

## 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おります。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せん。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。

	ガバナンス体制・制度	役員報酬
1999	● EVA®を経営指標として導入	● 短期インセンティブ:EVA®業績連動賞与導入
2000	● 経営諮問委員会(社外2名を含む取締役会助言機関)設置	
2001	● 社外監査役を1名増員し2名に	● 中長期インセンティブ:ストックオプション制度導入 ● 退職慰労金廃止
2002	● 社外取締役制度導入(経営諮問委員会は発展的に解消) ● 執行役員制度導入	
2003	● 会長・社長選任審査委員会設置 ● 社長以下役位を執行役員の役位に ● 経営監査室設置	● 報酬諮問委員会設置
2006	● 代表取締役と監査役の意見交換会を開始 ● 内部統制委員会設置	● 中長期インセンティブ:株式報酬型ストックオプション制度導入 ● 短期インセンティブ:EVA®/売上・経常利益指標導入
2010	● 社外役員の独立性に関する基準を策定 ● サステナビリティ委員会設置	
2012	● 社外取締役を1名増員し3名に ● 取締役人数を5名減少し10名に ● 取締役の任期を1年に短縮	
2013	● 社外監査役を1名増員し3名に ● 執行役員の委任契約化	
2014	● 取締役・執行役員選任審査委員会設置(会長・社長選任審査委員会は廃止) ● 社内取締役の人数を3名に減少し、社外取締役と同数に ● 取締役会議長を独立社外取締役に	
2015	● 取締役選任審査委員会設置(取締役・執行役員選任審査委員会は廃止) ● 取締役会の実効性評価を開始	
2016	● 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名に	● 社外取締役の報酬を業績非連動に
2017		● 中長期インセンティブ:業績連動型株式報酬制度導入(含む非財務指標)
2018	● 監査役と社外取締役の情報交換会を開始 ● ESG委員会設置(サステナビリティ委員会は発展的に解消)	
2019	● 取締役選任審査委員会の実効性評価を開始 ● ESG外部アドバイザリーボード設置 ● 報酬諮問委員会の実効性評価を開始 ● 社外取締役を1名増員し4名に	● 監査役報酬の限度額を改定

### コーポレート・ガバナンス体制

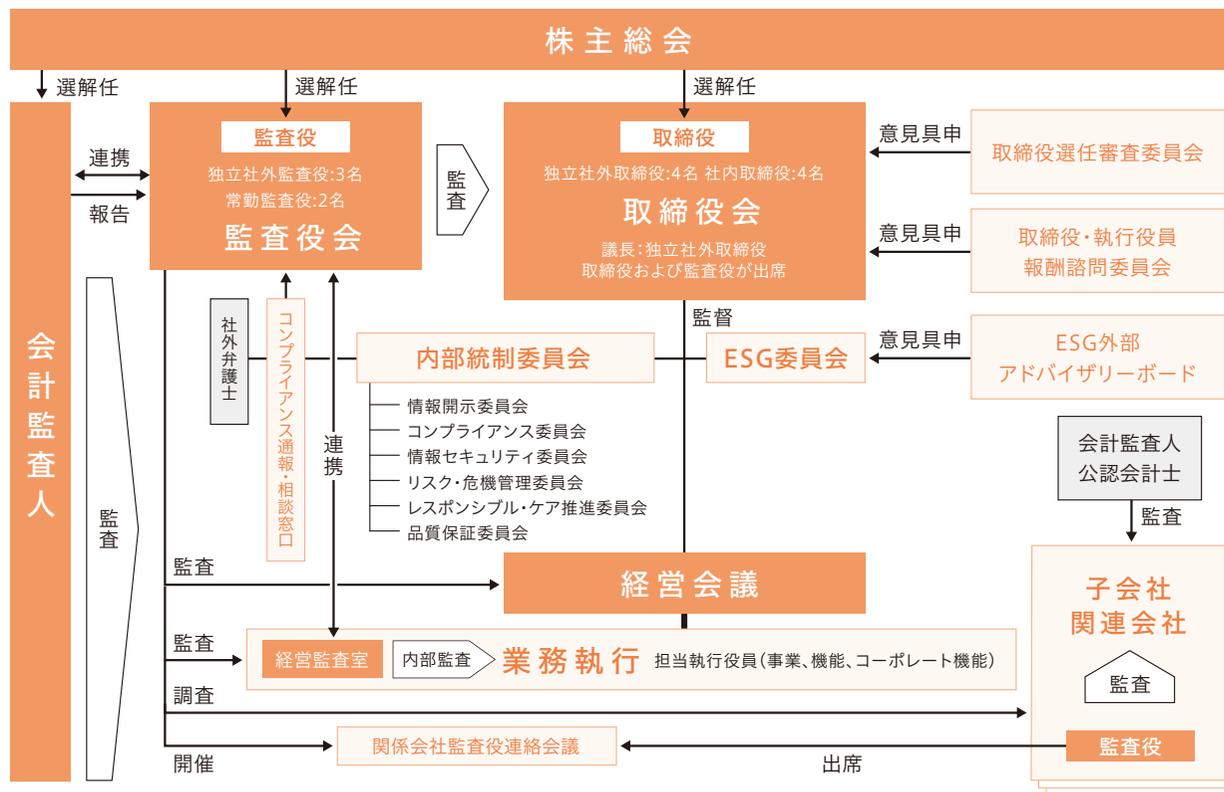
花王は、監査役会設置会社を選択しています。監査役会設置会社では、監査役は取締役会に出席義務がありますが、議決権を有しないため、過去の決定に縛られ保守的になることなく、取締役会の決定・取締役の職務執行について客観的な監査が可能であると考えています。

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。

取締役8名のうち4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各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。

また、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るとともに、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。

コーポレート・ガバナンス体制



#### 【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、グローバルで存在感のある会社として、花王グループと社会の持続的発展に寄与することをめざし、花王のESGに関する活動の方向性を議論・決定しています。

#### 【内部統制委員会】

財務報告の正確性を確保し、また情報開示、コンプライアンス、情報セキュリティ、リスク・危機管理、レスポンシブル・ケア推進、品質保証などの内部統制に関する機能を横断的に統合することによる業務活動の質の向上を狙いとして、花王グループ全体の内部統制の方向性に関する議論・決定を行なっています。

#### 【経営会議】

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。

## 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。

### 2018年度取締役会の主な審議事項

第1 四半期	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 取締役会実効性評価</li> <li>● 情報開示指針の改定</li> <li>● 経営監査室監査報告</li> <li>● 監査役監査概要報告</li> </ul>
第2 四半期	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 中期経営計画進捗確認</li> <li>● コンプライアンス委員会報告</li> <li>● 化粧品事業戦略</li> <li>● M&amp;A戦略</li> <li>● ESG戦略</li> <li>● 研究開発の現状とトピックス報告</li> </ul>
第3 四半期	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 経営監査室監査報告</li> <li>● 新規事業プロジェクト進捗報告</li> <li>● 社員満足度調査の結果報告</li> </ul>
第4 四半期	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ベビー用紙おむつ事業戦略</li> <li>● 内部統制委員会報告</li> <li>● 政策保有株式状況報告</li> </ul>

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おります。

### 取締役会の実効性評価

毎年一回、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、監査役を含めた取締役会の参加者全員が意見を述べ、議論し、評価を実施しています。2018年度も、予めアンケートを実施し、結果を共有したうえで取締役会において議論・意見交換を行ないました。

#### 前回の実効性評価で指摘された課題への取り組みに対する評価

##### 人財戦略

一定の議論はできているが、事業のグローバル化推進の前提となるグローバル人財の活用に加え、近時の技術革新に伴う価値観の多様化、購買行動や流通構造の変化への対応などのため、多様な人財の発掘・育成に関してさらなる議論が必要。

##### 非財務活動(ESG活動)を含めた事業戦略

経営者自らが率先して変化を先導する姿勢を示し、実践している。議論もよくなされており、ESG部門新設も含め適切に実行できている。

##### 法令遵守を実現するための内部統制体制の整備・監督

重要案件の取締役会への報告のスピードに改善が見られた。情報を早い段階で上げることで、事態を極小化することができ、また花王グループ全体での対応を議論することができるので、体制整備と運用の両面で今後も継続的に強化が必要。

#### 今後の課題

- 多様な人財の発掘・育成は継続的な課題。10年後のあるべき姿を踏まえ、それを実践する人財像、その発掘や育成の方法について、さらなる議論が必要。
- 取締役会と執行側との双方向のコミュニケーションを行なうことにより、取締役会をさらに活性化し、また、取締役会の議論を執行に生かしていくべきである。
- 法令遵守を実現するための内部統制については、体制の整備のみならず、それがさらに有効に機能するよう運用を常に見直していくための監督を実行しなければならない。

以上のほか、会社の大きな方向性に関する建設的な議論などコーポレートガバナンス・コードで重視されている視点や、取締役会の構成、運営状況などの項目についても評価を行なっています。また今年度は、取締役選任審査委員会、取締役・執行役員報酬諮問委員会の運営についても評価を行ないました。

### 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。

#### 監査役会の実効性評価

毎年一回、監査役会で、予め作成した着眼点リストを参照しながら、すべての監査役が意見を述べ、議論し、評価を行なっています。結果は、次年度の監査計画に組み入れるとともに、取締役会で概要を報告し共有しています。

#### 現況についての評価

- ・ 監査役会は、実効性ある運営がなされている。常勤監査役やスタッフの対応により、社外監査役も安心して取り組めた。
- ・ 社外取締役と監査役との意見交換会を実施。今後も、監査役の問題意識を共有し、経営の監督機能がさらに強化されるよう、継続して実施したい。
- ・ 国内主要子会社の常勤監査役との情報交換会を実施。双方の懸念事項を共有し、情報が本社に上がってくる関係づくりに結び付いた。
- ・ 会計監査人、内部監査を担当する経営監査室とは、良好なコミュニケーションが図れており、三様監査のための良い連携が取れている。

#### 今後の課題

- ・ 関係会社監査役連絡会議など本社と子会社の監査役間の双方向のコミュニケーションの機会を充実させ、グループ統制について一層の改善を図る。

## 選任審査委員会・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、全社外取締役と全社外監査役で構成し、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、全社外取締役、全社外監査役および全代表取締役で構成し、取締役会の諮問に対して、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。また、取締役選任審査委員会、報酬諮問委員会についても、実効性評価を行なっています。

## 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に、「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

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	○			○
	竹内 俊昭	○			○
	長谷部 佳宏	○			○
	松田 知春	○			
	門永 宗之助	◎		◎	◎
	篠辺 修	○		○	○
	向井 千秋	○		○	○
監査役	林 信秀	○		○	○
	藤居 勝也	○	◎		
	青木 秀子	○	○		
	井上 真喜	○	○	○	○
	天野 秀樹	○	○	○	○
	岡 伸浩	○	○	○	○

◎は議長、○は出席メンバーを示しています。

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、独立社外役員のみで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。



→詳細は「社外役員の独立性に関する基準の導入」  
[www.kao.com/content/dam/sites/kao/www-cao-com/jp/ja/corporate/about/pdf/governance\\_002.pdf](http://www.kao.com/content/dam/sites/kao/www-cao-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)持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。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。

### (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およ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花王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

花王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やESG視点からの非財務目標の達成度等に応じて、花王の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花王の株式等を交付する「業績連動部分」と毎年一定数の花王の株式等を交付する「固定部分」から構成されます。業績連動部分は花王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、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おります。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、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。

### 2018年度の役員報酬の実績

取締役	8名	480百万円(うち社外取締役4名 60百万円)
監査役	6名	78百万円(うち社外監査役4名 30百万円)

(注) 上記の員数には、2018年3月23日開催の第112期定時株主総会の終結をもって退任した社外取締役1名、社外監査役1名が含まれています。

### 役員ごとの報酬額等の総額等

澤田 道隆(取締役)	報酬等の総額	165百万円
	基本報酬	82百万円
	賞与	48百万円
	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。



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

→花王統合レポート2019 P80-81

[www.kao.com/content/dam/sites/kao/www-kao-com/jp/ja/corporate/investor-relations/pdf/reports-fy2019j-all.pdf#page=80](http://www.kao.com/content/dam/sites/kao/www-kao-com/jp/ja/corporate/investor-relations/pdf/reports-fy2019j-all.pdf#page=80)