

株主提案に対する 当社取締役会意見の補足説明

— サプライチェーン管理の実効性、グリーンバンス対応、
紙・パルプ調達およびガバナンス体制について —

2026年4月8日

花王株式会社 取締役会

本資料は、2026年4月30日開催の臨時株主総会に先立ち、議決権行使助言会社、機関投資家および株主の皆様に向けて、同株主総会招集通知に記載した当社取締役会の意見を補足するものです。

株主提案の概要と当社取締役会の意見

項目	内容
議案	会社法第 316 条第 2 項に定める当社の業務および財産の状況を調査する者の選任の件
調査対象	パーム油および紙・パルプに関するサプライチェーン上のリスクに関連する当社のリスク管理体制、内部統制および取締役会による監督体制における瑕疵
当社取締役会の意見	反対

目次

- I. エグゼクティブサマリー
- II. オアシス社の主張に対する当社取締役会の見解
- III. サプライチェーン管理の実効性とトレーサビリティ
- IV. グリーバンスメカニズムの実績と拡充計画
- V. 紙・パルプの持続可能な調達
- VI. ガバナンス体制と外部評価
- VII. 具体的コミットメントと今後の取り組み
- VIII. 結論

I. エグゼクティブサマリー

花王株式会社(以下「当社」)の取締役会は、Oasis Japan Strategic Fund Ltd.および Oasis Opportunities Fund One SPC - Echo SP(以下あわせて「オアシス社」)が提案する会社法第 316 条第 2 項に基づく調査者の選任議案に反対いたします。主な理由は、以下のとおりです。

第一に、当社は、NDPE(No Deforestation, No Peat, No Exploitation)方針の下、方針設定、デューデリジェンス、サプライヤーエンゲージメント、モニタリングおよび開示から成る管理サイクルを構築・運用しています。その結果、パーム油ミル 99%、パーム農園 91%のトレーサビリティを確保しており、これは業界でも高い水準です。内部統制に重大な不備は認められません。

第二に、当社の ESG への取り組みは、CDP「トリプル A」評価 6 年連続獲得、S&P Global「The Sustainability Yearbook 2026」に Yearbook Member として掲載、Ethisphere「World's Most Ethical Companies」20 年連続選定(アジアで唯一、世界で 6 社のみ)されるなど、複数の外部評価機関から業界内で上位水準の評価を継続的に受けています。オアシス社が主張するような「サプライチェーンの管理不全」の実態があれば、これらの評価は維持されません。

第三に、当社は、グリーンバンスメカニズムの拡充、トレーサビリティ 100%に向けた具体的活動、紙・パルプの開示強化計画など、今後の具体的な取り組みと数値目標を明確に示しています。

第四に、当社は、サプライチェーン管理体制において特定された課題について、自らの意思により独立第三者によるレビューを実施し、その結果と必要な改善を適切に開示してまいります。したがって、オアシス社が一方向的に指名した調査者を改めて選任する必要はありません。

第五に、オアシス社は調査の「独立性」を強調しながら、調査者 3 名全員を自ら選定・提案しています。当社株式を 12.5%保有する利害関係者が一方向的に調査者を指名することは、「独立性」の原則と根本的に矛盾します。

II. オアシス社の主張に対する当社取締役会の見解

オアシス社は、サプライチェーン管理、グリーンバンス対応、開示、ガバナンスの各側面に重大な問題があるとして、調査者の選任を求めています。しかし、これらの主張は、当社が実際に運用している管理体制の全体像と、その実効性を十分に踏まえたものとは言えません。以下、各主張に対する当社取締役会の見解を具体的事実に基づいて示します。

オアシス社の主張	当社の見解
サプライチェーン管理に重大な不備がある	<p>当社は、NDPE 方針の下、サプライヤーのデューデリジェンス、トレーサビリティ把握(パーム油ミル 99%、農園 91%)、衛星モニタリングおよびエンゲージメントを継続しています。問題が指摘された場合も、直ちに一律で排除するのではなく、改善を求め、その実効性を確認するアプローチを採用しています。公開ミルリストは潜在的に接続し得るミルを含む包括リスト(1,722ミル)であり、<u>掲載自体は取引関係を意味しません(実際の取引ミル数は491)</u>。オアシス社の主張の誤りは、この基本的な前提を理解していないことに起因しています。</p>
グリーンバンスメカニズムが機能していない	<p>花王グリーンバンスメカニズム(KGM)は脆弱な立場に置かれやすい独立小規模パーム農園に向け、能動的にアプローチする追加的・補完的な仕組みです。花王コンプライアンスホットライン、その他の窓口とあわせて、サプライチェーンのすべてのステークホルダーが利用できる複層的な体制を運用しています。KGM の累計問い合わせ件数は 291 件であり、生産・収益に関する相談が約 50%、森林保護・認証に関する相談が 30%を占め、環境・人権問題の未然防止に実際に機能しています。</p>
紙・パルプの情報開示が不十分	<p>紙・パルプは多層構造のサプライチェーンであり、当社は FSC・PEFC 等の認証(認証品比率 99.6%、うち FSC64%)、主要サプライヤーとの対話、現地確認、DCF 宣誓書の取得等を通じてリスク管理を行っています。RGE グループから紙・パルプ原材料を購入している事実はありません。パーム油、パーム核油も含めた CDP 回答の数値は質問書の定義に基づくものであり、特定原料への事業依存度そのものを示すものではありません。<u>サプライヤーリスト非開示はサプライチェーンに固有の構造的制約によるものであり、今後はダッシュボード公開等により、紙・パルプ調達に関する開示を一層拡充します</u>。</p>
ガバナンスに利益相反がある	<p>ESG 施策は、社外取締役が過半数(9名中 5 名)を占め、議長も社外取締役が務める取締役会が監督しています。報酬への ESG 反映は社外取締役が過半数を占める報酬諮問委員会で審議され、社長個人の評価は社外取締役のみが実施します。取締役、執行役員等が関与するコンプライアンス案件は監査役に報告され、必要に応じて監査役が主導する等適切に対応します。利益相反を前提とするオアシス社の指摘は事実に基づいていません。</p>

加えて、オアシス社は「独立した調査」の必要性を主張する一方、その調査者 3 名全員を自ら選定しています。当社株式を保有する利害関係者による恣意的・一方的な指名は、「独立性」「中立性」の観点から説得力を根本的に欠くものです。

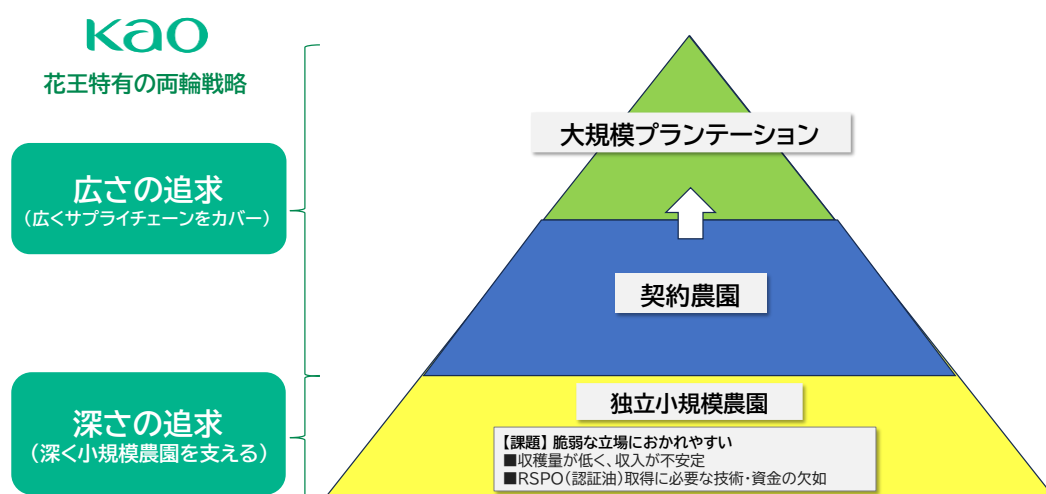
III. サプライチェーン管理の実効性とトレーサビリティ

1. 「広さ」と「深さ」を組み合わせた二層型管理体制

当社は、責任ある調達を、サプライチェーン全体を可視化・監視する「広さ」と、独立小規模パーム農園に直接関与する「深さ」の両面で運用しています。オアシス社の指摘は、この二層構造を正確に理解しないまま、個別の要素を取り上げて批判するものであり、当社の管理体制の実効性を正しく評価していません。

広さと深さの二層型管理体制で責任ある調達を推進している

kaO

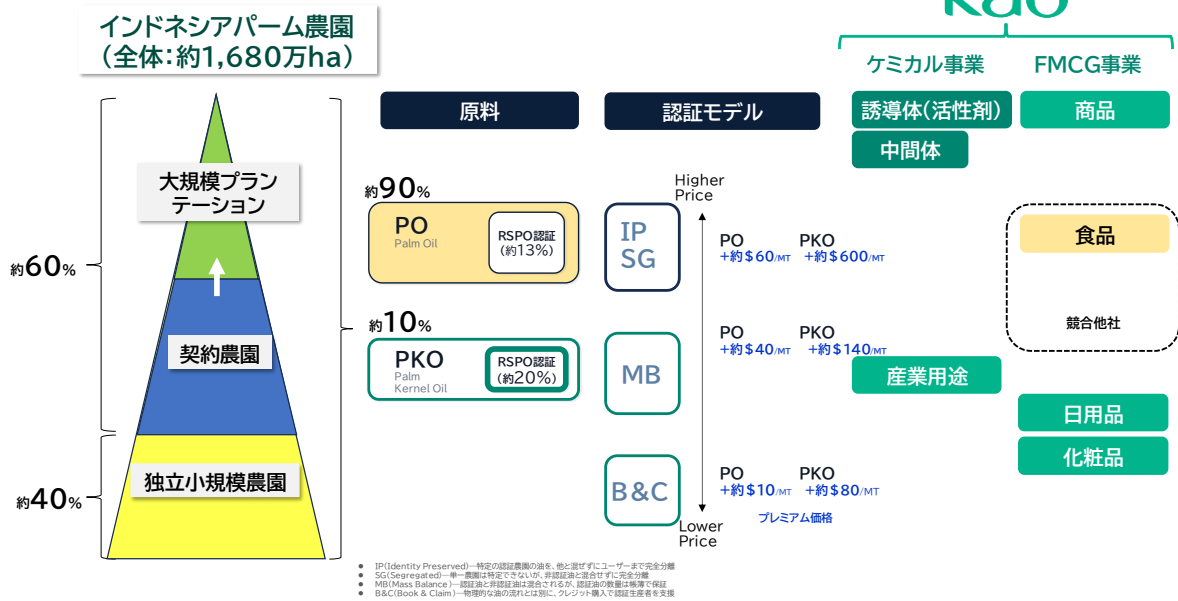


【図 1】責任ある調達における花王特有の両輪戦略

2. パーム油・パーム核油の調達構造と RSPO 認証モデルの活用

当社ケミカル事業は、パーム核油(PKO)を主要原料として界面活性剤等を製造しています。このケミカル事業向けの原料調達ルートを活用することにより、当社は比較的安定した原料確保が可能となっていますが、それでも世界のパーム油・パーム核油の生産量のうちパーム油(PO)が約 90%以上を占めるのに対し、PKO は全体の約 10%にすぎません。また、このうち認証品の販売量は生産量の約 20%となっており、物理的に分別された IP/SG 認証油の確保は構造的に困難です。

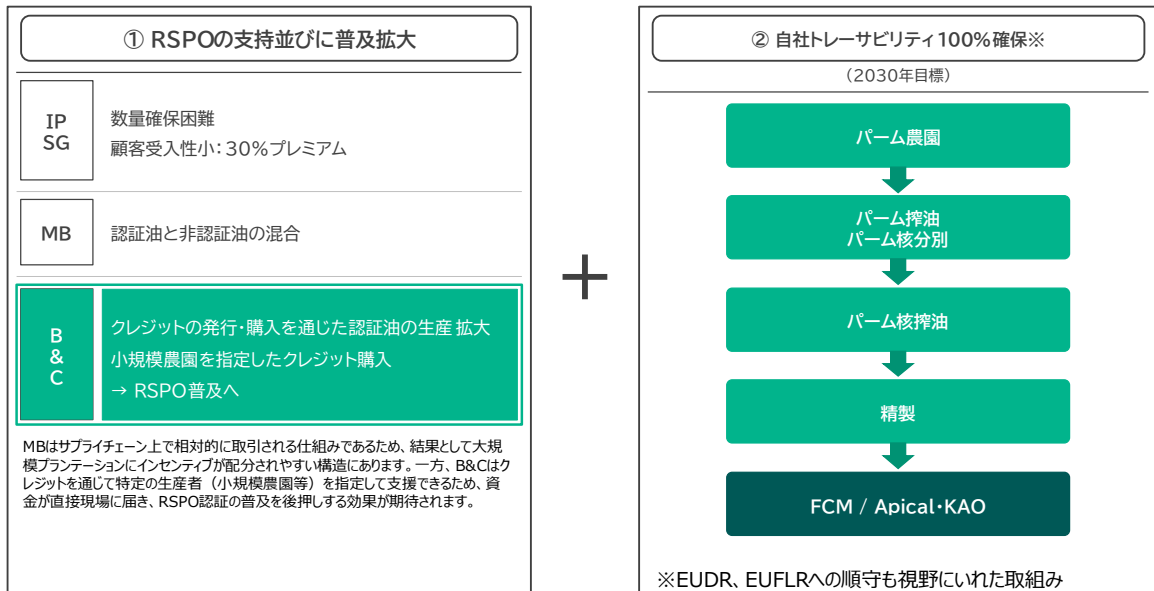
希少なパーム油をケミカルルートを活用して安定的に獲得する



【図2】花王のパーム油調達構造—ケミカルルートの活用

このため当社は、①RSPO 認証の支持・普及拡大と、②自社トレーサビリティ 100%確保の「両輪アプローチ」を採用しています。特に B&C (Book & Claim) モデルを通じて、RSPO の普及拡大、特に小規模農園を対象としたクレジット購入による発展に貢献しています。

両輪アプローチ：市場全体の変革 (RSPO 普及) と自社統制 (トレーサビリティ 100%) を両立



【図3】両輪アプローチ:RSPO 支持普及拡大+自社トレーサビリティ 100%

また、花王では、持続可能なパーム油調達に向けて、2020年より Apical 社および Asian Agri 社と連携しインドネシアの独立小規模パーム農園に対して生産性向上や認証取得に関する支援および認証クレジットの購入による価値還元を実施しています。インドネシアにおいては、農園全体の約40%を占める約200万の独立小規模農園が存在し、構造的な人権および取引リスクが内在しています。このような小規模農園を直接支援することで人権や環境リスクの顕在化を未然に防止するとともに独立小規模農園を繁栄させるための共生世界の実現に向けて取り組んでいます。

2025年未時点で、RSPO 認証油の購入比率は100%を達成しています。また、当社による直接支援を通じて認証取得した小規模農園は2,834件、RSPO 認証クレジット購入量は約26,000トンです。当社は2030年までに小規模農園支援7,000件、RSPO 認証クレジット購入量約80,000トンを目指します。

なお、認証モデルの選択はコスト構造とも密接に関わります。IP や SG モデルは、原料の物理的分離管理が必要となるため、保管・輸送・トレーサビリティ維持に伴う追加コストが発生し、その多くはサプライチェーン全体の管理・維持コストとして広く分散される構造です。一方、当社が活用するB&C モデルでは、エンゲージメントに係る運営コストは発生するものの、支払費用の大部分はクレジットを通じて農園へ直接還元されます。すなわち、投じたコストがサプライチェーンの現場における改善に直接結びつく仕組みです。実際に、当社の独立小規模農園支援プログラムにより創出されたRSPO 認証原料は、B&C 等の仕組みを通じて、コンシューマーケア事業におけるパーム関連原料の一定割合に活用されています。

3. トレーサビリティ実績と DCF 達成状況

2025年未時点の主要指標は、以下のとおりです。当社は直接サプライヤー6社を通じて491ミルを把握・モニタリングしており、高い水準でのトレーサビリティを維持しています。

当社は2030年までのトレーサビリティ100%達成を目標にしています。対象製品や適用範囲、開始時期などについては、現在、精査中ですが、欧州における森林破壊および強制労働に関する規制であるEUDR(EU 森林破壊防止規則)、EUFLR(EU 強制労働製品禁止規則)への対応も視野に入れた対応となっています。

項目	2025年未実績	目標・到達時期
パーム油ミル(TTM)	99%	2030年未までに100%
パーム農園(TTP)	91%	2030年未までに100%
パーム核油ミル	82%	2030年未までに100%
製油所→花王	100%	達成済み
DCF 達成率	86%(前年 75%)	2030年未までに100%

4. 公開ミルリストの位置づけ—ポテンシャルリスト=取引開始ではない

オアシス社は、当社の公開ミルリストに掲載されている企業名を根拠に、問題のあるサプライヤーとの取引関係を主張しています。しかし、この指摘は公開ミルリストの性質を根本的に誤解しています。

当社が公表しているミルリストは、①直接取引先のミル、および②直接取引先が潜在的に接続し得る上流ミルを含む包括的なポテンシャルリストです。現在公開中のミル数は 1,722 ですが、実際に当社の油脂サプライチェーンに繋がっている取引ミル数は 491 にすぎません。リストに記載されていること自体は、当社と当該ミル又はその企業グループとの現在の直接・間接の取引関係を意味するものではありません。

当社がこのようなポテンシャルリストを公開しているのは、リスクを広く可視化し、長期的なエンゲージメントによる改善の可能性を検討するためです。問題のあるサプライヤーとの取引停止によって一律に排除するのではなく、影響力を維持しながら改善を促すことが、サプライチェーン全体の持続可能性向上に寄与するという考え方に基づいています。

公開中のミルリスト=ポテンシャルリストは“取引”ではなく“管理”のための仕組み
～ 広範囲の可視化によりリスクを先回りして管理 ～

kao

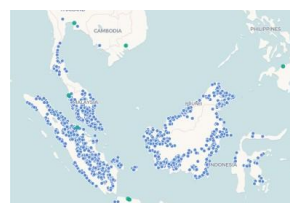
- ・ 公開中のモニタリング対象のミルリストは、①直接取引先のミル、および②直接取引先が取引する可能性のあるサプライヤーのミルを記載した網羅的なポテンシャルリストであり、実際には当社と取引のないミルも含まれている
- ・ ポテンシャルリストへの記載有無に基づくオアシス社の指摘は、当社取り組みの実態とは異なる

花王ミルリストの定義

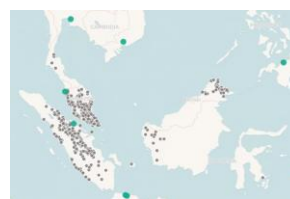
当社のミルリストは、各サプライヤーで取引可能性のあるミルを集計したものであり、実際には既に取引のないミルも記載された網羅的なリスト

- ・ リストに記載があっても取引関係にあるとは限らない
- ・ 花王では直接取引がないミルにおいても直接取引先に繋がる可能性のあるサプライチェーン上でのリスク把握の観点からポテンシャルリストとして開示している

これは、問題のあるサプライヤーとの取引停止によって一律に排除するのではなく、長期的なエンゲージメントによる改善の可能性を検討するためである。



現在公開中のミル数
1,722



実際の取引ミル数*
491

● Kao Group
● ミル

*花王の油脂サプライチェーンに繋がっているミル数

【図 4】公開中のミルリスト=取引ではない

5. 個別サプライヤーに関する事実整理—オアシス社指摘の取引リストは誤認

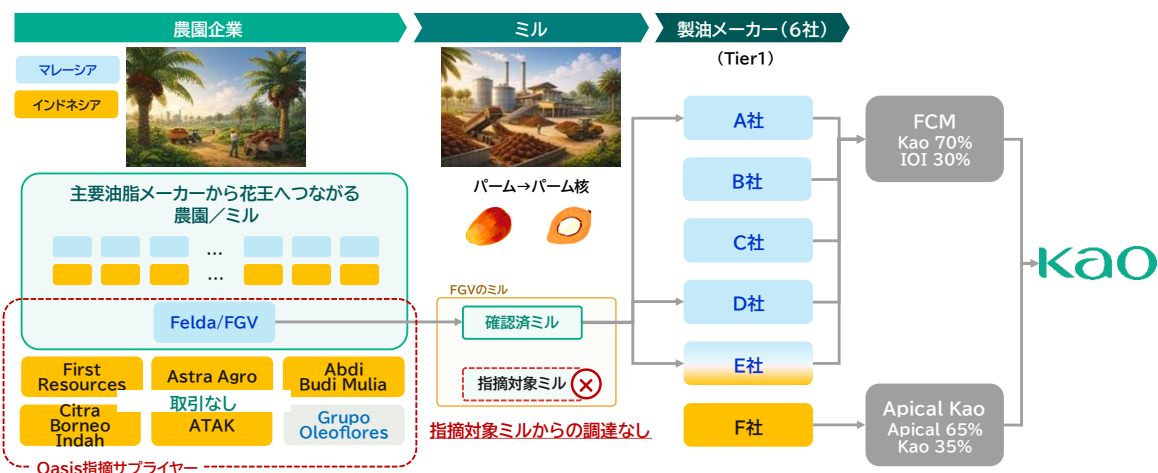
オアシス社は複数の農園企業名を挙げて当社との取引関係を指摘していますが、事実関係は以下のとおりです。FGV・RGE 以外の指摘サプライヤーについては、間接・直接とも取引がないことを確認しています。

対象	直接取引	間接取引	当社の整理
FGV Holdings	なし	あり (Tier1 経由)	指摘ミルからの調達を確認されていません。 Tier1 サプライヤーを通じて継続的にエンゲージメントを行っています。
First Resources、 Astra Agro Lestari、 Citra Borneo Indah、 PT ATAK、Abdi Budi Mulia、Grupo Oleoflores 等	なし	なし	現時点で把握しているパーム油・パーム核油サプライチェーン上、取引関係は確認されていません。オアシス社の指摘はポテンシャルリストの記載を取引関係と誤認したものです。
RGE/Apical	合併による 関与	合併を通 じた関与	AFi の考え方に沿ってグループ全体をレビュー対象とし、RGE 側の説明だけでなく専門第三者機関の調査等も踏まえて判断します。 紙・パルプ原料の購入はありません。

オアシス社指摘の取引リストは誤認

KAO

- FGV・RGE以外の指摘サプライヤーについては間接・直接とも取引なし
- FGVとは、間接的な取引(製油メーカーを通じた取引)はあるものの、指摘されたミルからの調達はなし
- 引き続きエンゲージメント強化



【図5】オアシス社指摘の取引リストは誤認(サプライチェーン構造図)

6. RGE グループに対する管理体制

当社と Royal Golden Eagle グループとの関係は、Apical 社との合併事業(当社 35%出資)に基づくものであり、同社は当社製品の主要原料である脂肪酸を生産・供給する重要なパートナーです。この Apical 社を通じて関与しているからこそ、当社は説明を求め、改善を働きかけ、必要な検証を行うことができます。

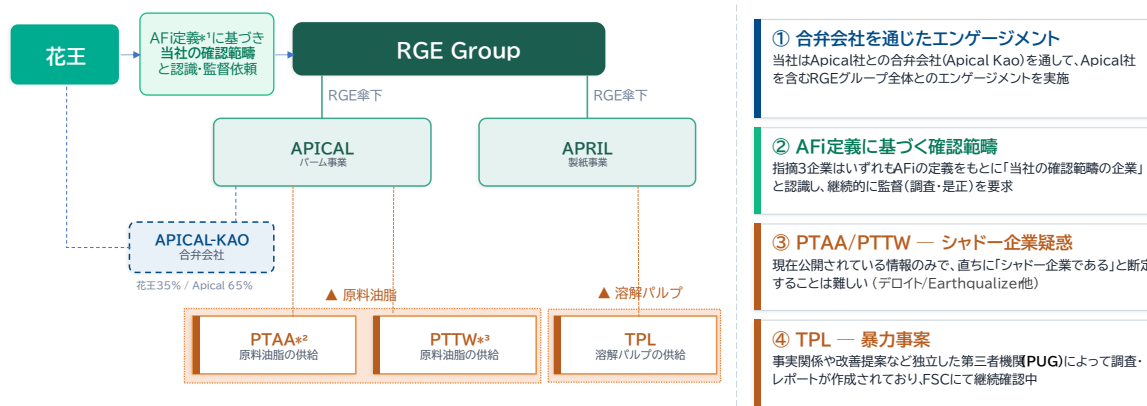
当社は、関係の有無ではなくリスクの管理と改善が本質であるとの認識のもと、2023 年から支持を表明した AFi(Accountability Framework initiative)原則に則り、確認・対話・是正要求を通じた実効的な管理を行っています。RGE グループに関しては、当社として確認して

いる事実と、継続的に検証している事項を明確に区別して管理しています。当社は、サプライヤー単位での調査・対話を通じ、直接の取引先については当社基準に基づく管理が機能していることを確認しています。一方で、グループ全体に関する一部の指摘については、直ちに断定できない領域もあるため、対象を特定した上で継続的に検証を行っています。その上で、当社基準に照らし問題が確認された場合には、改善に向けたエンゲージメントを行うとともに、取引停止を含めた適切な対応を実施します。不確実性が存在するからこそ、関係を維持した上で可視性と影響力を確保し、改善を促すことが重要であると考えています。

サプライチェーン管理の更なる高度化に向け、第三者の関与を通じて監督体制を強化



RGE (Royal Golden Eagle)グループ — 取引構造と当社の管理体制



RGEグループによる説明・検証に加え、専門性ある第三者機関による調査を基に、適切な判断を行う方針

*1 Accountability Framework Initiative: 当社はサプライヤーならびにそのグループ企業に対してNDPEの遵守徹底を求め、推進状況を定期的に確認し、必要に応じて第三者監査(SMETA監査)を実施。違反時は改善指導や取引の中止等の適切な対応を行う
*2 PT. Aditya Agroindo/DTK Opportunity Group (PTAA) *3 PT. Teguhkarsa Wanalestari (PTTW)

【図6】RGE(Royal Golden Eagle)グループ取引構造と当社の管理体制

7. エンゲージメント・アプローチの合理性

当社は、問題のあるサプライヤーに対しても、一律に排除するのではなく、改善を前提としたエンゲージメントを基本方針としています。

パーム油サプライチェーンにおいて、問題のあるサプライヤーを直ちに排除することだけが唯一の解ではありません。影響力を維持しながら改善を求め、その履行を検証することが、サプライチェーン全体の持続可能性向上につながります。当社は、重大な違反時には調達を停止し、改善条件の設定、履行の検証、再開可否の判断までを管理体制の中で一貫して行っています。2017年のIOIグループへの対応は、この「エンゲージメント→停止→改善確認→再開」のサイクルが実際に機能した具体例です。排除一辺倒のアプローチは、サプライヤーの改善インセンティブを失わせ、可視性を低下させるリスクがあり、当社のアプローチこそが国際的に認知されたベストプラクティスに沿ったものと考えています。

オアシス社は IOI 事例について「古い」「他社の功績」と主張していますが、当社はこれをサプライヤ

—監視体制の実効性を示す一事例として引用したものであり、改革の全功績を花王に帰属させたものではありません。当社は IOI 社に対し PKO の購入停止を実施しており、これは同社にとって、約 30%の販売先を急遽失うという大きなインパクトを与えたものです。その上で、合併事業における取締役会での継続的な対話と改善要請を通じて、課題解決を強く促してきました。また、IOI 以降の 10 年間で、当社の管理体制は第三者 NDPE 調査、ミルリスト公開、スモールホルダープログラム拡充等を通じてさらに強化されており、「10 年前だから無効」との主張は当たりません。

当社は、主要サプライヤーに対して、購買・ケミカル事業部門の責任者が主体となり、直接対話を定期的に実施するとともに、早期の情報把握および必要に応じた改善要求を行っており、今後もこの取り組みをさらに強化してまいります。ESG 部門はその過程において専門的観点から助言を行います。取締役会は、外部アドバイザリーボードの助言を受ける ESG コミッティを通じて、これらの執行プロセスおよび重要事項を監督する体制を構築・運用しています。

IV. グリーバンスメカニズムの実績と拡充計画

1. 二層型グリーンバンス体制 — 一般的メカニズムとの本質的違い

オアシス社は、当社のグリーンバンスメカニズムが不十分であると主張しています。しかし、この指摘は、当社が運用するグリーンバンス対応の全体構造を正しく理解していません。

当社のグリーンバンス対応は、サプライチェーンを含むすべてのステークホルダーを対象とする花王コンプライアンスホットライン等の窓口と、独立小規模パーム農園向けの花王グリーンバンスメカニズム (KGM) からなる二層構造です。KGM は、サプライチェーン全体の苦情処理の代替ではなく、脆弱な立場にある独立小規模農園向けの、花王独自の仕組みとして構築しています。

特に重要なのは、KGM が「能動的な収集」を特徴とする点です。一般的なオープングリーンバンスメカニズムは、申立者が企業の Web サイトに自らアクセスして通報する「受動的な収集」モデルであり、利用者は主に NGO やメディアであり、サプライチェーン上流からのグリーンバンスは多くありません。一方、KGM では、登録時にオンボーディングと入力支援を行い、2 年に 1 度現地訪問を実施して課題を能動的に把握します。言語もインドネシア語で入力可能であり、脆弱な立場におかれやすい小規模農園からの相談を直接受け付けることができます。

サプライチェーン全般に渡る幅広いホットラインで、課題の未然防止と実効性の高いパーム油調達を実現

	一般的な オープングリーンバンスメカニズム	花王グリーンバンス メカニズム(KGM)	花王コンプライアンス ホットライン
	受動的な収集	能動的な収集	受動的な収集
対象者	制限なし	インドネシアの独立 小規模パーム農園323件(花王が直接取引)	全ステークホルダー
言語	主に英語	自国の言語で入力可能	英語・日本語のほか 自国の言語で入力可能
アクセス	申立先企業のWebサイトへ 自らアクセス	登録時に入力訓練を実施 2年に1度現地訪問し周知	花王Webサイトへ自ら アクセスし通報
範囲	主に環境・人権に関する懸念事項	環境・人権・生産性 認証・衛生等の懸念	コンプライアンス違反の 疑いのあるもの全般
実際の問い合わせ	主にNGO/メディアからの懸念事項	生産/収益50%、森林保護 /認証30%、人権5%等	ハラスメント、人間関係 勤務態度に関するもの
		▶ 環境・人権問題の未然防止に繋がる	

Tier1サプライヤーへのオープングリーンバンスの強化により、サプライチェーン全体で現場の声を直接吸い上げる仕組みへと拡張し、アクセス性と実効性を大幅に高めていく

【図7】グリーンバンスメカニズムの本質的違い

2. KGM の実績

2025 年未時点で KGM 対象農園数は 323 件、2022 年 9 月の導入以降の累計問い合わせ件数は 291 件です。問い合わせ内容の内訳は、生産・収益に関する相談が約 50%、森林保護・認証が約 30%、人権・土地紛争が約 5%、衛生・生活が約 4%、その他が約 10%です。

この実績は、KGM が環境・人権問題だけでなく、日常的な課題の早期把握にも機能していることを示しています。小規模農園の生産性向上や認証取得の支援を通じて、環境・人権問題の未然防止につながる「能動的」アプローチを実現しています。

また、2025 年には、その他の窓口を通じて届いた、NGO・顧客からのサプライチェーン関連グリーンバンス 28 件に個別対応しました。

3. 拡充計画

当社は、2030 年までに KGM 対象農園 2,000 件(現状の約 6 倍)を目指すとともに、主要サプライヤーへのオープングリーンバンスも強化します。さらにパブリック・グリーンバンス・ログを整備公開し、苦情対応の透明性を高めてまいります。これは広さと深さを持つ、先進的な取り組みであり、当社のグリーンバンス対応がオアシス社の主張するような「不十分」な状態にないことを明確に示しています。

V. 紙・パルプの持続可能な調達

1. 基本方針と現状

オアシス社は、紙・パルプの調達に関する開示が不十分であると主張しています。しかし、当社は以下のとおり、FSC・PEFC等の第三者認証、主要サプライヤーとの対話、現地確認、DCF 宣誓書の取得を組み合わせて、紙・パルプの持続可能調達を着実に進めています。

指標	現状
第三者認証品比率	99.6%(2024年実績、KPMG あずさサステナビリティによる独立保証)
認証品の内訳	FSC 64% / PEFC 36%
RGE グループからの紙・パルプ原料購入	なし

紙・パルプ分野では、FSC や PEFC 等の森林認証制度を通じて森林管理や苦情対応を行うのが一般的であり、当社もこれらの認証制度を活用することで森林リスクを管理しています。また、主要な紙・パルプメーカーとの対話や森林訪問、サプライヤーからの DCF 宣誓書の取得などを通じ、直接的な森林管理体制の確認を実施しています。

サプライチェーン透明性の強化と開示の拡充

KAO

- 紙・パルプに関しては、より厳格なFSC認証品を積極的に購入しつつ、需給やコストも加味し、責任ある調達を実行
- 複雑なサプライチェーンの中、情報開示を拡充するべく、パルプ・製紙工場マップの作成を開始
- CDP質問書については、当該原材料を使用する製品カテゴリーが売上全体に占める比率を回答

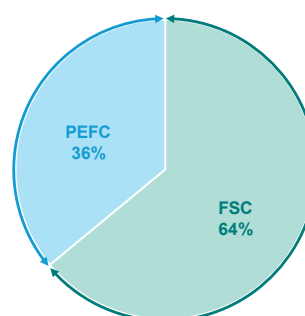
紙・パルプの調達方針

- 当社は、紙・パルプの調達方針において、FSC¹等の第三者認証品の採用、森林までのトレーサビリティ確保、サプライヤーとの協働を通じて持続可能な調達の確保に努めている
- 紙・パルプ分野では、FSCやPEFC²などの森林認証制度を通じて森林管理や苦情対応を行うのが一般的であり、当社もこれらの認証制度を活用することで森林リスクを管理している。また、**主要な紙・パルプメーカーとの対話や森林訪問、サプライヤーからのDCF³宣誓書の取得などを通じ、直接的な森林管理体制の確認を実施**
- 当社グループのFSC認証率は64%であり、CDP⁴への回答にて公表済み
- サプライチェーンの透明性向上に向け、主要サプライヤーに関する情報および認証材の調達状況に関する開示の拡充を進めていく

¹ FSC: Forest Stewardship Council(森林管理協議会)
² PEFC: Programme for the Endorsement of Forest Certification(PEFC 認証制度)
³ DCF: Deforestation and Conversion-Free(森林破壊ゼロ・土地変換ゼロ)
⁴ CDP: Carbon Disclosure Project

当社の紙・パルプ調達に係る認証内訳

当社が購入する紙・パルプは99.6%認証品であり、うち64%はFSC認証



【図8】サプライチェーンおよび認証についての開示

2. 開示に関する考え方

紙・パルプのサプライチェーンは、森林事業者、パルプメーカー、紙メーカー、包装材メーカー等から構成される多層構造であり、消費財メーカーが上流のすべてを直接把握するのは困難です。当社が

サプライヤーリストを一律に公表していないのは、こうしたサプライチェーン構造に由来するものであり、特定企業への配慮や情報隠しを目的とするものではありません。今後に向けてさらに開示を強化してまいります。

時期	開示内容・取り組み
2027年	ダッシュボードの作成・公開、衛星モニタリング、パルプ・製紙工場マップの整備、認証材調達状況の開示拡充
2030年	DCF 達成率 100%

なお、CDP 質問書における関連数値は、質問定義に基づき、パーム油または木材といった原材料を使用する製品カテゴリが売上全体に占める比率の回答であり、特定原料への事業依存度をそのまま示すものではありません。一方で、本設問の趣旨はコモディティとの関連性の確認であり、当社がパーム油サプライチェーン全体にリスク管理責任を負うという認識については、当社も同様です。この認識に基づき、本資料に示すとおり、ミルレベル 99%・農園レベル 91%のトレーサビリティ確保、NDPE 方針の全サプライチェーンへの適用、DCF 達成率 86%への向上といった具体的な管理実績を積み上げています。

VI. ガバナンス体制と外部評価

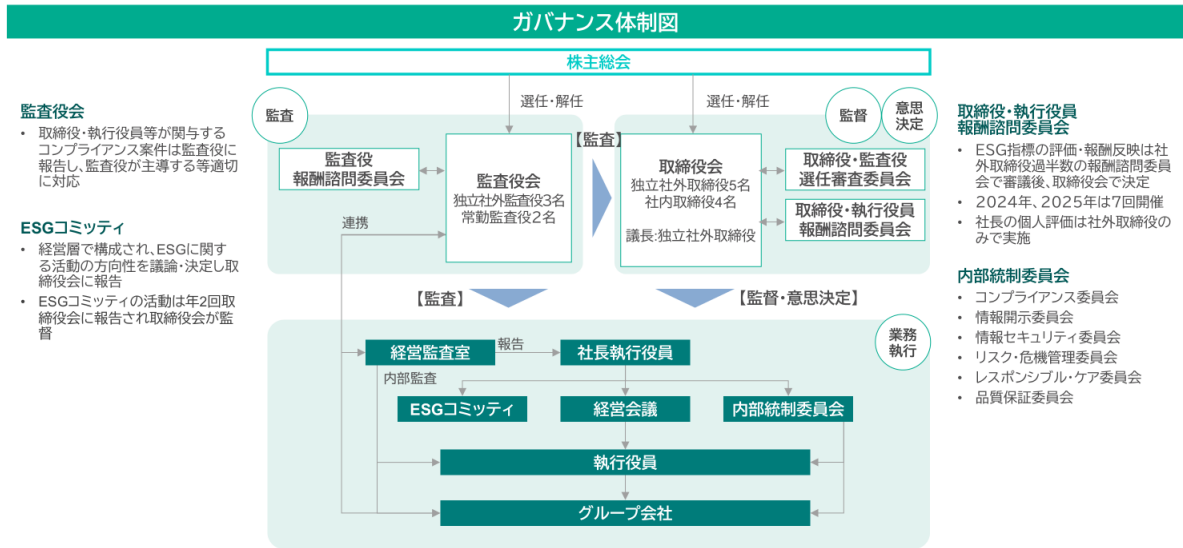
1. ガバナンス体制

オアシス社は、当社の ESG 施策に利益相反があると主張しています。しかし、当社の ESG 活動、報酬設計およびコンプライアンス対応は、社外取締役が中心となるガバナンス体制のもとで利益相反が生じないように適切に監督・審議されています。なお、社外取締役が過半数を占める報酬諮問委員会は年 7 回(2024 年、2025 年実績)開催され、社外取締役が議長を務めています。

また、当社は、主要な ESG 施策の推進にあたっては、経営陣で構成される ESG コミッティで議論、決定していますが、同時に ESG コミッティの諮問に対する答申や提言を行う機関として、社外有識者で構成される ESG 外部アドバイザリーボードを 2019 年より設置しています。現在は、一般社団法人エシカル協会代表理事の末吉里花氏、欧州の資源循環や規制に詳しい Mike Jefferson 氏、欧州におけるサステナビリティ規制やガバナンスに詳しい Noemie Bauer 氏に就任いただいています。当社のサステナビリティの取り組みを加速するため、メンバーの充実を図るとともに、同ボードから直接、取締役会に対して独立した視点から答申や提言が行われる体制を構築し、取締役会の監督機能のさらなる実効性向上を図ります。

ガバナンス体制について

- ESGの活動、ESG指標の評価・報酬反映、コンプライアンス案件は、社外取締役中心のガバナンス体制のもと適切に監督・決定・対応されており、利益相反は適切に管理されている



【図9】ガバナンス体制図

観点	内容
取締役会構成	社外取締役 5 名、社内取締役 4 名。議長は社外取締役。社外取締役が過半数を構成。
ESG 監督	ESG コミッティの活動は年 2 回取締役会に報告され、取締役会が監督。ESG 外部アドバイザリーボードを今後強化。
報酬・評価	ESG 要素は総報酬の約 9%。報酬への反映は社外取締役中心の報酬諮問委員会で審議し、社長個人の評価は社外取締役のみで実施。
コンプライアンス	取締役・執行役員等が関与するコンプライアンス案件は監査役に報告し、監査役が主導する等適切に対応。

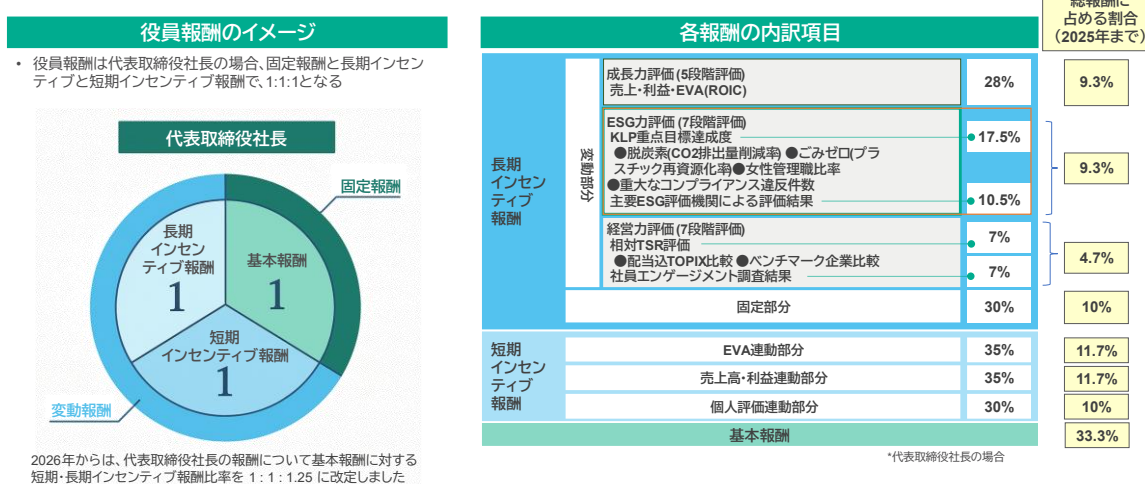
2. 役員報酬における ESG 要素

当社の長期インセンティブ報酬については、財務業績を基軸としつつ、中長期的な企業価値創造を促進する観点から ESG 要素を採用しています。総報酬に占める ESG 要素のウエイトは約 9%であり、Kirei Lifestyle Plan の重点目標(脱炭素、ごみゼロ、女性管理職比率、重大なコンプライアンス違反件数)に連動した評価項目に加え、主要 ESG 評価機関による評価結果を定量的に 7 段階で評価しています。

これらの評価・報酬反映は社外取締役中心の報酬諮問委員会で審議された後、取締役会で決定されます。社長の個人評価は社外取締役のみで実施されるため、経営陣による自己評価の弊害は制度的に排除されています。

役員報酬構成とESG要素

- 当社の長期インセンティブ報酬については、財務業績を基軸としつつ、中長期的な企業価値創造を促進する観点からESG要素を採用
- 総報酬に占めるESG要素のウエイトは約9%であり、当社ESG戦略「Kirei Lifestyle Plan」の重点目標に連動した評価項目に加え、主要ESG評価機関による評価結果より定量的に7段階で評価

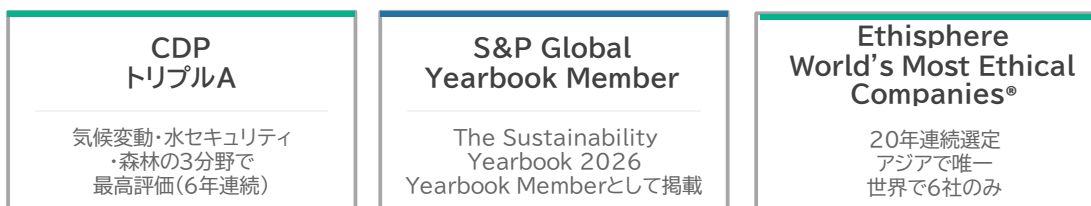


【図10】役員報酬構成とESG要素

3. 外部評価

当社の ESG への取り組みは、複数の外部評価機関から継続的に業界内で上位水準の評価を受けています。

外部評価機関からの業界内上位水準の評価



* 「World's Most Ethical Companies」 「Ethisphere」 の名称およびロゴはEthisphere LLCの登録商標です。

その他ESG評価・認証の実績

- MSCI ESG Ratings(原材料調達項目業界上位水準)
- 紙・パルプ認証品比率 99.6%(KPMG独立保証済) / FSC認証率 64%(CDP回答で公開)

花王の取り組みは、外部評価機関から継続的に高い評価を得ています

【図11】外部評価機関からの評価

オアシス社は、当社の MSCI ESG 格付の格下げをビジネス倫理および原材料調達に関する問題であるとの懸念を提起していますが、格下げの実態は以下のとおりであります。

今回の格下げの主因は、原材料調達ではなく Business Ethics 領域の個別事象、具体的には買収先企業の日焼け止め製品の SPF 表示に関する疑義であります。当該製品の販売はすでに終了し、是正対応も完了しています。なお、MSCI レポート自体に、当社は原材料調達および化学物質リスク管理において業界を先導する立場にあると評価している点が明記されています。 原材料調達スコアについても、当社の管理能力スコアは前年と同水準を維持しており、スコア変動は 2026 年 3 月のメソドロジー改訂に伴うリスク算出方法の変更によるものであります。パーム油・木材に関するコミットメント、トレーサビリティ、将来目標の各項目で花王はいずれも最高スコアを維持しております。継続して、外部評価に対する改善点に関しては、真摯に対応を進めてまいります。MSCI 格付は企業の対応状況を継続的に反映する動的な評価であり、一時点の格付変動をもって当社の ESG 管理体制全体を否定するオアシス社の議論は、評価の性質を正確に反映していないと考えます。

なお、気候変動・森林・水セキュリティへの取り組みを評価する独立した環境情報開示プラットフォーム CDP において、最高評価である「Triple A」を取得しており*1、これは対象企業約 20,000 社のうちわずか 23 社(約 0.1%)のみに与えられる評価です。とりわけ森林分野では、原材料調達のトレーサビリティ・ESG 調達・人権対応が継続的に最高水準と認定されています。

オアシス社は MSCI の一時的変動を根拠に、当社の ESG 戦略全体の信頼性を問題視していますが、CDP が 6 年連続で世界最上位水準と認定し続けているという第三者評価の事実は、その主張が客観的根拠を欠くことを示しています。

*1 2025 年 CDP 評価結果は CDP 公式サイトにて公開済み

(<https://www.cdp.net/ja/data/scores>) なお、当社による正式発表は現時点において行っていない

VII. 具体的コミットメントと今後の取り組み

当社は、現時点の取り組みを維持するだけでなく、以下の目標と開示強化策を具体的な期限とともに進めてまいります。

項目	目標時期	現状・内容
パーム農園トレーサビリティ 100%	2030 年末	現状 91%(2025 年末)
パーム核油ミルトレーサビリティ 100%	2030 年末	現状 82%(2025 年末)
KGM 対象農園 2,000 件	2030 年末	現状 323 件(2025 年末)→約 6 倍に拡大
小規模パーム農園支援 7,000 件	2030 年末	継続実施中
紙・パルプダッシュボード公開	2027 年中	開示強化
DCF 達成率 100%	2030 年末	現状 86%(2025 年末、前年 75%から改善)
ESG に関する外部専門家知見の強化	2026 年中	ESG 外部アドバイザーリーボードメンバーの充実

責任ある原材料調達に向けて

KAO

2030年までの目標と活動内容

原料農園から最終製品まで、完全に透明で持続可能なサプライチェーンを実現し、森林破壊ゼロ・人権尊重を世界に示す



【図 12】2030 年までの目標と活動内容

独立第三者レビューの実施

当社は、オアシス社提案のように利害関係者が一方的に選定した調査者を選任する必要はないと判断しています。他方、サプライチェーン管理体制の一層の実効性向上と透明性確保のため、当社は自らの意思により、当該体制において特定された課題について独立第三者によるレビューを実施することを決定しています。

レビューの結果と、それに基づく改善措置については、適切に開示してまいります。これは、外部からの圧力によるものではなく、当社自身のコミットメントとして、継続的改善の一環として行うものです。

VIII. 結論

以上のとおり、当社取締役会は、オアシス社の提案する調査者の選任議案に反対いたします。

当社は、引き続き中期経営計画「K27」の遂行と、ESG を含む中長期的な企業価値向上に取り組んでまいります。株主の皆様におかれては、一方的な主張ではなく、検証可能な事実と全株主の利益に基づいてご判断いただきたくお願い申し上げます。

以上