

KAO SUSTAINABILITY REPORT 2024

花王 サステナビリティレポート2024



Sustainability as the only path

kaO

トップメッセージ GRI 2-22

Global Sharp Top 創造と革新で唯一無二をめざす



代表取締役 社長執行役員

長谷部 佳宏

未来のいのちを守る企業として

新型コロナウイルス感染症の世界的蔓延、地政学リスクの拡大に伴う国際社会の多軸化・分断化、及び原材料高騰に伴う物価高騰や処理水問題などは、日本経済に大きく影響を与えました。一方、持続可能な社会をめざす脱炭素化、環境保全の世界的な動きは重要度をさらに増しています。

花王グループは、「豊かな共生世界の実現」をパーパスに掲げ、人と地球、人と社会、そしていきいきとした人と人のつながりを大切にする「未来のいのちを守る」企業として、持続可能な社会に欠かすことのできない存在をめざして前進を続けています。

「K27」達成に導く 「グローバル・シャープトップ」戦略

2023年8月には、グローバル展開の遅れと資本効率の悪化という課題に対応し中期経営計画の一部修正を行い、2027年を計画最終年とする「K27」を発表しました。基本方針は変えず、具体的な成長軸を明確にするために、「グローバル・シャープトップ」という方針を新たに加えました。

花王の強みは、本質的な研究を追求していくことで生まれるユニークな技術です。これらの技術は、特定のお客さまのお困りごとを高いレベルで解決し、欠かすこと

のできない製品、すなわち価値を生み出してきました。お客さまに強く支持されるシャープな価値提案をし、世界の中で唯一無二の存在となること。それが「グローバル・シャープトップ」の考え方です。

4つのフレームワークで変革を推進

「K27」達成に導く戦略として、4つのフレームワークを明示しました。

1つ目が、お客さまから高い需要があり、高収益となる事業を強くし、グローバルシフトさせていくこと。

2つ目は、これら重要ニーズを創造力で解決できるとがった人財を育成し、その人財たちが主役となって活躍できる能率的な組織運営を進めていくこと。

3つ目が、資本効率と収益性の継続的な改善です。事業ポートフォリオに基づいて、事業ごとに区分けされた投資効率を監督していくことで、経営資本の価値最大化をめざします。

4つ目は、パートナーとの共創による事業構築です。これは、私たちの保有している技術資産を早く、大きく活用するための戦略です。

「グローバル・シャープトップ」事業の構築

「量と数」から「質と絆」のモノづくりへ

花王の「よきモノづくり」は、生活者を起点として、多

トップメッセージ

GRI 2-22

様々な視点で本質を見極めることを重視しており、極めてユニークな切り口がそこから生まれてきます。そしてそれを支えている研究開発は、多くの製品に活用される技術を継続的に磨くことや、異なる分野から持ち込んだ技術により、新たな価値を生み出す製品づくりができることに強みを持っています。

多様性が常識になる昨今、誰もが同じ価値を求めることは少なくなり、自分に合う、自分に意味のある商品選びをするようになってきました。私たちは、誰が使っても一定の満足を得られる価値づくりから、高い満足感をめざした特定の顧客に強くフォーカスした価値づくりへとモノづくりを進化させていきます。これにより、量と数の経済から、質と絆の経済への移行を図ります。

グローバル視点で構築しロイヤリティを獲得

「グローバル」を改めて強く意識づけたのは、これまでの「インターナショナル」との対比を明確にするべきと考えたからです。これまでのように、日本発の技術や製品を海外展開するのではなく、最初からグローバル視点で展開エリアの選定と価値化を同時並行に進めるということを強めていきます。

その上で、お客さまがなくてはならないと感じていただける尺度となる「リピート率」(ロイヤリティ)を重視した製品づくりと事業展開を志します。そして、それらの事業がある重要な領域でトップであるかにもこだわっていきたく考えています。

「グローバル・シャープトップ」な人財・組織運営

メリハリある人的資本投資でとがった人財を育成

これまで以上にメリハリある人的資本投資に舵を切ります。花王の根幹となる、人の多様性を尊重するDE&I方針に基づいて、個々の人財の特徴と強みを最大限尊重する方針を立てています。

そのために、まずはリーダーシップを発揮できるとがった人財の育成や、ある特定のスキルに極めて優れた人財の育成に力を入れていきます。

人的資本投資では、さまざまな研修の機会を用意していますが、特に力を入れているのが先端技術教育です。現在、花王では、IT技術の基本的理解からトップクラスのスキルを習得するためのDXアドベンチャープログラムと、先端技術者にリスクリングするAIアカデミーを始めました。



タスク型運営でスピーディな判断と実行を

高いリーダーシップ資質を持った人には、権限の委譲を進めて、コンパクトなチームで迅速に意思決定できるようにしています。

また、これまで、事業運営部門と機能部門とのマトリックスによる体制を尊重してきましたが、より明確かつ迅速な判断ができるように、事業運営部門を主軸とするタスク型の運営モデルへの移行を図っています。

これまでどおり、対話を中核とした、叡智が結集される運営は続けていきますが、タスクごとの判断と実行において、スピードを優先するようにしました。



トップメッセージ GRI 2-22

資本効率／収益性の改善

ROIC※を指標に事業ポートフォリオを見直す

2023年より、ROICを基本とした事業ポートフォリオに基づく経営マネジメントを進めています。花王の事業を定量的に分析し、安定収益領域、成長ドライバー領域、事業変革領域の3つに分類し、それぞれの事業領域のROICを明確にしました。

「K27」の最終目標は、ROIC11%以上をめざしています。特に、成長ドライバー領域にあるスキンケア、化粧品、ケミカル、業務品事業は、グローバル成長のための投資を優先し、グローバル事業の売り上げを高めています。

※Return On Invested Capital:投下資本利益率

構造改革を断行、資本効率改善の道筋をつくる

2023年は大きな構造改革に着手しました。中国に傾注しすぎた事業ポートフォリオを見直し、バランスよくグローバルで成長するための整理をしました。また、人財構造改革においても、人的資本最大化のための施策を進め、資本効率改善の道筋をつくりました。

一方、日本では、日用品における低価格の商習慣が根強く、値上げすることに抵抗感が強くありましたが、花王が業界をリードし、原材料高を価格転嫁するための「戦略的値上げ」を実施し、定着化しました。その中で花王は、デジタル技術を駆使して、利益率を製品設計から販売までを意識して管理し、きめ細かい高付加価値化への挑戦をしてきました。

さらに、2024年以降の物流問題に関する課題に対して、在庫管理の最小化、欠品の削減、及び配送の能率化を急速に進めています。

パートナーとの共創による事業構築

自前主義から脱却し、シナジーを生み出す

最後のフレームワークで必要なのが、パートナーとの共創による事業構築です。花王の技術資産を最大限活かし、最速、最大レベルで事業と社会に貢献するためには、尖った強みをもったパートナーとの協業が必須となります。協業指針は、同じ価値観、同じ方向性を見据えた大きな志を抱き、社会課題解決に共に進めるかどうかです。業界をリードし、それぞれ強みとなる領域を持っていることが、シナジーを生み出す上で重要になると考えます。

今後、花王は自前だけの発想から脱却し、多くのパートナーの力を借りて、より高いレベルの製品、より高い収益性の事業を構築するよう努力していきます。

Kao Wayのもと企業価値向上をめざす

「The Kao Way」は社員一人ひとりに深く浸透している企業理念です。これをよりどころにすることで、すべての活動が一貫し、多様な資産と社員の力を集積させる原動力となります。

「K27」に向けては、世界の中で誰かの欠かせない一番になるという思いを「グローバル・シャープトップ」という戦略に込めました。何とんでも、ベースとなるのは人の力です。社員の活力を最大限に引き出すことを重視し、創造と革新でESG視点の「よきモノづくり」を進化させていきます。

量から質の経済への転換を、次の世界のあり方として示しながら、次なる発展の道を歩み、持続可能な社会に欠かせない唯一無二の企業となることをめざします。

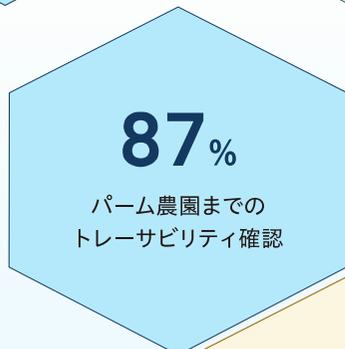
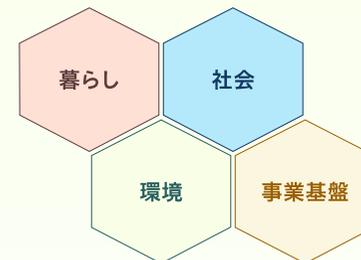
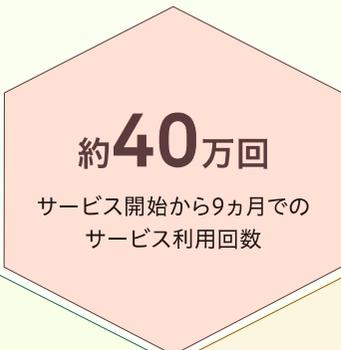
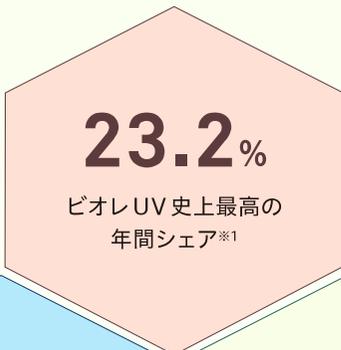
【K27達成への指針】

- 量から質の経済へ ◀ **使命**
豊かな共生世界の実現
- Global Sharp Top ◀ **ビジョン**
人をよく理解し
期待の先いく企業に
- よきモノづくり ◀ **基本となる価値観**
正道を歩む
よきモノづくり
絶えざる革新
- 社員活力最大化 ◀ **行動原則**
共生視点
現場起点
個の尊重と力の結集
果敢に挑む



エグゼクティブ・サマリー

暮らしと社会への 新価値創造



暮らしと社会への 負荷削減



※1 インタージ SRI+日やけ止め市場2023年1月～2023年12月金額シェア
 ※2 対前年、インタージ SCI 調べ
 ※3 対前年、花王調べ

暮らし

暮らしと社会への新価値創造

デング熱の被害から未来のいのちを守る
活動の認知度拡大に向けた
新たな取り組み10の国と
地域へGUARD OUR
FUTUREの展開国・
地域

生活者のQOL向上をめざした製品の事業のエリア拡大に向け、生活者からの「共感」を活用して、製品の認知度を高めるキャンペーンを開始。2022年6月にタイで発売開始した

新発想の忌避剤「ビオレガード モスブロックセラム」は、人々の暮らしを蚊から守る製品で、中期経営計画「K27」のビジョン「未来のいのちを守る」を象徴するものです。行政、地域、流通、企業と連携して、タイの生活者に向けて、蚊やデング熱に関する啓発活動や本製品の寄付などを展開しています。

地球温暖化が進むとデング熱の拡大も予想されます。今後、「GUARD OUR FUTURE」プロジェクトは、タイ以外にも事業エリアを拡大すべく取り組みを推進していきます。2024年は、SNSを活用した新たなキャンペーンをアジア10の国・地域で展開しています。これは対象国・地域のビオレ公式 SNS アカウントが連携し、投稿への“いいね”数に応じて同製品をデング熱被害が拡大するエリアに寄付するもので、生活者からの「共感」によって、認知度の拡大が期待されます。

P62

清潔で美しくすやかな習慣>タイで蚊による感染症被害を削減する取り組み

暮らしと社会への新価値創造

UVケアを通じた社会課題解決製品が
既存カテゴリーに新たな領域を生み出し、
事業拡大に貢献

23.2%

ビオレUV史上最高
の年間シェア^{※1}

生活者の皮膚を紫外線から守る日やけ止めのニーズが高まる中、2023年は外出先での手軽な塗り直しという課題を捉えた新製品「ビオレUV アクアリッチ アクアプロテクトミスト」を発売し、シェア6.8%^{※1}を獲得する大ヒットとなりました。その結果、ビオレUVの年間シェアは23.2%^{※1}となり、史上最高記録を更新。事業拡大に貢献しました。

紫外線から肌を守るUVケア製品は、従来より花王の成長を牽引する主要な事業のひとつです。サステナビリティ視点で生活者の抱える課題を捉え、QOL向上に貢献することで、既存の事業でも新たなカテゴリーを創出できることを示しました。

中期経営計画「K27」においてスキンケア事業が注力する「スキンプロテクション」事業を構成するのが、UVケア事業です。同事業はグローバル拡大に基づいた「K27」の成長戦略「成長ドライバー領域のグローバル拡大」の象徴でもあります。今後はUVケア製品の海外展開を加速させ、グローバルで確固たる地位をめざします。
※1 インテージSRI+日やけ止め市場 2023年1月~2023年12月 金額シェア

P44

Our ESG Vision and Strategy > 指標と目標 > 事業に及ぼす効果

暮らしと社会への新価値創造

AI活用による顧客体験サービスにより
商品提案につながるビジネスモデルを創造

約40万回

サービス開始から
9カ月でのサービス
利用回数

生活者との双方向のデジタルプラットフォーム「My Kao」では、AI活用による肌測定サービス「肌レコ」において、開始後9カ月で約40万回のサービス利用がありました。

「肌レコ」は花王独自のAIアルゴリズムで、一人ひとりの美の可能性を引き出す肌測定コンテンツです。測定した結果に基づいて、美容のプロがパーソナルなスキンケアや美容のアドバイスをし、適切な商品を提案。一人ひとりに合わせたサービスと「肌レコ」を続けたいくなるさまざまなしくみにより、商品のリピート購入率も高まっています。

「肌レコ」で得られたデータや知見を商品開発やサービス品質向上にも活用し、お客さまへの新たな価値として還元することでQOLを高いレベルで向上させ、事業にも貢献していきます。



P44

Our ESG Vision and Strategy > 指標と目標 > 事業に及ぼす効果

社会

暮らしと社会への新価値創造

製品の環境配慮が購買行動を喚起し、 売上拡大とブランド評価向上に貢献

1.2倍

サステナビリティ
高関与ユーザー数※1

2023年9月、食器用洗剤ブランド「キュキュット」から環境配慮型つめかえ容器「未来にecoペコボトル」を採用した製品を発売。サステナビリティ意識の高い生活者からの支持を受け、発売前後でサステナビリティ高関与のユーザー数が1.2倍※1に増加し、売上やシェアの拡大に貢献。さらに、食器用洗剤市場におけるシェアは対前年で+2%（金額前年比113）※2と伸長しました。

「未来にecoペコボトル」は、つめかえ易さはそのままに、耐久性を保ちながらも、ボトルの肉厚を極限まで薄くする花王の包装容器技術（特許出願中）により、廃棄時のつぶしやすさを実現しています。その結果、食器洗いの負担をトータルで軽減するだけでなく、プラスチック使用量を約40%※3削減し、容器の生産・廃棄にかかるCO₂排出量も削減しています。生活者の環境意識が今後も高まると予想される中、環境に配慮した製品を提供することで、環境保全を通じた社会のサステナビリティの実現と同時に事業成長にもつなげていきます。

※1 対前年、インターゲージ SGI 調べ

※2 インターゲージ SRI+ 調べ

※3 容器について従来品重量比

P87

パーバードリブナブランド>キュキュット 環境配慮、多様化するライフスタイルに寄り添うブランド活動

暮らしと社会への新価値創造

パーバードリブナブランディングで ブランドロイヤリティと売上の向上達成

1.2倍

ブランドへの
好意度※4

生理用品ブランド「ロリエ」は、パーバードリブナブランディングにより、前年比でブランド好感度が1.2※4倍に増加、市場シェアは前年より増加※5しました。

「ロリエ」は「女性の生涯の生理現象を取り巻く環境をよくすることで、安心して、自分らしく心地よく過ごせる社会をつくる」をブランドパーパスに掲げています。

このパーパスに基づいた、生活者へのコミュニケーションや共感型マーケティングを強化したことが、ブランドロイヤリティの向上とリピート購入率増加につながりました。

また、2022年春に開始したBtoB型新事業、「職場のロリエ」は導入企業数が約50社以上となりました。この職場における生理用品の備品化プロジェクトはニーズが高く、約8割の方が職場のナプキン備品化に賛同。社内啓発の支援も行いながら働きやすい職場環境づくりに貢献し、事業の拡大を進めます。

※4 対前年、花王調べ

※5 インターゲージ SRI + 調べ

P88

パーバードリブナブランド>ロリエ 一人ひとりの暮らし、社会課題に貢献するブランド活動

暮らしと社会への負荷削減

リスク低減に向けたパーム農園までの トレーサビリティ確認範囲の着実な拡大

87%

パーム農園までの
トレーサビリティ
確認

パーム油は洗剤やシャンプーなどの基幹素材です。持続可能な責任ある原材料調達を実現するために、パーム農園までのトレーサビリティ確認を進めており、2023年までに87%完了しました。

トレーサビリティを100%確保することは森林破壊や人権問題などに関わるリスクを回避するために基盤となる取り組みであり、安定して事業を継続するためには不可欠です。

2025年までには、サプライヤー、農園、NGOなど、さまざまなステークホルダーと連携してパーム農園までのトレーサビリティ確認を100%完了させます。



P104

責任ある原材料調達>指標と目標

環境

暮らしと社会への新価値創造

環境性能に優れた製品がCP事業製品 全体の売上高増加に大きく貢献

26%

環境性能に優れた
製品の売上高増加率

花王のESG戦略のひとつである「よりすこやかな地球のために」のコミットメントで適用している、環境に関する厳しい適合要件を満たした製品の売上高は、前年比で26%

増加となりました。

この増加の大部分は、売上比率が大きく、環境性能に優れた衣料用洗剤「アタック」と食器用洗剤「キュキュット」で適合要件が増加したことによるものです。同時に、これらブランドの売上やシェアの増加は、ファブリック&ホームケア事業の売上高にも寄与し、前年比で1.3%の増加となりました。

今後も、製品ライフサイクル全体で環境負荷の低減を図り、環境性能に優れた製品の提供を通じて、持続可能な環境の実現に貢献すると同時に、製品価値を高め顧客ロイヤリティの向上に努めます。



P44 Our ESG Vision and Strategy > 指標と目標 > 事業に及ぼす効果

暮らしと社会への負荷削減

「気候変動」「フォレスト」「水セキュリティ」 の分野で最高評価を獲得

4年連続

CDPトリプルA受賞

国際NGOのCDPから「気候変動」「フォレスト」「水セキュリティ」のすべての分野で最高評価である「Aリスト企業」に選定されました。2023年、グローバル21,000社以上

の中からトリプルA企業に選定されたのは10社で、花王は日本企業で唯一、4年連続で選定されています。

CDPは企業の環境対応に関する評価・格付けにおいて世界を主導する機関であり、機関投資家等がその評価結果を投資判断に活用しています。現在では136兆米ドル以上の資産を保有する740を超える署名金融機関と協働しており、その影響力は強まっています。

世界をリードしているCDPの評価基準をめざすことは、環境全般の活動をグローバル水準に高めることにもつながります。今後も、グローバルで求められる基準の環境活動を事業全体で実施し、リスク回避と事業機会の創出につなげていきます。



P120 脱炭素 > 指標と目標 > 2023年実績に対する考察 > CDPによる評価

暮らしと社会への負荷削減

全拠点からの温室効果ガス排出量 (スコープ1+2)を着実に削減

35%

スコープ1+2GHG
排出量(絶対量)
削減率

花王グループ全拠点からの温室効果ガス排出量(スコープ1+2)を、基準年である2017年と比較して、2023年は35%削減。2030年の目標である55%削減達成に向け着実に

削減しました。スコープ1においては、工場へのヒートポンプ導入による化石燃料の使用量削減や、需要に応じた生産対応などによって17%減少しました。スコープ2においては、日本でゼロとなり、アジア地域も大幅に削減できたことから、2017年比63%減少となりました。これは、事業拠点だけではなく、国内外の工場においても使用電力の再エネルギー化を推進したことや、インターナルカーボンプライシング制度を活用して、低コストで長期安定な電力源である太陽光発電の設置を推進したことが要因となっています。

今後は、2040年までカーボンゼロ、2050年までにカーボンネガティブをめざして活動を加速させ、脱炭素社会の実現に貢献していきます。



P116 脱炭素 > 指標と目標

事業基盤

暮らしと社会への新価値創造

社員活力の最大化に向けて 多様な社員の挑戦を活性化



2023年の社員意識調査の結果から、挑戦的な目標に向かって日々活動している社員は58%となりました。その半数は、周囲の協力を得ながら着実に挑戦的な目標の実現をめざしており、モチベーション高く自己の成長と組織の成長を両立させています。

めざしており、モチベーション高く自己の成長と組織の成長を両立させています。

2021年に日本から始動したOKRの導入率はグローバルで70%を超え、高く挑戦的な目標を掲げて活動する社員の拡大を促進しています。その上で、中期経営計画「K27」の実現に向けた人財戦略のひとつに「意欲ある人財をとがらせる」を掲げ、重点アクションとして先端教育を実施しています。9,000を超える通学・通信教育・eラーニングの提供に加え、2023年からは、グローバル全社員を対象とした新たなDX学習プログラムを開始しています。

今後も、「社員活力の最大化」に向けて、多様な社員に「公平な機会の提供」を行った上で、意欲ある人財に成長の機会を提供し、社員の挑戦を加速していきます。

P218 人財開発 > 公平な機会の提供 > OKR活用

暮らしと社会への負荷削減

女性活躍を推進し女性管理職比率が 着実に増加



女性の活躍は花王の成長に不可欠という考えのもと、2023年も女性活躍推進活動に継続して取り組んだ結果、女性管理職比率が31.1%となりました。

さまざまな意思決定の場における多様性の向上をめざし、2030年までに女性管理職比率を女性社員比率と同じにするという目標を掲げています。女性管理職比率と女性社員比率に差のある日本においては3つの重点アクションに取り組んでいます。2023年は、そのひとつである「意欲高く働く育児両立支援」の取り組みとして、男女共に取得を必須とする「有給育児休暇」を導入しました。これは、男性の育児家事参画を当たり前に向けて意欲高く働くことを後押しするものです。

今後も女性活躍を推進し、多様な視点をすべての企業活動に活かすことで、社会の変化や多様な価値観に応える製品・サービスの提供を通じた事業成長につなげていきます。

P231 受容性と多様性のある職場 > ダイバーシティ & エクイティ推進活動 > 女性活躍推進

暮らしと社会への負荷削減

創業以来続く倫理的な企業風土により 世界で最も倫理的な企業に選定



米国のシンクタンク「Ethisphere Institute」が発表した「World's Most Ethical Companies® 2024」(世界で最も倫理的な企業)に、18年連続で選定。同賞創設時から連続受賞しているのはグローバルで6社で、アジア及び日本では唯一の企業です。

これは、創業者が残した「正道を歩む」、すなわち法と倫理に則って行動し、誠実で清廉な事業活動を行うことを社員一人ひとりが実践し続けてきた姿勢と、それにより醸成された企業風土による結果であり、現場から経営まで全社で継続的にレベルアップしていると評価いただけたものと考えています。

今後も、高い倫理意識の堅持と実践を通じて、さらなる事業の発展と、社会のサステナビリティの実現に貢献していきます。



P178 実効性のあるコーポレート・ガバナンス > 「World's Most Ethical Companies®(世界で最も倫理的な企業)」に18年連続選定

企業理念

「The Kao Way」とは、先人が培ってきた精神や文化を次世代に受け継ぐため、2004年に策定した花王の企業理念です。2021年にはさらなる変革をめざして、「共生」を新たな使命に掲げ、「期待の先をいく」ビジョンと「果敢に挑む」行動原則を追加し、アップデートしました。

この企業理念は、社員一人ひとりに深く浸透しています。中長期の事業計画の策定から日々の業務における意思決定まで、「The Kao Way」を拠りどころにすることで、すべての活動が一貫したものとなります。また、社会課題や事業課題に対し、多様な資産と社員の力を集積させる原動力です。そして、個人の成長と会社の発展や社会への貢献を重ね合わせ、働きがいや生きがいを生み出す指針でもあります。

グローバル全社員共通の対話の基盤

- ・存在意義となる使命
- ・ゆぎない基本的価値観
- ・めざすべきビジョン
- ・大切にしている行動原則

使命

豊かな共生世界の実現

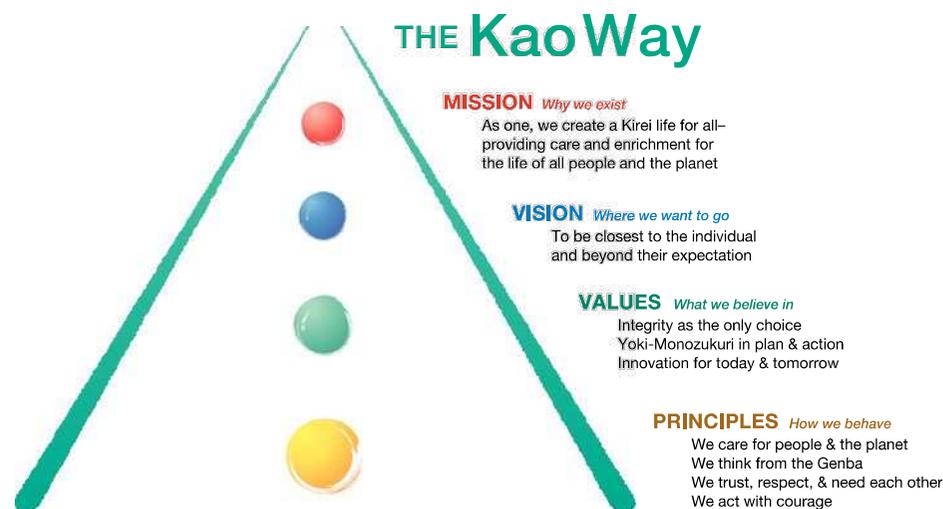
私たちは、志をひとつに熱意をこめて、日々をよりこころ豊かにすることに邁進し、Kirei Life～すべての人と地球にとってより清潔で美しくすこやかな暮らし方～を創造します。優れた価値を生み出す革新を通じて喜びを分かち合い、すべてのいのちにとって安心で調和のとれた世界を実現します。

日本語の「きれい」という言葉は、清潔、秩序、美、といったすべての状態を意味しています。「きれい」とは、外見だけではなく、自分のため、他の人々のため、私たちがとりまく自然界のため、美しさを創造しようとする生き方も表します。「きれい」は花王のブランド、製品、技術、ソリューション、サービスを通じて、現在及び将来にわたり、私たちが日々の暮らしにもたらしたい価値です。

ビジョン

人をよく理解し期待の先いく企業に

私たちは、この世界とそこに住む人々を深く知り、理解します。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企業をめざします。



使命

豊かな共生世界の実現

ビジョン

人をよく理解し
期待の先いく企業に

基本となる価値観

正道を歩む
よきモノづくり
絶えざる革新

行動原則

共生視点
現場起点
個の尊重と力の結集
果敢に挑む



花王ウェイ(企業理念)

<https://www.kao.com/jp/corporate/purpose/kaoway/>