

コーポレート・ガバナンス【34,38,39,40,41,42,45,51,52,53】

基本的な考え方

花王は、企業価値の継続的な向上のための一つの手段としてコーポレート・ガバナンスの強化に努めています。変化に素早く対応ができ、効率的で、健全かつ公正で透明性の高い経営を実現するために、経営体制および内部統制システムを整備・運用し、必要な施策を実施するとともに説明責任を果たしていくことが、当社のコーポレート・ガバナンスに関する取り組みの基本であり、経営上の最も重要な課題の一つと位置づけています。ステークホルダーからの要請、社会動向などを踏まえて随時検証を行ない、適宜必要な施策・改善を実施しています。

コーポレート・ガバナンス強化に向けたこれまでの取り組み

2002年	・執行役員制度を導入 ・社外取締役制度を導入
2003年	・「選任審査委員会」(対象は会長・社長)と「報酬諮問委員会」を設置
2010年	・社外役員の独立性の基準を制定
2012年	・社外取締役を1名増員し、3名体制に ・取締役人員を15名から10名に減少 ・取締役の任期を1年に短縮
2013年	・社外監査役を1名増員し、3名体制に
2014年	・社内取締役と社外取締役を同数に ・取締役会議長を独立社外取締役に
2015年	・取締役会の実効性評価を開始
2016年	・監査役会の実効性評価を開始 ・社内取締役を1名増員し、4名体制に

コーポレート・ガバナンス体制

当社は、監査役会設置会社を選択しています。監査役会設置会社では、監査役は取締役会において議決権を有しないため、過去の決定に縛られ保守的になることなく取締役会の決定・取締役の職務執行について客観的な監査が可能であると考えています。

取締役の選任・報酬決定手続きの透明性、妥当性を補完するため、全社外役員のみを委員とする取締役選任審査委員会と全社外役員および代表取締役を委員とする取締役・執行役員報酬諮問委員会を任意に設置しています。

当社は、取締役7名のうち3名が独立社外取締役という高い客観性を維持するとともに、上記監査、報酬、選任審査を担当する機関が取締役会を支える体制により、高い実効性をもって経営を監督・監査できるしくみを構築しています。

コーポレート・ガバナンス体制早見表

機関設計の形態	監査役会設置会社
取締役の人数(うち、独立社外取締役の人数)	7名(3名)
監査役の人数(うち、独立社外監査役の人数)	5名(3名)
取締役の任期	1年
執行役員制度の採用	有
取締役会の権限委譲機関	経営会議など
取締役会の任意諮問機関	選任審査委員会・報酬諮問委員会
会計監査人	有限責任監査法人トーマツ

取締役および取締役会

取締役会は、経営戦略等の策定や具体的執行の監督を適切に行なうために知識・経験・能力のバランスと多様性を確保しています。社外取締役については、社内取締役だけでは得られないような多様な経験や知識・見識、たとえば、グローバルな経験を含む当社と異なる分野の製品・サービスを提供する会社の経営経験者およびコンサルタントや学識経験者等有する経験並びにこれらの経験から得られる知識および高い見識を有していることを重視して指名しています。

会社の持続的成長と中長期的な企業価値の向上を促すため、主に経営戦略等の中長期的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・決定しています。また、社内取締役よ

り経営戦略の進捗状況、達成への課題とその対応等について報告を受けることで、社外取締役および社外監査役の多面的な視点からの評価を含めて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。

なお、各部門の最高責任者を執行役員とする執行役員制度を導入し監督と執行の分離を進め、また常務執行役員以上を主なメンバーとする経営会議に執行権限を幅広く委ねることにより、意思決定および執行の迅速化を図っています。

取締役会の実効性評価

少なくとも毎年1回、取締役会においてすべての取締役および監査役による取締役会の実効性についての評価を実施し、取締役会の実効性を高めるための改善につなげています。当社は、取締役会の役割・責務について取締役会全体で共有する必要があるという考えのもと、取締役会に参加している監査役を含むメンバー全員が自ら意見を述べ、それらに対して自由闊達な議論を行なうことによる評価が有効であると考えており、自己評価により実効性の評価を行なっています。

2016年6月度取締役会において、取締役全7名および監査役全5名から、それぞれ右記の観点を含む所感が述べられ、自己評価の議論が実施されました。

1. 2015年度の実効性評価で指摘された課題への取り組み
2. 「コーポレートガバナンス・コード」において特に取締役会に期待されている視点
 - (i) 企業戦略等の大きな方向性の議論
 - (ii) 経営陣幹部による適切なリスクテイクを支える環境整備
 - (iii) 独立した客観的な立場からの経営陣・取締役に対する実効性の高い監督
 - (iv) 株主・投資家との建設的なコミュニケーション
3. 取締役会の運営全般(議事進行、議題、報告、資料、審議等)
4. 取締役会における今後の課題

監査役および監査役会

社外監査役には高い専門性と豊富な監査経験・知識を有する公認会計士や弁護士を選任し、社内の事情に通じた常勤の社内監査役による社内情報収集と相俟って、客観的かつ深い議論が可能になり、実効性のある監査を実現しています。

監査役は、代表取締役との定期的な意見交換会、取締役会、経営会議等の重要会議への出席、国内グループ会社の監査役と

の定例連絡会議のほか、内部監査部門および会計監査人との情報交換、さらに社内各部門および子会社などへのヒアリングを定例的および必要に応じて適時に行なっています。また、監査役は取締役会においては、業務や会計に関する適法性・妥当性の観点からの発言に加え、経営の戦略的な方向づけを含む経営者への助言を広く行なっています。

監査役会の実効性評価

2017年2月に開催された監査役会において、すべての監査役が2016年度の監査役の活動について自ら意見を述べ、それに基づき出席者間で議論し、評価を行ないました。また、下記内容について取締役会へ報告を行ないました。

1. 2015年度の監査の実効性評価で指摘された課題への取り組み

会計監査人および内部監査部門との連携について、会計監査人との関係においては、監査の独立性と適正性を監視しながら、監査計画報告(年次)および会計監査結果報告(四半期レビュー・期末決算ごと)の受領並びに情報交換・意見交換を行なうほか、会計監査人の選定に関わる協議も実施した。また、経営監査室をはじめとする内部監査部門とは、定期的および必要の都度、相互の情報交換・意見交換を行なうなど連携を密にして、監査の実効性と効率性の向上が図られた。

2. 2016年度の監査活動について

監査役会が定めた監査役監査の基準に準拠し、監査の方針、職務の分担等に従って監査が実施されており、監査活動は有効に機能している。また、定期的実施している代表取締役との意見交換会での提言もすぐに実行に移されるなど、監査役監査の実効性が確認できている。

3. 監査役監査における今後の課題

主要子会社の監査役とは子会社の往査に同行するなど緊密に情報共有ができていますが、その他の子会社の監査役ともさらなる連携を図り、花王グループの監査の実効性を高める必要がある。また、監査役の職務を補助するスタッフの有効な活用を図り、監査役監査の実効性をより高めたい。

選任審査委員会・報酬諮問委員会

当社は、役員人事や役員報酬の決定における公正性・透明性を徹底するために、取締役選任審査委員会と取締役・執行役員報酬諮問委員会を任意に設置しています。

取締役選任審査委員会は、独立社外取締役3名と独立社外監査役3名で構成し、取締役会の諮問に対して、取締役の候補者について意見具申しています。さらに、取締役候補者の適正さの審査に加え、取締役会の規模、構成や多様性、社長執行役員

や取締役に必要な資質についての議論を行ない、その審査結果について取締役会に報告を行なっています。

取締役・執行役員報酬諮問委員会は、代表取締役3名、独立社外取締役3名および独立社外監査役3名で構成し、会社からの報酬案に関する諮問に対して、取締役および執行役員の報酬制度や報酬水準について意見具申しています。

取締役会、監査役会、委員会出席メンバー

区分	氏名	取締役会	監査役会	選任審査委員会	報酬諮問委員会
取締役	澤田 道隆	○			○
	吉田 勝彦	○			○
	竹内 俊昭	○			○
	長谷部 佳宏	○			
	門永 宗之助	◎		◎	◎
	奥 正之	○		○	○
	柳楽 幸雄	○		○	○
監査役	沼田 敏晴	○	◎		
	藤居 勝也	○	○		
	早稲田 祐美子	○	○	○	○
	井上 真喜	○	○	○	○
	天野 秀樹	○	○	○	○

◎は議長、○は出席メンバーを示しています。

独立役員

当社の経営判断が会社内部者の論理に偏ることがないよう、「花王株式会社社外役員の独立性に関する基準」(以下「独立基準」)を満たす適切な数の独立役員が当社の経営陣から独立した中立な立場で取締役会の審議状況等を牽制する体制としています。取締役7名中3名の社外取締役全員、監査役5名中3名の社外監査役全員が独立基準を満たしています。現体制においては、取締役会の中立性、独立性をより高めるための方策として、独立社外取締役が取締役会議長を務めています。また、独立社

外役員は、多様な視点での議論を図るために、取締役会の合間、また別の機会を設けて、独立社外役員だけの会合を自主的に開催し、当社の経営や取締役会の活動に関する課題、将来の経営陣幹部の育成等について、情報交換、認識の共有を図っています。

→詳細は「社外役員の独立性に関する基準」

http://www.kao.com/jp/ja/corp_imgs/corp_info/governance_002.pdf

株主との対話

企業価値の向上のためには、株主をはじめとするステークホルダーとの対話を通じて、双方の考えや立場についての理解を深め、これを踏まえて適切に対応することが重要と考えています。そのため、株主との積極的な対話を促進するための体制を

整備し、個人株主や国内外の機関投資家との対話の機会を積極的に設けています。対話の際には、株主の意見等を適切に経営に反映させるため、できる限り経営陣が参加することとしています。

取締役、監査役、執行役員報酬制度

当社の役員報酬は、(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)持続的な企業価値の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。

社外取締役を除く取締役および執行役員報酬については、(i)基本報酬、(ii)短期インセンティブ報酬としての賞与、(iii)長期インセンティブ報酬としての業績連動型株式報酬から構成することとし、毎期の持続的な業績改善に加えて、中長期的な成長を動機づける設計としています。各役位における役割責任および業績責任を踏まえ、上位役位ほど報酬の業績連動性を高めています。各報酬要素の概要は以下の通りです。

(i) 基本報酬

取締役および執行役員としての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します。

(ii) 賞与

賞与支給率が100%のときの賞与額は、社長執行役員においては基本報酬の50%、取締役会会長および役付執行役員(社長執行役員を除く)においては基本報酬の40%、その他の執行役員においては基本報酬の30%となります。賞与支給率は、連結売上高・利益(売上総利益から販売費及び一般管理費を控除した利益)の目標達成度並びに前年度からの改善度、および資本コストを考慮した当社が重視する経営指標であるEVA^{※1}(経済付加価値)の目標達成度に応じて0~200%の範囲で決定されます。
※1 EVA[※]は、米国コンサルティング会社のスターン・スチュワート社の登録商標です。

(iii) 業績連動型株式報酬

当社の中期経営計画の対象となる2017年度から2020年度までの4事業年度(以下「対象期間」)を対象として、中期経営計画の業績目標の達成度等に応じて、当社株式等を交付します。本制度は、中期経営計画の業績目標の達成度等に応じて当社株式等を交付する「業績連動部分」と毎年一定数の当社株式等を交付する「固定部分」から構成されます。業績連動部分は当社中期経営計画の達成に向けた動機づけおよび中長期の業績と役員報酬の連動強化を、固定部分は株式の保有促進を通じた、株主との利害共有の強化を目的としており、各部分の構成割合は、業績連動部分：固定部分＝70%：30%としています。業績連動部分における業績連動係数が100%のとき、1事業年度当たりの株式報酬額は各役位の基本報酬の30~40%程度となります。

① 業績連動部分

役位ごとに予め定められたポイント(以下「役位ポイント」)を基準に、以下の算定式で算出する単年度ポイントを事業年度ごとに付与します。対象期間中に累積した単年度ポイントに対して、中期経営計画の業績目標の達成度等に応じた業績連動係数を乗じて算定する業績連動ポイント数に基づき、中期経営計画終了後に当社株式等を交付します。業績連動係数は、実質売上高CAGRおよび連結営業利益率等の業績目標の達成度等に応じて0~200%の範囲で変動します。

単年度ポイントの算定式	役位ポイント×70%
業績連動ポイント数の算定式	対象期間中の単年度ポイントの累計値×業績連動係数

② 固定部分

役位ポイントを基準に以下の算定式で算出する固定ポイントを事業年度ごとに付与し、当該事業年度の翌年に固定ポイント数に応じた当社株式等を交付します。なお、固定部分として取得した株式については、対象期間が終了するまで継続保有することとしています。

固定ポイント数の算定式	役位ポイント×30%
-------------	------------

業務執行から独立した立場である社外取締役の報酬は、月額固定報酬のみとしています。

取締役および執行役員報酬制度や報酬水準については、決定プロセスの客観性・透明性を確保する観点から、取締役会議長、全代表取締役、全社外取締役および全社外監査役で構成され、独立社外役員が委員の過半を占める取締役・執行役員報酬諮問委員会において審査し、取締役会の決議により決定しています。

監査役の報酬については、月額固定報酬のみとしています。報酬水準については監査役会にて決定しています。

取締役および執行役員並びに監査役の報酬水準については、毎年、外部調査機関による役員報酬調査データにて、当社と規模や業種・業態の類似する大手製造業の水準を確認したうえで、決定しています。

なお、取締役および監査役について、退職慰労金の制度はありません。

2016年度の役員報酬の実績

取締役	7名	414百万円(うち社外取締役:3名 52百万円)
監査役	6名	76百万円(うち社外監査役:4名 28百万円)

※1 上記の員数には、2016年3月25日開催の第110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 取締役の報酬等の総額には、以下のものも含まれています。

- (1) 2016年度に係る役員賞与として支給した額
取締役:4名 112百万円
- (2) 2016年4月27日開催の取締役会決議に基づき、ストックオプションとして割り当てた新株予約権による報酬等の額
取締役:4名 68百万円

※3 報酬等の限度額は、次の通りです。

- (1) 取締役の報酬等の限度額
 - ① 年額 630百万円(2007年6月28日開催の第101期定時株主総会決議) 社外取締役分の年額100百万円(2016年3月25日開催の第110期定時株主総会決議)が含まれており、使用人兼務取締役の使用人分の給与等は含みません。
 - ② 年額 200百万円(2006年6月29日開催の第100期定時株主総会決議) 上記①とは別枠で、ストックオプションとして割り当てる新株予約権に関する報酬等の限度額として承認されています。
- (2) 監査役の報酬等の限度額
年額 85百万円(1984年6月29日開催の第78期定時株主総会決議)

役員ごとの報酬等の総額等

	報酬等の総額 156百万円 (基本報酬82百万円 賞与52百万円 スtockオプション23百万円)
澤田道隆(取締役)	

※ 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。

社外監査役から見る強みと課題



独立社外監査役
早稲田 祐美子

監査役は、取締役会における議決権はありませんが、取締役会のメンバーとして、監査役の責務をベースとした意見やそれに留まらない法律や会計等の専門家の視点からの意見を積極的に発言し、それらを取締役に尊重してくれていると感じています。また、監査役を含む取締役会の出席メンバーが社内と社外で同数であり（取締役は社内4名、社外3名、監査役は社内2名、社外3名）、かつ、社外取締役が議長であるため、取締役会では社外役員が活発に発言し、会社も社外役員の意見を真摯に受け止めていると感じています。さらに、社外役員のための会合において忌憚のない意見交換を行ない、その結果を会社に対し提言することもあります。

現在、花王では、企業理念である「花王ウェイ」が全社に浸透しており、これにより合理性や全社一丸となる集中力とスピードが実現されていることが強みですが、この花王の良さとダイバーシティを取り入れることで、一丸集中のスピードが阻害されることのないようバランスをどう取るかが課題と考えています。ダイバーシティの一つとして、女性の活躍推進が挙げられます。現在、取締役会出席メンバーで女性は私だけですが、執行では2名の女性執行役員がおり、それを継ぐような方もどんどん育てていますので、しっかり女性の活躍推進がなされていると思います。これから、女性を含めたますます多様な人財が活躍できる会社となることを期待しています。