

ガバナンス GRI2-12, 2-13

花王のESGガバナンスは、取締役会の監督のもと、社長執行役員および配下の各組織体が管理を担っています。社外委員による客観的で先進的な視点の反映、経営層による的確な意思決定、実行の迅速な展開が可能なガバナンスを構築しています。

花王のESGガバナンス

花王は、グローバルの大きな変化に迅速に対応すると共に、事業の拡大と社会課題解決をめざして、柔軟で強靱なESGガバナンスを構築しています。このESGガバナンスにより、中期経営計画「K25」と長期経営ビジョン「K30」の実現を支えています。

社外委員が参加する組織が経営層に監督・助言する機能や、経営判断がイノベーションや取り組みに変換され、的確かつ迅速に実行に移される機能が強化されていることが特徴です。

取締役会がリスクや機会を含むESGに関する監督の責任を持ち、そのもとで社長執行役員および配下の各組織体が業務執行を担っています。

取締役会による監督

取締役会は、ESGの監督に適切な知識・経験・能力を備えた構成です。ESGに精通した多くの取締役、監査役に加え、ESGの監督に必要な多様な専門性を持つ取締役・監査役で構成しています(→P267)。取締役会へのESGに関する執行状況の報告は、年に2回の定期報告に加え、適宜議題内容に応じて報告しています。報告内容は、方針や戦略から目標、KPIや活動の進捗状況におよびます。ESGに関するKPIの報酬方針への反映

に関しては、取締役・執行役員報酬諮問委員会で審議し、取締役会で決議されます。

ESG全体の管理

ESG全体の業務執行については、ESGコミッティを最高機関とした体制が担っています。ESGコミッティは、ESG戦略に関する活動の方向性を議論、決定し、取締役会に活動状況を報告します。社外の視点を反映させるため外部有識者で構成されるESG外部アドバイザリーボード、ESG戦略を遂行するためのESG推進会議、重点課題について確実かつ迅速に遂行するESGステアリングコミッティ、注力テーマについて活動を提案するESGタスクフォースがあり、各部門の活動を推進しています。

ESGコミッティの議長は代表取締役 社長執行役員、委員は経営層で構成し、ESG推進会議の議長はESG部門統括・取締役 常務執行役員が勤め、事業部門、リージョン、機能部門、コーポレート部門の責任者で構成することで、ESG課題について迅速に経営判断を行い、各部門がESG活動を進めることができる体制を構築しています。ESGステアリングコミッティは、役員クラスがオーナーで一定の決定権が付与され、ESGコミッティと連動しつつESGへの取り組みを確実かつ迅速に実行に移すことができるのが特徴です。扱う重点課題は脱

炭素、プラスチック包装容器、人権・DE&I、化学物質管理です。

ESG外部アドバイザリーボードは社外有識者で構成され、ESGコミッティの諮問に対する答申や提言を行い、社外の視点を経営に反映しています。

ESGに関するリスクと機会の管理

ESGに関するリスク管理は、内部統制委員会の下の関連委員会のひとつであるリスク・危機管理委員会がリスクの重要性を定期的にモニタリングし、重要リスクを管理しています。

ESGに関する機会管理は、ESGコミッティのもと、ESG推進会議(年10回開催)とESGステアリングコミッティ(ステアリングコミッティごとに適宜開催)で実施しています。

ESG活動への展開

このESGガバナンスが対象とするテーマは基本的にESG全般ですが、主にKLPテーマに注力することで戦略的にESGを推進しています。各KLPテーマについて策定された全社目標とKPIは各部門の活動に落とし込まれ、活動とKPIの進捗は集約されて、上記各会議体でモニタリングされています。

ガバナンス

GRI2-12, 2-13

各部門におけるESGの運営については、各部門が管理責任を持ち、組織上のレポーティングラインに基づき展開し、ESGを部門方針、目標、計画に組み込むことで、実効性のあるガバナンスを構築しています。グローバルのグループ会社に対しても各部門が運営し、活動の内容に応じて適宜グループ会社単位で運営しています。

このようにESGコミッティとESG推進会議およびESGステアリングコミッティの連動、19の重点取り組みテーマの主管部門と各部門の連携、各部門内のグローバル運営を含めたESG活動の組み込みを進めています。

社員一人ひとり、組織として、ESGの取り組みを活性化するため、人事評価制度ではESGを組み込んでいます。2021年より開始したOKR 制度と呼んでいる人事評価制度では、役員を含む全社員が目標の一部としてESG目標を設定し、取り組み内容がチャレンジの観点で評価されます。このしくみにより、全社員が一丸となってESGに挑戦し、活動を活性化していきます。

Kirei Lifestyle Plan 重点取り組みテーマの推進

- 主管部門が担当テーマの内容の設計、中長期目標の策定を実施し、定期的に各部門の進捗を集約し、全社の進捗管理をする。
- 対象部門が、各テーマについて部門の目標、活動計画を策定し、推進する。

各部門の推進

- 部門ごとに推進体制を構築。部門目標、活動計画を策定し、PDCAサイクルを回す。
- 各部門の活動進捗状況をESG推進会議に報告し、計画の見直し要請等を各部門にフィードバックする。
- 各部門によるグローバルの運営を基本とし、適宜グループ会社単位の運営で活動を支援する。
- 各部門のESG推進会議の委員は、全社ESG戦略の部門戦略への落とし込みを指揮、推進する。
- OKR制度との連動により、ESG活動を活性化する。

ガバナンス GRI2-9, 2-13, 2-17

各組織体の役割、構成、開催頻度、審議事項等

組織体	役割	構成	実績 (2022年)	
			開催頻度	主な審議事項等
ESG コミッティ	<ul style="list-style-type: none"> 花王のESG活動に関する方針および戦略の策定 花王および社会のサステナビリティやESGに関する課題、リスクと機会の把握 ESG推進会議、ESGステアリングコミッティからの上程事項の審議・決定 ESG活動の推進に関する投資の決裁 全社のESG活動状況の確認と対応 全社のESG活動状況の取締役会への報告 	議長: 社長執行役員 委員: 専務執行役員、常務執行役員等	年6回	<ul style="list-style-type: none"> 生物多様性の基本方針等の審議・承認 Kirei Lifestyle Plan 中長期目標の見直し案の審議・承認 ESG外部アドバイザーボードの具申事項の確認 ESG投資案件の審議・承認 Kirei Lifestyle Plan 各テーマの進捗に関するレビュー 外部有識者による講演(2回)
ESG 外部アドバイザーボード	<ul style="list-style-type: none"> ESGコミッティに対し社外の視点から、ESGコミッティの諮問に対し答申・提言 ESGコミッティに対し、世界レベルの計画策定・実行ができるような情報の提供 外部との協働や連携の機会の提供 	委員: 社外有識者 ・末吉 里花氏 一般社団法人エシカル協会代表理事ほか 専門: エシカル消費等 ・Ruma Bose氏 Chief Growth Officer, Clearco 専門: 人権、起業家支援等 ・Jalal Ramelan氏 ESGインドネシア 会長 専門: 持続可能な開発分野 ・Helmut Schmitz氏 Der Grüne Punkt - Duales System Holding GmbH & Co. KG 広報部長 専門: 包装容器リサイクルシステム等 ・Laura Palmeiro氏 Sustainable Finance Director, Danone 専門: サステナビリティ、金融等	年2回	<ul style="list-style-type: none"> 社会情勢を踏まえた花王への期待とリスク提案 Kirei Lifestyle Planの進捗に関するレビューと評価
ESG 推進会議	<ul style="list-style-type: none"> ESGコミッティで決定した方針、指示、提言に基づき、ESG戦略の具体化を推進 各部門のESG活動推進状況の確認と対応 注力テーマを実行するために、適宜ESGタスクフォースを設置 	議長: ESG担当部門の責任者 委員: 事業部門、リージョン、機能部門、コーポレート部門の責任者	年10回	<ul style="list-style-type: none"> 生物多様性の基本方針案等の策定 Kirei Lifestyle Plan 中長期目標の見直し案策定 Kirei Lifestyle Plan 各テーマの進捗と今後の計画の確認 部門のESG活動に関する進捗の確認 外部有識者による講演(2回)

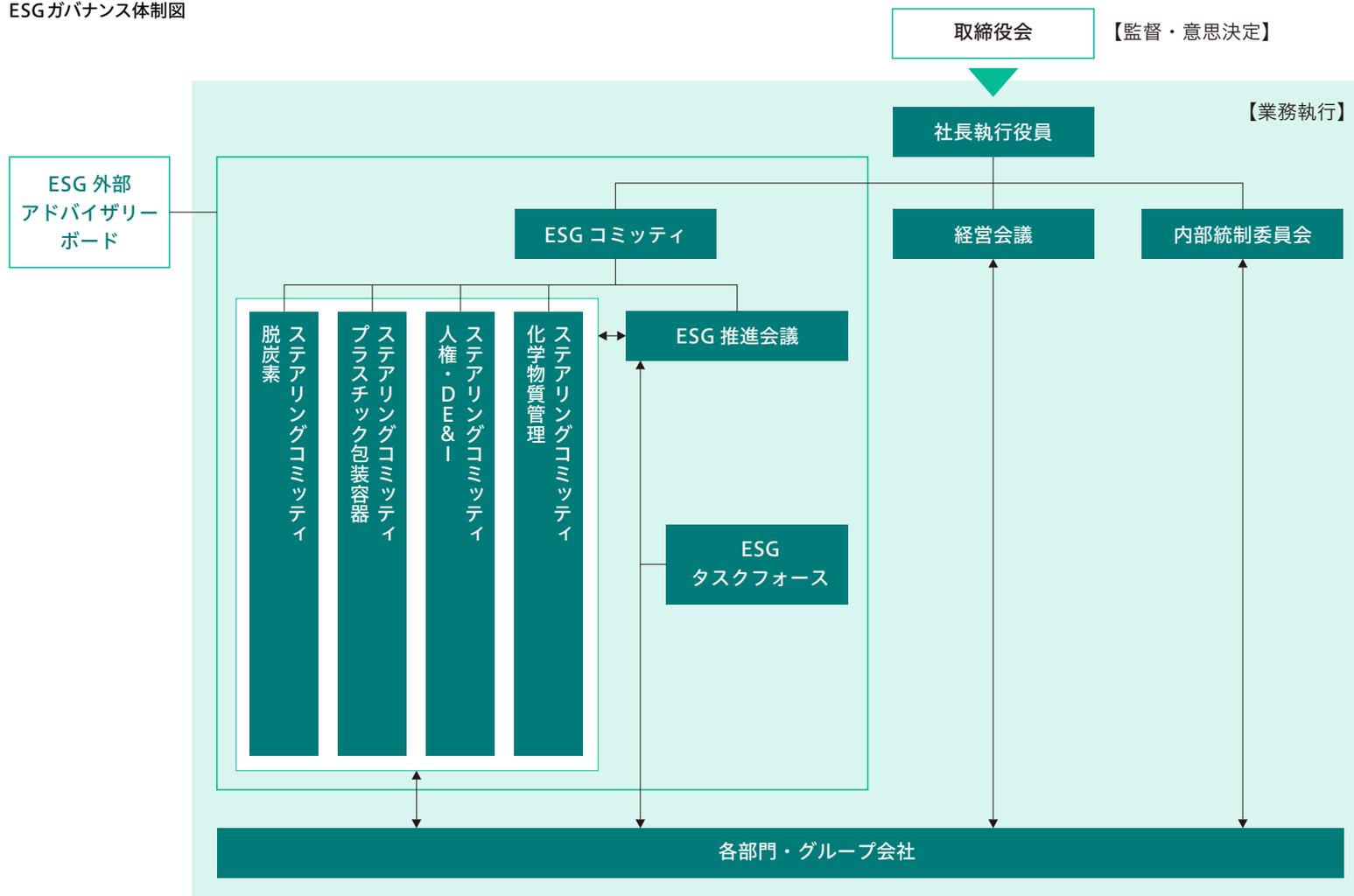
ガバナンス GRI2-9, 2-13, 2-17

組織体	役割	構成	実績 (2022年)	
			開催頻度	主な審議事項等
ESG ステアリング コミッティ	脱炭素	・2040年カーボンゼロ達成に向けた脱炭素対応策と緩和・適応のビジネス機会を一元的に議論し、迅速な脱炭素活動を推進 ・シナリオ分析結果に基づいた気候変動リスクの適切な管理 オーナー: 研究開発部門 統括 委員: 研究開発部門、購買部門、SCM 部門、CP 事業統括部門、ケミカル事業部門、ESG 部門の社員	年3回	・脱炭素ステアリングコミッティ活動方針の策定 ・機会とリスクの再整理 ・2030年 GHG 削減ポテンシャルに関する議論
	プラスチック包装容器	・循環型社会の実現に向け、KLP アクション「ごみゼロ」の重点課題であるプラスチック包装容器にかかわる活動を一元的に議論し、強力かつ迅速に活動を推進 ・脱炭素ステアリングコミッティ・水保全・生物多様性との連動を図りながら活動を推進 オーナー: 研究開発部門 副統括 委員: 事業部門、研究開発部門、購買部門の社員	年3回	・リサイクルイノベーション活動のプロジェクト提案を審議・承認 ・リデュースイノベーション活動の確認 ・「プラスチックに係る資源循環の促進等に関する法律」への対応の議論
	人権・DE&I	・ESG コミッティの監督のもと、花王人権方針に基づき、人権デューデリジェンスを含む花王グループの人権に関する活動の一元的な推進、管理 ・ESG コミッティの監督のもと、花王グループのDE & I に関する方針の策定、方針に基づく活動の一元的な推進、管理 オーナー: 人財開発部門担当役員 委員: 人財開発部門、ESG 部門、購買部門、SCM 部門、CP 事業統括部門の社員	月1回	・DE&I 方針策定 ・人権リスクマップ案の策定 ・社内を含むバリューチェーン全体でのDE & I 推進に関する活動とKPI案の策定
	化学物質管理	・SAICM 推進委員会による製品ライフサイクルを通じての化学物質自主管理の推進 ・製品に含まれる成分について、規制動向や科学の進展等を踏まえた使用方針、および、削減計画の策定 ・化学物質の使用の考え方や安全性評価結果に関する情報開示、ステークホルダーとのコミュニケーション オーナー: 品質保証部門統括 委員: ESG 部門、研究開発部門、品質保証部門の社員	適宜開催	・製品に含まれる成分(マイクロプラスチック、プロピルパラベン、ブチルパラベン等)につき、削減計画を策定した ・社会的関心の高い成分について、花王の考え方を公開する取り組みの推進 ・2020年以降の化学物質と廃棄物管理国際目標策定に向けた行政等との議論に参画
ESG タスクフォース	・注力テーマで、部門横断的な体制が必要な場合、テーマ別に設置。ESG 推進会議で策定した具体的計画に基づいた活動提案 委員: 注力テーマに関係する部門の社員	適宜設定	トランスペアレンシータスクフォースによる、グローバル ESG データプラットフォーム構築プロジェクトの立ち上げおよび各種設計・開発開始、香料成分開示機能の一部システム化	

※取締役会についてはP270、内部統制委員会、リスク・危機管理委員会についてはP278を参照ください。

ガバナンス GRI2-9, 2-13, 2-17

ESG ガバナンス体制図



※2022年12月現在

ガバナンス

ESG 外部アドバイザーボードからの メッセージ



末吉 里花 氏

一般社団法人エシカル協会 代表理事

ESG 外部アドバイザーボードに携わらせていただき、3年目を迎えました。この3年の間に花王はサステナビリティの向上に真摯に向き合い、Kirei Lifestyle Plan の実行を進めてられました。特に2022年は企業にとって国際情勢による影響を大きく受けた年であったと思いますが、そんな中でもウクライナ避難者に対する支援やコロナ対策など、今の時代を反映するような施策が随所に見られました。

ESG のうち Social の分野でいえば、この数年間で特に評価できるのは、パーム油の社会課題において、近年の重層的な取り組みと人権デューデリジェンスをフルレンジで実施することで、トレーサビリティ・サステナブル調達・代替材料の実用化・農園支援など、業界全体を指導できるステージになりつつある、ということです。パーム農園支援については、花王らしい人権課題解決の施策が社外からも注目されているので、取り組みを通じて発見された課題や、花王が(他者とも連携して)進めている支援の内容について、より詳細を対外発表することが期待されているのではないのでしょうか。

Environment の分野においては、脱炭素をめざす上で、花王はプラ素材のパッケージに関してさまざまな努力をしてられました。昔はパッケージのプラ素材は競争領域の時代で

あったと思いますが、今後は協調領域にシフトさせ、回収(静脈物流)のしくみづくりも含めて、競合他社や自治体と連携して取り組んでいくことが求められるようになっていこうと考えます。花王のような企業こそ、こうした時代の変化をいち早く読み取り、業界をリードし、ルールメイカーとして力を発揮していけるのではないかと感じています。また、プラスチック材を可能な限り循環性あるものにしていくのも大事ですが、プラスチックありきの世界観から抜け出し、既存ビジネスモデルの範囲での課題対応だけでなく、事業の前提から変える思考チャレンジにも踏み込んでいただき、新しい市場の創出につなげていってほしいと考えます。

最後に、最も花王に期待したいことは、自然環境へのインパクトを限りなくゼロにすることはもちろん、これまで、大量生産、大量消費を前提に発展してきた経済活動が破壊してきた自然環境を再生することであり、それは今、多くの分野で注目され始めた Regenerative (再生的な) という考え方を取り入れることであると考えます。言い換えれば、それは、本業を推進すればするほど、その直接的な帰結として自然環境が再生されるような形の営みを追求することです。一例として、大量の農薬や殺虫剤、化学肥料などを使って土地や従事者の健康に被害をもたらしてきた慣行農法に代わり、農薬や殺虫剤、化学肥料などを使わないことはもちろん、不耕起栽培や被覆作物など、自然に寄り添った技術にこだわった農法を使いながら作物を育てると同時に、土壌を再生させる環境再生型オーガニック農法というアプローチが挙げられます。

花王には、ぜひ、このように製品をつくれればつくるほど地球環境が再生される形での事業運営を模索してほしいです。そうすることで初めて、世界を主導するという未来像が現実味を帯びるのではないかと感じています。実は、これは人権についてもそのまま当てはまります。サプライチェーンの中で人権

侵害を引き起こさないことがゴールではなく、例えば、花王が原材料を調達する過程で、それに関わるコミュニティが自然破壊や健康被害などを引き起こすことなく、経済的にも豊かになるようなエコシステムをビジネスを通じて作り上げることが大切だと考えます。これを実現することで、生活者は花王の製品を使えば使うほど、問題の一部ではなく、解決の一部になれるのです。地球環境や人権に限らず、この Regenerative という考え方を真剣に見つめ直し、今後事業運営に取り入れていかれることを期待しています。

寄稿に対する花王からのメッセージ

2023年のメッセージでは、「Regenerative」という考え方を今後の事業運営に取り入れていくことを期待いただきました。これに対し、花王では2022年4月、「生物多様性の基本方針」を改訂し、生物多様性の保全と回復だけでなく、さらに自然を“再生”へ導く行動を進め、自然と共生する未来の実現に貢献していくことを公表いたしました。また、「Regenerative」に関連するビジネス事例として、廃PETを資源として活用する高耐久アスファルト舗装改質剤を開発し、導入を進めています。2022年には、革新的な花王独自の技術を応用した蚊よけ商品をタイで発売し、蚊から未来のいのちを守る「#GUARD OUR FUTURE」プロジェクトを本格始動いたしました。今後も引き続き、花王の製品を使うことによって、環境、社会の「Regenerative」につながる事業活動をめざしてまいります。

ガバナンス

ESG 外部アドバイザリーボードからのメッセージ



Ruma Bose 氏
Chief Growth Officer, Clearco

私は花王のESGアドバイザリーボードの新メンバーとなり、花王がこの変革の過程でリーダーシップを発揮すべく、真摯な道を開拓している姿勢に感銘を受けています。さらなる改善の余地はあるものの、ESGは現在、花王のDNA、経営幹部、そして従業員全体に深く浸透しています。この取り組みは、花王の多くのステークホルダーの皆さまからますます高く評価されています。

昨今は、ESGのベストプラクティスの構成要素となるものが世界的に進化し、急速に深化しています。この変化は、E(環境)、S(社会)、G(ガバナンス)の各カテゴリーで異なるペースで起こっています。さらに、2022年は特に米国で、ESGが政治的に正しいと主張する人々と、過剰なESGはただ表面上のものにすぎないと考える人々との間でESGの論争が激化した年となりました。花王がこうした論争にも揺らぐことなく、スローダウンせずにさらに尽力していることに、私は勇気づけられます。また、世界の多くの地域で依然として困難な経済状況が続いていても花王は大幅にスローダウンすることなく尽力しています。

環境面では、経済界全体でゼロカーボンへの移行が「絶対的基準」になり、自然や生物多様性の保護への関心が高まっています。花王はこの両面で主導権を握ることに明確に取り組ん

でおり、特に今年は、企業界でもとりわけ要求の厳しいインターナショナルカーボンプライシングを採用しています。また、廃棄物の少ない「サーキュラーエコノミー」戦略の採用を早急に進めており、自然への影響をポジティブでサステナブルなものにするにはどうすればよいのか、常に適切な課題を追求しています。

花王は今年、ウクライナ紛争からの難民を支援するなど、「S」、つまり社会にも大きく貢献しています。しかし、ほとんどの企業と同様に、Sに関する取り組みにおいて、さらに一丸となって、高みをめざすコーポレート・パーパスに整合させていく必要があります。

E(環境)と比較して、S(社会)には何を測定してどのベンチマークを設定するのかわかるまでもなく、Sのベストプラクティスの構成要素について、経済界や投資家コミュニティ全体における合意はほとんどありません。しかし、私はこの点がもう間もなく、さらに明確になると期待しています。花王が、新しいこの重要なコンセンサスを形成するリーディングカンパニーになる絶好の機会です。花王の既存の労働力に対する持続可能性のイニシアチブはよい開始点となっています。最近のイニシアチブとしては、小規模パーム農園を対象とした苦情処理システムなどがあり、サプライチェーンに対するどんな小さな貢献者にも力を与えるものになっています。

私はこのほかにも、新しい「もったいない」啓発キャンペーンなど、花王が最近のコミュニケーション活動により、ESG推進に消費者がどれほど貢献できるかについて教育していくことを楽しみにしています。私は社会的リーダーシップの観点から、このような啓発活動が花王製品を狭義に宣伝するのではなく、消費者が幅広く行動を変化するように促している点を評価しています。

また、ESGに関する目覚ましい進歩をより広く影響力のあるコミュニティに伝えるにはどうすればよいかについて、花王の

経営陣と話したことも私にとって励みになりました。ESGを理解しようとしている世界中の企業が花王からインスピレーションを得ようとしています。謙虚な会社として誇らしく感じていますが、外の世界はESGに関する花王の進歩から学ぶべきことがたくさんあります。2023年も私は、こうした重要な対話において、花王とより深く関われることを楽しみにしています。

寄稿に対する花王からのメッセージ

2023年のメッセージでは、花王のコミュニケーション活動を通じて、花王製品を使うことで消費者自身がESG推進にどのように貢献できるかを教育していくことに期待いただきました。これに対し花王では、2022年7月より、持続可能な社会の実現に貢献する企業姿勢や取り組みを伝える企業広告シリーズを展開しています。この企業広告では、循環型社会に貢献する「ESG視点でのよきモノづくり」に根差した商品、サービスや企業姿勢を「もったいないを、ほっとけない。」というメッセージで生活者に伝えています。生活者の皆さまが生活の中の小さな「もったいない」に気づき、その解決に向けたアクションを起こすきっかけとなること、そして、その輪が社会全体に広がることをめざしています。

ガバナンス

ESG 外部アドバイザリーボードからのメッセージ



Jalal Ramelan 氏
ESG インドネシア 会長

このメッセージの執筆時点で、花王は、CDPから「気候変動」「水セキュリティ」「フォレスト」の分野でA評価を獲得したと発表されています。2022年、CDPから評価された15,000社以上の企業のうち、3つのカテゴリーすべてでA評価を獲得しているのは12社のみです。この数字は、2020年は10社でしたが、2021年は14社が取得したのと比較すると減少しています。花王は3年連続でトリプルA獲得となりました。

CDPの格付け方法をよくご存知の方には、この格付けの意味を説明する必要はないでしょう。ただし、多くのステークホルダーの皆さまにはお知らせしておきたいのです。CDPのウェブページには次のような記載があります。「CDPからAスコアを獲得するには、組織は環境リーダーシップを示し、気候変動、森林伐採、水のセキュリティに関する行動を開示しなければなりません。TCFDやAccountability Frameworkなどの枠組みで認められているような戦略と行動におけるベストプラクティスを実証する必要があります。これらの企業は、すべてのレベルで高いスコアを獲得するだけでなく、科学に基づく目標の設定、クライメート・トランジション(気候移行)計画の作成、水関連のリスク評価戦略の策定、または関連するすべての事業、サプライチェーン、商品が及ぼす森林破壊への影響に関する報

告、といったアクションを行うことになります。」

CDPの方法論がどのようにつくられ、どのように活用されているかを学んだ者として、花王で環境問題のマネジメントを担当されている方々を賞賛せずにはいられません。また、花王が世界各地で事業を展開する中で、ほかの環境分野でもさまざまな賞を受賞していることを思い起こすと、なおさら敬服いたします。

さらには、花王の社会課題への取り組みも、高い成果を上げています。コーポレート・ガバナンスに関する問題も同様です。ですから、同社が2008年からFTSE4Good Index構成銘柄に採用され、2017年からはMSCI ESG Leaders Indexesにも選定されていることは驚くことではありません。2022年も終わりに近づく中、ESG Bookは、時価総額が100億米ドルを超える10,000社以上の中からESGスコアの上位100社をリストアップし、花王は25位にランクインしました。ここでも申し上げておきますが、信頼性の高い独立した第三者機関から高い評価を得ているのです。

しかし、ステークホルダーの皆さまとのコミュニケーションにおいて、ESG活動、さらに正確に申し上げるとサステナビリティ活動を活用するという点で、花王は最適な行動を取っていなかったように思います。サステナビリティ活動が花王と同等かそれ以下のほとんどの企業は、コミュニケーションにおいてサステナビリティの問題をたびたび取り上げています。花王のウェブサイトを確認したところ、2022年の最新のCDP評価も、前述のESG Book評価も、外部機関評価セクションで触れられていませんでした。世界中のサステナビリティに関する広報発信担当者にとって、これは大きなショックであるに違いありません。

したがって、すべてのステークホルダーの皆さまに対して集中的かつ広範囲にコミュニケーションを行うことで、花王が環

境、社会、ガバナンスに関する活動をさらに活用できるよう、私は今後も働きかけてまいります。花王は、改善の余地がないかを常に追求し、進捗状況をすべて伝えていく必要があります。サステナビリティにおける重要な問題に適切に対処する企業は堅調な財務実績を収めるという信念が、ESGの礎となっています。そのような関連性は、花王のサステナビリティへの取り組みが適切なレベルかつ適切な方法で一般の方々に広く伝えられて初めて成り立つのです。

寄稿に対する花王からのメッセージ

2023年のメッセージでは、すべてのステークホルダーとのコミュニケーションにおいて、花王は環境、社会、ガバナンスのパフォーマンスをさらに活用して外部に伝えていくことを期待いただきました。一部のステークホルダーに情報が届いていない、花王のESGパフォーマンスを上手に伝えられていない、まだ伝えるべき情報があるというご指摘をいただいていると思います。今後は、ステークホルダーの特性に合わせ、より幅広いコミュニケーション手法を活用しながら、ESGパフォーマンスを外部にタイムリーに透明性をもって伝えてまいります。また、花王のウェブサイトにおいても、最新情報を誰にでもわかりやすく伝えられるよう、改善に努めます。

ガバナンス

ESG 外部アドバイザリーボードからのメッセージ



Helmut Schmitz 氏
Der Grüne Punkt -
Duales System Holding
GmbH & Co. KG 広報部長

2022年は私たちに光と影をもたらした1年でした。深刻なエネルギー危機や戦争が起こった一方で、パンデミックとの戦いに打ち勝ち、プラスチックの持続可能性問題に対する意識の高まりも見られました。

プラスチック容器は、花王の事業のさまざまな分野で重要な役割を果たしています。日用消費財 (FMCG) セクターの容器では、GUHL(グール)ブランドとスタートアップ企業の「Talking Hands」とのプロジェクトや、競合のKOSÉと協働したリサイクル活動などが挙げられます。とくにプラスチックリサイクルでのKOSÉとのパートナーシップや、再利用可能な梱包材プロジェクトにおけるコストコとカインズとのパートナーシップなどは、サステナブルなソリューションの実現をめざす複雑な戦略への第一歩が成功を収めたことの証です。しかしこれらは、あくまで最初の一步にすぎません。

プラスチックにおけるサーキュラーエコノミーの統合は、次の3つの重要な原則に基づいていなければなりません。**すなわち、問題のある不必要なプラスチック製品をすべて排除すること、必要なプラスチックが再利用可能、リサイクル可能または堆肥化可能なプラスチックになるように革新すること、そして使用されているすべてのプラスチック製品を循環させることで、それらを経済的・技術的システム内に留め置くこと、です。**

このアプローチが誠実で、現実的な手順に基づいているのであれば、時間、創造性、永続的なコミットメントと協力が必要です。この分野における花王の対話には、その意志が示されています。

自分自身の活動やコミットメントについて伝えることは確かによいことですが、信頼性の問題を軽視してはなりません。エレン・マッカーサー財団が国連環境計画 (UNEP) と共同で進めているグローバルコミットメントは広く知られています。しかし、財団の現在の進捗報告書 (2022年) では、参加するFMCG企業が自ら設定した2025年の目標を見据えて、例えば、リサイクル含有量やリサイクル性に関する大望は素晴らしいが、実績はむしろ低く、設定された目標の大半は2025年までには達成できないだろうと述べられているのは気になることです。

ここに来て、花王のコミュニケーションと活動は際立っています。数年後に非現実的な約束をして、信用を失うようなことはありません。

2022年版花王レポートで紹介されている、興味深く有望な戦略的事例として、コストコとカインズと共同で使用する、繰り返し利用可能な折りたたみ式コンテナシステムが挙げられます。移行にはロジスティクス上の調整が必要ですが、国際的なサプライヤーが存在し、すでに多くの国からポジティブな影響に関する信頼性の高いデータが寄せられています。

進歩を加速するためには自発的なコミットメントが欠かせませんが、それだけがサーキュラーエコノミーに向けた体系的な変化を生み出すメカニズムではありません。市場と競合企業に必要な公平な競争の場をつくり出すためには、政策や規制が重要な役割を果たします。

花王のような積極的な企業がイニシアチブを取ることで、プロセスをスピードアップすることもできます。2022年3月、国連は、プラスチック使用と汚染に関する喫緊の問題に対処するために、2024年までに世界的なプラスチック協定の交渉を行

うことを決めています。発足会議が2022年11月にウルグアイで開催され、150カ国の代表者が参加しました。

今回の会議の中で、拡張生産者責任 (EPR) を重要な手段として、プラスチックのサーキュラーエコノミーの実現に中心的な役割を果たしたいと考える企業が増えていることが示されたのは興味深いことでした。例えばウルグアイでは、Asia Packaging Recycling Organization Vietnam (アジアパッケージリサイクル団体ベトナム) など、40カ国以上のEPR団体が、企業がEPRを通じてどのような貢献ができるかを説明した共同方針書を作成しました。

サーキュラーエコノミーの実現に向けた共通の目標を達成するには、世界中のあらゆるステークホルダーとの協力や関与が重要です。

寄稿に対する花王からのメッセージ

2023年のメッセージでは、花王は他社との継続した取り組みおよび協力をしながら、プラスチックの統合循環型経済の実現をめざしていくことを期待いただきました。これに対し、花王はこれまで同業他社、関連団体と協働でプラスチック資源循環の取り組みを行っています。2022年は、プラスチック資源回収・アップサイクルの新しいしくみづくりに向けて、慶応義塾大学・鎌倉市と参加企業・団体の共創により「リサイクリエーションラボ」を開設しました。また、小売企業と協働で、循環型梱包材として折りたたみコンテナを導入し、環境負荷低減と作業効率向上に向けた効果実証を開始しています。今後も、産官学界が連携して協働できる取り組みを模索し、持続可能な社会の実現に寄与するソリューションを創出してまいります。

ガバナンス

ESG 外部アドバイザリーボードからのメッセージ



Laura Palmeiro 氏
Sustainable Finance Director,
Danone

花王とのコラボレーションが始まって1年を迎える現在、花王のESG分野での長い実績に感銘を受けております。

2022年は、CDPにおけるアジアで唯一のトリプルAリスト企業への選定、ユニリーバとの協業が進められているパーム油代替原料によるCO₂排出量削減、東南アジアで蚊から未来のいのちを守る「ビオレガード モスブロックセラム」の発売、さらには、廃棄物や容器のリサイクル、水の衛生に取り組む独自の取り組みなど、重要な成果を数多く挙げる事ができた1年となりました。

しかし、最も印象に残っているのは、ESGというテーマが、パートナーとのコラボレーションを含め、花王の運営活動のあらゆる側面や、文化の中核に浸透しているように見えるという事実です。これら活動のすべては、日本の伝統の根幹に根ざしている尊敬、配慮、衛生といった要素によって強化されており、花王はESGの専門知識やそのパフォーマンスの点で、世界でも数少ない選りすぐりの企業に挙げられています。

しかし、花王はその成果に対して非常に謙虚な姿勢を保っています。おそらく、取り組んでいることは自分たちの義務であり、正しい行いだと認識しているからでしょう。それでも、世界では新しい技術的解決策、新しい法律、投資の指針となる新しい指標が切に求められており、体系を変革するための提唱が

リーダー企業の義務として不可欠であると考えられる時が来た、私は確信しております。

花王は、国際舞台に足跡を残す義務と機会があり、この歴史的な要求を敬遠するべきではないと強く信じます。その業績を世界的に広く認知してもらい、新しい世界的な基準設定プロセスを主張し、ビジネスや財務における競争優位となっているESGでの成果を確固たるものにする機会です。

後者に関しては、私は財務とESGの両方の専門家としてこれまでキャリアを積んできたわけですが、将来のビジネスモデルはサステナブルな方法でのみうまくいくとしか考えられません。つまり、株主を含む多種多様なステークホルダーのために財務とESG双方の価値創造を網羅しなければ、うまくいかないと考えています。

ビジネス活動にさらに環境的責任または社会的責任を持たせるには、組織の財務体質を大きく圧迫するような新しい資金調達が必要です。理論的には、このような投資は未来に適合した組織を支援するはずですが、未来に適合した組織とは、環境リスクや社会リスクからより適切に保護される企業、顧客や生活者から好まれる企業、労働市場で人気の高い企業などです。ですが、私たちが暮らす、移行期ともいべき現在において、業務上および財務上のこうした利点はまだそれほど明確になっていません。それを証明するための関連ツール、指標、およびケーススタディが不足しているからです。

花王のように、このグローバルな挑戦に立ち向かう準備ができていない企業はほんの一握りしかないと思います。そうした企業は、目的と利益を一致させることが、すべての人に価値を創造する方法であることを証明しています。

そのためにはビジネス上のあらゆる意思決定プロセスの一部として社内の厳密なESG指標の検討が必要であり、ESG、R&I、およびオペレーション部門間のシームレスな連携が必要

です。花王ではすでにこれを実施しています。このような投資のビジネスケースを体系的に分析し、データに基づいた具体的な知見を投資家と議論する財務部門が加わることで、資本フローがさらに強力かつ優遇されたものになり、こうした花王の活動にどれほどの見返りがあるかを定義するシステムに影響を与えることができるでしょう。

簡潔に申し上げますと、地球と人々にとってよいことをすることが高いROIにつながるということを証明する方法を経済界が見いだす時に、金融市場はその証拠に従い、私たちは一丸となって大きな一歩を踏み出すことになるだろうということです。

このグローバルな取り組みにおいて、花王がリーダー企業としての役割を担うことを、私は夢見ています。

寄稿に対する花王からのメッセージ

2023年のメッセージでは、ビジネスの意思決定プロセスにおいてESG指標を考慮に入れることが厳密に要求される時代において、投資対象のビジネス案件を体系的に分析し、具体的なデータに基づく調査結果を投資家と議論することで、業界全体により強力かつ優遇的な資本の流れを引き寄せてくることを期待いただきました。これに対し花王では、これまでも投資家との対話は積極的に行ってまいりましたが、今後はより事業との統合的な情報や、データに基づいて、社会・環境へのインパクトや事業成長への道筋および投資リターン等の議論を、ESGステアリングコミティ等を通じてより深めて、投資家を中心に開示、対話を充実させてまいります。そして、世界でさまざまなESG情報開示の基準が整備される中、社会要請に応えられる、より高いレベルの情報開示をめざしてまいります。

ガバナンス GRI2-29

ステークホルダー・エンゲージメント

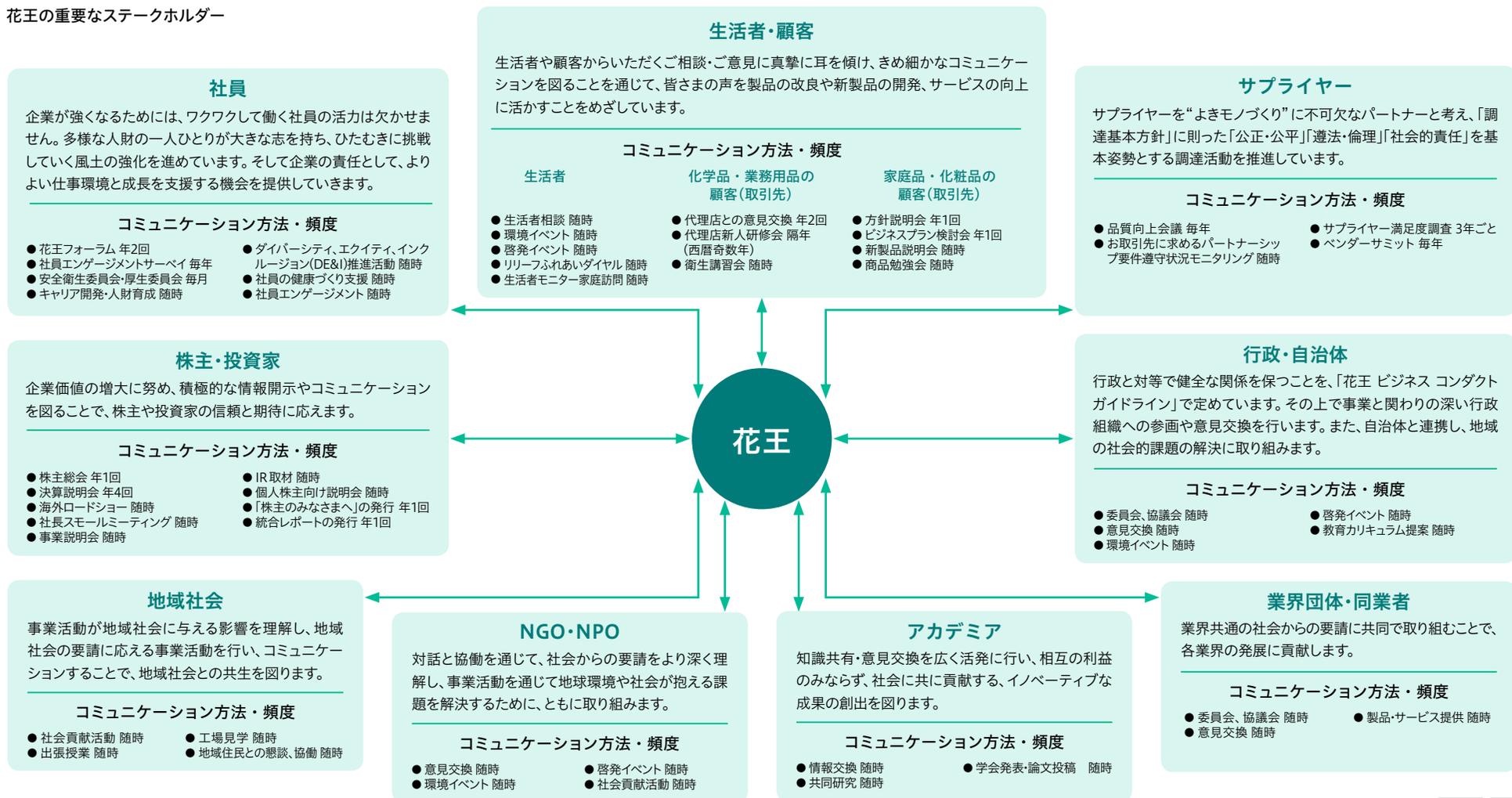
花王の重要なステークホルダーには、生活者・顧客はもちろん、サプライヤー、社員、地域社会、行政・自治体、NGO・NPO、アカデミア、業界団体・同業者、株主・投資家が含まれます。

花王は、「花王ウェイ」(企業理念)において、私たちは、この世界とそこに住む人々を深く知り、理解し、人と自然が共に栄える未来のために、人々の期待を超える、よりよい

生活を実現することをビジョンとして定めています。私たちはステークホルダーとの双方向のコミュニケーションを通じて相互理解を深め、社会や暮らしに役立つ情報を提供すると共に、いただいたご意見を経営会議や取締役会にも報告し、重要な事項の検討審議に反映させるなどして、経営、企業活動やサービスの改善に役立てています。

ステークホルダーとの具体的な協働/エンゲージメントの取り組みは各活動報告にて記載しています。

花王の重要なステークホルダー



ガバナンス

ステークホルダーとの具体的な協働／エンゲージメントの取り組みは、各活動報告にて記載しています。「具体的な活動」の各活動項目名をクリックしていただくと、詳細をご覧いただけます。

ステークホルダーとの協働／エンゲージメント

ステークホルダー	具体的な活動			
社員	<ul style="list-style-type: none"> ○社員 ESG エンゲージメント ○企業理念の実践 ○QOL の向上 ○清潔で美しくすこやかな習慣 ○ユニバーサル プロダクト デザイン ○より安全でより健康な製品 ○サステナブルなライフスタイルの推進 ○パーバズドリップなブランド 	<ul style="list-style-type: none"> ○暮らしを変えるイノベーション ○責任ある原材料調達 ○脱炭素 ○ごみゼロ ○水保全 ○大気および水質汚染防止 ○実効性のあるコーポレート・ガバナンス ○徹底した透明性 	<ul style="list-style-type: none"> ○人権の尊重 ○人財開発 ○受容性と多様性のある職場 ○社員の健康増進と安全 ○責任ある化学物質管理 ○リスクと危機の管理 ○レスポンシブル・ケア活動 ○品質保証 	<ul style="list-style-type: none"> ○情報セキュリティ ○戦略的デジタル・トランスフォーメーション(DX) ○知的財産 ○租税戦略 ○生物多様性 ○生活者とのコミュニケーション ○保安防災 ○社会貢献活動
生活者・顧客	<ul style="list-style-type: none"> ○QOL の向上 ○ユニバーサル プロダクト デザイン ○より安全でより健康な製品 ○サステナブルなライフスタイルの推進 ○パーバズドリップなブランド 	<ul style="list-style-type: none"> ○責任ある原材料調達 ○脱炭素 ○ごみゼロ ○水保全 ○大気および水質汚染防止 	<ul style="list-style-type: none"> ○実効性のあるコーポレート・ガバナンス ○徹底した透明性 ○人権の尊重 ○社員の健康増進と安全 ○責任ある化学物質管理 	<ul style="list-style-type: none"> ○レスポンシブル・ケア活動 ○品質保証 ○戦略的デジタル・トランスフォーメーション(DX) ○生物多様性 ○生活者とのコミュニケーション
サプライヤー	<ul style="list-style-type: none"> ○サステナブルなライフスタイルの推進 ○責任ある原材料調達 ○脱炭素 ○ごみゼロ 	<ul style="list-style-type: none"> ○水保全 ○実効性のあるコーポレート・ガバナンス ○徹底した透明性 ○人権の尊重 	<ul style="list-style-type: none"> ○責任ある化学物質管理 ○リスクと危機の管理 ○品質保証 ○情報セキュリティ 	<ul style="list-style-type: none"> ○生物多様性
株主・投資家	<ul style="list-style-type: none"> ○コーポレート・ガバナンス 	<ul style="list-style-type: none"> ○投資家情報サイト https://www.kao.com/jp/investor-relations/ 		
行政・自治体	<ul style="list-style-type: none"> ○清潔で美しくすこやかな習慣 ○より安全でより健康な製品 ○サステナブルなライフスタイルの推進 ○パーバズドリップなブランド ○暮らしを変えるイノベーション 	<ul style="list-style-type: none"> ○脱炭素 ○ごみゼロ ○水保全 ○大気および水質汚染防止 ○人権の尊重 	<ul style="list-style-type: none"> ○社員の健康増進と安全 ○レスポンシブル・ケア活動 ○情報セキュリティ ○知的財産 ○租税戦略 	<ul style="list-style-type: none"> ○生物多様性 ○生活者とのコミュニケーション ○社会貢献活動
地域社会	<ul style="list-style-type: none"> ○清潔で美しくすこやかな習慣 ○ユニバーサル プロダクト デザイン ○パーバズドリップなブランド ○脱炭素 	<ul style="list-style-type: none"> ○ごみゼロ ○水保全 ○大気および水質汚染防止 ○人権の尊重 	<ul style="list-style-type: none"> ○社員の健康増進と安全 ○レスポンシブル・ケア活動 ○生物多様性 ○生活者とのコミュニケーション 	<ul style="list-style-type: none"> ○保安防災 ○社会貢献活動
NGO・NPO	<ul style="list-style-type: none"> ○責任ある原材料調達 ○脱炭素 	<ul style="list-style-type: none"> ○水保全 ○徹底した透明性 	<ul style="list-style-type: none"> ○人権の尊重 ○受容性と多様性のある職場 	<ul style="list-style-type: none"> ○生物多様性 ○社会貢献活動
アカデミア	<ul style="list-style-type: none"> ○QOL の向上 ○暮らしを変えるイノベーション 	<ul style="list-style-type: none"> ○水保全 ○徹底した透明性 	<ul style="list-style-type: none"> ○受容性と多様性のある職場 ○社員の健康増進と安全 	<ul style="list-style-type: none"> ○生物多様性 ○社会貢献活動
業界団体・同業者	<ul style="list-style-type: none"> ○QOL の向上 ○ユニバーサル プロダクト デザイン ○より安全でより健康な製品 ○サステナブルなライフスタイルの推進 ○大気および水質汚染防止 	<ul style="list-style-type: none"> ○徹底した透明性 ○人権の尊重 ○人財開発 ○受容性と多様性のある職場 ○社員の健康増進と安全 	<ul style="list-style-type: none"> ○責任ある化学物質管理 ○リスクと危機の管理 ○品質保証 ○知的財産 ○租税戦略 	<ul style="list-style-type: none"> ○生活者とのコミュニケーション ○社会貢献活動

ガバナンス GRI404-2

社員 ESG エンゲージメント

K25 および花王の ESG 戦略 Kirei Lifestyle Plan (KLP) に掲げる目標の達成には、すべての花王グループの社員が、「Kirei Lifestyle」のビジョンに共感し、自らが Kirei Ambassador となって活動を推進していくことが重要と考えています。花王ウェイの使命である Kirei Lifestyle for all の実現をめざし、継続的な情報とインスピレーションの提供、モチベートして社員の力を引き出す社員エンゲージメント施策を実施しています。2022年は、ESG に関する教育とエンゲージメントのツールやコンテンツを最大限に活用して ESG と事業の統合加速を後押しするためのプラットフォームとなる「ESG よきモノづくりカレッジ」を創設しました。また、新たな取り組みとして、ESG に関して各現場と対話する機会となる「ESG Coffee Chat」企画や、各現場の KLP 推進活動のベストプラクティス/ストーリーを紹介する企画を開始しました。

3つの視点で推進する社員エンゲージメント



すべての社員の ESG に対する情報感度を磨き続ける

ESG Trends Newsletter は、グローバル社員一人ひとりに確実に届けるべく、社内ポータルへの掲載に加えて e メール配信を継続しています。グローバルな視点で集めた ESG に関する最新のトレンド情報や、花王グループ各拠点の ESG に関する取り組みの紹介、社内外の動向を踏まえた ESG 部門統括からのメッセージを基本に、ESG 視点のよきモノづくり推進に向けてのヒントを提供しています。

2022年は、社員の ESG マインドをより一層醸成するため、重要な ESG テーマに関するグローバル共通のイベントや記念日に合わせて特別号を発行しました。このうち、Earth Day 特集号は、後述する KLP 講座の紹介に加えて脱炭素クイズも用意した結果、開封率は 48% と、高いエンゲージメントとなりました。

また、全社の ESG 経営の方向性を継続的に示し、現場で継続して ESG が組み込まれた事業運営を加速する目的で、ESG Steering Committee の執行リーダーによるリレーメッセージを開始しました。さらに、現場の活動にクローズアップする企画として、Kirei Lifestyle の実現に向けて各部門が日々取り組んでいる活動を紹介する新企画も始めました。

上記を含む施策の結果、ESG Trends Newsletter の平均開封率は昨年 の 24% から 41% と大きく向上し、「グローバルで幅広い ESG 情報が毎月届くのでありがたい」「とてもわかりやすく毎回勉強になる」といったコメン

トが寄せられました。

今後も国内外の社員を対象に啓発ツールやコミュニケーションコンテンツに関するアンケートを実施し、より魅力的かつより充実した内容に進化させていきます。



ESG ステアリングコミッティ執行リーダーによるリレー企画(2022年)



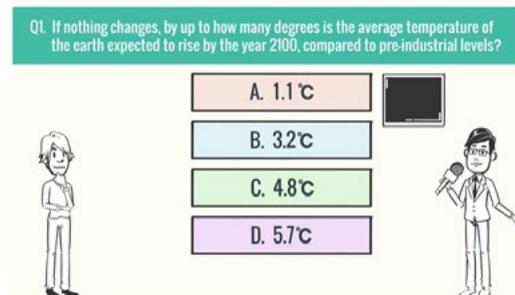
現場で推進されている KLP 活動を紹介する Kirei Actions

ガバナンス

Kirei Lifestyle Plan 推進のための「HOW」につながる知識をすべての社員に

KLPを推進するための必須知識が学べるeラーニングプログラム「Kirei Lifestyle Plan 講座」を、2020年から作成しています。この講座の目的は、KLPの重点取り組みテーマに関する背景や知識、グローバルでの考え方やその基準、花王の取り組みを理解し、KLPを推進することです。

このうち「脱炭素」は作成から2年が経過し、社会情勢が大きく変化し、また、花王の取り組みにも進化がありました。そこで、最新のグローバルの情勢や花王の脱炭素目標とその取り組みなどをわかりやすく解説する2回目の「脱炭素」のプログラムを作成し、イントラネットやNewsletterで展開を図りました。日本語、および英語のコンテンツを用意し、日本国内だけではなく、アジアや欧米においても、部門ごとにKirei Lifestyle Plan 講座の展開を進められ、各プログラム合計で、のべ7,516回視聴されました。



実写とアニメーションを活用したeラーニングの脱炭素II啓発プログラム

ESGと事業の統合のWhyとHowを理解し、ESG視点から事業の解決策を探る

これまで、花王がなぜESG経営に舵を切るのかの「WHY」の理解を目的としたKirei Lifestyle Plan Caravan活動を、日本国内の各部門、そしてアジア各社で展開し、各国ごとのキーパーソンとのオンラインセッションを通じて、社員エンゲージメントの向上を図ってきました。

2022年は、なぜ「WHY」に加え、どのように「HOW」ESGとビジネスを統合するのかを理解してもらい、ESGの観点から事業の解決策を探ってもらうことを目的に、ESG部門統括と現場マネージャーとのインフォーマルな対話セッションであるESG Coffee Chatを開始しました。

これまでに11回のセッションを実施し、AEMEAのコンシューマーケア事業とサロン事業のマネージャー、アジアのESGリーダー合計52名が参加しました。終了

後のアンケートでは、「直接ESG部門のデイブさんの洞察や見解を得ることができ、楽しかった。」「少人数のセッションで全員が質問でき、グループとして一緒に参加できたこともよかった。」など好意的な意見が寄せられ、ほぼ全員がセッションに「満足」と回答するなど、この機会を高く評価されました。

今後、日本を含むアジア地域、そして化学品事業へ拡大していく予定です。



ESG部門統括とのESG Coffee Chatの様子

ガバナンス

社員の声

ESGと花王のサステナブルな社会の創造



Susawee Ondam

花王インダストリアル(タイランド)

新しい時代では、利益を上げることだけが企業に持続的な成長をもたらす方法ではありません。事業戦略を構築する上で、新たに重要な要素となるのが、他者との関わりやサステナブルな社会をつくり上げることです。生活者の皆さまに、花王が人と地球にサステナブルな幸せの提供をめざしていることをご認識いただければ、このグッドウィルは企業にとって利益となり、製品を毎日ご使用いただく度に、花王のこの意図を思い出していただけます。その実現のためにタイ花王はESGに取り組み、多くの活動を通じて社外に幸せをお届けできるように邁進しています。

タイ花王社内では、まずは知識を提供し本社の

ESG戦略に沿った社内研修を通じてKirei Lifestyle Planの定義について理解を深め、ESGニュースレターやKao Journalなどの独自の社内チャネルを通じてESG活動を伝えていくことでESGエンゲージメント体制を構築しています。こうした活動により、社員は私たちの目的に共感し、ESG活動は担当業務以外の仕事ではないということを認識するようになります。最後に、タイでのデング熱蔓延を防止するための協働プロジェクトや、プラスチック廃棄物を収集・分別し、工場周辺の住民に廃棄物にも価値があることを啓発する活動なども有益な活動として推進しています。これらはすべて、私たちが「Kirei Lifestyle」を実現するための目的とコミットメントを示すものであり、成功するためには、少しずつでも着実にステップを踏んでいく必要があります。タイの社会と花王のサステナブルな社会づくりの一翼を担うことができ、私ども一同、誇りに思っています。