最終更新日:2017年3月21日
花王株式会社
代表取締役　社長執行役員　澤田　道隆
問合せ先:法務・コンプライアンス部門　法務部　03-3660-7111
証券コード:4452
http://www.kao.com/jp/

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。

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情報

1. 基本的な考え方

企業価値の継続的な増大のための一つの手段としてコーポレート・ガバナンスの強化に努めています。変化に素早く対応ができ、効率的で、健全かつ公正で透明性の高い経営を実現するために、経営体制及び内部統制システムを整備・運用し、必要な施策を実施するとともに説明責任を果たしていくことが、当社のコーポレート・ガバナンスに関する取り組みの基本であり、経営上の最も重要な課題の一つと位置づけております。ステークホルダーからの要請、社会動向などを踏まえて随時検証を行い、適宜必要な施策・改善を実施しています。

【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】

【原則3-2-2(iii)　外部会計監査人と社外取締役との十分な連携の確保】
当社は、社外を含む監査役が会社側の窓口となって外部会計監査人と連携をとる役割を果たすと考えており、社外を含む取締役は、監査役を通じて外部会計監査人の考えや課題等の共有がなされます。そうした共有の中から取締役が必要と判断した場合に外部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おります。

【原則4-8-1　独立社外取締役のみ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、取締役会の合間、また別の機会を設けて、独立社外役員のみ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。こうしたコミュニケーションがとれている現状においては、会社が設定した定例的な開催よりも、監査役も含めた社外役員同士の自主的な開催を尊重する方が適切と考えています。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みの自主会合もあり、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。

【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

＝＝
以下の更新を行いました。
・「4　コーポレートガバナンスに関する基本的な考え方と基本方針（7）資本政策の基本的な方針について」
・「9　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、社外役員の兼務状況」
・「11　取締役会全体の実効性についての分析・評価及びその結果の概要（監査の実効性の評価）」
・「15　政策保有株式に関する方針及び議決権の行使基準」
＝＝

以下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
・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

1　経営理念（原則3-1(i)）
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」を以下の通り定めています。
（1）使命
　私たちは、消費者・顧客の立場にたって、心をこめた“よきモノづくり”を行ない、世界の人々の喜びと満足のある豊かな生活文化を実現するとともに、社会のサステナビリティ（持続可能性）に貢献することを使命とします。この使命のもと、私たちは全員の熱意と力を合わせ、清潔で美しくすこやかな暮らしに役立つ商品と、産業界の発展に寄与する工業用製品の分野において、消費者・顧客と共に感動を分かち合う価値ある商品とブランドを提供します。
（2）ビジョン
　私たちは、それぞれの市場で消費者・顧客を最もよく知る企業となることをグローバルにめざし、全てのステークホルダーの支持と信頼を獲得します。
（3）基本となる価値観
　1）よきモノづくり
　2）絶えざる革新
　3）正道を歩む
（4）行動原則
　1）消費者起点
　2）現場主義
　3）個の尊重とチームワーク
　4）グルーバル視点
（花王ウェイの全文はこちらを参照:http://www.kao.com/jp/corp_about/kaoway.html）

2　長期経営戦略（原則3-1(i)）
（1）長期目標
　上記の経営理念に基づく2030年までに達成したい姿として、当社グループは、持続的な“利益ある成長”と、事業活動を通じた社会的課題の解決や社会貢献活動による“社会のサステナビリティへの貢献”との両立により、『グローバルで存在感のある会社「Kao」』をめざします。この実現のために、強みである既存事業の一層の磐石化及び未来を創造する研究開発力を活かしたグローバル視点での新しい市場の創造を推進するとともに、安全・安心のより高いレベ

ルをめざした基本的な活動を実践します。
　世界中で起きている様々な変化は、スピード、大きさ、変化の方向等、あらゆる面で、予見することが難しくなっています。このような状況に対処していくために、当社グループの総合力を発揮して、「自ら変わり、そして変化を先導する」をスローガンに、上記目標の実現をめざしていきます。

2030年までに達成したい姿として、以下の目標を設定しています。

グローバルで存在感のある会社「Kao」
　■特長ある企業イメージ
　■高収益グローバル消費財企業
　　・売上高2.5兆円（海外1兆円）を超える
　　・営業利益率17%を超える
　　・ROE20%を超える
　■ステークホルダーへの高レベル還元

（2）グローバルな成長のための課題
　グロ―バルな成長を実現するために、グローバルに当社グループの資産を最大活用、さらには最大化のための一体運営体制の構築・強化及び人材の育成を図ります。

（3）社会のサステナビリティへの貢献
「よきモノづくり」を通して社会のサステナビリティに貢献していくことが基本と考えています。特に「環境」「健康」「高齢化」そして「衛生」といった社会的課題の解決に新しい切り口で価値提案することで社会貢献だけでなく、事業の拡大にもつなげていきます。
サステナビリティへの取り組みの詳細についてはこちらを参照：http://www.kao.co.jp/corp/sustainability-reports/ja/）

3　中期経営計画（原則3-1(i)）
当社グループは、2020年までの中期経営計画を、「2030年までに達成したい姿」を実現するための重要な通過点と位置付け、グローバルにおける企業価値の増大に向けて、2017年度から2020年度までの4ヵ年を対象とした花王グループ中期経営計画「K20」を策定しました。

■「K20」の目標（3つのこだわり）
(1)特長ある企業イメージの醸成へのこだわり
生活者の気持ちにそっと寄り添える企業でありたい
（候補案：「きれい（KIREI）」 Company ＝ Kao）

(2)「利益ある成長」へのこだわり
・過去最高益更新の継続
・実質売上高CAGR（注）＋5%、営業利益率 15%をめざす
・売上高1,000億円ブランドを3つ
（ベビー用紙おむつ「メリーズ」、衣料用洗剤「アタック」、スキンケア「ビオレ」）

(3)ステークホルダー還元へのこだわり
・株主： 連続増配継続（配当性向 40%目標）
・社員： 継続的な処遇アップ、健康サポート
・顧客： Win-Winの最大化
・社会： 社会的課題への先進的取り組み

（注） 実質: 為替の変動・販売制度変更などの影響を除く ／CAGR: 年平均成長率）

　当社グループは、企業理念「花王ウェイ」の「基本となる価値観」の中で、創業者が遺した「正道を歩む」という言葉を掲げています。「K20」においても、この精神を大切にしながら日々の業務に取り組み、徹底した品質管理や情報管理、消費者対応、コンプライアンス遵守、高度な危機管理レベルの維持と対応などを行なっていくことで、グローバル社会で信頼を獲得することをめざします。
　また、当社グループの資産をグローバルに最大活用するとともに、新たな資産の構築も行うことによって、利益ある成長を進めます。

（「K20説明会プレゼンテーション資料」はこちらを参照：
http://www.kao.com/jp/corp_ir/presentations_fy2016.html）

4　コーポレートガバナンスに関する基本的な考え方と基本方針（原則3-1(ii)、原則4-9）
（1）　基本的な考え方
企業価値の継続的な増大のための一つの手段としてコーポレート・ガバナンスの強化に努めています。変化に素早く対応ができ、効率的で、健全かつ公正で透明性の高い経営を実現するために、経営体制及び内部統制システムを整備・運用し、必要な施策を実施するとともに説明責任を果たしていくことが、当社のコーポレート・ガバナンスに関する取り組みの基本であり、経営上の最も重要な課題の一つと位置づけております。 ステークホルダーからの要請、社会動向などを踏まえて随時検証を行い、適宜必要な施策・改善を実施しています。

（2）取締役会等の役割・責務（役員の多様性の有効な活用）
　収益力・資本効率の改善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 取締役会は、経営陣からの上記報告に対し、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。

（3）独立役員等の有効な活用（原則4-10-1）
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。
経営陣から独立した客観的視点で審査するため、社長執行役員を含む取締役候補者について審査する取締役選任審査委員会及び役員の報酬制度・水準について審査する取締役・執行役員報酬諮問委員会は、全ての独立役員及び社外役員（以下「独立役員等」）を委員とします。
（独立基準の詳細はこちらを参照：http://www.kao.com/jp/corp_info/governance.html
独立役員の選任状況については、後掲「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。）

（4）非業務執行者による取締役会議長（原則4-6）
執行と監督の分離をより徹底させるため、取締役会議長は非業務執行者が務める体制とします。

（5）監査役会設置会社
以下の理由により監査役会設置会社を選択しています。
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。（社外取締役及び社外監査役の指名の考え方は、後掲「7　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」参照）
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し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なこと。
3　専任の常勤監査役による監査に必要な情報の収集力
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ます。

（6）株主との対話の促進
企業価値の向上のためには、株主をはじめとするステークホルダーとの対話を通じて、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。そのため、株主との積極的な対話を促進するための体制を整備し、機関投資家や個人株主との対話の機会を積極的に設定します。株主との対話の際には、株主の意見等を適切に経営に反映させるため、出来る限り経営陣が参加します。対話の基盤となる当社グループに関する情報については、情報開示指針を定め、適時・正確且つ公平な情報開示並びに法令及び証券取引所の定める規則による情報に加え、花王グループに関する社会的に有用な情報の積極的な開示を行います。
（IR活動状況は、後掲「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」及び「株主その他の利害関係者に関する施策の実施状況　2　IRに関する活動状況」を参照
情報開示指針は、こちらを参照：http://www.kao.com/jp/corp_ir/disclosure.html）

（7）資本政策の基本的な方針について
当社グループの資本政策は、持続的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、資本コストを考慮した経営指標であるEVA（経済付加価値）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。
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、高い格付けの取得を目指します。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します。また、余剰資金による自己株式取得を機動的に行います。
当社グループは、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、株主還元の実施とともに、必要な資金をEVAを改善させながら保有します。
なお、投下資本コストを考慮した「真の利益」を表すEVAを継続的に増加させていくことが企業価値の増大につながり、株主だけでなく全てのステークホルダーの長期的利益とも合致するものと考えてきた企業価値向上経営が評価され、当社は2016年度の「企業価値向上表彰※」において、大賞を受賞しました。

※「企業価値向上表彰」：東京証券取引所が市場開設者としての立場から望ましいと考える企業価値の向上をめざした経営の普及・促進を図ることを目的として、2012年度に創設された。東証市場の全内国上場会社を対象に、資本コストをはじめ投資者の視点を深く組み込んで企業価値の向上をめざすなど、東証市場の魅力向上に資すると認められる経営を実践している上場会社を表彰している。

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あります。なお、EVAは、スターン・スチュワート社の登録商標であります。

5　経営陣に対する委任の範囲（原則4-1-1）
「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の最高意思決定機関である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4－（2）記載の通り、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、以下のような案件については取締役会での審議を必要と定めております。
・経営等の方向性：経営基本方針、経営基本戦略及び重要な投資戦略並びに中長期経営計画及び年度予算
・重要な使用人の選任・解任：執行役員及びその担当たる重要な組織の責任者及びガバナンス・コンプライアンス等を担う全社横断の重要な委員会の委員長の選任・解任
なお、M&Aや投資案件等の財産の譲受、借入や社債の発行等の多額の借財は、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。

6　取締役・監査役候補・経営陣幹部の指名の方針（原則3-1(iv)）
取締役会において、その出席者である取締役及び監査役が、経営戦略等の妥当性、実現に当たってのリスク等を客観的、多面的に審議し、この執行状況を適切に監督・監査するためには、より多様な経験、知識、専門性、見識等を有する社内外の者が様々な観点から意見を出し合い精査することが重要であると考えていますので、これの実現を図るために適切な取締役及び監査役を指名します。
また、先任者から後任者への当社の経営や事業に関して得た知識、知見の共有を図るため、社外役員の在任期間に差を設けます。
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。

7 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（原則4-11-1、原則2-4）
上記の指名方針に従い、以下の通り取締役会全体としての知識・経験・能力のバランスと多様性を確保します。また、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の取締役会の簡素化と適切な審議、執行の監督を行うために必要な多様な人材のバランスを勘案し、適切な規模とします。
社内取締役については、適切な経営戦略等の立案、審議等に必要なグローバルな運営を含む、よきモノづくりに関わる研究開発、マーケティング、販売及び生産等の部門の運営及びこれらの部門を支援するコーポレート機能に関する部門の運営経験並びに当社を取り巻く事業環境及びこれに対応するための当社の強み・課題に対する理解を重視して指名します。
社外取締役については、経営戦略等の審議等に当たって、社内取締役だけでは得られない多様な、例えば、グローバルな経験を含む当社と異なる分野の製品・サービスを提供する会社の経営経験者及びコンサルタントや学識経験者等が有する経験並びにこれらの経験から得られる知識及び高い見識を有していることを重視し、あわせて独立性にも配慮して指名します。また、社外取締役は、取締役会の多様性及び発言力の確保のため取締役の約半数を目途とします。
常勤監査役については、社内より、会計財務等の会社管理、事業等の運営、研究開発・生産から販売までのサプライチェーン及び海外経験等の各人のこれまでの業務経験及びこれらから得た知見等のバランス及び海外業務の経験や業務執行者からの独立性を確保できる資質を重視して指名します。
社外監査役については、弁護士、公認会計士、学識経験者等の高い専門性と見識及び法令上の社外性、独立性に関する適格性を重視して指名します。また、監査役会の独立性、中立性を高めるため、監査役会の過半数を独立基準を満たす社外監査役とします。
監査役についても、経営戦略等の審議等に必要な経験、資質、専門性等を有しているかを指名の際に重視します。
また、知識・経験・能力だけでなく、女性や外国人等による多様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、これらの多様な人材の役員への登用を進めます。
（女性の活躍については、後掲「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（女性の活躍に向けた取り組みについて）」参照
女性の社会参画のためのガイドライン「女性のエンパワーメントのための指針～平等はビジネス向上の鍵」への署名についてはこちらを参照：
http://www.kao.com/jp/corp_csr/topics/csr_20101020_002.html）

8 取締役・監査役候補の指名・経営陣幹部の選任に関する手続（原則3-1(iv)）
社長執行役員となる取締役候補者を含め全取締役候補者が上記の方針や考え方に則っていることを客観的に確認するために、全独立役員等のみで構成する取締役選任審査委員会を設置します。また、同委員会では上記の指名方針等についても必要に応じ審議します。
監査役候補については、3名の独立社外監査役を含む監査役会で独立した客観的な視点をもって、上記の方針や考え方及び監査役会で決定した監査役候補者の選任方針に基づきその適性さ、適格性等を審査します。さらに、監査役会の同意をもって取締役会において、株主総会招集議案における監査役候補者として決定しています。
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。
（取締役選任審査委員会については、後掲「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　補足説明」を参照）

9 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、社外役員の兼務状況（原則3-1(v)、原則4-11-2）
上記の指名方針に従い、以下の通り現在の取締役、監査役及び経営陣幹部を指名・選任しています。
社内取締役は、それぞれ“よきモノづくり”の中心的な機能である研究開発、マーケティング、販売等に関してグローバルな運営を含む豊富な経験と知識を有しています。また、当社を取り巻くグローバルな競争環境、環境保全等のステークホルダーからの当社への期待、これらに対する当社の強み、課題等を熟知しています。これらの経験や知識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活かすことを期待して指名しています。
社外取締役は、それぞれ製造会社や金融機関の経営者、経営コンサルタントとしてのグローバルな運営を含む豊富な経験と高い見識を有しており、これを経営戦略等の審議等に活かすことを期待して指名しています。
常勤監査役については、研究開発、事業等の運営の経験、海外経験や財務及び会計に関する知識等を監査に活かすこと及び業務執行者から独立した監査の実施を期待して指名しています。
社外監査役については、それぞれ公認会計士または弁護士としての高い専門性と豊富な監査経験・知識に基づく視点を活かした監査を独立した立場で実施することを期待して指名しています。
いずれの監査役についても、各人の経験、資質、専門性等を経営戦略等の審議、その執行の監査に活かすことを期待して指名しています。
社外取締役及び社外監査役については、当社の役割・責務を適切に果たす時間・労力を十分に確保できる兼務状況であることを確認します。
（社外取締役・社外監査役の個々の指名理由については、後掲「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。社内取締役の個々の指名理由及び社外取締役・社外監査役の兼務状況については、定時株主総会招集ご通知参照：
http://www.kao.com/jp/corp_ir/imgs/shareholders_001.pdf）

10 独立役員等を有効活用するための現状の取組内容
（1）独立役員等の選任状況
取締役7名中3名が社外取締役、全社外取締役が独立基準を満たしております。監査役5名中3名が社外監査役、全社外監査役が独立基準を満たしております。
（2）取締役会議長（原則4-6）
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。
（3）独立役員、経営陣及び監査役との連絡・連携（原則4-8-2）
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。また、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実施しています。

11 取締役会全体の実効性についての分析・評価及びその結果の概要（原則4-11-3）
少なくとも毎年1回、取締役会において全ての取締役及び監査役による取締役会の実効性についての評価を実施し、それに基づき出席者が議論を行い、取締役会の実効性を高めるための改善につなげます。当社は、取締役会の役割・責務について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むメンバー全員が自ら意見を述べ、それらに対して自由闊達な議論を行うことによる評価が有効であると考えており、自己評価により実効性の評価を行っております。
＜現状の取組内容＞
2016年6月度取締役会において、取締役全7名及び監査役全5名から、それぞれ以下の観点を含む所感が述べられました。
1. 昨年度の取締役会実効性評価で指摘された課題への取り組み
2. コーポレートガバナンス・コードにおいて特に取締役会に期待されている視点
(i)企業戦略等の大きな方向性の議論（基本原則4）
(ii)経営陣幹部による適切なリスクテイクを支える環境整備（同上）

(iii)独立した客観的な立場から、経営陣・取締役に対する実効性の高い監督(同上)
(iv)株主・投資家との建設的なコミュニケーション(基本原則3、5)
3. 取締役会の運営全般(議事進行、議題、報告、資料、審議等)(補充原則4-12-1)
4. 取締役会における今後の課題
以下、その概要です。

1. 昨年度の取締役会実効性評価で指摘された課題への取り組み
中長期の成長戦略については、取締役会において、2015年に終了した中期3カ年計画K15の総括が行われた。また、2017年度を初年度とする次期中期4カ年計画K20についても執行サイドの議論の詳細が適時に取締役会に報告され、それを基にその先を見据えた長期目標の方向性を含め活発な議論がなされている。さらに、中長期経営計画の実行性を高めるための人財戦略などの議論もより具体的に深めていく必要があることが共有されている。また、利益創出のための事業ポートフォリオバランスの改善、社外資源の有効活用のための外部連携推進やさらなる成長のためのM&Aについては、専門組織を設置するなどの前向きな取り組みが行われており成果が出てきている。
2. コーポレートガバナンス・コードにおいて特に取締役会に期待されている視点
(i)企業戦略等の大きな方向性の議論
取締役会では、花王はどのような会社でありたいかのビジョンを示した花王ウェイが明確に共有されたうえで、K20を達成するための大きな方向性とそれを支える具体的な数値目標、ガバナンス体制などについての議論ができている。中長期経営計画を念頭に組み立てた取締役会の年間の審議テーマ案が策定されており、毎月の取締役会の冒頭で、社長執行役員をはじめとする代表取締役自らが、執行における足元及び中長期の関心事や、事業環境等の変化や兆候と対策を報告し、大きな方向性と直近の活動が的確に関連づけられるよう工夫がなされている。また、こうした議論をさらに充実させていくことが取締役会メンバーの共通認識となっている。
(ii)経営陣幹部による適切なリスクテイクを支える環境整備
コンプライアンス、内部統制、リスク・危機管理など適切なリスクテイクができる体制が構築されており、有効な運用が行われている。また、社外取締役及び監査役が執行サイドのリスクの計測とそれに対する備えを確認したうえで投資実行への賛否・留意点を表明することは、執行サイドがリスクを取りながら自信を持って計画を前に進めることに貢献している。
(iii)独立した客観的な立場から、経営陣・取締役に対する実効性の高い監督
非執行の独立社外取締役が務める取締役会議長の下、社内・社外の枠を超えた活発な議論がなされ、これを社内取締役が意識して執行に取り込む努力をしている。豊富な経営経験をもつ独立社外取締役、詳細かつ具体的な社内情報を常に確保している社内の常勤監査役及び多様な経験や専門性をもつ社外監査役の連携により、適時的確な情報を前提として客観的な意見に基づいた実効性の高い監督が行われている。
(iv)株主・投資家との建設的なコミュニケーション
社長執行役員をはじめとする経営陣が積極的にIR活動を実施している。そこでは自らの言葉で説明や対話がなされ、その内容は取締役会にもフィードバックされ、投資家との双方向のコミュニケーションができている。株主総会や株主見学会においても株主と役員との質疑応答により建設的なコミュニケーションが実施されている。これらすべての場面でも相手方の理解に努めた上での対話ができている。
3. 取締役会の運営全般(議事進行、議題、報告、資料、審議等)
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、その内容等について、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いる。また、発表は予定時間の半分以下に抑え、質疑や議論の時間を十分に確保するよう議事進行がなされている。これら改善は認められるが、会議資料の内容及び説明方法についてはさらなる工夫が必要である。
4. 取締役会における今後の課題
人財戦略については、グローバルに事業を拡大するため、10年先を見越しての人財発掘・育成を今から進めるべく早急に手を打つことが必要である。また、花王ウェイが全社に浸透していることで実現できている合理性や全社一丸となる集中力とスピードを、多様性を取り入れた際にどのように維持し、バランスをとっていくかについては慎重な検討が必要である。グローバル化をはじめとしてさらなる成長をめざすため、子会社・孫会社への内部統制・コンプライアンスの浸透にもさらに注力していくことも課題である。

なお、監査役会においても、毎年1回監査の実効性についての評価を実施しております。
<現状の取り組み>
2017年2月に開催された監査役会において、全ての監査役が当期の監査役の活動について自ら意見を述べ、それに基づき出席者間で議論し、評価を行いました。また、下記内容について取締役会へ報告を行いました。
1. 昨年度の監査の実効性評価で指摘された課題への取り組み
会計監査人及び内部監査部門との連携については、会計監査人との関係においては、監査の独立性と適正性を監視しながら、監査計画報告(年次)及び会計監査結果報告(四半期レビュー・期末決算毎)の受領並びに情報交換・意見交換を行うほか、会計監査人の選定に関わる協議も実施した。また、経営監査室をはじめとする内部監査部門とは、定期的及び必要の都度相互の情報交換・意見交換を行うなどの連携を密にして、監査の実効性と効率性の向上が図られた。
2. 2016年度の監査活動について
監査役会が定めた監査役監査の基準に準拠し、監査の方針、職務の分担等に従って監査が実施されており、監査活動は有効に機能している。また、定期的に実施している代表取締役との意見交換会での提言もすぐに実行に移されるなど、監査役監査の実効性が確認できている。
3. 監査役監査における今後の課題
主要子会社の監査役とは子会社の往査に同行するなど緊密に情報共有ができているが、その他の子会社の監査役とも更なる連携を図り、花王グループの監査の実効性を高める必要がある。また、監査役の職務を補助するスタッフの有効な活用を図り、監査役監査の実効性をより高めたい。

12 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(原則4-14-2「取締役・監査役に対するトレーニングの方針」)
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・事業場見学、担当役員からの説明等を行います。
<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

13 取締役・経営陣幹部の報酬を決定するに当たっての方針と手続(原則3-1(iii))
役員報酬は、経営戦略等の達成のインセンティブ等として適切なものとするため、(1)競争優位の構築と向上のため、多様で優秀な人材を引きつけること

ができる報酬制度であること、(2)企業価値の継続的な向上を進め、株主と利害を共有できる報酬制度であること、(3)報酬の決定プロセスが客観的で透明性の高いものであること、を基本的な考え方としております。
取締役及び執行役員の報酬制度や報酬水準について上記の基本的な考え方に合致した妥当なものであるかについて審査評価を実施するために、全独立役員等及び全代表取締役で構成する取締役・執行役員報酬諮問委員会を設置します。また、必要に応じて、上記の基本的考え方についても審議します。
また、グローバルな事業拡大を推進するために適切なグローバルな役職員の報酬体系を検討していきます。
(詳細は、後掲「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)

14　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(原則5-1)
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。
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、花王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い特定の者に選別的な開示は行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。
機関投資家との対話に関する取組についてはIR部門が担当し、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、対話結果の経営への反映を容易にするため、出来る限り社長執行役員や経営陣が参加します。
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に報告し、当社の今後の経営に活かします。
主に個人株主との対話に関する取組については、株式部門が担当し、当社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工場及び当社の事業内容を紹介する施設の見学会等を行います。さらにこれらの実施の際には、出来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、貴重かつ重要な株主との対話の機会と捉え、十分な質疑の時間を取る等の対応を行います。
今後、財務情報の説明に加えて、コーポレートガバナンス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部門、会計財務部門、法務・コンプライアンス部門、経営サポート部門等の関連部門が、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。IR部門、株式部門及び広報・サステナビリティ等を統括するコーポレートコミュニケーション部門の責任者である経営陣等が連携し、これらの活動を統括し、推進します。
(IR活動等の詳細は、後掲「株主その他の利害関係者に関する施策の実施状況　2　IRに関する活動状況」を参照)

15　政策保有株式に関する方針及び議決権の行使基準(原則1-4)
当社グループは、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、取締役会において合理性を確認し、保有継続の可否及び株式数の見直しを実施します。
政策保有株の議決権に関しましては、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、また当社への影響等を総合的に判断して行使します。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。
＜現状の取組内容＞
上記方針の下、保有銘柄ごとにその保有目的や規模の検証を行い、取引先等との対話・交渉を実施しながら見直しに努めました。その結果、2016年12月末時点の政策保有株式の銘柄数は2015年12月末時点の74銘柄から56銘柄に削減しました(なお、貸借対照表計上額の合計額は10,349百万円から8,093百万円となりました)。2016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。
また、上記内容について、取締役会で報告を行いました。

16　関連当事者間の取引の承認手続き(原則1-7)
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、自ら又は第三者のために花王グループと取引をする場合等には、コンプライアンス委員会事務局へ届出ること及びコンプライアンス委員会事務局がその内容に応じて、取締役会、経営会議又はコンプライアンス委員会事務局会議に報告し又は承認を求めることを規定しています。
当該ガイドラインに加え、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。
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。

2. 資本構成

外国人株式保有比率	30%以上

【大株主の状況】

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)	35,712,100	7.09
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	33,237,000	6.59
ジェーピー モルガン チェース バンク 380055	19,816,744	3.93
ステート ストリート バンク アンド トラスト カンパニー 505223	12,954,084	2.57
東京海上日動火災保険株式会社	7,809,074	1.55
ステート ストリート バンク ウェスト クライアント トリーティー 505234	7,801,299	1.55
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口7)	7,298,600	1.45
ザ バンク オブ ニューヨーク メロン エスエーエヌブイ 10	7,199,393	1.43
日本生命保険相互会社	6,691,215	1.33
全国共済農業協同組合連合会	6,524,000	1.29

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

当社は2016年12月31日現在において、自己株式10,581,162株を保有しておりますが、上記の大株主の状況には記載しておりません。なお、2017年２月２日開催の取締役会において自己株式9,000,000株を消却することを決議しております。

1. 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６社から、2014年９月４日付で大量保有報告書の提出があり、2014年８月29日現在で下記のとおり株券等を保有する旨の報告を受けておりますが、当社として2016年12月31日現在における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]
ブラックロック・ジャパン株式会社他６社／25,864千株／5.01％

2. 2016年10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、三井住友信託銀行株式会社及びその共同保有者他２社が2016年9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、当社として当事業年度末における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]
三井住友信託銀行株式会社他２社／30,490千株／6.05％
なお、2017年2月21日付で公衆の縦覧に供されている変更報告書において、2017年2月15日現在で同社の保有する株券等について、保有株券等の数28,812千株、株券等保有割合5.72%に減少している旨が記載されております。

3. 2016年12月22日付で公衆の縦覧に供されている大量保有報告書において、みずほ信託銀行株式会社及びその共同保有者他1社が2016年12月15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、当社として当事業年度末における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]
みずほ信託銀行株式会社他１社／25,380千株／5.04％

3. 企業属性

上場取引所及び市場区分	東京 第一部
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	50社以上100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

―――

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

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	7 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	3 名
社外取締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) 更新

氏名	属性	会社との関係(※)										
		a	b	c	d	e	f	g	h	i	j	k
門永宗之助	他の会社の出身者								△			
奥正之	他の会社の出身者								△			
柳楽幸雄	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) 更新

氏名	独立役員	適合項目に関する補足説明	選任の理由
門永宗之助	○	同氏は、マッキンゼー・アンド・カンパニー・インコーポレーテッド・ジャパンの業務執行に携わっておりましたが、2009年6月に同社を退職しております。同社と当社との間には、業務委託の取引がありますが、直近事業年度における当社の売上高に対する当該取引金額の割合は、0.1%未満であり、同社の売上高に対する当該取引金額の割合は、1%未満であります。	1. 外資系コンサルティング会社における豊富な経験から培った国際企業経営に関する高い見識を有しております。また、取締役会の中立性及び独立性を高めるための方策として、2014年3月から独立社外取締役である同氏が取締役会議長を務めており、社内・社外の枠を超えた活発な議論に貢献していただいております。これらのことから、独立社外取締役として、同氏に当社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Ⅲ5.(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。
奥正之	○	同氏は、株式会社三井住友銀行の業務執行に携わっておりましたが、2011年4月以降は同行の業務執行には携わっておりません。同行と当社との間には定常的な銀行取引及び同行からの借入がありますが、直近事業年度末時点における当社の同行からの借入額は当社の総資産の2%未満であります。	1. 大手金融機関の経営者を務めるなど、金融・財務分野において国際的に活躍し、グローバルな企業経営における豊富な経験及び高い見識を有しております。取締役会の審議においては、当社の経営における重要な事項に関し、これらの経験と見識を生かし、積極的な意見・提言を行っていただいております。これらのことから、独立社外取締役として、同氏に当社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Ⅲ5.(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。
柳楽幸雄	○	同氏は、日東電工株式会社の業務執行に携わっており、同社と当社との間には、同社製品の購入に関する取引がありますが、直近事業年度における当社の売上高及び同社の売上高それぞれに対する当該取引金額の割合は、いずれも0.1%未満であります。	1.事業環境の変化に対応し、積極的に海外展開を推進している製造会社の経営者を務めるなど、グローバルな企業経営及び人財育成における豊富な経験及び高い見識を有しております。また、同氏が主導してきた同社固有の技術を軸とした積極的な新規事業創出やM&Aの活用などの実績をもとに、当社の中期経営計画K20の実現に不可欠となるグローバル拡大や資産の最大化、新しい資産の構築のために有益な提言をいただくことを期待しております。これらのことから、独立社外取締役として、同氏に当社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Ⅲ5.(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	取締役選任審査委員会	6	0	0	3	0	3	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	9	0	3	3	0	3	社外取締役

補足説明 更新

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と同様の機能を果たす機関として、取締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。

取締役選任審査委員会は、独立した客観的な視点を取り入れるため、全社外取締役及び全社外監査役だけで構成し(男性5名、女性1名)、議長は互選により選出しておりますが、2016年度は独立社外取締役が務めました。同委員会は、取締役(代表取締役を含む)の新任及び再任の際に、その適正さにつき、事前に審査を行い、取締役会に意見具申をするものです。なお、取締役会会長(2014年3月28日開催の取締役会以降、不在となっております。)・社長は、審査のために必要かつ充分な検討資料(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)を同委員会開催前に各委員に提出し、また、事前に取締役候補者と各委員が接する機会を設けるなどの配慮を行うことで審査の充実を図っています。2016年度においては3回開催し、取締役候補者の適正さの審査に加え、社内取締役及び社外取締役の割合を含む取締役会の構成や多様性、当社の社長執行役員及び取締役に必要な資質や能力についても議論を行い、その審査結果について取締役会にて報告しました。

取締役・執行役員報酬諮問委員会は、現行の報酬制度及び各役位の職責を熟知している取締役会会長及び全代表取締役を、独立した客観的な視点を取り入れるために全社外取締役及び全社外監査役を委員としています(男性8名、女性1名)。議長は互選により選出しておりますが、2016年度は独立社外取締役が務めました。同委員会は、取締役及び執行役員の報酬制度や報酬水準について意見を求められ、審査を実施するものです。2016年度においては、同委員会を3回開催し、主に従来の株式報酬型ストックオプションに代わる新たな長期インセンティブ報酬として中期経営計画「K20」と連動した業績連動型株式報酬制度の導入に向けた議論を重ねました。その審査結果は取締役会に報告がなされております。なお、この業績連動型株式報酬制度の導入につきましては、取締役会及び2017年3月21日開催の定時株主総会において承認されております。

【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

□監査役と会計監査人の連携状況
事業年度の会計監査の開始にあたり、監査役は会計監査人より、監査の基本方針・重点監査事項・監査事業所と主な監査内容等を記した監査計画書を入手し、会計監査人と当該監査計画書の記述内容に関する意見交換を実施しています。
また、四半期決算においては、会計監査人の四半期レビュー手続の過程において、監査役は会計監査人より、主なレビュー内容とそれまでのレビューにおける重要な問題点の有無に関する報告を受けて意見交換を行い、会計監査人が四半期レビュー報告書を当社の取締役会に提出するときに、四半期レビュー報告会を開催し、会計監査人より四半期レビュー結果に関する要約の報告を受けております。
事業年度の年間決算においても、監査役は、会計監査人の会計監査作業の過程で相互の監査内容に関する協議の機会をもち、また、会計監査人より法令の定めによる期限内に監査報告書を受領するとともに監査結果の要約の報告を受け、その後の監査役会の監査報告書の作成に役立てています。
その他、監査役は、必要の都度会計監査人と連絡を取り、相互の監査意見の形成に資するための連携を取っています。

□監査役と内部監査部門の連携状況
監査役は、経営監査室や法務・コンプライアンス部門のほか、社内に設けられた環境安全・品質保証・リスク管理等に関わる内部監査関連部門と、それぞれ四半期または半期毎に定期的な会合をもって各内部監査関連部門の活動状況を聴取するとともに意見交換を行い、また必要の都度、双方が保有する情報を相手方に提供することにより連携を深め、相互の監査活動のレベルアップを図っています。

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) 更新

氏名	属性	会社との関係(※)												
		a	b	c	d	e	f	g	h	i	j	k	l	m
早稲田祐美子	弁護士										△			
井上寅喜	公認会計士													
天野秀樹	公認会計士													

※　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

早稲田祐美子	○	同氏は、森・濱田松本法律事務所に所属しておりましたが、2013年3月に同事務所を退所しております。同事務所と当社との間には、法律相談に関する取引がありますが、直近事業年度における当社の売上高及び同事務所の売上高それぞれに対する当該取引金額の割合は、いずれも0.1%未満であります。	1.弁護士としての高い専門性と、豊富な経験・知識を有しており、これらを当社の監査に生か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Ⅲ5.(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。
井上寅喜	○	なし	1.公認会計士としての高い専門性、当社が2016年度より適用している国際会計基準（IFRS）を含めた見識及びそれらに基づいた企業会計コンサルタントとしての経験を有しており、これらを当社の監査に生か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Ⅲ5.(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。
天野秀樹	○	なし	1.公認会計士としての高い専門性を有しております。また、大手監査法人において、海外展開する大手企業の主任監査人を歴任され、同監査法人が提携する大手国際監査法人の運営委員会メンバーとして活躍された経験から得られたグローバル経営に関する高い見識を有しており、これらを当社が志向する海外展開を含めた当社グループ全体の監査に生か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Ⅲ5.(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	6 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。
http://www.kao.com/jp/corp_info/governance.html

【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 更新	業績連動型報酬制度の導入

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 更新	

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

2016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ありますが、取締役の報酬等については、株主との利害を共有化する目的でストックオプション制度の導入、EVA等を基準とした賞与の業績連動性の明確化などを実施しております。
取締役の報酬等の総額
取締役 7名 414百万円（うち社外取締役 3名 52百万円）
（注）取締役の報酬等の総額には、以下のものも含まれております。
（1）当期に係る役員賞与として支給予定の額
　　取締役：4名 112百万円
（2）2016年4月27日開催の取締役会決議に基づき、ストックオプションとして割り当てた新株予約権による報酬等の額
　　取締役：4名 68百万円
（注）2．取締役の報酬等の限度額は、次のとおりであります。
（1）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）
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、使用人兼務取締役の使用人分の給与等は含みません。
（2）年額 200百万円（2006年6月29日開催の第100期定時株主総会決議）
上記（1）とは別枠で、ストックオプションとして割り当てる新株予約権に関する報酬等の限度額として承認されております。

上記の内容は、事業報告及び有価証券報告書において開示しており、当社ウェブサイトに掲載しております。

報酬の額又はその算定方法の決定方針の有無 更新	あり

報酬の額又はその算定方法の決定方針の開示内容

2016年度に開催された取締役・執行役員報酬諮問委員会での検討を踏まえて、2017年度の方針を以下の通り定めております。
当社の役員報酬は、（1）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、（2）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、（3）株主との利害の共有を図ることを目的としています。

社外取締役を除く取締役及び執行役員の報酬については、（ⅰ）基本報酬、（ⅱ）短期インセンティブ報酬としての賞与、（ⅲ）長期インセンティブ報酬としての業績連動型株式報酬から構成することとし、毎期の持続的な業績改善に加えて、中長期的な成長を動機づける設計としています。各役位における役割責任及び業績責任を踏まえ、上位役位ほど報酬の業績連動性を高めています。各報酬要素の概要は以下の通りです。
（ⅰ）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。
（ⅱ）賞与
賞与支給率が100%のときの賞与額は、社長執行役員においては基本報酬の50%、取締役会会長及び役付執行役員（社長執行役員を除く）においては基本報酬の40%、その他の執行役員においては基本報酬の30%となります。賞与支給率は、連結売上高・利益（売上総利益から販売費及び一般管理費を控除した利益）の目標達成度並びに前年からの改善度、及び資本コストを考慮した当社が重視する経営指標であるEVA（経済付加価値）の目標達成度に応じて0%～200%の範囲で決定されます。
（ⅲ）業績連動型株式報酬
当社の中期経営計画の対象となる2017年から2020年までの4事業年度（以下「対象期間」といいます）を対象として、中期経営計画の業績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、中期経営計画の業績目標の達成度等に応じて当社株式等を交付する「業績連動部分」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。業績連動部分は当社中期経営計画の達成に向けた動機づけ及び中長期の業績と役員報酬の連動強化を、固定部分は株式の保有促進を通じた、株主との利害共有の強化を目的としており、各部分の構成割合は、業績連動部分：固定部分 = 70%：30%としています。業績連動部分における業績連動係数が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%～40%程度となります。
①業績連動部分
役位ごとに予め定められたポイント（以下「役位ポイント」といいます）を基準に、以下の算定式で算出する単年度ポイントを各事業年度毎に付与します。対象期間中に累積した単年度ポイントに対して、中期経営計画の業績目標の達成度等に応じた業績連動係数を乗じて算定する業績連動ポイント数に基づき、中期経営計画終了後に当社株式等を交付します。業績連動係数は、実質売上高CAGR及び連結営業利益率等の業績目標の達成度等に応じて0%～200%の範囲で変動します。
（単年度ポイントの算定式）　役位ポイント×70%
（業績連動ポイント数の算定式）　対象期間中の単年度ポイントの累計値×業績連動係数
②固定部分
役位ポイントを基準に以下の算定式で算出する固定ポイントを各事業年度毎に付与し、当該事業年度の翌年に固定ポイント数に応じた当社株式等を交付します。なお、固定部分として取得した株式については、対象期間が終了するまで継続保有することとしております。
（固定ポイント数の算定式）　役位ポイント×30%

業務執行から独立した立場である社外取締役の報酬は、月額固定報酬のみとしております。

取締役及び執行役員の報酬制度や報酬水準については、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、取締役会会長、全代表取締役、全社外取締役及び全社外監査役より構成され、独立社外役員が委員の過半を占める体制としております。

監査役の報酬については、月額固定報酬のみとしております。報酬水準については監査役会にて決定しております。

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

なお、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。

【社外取締役(社外監査役)のサポート体制】

社外役員に対しては、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。
また、社外監査役については、補助スタッフ以外に要請に応じて、経営監査室、法務・コンプライアンス部門、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。

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) 更新

□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。2017年3月の定時株主総会終結後の経営体制は、社外取締役3名を含む取締役7名(男性7名)、社外監査役3名を含む監査役5名(男性4名、女性1名)、専任の役付執行役員5名を含む執行役員26名(男性24名、女性2名)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。
※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、前掲「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　コーポレートガバナンス・コードの各原則に基づく開示　4コーポレートガバナンスに関する基本的な考え方と基本方針　(5)監査役会設置会社」を参照。

□監査役の機能強化に向けた取組状況

監査の実効性の向上及び監査機能の強化のため、2013年3月の定時株主総会より、社外監査役1名を増員し、当社の経営陣から独立した中立の存在である3名の社外監査役を含む5名の監査役は、取締役会、経営会議、内部統制委員会及びその関連の委員会等の重要会議への出席、工場・研究所などへの往査、事業部門・機能部門に対するヒアリング、国内外の子会社調査、当社及び当社の重要な子会社の代表取締役との意見交換会実施、国内関係会社監査役連絡会議などのほか、通報・相談窓口との連携強化を行っております。また、監査役の職務を補助するため、財務及び会計に関する相当程度の知見を有するスタッフ、法務に関する相当程度の知見を有するスタッフをそれぞれ1名ずつの合計2名配置しております。さらに、経営監査室、法務・コンプライアンス部門、会計財務部門などの機能部門も部分的にスタッフ業務を務めております。

当社会計監査人である有限責任監査法人トーマツは、業務執行社員について、法令等に従い、当社の会計監査に7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。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、監査計画を策定し、必要十分な監査時間を確保するようにしております。また、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行うなど十分に連携を図っております。
2016年12月期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については下記のとおりです。
・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: 吉田洋、鈴木泰司、志賀健一朗
・会計監査業務に係る補助者の構成
公認会計士17名、その他19名

なお、会計監査人の選定・再任・解任に際しては、監査役会において、当社の財務・経理部門・内部監査部門及び会計監査人から情報収集を行った上で、監査役会が策定した評価基準に基づき、複数の会計事務所を対象に海外監査法人パートナーとの協力体制を有していることや、課題解決・決算早期化・監査効率化に向けた提案・アドバイスの品質や専門性、独立性を勘案し、適切に評価・決定を行っております。その結果、監査役会は現行会計監査人の監査の方法と結果を相当と認め、1月度の監査役会において現任会計監査人を再任する旨の決議がなされ、2月度の取締役会において報告が行われました。

□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、1,000万円または法令が定める額のいずれか高い額を限度として負担するものとする契約を締結しております。

3. 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、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3名で構成する取締役会及び社内監査役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、前掲「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　コーポレートガバナンス・コードの各原則に基づく開示　4コーポレートガバナンスに関する基本的な考え方と基本方針　(5)監査役会設置会社」を参照。

□社外取締役に関する事項(社外取締役の役割・機能)

社外取締役には、グローバルな製造会社もしくは大手金融機関の経営者または経営コンサルタントとしての豊富な経験と高い見識を当社の経営に生かしていただくことを期待し、当社の経営陣から独立した中立な立場から経営判断が会社内部者の論理に偏ることがないようにチェックする機能を担っていただいております。また、独立社外取締役に取締役会の議長を担っていただいております。

Ⅲ 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株主総会の約1ヶ月前に招集通知を発送しています。2017年定時株主総会においては、招集通知の発送に先駆け、株式会社東京証券取引所のTDnet及び当社ウェブサイトにおいて早期掲載しました（2月17日）。なお、開催日（3月21日）の25日前（2月24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おります。また、株主総会終了後に、役員と希望の株主との懇親の機会を設けております。 ＜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会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7名、監査役5名）には、独立社外取締役3名と独立社外監査役3名の合計6名という全出席者の半数となる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。

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、各種法令及び株式会社東京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。 http://www.kao.com/jp/corp_ir/disclosure.html	
アナリスト・機関投資家向けに定期的説明会を開催	年2回、年次と半期の決算発表日と同日に決算説明会を開催しており、社長から経営の概況や経営方針を、会計財務部門管理部長から業績の実績及び予想について報告・説明しています。企業価値向上のための建設的な対話の一環として、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定期的に開催しています。また、工場見学会や事業説明会を適宜開催しています。	あり
	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	

海外投資家向けに定期的説明会を開催	めの建設的な対話をするため、社長がそれぞれ年１回定期的に訪問するほか、多様な機関投資家との対話のために適宜訪問しています。また、アジアには経営幹部が適宜訪問して、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る形式で説明会を実施しています。	あり
IR資料のホームページ掲載	決算短信・四半期情報、有価証券報告書、四半期報告書、株主総会招集通知、株主総会決議について、アニュアルレポート、「株主のみなさまへ」、株主総会説明資料及び決算説明会資料（年２回）を掲載しています。また決算短信・四半期情報要約版、株主総会決議について、株主総会説明資料及び決算説明会資料を、英訳して発表同日に掲載しています。 日本語のウェブサイト：http://www.kao.com/jp/corp_ir/investors.html 英語のウェブサイト：http://www.kao.com/jp/en/corp_ir/investors.html	
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、経営サポート部門にてIR機能を担っています。部長以下総勢5名で対応しています。	
その他	（個人株主に向けた取り組み） ３月及び８月に「株主のみなさまへ」を株主に発送しております。 また、１単元以上の株式を所有する株主を対象とした「花王ミュージアム見学会」、「川崎工場見学会」及び「花王エコラボミュージアム見学会」を開催し、当社の経営陣から業績及び中期経営計画、株主還元の状況等の説明を行い、その後株主からの質問に回答しました。 （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。また、花王グループ中期経営計画「K20」に関する説明会を行いました。	

３．ステークホルダーの立場の尊重に係る取組み状況 更新

	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、「私たちは、消費者・顧客の立場にたって、心をこめた“よきモノづくり”を行い、世界の人々の喜びと満足のある豊かな生活文化を実現するとともに、社会のサステナビリティ（持続可能性）に貢献することを使命とします。」と謳い、またその「ビジョン」において、「私たちは、それぞれの市場で消費者・顧客を最もよく知る企業となることをグローバルにめざし、全てのステークホルダーの支持と信頼を獲得します。」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	当社は、1998年から環境についての取り組みをまとめた報告書を発行し、2005年から「CSRレポート」として情報開示を開始しました。同年には、グローバルコンパクト参加を表明、2006年からはCSR調達を開始、2007年には、RSPO※にも加盟しました。2009年には、当社を取り巻く世界規模の事業環境の変化に対応すべく、中長期展望において、エコロジーを経営の根幹に据えた経営を目指すことを示す「環境宣言」を公表しました。同時に、コーポレートメッセージを、『自然と調和するこころ豊かな毎日をめざして』とし、新CI（コーポレート・アイデンティティ）も定めました。環境宣言の内容は、次のURLからご覧下さい。 http://www.kao.com/jp/corp_news/2009/pdf/20090617_002_01.pdf 2010年４月より、花王ウェイの使命に「社会のサステナビリティ（持続可能性）に貢献する」という言葉を追加して、「企業価値創造」と「社会価値創造」とを同軸で捉えた事業活動を推進することを明確にいたしました。それに伴い「CSR委員会」を「サステナビリティ委員会」と改名し、サステナビリティ推進にむけての方針等について議論を続けてまいりました。2013年７月には、世界のグループ企業全体で、サステナビリティにかかわる活動を推進するために「花王サステナビリティステートメント」を制定しました。これにより、花王におけるサステナビリティの取り組みの方針と、重点領域、目標を明確に定めて活動を推進してまいります。 花王サステナビリティステートメントの詳細につきましては、次のURLからご覧下さい。 http://www.kao.com/jp/corp_csr/csr_action_00.html また、環境・安全、リスクマネジメント、品質、コンプライアンス、調達など基本的なCSRの活動については、担当部門を中心に、取り組みの改善を重ねています。 上記の内容について詳細は、花王サステナビリティレポートに記述しておりますので、次のURLからご覧下さい。 http://www.kao.co.jp/corp/sustainability-reports/ja/ 「RSPO」：熱帯雨林の伐採による生態系破壊や農園の苛酷な労働環境等の課題解決をめざしている「持続可能なパーム油の円卓会議」

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、各種法令及び当社がその株式を上場する株式会社東京証券取引所の定める規則を遵守し、同所の定める「有価証券上場規程」に該当する情報を迅速に開示することにより、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・正確且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、当指針は当社ウェブサイトにも掲載しています。 http://www.kao.com/jp/corp_ir/disclosure.html
その他	（女性の活躍に向けた取り組みについて） 当社では、企業理念である「花王ウェイ」において文化、国籍、信条、人種、性別などのダイバーシティ（多様性）を尊重することを謳っており、花王サスティナビリティステートメントにおいても、重点的に取り組むべき分野にダイバーシティ＆インクルージョンの尊重を明記しています。意欲・能力に応じた育成・登用を進める一方、性別については1990年に女性能力開発担当を設置するなど、早期から取組を開始しており、2000～2005年には部門横断の委員会にて女性のキャリア開発の強化を図り、その後も多様な働き方の支援制度を継続して整備してきた結果、女性の職域は拡大し、女性管理職比率も増加しています。さらに、2010年には、国連女性開発基金と国連グローバルコンパクトが作成した、女性の社会参画のためのガイドライン「女性のエンパワーメントのための指針～平等はビジネス向上の鍵」への支持を表明し、署名を行いました。 特に当社のコンシューマープロダクツのマーケティング企画・商品開発、消費者研究・消費者交流、商品広報などの分野では、社員における男女比率はほぼ同等で、管理職に占める女性比率は32.8%と、多くの女性が主導的立場を担い活躍しています。 当社の使命をグローバルな視点で果たしていくためには、多様性の実現が必要でありますので、経営幹部育成研修への女性の参加促進を行う等により経営幹部候補人財の増加に努めています。その結果、女性の執行役員が2名おります。 社員及び管理職に占める女性比率は、2016年12月末現在で以下のとおりとなっております。 【女性社員比率】 花王株式会社：22.6% 国内花王グループ全体：50.6% 海外関係会社を含めたグループ全体：49.2% 【管理職に占める女性比率】 花王株式会社：14.0% 国内花王グループ全体：13.1% 海外関係会社を含めたグループ全体：25.4% 当社のダイバーシティとインクルージョン尊重の理念やそれを推進する取組み、そして性別等の属性によらず活躍できる組織風土が評価され、当社は2013年、2015年に「なでしこ銘柄※」に選定されました。なお、「ダイバーシティ経営企業100選※」には、初年度の2013年に選定されています。 ※「なでしこ銘柄」：東京証券取引所と経済産業省が共同で企画したもので、2013年から毎年、東証一部上場企業の中から、業種ごとに、女性が働き続けるための環境整備を含め、女性人材の活用を積極的に進めている企業を選定している。 ※「ダイバーシティ経営企業100選」：経済産業省が企画したもので、多様な人材を活かし、その能力が最大限発揮できる機会を提供することで、イノベーションを生み出し、価値創造につなげている経営を行っている企業を2013年から選定・表彰している。 （社員の健康向上に向けた取り組みについて） 当社は、社員が健康であってはじめて「よきモノづくり」が実現でき、会社が発展し、社会に貢献できるとの考えのもと、2008年に「花王グループ健康宣言」を発行しました。現在は、「ヘルスリテラシーの高い社員を増やす」ことを目標に、PDCAサイクルで本人の健康度を上げていく「健康経営」に取り組んでいます。その一環として、2008年度からの健康データを「健康白書」としてまとめ、課題の発掘と施策の検討を行い、2010年に中期計画を策定しました。健康課題の改善に向け、事業主、健保組合、産業保健スタッフ、外部専門家による協力体制を構築し、組織的な取り組みを行ってきました。 当社のこれらの取り組みや成果等が評価され、当社は2017年に「健康経営銘柄※」に選定され、3年連続の受賞となりました。 ※「健康経営銘柄」：東京証券取引所と経済産業省が共同で企画したもので、従業員等の健康管理を経営的な視点で考え、戦略的に実践する「健康経営」を積極的に進めている企業を選定している。 （コーポレートガバナンス・オブ・ザ・イヤー） コーポレートガバナンスという仕組みを活用して、自社をイノベーティブに改革し、企業価値を継続的に増大させていることが評価され、当社は2016年度の「コーポレートガバナンス・オブ・ザ・イヤー※」を受賞しました。 ※「コーポレートガバナンス・オブ・ザ・イヤー」：日本取締役協会が政府による成長戦略の一つとして、日本企業の稼ぐ力を推し進めるため、コーポレートガバナンスを用いて、中長期的に健全な成長を遂げている企業を後押しする目的で、2015年度より実施している。

Ⅳ 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

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使用人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。）の役員及び使用人は、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（花王企業行動指針）」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、経営監査室によるモニタリングや、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使用人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、「リスク及び危機に関する基本方針」に基づいて、全社横断的なリスク管理の推進状況を把握し、リスク及び危機管理活動の整備・運用計画を定める。リスク所管部門または子会社・関係会社は、この方針、計画に基づき、リスクを把握、評価し、必要な対応策を策定、実行する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・関係会社が中心となって対策組織を立ち上げ、更に、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る、または報告すべき事項を定めたグループ会社管理規程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、経営監査室や子会社管理の所管部門等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使用人を置くことを求めた場合における当該使用人に関する事項
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使用人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)前項の使用人の取締役からの独立性及び監査役の当該使用人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使用人の任命、評価、異動及び懲戒は監査役会の事前の同意を得なければならない。監査役の当該使用人に対する指示を不当に制限してはならず、また当該使用人は監査役の指示に従わなければならない。

(10)取締役、執行役員及び使用人並びに子会社の取締役、監査役及び使用人等が監査役に報告をするための体制
監査役は、経営会議、内部統制委員会及びその関連の委員会への出席並びに重要な会議の議事録や決裁記録等の文書の閲覧をいつでも行うことができ、また、当社及び重要な子会社の代表取締役との定期的な意見交換や子会社の代表取締役との監査実施時の意見交換をはじめ、各部門や子会社の責任者から活動状況の報告を、定期的にまたは必要に応じて、受けることができる。また、取締役、執行役員及び使用人並びに子会社の取締役、監査役及び使用人等は、会社または子会社に著しい損害を及ぼす恐れがある事実及び法令・定款に違反する重大な事実等が発生した場合またはこれらの事実等の報告を受けた場合には、速やかに監査役に報告する。コンプライアンス委員会は通報・相談窓口への情報を、経営監査室は監査結果を、定期的及び必要に応じて監査役に報告する。子会社の監査役は、定期的に開催する関係会社監査役連絡会において、監査役に対し子会社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にして不利な扱いを行うことを禁止し、この旨を花王ビジネスコンダクトガイドライン（企業行動指針）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、会計監査人及び経営監査室をはじめとする内部監査部門並びに子会社の監査役及び内部監査部門と情報の交換を含む緊密な協力関係を維持するとともに、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. 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（花王企業行動指針）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。

Vその他

1. 買収防衛策の導入の有無

買収防衛策の導入の有無	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。

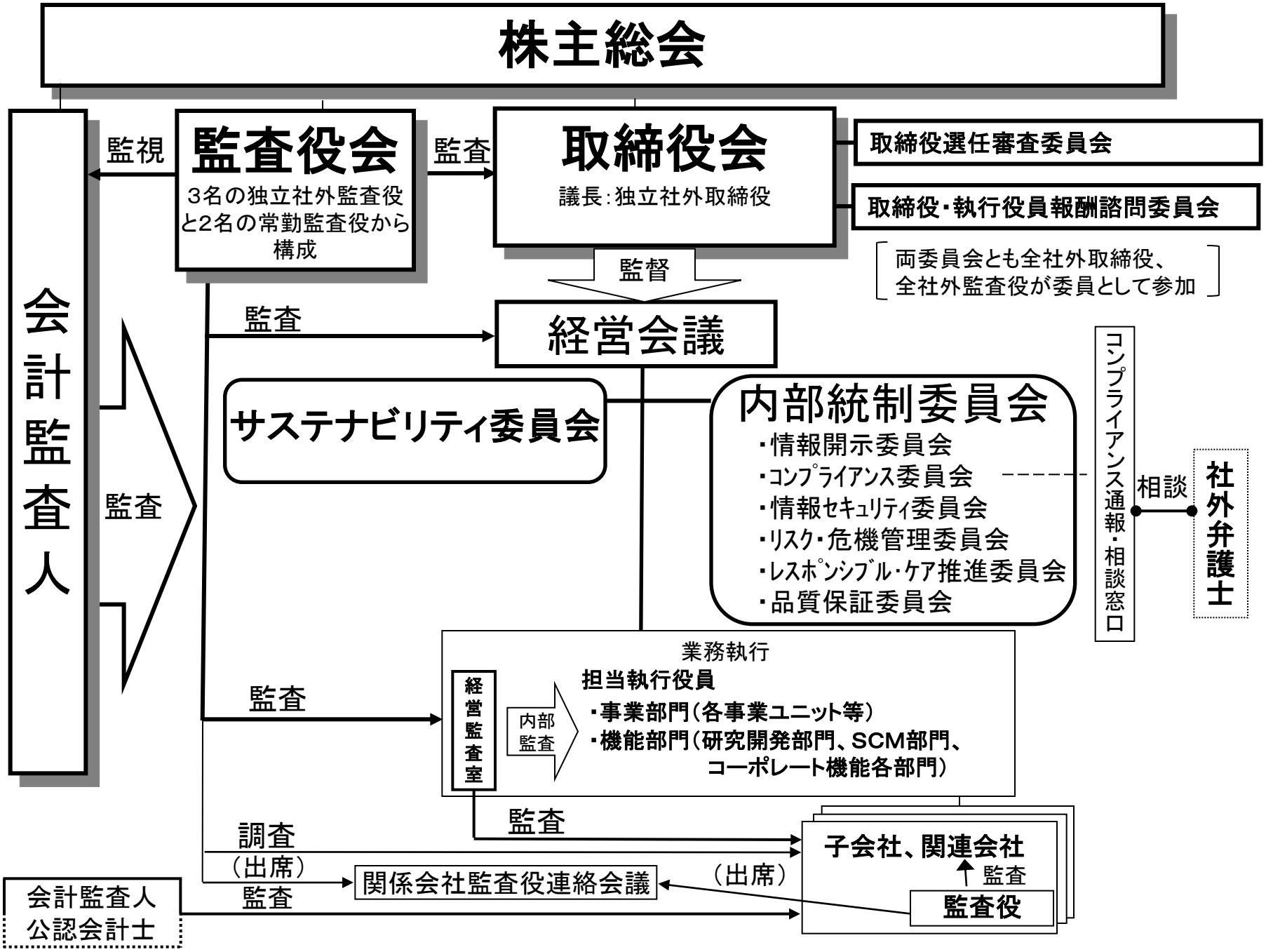
1. 適時開示に係る基本姿勢
当社は、社会から信頼され、支持される企業となることをめざし、株主・投資家をはじめとする全てのステークホルダーの皆様に適時・正確且つ公平に情報を開示します。また、会社法、金融商品取引法、各種法令及び証券取引所の定める規則を遵守し、「有価証券上場規程」に該当する情報を迅速に開示するほか、当社グループに関する社会的に有用な情報についても積極的に開示します。

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。

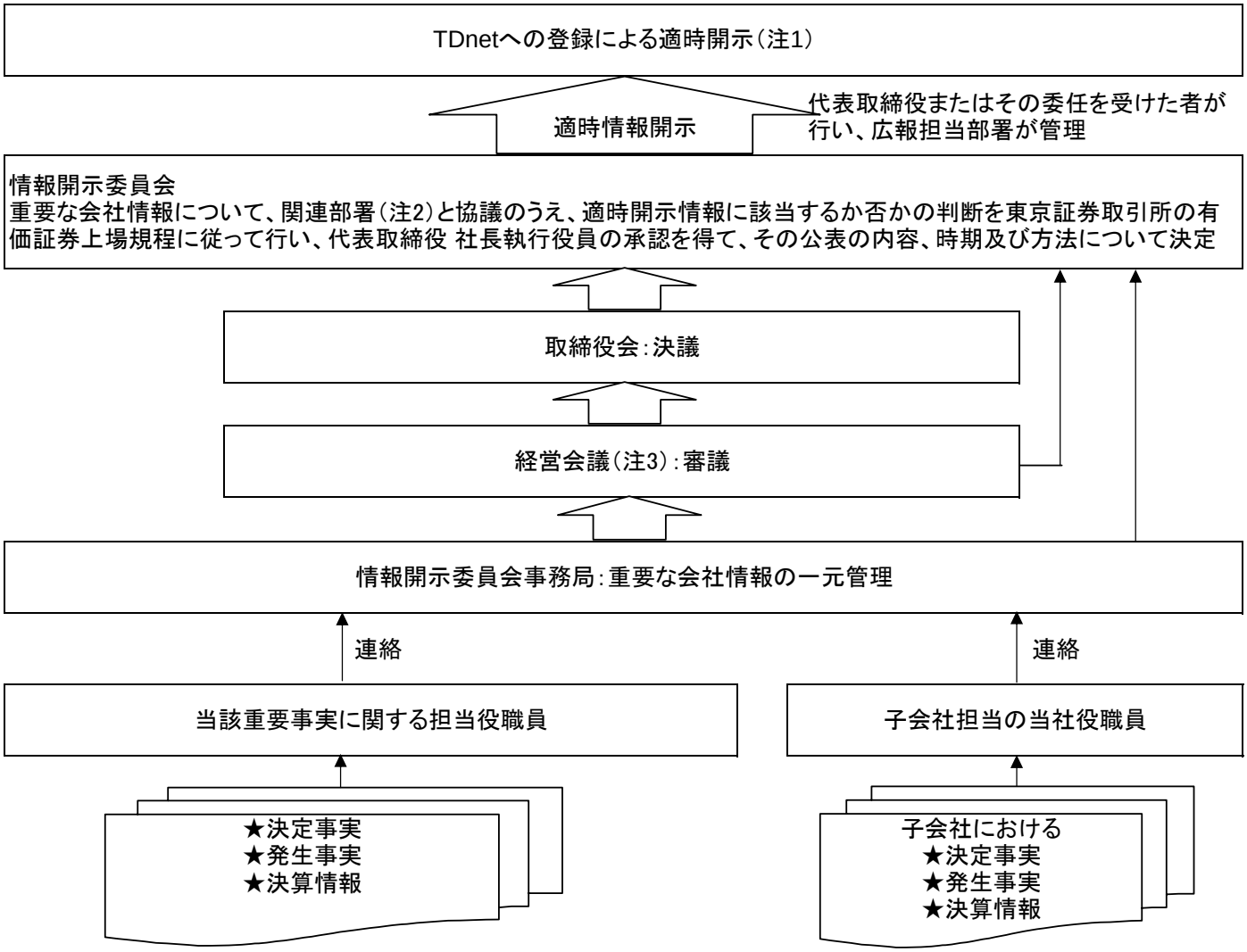
情報開示委員会事務局に重要な会社情報が収集される体制は、次のとおりです。
なお、情報開示委員会事務局は、取締役会及び経営会議に提案、報告される議案についてすべて把握しております。

(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・ガバナンス体制についての模式図>



＜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。

＜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		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	※カッコ内は、記載はしていないが、コードの精神を尊重し、実施していることを示す。
第１章 株主の権利・ 平等性の確保	1-1.	株主の権利の確保	-	●		（コードの精神を尊重し、実施している。）
			1-1①	●		当報告書Ⅲの１．の「その他」
			1-1②	●		当報告書Ⅲの１．の「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．
			1-2①	●		当報告書Ⅲの１．の「その他」
			1-2②	●		当報告書Ⅲの１．の「株主総会招集通知の早期発送」
			1-2③	●		当報告書Ⅲの１．の「その他」
			1-2④	●		・当報告書Ⅲの１．の「電磁的方法による議決権の行使」 ・当報告書Ⅲの１．の「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」 ・当報告書Ⅲの１．の「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	-	●		当報告書Ⅰの１．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４（７）「資本政策の基本的な方針について」
	1-4.	いわゆる政策保有株式	-	●		当報告書Ⅰの１．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15「政策保有株式に関する方針及び議決権の行使基準」
	1-5.	いわゆる買収防衛策	-	●		当報告書Ⅴの１．の「該当項目に関する補足説明」
			1-5①	●		当報告書Ⅴの１．の「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	-	●		当報告書Ⅰの１．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16「関連当事者間の取引の承認手続き」
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	-	●		・当報告書Ⅰの１．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１「経営理念」 ・当社ウェブサイト「花王ウェイ」： http://www.kao.com/jp/corp_about/kaoway.html
	2-2.	会社の行動準則の策定・実践	-	●		当社ウェブサイト「花王 ビジネス コンダクト ガイドライン」： http://www.kao.com/jp/corp_info/compliance_01.html
			2-2①	●		当社ウェブサイト「花王 ビジネス コンダクト ガイドライン」： http://www.kao.com/jp/corp_info/compliance_01.html
	2-3.	社会・環境問題をはじめとするサステナビリティーを巡る課題	-	●		当社ウェブサイト「花王サステナビリティステートメント」： http://www.kao.com/jp/corp_csr/csr_action_00.html
			2-3①	●		当社ウェブサイト「花王サステナビリティステートメント」： http://www.kao.com/jp/corp_csr/csr_action_00.html
	2-4.	女性の活躍促進を含む社内の多様性の確保		●		・当報告書Ⅰの１．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７「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」 ・当報告書Ⅲの３．の「その他」 ・当社ウェブサイト「花王ウェイ」の「行動原則」の「個の尊重とチームワーク」： http://www.kao.com/jp/corp_about/kaoway_03.html
	2-5.	内部通報	-	●		当社ウェブサイト「コンプライアンス通報・相談窓口」： http://www.kao.com/jp/corp_info/compliance_00.html

コーポレートガバナンス・コード			実施状況		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	※カッコ内は、記載はしていないが、コードの精神を尊重し、実施していることを示す。
		2-5①	●		当社ウェブサイト「コンプライアンス通報・相談窓口」： http://www.kao.com/jp/corp_info/compliance_00.html
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	-	●		当社ウェブサイト「情報開示指針」： http://www.kao.com/jp/corp_ir/disclosure.html
		(i)	●		当報告書Ⅰの１．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２「長期経営戦略」、３「中期経営計画」
		(ii)	●		当報告書Ⅰの１．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４（１）「コーポレートガバナンスに関する基本的な考え方と基本方針」
		(iii)	●		当報告書Ⅰの１．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13「取締役・経営陣幹部の報酬を決定するに当たっての方針と手続き」
		(iv)	●		当報告書Ⅰの１．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６「取締役・監査役候補・経営陣幹部の指名の方針」及び８「取締役・監査役候補者の指名・経営陣幹部の選任に関する手続き」
		(v)	●		当報告書Ⅰの１．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９「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	●		当社英文ウェブサイト： http://www.kao.com/jp/en/corp/
	3-2. 外部会計監査人	-	●		当報告書Ⅱの２．「監査役の機能強化に向けた取組状況」
		3-2①	●		当報告書Ⅱの２．「監査役の機能強化に向けた取組状況」
		3-2②	●	●	・当報告書Ⅱの２．の「監査役の機能強化に向けた取組状況」 ・当報告書Ⅰの１．の【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】
	4-1. 取締役会の役割・責務(1)	-	●		当報告書Ⅰの１．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４（２）取締役会等の役割・責務
		4-1①	●		当報告書Ⅰの１．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５「経営陣に対する委任の範囲」
		4-1②	●		当報告書Ⅰの１．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３「中期経営計画」
		4-1③	●		当報告書Ⅱの１．の「任意の委員会の設置状況、委員校正、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)	-	●		・当報告書Ⅰの１．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４（２）取締役会等の役割・責務 ・当報告書Ⅰの１．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13「取締役・経営陣幹部の報酬を決定するに当たっての方針と手続き」
		4-2①	●		当報告書Ⅰの１．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13「取締役・経営陣幹部の報酬を決定するに当たっての方針と手続き」
		-	●		・当報告書Ⅰの１．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８「取締役・監査役候補の指名・経営陣幹部の選任に関する手続」 ・当社ウェブサイト「サステナビリティレポート」： http://www.kao.co.jp/corp/sustainability-reports/ja/governance/governance/

コーポレートガバナンス・コード			実施状況		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	※カッコ内は、記載はしていないが、コードの精神を尊重し、実施していることを示す。
第４章 取締役会等の責務	4-3. 取締役会の役割・責務(3)	4-3①	●		当報告書Ⅰの１．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８「取締役・監査役候補者の指名・経営陣幹部の選任に関する手続き」
		4-3②	●		・当報告書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 ・当社ウェブサイト「サステナビリティレポート」： http://www.kao.co.jp/corp/sustainability-reports/ja/governance/governance/
	4-4. 監査役及び監査役会の役割・責務	-	●		（コードの精神を尊重し、実施している。）
		4-4①	●		当報告書Ⅱの２．の「監査役の機能強化に向けた取組状況」
	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	-	●		・当報告書Ⅰの１．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４（４）非業務執行者による取締役会議長 ・当報告書Ⅰの１．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10「独立役員等を有効活用するための原状の取組内容」
	4-7. 独立社外取締役の役割・責務	-	●		当報告書Ⅰの１．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４（３）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	-	●		当報告書Ⅰの１．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10「独立役員等を有効活用するための原状の取組内容」
		4-8①		●	当報告書Ⅰの１．の【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】
		4-8②	●		当報告書Ⅰの１．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10「独立役員等を有効活用するための原状の取組内容」
	4-9. 独立社外取締役の独立性判断基準及び資質	-	●		・当報告書Ⅰの１．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４（３）独立役員等の有効な活用 ・当社ウェブサイト「社外役員の独立性に関する基準」 http://www.kao.com/jp/ja/corp_imgs/corp_info/governance_002.pdf
	4-10. 任意の仕組みの活用	-	●		当報告書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」
		4-10①	●		・当報告書Ⅰの１．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４（３）独立役員等の有効な活用 ・当報告書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	-	●		・当報告書Ⅰの１．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７「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」 ・当報告書Ⅰの１．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11「取締役会全体の実効性について分析・評価及びその結果の概要」
		4-11①	●		当報告書Ⅰの１．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７「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」
		4-11②	●		当報告書Ⅰの１．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８「取締役・監査役候補者の指名・経営陣幹部の選任に関する手続き」
		4-11③	●		・当報告書Ⅰの１．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11「取締役会全体の実効性について分析・評価及びその結果の概要」

コーポレートガバナンス・コード				実施状況		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	※カッコ内は、記載はしていないが、コードの精神を尊重し、実施していることを示す。
	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	●		当報告書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	-	●		当報告書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(10)(12)(13)
			4-13①	●		当報告書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(10)
			4-13②	●		当報告書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(12)(13)
			4-13③	●		当報告書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)
	4-14.	取締役・監査役のトレーニング	-	●		当報告書Ⅰの１．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12「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	●		当報告書Ⅰの１．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12「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	●		当報告書Ⅰの１．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12「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	5-1.	株主との建設的な対話に関する方針	-	●		当報告書Ⅰの１．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14「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」
			5-1①	●		当報告書Ⅰの１．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14「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	●		当報告書Ⅰの１．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14「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	●		当報告書Ⅲの１．の「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	-	●		当報告書Ⅰの１．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２「長期経営戦略」、３「中期経営計画」