

第120期

定時株主総会 招集ご通知



日時

2026年3月26日(木曜日)
午前10時(受付開始:午前9時)

場所

花王株式会社 すみだ事業場内 セミナーハウス
東京都墨田区文花二丁目1番3号

開催場所が昨年と異なりますので、末尾の「株主総会会場
ご案内」をご参照の上、お間違いのないようご注意ください

議案

- 第1号議案 剰余金の処分の件
- 第2号議案 取締役9名選任の件
- 第3号議案 監査役1名選任の件
- 第4号議案 取締役等に対する株式報酬制度に係る
内容の一部改定の件
- 第5号議案 取締役の報酬等の額改定の件

※ ご出席されない場合は、書面又はインターネット等による事前の議決権行使を是非ご活用ください。
また、お土産(製品サンプル)の配布はございません。
本株主総会の運営に変更等が生じた場合は当社ウェブサイトに掲載いたします。
www.kao.com/jp/investor-relations/stock-information/shareholders-meeting/

2026年3月25日(水曜日)午後5時までに書面
又はインターネット等により議決権を行使
くださいますようお願い申し上げます。



スマートフォンでらくらく!

招集通知の閲覧も、議決権行使も
QRコードを1つ読み取れば、
どちらも簡単にを行うことができます。

花王株式会社

証券コード 4452

目次

第120期定時株主総会招集ご通知…	3
-------------------	---

株主総会参考書類

第1号議案	剰余金の処分の件……………	8
第2号議案	取締役9名選任の件……………	9
第3号議案	監査役1名選任の件……………	20
第4号議案	取締役等に対する 株式報酬制度に係る 内容の一部改定の件 ……	28
第5号議案	取締役の報酬等の 額改定の件 ……	34

事業報告……………	35
-----------	----

連結計算書類……………	57
-------------	----

計算書類……………	59
-----------	----

監査報告……………	61
-----------	----

使命
豊かな共生世界の実現

ビジョン
人をよく理解し
期待の先いく企業に

基本となる価値観
正道を歩む
よきモノづくり
絶えざる革新

行動原則
共生視点
現場起点
個の尊重と力の結集
業敵に挑む

THE KaoWay

MISSION *Why we exist*
As one, we create a Kirei life for all—
providing care and enrichment for
the life of all people and the planet

VISION *Where we want to go*
To be closest to the individual
and beyond their expectation

VALUES *What we believe in*
Integrity as the only choice
Yoki-Monozukuri in plan & action
Innovation for today & tomorrow

PRINCIPLES *How we behave*
We care for people & the planet
We think from the Genba
We trust, respect, & need each other
We act with courage

※花王ウェイの詳細は、下記ウェブサイトでご覧いただけます。
www.kao.com/jp/corporate/purpose/kaoway/

株主の皆さまへ

平素は格別のご高配を賜り厚く御礼申し上げます。

第120期定期株主総会を2026年3月26日に開催いたしますので、ここに招集のご通知をお届けいたします。

2025年は、地政学的リスクや金融環境の変動など不透明な要素が継続する一方で、各地域における需要の持ち直しや技術革新の進展など、前向きな変化も見られる一年となりました。国内においても、物価動向や為替の影響など注視すべき状況は続いておりますが、経済活動は総じて緩やかな回復基調にあります。また、脱炭素化や環境保全をはじめとする持続可能な社会の実現に向けた取り組みは、世界的に一層重要性を増しています。

このような環境のもと、花王グループは構造改革を軸に経営基盤の再構築を進め、事業の選択と集中、ROICを意識し資本効率を重視した経営、グローバルを見据えた組織改革に取り組んでまいりました。これらの取り組みは着実に成果を生み、業績は回復軌道をより確かなものとしています。こうした経営状況を踏まえ、2025年度の配当金につきましては、期末配当金として1株当たり77円をご提案申し上げます。これにより、すでに実施しました中間配当金と合わせて、通期で前年度より2円増配の1株当たり154円の配当金となり、36期連続の増配となります。

花王グループは、「豊かな共生世界の実現」をパーパスに掲げ、人と地球、人と社会、そして生き生きとした人と人のつながりを大切にす「未来のいのちを守る」企業として、持続可能な社会に欠かすことのできない存在をめざします。

当期は、中期経営計画「K27」のもとで、「量」ではなく「質」の成長を重視し、収益性と競争力を伴った成長基盤の強化を進めました。事業の戦略に合わせた領域を定め、マーケティング投資や研究開発投資をバランスよく行い、コアブランドの競争優位性を高めながら、市場シェアの拡大と収益性向上の両立に取り組んでまいりました。

また、次の成長を確実にするために、花王ならではの技術を核とした価値創出を一段と強化しています。長年磨き上げてきた精密界面制御技術を基盤に、高い知覚品質と環境負荷低減の両立をめざすとともに、生活者理解を深める科学的マーケティング、AI時代のDX活用を通じて、意思決定の質とスピードを高め、新たな価値創出につなげています。

さらに、人財への継続的な投資と組織のスクラム型運営を通じて、花王の「よきモノづくり」の質とスピードは着実に向上しており、「K27」の達成に向けて明確な手応えを持つに至りました。しかし、私たちの挑戦はここで終わりません。「K27」は通過点であり、その先のさらなる成長に向けて挑戦してまいります。

世界に欠かすことのできない企業であり続けるため、引き続き花王グループ社員の力とすべての資産を結集し、皆さまの期待に応えるとともに、その期待を超える新しい未来の創造に挑戦してまいります。

株主の皆さまには今後とも一層のご支援を賜りますよう、お願い申し上げます。



代表取締役 社長執行役員

長谷部 佳宏

証券コード 4452

2026年3月5日

(電子提供措置の開始日2026年2月20日)

株主各位

東京都中央区日本橋茅場町一丁目14番10号

花王株式会社

代表取締役社長執行役員 長谷部 佳宏

第120期定時株主総会招集ご通知

拝啓 平素は格別のご高配を賜り厚く御礼申し上げます。

さて、当社第120期定時株主総会を下記のとおり開催いたしますので、ご通知申し上げます。

本株主総会の招集に際しては、株主総会参考書類等の内容である情報（電子提供措置事項）について電子提供措置をとっており、インターネット上の当社ウェブサイト「第120期定時株主総会招集ご通知」及び「第120期定時株主総会その他の電子提供措置事項（交付書面省略事項）」として電子提供措置事項を掲載しております。

当社ウェブサイト

www.kao.com/jp/investor-relations/stock-information/shareholders-meeting/



電子提供措置事項は、上記ウェブサイトのほか、東京証券取引所（東証）のウェブサイトにも掲載しておりますので、こちらからご確認される場合は、以下の東証ウェブサイト（東証上場会社情報サービス）にアクセスして、銘柄名（会社名）又は証券コードを入力・検索し、「基本情報」、「縦覧書類／PR情報」を選択のうえ、ご確認くださいますようお願い申し上げます。

東証ウェブサイト（東証上場会社情報サービス）

<https://www2.jpx.co.jp/tseHpFront/JJK010010Action.do?Show=Show>



なお、当日ご出席願えない場合は、書面又はインターネット等により事前に議決権を行使することもできますので、お手数ながら「株主総会参考書類」をご検討いただき、5頁から7頁のご案内に従って、2026年3月25日（水曜日）午後5時までに議決権を行使くださいますようお願い申し上げます。

敬 具

記

1. 日 時 2026年3月26日（木曜日） 午前10時（受付開始：午前9時）

2. 場 所 花王株式会社 すみだ事業場内 セミナーハウス
東京都墨田区文花二丁目1番3号
（開催場所が昨年と異なりますので、末尾の「株主総会会場ご案内」をご参照のうえ、お間違いのないようご注意ください）

3. 目的事項 報告事項 1. 第120期（2025年1月1日から2025年12月31日まで）事業報告、
連結計算書類及び計算書類の内容報告の件
2. 会計監査人及び監査役会の連結計算書類監査結果報告の件

決議事項 第1号議案 剰余金の処分の件
第2号議案 取締役9名選任の件
第3号議案 監査役1名選任の件
第4号議案 取締役等に対する株式報酬制度に係る内容の一部改定の件
第5号議案 取締役の報酬等の額改定の件

以 上

● 株主総会に関するご留意事項

- 電子提供措置事項のうち、次の事項につきましては、法令及び当社定款の規定に基づき、書面交付請求をいただいた株主様に対して交付する書面には記載しておりません。なお、監査役及び会計監査人は次の事項を含む監査対象書類を監査しております。
 - ①事業報告の「主要な事業所」「従業員の状況」「主要な借入先の状況」「当社の新株予約権等に関する事項」「当社の業務の適正を確保するための体制及び当該体制の運用状況の概要」
 - ②連結計算書類の「連結持分変動計算書」「連結注記表」
 - ③計算書類の「株主資本等変動計算書」「個別注記表」
 なお、これらの事項につきましては、下記ウェブサイトに掲載しております。
www.kao.com/content/dam/sites/kao/www-kao-com/jp/ja/corporate/investor-relations/pdf/shareholders_2026_003.pdf
- 電子提供措置事項に修正が生じた場合には、下記ウェブサイト及び東証ウェブサイト（東証上場会社情報サービス）においてお知らせいたします。
 当社ウェブサイト
www.kao.com/jp/investor-relations/stock-information/shareholders-meeting/
 東証ウェブサイト（東証上場会社情報サービス）
<https://www2.jpx.co.jp/tseHpFront/JJK010010Action.do?Show=Show>

議決権行使方法についてのご案内

議決権行使には、以下の方法がございます。株主総会参考書類をご検討のうえ、ご行使いただきますようお願い申し上げます。

当日ご出席いただける場合



株主総会開催日時

2026年3月26日(木曜日) 午前10時
(受付開始：午前9時)

同封の議決権行使書用紙をご持参いただき、株主総会当日に会場受付にご提出くださいますようお願い申し上げます(ご捺印は不要です)。

● 代理人による議決権のご行使は、当社の議決権を有する他の株主様1名に委任する場合には限られます。なお、会場受付にて代理権を証明する書面のご提出が必要となりますので、ご了承ください。

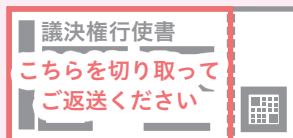
当日ご出席されない場合

郵送(書面)によるご行使



2026年3月25日(水曜日)
午後5時到着分まで

同封の議決権行使書用紙に賛否をご記入いただき、切手を貼らずにご投函ください。議決権行使書面において、各議案に賛否の表示がない場合は、賛成の意思表示をされたものとして取り扱わせていただきます。



電磁的方法(インターネット等)によるご行使

「スマート行使」によるご行使



2026年3月25日(水曜日)
午後5時受付分まで

同封の議決権行使書用紙の右下のQRコードをスマートフォンかタブレット端末で読み取り、画面の案内に従って賛否をご送信ください。



▶ 詳細につきましては6頁をご覧ください。

議決権行使コード・パスワード入力によるご行使



2026年3月25日(水曜日)
午後5時受付分まで

当社の指定する下記議決権行使ウェブサイトアクセスしていただき、画面の案内に従って賛否をご送信ください。

議決権行使ウェブサイト
<https://www.web54.net>

▶ 詳細につきましては7頁をご覧ください。

● 議決権行使のお取り扱い

1. インターネット等により複数回、議決権行使をされた場合は、最後に行われたものを有効な議決権行使としてお取り扱いいたします。
2. インターネット等と書面の両方で議決権行使をされた場合は、最後に到着したものを有効な議決権行使としてお取り扱いいたします。
なお、インターネット等による議決権行使と書面による議決権行使が同日にされた場合は、インターネット等によるものを有効な議決権行使としてお取り扱いいたします。

機関投資家の皆さまへ

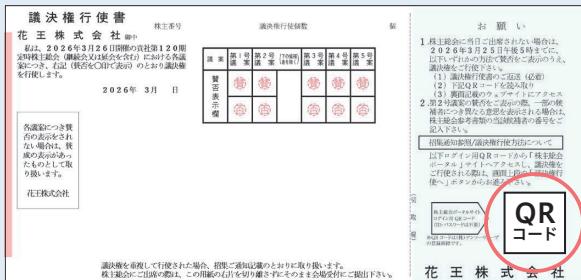
議決権行使の方法として株式会社ICJが運営する機関投資家向け議決権電子行使プラットフォームをご利用いただけます。

※QRコードは、株式会社デンソーウェブの登録商標です。



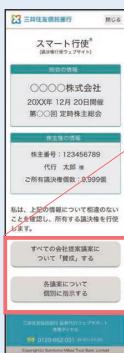
「スマート行使」によるご行使(2026年3月25日午後5時受付分まで)

1 QRコードから株主総会ポータルサイトへアクセス

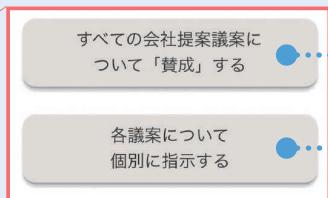


同封の議決権行使書用紙の右下のQRコードをスマートフォンかタブレット端末で読み取り、株主総会ポータルトップ画面から「議決権行使へ」ボタンをタップします。

2 議決権行使方法を選ぶ



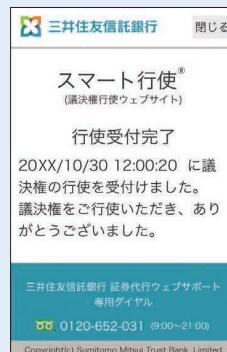
表示されたURLを開くと議決権行使ウェブサイト画面が開きます。
議決権行使方法は2つあります。



3 各議案について個別に指示する場合、画面の案内に従って各議案の賛否をご入力ください



4 確認画面で問題なければ「この内容で行使する」ボタンを押して行使完了



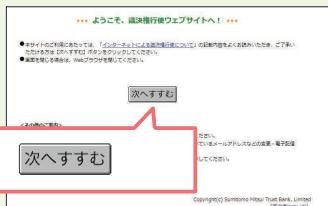
一度議決権を行使した後で行使内容を変更される場合、再度QRコードを読み取り、議決権行使書用紙に記載の「議決権行使コード」「パスワード」をご入力いただく必要があります。

※QRコードは、株式会社デンソーウェブの登録商標です。



議決権行使コード・パスワード入力によるご行使(2026年3月25日午後5時受付分まで)

1 議決権行使ウェブサイトへアクセス



「次へすすむ」をクリック

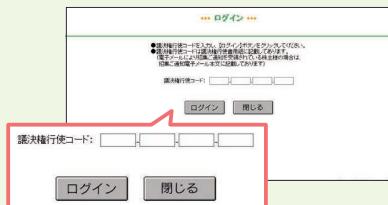
議決権行使ウェブサイト

<https://www.web54.net>

スマートフォン・パソコン等の
操作方法に関するお問い合わせ先

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

2 ログインする



「議決権行使コード」※を

入力し、
「ログイン」をクリック

議決権行使書用紙イメージ (裏)



3 パスワードを入力



「パスワード」※を入力し、

「次へ」をクリック

※「議決権行使コード」「パスワード」は、お手元の議決権行使書用紙の所有株式数が印字されている面の左下に記載されています。

以降は画面の案内に従って賛否をご送信ください。

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

※インターネットによる議決権行使は、当社の指定する議決権行使ウェブサイトをご利用いただくことによるのみ可能です。
議決権行使ウェブサイトをご利用いただく際のプロバイダ及び通信事業者の料金（接続料金等）は、株主様のご負担となります。

株主総会参考書類

第1号議案 剰余金の処分の件

当社は、利益ある成長を達成するため、中長期の経営視点から、設備投資や買収を行うための内部留保を確保し、配当については、安定的かつ継続的に行うことを重視しております。また、資本効率の向上を勘案した自己株式の取得・消却についても弾力的に考えていきます。

当期の期末剰余金の配当につきましては、次のとおりとさせていただきます。

1 株主に対する配当財産の割当てに関する事項及びその総額

1	当社普通株式1株につき……………	金 77 円
	配当総額……………	34,926,531,717 円

2 剰余金の配当が効力を生じる日

2026年3月27日

なお、本議案が原案どおり承認可決された場合、年間配当金は、中間配当金77円と合わせまして、前期に比べ2円増配の154円、連結での配当性向は59.2%となります。

第2号議案 取締役9名選任の件

現任取締役9名は、本株主総会終結の時をもって全員任期が満了いたします。つきましては、社内取締役4名及び社外取締役5名の計9名の取締役の選任をお願いしたいと存じます。取締役候補者は次のとおりです。なお、本議案の候補者が原案どおり選任されますと、社外取締役5名全員が「花王株式会社 社外役員の独立性に関する基準」に照らし独立社外役員となり、これにより、取締役の過半数が独立社外取締役となります。また、取締役候補者の全員が、その役割を果たすために必要な経験、専門性、姿勢・資質を有していると考えています。

「花王株式会社 社外役員の独立性に関する基準」は以下に掲載しております。

www.kao.com/content/dam/sites/kao/www-kao-com/jp/ja/corporate/policies/pdf/governance_002.pdf

候補者番号	氏名	当社における地位及び担当 (重要な兼職の状況)	在任年数 (本総会終結時)	取締役会への出席状況
1	再任 長谷部佳宏 はせべよしひろ	代表取締役 社長執行役員 (重要な兼職の状況) 公益財団法人花王芸術・科学財団 理事長	10年	15回/15回 (100%)
2	再任 根来 昌一 ねごろまさかず	代表取締役 専務執行役員、経営財務ユニット総括	3年	15回/15回 (100%)
3	再任 西口 徹 にしぐちとおる	代表取締役 専務執行役員、グローバルコンシューマーケアビジネス総括	3年	15回/15回 (100%)
4	再任 リサ・マッカラン Lisa MacCallum	取締役、エグゼクティブ・フェロー（コーポレートブランディング担当） (重要な兼職の状況) Inspired Companies Pty Ltd. 創設者・プレジデント、 Adani Energy Solutions Limited 社外取締役	1年	12回/12回 (100%)
5	再任 桜井恵理子 さくらいえりこ	社外 独立役員 取締役 (重要な兼職の状況) アステラス製薬株式会社 社外取締役、株式会社日立製作所 社外取締役	4年	15回/15回 (100%)
6	再任 西井 孝明 にしい たかあき	社外 独立役員 取締役 (重要な兼職の状況) 第一三共株式会社 社外取締役	3年	15回/15回 (100%)
7	再任 高島 誠 たかしま まこと	社外 独立役員 取締役 (重要な兼職の状況) 株式会社三井住友フィナンシャルグループ 取締役会長	2年	15回/15回 (100%)
8	再任 サラ・カサノバ Sarah L. Casanova	社外 独立役員 取締役 (重要な兼職の状況) 三井物産株式会社 社外取締役、ヤマハ発動機株式会社 社外取締役	1年	12回/12回 (100%)
9	新任 奥山 眞司 おくやま しんじ	社外 独立役員 (重要な兼職の状況) グーグル合同会社 代表	-	-

(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、取締役りサ・マッカラン、同 サラ・カサノバの両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。



取締役会への出席状況

15回/15回 (100%)

当社株式所有数

20,500株

在任年数 (本総会最終時)

10年

候補者
番号

1

再任

は せ べ よし ひろ
長谷部 佳宏

(1960年7月30日生)

■略歴並びに当社における地位及び担当

- 1990年 4月 当社入社
- 2003年 7月 当社研究開発部門 化学品研究所 第4研究室長
- 2008年 3月 当社研究開発部門 ファブリック&ホームケア研究センター
ハウスホールド研究所 第1研究室長
- 2011年 3月 当社研究開発部門 ビューティケア研究センター ヘアビューティ研究所長
- 2014年 1月 当社研究開発部門 基盤研究セクター長
- 2014年 3月 当社執行役員、研究開発部門 副統括
- 2015年 3月 当社研究開発部門統括
- 2016年 1月 当社常務執行役員
- 2016年 3月 当社取締役
- 2018年 1月 当社専務執行役員、コーポレート機能部門管掌
- 2018年 4月 当社先端技術戦略室統括
- 2019年 3月 当社代表取締役 (現任)
- 2021年 1月 当社社長執行役員 (現任)
- 2023年 1月 当社DX戦略部門担当

■重要な兼職の状況

公益財団法人花王芸術・科学財団 理事長

■取締役候補者とした理由

同氏は、豊かな共生世界の実現に貢献する革新的な商品を世界に送り出す「よきモノづくり」の原動力となる研究開発業務に長年にわたって携わり、また、先端技術戦略室統括も歴任し戦略的デジタル・トランスフォーメーションを先導してきました。2021年1月からは代表取締役社長執行役員に就任、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ので、同氏を引き続き取締役候補者としてしました。

(注)「グローバル・シャープトップ」とは顧客の重大なニーズに、エッジの効いたソリューションで世界No.1の貢献をすることです。



取締役会への出席状況

15回/15回 (100%)

当社株式所有数

14,500株

在任年数 (本総会終結時)

3年

候補者
番号

2

再任

ね ごろ まさ かず
根来 昌一

(1960年1月7日生)

■略歴並びに当社における地位及び担当

- 1983年 4月 当社入社
- 1999年 3月 Kao Specialties Americas LLC Business Manager, Oleo & Specialties
- 2003年 7月 Kao Specialties Americas LLC Vice President, Oleo & Specialties
- 2005年 7月 当社化学品事業本部 企画部 シニアマネジャー
- 2006年 7月 当社化学品事業本部 油脂事業部 油脂化工品営業部長
- 2007年 4月 当社ケミカル事業ユニット 油脂事業グループ 油脂化工品営業部長、オレオ企画部長
- 2009年 7月 当社ケミカル事業ユニット 油脂事業グループ長
- 2013年 3月 当社執行役員、ケミカル事業ユニット長、Pilipinas Kao, Inc. Chairperson of the Board of Directors, Fatty Chemical (Malaysia) Sdn.Bhd. Chairperson of the Board of Directors, Kao Chemicals Europe, S.L. Chairperson of the Board
- 2019年 1月 当社常務執行役員、購買部門統括
- 2021年 1月 当社会計財務担当
- 2022年 1月 当社経営戦略担当
- 2023年 1月 当社専務執行役員 (現任)、経営財務 (会計財務、構造改革推進、購買、人材戦略) 担当
- 2023年 3月 当社代表取締役 (現任)
- 2025年 1月 当社経営財務ユニット総括 (現任)

■取締役候補者とした理由

同氏は、花王グループにおいて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することができると判断しましたので、同氏を引き続き取締役候補者としました。

(注) EVAは、スターン・スチュワート社の登録商標です。



取締役会への出席状況

15回/15回 (100%)

当社株式所有数

18,600株

在任年数 (本総会終結時)
3年

候補者
番号

3

再任

にし ぐち
西口

とおる
徹

(1961年11月18日生)

■略歴並びに当社における地位及び担当

- 1985年 4月 当社入社
- 2006年 3月 当社家庭品国際事業本部 アジア担当 マネジャー
- 2006年11月 花王（上海）産品服務有限公司 市場部統括
- 2007年 5月 花王（上海）産品服務有限公司 副総経理 市場部統括
- 2008年 7月 花王（上海）産品服務有限公司 副総経理 市場本部長
- 2014年 2月 Kao (Taiwan) Corporation President
- 2017年 1月 Kao (Taiwan) Corporation Chairperson of the Board of Directors & President
- 2018年 1月 PT Kao Indonesia President
- 2019年 1月 当社コンシューマープロダクツ事業部門 アジア事業統括部門 副統括
- 2020年 1月 当社執行役員、コンシューマープロダクツ事業部門 アジア事業統括部門統括、花王（中国）投資有限公司 董事長総経理、上海花王有限公司 董事長総経理、花王（上海）産品服務有限公司 董事長、花王（合肥）有限公司 董事長総経理
- 2021年 1月 当社常務執行役員、コンシューマープロダクツ事業統括部門 アジア事業統括グループ統括、メリーズ事業担当、佳麗宝化粧品（中国）有限公司 董事長
- 2023年 1月 当社専務執行役員（現任）、コンシューマープロダクツ事業統括部門 副統括
- 2023年 3月 当社取締役、コンシューマープロダクツ事業統括部門総括、花王プロフェッショナル・サービス株式会社担当
- 2024年 1月 当社コンシューマープロダクツ事業統括部門 ライフケア事業部門長
- 2024年 3月 当社代表取締役（現任）
- 2025年 1月 当社グローバルコンシューマーケアビジネス総括（現任）、グローバルコンシューマーケア部門 アジアリージョン統括

■取締役候補者とした理由

同氏は、国内外において長年にわたり「よきモノづくり」の中心的な機能である商品開発、その本質的な価値を消費者に伝達するマーケティング業務に携わるほか、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することができるかと判断しましたので、同氏を引き続き取締役候補者としてしました。



取締役会への出席状況

12回/12回 (100%)

当社株式所有数

0株

在任年数 (本総会終結時)

1年

候補者
番号

4

再任

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

リサ・マッカラン

(1972年4月10日生)

■略歴並びに当社における地位及び担当

1998年 2月 株式会社ビジネス・ブレイクスルー (現株式会社Aoba-BBT) Founding Executive
 2001年11月 NIKE, Inc. USA Business Senior Executive
 2006年 6月 Nike Foundation Managing Director
 2010年 5月 NIKE, Inc. Vice President
 2015年 8月 Inspired Companies Pty Ltd. 創設者・プレジデント (現任)
 2019年 7月 当社ESG外部アドバイザーボード
 2021年 9月 当社エグゼクティブ・フェロー
 2025年 1月 当社エグゼクティブ・フェロー (コーポレートブランディング担当) (現任)
 2025年 3月 当社取締役 (現任)

■重要な兼職の状況

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

■取締役候補者とした理由

同氏は、グローバル大手スポーツ用品メーカーで事業改革やブランドの再配置をリードした経験に加え、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ので、同氏を引き続き取締役候補者としてしました。



取締役会への出席状況

15回/15回 (100%)

当社株式所有数

700株

在任年数 (本総会最終時)

4年

候補者
番号

5

再任

さくら い え り こ

桜井恵理子

(1960年11月16日生)

社外

独立役員

■略歴並びに当社における地位及び担当

1987年6月 Dow Corning Corporation入社
 2008年5月 東レ・ダウコーニング株式会社 取締役
 2009年3月 同社代表取締役・CEO
 2018年6月 ダウ・東レ株式会社 代表取締役・CEO
 2020年8月 ダウ・ケミカル日本株式会社 代表取締役社長
 2022年3月 当社取締役 (現任)

■重要な兼職の状況

アステラス製薬株式会社 社外取締役、株式会社日立製作所 社外取締役

■社外取締役候補者とした理由及び期待される役割の概要

同氏は、グローバルに事業を展開する米国の化学品メーカーの日本法人において長年にわたり企業経営に携わるとともに、複数の大手メーカーや金融機関において社外取締役として経営の監督に務める等、グローバルな企業での経験を豊富に有しており、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、同氏を引き続き社外取締役候補者としました。なお、本議案が承認された場合、本総会後の取締役会において、同氏は取締役会の議長に選定される予定です。

■独立性に関する事項

当社は、同氏を株式会社東京証券取引所の規程に定める独立役員として同取引所に届け出ており、同氏が取締役に再任され就任した場合には、独立役員の届出を継続いたします。同氏はダウ・ケミカル日本株式会社の業務執行に携わっておりましたが、2022年7月以降は同社の業務執行には携わっていません。同社はアメリカ合衆国の化学品メーカーの日本法人として各種化学製品の製造・輸入販売及び技術サービスの提供をしており、当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当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。



取締役会への出席状況

15回/15回 (100%)

当社株式所有数

4,000株

在任年数 (本総会終結時)

3年

候補者
番号

6

再任

にし い たか あき
西井 孝明

(1959年12月27日生)

社外

独立役員

■略歴並びに当社における地位及び担当

- 1982年 4月 味の素株式会社入社
- 2013年 6月 同社取締役常務執行役員
- 2013年 8月 ブラジル味の素社 代表取締役社長
- 2015年 6月 味の素株式会社 取締役社長最高経営責任者、同社代表取締役
- 2021年 6月 同社取締役 代表執行役社長 最高経営責任者
- 2022年 4月 同社取締役 執行役
- 2022年 6月 同社特別顧問
- 2023年 3月 当社取締役 (現任)

■重要な兼職の状況

第一三共株式会社 社外取締役

■社外取締役候補者とした理由及び期待される役割の概要

同氏は、グローバルに事業を展開する食品・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、同氏を引き続き社外取締役候補者としてしました。なお、本議案が承認された場合、本総会後の取締役会において、同氏は取締役・執行役員報酬諮問委員会の議長に選定される予定です。

■独立性に関する事項

当社は、同氏を株式会社東京証券取引所の規程に定める独立役員として同取引所に届け出ており、同氏が取締役に再任され就任した場合には、独立役員の届出を継続いたします。同氏は、味の素株式会社の業務執行に携わっておりましたが、2022年6月以降は同社の業務執行には携わっておりません。同社グループではアミノ酸を原料とした事業を展開しており、同社グループと花王グループとの間には原材料購入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。



取締役会への出席状況

15回/15回 (100%)

当社株式所有数

0株

在任年数 (本総会最終時)

2年

候補者
番号

7

再任

たかしま

高島

(1958年3月31日生)

まこと

誠

社外

独立役員

■略歴並びに当社における地位及び担当

1982年4月	株式会社住友銀行入行
2012年4月	株式会社三井住友銀行 常務執行役員 米州本部長
2014年4月	同行専務執行役員 国際部門共同統括責任役員 (欧州、米州)
2015年4月	同行国際部門共同統括責任役員 (欧阿中東、米州)
2016年12月	同行取締役兼専務執行役員
2017年4月	同行頭取 CEO
2017年6月	株式会社三井住友フィナンシャルグループ 取締役
2023年4月	株式会社三井住友銀行 取締役会長
2024年3月	当社取締役 (現任)
2025年6月	株式会社三井住友フィナンシャルグループ 取締役会長 (現任)

■重要な兼職の状況

株式会社三井住友フィナンシャルグループ 取締役会長

■社外取締役候補者とした理由及び期待される役割の概要

同氏は、長年にわたりグローバルな大手金融機関で国際業務、経営企画等を経験した後に、世界的に金融業界を取り巻く事業環境が変化する中で経営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、同氏を引き続き社外取締役候補者としてしました。

■独立性に関する事項

当社は、同氏を株式会社東京証券取引所の規程に定める独立役員として同取引所に届け出ており、同氏が取締役に再任され就任した場合には、独立役員の届出を継続いたします。同氏は、株式会社三井住友銀行の業務執行に携わっていましたが、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。



取締役会への出席状況

12回/12回 (100%)

当社株式所有数

0株

在任年数 (本総会最終時)

1年

候補者
番号

8

再任

S a r a h L . C a s a n o v a

サラ・カサノバ

(1965年4月6日生)

社外

独立役員

■略歴並びに当社における地位及び担当

- 1991年 1月 McDonald's Restaurants of Canada, Ltd.入社
- 2004年10月 日本マクドナルド株式会社 マーケティング本部執行役員
- 2007年 4月 同社 ビジネスディベロップメント部 上席執行役員
- 2009年 7月 McDonald's Malaysia and Brunei Managing Director
- 2012年 6月 McDonald's Malaysia, Singapore and Brunei Regional Manager
- 2013年 8月 日本マクドナルド株式会社 代表取締役社長兼CEO
- 2014年 3月 日本マクドナルドホールディングス株式会社 代表取締役社長兼CEO
- 2019年 3月 日本マクドナルド株式会社 代表取締役会長
- 2021年 3月 日本マクドナルドホールディングス株式会社 代表取締役会長
- 2025年 3月 当社取締役 (現任)

■重要な兼職の状況

三井物産株式会社 社外取締役、ヤマハ発動機株式会社 社外取締役

■社外取締役候補者とした理由及び期待される役割の概要

同氏は、グローバル大手飲食店チェーンにおいて日本を含む各国でマーケティングに携わったほか、各国法人の経営者及び地域責任者としての豊富な経験を有しております。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、同氏を引き続き社外取締役候補者としました。なお、本議案が承認された場合、本総会後の取締役会において、同氏は取締役・監査役選任審査委員会の議長に選定される予定です。

■独立性に関する事項

当社は、同氏を株式会社東京証券取引所の規程に定める独立役員として同取引所に届け出ており、同氏が取締役に再任され就任した場合には、独立役員の届出を継続いたします。



当社株式所有数

0株

候補者
番号

9

新任

おく やま しん じ
奥 山 眞 司

(1965年12月27日生)

社 外

独立役員

■略歴

- 1989年 4月 プロクター・アンド・ギャンブル・ファーイースト株式会社（現P&Gジャパン合同会社）入社
- 2008年 9月 Procter & Gamble Korea, Inc. プレジデント
- 2012年 6月 プロクター・アンド・ギャンブル・ジャパン株式会社（現P&Gジャパン合同会社）代表取締役社長
- 2016年11月 江崎グリコ株式会社 常務執行役員 マーケティング本部長
- 2021年 2月 グーグル合同会社 代表（現任）

■重要な兼職の状況

グーグル合同会社 代表

■社外取締役候補者とした理由及び期待される役割の概要

同氏は、世界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、同氏を社外取締役候補者としてしました。

■独立性に関する事項

当社は、同氏が取締役に選任され就任した場合には、同氏を株式会社東京証券取引所の規程に定める独立役員として届出を行います。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。

【取締役候補者に関する特記事項】

■当社との特別の利害関係

- ・取締役候補者奥山 眞司氏は、グーグル合同会社の代表を務めており、同社と当社との間には広告掲載等の取引があります。
- ・上記以外に各取締役候補者と当社との間には特別の利害関係はありません。

■社外取締役候補者に関する事項

取締役候補者のうち、桜井 恵理子、西井 孝明、高島 誠、サラ・カサノバ、奥山 眞司の5氏は、社外取締役候補者であります。

■取締役（業務執行取締役等であるものを除く）候補者との責任限定契約の内容の概要

当社は、社外取締役候補者桜井 恵理子、同 西井 孝明、同 高島 誠、同 サラ・カサノバの4氏との間で、会社法第427条第1項及び定款の規定に基づき、会社法第423条第1項の責任を、1,000万円又は法令が定める額のいずれか高い額を限度として負担するものとする契約を締結しております。各氏が取締役として再任され就任した場合には、当社と各氏との間で、当該契約を継続する予定であります。また、社外取締役候補者奥山 眞司氏が取締役を選任され就任した場合には、当社は同氏との間で、同様の契約を締結する予定であります。

■取締役候補者を被保険者とする役員等賠償責任保険の内容の概要

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

■社外取締役候補者が過去5年間に他の株式会社の取締役、執行役又は監査役に就任していた場合において、その在任中に当該他の株式会社において法令又は定款に違反する事実その他不当な業務の執行が行われた事実

社外取締役候補者桜井 恵理子氏は、2025年6月まで株式会社三井住友フィナンシャルグループ（以下「SMFG」）の社外取締役を務めており、また、社外取締役候補者高島 誠氏は、2023年6月までSMFGの取締役に務めていましたが、SMFG及びその子会社であるSMBC日興証券株式会社は、SMBC日興証券株式会社の元役員が金融商品取引法第159条第3項（違法な安定操作取引）に違反した事態に関して、2022年10月に金融庁より金融商品取引法に基づく行政処分を受けました。また、SMBC日興証券株式会社は、同事態に関して、2023年2月に東京地方裁判所より有罪判決を受け同判決が確定しております。さらに、2022年10月、SMBC日興証券株式会社は、同社及びSMFGの子会社である株式会社三井住友銀行の役員の間で非公開情報を授受した事態に関して、金融庁より金融商品取引法に基づく行政処分を受けたほか、SMFG及び株式会社三井住友銀行は、同事態に関して金融庁より金融商品取引法及び銀行法に基づく報告徴求命令を受けました。

桜井 恵理子氏は、当該事態を認識してはおりませんでした。社外取締役として恒常的に、SMFGの取締役会や各委員会等において、法令遵守や業務の適切性の確保及びリスク管理等の重要性を述べるとともにそれらの徹底につき提言を行っており、事態判明後においても、SMFG取締役会や各委員会等での審議等を通じて、実効的な再発防止策の策定及び遂行、SMFGのさらなる法令遵守体制及び内部管理体制の強化並びに健全な企業文化の醸成に向けた取り組み等を推進してまいりました。

また、高島 誠氏は、取締役として恒常的に、SMFG取締役会等において、法令遵守や業務の適切性、リスク管理等の重要性を述べるとともにその徹底につき提言を行ってまいりました。事態判明後においても、SMFG取締役会等での審議等を通じて、実効的な再発防止策の策定及び遂行、SMFGのさらなる法令遵守体制及び内部管理体制の強化並びに健全な企業文化の醸成に向けた取り組み等を推進してまいりました。

第3号議案 監査役1名選任の件

現任監査役5名のうち、岡 伸浩氏は、本株主総会終結の時をもって任期が満了いたします。つきましては、社外監査役として監査役1名の選任をお願いしたいと存じます。

なお、本議案の本株主総会への提出については、監査役会の同意を得ております。

監査役候補者の氏名、略歴等は次のとおりです。



当社株式所有数
0株

た ま き し ゅ う じ
新任 玉置 秀司
(1961年12月3日生)

社 外
独立役員

■略歴

- 1985年4月 立石電機株式会社（現 オムロン株式会社）入社
- 1991年5月 アメリカ合衆国ニューヨーク大学ロースクール修了
- 1991年9月 Mayer, Brown & Platt（現 Mayer Brown）法律事務所
- 1992年3月 アメリカ合衆国ニューヨーク州弁護士登録
- 2015年3月 オムロン株式会社 グローバルリスクマネジメント・法務本部長
- 2015年4月 同社 執行役員
- 2021年6月 同社 常勤監査役
- 2025年6月 リスカーレリサーチ株式会社 代表取締役（現任）

■重要な兼職の状況

リスカーレリサーチ株式会社 代表取締役

■社外監査役候補者とした理由

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ので、同氏を社外監査役候補者としてしました。

■独立性に関する事項

当社は、同氏が監査役に選任され就任した場合には、同氏を株式会社東京証券取引所の規程に定める独立役員として届出を行います。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いません。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いません。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。

【監査役候補者に関する特記事項】**■当社との特別の利害関係**

同氏と当社との間には特別の利害関係はありません。

■社外監査役候補者に関する事項

同氏は社外監査役候補者であります。

■監査役候補者との責任限定契約の内容の概要

同氏が監査役に選任され就任した場合には、当社と同氏との間で、会社法第427条第1項及び定款の規定に基づき、会社法第423条第1項の責任を、1,000万円又は法令が定める額のいずれか高い額を限度として負担するものとする契約を締結する予定であります。

■監査役候補者を被保険者とする役員等賠償責任保険の内容の概要

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

(ご参考) 取締役会の知識・経験・能力のバランス、多様性及び規模に関する考え方

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

花王グループは、中期経営計画「K27」のビジョンとして「未来のいのちを守る」を掲げています。当社の経営陣は、その実現のために、1. 持続可能な社会に欠かせない企業になる、2. 投資して強くなる事業への変革、3. 社員活力の最大化を戦略として、その戦略に沿って業務執行しています。

当社の取締役会は、経営陣が上記の戦略に沿って透明・公正かつ迅速・果断に業務執行を行っていることを監督するため、社内外の取締役及び監査役がそれぞれの知識・経験・専門性を補完しあい、全体としての高い実効性を発揮しています。

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

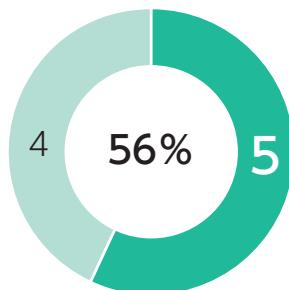
取締役会の規模については、適切な審議や執行の監督を行うために必要な多様な人財のバランスを勘案しつつ、意思決定の迅速化を図るため、小規模の取締役会をめざします。また、社外取締役は、取締役会の多様性及び発言力の確保のため取締役の半数以上とするとともに、過半数とすることを検討し、独立性も重視します。監査役の過半数は独立基準を満たす社外監査役とします。

取締役会の構成

第2号議案（取締役9名選任の件）が原案どおり承認可決されますと、本株主総会終結の時ににおいて当社取締役会における社外取締役比率及び女性取締役比率は以下のとおりとなります。

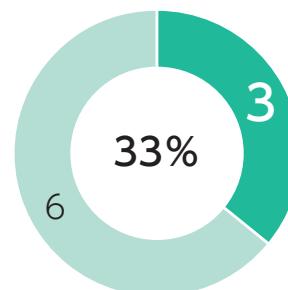
社外取締役の比率

- 社外取締役
- 社内取締役



女性取締役の比率

- 女性取締役
- 男性取締役



(ご参考) スキルマトリックス

		属性			経験・知識・専門性(特に期待される)					
		在任年数	性別	国籍	経営	海外	消費財 業界	化学品 業界	ブランド 戦略	人財戦略
社内取締役	長谷部 佳 宏	10年	男	日本	○	○	○	○		○
	根 来 昌 一	3年	男	日本		○		○		
	西 口 徹	3年	男	日本		○	○		○	
	リサ・マッカラン	1年	女	オーストラリア		○	○		○	○
社外取締役	桜 井 恵理子	4年	女	日本	○	○		○		○
	西 井 孝 明	3年	男	日本	○	○	○			○
	高 島 誠	2年	男	日本	○	○				
	サラ・カサノバ	1年	女	カナダ	○	○	○		○	○
	奥 山 眞 司	-	男	日本	○	○	○		○	○
社内監査役	和 田 康	3年	男	日本		○				
	村 田 真 実	1年	女	日本			○		○	
社外監査役	新 井 佐恵子	2年	女	日本		○				
	内 藤 順 也	1年	男	日本		○				
	玉 置 秀 司	-	男	日本		○				

ものに○を記載しております。)					○を付けた主な理由
研究	環境・社会	IT・DX	法務・リスクマネジメント	財務・会計	
○	○	○			<ul style="list-style-type: none"> ● 研究開発部門の経験（グローバル運営の経験、基盤・応用、物質循環研究の知見を含む、工学博士） ● 海外事業推進プロジェクトの経験 ● 先端技術戦略統括の経験 ● 人財開発担当役員の経験
	○			○	<ul style="list-style-type: none"> ● ケミカル事業における経験、海外子会社（ケミカル事業）の経営経験 ● 購買部門の経験（調達におけるサステナビリティ活動推進含む） ● 会計財務部門担当役員の経験
					<ul style="list-style-type: none"> ● コンシューマープロダク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
	○	○		○	<ul style="list-style-type: none"> ● グローバル大手スポーツ用品メーカーで事業改革やブランドの再配置をリードした経験 ● ブランドパーパス、戦略、Employee Experience、ESGコミュニケーション、デジタル化の影響力についてのアドバイザーの経験 ● オーストラリア公認会計士、大手会計事務所での経験
	○				<ul style="list-style-type: none"> ● 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
				○	<ul style="list-style-type: none"> ● 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
			○	○	<ul style="list-style-type: none"> ● グローバル大手金融機関における経営者の経験 ● 国際部門、経営企画部門における経験 ● 銀行経営におけるリスク管理・法務の経験
	○				<ul style="list-style-type: none"> ● グローバル大手飲食店チェーンの経営者の経験 ● 各国・各地域責任者の経験 ● 各国・各地域におけるマーケティングの経験 ● MBA（マーケティング・HR）
	○	○			<ul style="list-style-type: none"> ● 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
	○		○		<ul style="list-style-type: none"> ● 品質保証部門の経験 ● グローバル生産現場での経験 ● 生産技術開発及び工場管理の経験
	○				<ul style="list-style-type: none"> ● コンシューマープロダクツ事業部門の経験 ● PR戦略部門統括（社会貢献含む）及びマーケティング創発部門副統括の経験 ● 花王芸術・科学財団常務理事の経験
		○		○	<ul style="list-style-type: none"> ● 公認会計士 ● 米国人代表の経験 ● IT系ベンチャー企業の共同経営者の経験
			○		<ul style="list-style-type: none"> ● 弁護士（日本国・アメリカ合衆国ニューヨーク州）
			○		<ul style="list-style-type: none"> ● 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、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。取締役会は世間の潮流を踏まえてこれらを適切に監督することが必要と考えています。
IT・DX	「K27」を実現するためには、これまでの延長線上にない、新たな事業創造やデジタルマーケティング・デジタルコミュニケーションといった、ITやデジタルトランスフォーメーションを積極的に活用した革新的な取り組みが欠かせないと考えています。IT・DXに関する経験・知識・専門性については、執行役員や外部人財も活用して、取締役会による監督を補完してまいります。
法務・ リスクマネジメント	日頃の企業活動において、また、新事業の創成や事業革新においてもさまざまなリスクの発生が予想されます。当社は、それらリスクを認識し、適切にマネジメントすること、また適用される法律やその背景・動向を十分に理解したうえで、戦略的に、予防的に、事後的に対応することが重要です。このため、取締役会には、法務・リスクマネジメントにかかる経験・知識・専門性が必要と考えています。
財務・会計	投資判断に影響を与える財務報告の信頼性を確保することは当然の責務です。また、持続的な企業価値向上に向けて、全社視点での適切な資本配分に基づき、収益力の向上や資本効率を踏まえた経営を行うことが重要となります。このため、取締役会には、財務・会計にかかる経験・知識・専門性が必要と考えています。

(ご参考)**取締役・監査役候補者の指名の方針**

取締役会の知識・経験・能力のバランス、多様性及び規模に関する考え方に従い、適切な取締役及び監査役を指名します。取締役及び監査役は、当社の取締役又は監査役としての職務を執行するために十分な時間を確保することが必要であることから、上場会社における取締役又は監査役の兼職の数を、原則として当社を除く3社までとします。また、取締役及び監査役には、再任時の指名においては直近事業年度における取締役会への出席率75%以上を求めるものとします。在任期間については、中長期的な視点での議論ができ、また安定的な経営ができることを重視しつつ、独立性や客観性も考慮して判断します。なお、先任者から後任者への当社の経営や事業に関して得た知見の共有を図るため、社外役員との就任時期に差を設けます。

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

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

取締役・監査役候補者の指名に関する手続

社長執行役員となる取締役候補者を含め全取締役候補者が上記の方針や考え方に則っていることを客観的に確認するために、全社外取締役と社外監査役1名で構成する取締役・監査役選任審査委員会を設置します。同委員会は、その構成員がすべて独立役員であることから高い客観性を維持しております。同委員会では、取締役会の諮問を受け、まず、戦略や経営環境に照らし望ましい構成（多様性・スキル・社外比率・規模等）の考え方を議論します。その後、この考え方にに基づき、次期取締役会構成に適した人材の候補者を審査します。新任候補者については、履歴書等やスキルマトリックスを参照して審査を行った後、候補者との面談等を行います。そのうえで、期待する役割を果たせるか、そのために必要となる経験、専門性、姿勢・資質を有しているかを審議し、取締役会に答申します。取締役会は、同委員会の答申を尊重しながら、最終的に取締役候補者を決定します。

なお、当社は取締役の任期を1年に短縮しているため、再任候補者も含めた取締役候補者は毎年厳格な審査を受けており、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。

監査役候補者については、監査役会において3名の独立社外監査役を含む独立した客観的な視点をもって、上記の方針や考え方及び監査役会で決定した監査役候補者の選任方針に基づきその適正さ、適格性等を審査し、選任審査委員会の意見も踏まえて、最終的に監査役会の同意をもって取締役会において、監査役候補者として決定しています。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。

取締役会の実効性評価について

当社は毎年1回、取締役会（出席者は取締役及び監査役）において取締役会の実効性評価を実施し、実効性を高めるための改善につなげています。

2025年度の取締役会実効性評価の結果は、以下に掲載しておりますので、ご参照ください。

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

第4号議案

取締役等に対する株式報酬制度に係る内容の一部改定の件

1. 提案の内容及び当該報酬等を相当とする理由

当社は、当社の社内取締役及び執行役員を対象に、中期経営計画の業績目標の達成度等に応じて当社株式及び当社株式の換価処分金相当額の金銭（以下「当社株式等」といいます。）の交付及び給付（以下「交付等」といいます。）を行う業績連動型株式報酬制度（以下「本制度」といいます。）について、2017年3月21日開催の第111期定時株主総会、2021年3月26日開催の第115期定時株主総会及び2024年3月22日開催の第118期定時株主総会において株主の皆さまのご承認をいただき、今日に至っております。

本議案は、本制度の対象として社内取締役及び執行役員に加え、非業績連動株式報酬（固定部分）の対象として社外取締役（以下総称して「取締役等」といいます。）を追加することについて、株主の皆さまにお諮りするものです。

当社の社内取締役及び執行役員の報酬は、基本報酬、短期インセンティブ報酬としての賞与、長期インセンティブ報酬としての業績連動株式報酬から構成することとし、業績連動株式報酬は、中期経営計画「K27」の実現に向けた動機づけ及び中長期の業績と役員報酬の連動強化を目的とする変動部分と、株式の保有促進を通じた株主の皆さまをはじめとするステークホルダーとの利害共有の強化を目的とする固定部分から構成します。

社外取締役の報酬については月額固定報酬のみとしていますが、独立した立場から監督及び助言を行う重要な役割を担うことに加え、今後のさらなる当社の企業価値増大に向けて中長期の株主目線での監督機能強化が必要です。その期待する役割に鑑み、社外取締役に対しても、株式の保有促進を通じたステークホルダーとの利害共有の強化及び企業価値増大に向けた取り組みを適切に後押しする動機付けを目的とする非業績連動株式報酬（固定部分）として当社株式等の交付等を行います。

当社は、取締役等の個人別の報酬等の内容に係る決定方針（招集ご通知（交付書面版）49頁以降をご参照）を取締役会で決定しており、本制度の内容の改定は、当該方針に沿うものであることから、相当であると考えております。

なお、当社は、取締役及び執行役員の報酬決定プロセスにおける透明性・客観性を担保するため、独立社外取締役を議長とし、独立社外役員が過半を構成する取締役・執行役員報酬諮問委員会を設置しており、本制度の改定については、取締役・執行役員報酬諮問委員会の審査を経ております。

本制度は、第5号議案でご承認をお願いしております取締役の報酬等の額改定の件（年額680百万円以内、うち社外取締役150百万円以内。ただし、従業員兼務取締役の従業員兼務部分に対する給与等を除きます。）とは別枠で、取締役等に対して当社株式等の交付等を行うものであります。

本制度の対象となる取締役の員数は、第2号議案（取締役9名選任の件）が原案どおり承認可決されますと、本株主総会終結の時において9名（うち社外取締役5名）となります。また、上記のとおり、本制度は執行役員も対象としており（本制度の対象となる取締役を兼務しない執行役員は第2号議案が原案どおり承認可決されますと26名となります。）、本制度に基づく株式報酬には、執行役員に対する株式報酬も含まれますが、本議案では、それらの執行役員が本信託（下記2.（2）に定義されます。）の対象期間中に新たに取締役に就任する可能性があることを踏まえ、本制度に基づく株式報酬の全体につき、取締役等の株式報酬等として、その額及び内容を提案するものであります。

2. 改定後の本制度における報酬等の額・内容等

(1) 本制度の概要

本制度は、当社が抛出する金員を原資として当社株式が信託を通じて取得され、当該信託を通じて取締役等に当社株式等の交付等を行う株式報酬制度です。

項目	ご参考：改定前	改定後の本制度 (下線部分が主な改定箇所)
①本議案の対象となる当社株式等の交付等の対象者	・ 当社の取締役等（社内取締役及び執行役員）	・ 当社の取締役（ <u>社外取締役を含む</u> ）及び執行役員
②当社が抛出する金員の上限（下記(2)のとおり）	・ 1事業年度あたり1,160百万円 ・ 今回の対象期間4事業年度については、4,640百万円	・ 1事業年度あたり <u>1,203百万円</u> （うち社外取締役分43百万円） ・ 今回の対象期間の残存期間である2事業年度については、 <u>2,406百万円</u> （うち社外取締役分86百万円）
③取締役等に交付等がなされる当社株式の数の上限及び当社株式の取得方法（下記(2)及び(3)のとおり）	・ 1事業年度あたり181,000ポイント（181,000株相当） ・ 今回の対象期間4事業年度については、724,000ポイント（724,000株相当）	・ 1事業年度あたり <u>187,100ポイント</u> （うち社外取締役分6,100ポイント） ・ 今回の対象期間の残存期間である2事業年度については、 <u>374,200ポイント</u> （うち社外取締役分12,200ポイント） ※1ポイント=1株相当 ※1事業年度あたりのポイントの上限に相当する株式数の発行済株式総数（2025年12月31日時点。自己株式控除後）に対する割合は約0.041% ※当社株式は、株式市場から取得予定のため、希薄化は生じない
④達成条件の内容	・ 中期経営計画において推進する取り組み・活動の結果等に応じて0～200%の範囲で変動 ・ 今回の対象期間における取締役等の取り組み・活動の結果等に係る評価指標は、成長力評価指標（事業全体の売上高・利益・EVA（経済的付加価値）等、ESG力評価指標（外部機関による評価等）及び経営力評価指標（当社従業員による経営活動に対する評価・TSR（株主総利回り）等）から構成	・ 同左 ※新たに対象となる社外取締役は固定部分のみ付与され、左記変動の対象外となります。

項目		ご参考：改定前	改定後の本制度 (下線部分が主な改定箇所)
⑤当社株式等の交付等の時期(下記(4)のとおり)	変動部分 ^{※1}	<ul style="list-style-type: none"> 各取締役等の退任後 外国籍の取締役等においては対象期間^{※2}終了後 	・同左
	固定部分 ^{※1}	<ul style="list-style-type: none"> 対象期間中の各事業年度終了後 ただし、取締役等は固定部分として取得した当社株式を対象期間^{※2}が終了するまで継続保有する 	<ul style="list-style-type: none"> 対象期間中の各事業年度終了後 <u>ただし、固定部分として取得した当社株式について、社内取締役及び執行役員は対象期間^{※2}が終了するまで、社外取締役は退任時まで継続保有するものとします。</u>

※1 社内取締役及び執行役員の株式報酬の構成割合は、変動部分70%、固定部分30%。社外取締役は固定部分100%。

※2 対象期間は、当社が掲げる中期経営計画の期間に対応する事業年度（現行の中期経営計画の場合、4事業年度）とします。

上限額及びポイントの総数の上限の改定につきましては、本制度への社外取締役の追加に伴い実施するものです。社内取締役及び執行役員を対象とする本制度の内容に変更はありません。

(2) 当社が抛出する金員の上限

本制度は、当社が掲げる中期経営計画の期間に対応する事業年度（以下「対象期間」といいます。）を対象とします。現行の対象期間は、中期経営計画「K27」に対応する2024年12月31日で終了する事業年度から2027年12月31日で終了する事業年度までの4事業年度とし、信託期間の延長が行われた場合には、その時点での当社が掲げる中期経営計画の期間に対応する事業年度を対象期間とします。

当社は、対象期間ごとに、1事業年度あたりの信託金の上限額（1,203百万円、うち社外取締役分43百万円）に対象期間の年数を乗じた数に相当する金額を上限とする金員を、取締役等への報酬等として抛出し、受益者要件を充足する取締役等を受益者として対象期間に相当する期間の信託（以下「本信託」といいます。）の延長を行います。なお、今回の対象期間の残存期間である2事業年度については、2,406百万円（うち社外取締役分86百万円）を上限とします。

本信託は、信託管理人の指図に従い、信託された金員を原資として当社株式を株式市場から取得します。当社は、対象期間中の毎年、取締役等に対してポイント（下記（3）のとおり）の付与を行い、あらかじめ定められた一定の時期（下記（4）のとおり）に付与されたポイント数に相当する当社株式等の交付等を本信託から行います。

なお、本信託の信託期間の満了時に、信託契約の変更及び追加信託を行うことにより、本信託を継続する場合、当社は、延長された信託期間ごとに、1事業年度あたりの信託金の上限額に対象期間の年数を乗じた数に相

当する金額の範囲内で追加拠出を行い、延長された信託期間中、取締役等に対するポイントの付与を継続し、本信託は、延長された信託期間中、当社株式等の交付等を継続します。

また、対象期間も含め、信託期間の延長に伴う追加拠出を行う場合において、延長する前の信託期間の末日に信託財産内に残存する当社株式（取締役等に付与されたポイントに相当する当社株式で交付等が未了であるものを除きます。）及び金銭（以下これら残存する当社株式及び金銭を合わせて「残存株式等」といいます。）があるときは、残存株式等の金額と追加拠出する金員の合計額は、1事業年度あたりの信託金の上限額に対象期間の年数を乗じた数に相当する金額の範囲内とします。

本信託の信託期間の満了時に信託契約の変更及び追加信託を行わない場合には、それ以降、取締役等に対するポイントの付与は行いませんが、当該時点で受益者要件を満たす可能性のある取締役等が在任している場合には、当該取締役等が退任し、当該取締役等に対する当社株式等の交付等が完了するまで、一定期間本信託の信託期間を延長させることがあります。

(3) 取締役等に対し交付等が行われる当社株式（換価処分の対象となる株式を含みます。）の数の算定方法及び上限

取締役等には、当社株式等の交付等の前提として、以下①及び②に定めるポイントを付与します。ただし、社外取締役については、②に定めるポイントのみ付与するものとします。

1ポイントは当社株式1株とし、1ポイント未満の端数は切り捨てます。ただし、当社株式について信託期間中に株式分割・株式併合等を行った場合には、当社株式の分割比率・併合比率等に応じて、1ポイントあたりの当社株式数を調整します。

① 変動部分

役位ごとにあらかじ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、対象期間中の各事業年度末日に在任している取締役等（各事業年度末日をもって任期満了等により退任した取締役等及び各事業年度末日に死亡した取締役等を含みます。）に対して、当該事業年度末日に付与していきます。対象期間終了後に、取締役等に対して付与した単年度ポイントを累計し、この累計値に中期経営計画において推進する取り組み・活動の結果等に応じた変動係数を乗じて、変動ポイント数を算出します。なお、社外取締役については、変動ポイントは付与しないものとします。

（単年度ポイントの算定式） 役位ポイント×70%

（変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×変動係数 ^{※1※2※3}

※1 変動係数は、中期経営計画において推進する取り組み・活動の結果等に応じて0%～200%の範囲で変動します。なお、現行の対象期間における取締役等の取り組み・活動の結果等を評価する指標は、成長力評価指標（事業全体の売上高・利益・EVA等）、ESG力評価指標（外部機関による評価等）及び経営力評価指標（当社従業員による経営活動に対する評価・TSR（株主総利回り）等）から構成します。

- ※2 対象期間終了前に取締役等が退任した場合には、当該時点で単年度ポイントを累計し、各評価指標の当該時点での進捗状況を評価のうえ変動係数を決定し、変動ポイントを算出します。
- ※3 対象期間終了前に取締役等が死亡した場合には、当該時点で単年度ポイントを累計し、変動係数は100%として、変動ポイント数を算出します。

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、対象期間中の各事業年度末日に在任している取締役等（各事業年度末日をもって任期満了等により退任した取締役等及び各事業年度末日に死亡した取締役等を含みます。）に対して、対象期間中の各事業年度末日に付与します。

（固定ポイント数の算定式）

社内取締役及び執行役員：役位ポイント×30%

社外取締役：役位ポイント×100%

取締役等に付与される1事業年度あたりのポイントの総数の上限は、187,100ポイント（うち社外取締役分6,100ポイント）とします。このポイントの上限は、上記の信託金の上限額を踏まえて、株価等を参考に設定しています。対象期間において本信託が取得する当社株式の数（以下「取得株式数」といいます。）は、係る1事業年度あたりのポイントの総数の上限に対象期間の年数を乗じた数に相当する株式数を上限とします。なお、今回の対象期間の残存期間である2事業年度については、374,200ポイント（うち社外取締役分12,200ポイント）を上限とします。また、本信託の継続を行う場合における取得株式数は、係る1事業年度あたりのポイントの総数の上限に対象期間の年数を乗じた数に相当する株式数が上限となります。

（4）取締役等への当社株式等の交付等の方法及び時期その他株式交付条件の概要

① 変動部分

変動部分に係る当社株式等の交付等の時期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）となります。具体的な交付等の方法及び時期は次のとおりです。

受益者要件を充足した取締役等は、退任後（外国籍の取締役等においては対象期間終了後）の一定の時期に、変動ポイント数の一定割合に相当する当社株式（単元未満株式については切り上げ）の交付を受け、残りの変動ポイント数に相当する当社株式については、本信託内で換価したうえで、その換価処分金相当額の金銭の給付を受けるものとします。ただし、当該取締役等が日本株式を取り扱う証券口座を有しないこと等を理由に当社株式の交付ができない場合には、変動ポイント数に相当する当社株式について、本信託内で換価したうえで、その換価処分金相当額の金銭の給付を受けるものとします。

② 固定部分

固定部分に係る当社株式等の交付等の時期は対象期間中の各事業年度終了後となります。具体的な交付等の方法及び時期は次のとおりです。

受益者要件を充足した取締役等は、対象期間中の各事業年度終了直後の5月頃に固定ポイント数の一定割合に相当する当社株式（単元未満株式については切り上げ）の交付を受け、残りの固定ポイント数に相当する当社株式については、本信託内で換価したうえで、その換価処分金相当額の金銭の給付を受けるものとします。

ただし、当該取締役等が日本株式を取り扱う証券口座を有しないこと等を理由に当社株式の交付ができない場合には、固定ポイント数に相当する当社株式について、本信託内で換価したうえで、その換価処分金相当額の金銭の給付を受けるものとします。

固定部分として取得した当社株式について、社内取締役及び執行役員は対象期間が終了するまで、社外取締役は退任時まで継続保有するものとします。

信託期間中に受益者要件を満たす取締役等が死亡した場合は、死亡時点で算出した変動ポイント数及び死亡後に開始する受益者確定手続の対象となる固定ポイント数の累計値に相当する当社株式について、本信託内で換価したうえで、その換価処分金相当額の金銭について、当該取締役等の相続人が本信託から給付を受けるものとします。

なお、取締役等に職務の重大な違反等があった場合には、変動部分・固定部分ともに株式等を受ける権利を没収し、又は支給済の株式報酬相当の返還を求めることができます。

(5) 本信託内の当社株式の配当の取扱い

本信託内の当社株式について支払われた配当は、本信託が受領した後、本信託の信託報酬・信託費用に充てられるほか、配当基準日における取締役等の単年度ポイントの累計値に変動係数を乗じたポイント数に応じて、1ポイントあたり1株の配当額に相当する金額を留保し、上記（4）により交付等が行われる当社株式等とともに取締役等に給付されます。

(6) 本信託内の当社株式に関する議決権行使

本信託内にある当社株式（取締役等に交付等が行われる前の当社株式）については、経営への中立性を確保するため、信託期間中、議決権を行使しないものとします。

(7) その他の本制度の内容

本制度に関するその他の内容については、信託契約の変更及び本信託への追加拋出の都度、取締役会において定めます。

第5号議案 取締役の報酬等の額改定の件

当社の取締役の報酬等の額は2007年6月28日開催の第101期定時株主総会において、年額630百万円以内とすること及び社外取締役の報酬等の額についてはそのうち100百万円以内（ただし、従業員兼務取締役の従業員兼務部分に対する給与等を除きます。）とすることを2016年3月25日開催の第110期定時株主総会において、ご承認をいただき今日に至っています。

当社は、中期経営計画「K27」を推進するとともに、ガバナンスの継続的強化を図っております。このような経営環境で取締役の責務は増大しており、卓越した見識・知見を持つ多様な人財を確保するために有効な報酬水準とする必要があります。このことから、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報酬水準等も参考にしうえて、社外取締役1名あたりの報酬水準を改定すべく、取締役の報酬等の額を年額680百万円以内（うち社外取締役分は年額150百万円以内。ただし、従業員兼務取締役の従業員分の給与等を除きます。）とさせていただきますたく存じます。

当社は、取締役等の個人別の報酬等の内容に係る決定方針（招集ご通知（交付書面版）49頁以降をご参照）を取締役会で決定しており、本改定は、当該方針に沿うものであることから、相当であると考えております。

なお、当社は、取締役及び執行役員の報酬決定プロセスにおける透明性・客観性を担保するため、独立社外取締役を議長とし、独立社外役員が過半を構成する取締役・執行役員報酬諮問委員会を設置しており、本改定については、取締役・執行役員報酬諮問委員会の審査を経ております。

また、第2号議案（取締役9名選任の件）が原案どおり承認可決されますと、本株主総会終結の時ににおいて取締役の員数は9名（うち社外取締役5名）となります。

以上

事業報告 (2025年1月1日から2025年12月31日まで)

1. 企業集団の現況に関する事項

(1) 事業の経過及びその成果

当期の世界経済は、関税政策の転換に伴う国際的なサプライチェーンの混乱や調達コストの上昇、欧州や中東を中心とした地政学リスクの長期化により不透明な状況が続く中、各地域において物価上昇下でも生活関連消費は底堅く推移しました。日本経済は賃上げの動きが見られるものの、物価高の影響が消費マインドを抑制しており、内需は緩やかな回復基調となりました。

当社グループの主要市場である日本のトイレタリー及び化粧品市場は、小売店の販売実績や消費者購入調査データによると前期を上回りました。

このような経営環境の中、当社グループは花王グループ中期経営計画「K27」達成のため、稼ぐ力を向上させながら、利益ある成長に向け、グローバル売り上げ拡大の基盤作りを推進しました。

売上高は、前期に対して3.7%増の1兆6,886億円（為替0.0%増、実質3.7%増（内訳：数量等0.5%増、価格3.2%増））となりました。営業利益は、1,641億円（対前期174億円増）、営業利益率は9.7%となりました。税引前利益は1,698億円（対前期188億円増）、当期利益は、1,206億円（対前期102億円増）となりました。

基本的1株当たり当期利益は260.30円となり、前期の231.94円より28.36円増加（前期比12.2%増）しました。

当社グループが経営指標としているROIC（投下資本利益率）は9.7%となり、EVA（経済的付加価値）は、NOPAT（税引後営業利益）が大幅に増加する中、前期を79億円上回り411億円となりました。

なお、2025年8月6日開催の取締役会において、資本効率の向上と株主への一層の利益還元のため、自己株式の取得を決議し、総額800億円の自己株式を取得しました。また、取得した株式も含めて、2025年12月26日に1,230万株を消却しました。

また、花王グループは、2025年1月1日付の組織変更に伴い、当事業年度より、「コンシューマープロダクツ事業」を「グローバルコンシューマーケア事業」に改称し、さらに、従来「ハイジーン&リビングケア事業」、「ヘルス&ビューティケア事業」、「ライフケア事業」、「化粧品事業」及び「ケミカル事業」の5区分としていた報告セグメントを「ハイジーンリビングケア事業」、「ヘルスビューティケア事業」、「化粧品事業」、「ビジネスコネクティッド事業」及び「ケミカル事業」の5区分に変更しております。上記報告セグメントの変更により、前期の売上高及び営業利益を組み替えて表示しております。詳細は以下の「決算説明会プレゼンテーション資料」をご覧ください。

www.kao.com/content/dam/sites/kao/www-kao-com/jp/ja/corporate/investor-relations/pdf/kao-earnings-fy2025-jp.pdf

(注)1.「実質」とは為替変動の影響を除く増減率を表示しています。なお、数量等には製品構成差を含みます。

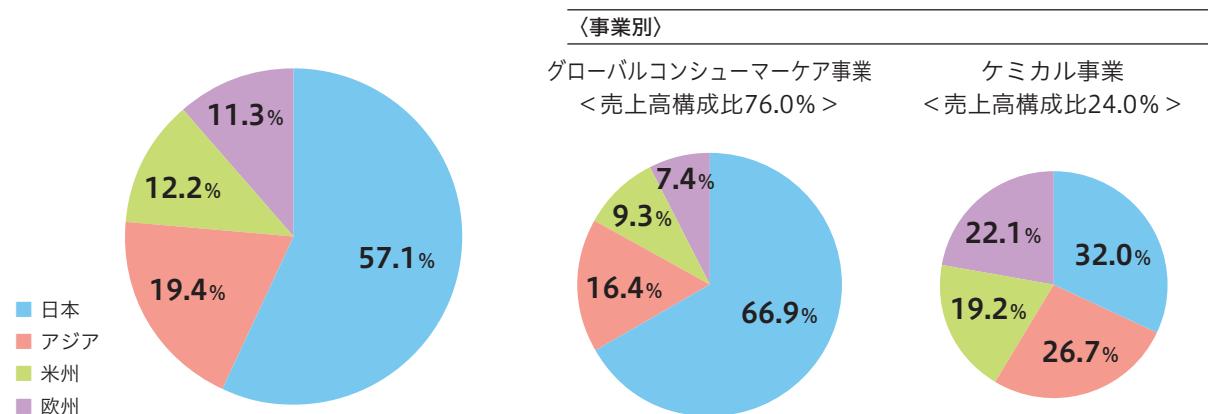
2.EVAは、スターン・スチュワート社の登録商標です。

◆ 連結業績

(単位：億円)

	2024年12月期	2025年12月期	対前期増減率
売上高	16,284	16,886	3.7%
営業利益	1,466	1,641	11.9%
税引前利益	1,510	1,698	12.5%
当期利益	1,104	1,206	9.3%
親会社の所有者に帰属する当期利益	1,078	1,201	11.4%
基本的1株当たり当期利益 (円)	231.94	260.30	12.2%

◆ 地域別売上高(販売元の所在地ベース)構成比



(注) ケミカル事業の地域別売上高構成比は、事業間取引消去前のものであり、事業別の売上高構成比は外部顧客に対する売上高で算出しております。

(2) 事業別の概況

		売上高 16,886億円	売上高構成比 100.0% ^{※3}	営業利益 1,641億円 ^{※4}	営業利益率 9.7%
グローバル コンシューマー ケア事業	<p>■ ハイジーンリビングケア事業</p> 	5,493億円 前期比 ^{※1} +1.1%	32.5%	813億円 対前期+55億円	14.8% 対前期 +0.9ポイント
	<p>■ ヘルスビューティケア事業</p> 	4,329億円 前期比 ^{※1} +2.2%	25.6%	391億円 対前期+47億円	9.0% 対前期 +0.9ポイント
	<p>■ 化粧品事業</p> 	2,616億円 前期比 ^{※1} +6.9%	15.5%	104億円 対前期+141億円	4.0% 対前期 +5.5ポイント
	<p>■ ビジネスコネクティッド事業</p> 	392億円 前期比 ^{※1} △3.2%	2.4%	23億円 対前期△30億円	5.8% 対前期 △7.1ポイント
ケミカル事業	<p>■ ケミカル事業</p> 	4,515億円 ^{※2} 前期比 ^{※1} +6.9%	24.0%	302億円 対前期△55億円	6.7% 対前期 △1.8ポイント

※1 為替変動の影響を除く実質増減率。

※2 売上高には事業間取引の内部売上が含まれております。

※3 売上高構成比は外部顧客に対する売上高で算出しております。

※4 事業別に配分していない全社費用等が含まれております。

- ファブリックケア製品の売り上げは、前期を上回りました。日本では、衣料用洗剤「アタック抗菌EX」シリーズの改良品等が、市場の伸長に加え高付加価値化に伴う価格改定の効果もあり、売り上げ増とともにシェア拡大に寄与しました。柔軟仕上げ剤は、計画通りに推移しました。
 - ホームケア製品の売り上げは、前期を上回りました。日本では、食器用洗剤、台所用洗剤等が好調に推移し、11月に販売を再開した「クイックル洗面ボウルクリーナー」も順調に推移しました。
 - サニタリー製品においては、生理用品「ロリエ」の売り上げは、前期を上回りました。中国ではロイヤルティマーケティングが奏功し、「スーパースリムガード」等の売り上げが好調に推移しました。ベビー用紙おむつ「メリーズ」の売り上げは、アジアにおける競合の攻勢等を受け、前期を下回りました。
-
- スキンケア製品の売り上げは、前期を上回りました。日本では、UVケア製品やシート関連のシーズン品が好調に推移し、前期を上回りました。米州の売り上げは、前期を下回りました。「Bioré UV Aqua Rich」の展開強化や「JERGENS」の新製品が好調に推移しましたが、競合からの攻勢を受けました。
 - ヘアケア製品の売り上げは、前期を大幅に上回りました。日本では、昨年発売した高価格帯のヘアケアブランド「melt」、「THE ANSWER」が増収に大きく寄与しました。欧米のヘアサロン向け製品の売り上げは、前期を下回りました。「ORIBE」はEコマースを中心に好調に推移しましたが、「GOLDWELL」が米国や欧州の景況感悪化等の影響を受けました。
 - パーソナルヘルス製品の売り上げは、前期を上回りました。日本では「ピュオーラ炭酸ハミガキ」が好調に推移し、日本と中国では「めぐりズム」のアイマスクの改良品が伸長しました。
-
- 日本の売り上げは、前期を上回りました。注力6ブランドにおいては、好調を継続している「Curél」、「KANEBO」、SOFINA iP等の新製品が大きく貢献した「SOFINA」、インバウンド需要を捉えた「SENSAI」等が増収に寄与しました。その他のブランドについても堅調に推移しました。アジアの売り上げは、前期を大幅に上回りました。中国の売り上げは、現地生産の拡大や製品価値の適切な訴求による競争力強化に加え、去年は流通在庫の適正化に伴う出荷抑制実施もあり、前期を大幅に上回りました。また、注力しているタイでは、「KANEBO」や「KATE」が計画を上回る進捗を示しました。欧州では、「SENSAI」が好調に推移したほか、「Curél」についても展開を強化しました。
-
- 業務用衛生製品の売り上げは、前期を上回りました。メディカル、介護分野は競合との価格競争の影響を受け前年並みの伸長でしたが、フードサービス、宿泊・レジャー分野においては、堅調な市況に伴い厨房用洗浄剤や客室消耗品の需要が引き続き高まりました。
 - 油脂製品は、地域毎の需要の状況には違いが出たものの、油脂原料価格の上昇を受けて実施した販売価格改定の貢献が大きく、売り上げは前期を上回りました。
 - 機能材料製品は、自動車関連分野等の対象市場の停滞の影響を受けた一方で、販売価格改定の効果の寄与もあり、売り上げは前期並みになりました。
 - 情報材料製品は、半導体関連やハードディスク等の対象分野の需要が堅調に推移し、その着実な取り込みを通じて、売り上げは伸長しました。

(3) 設備投資の状況

当期の設備投資等の金額は、1,010億円となりました。

グローバルコンシューマーケア事業では、各事業で生産・研究設備の増強や合理化、維持更新のほか、情報システムの再構築等を行いました。うち、ハイジーンリビングケア事業では、国内及び海外における新製品・改良品の対応や生産能力の拡充等を行いました。また、和歌山事業場においてはファブリックケア・ホームケア領域における研究設備が竣工されました。

ケミカル事業では、米国市場での安定供給体制強化に向けて米国で三級アミン生産拠点を新設するなど、主に海外で生産能力を拡充したほか、設備の合理化や維持更新、情報システムの再構築等を行いました。

なお、設備投資等の金額には、有形固定資産、使用権資産及び無形資産への投資が含まれておりますが、資産除去引当金に係る有形固定資産及び使用権資産の増加額は含まれておりません。

(4) 資金調達の状況

営業活動や設備投資等の投資活動に必要な資金は、主に花王グループ内の資金をグローバルに有効活用しました。

また、適正な資本コスト率の維持及び成長投資のための財務基盤の強化を目的に、社債の発行を行い、250億円の資金調達を行いました。

(5) 対処すべき課題

2025年にかけて、世界経済は地政学的リスクや国際情勢の変化、為替や物価の動向など、不確実性を伴う状況が続きました。一方で、国内外では消費活動の回復や新たな需要の広がりも見られ、事業機会とリスクが併存する環境となっています。このような事業環境のもと、花王グループには、環境変化を的確に捉えつつ、収益性と成長性の両立を図り、持続的な成長につなげていくことが引き続き求められています。

この要請に応えるため、花王グループは、中期経営計画「K27」に基づく構造改革と成長戦略を推進してまいりました。これまでの取り組みにより、収益性や資本効率の改善、成長ドライバー事業の拡大など、一定の大きな成果が表れていますが、今後は、これらの成果を持続的な成長へと確実につなげることが重要です。そのため、「グローバル・シャープトップ」事業の育成をさらに加速させるとともに、戦略的なポートフォリオマネジメントを基本とした活動を機動的に推進していきます。

また、花王グループは、社会課題の解決を事業活動の軸に据え、環境に配慮した「よきモノづくり」を通じて、生活者に長く愛される高付加価値な製品・サービスを提供してきました。これまで進めてきた循環型ビジネスモデルへの転換は着実に進展しており、今後はその取り組みを一層深化させることで、環境価値と経済価値の両立を図っていくことが重要なテーマとなっています。

さらに、グローバルでの事業展開が進む中で、安定的な収益基盤の強化と、変化への対応力の向上も引き続き重要な課題です。人的資本への投資や組織運営の高度化を通じて、迅速な意思決定と実行力を備えた経営基盤を強化し、花王グループ全体の競争力向上を図ってまいります。

これらの取り組みを通じて、花王グループは中期経営計画「K27」の最終年度、さらにはその先の持続的成長を見据え、長期的な企業価値の向上をめざしてまいります。株主の皆さまにおかれましては、引き続き花王グループの取り組みにご理解とご支援を賜りますようお願い申し上げます。

中期経営計画 「K27」

ビジョン
未来のいのちを守る

〔K27の基本方針〕

1. 持続可能な社会に欠かせない企業になる
2. 投資して強くなる事業への変革
3. 社員活力の最大化

ROICの全社導入を進め、構造改革を断行する。そして、
「グローバル・シャープトップ」
事業を擁立する企業をめざす。

	2023年度 実績	2024年度 実績	2025年度 実績	2026年度 予想	2027年度 目標
ROIC	4.1%	9.2%	9.7%	10.5%	11%以上
EVA	149億円	332億円	411億円	510億円	700億円以上
営業利益	1,147億円 ^{*2}	1,466億円	1,641億円	1,820億円	過去最高利益の更新 (2019年度 2,117億円)
海外売上高 ^{*1}	6,558億円	7,055億円	7,252億円	7,600億円	8,000億円以上 (売上高 CAGR+4.3%)

*1 販売元の所在地に基づく売上高 *2 コア営業利益

K27 戦略のフレームワーク

K27 戦略のフレームワーク

[K27の基本方針]

1. 持続可能な社会に欠かせない企業になる
2. 投資して強くなる事業への変革
3. 社員活力の最大化

K27達成に導く戦略

グローバル・シャープ
トップ事業の構築

高必需性・高収益事業
へのグローバルシフト

グローバル・シャープ
トップな人財/組織運営

メリハリある人的資本投資
脱マトリックス運営

資本効率/収益性の改善

経営資本の価値最大化

パートナーとの
共創による事業構築

技術資産の最大化加速

■ 2025年度の進捗と今後の計画

2025年度は、前年度までに実行してきた大規模な構造改革の成果を基盤として、成長戦略を本格的に展開した一年となりました。2024年度において中期経営計画「K27」の主要指標であるROIC（投下資本利益率）、EVA（経済的付加価値）、営業利益、海外売上高が計画を上回る実績となった流れを受け、2025年度はその成果の定着と持続的成長への転換を進めてまいりました。

成長ドライバー領域*においては、化粧品事業では、注力6ブランドを中心にマーケティング投資を拡大し、高付加価値製品のグローバル展開を進めた結果、売上成長と大幅な収益性改善の両立が進展しました。また、スキンプロテクションは、地域ごとの市場環境や需要動向を踏まえた商品展開が奏功し、ブランド認知の向上やラインアップ拡充が進展しました。ケミカル事業においては、主要市場における供給体制の強化や高付加価値製品の拡販を進めることで、安定的な成長を継続しました。安定収益領域*では、国内市場を中心にハイジーンリビングケア事業が堅調に推移しました。とりわけ、国内におけるファブリック&ホームケアでは市場創造型の新価値提案に加え、継続的な商品改良により顧客基盤も拡大し、売上、シェアを伸ばしました。製品の付加価値化や強固なブランド力、継続的な商品改良により、高い収益性とキャッシュフロー創出力を維持し、成長ドライバー領域への投資を下支えしています。事業変革領域*では、ヘアケアを中心に構造改革とブランド再構築が進展しました。特に、プレミアム価格帯の商品が生活者から高い支持を獲得し、ブランド価値の向上と収益性改善に寄与しました。DXも活用した開発プロセスの高度化・高速化により、高付加価値商品の継続的な投入が可能となり、売上構成の改善が進んでいます。人的資本投資については、メリハリある投資を継続し、社員の活力と専門性を最大限に引き出すとともに、「スクラム型組織運営」による迅速な意思決定と実行力の強化を図りました。また、他社との共創による事業構築を進め、花王グループが有する技術資産や知見の最大化に取り組んでいます。

今後は、2025年までに積み上げてきた成果を確実に成長へと結びつけ、中期経営計画「K27」の最終年度に向けた取り組みを加速してまいります。グローバル・シャープトップ事業の育成と戦略的なポートフォリオマネジメントを通じて、持続的な成長と中長期的な企業価値向上を実現してまいります。

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

花王グループのサステナビリティに関する取り組み

中期経営計画「K27」において、花王グループは、持続可能な社会に欠かせない企業となることを基本方針の中核に据え、利益あるグローバル成長と中長期の企業価値向上をめざしています。すなわち花王のサステナビリティは、環境・社会価値の創出を事業成長と一体で推進し、経済合理性のもと、持続的な競争優位の確立と企業価値向上につながる取り組みです。これらの取り組みを確実かつ迅速に実行するため、取締役会による監督のもと、社長執行役員を議長とするESGコミッティを中心とした執行体制を構築するとともに、外部有識者で構成されるESG外部アドバイザリーボードを設置し、社外の視点を取り入れることで取り組みの質を高めています。

花王グループは、ESG戦略「Kirei Lifestyle Plan」のもと、環境・社会価値の創出を通して、持続的な成長に向けて着実に実践を進めてまいります。

<衣料用洗剤「アタックZERO」を通じた取り組み>

環境・社会価値

- 世界初、新界面活性剤「Bio IOS」の採用：Bio IOSは、資源を有効に活用すべく、独自に開発した界面活性剤。従来は十分に活用されていなかった原料を有効利用することで、アブラヤシ果実の界面活性剤原料としての利用可能率を向上させています。
- 洗浄力向上と衣類ダメージ低減：Bio IOSは水への溶けやすさと油へのなじみやすさを両立する特性があるため、少量でも優れた洗浄力を発揮。また、Bio IOSと高機能剤を効果的に組み合わせた設計技術により、汚れの再付着も防ぎ、衣類への残留がなく、衣類を長持ちさせるという価値の提供につながっています。
- 時短・節水・節電：すすぎ回数を2回から1回にすることで、洗濯時間を短縮するとともに、1回の洗濯あたり約26%の節水と約33%の節電が可能¹⁾。
- 容器のプラスチック使用量の削減と再生PETの活用：液体の濃縮化により本体で約54%、つめかえで約64%のプラスチック削減を実現²⁾。また、本体容器の素材には、再生PETを100%使用。
- 脱炭素の実現：Bio IOSを活用した処方設計、濃縮化や節水・節電設計など一連の取り組みにより、「アタックZERO」はライフサイクル全体で二酸化炭素排出量23%削減³⁾を実現しました。

経済価値

- カテゴリーNo.1の実績：2019年発売の「アタックZERO」は、翌年に液体濃縮洗剤カテゴリーの累積販売金額でNo.1を獲得。2022年の改良後も市場シェアを拡大し、2025年には売上106%⁴⁾（前年比）。
- ロングセラーとトップシェアの継続：アタックブランドは30年以上にわたって衣料用洗剤市場でトップシェアを守り続けており、ZEROシリーズの投入によってその優位性がさらに強化。



花王グループは、独自の技術を通じて、生活者にもたらす価値の向上と環境価値を両立することで、経済的価値、企業価値を高めてまいります。

*1：全自動たく機（容量8kg）を使用し、衣類量4kg、水量47Lに設定した当社試験条件下での測定結果に基づく。当社従来液体洗剤を使用し、すすぎ2回設定時の使用水量は130L、消費電力量は67Wh、すすぎ1回設定時の使用水量は96L、消費電力量は45.1Wh。

*2：従来の液体洗剤「アタック抗菌EX」（2023年発売）との比較（1回使用量あたり）

*3：従来の液体洗剤「アタック高浸透バイオジェル」（2017年発売）との比較（1回使用量あたり）

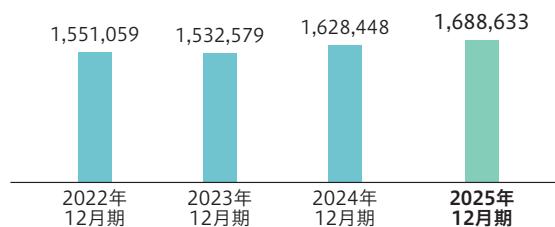
*4：インテージ SRI+ 2025年1月～2025年12月 累計販売金額

(6) 財産及び損益の状況

(単位：百万円)

	2022年12月期	2023年12月期	2024年12月期	2025年12月期
売上高	1,551,059	1,532,579	1,628,448	1,688,633
営業利益 (コア営業利益)	110,071	60,035 (114,706)	146,644	164,069
税引前利益 (コア税引前利益)	115,848	63,842 (118,513)	151,024	169,846
当期利益 (コア当期利益)	87,742	46,157 (88,262)	110,374	120,586
親会社の所有者に帰属する当期利益 (親会社の所有者に帰属するコア当期利益)	86,038	43,870 (85,975)	107,767	120,081
資産合計	1,726,350	1,769,514	1,867,237	1,875,054
資本合計	995,384	1,012,043	1,098,835	1,094,700
基本的1株当たり当期利益 (基本的1株当たりコア当期利益) (円)	183.28	94.37 (184.95)	231.94	260.30

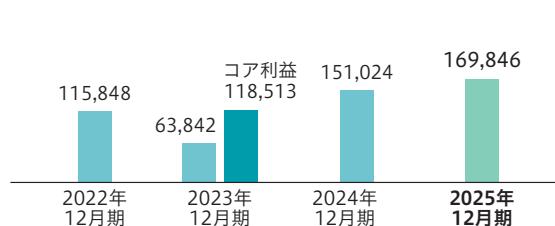
■ 売上高 (単位：百万円)



■ 営業利益 (単位：百万円)



■ 税引前利益 (単位：百万円)



■ 当期利益 (単位：百万円)



- (注) 1. 非定期的な要因により一時的に発生した損益 (事業撤退・縮小や資産の除売却から生じる損益等) を除いた利益を「コア利益」として表記しております。
2. 2022年12月期において、IFRS第16号「リース」の修正「Covid-19に関連した賃料減免」を適用しています。
3. 2024年12月期において、企業結合に係る暫定的な会計処理の確定が行われたことに伴い、2023年12月期の連結財政状態計算書を遡及修正しております。

(7) 主要な事業内容 (2025年12月31日現在)

事業区分		主要製品	
グローバル コンシューマー ケア事業	ハイジーンリビングケア事業	ファブリックケア製品	衣料用洗剤、洗濯仕上げ剤
		ホームケア製品	台所用洗剤、住居用洗剤、掃除用紙製品
		サニタリー製品	生理用品、紙おむつ
	ヘルスビューティケア事業	スキンケア製品	化粧石けん、洗顔料、全身洗浄料、UVケア製品
		ヘアケア製品	シャンプー、コンディショナー、ヘアスタイリング剤、ヘアカラー、メンズプロダクト
		パーソナルヘルス製品	入浴剤、歯みがき、歯ブラシ、温熱用品
	化粧品事業	化粧品	カウンセリング化粧品、セルフ化粧品
	ビジネスコネクティッド事業	業務用衛生製品、ライフケア製品	業務用衛生製品、ライフケア製品
ケミカル事業	油脂製品	オレオケミカル、油脂誘導体、界面活性剤・配合製品、香料	
	機能材料製品	コンクリート用減水剤、鋳物砂用バインダー、プラスチック用添加剤、各種産業用薬剤	
	情報材料製品	トナー、トナーバインダー、インクジェット用色材、インク、ハードディスク研磨液・洗浄剤、半導体製造用薬剤・材料	

(8) 重要な子会社の状況 (2025年12月31日現在)

会社名	資本金	議決権比率	主要な事業内容
花王グループカスタマーマーケティング株式会社	10 百万円	100 %	ハイジーンリビングケア、ヘルスビューティケア、化粧品、ビジネスコネクティッド及び日本における化粧品事業のコンサルティングサービス会社の統轄
花王プロフェッショナル・サービス株式会社	60 百万円	100	ビジネスコネクティッド
株式会社カネボウ化粧品	7,500 百万円	100	化粧品
花王ロジスティクス株式会社	15 百万円	100	日本における物流関連業務
花王（中国）投資有限公司	2,603,727 千中国元	100	中国における関係会社の統轄及び化粧品
上海花王有限公司	564,200 千中国元	100	ハイジーンリビングケア、ヘルスビューティケア、化粧品、ビジネスコネクティッド
花王（上海）産品服務有限公司	1,348,490 千中国元	100	ハイジーンリビングケア、ヘルスビューティケア、化粧品
佳麗宝化粧品（中国）有限公司	672,638 千中国元	100	化粧品
花王（上海）化工有限公司	740,000 千中国元	100	ケミカル
Kao (Taiwan) Corporation	597,300 千台湾元	92.2	ハイジーンリビングケア、ヘルスビューティケア、化粧品、ビジネスコネクティッド、ケミカル
Pilipinas Kao, Inc.	91,435 千米ドル	100	ケミカル
Kao Industrial (Thailand) Co., Ltd.	2,000,000 千バーツ	100	ハイジーンリビングケア、ヘルスビューティケア、化粧品、ケミカル
Fatty Chemical (Malaysia) Sdn. Bhd.	120,000 千リンギット	70	ケミカル

会社名	資本金	議決権比率	主要な事業内容
PT Kao Indonesia	1,796,206 百万ルピア	50.01 %	ハイジーンリビングケア、ヘルスビューティケア
Kao USA Inc.	4 米ドル	100	ヘルスビューティケア、化粧品
Oribe Hair Care, LLC	8,182 千米ドル	100	ヘルスビューティケア
Kao America Inc.	3,200 千米ドル	100	米国における関係会社へのコーポレートサービス及び米国ケミカル事業の持株会社
Kao Specialties Americas LLC	1 米ドル	100	ケミカル
Washing Systems, LLC	10 米ドル	100	ケミカル
Kao Australia Pty. Limited	152,690 千豪ドル	100	ハイジーンリビングケア、ヘルスビューティケア
Kao Germany GmbH	25,000 千ユーロ	100	ヘルスビューティケア
Kao Manufacturing Germany GmbH	13,000 千ユーロ	100	ヘルスビューティケア
Kao Chemicals GmbH	9,101 千ユーロ	100	ケミカル
Molton Brown Limited	516 千英ポンド	100	化粧品
Kao Chemicals Europe, S.L.	74,035 千ユーロ	100	欧州等ケミカル事業統轄
Kao Corporation, S.A.	56,411 千ユーロ	100	ケミカル

(注) 上記の議決権比率は、子会社が保有する議決権との合計であります。

2. 当社の株式に関する事項（2025年12月31日現在）

(1) 発行可能株式総数 1,000,000,000株

(2) 発行済株式の総数 453,600,000株

- (注) 1. 2025年12月に自己株式12,300,000株の消却を行いました。
2. 発行済株式の総数には、自己株式8,679株が含まれております。

(3) 株主数 192,868名

(4) 大株主の状況（上位10名）

株 主 名	持 株 数	持 株 比 率
日本マスタートラスト信託銀行株式会社（信託口）	83,702 千株	18.45 %
株式会社日本カストディ銀行（信託口）	31,943	7.04
ステート ストリート バンク アンド トラスト カンパニ ー 505001	7,483	1.65
ビーエヌワイエム アズ エージーテイ クライアantz ノン トリーテイー ジヤスデツク	7,385	1.63
日本証券金融株式会社	6,997	1.54
Oasis Opportunities Fund One SPC - ECHO SP	6,879	1.52
ジェーピー モルガン チェース バンク 385781	6,748	1.49
日本生命保険相互会社	6,691	1.48
ビービーエイチルクス ファイデリテイ フランズ グローバル デイビデンド プール	6,010	1.32
オアシスジャパンストラテジックファンド リミテッド	5,791	1.28

- (注) 1. 上記の株主の持株数には、信託業務又は株式保管業務に係る株式数が含まれている場合があります。
2. 上記の株主の持株比率は、発行済株式の総数から自己株式数を控除した数を基準にして計算しております。

(5) 当事業年度中に職務執行の対価として当社役員に交付した株式の状況

区 分	株式数	交付対象者数
取締役 (社外取締役を除く)	7,600株	4名

3. 当社の会社役員に関する事項

(1) 取締役及び監査役の状況（2025年12月31日現在）

地位	氏名	担当及び重要な兼職の状況
代表取締役 社長執行役員	長谷部 佳 宏	公益財団法人花王芸術・科学財団 理事長
代表取締役 専務執行役員	根 来 昌 一	経営財務ユニット総括
代表取締役 専務執行役員	西 口 徹	グローバルコンシューマーケアビジネス総括、グローバルコンシューマーケア部門 アジアリージョン統括
取 締 役	リサ・マッカラン	エグゼクティブ・フェロー（コーポレートブランディング担当）、Inspired Companies Pty Ltd. 創設者・プレジデント、Adani Energy Solutions Limited 社外取締役
取 締 役	篠 辺 修	ANAホールディングス株式会社 名誉顧問
取 締 役	桜 井 恵理子	アステラス製薬株式会社 社外取締役、株式会社日立製作所 社外取締役
取 締 役	西 井 孝 明	第一三共株式会社 社外取締役
取 締 役	高 島 誠	株式会社三井住友フィナンシャルグループ 取締役会長
取 締 役	サラ・カサノバ	三井物産株式会社 社外取締役、ヤマハ発動機株式会社 社外取締役
常 勤 監 査 役	和 田 康	
常 勤 監 査 役	村 田 真 実	
監 査 役	岡 伸 浩	弁護士、花王グループカスタマーマーケティング株式会社 監査役、株式会社ヤマタネ 社外取締役、慶應義塾大学大学院法務研究科 教授
監 査 役	新 井 佐 恵子	公認会計士、有限会社アキュレイ 代表、YKK株式会社 社外監査役、コニカミノルタ株式会社 社外取締役、白鷗大学 特任教授
監 査 役	内 藤 順 也	弁護士、三菱UFJ信託銀行株式会社 社外取締役（監査等委員）

- (注) 1. 取締役篠辺修、同 桜井恵理子、同 西井孝明、同 高島誠、同 サラ・カサノバの5氏は、社外取締役であります。
 2. 監査役岡伸浩、同 新井佐恵子、同 内藤順也の3氏は、社外監査役であります。
 3. 監査役新井佐恵子氏は、公認会計士の資格を有し、財務及び会計に関する相当程度の知見を有するものであります。
 4. 当社は、取締役篠辺修、同 桜井恵理子、同 西井孝明、同 高島誠、同 サラ・カサノバ、監査役岡伸浩、同 新井佐恵子、同 内藤順也の8氏を株式会社東京証券取引所の規程に定める独立役員として同取引所に届け出ております。
 5. 当期中における取締役及び監査役の異動
 (1) 2025年3月21日開催の第119期定時株主総会において、リサ・マッカラン氏、サラ・カサノバ氏の両氏が取締役に、村田真実氏、内藤順也氏が監査役に新たに選任され、それぞれ就任いたしました。
 (2) 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、任期満了により取締役デイブ・マンツ氏、常勤監査役川島貞直氏、監査役天野秀樹氏がそれぞれ退任いたしました。
 6. 取締役リサ・マッカラン氏は、Bond University Limitedの社外取締役を務めておりましたが、2025年5月12日をもって退任いたしました。
 7. 取締役篠辺修氏は、2025年6月30日までANAホールディングス株式会社特別顧問であり、同年7月1日から同社名誉顧問を務めております。
 8. 取締役桜井恵理子氏は、株式会社三井住友フィナンシャルグループの社外取締役を務めておりましたが、2025年6月27日をもって退任いたしました。また、同氏は日本板硝子株式会社の社外取締役を務めておりましたが、2025年6月26日をもって退任いたしました。
 9. 取締役西井孝明氏は、味の素株式会社の特別顧問を務めておりましたが、2025年6月24日をもって退任いたしました。
 10. 取締役高島誠氏は、株式会社三井住友銀行の取締役会長を務めておりましたが、2025年6月27日をもって退任いたしました。
 11. 監査役新井佐恵子氏は、住友ファーマ株式会社の社外取締役を務めておりましたが、2025年6月25日をもって退任いたしました。

(2) 責任限定契約の内容の概要

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

(3) 役員等賠償責任保険契約の内容の概要

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

(4) 取締役及び監査役の報酬等に関する事項

① 当社の役員報酬の目的と概要

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

社外取締役を除く取締役及び執行役員の報酬については、a. 基本報酬、b. 短期インセンティブ報酬としての賞与、c. 長期インセンティブ報酬としての業績連動型株式報酬から構成することとし、毎期の持続的な業績改善に加えて、中長期的な成長を動機づける設計としています。各役位における役割責任及び業績責任を踏まえ、上位役位ほど報酬の業績連動性を高めています。各報酬要素の概要は以下のとおりです。

a. 基本報酬

取締役及び執行役員としての役割と役位に応じて金額を決定し、月額固定報酬として支給します。

b. 短期インセンティブ報酬としての賞与

賞与支給率が100%のときの賞与額は、社長執行役員においては基本報酬の100%、役付執行役員（社長執行役員を除く）においては基本報酬の50～70%、その他の執行役員においては基本報酬の30～50%となります。賞与支給率の算定にあたっては、「利益ある成長」の実現に向け、売上高、利益の単年度目標に対する達成度及び前年度実績からの改善度、そして、企業価値を測る指標として当社が重視する経営指標であるEVA（経済的付加価値）の単年度目標に対する達成度等を加味した事業業績及び個人評価結果に応じて0%～200%の範囲で決定します。

なお、売上高、利益及びEVA目標は、従業員と共通の目標設定を行っております。個人評価については、評価の客観性・透明性を担保するために社外役員による評価確認プロセスを設けております。

当該事業年度におけるこれらの評価指標の目標値は、売上高（IFRS第15号適用前の基準により算定された売上高）が17,817億円、利益（売上総利益から販売費及び一般管理費を控除した利益）が1,600億円、EVAが379億円でしたが、その実績は、売上高18,064億円、利益1,630億円、EVA411億円となりました。これらに加え、売上高・利益に関しては前年実績からの改善度を指標としております。この結果に基づく当該事業年度の事業業績部分の支給率は、112.84%となります。

c. 長期インセンティブ報酬としての業績連動型株式報酬

当社の中期経営計画「K27」の対象となる2024年から2027年までの4事業年度を対象として、「K27」に掲げる重点的な目標の達成度等に応じて、当社株式等を交付します。本制度は、これらの目標の達成度等に応じて当社株式等を交付する「変動部分」と毎年一定数の当社株式等を交付する「固定部分」から構成されます。変動部分は「K27」の実現に向けた動機づけ及び中長期の業績と役員報酬の連動強化を、固定部分は株式の保有促進を通じた、株主との利害共有の強化を目的としており、各部分の構成割合は、変動部分：固定部分＝70%：30%としています。変動部分における変動係数が100%のとき、1事業年度あたりの株式報酬額は各役位の基本報酬の30～100%となります。なお、2026年度においては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%とする予定です。この改定は2024年3月22日開催の第118期定時株主総会において株主の皆さまのご承認をいただいた当社が抛出する金員の上限の範囲内で実施されます。

変動部分については取締役等の退任後（外国籍の取締役等においては対象期間終了後）に目標の達成度等に応じ交付します。固定部分については各事業年度の終了後に交付します。交付は一定割合を当社株式で行い、残りを株式交付信託内で換価したうえ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「豊かな持続的社會」への貢献と会社自体の成長を両立する”ことを促進するため、「成長力評価（事業全体の売上・利益及びEVAの成長度等）」、「ESG力評価（社内指標の実現状況等や外部機関による評価）」及び「経営力評価（TSR（株主総利回り）及び当社従業員による経営活動に対する評価等）」を評価指標として用い、その達成度等による評価を実施します。変動部分に関する実績は、2024年から2027年までの対象期間終了後に、これらの評価指標の結果に応じて0%～200%の範囲で確定します。

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

「K27」業績連動型株式報酬変動部分の評価指標

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

当社は、経済合理性をともなう社会価値及び環境保全価値の向上が、長期の花王の企業価値向上につながると考えています。当社では、ESG力評価の重点目標達成度についても経済合理性の視点をいれ、全社にこの考え方を反映した評価指標を導入し、浸透させています。

当事業年度については、業務執行から独立した立場である社外取締役の報酬及び監査役の報酬については、月額固定報酬のみとしております。また、取締役及び監査役について、退職慰労金の制度はありません。

なお当社は、本株主総会において第4号議案「取締役等に対する株式報酬制度に係る内容の一部改定の件」をご承認いただくことを条件として、社外取締役に対しても株式の保有促進を通じたステークホルダーとの利害共有の強化及び企業価値増大に向けた取り組みを適切に後押しする動機付けを目的とし、2026年度より社外取締役の報酬を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ものに改定いたします。株式報酬は総報酬の20%とします。

② 当社の役員報酬の決定プロセス

取締役及び執行役員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うえで答申しており、取締役会はその審査・答申の内容を確認し審議を経て、役員報酬の目的等に沿うものであると判断し、承認しております。

監査役の報酬水準については、監査役の協議にて決定しております。また、監査役報酬諮問委員会を設置し、監査役の報酬等の額の妥当性及びその決定プロセスの透明性を客観的な視点から審査を実施しております。同委員会は、全社外監査役、社長執行役員及び社外取締役1名から構成されています。議長は互選により社外監査役から選出しております。

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

③ 当期に係る取締役及び監査役の報酬等の総額及び員数

区 分	員数(名)	報酬等の総額 (百万円)	報酬等の種類別の額 (百万円)			
			基本報酬	短期インセンティブ報酬 (業績連動型賞与)	長期インセンティブ報酬 (業績連動型株式報酬)	
					変動部分	固定部分
取締役 (うち社外取締役)	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. 社外役員報酬等の総額のほか、社外役員が子会社等から受けた報酬等の総額
社外監査役1名が当社子会社である花王グループカスタマーマーケティング株式会社の監査役として受けた報酬は、4百万円です。

(5) 社外役員に関する事項

① 社外役員の重要な兼職先と当社との関係

地 位	氏 名	重要な兼職先及び地位	当 社 と の 関 係
取締役	篠 辺 修	ANAホールディングス株式会社 名誉顧問	同社航空券に関する取引がありますが、直前事業年度における同社の売上高及び当社の売上高それぞれに対する当該取引金額の割合は、いずれも0.1%未満であります。
取締役	桜井 恵理子	アステラス製薬株式会社 社外取締役	特別な関係はありません。
		株式会社日立製作所 社外取締役	ソフトウェアの保守及びシステムサポート等に関する取引がありますが、直前事業年度における同社の売上収益及び当社の売上高それぞれに対する当該取引金額の割合は、いずれも0.1%未満であります。
取締役	西井 孝明	第一三共株式会社 社外取締役	特別な関係はありません。
取締役	高島 誠	株式会社三井住友フィナンシャルグループ 取締役会長	特別な関係はありません。
取締役	サラ・カサノバ	三井物産株式会社 社外取締役	原材料購入に関する取引がありますが、直前事業年度における同社の収益に対する当該取引金額の割合は0.1%未満であり、当社の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。
		ヤマハ発動機株式会社 社外取締役	特別な関係はありません。
監査役	岡 伸浩	弁 護 士	特別な関係はありません。
		花王グループカスタマーマーケティング株式会社 監査役	当社子会社であります。
		株式会社ヤマタネ 社外取締役	特別な関係はありません。
		慶應義塾大学大学院法務研究科 教授	講演料に関する取引がありますが、直前事業年度における同大学の教育活動収入及び当社の売上高それぞれに対する当該取引金額の割合は、いずれも0.1%未満であります。
監査役	新井 佐恵子	公 認 会 計 士	特別な関係はありません。
		有 限 会 社 ア キ ュ レ イ 代 表	特別な関係はありません。
		YKK 株 式 会 社 社 外 監 査 役	特別な関係はありません。
		コニカミノルタ株式会社 社外取締役	特別な関係はありません。
		白 鷗 大 学 特 任 教 授	特別な関係はありません。
監査役	内藤 順也	弁 護 士	特別な関係はありません。
		三菱UFJ信託銀行株式会社 社外取締役 (監査等委員)	確定拠出年金に関する取引がありますが、直前事業年度における同行の経常収益及び当社の売上高それぞれに対する当該取引金額の割合は、いずれも0.1%未満であります。

- (注) 1. 取締役桜井恵理子氏が、2025年6月27日まで社外取締役を務めておりました株式会社三井住友フィナンシャルグループと当社との間には、特別な関係はありません。また、同氏が2025年6月26日まで社外取締役を務めておりました日本板硝子株式会社と当社との間には、原材料購入及び特許に関する取引がありますが、直前事業年度における同社の売上高及び当社の売上高それぞれに対する当該取引金額の割合は、いずれも0.1%未満であります。
2. 取締役西井孝明氏が、2025年6月24日まで特別顧問を務めておりました味の素株式会社と当社との間には、特別な関係はありません。
3. 取締役高島誠氏が、2025年6月27日まで取締役会長を務めておりました株式会社三井住友銀行と当社との間には、定常的な銀行取引があるほか、同行より資金の借入れを行っておりますが、直前事業年度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。
4. 監査役新井佐恵子氏が、2025年6月25日まで社外取締役を務めておりました住友ファーマ株式会社と当社との間には、特別な関係はありません。

② 当期における主な活動状況

地 位	氏 名	取締役会出席状況	監査役会出席状況	主な活動並びに社外取締役及び社外監査役が果たすことが期待される役割に関して行った職務の概要
取 締 役	篠 辺 修	15回中15回	—	取締役会議長として、議事の活性化・効率化に貢献しております。また、取締役会において、主にグローバル大手航空会社の経営者としての豊富な経験から適宜発言を行いました。 取締役・監査役選任審査委員会の委員及び取締役・執行役員報酬諮問委員会の議長を務めました。
取 締 役	桜 井 恵理子	15回中15回	—	取締役会において、主に米国系大手化学品企業のグローバル事業部トップ及びリージョントップとしての豊富な経験から適宜発言を行いました。 また、取締役・監査役選任審査委員会の議長及び取締役・執行役員報酬諮問委員会の委員を務めました。
取 締 役	西 井 孝 明	15回中15回	—	取締役会において、主にグローバル大手食品・アミノ酸メーカーの経営者としての豊富な経験から適宜発言を行いました。 また、取締役・監査役選任審査委員会及び取締役・執行役員報酬諮問委員会の委員を務めました。
取 締 役	高 島 誠	15回中15回	—	取締役会において、主にグローバル大手金融機関の経営者としての豊富な経験から適宜発言を行いました。 また、取締役・監査役選任審査委員会及び取締役・執行役員報酬諮問委員会の委員を務めました。
取 締 役	サラ・カサノバ	12回中12回	—	取締役会において、主にグローバル大手飲食店チェーンの経営者としての豊富な経験から適宜発言を行いました。 また、取締役・監査役選任審査委員会及び取締役・執行役員報酬諮問委員会の委員を務めました。
監 査 役	岡 伸 浩	15回中15回	10回中10回	取締役会及び監査役会において、主に弁護士としての専門的見地及びガバナンスの視点から適宜発言を行いました。
監 査 役	新 井 佐恵子	15回中15回	10回中10回	取締役会及び監査役会において、主に公認会計士としての専門的見地及びガバナンスの視点から適宜発言を行いました。
監 査 役	内 藤 順 也	12回中12回	8回中8回	取締役会及び監査役会において、主に弁護士としての専門的見地及びガバナンスの視点から適宜発言を行いました。

(注) 当期開催の取締役会は15回、監査役会は10回であり、取締役サラ・カサノバ、監査役内藤順也の両氏の就任以降開催された取締役会は12回、監査役会は8回となっております。

(ご参考) 執行役員の状況 (2026年1月1日現在)

地 位	氏 名	担当及び重要な兼職の状況
社長執行役員	長 谷 部 佳 宏	公益財団法人花王芸術・科学財団 理事長
専務執行役員	根 来 昌 一	経営財務ユニット総括
専務執行役員	西 口 徹	グローバルコンシューマーケアビジネス総括
常務執行役員	小 松 利 照	生産技術部門統括、TCR担当
常務執行役員	堀 田 夏 実	人財戦略部門統括、花王グループ企業年金基金 理事長、 Kao America Inc. Chairperson of the Board
常務執行役員	浜 田 大 輔	研究開発部門統括
上席執行役員	間 宮 秀 樹	経営企画部門統括
上席執行役員	中 尾 良 雄	グローバルコンシューマーケア部門 日本リージョン統括、 グローバルコンシューマーケア部門 グローバル販売部門 管掌、 花王グループカスタマーマーケティング株式会社 代表取締役 社長執行役員
上席執行役員	蓮 見 基 充	品質保証部門統括
上席執行役員	星 川 弘 光	ケミカル事業部門統括、Fatty Chemical (Malaysia) Sdn. Bhd. Chairperson of the Board、 Pilipinas Kao, Inc. Chairperson of the Board、Kao Chemicals Europe, S.L. Chairperson of the Board
上席執行役員	内 山 智 子	グローバルコンシューマーケア部門 化粧品事業部門長、株式会社カネボウ化粧品 代表取締役社長
上席執行役員	畑 瀬 孝 利	グローバルコンシューマーケア部門 ヘルスビューティケア事業部門長
上席執行役員	原 岡 理 映	グローバルコンシューマーケア部門 ハイジーンリビングケア事業部門長

地 位	氏 名	担当及び重要な兼職の状況
執行役員	竹 安 将	グローバルコンシューマーケア部門 東アジアリージョン統括、花王（中国）投資有限公司 董事長総経理、上海花王有限公司 董事長総経理、花王（上海）産品服务有限公司 董事長、佳麗宝化粧品（中国）有限公司 董事長
執行役員	仲 本 直 史	購買部門統括
執行役員	牧 野 秀 生	会計財務部門統括、Kao America Inc. President
執行役員	豊 島 泰 生	品質保証部門 副統括
執行役員	長谷川 亜希子	法務部門統括
執行役員	森 信 介	ロジスティクス部門統括、物流統括管理者
執行役員	ジョー・ワークマン	グローバルコンシューマーケア部門 欧米リージョン統括、Kao USA Inc. Chairperson of the Board & President
執行役員	坂 光 宣	グローバルコンシューマーケア部門 ビジネスコネクティッド部門長、花王プロフェッショナル・サービス株式会社担当
執行役員	小 塚 淳	生産技術部門 統括センター長（DS計画・戦略企画）、生産技術部門 デマンド・サプライ計画センター長
執行役員	野 村 由 紀	PR戦略部門統括
執行役員	大 谷 純 子	ESG部門統括
執行役員	岡 野 哲 也	研究開発部門 事業研究センター長（ハイジーンリビングケア分野担当）、グローバルコンシューマーケア部門ハイジーンリビングケア事業部門 ファブリックホームケア商品事業開発センター長
執行役員	檀 上 洋	研究開発部門 基盤研究センター長
執行役員	桑 原 裕 史	デジタル戦略部門統括
執行役員	岩 野 雄 一	経営企画部門 副統括、経営財務補佐
執行役員	レベッカ・マクブライド	グローバルコンシューマーケア部門 欧米リージョン 欧米DXマーケティングセンター長、グローバルコンシューマーケア部門 事業DXセンター長

4. 当社の会計監査人に関する事項

(1) 会計監査人の名称

有限責任監査法人トーマツ

(2) 当期に係る会計監査人の報酬等の額

① 当社が支払うべき会計監査人としての報酬等の額 165百万円

② 当社及び子会社が支払うべき金銭その他の財産上の利益の合計額 229百万円

- (注) 1. 当社と会計監査人との間の監査契約において、会社法に基づく監査と金融商品取引法に基づく監査の監査報酬等の合計額を明確に区分しておらず、実質的にも区分できませんので、①の報酬等の額にはこれらの合計額を記載しております。
2. 監査役会は、会計監査人の監査計画の内容、会計監査の職務遂行状況及び報酬見積りの算出根拠等が適切であるかどうかについて必要な検証を行い審議した結果、適切であると判断し、会計監査人の報酬等の額について同意しております。
3. 当社は、会計監査人に対して、公認会計士法第2条第1項の監査証明業務以外に普通社債発行に係るコンフォート・レター作成業務を委託しております。
4. 当社の重要な子会社のうち、海外子会社等の一部につきましては、当社の会計監査人以外の公認会計士又は監査法人（外国におけるこれらの資格に相当する資格を有する者を含む）の監査（会社法又は金融商品取引法（これらの法律に相当する外国の法令を含む）の規定によるものに限る）を受けております。

(3) 会計監査人の解任又は不再任の決定の方針

監査役会は、会計監査人が会社法第340条第1項各号に定める項目のいずれかに該当すると認められる場合、監査役全員の同意により会計監査人を解任いたします。この場合、監査役会が選定した監査役は、解任後最初に招集される株主総会において、解任した旨及びその理由を報告いたします。また、監査役会は、会計監査人としての適格性、独立性や信頼性等において問題があると判断した場合、株主総会に提出する会計監査人の解任又は不再任に関する議案の内容を決定いたします。

なお、取締役会が、会計監査人としての適格性、独立性や信頼性等において問題があると判断した場合、会計監査人の解任又は不再任を株主総会の会議の目的とすることを監査役会に請求し、監査役会はその適否を判断した上で、株主総会に提出する議案の内容を決定いたします。

連結計算書類

連結財政状態計算書 (2025年12月31日現在)

(単位：百万円)

科目	金額	(ご参考) 前期金額
(資産)		
流動資産	905,892	914,025
現金及び現金同等物	323,282	357,713
営業債権及びその他の債権	245,286	238,077
棚卸資産	292,366	274,628
その他の金融資産	10,925	10,525
未収法人所得税	5,469	5,467
その他の流動資産	26,906	26,053
小計	904,234	912,463
売却目的で保有する非流動資産	1,658	1,562
非流動資産	969,162	953,212
有形固定資産	443,080	423,251
使用権資産	113,218	116,637
のれん	231,071	228,413
無形資産	79,471	81,947
持分法で会計処理されている投資	15,616	14,526
その他の金融資産	29,639	28,132
繰延税金資産	43,303	49,044
その他の非流動資産	13,764	11,262
資産合計	1,875,054	1,867,237

科目	金額	(ご参考) 前期金額
(負債)		
流動負債	518,195	509,600
営業債務及びその他の債務	270,149	258,035
社債及び借入金	26,059	35,749
リース負債	20,878	20,146
その他の金融負債	7,623	7,280
未払法人所得税等	31,824	20,984
引当金	1,362	2,773
契約負債等	43,342	43,878
その他の流動負債	116,958	120,755
非流動負債	262,159	258,802
社債及び借入金	105,599	95,310
リース負債	90,606	94,123
その他の金融負債	6,543	6,370
退職給付に係る負債	36,686	39,460
引当金	6,934	8,223
繰延税金負債	10,829	9,754
その他の非流動負債	4,962	5,562
負債合計	780,354	768,402
(資本)		
親会社の所有者に帰属する持分	1,064,077	1,066,776
資本金	85,424	85,424
資本剰余金	106,398	106,256
自己株式	△5,125	△5,924
その他の資本の構成要素	160,759	132,239
利益剰余金	716,621	748,781
非支配持分	30,623	32,059
資本合計	1,094,700	1,098,835
負債及び資本合計	1,875,054	1,867,237

連結損益計算書 (2025年1月1日から2025年12月31日まで)

(単位：百万円)

科目	金額	(ご参考) 前期金額
売上高	1,688,633	1,628,448
売上原価	△1,020,464	△990,044
売上総利益	668,169	638,404
販売費及び一般管理費	△505,133	△498,140
その他の営業収益	18,870	30,354
その他の営業費用	△17,837	△23,974
営業利益	164,069	146,644
金融収益	6,198	4,988
金融費用	△3,827	△4,090
持分法による投資利益	3,406	3,482
税引前利益	169,846	151,024
法人所得税	△49,260	△40,650
当期利益	120,586	110,374
当期利益の帰属		
親会社の所有者	120,081	107,767
非支配持分	505	2,607
当期利益	120,586	110,374

計算書類

貸借対照表 (2025年12月31日現在)

(単位：百万円)

科目	金額	(ご参考) 前期金額
(資産の部)		
流動資産	386,391	415,670
現金及び預金	101,702	140,541
売掛金	82,205	77,459
有価証券	9,506	19,009
商品及び製品	87,522	79,103
仕掛品	9,736	9,030
原材料及び貯蔵品	27,842	24,079
前払費用	5,486	5,364
その他	62,503	61,295
貸倒引当金	△111	△210
固定資産	899,628	875,602
有形固定資産	239,372	237,095
建物	75,305	67,464
構築物	16,277	16,419
機械及び装置	71,309	73,449
車両運搬具	200	180
工具、器具及び備品	8,193	7,527
土地	59,171	59,491
建設仮勘定	8,917	12,565
無形固定資産	41,316	40,175
特許権	54	67
借地権	24	24
商標権	15	21
意匠権	29	28
ソフトウェア	34,291	35,479
その他	6,903	4,556
投資その他の資産	618,940	598,332
投資有価証券	8,113	7,454
関係会社株式	479,210	479,766
関係会社出資金	61,209	59,910
関係会社長期貸付金	13,784	1,293
長期前払費用	1,245	946
前払年金費用	31,388	20,344
繰延税金資産	17,809	22,421
その他	6,182	6,198
資産合計	1,286,019	1,291,272

科目	金額	(ご参考) 前期金額
(負債の部)		
流動負債	492,488	460,450
買掛金	131,427	131,847
短期借入金	8,912	-
1年内償還予定の社債	-	25,000
1年内返済予定の長期借入金	25,000	10,000
未払金	63,439	54,129
未払費用	45,914	45,104
未払法人税等	18,954	10,404
契約負債等	20	243
預り金	192,717	174,431
その他	6,105	9,292
固定負債	114,660	104,555
社債	50,000	25,000
長期借入金	55,000	70,000
退職給付引当金	3,908	4,096
資産除去債務	4,117	4,117
その他	1,635	1,342
負債合計	607,148	565,005
(純資産の部)		
株主資本	676,188	724,109
資本金	85,424	85,424
資本剰余金	108,889	108,890
資本準備金	108,889	108,889
その他資本剰余金	-	1
利益剰余金	486,813	535,536
利益準備金	14,117	14,117
その他利益剰余金	472,696	521,419
圧縮記帳積立金	6,118	6,239
別途積立金	305,500	305,500
繰越利益剰余金	161,078	209,680
自己株式	△4,938	△5,741
評価・換算差額等	2,683	2,158
その他有価証券評価差額金	2,683	2,158
純資産合計	678,871	726,267
負債純資産合計	1,286,019	1,291,272

損益計算書 (2025年1月1日から2025年12月31日まで)

(単位：百万円)

科目	金額	(ご参考) 前期金額
売上高	934,775	898,054
売上原価	509,862	501,509
売上総利益	424,913	396,545
販売費及び一般管理費	331,233	333,598
営業利益	93,680	62,947
営業外収益	41,487	44,887
受取利息	1,655	3,102
受取配当	34,043	39,196
受取替の差	2,931	324
営業外費用	2,858	2,265
支社外債の利息	3,148	3,445
支社外債の利息	2,431	2,706
支社外債の利息	204	119
支社外債の利息	513	620
特別利益	132,019	104,389
特固定資産売却益	1,177	12,457
特投資有価証券売却益	798	1,169
特投資有価証券譲渡益	379	459
特投資有価証券譲渡益	-	10,590
特投資有価証券譲渡益	-	239
特別損失	3,794	6,740
特固定資産除損	3,327	3,352
特投資損	107	1,158
特解約違約金	-	1,615
特解約違約金	360	615
税法引前当期純利益	129,402	110,106
法人税、住民税及び事業税	22,079	12,856
法人税、住民税及び事業税	4,324	5,505
法人税、住民税及び事業税	102,999	91,745

連結計算書類に係る会計監査人の会計監査報告

独立監査人の監査報告書

2026年2月10日

花王株式会社
取締役会 御 中

有限責任監査法人トーマツ
東京事務所

指定有限責任社員 業務執行社員	公認会計士 山野辺 純 一
指定有限責任社員 業務執行社員	公認会計士 奥 津 佳 樹
指定有限責任社員 業務執行社員	公認会計士 中 島 雄一朗

監査意見

当監査法人は、会社法第444条第4項の規定に基づき、花王株式会社の2025年1月1日から2025年12月31日までの連結会計年度の連結計算書類、すなわち、連結財政状態計算書、連結損益計算書、連結持分変動計算書及び連結注記表について監査を行った。

当監査法人は、上記の連結計算書類が、会社計算規則第120条第1項後段の規定により定められた、指定国際会計基準で求められる開示項目の一部を省略した会計の基準に準拠して、花王株式会社及び連結子会社からなる企業集団の当該連結計算書類に係る期間の財産及び損益の状況を、全ての重要な点において適正に表示しているものと認める。

監査意見の根拠

当監査法人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に準拠して監査を行った。監査の基準における当監査法人の責任は、「連結計算書類の監査における監査人の責任」に記載されている。当監査法人は、我が国における職業倫理に関する規定（社会的影響度の高い事業体の財務諸表監査に適用される規定を含む。）に従って、会社及び連結子会社から独立しており、また、監査人としてのその他の倫理上の責任を果たしている。当監査法人は、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手したと判断している。

その他の記載内容

その他の記載内容は、事業報告及びその附属明細書である。経営者の責任は、その他の記載内容を作成し開示することにある。また、監査役及び監査役会の責任は、その他の記載内容の報告プロセスの整備及び運用における取締役の職務の執行を監視することにある。

当監査法人の連結計算書類に対する監査意見の対象にはその他の記載内容は含まれておらず、当監査法人はその他の記載内容に対して意見を表明するものではない。

連結計算書類の監査における当監査法人の責任は、その他の記載内容を通読し、通読の過程において、その他の記載内容と連結計算書類又は当監査法人が監査の過程で得た知識との間に重要な相違があるかどうか検討すること、また、そのような重要な相違以外にその他の記載内容に重要な誤りの兆候があるかどうか注意を払うことにある。

当監査法人は、実施した作業に基づき、その他の記載内容に重要な誤りがあると判断した場合には、その事実を報告することが求められている。

その他の記載内容に関して、当監査法人が報告すべき事項はない。

連結計算書類に対する経営者並びに監査役及び監査役会の責任

経営者の責任は、連結計算書類を会社計算規則第120条第1項後段の規定により定められた、指定国際会計基準で求められる開示項目の一部を省略した会計の基準により作成し、適正に表示することにある。これには、不正又は誤謬による重要な虚偽表示のない連結計算書類を作成し適正に表示するために経営者が必要と判断した内部統制を整備及び運用することが含まれる。

連結計算書類を作成するに当たり、経営者は、継続企業の前提に基づき連結計算書類を作成することが適切であるかどうかを評価し、会社計算規則第120条第1項後段の規定により定められた、指定国際会計基準で求められる開示項目の一部を省略した会計の基準に基づいて継続企業に関する事項を開示する必要がある場合には当該事項を開示する責任がある。

監査役及び監査役会の責任は、財務報告プロセスの整備及び運用における取締役の職務の執行を監視することにある。連結計算書類の監査における監査人の責任

監査人の責任は、監査人が実施した監査に基づいて、全体としての連結計算書類に不正又は誤謬による重要な虚偽表示がないかどうかについて合理的な保証を得て、監査報告書において独立の立場から連結計算書類に対する意見を表明することにある。虚偽表示は、不正又は誤謬により発生する可能性があり、個別に又は集計すると、連結計算書類の利用者の意思決定に影響を与えると合理的に見込まれる場合に、重要性があると判断される。

監査人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に従って、監査の過程を通じて、職業的専門家としての判断を行い、職業的懐疑心を保持して以下を実施する。

- ・ 不正又は誤謬による重要な虚偽表示リスクを識別し、評価する。また、重要な虚偽表示リスクに対応した監査手続を立案し、実施する。監査手続の選択及び適用は監査人の判断による。さらに、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手する。
- ・ 連結計算書類の監査の目的は、内部統制の有効性について意見表明するためのものではないが、監査人は、リスク評価の実施に際して、状況に応じた適切な監査手続を立案するために、監査に関連する内部統制を検討する。
- ・ 経営者が採用した会計方針及びその適用方法の適切性、並びに経営者によって行われた会計上の見積りの合理性及び関連する注記事項の妥当性を評価する。
- ・ 経営者が継続企業を前提として連結計算書類を作成することが適切であるかどうか、また、入手した監査証拠に基づき、継続企業の前提に重要な疑義を生じさせるような事象又は状況に関して重要な不確実性が認められるかどうか結論付ける。継続企業の前提に関する重要な不確実性が認められる場合は、監査報告書において連結計算書類の注記事項に注意を喚起すること、又は重要な不確実性に関する連結計算書類の注記事項が適切でない場合は、連結計算書類に対して除外事項付意見を表明することが求められている。監査人の結論は、監査報告書日までに入手した監査証拠に基づいているが、将来の事象や状況により、企業は継続企業として存続できなくなる可能性がある。
- ・ 連結計算書類の表示及び注記事項が、会社計算規則第120条第1項後段の規定により定められた、指定国際会計基準で求められる開示項目の一部を省略した会計の基準に準拠しているかどうかとともに、関連する注記事項を含めた連結計算書類の表示、構成及び内容、並びに連結計算書類が基礎となる取引や会計事象を適正に表示しているかどうかを評価する。
- ・ 連結計算書類に対する意見表明の基礎となる、会社及び連結子会社の財務情報に関する十分かつ適切な監査証拠を入手するために、連結計算書類の監査を計画し実施する。監査人は、連結計算書類の監査に関する指揮、監督及び査閲に関して責任がある。監査人は、単独で監査意見に対して責任を負う。

監査人は、監査役及び監査役会に対して、計画した監査の範囲とその実施時期、監査の実施過程で識別した内部統制の重要な不備を含む監査上の重要な発見事項、及び監査の基準で求められているその他の事項について報告を行う。

監査人は、監査役及び監査役会に対して、独立性についての我が国における職業倫理に関する規定を遵守したこと、並びに監査人の独立性に影響を与えると合理的に考えられる事項、及び阻害要因を除去するための対応策を講じている場合又は阻害要因を許容可能な水準にまで軽減するためのセーフガードを適用している場合はその内容について報告を行う。利害関係

会社及び連結子会社と当監査法人又は業務執行社員との間には、公認会計士法の規定により記載すべき利害関係はない。

以上

会計監査人の会計監査報告

独立監査人の監査報告書

2026年2月10日

花王株式会社

取締役会 御 中

有限責任監査法人トーマツ
東京事務所

指定有限責任社員 業務執行社員	公認会計士 山野辺 純 一
指定有限責任社員 業務執行社員	公認会計士 奥 津 佳 樹
指定有限責任社員 業務執行社員	公認会計士 中 島 雄一郎

監査意見

当監査法人は、会社法第436条第2項第1号の規定に基づき、花王株式会社の2025年1月1日から2025年12月31日までの第120期事業年度の計算書類、すなわち、貸借対照表、損益計算書、株主資本等変動計算書及び個別注記表並びにその附属明細書（以下「計算書類等」という。）について監査を行った。

当監査法人は、上記の計算書類等が、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠して、当該計算書類等に係る期間の財産及び損益の状況を、全ての重要な点において適正に表示しているものと認める。

監査意見の根拠

当監査法人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に準拠して監査を行った。監査の基準における当監査法人の責任は、「計算書類等の監査における監査人の責任」に記載されている。当監査法人は、我が国における職業倫理に関する規定（社会的影響度の高い事業体の財務諸表監査に適用される規定を含む。）に従って、会社から独立しており、また、監査人としてのその他の倫理上の責任を果たしている。当監査法人は、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手したと判断している。

その他の記載内容

その他の記載内容は、事業報告及びその附属明細書である。経営者の責任は、その他の記載内容を作成し開示することにある。また、監査役及び監査役会の責任は、その他の記載内容の報告プロセスの整備及び運用における取締役の職務の執行を監視することにある。

当監査法人の計算書類等に対する監査意見の対象にはその他の記載内容は含まれておらず、当監査法人はその他の記載内容に対して意見を表明するものではない。

計算書類等の監査における当監査法人の責任は、その他の記載内容を通読し、通読の過程において、その他の記載内容と計算書類等又は当監査法人が監査の過程で得た知識との間に重要な相違があるかどうか検討すること、また、そのような重要な相違以外にその他の記載内容に重要な誤りの兆候があるかどうか注意を払うことにある。

当監査法人は、実施した作業に基づき、その他の記載内容に重要な誤りがあると判断した場合には、その事実を報告することが求められている。

その他の記載内容に関して、当監査法人が報告すべき事項はない。

計算書類等に対する経営者並びに監査役及び監査役会の責任

経営者の責任は、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠して計算書類等を作成し適正に表示することにある。これには、不正又は誤謬による重要な虚偽表示のない計算書類等を作成し適正に表示するために経営者が必要と判断した内部統制を整備及び運用することが含まれる。

計算書類等を作成するに当たり、経営者は、継続企業の前提に基づき計算書類等を作成することが適切であるかどうかを評価し、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に基づいて継続企業に関する事項を開示する必要がある場合には当該事項を開示する責任がある。

監査役及び監査役会の責任は、財務報告プロセスの整備及び運用における取締役の職務の執行を監視することにある。計算書類等の監査における監査人の責任

監査人の責任は、監査人が実施した監査に基づいて、全体としての計算書類等に不正又は誤謬による重要な虚偽表示がないかどうかについて合理的な保証を得て、監査報告書において独立の立場から計算書類等に対する意見を表明することにある。虚偽表示は、不正又は誤謬により発生する可能性があり、個別に又は集計すると、計算書類等の利用者の意思決定に影響を与えると合理的に見込まれる場合に、重要性があると判断される。

監査人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に従って、監査の過程を通じて、職業的専門家としての判断を行い、職業的懐疑心を保持して以下を実施する。

- ・ 不正又は誤謬による重要な虚偽表示リスクを識別し、評価する。また、重要な虚偽表示リスクに対応した監査手続を立案し、実施する。監査手続の選択及び適用は監査人の判断による。さらに、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手する。
- ・ 計算書類等の監査の目的は、内部統制の有効性について意見表明するためのものではないが、監査人は、リスク評価の実施に際して、状況に応じた適切な監査手続を立案するために、監査に関連する内部統制を検討する。
- ・ 経営者が採用した会計方針及びその適用方法の適切性、並びに経営者によって行われた会計上の見積りの合理性及び関連する注記事項の妥当性を評価する。
- ・ 経営者が継続企業を前提として計算書類等を作成することが適切であるかどうか、また、入手した監査証拠に基づき、継続企業の前提に重要な疑義を生じさせるような事象又は状況に関して重要な不確実性が認められるかどうか結論付ける。継続企業の前提に関する重要な不確実性が認められる場合は、監査報告書において計算書類等の注記事項に注意を喚起すること、又は重要な不確実性に関する計算書類等の注記事項が適切でない場合は、計算書類等に対して除外事項付意見を表明することが求められている。監査人の結論は、監査報告書日までに入手した監査証拠に基づいているが、将来の事象や状況により、企業は継続企業として存続できなくなる可能性がある。
- ・ 計算書類等の表示及び注記事項が、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠しているかどうかとともに、関連する注記事項を含めた計算書類等の表示、構成及び内容、並びに計算書類等が基礎となる取引や会計事象を適正に表示しているかどうかを評価する。

監査人は、監査役及び監査役会に対して、計画した監査の範囲とその実施時期、監査の実施過程で識別した内部統制の重要な不備を含む監査上の重要な発見事項、及び監査の基準で求められているその他の事項について報告を行う。

監査人は、監査役及び監査役会に対して、独立性についての我が国における職業倫理に関する規定を遵守したこと、並びに監査人の独立性に影響を与えると合理的に考えられる事項、及び阻害要因を除去するための対応策を講じている場合又は阻害要因を許容可能な水準にまで軽減するためのセーフガードを適用している場合はその内容について報告を行う。

利害関係

会社と当監査法人又は業務執行社員との間には、公認会計士法の規定により記載すべき利害関係はない。

以上

監査役会の監査報告

監 査 報 告 書

当監査役会は、2025年1月1日から2025年12月31日までの第120期事業年度の取締役の職務の執行に関して、各監査役が作成した監査報告書に基づき、審議の結果、監査役全員の一致した意見として、本監査報告書を作成し、以下のとおり報告いたします。

1. 監査役及び監査役会の監査の方法及びその内容

- (1) 監査役は、当社及び当社グループが健全で持続的な成長を遂げ、ステークホルダーからの信頼に応えるガバナンスを確立するために、独立した立場で職務に取り組んでいます。監査役会は、監査方針、計画及び役割分担等を定め、各監査役から監査の実施状況について報告を受けるほか、取締役、執行役員等及び会計監査人からその職務の執行状況について報告を受け、当社の意思決定の透明性並びに経営の健全性を確認するとともに、ガバナンスの実効性について、必要に応じて説明を求めました。
- (2) 各監査役は、監査役会が定めた監査役監査の基準等に従い、取締役、執行役員、従業員等と、往査又は適時リモート監査手法も活用しながら意思疎通を図り、情報の収集及び意見交換を行い、監査の環境の整備に努めるとともに、以下の方法で監査を実施しました。
 - ① 取締役会その他重要な会議に出席し、取締役、執行役員及び従業員等からその職務の執行状況について報告を受け、必要に応じて説明を求め、重要な決裁書類等を閲覧し、本社及び主要な事業所において業務及び財産の状況を調査いたしました。また、国内外の子会社・関連会社については、各社の取締役、監査役及び従業員等から情報の収集及び意見交換を行い、必要に応じて事業及び業務の報告を受けました。
 - ② 事業報告に記載されている取締役の職務の執行が法令及び定款に適合することを確保するための体制その他株式会社及びその子会社から成る企業集団の業務の適正を確保するために必要なものとして、会社法施行規則第100条第1項及び第3項に定める体制の整備に関する取締役会決議の内容及び当該決議に基づき整備されている体制（内部統制システム）について、取締役、執行役員及び従業員等からその構築及び運用の状況について定期的に報告を受け、必要に応じて説明を求め、意見を述べました。
 - ③ 会計監査人が独立の立場を保持し、かつ、適正な監査を実施しているかを監視及び検証するとともに、会計監査人からその職務の執行状況について報告を受け、必要に応じて説明を求めました。また、会計監査人から「職務の遂行が適正に行われることを確保するための体制」（会社計算規則第131条各号に掲げる事項）を「監査に関する品質管理基準」（企業会計審議会）等に従って整備している旨の通知を受け、監査上の主要な検討事項も含めて、必要に応じて説明を求めました。

以上の方法に基づき、当該事業年度に係る事業報告及びその附属明細書、計算書類（貸借対照表、損益計算書、株主資本等変動計算書及び個別注記表）及びその附属明細書並びに連結計算書類（連結財政状態計算書、連結損益計算書、連結持分変動計算書及び連結注記表）について検討いたしました。

2. 監査の結果

(1) 事業報告等の監査結果

- ① 事業報告及びその附属明細書は、法令及び定款に従い、会社の状況を正しく示しているものと認めます。
- ② 取締役の職務の執行に関する不正の行為又は法令若しくは定款に違反する重大な事実は認められません。
- ③ 内部統制システムに関する取締役会決議の内容は相当であると認めます。また、当該内部統制システムに関する事業報告の記載内容及び取締役の職務の執行についても、指摘すべき事項は認められません。

(2) 計算書類及びその附属明細書の監査結果

会計監査人 有限責任監査法人トーマツの監査の方法及び結果は相当であると認めます。

(3) 連結計算書類の監査結果

会計監査人 有限責任監査法人トーマツの監査の方法及び結果は相当であると認めます。

2026年2月13日

花王株式会社 監査役会

常勤監査役	和 田 康	Ⓔ
常勤監査役	村 田 真 実	Ⓔ
社外監査役	岡 伸 浩	Ⓔ
社外監査役	新 井 佐 恵 子	Ⓔ
社外監査役	内 藤 順 也	Ⓔ

以 上

監査役の活動実績

監査役会は、当社及び当社グループの監査方針並びに当期の監査活動を具体的に示すことにより、監査の透明性とステークホルダーの皆さまとの対話の実効性を高めてまいりたいと考え、以下のとおり報告いたします。

1. 監査方針

花王グループは中期経営計画「K27」の達成に向けて、稼ぐ力の改革を一層推し進め、よきモノづくりと社員活力の最大化により、「グローバル・シャープトップ」カンパニーをめざしています。監査役会は経営が認識する危機感とグローバル成長を加速させる必要性を共有した上で、「K27」の実行状況並びに経営環境リスクへの対応状況を確認することにより、ステークホルダーからの要請と社会からの期待を意識した監査活動を行うことを方針としました。

< 当社の監査役活動で特に重視していること >

【積極的な意見表明】

監査役は、取締役会や経営会議等の重要会議における意思決定プロセスや決議に対し積極的に意見を表明するとともに、取締役や執行役員とは重点監査項目に関する活発な意見交換を行っています。

【現場との対話】

監査役は、各部門及びグループ会社への往査・ヒアリングによる対話を通じて、経営戦略の浸透状況や主体的な取り組み、現場の課題や経営への要望などを理解することを大切にしています。往査・ヒアリング終了後、現場が自部門の取り組みに生かせるよう、監査役コメントを「指導事項・要請事項・アドバイス・優れた取り組み」に分けて共有しています。なお、往査・ヒアリングの約7割には、社外監査役も1名以上参加しています。

2. 監査役会の構成・職務執行体制

当監査役会は、監査役5名（常勤監査役2名、社外監査役3名）で構成されています。社内の豊富な執行経験と多様な知見を持つ常勤監査役と、指導的な経験や高い専門性と見識を有する社外監査役が、監査に関する情報を適宜共有し、多様な視点から審議を行っています。また、監査役会の直下に監査役室を設置し、監査役の職務の補助とともに、室員が子会社の監査役を兼務する体制を取っています。

3. 監査役会の審議状況

開催回数：10回	監査役出席率：全員100%	開催時間：平均2時間15分
決議事項：18件	監査方針・分担・重点監査項目、年間計画、監査報告書、監査役会規則、内部統制関連、会計監査人関連（報酬同意・再任審議等）、監査役の選任等	
検討事項：16件	監査所見、監査役候補者選任方針の改定、監査役会規則の改定、代表取締役・社外取締役との意見交換会の重点テーマ、監査活動半期報告、海外往査・ヒアリングの実効性向上、監査役会の実効性評価プロセス確認等	

監査役会とは別に、監査役のスキル、グループガバナンスや、経営戦略の進捗状況などについて、フリーディスカッション形式で議論を深めています。

< 監査役会の実効性評価 >

毎年、重点監査項目を中心に評価項目を設定し、多角的・客観的に実効性を評価しています。各監査役の自己評価に加え、取締役やその他関係者の意見を参考にし、監査役会で幅広く議論した結果、当期は、全体として「有効に機能している」という評価に至りました。

「K27」の実行状況では、特に成長ドライバー領域の化粧品事業を注視し、往査・ヒアリングや重要会議を通じ成長戦略の現場への浸透度、構造改革の実効性を検証しました。ROICは事業部門に加え機能部門にも定着し、多数の活用事例を確認しました。また、監査対象子会社（90社）の過去15年間の三様監査による監査実績を精査し、重点エリア・事業とその監査領域を経営監査室と共有しました。海外子会社のガバナンスは、事業のグローバル拡大に向けた重要テーマとして継続的に注視していきます。なお、本評価で認識した課題は、実効性をさらに向上するため、次期重点監査項目に反映してまいります。

4. 重点監査項目・活動実績及び実効性評価

重点監査項目	監査方法及び取り組み	活動実績及び実効性評価
取締役・執行役員の職務執行状況	取締役会に出席し審議・決議状況を確認、必要な場合は意見を述べる	各監査役は100%出席し、積極的に意見を述べた
	経営会議等重要会議に出席し意思決定プロセスを確認、必要に応じて説明を求め適時意見を述べる	常勤監査役は、経営会議、ESGコミッティ、内部統制委員会にすべて出席し、意思決定プロセスを確認、検討すべき事項について意見を述べた
	花王及び花王グループ重要子会社の取締役と、重点監査項目について積極的に意見交換する	花王：代表取締役（3回）、社外取締役（2回）、役員執行役員（4回） 重要子会社：代表取締役（2回） ・代表取締役とは、「K27」実行状況や、エリア戦略の課題認識を中心に意見交換を行った ・社外取締役とは、往査・ヒアリングで抽出した現場課題やグループガバナンスについて意見交換を行い、その内容を代表取締役に提言した
	各事業場・各部門・国内外の子会社・関連会社への往査・ヒアリング（内部統制等の重点監査項目も確認）	101回実施 ・多数の「ROIC活用の好事例」や「社員エンゲージメント調査を用いた職場改善アクション」を確認した ・監査役のコメントが現場活動のPDCAサイクルに寄与していることを確認した
	選任審査委員会、報酬諮問委員会	担当の社外監査役が出席した（6回）
グループガバナンスの実効性	・花王グループ監査役体制の体系化（当社・子会社・関連会社） ・グループ一体運営の下、各社の特性に応じた監査活動の実効性向上	・監査役室員が子会社監査役を兼務する体制を継続している ・グループ監査役意見交換会（3回）では、監査活動による発見事項や課題認識の共有、監査スキル向上研修を実施した
	・会計監査人と監査役及び関連部門との意見交換会 ・会計監査人の監査に関して、取締役会で報告	意見交換会（9回）、取締役会での報告（3回） ・監査計画、会計監査結果、監査上の主要な検討事項、非保証業務管理、監査品質などを確認した ・海外子会社の監査人と主な監査課題について意見交換した
	三様監査（監査役／会計監査人／経営監査室）の連携強化	三様監査会議（3回）で各監査組織の計画や重点課題を共有することで連携を強化し、各々の活動の実効性向上を図った
内部統制運用の状況並びに	・内部統制第二ラインの主管部門へのヒアリング ・内部統制委員会及び傘下の委員会によるリスク管理と評価の実効性	・第一ラインによる自主点検の状況を、第二ラインがモニタリングしていることを確認した（四半期又は半期ごと） ・三線構造によるグローバルでの「品質ガバナンス体制」と、関連する「品質保証規程」が整備されたことを確認した
	経営監査室との連携	定例会議（4回）に加え、経営監査室室長に監査役会への陪席を要請し、発見事項やリスク認識を共有した
情報開示	コンプライアンス事案の原因分析と対策評価	コンプライアンス事案の事後対応は概ね適切であるが、第二ラインに原因究明と対策をさらに徹底するよう助言した
	主要会議への出席、関連部門への往査・ヒアリング時に開示状況を確認	IR・SR・PR活動が連携し、戦略的に情報開示されていることを確認した

監査役会実効性評価の概要は、以下のウェブサイトをご覧ください。

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

株主の皆さまへのお願いとお知らせ

- ・本株主総会にご出席願えない場合は、書面又はインターネット等による事前の議決権行使を是非ご活用ください。
- ・株主総会当日の事業報告、社長によるプレゼンテーション、質疑応答など議事進行のすべてをインターネットにてライブ配信いたします。
- ・**お土産（製品サンプル）の配布はございません。**
- ・株主総会会場では、優先席エリアと字幕表示モニターをご用意しておりますので、ご希望がございましたら、当日ご遠慮なく会場内の運営スタッフにお知らせください。

何卒ご理解賜りますようお願い申し上げます。

株主総会会場ご案内

日時

2026年3月26日（木曜日）午前10時（受付開始：午前9時）

場所

〒131-8501 東京都墨田区文花二丁目1番3号
花王株式会社 すみだ事業場内 セミナーハウス

※開催場所が昨年と異なりますので、お間違いのないようご注意ください。



交通のご案内

■JR総武線「亀戸」駅より徒歩約15分 ■東武亀戸線「小村井」駅より徒歩8分

<送迎バスのご案内>

当日は、「錦糸町」駅（上記案内図参照）より送迎バスを運行しております。

運行時間は**午前9時から10時**までです（所要時間：会場までバスで約20分）。交通状況により開会に間に合わない場合がございますので、あらかじめご了承ください。

※駐車場のご用意はございません。

Kao
きれいをここに 未来に

UD
FONT

VEGETABLE
OIL INK

ミックス
証 | 責任ある森林
管理を支えています
FSC
www.fsc.org
FSC® C022915