



# 花王のグループガバナンス

2018年6月22日 コーポレート・ガバナンス・システム研究会

花王株式会社 執行役員 法務・コンプライアンス部門統括  
杉山忠昭

sugiyama.tadaaki@kao.com

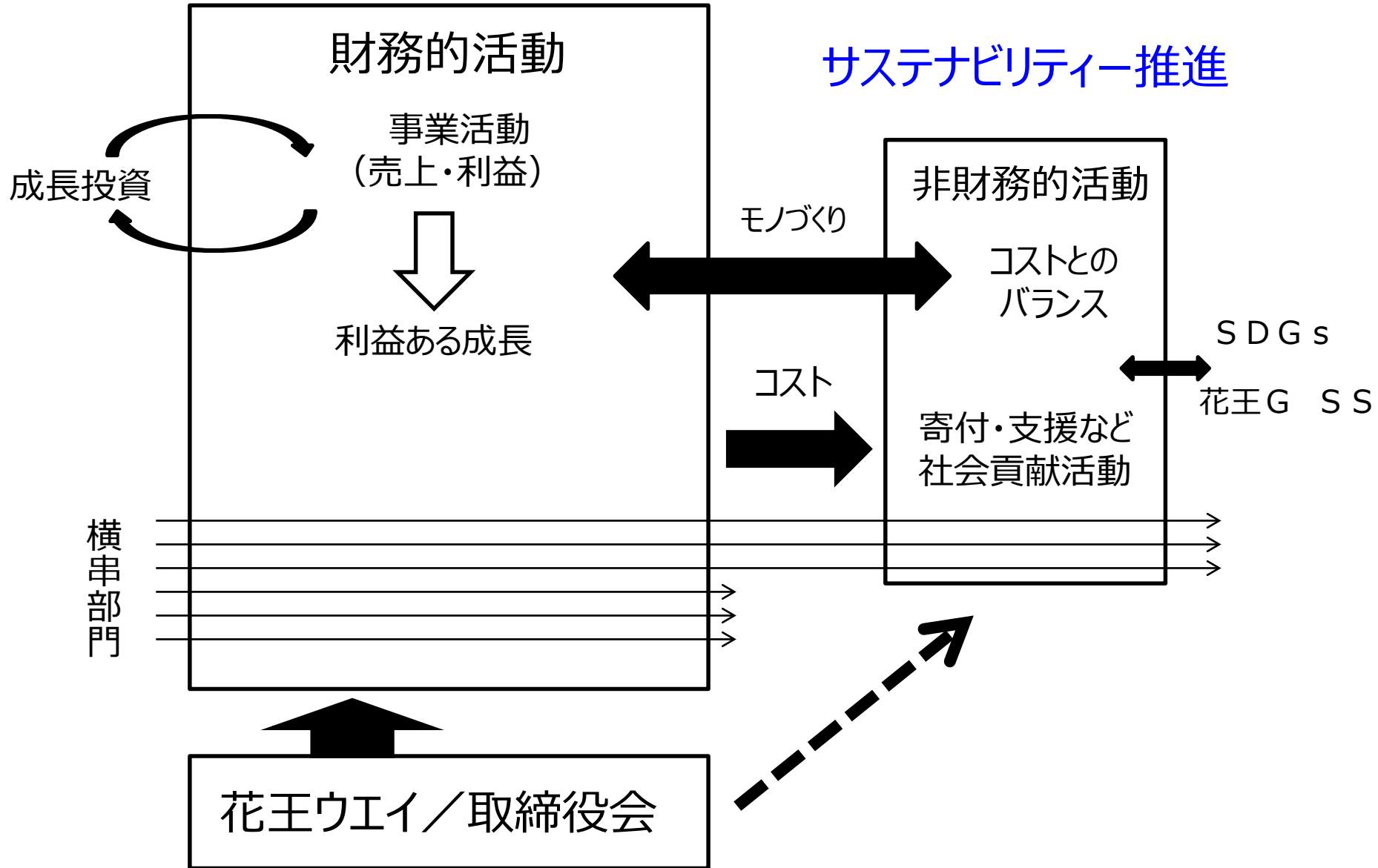
## 花王株式会社 | コーポレートガバナンス報告書より

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（Environment, Society, Governance）への取り組みをコストではなく将来への成長投資と捉え進めていくことを宣言\*<sub>1</sub>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\*<sub>2</sub>を実現するために、経営体制及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・ガバナンスの在り方の検証を行い、適宜必要な施策・改善を実施しています。

- \* **1** 役員報酬（長期インセンティブ）のKPIの一部に、The World Most Ethical Companies（世界で最も倫理的な企業）の一社に選定される会社を選ばれることとしています。
- \* **2** EVA（経済的付加価値）を重要な経営資料のひとつとしています。



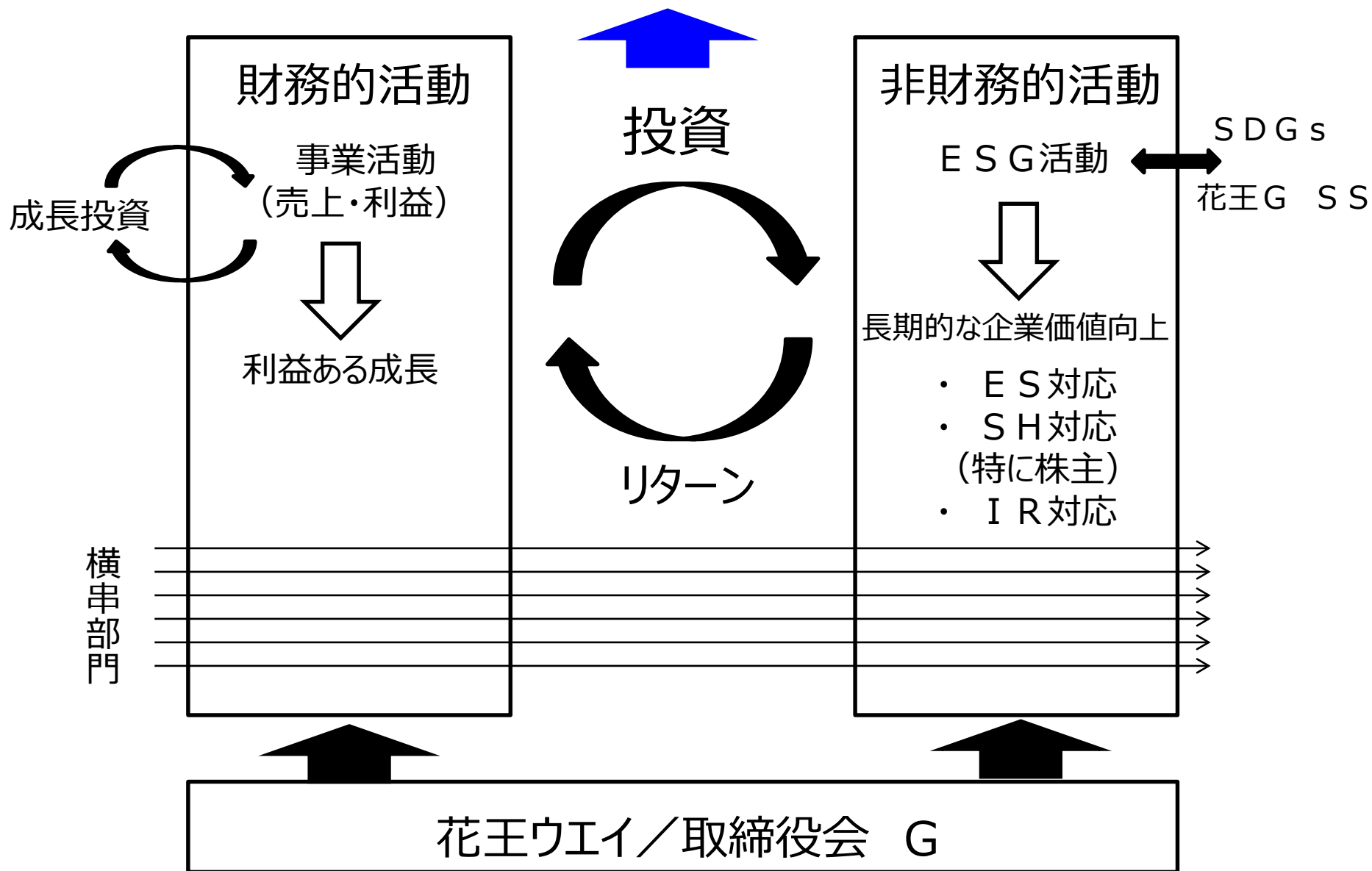
# これまでの非財務的活動





# これからの非財務的活動

## サステナビリティ（社会や企業）推進





## 価値ある製品やサービスを、世界約100の国や地域へ。

連結子会社数	111社 (うち国内24社)
持分法適用関連会社	6社 (うち国内4社)

ビューティケア事業  
ヒューマンヘルス事業  
ファブリック&ホームケア事業  
ケミカル事業

### Asia

日本

韓国

中国

香港

ベトナム

タイ

マレーシア

シンガポール

インドネシア

オーストラリア

ニュージーランド

台湾

フィリピン

日本 約26,550名  
アジア 約6,100名  
欧州 約3,250名  
米州 約1,700名  
計 約37,600名

### Europe

ビューティケア事業  
ケミカル事業

デンマーク

ルウエー

オランダ

イギリス

ベルギー

フランス

スペイン

スイス

スウェーデン

フィンランド

ロシア

チェコ

オーストリア

イタリア

ドイツ

南アフリカ

Kao Germany

Kao USA

### Americas

ビューティケア事業  
ケミカル事業

カナダ

アメリカ

メキシコ

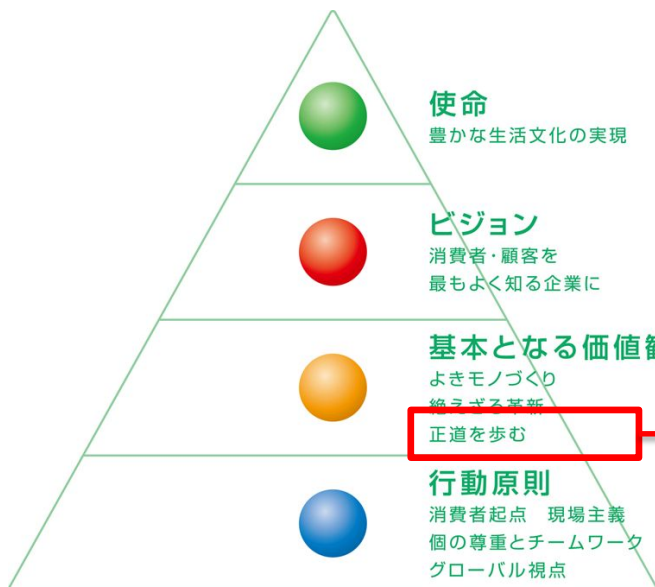
ブラジル

### 2017年販売実績

(単位：億円)

事業\地域	日本	アジア	米州	欧州	合計
コンシューマープロダクツ事業	8,862	1,888	773	638	12,160
ケミカル事業	1,239	696	526	642	3,103
セグメント間売上高の消去	318	34	1	16	369
売上高	9,782	2,550	1,298	1,264	14,894

## 花王ウェイ（企業理念）



## 花王ビジネスコンダクトガイドライン (BCG)

- ・2003年制定
- ・「花王ウェイ」を実践するための行動規範
- ・世界19言語に翻訳しグループで共有
- ・これまでに花王グループ共通研修の受講者：36,270名

## 「利益ある成長」2020戦略

- ・「**正道を歩む**」を貫く
- ・花王グループの資産の最大活用 Stage II
- ・資産の最大化
- ・新しい資産の構築

### 経営トップの認識

2020年までの中期経営計画「K20」において「利益ある成長」を達成するための戦略のトップに位置づけ





# 社内報を通じたトップメッセージの発信



## 2016年



Happy New Year!

We have just completed the final year of the Kao Group Mid-term Plan (2015-2016). I intend to go over our performance following the business results announcement in February. Now, though, as we enter a new year, I would like to focus on three key themes.

Since becoming Kao president and CEO, I have had various opportunities to express my thoughts, while at the same time listening to ideas and opinions from many of you. This has made me realize, once again, that the Kao Group is a company of passion and determination. For the 138 years since our founding, we have maintained an unwavering dedication to Yohki-Minshokukai, to serving society, to valuing our stakeholders, and to continuing our growth. This has created the distinct Kao approach we know today.

Within this framework, our three most important areas of focus are our dedication to corporate philosophy, to the essence of things, and to human potential.

あけましておめでとうございます。

さて、皆さんご存知の通り、2016年経営戦略中期計画の最終年を迎え、2月には決算発表の場をお借りしてお話しする予定です。やがて新年を迎え、3月のこのたびの挨拶でもお話ししたいと思います。

社長就任後、さまざまな機会でお話しする機会をいただき、一方で皆さんの思いや考えを伺っていただきました。改めて実感したのは、創業以来138年間、「足利町」で「やまもと」の心で、社会貢献の心で、お客様への思いやり、社会貢献の心で、成長を続けることだということです。これが、創業以来138年、人の思いへの心で、成長を続けることだということです。

また、花王グループの企業理念「花王ウェイ」は、



Calling for contributors to working at the World Conference on Fabrics and Home Care

Let's start with commitment to our corporate philosophy, the Kao Way. For each of us, the Kao Way is something we can turn to when work presents obstacles, or when we find we have gone astray. The key value underlying the philosophy, the one thing we must be sure of at all times, is integrity. As Kao founder Tomero Nagase once said, "Great success is not possible without good fortune, and good fortune comes only to those who work diligently and behave with integrity." It is only by devoting ourselves to staying on the right path and working hard with real determination that we can enjoy good fortune. It is important that we all continually review our actions in terms of integrity. Remember, too, that the Kao Way is more than simply words. All of us need to live the Kao Way in our everyday work.

このたびです。私自身も、自覚が深まるかなという気持ちでこの挨拶の場をお借りしています。私自身も、自覚が深まるかなという気持ちでこの挨拶の場をお借りしています。私自身も、自覚が深まるかなという気持ちでこの挨拶の場をお借りしています。

また、花王グループの企業理念「花王ウェイ」は、

## Integrity, Today and Every Day

今日も「正道を歩む」



## Tireless Pursuit of the Essence of Things

「本質」の追求に終わりは無い

## 2018年



CEO Message

# Working with Integrity, Creating Change

社長メッセージ  
正道を歩み変化をつくる

Representative Director, President and Chief Executive Officer  
Michitaka Sawada  
代表取締役社長兼執行役員  
澤田 道隆



Happy New Year!

2018 marks the second year since the start of the Kao Group's Mid-term Plan 2020 (K20).

The thing we must work hardest at over the four years of K20 is transforming ourselves as much as possible on our path to the future. To avoid being left behind by change, it is important that we change ourselves first, rather than trying to retroactively respond to change. This is why our key theme for K20 is "Transforming Ourselves to Drive Change."

Last year was the first year of K20, and I wonder how far each of you has come in working to change yourselves. From a managerial perspective, we conducted a great many discussions as part of our "innovate current procedures, approaches and concepts." We undertook a fundamental review of all of our procedures, approaches and concepts to date, classifying them according to whether they were things we should focus on or things we should change. This year, we will begin tackling the things we should change.

Additionally, the Kao Way is fundamental to the things we should focus on. It is especially important that we maintain integrity. Unfortunately, compliance problems involving a leading Japanese company have arisen recently. I want us to ensure proper conduct at the Kao Group and work to further strengthen our management based on integrity.

Let us make this year a positive one for all of us, and for the Kao Group as well.

皆さん、あけましておめでとうございます。

花王グループ中期経営計画「K20」がスタートし、2年目を迎えました。

「K20」の4年間で最も難関な時期に迎えているのは、未来に向けていかに自己変革するかです。変化に取り残されないためには、後述いっで変化に対応するのではなく、自ら先に変化しておくことが重要で、「K20」のキーワード「自ら変わる」、そして「変化を先導する企業へ」としたのは、そのためです。

昨年が「K20」の初年度でしたが、皆さん「自ら変わる」ということへの覚悟を取り始めたでしょうか。経営の視点からは、「やり方・やり方・考え方を革新」プロジェクトの中で多くの議論を行っていました。これは、やり方・やり方・考え方を根本的に見直し、「これまでやり方」として「変えるべきこと」に分類しました。変えるべきことについては、今年から再選定していきます。

この間や「道」とは、「花王ウェイ」が基本となります。特に「正道を歩む」ことは責が負ければなりません。再構築などに、業務を代表する企業において、コンプライアンス問題が発生しています。花王グループは、いっ度自ら罰を正し、インテグリティ経営のさらなる強化に努めていきたいと思います。

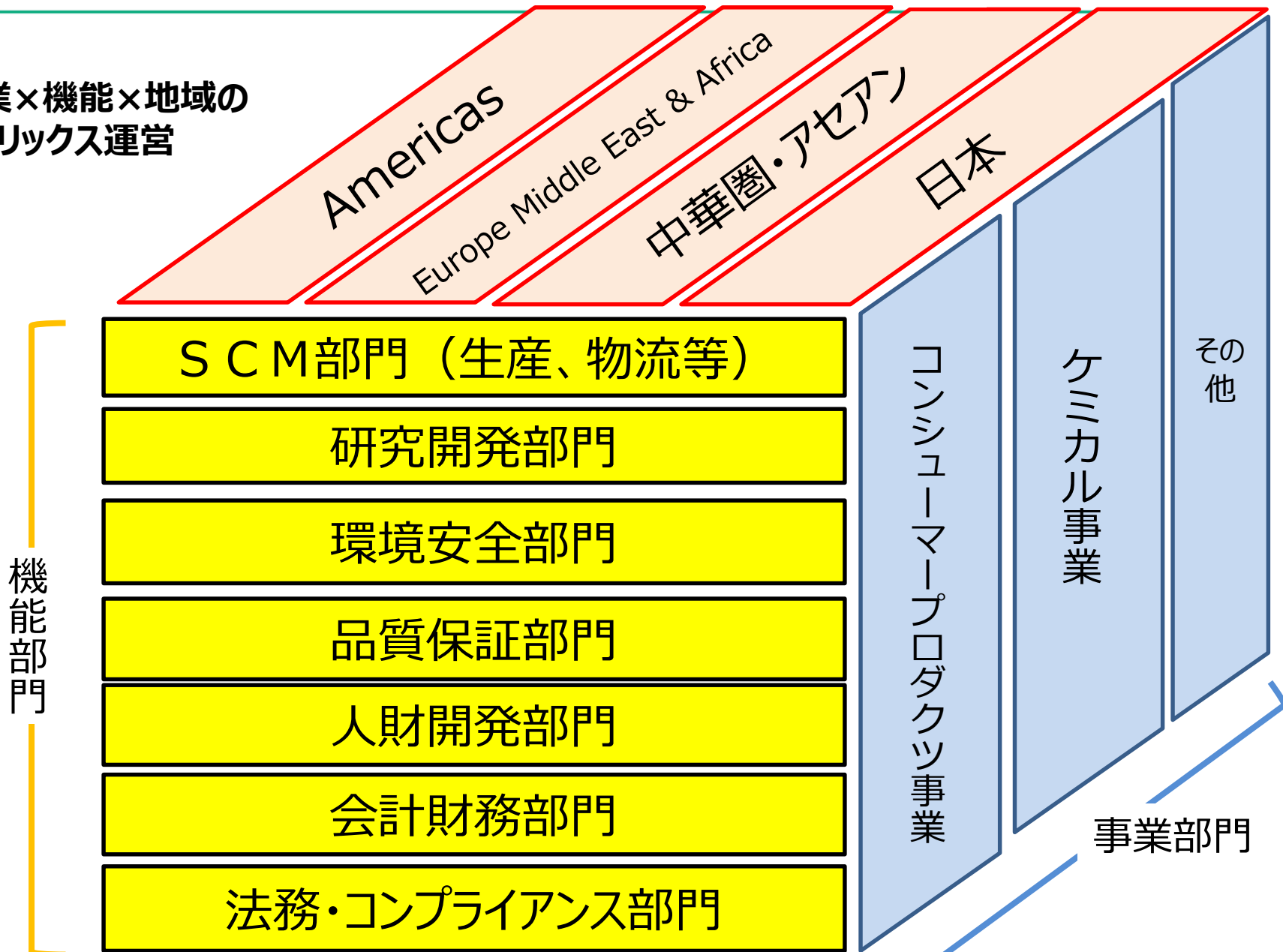
今年も皆さんと花王グループにとって、よき年となることを祈っています。

花王グループのグローバル運営体制



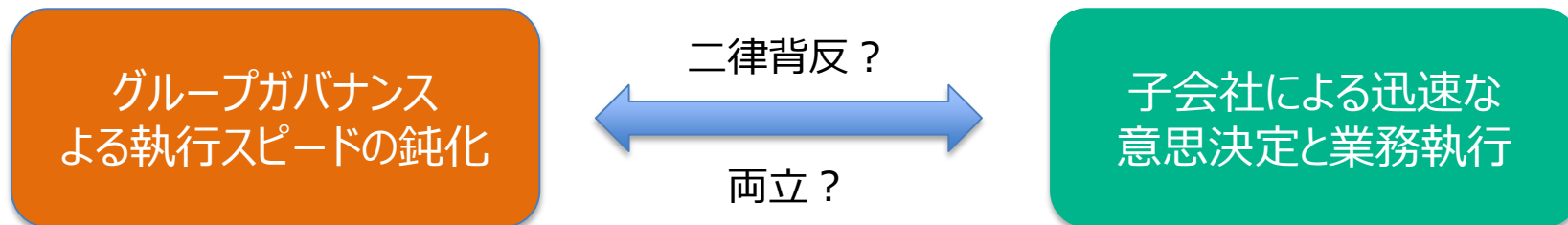
地域

事業×機能×地域の  
マトリックス運営





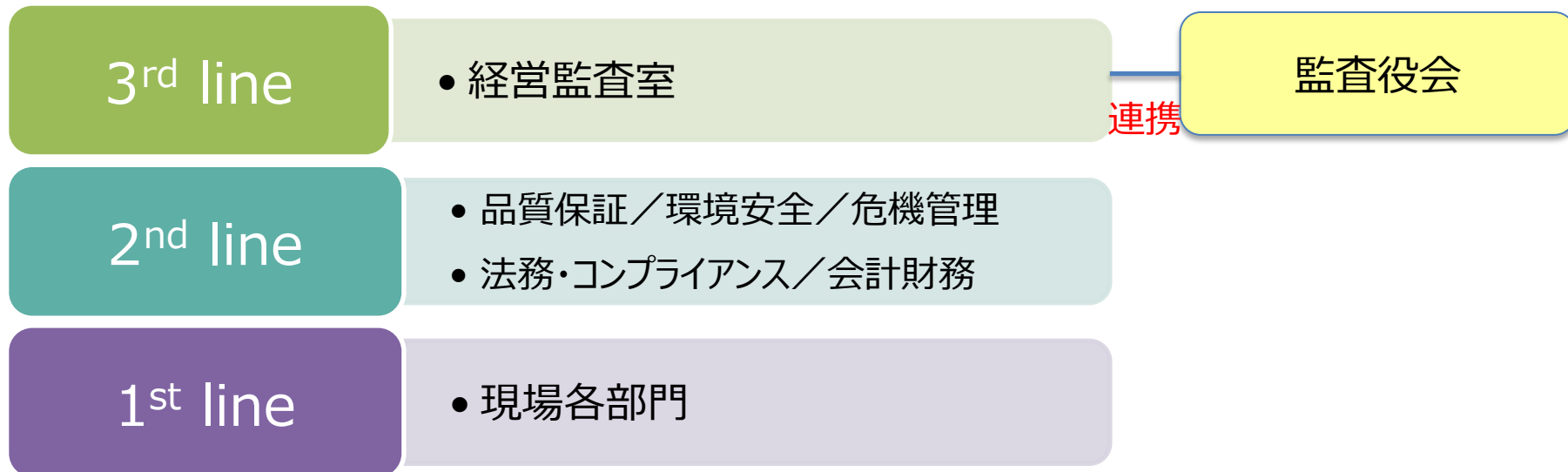
➤ ジレンマ その1



➤ ジレンマ その2

もちろんグループガバナンスは重要。一方、子会社とはいえ、法的には親会社とは別法人であること、また、親会社は、株主としての有限責任を負うのみという会社法上の建てつけとの関係が悩ましい。

現時点では、3つのディフェンスラインによるガバナンスが最適解か？



## 表彰理由

花王株式会社は、ガバナンスに対して早期から取り組み、その歴史も長いこと、そしてガバナンスをフルに活用し、年々進化を続けています。近年では、取締役会を有効に機能させるために、取締役会議長も社外取締役より選出し、社外取締役の数も増やして、共に**中長期の企業価値創造を創ることを目指し、継続**して高い経営力を発揮しています。

## 審査委員長 齊藤惇氏(日本野球機構会長・プロ野球組織コミッショナー)コメント

花王株式会社は、形式的にもガバナンスに早く取り組み、継続してきた企業です。**守りのガバナンスでは、自己に厳しい姿勢を取締役会も含めて社内に徹底し、内部統制では形だけでなく、運用にも重点**を置いています。また攻めのガバナンスでは、澤田社長は**取締役会を夢の実現の場であり、社外取締役との議論をエンジョイしている**と言います。取締役会自体が機能している素晴らしい例であり、高いステージに進んでいると思います。日本の産業界における、ガバナンスのリーダー、手本となる企業として、今年のGrand Prize Company(大賞)に選定しました。

## 花王株式会社 社長 澤田道隆 受賞コメント

この度は、コーポレートガバナンス・オブ・ザ・イヤーの大賞という大変名誉な賞をいただきましたこと、とても誇りに思います。花王には、**現状に満足せず常に革新を続ける「絶えざる革新」という経営理念**があります。本業であるモノづくりはもちろん、ガバナンスにおいても過去からその実践を続けてきました。そして、**経営の夢や思いを、取締役会が守りと攻めのガバナンスで支えてくれました**。こういったことが、今回の受賞につながったのではないかと思います。特に、社外取締役、社外監査役の皆さんの厳しくも愛情あふれる活動があったからこそただけた賞でもあると思います。**今後は、ESGをベースとした非財務活動にも注力**し、コーポレートガバナンスの更なる強化と継続的な企業価値向上に取り組んでまいりたいと思います。



ありがとうございました。