮してきました。さらに、同 IT 企業代表として日本のデジタル・AI 変革への貢献を推進するなど IT・DX にかかる豊富な知見を有しております。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、グローバルの成長戦略やブランド戦略、人財戦略、IT・DX の活用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ております。
監査役	和 田 康	66	男	同氏は、当社生産技術や品質保証を担当する部門の要職を歴任し、生産現場に関する深い理解と豊富な知見を有すると共に、高いレベルで「よきモノづくり」と品質を追求してきた経験を有しております。また、海外生産にかかわる業務に従事した豊富な経験から得られたグローバルな視点も有しています。法務担当役員やコンプライアンス委員会委員長を務め、法務・リスクマネジメントに関する知見も有しております。これらを花王グループの監査に生かすことができると判断しました。(第 117 期定時株主総会)
	村 田 真 実	60	女	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すことができると判断しました。(第 119 期定時株主総会)
	新 井 佐恵子 (社外・独立)	62	女	同氏は、公認会計士としての会計・財務に関する豊富な知見を生かして、内部統制システムの構築などの企業の経営支援に従事しながら、複数企業での社外取締役又は社外監査役を務めております。また、ベンチャー企業の CFO などの経営実務経験のほか、米国で法人代表を務める等の国際経験も豊富に有しております。これらを花王グループの監査に生かしていただくことができると判断しました。(第 118 期定時株主総会)

役職	氏名	年齢	性別	選任理由
監査役	内 藤 順 也 (社外・独立)	61	男	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ただくことができると判断しました。(第119期定時株主総会)
	玉 置 秀 司 (社外・独立)	64	男	同氏は、ガバナンスの取り組みに積極的なグローバル大手オートメーション機器メーカーにおいて、法務・コンプライアンス、内部統制及びリスクマネジメントにかかる業務に長年携わった後、グローバルリスクマネジメント・法務担当の執行役員として、グループガバナンスの浸透に尽力しました。また、同社の常勤監査役・監査役会議長として、豊富な監査実務の経験を有しています。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。

【補充原則 3-1③】サステナビリティについての取り組みと人的資本や知的財産への投資等

・サステナビリティについての取り組み

経営に ESG 視点を導入し、事業の成長と生活者や社会へのよりよい製品・サービスの提供をグローバルで推進しています。また、毎日の暮らしの中で使用する製品を提供する企業の責務として、製品のライフサイクル全体を通じた環境負荷の低減など、ESG 視点でのよきモノづくりを実践し、環境や社会に配慮した取り組みを進めています。

2018 年 7 月、ESG 部門を新設し、サステナビリティ委員会を ESG 委員会として体制も見直し、2019 年 4 月には ESG 戦略「Kirei Lifestyle Plan」(キレイライフスタイルプラン)を策定し、19 の重点取り組みテーマを設定しました。また、2021 年 6 月には当社の ESG 活動のスピード感を高めるため ESG 委員会を ESG コミティに改組し、従来からの ESG 活動に関する方針及び戦略の策定等に加えて、ESG 関連の投資を決裁する役割も追加しました。さらに、2022 年 4 月には、ESG への取り組みを確実かつ迅速に実行に移すために、ESG コミティと連動した、ESG ステアリングコミティを設置しました。扱う重点課題は、「脱炭素」「プラスチック包装容器」「人権・DE&I」「化学物質管理」となります。

当社のサステナビリティに関する情報は以下のサイトをご覧ください。

有価証券報告書：www.kao.com/jp/investor-relations/library/securities/

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/

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

「GRI/UNGP/TCFD 対照表」については、以下のウェブサイトをご覧ください。

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

・人的資本への投資等

当社は、中期経営計画「K27」における「グローバル・シャープトップ戦略」を実行し切る組織能力の強化を重要課題と位置づけ、人的資本への投資を経営判断として推進しています。重点領域で勝ち続けるため、今後必要となる人材要件の明確化を進めるとともに、戦略ポスト内部充足率や社内公募合格者数、海外派遣者数等をモニタリングし、経営会議へ報告しています。DX アドベンチャープログラムは 2025 年までに国内約 14,000 人 (国内社員の約 50%) が修了し、アプリを自ら開発できるシチズンディベロッパーは 4,700 名となりました。

2025 年度の一人あたり教育訓練費は 54 千円、18.58 時間となり投資を拡大しています。人的資本の強化が戦略実行力の向上につながるかを継続的に検証し、企業価値向上を図っています。

・知的財産への投資等

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

中でも知的財産への投資は研究開発や新しいビジネスモデル及び新事業の創生から得られた発明やブランド等の象徴として考え出したネーミング等を、特許権、意匠権、商標権などの「知的財産」として確保し、高い収益性を実現するための事業活動を推進するとともに、公益的な技術の開放による普及促進にも取り組んでいます。

技術開発力の観点から、企業価値の指標となる特許及び技術に基づく意匠については、知的財産部が中心となり、幅広い分野で戦略的に出願、権利化や権利の行使をしています。デザインに基づく意匠及び商標については、ブランド法務部が事業部門と密接に協力し、費用対効果を勘案しながら出願、権利化や権利の行使を行っています。研究開発費、特許権及び商標権保有件数については、当社ホームページの「サステナビリティレポート

(<https://www.kao.com/jp/sustainability/pdf/sustainability-report/>)」ならびに「統合レポート (<https://www.kao.com/jp/investor-relations/library/reports/>)」に掲載しております。

また、近年は、アジア地域を中心とした模倣品対策にも注力しています。

知的財産部とブランド法務部とは連携をとり、花王全体の知的財産ポートフォリオの適正化や知的財産にかかるリスク軽減活動に努めています。

【原則 4-1】取締役会の役割・責務

収益力・資本効率の向上を含む経営戦略等の策定、その執行及び執行の監督・監査を適切に行うためには、これに必要な多様な経験や知識、高い専門性及び見識を有する者を取締役会への出席者である取締役及び監査役並びに執行のリーダーシップを取る経営陣にバランス良く配置することが極めて重要であり、これにより次のとおりそれぞれが適切に役割・責務を果たすことが可能になり、経営のレベルを高めることができると考えています。

- 1) 当社グループの各事業や部門の運営について多様な経験・知識を有する経営陣が、当社を取り巻く事業環境の変化及び当社グループの強み・課題に対する理解を踏まえて議論を行い、経営戦略等の案を作成する。経営戦略等の立案等に際し、リスク評価を含め、より多様な視点での検討が適切な場合には、外部専門家の活用等を図る。
- 2) 経営陣から提案された経営戦略等の案について、取締役会において、当社グループの経営・事業の状況及び強み・課題等を熟知した社内取締役・社内監査役並びに多様な事業等の経験や知識、高い専門性や見識及び中立で客観的な視点を有する社外取締役・社外監査役が、それぞれの多面的な視点からリスク評価を含めて審議し決定する。
- 3) 経営陣は、それぞれの多様な経験・知識を活かして迅速かつ適切に経営戦略等を執行する。
- 4) 毎年、経営陣は、経営戦略等について、その前提となる事業環境の変化の確認、進捗状況、達成への課題とその対応及び変更の要否等を検討し、取締役会に報告する。
- 5) 取締役会においては、経営陣からの上記報告に対し、取締役及び監査役が、社外取締役・社外監査役の多面的な視点からの評価を含めて経営戦略等が適切に執行されているかを監督・監査し、また経営戦略等の変更の要否等を審議し、決定する。

【補充原則 4-1①】経営陣に対する委任の範囲

「取締役会規則」、「取締役会・経営会議審議・報告基準」を定め、取締役会で審議・報告すべき事項及び執行に関する意思決定を行う経営会議に委任する事項を明確に定めています。

当該基準は、上記【原則 4-1】取締役会等の役割・責務に記載のとおり、取締役会において、主に経営戦略等の中長期的な経営の方向性等をリスク評価を含めて多面的に審議・決定を行い、その執行については、主要な事業や部門の責任者であり事業の執行経験を豊富に有する常務執行役員以上を主なメンバーとする経営会議に幅広い権限を委ねることにより、執行の意思決定及び経営の迅速化を図り、経営戦略等の執行を推進する一方、取締役会に報告すべき事項を明確にすることにより適切な監督を行う、との監督と執行の分離の実現を目的としています。

例えば、経営基本方針、経営基本戦略、重要な投資戦略、中長期経営計画、年度予算並びに重要な人事については取締役会での審議を必要と定めております。また、M&A や投資案件等の財産の譲受、借入等の借財は、原則として経営会議で決定しますが、その中で極めて重要、多額の案件は取締役会に提案されます。

【原則 4-4】監査役及び監査役会の役割・責務

監査役の活動実績については、以下のウェブサイトをご覧ください。

http://www.kao.com/content/dam/sites/kao/www-kao-com/jp/ja/corporate/investor-relations/pdf/shareholders_2026_001.pdf#page=66

監査役会実効性評価の概要については、以下のウェブサイトをご覧ください。

https://www.kao.com/content/dam/sites/kao/www-kao-com/jp/ja/corporate/policies/pdf/audit_2026.pdf

【原則 4-6、原則 4-9、補充原則 4-10①】独立役員等の有効な活用

当社の経営判断が会社内部者の論理に偏ることがないように「花王株式会社社外役員の独立性に関する基準」（以下「独立基準」）を満たす適切な数の独立役員が当社の経営陣から独立した中立な立場で取締役会の審議状況等を牽制する体制とします。

（独立基準の詳細： www.kao.com/content/dam/sites/kao/www-kao-com/jp/ja/corporate/investor-relations/pdf/governance_002.pdf）

独立役員の選任状況については、「Ⅱ 経営上の意思決定、執行及び監督にかかる経営管理組織その他のコーポレート・ガバナンス体制の状況 1. 機関構成、組織運営に関するに係る事項 取締役関係 会社との関係（2）」及び「監査役関係 会社との関係（2）」を参照。

・独立役員等の選任状況

取締役 9 名中 5 名が社外取締役であり、その全員が独立基準を満たしております。また、監査役 5 名中 3 名が社外監査役であり、その全員が独立基準を満たしております。

・取締役会議長

現体制においては、取締役会の中立性、独立性をより高めるための方策として、独立社外取締役が取締役会議長を務めています。

・独立役員、経営陣及び監査役との連絡・連携

取締役会議長は、経営陣や監査役との連絡・連携を進める役割も担っています。独立社外監査役を含む監査役全員と代表取締役との意見交換会を年間に複数回、及び全社外取締役と監査役（常勤監査役含む）との定期的な情報・意見交換会を 2018 年 7 月から行っています。

【補充原則 4-11①】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

「ポリシー 3.（2）①、②、③」に記載の他、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。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、選任審査委員会が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。

(なお、2026年3月26日時点の女性取締役比率は、33%となっております。その他詳細は後掲の取締役会のスキルマトリックスをご参照ください。)

【補充原則 4-11②】社外役員の兼職状況 更新

当社の社外取締役・社外監査役の重要な兼職の状況については、以下のウェブサイトに記載のとおりです。

<https://www.kao.com/jp/corporate/outline/officers/>

また「ポリシー3. (3) ②」に記載のとおり、当社取締役の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社までとして制限しております。

【補充原則 4-11③】取締役会の実効性評価

取締役会の実効性評価については、以下のウェブサイトをご覧ください。

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

【補充原則 4-14②】取締役・監査役がその役割・責務を果たすために必要な理解と知識を向上させるための施策

「ポリシー3. (9) 取締役・監査役に対するトレーニング」の方針で実施します。

＜現状の取組内容＞

- ・ 将来の取締役・監査役候補者である執行役員に対して、外部機関の主催する経営者に必要な深い洞察力等の素養・知識・スキル習得のための教育プログラムへの参加
- ・ 就任時の会社法やコーポレート・ガバナンス等に関する説明
- ・ 就任時の経営戦略等、事業の内容、運営体制等に関する説明
- ・ 主力工場・主要事業場等の訪問
- ・ 経営者としての幅広い人格・見識を涵養するための講演
- ・ 専門家による会社法、コーポレート・ガバナンス等に関する講演や他社の経営者や有識者等による経営に関する有用な情報等に関する講演
- ・ インサイダー取引防止等コンプライアンスに関する説明会

【原則 5-1】株主との建設的な対話に関する方針

「ポリシー5. (2) 株主等との建設的な対話と情報開示の充実」に記載のとおりです。

また株主等との対話の実施状況につきましては、本報告書Ⅲ2.IRに関する活動状況に記載しております。

当社の情報開示指針につきましては以下のサイトをご覧ください。

情報開示指針：<http://www.kao.com/jp/investor-relations/disclosure/>

【原則 5-2】経営戦略や経営計画の策定・公表

経営戦略や経営計画の策定・公表に当たっては、自社の資本コストを的確に把握することが求められています。

当社グループの資本政策は、持続的な成長のための投資の実行とそのリスクを許容する健全な財務体質を確保すること、安定的・継続的な株主還元を実施することを基本的な方針としております。その実現のため、当社グループでは、資本コスト及び資本効率を考慮した経営指標である EVA®（経済的付加価値：注）及び ROIC（投下資本利益率）を主指標とし、その改善を通じて企業価値の向上を図っております。企業価値の継続的な向上と全てのステークホルダーの長期的な利益が合致する EVA 及び ROIC 経営のもと、経営戦略や経営計画を策定しております。

当社グループは、すべての資本と有利子負債を資本コストの対象として管理しており、安全性と資本の効率性の視点から最適化を図っております。資本は効率を意識し、中長期視点で無駄のない健全な構造を目指し、有利子負債は、適度に保有するとともに、大型投資のための資金調達が可能となる、高い格付けの維持を目指しております。なお、当社グループが適用を受ける重要な資本の規制（会社法等の一般的な規定を除く）はありません。

当社グループは、株主還元を重視しておりますが、成長のための投資こそステークホルダーの皆様の期待に応えることと理解し、これを優先しております。配当については、安定的であることに加え、業績の改善を反映させた増配の継続を目指すとともに余剰資金による自己株式取得を機動的に行っております。

当社グループは、株主還元の実施や EVA 及び ROIC の改善を進める一方で、成長投資をタイムリーに実施するため、また、想定を超える事態に対応できる健全性を確保するため、必要な資金を保有しております。

(注) EVA は NOPAT から資本コストを控除した金額指標、ROIC は NOPAT を投下資本で除した比率指標であります。EVA は、スタン・スチュワート社の登録商標であります。

当社グループでは、NOPAT を当期利益に税金影響を加味した支払利息を加えた金額、資本コストを投下資本に当社グループ単位の WACC を乗じた金額、投下資本を資本合計に社債及び借入金とその他の金融負債の一部を加えた金額の期首期末平均とそれぞれ定義しております。

EVA 経営については、以下のウェブサイトをご覧ください。

www.kao.com/jp/investor-relations/management-information/economic-value-added/

EVA（経済的付加価値）及びROIC（投下資本利益率）については、以下のウェブサイトをご覧ください。

www.kao.com/jp/newsroom/news/release/2025/20250508-002/

経営戦略と中期経営計画「K27」については、以下のウェブサイトをご覧ください。

www.kao.com/jp/corporate/strategy-and-mid-term-plan/

中期経営計画「K27」の進捗情報については、以下のウェブサイトをご覧ください。

各四半期に開示している「決算概要」の資料： www.kao.com/jp/investor-relations/library/archive/

統合レポート： <https://www.kao.com/content/dam/sites/kao/www-kao-com/jp/ja/corporate/investor-relations/pdf/kao-reports-fy2026-jp.pdf>

取締役会のスキルマトリックス

2026年3月26日現在

		属 性			経 験 ・ 知 識 ・ 専 門 性（特に期待されるものに○を記載しております。）										財務・会計	○を付けた主な理由
		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	人材戦略	研究	環境・社会	IT・DX	法務・リスクマネジメント		
社内取締役	長谷部 佳 宏	10年	男	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 ●人材開発担当役員の経験
	根 来 昌 一	3年	男	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	3年	男	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	1年	女	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	桜 井 恵理子	4年	女	日本	○	○		○		○		○				●アメリカ合衆国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	3年	男	日本	○	○	○			○					○	●グローバル大手食品・アミノ酸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	2年	男	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	1年	女	カナダ	○	○	○		○	○		○				●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）
	奥 山 眞 司	-	男	日本	○	○	○		○	○		○	○			●グローバルコンシューマープロダクツ企業の日本法人での経営者の経験 ●グローバルIT企業での社会課題解決に向けたイニシアチブの経験 ●グローバルIT企業代表の経験 ●グローバル大手食品メーカーのマーケティング責任者の経験
社内監査役	和 田 康	3年	男	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	1年	女	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開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	新 井 佐恵子	2年	女	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	1年	男	日本		○								○		●弁護士（日本国・アメリカ合衆国ニューヨーク州）
	玉 置 秀 司	-	男	日本		○								○		●国内ガバナンス優良企業でのグローバルリスクマネジメントの経験 ●法務担当執行役員及び常勤監査役・監査役会議長の経験

経験・知識・専門性	経験・知識・専門性として選定した理由
経営	経営陣による業務執行を実効的に監督するためには、取締役自身の経営トップとしての経験が有用です。経営トップとしての経験は、当社の経営陣による適切なリスクテイクと迅速かつ果敢な意思決定を促す攻めのガバナンスの実現に必要と考えています。
海外	当社は、グローバル戦略として、競合との熾烈な争いや価格競争に巻き込まれにくいオンリーワン価値の提供をめざしていきます。また、現地での価値、コストパフォーマンス、製造を基本とした地産地消モデルへの転換を図り、グローバルでの成長を加速していきます。これらの活動に適切に助言し、執行を監督するためには海外や日系企業と異なる経営ポジションでの経験そして見識が必要です。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。取締役会には、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」を実行していきます。取締役会に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。

＜コーポレートガバナンス・コード実施状況表＞

コーポレートガバナンス・コード			実施状況		花王 コーポレート・ガバナンスポリシー、当報告書または 当社ウェブサイトにおける記載場所
基本原則	原則	補充原則	コンプライ	エクスプレイン	
第1章 株主の権利・ 平等性の確保	1-1.	株主の権利の確保	-	●	ポリシー5.(1) ①株主の権利・平等性の確保
			1-1①	●	当報告書 Ⅲの1.「その他」
			1-1②	●	当報告書 Ⅲの1.「その他」
			1-1③	●	コードの精神を尊重し、実施している。
	1-2.	株主総会における権利行使	-	●	当報告書 Ⅲの1.「その他」
			1-2①	●	当報告書 Ⅲの1.「その他」
			1-2②	●	当報告書 Ⅲの1.「株主総会招集通知の早期発送」
			1-2③	●	当報告書 Ⅲの1.「その他」
			1-2④	●	当報告書 ・Ⅲの1.「電磁的方法による議決権の行使」 ・Ⅲの1.「議決権電子行使プラットフォームへの参加その他機関投資家の議決権行使環境向上に向けた取組み」 ・Ⅲの1.「招集通知（要約）の英文での提供」
			1-2⑤	●	コードの精神を尊重し、実施している。
	1-3.	資本政策の基本的な方針	-	●	ポリシー5.(1) ②資本政策の基本的な方針
	1-4.	政策保有株式	-	●	・ポリシー5.(1) ②資本政策の基本的な方針 及び ③政策保有株式 ・＜コーポレートガバナンス・コードの各原則に基づく開示＞【原則1-4】政策保有株式
			1-4①	●	ポリシー5.(1) ③政策保有株式
			1-4②	●	ポリシー5.(1) ③政策保有株式
	1-5.	いわゆる買収防衛策	-	●	当報告書Ⅴの1.「該当項目に関する補足説明」
			1-5①	●	当報告書Ⅴの1.「該当項目に関する補足説明」
	1-6.	株主の利益を害する可能性のある資本政策	-	●	コードの精神を尊重し、実施している。
	1-7.	関連当事者間の取引	-	●	・ポリシー5.(1) ④関連当事者取引 ・＜コーポレートガバナンス・コードの各原則に基づく開示＞【原則1-7】関連当事者間の取引
第2章 株主以外のステークホルダーとの適切な協働	2-1.	中長期的な企業価値向上の基礎となる経営理念の策定	-	●	・＜コーポレートガバナンス・コードの各原則に基づく開示＞【原則3-1 (i)】経営理念、中期経営計画 ・「花王ウェイ」： www.kao.com/jp/corporate/about/purpose/kaoway/
	2-2.	会社の行動準則の策定・実践	-	●	「花王 ビジネス コンダクト ガイドライン」： www.kao.com/jp/corporate/about/policies/compliance/business-conduct-guideline.html
			2-2①	●	「花王 ビジネス コンダクト ガイドライン」： www.kao.com/jp/corporate/about/policies/compliance/business-conduct-guideline.html
	2-3.	社会・環境問題をはじめとするサステナビリティを巡る課題	-	●	・ポリシー5.(5) サステナビリティ ・「サステナビリティ」： www.kao.com/jp/corporate/sustainability/
			2-3①	●	・ポリシー5.(5) サステナビリティ ・「サステナビリティ」： www.kao.com/jp/corporate/sustainability/

コーポレートガバナンス・コード			実施状況		花王 コーポレート・ガバナンスポリシー、当報告書または 当社ウェブサイトにおける記載場所		
基本原則	原則		補充原則	コンプライ		エクスプレイン	
	2-4.	女性の活躍促進を含む 社内の多様性の確保	-	●	・ポリシー3. (2) 取締役会の構成 ・当報告書Ⅲの3.「その他」 ・「花王ウェイ」の「行動原則」の「個の尊重と力の結集」： www.kao.com/jp/corporate/about/purpose/kaoway/		
			2-4①	●	・ポリシー3. (2) 取締役会の構成 ・ポリシー5. (3) ②女性・外国人・中途採用者への登用 ・＜コーポレートガバナンス・コードの各原則に基づく開示＞【補充原則2-4①】多様性推進に向けた取組みについて ・当報告書Ⅲの3.「その他」 ・「花王サステナビリティレポート」： www.kao.com/jp/corporate/sustainability/pdf/ ・「花王統合レポート」：www.kao.com/jp/corporate/investor-relations/library/reports/		
	2-5.	内部通報	-	●	「コンプライアンス通報・相談窓口」： www.kao.com/jp/corporate/about/policies/compliance/compliance-contact.html		
			2-5①	●	「コンプライアンス通報・相談窓口」： www.kao.com/jp/corporate/about/policies/compliance/compliance-contact.html		
	2-6.	企業年金のアセットオーナーとしての機能発揮	●	・ポリシー5. (6) 企業年金のアセットオーナーとしての機能発揮			
	第3章 適切な情報開示 と透明性の確保	3-1.	情報開示の充実	-	●	「情報開示指針」：www.kao.com/jp/corporate/investor-relations/management-information/disclosure.html	
(i)				●	＜コーポレートガバナンス・コードの各原則に基づく開示＞【原則3-1（i）】経営理念、中期経営計画		
(ii)				●	・ポリシー1. コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方 ・Ⅰコーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方及び資本構成、企業属性その他の基本方針の1. 基本的な考え方		
(iii)				●	・ポリシー4. (1) 方針、(2) 決定プロセス ・＜コーポレートガバナンス・コードの各原則に基づく開示＞【原則3-1（iii）】役員報酬		
(iv)				●	・ポリシー2. (2) ①取締役・監査役選任審査委員会 ・ポリシー3. (3) 取締役の専任と任期 ・＜コーポレートガバナンス・コードの各原則に基づく開示＞【原則3-1（iv）】取締役・監査役候補と経営陣幹部の指名方針と選解任に関する手続き		
(v)				●	＜コーポレートガバナンス・コードの各原則に基づく開示＞【原則3-1（v）】取締役、監査役及び経営陣幹部の個々の指名・選任についての説明		
3-1①				●	コードの精神を尊重し、実施している。		
3-1②				●	英文ウェブサイト：www.kao.com/global/en/		
3-1③				●	・ポリシー5. (3) ①人的資本への投資 ・＜コーポレートガバナンス・コードの各原則に基づく開示＞【補充原則3-1③】サステナビリティについての取組みと人的資本や知的財産への投資等 ・「サステナビリティ」： www.kao.com/jp/corporate/sustainability/ ・「花王サステナビリティレポート」： www.kao.com/jp/corporate/sustainability/pdf/ ・「GRI/ISO26000/TCFD対照表」： www.kao.com/jp/corporate/sustainability/research-index/		
3-2.				外部会計監査人	-	●	Ⅱの2.「業務執行、監査・監督、指名、報酬決定等の機能に係る事項」
					3-2①	●	Ⅱの2.「業務執行、監査・監督、指名、報酬決定等の機能に係る事項」
					3-2②	●	Ⅱの2.「業務執行、監査・監督、指名、報酬決定等の機能に係る事項」

コーポレートガバナンス・コード			実施状況		花王 コーポレート・ガバナンスポリシー、当報告書または 当社ウェブサイトにおける記載場所
基本原則	原則	補充原則	コンプライ	エクスプレイン	
第4章 取締役会等の責務	4-1.	取締役会の役割・責務 (1)	-	●	・ポリシー3.（１）取締役会のあり方 ・<コーポレートガバナンス・コードの各原則に基づく開示>【原則4-1】取締役会の役割・責務
			4-1①	●	<コーポレートガバナンス・コードの各原則に基づく開示>【補充原則4-1①】経営陣に対する委任の範囲
			4-1②	●	<コーポレートガバナンス・コードの各原則に基づく開示>【原則3-1（い）】経営理念、中期経営計画
			4-1③	●	・ポリシー3.（４）後継者計画 ・Ⅱの1.「任意の委員会の設置状況、委員構成、委員長（議長）の属性」の「補足説明」
	4-2.	取締役会の役割・責務 (2)	-	●	・ポリシー4（３）報酬体系 ・<コーポレートガバナンス・コードの各原則に基づく開示>【原則4-1】取締役会の役割・責務 ・Ⅱの1.の「報酬の額又はその算定方法の決定方針開示内容」 ・<コーポレートガバナンス・コードの各原則に基づく開示>【原則3-1（iii）】役員報酬
			4-2①	●	・ポリシー4.（３）報酬体系
			4-2②	●	・ポリシー5.（３）①人的資本への投資 ・Ⅱの2.「取締役会の活動状況」 ・「ESG活動の基本方針」： www.kao.com/jp/corporate/sustainability/policy/
	4-3.	取締役会の役割・責務 (3)	-	●	・ポリシー3.（３）取締役の選任と任期 ・<コーポレートガバナンス・コードの各原則に基づく開示>【原則3-1（iv）】取締役・監査役候補と経営陣幹部の指名方針と選解任に関する手続き ・「花王統合レポート」：www.kao.com/jp/corporate/investor-relations/library/reports/
			4-3①	●	・ポリシー3.（３）取締役の選任と任期 ・<コーポレートガバナンス・コードの各原則に基づく開示>【原則3-1（iv）】取締役・監査役候補と経営陣幹部の指名方針と選解任に関する手続き
			4-3②	●	・ポリシー3.（３）取締役の選任と任期 ・<コーポレートガバナンス・コードの各原則に基づく開示>【原則3-1（iv）】取締役・監査役候補と経営陣幹部の指名方針と選解任に関する手続き
			4-3③	●	・ポリシー3.（３）取締役の選任と任期 ・<コーポレートガバナンス・コードの各原則に基づく開示>【原則3-1（iv）】取締役・監査役候補と経営陣幹部の指名方針と選解任に関する手続き
			4-3④	●	・Ⅱの2.の「取締役会の活動状況」 ・Ⅳの1.の内部統制システムに関する基本的な考え方及びその整備状況 ・「花王統合レポート」：www.kao.com/jp/corporate/investor-relations/library/reports/
	4-4.	監査役及び監査役会の役割・責務	-	●	・ポリシー3.（６）監査役会のあり方 ・コードの精神を尊重し、実施している。
			4-4①	●	・ポリシー3.（７）監査役会の構成・職務執行体制 <コーポレートガバナンス・コードの各原則に基づく開示>【原則4-4】監査役及び監査役会の役割・責務
	4-5.	取締役・監査役等の受託者責任	-	●	（コードの精神を尊重し、実施している。）
	4-6.	経営の監督と執行	-	●	<コーポレートガバナンス・コードの各原則に基づく開示>【原則4-6、原則4-9、補充原則4-10①】独立役員等の有効な活用
	4-7.	独立社外取締役の役割・責務	-	●	<コーポレートガバナンス・コードの各原則に基づく開示>【原則4-6、原則4-9、補充原則4-10①】独立役員等の有効な活用
	4-8.	独立社外取締役の有効な活用	-	●	<コーポレートガバナンス・コードの各原則に基づく開示>【原則4-6、原則4-9、補充原則4-10①】独立役員等の有効な活用
			4-8①	●	Ⅱ 経営上の意思決定、執行及び監督に係る経営管理組織その他のコーポレート・ガバナンス体制の状況 1.機関構成・組織運営等に係る事項 【独立役員関係】その他独立役員に関する事項
			4-8②	●	<コーポレートガバナンス・コードの各原則に基づく開示>【原則4-6、原則4-9、補充原則4-10①】独立役員等の有効な活用
			4-8③	-	-

コーポレートガバナンス・コード			実施状況		花王 コーポレート・ガバナンスポリシー、当報告書または 当社ウェブサイトにおける記載場所
基本原則	原則		補充原則	コンプライ	エクスプレイン
	4-9.	独立社外取締役の独立性判断基準及び資質	-	●	・<コーポレートガバナンス・コードの各原則に基づく開示>【原則4-6、原則4-9、補充原則4-10①】独立役員等の有効な活用 ・「社外役員の独立性に関する基準」 www.kao.com/content/dam/sites/kao/www-kao-com/jp/ja/corporate/about/pdf/governance_002.pdf
	4-10.	任意の仕組みの活用	-	●	Ⅱの1.「指名委員会又は報酬委員会に相当する任意の委員会の有無」
			4-10①	●	・ポリシー2. (2) 任意の委員会 ・ポリシー3. (3) 取締役の選任と任期 ・ポリシー3. (4) 後継者計画 ・<コーポレートガバナンス・コードの各原則に基づく開示>【原則4-6、原則4-9、補充原則4-10①】独立役員等の有効な活用 ・Ⅱの1.の「指名委員会又は報酬委員会に相当する任意の委員会の有無」
	4-11.	取締役会・監査役会の実効性確保のための前提条件	-	●	・ポリシー3. (2) 取締役会の構成 ・ポリシー3. (5) 取締役会の実効性評価 ・<コーポレートガバナンス・コードの各原則に基づく開示>【補充原則4-11①】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 ・<コーポレートガバナンス・コードの各原則に基づく開示>【補充原則4-11③】取締役会の実効性評価
			4-11①	●	・ポリシー3. (2) 取締役会の構成 ・<コーポレートガバナンス・コードの各原則に基づく開示>【補充原則4-11①】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 ・<コーポレートガバナンス・コードの各原則に基づく開示>【原則3-1 (v)】取締役、監査役及び経営陣幹部の個々の指名・選任についての説明
			4-11②	●	・ポリシー3. (3) 取締役の選任と任期 ・<コーポレートガバナンス・コードの各原則に基づく開示>【補充原則4-11②】社外役員の兼職状況
			4-11③	●	・ポリシー3. (5) 取締役会の実効性評価 ・<コーポレートガバナンス・コードの各原則に基づく開示>【補充原則4-11③】取締役会の実効性評価
	4-12.	取締役会における審議の活性化	-	●	コードの精神を尊重し、実施している。
			4-12①	●	Ⅱの1.の「社外取締役（社外監査役）のサポート体制」
	4-13.	情報入手と支援体制	-	●	Ⅳの1.内部統制システムに関する基本的な考え方及びその整備状況(10)(12)(13)
			4-13①	●	Ⅳの1.内部統制システムに関する基本的な考え方及びその整備状況(10)
			4-13②	●	Ⅳの1.内部統制システムに関する基本的な考え方及びその整備状況(12)(13)
			4-13③	●	・Ⅱの2.「業務執行、監査・監督、指名、報酬決定等の機能に係る事項」 ・Ⅳの1.の内部統制システムに関する基本的な考え方及びその整備状況(13) ・「花王統合レポート」：www.kao.com/jp/corporate/investor-relations/library/reports/
	4-14.	取締役・監査役のトレーニング	-	●	・ポリシー3. (9) 取締役・監査役に対するトレーニング ・<コーポレートガバナンス・コードの各原則に基づく開示>【補充原則4-14②】取締役・監査役がその役割・責務を果たすために必要な理解と知識を向上させるための施策
			4-14①	●	・ポリシー3. (9) 取締役・監査役に対するトレーニング ・<コーポレートガバナンス・コードの各原則に基づく開示>【補充原則4-14②】取締役・監査役がその役割・責務を果たすために必要な理解と知識を向上させるための施策
			4-14②	●	・ポリシー3. (9) 取締役・監査役に対するトレーニング ・【補充原則4-14②】取締役・監査役がその役割・責務を果たすために必要な理解と知識を向上させるための施策
第5章 株主との対話			-	●	・ポリシー5. (2) 株主等との建設的な対話と情報開示の充実 ・<コーポレートガバナンス・コードの各原則に基づく開示>【原則5-1】株主との建設的な対話を促進するための体制整備・取組みに関する方針

コーポレートガバナンス・コード			実施状況		花王 コーポレート・ガバナンスポリシー、当報告書または 当社ウェブサイトにおける記載場所	
基本原則	原則		補充原則	コンプライ エクスプレイン		
	5-1.	株主との建設的な対話 に関する方針	5-1①	●		・ポリシー5.（2）株主等との建設的な対話と情報開示の充実 ・<コーポレートガバナンス・コードの各原則に基づく開示>【原則5-1】株主との建設的な対話を促進するための体制整備・取組みに関する方針
			5-1②	●		・ポリシー5.（2）株主等との建設的な対話と情報開示の充実 ・<コーポレートガバナンス・コードの各原則に基づく開示>【原則5-1】株主との建設的な対話を促進するための体制整備・取組みに関する方針
			5-1③	●		Ⅲの1.「議決権電子プラットフォームへの参加その他機関投資家の議決権行使環境向上に向けた取組み」
	5-2.	経営戦略や経営計画 の策定・公表	-	●		・ポリシー5.（3）①人的資本への投資 ・<コーポレートガバナンス・コードの各原則に基づく開示>【原則3-1（i）】経営理念、中期経営計画 ・<コーポレートガバナンス・コードの各原則に基づく開示>【原則5-2】資本コストや株価を意識した経営の実施状況
			5-2①	●		・<コーポレートガバナンス・コードの各原則に基づく開示>【原則5-2】資本コストや株価を意識した経営の実施状況 ・「花王統合レポート」： www.kao.com/jp/corporate/investor-relations/library/reports/