

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。

## 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 更新

当社グループにおけるコーポレート・ガバナンスとは、社是に掲げた「正しい企業経営の推進」そのものを指し、これを適切に運用することによって、当社の成長発展と社会的責任の達成といった中長期的な企業価値を全てのステークホルダーと創出するための基盤です。実際の運用に際しては、ステークホルダーとの真摯な対話を重視し、透明・公正かつ迅速・果敢な意思決定プロセスの運用を基本方針としています。

### 【コーポレートガバナンス・コードの各原則を実施しない理由】

【補充原則2 - 5 - 1】内部通報に関する体制整備

当社は、社員が法令等の違反行為等、当社に著しい損害を及ぼした事実又は及ぼすおそれのある事実を発見した場合の内部通報窓口として、「Compliance Hotline」及び「りんりんDial」を設置し、これらの事実を発見した場合には直ちに通報することを社員の義務としています。

「Compliance Hotline」及び「りんりんDial」の担当部門である企業倫理室は、内部通報の状況について、通報者の匿名性に配慮しつつ、「企業倫理委員会」を通じて定期的に取締役会に報告しています。

当社は、通報された情報や疑念に対する事実確認調査や検証に当たり、経営陣から独立した窓口を設けておりませんが、内部通報制度がリスクの早期発見のために有効であり、組織の自浄作用の向上やコンプライアンス経営の推進に資するものであるという認識に基づいて、継続的に実効性の向上に努めてまいります。

【補充原則4 - 10 - 1】任意の仕組みの活用

当社は、任意の指名委員会及び報酬委員会を、代表取締役社長執行役員1名、独立社外取締役2名、その他の非業務執行取締役1名で構成しており、半数を独立社外取締役としています。また委員長は独立社外取締役としています。

このような体制を選択している理由については、「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」「3. 現状のコーポレート・ガバナンス体制を選択している理由」をご参照ください。

【原則4 - 11】取締役会・監査等委員会の実効性確保のための前提条件

当社は、適正規模を考慮し、海外事業に知見を有する日本人取締役により取締役会を構成しています。

### 【コーポレートガバナンス・コードの各原則に基づく開示】 更新

【原則1 - 4】政策保有株式

当社は、取引関係の維持・強化等の目的で、必要最小限の株式を保有します。この場合、配当や取引関係の維持・強化等によって得られる利益とリスク・資本コスト等を総合的に勘案し、当社の企業価値の増加に資するか否かの観点から、投資の可否を判断します。

取締役会は、毎年、個別の政策保有株式について、取得時に比較して保有目的の希薄化有無や保有に伴う便益、リスクが資本コストに見合っているかを基準に、保有の適否を検証しています。また検証の結果、保有する合理性がないと判断した株式については、市場への影響等を総合的に考慮のうえ、適宜売却します。

議決権の行使については、議案の内容を精査し、株主価値の向上に資するものか否かを判断した上で、適切に議決権を行使します。株主価値を毀損するような議案については、会社提案・株主提案にかかわらず、肯定的な判断を行いません。

【原則1 - 7】関連当事者間の取引

当社は、取締役(監査等委員を含みます。)又はその近親者と取引(間接取引を含みます。)を行うときは、事前に取締役会の承認を得ます。

グループ会社間の取引については、重要な取引を行うときは、取引条件及びその決定方法の妥当性等について事前のリーガルチェックを実施するとともに、複数の独立社外取締役を含む取締役会において十分に審議した上で決定します。

【補充原則2 - 4 - 1】中核人材の登用等における多様性の確保

「株主その他の利害関係者に関する施策の実施状況」「3. ステークホルダーの立場の尊重に係る取組み状況」「その他」をご参照ください。

【原則2 - 6】企業年金のアセットオーナーとしての機能発揮

当社は、企業年金の積立金の運用が従業員の安定的な資産形成だけでなく、当社の財政状態に影響を与える場合もあることを踏まえ、企業年金基金に経理財務部門の出身者など資産運用に必要な経験や資質を備えた人材を配置するとともに、外部の専門家を活用することにより、健全な年金制度運営を維持しています。

また、運用を委託する運用機関より、定期的に運用状況やスチュワードシップ活動に関する報告を受ける場を設定して、各運用機関のモニタリングを実施しています。

積立金の運用は、個別の投資先選定や議決権行使は各運用機関に一任することで、企業年金の受益者と会社との間で利益相反が生じないようにしています。

【原則3 - 1】情報開示の充実

(i) 会社の目指すところ(経営理念等)や経営戦略、経営計画

当社グループは、企業理念を制定し、公表しています。詳細は、当社ウェブサイトをご参照ください。

<https://www.unicharm.co.jp/ja/company/corporate-philosophy.html>

中期経営計画は、当社ウェブサイトでご公表しています。詳細は、当社ウェブサイトをご参照ください。

<https://www.unicharm.co.jp/ja/ir/library/chukei.html>

(ii) 当社グループにおけるコーポレートガバナンスに関する基本的な考え方と基本方針

「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」をご参照ください。

(iii) 取締役会が取締役及び執行役員の報酬を決定するに当たっての方針と手続

「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」 「2. 業務執行、監査・監督、指名、報酬決定等の機能に係る事項(現状のコーポレート・ガバナンス体制の概要)」をご参照ください。

(iv) 取締役会が取締役候補者の指名と執行役員の選解任を行うに当たっての方針と手続

「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」 「2. 業務執行、監査・監督、指名、報酬決定等の機能に係る事項(現状のコーポレート・ガバナンス体制の概要)」をご参照ください。

(v) 取締役会が上記(iv)を踏まえて経営陣幹部の選解任と取締役候補の指名を行う際の、個々の選解任・指名についての説明

当社は、株主総会に取締役(監査等委員である取締役を含みます。)の候補者を提案する場合または現行取締役を解任する場合には、株主総会資料において、当該候補者の指名理由または取締役の解任の理由を説明します。

【補充原則3 - 1 - 3】サステナビリティについての取組み等

<サステナビリティについての取組み>

当社サステナビリティレポートをご参照ください。

<https://www.unicharm.co.jp/ja/csr-eco/report.html>

<人的資本、知的財産への投資等>

1. 人的資本への投資

当社は、共生社会の実現を目指す企業経営を支え、成長発展するためには、人を育てる企業文化を進化させる必要があると考えています。グループ共通の人材育成プラットフォームである「KYOSHIN」システムを通じて、グローバルでコア人材を育成し、独自価値を創出する人材、環境、組織作りを推進しています。

2. 研究開発・知的財産への投資

当社グループの研究開発活動は、“ 尽くし続けてこそNo.1 ” の理念のもと、“ テクノロジーイノベーションで新たな価値を創造し続ける ” を基本に、香川県観音寺市のテクニカルセンター及びエンジニアリングセンターを中心として、不織布技術、特殊高分子吸収技術、紙並びにパルプに関するノウハウの開発と改良を絶え間なく行い、カテゴリNo.1製品の育成と製品開発から市場導入までのリードタイム短縮による効率化に取り組んでまいりました。2025年度におけるグループ全体の研究開発費は、13,611百万円(連結売上高比1.4%)となっています。

また、当社ではNOLA & DOLAの実現に貢献する商品、技術およびサービスの開発に注力しており、これら開発活動により創出された知的財産を、着実に出願し、権利化することで事業の持続的な優位性の確保を推進しています。具体的には、特許・実用新案・意匠・商標の各権利を使い分けし、事業・開発成果を多面的に保護、更に取得した権利を事業に活用する活動を図るとともに、事業のグローバル展開に応じ、海外での出願・権利化を効率的に進め、グローバルでの知的財産権のポートフォリオ強化を図っています。

<TCFDの枠組みに基づく開示>

当社サステナビリティレポート2025(p.32 ~ p.35)をご参照ください。

<https://www.unicharm.co.jp/ja/csr-eco/report.html>

【補充原則4 - 1 - 1】経営陣に対する委任の範囲

当社は、会社法第399条の13第6項の規定に基づく定款の定めによる重要な業務執行の決定の取締役への委任を行っていません。取締役会が中長期の方向性の決定などその機能を果たすために必要な討議時間を確保できるよう法令により認められた範囲内で業務執行の決定を代表取締役社長執行役員その他の執行役員等に委任する一方で、重要な業務執行の決定は必ず取締役会の決議によるものとし、取締役会による透明・公正な意思決定プロセスの監督を担保しています。

【原則4 - 9】独立社外取締役の独立性判断基準及び資質

「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」 【独立役員関係】をご参照ください。

【補充原則4 - 10 - 1】任意の仕組みの活用

当社は、透明性及び客観性確保を目的に、任意の指名委員会及び報酬委員会を設置しています。指名委員会及び報酬委員会は、いずれも、代表取締役社長執行役員1名、独立社外取締役2名、その他の非業務執行取締役1名で構成され、独立社外取締役が委員長を務めています。

指名委員会及び報酬委員会の権限・役割については、有価証券報告書をご参照ください。

<https://www.unicharm.co.jp/ja/ir/library/securities.html>

このような体制を選択している理由については、「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」 「3. 現状のコーポレート・ガバナンス体制を選択している理由」をご参照ください。

【補充原則4 - 11 - 1】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並びに取締役の有するスキル等の組合せ

当社は、取締役会が以下のような機能を果たすことが企業価値の向上に繋がると考えています。また、そのためには、取締役会が必要な知識・経験・能力を全体としてバランス良く備え、多様性と適正規模を両立させる形で構成される必要があると考えています。

- ・中長期の方向性を決定すること
- ・社内外の様々な視点から経営者に対する助言を提供すること
- ・重要な業務執行の決定や報告事項の審議を通じて、透明・公正な意思決定プロセスを監督すること

(多様性と適正規模の両立)

当社の事業領域に関しては、社内取締役及び執行役員が全体として高度な専門性を有していることから、取締役会は、社内取締役及び執行役員によって専門的な検討が行われていることを前提としてそのプロセスを監督するとともに、中長期の方向性の決定や様々な視点からの助言を行う体制とします。これによって、多様性と適正規模を両立させます。

#### (社内取締役)

取締役会においては、社内取締役のほか執行役員によって専門的な検討が行われていることを前提としてそのプロセスを監督するとともに、中長期の方向性の決定や様々な視点からの助言を行う体制とするため、社内取締役には、当社の事業に関して幅広い知見を有する取締役を選任しています。

#### (社外取締役)

社外取締役には、当社の戦略上重要で、社外の視点からの助言の意義が特に大きい分野に強みを持つ取締役を重点的に選任しています。第13次中期経営計画では、[Renaissance] AI×感性が導く「人間中心」への回帰、[Rebirth]新興市場を制する「脱・製造業」への新生、[Resonance]顧客・社会との「共創価値」の「最大化」を掲げています。これらの戦略を実行するうえで社外取締役からの助言が特に有用な分野として、DXに強みを持つ社外取締役を選任しています。

また、取締役会が監督の機能を発揮するうえで、社外取締役が企業経営の経験を有することが有意義であると考えており、企業経営の経験を有する社外取締役を選任しています。

#### (監査等委員である取締役)

当社は監査等委員会設置会社であることから、監査等委員である取締役が全体として、実効的な監査を行うのに必要な知識・経験・能力を備えている必要があると考えています。監査等委員である取締役には、財務・会計・法務に関する知識、特に、財務・会計に関する十分な知見を有する者が含まれていることが必要と考えています。

当社の取締役の有するスキル等の組合せは、「第66回定時株主総会のご案内」をご参照ください。

<https://www.unicharm.co.jp/ja/ir/convocation.html>

#### 【補充原則4 - 11 - 2】取締役の時間・労力の確保

取締役の兼職について、内規を定め、運用しています。重要な兼職の状況は、事業報告にて、毎年開示します。

#### 【補充原則4 - 11 - 3】取締役会全体の実効性についての分析・評価

当社は、毎年、全取締役を対象とするアンケートを実施し、その結果を踏まえた討議を全取締役参加によって行っています。このプロセスを通じて、前回までの評価において取組みを進める必要性を認識した点の進捗を確認するとともに、今後、取締役会の実効性をさらに高めていくために取り組むべき点を明らかにし、取締役会全体の実効性についての分析・評価結果をとりまとめしています。また、分析・評価結果は、取締役会の承認を得て公表しています。本年(2026年)の分析・評価結果の概要は下記のとおりです。

##### 1. アンケートの概要

取締役会の構成(構成員の人数・スキル・知識・経験、多様性)、後継者に関するプランニングの監督、取締役会での情報提供の質・量・タイミング、活発な議論・発言がなされているかどうか、開催日数・時間、議案数や審議時間、「攻め」と「守り」のガバナンス等に関して選択式回答を行い、合わせて2025年の振り返り、当社の取締役会が目指す方向性、当社の取締役会が強化すべき機能、社外取締役の役割、アジェンダ設定、取締役に対する情報提供、取締役会の構成、中長期の取組みテーマ等について記述回答するアンケートを実施しました。

##### 2. 前回評価において取組みを進める必要性が認識された点の進捗状況

(1) 中長期の方向性など取締役からアドバイスを得る必要性が高いと考えられるテーマについては、議長の判断でアジェンダに追加して報告・討議を行います。

新規事業参入に関する検討や新たな経営課題への対応など、多数の報告・討議を行いました。

(2) 案件に応じた取締役への事前説明を強化します。事前説明を行った案件については当日の説明を簡略化し、討議時間を確保します。

2025年12月より監査等委員である取締役に対する事前説明を実施するようにしました。

(3) 議案の審議に際しては、どのようなリスクがあるのか、リスクテイクが当社のリスク選好と整合的かを審議できるように取締役会資料を改善していきます。

2025年よりリスク委員会(委員長:経営企画部門担当執行役員)を組成。取締役会案件についてはリスク委員会が事前に検討し、その内容について取締役会に報告することにしました。

(4) 取締役の兼職について、利益相反や必要な労力を割けるかどうか等の観点から社内ルールを明確化します。

内規を定め、運用を開始しました。

##### 3. 取締役会全体の実効性についての分析・評価結果及び取締役会の実効性をさらに高めていくために取り組むべき点

アンケート結果及び、これを踏まえた討議により、継続的な改善がなされていることから、当社の取締役会は有効に機能していると評価しました。その上で、当社の取締役会が目指す方向性や強化すべき機能、社外取締役に期待される役割等について討議し、取締役会の実効性をさらに高めていくために、以下のような取組みを行うものとしました。

(1) 取締役会以外にも、原則として取締役会の開催日と同日に2ヶ月に1回程度の頻度で日程を確保し、中長期的な方向性等について議論する場を設けます。

(2) 取締役会が事業ポートフォリオ改革の進捗状況をモニタリングできるように、取締役会に対する定期的な報告を行います。

(3) 重要なリスク情報が、社外取締役を含む全取締役により速やかに共有される体制を整備します。

#### 【補充原則4 - 14 - 2】取締役・監査役に対するトレーニングの方針

当社は、社外取締役を含む取締役に対して、就任の際に、会社の事業・財務・組織等に関する必要な知識を習得し、取締役に求められる役割と責務(法的責任を含みます。)を十分に理解するための機会を提供します。また、就任後においても、取締役・執行役員を対象とする勉強会を定期的を実施します。外部セミナーへの積極的な参加も推奨します。

#### 【原則5 - 1、補充原則5 - 1 - 2】株主との建設的な対話に関する方針

当社は、株主からの対話(面談)の申込みに対しては、会社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に資するよう、合理的な範囲で前向きに対応します。取締役会は、株主との建設的な対話を促進するための体制整備・取組みに関する方針を検討・承認します。

##### 方針

(i) 株主との対話全般について統括を行い、建設的な対話が実現するように目配りを行う執行役員の指定

株主との対話全般について、その統括を行い、建設的な対話が実現するように目配りを行う執行役員は、経理財務本部担当執行役員とします。

(ii) 社内のIR担当、経営企画、総務、財務、経理、法務部門等の有機的な連携のための方策

決算等の開示・説明に関して、IR担当部門、広報部門、総務部門で、定期的に会議を実施します。これに、経営企画部門、経理財務部門、法務部門等が必要に応じて参画し、有機的な連携を図ります。

(iii) 個別面談以外の対話の手段の充実に関する取組み

個別面談以外にも、アナリスト・機関投資家向け説明会や決算説明会、ウェブサイト上での情報開示の実施等により、当社の経営戦略や事業環境に関する理解を深めていただけるよう、取組みを行います。

(iv) 株主の意見等に対する適切かつ効果的なフィードバックのための方策

IRにより把握された株主やアナリストからの意見は、IRを実施した代表取締役社長執行役員が、実施の都度、取締役会に報告し、当社経営戦略のレビュー等に積極的に活用します。また、株主総会招集通知(アクセス通知)にはアンケートを掲載し、機関投資家向け説明会においてもアンケートを実施し、その回答のフィードバックを行います。

(v) インサイダー情報の管理に関する方策

株主へのインサイダー情報の伝達は、原則として禁止しています。株主にインサイダー情報を伝達する場合には、原則として、その伝達と同時に、当該インサイダー情報を公表します。

## 【資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応】

記載内容	取組みの開示(アップデート)
英文開示の有無	有り
アップデート日付 <span style="background-color: #FFD700;">更新</span>	2026年3月23日

### 該当項目に関する説明 更新

当社は、2025年に公表した中長期ESG目標「Kyo-sei Life Vision 2035」の解像度を向上させながら第13次中期経営計画(2026年～2030年)との連携を図り、ミッションである「共生社会」の実現に向けた経営を実践しています。2030年までのチャレンジ目標として、売上高1.5兆円、コア営業利益率17%、ROE 17%を設定しています。この目標に向けて、当社は「3つのR(Renaissance, Rebirth, Resonance)」を戦略の核と位置づけ、AI・デジタル活用による高付加価値化と、外部パートナー(OEM/ODM)の積極的な活用による収益構造への転換を推進しています。経営資源の配分にあたっては、資本コストを個別の投資計画に反映して意思決定の基準とする等、資本効率(ROIC等)と経営環境の変化を考慮した、スピーディな事業戦略に基づく事業ポートフォリオマネジメントを遂行しています。また、当社はROEを重要な財務指標の一つと捉え、資本コストを上回る高いエクイティスプレッド( 1)の創出に努めています。財務健全性を維持しつつ資本効率を最大化するため、同計画期間中においては「総還元性向65%」を目線とした積極的な株主還元(継続的な増配および機動的な自己株式取得)を実施し、成長投資と株主還元とのバランスの最適化を図っています。さらに、株主総会や決算説明会、個別面談等を通じて、株主・投資家との建設的な対話を実践し、持続的な成長戦略や資本政策に関する発信や開示情報を充実させることで、当社の成長性が資本市場から適正かつ十分に評価され、中長期的な企業価値(PER・PBR)の最大化に繋がるよう努めています。

現時点では、当社の資本コストを3.8%( 2)と設定しています。今後も継続して、投資家との対話等を通じて把握した将来への期待値等を考慮し、経営に活かしていきます。

( 1) エクイティスプレッド(Equity Spread)は、株主の期待する利益率をどれだけ上回っているか測定する指標です。

( 2) 以下の基礎数値を用いてCAPMにより算出しています(2026年1月現在)。

リスクフリーレート: 10年物日本国債利回りを参考に1.7%

リスクプレミアム: 金融機関の推計値を参考に5.9%

: 過去3年間の週次データに基づき0.35

なお、目標値や取り組みの進捗は統合レポートや決算説明資料等で開示しています。詳細は下記をご参照ください。

・統合レポート2025 31ページ 財務方針(CFOメッセージ)

[https://www.unicharm.co.jp/content/dam/sites/www.unicharm\\_co.jp/pdf/ir/library/annual/J\\_Integrated\\_Report\\_2025\\_all\\_view.pdf](https://www.unicharm.co.jp/content/dam/sites/www.unicharm_co.jp/pdf/ir/library/annual/J_Integrated_Report_2025_all_view.pdf)

・決算説明資料

<https://www.unicharm.co.jp/ja/ir/library/investors.html>

・第13次中期経営計画

<https://www.unicharm.co.jp/ja/ir/library/chukei.html>

### 【株主との対話の実施状況等】

「株主その他の利害関係者に関する施策の実施状況」「2. IRに関する活動状況」をご参照ください。

## 2. 資本構成

外国人株式保有比率	30%以上
-----------	-------

### 【大株主の状況】 更新

氏名又は名称	所有株式数(株)	割合(%)
ユニテック(株)	464,870,340	26.72
日本マスタートラスト信託銀行(株)(信託口)	174,951,900	10.06
高原基金(株)	84,240,000	4.84
(株)日本カストディ銀行(信託口)	61,466,800	3.53
(株)伊予銀行	45,899,568	2.64
日本生命保険(相)	36,566,154	2.10
JP MORGAN CHASE BANK 385864	30,662,494	1.76
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505223	28,538,812	1.64
THE BANK OF NEW YORK MELLON AS DEPOSITARY BANK FOR DEPOSITARY RECEIPT HOLDERS	23,490,251	1.35
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001	19,216,516	1.10

支配株主(親会社を除く)の有無	
-----------------	--

親会社の有無	なし
--------	----

補足説明
------

## 3. 企業属性

上場取引所及び市場区分	東京 プライム
-------------	---------

決算期	12月
-----	-----

業種	化学
----	----

直前事業年度末における(連結)従業員数	1000人以上
---------------------	---------

直前事業年度における(連結)売上高	1000億円以上1兆円未満
-------------------	---------------

直前事業年度末における連結子会社数	50社以上100社未満
-------------------	-------------

## 4. 支配株主との取引等を行う際における少数株主の保護の方策に関する指針

## 5. その他コーポレート・ガバナンスに重要な影響を与えうる特別な事情

**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	監査等委員会設置会社
------	------------

**【取締役関係】**

定款上の取締役の員数	18名
定款上の取締役の任期	1年
取締役会の議長	社長
取締役の人数	6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
社外取締役のうち独立役員に指定されている人数	2名

会社との関係(1)

氏名	属性	会社との関係( )										
		a	b	c	d	e	f	g	h	i	j	k
杉田 浩章	他の会社の出身者											
ルゾンカ典子	他の会社の出身者											

**会社との関係についての選択項目**

本人が各項目に「現在・最近」において該当している場合は「 」、 「過去」に該当している場合は「 」

近親者が各項目に「現在・最近」において該当している場合は「 」、 「過去」に該当している場合は「 」

- a 上場会社又はその子会社の業務執行者
- b 上場会社の親会社の業務執行者又は非業務執行取締役
- c 上場会社の兄弟会社の業務執行者
- d 上場会社を主要な取引先とする者又はその業務執行者
- e 上場会社の主要な取引先又はその業務執行者
- f 上場会社から役員報酬以外に多額の金銭その他の財産を得ているコンサルタント、会計専門家、法律専門家
- g 上場会社の主要株主(当該主要株主が法人である場合には、当該法人の業務執行者)
- h 上場会社の取引先(d、e及びiのいずれにも該当しないもの)の業務執行者(本人のみ)
- i 社外役員の相互就任の関係にある先の業務執行者(本人のみ)
- j 上場会社が寄付を行っている先の業務執行者(本人のみ)
- k その他

氏名	監査等委員	独立役員	適合項目に関する補足説明	選任の理由
杉田 浩章			ポストン・コンサルティング・グループ合同会社のシニア・アドバイザーを務めていますが、現在は当社へのコンサルティングには関与しておらず、また、直近3事業年度における同社グループ及び当社グループの連結売上高に占める当社グループのコンサルティング費用支払額の割合は、いずれも1%未満であることから、東京証券取引所「上場管理等に関するガイドライン」で規定された独立性基準及び当社が定める「独立取締役の選任基準」を満たしており、当社一般株主との利益相反の生じるおそれがないと判断し、独立役員として指定します。	大手外資系コンサルティング会社である株式会社ポストン・コンサルティング・グループ(当時)日本代表を務め、現在はポストン・コンサルティング・グループ合同会社シニア・アドバイザーとして活躍するなど、企業経営、財務・会計、コーポレート・ガバナンス、リスクマネジメント、DX等に関わる豊富な支援経験から、高い識見を有しており、当社がグローバル展開を更に進めるにあたり、ガバナンスと経営戦略の両面においてその識見を活かした適切な助言をいただけるものと判断しています。
ルゾンカ典子			東京証券取引所「上場管理等に関するガイドライン」で規定された独立性基準及び当社が定める「独立取締役の選任基準」を満たしており、当社一般株主との利益相反の生じるおそれがないと判断し、独立役員として指定します。	海外・外資系大手金融機関において、実務及びマネジメントを務めており、企業経営及びコーポレート・ガバナンスに関する高い識見を有しております。また、ソニー銀行株式会社やコスモエネルギーホールディングス株式会社において、DX人材の育成、データドリブン経営基盤の構築を推進し、また外資企業での海外勤務経験などから、グローバル戦略に関する高い識見も有しております。これらに基づき、当社が世界ナンバーワン企業になるためのガバナンス強化及びDX戦略の推進において適切な助言をいただけるものと判断しております。

## 【監査等委員会】

### 委員構成及び議長の属性

	全委員(名)	常勤委員(名)	社内取締役(名)	社外取締役(名)	委員長(議長)
監査等委員会	3	1	1	2	社内取締役

監査等委員会の職務を補助すべき取締役及び使用人の有無

あり

### 当該取締役及び使用人の業務執行取締役からの独立性に関する事項

「内部統制システム等に関する事項」「1. 内部統制システムに関する基本的な考え方及びその整備状況」「6. 監査等委員会の補助使用人」をご参照ください。

### 監査等委員会、会計監査人、内部監査部門の連携状況

監査等委員会は、会計監査人(有限責任 あずさ監査法人)と連携して、本社及び主要な事業所並びに国内外グループ会社における業務及び財産の状況を調査し、報告を求め、財務諸表に対する信頼性の向上のため、四半期に1回定期的に、あるいは、必要に応じて随時会合を持ち、それぞれの監査計画と結果について状況の共有を図りながら、効果的かつ効率的な監査を実施します。

また、内部監査部門とは、定期的に監査等委員会にて、内部監査結果の報告を受け、内部統制システムの適正性を総合的、客観的に評価するとともに、抽出された課題等に対して改善に向けた提言、是正勧告、フォローアップに取り組んでいます。

## 【任意の委員会】

指名委員会又は報酬委員会に相当する任意の委員会の有無

あり

任意の委員会の設置状況、委員構成、委員長(議長)の属性

	委員会の名称	全委員(名)	常勤委員(名)	社内取締役(名)	社外取締役(名)	社外有識者(名)	その他(名)	委員長(議長)
指名委員会に相当する任意の委員会	指名委員会	4	0	2	2	0	0	社外取締役
報酬委員会に相当する任意の委員会	報酬委員会	4	0	2	2	0	0	社外取締役

補足説明

指名委員会及び報酬委員会は、いずれも、代表取締役社長執行役員1名、独立社外取締役2名、その他の非業務執行取締役1名で構成されています。

## 【独立役員関係】

独立役員の数

2名

その他独立役員に関する事項

当社は、「独立取締役の選任基準」を定めています。詳細は、当社ウェブサイトをご参照ください。  
<https://www.unicharm.co.jp/ja/company/corporate-governance.html>

当社は、会社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に寄与するように役割・責務を果たす資質を十分に備えた独立社外取締役を、2名選任しています。当社は、独立役員の資格を満たす社外取締役を全て独立役員に指定しています。

## 【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

業績連動報酬制度の導入、その他

該当項目に関する補足説明

### 取締役の報酬制度の概要

当社の取締役の報酬制度の概要につきましては、「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」「2.業務執行、監査・監督、指名、報酬決定等の機能に係る事項(現状のコーポレート・ガバナンス体制の概要)」「報酬決定」の項目をご参照ください。

### 譲渡制限付株式報酬について

当社は、譲渡制限付株式報酬を導入しています。譲渡制限付株式報酬は、対象取締役及び執行役員が当社から支給された金銭債権の全部を現物出資財産として払い込み、当社の普通株式について発行又は処分を受けるものです。対象取締役及び執行役員と当社の間では、譲渡制限付株式割当契約を締結します。

< 譲渡制限付株式割当契約の主な内容 >

対象取締役及び執行役員は、割当てを受けた日から3年間(以下「譲渡制限期間」という。)、割当てを受けた当社の株式(以下「本割当株式」という。)について、譲渡等の処分をしてはならない。

対象取締役又は執行役員が譲渡制限期間の満了する前に、当社の取締役又は執行役員等を退任・退職した場合には、任期満了その他正当な理由がある場合を除き、当社は、本割当株式を当然に無償で取得する。

対象取締役及び執行役員は、重大な不正会計や巨額損失が発生した場合等には、その責任に応じ、累積した本割当株式の全部又は一部を無償返還する。

## ストックオプションの付与対象者

該当項目に関する補足説明

### 【取締役報酬関係】

(個別の取締役報酬の)開示状況

一部のものだけ個別開示

該当項目に関する補足説明

連結報酬等の総額が1億円以上の者は、有価証券報告書において個別開示を行っています。  
有価証券報告書は、当社ウェブサイトに掲載しています。  
<https://www.unicharm.co.jp/ja/ir/library/securities.html>

報酬の額又はその算定方法の決定方針の有無

あり

報酬の額又はその算定方法の決定方針の開示内容

「 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」、「2. 業務執行、監査・監督、指名、報酬決定等の機能に係る事項(現状のコーポレート・ガバナンス体制の概要)」、「報酬決定」をご参照ください。

### 【社外取締役のサポート体制】

担当セクレタリーが社外取締役をサポートするとともに、取締役会事務局が取締役会に関する調整や資料の事前配布等を行っています。取締役会の資料は原則として4営業日前までに配信し、事前検討の時間を確保するよう努めるとともに、決議事項に直接関係しない場合にも当社の重要な戦略等に関する情報を提供し、社外取締役が的確な判断を行えるようサポートしています。  
また、監査等委員会室の補助使用人が監査等委員である2名の社外取締役を補佐するとともに、常勤監査等委員が、取締役会議案の事前説明等を行い、必要な場合には適宜関係部門との会議を設定するなど、社外取締役をサポートしています。

### 【代表取締役社長等を退任した者の状況】

元代表取締役社長等である相談役・顧問等の氏名等

氏名	役職・地位	業務内容	勤務形態・条件 (常勤・非常勤、報酬有無等)	社長等退任日	任期

元代表取締役社長等である相談役・顧問等の合計人数

0名

その他の事項

該当者はおりません。

## 2. 業務執行、監査・監督、指名、報酬決定等の機能に係る事項(現状のコーポレート・ガバナンス体制の概要) 更新

### ガバナンス機構

#### 取締役会

「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」<sup>1</sup>、機関構成・組織運営等に係る事項〔取締役関係〕の項目をご参照ください。

#### 監査等委員会

「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」<sup>1</sup>、機関構成・組織運営等に係る事項〔監査等委員会〕の項目をご参照ください。

#### 指名委員会及び報酬委員会

「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」<sup>1</sup>、機関構成・組織運営等に係る事項〔任意の委員会〕の項目をご参照ください。

#### 諮問会議

全執行役員及び関係部門の責任者並びに常勤の監査等委員が出席し、代表取締役社長執行役員が議長を務めます。社外取締役も、必要に応じて出席します。中期経営計画で掲げた戦略の具体化並びにグループ会社の事業計画及び戦略を審議します。

#### 業務執行会

全執行役員及び関係部門の責任者等が出席し、代表取締役社長執行役員が議長を務めます。原則として毎月開催され、業務執行状況の報告を行うとともに、議長が選定した業務執行上の重要課題について討議し迅速な解決を図ります。

#### ESG委員会

代表取締役社長執行役員を委員長とし、ESG本部が事務局を務めます。中期経営計画及び中長期ESG目標等に関係する活動の進捗状況及び課題対策について協議します。

#### 企業倫理委員会

企業倫理室担当執行役員を委員長、全監査等委員を常任委員とし、倫理・法令遵守体制を推進します。

#### 内部統制委員会

経営監査部担当執行役員を委員長とし、経営監査部が事務局を務めます。財務報告に係る内部統制の経営者による評価と監査法人による監査への対応を取ります。

#### リスク委員会

企画本部担当執行役員を委員長とし、企画本部・ESG本部が事務局を務めます。当社を取り巻くリスクを特定し、これを識別、評価し、重要事項について取締役会に報告します。

#### 情報セキュリティ委員会

DX推進本部担当執行役員を委員長とし、DX推進本部が事務局を務めます。ユニ・チャームグループに情報セキュリティを確保するための体制を整備します。

#### 業務執行

当社は、執行役員制度を採用しています。代表取締役社長執行役員は、全執行部門の長として業務執行に当たります。その他の執行役員は、各執行部門の長として取締役会及び代表取締役社長執行役員によって定められた担当業務について責任を負い、その業務を執行します。

#### 指名

##### 〔方針〕

取締役候補者は、社内外を問わず、人格に優れ、経営全般の知見を有する者の中から、善管注意義務・忠実義務を適切に果たし、当社の持続的な成長と企業価値向上に貢献する資質を重視して指名します。社内取締役については、取締役、指名委員会及び取締役会が後継者の育成状況について定期的に確認し、監督を行うとともに、その結果を踏まえた指名を行います。なお、取締役候補者の指名に当たっては、取締役会が、必要な知識・経験・能力を全体としてバランス良く備え、多様性と適正規模を両立させる形で構成されるようにします。詳細は、「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」<sup>1</sup>、基本的な考え方<sup>1</sup>【コーポレートガバナンス・コードの各原則に基づき開示】<sup>1</sup>【補充原則4-11-1】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並びに取締役の有するスキル等の組合せをご参照ください。

執行役員は、人格に優れ、当社グループの事業に精通する者の中から、当社が幹部・社員の行動指針として定めた「我が五大精神」と社員行動原則を実践し、当社グループの業務を適切に執行する能力を重視して選任します。

取締役・執行役員いずれについても、その役割毎に評価指標を明確にして開示することで客観性及び透明性を確保し、基準以下の評価が2年連続した場合には、指名委員会の審議対象とし、その助言・提言を踏まえて取締役会により総合的に判断した上で解任する(又は再任しない)こととします。

具体的な評価指標につきましては、下記の「報酬決定」「評価指標」の項目をご参照ください。

##### 〔手続〕

取締役候補者の指名及び執行役員の選任は、透明性及び客観性確保を目的に、代表取締役社長執行役員1名、独立社外取締役2名、その他の非業務執行取締役1名で構成され、独立社外取締役が委員長を務める「指名委員会」の審議を経て、取締役会が決定します。指名委員会は、必要に応じて、取締役候補者の指名及び執行役員の選任に関する方針についても審議します。

監査等委員である取締役の候補者については、指名委員会が監査等委員会の方針を踏まえて審議を行って原案を作成し、事前に監査等委員会の同意を得た上で、取締役会で決定します。

##### 〔後継者計画〕

当社は、以下のとおり後継者の育成・指名を行う体制としています。

各執行役員が、将来の取締役・執行役員候補者に対して、定期的に各候補者のキャリアビジョン・キャリアプランを踏まえた面談を実施し、人材マップを作成・更新します。

代表取締役社長執行役員が、各執行役員に対して、四半期ごとに個別面談を実施し、客観的な判定が可能な担当部門及び執行役員個人の達

成目標を決定するとともに実績を評価し、指導・育成を行います。

また、社外取締役も、各執行役員に対して、個別面談を実施し、各執行役員の業務執行状況及び課題を確認するとともに、大所高所から助言を行い、課題解決に繋げるとともに、経営者としてより高い視座を得られるよう指導・育成を行います。

以上の仕組みの運用状況を定期的に指名委員会及び報酬委員会に報告し、審議・討議を行います。

取締役会は、指名委員会における審議の結果を踏まえて、取締役候補者及び執行役員を指名します。

中長期的な取締役及び執行役員候補の発掘及び育成を目的のひとつとして、30歳代の中堅社員を対象とし、2ヶ月間所属部門から経営企画室へ異動し、代表取締役社長執行役員の秘書として活動し、OJTを通じて経営者の思考特性、行動特性を学ぶ「戦略担当秘書制度」を実施しています。また、2024年からは、全般的経営能力を発揮し経営の中心を担う上級幹部社員を2030年までに50名以上育成する次世代グローバルリーダー育成プログラムとして、「グローバル30プログラム」(各国・地域から代表者1名が集い、集合研修や代表取締役社長執行役員との直接のコミュニケーションを通じて一般教養を身につけUnicharm Spiritsを伝承する3年サイクルのプログラムです。終了時には各法人の中期経営計画立案に繋がります。)を実施しています。

なお、全社重点戦略等について執行役員が社外取締役を含む取締役との討議を行う場を設定することによっても、社外取締役による指導・育成や、社外取締役が委員を務める指名委員会における審議の実質化を図っています。

#### (CEOの選解任)

当社の代表取締役の選解任は、後継者計画同様に当社における最も重要な戦略的意思決定であると認識しています。代表取締役の責務である全社業績及び重点戦略の達成度に関する評価指標を明確にし、基準以下の評価が2年連続した場合には、指名委員会の審議対象とし、その助言・提言を踏まえて取締役会により総合的に判断します。

具体的な評価指標につきましては、下記の「報酬決定」「評価指標」の項目をご参照ください。

#### 報酬決定

##### (方針)

当社の取締役(監査等委員である取締役を除きます。)及び執行役員の報酬等及びその方針は、その役割と責務にふさわしい水準となるよう、業績及び企業価値の向上に対する動機付けや、優秀な人材の確保等を総合的に判断して決定します。攻めの経営を促し、経営戦略の完遂、経営計画の達成に向けた役員報酬に関する基本的な考え方は以下のとおりです。なお、監査等委員である取締役の報酬等は、客観的な立場に基づく当社経営に対する監督及び助言の役割を考慮し、固定報酬のみとしています。

##### 基本ポリシー

持続的成長と中長期的な企業価値の向上に資するものであること

経営計画の完遂、会社業績の達成を動機付ける業績連動性の高い報酬制度であること

経営を担う「人材」に対してアトラクション&リテンションできる報酬水準であること

報酬の決定プロセスは透明性・客観性の高いものであること

##### 報酬水準の考え方

外部環境や市場環境の変化に対して迅速な対応を行うため、国内外の同業・同規模他業種の企業の役員報酬水準をベンチマークし、当社の財務状況を踏まえて設定します。金銭報酬の目標値を上位25%、中長期的な株式報酬を合算した目標値を上位10%に設定しています。

##### 報酬構成

取締役及び執行役員の報酬等は、基本報酬(金銭)、業績連動報酬(金銭)、譲渡制限付株式報酬で構成しています。

基本報酬(37.5%):固定報酬として、職責の大きさに応じた役職ごとに決定し、毎月一定の金額を支給します。

業績連動報酬(37.5%):短期的なインセンティブとして、1年間(1月~12月)の業績結果に応じて基本報酬の金額の0%~200%(10段階)の範囲で決定し、翌年4月~翌々年3月にかけて毎月支給します。

譲渡制限付株式報酬(25%):中長期的な企業価値向上を図るインセンティブとして、1年間(1月~12月)の業績結果に応じて、基本報酬の金額の33%~100%に相当する譲渡制限付株式を翌年4月に割り当てます。

譲渡制限付株式報酬については、「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」[インセンティブ関係]の項目を併せてご参照ください。

##### 評価指標

業績連動報酬及び譲渡制限付株式報酬を決定する際の業績結果の評価指標は、以下のとおりです。

・全社業績:全社売上高/全社コア営業利益/親会社の所有者に帰属する当期利益(構成比20%~50%)

・担当部門業績:担当部門売上高/担当部門利益(構成比0%~40%)

・全社重点戦略:役員自身で実行する優先戦略/ESG評価(専門機関の評価等)(構成比20%~50%)

・担当部門重点戦略:担当部門の最優先戦略(構成比0%~40%)

全社重点戦略及び担当部門重点戦略は、定性評価を含みます。ESG評価は、FTSE Blossom Japan Indexへの採用、ESGスコアの改善など、可能な限り定量的に評価できるよう努めているほか、中長期ESG目標「Kyo-sei Life Vision 2035」のテーマに対して、執行役員それぞれが取り組むべきテーマを割り振り、評価に反映する仕組みとしています。

(構成比の例)

<代表取締役の場合>

・全社業績50%

・全社重点戦略50%

<ライン部門の役付執行役員の場合>

・全社業績30%

・担当部門業績30%

・全社重点戦略20%

・担当部門重点戦略20%

##### (手続)

当社の取締役(監査等委員である取締役を除きます。)及び執行役員の報酬等及びその方針に関する手続は、以下のとおりです。なお、監査等委員である取締役の報酬等は、監査等委員である取締役の協議により決定します。

##### 個人別の報酬等の決定手続

代表取締役社長執行役員1名、独立社外取締役2名、その他の非業務執行取締役1名で構成され、独立社外取締役が委員長を務める「報酬委

員会」に、評価指標に基づいた評価結果を報告し、その審議を経て、取締役会から委任を受けた代表取締役社長執行役員が決定します。

#### 報酬等の決定方針に関する手続

報酬等の決定方針は、代表取締役社長執行役員1名、独立社外取締役2名、その他の非業務執行取締役1名で構成され、独立社外取締役が委員長を務める「報酬委員会」の審議を経て、取締役会が決定します。

#### 監査・監督

##### 監査等委員会による監査・監督

監査等委員会は、「監査等委員会監査等基準」及び「内部統制システムに係る監査等委員会監査実施基準」を定め、これらに準拠して監査を行っています。また、各監査等委員は、取締役(監査等委員である取締役を除きます。)の選任及び報酬等の妥当性を確認しており、必要と認められた場合には株主総会において監査等委員会の意見を表明します。詳細は、株主総会参考書類をご参照ください。

<https://www.unicharm.co.jp/ja/ir/convocation.html>

##### 内部監査部門による監査

内部監査部門として、経営監査部を設置しています。経営監査部による監査の結果は、代表取締役社長執行役員及び監査等委員会に報告されます。不備事項が指摘された場合は、改善計画が立案・実行され、経営監査部がその改善結果を監視します。

##### 会計監査人による監査

当社は、2023年3月24日開催の定時株主総会において、会計監査人として有限責任 あずさ監査法人を選任しました。

##### < 監査業務を執行する公認会計士の氏名及び継続監査年数 >

近藤 敬(3年)

東 大夏(3年)

##### < 監査業務に係る補助者の構成 >

公認会計士35名

その他70名

監査等委員会、経営監査部及び会計監査人は、情報・意見交換等を行うための会合を定期的に行い、相互連携を図りながら監査の実効性向上に努めます。

監査に係る運用状況については、「内部統制システム等に関する事項」1.内部統制システムに関する基本的な考え方及びその整備状況」も併せてご参照ください。

##### 責任限定契約

当社は、取締役及び会計監査人との間で、責任限定契約を締結していません。

### 3. 現状のコーポレート・ガバナンス体制を選択している理由

#### (取締役会の役割)

当社は、取締役会が以下のような機能を果たすことが、経営者が時機を逸することなく適切な判断を実施できる環境の整備、ひいては企業価値の向上に繋がると考えています。

- ・中長期の方向性を決定すること
- ・社内外の様々な視点から経営者に対する助言を提供すること
- ・重要な業務執行の決定や報告事項の審議を通じて、透明・公正な意思決定プロセスを監督すること

当社の事業領域に関しては、社内取締役及び執行役員が全体として高度な専門性を有しており、取締役会は、社内取締役及び執行役員によって専門的な検討が行われていることを前提としてそのプロセスを監督するとともに、中長期の方向性の決定や様々な視点からの助言を行い、これらの役割を果たします。

#### (取締役会の構成)

取締役会が上記のような役割を果たすため充実した審議を行えるように、適正規模を踏まえた取締役会の構成としています。社外取締役には、当社の戦略上重要で、社外の視点からの助言の意義が特に大きい分野に強みを持つ取締役を重点的に選任しています。他方で一定割合の社内取締役を選任し、適切なリスクテイクや取締役会に対する情報提供のインセンティブが阻害されないようにすることが、意思決定機能及び助言機能の強化につながると考えています。意思決定プロセスの透明性や公正さの監督に重点をおき、社内取締役と社外取締役との協働による適切な監督を図っています。

#### (監査等委員会)

監査等委員が取締役として意思決定や助言に関する監査等委員会設置会社は、取締役会が透明・公正な意思決定プロセスの監督を行うのに適した当社にふさわしい体制であると判断しています。なお、当社は、会社法第399条の13第6項に基づく重要な業務執行の決定を取締役に委任することができる旨の定款の定めをしておらず、重要な業務執行の決定は取締役会に付議される体制としています。

#### (指名委員会及び報酬委員会)

取締役及び執行役員の候補者の指名及び報酬の決定に係る透明性及び客観性を確保するため、任意の指名委員会及び報酬委員会を設置しております。指名及び報酬の透明性及び客観性を確保しつつ、適切なリスクテイクや取締役会に対する情報提供のインセンティブを阻害しないようにするため、社内取締役と社外取締役が半数ずつを占め、社外取締役が委員長を務める現在の構成が適切であると判断しています。

## 株主その他の利害関係者に関する施策の実施状況

### 1. 株主総会の活性化及び議決権行使の円滑化に向けての取組み状況 更新

	補足説明
株主総会招集通知の早期発送	招集通知(アクセス通知)は、株主総会開催日の3週間前を目安として発送しています。また、招集通知(アクセス通知)発送日の1週間前を目安として当社ウェブサイト及び東証上場会社情報サービスのウェブサイトにおいて、電子提供措置をとっています。
集中日を回避した株主総会の設定	株主総会の開催日は、集中日をできる限り回避して設定しています。 (2026年は3月19日(木))
電磁的方法による議決権の行使	インターネット(パソコン又はスマートフォン)による議決権行使を可能としています。
議決権電子行使プラットフォームへの参加その他機関投資家の議決権行使環境向上に向けた取組み	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に参加しています。
招集通知(要約)の英文での提供	和文招集通知のウェブサイト掲載の1週間後を目安として、招集通知(アクセス通知)及び株主総会参考書類の英訳を、当社ウェブサイト、東証上場会社情報サービス及び機関投資家向け議決権電子行使プラットフォームに掲載しています。
その他	株主総会では報告事項の説明にナレーション入りのプレゼンテーションを利用するなど、株主にとってより分かりやすい発信になるよう努めています。また、決議の結果等を当社ウェブサイトに掲載しています。

### 2. IRに関する活動状況 更新

	補足説明	代表者自身による説明の有無
ディスクロージャーポリシーの作成・公表	当社グループは、ディスクロージャーポリシーを公表しています。詳細は、当社ウェブサイトをご参照ください。 <a href="https://www.unicharm.co.jp/ja/ir/policy.html">https://www.unicharm.co.jp/ja/ir/policy.html</a>	
アナリスト・機関投資家向けに定期的説明会を開催	当社は、企業の説明責任を果たし、経営の透明性を高めるため、法令に基づく開示を適切に行うことに加え、IR活動にも注力しています。年2回、第2四半期及び期末決算発表の際にはアナリスト及び機関投資家向けに決算説明会を開催し、代表取締役社長執行役員自らが財務内容や事業活動状況・今後の方針・戦略等の経営情報について説明しています。なお、第1四半期及び第3四半期決算発表の際には、専務執行役員経理財務本部長が、ウェブカンファレンスを行っています。	あり
海外投資家向けに定期的説明会を開催	毎年、欧州及び米州などの機関投資家向けに、代表取締役社長執行役員自らが説明会や、投資家訪問を実施しています。ウェブカンファレンスとリアルハイブリッドで実施しています。	あり
IR資料のホームページ掲載	当社ウェブサイトにおいて決算短信、有価証券報告書、決算説明資料、株主総会資料、統合レポート等のIR資料を、英訳版とともに開示しています。 <a href="https://www.unicharm.co.jp/ja/ir/library.html">https://www.unicharm.co.jp/ja/ir/library.html</a>	
IRに関する部署(担当者)の設置	経理財務本部に、IR部を設置しています。	
その他	対話において把握された株主の意見や懸念は、対話を実施した代表取締役社長執行役員が自ら、取締役会に対するフィードバックを行っています。2025年は、中国事業の収益化に関する課題、ASEANにおける成長鈍化の課題とそれへの対策、業績の減速や構造改革に関する質問、中長期の重点事業領域について説明を行ったこと等が報告されました。	

### 3. ステークホルダーの立場の尊重に係る取組み状況 更新

	補足説明
社内規程等によりステークホルダーの立場の尊重について規定	「ユニ・チャームグループ行動憲章」において「 “ 信念と誓い ” と企業行動原則」を定め、お客様、株主、お取引先、社員、社会といった各ステークホルダーに対する5つの誓いとその実践のための行動指針を明文化し、浸透を図っています。
環境保全活動、CSR活動等の実施	<p>当社は、SDGs達成に貢献することを「パーパス」(存在意義)と考えています。2020年10月には、「2030年のありたい姿」を明示し、具体的な重要取組みテーマや目標を設定したユニ・チャームグループ中長期ESG目標「Kyo-sei Life Vision 2030」を発表しました。2025年10月には、「Kyo-sei Life Vision 2030」の活動の成果や反省点などを踏まえて、重要取組みテーマと目標を更新した「Kyo-sei Life Vision 2035」を発表し、環境問題や社会課題の解決に取り組んでいます。</p> <p>具体的な目標や活動状況等は、当社ウェブサイト「サステナビリティ」に掲載しています。  <a href="https://www.unicharm.co.jp/ja/csr-eco/kyoseilifevision.html">https://www.unicharm.co.jp/ja/csr-eco/kyoseilifevision.html</a></p>
ステークホルダーに対する情報提供に係る方針等の策定	「ユニ・チャームグループ行動憲章」の「 “ 信念と誓い ” と企業行動原則(株主への誓い)」において、「我が社は、積極的な経営情報の開示を行い、信頼される企業経営の推進に努めます。」と定めています。この「株主への誓い」に基づき、株主、投資家をはじめとするあらゆるステークホルダーへの迅速かつ正確な情報開示に努めるとともに、幅広い情報開示により、経営の透明性を高めています。
その他	<p>当社は、国籍、人種、宗教、信条、性別、性自認、性的指向、婚姻、年齢、家系、障がい等による差別は一切せず、社員一人ひとりの人権・個性を尊重し、能力を發揮できる職場環境の整備と改善に努めています。2017年にはユニ・チャームグループ人権方針、調達基本方針、サステナブル調達ガイドラインを制定し、世界中のあらゆるビジネスパートナーを対象に社会的責任を果たしていけるよう取組みを進めています。</p> <p>&lt; 多様性の確保についての考え方 &gt;          当社は、当社のミッションである共生社会=Social Inclusionの実現に向けて、多様な人材を活かし、その能力が最大限發揮できる機会を提供することが、優秀な人材の獲得及びイノベーションを通じた価値創造につながると考えており、その一環として、中核人材の登用等における多様性の確保が重要と認識しています。</p> <p>&lt; 多様性の確保の自主的かつ測定可能な目標及び状況 &gt;  <b>女性管理職比率</b>          日本：2025年実績18.0% 2030年目標30%          全社：2025年実績27.8% 2030年目標40%</p> <p><b>女性執行役員比率</b>          2025年実績6.9% 2030年目標30%</p> <p><b>ナショナルスタッフ(外国籍社員)幹部比率(本部長以上)</b>          全社：2025年実績56.1% 2030年目標80%</p> <p><b>中途採用者管理職比率</b>          日本：2025年実績38.8%          現状でも多様性が満たされていると判断し、数値目標は設定していません。</p> <p>&lt; 多様性の確保に向けた人材育成方針、社内環境整備方針、その状況 &gt;          多様性の確保に向けた人材育成については、年齢、性別、価値観、意見、発想、ライフスタイルなどそれぞれの違いを認め共存するための人事施策を展開し、強い個の集合体を作り上げるため、部門の垣根を超えた異能を認め合う教育プログラム、計画的な人事ローテーションによる多様な人材の育成、女性活躍を含む多様性を見出すダイバーシティ&amp;インクルージョン教育などを推進していきます。社内環境整備については、育児休業制度、短時間勤務制度、コアタイムに左右されないフレックスタイム制度、リモートワーク制度、副業制度、時間単位年休、勤務間インターバル制度などを導入し、多様なバックグラウンドを持つ社員が活躍できる環境を整備しています。具体的な状況につきましては、当社ウェブサイトのサステナビリティレポート2025の以下のページをご参照ください。</p> <p>・ダイバーシティ &amp; インクルージョン (p.86 ~ p.90)          ・社会データ (p.143 ~ p.147)  <a href="https://www.unicharm.co.jp/ja/csr-eco/report.html">https://www.unicharm.co.jp/ja/csr-eco/report.html</a></p>

## 内部統制システム等に関する事項

### 1. 内部統制システムに関する基本的な考え方及びその整備状況

#### 1. コンプライアンス体制

##### 〔基本方針〕

- ・社是及び行動憲章において、コンプライアンスに対する方針を明示します。
- ・役員及び使用人が必要な知識を習得できるよう、トレーニングを実施します。
- ・コンプライアンス意識に関して、定期的なモニタリングを実施します。
- ・被監査部門から独立した内部監査部門による監査を実施します。
- ・問題の早期把握のため、内部通報窓口を設けます。
- ・反社会的勢力との一切の関係を遮断を図ります。また、強要や贈収賄を含むあらゆる形態の腐敗防止に取り組みます。

##### 〔運用状況〕

- ・社是に「企業の成長発展、社員の幸福、及び社会的責任の達成を一元化する正しい企業経営の推進に努める」と掲げています。また、ユニ・チャームグループ行動憲章を定め、当社及び国内外グループ会社の役員及び使用人がいつでも閲覧できる状態にしています。
- ・年に数回、幹部社員向けの勉強会においてコンプライアンスに関するテーマを取り上げています。また、新入社員研修、海外赴任者向け研修等においても、コンプライアンスに関するテーマを取り上げています。その他、コンプライアンスに関する様々なテーマで、役員及び使用人に対する学習コンテンツの発信やEラーニングを実施しています。
- ・当社及び国内外グループ会社において定期的に実施している意識調査にコンプライアンス意識に関する調査項目を設け、モニタリングを実施しています。
- ・経営監査部が、外部専門家やグループ会社の内部監査部門と連携して、当社及び国内外グループ会社の内部監査を実施しています。監査の結果は、監査実施後、代表取締役社長執行役員及び監査等委員会委員長に報告するとともに、定期的に監査等委員会に報告しています。
- ・倫理・法令違反事案の相談・通報窓口として「Compliance Hotline」を、ハラスメント行為及び悩み相談窓口として「りんりんDial」を設置しています。相談・通報の状況は、相談・通報者の保護に配慮しつつ、企業倫理委員会を通じて、定期的に取締役会に報告しています。
- ・反社会的勢力との関係遮断及び腐敗防止に関して、ユニ・チャームグループ行動憲章に明記し、取組みを進めています。

#### 2. 情報の保存及び管理に関する体制

##### 〔基本方針〕

- ・取締役の職務の執行に係る情報は、機密性、完全性及び可用性の確保を考慮し、また、法令等の定めがある場合はこれに従い、適切に保存及び管理を行います。

##### 〔運用状況〕

- ・「情報セキュリティポリシー」「情報セキュリティ規程」「文書保存年限表」等の社内規程において、法令等の定めを踏まえた情報の保存及び管理に関する取扱いを定め、運用しています。取締役は、必要などきはいつでも、保存及び管理されている情報を閲覧することができるものとしています。

#### 3. リスク管理体制

##### 〔基本方針〕

- ・リスク管理に関する役割及び責任を明確化します。
- ・意思決定を行う際には、想定されるリスクに適切な考慮を払います。
- ・経営上の重要なリスクについて、全社で対策に取り組む体制を構築します。
- ・危機対応に係る組織・体制や計画を整備します。
- ・リスク管理のプロセスについて、監査を実施します。

##### 〔運用状況〕

- ・当社及び国内外グループ会社の役員及び使用人は、組織・業務分掌及びユニ・チャームグループ決裁規程により定められた役割及び責任に応じて、責任を持ってリスク管理を行っています。
- ・取締役会決議をはじめとする意思決定の際に、想定されるリスクに対して適切な考慮が払われるよう、意思決定プロセスなどのルールを整備しています。また、意思決定した事項に対する結果報告やフォローアップの体制を整備しています。
- ・当社及び国内外グループ会社の経営上、重要なリスクについては、業務執行会において対策を討議しています。また、リスク管理の状況について、定期的に取締役会に報告するものとしています。
- ・危機対応に関しては、クライシスコミュニケーションマニュアルにおいて、クライシスの報告に関するルールやクライシス対応のガイドライン等を定めています。また、事業継続計画（BCP）を策定するとともに、環境の変化に応じてルールや計画の見直しを行っています。
- ・経営監査部が、外部専門家やグループ会社の内部監査部門と連携して、当社及び国内外グループ会社の内部監査を実施しています。監査の結果は、監査実施後、代表取締役社長執行役員及び監査等委員会委員長に報告するとともに、定期的に監査等委員会に報告しています。

#### 4. 職務執行の効率性確保のための体制

##### 〔基本方針〕

- ・職務執行に関する役割及び責任を明確化することによって、重複を排除し、迅速な意思決定を実現します。
- ・職務執行の効率性を確保できる経営手法を採用し、実践します。
- ・グループ全体から現場まで様々なレベルで、整合性のとれた戦略及び計画を策定します。
- ・経営環境の変化に対応して機動的に経営戦略を見直します。
- ・業務の効率化を積極的に推進します。

##### 〔運用状況〕

- ・当社は、執行役員制度を採用し、執行責任を明確化しています。また、組織・業務分掌及びユニ・チャームグループ決裁規程を定め、当社及び国内外グループ会社の役員及び使用人の役割及び責任を明確化しています。
- ・当社及び国内外グループ会社は、全社で目指す目的・目標を共振の経営実践会議（毎週、当社及び国内外グループ会社をテレビ会議及びウェブ会議で接続して実施しています。）等を通じて浸透・徹底しています。
- ・グループの中期経営計画を、取締役会決議により策定しています。また、中期経営計画を実現するため、諮問会議において、中期経営計画で掲げた全社戦略の具体化及びグループ会社それぞれの戦略を審議しています。これらを踏まえて、取締役会決議により、マネジメント予算を策定しています。

- ・全体の計画の進捗状況を、月次の業務執行会においてモニタリングしています。発生した課題については、対応方針を決定しています。
- ・業務効率化のため、ITを活用するとともに、業務プロセスの改革にも継続的に取り組んでいます。

## 5. グループ管理体制

### 〔基本方針〕

- ・国内外グループ会社が、各々責任を持って、自主的な経営を行うことを基本とします。
- ・コンプライアンス体制、リスク管理体制、職務執行の効率性確保のための体制等に関して、国内外グループ会社に共通して適用すべき事項を明確にし、体制を構築します。
- ・国内外グループ会社が当社に報告すべき事項及び当社の承認を得るべき事項を明確に定めます。
- ・グループ会社間の取引について、その適正を図ります。
- ・国内外グループ会社に対する適切なモニタリング及び監督を実施します。
- ・国内外グループ会社に対して、実効的な監査を行います。

### 〔運用状況〕

- ・国内外グループ会社が、各々責任を持って、自主的な経営を行うことを基本としています。
- ・コンプライアンス体制、リスク管理体制、職務執行の効率性確保のための体制等に関して、国内外グループ会社に共通して適用すべき事項については、グループ規程を策定し、運用しています。
- ・グループ規程において、国内外グループ会社が当社に報告すべき事項等を定めています。また、ユニ・チャームグループ決裁規程において、国内外グループ会社が当社の承認を得るべき事項等を定めています。
- ・グループ会社間の取引(当社と国内外グループ会社との取引を含みます。)について利益相反を管理し、必要な場合には、社外取締役が出席する取締役会で審議を行ったり、兼職している役員が審議及び議決に加わらないものとしたりするなどの対応を行います。
- ・株主総会における議決権の行使、役員の内職並びに取締役会、諮問会議及び業務執行会における報告及び審議等を通じて、国内外グループ会社のモニタリング及び監督を実施しています。
- ・当社経営監査部が国内外グループ会社に対する監査を行っているほか、主要なグループ会社は、当該グループ会社独自の監査を行っています。独自の監査の結果についても、監査実施後、当社経営監査部を通じて、代表取締役社長執行役員及び監査等委員会委員長に報告するとともに、定期的に監査等委員会に報告しています。

## 6. 監査等委員会の補助使用人

### 〔基本方針〕

- ・監査等委員会の職務を補助するため、補助使用人を置きます。
- ・監査等委員会の補助使用人については、監査等委員以外の取締役からの独立性を確保します。
- ・監査等委員会の補助使用人については、監査等委員会による指示の実効性を確保します。

### 〔運用状況〕

- ・監査等委員会の職務を補助するため、監査等委員会室を設置しています。
- ・監査等委員会の補助使用人の任命、評価、異動、懲戒等の人事に係る事項の決定に当たっては、事前に監査等委員会の同意を得るものとしています。
- ・監査等委員会は、補助使用人に直接指示することができるものとし、補助使用人は当該指示に従うものとしています。

## 7. 監査等委員会への報告体制

### 〔基本方針〕

- ・監査等委員会が関係者から報告を受けられる体制並びに監査等委員が業務及び財産の状況の調査をする際に関係者の協力を得られる体制を整備します。
- ・当社に著しい損害を及ぼすおそれのある事実の監査等委員会への報告に関する体制を整備します。
- ・常勤監査等委員から監査等委員会への報告に関する体制を整備します。
- ・会計監査人及び内部監査部門から監査等委員会への報告に関する体制を整備します。
- ・監査等委員会への報告をした者が不利な取扱いを受けないことを確保する体制を整備します。

### 〔運用状況〕

- ・当社及び国内外グループ会社の役員及び使用人は、監査等委員会又は監査等委員から求められた場合は、速やかに事業の報告を行い、又は業務及び財産の状況の調査に協力する(ただし、国内外グループ会社の役員及び使用人については、正当な理由がある場合を除きます。)ものとしています。
- ・当社の役員は、当社に著しい損害を及ぼすおそれのある事実を発見した場合は、直ちに監査等委員会に報告するものとしています。
- ・常勤監査等委員は、諮問会議、業務執行会等の主要会議への出席、往査その他により情報を収集し、監査等委員会に報告しています。
- ・会計監査人及び経営監査部は、監査の方針及び計画について、定期的に監査等委員会に報告しています。監査の結果(国内外グループ会社に対する監査の結果及び国内外グループ会社が独自に実施した監査の結果を含みます。)についても、監査実施後、代表取締役社長執行役員及び監査等委員会委員長に報告するとともに、定期的に監査等委員会に報告しています。
- ・監査等委員会への報告を行った者に対して当該報告を理由として不利な取扱いを行うことを禁止しています。

## 8. その他監査等委員会の監査の実効性を確保する体制

### 〔基本方針〕

- ・監査等委員による社内の情報へのアクセスを確保します。
- ・会計監査人、内部監査部門及びグループ会社の監査役との連携を確保します。
- ・監査等委員以外の役員との情報交換及び意見交換を実施します。
- ・監査等委員の職務の執行に必要な費用は、会社が負担します。
- ・必要に応じて外部専門家との連携を図ることができるものとします。

### 〔運用状況〕

- ・必要なときにはいつでも常勤の監査等委員が決裁書等の社内の文書を閲覧できる環境を整備しています。
- ・監査等委員は、会計監査人、内部監査部門及びグループ会社の監査役と、情報交換及び意見交換を行う会合を定期的に開催し、緊密な連携を図っています。
- ・監査等委員は、代表取締役その他の取締役と、定期的に会合を開催し、情報交換及び意見交換を行っています。
- ・監査等委員がその職務の執行について費用の前払い・支払い等の請求をしたときは、当該費用が監査等委員の職務の執行に必要なでないことを

証明した場合を除き、その前払い・支払い等を行うものとしています。あらかじめ支出が見込まれる費用については、予算措置を講じています。  
・監査等委員会は、必要な場合には、会社の費用負担で弁護士又は公認会計士等の外部専門家との連携を図ることができるものとしています。

## 2. 反社会的勢力排除に向けた基本的な考え方及びその整備状況

「ユニ・チャームグループ行動憲章」の「“信念と誓い”と企業行動原則実践のための行動指針(“社会への誓い”の実践)」において、「我が社は、反社会的勢力等とは、いかなる関係も持たず、いかなる要求にも応じません。警察等と連携をとり、毅然とした態度で臨みます。」と定めています。

### 反社会的勢力排除に向けた整備状況

反社会的勢力排除に向けた取組みについては、法令及び企業倫理に則り対応することが重要であるとの認識に立ち、当社では上記行動指針を当社グループの取締役及び社員へ周知、徹底していくとともに、警察等の外部専門機関との連携、反社会的勢力に関する情報の収集・管理に努め、継続して社員の教育・啓発及びマニュアル整備等を通じて更なる社内体制の整備、強化を図ってまいります。

## その他

### 1. 買収への対応方針の導入の有無

買収への対応方針の導入の有無

なし

#### 該当項目に関する補足説明

当社は、企業価値の向上が、企業として重要な責務であると認識しています。この認識のもと、当社では、製品開発力・技術開発力の向上、利益指向のオペレーション等に取り組むことによって、国際競争力・収益力の向上を可能とするための体制構築に努めています。収益力を高め、企業価値を向上させることが、株主の皆様の利益につながり、それがより多くの投資家層を広げ、資本の長期的な安定をもたらすと考え、これこそが企業買収に対する最も有効な防衛策であると認識しています。

### 2. その他コーポレート・ガバナンス体制等に関する事項

当社の会社情報の適時開示に係る社内体制の状況は次のとおりです。

#### (1) 適時開示方針

「ユニ・チャームグループ行動憲章」の「“信念と誓い”と企業行動原則実践のための行動指針(“株主への誓い”の実践)」において、「我が社は、株主・投資家等に対し、IR活動を通じて、財務内容や事業活動状況・今後の方針・戦略等の経営情報を的確に開示します。」と定め、説明責任を果たすべく、上場会社として会社情報の適時開示に努めています。

#### (2) 適時開示体制

当社は、重要な会社情報について、国内外グループ会社に係るものも含めて、当社のコーポレート機能部門に集約される体制を構築しており、当該部門の責任者が協議のうえ、適時開示すべき情報については代表取締役社長執行役員承認を得て、東京証券取引所に届出している情報取扱責任者が、その内容、時期及び方法等について決定し、情報取扱担当部門及びIR担当へT Dnetへの登録、資料投函、及び記者会見等の指示を行います。

なお、重要な会社情報を一元管理する体制は以下のとおりです。

#### 決定事実(決算情報を含む)

当社及び国内外グループ会社に統一して適用している決裁規程により、決定事項の性質及び重要性に応じて決定機関、決裁者及び合議者を定め、内部統制と情報統制を一体化することで、重要な会社情報は必ず当社のコーポレート機能部門に集約される体制を構築しています。また、その中でも、取締役会において決定すべき重要な事項については、各議案について事前に情報取扱担当部門又は取締役会事務局が法令やガイドライン、事例等に基づいて適時開示の要否判断を行うことを義務付けています。

#### 発生事実

当社及び国内外グループ会社の取締役及び社員には、当社又は国内外グループ会社に重大な影響を及ぼす事実が発生した場合、「クライシスコミュニケーション マニュアル」に基づいて行動することを義務付けており、発生部門又は国内外グループ会社から当社のコーポレート機能部門に当該発生事実に係る情報が集約される体制を構築しています。

# コーポレートガバナンス体制の模式図

