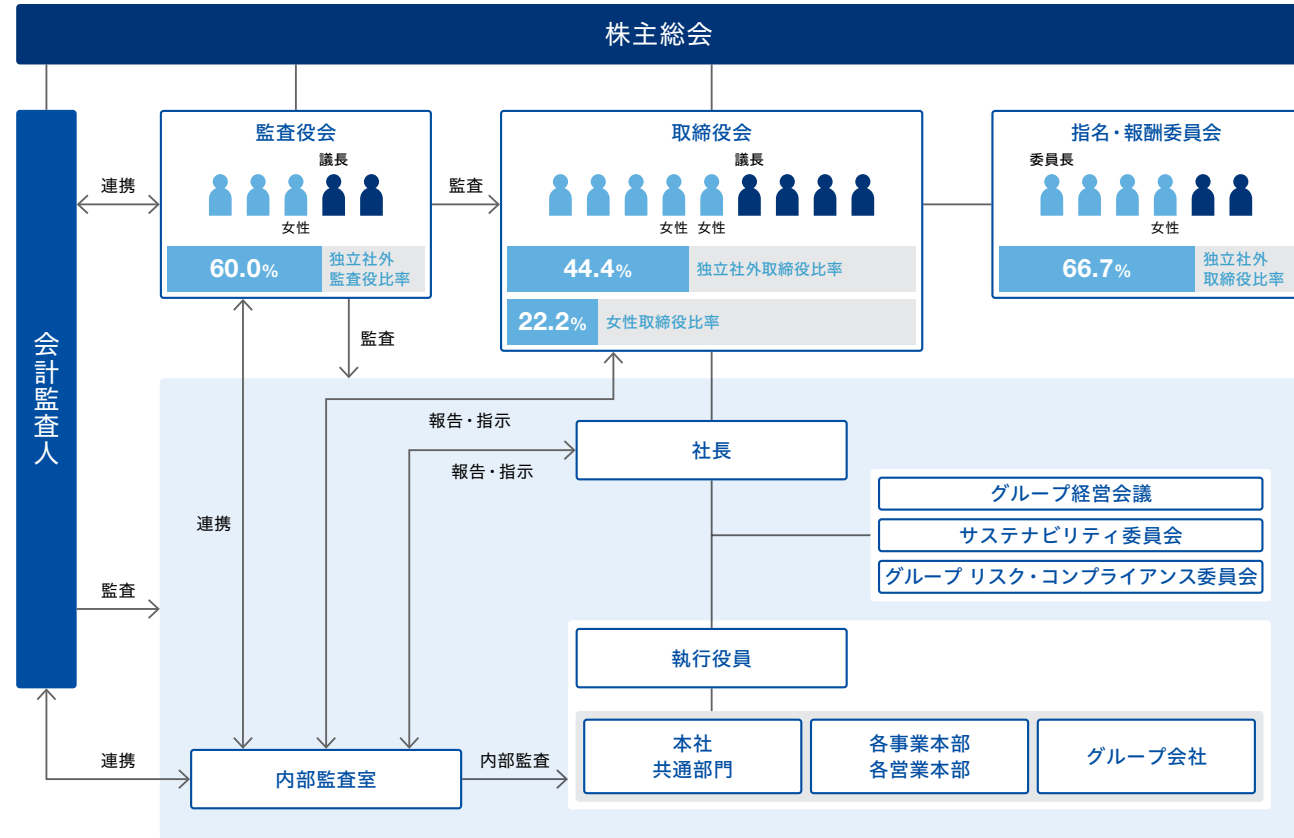


コーポレート・ガバナンス

コーポレート・ガバナンス体制図

(2024年6月22日現在)

社外 社内



サクセッションプラン

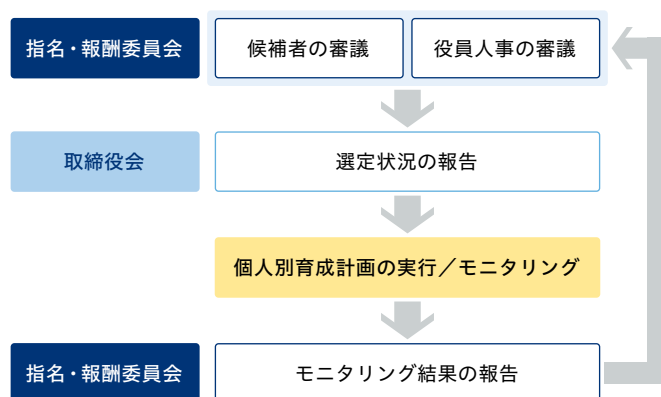
対象者	次期CEO候補者および次期役員候補者
人材要件	経営層に求める人材要件として、4分類、計20項目の必要な要件を明確化

分類	主な人材要件
創業理念・経営理念の理解・体現	<ul style="list-style-type: none"> ファンケルの強み・弱みを理解している ファンケルに深い愛情を持っている
リーダーシップ	<ul style="list-style-type: none"> 複数の困難を克服した経験を有している 課題発見力と、社内外に発信力がある
人間性・能力	<ul style="list-style-type: none"> 謙虚さを持ち、自責で考えられる 人を大事にする 批判精神がある
経験・知識	<ul style="list-style-type: none"> マルチステークホルダーの視点で考えられる 複数の幅広い部門を経験している

●運用状況

サクセッションプランに則って、計画的なジョブローテーションを実施し、幅広い分野での経験を養っているほか、資本市場、法務、グローバルなどスキル・

育成・選定プロセス 年1回評価を行い、その結果を踏まえて「指名・報酬委員会」で審議した上で、候補者を決定



マトリックスで掲げるスキルを補完する研修などを実施しています。また、代表取締役社長との面談や、全従業員による360度評価を評価指標として活用し、指名・報酬委員会にてモニタリングを行っています。

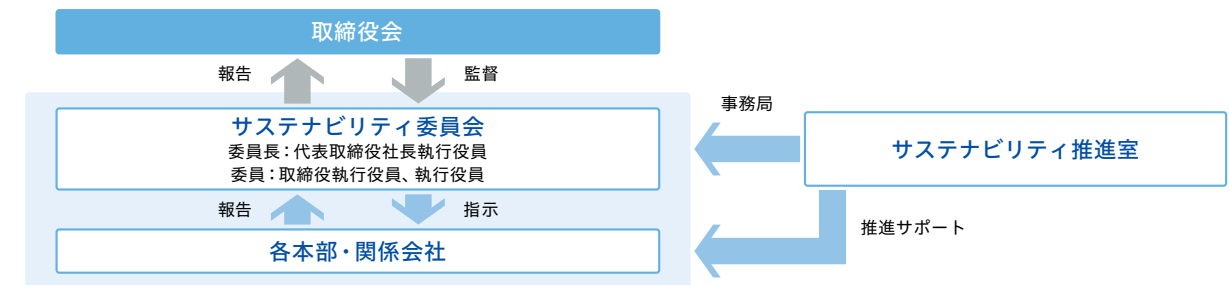
サステナビリティガバナンス

●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、重要課題(マテリアリティ)に設けた目標を必達して中長期的な企業価値を向上するために、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、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。

2023年度は、新中期経営計画の策定に伴うファンケルグループ重要課題(マテリアリティ)の再設定とサステナビリティ戦略を中心に、CO₂排出量の削減(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リサイクルの拡大、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

「ファンケルグループ重要課題(マテリアリティ)の再設定」について (実施:2023年4月~2024年4月/全5回)

2023年度は、年間を通じて、新中期経営計画に伴うファンケルグループ重要課題(マテリアリティ)の再設定に関する議論を重ねました。

2023年4月に現在のマテリアリティの課題を報告。7月は、サステナビリティ推進室より、社会課題やステークホルダーのニーズを踏まえて抽出したマテリアリティの草案を上程し、経営層にアンケートを実施。10月には、アンケートの結果とステークホルダーエンゲージメントをもとに作成したマテリアリティ・マトリックスの草案を上程しました。

これらの過程において、役員からは、「マテリアリ

ティの粒度が大きすぎる。コミットメントするならば、より具体的にすべき」「事業と密接に関係するマテリアリティは、意思を込めて、より高い象限にプロットしたほうが良い」といった意見が寄せられました。

議論の結果を受け、マテリアリティ・マトリックスのブラッシュアップと、目標項目と成果指標案の作成を進め、2024年1月の最終議論、4月の方向承認を経て、2024年4月の取締役会で決議されました。

新たなファンケルグループ重要課題(マテリアリティ)に基づき、事業を通じた社会課題の解決に取り組み、経済・社会の両面の価値向上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らないことを取締役会にて審議・決裁しています。

コーポレート・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。

取締役の報酬の構成

代表取締役社長執行役員

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	
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2) 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	評価ウエイト
財務指標	売上高	1,330億円	30%
	営業利益	190億円	50%
	ROE	13.6%	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	ストレスチェック結果12.0点以上	
	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(2026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(2026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

2023年度の役員報酬額

区分	報酬等の総額 (百万円)	月次報酬	報酬等の種類別の総額(百万円)		員数 (名)
			業績連動型株式報酬		
			業績連動付与 業績連動報酬 非金銭報酬	固定付与 非金銭報酬	
取締役 (うち社外取締役)	247 (46)	200 (46)	5 (-)	42 (-)	9 (4)
監査役 (うち社外監査役)	57 (21)	57 (21)	- (-)	- (-)	5 (3)
合計 (うち社外役員)	305 (67)	257 (67)	5 (-)	42 (-)	14 (7)

(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てきました。2023年度は、取締役会の実効性を確認すると

ともに、多面的な課題抽出を行うため、初めて第三者機関を活用した取締役会の実効性評価を実施しました。第三者機関の評価・提案を今後の取り組みに反映していきます。

評価の実施方法

アンケート	<p>対象：全取締役および全監査役</p> <p>2023年度は多面的に課題を抽出するため、「経営戦略と事業戦略」の質問項目を充実させるとともに、新たに「企業倫理とリスク管理」「経営陣の評価・育成」を設定。 (質問項目) 「取締役会の構成と運営」「経営戦略と事業戦略」「企業倫理とリスク管理」「経営陣の評価・育成」「投資家・株主等との対話」</p>
インタビュー	<p>対象：CEOおよび社外取締役</p> <p>第三者機関による個別インタビューを実施。</p>
取締役会における審議	<p>アンケートおよびインタビュー結果、第三者機関による評価・提案内容の審議と意見交換の機会を設け、今後の対策を検討。</p>

2023年度実効性評価の結果と今後の対策

〈第三者機関の全体的な評価〉

第三者機関より、当社の取締役会は、取締役会における議題選定が適切に行われるとともに、社外役員に対する十分な事前説明が実施されていることなどを背景として、重要な経営課題に関する審議が建設的に行われていることや、株主・投資家との積極的な対話で得られた意見を経営活動に反映させるように取り組んでいることなどから、取締役会の実効性については概ね確保されていると評価されています。

〈第三者機関からの主な提案および今後の対応方針〉

- 提案①** 経営陣と社外役員のコミュニケーションのための機会設定とコミュニケーションで得られた社外役員の知見活用

対応方針 社外役員とのコミュニケーション後に、議論された内容や提案に対するフォローアップを実施
- 提案②** 取締役会での審議におけるリスク管理の強化

対応方針 取締役会の決議事項において、リスク評価を組み込むためのガイドライン策定
- 提案③** 資本コストを意識した経営の推進に向けた取り組みの開示の充実

対応方針 資本コストを意識した意思決定プロセスの確立による経営の推進、推進状況の開示

コーポレート・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「豊かな地球環境」「健やかな暮らし」「誰もが輝く社会」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・専門性等を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○を付けています)
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・経験を必要とする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強化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・経験を必要とする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・経験を必要とする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・経験を必要とする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・経験を必要とする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・経験を必要とする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・経験を必要とする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プロセス

- ① 各委員会・関係部門：重要リスク項目の抽出、影響度および緊急度を分析し各リスクの重要度を評価、取締役会へ報告
- ② 取締役会：重要リスク項目および重要度の決定
- ③ 各委員会・関係部門：決定した重要リスクへの対応状況をモニタリング・適宜取締役会へ報告
- ④ 取締役会：リスク対応状況の実効性を検証・レビュー

事業等のリスク

影響度	緊急度	リスク項目	主な対応策
S	低	公式SNSを含む当社の言動等の炎上 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不安定さ 市場環境の変化への不対応による競争力の低下	地政学的問題による業績への影響 在外子会社のガバナンス上の問題 広告表示規制への違反 サイバー攻撃等による犯罪被害・事業停止 サイバー攻撃、内部不正等による情報漏えい 品質問題による商品回収・操業停止等
	高	海外取引および連結決算における為替変動の影響	贈収賄等海外にてリスクの高い法令の遵守 その他適用法令への違反・コンプライアンス違反 罹災による機能停止(国内外の従業員被災含む) 火災等自社設備(工場・物流拠点)起因の事故 製品摂取による肌・体調への悪影響
A	低	2024年問題に伴う各運送業者からの値上げによる物流コスト増	天候による発芽米・青汁の原料不足
	高	模倣品の流通によるブランドイメージの低下 環境や人権へ配慮した調達の不達成によるブランドイメージの棄損 温暖化等による水害や感染症の発生 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・投資家の評判の変動 事業活動において人権に影響を及ぼす可能性	人材の不足、育成の不十分さによる事業活動の停滞

〈リスク項目と主な対応策〉

リスク項目	主な対応策
地政学的問題による業績への影響	● 有事の際も選択されるブランド価値の確立 ● 中国以外のASEAN地域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上の問題	● 規程・決裁基準等の整備および業績・財務情報の適時のレポートラインの整備による在外子会社のガバナンス体制強化
贈収賄等海外にてリスクの高い法令の遵守	● ファンケルグループ・コンプライアンス基準の翻訳・周知 ● 社外専門家との適時の連携体制の整備 ● 教育体制の一層の拡充
広告表示規制への違反	● 「品質管理部会」による定期的な検討・確認および取締役会へ適時の報告
その他適用法令への違反・コンプライアンス違反	● 従業員への定期的なコンプライアンス教育の実施 ● 在外子会社も含めた内部通報の受付による問題の早期発見・解決
サイバー攻撃等による犯罪被害・事業停止 サイバー攻撃、内部不正等による情報漏えい 罹災による機能停止(国内外の従業員被災含む) 天候による発芽米・青汁の原料不足 火災等自社設備(工場・物流拠点)起因の事故	● 「情報セキュリティ部会」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
製品摂取による肌・体調への悪影響	● オールハザード型の事業継続計画の策定 ● 安否確認システムの運用、非常食等の備蓄、有事を想定した定期訓練
品質問題による商品回収・操業停止等	● 原料の備蓄・仕入先の分散、複数箇所での生産・物流体制
公式SNSを含む当社の言動等の炎上	● 一般的な基準より厳しい独自の品質基準の設定 ● ISO、GMPの仕組みを取り入れた厳格な品質・製造管理体制 ● お客様のお声の第三者専門スタッフによる評価、関係部門間の情報共有
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、従業員への定期的な教育
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不安定さ	● 税関と連携した輸入差し止め、海外ECサイトの疑義品調査等模倣品流通への対応
環境や人権へ配慮した調達の不達成によるブランドイメージの棄損	● 値上げ金額の抑制の交渉、前倒し購入等による原材料価格上昇の影響低減 ● 複数サプライヤー、複数製造拠点、物流2拠点の切り替え ● 天然原料の年間契約
温暖化等による水害や感染症の発生 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・投資家の評判の変動	● アンケート等によるサプライヤーの労働環境等の確認 ● 認証パーム油の積極的調達等環境側面に配慮した調達の実現 ● お客様ニーズや市場調査等を基にした製品開発 ● 新規事業の創出を目的とした専任役員や専門部門の設置 ● 国内外でのマルチチャネル展開による多角的な対応
人材の不足、育成の不十分さによる事業活動の停滞	● 社内外の環境変化を踏まえたファンケルグループの重要課題の再設定 ● 環境課題に関する定量目標の設定 ● 「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
事業活動において人権に影響を及ぼす可能性	● 多様な従業員がパフォーマンスを発揮できる働きやすい環境づくり ● 従業員教育を専門的に行う部署の設置等による体系的な人材育成 ● 世の中の変化に合わせた各種人事制度や処遇の見直しによる優秀な人材の確保、働きがいの向上
海外取引および連結決算における為替変動の影響 2024年問題に伴う各運送業者からの値上げによる物流コスト増	● 「国連グローバル・コンパクト」への署名 ● ファンケルグループ人権方針の策定 ● 従業員向けの人権啓発研修
	● 取引に使用している主要通貨の為替変動の監視による適切な為替予約 ● 各種配送サービスを取り揃えることによる再配達抑制 ● 梱包資材や配送サービスの見直しによる輸送費の削減