

実効性のあるコーポレート・ガバナンス

花王は、「グローバルで存在価値ある企業『Kao』」となるために、透明性の高いコーポレート・ガバナンスのあり方を随時検証しています(花王グループのコーポレート・ガバナンスの取り組みについては、P265をご参照ください)。その取り組みに不可欠な企業活動の土台として、法と倫理に則って行動し、社会の変化に対応しながら、誠実で清廉な事業活動を行うことを「正道を歩む」という創業者の教えとして経営理念である花王ウェイの「基本となる価値観」の最初に位置づけ、事業戦略やESG戦略を着実に実行していきます。本章においては、コーポレート・ガバナンスを支える企業風土の基盤となる「正道を歩む」を実践する活動についてご紹介します。

社会的課題

コロナ禍において、これまで当たり前だと思っていた日常が当たり前でなくなった今、これまでと違う働き方、社員コミュニケーション、非対面営業活動のあり方が新しい日常となり、そしてセキュリティリスクの高まり等が加わり、さらに異なる問題が発生することも想定して活動をしていくことが必要になると考えています。

我々はこのような変化の状況を、適時に的確に把握し柔軟に対応できるような体制を整備して、リスクに備えながら、すべての働く人が働きやすい、効率的で生産性の高い職場を実現することが社会の発展のために重要と考え、ハラスメント防止徹底をはじめとする活動をさらに継続します。

方針

花王における「実効性のあるコーポレート・ガバナンス」の考え方

企業風土の基盤となる「正道を歩む」の実践


花王は創業者の遺言にある「正道を歩む」を実践することが、コーポレート・ガバナンスの実効性を高めるとの認識のもと、日々の活動を推進しています。コーポレート・ガバナンスの取り組み(P265)に加えて、社員一人ひとりが企業活動を支えることが不可欠であると考えています。

方針

花王は、花王ウェイの中で「正道を歩む」を基本となる価値観の最初の項目に掲げ、この「正道を歩む」をコンプライアンスの原点と位置づけ、すべてのステークホルダーの支持と信頼に応えていくための指針としています。

上記「正道を歩む」を日々実践していくために、以下の3つの項目を活動目標として掲げ、花王グループ全体(グローバルベース)で活動を進めています。

1. 通報・相談窓口の対応を通じた、①法律・倫理違反等の早期発見・早期解決の実現と②会社課題等の把握
2. 社員に向けたBCGに対する理解促進のための教育啓発活動を通じた、絶えざる成長と変革の推進
3. 「花王ビジネスコンダクトガイドライン(BCG)」やコンプライアンス関連規程等の鮮度維持

 [コンプライアンス/正道を歩む
https://www.kao.com/jp/corporate/policies/compliance/](https://www.kao.com/jp/corporate/policies/compliance/)

これらの活動をより効果的に徹底するために、重大なコンプライアンスリスクの低減にフォーカスした活動を推進すると共に、不正を発見した場合、すぐ経営層へ報告され適切な対応が迅速にとられるような、風通しのよい職場の実現をめざした活動を実施しています。

また、社員一人ひとりが、コンプライアンスを「自分ごと」と捉え、BCG等に明記された行動を意識して、業務の中でコンプライアンスリスク防止を意識した行動をとり、相手に配慮した働きやすい職場を実現できるよう、経営トップからのメッセージを含めた教育活動を継続していきます。

実効性のあるコーポレート・ガバナンス

戦略

リスクと機会

リスク

環境変化への対応が遅れることは、企業にとって競争力を失うリスクにつながります。また、多様性を活かすことができない場合も、変化への気づきが遅れるリスクにつながるものと考えています。

短期的には、従来の価値観から抜け出せないことで生じるハラスメント（パワハラ・セクハラ）や多様な働き方に適合できない長時間労働、中長期的には、社会変化のニーズを捉えながらも、新しい事業に対する挑戦を躊躇してしまうことで、時代を先駆ける競争力を発揮できないリスク、長期的には、多様な社員やサプライチェーンを尊重できないことで生じる人権リスク、雇用リスクなどが考えられます。

機会

花王は創業以来「正道を歩む」（法と倫理に則って行動し、誠実で清廉な事業活動を行う）を最も重要な価値観のひとつとして企業活動を進めてきた結果、社会からサステナビリティやコンプライアンスに関して高い評価を得ています。これは今後、生活者や株主等のステークホルダーの花王製品や会社へのますますの信頼につながるものであり、また優秀人材の採用・維持にもつながります。

さらに、コンプライアンスの発想を転換し、一人ひとりの社員が目的に照らした適正な行動をとる視点や姿勢を持つことで、変化の多い世の中における新しい事業や取り組みを始める際には、強みとなり新たな事業への挑戦につながっていきます。

戦略

2030年に向けた戦略として、世の中の変化、社会の変化を受けてどのような課題が生じているかを、社員からの通報・相談を受けることでその端緒を早期に敏感に感じ取りリスクとして早期に把握し、会社の課題として抽出し、その原因や再発防止につなげる柔軟な対応をめざしていきます。

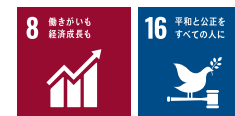
そのために、以下について取り組みます。

- ①グローバルな法令遵守の体制を構築し、各部門・各地域で責任を持って適正な業務の遂行に努めます。
- ②問題が生じた場合には、速やかに本社に報告を行う第一報報告体制が機能するように推進します。また、社員・社外からの通報・相談を受ける窓口の体制も充実させることで、声を聴きながら組織の課題の把握に努めます。
- ③研修においても、マネジメント上の対話を充実させることでコンプライアンスリスクを低減させること、一人ひとりの社員の意識向上のための研修を効果的に検討・実施します。

社会的インパクト

- ・不正の防止や、より質の高い成果の実現による、環境視点も重視した、さらなる“よきモノづくり”の実践を通じた製品・サービスの提供
- ・上記製品・サービスの提供による清潔でこころ豊かな生活の実現、さらに環境保全等のSDGsの実現への貢献
- ・株主・社会をはじめとするステークホルダーからの信頼の維持・向上

貢献するSDGs



事業インパクト

- ・不正による損失発生および花王製品への信頼低下の回避
- ・不正の早期発見、適切な対応の実施により影響の拡大・長期化を回避し、損害を最小化
- ・社員が働きやすい職場の実現による、より効率的で質の高い成果の実現および優秀人材の維持・採用・最大活用
- ・不正が発生することにより、損失の発生、花王製品への信頼低下、優秀な社員の雇用機会の喪失など

実効性のあるコーポレート・ガバナンス GRI2-25, 3-3, 205-2

ガバナンス

体制

取締役会の監督のもと、「実効性のあるコーポレート・ガバナンス」に関するリスク管理は内部統制委員会で、機会管理はESGコミッティで行っています。これら委員会の委員長は共に代表取締役 社長執行役員が務めています。

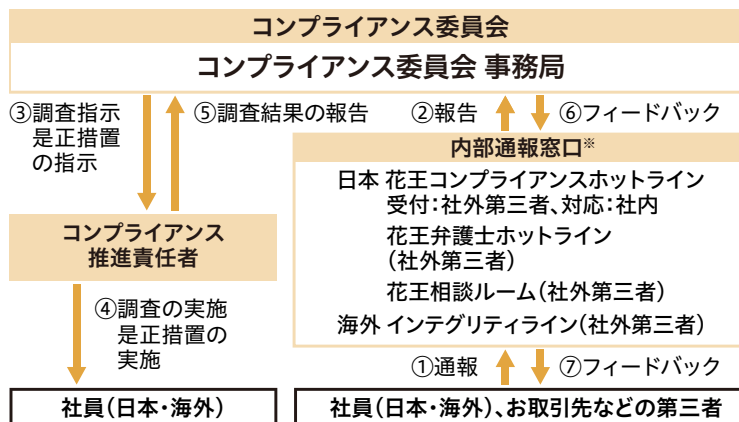
「実効性のあるコーポレート・ガバナンス」に関するリスク管理は、各部門の責任者等で構成されるコンプライアンス委員会(四半期ごとに開催)およびその事務局(毎月開催)が方針や年間計画ならびにこれを実行するための具体的な活動内容を作成し、この実行を各部門や子会社の責任者等に指示します。コンプライアンス委員会は、内部統制委員会の傘下委員会のひとつとして年1回取締役会から活動の評価を受け、これを改善活動につなげています。コンプライアンス通報・相談窓口の対応体制としては、グループ共通のコンプライアンス通報・相談窓口を設置してコンプライアンス委員会が受け付け、自ら、または各子会社のコンプライアンス推進責任者を通じて調査し、必要な是正措置をとり解決を図っています。

また、コンプライアンス違反やその疑いが発生した場合の第一報報告ルールを明確化し、現場の各部門からの報告を促し、早期解決に結びつける体制を整備しています。

「実効性のあるコーポレート・ガバナンス」に関する機会管理は、ESGコミッティ(年6回開催)で実施しています。外部有識者で構成されるESG 外部アドバイザリー

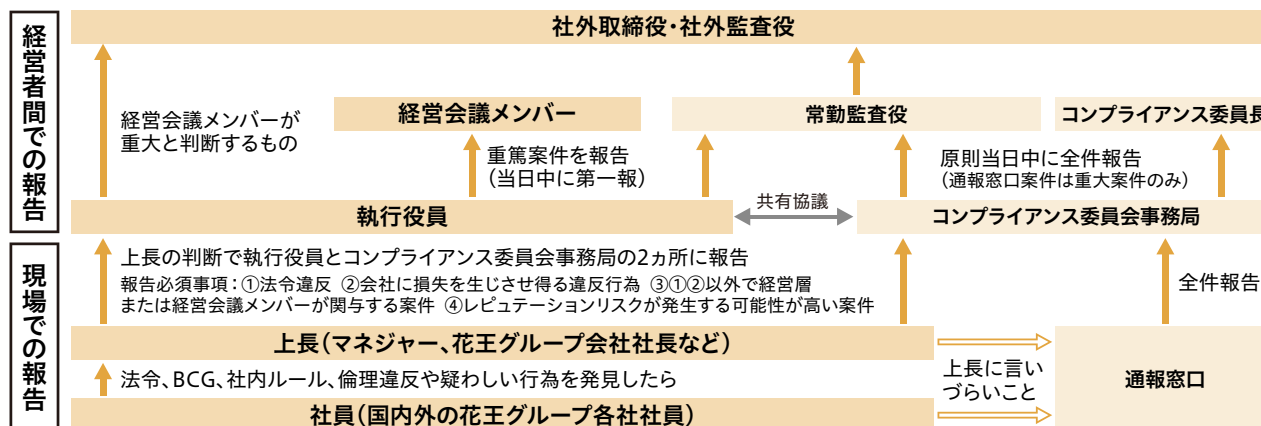
ボードがESGコミッティの諮問に対する答申や提言を行い、社外の視点を経営に反映し、ESG 推進会議がESG 戦略を遂行しています。

コンプライアンス通報・相談窓口の対応体制



※ 内部通報窓口
・国内: 社内窓口→就業時間内
社外窓口→12時~21時まで(平日)
→9時~17時まで(年末年始を除く土日祝日)
・海外: 社外委託先により、24時間、365日、すべての事業国に対する通報・相談の受付を実施

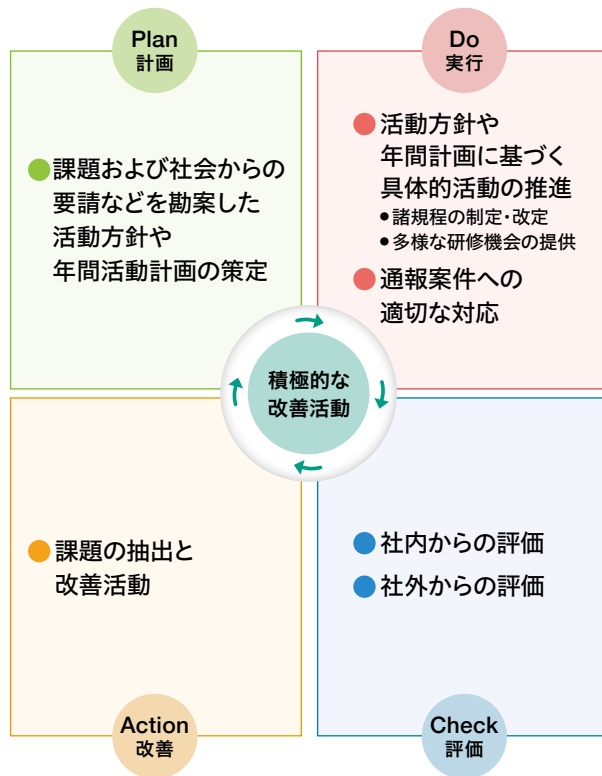
第一報の報告ルール



実効性のあるコーポレート・ガバナンス GRI2-25, 3-3, 205-2

コンプライアンスの継続的改善のためのPDCA

下記に示したPDCAサイクルで、コンプライアンス推進活動を実施しています。コンプライアンス委員会が、方針や年間の計画を作成し、コンプライアンス委員会事務局がこれを具体的な活動に落とし込み推進します。実施した活動については評価を行い、課題の抽出・改善をまとめて翌年以降の計画の策定につなげます。



Plan(計画) / Do(実行)

花王は、常務執行役員を委員長とし、各部門や関係会社からの代表者で構成する「コンプライアンス委員会」を設けています。

同委員会は四半期ごとに実施され、重大なコンプライアンスリスクの低減に向け、「正道を歩む」を徹底するために、以下の活動の検討・推進活動の策定を実施しています。

1. 「正道を歩む」を徹底するための活動方針の決定
2. 「花王 ビジネス コンダクト ガイドライン(BCG)」等コンプライアンス関連社内規程の制定・改定の決定
3. 「正道を歩む」の浸透・定着のための国内外での教育啓発活動などの年間計画の決定
4. コンプライアンス通報・相談窓口の運営・対応状況の確認

取締役会に対しても必要な規程改定の提案や内部統制委員会を通じた年次活動報告を実施しています。

また、同委員会にはコンプライアンス推進部を中心とした事務局を置き、毎月開催する事務局会議において、国内外の通報・相談窓口寄せられた通報・相談への対応を会議開催前に全件共有した上で、その対応の妥当性を検討するほか、上記委員会での決定に従い、具体的な活動の企画立案・活動の推進などを行っています。コンプライアンス委員会開催後、翌月の執行役員会で委員会における議論の要旨を共有しています。

Check(評価)

社内からの評価

●取締役会からの意見

取締役会においては、内部統制委員会の活動報告を通じて年次活動報告を実施しています。

取締役会はこれらの活動に対しモニタリングや評価も行い、この評価や意見はPDCAサイクルによる改善に活用されています。

●通報・相談からの課題

毎月の事務局会議において、当該月の案件の傾向から会社の課題の端緒となるテーマを抽出し、必要な体制変更、社内教育や注意喚起等の対応を実施しています。

●リスク調査からの課題

花王では、コンプライアンスリスクも含めたリスク調査を毎年実施しており、その結果を踏まえたリスク分野や具体的なリスクシナリオの抽出に基づき、関連部門と連携しながら、必要な対応を実施しています。

●社員意識調査

コンプライアンス委員会による各組織の風通しのよさなどに関する調査を、国内外グループ会社に対して隔年で行っています。それら回答から見えた組織風土の傾向をもとに、より具体的な職場状況を聴く機会を設け、必要な対応を実施しています。

●風土活性化・改革に向けた新しい取り組み

新しい社員活性化策として2021年より導入したOKRにおいては、社員一人ひとりがめざす姿・ありた

実効性のあるコーポレート・ガバナンス GRI2-25, 3-3, 205-2, 404-2

い姿を表明し、上長・同僚など対話を繰り返し目標を設定し、挑戦を促進します。

このOKRの中では、各組織に対して社員が望む姿をめざすための活動を目標として設定することもできます。このような目標設定と日常的な対話のプロセスを通じて、従来の意識調査に代わり各組織の課題解決・風土改革を進めて社員どうしの結束を高めていきます。

社外からの評価

●第三者機関、外部評価機関等からのフィードバック

社会的要請が盛り込まれているSRIアンケート項目への回答や他社との情報交換を通じて、花王として未実施の項目について、必要に応じて翌年への活動に反映しています。

教育と浸透

社員一人ひとりがコンプライアンス違反を起こさないとの確固たる意識を持つと共に、コンプライアンス違反を発見した場合には速やかに報告され適切な対応がとられる風通しのよい職場の実現、そして、相手の立場に配慮した働きやすい職場の実現を「2030年までに達成したい姿」と考えています。

これを達成するためには、社員一人ひとりがコンプライアンス違反による損害の発生や花王への信頼の失墜等の影響を自覚すること、管理者が自らの職場で起きうるコンプライアンスリスクを自ら認識し、これを

低減するための活動を実践すること、働きやすい職場を実現するために共に働く人々の多様性を受容し、相手に配慮した言動が重要なことを自覚することが求められます。そこで、下記の研修体系のもとで適宜教育を実施しています。教育により、社員に気づきの機会を提供し、「自分ごと」化につなげています。また、判断に迷った場合にはコンプライアンス通報・相談窓口を活用するよう促しています。

花王グループの社員は、入社時、マネジャーへの昇格時、海外子会社の責任者としての赴任時等役割が大きく変わる際に、その役割に応じたコンプライアンス研

修を受講します。

また、全社員に向けて、コンプライアンスを振り返る機会を定期的に設け、継続的に意識づけを行うため、部門責任者による研修やBCG確認テスト等を実施しています。さらに、毎年コンプライアンスメッセージと称して、コンプライアンス委員会委員長や部門責任者によるメッセージを通じて、思いやりを持った言動や風通しのよい組織風土の重要性等を発信しています。各法令に関わる教育は、個別に定められた主管部門により企画・実施されます。

花王のコンプライアンス研修

地域	テーマ	対象者	目的	頻度
グローバル共通	入社オリエンテーション	入社者	花王のコンプライアンスの考え方、BCGを学ぶ	入社時(誓約書)
	管理職向け研修	日本:新任管理職 海外:管理職	グループワークを通じ管理職がコンプライアンスリスク低減を意識する	日本:管理職昇格時 海外:3年ごと
	部門責任者による研修	管理職・一般社員	部門責任者から直接社員にメッセージを伝えることにより、コンプライアンスを自分ごと化する	2年に1回(日本・海外隔年)
	BCG確認テスト+コンプライアンス意識調査	役員・管理職・一般社員	BCGを学び直すと共に、コンプライアンスリスクの高い部門を抽出する	2年に1回(日本・海外隔年)
	コンプライアンスメッセージ	管理職・一般社員	コンプライアンスの重要性を定期的に再認識する	毎年
	BCGケースブック	管理職・一般社員	具体的事例を通じてBCGを学ぶ	BCG改定後に見直し
	コンプライアンスケーススタディ	全員	自社や他社の事例を通じてコンプライアンスに関する留意事項を学ぶ	日本:毎月 海外:年2回(4月、10月)
日本	①基本講座 ②リーディングスタッフ層まとめ研修	①3年目社員 ②リーダー	①SCM部門の業務において特に留意すべきコンプライアンスやBCGの内容を学ぶ ②具体的事例を通じて学ぶ	①入社3年目 ②昇格時
	役員研修会	執行役員以上の役員	経営視点のコンプライアンスリスクを学ぶ	毎年
海外	インテグリティ ワークショップ	入社者	BCGの内容を各項目に関連する事例と共にグループディスカッション形式で学ぶ	入社から3年以内

実効性のあるコーポレート・ガバナンス GRI3-3, 205-2, 404-2

ステークホルダーとの協働

BCGには、取引先に対してもBCGの理解と共感を得ると共に、それに基づく行動を促すことを明記しています。

取引先のコンプライアンス違反が花王製品の品質・信頼の失墜につながる大きなリスクと考え、まず原材料のサプライヤー、製品の製造委託先、花王グループ構内で製品の製造業務を委託している取引先を優先して取り組みを進めています。

特に、取引先で社員の人権が守られずに不満を持つことがコンプライアンス違反の誘因となることが多いため、人権の尊重を優先して推進しています。具体的な活動は以下の通りです。

- 年に1度開催される取引先との会議において、コンプライアンスも含めた花王の調達方針等の説明、コンプライアンス通報・相談窓口の紹介等を実施しています。
- 社外アンケートを通じた社会の要請の把握と必要な活動の実施
毎年、社外アンケートへの回答にあたり、設問内容を通じて社会の変化を認識・把握し、翌年にそれを踏まえた活動目標を掲げ、対応しています。
- コンプライアンス通報・相談窓口を社外の臨床心理士、顧問弁護士でない弁護士に依頼し、会社と独立した窓口として、件数のみ月次で会社に報告を受けるものの、内容は各窓口で把握し必要な相談対応を実施しています。社員の声を直接聴いていただく社外

の関係者として、社員からの相談内容を受けて感じる組織風土の懸念について年に1~2回定期的に意見交換する機会を設けています。

リスク管理

リスクと機会のアセスメントのプロセスについては、法務部門が花王で想定されるリスクと機会を検討し、社内で取り組みを実施する各部署担当者や社外有識者の意見を踏まえてリスクと機会のアセスメントを実施し、それぞれ内部統制委員会とESGコミッティで承認を受けています。

コンプライアンスに関するリスクを特定し、評価するためのプロセスは以下の通りです。

- ・**コンプライアンス通報・相談案件(マネジメントライン経由の報告含む)からの会社課題の把握**
 - ①コンプライアンス委員会事務局会議で毎月報告
 - ②要注視案件の設定と原因・再発防止策の注視
 - ③コンプライアンス委員会で四半期ごとの課題共有
 - ④委員会翌月の執行役員会で状況を共有
 - ⑤年度の重大なコンプラ違反の該否判定
- ・**コンプライアンス意識調査による組織風土の把握**
- ・**リスク危機管理部で実施するK25に向けたリスク把握において、コンプライアンス活動の視点からリスク項目を提示し、全社リスクとして統合**

目標と指標

中長期目標と2022年実績

中長期目標

1. 「正道を歩む」を貫くことによる、“よきモノづくり”への貢献と損害発生 の未然防止
2. 不正の早期報告、適切な対応が可能となる風通しのよい職場の実現による損害の最小化
3. 相手の立場に配慮した言動を徹底し、すべての働く人に平等で働きやすい職場の実現による人財の最大活用

2030年長期目標

- ・“よきモノづくり”を徹底するための国内外での法令遵守体制の確立・維持
- ・効率的に重大コンプライアンス違反を防止するためのリスクの高い領域にフォーカスした活動の実施
- ・不正の早期報告、適切な対応を推進するための報告ルールの明確化およびその周知・徹底
- ・働きやすい職場の実現のためのハラスメント防止に関するポリシーその他必要な社内規程の整備およびその周知・遵守の徹底

実効性のあるコーポレート・ガバナンス GRI404-2

2022年実績

1. コンプライアンスリスク低減活動

法令遵守体制の再整備

日本の事業に適用される約250法令について、遵守を推進する責任のある主管部門を明確にしています。2022年は、重大なコンプライアンスリスク低減に向けて、①適正な就労環境の確保（サービス残業防止）、②ハラスメント防止、③安心して相談できる通報・相談体制というテーマを掲げ、各主管部門を中心として、適切な対応を実施しました。

要注視案件の原因分析と再発防止策の徹底

内部通報を端緒に組織としての課題を要注視案件として抽出し、当該事案を深掘りし発生原因を検討し、事案の総括を行った上で、再発防止策を確認し、組織として課題の改善に取り組んでいます。

2. コンプライアンス意識の醸成・定着のための教育活動

- ・日本における新任マネジャーを対象とする研修にて、OKRのマネジメント手法がうまくいかない場合に発生しうるコンプライアンスリスクについて考える新しい形式のコンプライアンス研修を実施
- ・海外において、BCG確認テストと意識調査を併せて実施
- ・4月以降コンプライアンスメッセージとして、委員長、9月以降に各機能部門の責任者、海外グループ会社

長によるメッセージ、その他情報発信を実施
 ・具体的な事例を通じた理解促進を目的として、国内では毎月、海外では年2回、コンプライアンスケーススタディとして社内イントラネットを通じて発信

P169 主な取り組み:コンプライアンスメッセージ

3. コンプライアンス推進体制の整備

下記の取り組みにより、コンプライアンス問題の早期報告・適切な解決によるリスク低減が図れる体制を整えました。

- ・重大なコンプライアンス案件について、四半期ごとにコンプライアンス委員会、執行役員会、監査役および内部統制委員会の報告を通じて取締役会などに報告し、対応の妥当性について評価を受けました。
- ・通報・相談窓口の信頼性を高め、安心して通報・相談ができるように通報・相談規程に基づき運用。2022年6月の改正公益通報者保護法施行に向けて、改めて通報・相談者の秘密の保護の徹底、通報・相談者を探し出さないことに加え、不利益取り扱いを行わない旨を再度徹底周知しました。

P170 主な取り組み:コンプライアンス通報・相談窓口の運用状況と2022年の法令違反の状況

4. 評価活動

- ・海外において、コンプライアンス活動の浸透度と職場

の風土についての意識調査を実施
 ・他社との情報交換や外部アンケート調査への回答を通じて、課題洗い出しと改善活動への計画を実施

5. 外部評価

2022年度の活動においても「World's Most Ethical Companies®（世界で最も倫理的な企業）」の1社に選定されました。

P171 主な取り組み:「World's Most Ethical Companies®（世界で最も倫理的な企業）」に17年連続選定

2022年実績に対する考察

中長期目標に対する課題と対策

1. 「正道を歩む」を貫くことによる、“よきモノづくり”への貢献と損害発生未然防止

重大コンプライアンス違反低減に向けた法令遵守活動の推進に加えて、内部通報を端緒として組織としての課題を要注視案件として抽出し、当該事案の発生部門自らが発生原因を深掘り検討し、事案の総括を行った上で、再発防止策を確認する取り組みを通じて、対応部門が自分ごと化する活動を進めています。今後も重点課題を定め継続して対応していきます。

実効性のあるコーポレート・ガバナンス

2. 不正の早期報告、適切な対応が可能となる風通しのよい職場の実現による損害の最小化

コンプライアンス案件発生時に速やかに報告するよう指導してきましたが、報告が遅延する案件が発生しているため、第一報報告ルールの周知・遵守の再徹底を行いました。

3. 相手の立場に配慮した言動を徹底し、すべての働く人に平等で働きやすい職場の実現による人材の最大活用

パワーハラスメント等については、重点的に再発防止を図る取り組みを実施しています。具体的には、1.にも記載している内部通報を端緒として組織としての課題を要注視案件として抽出し、当該事案の発生部門自らが発生原因を深掘り検討することで、再発防止策の立案・実施を徹底しました。

社員の声

花王インドネシア化学におけるコンプライアンス推進の取り組み



Sally Sinaga
General Affairs
PT KAO INDONESIA
CHEMICALS
(筆者は左から2番目)

コンプライアンス活動を魅力的でわかりやすい言葉で推進することは容易ではありません。研修では格言を用いながら、またインテグリティ研修テストの受賞者

には、花王とコンプライアンスのロゴが入ったマグカップをプレゼントし、受賞者の写真や感想を掲載し、コンプライアンスメッセージのバナーをオフィスに掲げています。また、KICすべての社員のコミットメントと努力に感謝し、コンプライアンスの真の模範となるよう努めています。今後もコンプライアンス意識が維持・高まるよう、新たなアイデアの発想に取り組み、花王の成功と持続性に貢献していきたいと考えています。誠実に行動して笑顔を絶やさないように! もちろん安全や健康を保ちながら!

実効性のあるコーポレート・ガバナンス GRI205-2

主な取り組み

「花王 ビジネス コンダクト ガイドライン(BCG)」は、経営理念である「花王ウェイ」を実践するための行動規範です。社会の要請や自社の状況等を踏まえて毎年内容を見直しており、直近では2019年4月に改定しています。

その周知のため、BCGに関連する事例をQ&A形式でまとめた「BCG ケースブック」を、日本語・英語のほか17言語で作成し各社に共有しています。

さらに、相手先の属性を問わず贈収賄を行わないこと、公務員個人に支払う少額の支払いである「円滑化のための支払い」を行わないことをBCGに明記し、さらに花王では政治献金を行わないことをBCG および「寄付ガイドライン」で定めています。また、「花王贈収賄防止ガイドライン」を海外グループ会社も含めて導入し、具体的に接待・贈答の提供・受領金額の基準を定め事前報告を義務づけるほか、取引先選定時・契約更新時の贈収賄リスクの評価等、贈収賄防止に向けた運用を規定しています。2022年度において腐敗や贈収賄に関連する違反は花王グループにおいて発生しませんでした。

マーケティングや広告においては、事実に基づいた公正な内容と適切な表現をすること、社会や環境に与える影響についての誇張された表現をしないこと、社会的弱者といわれる方を含めさまざまな人に配慮すること、などの取り組みを実施しています。また競合他社やその商品について、生活者に情報提供しないことを

定めています。

さらに、ハラスメントについては、社員をはじめとする業務従事者に対して、人権・人格を損なう、または侮辱するような言動を含む一切のハラスメント行為を許容しない旨を定めています。

上記に加え、花王グループ会社との競争行為・取引行為に個人的に関与する場合、これらを行う会社へ投資する場合、花王グループ会社との金銭貸借などの場面および近親者がこれらの行為をする場合において、許可・届出などを求めることを規定する「花王利害の対立の回避に関するガイドライン」を、国内外グループ会社に導入しています。

2021年10月にはマネーロンダリング方針(Money Laundering Policy)を花王グループにおいて導入し、反マネーロンダリングの姿勢を明確にしています。2022年においても違反案件はありませんでした。

年次確認

毎年1回、役員・社員を対象に、「利害の対立の回避に関するガイドライン」「贈収賄防止ガイドライン」を改めて周知した上で該当する事項のコンプライアンス委員会事務局への届出状況を確認しています。

また、輸出代理店や仲介者の選定・契約更新時に確認している「贈収賄防止チェックリスト」の運用状況について点検しています。

業界団体および政治団体への支出額

業界団体の委員会、ワーキンググループ等への参加を通じて法律の制定・改定に影響をおよぼす可能性のある意見を政府に伝えています。これらの業界団体への会費を除き、政治キャンペーン、政治団体、ロビー活動、業界団体、非課税団体、または政治キャンペーンや公共政策や法律に影響を与える役割を果たすその他の団体への献金を行っていないことを確認しました。

業界団体および政治団体への支出額

単位:百万円

	2020年	2021年	2022年
業界団体	498	485	436
ロビー活動	0	0	0
政治献金	0	0	0
合計	498	485	436

主な業界団体への支出額

単位:百万円

	支出額
日本石鹼洗剤工業会	39
Der Verband der Chemischen Industrie	28
Personal Care Products Council	25

コンプライアンスメッセージ

コンプライアンス活動を身近に自分ごととして捉えるきっかけとして、コンプライアンスメッセージを経営トップから発信し、国内外の活動の浸透を図っています。

2022年は、「“おかしい”と気づく力、声出す勇氣

実効性のあるコーポレート・ガバナンス GRI2-25, 2-27, 205-2, 419-1

「～仲間を守り、職場を変えよう～」というコンプライアンス委員会委員長のメッセージを掲げ、社会の変化に合わせる事ができていない職場の違和感を掴む感度を上げて声を上げることにより、生き活きと働ける職場風土の実現に向けた活動を推進しました。

また、イントラネットやポスターによるコンプライアンス委員会委員長のメッセージの掲示、海外の各リージョントップ・各社社長によるケーススタディ発信、2022年からは国内の機能部門の責任者によるコンプライアンスメッセージ発信等を実施しました。



コンプライアンス通報・相談窓口の運用状況と2022年の法令違反の状況

花王では各国・地域のニーズに合わせて、コンプライアンス通報・相談窓口を社内と社外、もしくは社外のみ

窓口に際しては、会社は通報・相談者の望む対応内容を確認した上で、通報・相談者のプライバシーを保護し、通報・相談したことで報復や不利益を被ることがないように最大限の配慮をしています。また、関係者に調査を行う場合も、原則として、通報・相談者の承諾を得て行っています。匿名の相談も受け付けていますが、調査に限界があることから、できるだけ実名で相談することを奨励しています。

また、前述のように、コンプライアンス違反やその疑いが発生した場合の第一報報告ルールを明確にし、現場の各部門からの報告を受ける体制を整備しています。

2022年は、通報者の保護や通報者に対する不利益取扱いを防ぐために通報・相談窓口の方針や対応について定めた通報・相談規程を改定したほか、相談対応者向けに対応の留意点について研修を実施しました。

2022年は上記の通報・相談体制のもと488件(海外グループ会社含む)の通報・相談が寄せられました。前年から件数が増加していますが、コンプライアンス通報・相談窓口の周知活動や社員の意識の高まり等の背景があることを認識しています。通報・相談申し出内容の内訳は、パワー・ハラスメントなどのハラスメント等に関連するものが約3割、職場におけるコミュニケーションの問題や労働条件・勤務等に関する通報・相談が約4割、法令違反が2割と、この3つのカテゴリーで約9割を占めています。法令違反は、内部統制上の点検で発見されたものも多く含まれます。

相談者の所属する組織・事業所・職種については、特段の傾向は見られませんでした。

2019年4月に公表されたKirei Lifestyle Plan の「正道を歩む」の項目において、「重大なコンプライアンス違反件数」をゼロとする指標を設定しました。

この、「重大なコンプライアンス違反」とは、経営に重大な影響を与え、企業価値を大きく毀損するコンプライアンス違反案件をいい、違反行為の悪質性(違反法令の重要性/重大性、故意性、継続性、組織性)と社内外への違反の影響などを踏まえて、コンプライアンス委員会事務局会議、コンプライアンス委員会、監査役ヒアリングでの意見を聴取し、経営会議での審議を踏まえて決定し、その結果を執行役員会および取締役会に報告します。

この判定にあたっては、コンプライアンス通報・相談窓口やマネジメントラインから報告を受けた案件に対して、週次会議で全件レビューを行い、会社の課題として認識すべきテーマを抽出します。そこでの検討を踏まえて、毎月のコンプライアンス委員会事務局会議の中で、アドバイザーとして出席している外部弁護士による第三者の目から見た評価や提言をいただきながら、再発の可能性のある案件や、全社に広がる可能性のある案件を要注視案件として抽出するほか、法令違反の中から重大なコンプライアンス違反案件となりうる案件を抽出します。発生部門は、自らその発生の原因・背景や再発防止策を検討・実践し、コンプライアンス委員

実効性のあるコーポレート・ガバナンス GRI2-25, 2-27, 419-1

会にて総括報告を行います。その報告に対して各委員からの評価や提言を受けるプロセスを経た上で、最終的に経営に重大な影響を与え、企業価値を大きく毀損するコンプライアンス違反案件が判定されます。2022年は、488件のコンプライアンス通報・相談がありました。このうち、コンプライアンス違反の懸念があり事実調査を行ったのは264件あり、その結果業務プロセスの見直し、組織内啓発や対象者への口頭注意を含め、何らかの是正措置・再発防止策を実施したのは212件でした。なお、これらについてはコンプライアンス委員会事務局会議、コンプライアンス委員会、経営会議において審議・検討を行い、上記に該当する重大なコンプライアンス違反に該当するものではありませんでした。

また、社員個人によるパワハラ・セクハラなどのハラスメントと認定される行為が6件あったほか、利害の対立行為(就業時間内の副業)1件、その他業務上の横領、窃盗、暴行、就業時間中の喫煙・飲酒、給与支払いに関わる不正などの不正行為により、懲戒解雇または諭旨退職に至った事案は国内外合わせて15件発生しました。

コンプライアンス違反については、①組織的な課題として対処すべきもの、②個人の意識改善を要するもの、③統制活動のPDCAの中で発見されたもの、の3つに分けて、発生部門等が作成した再発防止策の妥当性をコンプライアンス委員会事務局会議またはコンプライアンス委員会等で検証するなどにより、再発防止に努めています。

「World's Most Ethical Companies®(世界で最も倫理的な企業)」に17年連続選定

花王は、米国のシンクタンク「Ethisphere Institute(エシスフィア・インスティテュート)」が2023年3月に発表した「World's Most Ethical Companies® 2023」に選定されました。これは2007年の初回選定以来、17年連続となります。17年連続の選定は日本の企業の中でも、世界の日用消費財企業・化学企業の中でも唯一です。

この賞は、①企業倫理と法令遵守に関する取り組み、②企業市民としての責任ある活動、③倫理的企業風土、④コーポレート・ガバナンス、⑤リーダーシップ・イノベーション・社会からの評価の5軸から評価を行うものです。

この受賞は、花王の社員一人ひとりが、日々の業務を遂行するにあたって、創業から伝わる「正道を歩む」の精神を「花王ウェイ」や「花王 ビジネス コンダクト ガイドライン(BCG)」に沿って実践してきた姿勢が高く評価されたものと受け止めています。



コンプライアンスに対する花王の知見を社外に発信・交流

法務部門の責任者が、大学や大学院で、企業法務やコーポレート・ガバナンスに関する講義をボランティアで行い、将来の企業法務の人材育成に取り組んでいます。2022年は2つの大学で法学部生を対象に企業法務全般の講義(6月と9月)、また大学院においても9月に企業法務・コンプライアンスについて、11月にコーポレート・ガバナンスについての講義を行いました。

また、3月には著書「企業法務のWhyとHow」を執筆・出版しました。コンプライアンスやサステナビリティなどのトピックもカバーし、法務関係者に限らず広く社会人に対して法務視点から仕事の楽しさを伝えることに努めました。また著書に関連して、7月には経営をリードする法務部員となるために必要なマインドセットやスキルなどについて約1,000人の聴衆にオンライン講演を行いました。

実効性のあるコーポレート・ガバナンス

ステークホルダー・エンゲージメント

川俣 尚高 氏

丸の内総合法律事務所
弁護士



コンプライアンス委員会等への信頼の獲得を

コンプライアンス委員会の下部組織として、事務局が置かれているところ、コンプライアンス推進部をはじめ、各部門の担当者をメンバーとして、事務局会議

昨年のご意見を受けて

予防的啓発活動に止まらず、「非違行為が起きざるを得ないような」兆候がないか、毎月のコンプライアンス委員会事務局会議の中で、通報・相談を起点として傾向や問題意識の共有を行い、再発または全社に広がる可能性のある案件を要注視案件として抽出し、会社のコンプライアンス違反の芽と捉え、重大な違反の発生を未然に防ぐ活動を継続しています。実際に違反の発生があった部門に対しては、自らその発生の原因や仕事のしくみの見直しを含めた再発防止策を検討し、コンプライアンス委員会にて総括報告を行ってもらうことで現場自身の自分事化を促し、委員会での多面的な評価と提言をもとに現場の改善活動に活かしてもらえるようにしています。

が月に1度開催されている。その事務局会議に、2021年度に引き続き、2022年度についても、アドバイザーとして陪席をし、昨年発行されたサステナビリティレポートにもステークホルダー・エンゲージメントを寄稿した。

昨年のステークホルダー・エンゲージメントにおいては、大略、コンプライアンス上の非違行為が起きざるを得ないような原因があるのであれば、その原因を除去しなければ、再発防止を図ることはできないのであって、コンプライアンス上の非違行為に対して、案件の背後に潜んでいる根本的な原因(真の原因)の発見・深掘りを行うことが、コンプライアンス委員会(事務局)に求められていることを、指摘させていただいた。

2022年度においては、コンプライアンス違反が疑われる案件について、①組織的な課題として対処すべきもの、②個人の意識改善を要するもの、③統制活動のPDCAの中で発見されたもの、の3つに分けて、それぞれ対応を図ることとしてきたが、このうち、①組織的な課題として対処すべきものについては、当該部門の中に根本的な原因が潜んでいることが多いが故に、当該部門自らの主体的な取り組みが特に必要不可欠である。そのため、コンプライアンス委員会(事務局)においては、当該部門に対し、発生の原因・背景の分

析を求め、その分析に基づく再発防止策を策定するよう求めることで、当該部門に対し自分ごと化を求めている。その上で、当該部門が分析した発生の原因・背景および策定した再発防止策を、コンプライアンス委員会(事務局)において、批判的に検討することで、当該部門が分析した原因・背景を客観的な立場から再検証し、再発防止策の実効性の確保を図っている。

もっとも、コンプライアンス委員会(事務局)において問題認識を有していない案件については、組織的な課題があったとしても対応は困難である。組織的な課題については、各部門において個別最適化され、各社員がなじんでいる仕事の進め方に潜んでいることが多く、社員等からの通報等に期待するにしても、そのハードルは高い。経営トップからのコンプライアンスメッセージを、2022年は「“おかしい”と気づく力、声出す勇氣 ～仲間を守り、職場を変えよう～」として、各職場にポスターを掲示し、通報その他により「声を出す」ことによる職場改善を呼びかけている。社員に声を出してもらう前提としては、コンプライアンス委員会(事務局)に対する社員からの信頼が必要である。信頼獲得に向け継続的な活動を行い、コンプライアンス委員会(事務局)に対する信頼を、従前にも増して勝ち得ていくことを期待している。