

Kao Corporation

14-10, Nihonbashi Kayabacho 1-Chome Chuo-ku, Tokyo 103-8210 Japan

RECEIVED

2007 APR 12 A 10:00

OFFICE OF INTERNATIONAL
CORPORATE FINANCE

File No. 82-34759

April 2, 2007

Office of Investor Education and Assistance
SEC Headquarters

100 F Street, NE
Washington, DC 20549
U.S.A



APR 05 2007

SECURITIES & EXCHANGE COMMISSION
OFFICE OF INVESTOR
EDUCATION & ASSISTANCE

Re: Kao Corporation – 12g3-2(b) exemption

SUPL

Ladies and Gentlemen:

In connection with our exemption as a foreign private issuer pursuant to Rule 12g3-2(b) under the Securities Exchange Act of 1934, we hereby furnish the Securities and Exchange Commission with the following information required by Rule 12g3-2(b).

Annex A lists all documents published, filed or distributed by Kao since March 1, 2007 pursuant to the above requirements and practices. To the extent required by Rule 12g3-32(b)(4) or as otherwise already available, English translations or summaries are attached.

If you have any further questions or requests for additional information please do not hesitate to contact Vice President, Legal-Global at 011-813-3660-7404 (telephone) or 011-813-3660-7942 (facsimile).

Very truly yours,

Kao Corporation

PROCESSED

APR 17 2007

THOMSON
FINANCIAL

By

Tadaaki Sugiyama
Name: Tadaaki Sugiyama

Title: Vice President
Legal-Global

[Handwritten signature]

Enclosures: Annex A
Annex B

LIST OF DOCUMENTS PUBLISHED,
FILED OR DISTRIBUTED SINCE
March 1, 2007

- A. JAPANESE LANGUAGE DOCUMENTS
- (1) Corporate Governance Report dated March 28, 2007 (A brief description in English is set forth in Annex B, excerpt in English is attached hereto as Exhibit A-1, and the original document in Japanese is attached hereto as Exhibit B-1)

ENGLISH DESCRIPTION OF
JAPANESE LANGUAGE DOCUMENTS
LISTED IN ANNEX A

(1) Corporate Governance Report

Listed companies of Tokyo Stock Exchange (TSE) are requested to file Corporate Governance Report to TSE. This report explains the following points of Corporate Governance of the listed companies of TSE.

1. Basic Position on Corporate Governance
2. Status of Corporate Governance System
3. Status of Measures Concerning Respect for the Standpoint of Stakeholders
4. Basic Policy Regarding the Internal Control System
5. Information Concerning Hostile Takeover Defenses

The report filed since March 1, 2007 include the following information:

- i. March 28, 2007– Amendment of report is filed due to revision of the following information.
 - a. Basic Policy Regarding the Internal Control System, item (2). Amended part in English excerption (Exhibit A-1) is highlighted in pink and the corresponding Japanese part (Exhibit B-1) also.

RECEIVED

2007 APR 12 A 10: 20

OFFICE OF INTERNATIONAL
CORPORATE FINANCE

Exhibit A-1

▶ Press Release

☐ Company Profile



Company Outline

Directors, Corporate Auditors and Executive Officers

The Kao Way

Corporate Governance

Business Conduct Guidelines

Business Activities

Business Fields

Approach to Environmental Issues

Corporate Citizenship

Global Business

Group Operations

History

▶ Investor Relations

▶ Corporate Social Responsibility

▶ R&D Activities

Company Profile

Corporate Governance

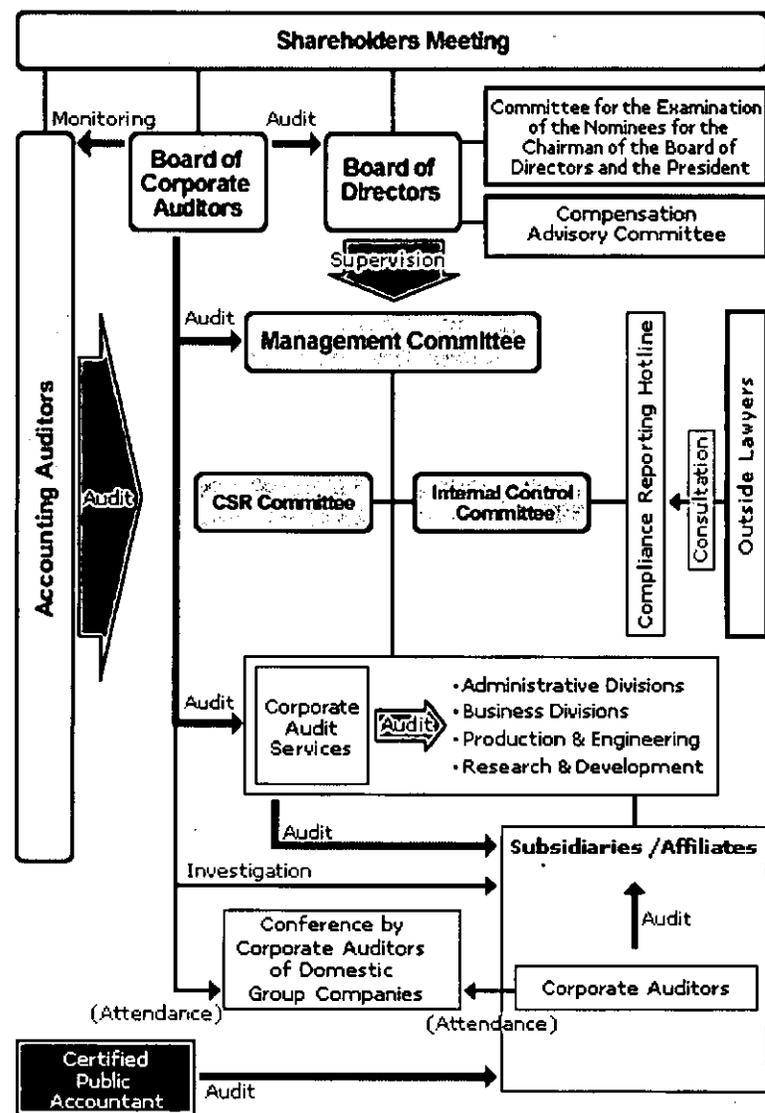
Note: The contents of the text herein are excerpts from the Report on Corporate Governance filed with the Tokyo Stock Exchange on March 28, 2007.

1. Basic Position on Corporate Governance

Kao's basic position on corporate governance is to develop a managerial framework and internal control system that can take the necessary measures to realize highly efficient, sound and transparent management with the aim of continuously increasing corporate value. The Company considers corporate governance to be one of its most important managerial tasks.

2. Status of Corporate Governance System

RECEIVED
2007 APR 12 A 10:57
OFFICE OF INTERNATIONAL
CORPORATE AFFAIRS



Corporate Structure

enlarge

(1) Members of the Board of Directors

The Company has adopted the corporate auditor system. In its current management structure, the Company has 15 members of the Board of Directors, including two Outside Directors and the Chairman of the Board of Directors without representative rights, and 23 Executive Officers, including 11 who serve concurrently as members of the Board of Directors.

- Information Concerning Main Activities of Outside Directors**
 During the period from April 2005 through March 2006, the attendance rate of Outside Directors at the meetings of the Board of Directors was 71.9 percent. At the meetings of the Board of Directors, Outside Directors regularly give their views on the Company's operations in general, and at every meeting they actively ask questions and express opinions on various issues from a broad and objective standpoint, based on their extensive experience. When necessary, they visit the Company's domestic and overseas business sites.
- Support System for Outside Directors**
 To enhance discussions at the meetings of the Board of Directors, the Secretariat of the Board extensively briefs Outside Directors prior to each meeting on matters including the background, purpose and contents of proposals on the agenda of the meeting.

(2) Corporate Auditors

The Company's Board of Corporate Auditors consists of four Corporate Auditors, including two Outside Auditors.

- **Status of Cooperation between Corporate Auditors and Accounting Auditor**
At the start of accounting audits for each business year, the Corporate Auditors receive from the Accounting Auditor an audit plan describing the fundamental audit policy, the major items and sites to be audited and the main contents of the audit. They also exchange views with the Accounting Auditor concerning the contents of the audit plan.

In the settlement of accounts for the business year, the Corporate Auditors also have an opportunity to discuss the audit contents with the Accounting Auditor during the course of the audit. In addition, they receive the audit report from the Accounting Auditor within the time frame prescribed by law, and receive a summary of the audit results, which are later used in preparing the audit report of Corporate Auditors.

The Corporate Auditors also contact the Accounting Auditor whenever necessary, and cooperate with them to contribute to the formation of their respective audit opinions.

- **Status of Cooperation between Corporate Auditors and Internal Auditing Functional Divisions**
Corporate Auditors regularly meet on a quarterly or semi-annual basis with the Corporate Audit Services Department and the Legal & Compliance Division, as well as the internal auditing functional divisions related to environment & safety, quality assurance, risk management and other areas, to hear about their activities and exchange opinions. When necessary, both parties also provide the information they have to the other, which serves to deepen cooperation and raise the level of each other's audit activities.
- **Information on Other Major Activities of Outside Auditors**
During the period from April 2005 through March 2006, the attendance rate of Outside Auditors at the meetings of the Board of Directors was 93.8 percent. Outside Auditors actively provide appropriate questions and statements from a specialized, objective standpoint at virtually every meeting of the Board of Directors. In addition, during the period from April 2005 through March 2006, the attendance rate of Outside Auditors at meetings of the Board of Corporate Auditors was 92.9 percent. At these meetings as well, they actively furnish opinions based on their extensive knowledge and experience. When necessary, they also participate in audits of domestic business sites.
- **Support System for Outside Auditors**
The Company has a system in which functional divisions such as the Corporate Audit Services Department and the Legal & Compliance Division provide support for Corporate Auditors upon request.

(3) Status of Implementation of Measures to Grant Incentives to Members of the Board of Directors

Regarding remuneration for members of the Board of Directors, the Company has implemented a stock option plan for the purpose of aligning members of the Board of Directors' interests with those of shareholders of the Company. In addition, more than 20 percent of their planned annual remuneration is linked to performance based on EVA* (Economic Value Added) and the like. However, the Company does not apply performance-linked remuneration to Outside Directors.

Note: EVA is a registered trademark of Stern Stewart & Co.

(4) Payment of Remuneration to Members of the Board of Directors from April 2005 through March 2006

- Remuneration paid to members of the Board of Directors and Corporate Auditors:
To 15 members of the Board of Directors 327 million yen

Notes:

1. The number of members of the Board of Directors is 15 as of March 31, 2006.
2. The Company is authorized to pay remuneration to members of the Board of Directors subject to the following upper limits.
To members of the Board of Directors: 450 million yen per year, excluding the salaries etc. paid for services rendered as employee by members of the Board of Directors who also serve as employees of the Company.
(This upper limit was resolved at the 86th Annual General Meeting of Shareholders held on June 26, 1992)

- Aggregate amount of salaries etc. paid to members of the Board of Directors who are also employees of the Company, for services rendered as employee:
156 million yen, including bonuses
- Aggregate amount of bonuses paid to Members of the Board of Directors as appropriation of retained earnings:
70 million yen

(5) Information on Business Execution, Audits and Supervision, Nomination, Setting of Compensation and Other Functions

In its previous framework of members of the Board of Directors and Corporate Auditors, the Company introduced the Executive Officer system in June 2002. In its current management system, the Company has 15 members of the Board of Directors, including two Outside Directors and the Chairman of the Board of Directors without representative rights, and 23 Executive Officers, including 11 who serve concurrently as members of the Board of Directors. The Company is giving ongoing consideration as to whether it should become a "Company with three committees" as defined by the Corporation Law, as it believes this is a management issue of great importance. However, the Company has established a "Compensation Advisory Committee" and a "Committee for the Examination of the Nominees for the Chairman of the Board of Directors and the President," which perform functions similar to those of the committees in a "Company with three committees." The Compensation Advisory Committee consists of the Representative Directors, the Chairman of the Board of Directors and all Outside Directors. At this Committee, the Representative Directors obtain opinions with respect to the compensation system and level of compensation for the members of the Board of Directors and Executive Officers. The Committee convenes once a year during the executive compensation review period. In the year ended March 31, 2006, the Committee held a meeting with the attendance of all committee members, who judged that the compensation system and level of compensation for members of the Board of Directors and Executive Officers currently in office were appropriate. This result was reported to the meeting of Business year.

The Committee for the Examination of the Nominees for the Chairman of the Board of Directors and the President consists exclusively of all Outside Directors and all Outside Corporate Auditors. This Committee examines the nominees prior to the election or re-election of the Chairman of the Board of Directors and/or the President and submits its evaluation of the nominees' qualifications to the Board of Directors. The Committee was held with the attendance of all committee members prior to the election of the new Chairman of the Board of Directors and new President in June 2004, and prior to the selection of re-election nominees for Chairman of the Board of Directors and President in June 2006 re-elected at the meeting of the Board of Directors after the resolution of the Annual General Meeting of Shareholders in 2006. After the examination, the committee submitted to the Board of Directors its opinion that there were no problems concerning the qualifications of the nominees.

In addition, the accounting firm Tohmatsu & Co., which is the Company's Accounting Auditor, voluntarily ensures that any of its employees who become involved in auditing the Company will not be involved in the audit for more than a certain period. The Company and the accounting firm have entered into a contract for audits based on the Corporation Law and the Securities and Exchange Law.

3. Status of Measures Concerning Respect for the Standpoint of Stakeholders

- Rules for Respecting the Standpoint of Stakeholders through Internal Regulations, etc.
The Kao Way, an essence of the Company's corporate philosophy, states that "Our mission is 'to strive for the wholehearted satisfaction of the lives of people globally through the Company's core domains of cleanliness, beauty and health.'" The "Vision" section of the Kao Way stipulates that "We aim to be 'a global group of companies that is closest to the consumer/customer in each market,' earning the respect and trust of all stakeholders and contributing to the sustainable development of society." In addition, the Principles of Corporate Ethics in the Kao's Business Conduct Guidelines states that "Kao Corporation seeks to be an honest and exemplary company, guided by sensible and fair actions and driven by a fundamental adherence to ethical principles that go beyond mere compliance with laws to earn the true respect of all stakeholders." The text also describes specific details about Kao's conduct guidelines to respect the standpoint of stakeholders.
- Implementation of Environmental Preservation Activities and CSR* Activities
The CSR Committee, chaired by the President & CEO, and the Committee for Responsible Care Promotion, chaired by a member of the Board of Directors, draw up and review basic policies for business activities, and have set up specialized sections to promote concrete activities on a day-to-day basis. The previously issued Environment, Safety and Health Report and the Environment, Safety and Social Report are issued from 2005 as the CSR Report, which reports on Kao's position on CSR and its various CSR-related activities.
* Corporate Social Responsibility
- Formulation of Policies, Etc., for Information Disclosure to Stakeholders
The Disclosure Committee, formed in September 2005, formulated a basic policy in May 2006. The policy includes Kao's commitment to disclosing information to shareholders, investors and all stakeholders in a timely, accurate and impartial manner by continuing prompt disclosure of information that falls under the Rules on Timely Disclosure of Corporate Information by Issuer of Listed Security and the Like provided by Tokyo Stock Exchange, in compliance with the Corporation Law, the Securities and Exchange Law and various ordinances.

4. Basic Policy Regarding the Internal Control System

The Company has established an Internal Control Committee chaired by the President and CEO. An important task of the committee is to develop a management structure, organization and system that facilitates legally compliant, efficient, sound and highly transparent management that aims to consistently increase corporate value, and for this objective, the Company implements the following systems.

(1) System to ensure that Members of the Board of Directors' and employees' execution of their duties conforms to laws and the Articles of Incorporation

Members of the Board of Directors, Executive Officers and employees of the Kao Group companies should act with integrity based on "Kao's Business Conduct Guidelines," which govern compliance with laws, the Articles of Incorporation, internal rules and social ethics. The Compliance Committee, chaired by the Member of the Board of Directors in charge of compliance, promotes this compliance. Monitoring by the

Corporate Audit Services as well as notices and reports to the Compliance Reporting Hotline from concerned parties in and outside the Company enable Kao to quickly gauge the state of compliance, work to quickly resolve any issues that arise, and take appropriate steps to prevent the recurrence of similar cases.

(2) System for retention and management of information concerning Member of the Board of Directors' execution of their duties

Information (minutes, decision records and their relevant materials, account books and records, and other information and the like) related to members of the Board of Directors' execution of their duties is properly retained and managed according to the document retention and management policies and other related policies. Members of the Board of Directors, Corporate Auditors and employees designated by them may access such information at any time.

(3) Rules and other systems concerning risk management

Risks involved in business strategies are analyzed and countermeasures are discussed by the relevant departments; when necessary, discussion of these risks and countermeasures takes place in meetings of the Board of Directors or the Executive Committee. Risks in business operations are managed in accordance with the Kao's Risk Management Policy. The Risk Management Committee, chaired by the member of the Board of Directors in charge of risk management, promotes risk management throughout the Kao Group companies and develops countermeasures for disasters and other emergencies. In the event of a serious crisis, countermeasures headquarters, which should be headed by the President and CEO, is set up to respond to the crisis.

(4) System to ensure that Members of the Board of Directors efficiently execute their duties

After determining the direction to be focused on in a mid-term business plan the Board of Directors reflect it in the mid-term plans of each department and subsidiary. The mid-term plans are reviewed annually by the Board of Directors and the Executive Committee, and necessary adjustments are made in response to the progress of the plans and changes in the business environment. The Executive Committee reviews, monthly or whenever appropriate, the progress of the revenue and expenditure plan and other important business plans, extracts the main issues and then implements measures in response. In order to separate supervision and execution functions and to ensure the effectiveness of these functions, the decision rules for the Board of Directors and the Executive Committee are reviewed as necessary.

(5) System to ensure the appropriateness of business operations in the Kao Group

The Internal Control Committee and related committees promote various policies to make sure that the business activities of the Company and its subsidiaries conform to laws and respective articles of incorporation. In addition, they promote and monitor efforts to ensure the appropriateness and efficiency of business operations throughout the Kao Group companies, and report regularly to the Board of Directors.

Representative Directors, members of the Board of Directors in charge of business operations and Executive Officers provide guidance for the development of appropriate internal control systems for Kao Group companies, according to their respective duties. In addition, to ensure the appropriateness of business operations at subsidiaries, they

make improvements to the rules for periodic reports from subsidiaries and enhance internal audit functions.

(6) Employees to be assigned if Corporate Auditors request staff to assist in their duties

In the event that a request be made by Corporate Auditors for assignment of staff to provide assistance to conduct their audits effectively, the members of the Board of Directors should assign employees after discussing specific personnel selection with the Corporate Auditors.

(7) Independence of employees in the preceding paragraph from members of the Board of Directors

In assignment, evaluation, transfer and disciplinary action of or to employees who assist in the duties of Corporate Auditors, the opinions of the Board of Corporate Auditors should be solicited and respected.

(8) System for Members of the Board of Directors and employees to report to Corporate Auditors, and other systems concerning reporting to Corporate Auditors

Corporate Auditors may attend meetings of the Executive Committee, the Internal Control Committee and related committees, and may access the minutes, decision records and other documents of important meetings at any time. They may also receive activity reports from the head of each division, and have regular exchanges of views with Representative Directors. In addition, members of the Board of Directors should promptly report to Corporate Auditors any fact that may potentially cause significant harm to the Company or any occurrence of a serious violation of laws or the Articles of Incorporation.

(9) System to ensure that audits by Corporate Auditors are conducted effectively

To conduct efficient and effective audits, Corporate Auditors maintain a close cooperative relationship, which includes the exchange of information, with the Accounting Auditor and the internal audit functional departments such as the Corporate Audit Services, as well as corporate auditors and internal audit departments of subsidiaries. In addition, Corporate Auditors may independently receive support from outside specialists such as lawyers and certified public accountants when necessary.

5. Information Concerning Hostile Takeover Defenses

The Company decided not to submit any proposals regarding defensive measures against hostile takeovers to its Annual General Meeting of Shareholders held in June 2006. However, the Company believes that implementing defensive measures is an important task for management, and continues to study the pros and cons of introducing reasonable defensive measures against hostile takeovers. The Company also closely monitors development of the Japanese legal system and trend of business society.

The Company hopes to attract shareholders who will hold Kao's stock on the long term basis. The Company is committed to rewarding such long-term shareholders by

increasing corporate value over the long term through vigorous business activities linked to increasing EVA, and by enhancing shareholder returns, including dividends*. The Company believes that increasing corporate value and enhancing shareholder returns will be duly reflected in Kao's stock price in the market and its market value, which will in turn discourage hostile takeovers that could not be in the best interests of shareholders.

At the same time, through its CSR and other activities, the Company promotes understanding of its contribution to global society among all stakeholders. By doing so, the Company expects to increase trust of stakeholders towards its management, which, it believes, will act as a major deterrent to such hostile takeovers.

* The Company has set a target payout ratio of 40 percent on a consolidated basis.

[> Legal Statement](#) [> Privacy Policy](#)

Copyright © 1994-2007 KAO CORPORATION. All Rights Reserved.

RECEIVED

2007 APR 12 A 10:20

OFFICE OF INTERNATIONAL
CORPORATE FINANCE

Exhibit B-1

2007 APR 12 A 10:00

最終更新日：2007年3月28日

OFFICE OF INTERNATIONAL
CORPORATE FINANCE

花王株式会社

代表取締役 社長執行役員 尾崎 元規

問合せ先：法務・コンプライアンス部門 法務部 法務課長 八幡 賢二

証券コード：4452

<http://www.kao.co.jp/>

当社のコーポレート・ガバナンスの状況は以下のとおりです。

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

1. 基本的な考え方

企業価値の継続的な増大をめざして、効率が高く、健全で透明性の高い経営が実現できるよう、経営体制及び内部統制システムを整備し、必要な施策を実施していくことが、当社のコーポレート・ガバナンスに関する取組みの基本的な考え方であり、経営上の最も重要な課題のひとつと位置づけております。

2. 資本構成

外国人株式所有比率

30%以上

【 大株主の状況 】

氏名または名称	所有株式数(株)	割合 (%)
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社 (信託口)	27,838,000	5.06
モックスレイ・アンド・カンパニー	24,793,000	4.51
ステート ストリート バンク アンド トラスト カンパニー 505103	24,234,000	4.41
日本マスタートラスト信託銀行株式会社 (信託口)	19,873,000	3.61
東京海上日動火災保険株式会社	17,402,000	3.16
全国共済農業協同組合連合会	16,617,000	3.02
日本生命保険相互会社	15,200,000	2.76
メロン バンク エヌエー アズ エージェント フォー イッツ クライアント メロ ン オムニバス ユーエス ペンション	12,097,000	2.20
ザ チェース マンハッタン バンク エヌエイ ロンドン エス エル オムニバス アカウント	11,511,000	2.10
ジェービーエムシービー ユーエスエー レジデント ペンション ジャスデック レン ド 385051	8,969,000	1.63

3. 企業属性

上場取引所及び市場区分	東京 第一部
決算期	3月
業種	化学
(連結)従業員数	1000人以上
(連結)売上高	1000億円以上1兆円未満
親会社	なし
連結子会社数	100社以上300社未満

4. その他コーポレート・ガバナンスに重要な影響を与えうる特別な事情

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

1. 機関構成・組織運営等に係る事項

組織形態	監査役設置会社
------	---------

【取締役関係】

取締役会の議長	会長(社長を兼任している場合を除く)
取締役の人数	15名
社外取締役の選任状況	選任している
社外取締役の人数	2名

会社との関係(1)

氏名	属性	会社との関係(※1)								
		a	b	c	d	e	f	g	h	i
高橋 温	他の会社の出身者					○	○		○	
正田 修	他の会社の出身者				○	○			○	

※1 会社との関係についての選択項目

- a 親会社出身である
- b その他の関係会社出身である
- c 当該会社の株主である
- d 他の会社の社外取締役又は社外監査役を兼任している
- e 他の会社の業務執行取締役、執行役等である
- f 当該会社又は当該会社の特定関係事業者の業務執行取締役、執行役等の配偶者、三親等以内の親族その他これに準ずる者である
- g 当該会社の親会社又は当該親会社の子会社から役員としての報酬等その他の財産上の利益を受けている
- h 本人と当該会社との間で責任限定契約を締結している
- i その他

会社との関係(2)

氏名	適合項目に関する補足説明	当該社外取締役を選任している理由
高橋 温	住友信託銀行株式会社代表取締役 取締役会長	経営者としての豊富な経験及び金融業界における長年の経験からの視点に基づく経営の監督とチェック機能を期待し、選任しています。
正田 修	株式会社日清製粉グループ本社代表取締役会長	当社と同じ製造業の会社の経営者としての豊富な経験からの視点に基づく経営の監督とチェック機能を期待

氏名	適合項目に関する補足説明	当該社外取締役を選任している理由
		し、選任しています。

その他社外取締役の主な活動に関する事項

2005年4月から2006年3月の期間における社外取締役の取締役会への出席率は71.9%であります。取締役会においては、定期的に会社運営全般に関する所感を述べていただいているほか、豊富な経験に基づく大局的、客観的見地から、各議題に関し毎回積極的な質問、意見を表明いただいております。また、必要に応じて、国内外の事業場への訪問を行っていただいております。

【 監査役関係 】

監査役会の設置の有無	設置している
監査役の数	4名

監査役と会計監査人の連携状況

事業年度の会計監査の開始にあたり、監査役は会計監査人より、監査の基本方針・重点監査事項・監査事業所と主な監査内容等を記した監査計画書入手し、会計監査人と当該監査計画書の記述内容に関する意見交換を実施しています。

また、中間期決算においては、会計監査人の中間期会計監査作業の過程において、監査役は会計監査人より、主な監査内容とそれまでの監査における重要な問題点の有無に関する報告を受けて意見交換を行い、会計監査人が中間監査報告書を当社の取締役会に提出するときに、中間監査報告会を開催し、会計監査人より中間監査結果に関する要約の報告を受けております。

事業年度の年間決算においても、監査役は、会計監査人の会計監査作業の過程で相互の監査内容に関する協議の機会をもち、また、会計監査人より法令の定めによる期限内に監査報告書を受領するとともに監査結果の要約の報告を受け、その後の監査役会の監査報告書の作成に役立っています。

その他、監査役は、必要の都度会計監査人と連絡を取り、相互の監査意見の形成に資するための連携を取っています。

監査役と内部監査部門の連携状況

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

社外監査役の選任状況	選任している
社外監査役の数	2名

会社との関係(1)

氏名	属性	会社との関係(※1)								
		a	b	c	d	e	f	g	h	i
伊東 敏	公認会計士								○	
大江 忠	弁護士				○				○	

※1 会社との関係についての選択項目

- a 親会社出身である
- b その他の関係会社出身である
- c 当該会社の株主である
- d 他の会社の社外取締役又は社外監査役を兼任している
- e 他の会社の業務執行取締役、執行役等である
- f 当該会社又は当該会社の特定関係事業者の業務執行取締役、執行役等の配偶者、三親等以内の親族その他これに準ずる者である
- g 当該会社の親会社又は当該親会社の子会社から役員としての報酬等その他の財産上の利益を受けている
- h 本人と当該会社との間で責任限定契約を締結している
- i その他

会社との関係(2)

氏名	適合項目に関する補足説明	当該社外監査役を選任している理由
伊東 敏	—	公認会計士としての高い専門性と、豊富な監査経験・知識に基づく視点を期待し、選任しています。
大江 忠	キャノン株式会社社外監査役、株式会社丸井社外監査役	弁護士としての高い専門性と、豊富な経験・知識に基づく客観的な視点を期待し、選任しています。

その他社外監査役の主な活動に関する事項

2005年4月から2006年3月の期間における社外監査役の取締役会への出席率は93.8%であります。取締役会においては、専門的、客観的見地から、ほぼ毎回積極的かつ的確な質問、発言をいただいております。また、2005年4月から2006年3月の期間における社外監査役の監査役会への出席率は92.9%であり、監査役会においても毎回豊富な知識と経験に基づいた的確なご意見をいただいております。また、必要に応じて、国内の事業場の監査にも参加いただいております。

【 インセンティブ関係 】

取締役へのインセンティブ付与に関する
施策の実施状況

業績連動型報酬制度の導入、ストックオプション制度の導入

該当項目に関する補足説明

取締役報酬については、株主との利害を共有化する目的でストックオプション制度を導入しているほか、年間予定報酬の20%を超える部分をEVA(経済的付加価値)等を基準とした業績連動型報酬としております。但し、社外取締役には業績連動型報酬は導入しておりません。

ストックオプションの付与対象者

社内取締役、社外取締役、従業員、子会社の取締役、執行役、



監査役

該当項目に関する補足説明

会社が当該付与対象者にストックオプションを付与している理由は、対象者と当社株主の利害の共有化により、当社の企業価値の一層の増大を図ることを目的としているためであります。当社としては、この目的に合致する経営を担う役員、幹部社員、重要子会社幹部を付与対象者として選定しています。

【取締役報酬関係】



開示手段

有価証券報告書、営業報告書（事業報告）



開示状況

全取締役の総額を開示

該当項目に関する補足説明

2006年3月期における取締役の報酬等の内容は以下のとおりであります。取締役の報酬については、株主との利害を共有化する目的でストック・オプション制度の導入、EVA等を基準とした賞与の業績連動性の明確化、役員退職慰労引当金の新規積み立ての停止などを実施しております。

1. 取締役へ支払った報酬

取締役 15名 327百万円

(注)1. 2006年3月期末在籍人員は、取締役15名であります。

(注)2. 取締役報酬限度額は次のとおりであります。

年額 450百万円(1992年6月26日開催の第86期定時株主総会決議)

2. 使用人兼務取締役に対する使用人給与等相当額

156百万円(賞与を含む)

3. 利益処分による取締役賞与金の支給額

70百万円

上記の内容は、営業報告書及び有価証券報告書において開示予定であり、両報告書とも当社ホームページに掲載致します。

【社外取締役(社外監査役)のサポート体制】

社外取締役に対しては、取締役会における充実した議論に資するため、取締役会の議題の提案の背景、目的、その内容等につき、毎回取締役会の開催前に、取締役会の事務局より十分な説明が行われております。

また、社外監査役については、要請に応じて、経営監査室、法務・コンプライアンス部門などの機能部門が補助する体制となっております。

2. 業務執行、監査・監督、指名、報酬決定等の機能に係る事項

当社では、従来の取締役と監査役という枠組みの中で、監督と執行の分離を進めていく体制として、執行役員制度を2002年6月より導入しており、2006年6月の株主総会後の経営体制は、社外取締役2名と代表権のない取締役会会長を含む取締役15名と、取締役兼務者11名を含む執行役員23名であります。委員会設置会社に移行する是非については、今後も重要な経営課題として継続して検討していきますが、委員会設置会社における報酬委員会及び指名委員会と同様の機能を果たすものとして、報酬諮問委員会及び会長・社長選任審査委員会を設置しております。報酬諮問委員会は、代表取締役、取締役会会長及び全社外取締役により構成され、代表取締役が、取締役及び執行役員の報酬制度や水準について意見を求めるもので、毎年1回役員報酬改訂時期に開催しております。2006年3月期も全委員の出席により開催され、現任の取締役及び執行役員に対する報酬制度と報酬額水準について妥当であるとの審査評価を受けており、その旨が取締役に報告されております。会長・社長選任審査委員会は、全社外取締役及び全社外監査役だけで構成し、会長と社長の選任及び再任の際に、その適正さにつき、事前に同委員会の審査を経て、取締役会に意見具申をするものです。2004年6月の新会長・新社長選任及び2006年の取締役改選後の会長・社長再選候補選任に際しては、それに先立ち会長・社長選任審査委員会の全委員が出席し審査委員会が開催され、審査の上、取締役会に候補者の適正性に問題はない旨の意見が出されております。

また、当社会計監査人である監査法人トーマツは既に自主的に業務執行社員について、当社の会計監査に一定期間を超えて関与することのないよう措置を講じております。当社は同監査法人との間で、会社法監査と証券取引法監査について、監査契約書を締結し、それに基づき報酬を支払っております。2006年3月期において業務を執行した公認会計士の氏名、監査業務に係る補助者の構成については下記のとおりです。

・業務を執行した公認会計士の氏名

指定社員 業務執行社員：吉田修己、佐藤嘉雄、安藤 武

・会計監査業務に係る補助者の構成

公認会計士14名、会計士補11名、その他9名

III 株主その他の利害関係者に関する施策の実施状況

1. 株主総会の活性化及び議決権行使の円滑化に向けての取組み状況

補足説明	
株主総会招集通知の早期発送	例年株主総会の約1ヶ月前に招集通知を発送することとしています(2005年定時株主総会においては、開催日(6月29日)の29日前(5月31日)、2006年定時株主総会においては、開催日(6月29日)の28日前(6月1日)に発送)。
電磁的方法による議決権の行使	<ul style="list-style-type: none"> ・2006年定時株主総会より、電磁的方法による議決権の行使を開始しました。 ・2006年定時株主総会より、株式会社「インベスター・コミュニケーション・ジャパン」が運営する機関投資家向け議決権電子行使プラットフォームの利用を開始しました。
その他	当社ホームページに、招集通知発送日に招集通知全文を、和文に加えて英訳についても掲載するほか、中央三井信託銀行、三菱UFJ信託銀行、住友信託銀行の議案掲載サイトに招集通知全文の和文及び英訳の掲載をしています。

2. IRに関する活動状況

代表者自身による説明の有無	補足説明
アナリスト・機関投資家向けに定期的説明会を開催	あり 年2回、決算発表日と同日に開催しています。社長から経営の概況や経営方針を、会計財務部門統括執行役員から業績の実績及び予想について報告・説明しています。また、年1回、工場見学会や事業説明会を開催しています。
海外投資家向けに定期的説明会を開催	あり 米国及び欧州に、それぞれ年1回訪問し、社長が経営方針や経営環境、業績、今後の見通し等について説明し、その後投資家からの質問に答える形式で説明会を実施しています。
IR資料のホームページ掲載	なし 決算短信(年4回)、有価証券報告書、半期報告書、アニュアルレポート(英語のみ)、事業報告書(年2回)、株主総会説明資料及び決算説明会資料(年2回)を掲載してい

代表者自身
による
説明の有無

補足説明

ます。また株主総会説明資料、決算説明会資料及び決算短信要約版を、英訳して発表同日に掲載しています。

日本語のホームページ：<http://www.kao.co.jp/corp/ir/index.html>

英語のホームページ：<http://www.kao.co.jp/en/ir/index.html>

IRに関する部署
(担当者)の設置

戦略的な情報発信の強化をめざし、社長室にてIR機能を担っています。部長1名、担当1名の2名で対応しています。

3. ステークホルダーの立場の尊重に係る取組み状況

補足説明

社内規程等により
ステークホルダー
の立場の尊重につ
いて規定

当社の企業理念を具大成した花王ウエイにおいて、「私たちは、消費者・顧客の立場にたつて、心をこめた「よきモノづくり」を行い、世界の人々の喜びと満足のある、豊かな生活文化の実現に貢献することを使命とします。」と謳い、またその「ビジョン」において、「私たちは、それぞれの市場で消費者・顧客を最もよく知る企業となることをグローバルにめざし、全てのステークホルダーの支持と信頼を獲得するとともに、社会の持続的な発展に寄与します。」と規定しているほか、花王ビジネスコンダクトガイドライン（花王企業行動指針）の基本精神において、「『倫理に基づく行動』と『法の遵守』を基本におき、良識ある公正な行動により、花王が誠実で清潔な“徳のある企業”として、全てのステークホルダーから支持されることを目指す。」と規定し、その本文において、各ステークホルダーの立場を尊重した行動基準について詳細を規定しています。

環境保全活動、
CSR活動等の実
施

社長を委員長とする「CSR委員会」、取締役を委員長とする「レスポンシブルケア委員会」が活動の基本方針の策定とレビューを行い、これに則った日々の具体的な活動については、専門部署を設置し推進しております。従来発行していましたが環境・安全報告書あるいは環境安全・社会報告書を、2005年よりCSRレポートとして発行し、当社のCSRの考え方と様々なCSR関連活動を報告しています。

ステークホルダー
に対する情報提供
に

2005年9月に発足した情報開示委員会では、2006年5月に情報開示に関する基本方針を策定しました。本指針には、当社が従前から実施してきましたとおり、会社法、証券取引法、各種法令及び証券取引所の定める規則を遵守し、「適時開示規則」に該当する情報を迅速に開示することにより、株主・投資家をはじめとする全てのステークホルダーに適時・正確且つ公平に情報を開示するという

係る方針等の策定

方針が織り込まれています。

Ⅳ 内部統制システムに関する基本的な考え方及びその整備状況

【更新】内部統制体制の整備に関する方針

<内部統制体制に関する基本的な考え方>

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

1. 取締役及び使用人の職務の執行が法令及び定款に適合することを確保するための体制

花王グループの役員及び使用人は、法令、定款、社内規程及び社会的倫理の遵守について規定した「花王ビジネスコンダクトガイドライン（花王企業行動指針）」に基づき誠実に行動することが求められ、コンプライアンスを担当する取締役を委員長とするコンプライアンス委員会がその遵守を推進する。その遵守状況については、経営監査室によるモニタリングや、社内外の関係者からの通報・相談窓口への情報等によって早期に把握し、問題がある場合には速やかな解決に努め、また、類似事例の再発を防止するために適切な措置をとる。

【2. 取締役の職務の執行に係る情報の保存及び管理に関する体制】

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

3. 損失の危険の管理に関する規程その他の体制

経営戦略上のリスクについては、事前に関連部門においてリスクの分析やその対応策の検討を行い、必要に応じて取締役会または経営会議において審議を行う。業務運営上のリスクについては、「花王リスクマネジメントポリシー」に基づいて管理する。リスクマネジメントを担当する取締役を委員長とするリスクマネジメント委員会において、全社横断的なリスク管理の推進と、災害その他の危機発生時の対応策を整備する。なお、重大な危機が発生した場合には、代表取締役社長執行役員を本部長とする対策本部を設置し、対応を行う。

4. 取締役の職務の執行が効率的に行われることを確保するための体制

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

5. 当社及びその子会社から成る企業集団における業務の適正を確保するための体制

内部統制委員会及びその関連委員会は、当社及び子会社の事業活動に関し、法令及び定款に適合することを確保するための諸施策に加え、横断的に業務の適正と効率性の確保を推進し、その監視を行うとともに定期的に取締役会に報告するものとする。代表取締役及び業務担当取締役・執行役員は、それぞれの職務分掌に従い、花王グループ会社が適切な内部統制システムの整備を行うように指導する。また、子会社における業務の適正の確保のために、子会社からの定期的な報告ルールの充実を図り、内部監査の充実を行うものとする。

6. 監査役がその職務を補助すべき使用人を置くことを求めた場合における当該使用人に関する事項

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

7. 前項の使用人の取締役からの独立性に関する事項

監査役職務を補助すべき使用人の任命、評価、異動及び懲戒は監査役会の意見を徴してこれを尊重する。

8. 取締役及び使用人が監査役に報告をするための体制その他の監査役への報告に関する体制

監査役は、経営会議、内部統制委員会及びその関連の委員会への出席並びに重要な会議の議事録や決裁記録等の文書の閲覧をいつでも行うことができ、また、代表取締役との定期的な意見交換を始め、各部門の責任者から活動状況の報告を受けることができる。また、取締役は、会社に著しい損害を及ぼす恐れがある事実及び法令・定款に違反する重大な事実等が発生した場合は、速やかに監査役に報告する。

9. その他監査役の監査が実効的に行われることを確保するための体制

監査役は、効率的かつ効果的な監査役監査を行うために、会計監査人及び経営監査室を始めとする内部監査部門並びに子会社の監査役及び内部監査部門と情報の交換を含む緊密な協力関係を維持するとともに、必要に応じて独自に弁護士や公認会計士等の外部専門家の支援を受けることができる。

参考資料「模式図」：巻末「添付資料」をご覧ください。

V その他

1. 買収防衛に関する事項

2006年6月開催の当社定時株主総会に敵対的買収防衛策の議案を提出していませんが、当社は敵対的買収防衛策の導入を重要な経営課題の一つとして考え、法制度や世間の動向等を注視しつつ、合理的な防衛策の導入の是非につき継続して検討を行っております。

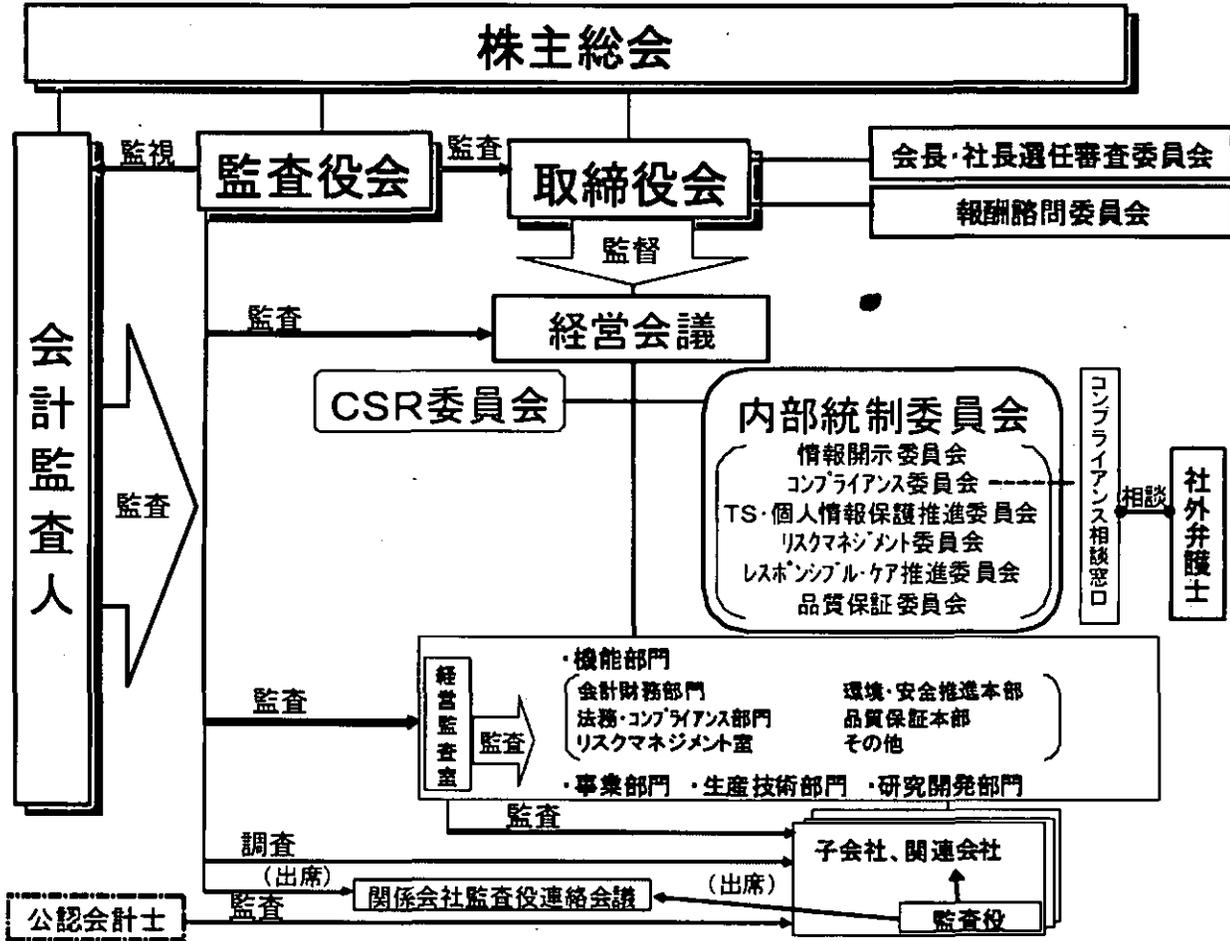
当社としては、当社の株主には当社株式を長期的に保有していただきたいと希望しており、長期保有される株主の利益のためには、EVAの増大につながるような事業活動を活発に行うことにより企業価値を長期的に高め、且つ、配当(*)など株主への還元を充実していくことが本来あるべき姿であると考えております。企業価値の増大と株主還元の充実を通じて、当社の株価及び時価総額が高まることで、株主の利益に反する敵対的買収が行いにくくなるものと考えております。

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

*:当社では、連結ベースでの配当性向を40%とすることを目標としております。

2. その他コーポレート・ガバナンス体制等に関する事項

【 参考資料：模式図 】



END