

コーポレート・ガバナンス

基本的な考え方

花王は2030年までに達成したい姿として、グローバルで存在感のある会社「Kao」を掲げています。企業が持続的に成長するためには、業績をはじめとした財務的な戦略・取り組みだけでなく、非財務的な戦略・取り組みも強化し、これらがお互いに作用しあうことが必要です。

そのため、花王はESGへの取り組みを、コストではなく将来への成長投資ととらえ進めていくことを宣言しています。コーポレート・ガバナンスは、その目標達成を強力に推進する前提となるドライバーと考えています。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。そのため、ステークホルダーの声を聞く活動に積極的に取り組むとともに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。

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、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

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

透明性・公正性確保のために

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が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。また、取締役以外に会計や人事の担当執行役員を陪席させるなど、議論の実効性を高めるための工夫を行なっています。

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、当社は、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、取締役会の実効性評価を実施し、実効性を高めるための改善につなげています。取締役会の役割・責務は取締役会全体で共有する必要があるという考えの下、取締役会に参加している監査役を含めたメンバー全員が自ら意見を述べ、自由闊達な議論を行なうことによって評価を実施することが有効であると考えており、現時点では社外の第三者の起用はせず、取締役会参加メンバー自身による自己評価により実効性の評価を行なっています。

2017年度についての評価では、2018年1月度取締役会における自己評価の意見交換に先立ち、取締役全7名および監査役全5名に対しアンケートを実施し、結果を事前にフィードバックしたうえで取締役会において評価・意見交換を行ないました。評価の内容は次の通りです。

1. 2016年度の実効性評価で指摘された課題への取り組み

- ・グローバル人財の活用に加え、消費者の購買モデル、流通モデルの大変革に対応した多様な人財の確保をさらにスピード感をもって進めることが必要。
- ・花王グループの強みである「花王ウェイ」の共有による全社一丸となったスピード感ある組織運営を継続する一方、人財の多様化を推進する過程において、この強みと多様性との調和をいかにバランスよく進めていくかが重要。
- ・海外を含め、経営から目の届きにくい子会社・孫会社、

また新しく花王グループに加わった会社・社員への内部統制整備、コンプライアンス意識の浸透を一層強化していくことが必要。

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

①企業戦略等の大きな方向性の議論、②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、③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、④コンプライアンスや財務報告に係る内部統制やリスク管理体制を適切に整備し、その運用が有効に行なわれているかの監督、⑤株主・投資家との建設的な対話について、すべて有効、適切に行なわれていると評価する。

3. 取締役会の運営全般(議事進行、議題、報告、資料、審議等)

取締役会の開催前に資料が配布され、必要に応じて取締役会事務局より説明が行なわれている。発表時間は全体の半分以下に抑え、質疑や議論の時間を確保するよう議事進行がなされている。

4. 取締役会における今後の課題

グローバルな事業拡大や事業環境の急激な変化に対応する人財戦略、非財務活動(ESG活動)を含めた事業戦略に関する一層の議論が必要である。内部統制については、体制の整備に加え、引き続き適切な運用確保のための監督が重要である。

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あいまって、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期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

花王では、監査役会においても、毎年1回監査の実効性についての評価を実施しています。

2017年度については、2018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2017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、次の内容については取締役会への報告を行ないました。

1. 現況

- ・監査役と代表取締役との定例の意見交換会に加え、社外取締役との定例意見交換会を設置した。
- ・会計監査人との連携を深めるため、当社の会計監査人である監査法人とのグローバル会合を定期的に開催し、必要に応じて海外子会社を担当する会計士と個別に意見交換を実施した。
- ・経営監査室との連携がさらに深まり、監査の精度・効率向上につながった。
- ・三様監査の体制が徐々に整備され、よい連携がとれるようになってきた。

2. 今後の課題

グループ統制に資するため、国内関係会社の監査役とのコミュニケーションの機会を増やし、また海外関係会社の情報を適切に把握するため、会計監査人および経営監査室をはじめとする内部監査部門等との連携をさらに強化する必要がある。

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、社長および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	○		○	○
	篠辺 修	○		○	○
監査役	沼田 敏晴	○	◎		
	藤居 勝也	○	○		
	井上 寅喜	○	○	○	○
	天野 秀樹	○	○	○	○
	岡 伸治	○	○	○	○

◎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/content/dam/sites/kao/www-kao-com/jp/ja/corporate/about/pdf/governance_002.pdf

株主との対話

企業価値の向上のためには、株主との対話を通して、双方の考えや立場についての理解を深め、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。

株主向けの会社概況説明会

例年実施している工場見学会等のほか、2017年8月には東京での株主総会に出席することが難しい株主との対話を目的とした、会社概況説明会を大阪で初めて開催しました。

社長執行役員の澤田から2017年の業績進捗、花王グループ中期経営計画「K20」に込めた思い、本質研究の深化、展開について説明した後、参加者からのご質問にお答えしました。

2017年度施設見学会、会社概況説明会実施状況

実施場所	実施回数	参加者のべ人数
川崎工場(神奈川)	4回	161名
花王ミュージアム(東京)	6回	224名
花王エコラボミュージアム(和歌山)	2回	78名
会社概況説明会(大阪)	1回	85名

企業価値増大への貢献意識を高めるための取締役、執行役員の報酬制度

花王の役員報酬は、(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)永続的な企業価値増大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。

当社は、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、当社の中長期的な業績の向上と企業価値の増大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株式報酬制度を導入しました。

取締役、執行役員、監査役の報酬制度

(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)短期インセンティブ報酬としての賞与

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%、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(経済的付加価値)の目標達成度に応じて0~200%の範囲で決定されます。

(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

当社の中期経営計画の対象となる2017年から2020年までの4事業年度を対象として、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40~50%程度となります。

取締役および執行役員の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・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。取締役・執行役員報酬諮問委員会は、取締役会会長、全代表取締役、全社外取締役および全社外監査役より構成すると定め、独立社外役員が委員の過半を占める体制としています。

業務執行から独立した立場である社外取締役の報酬は、(i)の月額固定報酬のみとし、(ii)(iii)のインセンティブ報酬の対象とはしていません。

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。

ESG 活動推進のために

花王は、環境と社会に関しては「花王サステナビリティ ステートメント」で指針を示し、それを強力なガバナンス体制のもと、推進しています。内部統制委員会とサステナビリティ委員会を設置し、両委員会の活動が適切に行なわれているかを取締役会が監督しています。これらを精緻に運用し、目標に近づけていきます。

経営会議

取締役会において、主に経営戦略などの中長期的な経営の方向性等の審議・決定を行ない、その執行については、主要な事業や部門の責任者で、事業の執行経験を豊富に有する常務執行役員以上等を主なメンバーとする経営会議に幅広い権限を委ねることにより、執行の意思決定および経営の迅速化を図っています。

サステナビリティ委員会

花王のサステナビリティに関する活動の方向性を定め、推進することによって、すべてのステークホルダーの支持と信頼を獲得し、会社と社会の持続的発展に寄与することをねらいとしてサステナビリティ委員会を設置しています。

2017年度の役員報酬の実績

取締役	8名	501百万円 (うち社外取締役:4名 60百万円)
監査役	7名	78百万円 (うち社外監査役:4名 30百万円)

(注) 1. 上記の員数には、2017年3月21日開催の第111期定時株主総会終結の時をもって退任した社外取締役1名、監査役1名および社外監査役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) 役員賞与として支給予定の額
取締役:4名 145百万円
- (2) 業績連動型株式報酬として費用計上した額
取締役:4名 105百万円

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
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まれません。
(ご参考)

2017年3月21日開催の第111期定時株主総会決議により、上記の取締役の報酬等の限度額とは別枠で、当社取締役(社外取締役を除く)および執行役員を対象とした業績連動型株式報酬制度を導入しています。本制度は、当社が掲げる中期経営計画の対象となる事業年度(当初の対象期間は2017年から2020年までの4事業年度)に対して、上限額を1,850百万円として信託金を抛出し、当社株式が信託を通じて取得され、中期経営計画の業績目標の達成度等に応じて当該信託を通じて当社株式等の交付等を行なう株式報酬制度です。

- (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

澤田 道隆(取締役)	報酬等の総額 183百万円 (基本報酬81百万円 賞与67百万円 業績連動型株式報酬35百万円)
------------	--

(注) 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。

内部統制委員会

花王グループ全体の内部統制を方向づけるとともに、コンプライアンス、リスクマネジメント、内部監査、情報開示、品質保証、環境安全などの内部統制に関する機能を横断的に統合し、財務報告の正確性と業務活動の質の向上をねらいとして、内部統制委員会を設置しています。

グループ会社へのガバナンス

花王グループでは、グループ会社各社において経営の透明性を維持し、各グループ会社における適正かつ迅速な経営を確保することを目的として、各グループ会社への権限委譲と花王本社への報告、承認事項を定めたポリシーマニュアルを導入しています。

また当社は、国内外のグループ会社がポリシーマニュアルの適正な運用を行なっているかを定期的に確認しています。



→より詳細な内容は「コーポレート・ガバナンス」のサイトをご覧ください。

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

Topic 「企業価値向上表彰」で大賞を受賞

花王は2017年1月、株式会社東京証券取引所(以下、「東証」)が実施している第5回(2016年度)「企業価値向上表彰」において、大賞を受賞しました。

本表彰は、東証が市場開設者としての立場から望ましいと考える企業価値の向上をめざした経営の普及・促進を図ることを目的として、2012年度に創設されました。東証市場の全上場会社(約3,500社)を対象に、資本コストをはじめ投資者の視点を深く組み込んで企業価値の向上をめざすなど、東証市場の魅力向上に資すると認められる経営を実践している上場会社を表彰するものです。

このたびの受賞は、花王グループが投下資本コストを考慮した「真の利益」を表すEVA[®]を継続的に増加させていくことが企業価値の増大につながり、株主だけでなくすべてのステークホルダーの長期的利益とも合致するものと考えてきた企業価値向上経営が評価されたものと認識しています。



東証で行なわれた
企業価値向上表彰
式での打鐘

※ EVA[®]

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。資本コストを加味し、企業価値と密接な関係にある経営指標。