

ガバナンス

GRI 2-12, 2-13, 3-3

花王のESGガバナンスは、取締役会の監督のもと、社長執行役員及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「K27」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及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・能力を確保しています。多角的な視点から経営全体を監督するため必要な専門性のバランスを考慮した構成ですが、ESGも重要な専門性として位置づけ、ESGに精通した多くの取締役、監査役を選任しています。取締役会へのESGに関する執行状況の報告は、ESGコミッティから、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及びます。

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。取締役及び執行役員の報酬に含まれる長期インセンティブ報酬（各役位の基本報酬の30～50%程度※）には、ESG経営の推進度を測る「ESG力評価指標」をウェイト40%で設定し、外部指標による評価及び社内目標の達成度などを基準に、支給率を決定しています。

※2024年度から長期インセンティブ報酬を一部改定します。

P288 コーポレート・ガバナンス

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 常務執行役員が務め、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に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8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。

ガバナンス GRI 2-9, 2-12, 2-13, 2-17, 3-3

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、ESG推進会議でモニタリングされています。

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推進会議及び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。

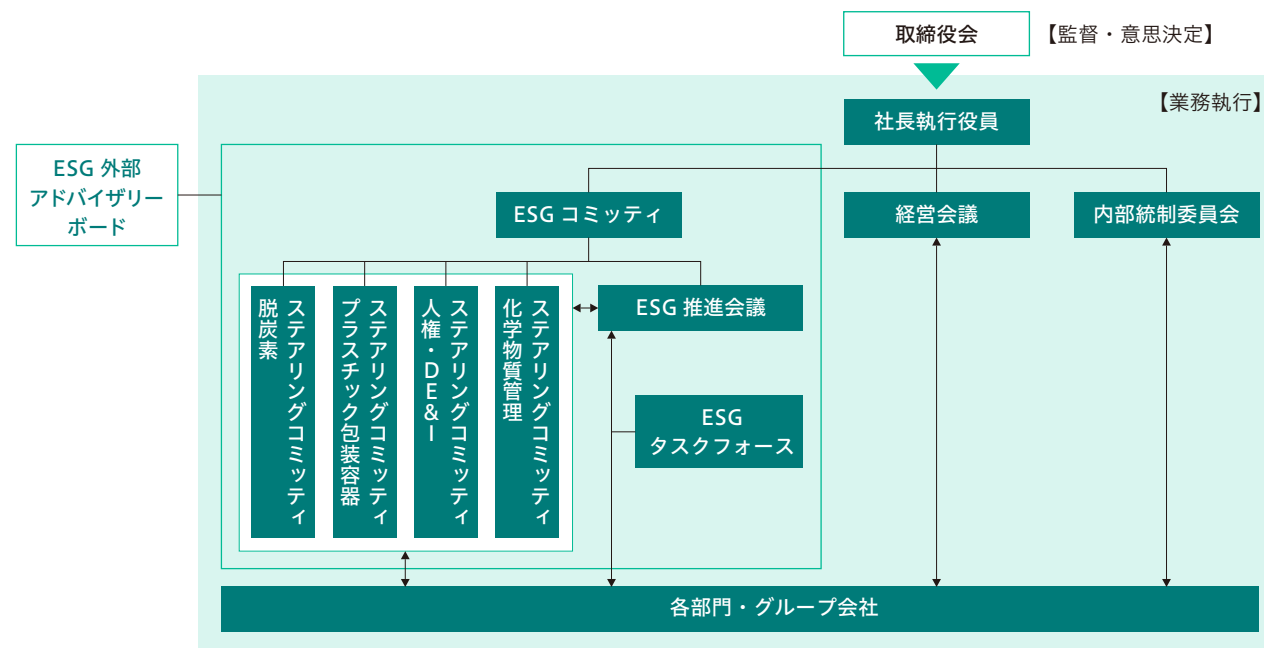
Kirei Lifestyle Plan 重点取り組みテーマの推進

- 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。

ESG ガバナンス体制図



※2023年12月現在

ガバナンス

GRI 2-9, 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（2023年）	
			開催頻度	主な審議事項等
ESG コミッティ	花王全社に関わる下記項目の審議・議論、又は報告： ・ESGの基本的な考え方や方針 ・ESGに関する方針の展開、戦略、活動、社外コミュニケーション等 ・ESG活動の推進に関する投資の決裁 ・社会のサステナビリティやESGに関する潮流、課題と機会 ・ESG コミッティメンバーによるステークホルダーとの積極的なエンゲージメント	議長：代表取締役 社長執行役員 委員：専務執行役員、常務執行役員等 アドバイザー：会長 オブザーバー：社内監査役	年6回	・DE&I 方針の審議・承認 ・「花王サステナビリティレポート2023」での開示方針、KPI 進捗及び中長期コミットメントの開示内容の審議・承認 ・新財団設立の審議・承認 ・ESG 投資案件の審議・承認 ・消費者志向宣言改定の審議・承認 ・2024年度 ESG ファンド全体予算の審議・承認 ・ESG 外部アドバイザーボードの答申事項の確認 ・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（1回）
ESG 外部アドバイザーボード	・ESG コミッティの諮問に対し社外の高い専門的視点から、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 ・花王のESG活動に対する評価	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 - Duals 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	・社会情勢を踏まえた花王への期待とリスク提言 ・Kirei Lifestyle Plan の進捗に関する評価と課題提言
ESG 推進会議	・ESG コミッティで決定した方針、提言に基づき、ESG 戦略と事業の一体化に向けて具現化 ・重要 ESG アクション実行へ向けた監督・検証 ・各部門、リージョンのESG活動推進の課題を吸い上げ、ESG コミッティへ提案	議長：取締役 常務執行役員 ESG 部門統括 委員：事業部門、機能部門、コーポレート部門、リージョンの責任者等	年8回	・ESG 投資戦略の策定 ・生物多様性の今後の活動方針案の策定 ・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 ・各部門、リージョンのESG活動に関する進捗の確認 ・外部有識者による講演（1回）

ガバナンス

GRI 2-9, 2-13, 2-17

組織体		役割	構成	実績（2023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	・GHG削減計画の策定 ・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：常務執行役員 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5回	・2030年GHG削減戦略に関する議論 ・機会とリスクの再整理 ・脱炭素関連KPIの進捗と課題に対する対応についての議論
	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関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：執行役員 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5回	・リサイクルイノベーション活動(回収・再資源化)の方針案策定、活動の審議・承認 ・リデュースイノベーション活動(使用量削減、再生材使用)の方針案策定、活動の審議・承認 ・「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
	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・ディ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方針に基づく活動の一元的な推進、管理	オーナー：上席執行役員 人財戦略部門統括 委員：人財戦略部門、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 ・DE&I方針の理解と実践に向けた社員啓発施策提案、実行 ・人権リスクワークショップを含む人権デュー・ディリジェンス推進、リスクアセスメントにより花王グループにて特定されたリスクの更新、関連部門・子会社での活動促進 ・広告表現における人権侵害リスク低減に向けた取り組み強化 ・バリューチェーン全体(特に社員、ビジネスパートナー、社会)での人権尊重とDE & I推進・マネジメント
	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 ・製品原料方針策定会議による、規制動向や科学の進展等を踏まえた製品原料の使用方針、及び、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：執行役員 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	月1回	・EUグリーンディール政策をはじめとする製品原料に関わる規制動向の把握と対象原料・製品の特定 ・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)の削減計画の策定 ・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 ・SAICMの後継であるGlobal Framework on Chemicals(GFC)において、目標策定のための国際会議に行政と共に議論に参画
ESGタスクフォース		・ESG推進会議で策定した注力テーマで、部門横断的な体制が必要なテーマに対して設置 ・具体的計画に基づいた活動の提案と推進	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香料成分名開示の推進 ・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推進

※ 取締役会についてはP289、内部統制委員会、リスク・危機管理委員会についてはP295を参照ください。

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



末吉 里花 氏
一般社団法人エシカル協会 代表理事

ESG 外部アドバイザリーボードに携わらせていただき、4年目を迎えました。この期間、花王の経営としての透明性やコミットメントに対する進捗開示については目を見張るものがあります。ESG の取り組みは常に前進を続けており、それが今や組織の核となり、会社全体を「正道」に導いている様子が窺えます。

ただ、国内外でサステナビリティ関連の開示ルールが進化・浸透していく中で、「開示の秀逸さ」だけでは、真のサステナビリティ企業として、社会に大きく貢献することは難しいと言わざるを得ません。今後は、「行動主体」としての花王の取り組みの具体性や新しさが求められる様相が強まってきているのではないのでしょうか。

例えば、取り組みのフラッグシップたるサステナブルなパーム油(RSPO)調達については、認証油購入総額の追求のみならず、さらなる質的な改善にも挑戦を期待しています。また、今後さらに関心が高まる生物多様性に関連する取り組みにも注目が集まるでしょう。

また、サステナブルなライフスタイルの推進については、いよいよPET 樹脂ありきの事業モデルからの進化を、本格的に検

討していく時代に入ったのではないかと考えます。すなわち、量り売りの本格市場形成を含め「完全詰め替え型(訪問型リフィル)」ビジネスモデルへの試みなど、非連続な取り組みが期待されているのではないのでしょうか。これらの取り組みは、政府の循環型社会形成の政策にも適うもので、各方面からの期待が大きいはずです。イノベーションを「技術革新」に限定して捉えるのではなく、社会変革のためにできる「アドボカシー(ルール形成)」や「生活者(消費者)変革」にもぜひとも挑戦し続けていただきたいと思います。

人権に関して言えば、花王が2022年9月にインドネシア小規模パーム農園を対象に運用を開始した救済と苦情処理メカニズムについては、極めて本質的な取り組みであり、高く評価します。また、こうした取り組みは、特に日本企業においては不足しているものであり、業界他社に先んじた打ち手は、花王を人権という文脈でもリーダーに導く可能性を感じさせます。ただし、「世界を主導する」企業になるには、今や「自社による人権侵害ゼロ」では圧倒的に不足である時代に入りました。自社サプライチェーン起因でない貧困解決や障がい者支援などが必要になってきます。間接材からもフェアトレードの比率目標を立てる等の工夫余地は十分にあるはずです。

花王は常にリアルな生活者と向き合ってきました。そんな中、2030年までに「より清潔で、健康に、安心して年齢を重ね、自分らしく生きられるように、よりこころ豊かな暮らしに貢献した人数を10億人にする」という壮大な目標を掲げています。果たして10億人とは、一体どんな人たちなのでしょう。その人たちのどんな課題を解決し、その人たちの暮らしがどうなることが「こころ豊かで、自分らしく生きられることなのか」、さらに解像度を上げて、生活者の顔を具体的に描いていくことで、より花王らしさが浮かび上がってくるのではないかと思います。10億人の物語の中に、“私”はいるのか。一人ひとりがそのス

トーリーの一部になれるのか。製品を手にした時に、背景に共感をして、物語を体験したい、と思う生活者は若い世代ほど多くなってきています。これからも花王には、次世代によりよい社会を残す先導者としての役割を果たして欲しいと心から願っています。

最後に、花王みらい共生財団設立による新たな社会課題解決の取り組みについて、今後国内外のソーシャルセクター(NPO/NGO)連携によるCollective Impact創出に期待をしています。

寄稿に対する花王からのメッセージ

2024年のメッセージでは、今後の花王のESG活動において「行動主体」としての新たな取り組み、国内外のソーシャルセクター連携によるCollective Impact創出等を期待いただきました。

これに対して、社会から注目度の高い生物多様性については、2023年10月に策定した「生物多様性の行動指針」を踏まえ、界面科学の知見を活かして、アグロビジネス分野での肥料や農薬使用量の低減への貢献、パーム(核)油代替材料の開発等を一層進めてまいります。また、国内外のソーシャルセクター連携については、2023年9月に設立の「花王みらい共生財団」と連携し、障がい者の視点にたちQOL向上に貢献している株式会社ミライコ、インドネシアの深刻な水課題解決に取り組むPT. Gama Inovasi Berdikari社と共に、誰もが取り残されない、こころ豊かに暮らせる社会の実現をめざしてまいります。



花王、「一般財団法人 花王みらい共生財団」を新設
<https://www.kao.com/jp/newsroom/news/release/2023/20231129-001/>

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

アドバイザリーボードに就任して2年目になりますが、先駆的かつ変革的なESG戦略を導入する花王の献身的な取り組みには、今でも感銘とインスピレーションを覚えます。花王は「Reborn Kao」が示すとおり、まさに生まれ変わろうとしています。

現在、世界の一部の地域、特に米国でESGに対する反発が起こっており、残念なことに、多くの企業で持続可能性とインクルージョンの実現に向けた変革に遅れが生じています。こうした流れにもかかわらず、花王はESG戦略の導入に邁進しているのです。

私が特に勇気づけられると感じたのは、花王が「Kirei Lifestyle Plan」を製品マーケティングの中心に据え、無駄を最小限に抑える取り組みに重点を置いていることです。また、花王は、循環性と持続可能性を促進し、重大な社会的課題に取り組む方法においてイノベーションを実現できることを示し始めています。

花王の包括的なデータ報告は極めて透明性が高く、ESGだけでなく国連の持続可能な開発目標においても、企業界のリーダー

的存在となっています。花王は、2025年及び2030年のさまざまな目標に向けて着実に前進していますが、スコープ3のCO₂排出量を削減する取り組みについては遅れています。この重要な課題に対処するための確実な計画を策定することを優先課題にすべきです。また、花王は、SDGの目標1(「貧困をなくそう」)と目標2(「飢餓をゼロに」)に対する成果をあげていないと報告していますが、これについても早急に改善されることを期待しています。

DE&I、特にジェンダー平等に関しては順調な進展が見られましたが、懸念されるのは、日本での花王の経営層、特に最上位の幹部におけるジェンダー平等の推進が遅れていることです。2030年までに経営層の男性に対する女性の比率を花王全体の女性の比率と同一にするという新しい取り組みを歓迎する一方で、同社の志をより幅広く考慮すると、この分野においてさらに多くの取り組みを行うことが期待されます。

花王がアクセントと共同で発表した生物多様性に関する最新の報告書は先駆的なものであり、将来に向けた3つの異なるシナリオに関する説得力のある枠組みが示されています。同社がこれらの各シナリオにおいてどのように運営を行っていくのかについてさらに詳しい見解を示してくれることを願っています。

また、企業財団を設立するという花王の決定は、同社の社会貢献戦略が、単なる製品の寄付から、より洗練された方法で社会に貢献するかたちに進化したと捉えると、非常に喜ばしい決定と言えます。企業の社会貢献活動における私自身の経験から、財団の位置づけを早い段階で適切に行い、会社の中核となるビジネス戦略との明確な整合性や明確かつ適切な分業を確保することが極めて重要だと考えます。

最後に、花王はストーリーテリング、特に製品マーケティングのメッセージングを改善してきましたが、現在、ESGやサス

テナビリティ全般に対する花王の取り組みや、サステナビリティと目標達成に関する同社の説得力のあるイノベーションの例についてメディアで取り上げられることはほとんどありません。より多くのメディア、専門家、有識者によって花王が世界クラスの先駆的な企業として位置づけられる大きな機会がまだ残されています。花王のエピソードは語る価値があるものです。そして、さらに重要なことですが、そのエピソードはそれを聞いた人々にとってひらめきとなる必要があります。

寄稿に対する花王からのメッセージ

2024年のメッセージでは、花王全体の管理職数における男女平等の推進を含む、ダイバーシティ、エクイティ、インクルージョン(DE&I)に関したより多くの取り組みを行っていくこと、また、花王のESG活動を幅広いメディア等から発信することで、多くの人々の気づきになること等を期待いただきました。

これに対し、2023年6月に策定した「DE&I方針」に基づき、すべての企業活動において、各ステークホルダー(社員、ビジネスパートナー、生活者含む社会)と共に、DE&Iの実践を促進できる取り組み強化を検討してまいります。また、生活者、特にオピニオンリーダーに花王のESG活動を知っていただけるように、企業広告「もったいないを、ほっとけない」をグローバルに展開し、ステークホルダーの理解深化・行動変容を促す活動を推進してまいります。

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



Jalal Ramelan 氏
ESG インドネシア 会長

この先数十年に渡って存続の脅威に直面することになる世界において、最も重要であるサステナビリティ活動の継続的向上とリーダーシップの構築のために、花王に対して次のような提案をいたします。

1つ目は、ESGの統合から再生可能なビジネスの実践に至るまでの取り組みを深化させることです。CO₂排出量、プラスチック廃棄物、及び水の使用量を実質ゼロにするという花王の計画は賞賛に値しますが、花王はさらに高い目標、つまりCO₂とプラスチック廃棄物の排出量をマイナスにし、水の消費量よりも供給量を多くするという目標を掲げ、最終的には、消費するすべての材料とエネルギーに目標を拡大する必要があります。こうした転換は、花王のサステナビリティへの道を決定づける要素となります。

2つ目は、CO₂排出量の削減から総合的な削減及び対策へと移行することです。SBTiが検証を行った削減目標とロードマップにより、2040年までにCO₂の排出量を実質ゼロにし、その後CO₂の排出量をマイナスにするための明確な道筋が示されました。MSCIによる最新の評価で、花王の取り組みが1.5℃

の温暖化シナリオに沿っていると認められたことで、花王のリーダーシップが証明されましたが、全世界で排出量を削減するだけでは2.5～2.9℃の上昇を防ぐことはできません。ですから、花王は自社の事業やサプライチェーンだけでなく、周囲のコミュニティにおいても、積極的に対策を講じ、気候変動に対するレジリエンスへの包括的アプローチを示す必要があります。

3つ目は、性別の枠を超えて、多様性・公平性・インクルージョン(DE&I)のリーダーシップを拡大することです。花王は、同社のジェンダー平等への取り組みにふさわしい評価を受けています。特に日本及びアジア全域で、経営層やリーダーの役職における女性の割合を増やしているのは賞賛に値する施策です。しかし、DE&Iの世界的リーダーとして真の意味で卓越した存在になるには、性別以外にも焦点を当てる必要があります。これを達成するには、若い世代、さまざまな人種や民族の人々、障がいのある人々の意見や貢献を増やしていかなければなりません。

4つ目は、ESGに関するコミュニケーションから、サステナビリティに関する包括的なコミュニケーションへと進化することです。花王のESGデータに関するオープン性と透明性は、評価機関から高く評価されていますが、コミュニケーションの取り組みの対象をこうした専門機関に限定してはいけません。消費者、専門家、その他のステークホルダーが、企業のサステナビリティのパフォーマンスに基づいて意思決定を行う傾向が高まっています。ですから、花王は、サステナビリティに関するコミュニケーションを拡大、強化することで、関連するすべての対象者にアプローチし、サステナブルな未来をめざす花王の取り組みについて効果的に伝える必要があります。

最後に、2004年にESGという用語がつけられた際、環境、社会、ガバナンスにおける高いパフォーマンスと長期の経済的成功との関係性が強調されましたが、私はその関係性はもっ

と複雑なものだと考えています。花王が今後も素晴らしい業績を達成し続けることを期待していますが、ほかの有形無形の要因が成功に影響することを認識する必要があります。ですから、花王の取り組みは、ESGだけに留まらず、事業のあらゆる側面で優れた成果を出すことにまで及んでおり、その結果、すべてのステークホルダーに長期的な価値がもたらされています。

花王は、こうした継続的向上の機会を活用することで、サステナビリティにおける真の世界的リーダーとしての地位を確固たるものにし、地球や地球に住む人々にプラスの影響を与えるという長期的な遺産を残すことが可能になるでしょう。

寄稿に対する花王からのメッセージ

2024年のメッセージでは、さらに上をゆくカーボンネガティブ、プラスチックネガティブ、ウォーターポジティブ等をめざす必要があること、自社事業やサプライチェーン内だけでなく、地域社会においても適応した、気候変動への回復力に対する包括的なアプローチを示す必要があること等を期待いただきました。

これに対し、2050年カーボンネガティブ、2050年ごみネガティブという野心的な目標を掲げ、先端技術や新規技術をさまざまなステークホルダーと共に、自らそして社会に積極的に実装していくことで、さらなる気候変動問題等のソリューションを示してまいります。また、2023年10月に策定した「生物多様性の行動指針」をさらに深化させ、ネイチャーポジティブ、気候変動への回復力に対する包括的なアプローチについて検討してまいります。

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

Helmut Schmitz 氏

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



2023年にドバイで開催されたCOP28気候変動会議で、国際社会は化石燃料からの脱却に向けて初めて合意し、同時にこのプロセスの正当性が重要であると宣言しました。花王は、事業展開に経済、環境、社会への配慮を織り込んだ総合的アプローチをとり、「ESG投資によって将来の財務収益と価値創造を最大化する」という目標を実施していますが、こうした世界的な動向を踏まえると、これは得策かつ確実な戦略だと言えます。2023年度のレポートでは、導入済み又は導入過程にある花王の数多くの優れた技術や方針について紹介しています。

プラスチック活用・プラスチック包装の分野におけるその一例として、多くのサステナビリティ項目(CO₂排出量、材料消費量、リサイクル性)において高い評価を得ている、環境に優しい「ecoペコボトル」が挙げられます。しかし、直線型経済からサステナブルな循環型経済への移行を成功させるには、新しいかたちの連携やコミュニケーションの実現も必要になります。サステナブルなプロセスや製品を開発し、規模を拡大するには、ステークホルダーとの連携を強化する必要があります。花王はこうした取り組みにおいて大きな進展を遂げています。一例として、ライオン株式会社、神戸市、ユニリーバ・ジャパン株式会社、株式

会社コーセーと共に、プラスチックリサイクルの向上に向けた水平的な活動を展開していることが挙げられますが、それだけではありません。慶應義塾大学、鎌倉市、その他の民間企業や団体と共に、プラスチック資源回収とアップサイクルのための新しいシステムを開発しており、これも前述の取り組みを推進する重要な一歩となっています。こうした活動において、規模を拡大し、すべてのステークホルダーグループからより幅広く支持されるには、「よいことを実施し、その情報を伝える」ことが不可欠になっています。

花王は、最も重要であるにもかかわらず、世界的に軽視されている、生物多様性というテーマに対して積極的に取り組み、情報を伝えることで、高い評価を得ています。花王が2023年4月10日に発行した「生物多様性がもたらすビジネスリスクと機会-TNFD評価 地域特性を踏まえたケーススタディ」というレポートでは、花王の事業活動における、生物多様性、経済情勢、社会情勢の変化がもたらす潜在的なリスクと機会について取り上げています。生物多様性の保護は、安定した生態系を維持するための前提条件であり、気候保護を成功させるための重要な要素でもあります。気候保護は、「人間の保護」、つまり自然環境、経済、社会に関する問題への対策を成功に導く基盤となるものです。

2023年9月に設立された、世界的に活動する花王みらい共生財団は、インテリジェントかつ総合的なアプローチに基づいて、インドネシアでのプロジェクトに取り組んでいます。従来、ジャワ島の一般家庭ではきれいな水を手でできませんでしたが、ベンチャー企業による安価で効率性の高い貯水システムにより、きれいな水が一般家庭に継続的に供給されるようになり、家庭内の衛生を保つ上で不可欠な洗浄用品を効率的に使用するための基盤が整いつつあります。そして、衛生と健康の促進、空のプラスチック容器のサステナブルな利用(リサイクルやそれに伴うサステナブルな資源利用への参入など)について、人々が理解で

きる有意義な文脈で伝えることができています。

花王は、地球上の重要な課題に対して総合的、創造的、かつ積極的なアプローチをとり、正道を歩んでいます。花王の全社員がこの「Me, We, Planet, Walking the Right Path」という道を歩んでいるのが印象的であり、企業を成功に導くすばらしい基盤となっています。

寄稿に対する花王からのメッセージ

2024年のメッセージでは、持続可能な循環経済への移行を成功させるには新しい協力・コミュニケーションを打ちづること、持続可能なプロセスと製品の開発・拡大には、関係者とのより密接な協力が必要であることを期待いただきました。

これに対し、ライオン株式会社との資源循環社会実現に向けた協働取り組みを深化させ、使用済み容器を再び同じ種類の容器に戻す水平リサイクルにより、再生材料を一部に使用したつめかえパックを初めて製品化しました。また、和歌山県とENEOS株式会社、サントリーホールディングス株式会社と共に、「和歌山県におけるサーキュラーエコノミーの実現に関する包括連携協定」を締結し、地域資源循環モデルの先進地域をめざして活動を開始しています。今後も流通・同業他社、自治体、生活者等のステークホルダーと共に持続可能な循環経済への移行するしくみづくりをめざしてまいります。



花王とライオン、使用済みつめかえパックを協働で水平リサイクル再生材料を一部に使用したつめかえパックを初めて製品化
<https://www.kao.com/jp/newsroom/news/release/2023/20230516-001/>

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

花王と協業するようになって丸2年が経ちますが、花王の事業とチームについて理解を深め、アドバイザリーボードへの参加目的をよりしっかりと果たせるようになったことを嬉しく思います。2023年は、ESGに関して重大な進展がありましたが、課題もいくつか見つかり、それらの課題について話し合いが行われました。課題を見つけて話し合うことは、改善に向けた第一歩として常によいことだと考えます。

重要なできごととして、東京のチームを訪問する機会に恵まれた際、彼らのプロ意識と日々の仕事に注ぐ情熱を直接体感できたことが挙げられます。常に率直かつオープンに話し合いを行い、タブーを設けないことで、質の高い対話を行うことが可能になっていました。

今年達成された成果に関して特に強調したいのは、非常に詳細かつ明確に規定された新しいコーポレート・ガバナンスポリシーについてです。これにより、外部のステークホルダーとのやりとりにおいて透明性と信頼性がもたらされるでしょう。

サステナブルな商品開発ポリシーも重要なマイルストーンですが、さらに具体的かつ魅力的なものにするために、明確なコミットメントと目標を盛り込むことで、完全なものになるでしょう。

また、「最小限で最大限を実現」は、非常にわかりやすく効果的なスローガンです。パッケージに関して、高級ブランドの詰め替えオプションは、情報がうまく伝わり、活用されれば、特に若い消費者に(「負担」や「不足の象徴」ではなく)「かっこいい行動」として受け入れられる可能性を秘めています。これは、花王が自社ブランドを環境や社会に関する取り組みにリンクさせるために何ができるかを示す好例です。これにより、ESGにおいて進展を遂げるだけでなく、こうしたテーマに対する外部の認識を高め、社会的責任を十分に果たしていない競合他社に対してビジネスで優位に立てるかもしれません。

DE&I方針に関しては、公表したこと自体が重要な成果ですが、具体的な目標を設定し、地域間で統一することで、さらに改善できると考えています。

今後も、花王はESG活動を通じてビジネスの競争優位性を実現するという課題に直面することになるでしょう。とはいえ、経営陣はこの課題を非常に真剣に受け止め、取り組んでいることを見てきました。

私の見解ですが、機会に変えることができるほかの課題として、ヨーロッパでまもなく施行される企業のサステナビリティに関する報告指令が挙げられます。花王はこれを遵守するための準備を非常に積極的に進めています。周知のとおり、この規制はヨーロッパ域外のESG報告の情勢にも影響を与えることになります。これが大きな変化であり、大量のデータの準備と管理が必要になることは誰もが認識していますが、実際に「有言実行」している企業にとっては、こうした問題について現在市場に存在するあらゆる「ノイズ」を超越し、自社の行動の成果を示す機会でもあります。実際、具体的な行動を起こしている組織だけがデータを主張の証拠として使用することができ、それによって自社の影響力を実証し、競合他社との差別化を図ることができます。花王もそうした企業の一員であると確信しています。

最後に、花王がサステナビリティにおけるリーダーとしての地位を確立し、今後ESGのパフォーマンスとビジネスとの関連性を実証するための重要な役割を果たすと確信していることを改めて述べさせていただきます。今後も一緒に仕事ができ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

2024年のメッセージでは、EU企業サステナビリティ報告指令(CSRD)は、EU域外の企業のESG情報開示に影響を与え、「有言実行」している企業にとっては競合他社との差別化を図れるよい機会であり、花王は自らの行動の成果を戦略的に開示すること、また、花王がESGの実績とビジネスとの連動を実証し、サステナビリティのリーダーとして重要な役割を果たすこと等を期待いただきました。

これに対し、CSRDを含むEUグリーンディールの対応のため、グローバルな体制を構築、情報ネットワークとデータシステムを強化し、花王グループ一丸となって取り組んでまいります。また、ESGの実績とビジネスとの連動を実証するため、事業戦略及び商品開発計画へのESGの組み込みを深化させると共に、ESG投資マネジメントと投資効果の見える化をめざしてまいります。

ガバナンス

GRI 2-29

ステークホルダー・エンゲージメント

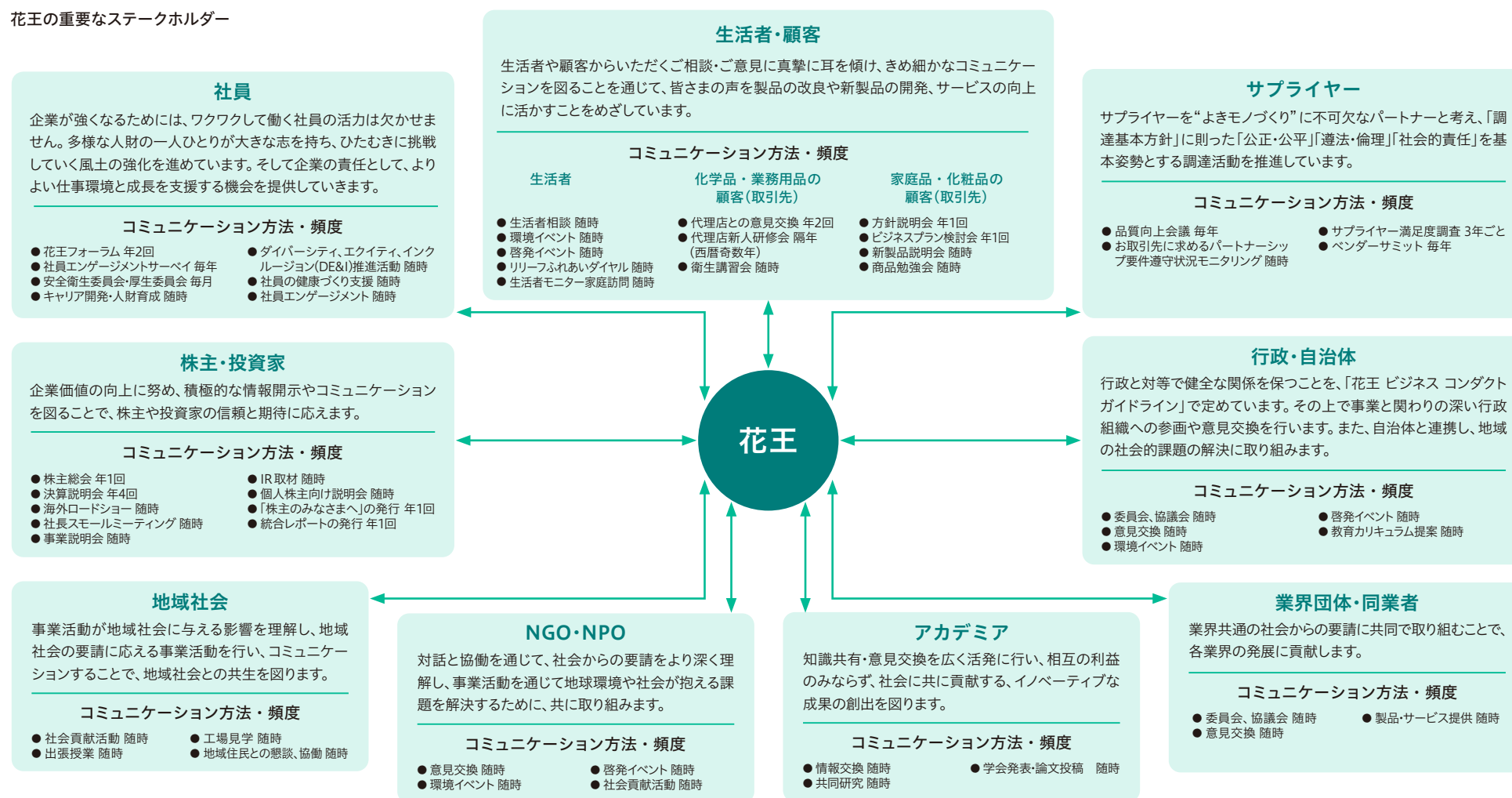
花王の重要なステークホルダーには、生活者・顧客はもちろん、サプライヤー、社員、地域社会、行政・自治体、NGO・NPO、アカデミア、業界団体・同業者、株主・投資家が含まれます。

「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、詳細をご覧ください。

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	○社員 ESG エンゲージメント	○暮らしを変えるイノベーション	○人権の尊重	○情報セキュリティ
	○企業理念の実践	○責任ある原材料調達	○人財開発	○デジタル・トランスフォーメーション
	○QOL の向上	○脱炭素	○受容性と多様性のある職場	○知的財産
	○清潔で美しくすこやかな習慣	○ごみゼロ	○社員の健康増進と安全	○租税戦略
	○ユニバーサル プロダクト デザイン	○水保全	○責任ある化学物質管理	○生物多様性
	○より安全でより健康な製品	○大気および水質汚染防止	○リスクと危機の管理	○生活者とのコミュニケーション
	○サステナブルなライフスタイルの推進	○実効性のあるコーポレート・ガバナンス	○レスポンシブル・ケア活動	○保安防災
	○パーバズドリブナブランド	○徹底した透明性	○品質保証	○社会貢献活動
生活者・顧客	○QOL の向上	○責任ある原材料調達	○実効性のあるコーポレート・ガバナンス	○レスポンシブル・ケア活動
	○ユニバーサル プロダクト デザイン	○脱炭素	○徹底した透明性	○品質保証
	○より安全でより健康な製品	○ごみゼロ	○人権の尊重	○デジタル・トランスフォーメーション
	○サステナブルなライフスタイルの推進	○水保全	○社員の健康増進と安全	○生物多様性
	○パーバズドリブナブランド	○大気および水質汚染防止	○責任ある化学物質管理	○生活者とのコミュニケーション
	○サステナブルなライフスタイルの推進	○水保全	○責任ある化学物質管理	○生物多様性
サプライヤー	○責任ある原材料調達	○実効性のあるコーポレート・ガバナンス	○リスクと危機の管理	
	○脱炭素	○徹底した透明性	○品質保証	
	○ごみゼロ	○人権の尊重	○情報セキュリティ	
	○コーポレート・ガバナンス	○投資家情報サイト		
株主・投資家		https://www.kao.com/jp/investor-relations/		
	○清潔で美しくすこやかな習慣	○脱炭素	○社員の健康増進と安全	○生物多様性
行政・自治体	○より安全でより健康な製品	○ごみゼロ	○レスポンシブル・ケア活動	○生活者とのコミュニケーション
	○サステナブルなライフスタイルの推進	○水保全	○情報セキュリティ	○社会貢献活動
	○パーバズドリブナブランド	○大気および水質汚染防止	○知的財産	
	○暮らしを変えるイノベーション	○人権の尊重	○租税戦略	
地域社会	○清潔で美しくすこやかな習慣	○ごみゼロ	○社員の健康増進と安全	○保安防災
	○ユニバーサル プロダクト デザイン	○水保全	○レスポンシブル・ケア活動	○社会貢献活動
	○パーバズドリブナブランド	○大気および水質汚染防止	○生物多様性	
	○脱炭素	○人権の尊重	○生活者とのコミュニケーション	
NGO・NPO	○責任ある原材料調達	○水保全	○人権の尊重	○生物多様性
	○脱炭素	○徹底した透明性	○受容性と多様性のある職場	○社会貢献活動
アカデミア	○QOL の向上	○水保全	○受容性と多様性のある職場	○生物多様性
	○暮らしを変えるイノベーション	○徹底した透明性	○社員の健康増進と安全	○社会貢献活動
業界団体・同業者	○QOL の向上	○徹底した透明性	○責任ある化学物質管理	○生活者とのコミュニケーション
	○ユニバーサル プロダクト デザイン	○人権の尊重	○リスクと危機の管理	○社会貢献活動
	○より安全でより健康な製品	○人財開発	○品質保証	
	○サステナブルなライフスタイルの推進	○受容性と多様性のある職場	○知的財産	
	○大気および水質汚染防止	○社員の健康増進と安全	○租税戦略	

ガバナンス GRI 404-2

社員エンゲージメント方針

花王の中期経営戦略「K27」及び花王の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KLPの実現に向けて行動するKirei アンバサダー※1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。

花王では、企業理念「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、モチベーションを高め、社員を巻き出す社員エンゲージメント施策を、「ESG よきモノづくりカレッジ」と呼ぶプラットフォームに基づき実施しています。

「ESG よきモノづくりカレッジ」は、職層に応じたESGに関する学習プログラムとエンゲージメントコン

テンツなどから構成されており、日本をはじめ、アジア、欧米の各拠点において、それぞれの地域特性に応じたプログラムが実施されています。

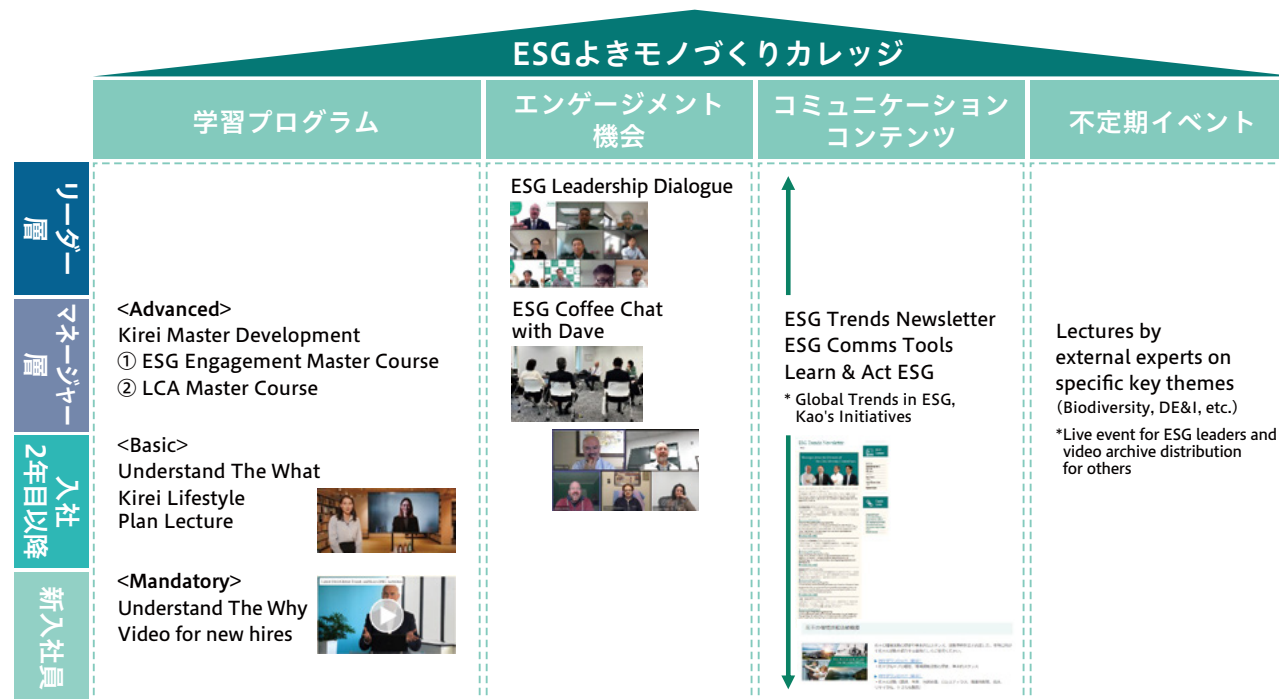
学習プログラム

Kirei Lifestyle Plan 推進のための知識をすべての社員に

新入社員向けには、ESG 部門統括が「なぜ、花王がESGに取り組むのか」について解説する動画を、入社研修の一環として毎年、提供しています。

2年目以降の社員に向けては、花王はESGにどう取り組むのかについて学べるeラーニングプログラム「Kirei Lifestyle Plan 講座」を展開しています。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。2023年は「ダイバーシティ、エクイティ、インクルージョン (DE&I) 方針」の策定と公開を受けて、花王のDE&Iに対する姿勢、コミットメント、アクションを解説する動画学習プログラムを人財戦略部門及び人権・DE&I ステアリングコミッティ監修のもと、作成しました。動画には多様なグローバル社員が出演し、それぞれの活動について解説しています。このプログラムは各部門やアジア・欧米各社のコミュニティやイントラネット等でも特集を組むなど、展開を図りました。

マネージャー層に向けては、ESG とビジネスをどの



ESG よきモノづくりカレッジの体系図

※1 KLP推進に必要な基礎知識とマインドを持ち、熱意を持って活動し、周囲に影響を与えることができる社員

ガバナンス

GRI 404-2

ように統合すべきかを理解し、ESGを実践に落とし込むことを目的に、ESG推進リーダー育成プログラム「Kirei Master Development Program」を提供しています。このプログラムは、推進体制とプログラムをそれぞれの事業・会社視点で確立していくことを目標とした「ESG Engagement Master Course」と、LCA(Life Cycle Assessment)をそれぞれの事業・会社視点で捉え、事業・会社運営に活かすことを目的とした「LCA Master Course」から構成されています。2023年は、アジア各社から選出された参加者を対象に実施しました。プログラム終了後には、各社にESG推進リーダーが誕生し、各社ごとにESG啓発活動推進マスタープラン

が設計され、ESG委員会が新たに設置されるなど、ESG推進体制の強化とプログラム開発が進みました。さらには、CO₂や水、包装容器に関して取り組むべきホットスポットが各社ごとに明らかとなり、ESG推進計画を成功させるための具体的なアクションが始まっています。

エンゲージメント ESG視点から事業の解決策を探る

リーダー層を対象としたエンゲージメント施策として、2023年は、アジアのコンシューマープロダクツ事業会社社長と、ESG部門統括、副統括による「ESGリーダーシップダイアログ」を実施しました。アジア各国・地域の社長が一堂に会するパネルディスカッションは初めての試みでしたが、活発な意見交換が行われました。各社の社長からは、「経営幹部であるESG部門統括と、直接現場の実情や課題について、議論・共有できたことはとてもよかった」「他国の現状と自国の状況を比較することができて参考になった」「ESG活動を推進するための投資や評価のしくみなどは、事業活動と切り離さずに考えていく必要を強く実感した」などの反響がありました。互いの課題と成功を共有し、ESGと事業の統合加速に向けて今後の取るべきアクションについて話し合う絶好の機会となりました。



多様な社員が登場するeラーニングのDE&I啓発プログラム

コミュニケーション すべての社員のESGに対する情報感度を磨き続ける

グローバル社員一人ひとりへ、ESG視点のよきモノづくり推進をするためのヒントを提供すべく、経営幹部からのメッセージやESGに関するグローバルなトレンド情報、花王グループの部門や拠点におけるESG活動を紹介する「ESG Trends Newsletter」を毎月発信しています。

2023年は、より多くの社員のESG活動への関心を喚起すべく、経営幹部からのメッセージを動画にしたコンテンツの拡充を図りました。社長からは、CDPトリプルAの獲得や新たに策定したDE&I方針など、花王として最重要となるESG活動に関するメッセージを、ESG部門統括からは、サステナビリティレポートの要点や、ESG企業PRである「もったいないを、ほっとけない。」をグローバル社員に解説するメッセージなどを発信しました。さらにはESGが組み込まれた事業運営を加速する目的で、ESGステアリングコミティのオーナーによるリレーメッセージも配信しました。

上記を含む施策の結果、ESG Trends Newsletterの平均開封率は昨年の41%から44%と着実に伸長、さらには視聴時間も大きく増加し、高いエンゲージメントとなりました。社員からは、「5分程度の短時間で全社のESG方針を理解できるのがよい」「情報量は多いものの一覧性が維持されており、ESGのトレンドが一目で

ガバナンス

わかる」といったコメントが寄せられており、ESG活動への関心や理解の深化につながりました。

AEMEAでは、2023年、ESGに関する戦略やナレッジを一元的に伝え、共有する場として、AEMEA地域共通のイントラネット「The One Kao」にeラーニング・プラットフォーム「ESGハブ」を開設しました。新入社員向けの学習コンテンツとして開発した「Sustainability 101トレーニングコース」は1,000人以上のAEMEA社員が受講し、ESG活動に関する理解を深めています。



社長と社員のDE&Iに関する対話動画



ESG ステアリングコミッティのオーナーによるリレーメッセージ動画

イベント ESGの主要テーマについて理解を深める

ESGの主要テーマについて理解を深めるため、さまざまな職層を対象に、外部専門家を招いた講義やイベントを不定期に開催しています。2023年は、DE&Iをテーマとして取り上げ、ESGコミッティや経営幹部を対象とした勉強会において外部講師による講演会を実施しました。

AEMEAでは、ESG部門統括がサステナビリティレポートのメッセージと概要を直接伝えるタウンホールミーティングを開催しました。参加者からは「レポートがどのように活用されているのか理解が深まった」「自分たちの活動のあらゆる部分でESGを統合していくことへのモチベーション向上と、一人ひとりの役割があ



外部専門家による講演会

ることを改めて確認できた」などの声が寄せられ、ESGの理解とエンゲージメント向上が確認できました。

ガバナンス

社員の声

Wu Meng Chuan

花王台湾
製品供給部門 調達担当



気候変動の危機が世界的に深刻化する中、花王も2040年までにカーボンゼロを達成することをめざしています。CO₂排出削減は、もはやスローガンではなく、喫緊の課題となっています。花王は、この課題にさらに積極的に向き合い、ESG対応策を提案し、環境改善に向けてさらなる貢献をしていかなければなりません。

現在、使い捨てプラスチックが地球に深刻な被害をもたらしています。そのため、多くの行政機関が循環型経済を推進しており、台湾も例外ではありません。花王台湾は、循環型経済活動の促進に向けて行政と積極的に協力しており、2025年までに製品容器の再生樹脂の使用割合を25%にすることを公約として掲げています。また、行政は、包装容器をリサイクルしやすいように、使用する素材を1種類にすること、できる限り着色されていない樹脂を使用すること、ラベルの使用を減らすこと等を企業に強く要請しています。花王台湾は、循環型経済が地球に多大な貢献をもたらすことを

深く理解しており、行政の記者会見やビデオ撮影、循環型経済に関連する立法に向けた議論でも主導的な役割を果たしています。

さらに、ESGを推進するには、社員がESGの知識やマインドセットを持つ必要があるため、一連の研修や勉強会も実施しています。社員が共通の認識を持ち、それを日々の業務に活かすことができれば、誰もがESG活動のイノベーションを実現できます。長期的には、ESGの観点からビジネスの変革と成長を促進し、企業の持続的な成長に貢献できます。

多くのESG活動は高いコストがかかります。しかし、私たちは、ESGに関する支出を長期的な投資とみなし、よりよい製品を設計、製造し、製品のイノベーションを促進しています。生産性が向上すれば、さまざまなメリットがもたらされます。ですから、ESGは利益と相反するものではなく、大きな循環を生み出すものであることを理解する必要があります。同時に、「もったいないを、ほっとけない。」という考え方をうまく活用すれば、多くのESG活動がコスト削減とCO₂排出量削減の両立といった二重のメリットをもたらすようになります。

よりよい製品設計と技術イノベーションにより、廃棄物削減とCO₂排出量削減をかなえる製品が実現します。私たちは、花王グループの一員として、Kirei Lifestyleを社会に提案し、社会の問題に迅速に対応し、生活者により多くの笑顔を届けたいと考えています。