

## 花王

4452 東証 1 部

<http://www.kao.com/jp/>

2016 年 11 月 14 日 (月)

Important disclosures and disclaimers appear at the back of this document.

ESG レポート  
フィスコアナリスト  
清水 さくら

[企業情報はこちら >>>](#)

※ 本レポートは、企業の価値を評価するに重要な ESG 情報などを加味し、フィスコのアナリストが同社の公開資料及び独自取材に基づき作成した企業調査レポートである。

## ■ 日本を代表する日用品メーカー。企業理念「花王ウェイ」が企業活動の拠り所

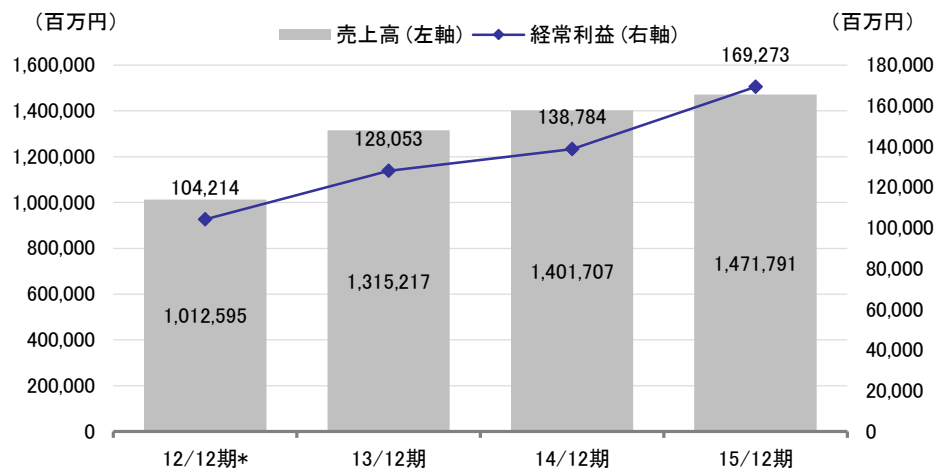
花王 <4452> は、日本を代表する日用品メーカー。化粧品やスキンケア、ヘアケアなどの「ビューティケア事業」、健康機能飲料やサニタリー製品などの「ヒューマンヘルスケア事業」、衣料用洗剤や住居用洗剤などの「ファブリック&ホームケア事業」で、一般消費者に向けたコンシューマープロダクツ事業を展開。また、「ケミカル事業」においては、産業界のニーズにきめ細かく対応した工業用製品を展開している。

2015 年度の売上高に占める割合は、ビューティケア事業が 41.3%、ヒューマンヘルスケア事業が 19.1%、ファブリック&ホームケア事業が 22.7%、ケミカル事業が 19.6%。

同社の企業理念である「花王ウェイ」は同社の企業活動の拠り所となっており、中長期の成長戦略を含めた今後の事業展開にも、この理念が深く関わっている。本レポートにおいては、同社の企業理念と中長期観点から同社の ESG の取組みについて論じる\*。

同社は、世界の代表的な社会的責任投資 (SRI) 指標である「Dow Jones Sustainability World Index (DJSI World)」の構成銘柄に 3 年連続で選定されている。さらに、2015 年度には 24 の産業グループのうち、所属する「Household & Personal Products (ハウスホールド・パーソナル製品)」産業グループにおいて最高点を獲得し、「Industry Group Leader」に選定されている。

連結売上高及び経常利益の推移



出所：短信

\* 国内グループ会社の 2012 年 12 月期は 9 ヶ月の変則決算

## ■ 事業の特質と収益構造

同社は、日本を代表する日用品メーカー。化粧品やスキンケア、ヘアケアなどの「ビューティケア事業」、健康機能飲料やサニタリー製品などの「ヒューマンヘルスケア事業」、衣料用洗剤や住居用洗剤などの「ファブリック&ホームケア事業」で、一般消費者に向けたコンシューマープロダクツ事業を展開。また、「ケミカル事業」においては、産業界のニーズにきめ細かく対応した工業用製品を展開している。

### コンシューマープロダクツ事業とケミカル事業を展開

#### (1) 事業内容

コンシューマープロダクツ事業とケミカル事業が同社の 2 本柱。コンシューマープロダクツ事業ではさらに 3 セグメントに分類されており、化粧品やスキンケア、シャンプーなどを扱うビューティケア、おむつや生理用品、特定保健用食品、歯磨き粉のヒューマンヘルスケア、衣料・住居用洗剤のファブリック&ホームケアから成り立つ。おむつの「メリーズ」はそのクオリティの高さからアジアでも人気が高く、「めぐリズム」というストレスケア商品は国内だけでなく訪日外国人観光客にも需要がある。入浴剤の「バブ」、特定保健用食品の「ヘルシア緑茶」、歯磨き粉の「クリアクリーン」、衣類用洗剤の「アタック」、衣料用柔軟剤の「ハミング」、住居用掃除用具の「クイックルワイパー」なども有名。ケミカル事業では、油脂製品や界面活性剤、トナーバインダー、香料などを主に産業用顧客に向けて販売。コンクリート用減水剤「マイテイ」や高級アルコール「カルコール」などは、世界でも高く支持されている。販売した製品は、情報材料、エレクトロニクス、紙・パルプ、食品、医薬品、土木・建築など使用される分野は多岐にのぼる。また、同社のコンシューマープロダクツ事業にも製品を提供。

### 主軸以外の事業が伸長し、ビジネスの多様化が進展

#### (2) コアビジネスの変遷とその背景

同社の最も大きな稼ぎ頭は、コンシューマープロダクツ事業である。全体の 4 割の売上高を占めるビューティケア事業であるが、営業利益に占める割合は 2 割に満たない。一方で、ファブリック&ホームケア事業は、売上高は全体の 2 割強ではあるものの、営業利益はセグメント内で最も大きく 4 割を占める。また、ファブリック&ホームケア事業における 2009 年 3 月期から 2015 年 12 月期の営業利益の伸びは 41.0% であり、ビューティケア事業の 67.5%、ケミカル事業の 75.4%、ヒューマンヘルスケア事業の 174.0% には遠く及ばない。良い意味で主軸以外の事業が大きく利益貢献してきたことが読み取れる。

### コンシューマープロダクツ事業が営業利益で約 8 割、国内において約 8 割を稼ぎ出す

#### (3) 連結売上高、セグメント別売上高と営業利益

2015 年 12 月期の売上高に占める割合は、ビューティケア事業が 41.3%、ヒューマンヘルスケア事業が 19.1%、ファブリック&ホームケア事業が 22.7%、ケミカル事業が 19.6%。

しかしながら、営業利益段階では様相が変わる。ファブリック&ホームケア事業の42.1%が最も大きく、次にヒューマンヘルスケア事業の21.6%、ケミカル事業の18.3%、ビューティケア事業の17.9%と続く。営業利益率を見ると、ファブリック&ホームケア事業が20.7%と最も高水準で、次にヒューマンヘルスケア事業の12.7%が続く。ケミカル事業は10.4%で、ビューティケア事業は最も低水準の4.8%となった。

地域別の営業利益貢献割合をみると、日本が78%、アジア12%、米州4%、欧州6%と、国内での利益が8割程度を占めている。

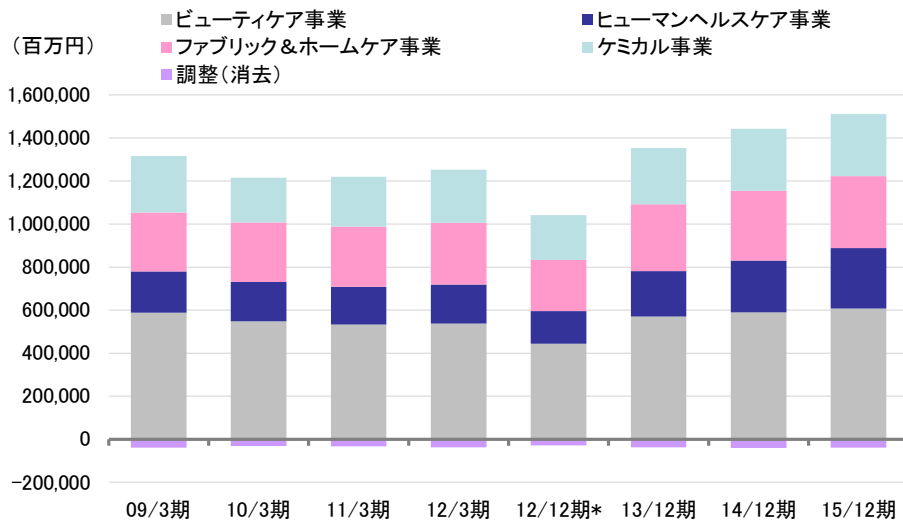
花王

4452 東証1部

<http://www.kao.com/jp/>

2016年11月14日(月)

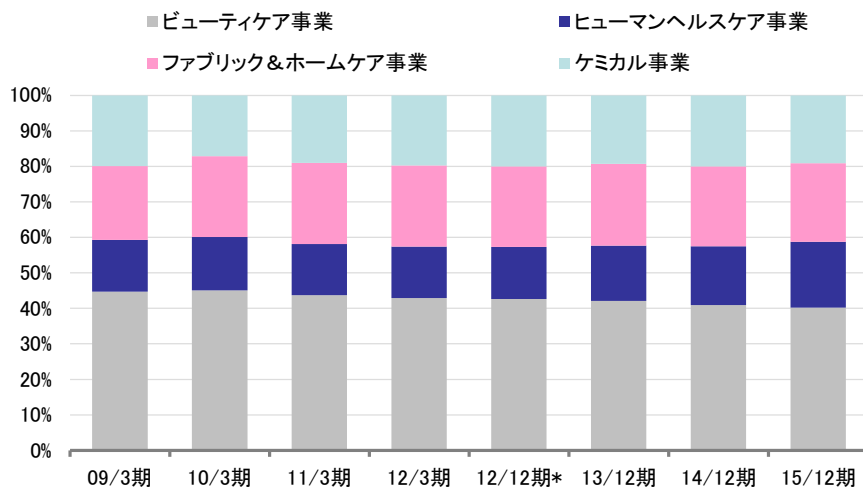
事業セグメント別売上高(セグメント間消去前)



出所：短信

\* 国内グループ会社の2012年12月期は9ヶ月の変則決算

事業セグメント別売上高の構成比



出所：短信

\* 国内グループ会社の2012年12月期は9ヶ月の変則決算

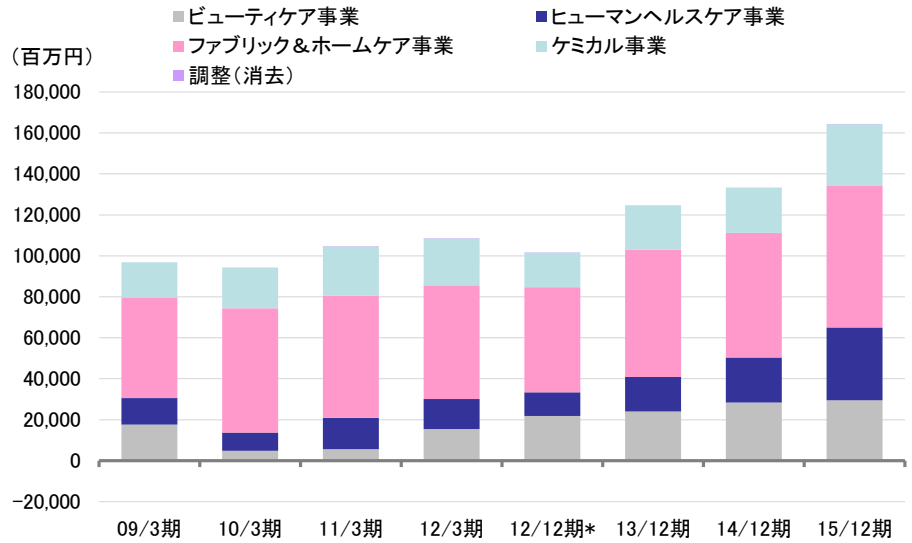
花王

4452 東証 1 部

<http://www.kao.com/jp/>

2016 年 11 月 14 日 (月)

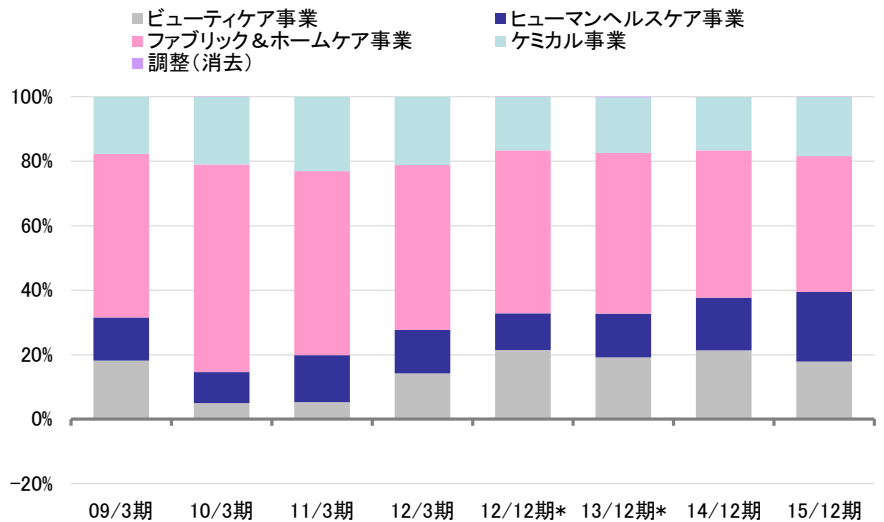
事業セグメント別営業利益



出所：短信

\* 国内グループ会社の 2012 年 12 月期は 9 ヶ月の変則決算

事業セグメント別営業利益の構成比



出所：短信

\* 国内グループ会社の 2012 年 12 月期は 9 ヶ月の変則決算



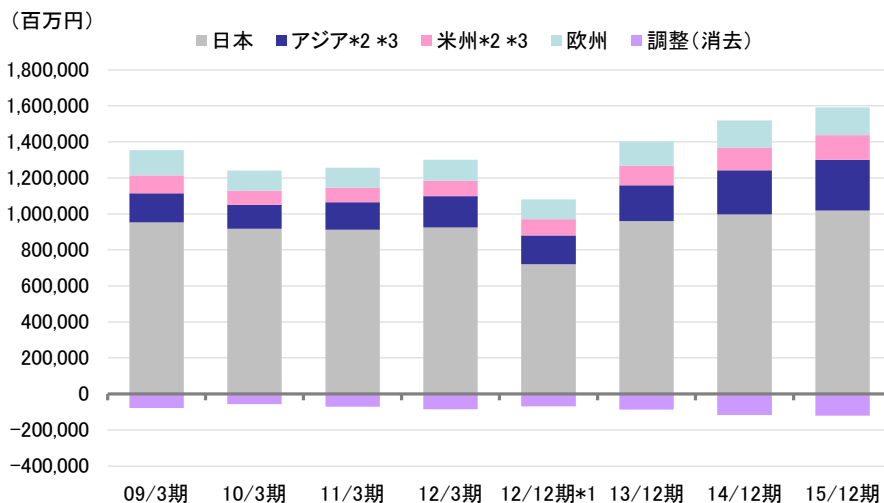
花王

4452 東証 1 部

<http://www.kao.com/jp/>

2016 年 11 月 14 日 (月)

### 所在地別売上高



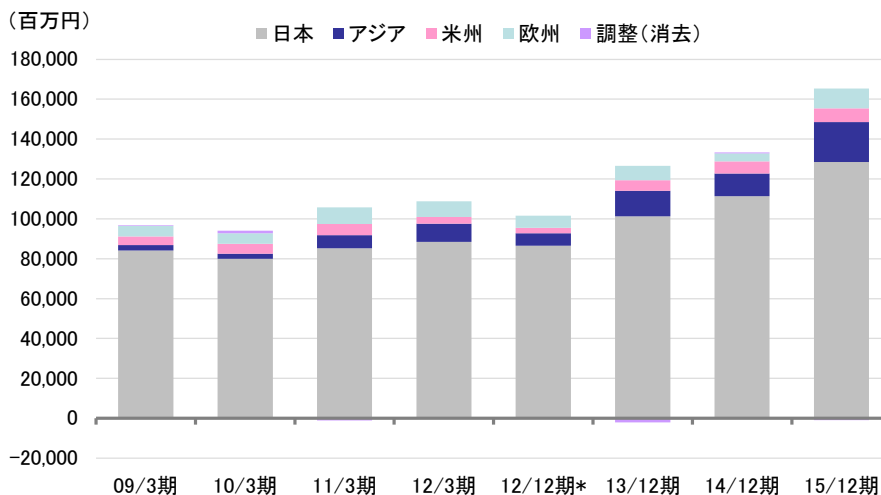
出所：短信

\*1 国内グループ会社の 2012 年 12 月期は 9 ヶ月の変則決算

\*2 2012 年 3 月期までアジアに含めていたオーストラリアおよびニュージーランドを 2012 年 12 月期から米州に組み替えている。

\*3 米州・欧州のコンシューマープロダクツ事業は、2014 年 1 月より関係会社間の商流を一部変更

### 所在地別営業利益



出所：短信

\* 国内グループ会社の 2012 年 12 月期は 9 ヶ月の変則決算

## 持続的成長と株主還元に対する強いこだわり、27 期連続増配を見込む

### (4) 株主還元

配当については、安定的かつ継続的に行うことを重視しているが、特定の配当性向を公約している訳ではない模様。また、同社は資本効率の向上を勘案した自己株式の取得・消却についても弾力的に考えているとしている。

2015 年 12 月期の 1 株当たり配当金は 80 円と前期比 10 円増配を実施。2016 年 12 月期においても 2015 年 12 月期比 12 円増配となる 92 円を計画しており、27 期連続増配を見込んでいる。

## 極めて健全な財務体質（豊富なキャッシュ、厚い自己資本）

### (5) 財務状況

2015 年 12 月末時点の同社の自己資本比率は 52.7% で、D/E レシオは 0.18 倍。有利子負債残高は 120,122 百万円に対し、現預金と現金同等物は 283,810 百万円と完全にネットキャッシュ状態にある。財務の安定性は極めて高いが、ここまで高い自己資本比率が必要なのかなど資本効率には疑問があがるだろう。

## 次期中期経営計画を策定中

### (6) 収益や利益などの経営目標（長期）、今後の投資戦略、財務戦略

同社は、現在、2017～2020 年度の 4 ヶ年を対象期間とする中期経営計画を策定中である。そこでは、収益や利益などの経営目標、投資戦略、財務戦略なども提示されるものと考えている。前回の中期経営計画で具体的な目標数値が提示されたことから、今回も同様の目標は示される可能性があると思われる。

#### 業績・経営指標

##### 簡易財務諸表 - P/L

	09/3 期	10/3 期	11/3 期	12/3 期
売上高 (百万円)	1,276,316	1,184,384	1,186,831	1,216,096
前期比 (%)	-3.2	-7.2	0.2	2.5
営業利益 (百万円)	96,800	94,033	104,591	108,590
前期比 (%)	-16.7	-2.9	11.2	3.8
経常利益 (百万円)	94,609	93,572	103,336	110,027
前期比 (%)	-17.2	-1.1	10.4	6.5
当期純利益 (百万円)	64,462	40,506	46,737	52,435
前期比 (%)	-3.2	-37.2	15.4	12.2

	12/12 期*	13/12 期	14/12 期	15/12 期
売上高 (百万円)	1,012,595	1,315,217	1,401,707	1,471,791
前期比 (%)	0.4	7.8	6.6	5.0
営業利益 (百万円)	101,567	124,656	133,270	164,380
前期比 (%)	3.2	11.5	6.9	23.3
経常利益 (百万円)	104,214	128,053	138,784	169,273
前期比 (%)	4.0	12.2	8.4	22.0
当期純利益 (百万円)	52,765	64,764	79,590	98,862
前期比 (%)	1.9	21.9	22.9	24.2

出所：短信

\* 国内グループ会社の 2012 年 12 月期は 9 ヶ月の変則決算



花王

4452 東証 1 部

<http://www.kao.com/jp/>

2016 年 11 月 14 日 (月)

## 簡易財務諸表 - B/S

(単位：百万円)

	09/3 期	10/3 期	11/3 期	12/3 期
流動資産	403,826	393,971	416,833	432,949
現預金・現金同等物	108,544	116,256	145,789	132,279
棚卸資産	118,047	106,590	109,336	120,706
固定資産	715,850	671,779	605,966	558,323
有形固定資産	257,474	251,844	244,724	240,578
総資産計	1,119,676	1,065,751	1,022,799	991,272
流動負債	270,741	279,575	348,195	274,909
短期借入金・1年以内返済予定の長期借入金	38,585	31,910	86,784	2,065
固定負債	294,741	210,881	135,039	166,658
社債・長期借入金	236,896	150,690	70,045	100,048
負債計	565,482	490,456	483,234	441,567
株主資本	615,745	626,280	611,926	633,540
自己株式	-11,038	-10,977	-40,976	-9,064
純資産計	554,194	575,294	539,564	549,704

(単位：百万円)

	12/12 期*	13/12 期	14/12 期	15/12 期
流動資産	493,407	593,965	641,734	733,233
現預金・現金同等物	156,777	216,459	218,051	283,810
棚卸資産	122,207	139,108	157,787	158,134
固定資産	536,940	539,311	556,499	548,636
有形固定資産	252,344	277,284	307,615	327,730
総資産計	1,030,347	1,133,276	1,198,233	1,281,869
流動負債	315,874	338,314	380,536	377,493
短期借入金・1年以内返済予定の長期借入金	53,122	21,287	21,150	62
固定負債	118,390	152,322	145,304	217,243
社債・長期借入金	50,066	80,094	80,083	120,060
負債計	434,264	490,636	525,840	594,736
株主資本	654,019	656,971	653,950	688,015
自己株式	-8,985	-9,397	-9,719	-8,202
純資産計	596,083	642,640	672,393	687,133

出所：短信

\* 国内グループ会社の 2012 年 12 月期は 9 ヶ月の変則決算

## 簡易財務諸表 - C/F

(単位：百万円)

	09/3 期	10/3 期	11/3 期	12/3 期
営業活動によるキャッシュ・フロー	121,597	172,284	151,298	125,032
投資活動によるキャッシュ・フロー	-43,156	-44,220	-31,777	-48,951
財務活動によるキャッシュ・フロー	-64,704	-124,566	-87,323	-86,163
現金および現金同等物の期末残高	110,565	117,180	143,143	129,736

(単位：百万円)

	12/12 期*	13/12 期	14/12 期	15/12 期
営業活動によるキャッシュ・フロー	97,357	178,745	145,118	180,864
投資活動によるキャッシュ・フロー	-44,641	-57,778	-63,808	-74,020
財務活動によるキャッシュ・フロー	-32,028	-67,459	-85,022	-20,601
現金及び現金同等物の期末残高	160,435	227,598	228,662	309,439

出所：短信

\* 国内グループ会社の 2012 年 12 月期は 9 ヶ月の変則決算



花王

4452 東証 1 部

<http://www.kao.com/jp/>

2016 年 11 月 14 日 (月)

事業セグメント別売上高、事業セグメント別事業利益

(単位：百万円)

	09/3 期	10/3 期	11/3 期	12/3 期
事業セグメント別売上高 (セグメント間消去前)				
ビューティケア事業	588,329	547,943	533,514	537,938
ヒューマンヘルスケア事業	191,319	183,151	175,761	181,758
ファブリック&ホームケア事業	274,202	276,917	279,007	285,645
コンシューマープロダクツ事業小計	1,053,850	1,008,012	988,283	1,005,341
ケミカル事業	262,057	207,834	231,996	247,635
調整 (消去)	-39,592	-31,462	-33,449	-36,880
合計	1,276,316	1,184,384	1,186,831	1,216,096
事業セグメント別営業利益 (セグメント間消去前)				
ビューティケア事業	17,559	4,749	5,536	15,412
ヒューマンヘルスケア事業	12,973	8,951	15,283	14,630
ファブリック&ホームケア事業	49,104	60,652	59,659	55,544
コンシューマープロダクツ事業小計	79,637	74,353	80,479	85,586
ケミカル事業	17,171	19,654	24,100	23,001
調整 (消去)	-8	25	11	3
合計	96,800	94,033	104,591	108,590

(単位：百万円)

	12/12 期*	13/12 期	14/12 期	15/12 期
事業セグメント別売上高 (セグメント間消去前)				
ビューティケア事業	444,425	570,268	589,907	607,692
ヒューマンヘルスケア事業	151,977	210,628	240,077	280,723
ファブリック&ホームケア事業	236,748	311,023	324,505	334,416
コンシューマープロダクツ事業小計	833,150	1,091,919	1,154,489	1,222,831
ケミカル事業	208,071	261,192	288,022	288,456
調整 (消去)	-28,626	-37,894	-40,804	-39,496
合計	1,012,595	1,315,217	1,401,707	1,471,791
事業セグメント別営業利益 (セグメント間消去前)				
ビューティケア事業	21,821	23,933	28,437	29,420
ヒューマンヘルスケア事業	11,548	16,850	21,880	35,546
ファブリック&ホームケア事業	51,368	62,183	60,952	69,233
コンシューマープロダクツ事業小計	84,737	102,966	111,269	134,199
ケミカル事業	16,813	21,509	22,060	30,115
調整 (消去)	17	181	-59	66
合計	101,567	124,656	133,270	164,380

出所：短信

\* 国内グループ会社の 2012 年 12 月期は 9 ヶ月の変則決算





花王

4452 東証 1 部

<http://www.kao.com/jp/>

2016 年 11 月 14 日 (月)

## 所在地別売上高、所在地別営業利益

(単位：百万円)

	09/3 期	10/3 期	11/3 期	12/3 期
所在地別売上高 (所在地間消去前)				
日本	953,369	918,499	912,443	925,340
アジア *2 *3	161,927	131,698	152,361	173,588
米州 *2 *3	98,998	79,199	80,328	85,396
欧州	140,622	111,157	112,123	117,005
調整 (消去)	-78,601	-56,170	-70,424	-85,233
合計	1,276,316	1,184,384	1,186,831	1,216,096

所在地別営業利益 (所在地間消去前)				
日本	84,165	79,910	85,227	88,504
アジア	2,747	2,688	6,665	9,157
米州	4,324	4,962	5,614	3,370
欧州	5,225	5,164	8,174	7,756
調整 (消去)	337	1,307	-1,089	-197
合計	96,800	94,033	104,591	108,590

(単位：百万円)

	12/12 期 *1	13/12 期	14/12 期	15/12 期
所在地別売上高 (所在地間消去前)				
日本	720,788	959,405	997,309	1,019,016
アジア *2 *3	159,857	199,655	244,903	281,533
米州 *2 *3	89,998	108,599	124,216	137,827
欧州	110,519	134,168	152,056	154,350
調整 (消去)	-68,567	-86,610	-116,777	-120,935
合計	1,012,595	1,315,217	1,401,707	1,471,791

所在地別営業利益 (所在地間消去前)				
日本	86,534	101,334	111,436	128,551
アジア	6,261	12,826	11,341	19,980
米州	2,732	5,193	6,088	6,965
欧州	6,132	7,298	3,933	9,883
調整 (消去)	-92	-1,995	472	-999
合計	101,567	124,656	133,270	164,380

出所：短信及び同社ホームページ

\*1 国内グループ会社の 2012 年 12 月期は 9 ヶ月の変則決算

\*2 2012 年 3 月期までアジアに含めていたオーストラリアおよびニュージーランドを 2012 年 12 月期度から米州に組み替えている。

\*3 米州・欧州のコンシューマープロダクツ事業は、2014 年 1 月より関係会社間の商流を一部変更

花王

4452 東証 1 部

<http://www.kao.com/jp/>

2016 年 11 月 14 日 (月)

## 収益性分析、安全性分析

	09/3 期	10/3 期	11/3 期	12/3 期
＜収益性分析＞				
売上高営業利益率 (%)	7.6	7.9	8.8	8.9
売上高経常利益率 (%)	7.4	7.9	8.7	9.0
売上高当期純利益率 (%)	5.1	3.4	3.9	4.3
EPS (円)	120.25	75.57	87.69	100.46
潜在株式調整後 EPS (円)	120.22	75.55	87.67	100.43
BPS (円)	1,017.19	1,054.31	1,013.05	1,031.08
DPS (円)	56.00	57.00	58.00	60.00
配当性向 (%)	46.6	75.4	66.1	59.7
ROA (%)	8.0	8.6	9.9	10.9
ROE (%)	11.5	7.3	8.5	9.8
総資産回転率 (倍)	1.1	1.1	1.1	1.2

＜安全性分析＞				
自己資本比率 (%)	48.7	53.0	51.7	54.3
ネット D/E レシオ (倍)	0.5	0.3	0.3	0.2
流動比率 (%)	149.2	140.9	119.7	157.5
当座比率 (%)	105.6	102.8	88.3	113.6
固定比率 (%)	242.9	318.6	448.7	335.6
固定長期適合比率 (%)	84.3	85.4	89.8	77.9
ネット・デット(キャッシュ)(百万円)	166,937	66,344	11,040	-30,166
有利子負債(百万円)	275,481	182,600	156,829	102,113
現金および現金同等物(百万円)	108,544	116,256	145,789	132,279

	12/12 期*	13/12 期	14/12 期	15/12 期
＜収益性分析＞				
売上高営業利益率 (%)	10.0	9.5	9.5	11.2
売上高経常利益率 (%)	10.3	9.7	9.9	11.5
売上高当期純利益率 (%)	5.2	4.9	5.7	6.7
EPS (円)	101.12	126.03	156.46	197.19
潜在株式調整後 EPS (円)	101.08	125.89	156.24	196.92
BPS (円)	1,116.61	1,227.54	1,313.63	1,347.29
DPS (円)	62.00	64.00	70.00	80.00
配当性向 (%)	61.3	50.8	44.7	40.6
ROA (%)	10.3	11.8	11.9	13.7
ROE (%)	9.4	10.7	12.4	14.8
総資産回転率 (倍)	1.0	1.2	1.2	1.2

＜安全性分析＞				
自己資本比率 (%)	56.6	55.5	54.9	52.7
ネット D/E レシオ (倍)	0.2	0.2	0.2	0.2
流動比率 (%)	156.2	175.6	168.6	194.2
当座比率 (%)	117.5	134.4	127.2	152.3
固定比率 (%)	453.5	354.1	383.0	252.5
固定長期適合比率 (%)	75.2	67.8	68.1	60.7
ネット・デット(キャッシュ)(百万円)	-53,589	-115,078	-116,818	-163,688
有利子負債(百万円)	103,188	101,381	101,233	120,122
現金および現金同等物(百万円)	156,777	216,459	218,051	283,810

出所：短信よりフィスコ作成

\* 国内グループ会社の 2012 年 12 月期は 9 ヶ月の変則決算

## 国内の消費者が最優先、今後は海外の消費者への配慮も重要度が高まる

### (7) 事業内容、収益構造、財務体質から透けて見える、「価値創造に深く関わる重要なステークホルダー」

企業理念である「花王ウェイ」については次章にて詳しく論じるが、同社では「消費者・顧客の立場にたつて、心をこめた“よきモノづくり”を行ない、世界の人々の喜びと満足のある豊かな生活文化を実現するとともに、社会のサステナビリティに貢献すること」を使命としている。現在の収益構造を踏まえると、同社の価値創造に最も深い関わりを持つステークホルダーは、間違いなく、営業利益の約 8 割を占める「国内の消費者」ということになる。国内の消費者と適切なコミュニケーションを図ることで、彼らのニーズ・動向を把握すること、彼らが満足する商品を提供することで信頼関係を維持・向上させることは極めて重要である。

また、2015 年度まで取り組んできた中期経営計画 K15 の成長戦略として「コンシューマープロダクツ事業のグローバル拡大」に取り組んできたことや、2016 年 12 月期の重点課題として取り組んでいる「海外展開の加速」を踏まえると、今後は海外の消費者とのコミュニケーションについても重要度が増すため、彼らに対する更なる配慮が必要と思われる。

さらに、26 期連続増配という偉業の達成など、同社はこれまでも、持続的成長に対する株主・投資家の期待に応えてきたが、これまでの信頼関係をさらに強固なものにすべく、株主・投資家の期待値も引き続き膨らんでいく。彼らに対する成長性の説得、そのための丁寧な対話も、今後は同社にとっての極めて重要な取り組みと言える。

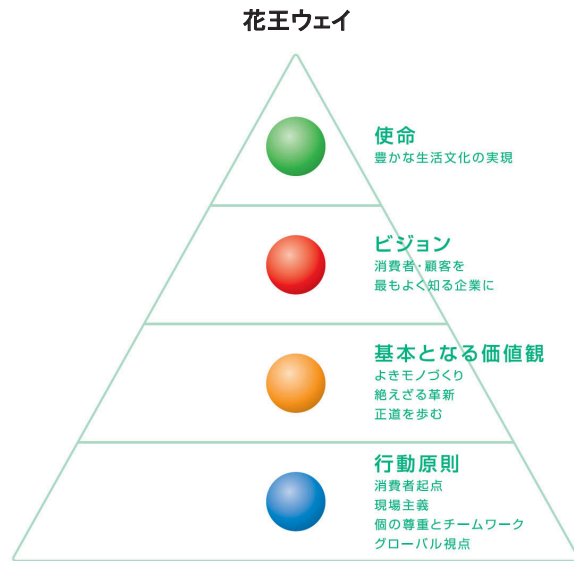
## ■ 企業理念と中長期の成長戦略

同社の企業理念である「花王ウェイ」は同社の企業活動の拠り所となっており、中長期の成長戦略を含めた今後の事業展開にも、この理念が深く関わっている。ここでは、同社の企業理念と中長期の成長戦略について論じる。

### 企業理念「花王ウェイ」は同社の DNA のような存在

#### (1) 企業理念

同社は、創業期から続く自社の企業文化および企業精神を表す言葉を整理し、「花王ウェイ（企業理念）」として掲げている。「花王ウェイ」は、ピラミッド型の上部から、使命、ビジョン、基本となる価値観、行動原則から構成される。



出所：会社アニュアルレポート 2015

最上段に位置する「使命」では、「消費者と顧客の立場にたつて、心をこめた“よきモノづくり”を行ない世界の人々に豊かな生活文化を実現するとともに、社会のサステナビリティにも貢献すること」としている。次の「ビジョン」では、それぞれの市場で消費者・顧客を最もよく知る企業となることをグローバルにめざし、全てのステークホルダーの支持と信頼を獲得することと定めている。三段目の「基本となる価値観」では、「よきモノづくり」「絶えざる革新」「正道を歩む」とより具体的な価値基準を示し、「行動原則」では、「消費者起点」「現場主義」「個の尊重とチームワーク」「グローバル視点」を社員に求めている。

適用範囲は、海外子会社も含むグループ全社で、買収先の会社にも適用している。時代の変化にも対応しており、前回の改定時にはサステナビリティが導入された。

企業理念などを大きく掲げている会社は多いが、絶対視するが故に元来の意味とは大きく距離があると思われる運用がなされているケースが散見される。しかしながら、「花王ウェイ」は、一つだけの言葉によらず、使命からビジョン、価値観、行動原則まで網羅していること、守るものと変えることの両方を明確にしていることにより、元来の目的や意味を共有でき他の解釈が間違っ入る余地を狭めていること、また、各階層においても再度確認、適用が徹底されていることなどから、運用はうまくいっていると考えられる。

Q:「花王ウェイ」は社員にとってどんな存在か？

A: 社員にとっては、DNA のような存在。ありとあらゆる時に「花王ウェイ」を使い、何事も迷うことなく「花王ウェイ」に戻るようになっている。思考を深めるチャンスと捉えている社員もいるようだ。「絶えざる革新」という言葉もあるため、変化に対する恐怖心や抵抗心はあまりない。

Q:「花王ウェイ」を適切に運用するためにどのような工夫をしているのか？

A: ある程度の頻度をもってワークショップを開催し「花王ウェイ」の考えを共有するようになっている。また、現場においても 1 チームによる結論で終えるのではなく、階層ごとに「花王ウェイ」に合っているかチェックを入れることによって、間違っ運用がなされていてもそれを防ぐことが可能な仕組みとなっている。加えて、判断に迷う時などは、「花王ウェイ」に精通した者に相談し大きな運用上の間違いが発生しないよう努めている。

## 消費者の心を捉えた多彩なヒット製品の歴史

### (2) 事業の変遷

同社は、1890 年に高級化粧石鹸で品質も良い「花王石鹸」を販売したことから始まった。その後化粧水の「二八水」、粗製グリセリンを販売、その後、1928 年に業務用食用油脂の「エコナ」を上市。1932 年に販売開始された「花王シャンプー」は、シャンプーという言葉とともに日本人の洗髪習慣を変える存在となった。続く 1951 年には、「花王粉せんたく」という合成洗剤が販売され、洗濯機の普及とともに売上を伸ばした。1957 年にはアジア向けに「フェザーシャンプー」を輸出。グローバル化にも舵をきった。

1960 年には、衣料用洗剤の「ザブ」と日本初となる住居用液体洗剤の「マイペット」を販売開始。戦後の高成長の波に乗り、革新的な製品が人々に受け入れられたようだ。1962 年には、衣料用柔軟仕上げ剤・帯電防止剤「花王ソフター」、翌 1963 年には衣料用洗剤「ニュービーズ」も販売。革新的な製品が続々と登場し日本人の生活の質を向上させた。

1970 年代も多くの新製品が登場した。「メリットシャンプー」や住居用洗剤の「マジックリン」、高吸水性ポリマーの開発による、吸収力に優れた新しいタイプの生理用ナプキンの「ロリエ」が販売開始された。1980 年代も革新は続き、「ビオレ洗顔フォーム」、「花王ソフィーナ」、入浴剤の「バブ」、高機能紙おむつの「メリーズ」、コンパクト衣料用洗剤の「アタック」が登場。特に「アタック」は従来の洗剤の 4 分の 1 の容量での洗濯が可能となり、洗剤の歴史を塗り替える存在となった。同時に同社は海外でも多くの製品を展開した。

1990 年代に入り景気の落ち込みはあったものの、住居用掃除用具の「フローリング用クイックルワイパー」や体に脂肪がつきにくい食用油の「エコナクッキングオイル」(2009 年 10 月特定保健用食品の失効届を提出)などが上市された。2000 年代には、特定保健用食品「ヘルシア緑茶」が健康意識の高い人々によって支持され、2009 年には同社の代名詞とも言えるアタックの進化版「アタック Neo」が登場し、すすぎ 1 回の洗濯を可能にした。2013 年には中国市場向けベビー用紙おむつ「メリーズ 瞬爽透気」が販売開始、他国の環境下においても支持される製品作りができてきているようだ。

## 中期経営計画 K15 を終え、新たな中期経営計画 K20 の準備に取り組む

### (3) 中長期の成長戦略

同社は、2015 年 12 月期を最終年度とした中期経営計画 K15 を通じて、以下の 3 つの成長戦略に取り組んできた。

- 1) コンシューマープロダクツ事業のグローバル拡大
- 2) ファブリック & ホームケア事業の磐石化と、ビューティケア事業及びヒューマンヘルスケア事業の利益ある成長の加速
- 3) ケミカル事業の強化

なお、同計画で掲げた目標について、同社は全て達成している。

目標

目標(1) 過去最高の売上高、利益の突破

目標(2) 2015年度経営数値目標の達成

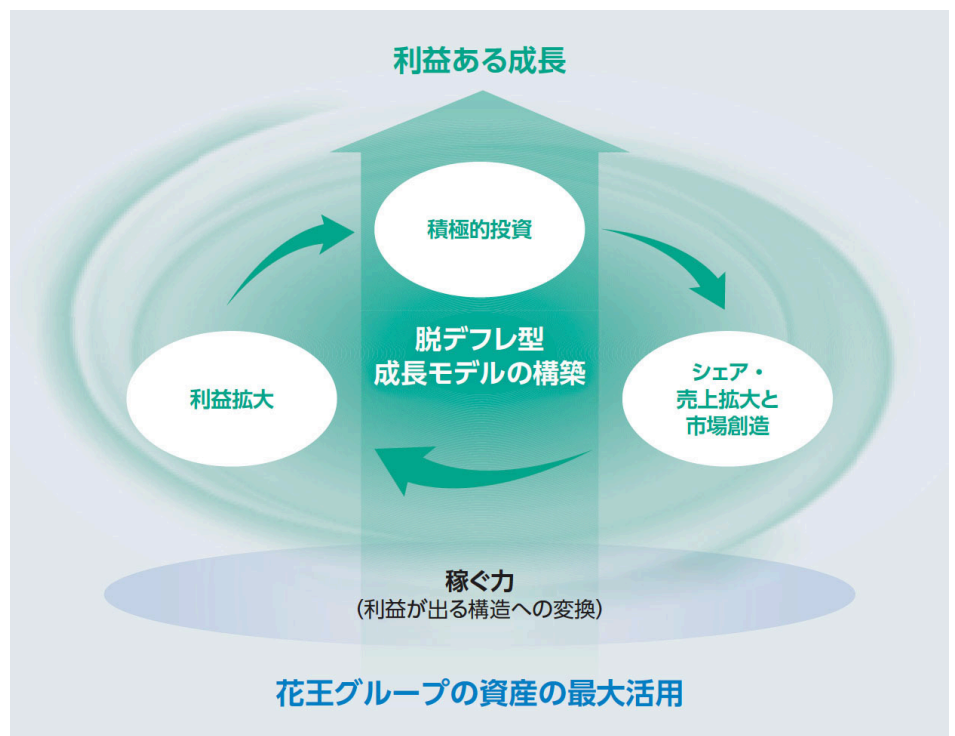
- 売上高: **14,718 億円**  
(目標 14,000億円)
- 営業利益: **1,644 億円**  
(目標1,500億円)
- 海外売上高比率\*: **35.0%**  
(目標30%以上)

※連結売上高に占める海外に所在する顧客への売上高の割合

出所: 会社アニュアルレポート 2015

なかでも、同計画の最終年度の目標として掲げた営業利益 1,500 億円を上回ることができたのは、同計画において取り組んできた「持続的成長モデル」がしっかりと実践され、実を結んだことによると会社では捉えている。

持続的成長モデルの全体像



出所: 会社アニュアルレポート 2015



花王

4452 東証 1 部

<http://www.kao.com/jp/>

2016 年 11 月 14 日 (月)

〔利益ある成長〕

「持続的成長モデル」の狙いは、同社の資産を最大限に活用し、費用の有効活用との相乗効果により、利益が出る構造への変換すること、つまり「稼ぐ力」を向上させることにあ  
る。数値目標達成の背景には、同社の従業員一人ひとりが資産の活用を自分事として捉え、  
それぞれの職務において実践してきた賜物であるという。このことは、まさしく「花王ウェイ」  
の実践が確かな成果をあげていると言えるだろう。

なお 2016 年 12 月期は、2017 年 12 月期からの K20 の実施に向けて、次の 3 つのテーマ  
に取り組んでいる。

- 1) 既存ビジネスの強化・拡大
- 2) 新事業の創出
- 3) 海外展開の加速

「既存ビジネスの強化・拡大」では、カネボウ化粧品およびソフィーナにおける思い切った  
改革と健康機能飲料の立て直しが候補として考えられる。「新事業の創出」「海外展開の加速」  
では、M&A の積極化による事業拡大、事業創出が検討課題であろう。また、衛生という切  
り口で未参入国への展開も視野に入れている。

今後は「花王ウェイ」に基づき、持続的成長モデルを通じて実現する「利益ある成長」と  
「社会のサステナビリティへの貢献」の両立を目指して取り組んでいく。

〔社会のサステナビリティへの貢献〕

同社は「花王サステナビリティステートメント」を掲げ、社会のサステナビリティへの貢献  
に向けた考え方、取り組むべき重要課題（マテリアリティ）を明確にしている。

サステナビリティステートメント

## 花王サステナビリティステートメント

花王は「事業活動を通じた社会のサステナビリティへの貢献」をめざし、  
「エコロジー」「コミュニティ」「カルチャー」の3つを重点領域として選定し、活動を推進しています。



日々の業務 / 基本的な活動

エコロジー	コミュニティ	カルチャー
<p>ライフサイクル全体にわたる環境負荷を低減します</p> <p><b>特集</b> エコロジーにおける社会的課題と花王のアプローチ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ ライフサイクル全体を通じてCO<sub>2</sub>を削減</li> <li>▶ 地域の生物多様性保全への貢献</li> </ul>  <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 「花王 環境宣言」による2020年に向けた取り組み</li> <li>▶ ライフサイクル全体を通じてCO<sub>2</sub>を削減</li> <li>▶ 水資源への対応</li> <li>▶ 化学物質の適正管理</li> <li>▶ 生物多様性への対応</li> <li>▶ さまざまな環境項目</li> <li>▶ 環境に配慮した容器包装</li> <li>▶ 製品ライフサイクルと環境負荷</li> <li>▶ 環境会計</li> <li>▶ 環境コミュニケーション</li> </ul>	<p>世界のコミュニティの課題の解決に貢献します</p> <p><b>特集</b> コミュニティにおける社会的課題と花王のアプローチ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 清潔習慣の啓発</li> <li>▶ 健康な毎日を国内外で応援</li> <li>▶ ユニバーサルデザイン視点のモノづくり</li> </ul>  <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 品質保証の取り組み</li> <li>▶ ユニバーサルデザインの取り組み</li> <li>▶ お客さま（消費者）とのコミュニケーション</li> <li>▶ お客さま（法人顧客）とのコミュニケーション</li> <li>▶ 社会貢献活動</li> </ul>	<p>健全な事業活動を行ない人財の多様性を尊重します</p> <p><b>特集</b> カルチャーにおける社会的課題と花王のアプローチ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 健全な事業活動のために</li> <li>▶ 健康経営の推進</li> <li>▶ グローバル社会における要請や期待への対応</li> </ul>  <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ インテグリティ</li> <li>▶ 人権への取り組み</li> <li>▶ サプライヤーとの連携</li> <li>▶ 人材開発</li> <li>▶ ダイバーシティの推進と人権の尊重</li> <li>▶ 社員との対話の推進</li> <li>▶ ワーク・ライフ・バランス</li> <li>▶ 社員の健康と生活への配慮</li> <li>▶ 労働安全衛生・保安防災</li> </ul>

出所：会社サステナビリティレポート 2016

## 1) エコロジー

## 環境経営の体制

同社では環境経営を推進する機関として、レスポンシブル・ケア推進委員会（内部統制委員会の下）および環境戦略推進委員会（サステナビリティ委員会の下）を置いている。これらの委員会には取締役会構成メンバーが含まれ、中長期的な環境活動への対応や方向性について審議、取締役会に報告、審議要請等を行っている。環境に関するリスクは、年 2 回開催されるレスポンシブル・ケア推進委員会でも取り上げて、管理状況を監視、その結果は執行役員会・取締役会に報告、承認を受けている。

同社には、2009 年 6 月に発表した「環境宣言」があり、原材料調達から生産、物流、販売、使用、破棄までの製品がかかわるライフサイクル全体を通じて、様々なステークホルダーと協働で「いっしょに eco」を推進。同社の製品の特性上、同社のみならず、顧客、ビジネスパートナー、社会と一緒に取組むことが必須であることから「いっしょに～」という表現とした。なお、花王製品のライフサイクルにおける 2015 年の CO<sub>2</sub> 排出量は 742 万トンで、2015 年においても各段階で排出される CO<sub>2</sub> の割合は、原材料調達で 28%、開発・生産・販売で 6%、輸送で 1%、使用で 50%、廃棄・リサイクル段階で 15% である。

## 「花王環境宣言」

同社は、2009 年 6 月に「環境宣言」を発表している。CO<sub>2</sub>、水、化学物質、生物多様性を環境の重要課題と認識、2020 年までの中期目標を掲げている。

## 環境宣言 2020 年中期目標

CO <sub>2</sub>	消費者向け製品 35% 削減〔国内〕 (全ライフサイクルベース、売上高原単位、2005 年基準)
水	製品使用時の水 30% 削減〔国内〕 (売上高原単位、2005 年基準)
化学物質	SAICM (国際化学物質管理戦略) に沿って、積極的に化学物質の管理に努める。
生物多様性	原材料の調達などの面で、その保全に努める。

出所：会社 HP

※産業界向け製品についても、顧客企業と共に CO<sub>2</sub> 削減、省資源などに努める。

※上記目標をファーストステップとして設定し、今後順次、よりレベルアップした環境活動に努める。

## 化学物質に関する取り組みと目標

化学物質については、SAICM(国際的な化学物質管理に関する戦略的なアプローチ)に沿って、積極的に化学物質の管理に努めることに注力している。SAICM は、地球規模で 2020 年までに化学物質による人の健康や環境への影響を可能な限り小さくするための取り組みであり、そのゴールは、予防的取り組み方法に留意しつつ、透明性のある科学的根拠に基づくリスク評価手順と科学的根拠に基づくリスク管理手順を用いて、化学物質が人の健康と環境を及ぼす著しい悪影響を最小化する方法で使用、生産されることを 2020 年までに達成することである。同社は、その中で、

- a) 化学物質のリスク評価とリスクマネジメント
- b) 化学物質のライフサイクルでの管理
- c) ステークホルダーとの化学物質リスクコミュニケーション

の 3 つを SAICM 活動の主な課題としている。



### 生物多様性についての取り組みと目標

原材料の調達などの面で、その保全に努め、具体的には認証原料の使用の拡大や各事業上での生物多様性の保全活動を推進していくことを目標としている。具体的には、主要製品の環境影響評価を進め、原材料については「原材料調達ガイドライン」を策定し、特に主要原材料であるパーム油・紙についての調達方法や目標を明確にした。2020 年までに、同社グループの消費者向け製品に使用するパーム油は、農園まで原産地追跡可能なもののみを購入することを新しい目標として掲げている。

社外に公評している KPI は製品ライフサイクル全体の CO<sub>2</sub> 排出量と製品使用時の水使用量だけだが、社内では別途 KPI の水準を設定しているようだ。

### これまでの主な取り組みと成果

1987 年に発売開始された粉末洗剤アタックでは進化が進み、2009 年発売の超濃縮液体洗剤「アタック Neo」ではすすぎ 1 回を実現、さらに 2013 年発売の「ウルトラアタック Neo」では、水使用量は全自動縦型洗濯機で約 4 ~ 57L、ドラム式洗濯機で約 11 ~ 33L の節水に成功した。

食器用洗剤の「キュキュット」では、泡切れを向上させることで、すすぎ時の水使用量を従来品と比べ 20% 削減を達成した。

2013 年 4 月に発売開始された衣料用粉末洗剤の「アタック高活性バイオ EX つめかえパック」では、洗剤の入った袋ごと箱に入れたまま使用する。箱とスプーンを再利用するので、本体と比べ CO<sub>2</sub> 排出量が約 60% 削減、廃棄物重量は約 90% 削減できた。

パーム油・パーム核油の調達に関して、違法な熱帯雨林伐採を防止するために、RSPO 認証油の調達を開始し、2014 年は RSPOSCCS 認証に海外 9 工場が合格した。2015 年末で 16 社 19 工場が認定を取得している。

2018 年までに国内の花王グループ各工場や事業場などの自社で保有する拠点・施設で使用されている水銀灯と汎用蛍光灯をすべて撤廃し、LED 照明に切り替えている。海外の工場および事業場においても順次、LED 照明への切り替えを進める。

最終製品を製造する主要工場においては、国際規格の ISO14001 認証や各国の認証も受けている。認証を受けている工場の割合は 94% に達する。また、活動の標準化・高度化をめざし、個別工場を取得している認証の統合を実施、2015 年は日本の 9 工場の認証を統合した。

このような取り組みと成果が奏功して、製品ライフサイクル全体の CO<sub>2</sub> 排出量は 2005 年比 17% 減、製品使用時の水使用量は同 24% 減を達成した。



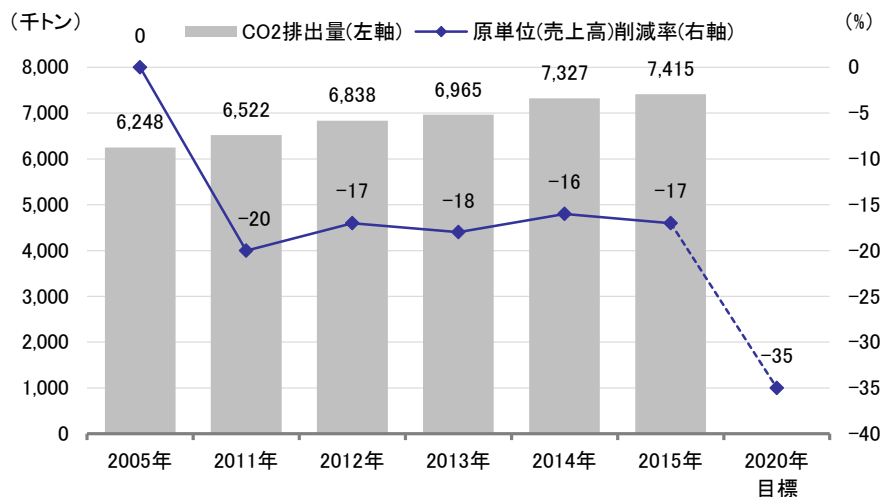
花王

4452 東証 1 部

<http://www.kao.com/jp/>

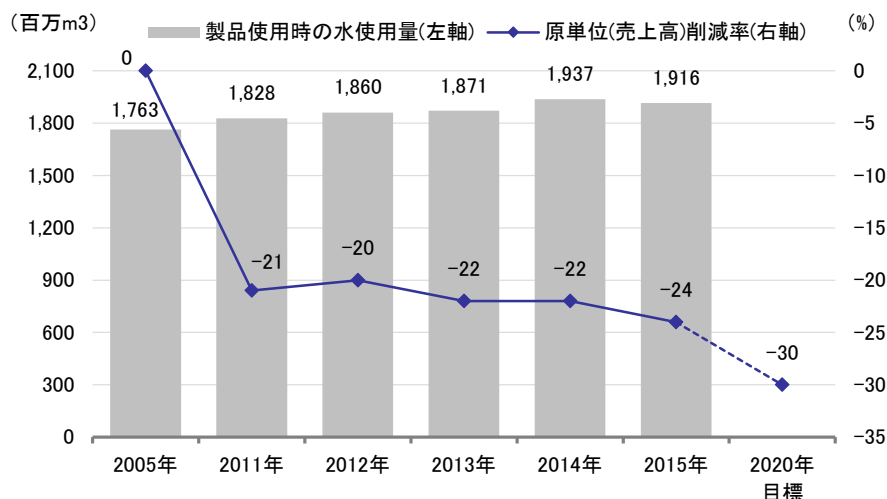
2016 年 11 月 14 日 (月)

### 製品ライフサイクル全体のCO2排出量の推移



出所：会社サステナビリティレポート 2016

### 製品使用時の水使用量の推移



出所：会社サステナビリティレポート 2016

Q: どのような経緯があって、環境宣言や4つの環境の重要課題が設定されたのか？

A: 原材料調達から開発・生産・輸送、使用、廃棄・リサイクルまでの全ライフサイクルを通じて環境への影響や負荷を評価する「ライフサイクルアセスメント (LCA)」を実施したところ、衝撃的な調査結果が出たところが当社の環境宣言の起源。

ライフサイクルにおけるCO<sub>2</sub>排出量は、当社が直接的に関わっている開発・生産・販売から輸送までの事業活動起源のものは、10%にも満たず、原材料調達・廃棄・リサイクル段階で約40%、家庭での使用段階が約50%となっていることが分かった。この結果は大きな驚きをもって受け止められた。

重要課題の設定は、調査過程で得られた結果により選択された。まず、洗剤においては、環境負荷の半分以上が使用時におけるCO<sub>2</sub>排出によると判明し、ライフサイクル全体を通じてのCO<sub>2</sub>排出量が重要課題となった。追加調査がシャンプーにおいても実施されたが、結果は同様の傾向で95%程度が使用時において発生しており、環境負荷がさらに大きいことが判明。湯の使用によるところが多いので、水も重点課題の一つという結論に至った。また、同社の商品は、植物由来の原料で事業に直結している。このため、生物多様性を重点課題として取り上げることになった。さらに、機能性の高い化学物質の姿を変えて同社の製品にしているとも言え換えられ、また同社は国内の主要化学品メーカーと比較しても管理する化学物質数が多いことから、その適切な取扱いのため、化学物質も環境の重要課題に指定された。



花王

4452 東証 1 部

<http://www.kao.com/jp/>

2016 年 11 月 14 日 (月)

## 品質保証

### 2) コミュニティ

消費者・顧客と感動を共有できる商品を提供するために、原料から生産、輸送、販売までのすべての段階において、基本方針の実現を目標とし、社員全員参加による品質保証活動を行なっている。

#### 品質保証活動の基本方針

- ・品質を評価するのは「消費者・顧客」
- ・「使い続けていただける」商品の提供
- ・「安心して使える」商品づくり
- ・「法規制の遵守」
- ・「透明性の高い」企業活動と説明責任

全社的な品質保証体制の信頼性と有効性を確認するために、品質保証委員会を開催しており、品質保証本部の担当役員が委員長となり、品質にかかわる全社的な重要方針・施策を決定している。

品質保証委員会の方針を受けて事業単位で、「品質保証会議」を開催。さらに毎月の活動として、事業ユニットごとに「品質向上検討会」を開催している。

また、メーカーとしての社会的責任と品質責任、説明責任を明確かつ迅速に果たせるよう、予期せぬ事故やトラブル、事件性のある品質問題が発生する場合に備えた連絡体制が整備されており、緊急・重大品質トラブルは、経営トップ、社内関連部門に連絡する体制を構築している。社内関連部門だけでなく、行政や関連機関、流通との連携も含めた体制の確立にも努めている。

同社では消費者起点の品質保証活動に努めている。日本国内だけでなく、アジア・欧米家庭品事業やケミカル事業においても、消費者・顧客の声をグローバルに一元管理できるシステム、グローバルエコーを導入している。また、品質改善に向けた全社品質保証活動を推進するため、そのグローバルなデータを整理・解析できるグローバルデータ解析システム(QMMplus)を導入している。

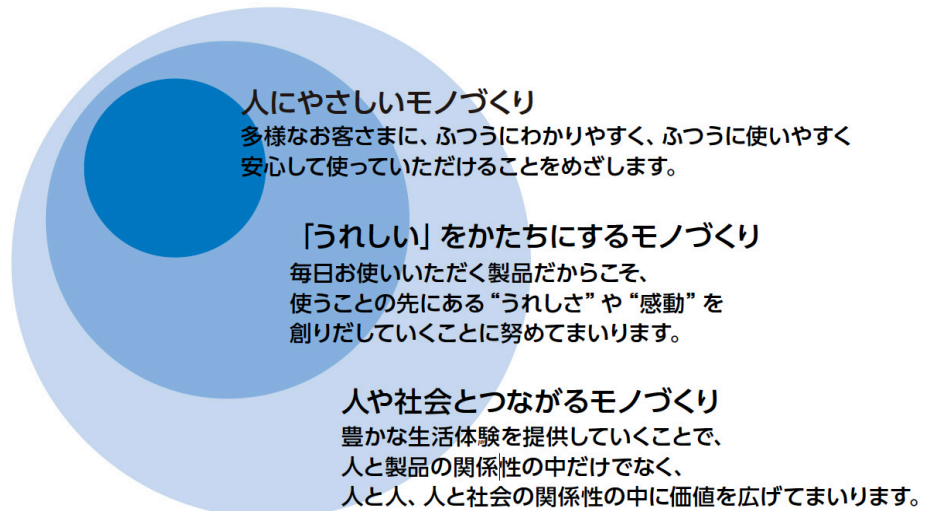
データは、ただ単に共有するだけでなく、各部門が製品別の相談傾向や出荷個数に対する相談件数の割合などを解析し、商品開発などに活かしている。また、近年のコミュニケーションツールの多様化やグローバル化に伴い、SNSによる情報発信なども開始している。

## ユニバーサルデザイン、「消費者の声」を製品に反映する 取り組み

### 3) ユニバーサルデザイン

同社では「花王ユニバーサルデザイン (UD) 指針」を掲げ、人々の暮らしや思いに配慮し、製品やサービスにやさしさや思いやりを込めたモノづくりに努めている。この指針のもと、関連部門の代表者で構成される UD 推進プロジェクトを中心として、顧客から寄せられた要望や意見も各部門間で共有し、継続的に UD 視点での改善を加えていくよう取り組んでいる。

#### 「花王ユニバーサルデザイン (UD) 指針」



出所：会社サステナビリティレポート 2016

#### Q: 顧客の声が実際の製品改良につながった例はあるか？

A: 「買う前に香りの強さがわかったらいいのに」「『香りの強いタイプ』と書いてあっても気づかなかった」「香りの弱いものを探しているが見つけれない」といった消費者の声を反映し、衣料用柔軟仕上げ剤に香りの強度目盛りを表示している。これまでも、香りが強い商品には本体ボトルやつめかえ容器裏面に「香りの強いタイプ」と表示していたが、さらに 2015 年 3 月に発売された「ハミング」からは、本体ボトルやつめかえ容器裏面に「香りの強さの目安」も 5 段階の目盛りで表示するようになった。

顧客より洗剤の紙箱を捨てるのがもったいないという意見があり、これが元で製品化に至った。スポンと入るところに工夫が必要なほか、詰め替えの生産ラインの投資など大変だったが、大きな反響があった。

この他、最後まで使えるようにパッケージを工夫した乳液タイプの化粧品や、色や柄を入れデザイン性を向上した大人用紙おむつも、顧客の声を起点として開発されている。

### 4) カルチャー インテグリティ

同社では企業理念「花王ウェイ」の「基本となる価値観」の中で、「正道を歩む」という言葉を掲げている。これは「法と倫理に則って行動し、誠実で清廉な事業活動を行なうこと」であり、同社では、この言葉をコンプライアンスの原点と位置づけている。(コンプライアンスについては後述する)

#### 人権

同社では、「世界の人々の豊かな生活文化を実現するとともに、社会のサステナビリティに貢献する」ために、多様なステークホルダーと連携し、人権への取り組みを進めている。その連携において、国際的な基準に則り、多様なステークホルダーの人権尊重の責任を果たしていくことを事業活動の基本としている。

同社では 2005 年、人権、労働基準、環境、腐敗防止の 4 分野における 10 原則を定めた国連グローバル・コンパクトに支持を表明している。

2015 年 6 月には「花王人権方針」を策定し、「花王人権方針」に基づいて、啓発活動や人権デュー・ディリジェンスなど、人権尊重に向けた取り組みを事業活動全体において、全社的に進めている。

### サプライヤーとの連携

環境負荷の軽減や製品の品質維持・向上を目的に、同社はサプライヤーに持続可能な原材料の調達を要請している。具体的には、持続可能な認証原材料の調達、天然植物資源の持続可能な調達、化石資源への依存低下を目指した容器包装の取り組み、グリーン購入を推進している。先のライフサイクルアセスメントの結果が示しているように、同社グループ単独での改善余地は限定的であり、サプライヤーにおける改善は必要不可欠であると言えよう。

具体的な運営としては、「調達基本方針」に則った調達活動を具体的なものとするため「調達先ガイドライン」を制定。法令や社会規範の遵守、人権の擁護、安全衛生の確保、公正な取引等、社会的責任に配慮されているサプライヤー、環境マネジメントシステムをはじめ、同社が配慮すべき環境項目への協力が可能なサプライヤーからの調達を優先しているほか、環境に配慮した原材料や包装容器の調達を拡大している。

Q: サプライヤーなどの協力会社とのより良い関係性を築くためにどんな取り組みをしているか？

A: 購買部門などが懇談会を開催し、調達の方針や考え方をご理解いただき、積極的な意見交換をしている。また、3 年ごとに無記名の取引先満足度調査を実施し、公正・公平な調達活動が行われているか確認している。製品の品質を保つためには原材料の品質の点検などで協力会社様の負担になってしまうが、協力をお願いしている。

### 「企業の総合力」の礎となる人財の開発

多様な社員それぞれが能力と個性を最大限に発揮して個の成果を追求することが、組織としての成果に結びつき、企業の総合力となっていくとの考えから、同社ではそのための環境や風土づくりに取り組んでいる。

具体的には「人財開発基本方針」「ありたき組織像」「求められる人財像」を掲げ、これらを実現するために、社員の意欲や組織の目標などに応じた能力開発の機会をさまざまな手法で提供し、社員の成長を支援している。

グローバルな人財育成という点では、2013 年からは、国・会社を超えた人財開発をより効果的に推進し、各地域の課題と取り組みについての議論のため、国内、欧米、アジアの各人財開発責任者を中心とした「グローバル人財開発会議」や、各リージョンで定期的に「リージョン人財開発会議」を設置している。

### 事業発展の活力としてのダイバーシティ

ダイバーシティから生まれる活力が事業の発展を支えるという認識に立ち、意欲と能力ある社員に等しく道を開く一方、多様な社員がより活躍しやすい風土づくりをめざした活動を継続している。

とりわけ、日本国内でのダイバーシティ推進が必要との認識のもと、2000 年からは、社員の意識と行動の定着に向け、EPS (イコール・パートナーシップ) 推進活動を進めている。

## ■ 経営の正当性、透明性、柔軟性、組織としての完成度の高さ

### 監査役会設置会社としてガバナンスの強化に注力

#### (1) ガバナンス

同社のガバナンスは「企業価値の継続的な増大をめざして、迅速で効率が良く、健全かつ公正で透明性の高い経営を実現し、また、長期目標・中期経営計画を達成できるよう、経営体制および内部統制システムを整備・運用し、必要な施策を実施するとともに説明責任を果たしていくこと」を基本としている。

同社は、監査役会設置会社の形態をとりながら、監督と執行の分離を進めていく体制をとっており、執行役員制度を導入している。

2016 年 3 月の株主総会実施後からの取締役会は、7 名の取締役のうち社外取締役が 3 名であり、7 名すべてが男性。監査役は全 5 名のうち社外監査役が 3 名で、男性 4 名に対し女性 1 名。執行役員は全 27 名（うち、専任の役付執行役員は 5 名）のうち、男性は 25 名で、女性 2 名となっている。取引先や大口出資者などは社外取締役の任に就くことができないと定めており、同社は、社外取締役の独立性について担保できていると言える。社外取締役の採用条件はその時々によって異なっており、トップマネジメントで外部からの見識が必要な場合に依りて採用しているようだ。

また、同社は、取締役と執行役員を対象とする報酬諮問委員会と取締役選任審査委員会を設置している。役員の報酬は、基本報酬、短期インセンティブ報酬としての賞与、長期インセンティブ報酬としてのストックオプション（株式報酬型）から成っており、短期インセンティブ報酬は、同社が重要な経営指標と定めている EVA（経済的付加価値）の目標達成度により 0 ～ 200% の範囲で決定し、ストックオプションは基本報酬の 30% 程度にしている。さらに、報酬水準は、同社と規模や業種などで類似する大手製造業の水準を確認した上で決定している。

### 「正道を歩む」コンプライアンス体制

#### (2) コンプライアンス

「花王ウェイ」に掲げる「正道を歩む」の言葉のもと、同社には強固なコンプライアンス体制が整備されている。「コンプライアンス委員会」は、代表取締役 専務執行役員が委員長となっている。同委員会は半年に 1 回実施され、重要事項や活動概要を適宜取締役会に提案・報告している。同委員会の事務局は毎月事務局会議を開催し、国内外の相談窓口寄せられた相談の対応状況を確認するほか、コンプライアンスに関する新たな取り組みの検討や、教育啓発の企画立案などを行っている。

これらの活動は実施とともにモニタリングや評価を行い、PDCA サイクルによる改善を続けている。

コンプライアンスについて、経営監査室による監査のほか、各部門のコンプライアンス委員による自部門診断、2 年に 1 回の社員意識調査、サプライヤー満足度調査などによるモニタリングが行われている。

## 「リスク」と「危機」をきめ細かく管理

### (3) リスクと危機の管理

同社では、経営目標および事業活動に悪影響を与える可能性を「リスク」、このリスクが現実になった状況を「危機」と定義している。これを担当するリスク・危機管理委員会は取締役または執行役員が委員長となり、対応にあっている。

2015 年、同社はリスクと危機の管理体制について大きな見直しを行っている。大きな目的は、日本だけでなく、課題をグローバルにシフトさせて、一貫して動かせる仕組みとすることである。具体的な取り組みには、新たなリスクおよび危機管理体制の構築、経営目標の達成や事業活動に重大な悪影響を及ぼすリスク管理上の課題の把握、事業継続計画 (BCP) の強化がある。これまで、リスク管理の対象を災害やコンプライアンス上のトラブルなどの業務運営に限ってきたが、経営計画の達成を阻害する戦略リスクや、会社の信用リスクにまで拡大している。また、リスクは顕在化することを前提とした危機発生時の体制や初動対応を強化している。

事業のグローバル化や大規模災害などに伴い、社会的混乱やパンデミックに伴う緊急事態対応への必要性が増大するなか、同社では海外グループ会社の対応体制を強化し、リスクが顕在化した時でも、事業への悪影響を最小限に留められるよう、より強いサプライチェーンを確立している。

## 性別、国籍を問わないグローバルな人材配置

### (4) 人的資本

同社では、性別や国籍などを問わず、意欲と能力ある人材をグローバルリーダーに登用している。

花王グループ社員数 (正社員)

	合計 (人)	男性 (人)	女性 (人)	女性比率 (%)
合計	33,026	15,686	17,340	52.5
日本	22,105	9,981	12,124	54.8
アジア・オセアニア (日本を除く)	7,091	3,679	3,412	48.1
欧米	3,830	2,026	1,804	47.1

出所：会社サステナビリティレポート 2016

## 国内、海外で多様な知的財産を管理・活用

### (5) 知的財産の管理と活用

新しい技術や商品コンセプト、パッケージデザイン、ブランド名などを特許権、意匠権、商標権などの「産業財産権」として確保している。

特許権については、知的財産部が中心となり、幅広い分野で戦略的出願を進めている。意匠権や商標権については、ブランド法務部 (意匠権の一部は知的財産部) が事業部門と密接に協力しながら進めている。

海外でも積極的な権利取得を進めており、他社による権利の侵害に対してはアジア地域を中心とした模倣品対策を含め、厳正に対処している。

花王

4452 東証 1 部

<http://www.kao.com/jp/>

2016 年 11 月 14 日 (月)

## 価値創造につなげるための丁寧なコミュニケーション

### (1) 消費者とのコミュニケーション

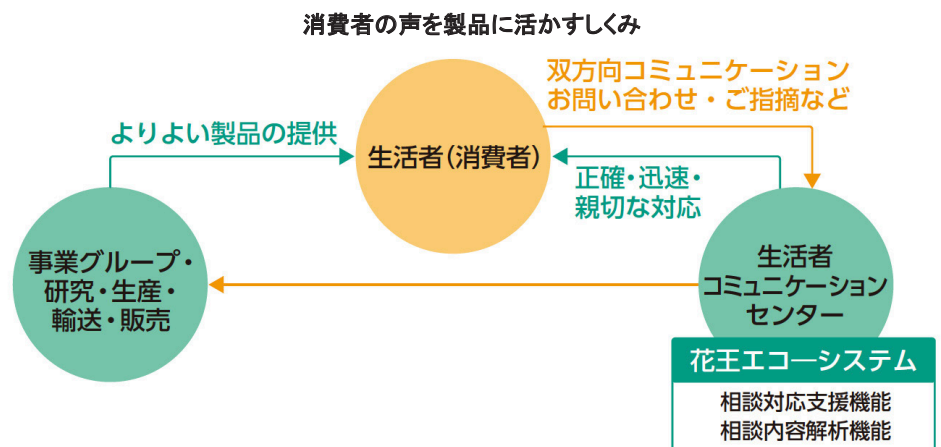
同社にとって消費者は極めて重要なステークホルダーであり、消費者とのきめ細かなコミュニケーションを通じて、製品の改良やサービスの向上をめざすとともに、幅広い世代の消費者が必要とする生活情報を提供している。

同社では、次世代を担う子どもたちから高齢者まで、消費者に役立つ幅広い生活情報をさまざまな形で提供している。2010 年度からは、学校の授業カリキュラムに連動させた環境講座や手洗い講座、おそうじ講座など、出張授業を主体とした学校教育支援活動にも注力している。

#### 体制

消費者相談窓口である生活者コミュニケーションセンターは、製品に関する意見や要望の収集をしながら、その背景にある意識や習慣などの生活現場の状況、「生活者」としての思いを捉えている。

消費者と花王のコミュニケーションを支援し、消費者の声を全社で共有・活用する基盤として「花王エコシステム」を導入しており、同社の製品情報、改良履歴、生活情報まで、多岐にわたる情報を蓄積している。これらのデータをもとに、各部門が製品別の相談傾向や発現率（出荷個数に対する相談件数の割合）などを解析し、商品開発やマーケティング、品質向上活動などに活かしている。



出所：会社サステナビリティレポート 2016

## 次世代を育む環境づくりと人づくり

### (2) 社会貢献活動

豊かな社会の実現とその持続に貢献するため、「次世代を育む環境づくりと人づくり」をテーマに掲げ、「環境」「教育」「コミュニティ」の 3 つを重点分野として活動している。



## 社会貢献活動の全体像

### 次世代を育む環境づくりと人づくり

#### 環境

- 花王・みんなの森づくり活動
- タイ北部“FURUSATO”環境保全プロジェクト

#### 教育

- 花王・教員フェローシップ
- 理科教育支援・出張授業

#### コミュニティ

- 花王ファミリーコンサート
- 社会起業家育成支援

#### 社員参加型の活動

花王ハートポケット倶楽部、ピンクリボンキャンペーン

#### メセナ支援

東京音楽コンクール、新国立劇場協賛、大型美術展協賛

公益財団法人 花王芸術・科学財団

出所：会社サステナビリティレポート 2016

## 質の高い双方向のコミュニケーション

### (3) 株主、投資家との対話、コミュニケーション

#### 情報開示にかかる基本方針

同社では「情報開示指針」に則り、適時適切かつ公平に情報開示することを基本方針としている。

#### 株主総会の活性化と議決権行使の円滑化

同社では、株主総会の約 1ヶ月前に招集通知を送付しているほか、招集通知の発送に先駆け、TDnet および同社ウェブサイトにて議案を掲載し、全株式の半数近くを所有する外国人株主への迅速かつ公平な情報開示のため英訳（要約）対応を行っている。またインターネットおよび電磁的方法による議決権行使も導入しているほか、株主総会終了後には、議場での説明内容や議決権行使結果を和英両文でウェブサイトに掲載している。

#### 株主・個人投資家との対話

株主・投資家との双方向のコミュニケーションに努めており、2015 年は株主を対象に「花王ミュージアム見学会」、「川崎工場見学会」と「和歌山エコラボミュージアム見学会」を実施している。

#### IR 活動

資本市場から信頼され、適正に評価されることをめざし、IR 活動に注力している。さらに長期視点の建設的な「目的を持った対話」を通じて、国内外の株主・アナリスト・機関投資家に向けて、正確かつ公平な情報開示を行っている。適宜、外部の意見を経営陣にフィードバックしている。

## ■ ESG にかかる外部評価、第三者保証

### 世界を代表するインデックスが採用

#### (1) SRI インデックスへの組み入れ

世界の代表的な社会的責任投資 (SRI) 指標である「Dow Jones Sustainability World Index (DJSI World)」の構成銘柄に 3 年連続で選定されている。さらに、2015 年度には 24 の産業グループのうち、所属する「Household & Personal Products (ハウスホールド・パーソナル製品)」産業グループにおいて最高点を獲得し、「Industry Group Leader」に選定されている。



FTSE4Good



出所：会社サステナビリティレポート 2016

### ESG の取り組みに対する多方面からの評価

#### (2) 評価

スイスに拠点を置く、世界の代表的な SRI 評価会社 RobecoSAM 社によって Gold Class 2015 および Industry Mover 2015 を同時受賞するなど、幅広く評価を受けている。



出所：会社サステナビリティレポート 2016

#### ディスクレーマー（免責条項）

株式会社フィスコ（以下「フィスコ」という）は株価情報および指数情報の利用について東京証券取引所・大阪取引所・日本経済新聞社の承諾のもと提供しています。“JASDAQ INDEX”の指数値及び商標は、株式会社東京証券取引所の知的財産であり一切の権利は同社に帰属します。

本レポートはフィスコが信頼できると判断した情報をもとにフィスコが作成・表示したのですが、その内容及び情報の正確性、完全性、適時性や、本レポートに記載された企業の発行する有価証券の価値を保証または承認するものではありません。本レポートは目的のいかんを問わず、投資者の判断と責任において使用されるようお願い致します。本レポートを使用した結果について、フィスコはいかなる責任を負うものではありません。また、本レポートは、あくまで情報提供を目的としたものであり、投資その他の行動を勧誘するものではありません。

本レポートは、対象となる企業の依頼に基づき、企業との電話取材等を通じて当該企業より情報提供を受けていますが、本レポートに含まれる仮説や結論その他全ての内容はフィスコの分析によるものです。本レポートに記載された内容は、資料作成時点におけるものであり、予告なく変更する場合があります。

本文およびデータ等の著作権を含む知的所有権はフィスコに帰属し、事前にフィスコへの書面による承諾を得ることなく本資料およびその複製物に修正・加工することは強く禁じられています。また、本資料およびその複製物を送信、複製および配布・譲渡することは強く禁じられています。

投資対象および銘柄の選択、売買価格などの投資にかかる最終決定は、お客様ご自身の判断でなさるようお願いいたします。

以上の点をご了承の上、ご利用ください。

株式会社フィスコ