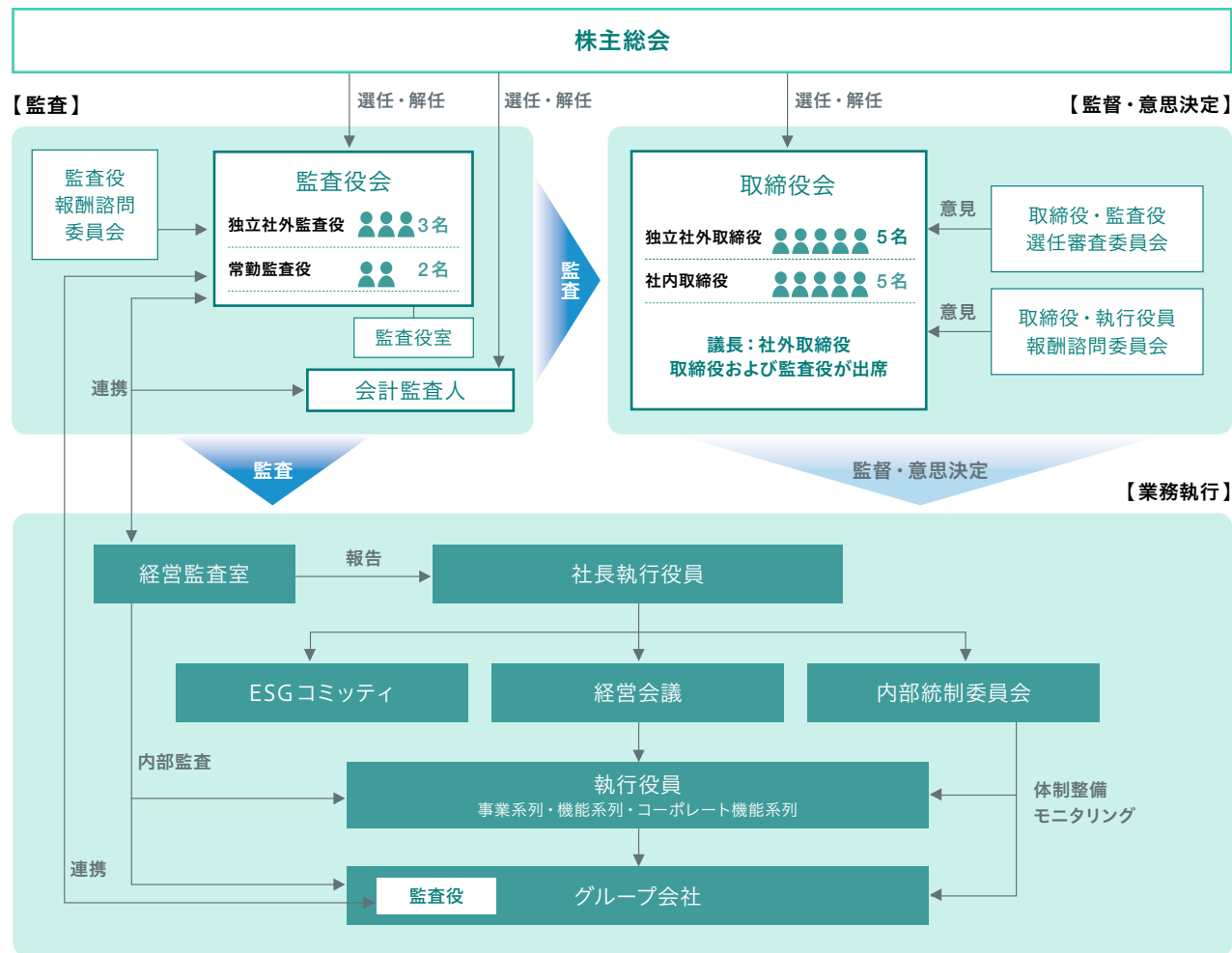


コーポレート・ガバナンス GR12-9

基本的な考え方

花王は、パーパスである「豊かな共生世界の実現」に取り組みながら長期持続的に企業価値を向上し、「K25」で掲げた「持続可能な社会に欠かせない会社になる」ために、コーポレート・ガバナンスを経営上の最も重要な課題のひとつと位置づけ、体制と運用の両面で絶えず強化しています。花王のコーポレート・ガバナンスとは、すべてのステークホルダーの立場を踏まえた上で、多様化・複雑化し予測が困難な変化に適時・適切に対応しながら、社会への貢献と企業価値の持続的な向上を実現するために、透明・公正かつ迅速・果敢な意思決定を行うためのしくみです。そのために必要な経営体制および内部統制システムを整備・運用し、必要な施策を適時に実施するとともに、説明責任を果たしていくことを取り組みの基本としています。また、社会動向を常に把握し、ステークホルダーと積極的に対話を行うことで、コーポレート・ガバナンスのあり方を随時検証し、適宜必要な対策や改善を実施しています。

コーポレート・ガバナンス体制(2023年3月24日現在)

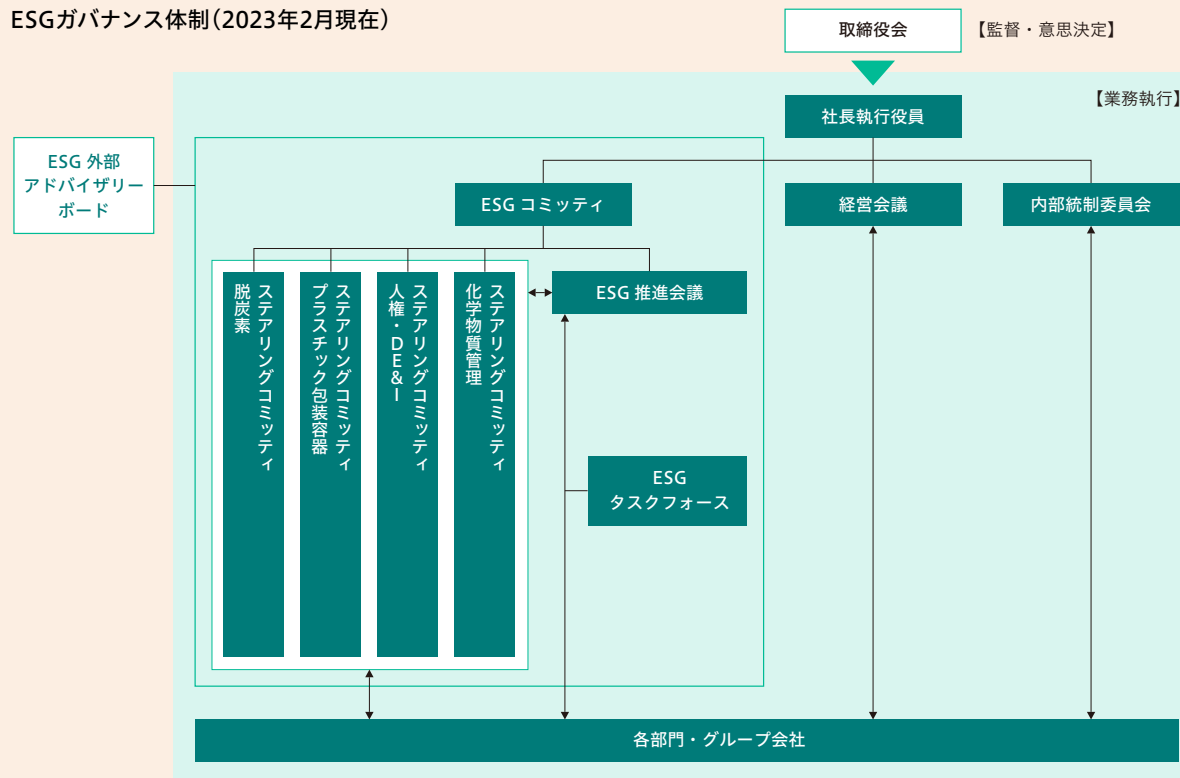


コーポレート・ガバナンス GR12-9

ESG 経営の進化を推進する ESG ガバナンス体制

花王は、グローバルな変化に迅速に対応すると共に、事業機会の拡大と社会課題の解決をめざし、柔軟で強靱な ESG ガバナンス体制を構築しています。この体制により、取締役会の監督のもと、社長執行

ESG ガバナンス体制(2023年2月現在)



役員および配下の5つの組織体が業務執行を担っています。社外委員が参加する組織が経営層に監督・助言する機能や、経営判断のもと企業のイノベーションや取り組みとしての確かつ迅速に実行する機能が強化されていることが特徴です。

ESG コミッティ	ESG コミッティは、社長執行役員が議長となり、委員は専務執行役員、常務執行役員などで運営されています。ESG 活動の方針や戦略の策定、投資の決裁、課題・リスクと機会の把握、活動状況の確認などを通じてKLP(Kirei Lifestyle Plan)を推進しています。
ESG 外部アドバイザーボード	この組織は外部有識者で構成され、ESG コミッティの諮問に対する答申や提言を行い、社外からの視点を経営に反映させています。世界トップレベルのESGに関わる計画策定と実行ができるように、情報提供や外部と協働機会の創出、助言を行っています。
ESG 推進会議	この会議は主要部門の責任者で構成されています。ESG コミッティで決定した方針、指示、提言に基づき、ESG 戦略の具体化を推進します。
ESG ステアリングコミッティ	脱炭素、プラスチック包装容器、人権・DE&I、化学物質管理といった4つの重点課題に対して、ESG への取り組みを確実かつ迅速に実行に移すために、ESG コミッティと連動し、花王の各部門・グループ会社に提言を行います。
ESG タスクフォース	注力するテーマにおいて部門横断的な体制が必要な場合に設置され、ESG 推進会議で策定した計画に基づいた活動を提案します。

コーポレート・ガバナンス GRI2-9, 2-10, 2-11

取締役会の知識・経験・能力の バランスおよび規模に関する考え方

花王は、「K25」のビジョンとして「未来のいのちを守る」「Sustainability as the only path」を掲げています。経営陣は、その実現ために、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(既存事業の再生と新事業の創成)、3. 社員活力の最

大化の3つの方針に沿って業務執行しています。

取締役会は、経営陣が上記の方針に沿った業務執行を行っていることを監督するため、社内外の取締役および監査役がそれぞれの知識・経験・専門性を補完し合い、高い実効性を発揮できることが重要だと考えます。加えて、性別、国籍、人種、年齢といった多様なバックグラウンド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いう

考えのもと、多様な人財の取締役および監査役の登用を進めています。取締役会の女性比率は、2025年までに30%達成を目標とします。社外取締役は、取締役会の多様性および発言力の確保のため取締役の約半数とし、独立性も重視します。監査役会の過半数は独立基準を満たす社外監査役とします。

スキルマトリックスと所属機関

氏名	属性			経験・知識・専門性									
	在任年数	性別	国籍	経営	海外	消費財業界	化学品業界	人財戦略	研究	環境・社会	IT・DX	法務・リスク マネジメント	財務・会計
取締役	澤田 道隆	14年9か月	男	日本	○		○	○	○	○	○		
	長谷部 佳宏	7年	男	日本	○	○	○	○	○	○	○		
	根来 昌一	—	男	日本		○	○			○			○
	西口 徹	—	男	日本		○	○						
	ディブ・マンツ	1年	男	米国		○	○		○	○			
	篠辺 修	5年	男	日本	○					○	○	○	
	向井 千秋	4年	女	日本		○				○	○		
	林 信秀	4年	男	日本	○	○							○
	桜井 恵理子	1年	女	日本	○	○		○	○		○		
監査役	西井 孝明	—	男	日本	○	○	○	○					
	和田 康	—	男	日本		○				○		○	
	川島 貞直	2年	男	日本									○
	天野 秀樹	6年	男	日本		○			○			○	○
	岡 伸浩	5年	男	日本								○	
仲澤 孝宏	3年	男	日本									○	

取締役および監査役がそれぞれ保有している経験・知識・専門性のうち、特に期待されるものに○を記載しています。

コーポレート・ガバナンス GR12-9

スキルマトリックスと所属機関

氏名	○をつけた主な理由	所属機関					2022年度 出席状況		
		取締役会	監査役会	取締役・監査役 選任審査委員会	取締役・執行役員 報酬諮問委員会	監査役 報酬諮問委員会	取締役会	監査役会	
取締役	澤田 道隆	・当社研究代表取締役社長執行役員の経験 ・当社開発部門の経験(基盤・応用) ・クリーン・オーシャン・マテリアル・アライアンス (CLOMA) 会長	○			○		100%(14/14)	—
	長谷部 佳宏	・当社研究開発部門の経験(グローバル運営の経験、基盤・応用、物質循環の知見を含む) ・当社海外事業推進プロジェクトの経験 ・当社先端技術戦略室統括の経験 ・当社人財開発担当役員の経験	○			○	○	100%(14/14)	—
	根来 昌一	・当社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 ・当社購買部門の経験(調達におけるサステナビリティ活動推進含む) ・当社会計財務部門担当役員の経験	○			○		—	—
	西口 徹	・当社コンシューマープロダクツ事業における経験 ・当社海外子会社における経営経験	○					—	—
	デイブ・マンツ	・当社海外子会社における研究・事業の経験 ・当社 ESG 部門の経験	○					100%(11/11)	—
	篠辺 修	・大手航空会社の経営者の経験 (CSRや環境マネジメント委員会委員長の経験含む)	◎		○	○	○	100%(14/14)	—
	向井 千秋	・宇宙科学研究の知見(医学・生活) ・アメリカ航空宇宙局(NASA)における経験	○		◎	○		100%(14/14)	—
	林 信秀	・グローバル大手金融機関の経営者の経験 ・13年を超える海外勤務を含め大半を国際業務に従事	○		○	◎		100%(14/14)	—
	桜井 恵理子	・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 ・化学品分野におけるサステナビリティに関する知見	○		○	○		100%(11/11)	—
	西井 孝明	・大手食品メーカーの経営者の経験 ・海外子会社における経営経験 ・同社人事部の経験	○					—	—
監査役	和田 康	・当社品質保証部門の経験 ・当社グローバル生産現場での経験 ・当社生産技術開発および工場管理の経験	○	○				—	—
	川島 貞直	・当社会計財務部門の経験 ・当社経営監査室の経験	○	○				100%(14/14)	100%(9/9)
	天野 秀樹	・公認会計士 ・海外駐在およびグローバル監査ネットワークのアジア太平洋地域代表 ・監査・コンサルティング業務 COO として人財戦略、リスクマネジメント等の担当経験	○	○	○	○	◎	100%(14/14)	100%(9/9)
	岡 伸浩	・弁護士 ・慶應義塾大学大学院法務研究科教授	○	○	○	○	○	100%(14/14)	100%(9/9)
	仲澤 孝宏	・公認会計士	○	○	○	○	○	100%(14/14)	100%(9/9)

各機関に出席しているメンバーに○、議長に◎を記載しています。

コーポレート・ガバナンス GRI2-9

経験・知識・専門性として設定した理由

経験・知識・専門性	選定した理由
経営	経営トップとしての経験は、経営陣による執行を実効的に監督し、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
海外	海外や外資系企業の経営ポジションでの経験と知見は、オンリーワン価値の創出と地産地消モデルへの転換をめざす花王にとって、グローバル戦略に対する適切な助言と執行を実効的に監督するために必要
消費財・化学品業界	消費財業界および化学品業界に関する経験・知識・専門性は、花王の事業領域全体を俯瞰し、市場や事業の未来の洞察に基づく一段高い視点からの議論を促すなど、事業の執行を実効的に監督するために必要
人財戦略	「人」は花王にとって最大の資産。持続的な企業価値向上を実現するためには経営戦略と連動した人財戦略の立案と遂行が不可欠。この人財戦略の妥当性を判断し、執行を監督するための専門的知見と経験が必要。
研究	革新的で高付加価値な商品・サービスを生み出すことで、事業の発展と企業価値向上を牽引する花王の研究開発活動と、生み出された技術資産の効果的な活用を監督するための専門性や経験が必要
環境・社会	経営戦略と融合したESG戦略の策定と実行を監督するためには、ESGに関する世界的な潮流への理解と、環境問題・社会問題とその解決に関する専門的知識が必要
IT・DX	既存事業の高収益化とこれまでの延長線上にない新事業の創造を実現するためには、ITの高度活用とデジタルトランスフォーメーションが不可欠。それらを監督するための専門的知見と経験が必要。(執行役員や外部人財も活用し、取締役会による監督を補完)
法務・リスクマネジメント	企業活動におけるさまざまなリスクを適切にマネジメントすること、戦略的に法務対応することは最も重要な経営課題のひとつ。それらを監督するための専門的知見と経験が必要
財務・会計	財務・会計に関する経験・知識・専門性は、資本効率性を重視した経営の推進、持続的な企業価値向上のための適切な資本配分、投資判断に影響を与える財務報告の信頼性の確保において必要

サクセッションプラン

花王は、社長執行役員の後継者を含めた人財戦略を経営における最重点課題のひとつと捉え、取締役会および取締役・監査役選任審査委員会で継続的に議論します。社長執行役員の後継者計画については、次世代の経営環境を見据えた人財要件を示した上で、後継者候補のリストを更新しています。また、各候補者の育成にはスキルマトリクスを活用し、今後強化すべき知見や経験を議論しています。

2022年度の実績・取締役選任審査委員会では、社長執行役員から前述の通り後継者計画の状況が示されました。これについて審議の上、育成者計画の適切な検討・実行と事業環境や候補者の育成状況を踏まえた継続的な更新が必要であるとの答申がなされ、取締役会に報告されました。また、取締役・監査役選任審査委員会の実効性評価でも、審議の継続と共に、より候補者について委員が知ることができる機会を設ける必要性が指摘されました。

コーポレート・ガバナンス GRI12-13

取締役会

経営戦略などの大きな経営方針について、リスク評価を含めて多面的に審議し、多様な視点から、経営戦略の適切な執行を監督しています。さらに、リスクを峻別し攻めの経営ができる環境を構築するために、内部統制システムやリスク管理体制の整備を進めています。

2022年度は、取締役会のあり方や人財戦略などについて、自由闊達な意見交換・審議を行いました。また毎月、執行報告および経営会議審議事項の報告がなされています。

取締役会の活動—監督機能のさらなる強化と執行への権限委譲を議論・実践

2022年度は、取締役会において、以下の点について、重点的に審議を行いました。

テーマ	審議の内容
取締役会のあり方	<p>取締役会では、取締役会のあり方について議論し、以下の方向性を確認しました。</p> <p>当社の取締役会は、執行への大幅な権限委譲を行うと共に、モニタリング機能をさらに強化することで、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していきます。特に、人的資本を含む経営資源の配分や戦略の実行が経営陣により適切に行われていることを実効的に監督していきます。また、リスク・危機管理体制をはじめとした内部統制体制の整備が取締役会の責務であることを認識し、これらの体制を適切に構築・運用していきます。</p> <p>これを踏まえ、以下の内容についても審議しました。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・取締役会付議基準の改定 ・中期経営計画の進捗と課題のモニタリング ・取締役会メンバーに求める知識・経験・能力等の議論
人財戦略	<p>社員活力の最大化や、人財を最大活用するための戦略・計画が適切に策定・実行されているかを確認するため、人財や組織のポートフォリオについて議論を行いました。議論の中で、これまで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、計画的な社員の育成や外部登用等による戦略的な人財確保を行うべきとの指摘がなされました。これらが実践され、成果につながっていることを確認していきます。また、OKR (Objectives and Key Results) 導入後の進捗と成果についても審議しました。グループ各所における多様な挑戦の増加と拡大、そして対話を通じたさらなる連携が促進されることを確認していきます。</p>
M&A 戦略	<p>事業環境・競合状況を踏まえた経営戦略と事業変革の方向性を示した上で、事業ポートフォリオ強化を図るために、M&Aによって獲得すべき領域と要素、想定規模等について議論しました。今後も引き続き、戦略の有効性と計画の進捗について確認していきます。</p>
サステナビリティ (気候変動リスク・人権等)	<p>気候変動リスクと機会 (TCFD 対応)・持続可能なパーム油調達 (人権含む)・生物多様性等、ESGの主要課題について最新動向ならびに花王グループの取組みについて報告を受け、推進状況を確認しました。また、ESGが成長戦略や収益性にビルドインされる必要があること等が議論されました。今後も、サステナビリティの課題について、引き続き確認していきます。</p>

各委員会での審議事項はコーポレートガバナンス報告書をご覧ください。

<https://www.kao.com/jp/corporate/policies/corporate-governance/>

コーポレート・ガバナンス

取締役会の実効性評価

取締役会の役割・責務は取締役会全体で共有する必要があるという方針のもと、毎年評価を実施し、実効性を高めるための改善につなげています。花王は、取締役会に参加する監査役を含めたメンバー全員の自由闊達な議論を通じて実効性の評価を行うことが有効だと考えるため、現時点では第三者による評価は実施していません。しかしながら、客観的な視点からの評価の有用性も認識し、第三者による評価の導入も検討していきます。

2022年度の評価では、2023年1月度取締役会における自己評価に先立ち、取締役全9名及び監査役全5名に対し以下の観点のアンケートを実施し、結果を事前にフィードバックした上で議論・意見交換を行いました。

2022年度 取締役会実効性評価の結果

(1) 取締役会の構成、運営・審議状況

2021年度の課題	2022年度の取り組み	評価	今後の取り組み
取締役会における議論をより充実させるための改善が望まれる	<ul style="list-style-type: none"> 資料を会日前に送付し、事前質問も受け付ける 持ち時間の半分を発表に充て、残り半分の質疑応答に充てる 	<ul style="list-style-type: none"> 概ね適正に運営されている 報告の粒度が細かく、議論の焦点が絞り切れていないことがある 自由闊達で建設的な議論ができているが、本質的な議論のための時間が十分取れない場合がある 	<ul style="list-style-type: none"> 報告書式を活用し、議論や報告のポイントを明らかにする 事前質問・回答は全員と共有することで、それを前提とした本質的な議論に時間を割けるようにする

(2) 議題選定・議論

2021年度の課題	2022年度の取り組み	評価	今後の取り組み
K25 達成を阻害する課題、それを解決するための施策、優先すべきアクション等についての議論を深め、PDCA をさらに意識して定期的に検証を行う必要がある	<ul style="list-style-type: none"> K25を実現するためのM&A 戦略やグローバル戦略を議論 K25の進捗状況を示す一覧表を作成し、配布 各事業から報告を実施 	<ul style="list-style-type: none"> K25の進捗の共有はできている K25達成に向けた課題や中間総括について定量面含め議論を深めることが必要 ステークホルダーとのリレーション戦略も重要 	<ul style="list-style-type: none"> 経営数値のさらなる見える化を行い、K25達成に向けた課題や中間総括の議論を深める IR 活動の前後に取締役会で報告
人財戦略は継続的に議論すべき経営上の課題であり、K25を実現するために必要な人財配置、そのための人財登用や育成、幹部人財の評価等の議論をさらに深める必要がある	環境変化や経営戦略もふまえた人財戦略について議論(年3回)	<ul style="list-style-type: none"> 2022年度は時間をかけて人財戦略の議論ができた 事業戦略との関連性などさらなる議論が必要 	人財戦略について執行での議論を深め、取締役会で報告、議論

内部統制の継続的な検証・議論については、継続的な取り組みや改善が必要であるものの、適正に監督されているとの評価がなされました。また、K25の検証や人財戦略のほか、Reborn Kao(既存事業の再生)における構造改革やAnother Kao(新事業の創成)の進捗等について優先的な議論が必要であるとの意見が出されました。

取締役・監査役選任審査委員会と取締役・執行役員報酬諮問委員会の実効性評価の結果については、コーポレート・ガバナンス報告書をご覧ください。

<https://www.kao.com/jp/corporate/policies/corporate-governance/>

コーポレート・ガバナンス GRI12-18

監査役会

監査役は、株主の負託を受けた独立した立場で、取締役の職務の執行を監査することにより、当社およ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ことをめざしています。

2022年度は、「K25」の2年目にあたり、経営戦略の実行状況ならびに経営環境リスクへの対応状況に関して、経営が認識する改革の必要性と危機感を共有して監査すると共に、当社グループのガバナンスに関して、社会ならびにステークホルダーから、より高度な実効性と積極的な情報開示が求められていることを認識して監査役活動を行うことを方針としました。

花王の監査役活動で特に重視していること

【活発な意見交換】

監査役は、取締役の職務に関する監査に関して、重要会議に出席し、決議における意思決定のプロセスの確認を重視し、活発な意見交換を行っています。

【現場との対話重視】

監査役が各部門および子会社・関連会社に直接往査およびヒアリングを実施し、現場との対話を重視することにより、経営戦略の浸透度合いや主体的な取り組みの確認、現場の課題抽出を行い、役員とも適宜共有することを大切にしています。

往査・ヒアリング開始時に前回の監査結果を再確認し、終了時には、監査役のコメントを指導・要請・アドバイス・優れた取り組みに分けてその場で共有し、各部門の取り組みに活かしていくというPDCAによる実効性向上をめざしています。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。



和歌山工場での監査役往査・ヒアリング

監査役会の構成・職務執行体制

当監査役会は、常勤監査役2名、社外監査役3名で構成され、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、それぞれの専門性かつ他社の役員経験から豊富な知見を有する社外監査役が、監査に関連する情報を適時共有し、さまざまな視点から審議を行っています。

また、2022年1月に、監査役会の直下に「監査役室」（室員5名）を新設し、監査役の職務の補助と共に、室員が子会社の監査役を兼務する体制を開始しました。

監査役会の審議状況

開催回数：9回、監査役出席率：全員100%

開催時間：平均2時間14分

決議事項：17件 監査計画、監査報告書など

検討事項：38件 監査所見、グループガバナンスの実効性、会計監査人の非保証業務など

監査役会の実効性評価：

監査役会の実効性評価：毎年1回実施しており、重点監査項目を中心に評価項目を決定し、各監査役が評価した後、監査役会で議論し、監査役会の実効性を評価しています。2022年度は、「有効に機能している」という評価に至りました。

コーポレート・ガバナンス

（評価の主な内容）

- ・監査役の経験や専門性のバランスがとれており、監査役会では忌憚ない意見交換が行われている。
- ・議題の選定は、検討すべき事項をプロアクティブに取り上げられている。
- ・情報共有や事前の資料配布、新設された監査役室による調査・サポート体制も強化された。

今後、より多様性をめざした監査役会のスキルマトリックスの議論を深めていきます。

重点監査項目	監査方法および取り組み	活動実績および実効性評価
取締役の職務の執行状況	取締役会に出席して審議・決議状況を確認、必要な場合は意見を述べる	各監査役が100%出席。積極的に意見を述べた
	重要会議に出席して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	100%出席。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
	役員と監査役との意見交換	花王代表取締役(5回)、社外取締役(2回)、役付執行役員(6回) 重要子会社の代表取締役(3回) 経営課題や今後のガバナンス等に関して、率直な意見交換により、認識の共有が進んだ
	各事業場・各部門・国内外の子会社・関連会社への往査およびヒアリング (内部統制等の重点監査項目も併せて確認)	計114回 ・対話を重視(監査役のコメント:計1,136件) ・監査上の発見事項は完了報告を求めて、後日改善状況を確認し、現場の優れた取り組みと共に、役員と適宜共有
	選任審査委員会、報酬諮問委員会	計11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	・監査役室の室員が子会社の監査役を兼務する体制を開始 ・グループ監査役意見交換会(6回)。監査上の発見事項や改善すべき事項の検討を行った。スキルアップ研修も実施 ・重要な子会社に監査役実効性評価を新規導入
	・会計監査人と監査役およ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:計21回、取締役会での報告:2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 ・グローバルミーティングにより、国内外の監査人と意見交換を実施
内部統制の整備ならびに運用状況	各事業場・各部門・国内外の子会社・関連会社への往査およびヒアリング	各部門での自己点検や外部監査結果、内部統制システムの運用状況を確認
	・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・傘下の主な委員会への出席または議事録確認 ・内部通報窓口の対応状況を確認	四半期又は半期ごとに実施 ・自主点検やモニタリングが定着し、課題に対する改善を確認 内部通報内容および対応状況の適時報告を受け、意見を述べた
	内部監査部門である経営監査室との情報交換	計4回
	内部統制システムの構築と運用状況のチェックリストによる評価	概ね有効
情報開示	情報開示に関する社外からの要請状況を調査し、当社の開示状況や外部評価結果を確認	・評価できる点と改善点に関して、役員との意見交換や関連部門に提言した。推進体制の整備ならびに情報開示状況を確認 ・監査役活動に関する積極開示を推進

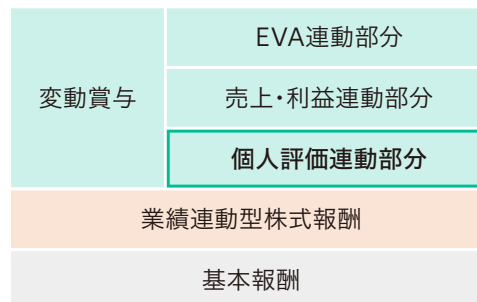
コーポレート・ガバナンス GRI12-19, 2-20

役員報酬制度

役員報酬は、(1)競争優位の構築・向上のための多様で優秀な人財の獲得・保持、(2)持続的な企業価値向上への重点的な取り組みの促進、(3)株主との利害の共有を目的としています。社外取締役を除く取締役および執行役員を対象に、中長期の業績および企業価値の向上への貢献意識を高めるために、会社業績との連動性および透明性・客観性の高い業績連動型の株式報酬制度を導入しています。

長期インセンティブ報酬は、事業の成長度を測る「成長力評価指標」、ESG経営の推進度を測る「ESG力評価指標」、社員意識調査における評価などを通して経営活動の総合的な実践度を測る「経営力評価指標」の3つの視点で多面的に評価しています。

短期インセンティブ報酬の評価指標は、EVAと連結売上高・利益です。EVAは、長期的な企業価値向上への動機づけとして導入しています。連結売上高・利益は、事業活動を通じた利益ある成長への動機づけおよび社員との一体感の醸成をねらいとしています。2023年度から、これらに加え、社外取締役を除く取締役ならびに執行役員を対象に個人評価を導入しました。「K25」の達成に向けて、高い目標を掲げて挑戦し、貢献した役員が報われるよう進めていきます。



[短期インセンティブ報酬]

「EVA」「売上・利益」に加え、「個人評価」を変動賞与に反映する

[長期インセンティブ報酬]

「成長力評価」「ESG力評価」「経営力評価」の3区分で評価する

役員報酬制度の概要

	基本報酬	短期インセンティブ報酬 【変動賞与】	長期インセンティブ報酬 【業績連動型株式報酬】
支給対象	・取締役 ・執行役員 ・監査役	・取締役（社外取締役除く） ・執行役員	・取締役（社外取締役除く） ・執行役員
制度対象期間	—	1年	5年（2021～2025年）
給付方法	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	単年度の目標に対する達成度に応じて賞与額を決定し支給	中期経営計画の対象となる5事業年度内に花王の株式等を交付
クローバック	なし	なし	制度対象期間開始日から最終の株式等交付の3年後までに重大なコンプライアンス違反行為等があった場合は、交付済の株式等を返還
業績評価期間	—	1年	5年（2021～2025年）
支給率・係数の決定	—	支給率は、各指標の達成度に応じて0～200%の範囲で決定	変動部分の係数は、各指標の達成度等に応じて0～200%の範囲で決定
報酬の構成割合	—	支給率が100%のときの役位別賞与額 [社長執行役員]基本報酬の50% [役付執行役員*]基本報酬の40% ※社長執行役員を除く [その他の執行役員]基本報酬の30～35%	変動係数が100%のときの1事業年度当たりの株式報酬額 各役位の基本報酬の30～50%程度

コーポレート・ガバナンス GR12-19, 2-20

短期インセンティブ報酬の評価指標・基準

評価指標	ウェイト※2	評価基準
EVA	25～35%	目標達成度
連結売上高・利益※1	25～35%	目標達成度・前年改善度
個人実績	50～30%	役員各人のOKRの達成度

※1 売上総利益から販売費および一般管理費を控除した利益

※2 役位別に3つの指標のウェイトを設定

長期インセンティブ報酬の評価指標・基準

評価指標	ウェイト	評価基準
成長力	40%	事業全体の売上高・利益等の成長度等
ESG力	40%	外部指標による評価および社内目標（KLP等）の達成度等
経営力	20%	花王社員による経営活動に対する評価等

長期インセンティブ報酬の給付方法

交付形態	構成割合	内容
固定部分	30%	毎年、一定数の株式を交付
変動部分	70%	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役員退任時に、株式等を交付

取締役の報酬構成比率



※1 代表取締役社長執行役員の場合 ※2 各変動報酬の係数/支給率が100%の場合

2022年度の役員区分ごとの報酬等

区分・員数・報酬等の総額			報酬等の種類別の額 (百万円)			
区分	員数 (名)	総額 (百万円)	基本報酬	短期インセンティブ報酬	長期インセンティブ報酬変動部分	長期インセンティブ報酬固定部分
取締役 (うち社外取締役)	10 (5)	600 (75)	406 (75)	48 (-)	110 (-)	36 (-)
監査役 (うち社外監査役)	5 (3)	110 (43)	110 (43)	- (-)	- (-)	- (-)
合計 (うち社外役員)	15 (8)	710 (118)	516 (118)	48 (-)	110 (-)	36 (-)

(注)1. 長期インセンティブ報酬のうち、変動部分については、当社の中期経営計画「K25」の対象となる2021年から2025年までの5事業年度の最終年度終了後に確定しますので、変動部分は当事業年度の繰上計上額となります。

2022年度の役員ごとの報酬等

氏名・報酬等の総額・会社区分			報酬等の種類別の額 (百万円)			
氏名 (役員区分)	報酬等の総額 (百万円)	会社区分	基本報酬	短期インセンティブ報酬	長期インセンティブ報酬変動部分	長期インセンティブ報酬固定部分
澤田 道隆 (取締役)	130	提出会社	104	0	18	8
長谷部 佳宏 (取締役)	147	提出会社	87	19	29	11

(注)1. 報酬等の総額が1億円以上の者に限定して記載しています。