コーポレート・ガバナンス

花王サステナビリティ データブック 2021

2020年の活動報告

花王は、変化に素早く対応でき、効率的で、健全かつ公正で透明性の高い経営を実現し、企業価値の継続的な増大を実現するために、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きます。

基本的な考え方

花王は2030年までに達成したい姿として、グローバルで存在価値ある企業「Kao」を掲げています。持続的社会に欠かせない企業になるべく、ESG(環境、社会、ガバナンス)経営に大きく舵を切り、花王を取り巻く事業環境の変化とステークホルダーの価値観の変化をとらえながら、高収益グローバル企業となることと同時に、社会貢献のレベルを引き上げていくことを目標として活動しています。そして、これらの企業活動・事業活動に欠かせない社会からの信頼獲得に資するべく、コーポレート・ガバナンスを体制と運用の両面で絶えず強化しています。花王は、コーポレート・ガバナンスを、経営上の最も重要な課題の一つと位置づけ、変化に素早く対応でき、効率的で、健全かつ公正で透明性の高い経営を実現し、企業価値の継続的な増大を実現するために、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、ステークホルダーの声を聞く活動に積極的に取り組み、これらや社会動向などを踏まえて随時コーポレート・ガバナンスの在り方の検証を行ない、適宜必要な施策・改善を実施しています。

花王のコーポレート・ガバナンスの特徴

●正道を歩む	企業理念である「花王ウェイ」を経営の根幹に据え、その基本となる価値観の1つである「正道を歩む」を意識したガバナンスを実践しています。社員一人ひとりが互いに敬意と公正さを持って接し、誠実、勤勉を心がけ、法と倫理に則って行動することで、全てのステークホルダーの支持と信頼に応え、健全で実直な事業活動を推進していきます。
●絶えざる革新	事業環境や社会の要請などの変化に対応するため、常に最適な体制を追い求めています。2020年度は監査役も選任審査委員会の対象に加えるほか、新たに監査役報酬諮問委員会を設置するなど、より高いレベルでのガバナンスに向けた体制と運用の見直しを行ない、企業価値の向上に努めています。
● ESG ビジョン	花王は持続的社会に欠かせない企業となるためにESGビジョンを掲げており、実効性のあるコーポレートガバナンス体制の構築を、そのビジョンの実現を強力に推進する前提となるドライバーであると位置づけています。
社外役員の活用	取締役会が監督機能を適切に発揮できるよう、取締役会13名のうち7名を独立社外役員としており、社外取締役が取締役会議長を務めるなど、高い客観性を維持する体制を整えています。社外役員は独立性に加えて専門性および高い見識を有していることを重視して指名しており、多様な視点から経営戦略などの策定や具体的執行の監督・監査を行ない、適切な意思決定に繋げています。
●内部統制の強化	花王は、業務の有効性や効率性を向上させ、財務報告の信頼性を確保し、 事業活動における法令を遵守し、資産の保全を達成するため、内部統制委 員会を中心としてコンプライアンスやリスク・危機管理などに関するグループ 横断的な議論を行なう、グループ全体の内部統制を強化しています。

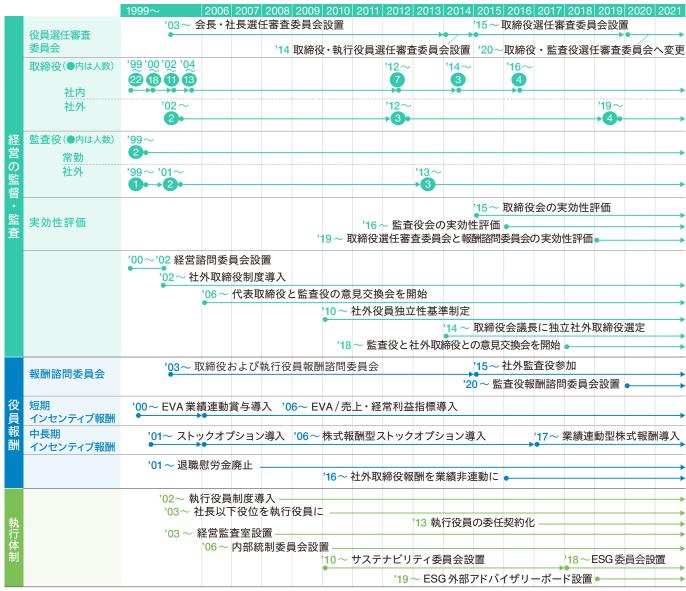


→コーポレート・ガバナンス報告書

www.kao.com/content/dam/sites/kao/www-kao-com/jp/ja/corporate/about/pdf/governance_001.pdf

コーポレート・ガバナンス

ガバナンス強化のあゆみ

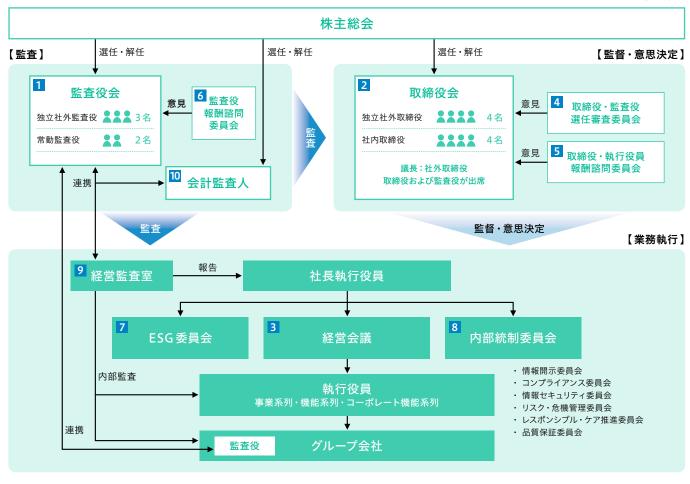


※ 年号は下2桁表記となっています。 例:2003→'03

コーポレート・ガバナンス 102-18,102-22,102-23,102-24,102-26

コーポレート・ガバナンス体制

※ 2021年6月現在



1 監査役会

社内事情に通じた常勤監査役と、会計財務や法律の高い専門性・見識を有する社外監査役で構成し、独立した客観的な視点で深い議論を行なっています。取締役会や経営会議などの重要会議への出席、会計監査人、経営監査室および関係会社監査役との連携や、社内各部門監査・関係会社調査を通じて、実効性のある監査を実現しています。

2 取締役会

経営戦略などの大きな経営の方向性について、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が適切に執行されているか を監督しています。さらに、内部統制システムやリスク管理体制を整 備することで、リスクを峻別して攻めの経営ができる環境整備を行なっ ています。

3 経営会議

常務執行役員以上を主なメンバーとし、取締役会で審議・決定された中長期の方向性・戦略の執行に関する意思決定を行なっています。 経営会議に幅広い権限を委ねることにより、意思決定および執行の迅速化を図っています。

4 取締役·監査役選任審査委員会

全社外取締役と全社外監査役のみで構成され、会長、社長執行役員 および代表取締役を含む取締役候補者および監査役候補者の適正性 の審査を行ない、取締役会に意見しています。さらに、取締役会およ び監査役会の規模、構成や多様性、必要な資質や能力も議論し、審査結 果を取締役会に報告しています。

5 取締役·執行役員報酬諮問委員会

全代表取締役、取締役会長、全社外取締役および全社外監査役で構成され、取締役および執行役員の報酬制度や報酬水準の審査・議論を行ない、取締役会に意見しています。

6 監査役報酬諮問委員会

全社外監査役、社長執行役員および社外取締役1名で構成され、株主総会の決議により定められた監査役の報酬などの額の妥当性およびその決定プロセスの透明性を外部の視点から審査し、監査役会に意見しています。

7 ESG 委員会

すべてのステークホルダーの支持と信頼を獲得し、グローバルで存在価値ある企業として花王と社会の持続的発展に寄与することをめざし、ESG戦略に関する活動の方向性を議論・決定しています。戦略の具体化は、ESG推進会議により推進され、各部門の活動に展開されていきます。さらに、全社のESG活動推進状況、ESG外部アドバイザリーボードの提言を踏まえ、活動の方向性を確認し、適宜見直しています。

8 内部統制委員会

財務報告の正確性を確保し、内部統制に関する機能を横断的に統合することによる内部統制の整備・運用の質の向上を狙いとして、花王の内部統制活動の統括・推進を行なっています。

9 経営監査室

経営活動全般について、法令遵守、財務報告の適正性、業務の有効性・効率性の視点から内部監査を行ない、定期的に経営会議および取締役会にて報告しています。

10 会計監査人

会社法に基づく会計監査人および金融商品取引法に基づく会計監査に有限責任監査法人トーマツを起用しています。

コーポレート・ガバナンス 102-18,102-22,102-25,102-26

取締役会、監査役会、委員会出席メンバー

◎は議長、○は出席メンバーを示しています。

氏名		在任期間 (2021年3月株主	取締役会	監査役会	取締役・ 監査役	取締役・ 執行役員	監査役 報酬諮問	出席: (2020		
	7.1		(2021年3月株主 総会終結時)	TANK KA	шдка	選任審査 委員会	報酬諮問 委員会	報酬諮問 委員会	取締役会	監査役会
	澤田 道隆		12年9か月	0			0		14/14	_
	長谷部 佳宏		5年	0			0	0	14/14	_
	竹内 俊昭		7年	0			0		14/14	_
取	松田 知春		2年	0			0		14/14	_
取締役	門永 宗之助	社外・独立	8年9か月	0		0	0	0	14/14	_
	篠辺 修	社外・独立	3年	0		0	0		14/14	_
	向井 千秋	社外・独立	2年	0		0	0		14/14	_
	林 信秀	社外・独立	2年	0		0	0		14/14	_
	青木 秀子		2年	0	0				14/14	8/8
監査役	川島 貞直		_*1	0	0				_	_
	天野 秀樹	社外・独立	4年	0	0	0	0	0	14/14	8/8
	岡 伸浩	社外・独立	3年	0	0	0	0	0	14/14	8/8
	仲澤 孝宏	社外・独立	1年	0	0	0	0	0	12/12**2	6/6**2

^{※1 2021}年3月株主総会にて選任および就任

社外役員の選任理由

社外取締役は、多様な経験、知識および見識を重視し、独立性にも配慮して指名します。社 外監査役は、監査に必要な会計財務や法律の専門性と見識、豊富な経験およびプロフェッショ ナルとしての倫理観並びに法令上の社外性、独立性を重視して指名します。

	氏名	選任理由
	門永 宗之助	外資系コンサルティング会社における豊富な経験から培った国際企業経営に関する高い見識を有し、2014年3月から取締役会議長を務めており、社内・社外の枠を超えた活発な議論に貢献しているためです。
社外	篠辺 修	世界各国で展開する航空会社で、安全・安心を第一とする整備部門に長く従事するなど、事業環境の変化に対応できるグローバルな企業経営やリスク管理に関する豊富な経験および高い見識を有し、当社グループの経営における重要な事項に関し、発言・有益な提言を行なっているためです。
社外取締役	向井 千秋	宇宙飛行士および医師として、科学分野における高い見識を幅広く有しており、取締役会の審議においては、当社グループの経営における重要な事項に関し経験と見識、また女性の視点を生かし、積極的な発言・提言を行なっているためです。
	林 信秀	長年にわたり金融・財務分野において国際的に活躍し、また世界的に金融業界を取り 巻く事業環境が変化する中で経営者を務めるなど、変化に対応するグローバルな企業 経営における豊富な経験および高い見識を有し、当社グループの経営における重要な 事項に関し、有益な発言・提言を行なっているためです。
	天野 秀樹	公認会計士としての高い専門性を有し、また、大手監査法人においてグローバルに活躍するとともに、その経営陣としての経験と見識に基づき、2017年3月からは、当社監査役として、当社グループの監査を専門的な視点から実効的に行なっているためです。
社外監査役	岡 伸浩	弁護士として企業法務およびコーポレート・ガバナンスに関する専門的見識と豊富な経験を有し、また、2014年から当社の主要子会社の監査役を務めることにより、当社グループの事業内容に関する見識を有しているためです。
役	仲澤 孝宏	公認会計士としての高い専門性を有し、また、大手監査法人において大手企業の監査業務に携わるとともに、米国会計基準および国際会計基準(IFRS)の導入に関するアドバイザリー業務などに従事し、グローバル企業のガバナンスや内部統制に関する高い見識を有しているためです。

^{※2} 仲澤氏の就任以降開催された取締役会は12回、監査役会は6回となっております。

コーポレート・ガバナンス 102-28

取締役会の実効性を高めるための施策

取締役会の役割・責務である業務執行の監督・意思決定を適切に行なうため、花王では以下の各種施策を実施しています。 社外役員に対する適時適切な情報提供や社内外の役員間における自由闊達で建設的な議論および意見交換などを促進し、取 締役会の実効性を高めています。

社外役員機能を最大限活用するための各種施策

事業場視察

具体的な施策	実施頻度	内容
●取締役会前の情報提供	月1回	取締役会における充実した議論に資するために、取締役会の開催前に資料を配布し、 議題の提案の背景、目的、その内容などについて理解の促進を図っています。
社外取締役が取締役会議長を 務めていること	_	社外取締役が取締役会議長を務めることで、執行から独立した中立的な視点を踏ま えた意見を引き出しやすい環境となり、より適切な議論が可能となっています。
● 取締役会議長の経営会議への出席	月3回~4回	執行の最高意思決定機関である経営会議への出席により、執行の重要課題やその議論の状況を議長が直接入手する機会を設けています。これを踏まえ、取締役会では、議長がほかの社外役員に議題の背景を共有することで、議論の核心に入りやすい状況につながっています。
● 社外取締役の研究発表会への出席	年1回	研究発表会などへの出席により、研究の方向性や進捗状況など、社内の情報を直接 入手する機会を提供しています。社内の活動の理解を深めることで、取締役会での議 論の活性化につなげています。
社外取締役と監査役との意見交換会	年3回	定期的な会合の場を設定することにより、監査役監査を通じて発見した課題などについての積極的な意見交換や必要に応じた提言が可能となるよう図っています。
		経営陣が自ら市場・事業所・ 工場・小売店に行き、現場の 情報を直接入手する機会を 設けています。例年は海外事 業場の視察も行っておりま

すが、2020年度は新型コロナウイルスの感染拡大の影響により、国内事業所(和歌山)のみの視察を実施してい

ます。

年1回



取締役会

取締役会は、多様な経験や見識を持つ社内外の役員によりバランスよく適切に構成されており、経営戦略などの重要事項の意思決定や執行の監督を行なっています。2020年度は、新型コロナウイルス感染症に関する状況報告、事業活動への影響や対策を毎月議論してきました。さらに、中期経営計画「K25」策定のため、自由闊達な意見交換が行なわれました。右記のほか、毎月、執行役員を兼務する取締役から執行報告および担当執行役員から経営会議審議事項の報告を行なっています。

2020年度 取締役会の主な審議事項

第1四半期	取締役会実効性評価経営監査室監査報告監査役監査概要報告
第2四半期	申期経営戦略「K20」「K25」化粧品事業戦略研究開発の現状と今後コンプライアンス委員会年次報告
第3四半期	申期経営戦略「K25」経営監査室監査報告社長交代に伴う審議
第4四半期	申申期経営戦略「K25」研究開発進捗報告内部統制委員会活動報告政策保有株式状況報告新人財活性化制度

コーポレート・ガバナンス 102-28

取締役会の実効性評価

毎年1回、取締役会において評価を実施し、実効性を高めるための改善につなげています。取締役会の参加者全員が自ら意見を述べ、自由闊達な議論による評価を実施することが有効と考え、自己評価により実効性の評価を行なっております。2020年度の評価でも、予めアンケートを実施し、結果を共有した上で、議論・意見交換を行ないました。

2019年度の評価で指摘された課題への取り組み

- 大きな方向性に関する議論:十分に議論できたが、グローバル戦略、M&A戦略、人財戦略は さらなる議論が必要。
- 人財戦略:一定の議論はあったが、特化した議論は十分にできなかった。「K25」の達成に向けて必要な人財要件の特定、新人財活性化制度「OKR」の活用実態の把握、次世代育成などの議論を深めることが必要。
- 法令遵守を実現するための内部統制:悪い情報の迅速な報告、発生原因の深掘り、拡大調査などの取り組みには改善がみられるが、体制・運用面はさらなる改善が必要。また、課題の重要種別を明確にし、めざすレベルに対して現在の程度、重大事象を未然に防ぐ機能が働いているかの議論も必要。

中期経営計画「K20」および「K25」に関する議論の状況

● 「K20 | の達成に向けた議論や監督

「K20」の達成に向けた議論についても新型コロナウイルス感染症対応の監督が中心となったが、コロナ由来か否かを切り分けた議論が行なわれていた。

● 「K25 | 策定についての議論

十分な時間をかけた活発な意見交換、充実した議論による策定プロセスは高く評価できる。今後、計画の具体性はさらなる議論が必要。

●「K25」の実現に向けて、今後の議論や監督のあるべき姿

モニタリングできるしくみをつくり、継続的に議論をすべき。実現に必要な大型投資の判断と 実効性、大型戦略施策に関する議論、推進を阻む事象の解決策の議論も必要。また、社員の取組 状況のモニタリングも必要。

●「K25」の実現に向けた取締役会の構成

バランスも良く、適正レベルの範囲にあるが、多様性は引き続き議論し改善を図るべき。執行役員についても、外部招聘、若手や女性、海外事業で実績のある人の登用も検討すべき。

取締役会における今後の課題

- 「K25」の実現に向け、具体的な状況が適時に共有され、多様な視点を踏まえた議論が継続されるべき。
- 人財戦略は、継続した議論が必要。あるべき方向性の議論を深め、「K25」で求められる人財 要件に沿って人財の確保や育成なども議論すべき。
- 内部統制は、全社的に統制がさらに有効に機能するよう、体制整備と運用が適正かを常に監督すべき。

以上のほか、取締役会の運営状況、審議状況などの評価も行ないました。また、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の運営についても、社長交代や報酬制度の改 定の審議も含め、適切であったとの評価がなされました。

コーポレート·ガバナンス 102-22,102-23,102-26

監査に関する取り組み

監査役は、取締役会に出席し、法令・定款の遵守、経営意思決定プロセスや内部統制環境の整備・運用状況などを監査し、必要に応じて意見表明を行なっています。

2020年度は、花王の新型コロナウイルス感染症拡大防止措置に基づき、リモート監査活動を併用して監査品質を維持しています。

常勤監査役は、経営会議、内部統制委員会およびその関連の委員会などの重要会議に出席するほか、工場・研究所などへの往査、事業部門・機能部門に対するヒアリング、国内外の関係会社調査ヒアリングも行ない、これらヒアリングには社外監査役も適宜参加しています。こうした監査活動を通じて得た所見・所感に基づき、監査役全員による花王の代表取締役との意見交換会並びに社外取締役との意見交換会を実施し、必要に応じて提言を行なっています。

2020年度 重点監査項目

監査役会において、基本となる重点監査項目を次のとおり定め、監査役監査を行ないました。

- ●取締役の業務執行に関する監査
- 内部統制システムの整備・運用状況の監査
- 危機管理・リスクマネジメント・コンプライアンスリスクの監査
- 財務報告および情報開示についての監査
- 情報保存管理体制の監査

監査役会の実効性評価

監査役会は、毎年1回、監査役・監査役会の活動の実効性について評価を実施しております。2020年度は、2021年2月に開催された監査役会にて、「花王監査役・監査役会の実効性の自己評価」に関する着目視点リストも参照し、2020年度の活動について各監査役が意見を述べ、それに基づき監査役全員で議論し、評価しました。議論の結果は、取締役会へ報告し、次年度の監査計画に組み入れ活動を一層充実させて行きます。主な評価結果は、以下のとおりです。

現況

- 監査役は、取締役会に出席し、経営意思決定プロセスや内部 統制環境の整備・運用状況などを適法性・妥当性の観点から監査し、必要により意見表明を行なっています。
- 常勤監査役は、経営会議、内部統制委員会および傘下の委員会などの重要会議に出席し、執行状況および内部統制の整備・運用が適切に実行されているかを確認しています。また、工場・研究所・事業部門・機能部門および国内外の子会社への監査を実施し、社外監査役も適宜出席しています。当期は、新型コロナウイルス感染症の感染拡大防止措置に基づき、リモート監査を併用して監査品質を維持しています。
- これらの監査活動を通じて得た所見・所感に基づき、当社および当社の重要な子会社の代表取締役との意見交換会並びに社外取締役との意見交換会を実施し、必要に応じて提言

を行なっています。

- 監査役会では、それぞれの経験や専門性に基づいて、客観的な視点も取り入れながら忌憚ない意見交換がなされており、総じて有効に機能しています。
- 取締役会においても、監査役会の活動を逐次発信する機会を持っています。
- 国内グループ会社監査役との意見交換会では、社外監査役からの講演の機会を持ち、グループ各社の監査役業務・内部統制に関する意見の交換を実施しています。

活動実績

- 重要会議への出席:69回
- 取締役との意見交換会:6回
- 工場・研究所・事業部門・機能部門および国内外の子会社

監査:105回(第一ディフェンス・ライン:90回、第二ディフェンス・ライン:15回)

● 三様監査関連:44回

課題

花王中期経営計画「K25」の開始にあたり、事業環境の変化や 事業拡大に適切かつ柔軟に対応するために、以下の提言や検 討などを行ないます。

- グローバルに内部統制の整備・運用の両面から実効性と効率性が図れるよう、提言を行なっていきます。
- 子会社監査役がより有効に機能するためのしくみを強化していきます。
- ■監査の進め方を継続的に検討していきます。

コーポレート·ガバナンス 102-35,102-36,102-37

内部監査の状況

経営監査室は、社長執行役員の直轄組織として、独立的・客観的立場で、花王およびグループ会社の経営活動全般について、法令遵守、財務報告の適正性、業務の有効性・効率性の視点から内部監査を行ない、内部統制の有効性について合理的な保証を与えるとともに、改善提案を通して内部統制の充実を図っています。また、経営会議および取締役会に定期的に内部監査活動結果を報告しています。

子会社管理に関しては、子会社が花王に対し事前承認を求める、又は報告すべき事項をグループ会社管理規程(ポリシーマニュアル)に定めています。当該規程に基づき、経営監査室による内部監査での指摘事項と対応策およびその結果について、子会社の役員会で共有することになっております。

経営監査室は、定期的および必要の都度、監査役と内部 監査活動状況に関して情報交換・意見交換を行なっていま す。また、財務報告に係る内部統制の整備・評価や内部監査 の活動状況について、会計監査人と適宜情報共有を行ない、 相互連携に努めております。

役員報酬制度

役員報酬は、(1)競争優位の構築と向上のため、多様で優秀な人財を獲得し、保持すること、(2)永続的な企業価値向上への重点的な取り組みを促進すること、(3)株主との利害の共有を図ることを目的としています。花王は、2017年度より社外取締役を除く取締役および執行役員を対象に、花王の中長期的な業績の向上と企業価値の向上への貢献意識を高めることを目的として、会社業績との連動性が高く、かつ透明性・客観性の高い役員報酬制度として業績連動型の株式報酬制度を導入しました。

株式報酬制度については、2021年度よりスタートした中期経営計画「K25」のめざす"ESG活動と投資を積極的に行ない「豊かな持続的社会」への貢献と会社自体の成長を両

立する"ことを促進するため、2021年度より長期インセンティブ報酬の指標の見直しを行ないました。

また、短期インセンティブ報酬については、CEO、社内取締役、ほかの執行役員ごとで比率は異なりますが、いずれの職位も評価指標をEVAおよび連結売上高・利益としています。EVAは花王が重視する経営指標であり、ESG課題の解決に資する長期戦略の実現を通じた企業価値増大への動機づけとして導入しています。また連結売上高・利益については社員と共通の目標としており、日々の事業活動を通じた利益ある成長の実現への動機づけ、および、社員との一体感醸成をねらいとしています。

16

花王サステナビリティ データブック 2021

コーポレート·ガバナンス 102-35,102-36,102-37

役員報酬制度の概要

	基本報酬	短期インも	2ンティブ報酬	長期インセンティブ報酬			
		賞与					
		EVA連動部分	連結売上高・利益 連動部分	株式報酬			
給付方法	役割と役位 に応を決額 し、邦酬と て支給	単年度の目標に対する達成度に応		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 ・「固定部分」:毎年、一定数の株式等を交付 ・「変動部分」: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 構成割合は、変動部分:固定部分=70%:30%			
クローバック	なし	なし		あり(対象者に重大なコンプライアンス違反等があった場合は不支給あるいは返還)			
業績評価期間	_	1年		5年(2021~2025年)			
評価指標	-	EVA	・連結売上高 ・利益(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)	成長力評価指標	ESG力評価指標	経営力評価指標	
評価基準	_	目標達成度	目標達成度前年改善度	事業全体の売上 高・利益等の成 長度等	外部指標による 評価および社 内目標 (Kirei Lifestyle Plan 等)の達成度等	花王社員による 経営活動に対す る評価等	
係数/ 支給率の決定	-	支給率は、各指 て0~200%の	・ ・ ・ ・ ・ ・ ・ ・ ・ ・ ・ ・ ・ ・ ・ ・ ・ ・ ・	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	-	与額 ・社長執行役員 ・役付執行役員 (社長執行役員	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) そのほかの執行役員:基本報酬の		変動係数が100%のときの1事業年度当りの株式報酬額 ・各役位の基本報酬の40~50%程度		
支給対象	取締役・執行役員・監査役	・取締役(社外国 ・執行役員	収締役除く)	・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)			

取締役の報酬構成比率

固定報酬(50%)][変動報酬 (50%)		
①基本報酬	②短期インセンティブ報酬 (25%)	③長期インセンティブ報酬 (25%)	

※代表取締役社長執行役員の場合 ※各変動報酬の係数/支給率が100%の場合

2020年度の役員報酬額

		報酬等の総額	報酬等の種類別の額(百万円)			
区分	員数(名)	(百万円)	基本報酬	賞与	業績連動型 株式報酬	
取締役 (うち社外取締役)	8(4)	240(75)	268(75)	83(-)	△111(-)	
監査役 (うち社外監査役)	6(4)	81 (30)	81 (30)	- (-)	- (-)	
合計 (うち社外役員)	14(8)	321 (105)	349(105)	83(-)	△111(-)	

- (注) 1. 上記の員数には、2020年3月25日開催の第114期定時株主総会終結の時をもって退任した社外監査役1名が含まれています。
 - 2. 業績連動型株式報酬については、当事業年度が中期経営計画「K20」の最終年度となるところ、最終年度終了後に、 最終年度業績連動部分も含めた業績連動型株式報酬が確定します。前事業年度までに開示した累計額に、当事業年 度中までに支払った業績連動型株式報酬の固定部分相当額を控除した金額は、当該確定した金額を超過しており、 「K20」の業績達成度等に基づく過年度引当金繰入戻入額が216百万円であるところ、当事業年度の繰入計上額が 105百万円となるため、上表では差額を減額表示しています。

2020年度の役員ごとの報酬額

	お酬笠の公苑		報酬等の種類別の額(百万円)		
氏名(役員区分)	设員区分) 報酬等の総額 会社区分 (百万円)		基本報酬	賞与	業績連動型 株式報酬
澤田 道隆(取締役)	82	提出会社	82	39	△39

- (注) 1. 業績連動型株式報酬については、当事業年度が中期経営計画「K20」の最終年度となるところ、最終年度終了後に、最終年度業績連動部分も含めた業績連動型株式報酬が確定します。前事業年度までに開示した累計額に、当事業年度中までに支払った業績連動型株式報酬の固定部分相当額を控除した金額は、当該確定した金額を超過しており、「K20」の業績達成度等に基づく過年度引当金繰入戻入額が74百万円であるところ、当事業年度の繰入計上額が35百万円となるため、上表では差額を減額表示しております。このため、基本報酬と賞与に業績連動型株式報酬を加えた報酬等の総額は82百万円となりますが、業績連動型株式報酬分を除いた報酬等の総額は121百万円となります。
 - 2. 報酬等の総額が1億円以上の者に限定して記載しております。

花王サステナビリティ データブック 2021

コーポレート・ガバナンス 102-31,102-44

ESG委員会

花王の新たなESG戦略として2019年4月に始動した「Kirei Lifestyle Plan」には、創造と革新に挑みよりサステナブル(持続可能)な暮らしを望む人々に応えたいという思いが込められています。ESG委員会では、こうした花王のESG戦略に関する活動の方向性を議論、決定しています。委員長は社長執行役員、委員は専務執行役員、常務執行役員などで構成されています。また、ESG活動に関する方針や戦略の策定、ESGに関する課題、リスクと機会の把握、ESG活動状況の確認を行ない、全社においてESG戦略の推進を行ないます。

2020年度のESG委員会の主な審議・承認事項

- 新型コロナウイルス感染症拡大を踏まえた ESG 戦略の確認
- ●中期経営計画「K25」と連動したESG戦略への提言
- Kirei Lifestyle Plan 中長期目標の見直し案の審議・承認
- ●外部アドバイザリーボードの具申事項の確認
- Kirei Lifestyle Plan 各テーマの進捗に関するレビュー
- ESG 実績評価の在り方

ESG外部アドバイザリーボード

ESG外部アドバイザリーボードは社外有識者で構成され、 ESG委員会の諮問に対する答申や提言を行ない、社外の視点を経営に反映させています。ESG委員会に対し、世界レベルの計画策定・実行ができるような情報の提供・外部との協働や連携の機会の提供を行ない、生活者の倫理的消費の 実現に向けた花王の支援方法をアドバイスしています。

2020年度は、持続可能な開発分野が専門のJalal Ramelan氏(ESGインドネシア会長)と包装容器リサイクルシステムなどが専門のHelmut Schmitz氏(Der Grüne Punkt - Duales System Holding GmbH & Co. KG広報部長)がアドバイザリーボードに新たに加わり、社内でのKirei Lifestyle Plan の実装と生活者の倫理的消費の実現に向けた花王の支援方法について議論を行ないました。

2020年度のアドバイザリーボードからの提案とアクション

- ◆社会情勢を踏まえた花王への期待とリスク提案
- Kirei Lifestyle Planの進捗に関するレビューと評価
- ●中期経営計画「K25」と連動したESG戦略確認



⇒アドバイザリーボードの各委員から花王へのメッセージ https://www.kao.com/content/dam/sites/kao/ www-kao-com/jp/ja/corporate/sustainability/pdf/ klp-pr-2021-07.pdf#page=10

ESG外部アドバイザリーボードメンバー

Lisa MacCallum氏 Inspired Companies 創設者 ほか。 ビジネス改革などが専門。 末吉里花氏 一般社団法人エシカル協会 代表理事ほか。 エシカル消費などが専門。 Jalal Ramelan氏 ESGインドネシア会長。 持続可能な開発分野が専門。 Der Grüne Punkt - Duales System Holding GmbH & Co. KG広報部長。 包装容器リサイクルシステムなど

新型コロナウイルス感染症の拡大により、世界中が苦難に立たされる中、花王は企業理念に基づき、各国の医療・衛生用品の喫緊した需要に応えるなど、事業を通じた貢献を行ってきたことが、アドバイザリーボードメンバーから評価されました。今後に向けた提言として、高レベルなESG活動を維持しながら、ステークホルダーとの連携を強化し、「Kirei Lifestyle Plan」を実行していくことが期待されています。

が専門。