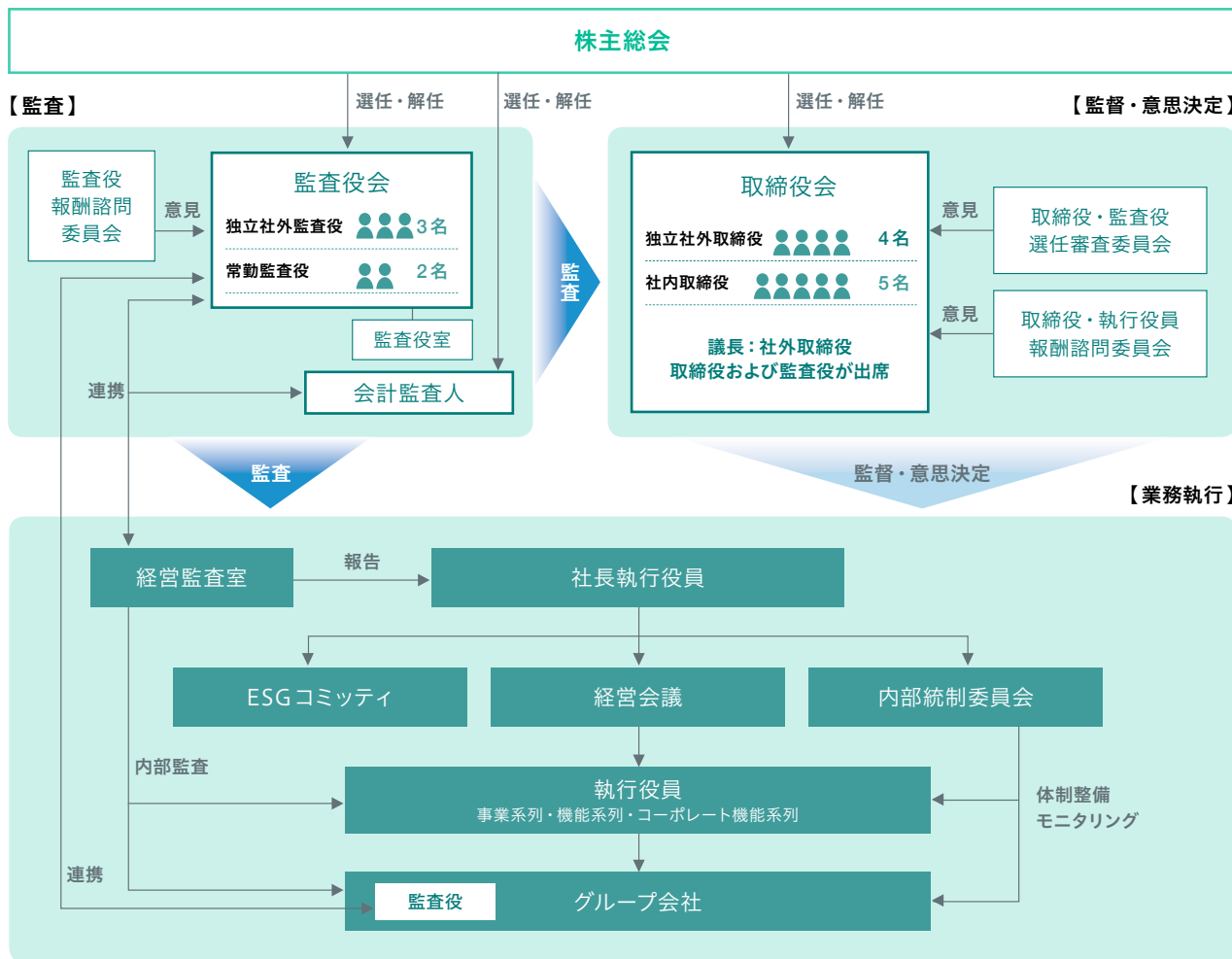


コーポレート・ガバナンス 102-18, 102-22, 102-23, 102-24, 102-26

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な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共に、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なうことで、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(2022年5月現在)



理念・戦略・体制

自分らしく暮らすを
快適な暮らしを

思いやりのある選択を
社会のために

よりすこやかな
地球のために

正道を歩む

Fundamental
Section

付属書

コーポレート・ガバナンス 102-18

花王のコーポレート・ガバナンスの特長

豊かな共生世界の実現	花王は、実効性のあるコーポレート・ガバナンス体制の構築が、「豊かな共生世界の実現」というパーパスの実現を支える基盤であり、かつ、推進のドライバーであると位置づけています。
正道を歩む	企業理念である「The Kao Way」を経営の根幹に据え、その基本となる価値観のひとつである「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、すべ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。2022年3月の定時株主総会において、取締役会のさらなる多様性を確保し、花王がめざすESG経営とグローバルの視点での監督・意思決定を一層強化することを目的として、米国人取締役1名と女性取締役2名を含む取締役9名の選任を行なうなど、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。
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14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、適切な意思決定につなげています。
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、事業活動において法令を遵守し、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。

花王のガバナンス強化のあゆみ

2000年	客観的視点の導入 経営諮問委員会設置	2009年	「花王環境宣言」、エコロジーを経営の根幹に サステナビリティ委員会設置 社外役員独立性基準制定	2017年	統合思考に基づく情報開示の強化 統合レポート発行開始 業績連動型株式報酬導入 ESG委員会設置
2001年	ストックオプション導入 退職慰労金廃止	2010年		2018年	
2002年	社外取締役制度導入 執行役員制度導入	2013年	中長期の持続性に関する情報発信の強化 中期経営計画「K15」策定	2019年	「ESG経営に大きく舵を切る」ことを宣言 ESG外部アドバイザリーボード設置 取締役選任審査委員会と報酬諮問委員会の 実効性評価開始
2003年	経営の監督と執行の分離 社長以下役位を執行役員に 会長・社長選任審査委員会設置 取締役および執行役員報酬諮問委員会設置 経営監査室設置	2014年	小さな取締役会(執行の迅速化)と透明性の確保 取締役・執行役員選任審査委員会へ変更 取締役の半数を社外取締役に 取締役会の議長を社外取締役に	2020年	「K25」策定、ESGを経営の根幹に 取締役・監査役選任審査委員会へ変更 監査役報酬諮問委員会設置
2006年	会社法施行 内部統制委員会設置 代表取締役と監査役の意見交換会を開始 株式報酬型ストックオプション導入	2015年	コーポレートガバナンス・コード適用開始 取締役選任審査委員会へ変更 取締役会の実効性評価開始		
		2016年	監査役会の実効性評価開始 社外取締役報酬を非業績連動に		

コーポレート・ガバナンス

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

取締役会において、出席者である取締役および監査役が、経営戦略等の大きな方向性を示し、その妥当性、実現にあたってのリスク等を客観的、多面的に審議し、執行状況を適切に監督・監査するためには、多様な知識、経験、能力等を有する社内外の者がさまざまな観点から意見を出し合い、建設的な議論を行なうことが重要であると考えています。

花王は、パーパスである「豊かな共生世界の実現」、「K25」において掲げた「未来のいのちを守る」「Sustainability as the only path」というビジョンのもと、基盤研究を含めた広範囲にわたる研究開発から生まれた高い技術力を活用した「ESG視点でのよきモノづくり」を行ない、世界の生活者・顧客のすこやかな毎日を守る製品・サービスをお届けしていきます。さらに地球環境や人の生命にも目を向け、既存事業においてより戦略的な投資・事業拡大を行なうと共に、デジタルトランスフォーメーションを活用しながら「未来のいのちを守る」新たな事業を生み出すことをめざします。そして、これらの活動を支えるため、客観的で多様な視点から監督し、また会計・財務、法規制等の専門的な視点から検証できる体制を構築し、常に改善していきます。

これらを実現するため、取締役会は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、全体としての高い実効性を発揮できることが重要と考えます。

知識・経験・能力だけでなく、性別、国籍、人種、年齢の面を含む取締役会の多様性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の認識に立ち、これらの多様な人財の取締役および監査役への登用を進めます。取締役会の女性比率は2025年までに30%を目標とします。

取締役会の規模については、適正に配置した執行役員への権限委譲を前提として、事業の拡大等に対応した意思決定の迅速化を図るため小規模の取締役会をめざしつつ、適切な審議や執行の監督を行なうために必要な多様な人財のバランスを勘案し、適切な規模とします。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を目途とし、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。

コーポレート・ガバナンス 102-22

スキルマトリックスと出席機関

氏名	属性			経験・知識・専門性							
	在任年数	性別	国籍	ESG	経営	海外	開発・製造	事業・販売	事業革新	リスク・法規制	財務・会計
取締役	澤田 道隆	13年9カ月	男	日本	○	○		○		○	
	長谷部 佳宏	6年	男	日本	○	○		○		○	
	竹内 俊昭	8年	男	日本		○			○		
	松田 知春	3年	男	日本		○	○	○	○		
	デイブ・マンツ	—	男	米国	○		○	○	○		
	篠辺 修	4年	男	日本		○	○	○	○	○	
	向井 千秋	3年	女	日本	○		○			○	
	林 信秀	3年	男	日本		○	○			○	○
	桜井 恵理子	—	女	日本		○	○	○	○	○	
監査役	青木 秀子	3年	女	日本	○			○		○	
	川島 貞直	1年	男	日本			○				○
	天野 秀樹	5年	男	日本	○		○				○
	岡 伸浩	4年	男	日本	○					○	
	仲澤 孝宏	2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

スキルマトリックスと出席機関

氏名	○をつけた主な理由	出席機関					2021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	●当社研究開発部門の経験 ●当社代表取締役社長執行役員の経験 ●クリーン・オーシャン・マテリアル・アライアンス (CLOMA) 会長	○			○		100%(15回/15回)	—
	長谷部 佳宏	●当社研究開発部門の経験 (ESG の知見を含む) ●当社先端技術戦略室の経験	○			○	○	100%(15回/15回)	—
	竹内 俊昭	●花王グループカスタマーマーケティング (株) 代表取締役社長執行役員	○			○		100%(15回/15回)	—
	松田 知春	●当社コンシューマープロダクツ事業統括部門統括 ●当社海外子会社の経営経験	○			○		100%(15回/15回)	—
	デイブ・マンツ	●当社海外子会社の研究トップ・事業の責任者経験 ●当社 ESG 部門統括	○					—	—
	篠辺 修	●グローバル大手航空会社の経営者の経験	◎		○	○	○	100%(15回/15回)	—
	向井 千秋	●医師、宇宙飛行士 ●宇宙飛行士や学術研究など新分野への挑戦経験	○		◎	○		100%(15回/15回)	—
	林 信秀	●グローバル大手金融機関の経営者の経験	○		○	◎		100%(15回/15回)	—
桜井 恵理子	●グローバル大手ケミカル企業のリージョントップの経験 ●大手企業の社外取締役の経験	○		○	○		—	—	
監査役	青木 秀子	●当社常務執行役員の経験 ●当社品質保証部門の経験 ●消費者行政の委員会委員	○	◎				100%(15回/15回)	100%(10回/10回)
	川島 貞直	●当社会計財務部門の経験 (海外駐在経験を含む) ●当社経営監査室の経験	○	○				100%(13回/13回)	100%(8回/8回)
	天野 秀樹	●公認会計士 (海外駐在経験を含む)	○	○	○	○	◎	100%(15回/15回)	100%(10回/10回)
	岡 伸浩	●弁護士 ●慶應義塾大学大学院法務研究科教授	○	○	○	○	○	100%(15回/15回)	100%(10回/10回)
	仲澤 孝宏	●公認会計士	○	○	○	○	○	100%(15回/15回)	100%(10回/10回)

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 102-26

取締役会の実効性を高める施策

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

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る	—	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 3～4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。取締役会では、議長が他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げています。
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。社内活動へ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。
事業場視察	年2回	経営陣が自ら市場・事業場・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。2019年度以前は海外事業場の視察も行なっておりましたが、2020年度以降は新型コロナウイルス感染拡大の影響により、国内事業場のみの視察を実施しています。



取締役会

取締役会は、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。2021年度は、「K25」における重要テーマが多く取り上げられ、自由闊達な意見交換が行なわれました。下記のほか、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(2021年度は15回開催)。

2021年度 取締役会の主な審議事項

- | | |
|-----------------|--|
| 企業理念
中長期経営計画 | <ul style="list-style-type: none"> ● 「The Kao Way」改定に関する審議 ● 「K25」実現のための戦略に関する報告 <ul style="list-style-type: none"> ・ 戦略会議の報告 ・ デジタル・ライフ・プラットフォームの報告 ・ Reborn KaoとAnother Kaoの進捗報告 |
| 資本政策 | <ul style="list-style-type: none"> ● 財務戦略の報告 |
| コーポレート・ガバナンス | <ul style="list-style-type: none"> ● 経営監査室監査報告 ● 監査役監査報告 ● コーポレート・ガバナンス開示に関する審議 |
| その他 | <ul style="list-style-type: none"> ● 人財戦略の報告 ● ESGコミティ活動報告 |

コーポレート・ガバナンス

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しています。2021年度の評価についても、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年度実効性評価結果

主な実施項目 <ul style="list-style-type: none"> 人財戦略：グローバル人財や多様な人財の発掘・育成について一定の議論がなされ、課題の共通認識ができた。 経営と執行との双方向コミュニケーション：将来を見据えた中長期戦略について複数の執行役員による発表がなされ、直接の意見交換によりお互いの理解が深まった。 内部統制：悪い情報が取締役会上がる件数・スピードが向上。 ESG戦略に関する深い議論が、対外的な意思表明につながった。 	今後の課題 <ul style="list-style-type: none"> 人財戦略：若手人財の発掘・育成、社外からの人財活用、あるべき姿を踏まえた人財要件と育成計画に関する議論を深める。 内部統制：現場からの報告や部門間の連携などについてさらなる改善が求められる。起こった事象の背景や本質に関する議論も必要。 中期経営計画、人財戦略、グローバル戦略、M&A戦略など会社の大きな方向性に関する議論の時間を確保する必要がある。
---	---

2020年度実効性評価結果

主な実施項目 <ul style="list-style-type: none"> 「K20」の達成度に関してコロナ禍の影響が否かの議論がなされた。 「K25」策定について、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。 「K25」の実現に向けた取締役会の構成はバランスもよく、適正レベルの範囲にある。 「K25」の議論を通じて大きな方向性の議論は十分にできた。 	今後の課題 <ul style="list-style-type: none"> 「K25」実現に向けて、進捗をモニタリングするしくみ、大型の投資や戦略施策、推進を阻む事象の解決策の継続議論が必要。 人財戦略：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た人財確保や育成についても議論すべき。 内部統制：統制がさらに有効に機能するよう、体制整備と運用の適正性を常に監督すべき。 取締役会と執行役員が多様性は議論し改善を図るべき。 グローバル戦略、M&A戦略はさらなる議論が必要。
--	---

2021年度実効性評価結果

主な実施項目 <ul style="list-style-type: none"> 「K25」における重要テーマが取締役会でも多く取り上げられ、適時に活発な議論がなされた。 グローバル人財や若手の登用、外部人財の活用を積極的に行なう等、「K25」推進を重視した施策が進められている。また、新しい人財の成長活性化制度であるOKRの導入状況の報告もなされている。 悪い情報やリスク情報が適時適切に報告されている。また問題発生時にはスピード感ある対応ができる体制になってきている。 ESG部門の責任者から活動報告がなされ、また他の議題においてもESGとの関連性に触れて報告されており、適切にモニタリングができる体制と運用ができている。 	今後の課題 <ul style="list-style-type: none"> 「K25」の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、「K25」実現に向けたPDCAをさらに意識して定期的に検証を行なうこと等も必要。 人財戦略は継続的に検討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。 潜在的な内部統制上の課題が組織に隠れていないか絶えず検証・議論していくことが必要で、さらにコロナ禍で見えていなかった問題が出てくることもあるので、継続して監督することが必要。 各国・各部門での具体的な活動状況の報告、世の中の動き等と花王のESG活動の比較に関する情報共有および外部への発信の仕方や他社との協働についての議論をさらに充実させることが望まれる。
---	---

コーポレート・ガバナンス 102-26

監査役会

監査役は、花王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ために、独立した立場で職務に取り組んでいます。監査役会は、社外監査役3名と常勤監査役2名で構成され、監査方針や計画等を定め、各監査役が忌憚なく意見交換し、課題の検討ならびに審議・決議を行っています(2021年度10回開催)。

監査役会の主な審議事項

- グループガバナンス強化
- コーポレート・ガバナンスコード改訂など社会要請の動向・現状の課題抽出(国内/海外)
- 内部統制システムの整備と運用状況
- 内部通報対応
- 常勤監査役の活動報告
- 監査役規程の体系化の検討
- 監査役会実効性評価検討

監査方針と重点監査項目

監査役会は、「K25」に基づく経営方針および経営戦略、社会環境の変化およびステークホルダーの要請等を反映した監査方針を定め、監査役会の実効性評価にて活動を総括し、次年度の取り組み課題を確認し重点監査項目として定め、職務に取り組んでいます。

(i) 監査方針

- 取締役会その他重要会議における経営意思決定プロセス、ならびに業務執行の状況を確認すると共に、各部門・グループ会社へのヒアリングにより、経営方針の浸透度を確認し、経営の健全性が確保されていることを監査する。
- 花王およびグループ会社の内部統制の整備ならびに運用状況に関して、重大な損失を未然に防ぐ予防監査に重点を置き、グループガバナンスの実効性を監査する。また、新領域や新たなビジネスモデル等を創出する経営戦略に対応して、内部統制推進部門による、花王グループ内部統制の今後の方向性を確認していく。
- グループ会社の監査役ならびに会計監査人との連携を強化し、ガバナンスに関わる社会環境の変化を踏まえて、監査の実効性および効率性を高めるように努める。また、より適切で積極的な情報開示がなされていることを確認する。

(ii) 重点監査項目

- 「K25」の初年度としての執行状況
- 花王およびグループ会社の内部統制の整備ならびに運用状況
- グループガバナンスの実効性向上
- より適切で積極的な情報開示状況

コーポレート・ガバナンス 102-28

2021年度の活動および実効性評価

監査役の2021年度の主な活動状況は、右の表に示す通りです。監査役会は、監査活動の実効性を高めるために、毎年1回実効性評価を実施しています。監査役会で重点監査項目を中心に評価項目を決定し、監査役が各々評価した後、監査役会で評価結果について議論し課題を抽出します。その結果を次期計画に反映させ、継続的な実効性向上に努めています。監査役会は、2021年度の監査活動についての実効性評価結果を審議し、「有効に機能している」との結論に至りました。今後に向けては、社会やステークホルダーからの要請に適う情報開示にも取り組んでいきます。

2021年度の活動および実効性評価

主な監査項目	主な活動状況（回数は2021年度の実績）	実効性評価および抽出された課題
取締役の職務執行状況	<ul style="list-style-type: none"> 取締役会に出席（15回）し、審議・決議状況を確認し、必要な場合は意見を述べる。 花王および重要な子会社の代表取締役との意見交換会（6回）、社外取締役との意見交換会（3回）を実施し、監査活動から得られた知見の共有と提言。 経営会議、コミッティ、内部統制委員会等の重要会議に出席（139回）し、意思決定プロセスを確認し、必要に応じて説明を求め、適時提言。  <ul style="list-style-type: none"> 各事業場、各部門および国内外のグループ会社には、対話に重点を置いた往査・ヒアリングによって、「K25」の浸透度合いを確認。 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や監査役報酬諮問委員会に出席し、審査・議論を実施。 	<ul style="list-style-type: none"> 取締役会や重要会議に出席し制約なく発言でき、審議状況を確認できている。 「K25」の初年度にあたり、代表取締役との意見交換会での率直な課題認識の共有を行ない、各部門やグループ会社への対話に重点を置いたヒアリングによって「K25」の浸透度合いを確認し、監督の実効性向上に努めた。 新たなチャレンジが進んではいないが、従来のやり方が残存しており、次年度は、構造改革の効果ならびに実践の迅速化に着目していく。
内部統制	<ul style="list-style-type: none"> 各事業場、各部門および国内外のグループ会社には、業務執行や内部統制システムの整備・運用状況を確認。 内部統制第二ラインの法務・コンプライアンス部門、リスク・危機管理部等へは、モニタリング状況についても確認。 上記往査・ヒアリングは、適時オンライン会議等のリモート監査手法を活用しながらほぼ例年通り実施（115件）し、うち約7割は社外監査役も1名以上参加。 監査の効率性・実効性向上のため、ヒアリングではテーマを絞り、意見交換を中心に実施。開始時に前回の課題を再確認し、ヒアリング中の監査役コメントを、終了時に指導事項・要請事項に加え、アドバイス・優れた取り組みに分けて整理し、共有化。 	<ul style="list-style-type: none"> 「取締役を監督する体制」は、同時に内部統制システムの整備・運用状況の確認も行なっており、概ね適切であり、2021年度は内部統制第一ラインでの自主点検と改善の迅速性、第二ラインでのモニタリング状況に重点を置き、前期の課題に対する改善を確認した。 往査・ヒアリングでは、左記の取り組みにより実効性が向上した。 今後、着実な運用と共に、海外グループ会社へのモニタリング手法や協業先等との連携等の多様性への検討にも着目していく。
グループガバナンス	<ul style="list-style-type: none"> 内部監査部門である経営監査室とは、定期的かつ必要に応じて意見交換を行ない、監査の実効性向上を図る。 グループ会社の監査役とは、定期的な意見交換会のほか、グループ会社ヒアリング時に当該会社の監査役の陪席を求めするなど、連携を密にし、監査の実効性向上を図る。 会計監査人とは、監査の独立性と適正性を監視しながら、監査計画（年次）、会計監査結果（四半期レビュー・年度監査）および監査上の主要な検討事項の受領・意見交換を実施（23回）。 	<ul style="list-style-type: none"> 経営監査室やグループ会社監査役との連携を進めている。 一方、グループ会社は兼務監査役が多く、実態調査により課題を抽出し、体制の見直しを進め、2022年1月新設の監査役室スタッフが一部グループ会社の監査役となり連携をさらに進める体制に変えることができた点は、実効性向上が期待でき、次期につなげていく。 会計監査人とは、監査の独立性と適正性を監視しながら、密に連携できている。

コーポレート・ガバナンス 102-35, 102-36, 102-37

内部監査

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共に、改善提案を通じ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、また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います。

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、相互連携に努めています。

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、多様で優秀な人材を獲得し、保持すること、(2) 持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、ESG活動と投資を積極的に行ない、「発展し続ける循環社会」への貢献と長期持続的な企業価値向上の両立を促進するため、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。具体的には、従来の売上高や利益率などの財務指

標を中心とした内容から、事業をどれだけ成長させることができたかを測る「成長力評価指標」、花王のめざすESG経営に向けた活動をどれだけ実践できたかを測る「ESG力評価指標」、社員意識調査における評価などを通じ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するかたちとしました。

また、短期インセンティブ報酬については、社長執行役員、社内取締役、その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。

長期インセンティブ報酬評価指標 2021年度見直し

見直しの内容	目的
成長力評価指標 [*] の導入 <small>* 事業全体の売上高・利益等の成長度等</small>	花王グループの事業をどれだけ成長させることができたかを報酬に反映する
ESG力評価指標 ^{**} の導入 <small>** 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</small>	花王のめざすESG経営に向けた活動をどれだけ実践できたかを報酬に反映する
経営力評価指標 ^{***} の導入 <small>*** 花王社員による経営活動に対する評価等</small>	社員意識調査における評価などを通じて経営活動の総合的な実践度を報酬に反映する

コーポレート・ガバナンス

役員報酬制度の概要

	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		
		賞与	EVA 運動部分	連結売上高・利益運動部分	株式報酬	
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 ・「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		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、交付済の株式等の返還を請求		
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（売上純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（40%）	ESG力評価指標（40%）	経営力評価指標（20%）
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%の時の役位別賞与額 ・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） ・そのほかの執行役員：基本報酬の30～35%		変動係数が100%の時の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		
支給対象	・取締役 ・執行役員 ・監査役	・取締役（社外取締役を除く） ・執行役員		・取締役（社外取締役を除く） ・執行役員		
制度対象期間	－	1年		5年（2021～2025年）		

コーポレート・ガバナンス

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

2021年度の役員報酬額

区分	員数 (名)	報酬等の総額 (百万円)	報酬等の種類別の額 (百万円)			
			基本報酬	短期インセンティブ 報酬 (業績連動型賞与)	長期インセンティブ報酬 (業績連動型株式報酬)	
					変動部分 (業績連動分)	固定部分
取締役 (うち社外取締役)	8 (4)	467 (75)	324 (75)	39 (-)	73 (-)	31 (-)
監査役 (うち社外監査役)	6 (3)	82 (30)	82 (30)	- (-)	- (-)	- (-)
合計 (うち社外役員)	14 (7)	549 (105)	406 (105)	39 (-)	73 (-)	31 (-)

(注) 1. 上記の員数には、2021年3月26日開催の第115期定時株主総会終結の時をもって退任した監査役1名が含まれます。
2. 長期インセンティブ報酬(業績連動型株式報酬)のうち、変動部分(業績連動分)については、当社の中期経営計画「K25」の対象となる2021年度から2025年度までの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(業績連動分)は当事業年度の繰入計上額となります。

2021年度の役員ごとの報酬額

氏名 (役員区分)	報酬等の総額 (百万円)	会社区分	報酬等の種類別の額 (百万円)			
			基本報酬	短期インセンティブ 報酬 (業績連動型賞与)	長期インセンティブ報酬 (業績連動型株式報酬)	
					変動部分 (業績連動分)	固定部分
澤田 道隆 (取締役)	125	提出会社	99	0	18	8
長谷部 佳宏 (取締役)	139	提出会社	82	22	24	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。