

ガバナンス

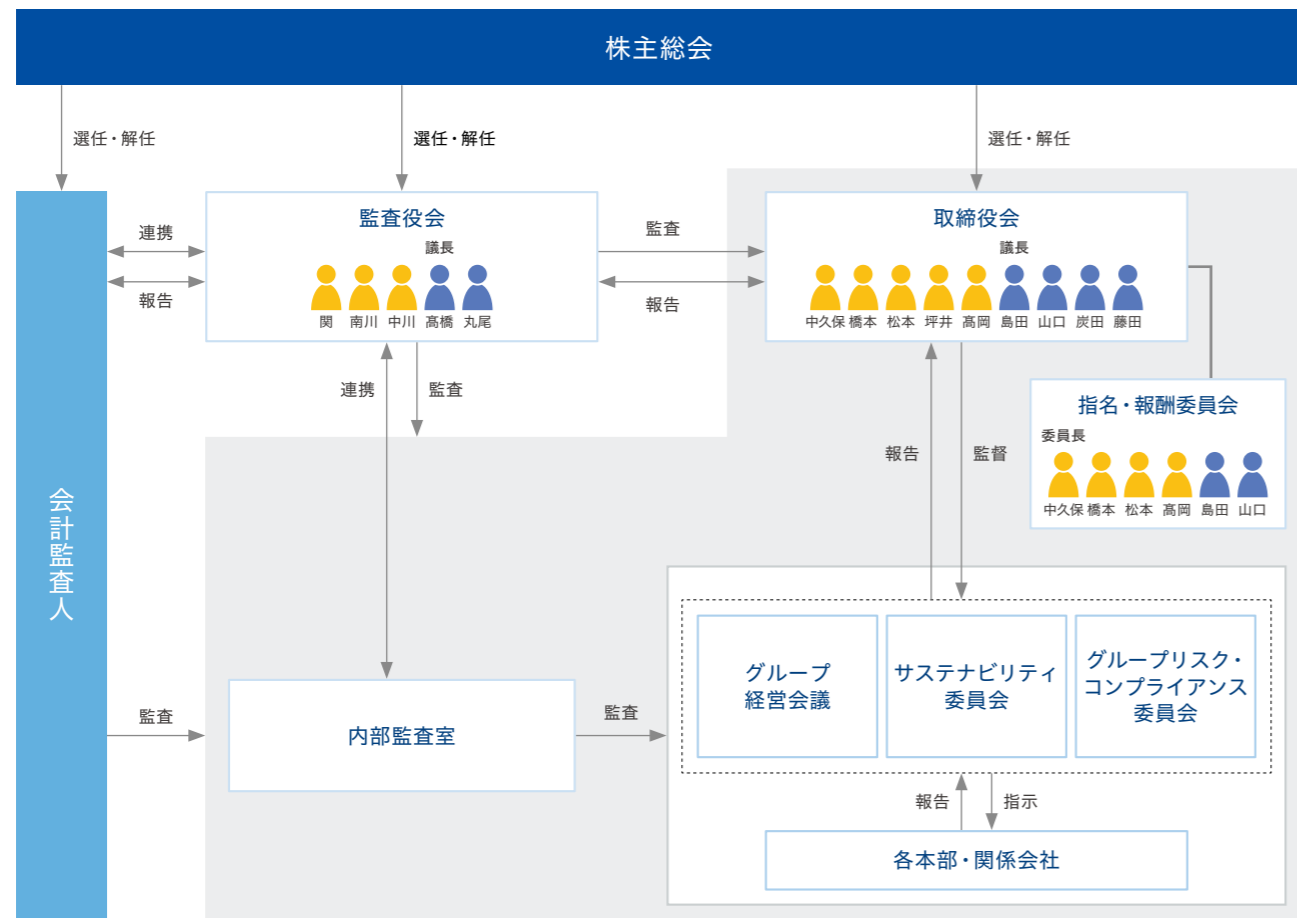
ファンケルのコーポレートガバナンスの特徴

- 監査役会設置会社制度を採用
- 指名・報酬委員会を設置
- 取締役9名のうち4名は独立社外取締役
- 指名・報酬委員会の委員長は独立社外取締役

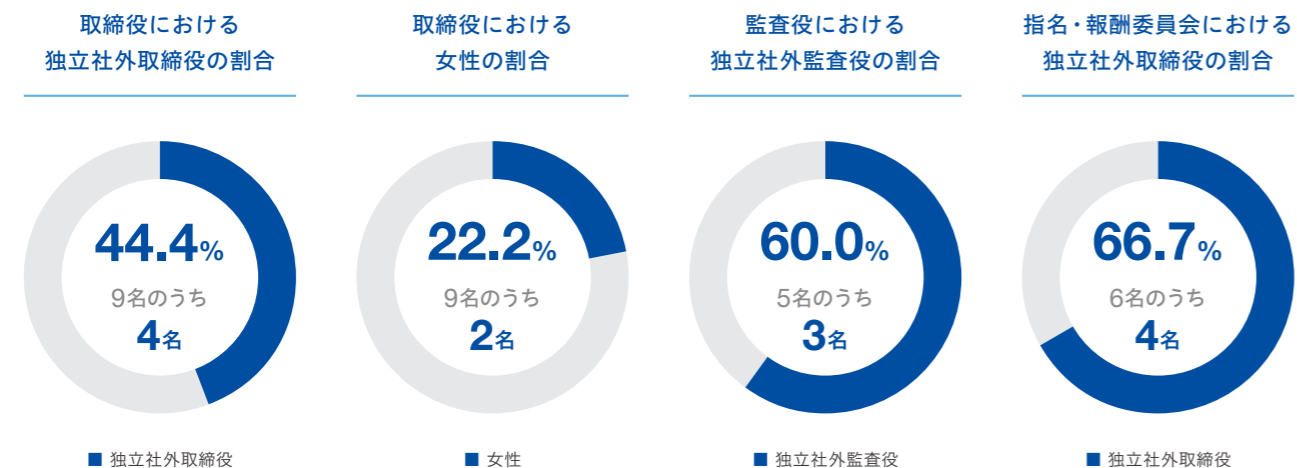
コーポレートガバナンス体制図

(2023年6月24日現在)

● 社外 ● 社内



取締役・監査役・委員会の構成



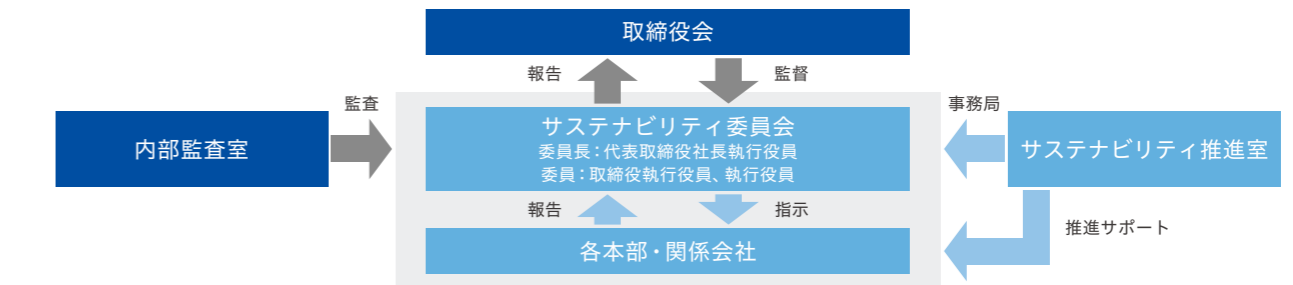
サステナビリティガバナンス

●サステナビリティマネジメント体制

サステナビリティを経営の中核に置き、重点課題に設けた目標を必達して中長期的な企業価値を向上させるために、2021年10月に「サステナビリティ委員会」を設置しました。代表取締役社長執行役員を委員長として、取締役執行役員、執行役員によって構成され、四半期毎に年4回開催、年2回取締役へ報告しています。取締役会が監督およびモニタリング機能を十分

に果たすために、取締役会で決議する方針、戦略に関する事前審議のほか、目標に対する進捗管理や評価、個別施策の審議などを行っています。

2022年度はTCFD提言に基づく情報開示の充実化、CO₂排出量の削減(カーボンニュートラルなガスの導入・スコープ3の算出精度向上)、プラスチック使用量の削減に向けた容器回収サイクルの拡大、認証パーム油の採用、持続可能な調達などの進捗管理・評価を行い、取締役会に報告しました。



サステナビリティ委員会の具体的な審議内容

「持続可能な調達 お取引先様アンケートの実施」について

サステナビリティ推進室より、約450社のお取引先様を対象に「お取引先様(サプライヤー様)ガイドライン」の遵守状況把握のための「お取引先様アンケート」をWeb発信し、304社より回答を得たことを報告しました。「約7割のお取引先様において持続可能な調達方針が策定されているが、企業規模や業種により、取り組み状況が異なる。回答内容を踏まえ、個別にヒアリングを実施する」などの説明が行われました。

この説明に対し、役員からは「未回答のお取引先様の取り組み状況も確認する必要がある」「一次お取引先様より先のお取引先様も視野に入れ、一歩ずつ進めていくことが重要」といった意見が寄せられました。

議論の結果を受け、サステナビリティ推進室は、アンケート結果と取引内容を鑑みてヒアリング先を選定し、未回答のお取引先様へのアクションも進めていくこととしました。今後は、管理ツールの導入も見据え、サプライチェーン上のリスクの特定と対処を強化していく予定です。

「お取引先様とは共存共栄」の姿勢で、お取引先様とともに社会課題に向き合い、持続可能な調達の実現を目指していきます。



支配株主等との取引等を行う際における少数株主保護

当社は関連当事者間取引や利益相反取引を行う場合には、当社の取締役会付議基準に基づき、事前に取締役会において取引条件等重要な事項等について審議し、意思決定を行っています。

キリンホールディングス株式会社は、現在ファンケルの議決権を32.64%(39,540千株)保有し、当社は同社の持分法適用関連会社となっています。同社との取引においては、少数株主保護の観点から、取引条件が他の第三者との取引と比較して不当な条件となっていないことを取締役会にて審議・決裁しています。

ガバナンス

役員報酬制度

●報酬等の決定プロセス

役員候補者の指名および役員報酬の決定に独立社外取締役が主体的に関与し、手続きの公正性、透明性および客観性を確保するため、取締役会の諮問機関として、「指名・報酬委員会」を設置しています。委員長および委員の過半数を独立社外取締役とし、当社の取締役、執行役員等の指名に関する事項のほか、報酬制度の設計、個人別の報酬の額の審議等を行い、取締役会に意見を答申しています。

代表取締役社長執行役員は、株主総会の決議および取締役会の決議による委任の範囲内で、指名・報酬委員会の審議結果を尊重して、取締役等の個人別の報酬等を決定します。

●報酬制度の内容

取締役の報酬は、毎月一定額を支給する月次報酬と、長期インセンティブとしての株式報酬および中期インセンティブとしての業績連動型株式報酬で構成

され、さらに月次報酬は、役割および責任の重さに基づき決定される基本報酬と、前期の年度計画(営業利益)の達成率や個人の業績評価等に基づき毎年決定される変動報酬に区分されます。ただし、社外取締役については、基本報酬のみを支給します。

業績連動型株式報酬制度は、役位や業績目標の達成度等に応じて当社株式等を、対象取締役に交付および給付する株式報酬制度で、中期経営計画の達成度に応じて行う「業績連動付与」部分と、対象取締役の役位に応じて行う「固定付与」で構成されています。

「業績連動付与」は、当社グループの中期経営計画の実現に向けた中期インセンティブとして位置付けており、財務指標の達成率に加え、様々なステークホルダーとの関係を強化し持続的に社会に貢献することを目的に、「CO₂排出量」「従業員エンゲージメント」「お取引先様評価」の非財務指標も取り入れ、多角的な視点から報酬決定を行います。

また、「固定付与」は在任期間を通じた企業価値向上に向けた長期インセンティブとして位置付けています。

代表取締役社長執行役員の報酬の構成

支給形式	月次報酬		中期インセンティブ	長期インセンティブ
	金銭		株式+金銭(注2)	
報酬構成割合(注1)	基本報酬 34%	変動報酬 30%	業績連動付与(注3) 15%	固定付与 21%
	変動報酬 45%		固定報酬 55%	

(注) 1. 報酬構成割合は一定の会社業績および当社株式の株価を基に算出したイメージであり、会社業績および当社株式の株価に応じて変動します。
2. 中期インセンティブ、長期インセンティブは納税資金として50%を金銭で支給します。
3. 中期インセンティブの業績連動付与部分は、中期経営計画の最終事業年度終了後に支給される予定です。

中期インセンティブ 業績連動報酬の指標

評価項目	評価指標	目標値	評価ウェイト
財務指標	売上高	1,200億円	30%
	営業利益	150億円	50%
	ROE	12.5%	10%
非財務指標 (ESG指標)	CO ₂ 排出量	CO ₂ 排出量目標達成率100%以上	10%
	従業員エンゲージメント	満足度80%以上	
	お取引先様評価	満足度90%以上	

※ 財務指標：中期経営計画最終年度(2023年度)の実績で評価

※ 非財務指標：CO₂排出量は中期経営計画最終年度(2023年度)の実績、その他は中期経営計画3年間の平均値で評価

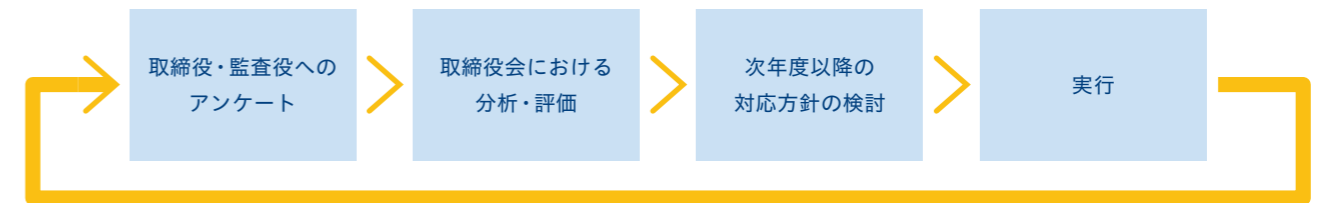
2022年度の役員報酬額

区分	報酬等の総額 (百万円)	報酬等の種類別の総額(百万円)				員数 (名)
		月次報酬	業績連動型株式報酬		固定付与 非金銭報酬	
			業績連動付与 業績連動報酬	非金銭報酬		
取締役 (うち社外取締役)	256 (37)	203 (37)	10 (-)	42 (-)	8 (3)	
監査役 (うち社外監査役)	57 (21)	57 (21)	- (-)	- (-)	5 (3)	
合計 (うち社外役員)	314 (58)	261 (58)	10 (-)	42 (-)	13 (6)	

(注) 支給人員には、無報酬の取締役(社外取締役)は含まれていません。

取締役会の実効性の向上

当社は、取締役会の現状を把握し、より実効的な取締役会を運営していくために、2015年度より、毎年、取締役・監査役による取締役会の自己評価を実施し、継続的な改善に取り組んでいます。



2020~2021年度評価であげられた課題への対処状況

1 取締役会の事前説明	「事前説明が過度に丁寧になっている部分がある」との課題があげられたため、2022年度は事前説明を行う議題を重要度で峻別し、効率的な運営に努めた。
2 重要なテーマに関する定期的なモニタリング	「海外事業など重要なテーマについては定期的に取り上げ、モニタリングしていくことも一考」との意見があげられたため、2022年度は「中国サプリメント事業」や、化粧品ブランドの「BRANCHIC」「ボウシャ」などの海外事業、「サステナビリティ」、「リスク・コンプライアンス」などの重要なテーマについて取締役会に報告を行った。
3 事業以外の議論の活発化	「ガバナンス、組織能力強化など事業以外の議論も活発化させてほしい」との意見があげられたため、2022年度は「人的資本経営」や「知財戦略」などに関して取締役会で議論を行った。

2022年度 取締役会の実効性評価結果

取締役会の分析・評価	
運営	議案数、内容、審議時間は適切である。重要議案の事前説明や、事前説明の機会に出た意見の要旨を取締役会で報告するなど運用も年々進化している。
構成	業務執行・非執行の観点からバランスが取れている。各取締役も専門性に基づき、バランス良く選任されている。性別の観点からの多様性も進められている。
議論	忌憚のない意見を歓迎する雰囲気があり、社外取締役も遠慮することなく、非常に活発に議論している。社外の発言は業務執行にも適切に反映されている。サステナビリティ委員会、グループリスク・コンプライアンス委員会からの報告の仕組みが整備され、特に重要リスクが取締役会に報告され議論されることになった点は良かった。

課題	
運営	説明資料が詳しくすぎる時があるため、経営判断にあたり重要なポイントを意識し、メリハリをつける工夫が必要。
構成	社内からの女性取締役の登用は中長期的な検討課題。サクセッションプランの導入に伴い、今後、計画的に行えるのではないかと。社外取締役の割合を過半数にすべきという点では一定の議論はあるが、現時点ではこの構成で機能しているため、実質的なメリットは感じられない。
議論	今後は中長期的な議論をさらに増やしていくことを求める。経営会議等で出された社内取締役の意見も、重要なものは取締役会で共有されるとなると良い。

ガバナンス

取締役・監査役のスキル・マトリックス

ファンケルでは、経営戦略に照らして当社取締役会が備えるべきスキルおよび各役員のスキルについて指名・報酬委員会において特定し、指名・報酬委員会における審議を経て役員候補者を選出しています。

スキルの定義

スキル項目	スキルの定義	スキル項目の選定理由
経営理念の理解	ファンケルグループ創業理念・経営理念を理解している。	当社は創業以来、創業理念・経営理念を実践し、「社会課題解決型企業」として成長を果たしてきました。世の中の「不」に目を向け、常識にとらわれない感性と独創性で、「不」の解消に挑戦するのが、ファンケルの企業活動の原点です。そのため、創業理念・経営理念の理解は、当社経営に当たり重要な要件として選定しています。
企業経営 (代表取締役の経験)	代表取締役の経験・スキルを有する。	当社は、製販一貫体制のビジネスモデルであり、複数の事業展開とマルチチャネル展開で成長してきました。幅広い組織マネジメントや事業経営・組織運営における総合的判断が求められるため、企業経営の経験が必要なスキルとして選定しています。
ESG・サステナビリティ	環境・社会・ガバナンスなど企業の持続可能性を支える非財務要素について知識・経験・スキルを有する。	当社の創業理念において、ESG経営の視点は不可欠です。持続可能な社会の実現と当社の持続的な成長を目指し、重点取り組みテーマである「環境」「健やかな暮らし」「地域社会と従業員」それぞれの課題と目標を達成するため、ESGに関する経験・見識・専門性等に必要なスキルとして選定しています。(E、S、Gのいずれか、もしくは複数の要素を備えている場合○をつけています)
製造・技術・研究開発	研究開発・技術、安心安全の追求についての知識・経験・スキルを有する。	当社は、研究開発から製造、販売をすべて自社で行う研究開発型メーカーとして、お客様のニーズや声を反映した製品づくりを行い、「正直品質。」を実現してきました。新たな「不」を解消するソリューション研究から、お客様の「不」に寄り添った製品開発、徹底した安心・安全を実現する製造といった分野での確かな知識・経験が必要なスキルとして選定しています。
財務・ファイナンス	財務・ファイナンスの知識・経験・スキルを有する。	正確な財務情報はもちろん、強固な財務基盤を構築し、持続的な企業価値向上に向けた株主還元の実現を実現する財務戦略の策定などが重要になるため、財務・ファイナンス分野における確かな知識・経験が必要なスキルとして選定しています。
品質安全・コンプライアンス・リスク管理	品質安全・コンプライアンス・リスク管理の知識・経験・スキルを有する。	当社には、創業理念・経営理念に基づき、信頼と満足を得られる製品・サービスを持続的に提供する責務があり、企業存続に関わる重要テーマであることから、この知識・経験が必要なスキルとして選定しています。
ブランド戦略・マーケティング・営業	ブランド戦略・マーケティング・営業の知識・経験・スキルを有する。	当社は、化粧品関連事業、栄養補助食品関連事業を中心に世の中の「不」の解消に取り組んでいます。時代のニーズに合わせ、通信販売、直営店舗販売、卸販売、海外など、マルチチャネルで展開してきました。加えて、製品やサービス等における、付加価値の提供がお客様の満足と持続的な企業価値向上を生み出すことから、その知識・経験が必要なスキルとして選定しています。
IR (株主・投資家との対話)	株主・投資家に対するIR活動の知識・経験・スキルを有する。	当社は、株主・投資家の皆様から信頼される企業であるために、公正で透明性のある企業活動と情報開示に努めています。IRにおいては、株主・投資家の皆様との対話を重視し、皆様から寄せられたご意見を経営やIR活動に活かすことで、企業価値の向上につなげており、IRにおける知識・経験が必要なスキルとして選定しています。
ICT・デジタル・DX	ICT・デジタル・DXの知識・経験・スキルを有する。	当社は、ファンケルらしいOMOの推進や、CRM戦略においてお客様と強い「絆」をつくり続けることに取り組んでいます。その基盤として、ITシステムが重要不可欠であり、DXの推進やICTの活用等における知識・経験が必要なスキルとして選定しています。
グローバル経験・海外事業管理	海外赴任または海外事業支援・管理の知識・経験・スキルを有する。	当社は、日本にとどまらず広く世界中のお客様の美しく健康で豊かな生活を実現することを目指しています。当社のグローバル展開の推進のために、この知識・経験が必要なスキルとして選定しています。

スキル・マトリックス

注:「経営理念の理解」を除き、各役員が有するスキルのうち、主なものに最大4つまで「○」を付けています。その中でも、特に深い見識を有するスキルに「◎」を付けています。

氏名	当社における地位	指名・報酬委員会 ★委員長	経営理念の理解	企業経営 (代表取締役の経験)	ESG・サステナビリティ	製造・技術・研究開発	財務・ファイナンス	品質安全・コンプライアンス・リスク管理	ブランド戦略・マーケティング・営業	IR (株主・投資家との対話)	ICT・デジタル・DX	グローバル経験・海外事業管理
島田 和幸	代表取締役社長執行役員CEO	☆	●	◎				○	○	○		
山口 友近	代表取締役専務執行役員	☆	●	○				◎		○		○
炭田 康史	取締役常務執行役員		●	○	○	◎		○				◎
藤田 伸朗	取締役常務執行役員		●	○			○	○				◎
中久保 満昭	取締役	★	●					◎		○		○
橋本 圭一郎	取締役	☆	●	◎			○				○	○
松本 章	取締役	☆	●	○			◎					○
坪井 純子	取締役		●	○	○			◎		○		
高岡 美佳	取締役	☆	●		○			◎				
高橋 誠一郎	常勤監査役		●		○			◎				
丸尾 尚也	常勤監査役		●	○			○	◎				
関 常芳	監査役		●	○			◎	○		○		
南川 秀樹	監査役		●	○	◎			○				○
中川 深雪	監査役		●					◎				

リスクマネジメント

リスクマネジメント体制

2022年5月に、内部統制の適正性の確保と全社的なリスク・コンプライアンスマネジメントの向上を図ることを目的に「コンプライアンス委員会」・「内部統制委員会」を統合し、「グループリスク・コンプライアンス委員会」を発足させました。この「グループリスク・コンプライアンス委員会」、「サステナビリティ委員会」および経営企画部門が管轄する「グループ経営会議」がそれぞれ関係するリスクを管理します。

リスク特定プロセス

経営計画および事業計画に基づき、期初に、これらの委員会・会議体および関係部門で検討の上「事業等のリスク」の抽出を行い、影響度および緊急度を分析して各リスクの重要度を評価しています。抽出・分析されたリスクは取締役会へ報告し、取締役会でファンケルグループの重要なリスクを決定しています。決定した重要なリスクへの対応状況についても適宜取締役会へ報告し、実効性を取締役会が検証し、解決していないリスクについては、さらなるアクションを行うことで、リスクへの対応策をレビューしています。また、決定した重要なリスクについても、適宜見直しを行っています。

事業等のリスク

影響度：損失・操業停止期間・信頼の失墜の3項目を総合的に判断し、SまたはAに分類		
緊急度：緊急の対策の必要性について、高または低に分類		
影響度	緊急度	
S	低	⑥ 競合/消費者行動・生活者の価値観変化
		⑦ 気候変動/環境問題
		⑧ 感染症
		⑨ 海外展開/地政学
A	高	② 法的規制/コンプライアンス
		③ 製造・品質管理
		④ 個人情報/情報管理/システム障害
		⑤ 自然災害・事故
		⑪ 為替変動
		⑫ 優秀な人材の確保と育成
		⑩ 原材料調達/取引先

〈主なリスクと対応策〉

項目	具体的なリスク	主な対応策
①	● 米中間の貿易摩擦や日中関係等の地政学的問題による影響 ● 在外子会社の統治の不十分さによる法令違反等	● 中国以外のアジア、欧米の展開強化による各地域の売上バランスの最適化 ● 在外子会社のガバナンス体制強化
②	● 広告表示規制への違反 ● 贈収賄・労務等その他適用法令への違反	● 「グループリスク・コンプライアンス委員会」におけるコンプライアンス遵守状況の監督、定期的な取締役会への報告 ● 従業員への定期的なコンプライアンス教育の実施 ● 内部通報の受付による問題の早期発見・解決
③	● 製品の摂取による肌・体調への悪影響 ● 品質問題による商品回収、操業停止等	● ISO、GMPの仕組みを取り入れた厳格な製造・品質管理体制
④	● 標的型攻撃等による事業停止 ● サイバー攻撃、内部不正等による情報漏洩	● 「情報セキュリティ部会」設置による、ITセキュリティ対策の強化 ● 関係法令、指針等および社内規程の遵守、情報管理体制の強化と従業員教育の徹底
⑤	● 罹災による本社、工場、物流センター等の機能停止 ● 天候による発芽米・青汁の原料不足	● オールハザード型の事業継続計画の策定 ● 仕入先の分散、複数箇所での生産・物流体制
⑥	● 消費者の価値観等への対応の不十分さ、競合企業の新製品の登場等による競争力の低下	● お客様ニーズや市場調査などを基にした製品開発 ● 新規事業の創出 ● マルチチャネル展開
⑦	● 温暖化等による水害 ● CO ₂ 排出量削減・プラスチック削減等の規制強化 ● 環境問題に関する消費者ニーズの変化、投資家の評判の変動	● サステナビリティにおける重点課題の設定 ● 重点課題に対する「サステナビリティ委員会」における進捗管理、評価、個別施策の審議および取締役会による監督、モニタリング
⑧	● 感染症の流行拡大による事業停止、店舗の休業	● 事業継続が可能な体制の構築 ● マルチチャネル展開
⑨	● 公式アカウントの投稿や当社の言動等の炎上 ● 模倣品の流通によるブランドイメージの低下	● SNS運用に関する危機管理対応マニュアルの策定と社内への周知、従業員への教育 ● 税関と連携した輸入差し止め等模倣品への対応
⑩	● 世界景気等による原材料価格の高騰や特定サプライヤーへの依存等による原材料調達の不安定さ ● 社会的に期待される持続可能な調達が達成できないことによるブランドイメージの棄損	● 原価低減・前倒し購入等による原材料価格上昇に対するリスク低減 ● マルチサプライヤー(複数購買化)・マルチハブ(複数製造拠点)・物流2拠点の切り替え ● アンケート、ヒアリングによるサプライヤーの労働環境等の確認 ● 持続可能なパーム油の積極的採用など環境側面に配慮した調達
⑪	● 外国通貨建て取引および在外子会社の財務諸表の円換算における為替変動の影響	● 適切な為替予約等
⑫	● 採用環境の変化による人材の不足、育成の不十分さによる事業活動の停滞	● 働きやすい環境づくり ● 体系的な人材育成