本ポリシーで使用する用語の定義は次の通りとします。
経営陣：業務執行取締役及び執行役員
役員：取締役、監査役及び執行役員

花王　コーポレート・ガバナンスポリシー

制定　2023 年 7 月 5 日
改定　2025 年 5 月 8 日

１．コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方（原則 3-1(ⅱ)）

花王株式会社（以下「当社」）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。当社のコーポレート・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。

当社は、この基本的な考え方に基づき本ポリシーを制定し、社会動向を常に把握するとともに、ステークホルダーとの積極的な対話を通して、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。

（＊）花王ウェイ　www.kao.com/jp/corporate/purpose/kaoway/

２．機関設計

（１）監査役会設置会社

当社は、後述の３（１）に記載する取締役会のあり方を前提に、監査役が花王ウェイの基本となる価値観である「正道を歩む」にとって重要な役割を果たしていることを踏まえ、会社法上の機関設計として、現時点においては、以下の理由から監査役会設置会社を選択します。

① 経営経験者等である社外取締役に加え、弁護士、公認会計士や学識経験者等である社外監査役が取締役会において、高い専門性や見識からの意見を述べることでより多様性が増し、適切な審議や執行の監督・監査等に有益であること。

② 指名委員会等設置会社や監査等委員会設置会社と異なり取締役を兼務しない独立した立場の監査役は、取締役会における議決権を有さず自ら議決権を行使することがないため、取締役の職務執行について客観的な監査が可能なこと。特に、独立社外監査役はさらに経営陣から独立した立場での監査が可能であり、取締役会においても即時に監査が可能となること。

③ 常勤監査役により監査に必要な情報を収集できること。監査役が収集した情報については、取締役会での監査報告のほか、必要に応じて社外取締役に報告され

るよう連携を確保しています。

なお、当社は、機関設計について株主・投資家との対話を踏まえ定期的に検討します。

（２）任意の委員会（原則 4-10）

当社は、役員人事や役員報酬の決定における公正性・透明性を徹底するために、取締役・監査役選任審査委員会、取締役・執行役員報酬諮問委員会及び監査役報酬諮問委員会を任意に設置します。

① 取締役・監査役選任審査委員会

取締役と監査役１名で構成し、過半数は社外取締役とします。議長は互選により社外取締役から選出します。本委員会は、会長、社長執行役員及び代表取締役を含む取締役候補者及び監査役候補者の適正性について審査を行い、取締役会に意見します。なお、社長執行役員については、経営トップとしての評価も行います。さらに、取締役会及び監査役会の規模、構成や多様性、社長執行役員、取締役及び監査役に必要な資質や能力、後継者計画についての議論を行い、その審査結果についても取締役会に報告を行います。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審議を行います。

② 取締役・執行役員報酬諮問委員会

取締役及び代表取締役 社長執行役員で構成し、過半数は社外取締役とします。議長は互選により社外取締役から選出します。本委員会は、取締役及び執行役員の報酬制度や報酬水準の妥当性及びその決定プロセスの透明性について企業価値向上等の観点で審査・議論を行い、取締役会に意見します。

③ 監査役報酬諮問委員会

全社外監査役で構成し、議長は互選により社外監査役から選出します。本委員会は、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審査します。

３．取締役会（取締役）及び監査役会（監査役）

（１）取締役会のあり方（基本原則 4）

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

（２）取締役会の構成（原則 4-11、4-11①、原則 2-4、2-4①）

① 取締役会は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できることが重要と考えます。取締役会が必要と考える知識・経験・専門性は、スキルマトリックスとして開示します。

② 知識・経験・能力だけでなく、性別、国籍、人種、年齢の面を含む取締役会の多

様性から生まれる多角的な視点が事業の推進やグローバル拡大、適切な監督や監査に資するとの認識に立ち、これらの多様な人財の取締役及び監査役への登用を進めます。なお、取締役会の女性比率は 2025 年までに 30%を目標とします。

③ 取締役会の規模については、適正配置した執行役員への権限委譲を前提として、事業の拡大等に対応した意思決定の迅速化を図るため小規模の取締役会を目指しつつ、適切な審議や執行の監督を行なうために必要な多様な人財のバランスを勘案し、適切な規模とします。また、社外取締役は、取締役会の多様性及び発言力の確保のため取締役の半数以上とし、独立性も重視します。なお、経営環境、社会動向、株主・投資家との対話を踏まえ、取締役会の構成・規模を定期的に検討し、特に、監督の強化の観点から、社外取締役の比率を過半数とすることを継続して検討します。

④ 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、取締役会議長は独立社外取締役が務めることとします。

（３）取締役の選任と任期（原則 4-3、4-11②）

① 取締役候補者（社長執行役員を兼務する取締役を含み、本項において同じ）の選任にあたっては、取締役・監査役選任審査委員会において、その適正性を審査し、取締役会に答申するものとします。当社では、取締役の任期を 1 年に短縮しており、再任候補者も含めた取締役候補者は、毎年、取締役・監査役選任審査委員会の厳格な審査を受けます。

② 取締役及び監査役は、当社の取締役又は監査役としての職務を執行するために十分な時間を確保することが必要であることから、上場会社における取締役又は監査役の兼職の数を、原則として当社を除く 3 社までとします。なお、取締役及び監査役には、再任時の指名においては直近事業年度における取締役会への出席率 75%以上を求めるものとします。

③ 取締役の在任期間については、中長期的な視点での議論ができ、また安定的な経営ができることを重視しつつ、独立性や客観性も考慮して判断します。なお、先任者から後任者への当社グループの経営や事業に関して得た知見の共有を図るため、社外役員の就任時期に差を設けます。

（４）後継者計画（原則 4-1③、4-10①）

当社は、社長執行役員の後継者計画を取締役会及び取締役・監査役選任審査委員会で継続的に議論します。

（５）取締役会の実効性評価（原則 4-11、4-11③）

毎年 1 回、取締役会において評価を実施し、実効性を高めるための改善につなげます。取締役会の役割・責務は取締役会全体で共有する必要があるという考えの下、取締役会に参加している監査役を含めたメンバー全員が自ら意見を述べ、自由闊達な議論を行うことによって自己評価を実施することを基本とし、客観的な視点の有用性も

考慮し、評価の実施にあたって第三者も活用します。

（６）監査役会のあり方（原則 4-4）

当社の監査役会は、当社グループの健全で持続的な成長と信頼に応えるガバナンスを確立するために、各監査役が独立した立場で、取締役の職務の執行を監査します。

（７）監査役会の構成・職務執行体制（原則 4-4①）

監査役会は、社内の豊富な執行経験と多様な知見を持つ常勤監査役と、それぞれの専門性や他社の役員経験等から豊富な知見を有する社外監査役とで構成し、その過半数を社外監査役とします。監査役会の直下に「監査役室」を設け、監査役の職務の補助とともに、室員が子会社の監査役を兼務する体制を強化します。

（８）監査役の選任

監査役候補者の選任にあたっては、監査役会において過半数の独立社外監査役を含む独立した客観的な視点をもって、上記「（２）取締役会の構成」、「（３）取締役の選任と任期②」及び「（７）監査役会の構成・職務執行体制」記載の考え方及び監査役会で決定した監査役候補者の選任方針に基づき、その適正さ、適格性等を審査し、取締役・監査役選任審査委員会の意見も踏まえて、最終的に監査役会の同意をもって取締役会において、監査役候補者として決定します。

（９）取締役・監査役に対するトレーニング（原則 4-14②）

取締役・監査役が、それぞれの役割や責務を果たす上で必要になる事業・会社環境の理解やコーポレート・ガバナンス等に関する知識を向上させるために必要な機会の提供、費用の支援などを行います。特に、社内役員に対しては、経営者や監査役としての素養、会社法やコーポレート・ガバナンス等に関する知識、法令の順守及び経営に関する有用な情報等を提供します。また、社外役員に対しては、当社グループの経営戦略や事業の内容・状況等の理解を深めるため、就任時にこれらの説明を行うとともに、その後も適宜、工場・事業場等の視察、担当役員からの説明等を行います。

４．役員報酬

（１）方針（原則 3-1(ⅲ)）

当社の役員報酬は、(ⅰ)競争優位の構築と向上のため、多様で優秀な人財を獲得し、保持すること、(ⅱ)永続的な企業価値の増大への重点的な取り組みを促進すること、（ⅲ）株主との利害の共有を図ることを目的とします。

（２）決定プロセス（原則 3-1(ⅲ)）

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ます。また、短期インセンティブ報酬における個人評価については、社外取締役による確認プロセスを実施します。

監査役の報酬水準については、監査役の協議にて決定します。また、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監査役報酬諮問委員会において審査します。

（３）報酬体系（原則 4-2、4-2①）

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ます。また、各役位における役割責任及び業績責任を踏まえ、上位役位ほど報酬の業績連動性を高めます。なお、業務執行から独立した立場である社外取締役の報酬及び監査役の報酬については、月額固定報酬のみとします。

（４）取締役による当社株式の保有

当社の取締役（社外取締役と海外居住者を除く）及び執行役員（海外居住者を除く）は、株主視点での経営にあたるため、就任後 3 年以内に、基本報酬（年額）相当額の当社普通株式を取得することが望ましいと考えます。

５．ステークホルダーとの関係

（１）株主等の関係

①株主の権利・平等性の確保（原則 1-1）

当社は、株主の権利及び平等性が実質的に確保されるよう取り組みます。

②資本政策の基本的な方針（原則 1-3）

資本政策においては、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ます。その実現のため、当社では、資本コストを考慮した経営指標である EVA（経済的付加価値）を主指標とし、その改善を通じて企業価値の向上を図ります。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 経営のもと、経営戦略や経営計画を策定します。また、事業別 ROIC（Return On Invested Capital：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 経営の深化を図ります。

当社は、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、安全性と資本の効率性の視点から最適化を図ります。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ます。当社は、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います。

また、当社は、株主還元の実施や EVA 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

要な資金を保有します。

（注）EVA は NOPAT（税引後営業利益）から資本コストを控除した金額指標です。なお、EVA はスターン・スチュワート社の登録商標です。

③政策保有株式（原則 1-4）

・当社は、業務提携、取引の維持・強化等事業活動上の必要性等を勘案し、保有する株式数を含め合理性があると認める場合に限り、上場株式を政策的に保有します。これらは、株式市場や当社グループを取り巻く事業環境の変動による影響を受けますが、毎年、取締役会等において、銘柄毎に保有目的、含み損益、EVA、取引高等を評価軸として、保有継続の合理性及び株式数の見直し等を確認します。

・当社は、政策保有株式の議決権に関して、適切なコーポレート・ガバナンス体制の整備や発行会社の中長期的な企業価値の向上に資する提案であるかどうか、また当社グループへの影響等を総合的に判断して行使します。また、必要に応じて、議案の内容等について発行会社と対話します。

④関連当事者取引（原則 1-7）

当社の役員・社員が自ら又は第三者のために当社グループと取引をする場合等には、社内規程に従い、届出を行い、内容に応じて取締役会等へ報告し承認を得ます。取締役については、会社法の規定に従い自己取引や利益相反取引に該当する場合には、取締役会の承認を得ます。

（２）株主等との建設的な対話と情報開示の充実（原則 5-1）

①株主等との建設的な対話

株主・投資家を重要なステークホルダーの一つと考え、企業価値の向上のための建設的な対話を重視しており、双方の考えや立場についての理解を深め、これを踏まえた適切な対応を採ることが重要と考えています。

機関投資家との対話に関する取り組みについては、国内外の機関投資家との日常のミーティング対応のほか、経営戦略等の概略・進捗、業績や事業の状況及び株主還元等に関する説明会等を行います。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持ち、対話結果の経営や経営の監督・監査への反映を容易にするため、できる限り社長執行役員をはじめ役員が参加します。

上記の説明会等の際の質疑内容や機関投資家から寄せられた意見等は、必要に応じて取締役会や執行役員会又は監査役会に報告し、当社グループの今後の経営や経営の監督・監査に活かします。

主に個人株主との対話に関する取り組みについては、当社グループの事業内容等を理解し、より長期目線で当社株式を保有いただくために、イベント等を開催し、積極的に株主との対話を行います。さらにこれらの実施の際には、できる限り経営陣が参加し、株主との対話の機会を持ちます。また、株主総会の運営については、株主との貴重かつ重要な対話の機会と捉え、十分な質疑の時間を取る等の対応を行います。

財務情報の説明に加えて、コーポレート・ガバナンスやサステナビリティに対する考

え方等非財務情報の説明の更なる充実を図り、株主との建設的な対話を促進するため、IR、会計財務、法務、コーポレート戦略、ESG 等を担当する関連部門が、当社ウェブサイトへの掲載や説明会の実施等、未来財務情報（非財務情報）の説明方法、株主との対話への対応体制等を連携して検討し、実施します。各部門を統括する執行役員を含む経営陣が連携し、これらの活動を推進します。

②情報開示の充実

株主・投資家との企業価値向上に向けた建設的な対話の実現に資するために、法定開示に加え、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。情報開示及びインサイダー取引防止に関する規程を定め、情報開示は公平に行ない特定の者に選別的な開示は行なわないこと及びインサイダー情報の守秘義務を明記すると共に、これらを徹底するための定期的な教育を実施します。

（３）社員との関係

①人的資本への投資（原則 3-1③、原則 4-2②、原則 5-2）

当社は、会社にとって最大の資産は「人」と考え、中期経営計画（K25）の２つの方針、「持続的社会に欠かせない企業になる」「投資して強くなる事業への変革」を実践していくのは社員であることから、３つ目の方針として「社員活力の最大化」を掲げています。その方針に従うべく、社員に積極的な投資を行います。

②女性・外国人・中途採用者の登用（原則 2-4①）

女性の管理職の登用については、多様な働き方など両立環境を整えると共に、研修参加の推進など女性管理職候補の育成につながる取り組みを行います。外国人については、国籍を問わず優秀な人財の確保に努めます。中途採用者については、今後積極的に新事業を展開していくために、外部からの専門人財の登用も積極的に行っていきます。

（４）顧客との関係（基本原則 2）

すべての仕事の起点は生活者・顧客です。当社は、一人ひとりを深く理解することによって、生活を豊かにする製品、ブランド、技術、ソリューションを開発します。

生活者や顧客からいただくご相談・ご意見に真摯に耳を傾け、きめ細かなコミュニケーションを図ることを通じて、生活者や顧客の声を製品の改良や新製品の開発、サービスの向上に活かすことをめざします。

（５）サステナビリティ（原則 2-3）

当社は、「2030 年までに達成したい姿」である「グローバルで存在価値ある企業『Kao』」を達成するため、経営に ESG の視点を導入し、事業の拡大と生活者や社会へのよりよい製品・サービスの提供をグローバルで推進します。毎日の暮らしの中で使用する製品を提供する企業の責務として、製品のライフサイクル全体を通じた環境負荷の低減など、ESG 視点のよきモノづくりを実践し、環境や社会に配慮した取り組みを進めます。

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

解決をめざして、柔軟で強靭な ESG ガバナンスを構築します。取締役会がリスクや機会を含む ESG に関する監督の責任を持ち、そのもとで社長執行役員及び ESG コミッティなど配下の各組織体が業務執行を担うとともに、外部有識者からなる ESG 外部アドバイザリーボードも設置し、世界の動向を踏まえ、当社グループの取り組みに関する助言を得る体制とします。

（6）企業年金のアセットオーナーとしての機能発揮（原則 2-6）

当社では、花王グループ企業年金基金において、当社と国内グループ会社の企業年金の積立金の運用を行っております。企業年金の積立金の運用が社員の安定的な資産形成だけでなく、当社グループの財政状態に影響を与える場合もあることを踏まえ、企業年金基金に資産運用に必要な経験や資質を備えた人財を配置するとともに、資産運用委員会を設置します。また、必要に応じて外部の専門家の意見も取り入れながら、健全な年金制度運営を維持し、運用目標を達成するための資産構成割合を策定します。

スチュワードシップ活動への取り組みについては、四半期毎の定例運用報告会を通じて、各運用機関のスチュワードシップ活動のモニタリングを実施します。

積立金の運用は、上記運営により適切な運用機関にて運用を行い、企業年金の受益者と会社との間で利益相反が生じないようにします。

6．本ポリシーの制定・改廃

本ポリシーの制定・改廃は、取締役会の決議により行います。

本ポリシー内の（ ）には、各ポリシーに対応するコーポレートガバナンス・コード（株式会社東京証券取引所）の原則を記載しています。

以　上