

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。

企業理念を根幹に据えたコーポレート・ガバナンス

花王は、企業理念である「花王ウェイ」を根幹に据え、特にその基本となる価値観のひとつである「絶えざる革新」を常に意識したコーポレート・ガバナンスを実践しています。実効性のあるガバナンス体制の維持のためには、機関設計や役員体制といったしくみを整えるだけでなく、それらが有効に運用されていることが重要です。そのため、事業・経営環境の変化に応じてコーポレート・ガバナンスを随時見直し、持続的な成長の実現に向けて最適な体制と運用を追求しています。

これまでも、取締役会の議論を活性化するための取締役の人数変更や、中長期的な業績の向上と企業価値向上への貢献意識を高めるための業績連動型の役員報酬の導入、任意の委員会の設置などを行ってきました。2019年度は取締役会の多様性をさらに高め、監督機能を一層強化するために、社外取締役を1名増員し、社内外の取締役人数を同数とするともに、女性の社外取締役も選任しました。これからも、攻めと守りの両面から企業経営を推進できるコーポレート・ガバナンスを実践していきます。

コーポレート・ガバナンスの基本的な考え方

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・取り組みだけではなく、非財務的な戦略・取り組みも強化し、これらの成果が次の投資に活用され、持続的な成長につながる必要があります。そのため、花王はESG(環境、社会、ガバナンス)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、花王のコーポレート・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ひと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・ガバナンスのあ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

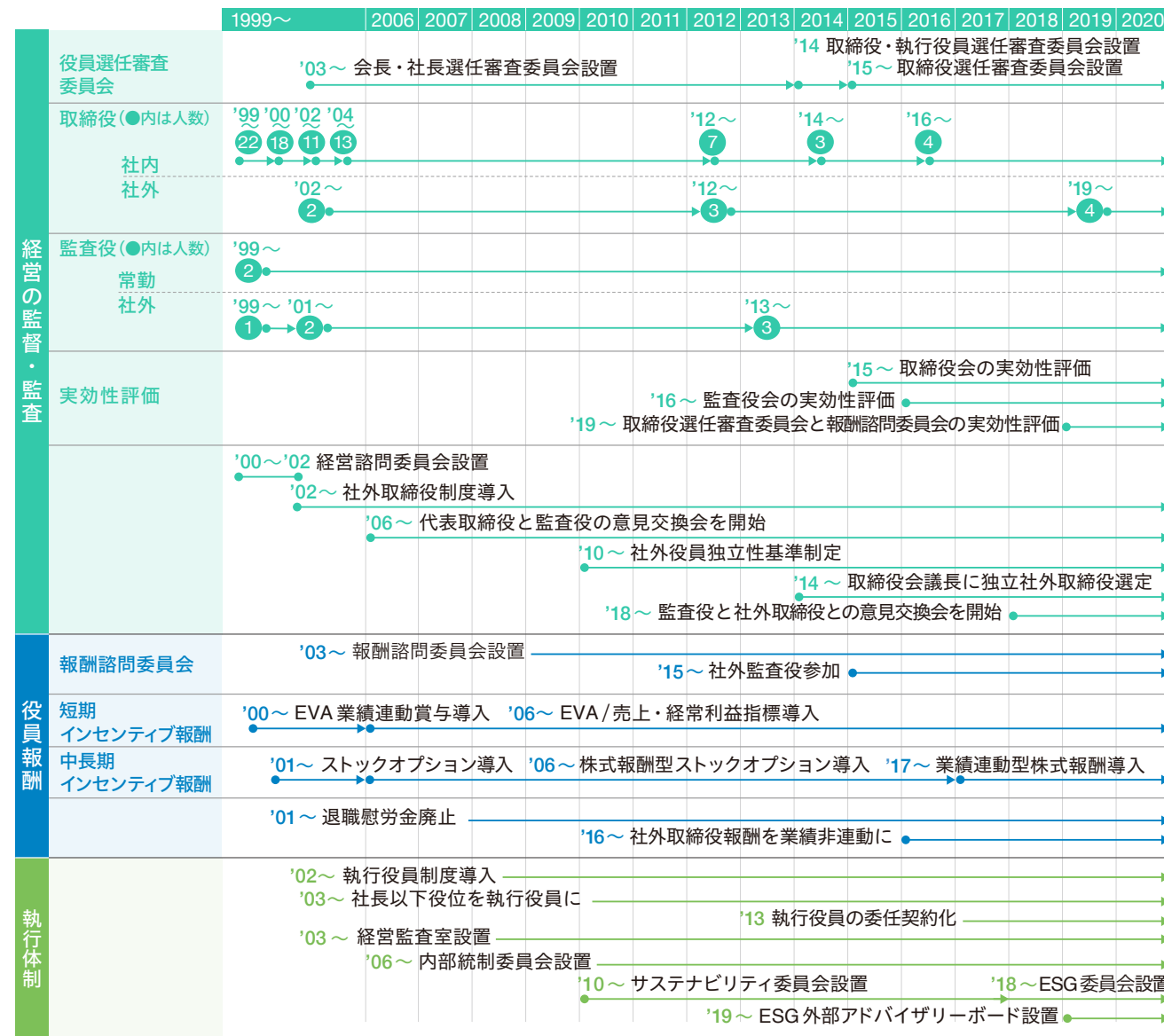
www.kao.com/content/dam/sites/kao/www-kao-com/jp/ja/corporate/about/pdf/governance_001.pdf

コーポレート・ガバナンス 102-22,102-23,102-26

コーポレート・ガバナンス改革

コーポレート・ガバナンスにおいても「花王ウェイ」の基本となる価値観「絶えざる革新」を早期から実践しています。事業環境や社会的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きました。花王はこれからもガバナンスの改革に継続的に取り組みます。

コーポレート・ガバナンスの変遷



※ 年号は下2桁表記となっています。例:2003→'03

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、花王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、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。

取締役会では、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・監査しています。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。

2019年度 取締役会の主な審議事項

第1四半期	● 企業行動規範改定 ● 取締役会実効性評価 ● ESG戦略 ● 経営監査室監査報告 ● 監査役監査概要報告 ● 海外IRロードショー報告
第2四半期	● ESG戦略 ● 中長期戦略 ● 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	● 化粧品事業戦略 ● ESG戦略 ● デジタル先端技術戦略 ● 経営監査室監査報告 ● 人財戦略
第4四半期	● 研究開発進捗報告 ● ESG戦略 ● 内部統制委員会活動報告 ● 政策保有株式状況報告 ● 自由討論

中長期戦略の議題では、複数の執行役員から発表がなされ、それに基づく活発な議論が行なわれました。

上記のほか、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。

監査役および監査役会

社外監査役には、監査に必要とされる会計財務や法律に関する高い専門性と見識、それを生かすことができる豊富な経験、およびプロフェッショナルとしての高い倫理観を有している公認会計士や弁護士を指名し、社内の事情に通じた常勤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。

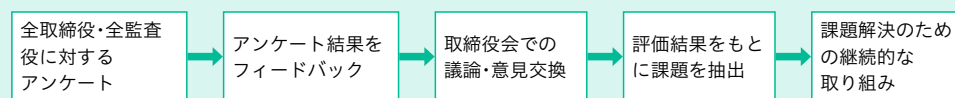
監査役は、代表取締役との定期的な意見交換会、取締役会・経営会議等の重要会議への出席、国内グループ会社の監査役との定例連絡会議のほか、内部監査部門および会計監査人との情報交換、さらに社内各部門および子会社などへのヒアリングを定期的および必要に応じて適時に行なっています。また、監査役は取締役会においては、業務や会計に関する適法性・妥当性の観点からの発言に加え、経営の戦略的な方向づけを含む経営者への助言を広く行なっています。

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います。したがって、現時点では社外の第三者コンサルタントの起用はせず、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。

2019年度の評価では、2020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、取締役会全8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上で取締役会において議論・意見交換を行ないました。

実効性評価プロセス



a 2018年度の実効性評価で指摘された課題への取り組み

2018年度の実効性評価で指摘された課題

1. 人財戦略については、グローバルに活躍できる人財をはじめ、多様な人財の発掘・育成が継続的な課題。10年後の当社グループのあるべき姿をふまえ、それを実践する人財像、その発掘や育成の方法についてはさらなる議論が必要。
2. 経営については、取締役会での議論を効果的に執行サイドにも共有し、また実際に執行をする人から直接意見を聞くなど、双方向のコミュニケーションを行なうことによって、取締役会をさらに活性化し、取締役会の議論を執行に生かしていくべき。
3. 法令遵守を実現するための内部統制については、統制体制の整備のみならず、体制がさらに有効に機能する適時・適切な運用を常に見直していくための監督を実行する。

上記の課題への取り組みに対する評価

1. 人財戦略に関する一定の議論はできており、課題の共通認識はできている。しかし、グローバル、若手人財の発掘と育成、社外からの人財の活用などの視点も含めて、将来の当社グループのあるべき姿をふまえた人財要件や育成計画についての議論をさらに深める必要がある。
2. 取締役会での議論は毎月の執行役員会で適切に報告されている一方で、毎月の取締役会で執行からの月次報告がなされるなど、双方向のコミュニケーションができています。特に、2019年度は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、議論の機会があり、執行役員と直接意見交換ができたことでお互いの理解が深まった。今後も、執行サイドと直

接対話できる機会を設ける工夫をお願いしたい。

3. 法令遵守を実現するための内部統制については、体制は適切に構築されており、運用面においても悪い情報が取締役会に上がってくる件数やスピードが向上してきた。しかしながら、現場からタイムリーに経営陣に報告がなされていない事案があったことや、部門をまたがる連携に課題があったことなど、運用面ではさらなる改善が求められる。今後、起こった事象に対して、それが発生した背景や本質に関する議論も必要。

b 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下記1-3の視点での取り組みに対する評価

1. 企業戦略等の会社の大きな方向性に関する建設的な議論

取締役会では、花王はどのような会社でありたいかのビジョンを示した「花王ウェイ」が明確に共有された上で、社外役員からの意見も取り込みながら、経営戦略や経営計画について建設的かつ活発な議論ができています。特に2019年度はESG戦略について多くの時間を割いて議論を行ない、それが対外的な決意表明につながった。また技術イノベーションに関する多面的な議論が行なえた。2020度は次期中期経営計画の議論が取締役会の大きな役割となるが、その中で、グローバル戦略、M&A戦略、必要となる人材像についての議論を深めていく。

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

取締役会を構成するメンバーが、それぞれの持つ多様な見識に基づいて積極的かつ多角的に発言し、リスク面のチェックと積極的な推進を支える体制ができています。社外役員には、国内外の事業所の訪問や研究発表会の陪席により現場の情報を直接入手する機会が提供されているほか、取締役会では経営会議に陪席している取締役会議長（社外取締役）から議題の背景説明があることで議論の核心に入りやすい状況が形成されており、これらが取締役会メンバー間の議論を深め、経営陣の決定を後押しすることにもつながっている。

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

取締役会の運営は、非執行の独立社外取締役が務める取締役会議長の下、社内・社外の枠を超えて自由に意見を述べられる雰囲気が保たれている。また、執行の役割も担う社内取締役が社外役員の意見に真摯に耳を傾け、外部の視点を生かして経営しようとする姿勢を維持していることが執行を活性化している。取締役会は、専門領域、経験など多様性に富んだメンバーで構成されており、執行役員を兼務する社内取締役、豊富な知見をもつ独立社外取締役、詳細かつ具体的な社内情報を常に確保している常勤監査役、および多様な経験や高い専門性をもつ独立社外監査役の連携により、適時・的確な情報を前提として客観的な意見に基づいた実効性の高い監督が行なわれている。

c 取締役会の構成、運営状況、審議状況、会社からの支援

1. 構成: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、十分な意思疎通と活発な議論を行なえるコンパクトな規模である。2019年度は女性の取締役と監査役がそれぞれ選任されバランスも改善された。一方で、外国人、全社を横串で見る役割を担う取締役の登用・選任は今後の継続課題である。
2. 運営状況:取締役会における充実した議論に資するため、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、その内容等について理解の促進が図られている。開催頻度も適切に設定されている。
3. 審議状況:質疑や議論の時間を十分に確保するよう議事進行がなされており、自由闊達で建設的な議論・意見交換が活発に行なわれている。ただし取締役会の有用な議論を引き出すべく、よりメリハリをつけた審議時間配分やポイントをおさえた発表資料が求められる。
4. 会社からの支援:役員向け講演会や国内外の事業場の訪問の機会、研究開発等の専門的な内容に関する情報が適宜提供されており、適切な支援が行なわれている。今後も継続的かつ定期的な支援が求められる。

d 取締役選任審査委員会および報酬諮問委員会の運営

両委員会ともに役割や権限は明確であり、適切なテーマが適切な時期に議論されている。また、議論の内容は取締役会に適切に共有されている。取締役選任審査委員会では次世代を担う人材に関し十分な議論が行なわれた。報酬諮問委員会では2020年度は次期中期経営計画を見据えた報酬体系の見直しについての議論が必要であるとの認識が共有された。

e 取締役会における今後の課題

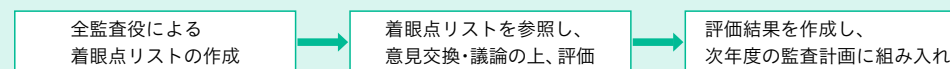
1. 取締役会では、中期経営計画や人材戦略、グローバル戦略、M&A戦略など、会社の大きな方向性に関する議論の時間を確保すべき。
2. 人材戦略については、尽きることなく、継続的に議論することが必要。将来の当社グループのあるべき姿や次期中期経営計画をふまえた人材要件や育成計画について、社外の意見も取り込みながら、さらに議論を深めることが必要。
3. 法令遵守を実現するための内部統制については、統制体制が全社的にさらに有効に機能するよう、運用が適正になされているかを常に監督しなければならない。

監査役会の実効性評価

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。

2019年度は、2020年2月に開催された監査役会において、「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、すべての監査役が2019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。これらの評価については、次年度の監査計画に組み入れることにより、取締役とも共有します。

実効性評価プロセス



2019年度は下記のとおり取締役会で報告を行ないました。

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・運用状況等を監査し、必要により意見表明を行なっている。
- ・常勤監査役が、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している。また、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を積極的に実施しており、社外監査役に対してもこれに参加する機会が十分に提供されている。これらの監査活動を通じて得た所見・所感に基づき、監査役会として、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た。
- ・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できており、総じて有効に機能している。
- ・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つことができています。

課題

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、

- ・内部統制については、グローバルに整備・運用の両面から実効性と効率性が図れるよう積極的な提言を行なっていく。
- ・グループガバナンスの観点から、子会社監査役がより有効に機能するための仕組みを強化していく。
- ・社会の監査役の活動に対する期待が高まる中、監査の進め方を継続的に検討していく。

取締役選任審査委員会、取締役・執行役員報酬諮問委員会

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および取締役・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および取締役・執行役員報酬諮問委員会の議長は独立社外取締役が務め、両委員会においても毎年1回実効性評価を実施しています。

1. 取締役選任審査委員会

全社外取締役と全社外監査役で構成しています。本委員会は、社長執行役員を含む取締役候補者の適正性について審査を行ない、取締役会に意見具申しています。さらに、取締役会の規模、構成や多様性、社長執行役員および取締役に必要な資質や能力についての議論を行ない、その審査結果についても取締役会に報告しています。

2. 取締役・執行役員報酬諮問委員会

全代表取締役、全社外取締役および全社外監査役で構成しています。本委員会は、取締役および執行役員の報酬制度や報酬水準について審査・議論を行ない、取締役会に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

◎は議長、○は出席メンバーを示しています。

	氏名	取締役会	監査役会	取締役選任審査委員会	取締役・執行役員報酬諮問委員会
取締役	澤田 道隆	○			○
	竹内 俊昭	○			○
	長谷部 佳宏	○			○
	松田 知春	○			
	門永 宗之助 社外・独立	◎		◎	◎
	篠辺 修 社外・独立	○		○	○
	向井 千秋 社外・独立	○		○	○
	林 信秀 社外・独立	○		○	○
監査役	藤居 勝也	○	◎		
	青木 秀子	○	○		
	天野 秀樹 社外・独立	○	○	○	○
	岡 伸浩 社外・独立	○	○	○	○
	仲澤 孝宏 社外・独立	○	○	○	○
計		13名	5名	7名	10名

独立役員

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花王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8名中4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、独立社外役員のための会合を自主的に開催し、花王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。



→社外取締役・社外監査役からのメッセージは以下をご覧ください

www.kao.com/content/dam/sites/kao/www-kao-com/jp/ja/corporate/investor-relations/pdf/reports-fy2020j-all.pdf#page=72

→花王株式会社の社外役員の独立性に関する基準

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

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株式報酬制度を導入しました。

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、報酬諮問委員会において審査し、取締役会にて決定しています。業務執行から独立した立場である社外取締役の報酬は、月額固定報酬のみとしています。監査役の報酬については、月額固定報酬のみとし、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なら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、花王と規模や業種・業態の類似する大手製造業の水準を確認した上で、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。

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		業績連動型株式報酬	
		EVA連動部分	連結売上高・利益連動部分		
付与方法	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4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 ●「業績連動部分」：中期経営計画の目標達成度に応じて中期経営計画終了後に、株式等を交付 構成割合は業績連動部分：固定部分＝70％：30％と設定。	
期間 業績評価	—	1年		4年（2017～2020年度）	
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）	● 実質売上高CAGR（年平均成長率） ● 営業利益率	● Ethisphere® Instituteの評価 （「World's Most Ethical Companies®」）※
評価基準	—	目標達成度	目標達成度 前年改善度	目標達成度	選出回数
の係数／ 支給率	—	支給率は、各指標の達成度に応じて0～200％の範囲で決定。		業績連動部分の係数は、各指標の達成度に応じて0～200％の範囲で決定。	
報酬の 構成割合	—	支給率が100％のときの役位別の賞与額 ● 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％		業績連動係数が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40～50％程度	
支給対象	● 取締役 ● 執行役員 ● 監査役	● 取締役（社外取締役除く） ● 執行役員		● 取締役（社外取締役除く） ● 執行役員	

※「World's Most Ethical Companies®」「Ethisphere」の名称およびロゴは、Ethisphere LLCの登録商標です。

コーポレート・ガバナンス 102-35,102-36,102-37

2019年度の役員報酬

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	賞与	業績連動型 株式報酬
取締役 (うち社外取締役)	10(5)	404(71)	264(71)	35(－)	105(－)
監査役 (うち社外監査役)	6(3)	78(30)	78(30)	0(－)	0(－)
合計 (うち社外取締役・ 社外監査役)	16(8)	482(101)	342(101)	35(－)	105(－)

※ 上記の員数には、2019年3月26日開催の第113期定時株主総会終結の時をもって退任した取締役1名、社外取締役1名および監査役1名が含まれています。

2019年度役員ごとの報酬

氏名(役員区分)	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	賞与	業績連動型 株式報酬
澤田 道隆(取締役)	133	82	16	35

※ 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。