

花王のコーポレート戦略



46 人財開発

51 財務

53 デジタル先端技術

55 リスク・危機管理

人財開発



社員一人ひとりが持つ無限の可能性を引き出し、
大きな活力を生み出すとともに、その活力を組織として
最大限に活かすことをめざします。

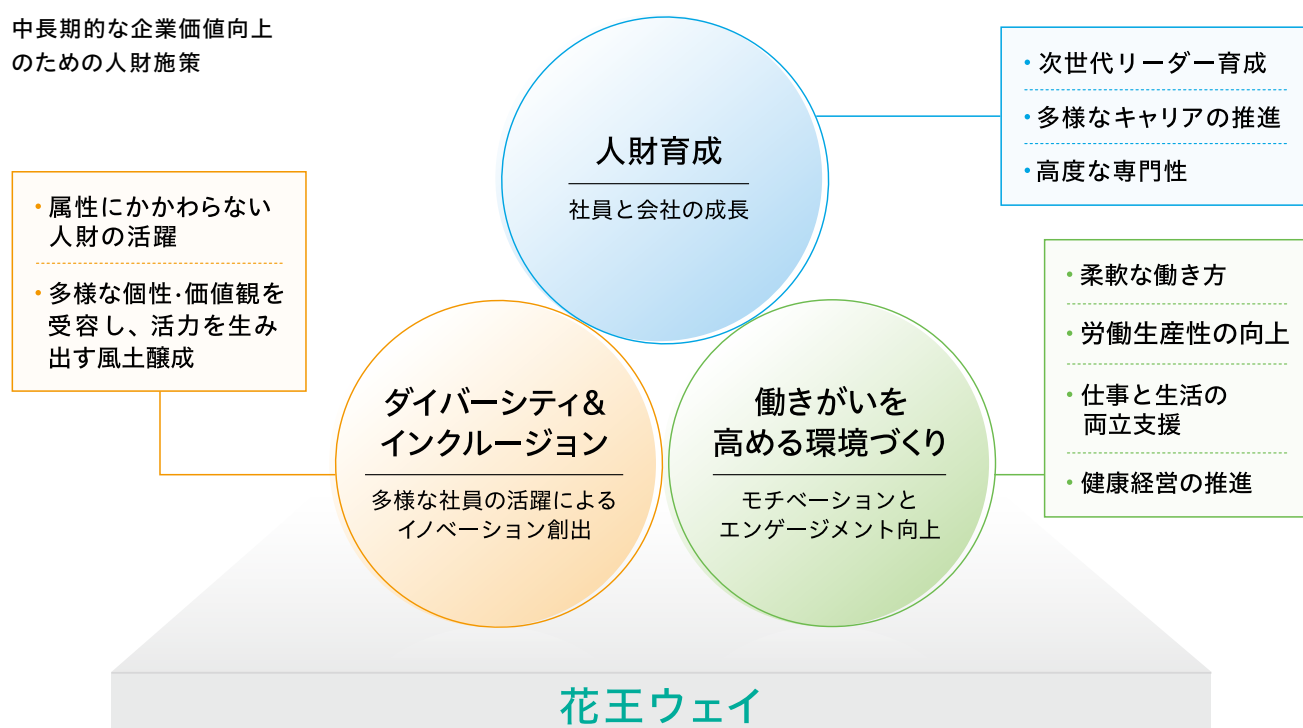
執行役員
人財開発部門統括 松井 明雄

花王の人財戦略

これまで花王は、社会的課題の解決を通じて、自社と社会の持続的な成長を実現してきました。近年社会は大きく変化しており、それに伴い社会的課題も複雑化しています。変化する外部環境に対応し、これまでのやり方にとらわれず、柔軟な思考を持って物事に当たる人財が必要とされています。花王は、このような人財を輩出していくために「花王ウェイ」を根幹に据え、

「人財育成」「ダイバーシティ&インクルージョン」「働きがい高める環境づくり」を大きな柱とした人財施策を推進しています。これらの人財施策を通じ、社員一人ひとりが意欲に満ち溢れ、積極果敢なチャレンジによってイノベーションを創出し、花王と社会の未来に貢献できるよう支援しています。

中長期的な企業価値向上
のための人財施策



人財開発

人財開発の取り組み

項 目	2015年	2016年	2017年	2018年	2019年
人財育成		・グローバル人事管理システムの整備と活用		・次世代人財育成の拡充(リベラルアーツ研修の拡充)	・新入社員研修刷新
	次世代リーダー 開発研修実施				
	Key Positionの後継者計画の立案と育成の促進				
ダイバーシティ & インクルージョン (D&I)				LGBTに関するEラーニング実施	
		第1期 D&I推進計画(2年間実施)		第2期 D&I推進計画(2年間実施)	
		D&Iトレーニングセッション実施			
	・役員講話の同時字幕表示対応 ・LGBT啓発開始	・D&I推進部創設 ・出産・育児支援策の拡充 ・障がい者サポーター制度開始	・育児・看護・介護支援制度の拡充 ・病気休暇の拡充 ・シニア人財の活躍支援策強化 ・障がい者の業務拡大による多様な人財活躍支援	・シニア人財職務の公募開始	・The Valuable 500 ^{※1} 参加
受賞等	・なでしこ銘柄	・プラチナくるみん認定		・なでしこ銘柄 ・Thomson Reuters D&I Index24th(日本企業1位)	・準なでしこ銘柄 ・日経WOMAN ^{※2} ・内閣総理大臣表彰 ^{※3}
働きがいを 高める 環境づくり					
	報酬水準の見直し(会社業績に応じて継続実施)				
	社員との対話の場として花王フォーラムと社員懇談会実施(年に2回、継続実施)				
	社員意識調査「Find」(継続実施、調査実施(2年に1度) アクションプラン実施(翌年))				
	・時間単位休暇導入 ・フレックスタイム制(コアタイムなし)導入	・メンタルヘルスマネジメントのためのストレスチェック	・健康に関する中期計画「KAO 健康2020」策定	・在宅勤務制度の導入 ・フレックスタイム制の拡充 ・就業時間内禁煙開始	
受賞等	・健康経営銘柄	・健康経営銘柄	・健康経営銘柄 ・日本政策投資銀行健康経営格付	・健康経営銘柄	・健康経営銘柄

※1 2019年のダボス会議で発足した障がいとビジネスをつなげる国際的イニシアチブ

※2 女性が活躍する会社総合1位

※3 内閣府「女性が輝く先進企業表彰」

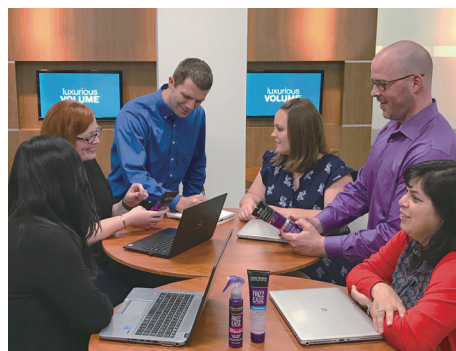
働きがいを高める環境づくり

社員一人ひとりが意欲に満ち溢れ、積極的に難しい課題にチャレンジしイノベーションを創出するためには、社員が働きがいを感じられる職場環境をつくっていくことが重要です。その考えのもと、柔軟な働き方の推進、業務効率化と意識改革による生産性の向上、仕事と生活の両立支援に取り組んでいます。また、社員の健康は個人生活の基盤であるだけでなく、会社にとっても財産であり成長の源泉でもあるという認識のもと、社員の自主的な健康づくりを奨励し、積極的に支援しています。



社員意識調査

よりよい組織と職場環境をつくるために、花王グループ全社員を対象に定期的な社員意識調査「Find」を実施しています。調査結果を数値データで可視化し分析することで各組織の強みや弱みを確認し、課題を見つけ、改善方法を議論し、改善計画を立案します。その計画を実行、検証することで、組織・職場改善のためのR-PDCA (Research-Plan、Do、Check、Action) サイクルを回しています。



人財育成

社員一人ひとりが仕事の達成や社会への貢献を通じて成長し続けることが、花王の持続的な成長を可能にすると考えています。花王が「自ら変わり、そして変化を先導する企業」として社会に価値を生み出し続けるためには、社員自らが高い目標や従来の延長線上にない新しいことに積極果敢にチャレンジし続け、イノベーションを生み出していくことが必要です。花王は、社員一人ひとりが持つ無限の可能性を引き出し、大きな活力を生み出すとともに、その活力を最大限に活かすことをめざして、幅広い挑戦の機会と学びの機会を提供することにより、社員の成長を支援しています。



人財開発

次世代のリーダー育成プログラム



花王が継続的に成長するためには、次世代の経営を担う人財を戦略的に育成することが重要です。グローバルでビジネスを牽引するリーダーには、高度な経営スキルとともに、さまざまな領域の知見に触れ、智の融合を図っていく能力が求められます。花王は、リーダーが体現すべきリーダーシップバリューを定め、評価・育成・登用の連動と同時に360度評価を実施し、リーダーシップ開発の機会としています。また、変化の激しい不確実なビジネス環境において、本質を見極め、明確な答えが見えない課題に対処し変化を先導していくために、リベラルアーツ教育も重視しています。

教育投資

多様な社員一人ひとりの成長意欲に応えるプログラムやキャリア開発の機会を提供しています。花王の成長と社会の持続的な成長を担う人財を育成するため、花王はグループ全体（グローバル）で人財育成プログラム等に年間約17億円を投資しています。

1人当たりの教育訓練費

51千円(2019年度)

花王グループ教育訓練費総額(実績)

17.3億円(2019年度)



ダイバーシティ&インクルージョン

花王は、性別や国籍、人種、年齢、障がいの有無等にかかわらず、誰もがやりがいを持って生き生きと活躍できる社会をめざしています。異なる背景や多様な価値観を持った人財が集まり、自由闊達な議論を通じて創造性を発揮することがイノベーションの創出につながると考えています。こうした考えのもと、花王はダイバーシティ&インクルージョンを積極的に推進しています。



多様な人財の活躍

イノベーションを創出し、複雑な社会的課題に対応していくためには、一人ひとりが個性や長所を活かし、シナジーを生み出していくことが必要です。その実現に向け、人財開発基本方針に沿ったグローバル共通のしくみを導入し、多様な国籍の社員が国をまたいで共創する働きがいのある職場づくりをグループ全体で進めています。

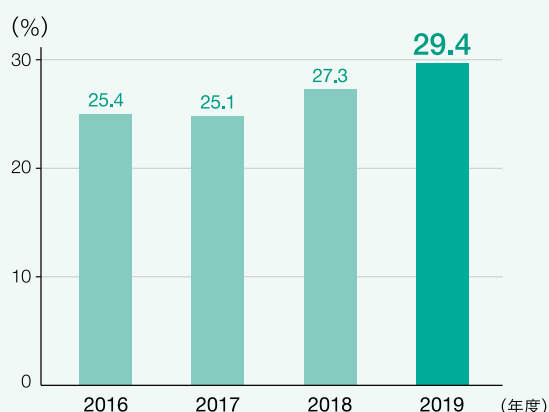
また、花王の主力製品である化粧品や日用品などは、多くの女性の皆さまにもご愛用いただいています。その商品開発やマーケティングの段階で女性社員の意見も大切にして事業を推進し、消費財メーカーとして成長してきました。

意欲・能力による評価・登用を徹底し、両立支援制度や柔軟な働き方ができる制度、またそれらがきちんと使える環境づくりに努めてきた結果、海外を含む花王グループで女性管理職は着実に増加し、2019年12月時点で29.4%です。取締役・監査役における女性比率は15.4%、グループ会社13社では女性が社長として活躍しています。

さらに、ユニバーサルデザインを推進する上では、障がいのある方の視点も欠かせません。ESG経営に軸足を置き、「Kirei Lifestyle Plan」を実践していくため、花王は「The Valuable 500[※]」に賛同しました。

※ 2019年のダボス会議で発足した障がいとビジネスをつなげる国際的イニシアチブ

管理職における女性比率



財務



安定した財務基盤を維持しながら、
事業成長のための積極的な投資活動を行なうことによって、
企業価値の継続的な向上と長期的なステークホルダー還元を
実現していきます。

執行役員
会計財務部門統括 山内 憲一

花王の財務基盤

花王は、社会的な課題の解決に取り組む中で長期的な視点から価値の創出をめざすESG戦略とともに、すべてのステークホルダーの長期的な利益と合致するEVAを経営の主旨標とし、持続的な利益ある成長と企業価値の向上をめざします。

さらなる成長の実現のため、積極的な事業活動を推進する一方、株主還元も重視しており、30期連続の増配や、弾力的な自己株式の取得を実施しつつ、グローバルキャッシュマネジメントによる資金の効率化を進め、安定した財務基盤を維持しています。高い収益力と安定的なキャッシュ・フローにより信用格付けも高く、

今後の成長投資への機会にも柔軟に対応していくことが可能です。また、グローバルでの収益管理をより迅速かつ効率的に行なうことを可能にしたグローバル管理会計情報システムの導入や、RPA(ロボティック・プロセス・オートメーション)による業務の効率化など積極的に新しい取り組みを進め、収益の向上に努めています。

中期経営計画である「K20」を実践し2019年度は、営業利益率14.1%、営業利益は2,117億円と7期連続の最高益を更新、ROEは17.6%となりました。

キャッシュ・フローの使途と株主還元

花王は、EVA視点で安定的に創出される営業キャッシュ・フローを下記の通りに有効活用し、さらなる成長をめざしています。

将来の成長に向けての投資
(設備・M&A等)

安定的・継続的な配当
(配当性向40%目標)

自己株式の取得と
借入金等の有利子負債の
早期返済

設備投資/M&A

花王は、EVAによる投資判断のもと、日本国内および海外の拠点において、事業成長のための積極的な設備投資やM&Aを進めています。

コンシューマープロダクツ事業では、ヒューマンヘルスケア事業を中心に、国内や輸出の需要に対応した国内生産能力の増強に加え、成長力のあるアジアでも積極的に設備投資を行なってきました。また、ケミカル事業では、生産基盤の増強を図り、アジアに加え欧州、米州においても積極的な投資を行なっています。

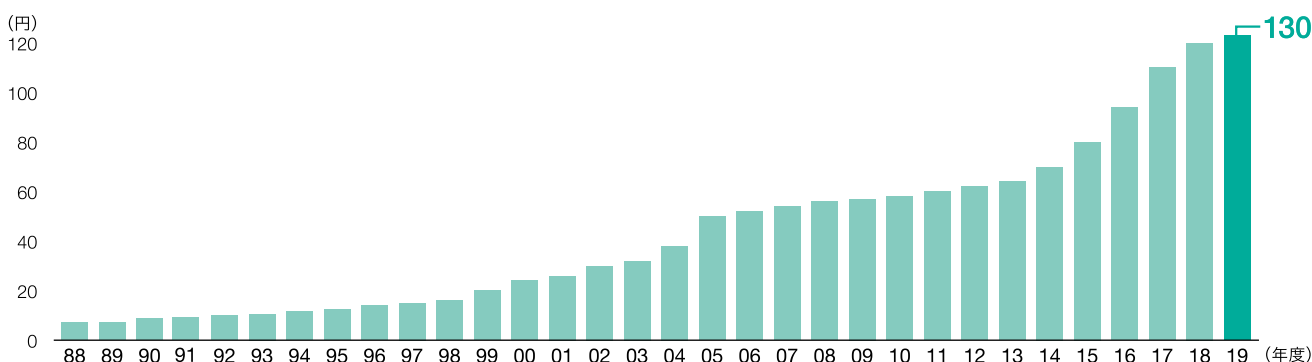
M&Aについては、サロン事業や業務品事業、ケミカル事業などのB to Bビジネスを中心に優れた技術やビジネスモデルの獲得、またESG戦略に沿った花王のコア技術の拡大とシナジー効果を狙い新たな資産の構築をめざしています。

配当/自己株式の取得

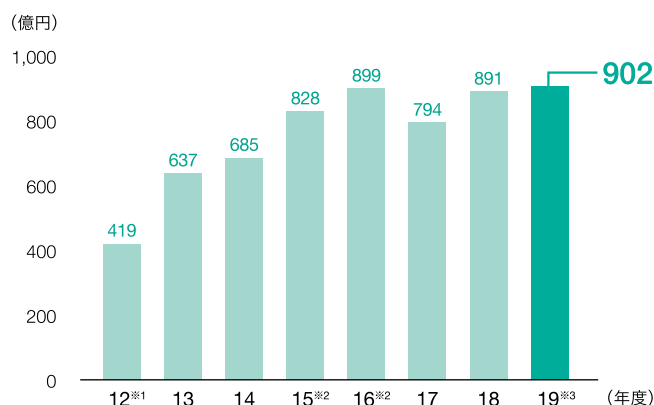
花王は、安定的かつ継続的な配当を重視し、2019年度までに30期連続増配を達成しています。安定的な営業キャッシュ・フローの成長に伴い、2019年度の1株当たりの配当金は130円に増額しました。また、資本効率の向上を勘案した自己株式の取得についても、2019年度は500億円実施し、累計5,938億円の取得を行なっています。

今後も、ステークホルダーへの高レベルの還元にこだわり、連続増配をめざします。

1株当たり配当金の推移



資本的支出の推移

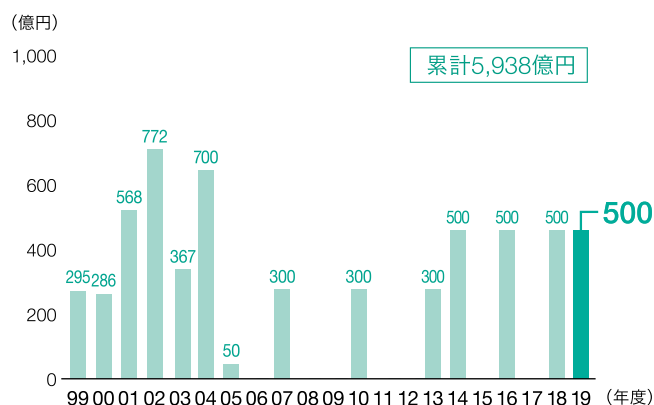


※1 2012年度より決算期変更。

※2 2016年度よりIFRSを適用。2015年度はIFRSに基づき算定。

※3 使用権資産への投資を除く。

自己株式取得の状況



デジタル先端技術



戦略的デジタル・トランスフォーメーション(DX)を推進し、先端技術を活用した「ビジネスの変革」と「業務の効率化」を実現するための組織として、2018年4月に先端技術戦略室(Strategic Innovative Technology Team:SIT)を立ち上げました。2020年度からは、これまでテスト的に立ち上げてきたいくつかのシステムの

運用を開始します。これにより、これまでのマニュアル的作業を抜本的に削減し、人が創造的作業に没頭できる時間をつくり出します。また、グローバル事業をより一層拡大するために、デジタル化による新しい事業体制構築も進めています。

デジタル・トランスフォーメーションのターゲット領域



2019年度のデジタル分野の主な取り組み

テーマ	主な取り組み
花王全システムの統合	モノづくりをはじめとした社内の膨大なデータを統合し、ユーザビリティを高めたオペレーションシステムを構築します。また、AIを活用することで経営・事業などの効率を飛躍的に高めます。 現状、顧客満足度と事業成長の両方を最大化する経営サポートシステムの完成をめざしています。人財関連では、分散されている人事情報を一元的に集中管理できる新たな統合システムを構築しており、ガバナンス関連では、社員の声を迅速に拾い上げ、社内の透明性を担保する体制を強化しています。
最先端技術の応用	研究分野のスピードと質をさらに高めるため、最先端のAI活用を進めています。 2019年度共同プロジェクトを発表した株式会社Preferred Networksとの取り組みにおいては、花王のバイオサイエンスの技術と、同社の最先端深層学習技術との連携により、いつでも、どこでも、簡単に美と健康をモニタリングできる新しい世界の実現をめざしています。
事業・販売および共創改革	供給不足に伴う機会ロスと、過剰生産による在庫・廃棄での物質・エネルギーロスを最小限にすることをめざし、市場・流通・消費者からの反響をタイムリーに反映するシステムを構築します。さらに、工場やロジ倉庫の能率を最大化し、高速生産・最小切替生産とあわせて、単位面積当たりの生産性を飛躍的に向上させていきます。 同時に、強い個別ニーズに対応した価値提供を実現するため、大量生産型モデルとは異なるユニット工法とAI技術を導入し、提案力を強化しています。魅力的な商品価値体験の提供のため、ARやVRなどの先端技術を保有する企業とも協働し、商品の効果的な情報伝達の手段を模索しています。 また、ネット販売やソーシャルネットワークを活用した調査・商品開発・販売などを、AIを活用することで一新していきます。 他企業や大学とともにオープンイノベーションを促進していく分野に関しては、技術内容や知財を整備し、技術広報も進めています。
デジタル働き方改革	デジタル技術を活用して、適切な勤務管理を行ない、社員の生産性を最大化する試みを導入しています。 たとえば、産休・介護などにより働く制限があった従業員のため、遠隔で就業が可能なシステムの導入を始めました。また、集中型オフィスではなく、拠点の離れた研究所・オフィスをネットワークでつなぎ、常時オープンなデジタル窓や代理ロボットなども導入しました。通勤時間を減らし、能率を上げた働き方ができるような体制整備を行なった結果、時間と空間による制限を極小化した実績も出てきています。

リスク・危機管理



リスクと危機の戦略的な管理が、ESG 経営による持続的な成長と事業活動を通じた社会のサステナビリティへの貢献を支えています。

常務執行役員
経営サポート部門統括 上山 茂

基本的な考え方

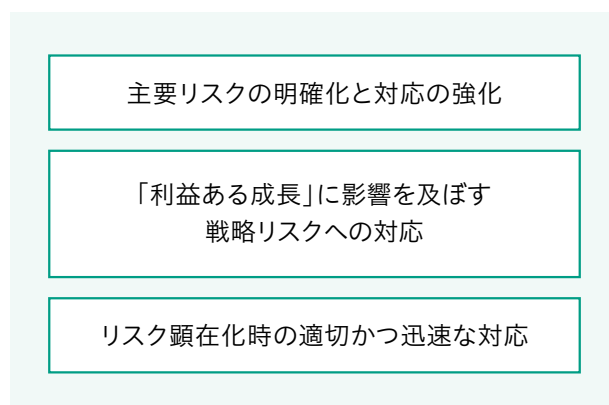
花王では、経営目標の達成や事業活動に悪影響を与える可能性を「リスク」、この「リスク」が顕在化することを「危機」とし、「リスクおよび危機管理に関する基本方針」に示された対応の優先順位（1. 人命尊重、

2. 環境保護、3. 操業維持、4. 資産保持）に基づいて、事業全般にわたり生じ得るさまざまなリスクと危機を適切に管理しています。

リスクと危機の管理体制

リスクと危機の管理は、リスク・危機管理委員会で、管理体制と活動方針を定めています。部門、子会社、関連会社は、この活動方針に基づいて、リスクを把握、評価し、対応策を策定、実行することでリスクを管理しています。また、危機発生時には、緊急事態のレベルに応じた対策組織を立ち上げ、迅速かつ適切に対応することで被害、損害の最小化を図ります。これらの取り組みは、定期的および適時、経営会議、取締役会に報告しています。

リスクと危機の管理強化

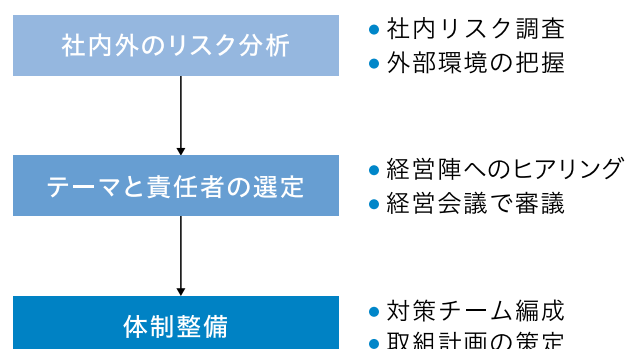


主要リスクの明確化と対応の強化

花王は、持続的な利益ある成長と、事業活動を通じた社会のサステナビリティへの貢献に悪影響を与えるリスクとして、特に重要な13の主要リスクを、リスク・危機管理委員会、経営会議で選定し、対応しています。

これら、主要リスクの中には社会的課題に関連するリスクも含まれておりESG戦略「Kirei Lifestyle Plan」のもと対応しています。

コーポレートリスクのテーマ選定プロセス



また、これら主要リスクの中で、経営への影響が特に大きく、対応の強化が必要なリスクを「コーポレートリスク」と定めて、年1回、社内外のリスク分析と経営層へのヒアリングを基に、経営会議でリスクテーマと各テーマ対応の責任者(執行役員)の見直しを行ない、リスク・危機管理委員会で進捗管理を行なっています。



2019年度のコーポレートリスクの主なテーマと取り組み

テーマ	リスク内容	主な取り組み
流通環境の変化	・流通環境の変化に対して適切な販売活動が展開できないリスク	・グローバルで展開するデジタル・プラットフォームとのコラボレーションに向けた活動を推進しました。
アジア事業に関するリスク	・アジア事業の計画に大幅な遅れが生じるリスク	・アジア各国の法規制強化に早期に対応するための体制強化を重要テーマのひとつとして進めました。
製品の品質問題への対応	・重大品質問題の発生で会社の信用が低下するリスク	・重大品質問題発生時の対応と発生防止のための社内啓発等の強化を進めています。
大地震・自然災害	・大地震・自然災害により市場への製品供給に支障をきたすリスク	・気候変動に伴う大型台風、洪水などの自然災害に対して、ハード面、ソフト面の対策の強化を行ないました。また、大地震に対する緊急事態対応訓練、BCP訓練を通して、対応の強化を進めました。
パンデミック	・新型インフルエンザ等のパンデミックによる事業停止のリスク	・感染拡大に対して、グローバルで迅速に対応できる体制を再構築し、人命第一に発症者対応などの詳細な行動計画の作成と準備を進めました。
個人情報保護	・サイバー攻撃を含む意図的な行為や過失等により個人情報流出するリスク	・インシデント発生時の対応フローの作成や訓練を実施し、また、グローバルで情報セキュリティと個人情報保護の体制強化を進めています。
レピュテーションリスク	・当社グループへの批判的な評価や評判が広まることで、ブランド価値や信用が低下するリスク	・外部情報のモニタリング体制を整えて、レピュテーションリスク発生時の緊急対応体制の強化を進めています。
デジタルメディア活用に伴うリスク	・デジタルメディア活用に関する重要リスク	・広告等での不適切表現や、ステルスマーケティングなどのレピュテーションリスクにつながるリスクに対して、ガイドラインの制定や社内教育等を進めています。
為替変動	・為替の変動に関するリスク	・為替変動リスクの構造と対応を検証し、今後の対応の方向性を確認しました。



「有価証券報告書」

www.kao.com/content/dam/sites/kao/www-kao-com/jp/ja/corporate/investor-relations/pdf/securities-fy2019-all-01.pdf

主要リスクの内容と主な取り組みは、第114期有価証券報告書「事業等のリスク」をご参照ください。