



サステナビリティレポート 2011



目次

- 1 序文
- 2 サステナビリティ戦略と経営
- 6 経営管理と基準
- 8 購買とサプライヤーの管理
- 11 生産と物流
- 14 労働安全
- 15 物流と輸送
- 16 サステナビリティへの責務
- 21 ランドリー & ホームケア
- 25 コスメティックス/トイレットリーズ
- 29 アドヒーズテクノロジーズ（接着技術）
- 33 社員
- 37 社会貢献
- 38 ステークホルダーとの対話
- 40 指標
- 44 外部評価
- 45 お問合せ、その他の刊行物、制作者

サステナビリティレポート

本サステナビリティレポートは 2011 年度のヘンケルの主要な環境および社会的活動の進展を紹介しています。連結財務諸表に記載されているヘンケルグループの企業を報告範囲の対象としています。本レポートの内容は持続可能な開発の中でもヘンケルと関わりのある重要な課題を反映しています。本印刷版のサステナビリティレポート、ウェブ版のサステナビリティレポートと年次報告書を合わせたものが、ヘンケルの総合的な企業報告書だと考えています。またヘンケルが 2003 年から参加している国連グローバル・コンパクトに提出している年次進捗報告書は、このサステナビリティレポートに基づき作成しています。

本 2011 年サステナビリティレポートではサステナビリティレポート自体 [SR](#) や年次報告書 [AR](#)、ウェブ版サステナビリティレポート [SR](#) に掲載されている詳細情報への参照箇所が示されています。

オンラインコンテンツの参照箇所の多くは次のようなコードナンバー [www.henkel.com/sr2011 | 5](#) で示してあります。こうした参照箇所はウェブページ [www.henkel.com/sr2011](#) で閲覧いただけます。ウェブページ右側のコラム「サービス」にコード検索機能があり、そこに適切なコードを入力すればお探しの情報へ直接移動できるようになっています。ウェブ版のサステナビリティレポートには、地球的規模報告イニシアチブ（GRI）のガイドラインリンク付けされた次のように表示の詳細索引 [www.henkel.com/sr2011 | 1](#) もあります。

数字で見るヘンケル

135年
ブランド成功の歴史

47,000人
を超える従業員数

156億ユーロ
2011 年度売上高

120カ国
を超える
ビジネス拠点数

42%
ヘンケル全体の売上高の内
新興市場による割合

約 **30%**
管理職者中の
女性の割合

42%
ヘンケル全体の売上高の内
トップブランド 10 による割合

2,343
2011 年度の社会貢献
活動件数

世界のヘンケル



ヘンケルはブランドとテクノロジーのグローバルリーダーとして、ランドリー & ホームケア、コスメティックス/トイレットリーズ、アドヒーズテクノロジーズ（接着技術）の3つの分野で事業展開をしています。1876年に創立以来、ドイツのデュッセルドルフに本部を置いています。56カ国に生産拠点を構え、現地での雇用、購買、投資を通じて、経済の発展に貢献しています。事業業績および地域ごとの主要指標の詳細につきましては [AR](#) 53～59頁およびウェブサイト [www.henkel.com/sr2011 | 2](#) をご参照ください。

ヘンケルのサステナビリティ戦略概要

ヘンケルのバリュー

サステナビリティにおけるリーダーシップに専心します。

ヘンケルの基準

- **サステナビリティ**: 「2050年、限りある地球資源の範囲内で90億人が豊かな暮らしを営む」この基準は持続可能な発展のための世界経済人会議(WBCSD)のビジョン2050から採用しました。
- **リーダーシップ**: 長期目標、明確な5ヶ年目標、戦略的指針に従い責任を持ってビジネスを形成し、経済的成功を達成し続けていく一方、サステナビリティの課題に対する新しい解決策を率先して開発していきます。

ヘンケルの戦略

削減でより大きな目標達成: お客様、消費者の皆様、地域のために価値を増大させていきます。

戦略を実行するための手段・方法

- **2030年へ向けた20ヶ年目標**: ヘンケルの事業活動、製品、サービスのフットプリント量に対し創出する価値を3倍増やします。この野心的な目標を「ファクター3」と呼び、効率性を3倍高めることを目指します。
- **2015年へ向けた5ヶ年目標**: 20ヶ年目標を踏まえ、注力分野ごとに具体的な中期目標を立てています(下図参照)。2015年末までに全体として30%の効率向上、つまり年5-6%の効率向上を目指します。
- **6つの注力分野**: 持続可能な開発の課題である6つの注力分野はヘンケルの事業活動と深くかかわるため、ヘンケルはバリューチェーン全体のサステナビリティ活動をこの6つの分野に集中させています。注力分野はさらに2つのグループ、「より大きな価値の創出」を目的とする分野と「フットプリントの削減」する分野に分けています。
- **3つの戦略的基準**: 戦略の実施を成功させ、事業プロセスにおける持続可能性を促進するために、製品、パートナー、社員という3つの戦略的指針を明確にしました。

Factor 3

注力分野と2015年までの目標



経済的指標

	2010	2011
売上高(単位:百万ユーロ)	15,092	15,605
調整後の営業利益(EBIT)(単位:百万ユーロ)	1,862	2,029
調整後の売上高営業利益率(EBIT)(%)	12.3	13.0
調整後の優先株一株当たりの利益(EPS)(単位:ユーロ)	2.82	3.14
研究開発費(百万ユーロ)	391	410
普通株一株当たりの配当金(単位:ユーロ)	0.70	0.78 ²
優先株一株当たりの配当金(単位:ユーロ)	0.72	0.80 ²

¹一次費用 / 所得およびリストラ費用のため調整

²2012年4月16日に予定している年次株主総会での株主に対する提案額

生態学的指標

	2010	2011
生産拠点数	182	180
生産高(単位:千メートルトン)	7,481	7,550
エネルギー消費量(単位:千メガワット時)	2,440	2,220
二酸化炭素排出量(単位:千メートルトン)	714	652
水消費量(単位:千立方メートル)	8,688	7,921
廃棄物のリサイクルと廃棄(単位:千メートルトン)	155	145

社員指標

	2010	2011
社員数 ¹ (12月31日現在)	47,854	47,265
研修生(ドイツ)	487	483
女性就労者数の割合(単位:%)	32.1	32.5
社員の平均研修日数	2	2
社員の持ち株プログラム参加率(%)	29.3	31.3
百万実働時間ごとの労働災害数	1.2	1.1

¹基準:研修生を除いた正社員数

社会的指標

	2010	2011
百万ユーロ単位の寄付金(資金援助、製品寄付、ただし有給休暇日数算出は含まず)	6.1	6.0
支援プロジェクト数	2,493	2,343

2011年付加価値計算書

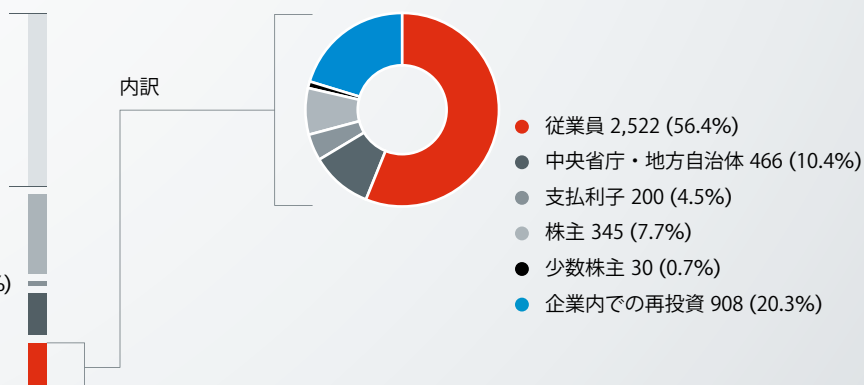
(単位:百万ユーロ)

売上高 15,605 (98.1%)
 その他の収入 301 (1.9%)
 総売上高 / その他の収入
 15,906 (100.0%)

原材料費 7,271 (45.7%)

非流動資産の償却 / 減価償却 403 (2.5%)
 その他の費用 3,760 (23.7%)

付加価値 4,473 (28.1%)





カスパー・ローステッド
経営委員会会長

“削減でより大きな目標 達成”

Dear Friends of the Company,

「サステナビリティにおけるリーダーシップに専心します」、これはヘンケルの企業活動、戦略、行動の指針である5つのバリューの一つです。ヘンケルはサステナビリティの要素全てに対し長期的かつ企業家的アプローチを取り、現行の基準に準拠するだけでなく新しい基準を設定することを目指しています。私たちのサステナビリティに対するコミットメントとその進展は、多くの独立評価機関で広く認証されています。

私たちは今後ヘンケルの事業発展にとり、サステナビリティがこれまで以上に重要になると考えています。世界の人口は2050年までに90億人に達すると予想されており、これと相まって新興市場の中流階級が成長して裕福になり、その消費傾向が変化すると思われま。同時に既に枯渇寸前の石油や水などの天然資源は利用できる量がさらに限られてくるでしょう。

本レポートではヘンケルの新しいサステナビリティ戦略2030をご紹介します。この戦略の中核にあるのは効率性を3倍伸ばすという単純ですが非常に困難な目標です。これは同じ環境フットプリントで3倍の価値を提供する、あるいは同一の価値を3分の1に削減したフットプリントで提供することを意味します。この目標を達成するには削減でより大きな目標を達成しなければなりません。それには新しい解決策を見つけ出し、戦略を調整して事業の経営方法を変える必要があります。

この壮大な20ヶ年目標に向けて事業を展開するにあたり、ヘンケルは注力分野ごとに具体的な5ヶ年目標を策

定しました。具体的には次の5年で30%の効率向上を実現したいと考えています。まずは自社の経営面に重点を置きますが、私たち目的はヘンケルの製品のライフサイクル全体を通じてフットプリントの削減に取り組むことです。

将来の成功のカギを握るのはサステナビリティにおけるリーダーシップであると確信しています。お客様、パートナー、消費者の方々、NGO、各国政府は私たちがどのように事業を進めているかにますます注目しています。

サステナビリティをリードする企業であることはヘンケルにとり競争上の強みであり、財産です。将来のビジネス形成の基盤となり、長期的視野や社会責任に配慮して優れた事業実績を達成する後押しとなるはずで

「削減でより大きな目標を達成することで、サステナビリティにおけるリーダーシップに専心する」という明確な戦略と目標の下、ヘンケルは次の目標段階へ動き出す準備が整っています。

カスパー・ローステッド
経営委員会会長

サステナビリティ戦略と経営

サステナビリティにおける
ヘンケルのマイルストーン

[www.henkel.com/
sr2011](http://www.henkel.com/sr2011) | 3

ヘンケルの基盤としての企業価値

サステナビリティにおけるリーダーシップに専心することはヘンケルの中核的な企業価値の一つです。経済的成功、環境保護、社会的責任の均衡を保つことは数十年間私たちの企業文化の基礎を成してきました。

私たちはサステナビリティのリーダーとして責任を持ってビジネスを形成し、経済的成功を達成し続けていく一方、持続可能な開発に向けた新しいソリューションをどこよりも先駆けて開拓することを目指しています。この目標はバリューチェーン全体のあらゆる活動を対象としており、47,000人を超える世界中の従業員が日々の業務で持続可能な開発の原則に従い考え、行動することでこれを支えています。

サステナビリティ戦略 2030: 削減でより大きな目標達成

私たちは今、計り知れない困難に直面しています。世界中の人間活動のフットプリントは地球の資源が許容できる範囲を既に超えています。2050年までには世界人口が90億人に達すると見込まれており、それに伴う世界の経済活動の加速化により消費が増大し、資源が枯渇するでしょう。そのため今後数十年で利用可能な資源をめぐる競争が激化すると考えられます。生活の質や消費を犠牲にすることは現実的な解決策ではないと考え、ヘンケルは持続可能な発展のための世界経済人会議（WBCSD）のビジョン2050（Vision2050）で提示されているテーマ「2050年、限りある地球資源の範囲内で90億人が豊かな生活を営む」を戦略の基軸



ヘンケルの目標は2030年までに効率性を3倍にすることです。これを「ファクター3」と呼んでおり、事業活動を通じて創り出す価値をヘンケルの製品やサービスのエコロジカルフットプリントに対し、3倍引き上げることを意味します。

として採用しました。ヘンケルにとってこのテーマは、一企業として資源消費量を削減して種々の排出量を減らしながら価値を創造することで人々が豊かな暮らしを営む一助となることを意味します。

ヘンケルの新しいサステナビリティ戦略の中核にあるのは、まさにこの「削減でより大きな目標達成」という概念です。私たちはエコロジカルフットプリントを削減するとともに、お客様や消費者の皆様のため、また私たちが事業で関わっている地域社会や私たち自身のために価値を創造していきたいと考えています。そのためには利用する資源を削減しながらも生活の質を向上できるイノベーション、製品、技術が必要です。持続可能な開発での数十年にわたる経験を生かし、ヘンケルはサプライヤー、お客様、消費者の方々と手を結び将来を見据えた実行可能な解決策の開発を目指します。そうした活動を通じて持続可能な開発に貢献すると同時に自社の経済的成功を実現していきたいと思えます。

2030年に向けた目標：効率性を3倍高める

ヘンケルは今後20年の間に、一定のエコロジカルフットプリントに対して事業活動が創り出す価値を3倍に引き上げたいと考えています。この長期目標を達成するには効率性を大幅に改善し、ヘンケルの製品やサービスによる環境フットプリントを削減しなければなりません。効率性を3倍高めるといふこの目標を私たちは「ファクター3（3倍数）」と呼んでいます。目標を達成する方法の一つは、フットプリントを同程度に維持して3倍の価値を創造する方法です。もう一つの方法は、エコロジカルフットプリントを3分の1に削減しつつ同じ価値を提供して効率を改善し、「ファクター3」を達成する方法です。

2015年に向けた中間目標

この野心的な20ヶ年目標の実現に向けて私たちは年間平均5-6%の割合で効率を改善しなければなりません。そのため注力分野ごとに具体的な5ヶ年目標を設定しました（5頁の表参照）。2015年までにヘンケルが創り出す価値とエコロジカルフットプリントの関係を全体で30%改善することを計画しています。



経営委員会会長カスパー・ローステッド氏（中央）とサステナビリティ評議会のメンバー。Henkelのあらゆる事業分野から集められています。評議会はHenkelのグローバル・サステナビリティ戦略の開発と実行の方向性を決定する組織です。左よりアンドレアス・ブルーンス博士、ベルトラン・コンケレ氏、ピーター・フロレンツ博士、ディルク・ステファン・コーダイク氏、カーステン・ティルガー氏、カトリーン・メンゲス氏（評議会議長）、アラン・ポーウェン氏、トーマス・ミュラー・キルシュバウム博士、ティナ・ミュラー氏、トーマス・フォルスター博士、エンリク・ホルツバッハー氏、ラモン・バカルディット博士。 www.henkel.com/sr2011 | 4

6つの注力分野におけるHenkelの貢献

持続可能な開発の課題である6つの注力分野はHenkelの事業活動と深くかかわるため、私たちはサステナビリティ活動をこの6つの分野に集中させています。それぞれの注力分野ではHenkelの製品や技術を通じてバリューチェーン全体で持続可能な開発を押し進めています。また新しい戦略には以前の5つの注力分野に6つ目の分野、「パフォーマンス」を新たに加えました。この分野は私たちの企業としての目的だけでなく、私たちが社会に貢献する中核的価値を明らかにします。注力分野はさらに2つのグループ、「より大きな価値」を目的とする分野と「フットプリントの削減」する分野に分けました。この2つのグループはHenkelがお客様、株主、自社のために創出したい価値とエコロジカルフットプリントを削減したい分野を示しており、3つの注力分野を1グループとしてどちらかに割り振りました。

持続可能なビジネスプロセスに対するHenkelの取組み

戦略を確立して目標を達成するには、47,000人を超えるHenkelの従業員が「より大きな価値」と「フットプリントの削減」の双方を常に意識して日々の業務に従事し、ビジネスプロセスに反映していかなければなりません。そのためHenkelは次の3つの戦略的基準を定めました。製品、パートナー、社員です。私たちの製品はお客様や消費者の方々により大きな価値を提供しています。これを実現しているのは、革新的なソリューションや教

育、またより少ないフットプリントで資源消費量や他の環境へのマイナス影響を低減しながら高いパフォーマンスを提供するHenkelの製品です。



ヘンケルの戦略的指針



ヘンケルの製品

エコロジカルフットプリントを削減して提供する価値を増大させる。例：ヘアスタイリング製品 got2b Powder'ful は髪にボリュームを与えるだけでなく通常のムース製品に比べエコロジカルフットプリントが 90% 低い製品です (SR 24 頁参照)。



ヘンケルのパートナー

バリューチェーン上でサステナビリティを促進する鍵を握っています。例：ヘンケルは数々の大学と提携して、再生可能エネルギー製品や電気自動車のための新しい接着剤の開発を行っています。(SR 28 頁参照)



ヘンケルの社員

ヘンケルの社員の献身的姿勢、能力、知識が他社との差別化を図ります。例：ヘンケルの研究員は使用時の資源消費量を削減できる製品を開発しています (SR 20 頁参照)。

ヘンケルのパートナーはバリューチェーンと事業や生活のあらゆる分野でサステナビリティを促進する鍵を握っています。私たちは製品と専門知識を通じてパートナーをサポートすると同時に、お客様や消費者の方々が環境フットプリントを減らせるよう支援しています。これを可能にしているのは、エコロジカルフットプリントが改善された原材料を供給してもらえるようヘンケルが選定したサプライヤーとの協力です。

ヘンケルの社員の献身的姿勢、能力、知識が他社との差別化を図ります。従業員一人ひとりが持続可能な開発に向け、日々の業務や地域のコミュニティーで貢献をしています。お客様や消費者の方々との交流、イノベーションの実現、戦略開発の成功、企業としてのヘンケルの独自性の確立を可能にしているのは従業員です。

構想から戦略へ

サステナビリティ戦略 2030 は戦略評議委員会と社内全事業分野を代表する戦略チームが複数の段階を経て開発しました。社内ワークショップ、世界の専門家との協議、経営陣や経営委員会との徹底的な対話を行い、競争環境、世界の動向、社内外の成功事例を総合的に分析するようにしました。同時にこうした段階を踏むことで将来の重要課題への理解が参加者全員の間で深まりました。(SR 38 頁参照)

「サステナビリティ評議会ではサステナビリティ戦略や包括的なプロジェクトの方向性を決定しています」



カトリン・メンゲス
人事部門担当取締役副社長
兼サステナビリティ評議会議長

持続可能な消費：共通の課題

持続可能で資源を節約する消費を育むことはヘンケルの戦略で重要な目標として位置付けられています。ここで重要な役割を果たすのがヘンケルの製品です。私たちの製品は何百万にも及ぶ家庭や工業過程で使用されています。

そこで私たちはエネルギーや水の効率的な利用を可能にする製品の開発に力を注いでいます。また製品情報を伝える対象を絞り、責任ある使用を促進しています。私たちの製品のエコロジカルフットプリントは適切な使用に負うところが大きいので、この活動は特に重要です。

適切な製品の提供以外に、小売業者との連携や政治家および非政府組織（NGO）との対話も重要な役割を果たします。持続可能な消費に対するステークホルダーの認識を高めるため、ヘンケルは国内また国際レ

ベルで、会議や WBCSD、コンシューマー・グッズ・フォーラム（The Consumer Goods Forum）、サステナビリティ・コンソーシアム（The Sustainability Consortium）などのイニシアチブや協会に積極的に参加しています。REWE やカルフル、テスコ、ウォルマートといった世界規模の小売グループは持続可能な消費を推進していく上でヘンケルの重要なパートナーです。より持続可能な製品について消費者に情報を提供し、環境に責任を持つ使用方法を促進するのに最適な基盤となります。

「ファクター 3」に向けたサステナビリティの目標



パフォーマンス：

- 生産単位ごとの売上高（外部）を 2015 年までに最低 10% 増加（2010 年比）



社会的発展：

- 全社員を対象とした職務に適した継続的な研修と専門能力の開発
- 女性管理職者の割合を最大で年間 2% 増加（SR 33-34 頁参照）



安全衛生：

- 労働安全性の長期目標は事故数ゼロ
- 2015 年までに世界中の事故率をさらに 20% 低減（2010 年比）
- 2020 年までに消費者向け接着剤に使用する溶剤を 50% 削減（2010 年比）



エネルギーと気候：

- 生産単位ごとのエネルギー消費量とエネルギー消費に伴い生じる二酸化炭素排出量を 2015 年までにさらに 15% 削減（2010 年比）
- 再生可能エネルギーの使用が環境的また経済的に有益であるか判断するために生産拠点を定期的に点検



水と廃水：

- 生産単位ごとの水消費量を 2015 年までにさらに 15% 削減（2010 年比）
- 2012 年までに石鹸、シャワージェル、シャンプーに使用する易生分解性成分の割合を 90% まで増加



原材料と廃棄物：

- 2015 年までに生産単位ごとの廃棄物フットプリントをさらに 15% 削減（2010 年比）
- 2015 年までに製品の原材料のベースとして使用するパーム油およびパーム核油にはすべて持続可能なパーム油のための円卓会議（RSPO）による認証を取得したものを使用
- エコロジカルフットプリントを最小限に抑えた包装材の開発（SR 19 頁参照）



全注力分野を対象とする包括的な目標

- 新製品はすべて最低一つの注力分野における持続可能な開発に貢献
- バリューチェーンに対するヘンケルの製品の貢献度を評価し、製品カテゴリーにおける進捗を定量化する一般に認められた測定システムの確立
- 戦略的サプライヤー全社によるヘンケルの企業倫理基準の遵守
- ヘンケルのサステナビリティ基準にしたがい監査を受けるサプライヤーの割合の増加（年次）

経営管理と基準

世界共通の基準

ヘンケルはそのビジョンとバリューに基づき、世界中で共通の行動規則を策定し、一連の規範および基準として決めました。こうした規範や基準は活動を行っている全ての事業分野や文化圏を問わずヘンケルのすべての従業員に適用されます。

「行動の規範」は全般的な企業方針と行動規則を定めています。補足としてビジネス上の利害対立や贈答品が関係する状況の対処法に関するガイドラインが付けられています。「チームワークとリーダーシップの規範」はあらゆるレベルの管理職者および非管理職者の行動指針を規定しています。「コーポレート・サステナビリティに関する規範」には持続可能なビジネスの実践に関連したヘンケルの行動原則が記載されています。具体的には安全・衛生・環境基準、購買基準、社会基準から構成されています。「公共業務に関する社内規範」は政府や規制関連の業務に携わっている従業員を対象とした行動指針を規定しています。2011年には新しい基準、「ソーシャルメディアに関する方針」を導入しました。新しいメディアを使用する機会とリスクについて従業員に情報を周知させ、責任を持ってこうしたメディアを使用する方法について助言しています。

コーポレート・ガバナンス
ヘンケルのコーポレート・ガバナンスとコンプライアンスに関する包括的な情報および経営委員会の役員報酬報告書は、年次報告書とインターネットで提供しています。

AR 29-44 頁

www.henkel.com/sr2011 | 6

規範や基準はヘンケルが国連グローバル・コンパクトのイニシアチブを実施する上での基盤でもあります。

www.henkel.com/sr2011 | 7

明確に定義された責任

ヘンケルの規範と基準は統合されたマネジメントシステムと責任を明確に定義した組織構造により支えられています。ヘンケル経営委員会はサステナビリティ戦略に関する総合的な責任を負っています。社内のあらゆる分野からメンバーを集結させたサステナビリティ評議会はサステナビリティ活動の方向性を決定します。

最高コンプライアンス責任者は規範や基準の適用と新たな策定の指揮を取ります。また社内外からの要求事項の実施状況を監視します。この任務は部門横断的なコンプライアンス・リスク委員会、内部監査部門、世界各地で任命された50名ほどのコンプライアンス責任者がサポートしています。企業データ保護責任者もヘンケルのコンプライアンス体制の一端を担っています。こうした組織や責任者が一つのチームとなり、情報の流れを調整して従業員が要求事項を実施する後押しをします。各国の課題を考慮に入れることを目指した研修コースの実施などはその一例です。最高コンプライアンス責任者は違反があった場合、それに対し講じられた対策も含めて直接経営委員会会長に報告します。

コミュニケーションと研修への注力

ヘンケルは世界規模で事業を展開しているため、従業員は多種多様な法制度や価値体系に直面します。従業員の多くは、トランスパレンシー・インターナショナルのような機関が腐敗行為に直面するリスクが高いと報告している国で業務に従事しています。私たちは法律や基準の違反に断固として反対し、不正な事業活動を許しません。従業員に明確な行動規則を周知させ、さらに日々の業務における利害対立を避けるため、研修コースや情報伝達的手段に特化したコンプライアンス研修を実施しています。コンプライアンスの問題はセミナー、社内報、臨時的ニュースレターで取り上げています。2011年には新たにコンプライアンス研修11コースを実施しました。コースはブリッジウォーター（米国ニュージャージー州）、ブダペスト（ハンガリー）、デュッセルドルフ（ドイツ）、モスクワ（ロシア）、上海（中国）、シンガポール、ウィーン（オーストリア）で開催されました。

サステナビリティの組織



サステナビリティ評議会は中核的な意思決定機関として、世界におけるヘンケルのサステナビリティ活動の方向性を決定しています。評議会メンバーはヘンケルの事業部門およびを代表しています。

www.henkel.com/sr2011 | 8

管理職者の任務としてのコンプライアンス

ヘンケルの管理職者はコンプライアンスに重要な役割を果たしています。社内でのその立場から、管理職者には従業員に対して模範を示す特別な責任があります。管理職者が倫理的かつ合法的に行動している姿を従業員が見て初めて、コンプライアンスがすべての従業員の行動に対する指針となります。こうした理由から、ヘンケルはコンプライアンスのeラーニングプログラムを9,000人に及ぶ管理職者の必須条件としました。2011年の管理職者によるコースの履修率はほぼ100%でした。

監査プログラムの結果

社内の規範と基準へのコンプライアンスを検証するため、ヘンケルは生産および経営拠点での監査を定期的を実施しています。また請負業者や物流センターの監査も徐々に増やしています。監査はリスクや改善の余地がある点を見つけ出すための重要な手段です。2011年は62件の監査が実施されました（右側グラフ参照）。監査の過程で経営の向上と効率性や安全性の改善を目的として計1,586件に上る是正措置を取ることとなりました。2011年は特に購買部およびヘンケル関連会社と共有サービスセンターの接点に監査の重点を置きました。

安全・衛生・環境（SHE）の基準については35の事業所を監査し、その後256件の最適化対策を講じました。対策には原材料や他の材料のラベル表示義務化、保管方法、避難口への迅速なアクセスなどが含まれます。

ヘンケルの社会的基準および多様性と一体感を育む方針の維持に関する検証は中国、チェコ共和国、フランス、インド、インドネシア、イラン、フィリピン、サウジアラビア、南アフリカ、韓国、タイ、米国の18の事業所で監査の一部として実行しました。

SHEや社会的基準の監視を含めた監査結果のすべてはヘンケルの経営委員会に提出された内部監査部門による年次報告書に記載されています。

衣料用洗剤市場における独占禁止法違反

ヘンケルは現在、欧州の複数の独占禁止法取締機関による調査を受けています。これらのケースの中には10年以上前の違反に関するものもあります。社内の監査過程で私たち自身が違反を発見した場合は所轄官庁へ直ちに通知しました。関連当局による調査にはすべて積極的に協力しています。

これらの問題を受けヘンケルでは、独占禁止法の違反を調査し、将来同じような過ちを防ぐため、ここ数年で広範に及ぶ対応策を設けました。例えば2007年には以前は分散されていた複数の部門を統合し、全世界的に責任を有し一元管理を行うコンプライアンス機関としました。同時にコンプライアンスホットラインを取り入れ、内部報告と内部告発の経路を拡大しました。このホットラインは社内規範や基準の違反を従業員が報告できるようにすることを目的として設置しました。独立した外部の業者が運営しており、現在73カ国で利用が可能です。

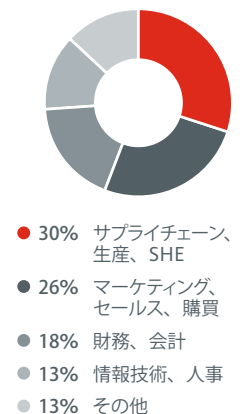
内部監査ではコンプライアンスの重要性を強調し、マーケティングやセールスといった独占禁止法が特に深くかかわってくる分野を中心に研修プログラムを拡大しました。2011年には800名前後の従業員を対象にセミナーを開催しこの問題に関する研修を実施しました。

規制違反に一切許容なし

ヘンケルは不正な行為を一切容認しません。不正な行為は公正な競争を乱し、信頼と評判を傷つけます。特に私たちの従業員は正しく、倫理的過誤のないビジネス環境を重んじています。法律違反、規範、基準の違反には断固とした態度で接し、必要であれば懲戒処分をもって臨みます。2011年には18人を文書警告の処分にし、62人の契約を解除しました。

2011年の監査が対象とした主な部門

2011年ヘンケル監査プログラムの配分割合



購買とサプライヤーの管理

サプライヤーとその他のビジネスパートナーに期待すること

ヘンケルがサプライヤーに期待すること、それはヘンケルの企業倫理基準の遵守です。私たちの企業倫理基準は世界共通の購買基準、安全・衛生・環境基準に基づいています。この安全・衛生・環境基準は1997年には策定されており、ヘンケルにはサプライチェーン全体に対し責任を負うという確固たる姿勢が既にその時から存在していたことを示しています。サプライヤーや他のビジネスパートナーを選定する際は、サステナビリティに関する各社の活動状況を考慮に入れています。



ヘンケルは、BMEの分野横断的な行動規範の署名企業です。

www.bme.de

世界の購買市場

ヘンケルのサプライヤーベースは現在125前後の国を拠点とするサプライヤーや他のビジネスパートナーで成り立っています。また購買品の約75%を経済協力開発機構（OECD）の加盟国から購入していますが、OECD加盟国以外の新たな購買市場の開拓を進めています。ヘンケルはこうした市場のサプライヤーにも同様の要求事項を課しています。サプライヤーに対しては、サステナビリティパフォーマンスとリスクに加え、商取引や経営に関する主要指標を含めた総合的な評価を行っています。

「サプライヤーとの協力では対象を絞り、サプライチェーン全体におけるサステナビリティ基準の改善に貢献することを目指します」



カール・ハインツ・オット
購買部マネージャー
兼サステナビリティグローバル責任者

サプライヤーコード

ヘンケルはドイツ資材管理・購買・物流協会（BME）の分野横断的な行動規範を世界共通のサプライヤーコードとして採用しています。2009年に国連グローバル・コンパクトの10原則に基づいたBMEのイニシアチブに署名したため、その行動規範を世界中で使用できます。BMEの行動規範は戦略的サプライヤーとの契約関係の基礎を成し、サプライヤーは、分野横断的なBME行動規範（したがってグローバル・コンパクトの原則）を承認している、あるいは同様の行動規範を独自に策定していなければなりません。

責任あるサプライチェーンのプロセス

「削減より大きな目標達成」というヘンケルの新しいサステナビリティ戦略に沿って、責任あるサプライチェーンの5段階プロセスを更新しました。この新しいプロセスでは2つの重要な課題に重点を置いています。ステップ1から3は全サプライヤーによるヘンケルのサステナビリティ基準の遵守を確保できるような設計となっています。ステップ4と5は戦略的サプライヤーと共同してサプライチェーンのサステナビリティ基準を改善することを目的としています。改善手段としてはプロセスの最適化、資源の効率化、環境や社会的基準に関する知識移転および継続教育などが挙げられます。

ステップ1: リスク評価

2011年、ヘンケルは引き続き、世界の購買市場におけるサステナビリティリスクを予測する早期警告システムの開発を行いました。まず市場や地域の潜在的なリスクを推定することから始め、その中で国際機関が高いリスクを持つ可能性があると特定した国に注意を向けます。評価の対象は人権、腐敗行為、法的環境です。

Responsible Supply Chain Process



ヘンケルでは第2の側面であるリスクバリューチェーンの評価も行っています。リスクバリューチェーンは私たちにとり特にリスクとなる可能性があると考えられる業界や事業分野を指します。ヘンケルでは最新の動向と併せてリスク国を検討して購買市場でリスクが最も高い国を明らかにし、適切な対応策を取っています（頁右下参照）

ステップ 2: 自己評価

戦略の一環として引き続きアンケートを用いたサプライヤーの自己評価を推進しています。アンケートは安全、衛生、環境、品質、人権、社員基準、反汚職の分野で私たちが期待していることを明示します。2011年のアンケートは、主要原材料やパッケージ材などを供給する戦略的に重要なサプライヤーおよび通信や技術関連のビジネスパートナーの再評価に重点を置きました。

ステップ 3: 分析

ヘンケルのリスク評価とサプライヤーによる自己評価に基づき、「信号機」システムに従ってサプライヤーを分類します。「赤」（不遵守）であればサプライヤーとの契約を即時解約します。「黄」の場合は改善を必要とする分野を特定し、サプライヤーの監査を行います。

ステップ 4: 監査

サプライヤーを対象とした監査プログラムの計画的な拡大が今後の取組みの中心となります。この点を念頭に置き、サプライヤーの監査に関する透明性と効率の改善や全社共通の監査基準の確立を支援することを目的として、分野横断的なイニシアチブに積極的に参加しています。既存の監査結果の共有はそうした取組みの一例です。

ステップ 5: さらなる発展

サプライヤーとの協力では対象を絞り、サプライチェーン全体におけるサステナビリティ基準の改善に貢献しています。例としてはプロセスの最適化、資源効率化、環境的また社会的基準に関する研修プログラムや共同事業の実施が挙げられます。あるパイロットプロジェクトでは原材料の戦略的サプライヤーをヘンケルの報告システムに組み込み、関連のある環境データを記録する試みを開始しました。データの評価基準と質に関するヘンケルの知識を共有することで、バリューチェーン上のデータベースの長期的改善を目指しています。

全体的には、2011年に評価した戦略的サプライヤーや他のビジネスパートナーはヘンケルの企業倫理の基準を満たしていました。環境基準を満たしていないサプライヤー1社、および社会倫理に反する行為があるサプライヤー1社の計2社との契約を解除しました。

リスクのある市場を対象とする早期警告システム



リスクのある市場の一例として、エレクトロニクス業界のはんだペーストやそれに類似した製品のための原材料の購買市場があります。こうした製品には、導電性を与えるために主に銀、銅、スズといった金属類が使用されています。スズ石（スズの主原料）の採掘は、国によっては軍事紛争や人権侵害に関係している場合が多々あります。ヘンケルは2011年に金属類の直接サプライヤーの審査を再度行い、危険地域の金属類を購入あるいは加工していないことを証明する書類の提出を要請しました。米国やその他の国では金属類のサプライヤーの正式な監査手続きを定めるため、エレクトロニクス業界の提携会社と緊密な連携を取っています。

また別の例としては、販促品の購買が挙げられます。こうした販促品は大抵、低賃金国の第三者サプライヤーが製造しています。こうした地域でもヘンケルのサステナビリティ基準の順守を確実にするため、そういった商品の購買契約を決定する前に関連サプライヤーのプロフィールを分析しています。



エネルギーの効率化を目指して協力する

ポーランドのラチボアにあるヘンケルの衣料用洗剤工場では、従業員が過去5年にわたり定期的に提案を行ってきました。より良い事業の運営方法を常に模索するこの確固たる姿勢は衣料用洗剤および洗浄活性物質の生産に必要なエネルギーを大幅に削減することに貢献しています。

ヘレナ・バクス (写真右)
パッケージング・チームリーダー
マーチン・シャルク
衣料用洗剤製造部、シフト主任

23%

過去5年の生産単位ごとのエネルギー削減率。生産過程の向上、廃熱回収、衣料用洗剤の処方改善などにより達成。



ヘレナ・バクスはパッケージング部門のチームリーダーです。従業員の中でも数多くの提案を出しています。「ここ数年は改善に関する提案が多かったです。作業はできる限り効率よく行うことが重要と考えているからです。提出した案の多くが実際に実行に移されていて嬉しく思います。」

ヘレナと彼女の同僚は主に衣料用粉洗剤の製造に使用するスプレータワーに力を注ぎました。この製造工程は生産施設内のどの製造工程よりもエネルギーを消費します。改善を検討すべき重要点が3つありました。安全性、効率、製造の柔軟性です。資源の効率的な利用、衣料用粉洗剤の処方の改善、パウダー製品を乾燥させる際のエネルギー使用の最適化、廃熱の回収により、施設は過去5年でエネルギー消費量を23%削減することに成功しました。

2011年12月、従業員による素晴らしい成果が新しいエネルギー管理基準であるISO 50001に沿って外部監査により認められました。ラチボア工場は世界中のヘンケルの製造拠点で初めてこの基準の認証を取得した工場です。この功績は、衣料用洗剤や家庭用クリーナーを高い資源効率で生産することを目指したヘンケルの努力を示す良い例でもあります。

ラチボア工場はヘンケル・ポーランドの一部として20年以上にわたり稼働しており、欧州市場に向けた衣料用粉洗剤および洗浄活性物質の生産を行っています。買収以来、生産施設のエネルギー効率は継続的な向上を達成してきました。



ラチボア
ポーランド

デュッセルドルフ
ドイツ

スコッツデール
アリゾナ州、米国

上海
中国

ブローニュービヤンクール、パリ
フランス

デュッセルドルフ
ドイツ

生産と物流

生産活動における明確な目標

ヘンケルは56カ国に生産拠点を擁しています。エネルギー、水、原材料の消費削減や環境への影響の低減と合わせた生産過程や生産施設の構造の継続的改善は、ヘンケルの品質保証において重要な一翼を担っています。そこで「ファクター3」という20ヶ年目標を踏まえつつ、ヘンケルは生産拠点を対象とした具体的な中間目標を設定しました。2015年に照準を合わせ、エネルギーと気候、水と廃水、原材料と廃棄物の各注力分野で、生産単位ごとのエコロジカルフットプリントをさらに15%削減することを目指します。こうした取り組みにより次の5年間で30%、年率5-6%の効率改善が全体として期待できるはずで

グローバルに展開する最適化プログラム

家庭用クリーナー、スキンクリーム、タイル用接着剤といった製品の生産過程は多岐にわたり、改善に対するアプローチはそれぞれ根本的に異なると考えられたため、ヘンケルの戦略スローガン「削減でより大きな目標達成」を推進するにあたり、各事業部門は独自の最適化プログラムを策定しました。

例えばランドリー & ホームケア部門は2012年半ばまでに、29箇所の生産拠点でサステナビリティスコアカードを導入する目標を定めています。このスコアカードは生産過程で資源消費量削減の余地がある場合にその削減方法を明確にして評定するものです。明確になった削減方法では種々の課題に焦点が置かれるでしょう。地域によってはそれが水の消費量や廃棄物フットプリントかもしれませんし、製品の組み合わせ、またインフラかもしれません。

ランドリー & ホームケア部門全体としての課題はエネルギー効率です。この課題に関し、ヘンケルは現在グローバルな展開を可能にするエネルギー構想の開発に取り組んでいます。その中核的目標は現行の生産過程をエネルギー消費量の少ない生産過程に置き換えることです。現行の例としては、スプレータワー工程のパウダーを最小化するプロジェクトが挙げられます。タワー工程

は衣料用粉洗剤の生産工程で最もエネルギー消費量の高い工程です。再生可能エネルギーの使用については効率的なエネルギーの供給を確保するため、太陽エネルギー、バイオガスエネルギー、熱電併給発電の3つの分野に活動の対象を絞っています。

コスメティックス部門の8つの生産施設では、2011年も引き続き”トータル・プロダクティブ・マネジメント・プラス最適化”プログラムを進めました。このプログラムは既に5年前から実施しており、生産過程やサプライチェーンにおける様々なロスを明らかにし、継続的に付加価値を増加することを目的としています。従業員を巻き込んで、既に達成した目標を超えることに挑戦し続けて既存の枠組みにとらわれない思考や新しい解決策を模索する姿勢を推奨するという原則が、プログラムの成功に大きく貢献しました。コスメティックス部門のパフォーマンスの向上が競合他社に比べて、また社内での成功事例の目標と照らしてどのような位置付けにあるか評価するため、コスメティックス部門のヴァッサートリユーディングン工場が2011年に社外のコンペに参加しました。欧州の様々な産業から90前後の生産施設が参加した中、私たちの工場は「優秀資源効率」部門の「ファクトリー・オブ・ザ・イヤー」に選ばれました。この評価は私たちの最適化プログラムの成功の高さ、特に施設の競争力の点での優秀さを示すものです。

2010-15年の目標

-15%

生産単位ごとのエネルギー消費量、水消費量、廃棄物量

「持続可能性に対し明確な姿勢を持つ工場や施設はパフォーマンスに優れ、高い持続可能性を示す傾向にあります。」



ユランダ・サン

技術部門、アジアパシフィック地域、安全、衛生、環境、品質 (SHEQ) 担当

接着剤、シーリング剤、表面処理製品の生産については、世界の生産ネットワークの統合を引き続き行い、2011年には生産施設を6ヵ所削減して143ヵ所としました。生産計画における重要な点として、生産施設をお客様に近づけることのほかに、経済的な規模とその結果生じる資源利用の最適化を挙げています。

2011年は、世界各地で実施したプログラムの結果、水消費量の削減を達成した生産拠点は67%、またエネルギー消費量の削減は61%、廃棄物フットプリントの削減は50%でした。

世界各地で適用可能な基準および経営管理システム

ヘンケルの効率化プログラムは世界共通の安全・衛生・環境（SHE）基準や統合された経営管理システムに基づいています。SHE基準と社会的基準はすべての事業所が適用対象です。生産レベルにおけるこれら基準の遵守は内部監査プログラムを通じて徹底しています（SR 7頁参照）。

コミュニケーション対策や研修コースから構成される明確に定められたプロセスがプログラムを補足します。さらに、すべてのサイトにおいて定期的に環境と安全に関する講習会を実施しています。講習会は保護具、防火、倉庫保管、救急処置などについて、大抵は外部の専門家に依頼して従業員に研修を行います。ヘンケルがサステナビリティと基準の実施に注力できているのは各国レベルでのリーダーシップ行動があるからこそです。そこで生産施設のマネージャーを対象とする特別研修プログラムを開発しました（SR 14頁参照）。

また競争優位性が得られるのであれば、個々の生産拠点の環境管理システムについて外部の認証を取得しています。2011年末時点では生産量の約70%を、環境管理システムの基準として国際的に認知されているISO 14001の認定を受けた生産拠点が生産しています。

世界各地：2011年に資源効率の向上に貢献した事例

他の拠点における成功事例：

www.henkel.com/sr2011 | 9

注力分野 対策



ボゴタ（コロンビア）、ビンズオン（ベトナム）：トータル・プロダクティブ・マネジメント・プラスのプログラムの下、すべてのコスメティックス工場が引き続き多数の最適化対策を実施しました。そのうち2つの拠点が特に素晴らしい結果を出しています。コロンビア工場はエネルギー消費量と水消費量をそれぞれ29%と15%低減しました。ベトナム工場では、最適化対策により、18%のエネルギー消費量削減、14%の水消費量削減、33%の廃棄物フットプリント削減を達成しました。



上海と煙台（中国）、チェンナイ（インド）、クルセヴァック（セルビア）、チェハヌフ（ポーランド）、エーベンゼー（オーストリア）、メツァーゴ（イタリア）、モンテレイ（メキシコ）、オーククリーク（米国、ウィスコンシン州）：生産過程以外の水の損失に分析的を絞り、水損失の解消を試みました。この活動を通じて多数の生産拠点で水消費量を全体で60%超削減しました。



シャーアラム（マレーシア）、アイン・テムシント（アルジェリア）：生産過程の改善および品質向上の対策により不合格品、欠陥品、苦情の数が大幅に減少しました。その結果、拠点の廃棄物フットプリントも各施設でそれぞれ24%と14%削減できました。



ウィーン（オーストリア）：衣料用洗剤の生産拠点において、効率向上のため熱電併給発電の使用を増やしています。熱電併給ユニットとスチームボイラーで年間必要電力量の3分の1を賅えるようになりました。また生産終了段階に設置した触媒コンバーターが二酸化炭素排出を最小量まで削減しています。



ビエンホア市（ベトナム）：エネルギー消費量を19%削減しました。生産工場の屋根に透明な素材を使用したことで日中は自然光を利用できるようになったのが主な理由です。

請負業者との緊密な連携

第三者による製造はヘンケルの生産戦略に不可欠であり、製品や市場に関連した様々な状況で臨機応変に利用しています。例えば、市場に新規参入する際や新製品や新技術を導入する際には、委託製造業者を利用することがあります。こうした場合の生産量はおおむね少量です。また外部のパートナーを利用して生産や物流ネットワークの最適化を図り、資源効率を高めることもできます。現在は年間生産量のうち10%は委託製造業者が賄っています。

品質、環境、安全性、社会基準に関するヘンケルの要求項目は、あらゆる契約と発注の一部として必ず組み込まれています。内部監査部門による監査でこうした基準の順守を監視しますが、第三者の監査機関による数も増えつつあります。委託製造業者とは最善の成果を得るため長期に及ぶ協力関係を確立するよう努めています。将来的には委託業者をヘンケルの環境データ記録システムに組み込む予定です。2011年に実施した最初のパイロットプロジェクトでは、アドヒープテクノロジーズ部門とコスメティックス/トイレットリーズ部門の請負業者とともにエネルギー、水、廃水、廃棄物のパラメーターを設定し、それぞれのデータを記録しました。

2011年の労働災害

2011年はヘンケルの事業所で深刻な事故が一件起きました。米国サウスカロライナ州にあるホットメルト接着剤の生産工場の一つで混合装置の一つから火事が発生しました。幸いにも地域の消防署により迅速に火を消し止めることができました。オペレーター2名が火傷を負い地域の病院で手当てを受けました。工場はその後数日間閉鎖して、根本的な原因を調査しました。独立した専門家チームの確認で、固形物質をミキサーに投入する際に帯電が生じ、それが可燃性の粉塵に引火して爆発したことが発火原因であることが明らかになりました。是正措置として改良した投入装置および新しいコントロール装置を設置しました。また世界中のホットメルト接着剤工場にさらに厳密な手順を導入し生産過程の安全性の向上と同様の事件の防止を図りました。

気候の保護



気候変動は現代の最も重大な問題の一つです。そこでヘンケルはサステナビリティ戦略で6つの注力分野の一つに「エネルギーと気候」を定め、明確な効率改善目標を掲げています。それは2015年までに生産単位ごとのエネルギー消費量を15%削減することです。この目標は私たちが事業を運営しているすべての国がそれぞれの気候保護目標を達成する後押しとなるでしょう。



ラチオアの生産拠点ではエネルギー消費量とそれに関連する二酸化炭素排出量を継続的に削減しています（SR 10頁参照）。

カーボンオフセットよりも排出量削減が得策であるというのがヘンケルの戦略の基本的な考え方です。最初の段階から気候に悪影響を及ぼす気体を生成しないようにするため、ヘンケルでは原則としてまずエネルギーの消費と関連する二酸化炭素排出を削減するためのあらゆる選択肢を検討します。可能性のある選択肢を検討し尽くし、ほかには考えられないという場合のみに環境に優しい電気やカーボンオフセット認証制度の使用を検討します。そうした場合でも、再生エネルギー資源の利用がヘンケルにとって経済的価値があるか、またどのようなところで利用すると経済的価値があるのか、さらには気候保護により貢献できるのか等を調査します。

また事業運営上のカーボンフットプリントを全社的に改善する方法を見つけ出すため、出張や事業所のビルに関する他に製品の開発、輸送、保管についても詳細に検討しています。

www.henkel.com/sr2011 | 10

事業所のジオ（地理的）リスク

自然災害の発生頻度が増し、産業界にジオリスクをめぐる激しい議論を引き起こしています。2011年は大規模な地震がニュージーランドと日本を襲い、それによる経済的影響がヘンケルの各国の事業所にも及びました。

生産リスクの分析はヘンケルのリスク管理活動の重要な側面です。これは現存の生産施設と新規の投資プロジェクトの双方について言えることです。地震や洪水が起る可能性の高い地域にある生産施設もふくめ、施設の視察の際は地域の地理的要因から生じるジオリスクの可能性についても評価しています。また地域における水の利用可能性や気候変動による地理的变化についてリスク分析を行う機会も増えてきています。

労働安全

長期目標：労働災害ゼロ

ヘンケルでは労働安全を最優先事項としています。社員にとり安全な職場環境を確保するため継続的に労働安全衛生対策の改善に努めています。長期目標は今年度も同じく「労働災害ゼロ」ですが、これは、業務事故は一件でもあってはならないと考えるからです。私たちは2012年までに業務事故を20%軽減する中間目標を設定しています。従業員による努力のおかげでこの目標を早期に達成することができました。2007年から2010年の間に事業事故が29%減少しました。この改善結果に基づいて、新たな中間目標を定め、2015年までにさらに20%業務事故数を削減することを目指します。

行動ベースの安全講習

新しい中間目標の達成に向け、ヘンケルでは安全・衛生・環境基準（SHE）の厳守を徹底しています。これらの基準の実施状況については社内の内部監査部門に属する独立監査人が定期的に監視を行っています

(SR 7頁参照)。業務事故を避けるため、生産部門に重点を置きつつ管理部門も含めた全従業員の意識向上を目的として、特別講習プログラムの実施を優先事項としています。そのため講習はすべての拠点で定期的に行っています。

www.henkel.com/sr2011 | 11

ヘンケルのサステナビリティ戦略とSHE基準の成否は各国レベルのリーダーシップ行動にかかっています。そこでヘンケルでは事業所の管理職者を対象とした、災害の早期発見と事故防止のための講習に特に力を入れています。講習内容はリスク評価から倉庫管理手順、緊急事態管理、管理システムに至るまで幅広い内容を取り上げています。またヘンケルの事業所で業務に携わっている請負業者の従業員にも講習を行っています。労働安全に対するヘンケルの総合的な取組みは高い効果を上げており、2011年には世界の生産拠点のうち84%が労働災害ゼロの目標を達成しました。

労働災害死亡事故

労働安全に対する徹底的な取組みの結果、ヘンケルの事故数は国際的な数値と比較して非常に低い数値となりました。

しかしこうした努力にもかかわらず、残念ながら2011年には2件の死亡事故が発生しました。ヘンケルの社員1名が浸漬ポンプのメンテナンス作業時に感電事故に遭い亡くなりました。ケーブルに欠陥があり、ケーシングに電流が流れたことが原因です。また外部企業の社員1名がヘンケルの事業所で業務を行っている際に致命的な重症を負いました。排水管を設置している際に外れた牽引ケーブルが衝突してきたことが原因です。

電気関連の事故の発生を受け、ヘンケルは直ちに生産拠点の電気装置すべてを再点検しました。請負業者の従業員の事故は行動ベースの安全性講習を施設で業務に携わるすべての人を対象に行うことがいかに大切に痛感させられる出来事でした。

2010-2015年の目標:

+20%

百万実働時間当たりの
安全性向上

事業所の管理職者を対象とした SHE 講習



ヘンケルではSHE基準を周知徹底するために、事業所の管理職者を対象とする研修コースを世界中で定期的実施しています。研修プログラムはすべての事業所におけるSHE基準へのコンプライアンスの確保を目的としています。プログラムには理論と実践の双方を織り交ぜ、参加者に実際に遭遇する可能性がある状況を体験してもらいます。「SHE講習セミナーは実際に経験したことについて意見交換を行うには最適の場です。私はセミナーに参加したことで安全性基準やそれに関する責任について世界中の同僚と議論を交わすことができました」とサウジアラビアの液体洗剤生産部の責任者であるアブドゥル・ラーマン氏（写真）は述べています。ラーマン氏は2011年10月に実施したセミナーに参加しました。



プログラムを開始してから既に3日間セミナーを13回開催し、アジア、アフリカ、欧州、北米、南米の事業所の250名を超える管理職者にSHEの講習を行いました。現在までに事業所管理職者のうち80%がこうしたコースを修了しています。2011年には米国、ドイツ、ブラジル、インドで4回セミナーを開催し、70名を超える従業員が参加しました。

プログラムを開始してから既に3日間セミナーを13回開催し、アジア、アフリカ、欧州、北米、南米の事業所の250名を超える管理職者にSHEの講習を行いました。現在までに事業所管理職者のうち80%がこうしたコースを修了しています。2011年には米国、ドイツ、ブラジル、インドで4回セミナーを開催し、70名を超える従業員が参加しました。

物流と輸送

製品別のロジスティクス・プランニング

ヘンケルでは輸送する最終製品の特性に合わせてロジスティクスプランを策定しています。比較的重量や容積が大きい製品は、地域に生産拠点を確保して輸送距離を短縮し、環境負荷を軽減しています。衣料用洗剤、家庭用クリーナー、一部のコスメティクス製品と接着剤が特にこれに該当します。比重が小さくコンパクトな製品は輸送に係る負荷が少ないため生産が可能な場所で中央集約型の多量生産を行っています。例えば私たちの瞬間接着剤を生産しているのは世界で数拠点だけです。

排出量を削減する様々な取組み

ヘンケルは輸送による二酸化炭素排出量を削減するため、ロジスティクスの構造や、構想の最適化に全社を挙げて取り組んでいます。倉庫や物流センターの位置次第で事業所とお客様の距離を最短化できるはず。ヘンケルグループ全体で輸送距離を削減するように可能な限り個々の事業所と中央倉庫間の輸送を兼ね合わせています。その中で同様の製品を取り扱う小売業者のパートナーやサプライヤーと協力し、トラックの容量を最大限に活用する努力をしています。特に欧州や米国では、輸送ルートをトラック輸送から鉄道輸送へ切り替えることを目的に共同輸送ルートの割合を増やしています。私たちは製品開発の段階からロジスティクスについて検討しています。濃縮洗剤や軽いパッケージは輸送重量を減らすため、二酸化炭素排出量も削減されます。輸送や物流による二酸化炭素の排出量を低減する具体的な対応策はインターネットでご覧いただけるようになっています。

www.henkel.com/sr2011 | 12

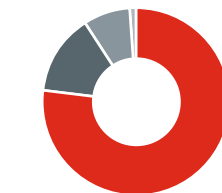
ヘンケルが物流パートナーに課す要件

世界各地の生産拠点から倉庫、また倉庫からお客様への輸送の90%以上は外部の輸送業者が行っています。輸送パートナーを選定する際には効率性と環境パフォーマンスを考慮に入れています。2010年からは購買部がその調査過程と輸送サービスの入札段階に同様の基準を組み込みました。基準項目には省エネ目標の策定、保有車両の最新化手段、輸送ルートの最適化と排出量測定のためのプログラムへの投資などが含まれています。

「ファクター 3」：データ収集の強化

ヘンケルは長年生産体制の世界共通環境データシステムを使用してきました。先頃、物流による二酸化炭素排出量をより正確に記録するため、同様のデータ収集システムを立ち上げました。このシステムは年次改善を重ねています。輸送方法ごとに世界中の輸送量（トンキロ）を測定し、排出係数を用いて、測定値を基に輸送による排出量を算出します。バリューチェーン全体での測定システムの確立はヘンケルが今後主に重点を置く取り組みです。「ファクター 3」の目標達成に向けた進捗状況の報告を透明性の高いものに仕上げることも視野に入れています。そのため、私たちはパートナー、特にサプライヤー、委託製造業者、お客様との徹底した協力体制を築いています。

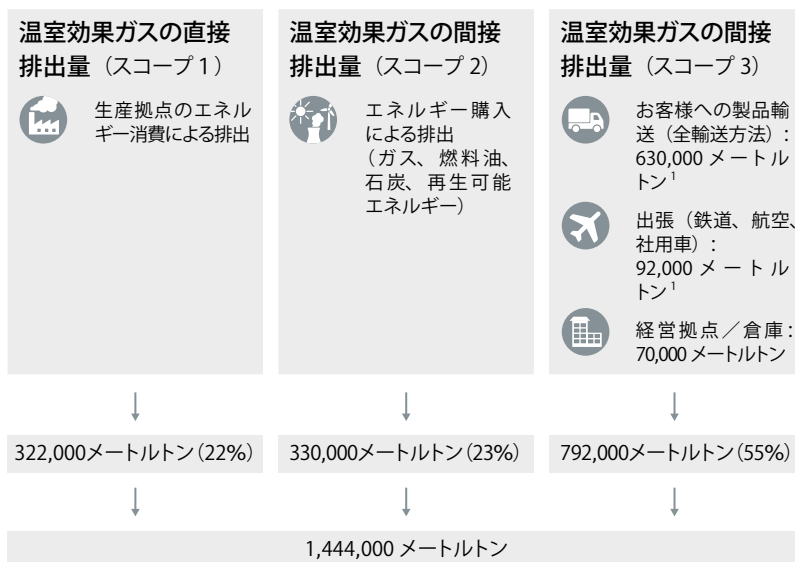
輸送方法ごとの製品輸送



- 77% 道路輸送
- 14% 海上輸送
- 8% 鉄道輸送
- 1% 航空輸送¹

¹ ヘンケルでは空輸は標準的な配送方法ではありません。お客様が迅速な配送を必要とする場合にのみ使用しています。

全体像：2011年の事業全体のフットプリント



ヘンケルでの二酸化炭素排出量は主にエネルギー生成と消費によるものです。そのほかの二酸化炭素排出源はヘンケルの事業運営には直接関係しません。他の温室効果ガスの排出でも同様のことが言えます。スコープ 1 および 2 に占めるこうしたガスの排出量は 1% 未満です。スコープ 3 での排出量、とりわけ原材料や製品仕様にかかわる排出量は製品レベルで算出しています。

¹ データ収集と算出方法の改良による 2010 年との差

サステナビリティへの責務

イノベーションの管理

生活の質と資源の消費を切り離すには製品のイノベーションが不可欠です。ヘンケルのサステナビリティ戦略を実行するための原則の一つが「製品」である理由はここにあります。製品はより少ないエコロジカルフットプリントでお客様や消費者に高い価値とパフォーマンスを提供すべきです。ヘンケルにとりこれは「グリーン」製品を開発するというだけの問題ではありません。それでは製品の環境的な特性が改善されるだけです。私たちはあらゆる側面を考慮し、製品ポートフォリオ全体のすべての製品を継続的に改善することを目指しています。これには高度な革新性が必要です。2011年、ヘンケルは研究開発分野に約2,700名を配し、この分野の活動に4億1000万ユーロを投入しました。製品開発を初期段階からサステナビリティ戦略に沿って進めるため、2008年より注力分野を全社的なイノベーションプロセスに組み込んできました（下図参照）。

ライフサイクルの分析に基づいた改善

ヘンケルではライフサイクル分析の結果とサステナビリティ分野での長年の経験を通して得た知識を活用して、製品カテゴリーのどの段階でもっとも大きな環境影響が発生するか評価します。その後、評価結果を基に適切な改善策を策定します。製品のライフサイクル全体を考慮に入れて初めて、対策による製品のサステナビリティ

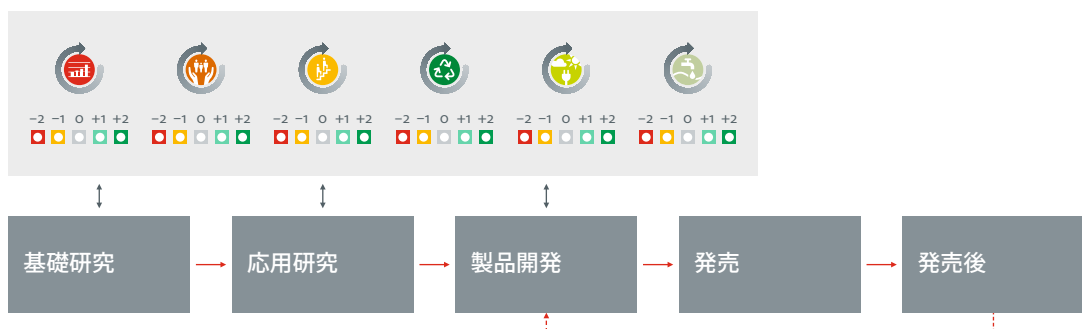
特性の全体的な向上が可能になるのです。

www.henkel.com/sr2011 | 13

製品のカーボンフットプリントやウォーターフットプリントを測定する方法を含め、分析方法をさらに発展させ簡素化するために私たちは外部のパートナーと共同で取り組んでいます。サステナビリティ・コンソーシアムやコンシューマー・グッズ・フォーラムの測定グループへの参加もその一例です。2011年の初めからは、組織や製品のエコロジカルフットプリントを算出する方法の標準化と確立を目指し、欧州委員会が運営するプロジェクトにも参加しています。プロジェクトの「製品」カテゴリーにヘンケルの Somat 10 のケーススタディーが選ばれています。

製品開発者が日々の業務でサステナビリティの原則を実行できるようにヘンケルは多岐にわたるツールを開発しました。こうしたツールはヘンケル・サステナビリティマスターの一部を構成しています。その中心にあるのが環境への影響が大きい分野であるホットスポットを製品カテゴリー別にグラフ化したマトリクスです（右頁の図を参照）。これによって2つの製品や製造過程のサステナビリティパフォーマンスを比較してパフォーマンスが向上した分野と悪化した分野を明確にできます。2011年にはこの小売業パートナーとのコミュニケーションに焦点を合わせたプロジェクトなど複数のパイロットプロジェクトにサステナビリティマスターを使用しました。

イノベーションプロセスにおけるサステナビリティ評価



2008年以降ヘンケルの注力分野は、そのイノベーションプロセスに体系的に組み込まれてきました。つまり、研究者はいずれかの時点で製品のパフォーマンスとお客様や消費者への付加価値、社会的基準の観点から、自分のプロジェクトの利点を実証しなければなりません（「価値の増大」）。またどのように使用資源の低減に役立つか示すことも求められます（「フットプリント削減」）。ヘンケル・サステナビリティマスター（右頁参照）は研究者が製品の貢献度を評価するために使用するツールの一つです。ヘンケルではこのようにして「削減でより大きな目標達成」を目指しています。

製品と消費者の安全性

ヘンケルの製品は本来の使用目的に適した使用であればお客様と消費者の皆様安心して使用していただけるようになっています。生産、使用、廃棄における高い安全性を確保するため、すべての原材料や最終製品について数多くの評価と検査を実施しています。成分の評価は専門家が最新の科学的知見や特定の安全性データに従って行います。安全性評価は物質が持つ最低限の潜在的危険性に加え、特定の処方における物質の実濃度や使用状況に比重を置いています。また当初より危険な性質を持つ物質の使用は特別な場合を除いて禁じています。そのほかの場合、代替となる成分を開発して健康に害を及ぼさないよう改善に努めています。例として、ヘンケルでは一般消費者向け接着剤およびコンタクト接着剤を溶剤性から水性のものに切り替えました。

www.henkel.com/sr2011 | 14

また原則として法律で義務付けられている場合また必要な安全性データの取得に利用できるそのほかの試験方法がない場合を除き、ヘンケルの主義として動物試験は行わないこととしています。1980年代初期からこうした試験に代わる試験方法の開発を目的とした研究を進めており成功を収めています。今では成分の肌への適

代替試験の開発

成分の評価に動物試験を使用せず別の方法で試験を実施するという目標は、ヘンケルにとり最重要課題です。右の写真にあるヘンケルが開発した全層皮膚モデルは物質の皮膚細胞への影響を体系的に評価する際に使用できます。



www.henkel.com/sr2011 | 15

合性に関する疑問は生体外試験を用いて調査できます。ヘンケルは外部のパートナーと提携して、ここ10年程の間に動物試験の代わりとなるヘンケルの全層皮膚モデルなどの生体外試験方法を開発し、製品の安全性試験方法として承認を受けています。

ヘンケル サステナビリティ#マスター 液体洗剤カテゴリーのホットスポット

		原材料	生産	物流	小売	使用	廃棄
価値		パフォーマンス				ホットスポット	
		安全衛生					
		社会的発展				ホットスポット	
フットプリント		原材料と廃棄物	ホットスポット				ホットスポット
		エネルギーと気候		ホットスポット		ホットスポット	
		水と廃水				ホットスポット	

ヘンケルのサステナビリティ#マスターにはバリューチェーンや6つの注力分野における製品カテゴリーのサステナビリティを評価するツールが組み込まれています。この図は液体衣料用洗剤製品のライフサイクルで見られるホットスポットの例を示しています。ホットスポットとは環境への影響が最大の分野を指します。同時にお客様や消費者にさらに価値を提供する最大の機会のある分野を意味します。「フットプリント」に振り分けられた注力分野はライフサイクル評価、実験データ、外部の専門家による評価の結果を表します。私たちはこうした評価を適宜ステークホルダーとの討議を通じて検証しています。研究員は製品の継続的な改善にこうした結果を利用しています。

原材料の責任ある使用

ヘンケルは、原材料の責任ある管理、特に天然資源や生物多様性の保全に全力で取り組んでいます。長年、再生可能な原材料を使い、環境・経済・社会的な配慮と両立できる範囲で製品の全般的な特性を最大限に高めてきました。再生可能な原材料は石鹸、シャンプー、スティックのり、壁紙用接着剤など、すでに多くのヘンケル製品で重要な成分として使われています。

パーム油やパーム核油にかかわる問題から分かるように、植物性成分は責任を持って使用しなければなりません。ヘンケルの衣料用洗剤および家庭用クリーナーに使用する界面活性剤（洗浄活性物質）の約30%がパーム核油などの原材料に由来します。世界の油ヤシの栽培をめぐる問題の解決を目指し、私たちは2003年から持続可能なパーム油のための円卓会議（RSPO）に参加しています。さらに2011年初期からは「持続可能なパーム油に関するフォーラム（Forum on Sustainable Palm Oil）」（ドイツ、オーストリア、スイス）の首唱者として運営委員会のメンバーを務めています。製造メーカーと小売業者の共同によるこの取組みは世界におけるパーム油の持続可能な利用の推進を目標としています。RSPOが規定した基準に基づき活動を進めており、今後この基準に微調整を加え拡大していく意向です。

世界自然保護基金（WWF）の「パーム油購入企業スコアカード2011」で、ヘンケルはトップ業績者の一つとして評価され、最高スコア（9ポイント中9ポイント）を獲得しました。

www.henkel.com/sr2011 | 16

生物多様性と森林保護へのコミットメント



ヘンケルは、コンシューマー・グッズ・フォーラムの森林破壊阻止と生物多様性に関する決議に調印しています。参加企業は2020年までに森林破壊に歯止めをかけるために、企業ごとのあるいは共同による取組みに尽力しています。ヘンケルでは原材料やパーム油、パーム核油、紙などの投入原料に焦点を絞り、この取組みに参加しています。

www.theconsumergoodsforum.com

パーム油およびパーム核油に関する活動の進捗状況と新たな目標

ヘンケルは2008年に世界で最初にRSPO認証を受けたパーム油を購入する企業となりました。その油はTerraブランド製品に使用するためのパーム油でした。結果、持続可能な管理を実行するプランテーションが生産したパーム核油が初めて界面活性剤のサプライチェーンに組み込まれるようになりました。2010年からはそうした製品に直接パーム油やパーム核油の一部にRSPO認証を受けたものを使用しています。

包装材の開発におけるサステナビリティ例



Schauma ボトルの形状を最適化

包装材の質や安定性を犠牲にせずに、可能な限り製品の包装材の原材料を減らす努力をしています。Schauma シャンプーのボトルの形状を最適化して、年間のプラスチック使用量を60%以上削減しました。



Terra ボトルに再生材を100%使用

再生材の使用を徐々に増やしていく予定です。衣料用洗剤や家庭用クリーナー用のPETボトルは平均25%の再生材を使用しています。Terraの製品ラインの食器用液体洗剤、ガラスクリーナー、浴室用洗剤ではさらに一歩前進し、PET資材に再生材を100%使用しています。



Pritt E コンフォートローラー

バイオプラスチックのような新素材を包装材として利用する可能性を常に調査しています。Pritt E コンフォートローラーは世界で最初に植物由来のプラスチックを約90%含む容器を用いた修正用テープです。このイノベーションによりPrittは2010年バイオマテリアル賞の3位に入賞しました。

2012年、ランドリー & ホームケア事業部門では世界中のヘンケル生産拠点においてすべての衣料用洗剤や家庭用クリーナーに RSPO 認証を得た製品を購入する計画を立てています。

全社的には 2015 年に向け、すべての事業部門で、製品の原材料として直接的あるいは間接的に使用するために供給されるパーム油やパーム核油に、RSPO 認証を受けたものを使用することを目指します。同時に、原材料のサプライヤーと継続的な対話を維持し、生産過程で使用するパーム油やパーム核油を持続可能なものに早急に切り替えるよう推奨していきます。

www.henkel.com/sr2011 | 17

パッケージング – 製品の保護と廃棄の回避

ヘンケルの「削減でより大きな目標達成」という目標は包装材の開発活動にも適用しています。消費者向け製品の包装材は様々な機能を果たします。製品の衛生確保や損傷保護、輸送・保管時における保護、販売・使用時における取扱いの簡易性がその主な役割です。さらに包装材には消費者に向けた必要情報を記載するための十分なスペースがなければなりません。コスメティック製品はもとより、最近では衣料用洗剤や接着剤でも包装材のデザインや商品の見た目が購入決定においてますます重要な役割を果たしています。そこでヘンケルの包装材開発者は、可能な限り最小限の材料を使用して消費者のために包装材の廃棄量を最低限に抑えつつ、こうした様々な側面を併せ持つ洗練された包装材のデザインに日夜取り組んでいます。

パッケージングの新しい目標

ヘンケルでは全社を通じて回避、削減、再利用の3つの基本原則を採用しています。サステナビリティにおけるリーダーシップを包装材の開発まで拡大するために、2011年には今後に向けた総合的な目標を策定しました(表参照)。引き続き包装材の量および使用する資材の量を削減することに注力していきます。消費者を対象とする濃縮タイプの製品や詰め替え用製品の開発もその中に含まれています。インダストリアルのお客様には再利用が可能な輸送コンテナ、パレット、2次パッケージなどできる限り複数回使用する輸送システムを提供します。

技術的に可能であれば製品ポートフォリオ全体を通じて再生材や再生可能材の割合を増やしていく意向です。

消費者向け製品のパッケージングフットプリント削減目標

- 最低減の資材を使用しつつ高いパフォーマンスを提供するパッケージングソリューションの開発を行い、包装材の廃棄量を削減する。
- 地域での回収や再利用システムが存在する市場で、2015年までに100種類の再利用可能な包装材を使用する。
- 2015年までに100%再生紙あるいは再生段ボール製包装材を使用する。必要であれば100%持続可能な管理の下にある森林から採取した生の繊維でできた包装材を使用する。
- 食品業界と競合しない再生可能な原材料を使用したバイオプラスチックの利用が実現可能かどうか、環境的また経済的観点から継続的に評価する
- 生物分解性プラスチックの開発状況を監視し、適切な素材と使用可能性を積極的に調査する。
- 技術的に実行可能であれば、2015年までに包装材としてのPVCの使用を完全に廃止する。今日ヘンケルではPVCの使用をいくつかの例外的なケースに限定しており、ヘンケル全体の包装材費用の1%にも満たない。

これを実現するため、まずは既に公共のリサイクル制度が存在する資材に的を絞り、消費者に必要な情報を提供していきます。新しい木質繊維を使用した紙や段ボールの包装材を使用する際は、サプライヤーと協力してその繊維が持続可能な管理を実施している組織から調達されていることを確認します。多くの場合、再利用の紙製品あるいは認証を受けた紙製品は地域的に限られており、入手が未だに困難です。

ヘンケルではバイオプラスチックなどの新しい包装材が今後ますます重要になると考え、そうした新素材の使用方法を常に検討しています。

www.henkel.com/sr2011 | 18

グローバル・パッケージング・プロジェクト

ヘンケルは2010年よりコンシューマー・グッズ・フォーラムのグローバル・パッケージング・プロジェクト(GPP)に参加しています。このプロジェクトの目的は、標準化された評価プロセスと指標の開発です。これらを用いれば、パッケージングソリューションを経済・環境・社会的影響の観点から分析できるようになります。2011年、GPPはパックチェック(packCheck)と呼ばれる新たなツールを開発しました。これはシンプルなウェブベースのアプリケーションで、包装材の開発者は計画中のパッケージングのイノベーションや調整案がGPPの指標に対しどのような位置付けにあるか数ステップで確認できます。

www.henkel.com/sr2011 | 19

2011年のヘンケルのパッケージングフットプリント¹



- 47% プラスチック
- 42% 紙および段ボール
- 10% 金属
- 1% ガラス

¹ およそ505,000メートルトン(包装材費用に基づき推定)



洗浄力を向上させてエネルギー消費量を削減

ヘンケルの Somat 10 は食器洗浄機用タブレット洗剤としてエコロジカルフットプリントを削減しつつ優れたパフォーマンスを提供する製品イノベーションの好例です。ヘンケルの研究員が開発したこの新世代の自動食器洗浄機用タブレット洗剤は短い低温サイクルでも高い洗浄力を発揮します。

トーマス・アイティング
自動食器洗浄機用タブレット
洗剤開発責任者



トーマス・アイティング博士はデュッセルドルフのヘンケル家庭用クリーナー研究部門の化学者です。多様な分野の専門家を集めたチームとともに高い洗浄力を持つ自動食器洗浄機用洗剤の生産方法の研究に取り組んでいます。食器洗浄機はエネルギー消費量が非常に高いため、短時間の低温設定を使用するのが環境的観点からみて合理的です。

ヘンケルのチームにとり、こうした省エネ設定での Somat の洗浄力の改善は特に難しい課題でした。今日 Somat 10 はわずか 30 分の設定で優れた洗浄効果を発揮します。例えば、Somat 10 タブレットは旧世代の Somat 9 の 2 倍の速度で溶解します。これにより短時間・低温設定のサイクルでも洗浄力が飛躍的に高まりました。

「Somat 10 のタブレットを溶け易くしたことで成分が素早く放出され、食器に付着して残っている食べ物に作用する時間が増し、結果的に洗浄効果を高めるのに成功しました。」とアイティング氏は説明しています。

こうしたサステナビリティ特性を備えた製品は、「削減でより大きな目標達成」を目指すヘンケルの姿勢を反映しています。ドイツで Somat を使用する人が全員短時間で低温のサイクルに設定すれば、10 万世帯分の年間エネルギー消費量を削減できることになります。

「私たちのイノベーションは、環境や資源の保全に大いに貢献すると同時にお客様に高い価値を提供しています」とアイティング氏は誇らしげに語っていました。



自動食器洗浄機の試験室で Somat 10 の洗浄力を検査するトーマス・アイティング氏と同僚のブリッタ・ストラウス氏（左）およびシルケ・メンケ氏。

www.somat.de



ラチボア
ポーランド

デュッセルドルフ
ドイツ

スコッツデール
アリゾナ州、米国

上海
中国

ブローニュ・ビヤンクール、パリ
フランス

デュッセルドルフ
ドイツ

ランドリー & ホームケア

イノベーションの原動力としてのサステナビリティ

ヘンケルの消費者は皆製品が品質、環境適合性、社会的責任の基準をすべて均等に満たすのは当然のことと捉えています。そしてこれはヘンケルの目標でもあります。私たちのブランドは「優れた性能」と「人と環境への責任」を兼ね備えています。私たちはこの組み合わせこそがイノベーションを実現する原動力であり、将来的な競争力の礎になると考えています。

この両者を追及する原則は製品開発の段階から適用しています。新製品はそれぞれ少なくとも6つの注力分野のうち一つに貢献していなければなりません。これまでの成果を明確にし、定量化できるようにするために、私たちはドイツ、ブッパタールにある持続可能な消費と生産センター（CSCP）と協力し、ヘンケルの「サステナビリティ・マスター」に組み込む適切な評価モデルの開発に取り組んできました。このツールの中核を成すのが製品のバリューチェーン全体の経済、環境、社会基準の評価です（SR 16-17 頁参照）。

持続可能な消費に向けた製品の効率化

ヘンケルは持続可能な消費を促進するという目標を自らに課しています。ここで鍵となるのが私たちの製品です。私たちのブランドは日々何百万にも上る家庭で使用されています。そこでヘンケルでは消費者が資源を効率よく使用できるような製品の開発に力を入れています。

現在エネルギー効率の高い製品としてはSomat 10や低水温用の衣料用洗剤が挙げられます。PersilMegaperlsやPurex Cold waterはそうした衣料用洗剤の例で、低温でも高い洗浄力を発揮します。洗浄時の水温を10度、例えば40℃から30℃に下げただけでもエネルギーの消費量を最大40%削減することができます。Mega-Capはヘンケルが新しく開発した衣料用濃縮液体洗剤で、原材料を効率よく使用している好例です。高品質の製品やソリューションの開発に加えて、ヘンケルは消費者が製品購入時に責任ある決定をしやすいように支援したいと考えています。情報を伝達する対象を絞って、ヘンケル製品の利点について説明し、ヘンケルのサイト

にあるランドリーカリキュレータなどを使用して資源の効率的な利用を推進しています。

www.persil.de/external/waschrechner

Persil Mega-Caps: 濃縮液体洗剤を包んだ自己溶解フィルムカプセル



ヘンケルは欧州の衣料用液体洗剤市場に Persil、Le Chat、Dixan のブランドの革新的な製品を導入しました。それが Mega-Caps、水溶性フィルムカプセルに包まれた衣料用濃縮液体洗剤です。予め使用量が決められている



ということは使用者にとって使いやすいだけでなく、過剰な使用を効果的に防止することにもなります。衣料用液体洗剤は100%水溶性の薄い膜でできているカプセルに封入されます。洗濯機の中で洗濯物に直接接触することでカプセルは低温でも強力な洗浄力を発揮します。ドイツではカプセルを柔軟性のあるパウチパックに詰めています。これにより必要となるプラスチック材の量が通常のボトルより軽減されます。

www.persil.de

「私たちはより良い製品の開発、サプライチェーンのスリム化、お客様や消費者との関係の強化を実現できる機会を常に模索しています。」



ピート・ホー
米国ランドリー & ホームケア事業部門、
サステナビリティ担当責任者

欧州 A.I.S.E. 憲章サステナブルクリーニング協定に関する進捗



ヘンケルは 2011 年 7 月より製品情報の表示に新しい A.I.S.E. 憲章ロゴを使用しています。



2005年にヘンケルはA.I.S.E. 憲章のサステナブルクリーニング協定の基準を満たした初の企業となりました。憲章に署名する企業は継続的に製品の生産過程を改善することを誓い、毎年決められた指標を用いて経済的、環境的、社会的な面での進捗を報告しなければなりません。現在までに 150 を超える企業がこの取組みに加わっています。これらの指標は現在欧州のランドリーおよびホームケア製品の大半である 85% 以上に用いられています。

A.I.S.E. 憲章は 2010 年に改訂され、製品に関する新しい指標が導入されました。これからは製品について持続可能なビジネスを実践している会社が製造したものであることに加えて、それが先進的なサステナビリティ特性を備えていることを表示できるようになります。ここで重要となるのは次の 4 つの基準です。まず成分の環境的安全性、そして使用量と包装材の資源効率性、次に低温での洗浄能力、最後に消費者の情報です。規定された要求事項のすべてを満たした製品だけが、2011 年 7 月に導入された新しい A.I.S.E. 憲章ロゴを包装材に付して消費者にそのことを示せるようになっています。ヘンケルの衣料用洗剤は A.I.S.E. 憲章ロゴをもつ製品のひとつです。

世界規模での継続的な改善

ヘンケルは事業を運営している欧州以外の市場や地域でも製品のサステナビリティ特性の継続的向上を図っています。例を挙げると、米国では 2011 年にブランド Soft Scrub の浴室・トイレ用クリーナーを大きく一新しました。新しい処方には糖ベースの界面活性が採用されています。活性物質の 70% が再生可能な原料を由来としており、「低温」の製造工程が生産で消費するエネルギー量を確実に削減します。包装材も一新し、リサイクル可能なものになりました。

その結果、2011 年に米国の環境保護庁 (EPA) による環境配慮設計 (Design for the Environment) プログラムの認証を受け、このプログラムの製品として認定されました。そのほかには、中東地域における衣料用洗剤 Vash、Pak、Persil があります。これらの製品の処方を 2011 年にリン酸を使用しない処方へ切り替えました。ヘンケルではさらに、消費者のために包装材の廃棄量を削減する新しいパッケージングソリューションを日夜模索しています (SR 19 頁参照)。

「グリーンな」製品に対するお客様の期待に応える



Terra ブランドの製品開発では、パフォーマンスに極めて優れ、高い環境適合性を備える製品を作ることを中心に目標としました。ターゲットとする消費者はロハス (健康と環境を重視した持続可能なライフスタイル) 志向の消費者としました。この消費者層は高い品質を求め、製品の環境面を非常に重要視します。

私たちは短期間でこのターゲットグループの Terra に対する認識を高め、肯定的な反応を引き出すことに成功しました。しかし製品はすべてのセグメントにおいて予想したほど良い結果が得られませんでした。理由としては環境的側面における利点があまり明確でなかったためお客様の多くが Terra 製品を購入するに至らなかったことが考えられます。この経験を基にヘンケルは Terra 製品のマーケティング戦略の最適化を図りました。とりわけ、成分に関する説明を書き換え、「石油ではなく植物由来の再生可

能な原材料」の使用という競合品との違いをより明確に打ち出すようにしました。調査の結果こうした対策が功を奏し、消費者の受入れ拡大につながったことが明らかになっています。

このような経験は消費者が「グリーン」な製品に何を求めているか理解を深め、そこから得た洞察をブランド展開に利用する際に役に立ちます。そこで私たちは Terra の包装材について新しいアプローチを取ることが重要だと考えました。2011 年末から Terra の食器洗浄用液体洗剤、浴室クリーナー、ガラスクリーナーのボトルには 100% 再生 PET 資材を使用しています。

(SR 18 頁参照)

www.terra-henkel.de



原材料の責任ある管理

ヘンケルは数十年にわたり再生可能な原材料を基にした成分を使用してきました。2011年には衣料用洗剤と家庭用クリーナーの洗浄活性物質（界面活性剤）の約30%が再生可能な原材料由来です。この数値は明らかにランドリーとホームケア産業全体における平均的な数値を超えています。私たちは原材料の購買や使用には責任が伴うことを認識しています。私たちの製品に使用される多くの成分はパーム核油などの植物性の原材料から得られるため、その生産国の栽培状況を改善し、持続可能な管理を実施しているプランテーションのパーム油のための新しいマーケティングモデルを確立する活動に従事しています。

衣料用洗剤および家庭用クリーナーに関しては、2012年末までに原材料として製品に直接または間接的に使用するために供給されるパーム油やパーム核油はすべて、持続可能な栽培によるパーム油に与えられるRSPO認証を受けたものに切り替える計画を立てています。ランドリー & ホームケア事業部門は予定よりも早くヘンケルの目標を達成すると思われま（SR 18頁参照）。

各国の消費者のニーズに対応

ヘンケルのランドリーおよびホームケア製品は、すべての市場で家庭の衛生と健康に貢献しています。最も重要な課題は各国の消費者のニーズや各国の状況に合わせて、製品に工夫をすることです。例えば、南欧や中東の市場の多くでは衣料用洗剤に特別な抗菌剤を混ぜて販売しています。アフリカ北部や南米で発売された家庭用クリーナーにも同様の工夫がなされています。DACブランドの殺菌剤もその一つです。このクリーナーは際立った洗浄効果があり、使用后24時間は細菌の増殖を抑制します。

2011年にDAC製品のリニューアル販売を行った際は、大々的なPRキャンペーンを展開しました。テレビコマーシャル、店舗での販売促進、ソーシャルメディアのチャネルを使用した広報では全て衛生の重要性について消費者の認識を高めることを目的としました（www.dac-home.com参照）。また使用する活性物質は衛生面でのパフォーマンスが高いだけでなく、健康適合性に優れていなければなりません。例えば、ヘンケルで

ブランドによる取組み：「El Balad Baladna」 —この国は私の国



2010年末、何週間にもわたりエジプトの人々は通りへ出て民主化と自由を求めてデモ運動を行いました。2011年2月、革命によりついに旧体制が崩壊しました。カイロの通りのあちこちにはデモ運動の跡が残っています。ヘンケルがあるプロジェクトの支援を開始したのはこうした通りからです。「新しいエジプトのために共に働く」。カイロの街をきれいにするため、ヘンケルの従業員を含むボランティアの人々がカイロの通りを少しずつ清掃して回りました。



歩道をゴシゴシと洗い、壁の落書きを消しました。カイロの人々はフェイスブックやツイッターを通じてヘンケルのクリーニングチームに次に清掃する街を提案し、どこへチームをおくべきか投票しました。

www.facebook.com/elbaladbaladna

はアレルギー患者や敏感肌の人たちのニーズに細心の注意を払っています。ヘンケルの7種の衣料用洗剤はアレルギー研究財団（ECARF: European Centre for Allergy Research Foundation）により特に敏感肌やアレルギー患者に優しいと高い評価を得ています。

未来の衣料用洗剤に関する研究

2011年よりヘンケルはマックスプランク炭素学研究所（Max Planck Institute for Carbon Research）と共同で衣料用洗剤へのバイオマスの使用に関する研究に従事してきました。共同研究の目的は用途のない廃棄物として扱われる木質繊維や植物性繊維などの再生可能な原材料を由来とする洗浄活性物質の開発です。研究所が触媒によるバイオマスの分解に関する基礎研究を実施し、ヘンケルが開発された物質の衣料用洗剤への使用の適性について応用試験を実施します。この共同研究は石油由来成分の差替えに対するヘンケルの熱心な取組みを示す良い例です。



米国のSoft Scrubブランドの浴室・トイレクリーナーはその再生利用可能な包装材が認められ、環境保護庁（EPA）の環境適合設計プログラムの製品のひとつとして選ばれました。

www.softscrub.com



髪のボリュームはアップーでもフットプリントは90%ダウン

革新的なヘアスタイリング製品 got2b Powder'ful は髪にボリュームを与えるだけでなく、特殊なパウダー処方により通常のムース製品に比べエコロジカルフットプリントが90%低い製品です。

顧客にアドバイスする
キャシー・アラーマ

米国コスメティクス/トイレタリーズ事業部門
ヘアスタイリング剤担当責任者



国際マーケティングを担当する同僚のヴィルダン・オンペカー・セルシ氏（右）とクリスティアン・メルケール氏にスタイリングパウダーが効果を発揮する仕組みを説明するロルフ・バイヤーズドルファー博士。博士はヘアスタイリング製品 got2b Powder'ful の開発者です。

この工夫を凝らした処方と「胡椒シェーカー」のようなパッケージングのおかげで、got2b Powder'ful は乾いた髪に直接使用して優れたボリュームアップ効果を発揮します。エアゾール缶に入ったムースのスタイリング剤と異なり、got2b Powder'ful には揮発性有機化合物が含まれていません。またムースに必要な投入原材料のわずか10%程度の原材料で作られています。軽量なため物流チェーンにも利益をもたらし、全体のカーボンフットプリントを約90%削減できます。

米国のコスメティクス・トイレタリーズ事業部門のバイスプレジデントであるキャシー・アラーマは、got2b（米国での表記）のマーケティングを担当しており、次のように語ってくれました。「got2b Powder'ful を米国に導入したのは2011年の2月でした。このブランドの10周年記念を祝い発売イベントを開催したときのことです。その後、米国のヘアスタイリング剤市場で売り上げナンバーワンを誇るスタイリングパウダー製品となりました（出典：IRI FDMx market shares ウォルマートを除く）。got2b

Powder'ful の販売はヘンケルの通常の量販店チャネルを通して行っており、販促にはインターネットを利用しています。消費者の方々にはYouTubeビデオをご覧いただければ製品の使いやすさと効果を実感できるようになっています。」

この一風変わったイノベーションの開発を行ったのは、ドイツのハンブルグにあるコスメティクス・トイレタリーズ事業部門の研究開発センターのチームです。got2b Powder'ful は欧州と米国で2011年より販売が開始されました。アラーマ氏によれば「Powder'fulの魅力は効果的なパフォーマンスを提供しつつ資源消費量を抑制しているところです。消費者はその質の高さと使いやすさを高く評価しています。世界レベルや各国のマーケティングにおけるヘンケルの研究開発チームとその同僚の緊密な協力がこの製品の成功に大きく貢献しました。」

www.got2b.com
www.youtube.com/user/got2bUSA



ラチボア
ポーランド

デュッセルドルフ
ドイツ

スコッツデール
アリゾナ州、米国

上海
中国

ブローニュ・ビヤンクール、パリ
フランス

デュッセルドルフ
ドイツ

コスメティックス／トイレットリーズ

美容と健やかな暮らしへの貢献

衛生と美容は人間の基本的なニーズであり、人々の健やかな暮らしに重要なものです。日々世界中で多くの人々が使用するヘンケルのコスメティックやトイレットリー製品は、健やかな暮らしに意義ある貢献をしています。

ヘンケルのコスメティックス／トイレットリーズ事業の成功の原点は、「消費者の側に立ち、高い効果と適合性をお届けする」というこだわりです。製品の安全性とパフォーマンスは常に科学的な調査結果に基づき実証されています。ヘンケルのイノベーションプロセスで重要なのは、様々な地域の消費者のニーズを一層深く理解しようと努力することです。これには環境と健康に配慮したライフスタイルへの移行も含まれます。

持続可能な製品の開発を通じヘンケルは数多くのイノベーションの機会を得ています。効果や適合性だけでなく効率性も高めるような処方を中心に模索しています。これが原材料や包装材の使用量を削減しつつパフォーマンスの向上を達成することにつながるのです。さらに、効果が長く持続する製品や生産や使用の際に水とエネルギーの消費量を低減させる製品の提供を意味します。

製品と消費者の安全性

忍容性があり、使用時に安全性なコスメティック製品だけが消費者の皆様からの長期的な信頼を得ることができます。このためヘンケルでは、健康への配慮は製品開発の最も初期の段階から最優先事項としています。すべてのコスメティック製品とその成分は、徹底したアセスメントと評価プログラムによって管理され、人の健康と環境への適合性を確保されています（SR 17 頁参照）。アレルギー患者や敏感肌の人のニーズへの対応もその一つです。Diadermine ブランドのケア製品は、すべてヨーロッパのアレルギー研究財団（ECARF）の認定を受けており、最も厳しい肌への適合性基準を満たしています。また肌への適合性に関する専門知識を徐々に他の製品カテゴリーにも応用するようにしています。例えば 2011 年には頭皮が敏感な人向けの製品を 2 点導入しました。Taft Sensitive のヘアスプレーとスタイリングムースです。

専門家の助言とトレーニングによる安全性の強化

製品の安全性を確保するには消費者への包括的なアドバイスは不可欠です。そのためヘンケルでは製品の販売を行っているすべての国で消費者用のホットラインを設置し、製品の特性や成分に関する確実な情報を的確かつ迅速に提供できるようにしています。毎年欧州だけでも約 18 万件の問い合わせが消費者より寄せられます。

Dial Naturals



米国のブランド Dial Natural の石鹸やボディソープは、肌への適合性と生分解性の最適化を図りました。成分の 94% に再生可能な原材料を使用しており、簡単に生分解します。処方はより効果的で肌への適合性が高まるように改善しました。防腐剤は低刺激性のものを使用しました。Dial Naturals の製品が敏感肌の方に特に適しているのは、こうした特性を備えているからです。製品の特性は独立した研究所が検査し承認しています。



www.dialsoap.com

「新しいヘアケア製品の処方を開発する際には私とチームは常にヘンケルの 6 つの注力分野を念頭においています。」



エリザベス・ポッペ博士
ヘアケア製品の国際研究開発部責任者

その多くは製品の効果と使用方法についての問い合わせです。製品に関するフィードバックはすべて品質保証システムに記録し、継続的に行われている製品開発に反映するようにしています。

インターネット上では、ヘアカラー製品の安全適切な使用方法について消費者をサポートしています。例えば www.aboutcosmetics.com では「ヘアカラー製品の安全な使用方法 (Safe Coloring for you)」という項目を設け、髪を染める前後、また染めている間の注意事項を説明しています。髪を染める前に毎回行わなければならない皮膚アレルギー試験や、ヘアカラー製品を使ってはいけない場合について、ビデオを使用して順を追って説明しています。またよく問い合わせのある質問に対する回答が閲覧できるようになっており、アレルギーのリスクや一般的な製品の安全性について情報を提供しています。さらに私たちは研修と情報を提供して美容師のお客さまも支援しています。国際的なシュワルツコフアカデミー (ASK) を通して、高度職業訓練プログラムを実施し、ヘンケルの製品の適切な使用方法に関する



www.aboutcosmetics.com

説明を含め、様々な方法で美容師の方々をサポートしています。

www.schwarzkopf-professional.com

ヘンケルのサステナビリティに向けた取組みは、責任ある宣伝広告活動の義務も視野に入れてしています。ヘンケルの広告文が実証済みの製品特性や製品のパフォーマンスに関する科学的データに基づいたものであり、伝達する情報が消費者に分かりやすいようにすることを心がけています。

製品の体系的な評価

ヘンケルは製品ポートフォリオ全体を体系的に改善するため、製品のライフサイクルを通じて製品の環境に対する影響を評価しています。手始めとして複数のコスメティック製品のカーボンフットプリントを算出しました。製品の原材料の購入から製造、使用、廃棄に至るまで、バリューチェーン全体で気候変動の原因となりうる、あらゆる温室効果ガスの排出を算出しています。

ライフサイクルの分析から得た洞察の適用



ヘンケルはシャンプー製品カテゴリーの代表的製品として Schauma を選び、2009 年にはドイツで実施したプロダクト・カーボンフットプリント (PCF) プロジェクトの一環としてそのカーボンフットプリントを算出しました。その結果、カーボンフットプリントの 94% が温水を必要とする髪の洗浄の段階で発生していることが明らかになりました。つまり消費されるエネルギー量に最大の影響を与えられるのは消費者なのです。そこでヘンケルは資源消費量計算機(右のボックス参照)を開発して、シャワーや洗髪といった日常的な行為が環境に与える影響がどのようなものか消費者に知ってもらうようにしました。

カーボンフットプリントの残りの 6% 分を削減するため、ヘンケルは弛まぬ努力を重ねています。この製品分野のカーボンフットプリントに影響を及ぼす最大の要因は製品の処方です。例えばヘンケルのシャンプーの新しい基本処方が優れているのは、それが複数の洗浄活性物質(界面活性剤)を全く新しい形で組み合わせているからです。これにより製品

のパフォーマンスは維持したまま洗浄活性物質の割合を全体的に削減し、目指す資源効率の改善を達成しています。シャンプー製品ごとに異なりますが、新しい基本処方のカーボンフットプリントは旧製品より 8% から 21% ほど減少しました。2011 年の年間排出量を踏まえると、これは二酸化炭素排出量を約 2,500 メートルトン削減したことになります。

www.schauma.de
www.pcf-project.de



この結果を基に製品カテゴリーごとに改善すべき分野を決定します。例えばヘアスプレーやデオドラント用のアルミ缶の製造は、他と比べてエネルギーを大量消費します。そこでヘンケルでは再利用のアルミ缶やスチール缶など、代替えとなる包装材を使用することで製品カテゴリーのカーボンフットプリントの削減が可能か検討します。

大概の場合エネルギーの消費が最も激しいのはシャワーや洗髪といった、製品ライフサイクルの使用段階です。そこでヘンケルではこのことについて消費者を教育するツールを開発しています。

環境パフォーマンスの総合的な改善

エネルギーや消費量のほかにも、製品の総合的な改善に重要な役割を担うサステナビリティの要素は数多くあります。成分の適合性、再生可能な原材料の採取源、生分解性、包装材などがその例です。

そこでヘンケルでは長年にわたり、使用後に廃水の一部となる製品の生分解性を最適化するよう処方に工夫をしていきました。2011年にはヘンケルの石鹸、シャンプー、シャワージェルに使用している生分解性成分の割合は80%となっています。2012年末までにはこの数値をさらに伸ばし90%を達成するのが私たちの目標です。

洗浄活性物質（界面活性剤）では生分解性物質の割合は既に90%を優に超えています。再生可能な原材

ブランドによる取組み：ヘンケルは社会へ貢献しています

ヘンケルはそのブランドや社員を通じて世界中で様々な慈善活動プロジェクトに参加しています。例を挙げると、ヘンケルのコスメティックス／トイレットリーズ事業部門は2006年から「Look Good...Feel Better」プログラムのパートナー企業として活動を支援しています。このイニシアチブの下、ドイツの「DKMS Life」やスイスの「Schweizer Verein für Frauen nach Brustkrebs (Swiss association for life after breast cancer)」といった非営利団体と協力し、女性がん患者向けの無料のコスメティックスセミナーを実施しています。シュワルツコフ・プロフェッショナルは「未来をつなぐ夢はさみ」イニシアチブで美容師と協力して慈善団体「SOS子供の村」の若者に職業訓練を行っています。



Look Good...Feel Better.



www.lookgoodfeelbetter.org

www.schwarzkopf-professional.com/social-initiative

料を由来とする成分を使用する際は、その採取源、栽培方法、製造状況に細心の注意を払っています。またパッケージングでも同様に包装材の使用を最適化し、使用する包装材の種類を慎重に検討しています（SR 18頁および19頁参照）。

エネルギーの使用に配慮する消費者行動を促進する資源消費量計算機



消費者はシャワーを浴びるたびにエネルギーの使用量と炭素の排出量に必ず影響を与えています。DialとSchaumaのインタラクティブな資源消費量計算機を使用して、消費者は皆オンライン上で水温やシャワー時間によりエネルギー消費量がどれだけ変動するか確認でき、自分自身がカーボンフットプリントに与える影響の大きさを即時に確認できるようになっています。



www.dialsoap.com

www.schauma.de



持続可能な未来のための新しいエネルギー

今後、風や太陽を利用して創る再生可能エネルギーがますます重要になるでしょう。自動車産業は将来新しい電池技術などの代替エネルギーに投資して環境に優しい持続可能な自動車を提供することを目指しています。この目標を達成する一助となれるように、ヘンケルは接着剤、シーリング剤、表面処理剤をお客様のニーズに合わせて提供しています。

ケイト・ヨー

アドヒーズテクノロジーズ事業部門
マネージャー兼アジア太平洋地域・電気
自動車向け新エネルギー動向担当責任者

マー・チェンシン 教授

中国上海同济大学、水素燃料電池部門
研究員

アドヒーズテクノロジーズ事業部門のマネージャー、ケイト・ヨー氏はヘンケル研究開発部門のチームとともに新しい種類のエネルギーを利用した自動車に使う革新的な接着剤、シーリング剤、コーティング剤を設計しています。中国の上海にある同济大学の教授をはじめとする国際的な科学者たちと共同で、環境にやさしく持続可能な電気自動車の未来について研究を進めています。

電池、風力タービン、バッテリー、燃料電池のソリューションの開発も行っています。最新のバッテリーモジュールや燃料電池モジュールのための先進技術がその例です。電池のための導電性のコーティング、スペーサとして機能する接着剤、熱伝導性あるいは導電性の接着剤、湿気を防ぐ保護コーティングやシーリング剤などの技術が挙げられます。

「新エネルギー自動車は、以前まで存在しなかった新市場へとヘンケルのイノベーション能力を拡大する、非常に良い機会です。チームとともに未来の自動車の創造に取り組んでいることを誇りに思います。」とヨー氏は述べています。

www.henkelna.com/energystorage



中国、上海のEVゾーンを走る電気自動車について話し合うヘンケルのケイト・ヨー（左）とツァン・チンフェン博士（右）



ラチボア
ポーランド

デュッセルドルフ
ドイツ

スコッツデール
アリゾナ州、米国

上海
中国

ブローニュービヤンクール、パリ
フランス

デュッセルドルフ
ドイツ

アドヒーズブテクノロジーズ（接着技術）

イノベーション、パフォーマンス、サステナビリティのグローバルリーダー

ヘンケルの製品は、自動車、電子機器、航空宇宙、金属、パッケージングの業界をはじめとする多種多様な市場、再生可能エネルギーを得るシステム、さらには保守管理、修理、オーバーホールの用途に使用されています。私たちの製品を用いることで工業製品は耐久性に優れ、軽量で、効率の高いものになります。例えばヘンケルの接着剤で、プロの職人やDIYを楽しむ人は寒さや湿気からビルを保護し、普段使用する道具の修理ができます。また家庭、学校、オフィスでもヘンケルの接着剤のノウハウが生かされています。しかし私たちが常に重要視していること、それはお客様への経済的利益の提供と人や環境への責任を両立させることです。

お客様とヘンケルの双方に価値をもたらす

ヘンケルの接着剤、シーリング剤、表面処理剤は質が高いことで世界中に知られています。技術、環境、健康適合性の点で、ヘンケルはこれらの製品市場におけるグローバルリーダーとなっています。この地位を支えているのがより高いパフォーマンスを可能にする革新的な製品や製法、職場での安全衛生と消費者の保護、そして資源使用量の最小化と環境への悪影響の軽減です。そのためには原材料のサプライヤー、機械製造業者、この産業のあらゆるセクターの製造企業など、有能なパートナーとの協働が欠かせません。パートナーと効率よく連携を図ることで革新的なソリューションを生み出すことが可能になります。

私たちの活動の中心には常にお客様があります。お客様に少しでも多くの価値を提供し、お客様がサステナビリティの目標を達成する一助となるよう、ヘンケルは絶えず製品の最適化に努めています。多くの場合、ヘンケルのソリューションは環境保全、労働安全衛生、消費者保護の分野における進歩を経済的利益と結びつけています。

接着技術関連のお客様にヘンケルの製品がもたらす利益について明確に示せるように、私たちは数々のツールを開発しました。その一つがバリュー計算ツールです。このツールを使用すれば新製品とその関連工程を既存製品のものと同様に比較することができます。製品

工程で発生するコストはすべて対に表示されるため、保守管理作業や支出の削減が可能な部分が明確になります。計算する項目はエネルギー、水、原材料の使用量や廃棄費用などです。これによりお客様側の製品過程のどの部分で改善が可能か一目瞭然となるだけでなく、その結果削減できる時間やコストも明らかになります。バリュー計算ツールは現在、Loctite（ロックタイト）、Bonderite（ボンダライト）、Technomelt（テクノメルト）、Liofol（ライオフォール）、Mirafoil（ミラフォイル）など約20種類のブランドや製品カテゴリで使用できるようになっています。

ライフサイクルの分析に基づいた改善

接着剤のグローバルリーダーとして、ヘンケルはその責任を認識しており、サステナビリティ活動における進展を分かりやすい方法で皆様にお伝えしたいと考えています。この目標を達成するため、ヘンケルでは製品ポートフォリオを恒常的に見直し、最適化を図っています。特にライフサイクル分析を用いることで、ヘンケルの広範囲な経験が改善のための適切な着手箇所の特定に役立ちます。その際ヘンケルの製品の組成や製造のみならず、製品が使用される用途やお客様側での製造工程についても検討します。

PURmelt

新しい安全なポリウレタン系ホットメルト接着剤、Purmelt Micro emission Cool 3400は書籍や冊子の無線とじに使用されます。溶解温度が100℃以下の低温で済むためエネルギー消費量の削減につながります。

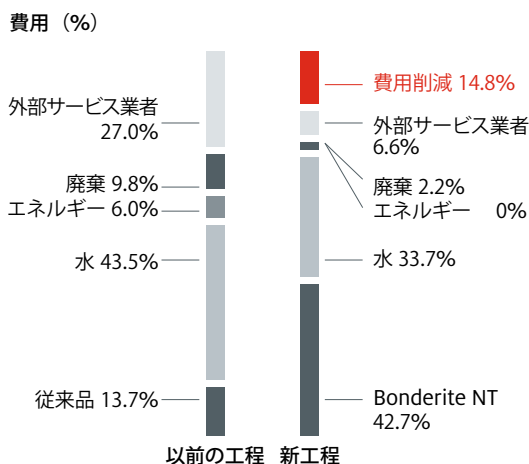
「ヘンケルの接着技術の開発では、長年変わらずサステナビリティに重点が置かれています。」



アメリ・ヴィダルーシミ

フランス、一般・プロ用接着剤部門担当責任者

バリュー計算ツール使用例： Bonderite NT



Bonderite NT の製品そのものの費用割合が高くなったにもかかわらず、新工程により総費用を約 15% 削減している例をイラスト化しています。



またこの取組みでは、ますます希少になりつつある原材料に代わる強力な選択肢を探索して、お客様の製造工程を改善できるソリューションの開発を目指してお客様と対話の場を持つようにしています。

ロックタイトブランドのねじゆるみ止め用接着剤には危険性表示をつける必要がありません。

さらにライフサイクルの分析を用いれば 2030 年に向けたサステナビリティ目標の達成を可能にする選択肢を見つけ出し、進捗状況を記録することもできます。そこで私たちは製品を 50 前後のカテゴリーに分類し、カテゴリーごとに原材料調達から生産、お客様による使用、廃棄に至るまでバリューチェーン全体のエコロジカルフットプリントを算出しています。

安全性は最重要課題

お客様や消費者の方々の健康と安全や皆様を取り巻く環境の健康と安全は、ヘンケルの最重要課題です。そのためヘンケルではコンタクトタイプ接着剤やねじゆるみ止め用接着剤における健康への適合性などの分野に焦点を絞り、世界中の拠点で製品の新しい基準の設定に取り組んでいます。

例えばロックタイトは、嫌気性ねじロック剤やシーリング剤を提供するブランドで、このブランドは危険性に関する表示が一切不要です。ヘンケルはこうした嫌気性接着剤・シーリング剤を唯一取り揃えたメーカーです。ヘンケルの嫌気性製品ラインは職場での健康や安全の促進を目指した取組みを強力にバックアップしており、お客様に非常に大きな付加価値を提供できています。

もう一つの重要課題は一般消費者やプロの職人向けの接着剤に用いる溶剤です。溶剤は健康や環境にマイナスの影響を与える可能性があることから、しばしばその使用が議論的となります。

風力発電のさらなる効率化



ヘンケルのブランド、マクロプラストはポリウレタン系の接着剤で、風力発電所の製造の最適化に貢献しています。硬化速度が非常に速い接着剤 Macroplast UK 1340 は、機械的な要求事項を満たすだけでなく、硬化の時間と温度を大幅に削減するため、回転翼の羽根の製造を効率化できます。マクロプラストは数ある製品の中でもエネルギー消費量の削減に大きく貢献しています。

www.henkel.com/macroplast



溶剤系接着剤の代替製品への切替えはヘンケルの研究者の長期的目標の一つです。ヘンケルは、一般消費者向けの接着剤部門で使用している溶剤の量を2020年までに2010年比で50%削減するという目標を設定しました。トルエン溶剤はその一例で、ヘンケルでは世界各地の一般消費者用のコンタクトタイプ接着剤すべてにおいてこの溶剤の使用を停止しました。未だに代替方法がない接着剤に関しては、中間的な措置として危険性のない溶剤を使用したソリューションの開発に昼夜をおかず取り組んでいます。例として、ヘンケル・チリの「カシャーサ (Cachaca)」プロジェクトでは石油系溶剤をエタノールなどより環境に優しい溶剤へと切り替えています。溶剤の存在しない未来を創るため、溶剤に代わる確かな代替品の開発を目指し、私たちは新たな基礎技術の開発へ投資を行っています。研究は、一段と強力な水性システム、ホットメルトのような溶剤を100%使用しないシステム、斬新な硬化作用に重点を置いて進めています。

持続可能な製品設計に向けた提携

サステナビリティの実現には、原材料のサプライヤーから消費者までバリューチェーン全体を巻き込んだ知識の共有と共同での行動が不可欠です。ヘンケルが優れたパートナーとの協力体制を押し進める理由はここにあります。パートナーとの効率的な連携を通じてこそ、環境適合性、労働衛生安全、消費者保護を改善するための新しいソリューションの開発が可能となります。例を挙げると、ヘンケルはアディダスとの緊密な連携を通じて、アディダスの製品のパフォーマンス向上だけでなく、そのエコロジカルフットプリント削減にまで貢献する革新的なプライマーと接着剤の導入に成功しました。今ではスポーツシューズのすべてのメーカーがヘンケルのこの水性接着剤を使用しています。



「目に見えない」イノベーション ヘンケル初の水性ポリウレタン系接着剤、Aquace W-01 はスポーツシューズの製造に使用されています。製造過程における揮発性物質の排出を最大90%まで削減します。

「カシャーサ (Cachaca)」溶剤の代わりにエタノールを使用



「カシャーサ (Cachaca)」プロジェクトにはヘンケル・チリが開発した新技術が使用されています。ヘンケル・チリはこのプロジェクトで、Agorex Parquet や Pritt Liquid Siliconeをはじめとする製品に使用している石油系溶剤をエタノールへと徐々に切り替えています。エタノールはサトウキビ由来のものです。有名なカシャーサというアルコール飲料も同じようにサトウキビ由来のエタノールを使用していることから、プロジェクトにこの名が付けられました。エタノールは現在環境への適合性が最も高い有機溶剤です。先端技術により原材料費を平均35%削減することが可能です。

アドバイス、研修、対話

ヘンケルにとっての品質とは単に高性能製品を開発し販売することだけではありません。世界各地でのお客様へのサービスやアドバイスの提供もその中に含まれています。私たちの主な目標は、お客様が製品を効率的かつ安全に使えるように、ヘンケル技術のノウハウと専門的能力を共有して支援することです。

例えば米国におけるヘンケルの化学品管理コンセプトは、お客様による化学品の選定・加工・廃棄に役立っています。中央・東ヨーロッパでは、セレスティ研修センターで職人の方たちにヘンケルのビル用製品の最も効果的な使用方法について指導しています。中国、アラブ首長国連邦、ブラジル、米国など多くの市場でグリーンビルディング協会に加盟しています。多岐にわたる分野の関係者が参加するこの協会の目的は、持続可能なビル建設と関連製品の基準開発に関する認識を高め、開発を促進することです。

別の例としては、ヘンケル・プロコントロール・システムが挙げられます。これは生産ラインに直接設置する測定装置です。お客様はこの装置を使用して接着剤の消費率を正確に監視できます。インダストリアルパッケージング用ホットメルト接着剤 Technomelt Supra Cool 130 の生産でこの装置を用いた場合、接着剤の量を約半分まで削減できることが明らかになりました。



サステナビリティの新発想 - チームの取り組み

ヘンケルの部門長はチームと共に新サステナビリティ戦略を実行するための様々なイニシアチブを発売し、アクションプランとして記録します。こうしたアプローチによりチームメンバー間に共通の理解を生み出し、全社員を具体的なプロジェクト作りに参加させています。

左から：シルビー・ニコル コスメティックス / トイレタリーズ統括、イヴ・ゴーチェ 広報統括、アレクサンドラ・ファセンダ 財務統括、そしてヨキアム・ボルツ ヘンケルフランス社長



サステナビリティ戦略 2030 アクションプランミーティング

ヨキアム・ボルツ (左から4人目) ヘンケルフランス社長、は彼の経営陣とヘンケルのベテラン達と共に新サステナビリティ戦略の実施について討議。

明確な戦略を打ち立てることは始まりすぎませんが、戦略を世界的に実行する事が挑戦となります。サステナビリティは、全社員がその方針を理解し、各自が貢献するチャンスを得て初めて日頃の活動で不可欠なものとなるのです。ヘンケルの新サステナビリティ戦略 2030 開始にあたり、世界中のおよそ 3000 チームのリーダー達がチームと共に新戦略について議論し、事業で見出すチャンスや課題を的確に反映したサステナビリティアクションプランを担当の範囲で策定するよう求められました。こうした方法で戦略を全事業部、部署、地域内で具体的なプロジェクトに変換し確実にしてゆきます。

サステナビリティのアクションプランを設定するための最初のチームミーティングは 2011 年 10 月フランスのバリで行われました。ヘンケルフ

ランスの社長、ヨキアム・ボルツは自身とフランスの経営陣がその議題に取り組む様子を下記のとおり説明しました。「私達の議論は『今日は何を上手く成し得ていて、明日は更にどのように上手く行えるか?』という点に集中していました。」 6つの注力分野に目を向けながら、彼とフランスの経営陣はエコロジカルフットプリントの削減を行う一方で、今後各人がいかにより大きな価値をもたらせるかを検討しました。ミーティングの最後に、参加者達はヘンケルの 2030 年サステナビリティ目標の達成に寄与する長期的イニシアチブの他、短期的に実行できる具体的な対策を公約しました。

www.henkel.com/sr2011 | 20



ラチボア
ポーランド

デュッセルドルフ
ドイツ

スコッツデール
アリゾナ州、米国

上海
中国

ブローニュ・ビヤンクール、パリ
フランス

デュッセルドルフ
ドイツ

社員

「ひとつのヘンケル - 様々な社員」

世界的に操業する企業として、ヘンケルは120カ国を超える国々から社員を雇用しており、その社員の80%はドイツ国外で勤務しています。こうした国際的な特質と多様性があるため、世界中の社員を一つにまとめる要素として共有のビジョンと活きた企業価値が求められます。私たちはビジョンとバリューを通じ、ヘンケルの勝利の文化の確立を目指しています。この文化は企業家精神を持った人材により形作られます。個人の責任を求め、各人の最高の業績を称え、公平さとチーム精神に基づく文化です。その基盤となるのはヘンケルの「行動の規範」で確立された - 個人の尊厳を尊重し、全社員のプライバシーの権利を保護し、そして平等と公平の原則を順守する - といった行動規則です。私たちは人材管理方針を通じて「勝利の文化」の持続的な発展を支えます。この方針はダイバーシティ、パフォーマンス評価、報奨、健康管理などを含む、社員採用・定着率から教育・研修プログラムまでの全ての人事活動を範疇としています。

サステナビリティ戦略 2030 を定着させる

ヘンケルの新サステナビリティ戦略を伝えるために、私たちはアクションプランミーティング（左頁参照）を行うという対話重視のアプローチを意識的に選択しました。戦略について合同討論をすることにより説明が容易になり、短・長期的対策を検討する際にはバリューチェーン全体を留意すべきであること、また目標に対立する事があればオープンに述べるよう全社員に働きかけができます。社員がサステナビリティの原則や課題を知り、理解して初めて行動や意思決定の指針となります。各国の統括マネジャーは2011年度末までに直属のチームとアクションプランミーティング開催するよう求められました。さらに下の管理職者レベルにも2012年度中旬迄に当プロセスが完了する予定です。

競争優位としての多様性（ダイバーシティ）

ヘンケルは社員の多様性を会社の大切な資産として重視しています。社員の持つ多様な文化やそれぞれの能力がヘンケルの市場をより良く理解し、長期的成功を促すものであると確信しています。そのため社員の経験、技能、能力がヘンケルの市場の多様性に反映するよう目指しています。ヘンケルはチーム構成員の年齢、性別そして国籍に関わらない最高のチームを作りたいと願っています。私たちが社員のある職務に任命する際に、ヘンケルにとって重要な評価基準は能力、可能性そしてパフォーマンスであり、ノルマを達成することではありません。従って個人が成長するチャンスを狭める障壁を特定し、除外することに重点的に取り組んでいます。早くも2009年6月にはヘンケルの経営委員会で「国際的な多様性の受容を育む方針」を承認しました。2007年に設立された該当部署は人事部門担当取締役副社長に直接報告します。

女性社員の育成に専念

全社的に、ヘンケルは3つの側面の活動に重点をおいています。それは、国際性、性別、そして年齢/経験です。2011年に管理職者の女性を育成することに力点が置かれました。過去数年にわたり、管理職に就く女性の割合を既に30%にまで引き上げ、年間1%ポイントの平均成長率を遂げています。

47,000

人を超える120カ国から集まった社員がヘンケルのグローバルチームで共に働いています。

ドイツ ダイバーシティ大賞



ヘンケル、マッキンゼー&カンパニー、そしてドイツ経済週刊誌「ヴィルトシャフツヴオッヘ」は2011年に初の「ドイツダイバーシティ大賞」を授与しました。その賞は企業の多様性を促進する目的を持ったイニシアチブ、「Charta der Vielfalt (多様性憲章)」によりサポートされています。この賞は多様性とダイバーシティ・マネジメントを活用しドイツの企業における多様性文化を促進したことが認められた事業主、個人、革新的なプロジェクトに対して授与しています。

www.diversity-preis.de

Diversity
Deutscher Diversity Preis

2011 年度ハイライト：ヘンケルの多様性

- アフリカ / 中東地域の新ダイバーシティ大使 2 名を任命しました。現在グローバルネットワークはこのような 16 名の大使で構成されています。
- 経験豊かな管理職員たちと下級管理職社員たち（助言者側と助言を受ける側）の間での知識の移転を支えるヘンケルの全世界社内指導教育プログラムの更なる拡大
- 女性ネットワークデーは 2011 年に 3 度目の開催となる — 今回も男性管理職者を交えた活気あふれる参加となりました。
- 2011 年 11 月、ヘンケルはフランス多様性憲章に調印
- 2011 年 6 月、ヘンケルは「企業内平等」賞をスペインで受賞。この栄誉は男女の平等な機会促進を模範的な方法で行なう企業に対して授与されます。

ヘンケルはドイツ株指数 DAX の主要 30 企業の中でも、ダイバーシティの点でトップに位置しています。今後数年のうちに、私達はこのリードを広げ全てのレベルで女性管理職者を引き上げる意向で、グループ全体での年間平均成長率 2% ポイントの割合で考えています。

ヘンケルは DAX30 企業によって発行された共同声明でこの目標を公約しました。この目標を達成する方策は、男女数の均等を保つために特別な注意を払う人事採用活動の段階から始まります。この目標は特に女性管理職育成に重点を置くことで社内指導教育プログラムの中でも推進されます。

家庭と仕事のバランス

長期的キャリア計画は社員のキャリアと家庭生活のバランスを確保します。外国への職場配置転換は管理職者の早期段階で予定されています。加えて、ワークシェアリングの模範、パート業務、自宅勤務、そして広範囲な携帯通信機器の使用等で大変な柔軟性が作られています。ヘンケルはこうした機会を提供する事で、私たちが重視しているのはパフォーマンスであって、従来のようなただ職場に出社する事ではないという強調もしています。

人材開発

私たちは年次ラウンドテーブル会議（Development Round Table）で管理職社員の評価を行います。レビューは一貫した原則と明確に定められた管理能力（マネージメントコンピテンシー）に基づいて行われます。上

長は管轄するビジネス分野の所属スタッフ全員のパフォーマンスと可能性を検討します。その結果は対面式フィードバックミーティングで社員に伝えられ、個々に応じた能力開発のための対策もその時双方で合意されます。ヘンケルの上長を能力管理の分野で支えるため、プロセスを標準化し実行に透明性を持たせるよう、いくつかのモジュールで構成された拡張 E-ラーニングツールを開発しました。2011 年には管理職スタッフが満たすべき広範な必要条件をより反映させるべく、管理職者向け国際開発・評価センターで使用されているコンセプトとメソッドを改定しました。非管理職社員向けには、各国ごとの評価・開発システムを適用しています。

研修と教育への継続的な投資

競争の激しい国際市場では、ヘンケルのグローバルチームの質の高さが決定的役割を果たします。ヘンケルが社員の技能強化のために継続的に投資するのはこのためです。全ヘンケル社員は年間平均 2 日間を費やして各自の専門能力・自己開発を育成するコースに参加しています。取り扱いテーマの範囲は管理職セミナーや語学コースから安全、コンプライアンス、そして環境研修にまで及び、「国際基準に対応した財務レポートング」といった题目的特別ワークショップも含まれています。個人が出席する従来型の講習会に加え、ヘンケル社員は社内学習用ポータルで提供されたオンラインモジュールを利用するチャンスもあります。

ヘンケルのセミナーを常に高水準に維持するために、中核となる 33 の研修プログラムを世界的に網羅し、2011 年に新たな枠組みを策定しました。これらプログラムは内容が更に改良され、2012 年度に導入されます。

成果主義に基づく報奨

市場慣行に沿った公正な報奨戦略はヘンケルの企業文化の基本要素です。世界中の社員の様々なニーズを網羅し、各国市場での競争力を確保する事がこの戦略のゴールです。このシステムにより社員の男女差がない報奨制度である事は明白です。個人目標やヘンケルの企業業績に対する個々の貢献度合いに報奨を与えるため、全管理職者の給与には成果主義的要素が含まれます。

2011 年度
主要研修カテゴリー



- 26% コミュニケーション・語学
- 26% 安全、衛生、環境、そして品質
- 16% 管理・指導能力
- 16% 業務管理
- 9% 化学・エンジニアリング
- 6% IT
- 1% その他

2011年に私たちはこの制度を更に改善しました。個人の業績は今や管理職者の賞与レベルを決定する際に大きな部分を占めています。管理職の報奨は世界共通でのアプローチをしますが一方で、非管理職社員の奨励制（インセンティブ制度）は各文化・国別要素に基づきます。賞与制度は地域によって異なり、例えば、社員が営業なのか、研究なのか、もしくは製造に所属するののかも異なります。非管理職社員では約65%が成果主義報奨コンポーネントを通じてヘンケルのビジネスの成功が反映されるようになっています。

業績は常にヘンケルの企業ビジョンとバリューに基づいて評価されます。個人の合意目標には、当該社員の影響が及ぶ範囲で明らかにビジネスパフォーマンスに影響する場合、エネルギーや水の削減、労働災害率といったサステナビリティに関する事項も含まれます。目標合意のための対話（ターゲットダイアログ）会議では各社員はすべての適用法令とヘンケル規則の順守確認が必須となっています。

健康と増え続ける仕事量

私たちは目標設定したプログラムやその他の予防措置を通して社員の健康と作業能力の促進を図ります。これには長期疾病や勤務不可能に陥る原因となる職場での危険の回避をする予防措置が含まれます。各事業所は各国の必要条件に応じた様々な要因に重点を置くように健康促進プログラムを策定しています。2011年に私たちは各国の医療サービスの組織や多様な健康サー

「社員の健康を促進・維持する事はヘンケルのサステナビリティ戦略の重要な要素です。」



トニ・ライファーシャイト博士
コーポレート 健康サービス統括

ビスの提供を記録する初の世界健康調査を開始しました。その調査結果をヘンケルのプログラムの更なる改良のために利用しています。

世界が複雑化し益々活気に満ち、個々人の需要が増すと精神衛生をめぐるプログラムがより一層重要になります。多くの国々で、全社員が時間・ストレス・コンフリクト管理に関する助言を得られるプログラムの準備は今や整っています。その他のイニチアチブはより柔軟な勤務時間に重点を置き、社員の仕事と自由時間のバランス改善をし、職場関連のストレスを低減しています。

リーダー、能力開発、健康に関する詳細：

www.henkel.com/sr2011 | 21

人権と社会的基準

1994年というかなり前の年から、ヘンケルは企業使命の中で「事業活動を行う全ての国において社会的価値・基準を尊重します。」と宣言してきました。私たちは2000年の「行動の指針」導入時、2003年の「国連グローバル・コンパクト」参画時に人権保護を支持すると明確に発表しました。ヘンケルが2006年に導入した社会的基準は、国際労働機関（ILO）、グローバル・コンパクト、経済協力開発機構（OECD）の多国籍企業行動指針、そして社会的

明責任基準（SA8000）が由来となっています。プレゼンテーション、研修、e-ラーニングモジュールを通して、私たちはヘンケルの社会基準が全社的にしっかりと根ざすように努めます。各国のヘンケルの部長級や人事部員の研修を特に重要視し、「各国の大使」としてヘンケルの社会基準への重要性の認識を高める役目を果たすようにします。全社監査プログラムの一部としてヘンケルの社会的基準順守を検証しています。



小さな研究者に大きな実験

ヘンケルの Forscherwelt (ドイツ語の意: 研究者の世界) は子供たちが、物質はどんな風に・どう作用するのかを知りたいと思う生まれ持ったの好奇心を使って大発見ができる場所です。ヘンケルは 2011 年にデュッセルドルフに子供達に焦点を合わせたこの施設を設立しました。床面積およそ 300 平米の専用実験室です。2012 年にはサステナビリティに関する 1 週間のプロジェクトも当プログラムに組み入れます。

左から: ララ (9)、ルーカス (9)、ミーケ (10)、ヴァレンティン (7)



「Deutschland – Land der Ideen」(発想の国 - ドイツ) というイニシアチブが 2012 年に Forscherwelt を「発想の国の 365 のランドマーク」の一つとして称賛しました。

www.land-der-ideen.de/en



ウテ・クルップ博士
サステナビリティマネジャー兼
Forscherwelt 統括

ヘンケルの Forscherwelt の背景にある考えは、研究がどれだけ楽しいかを見せながら、子供達を科学の冒険に連れ出す事です。ヘンケル株主委員会及び監査委員会会長のジモーネ・バジェル-トラ博士を後援者として 2012 年初め以来、Forscherwelt は、デュッセルドルフとその周辺の小学校に開放されています。ヘンケルは特別に設えた子供用の実験設備と器具を提供しています。教師が生徒たちに実験を指導します。ヘンケルは Forscherwelt で別途講習会を提供し教師の準備の手助けを行っています。

当初 Forscherwelt は 2011 年の春・夏休みにヘンケル社員の子供達に利用されていました。プロジェクトリーダーのウテ・クルップ博士は次のように語っています。「子どもたちはいつでも知りたい時にヘンケルの専門家に質問ができ、彼らの親たちが働く世界がどんな

風であるかを知ることができました。子どもたちは本当に科学というものに興奮し、その様子は私達の想像以上でした。」と。

Forscherwelt は従来の学校の実験室とは異なります。そこでの付帯設備や教育概念は特に幼い子供たちを念頭に置いて作られました。子供たちは Forscherwelt で、科学者は実験室で単に実験を行うだけではなく、自らの知識や経験を他の科学者と共有しているのだということも学びます。

「子どもたちは元来、新たな物事を探ったり学んだりすることに貪欲です。ヘンケルのイニシアチブを通して、幼い段階で科学への興味を掻き立てたいと願っています。」とクルップ博士は語っています。

www.henkel-forscherwelt.de



ラチボア
ポーランド

デュッセルドルフ
ドイツ

スコッツデール
アリゾナ州、米国

上海
中国

ブローニュービヤンクール、パリ
フランス

デュッセルドルフ
ドイツ

社会貢献

ヘンケルの参加

社会貢献 – あるいはコーポレート・シチズンシップ活動 – は常に企業責任に欠かせないものとなってきました。これはヘンケルの創設者であるフリッツ・ヘンケルに遡る伝統として、ヘンケルの企業価値にしっかりと組み込まれています。社員、定年退職者、お客様、消費者の方々、非営利団体と共に、私たちは世界中の活動に参加しています。ヘンケルは、社員のボランティア活動支援、日用品の企業・ブランド貢献、緊急援助 を中核となる3大要素とした活動を構築しました。2011年のヘンケルの寄付は総額6百万ユーロとなりました。

社員のボランティア活動

ヘンケルは社員や定年退職者の社会的ボランティア活動支援を様々な方法で行っています。ここでご紹介する私たちのコミットメントはMIT (Make and Impact on Tomorrow, 明日にインパクトを与えよう) イニシアチブを中心とするもので、ドイツでは1998年からサポートしている活動です。これまで、ヘンケルの基金から約53%をMITプロジェクトに充てています。私たちは社会的ニーズ、教育、科学、フィットネスと健康、文化、そしてエコロジーの分野での活動を支援しています。自由な時間にボランティア活動をする社員と定年退職者はそのプロジェクトのために1万ユーロまでの資金、製品寄付、もしくは一年あたり最長5日間の有給休暇を受けることが出来ます。社員や定年退職者は寄付関連の部署にいるスタッフの専門的な助言もいつでも得られます。

ソーシャル・パートナーシップ

ヘンケルの企業貢献の一部として、私たちはヘンケルが拠点を置く世界中のコミュニティでソーシャル・パートナーシップに参画し、社会的イニシアチブや公的機関を支援します。これらの中にはスポーツクラブ、病院、幼稚園、学校や大学、慈善事業団体、そして文化事業などが含まれます。ヘンケルは政党支援は行っていません。

私たちの事業部門とブランドは非営利プロジェクトの資金援助も、度々パートナーと共に行ってあります。こうしたブランド貢献の一例としては、パーシルのプロジェクト

「Futurino」、シュワルツコフ・プロフェッショナルの「未来をつなぐ夢はさみ」イニシアチブ、そしてメチランの塗装と装飾の職業訓練への資金援助です。

緊急支援

自然災害発生時、ヘンケルは世界中で必要とされれば、フリッツ・ヘンケル財団を通じてたて割り組織的でない方法で提供された緊急援助で対応します。例えば2011年の日本の大災害後には、私たちは速やかに製品や資金援助を行い、社員や被災地の犠牲者を援助しました。同様に、タイの壊滅的洪水の直後には、社員や援助を必要とする方々に対して資金援助を提供しました。こうした援助をする際には全ての寄付が関係者へ100%確実に届くように配慮しています。

www.henkel.com/sr2011 | 23

www.henkel.com/corporate-citizenship

人々の自立を援助する

インドでのボランティア活動：アドヒープテクノロジー事業部のホットメルト接着剤・水性分散液統括のライマー・ホイハー博士は慈善協会であるDeutsch-Indische-Kinderhilfe e.V. (印-独子供支援)の役員です。年に一度彼はインドを訪問して資金援助プロジェクトがいかに進捗しているかを確認しています。彼はドイツでは、助けを必要としている子供たちや青年の自立を支援する慈善プロジェクトのボランティア活動をしています。ヘンケル

は2011年に総額1万ユーロをホイハー氏の印-独子供支援プロジェクトの幾つかに資金援助をし、彼に2日間の有給休暇を与えました。これらはヘンケルが世界の社員による多くのボランティア活動支援をどのように行っているかの一例です。

www.deutsch-indische-kinderhilfe.de



ステークホルダーとの対話

対話の目的

企業家的活動が社会的に受け入れられ、理解を得る事は持続可能な将来に向けて実行可能な解決策を打ち立てるための不可欠な前提条件です。社会的なグループと対話を持つ事はそれゆえヘンケルのサステナビリティ戦略にとっては重要な要素です。ヘンケルは引き続きお客様、消費者の方々、サプライヤー、社員、株主、地域社会、政府機関、非政府組織（NGO）、そして政治家、学界を含む関連のステークホルダーの方々と対話を求め、継続していきます。

こうした対話により、個々のステークホルダー団体が持続可能な開発のどのような側面に特に関心を抱いているかが分かります。私たちが今後の社会的な課題に関してより早期に、そしてより集中してステークホルダーの見方に向き合うほど、そうした見方をより良く、かつより迅速にヘンケルの計画や活動の考慮に入れることが出来ます。こうした公開意見交換によって、相互理解の基盤やヘンケルの企業家的な決定が社会に受け入れられる機会が得られます。同時に、その意見交換が会社にとって新しいアイデアの元となり、私達に早期に潜在的リスクの特定を可能にします。

ステークホルダーとの対話はこのようにヘンケルのイノベー

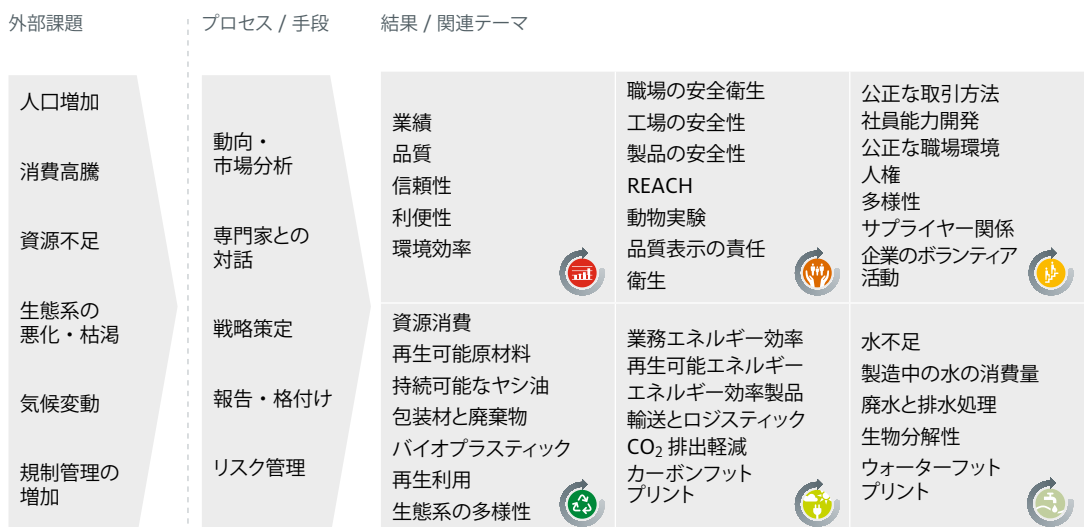
ション管理や危険管理に重要な貢献をし、私達のサステナビリティ戦略・報告を更に策定する基盤作りとなります。

主要課題の特定

社会と企業は同様に多くの様々な地球規模の課題に直面しています。ヘンケルの事業活動に関連するテーマがどれであるかを取り出すために、私たちは様々なツールやプロセスを用いてサステナビリティの課題を分析し、会社にとって意味を持つ課題は何であるかを見極めます。（下記チャート参照）。そのようにする際に、私たちは絶えずサステナビリティに重点を置いた機関、国際格付け機関、そして分析者や学界と対話を持ちます。私たちはまた、様々な財務・サステナビリティ重視の指標や地球規模報告イニシアチブ（GRI）の指針の評価基準の検討もしています。

この継続的なプロセスの結果として、ヘンケルの製品や事業活動を通じて持続可能な開発を世界的に牽引する6つの注力分野を定めました。同時に、できるかぎり早く会社が新たなサステナビリティの要求に応えるように足並みをそろえ、その要求を反映するために事業方針を調整する事が目標です。

私達のサステナビリティ管理・報告のための主要テーマの特定



材料分析：私たちは世界的規模のサステナビリティ課題を分析するため様々なツールやプロセスを使用し、ヘンケルのサステナビリティ管理・報告に関連するテーマを特定します。



Henkelの新サステナビリティ戦略策定の道への第一歩：2010年下旬に開催されたワークショップで、サステナビリティの専門家は経営委員会会長のカスパー・ローステッドとHenkelサステナビリティ評議会のメンバーと意見交流会を行いました。



人事担当取締役副社長のカトリーン・メンゲスは2011年11月にデュッセルドルフで開催されたドイツサステナビリティ会議にてHenkelの最新サステナビリティ戦略を発表しました。



エンリク・ホルツパーカー（左から2番目）、アドヒール・シブテクノロジー事業部門のサステナビリティ評議会メンバー、はカーボン・ディスクロージャー・プロジェクトの2011年年次会議でドイツのエネルギー転換に関する課題とチャンスについて議論を交わしました。

国際的な専門家との対話

私たちは様々な分野のサステナビリティの専門家と面談し、意見交流を行う事が特に重要だと考えています。2005年以降世界の様々な分野の専門家を招き、共同で今後のHenkelの戦略を策定する試みを行っています。Henkelはこうした専門家の方々に各人の国で直面する課題に対する知識や企業サステナビリティ管理の経験に基づいて選んでいます。私たちにあって、こうした対話により様々な地域でHenkelの活動が外部の期待を反映するように調整し、個々の状況に最も相応しい解決策を打ち出し易くなります。

www.henkel.com/sr2011 | 24

新サステナビリティ戦略の策定

新サステナビリティ戦略を策定する際、ドイツ、スイス、米国、インドから選定した5名の専門家の方々と従来の対話を続行しました。2010年度末には、こうした専門家の方々がHenkelのサステナビリティ評議会のメンバーとデュッセルドルフのHenkel本社で開催されたワークショップで会合し、持続可能な開発の現在の傾向を討議し、その傾向が事業やHenkelの市場に与える影響を評価し、具体的な活動の選択肢を特定しました。

組織的な対話の組み込み

世界中で47,000名を超えるHenkelの社員は日々働く環境において責任を担い、意思決定やプロジェクトでは持続可能な開発の原則を基本とするよう求められています。そのためステークホルダーとの対話を持つことは各社員の業務において大変重要です。このようにHenkelは各国・地域の課題が社内で適切な専門家や関与

するステークホルダーグループ間で確実に討議されるようにしています。戦略や解決策の策定に関しては、それらが評価・実践される現場で行います。対話の方法、テーマ、期間、集中度は個々のステークホルダーグループと、その特定の問題に沿ったものとなります。

2011年に各国のHenkelの社員が政治、ビジネス、学界、科学者・学者、そして一般社会のメンバーに再び出会い、彼らと対話を行いました。一年間にわたって、Henkelは29カ国で150ものサステナビリティの行事に参加しました。

www.henkel.com/sr2011 | 25

国際的イニシアチブへの参加

国、地域、そして国際レベルでHenkelは様々な領域のプロジェクト、時事的内容を扱ったイニシアチブ、シンポジウムに参加し持続可能な開発を具体化する共通の任務に積極的に貢献しています。このことは、「持続可能な開発のための世界経済人会議(WBCSD)」、「The Consumer Goods Forum」や「国際石鹸洗剤メンテナンス製品協会(A.I.S.E.)」等の方針決定ワークグループや産業団体への関与も含まれます。

ここではHenkelのサステナビリティにおける経験やリーダーシップを活用し、持続可能な消費について議論を刺激します。Henkelはこの類のテーマを取り扱う幾つかのワークグループに関わっています。WBCSDの持続可能な消費のグループは2011年11月に発行した報告書で最初の研究結果を出版しました。

Henkelの国際的イニシアチブへの参加に関する詳細は下記まで：

www.henkel.com/sr2011 | 26



www.wbcsd.org/publications-and-tools.aspx

指標

透明性を創出

ヘンケル全体で使われている指標は多くの点で透明性に優れています。この指標を用いて、改善の可能性の特定、プログラムの推進、目標達成の監視を行い、そしてヘンケルの実績や成果をわかり易く一般に公表することが出来ます。私たちは過去5年間にわたりヘンケルの各指標の成果を示し、私たちの社会的指標は2008年より計上されました。

製造業務の環境指標

ヘンケルの製造業務の環境指標は欧州化学工業連盟(CEFIC)の指標に基づいています。このサステナビリティレポートでは、世界中に関連のある主要な指標の公開に重点を置いています。国際的な運営目的とはあまり関連のないその他の環境パラメーターはインターネッ

二氧化硫、窒素酸化物、粉塵排出等のその他の環境指標の成果報告はインターネットで行っています：

www.henkel.com/sr2011 | 27

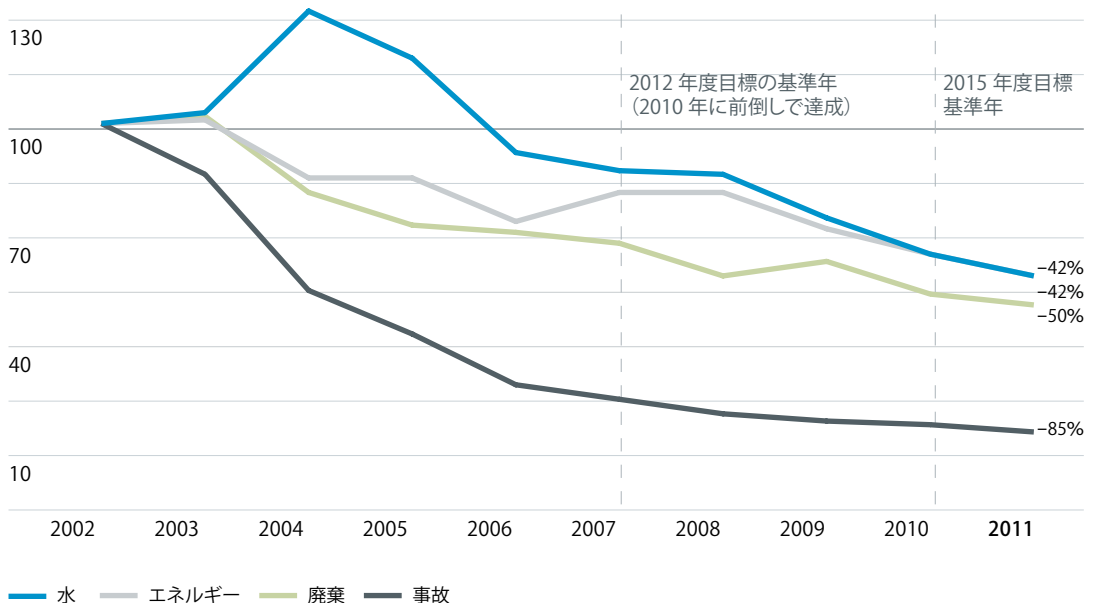
トでのみ公開されています。ヘンケルの56カ国180拠点の171箇所で2011年の生産に関するデータが測定されました。これは2011年の世界生産量の95%以上に相当するデータです。このデータは昨年度末の報告のために中央で一括して認証され、また各拠点で国際監査プログラムの枠組みの範囲内で検証もされます。(SR 7 ページ参照)。後日データに差異が見つかった、または報告があった場合は、報告システムの中で遡って修正が行われます。

社員の指標

労働災害は世界的に統一した報告制度を用いて登録されます。ヘンケル社員の99%までが計上の対象です。公開済みの社員の指標はヘンケル社員の99%を計上もしています。

長期的傾向：2002年から2011年のサステナビリティパフォーマンス

生産1メートルトンあたりの環境指数、百万実働時間当たりの労働災害数：基準年 - 2002年



ヘンケルは数十年間にわたり生産プロセスの効率性と安全性を高めてきました。私たちの過去10年にわたるサステナビリティパフォーマンスがこのことを非常に明確に表しています。全3事業部門での最適化の取り組みは、エコロジカルフットプリントを削減する一方で、生産拠点での価値創出と職場の安全衛生を改善する事に重点を置く事です。達成された進展を元に、私たちはエネルギーと水の消費量、廃棄物フットプリント、そして災害発生率を更に削減することを目指します。(SR 5 ページ参照)

生産量

単位：千メートルトン

	2007	2008	2009	2010	2011
生産量	7,366	7,707	6,853	7,481	7,550
指標：2007年から2011年の変化					+2%

経済状況の改善と高まる世界的需要により、ヘンケルの生産量は2010年以来再び増加しています。

エネルギー消費

単位：千メガワット時

	2007	2008	2009	2010	2011
買入れエネルギー	831	902	758	794	666
石炭	240	178	115	119	119
燃料油	134	158	163	177	165
ガス	1,830	1,947	1,423	1,350	1,270
合計	3,035	3,185	2,459	2,440	2,220
指標：2007年から2011年の変化					-29%

買入れエネルギーとは、拠点以外で作られる電気、蒸気、地域暖房を指します。

環境指標

指標

表内の指標は生産量に関連する特定の指標の進捗を表しています。(生産1メートルトンあたり)

指標の基準年は2007年です。(=100%)

二酸化炭素排出

単位：千メートルトン

	2007	2008	2009	2010	2011
ヘンケルの二酸化炭素排出量	484	486	353	341	322
買入れエネルギーからの二酸化炭素排出量	424	445	362	373	330
合計	908	931	715	714	652
指標：2007年から2011年の変化					-30%

エネルギー生産はヘンケルの事業活動の結果によって排出された二酸化炭素のほとんど全てを占めています。上記の値にはヘンケルの拠点以外で買入れエネルギーを生産する際に発生する二酸化炭素も含まれています。

揮発性有機化合物の排出

単位：メートルトン

	2007	2008	2009	2010	2011
揮発性有機化合物の排出	473	430	308	367	326
指標：2007年から2011年の変化					-33%

2007年以降、揮発性有機化合物の排出を減らすための追加策を実施しています。2010年の増加は生産量増加と製造ポートフォリオの変更によるものです。

水の消費量と廃水量

単位：千立方メートル

	2007	2008	2009	2010	2011
水の消費量	11,598	12,041	9,174	8,688	7,921
廃水量	5,473	6,010	4,578	4,045	3,664
指標：2007年から2011年の変化	水の消費量				-33%
	廃水量				-35%

水は蒸発で失われ、また製品の多くに含まれているため、廃水量は水の消費量より少ない。

廃水への化学的酸素要求量(COD)の排出量

単位：メートルトン

	2007	2008	2009	2010	2011
廃水へのCODの排出量	8,613	9,142	7,628	7,714	6,570
指標：2007年から2011年の変化					-26%

化学的酸素要求量(COD)：水中の有機物量を利用した廃水汚濁の指標

重金属の廃水への排出

単位：キログラム

	2007	2008	2009	2010	2011
亜鉛	404	482	512	423	454
鉛、クロム、銅、ニッケル ¹	325	431	450	381	292
合計	729	913	962	804	746
指標：2007年から2011年の変化					0%

2008年と2009年の増加は2008年のナショナルスター事業の買収による。

¹ 水銀やカドミウムなど、特に有害な重金属はヘンケルの生産では使われていない。

廃棄物のリサイクルと廃棄

単位：千メートルトン

	2007	2008	2009	2010	2011
リサイクルした廃棄物	105	103	107	91	89
廃棄した有害廃棄物	22	20	11	16	15
廃棄した廃棄物	63	51	47	48	41
合計	190	174	165	155	145
指標：2007年から2011年の変化					-25%

「廃棄した有害廃棄物」には、各国の法律で有害と分類されている全ての廃棄物、および1989年に施行されたバーゼル条約に掲載されている有害廃棄物が含まれます。

職場の安全



指標

表内の指標は実働時間（百万労働時間ごと）ごとの労働災害の進捗を表しています。

指標の基準年は2007年です。（=100%）

百万実働時間ごとの労働災害数

少なくとも1日の損失が発生したもの（通勤中の事故を除く）

	2007	2008	2009	2010	2011
ヘンケル社員	1.7	1.4	1.3	1.2	1.1
ヘンケルの事業所に勤務し、直接契約していた外部企業社員	1.8	1.9	1.2	1.0	1.1
指標：2007年から2011年の変化					-35%

ヘンケル社員の99%が計上の対象となりました。

深刻な労働災害

50日以上の損失日数

	2007	2008	2009	2010	2011
通常生産活動中の事故	18	14	13	14	11
歩行または移動中の事故（つまづきなど）	8	4	9	7	7

ヘンケル社員の99%が計上の対象となりました。

社員の指標



社員（12月31日現在）

	2008	2009	2010	2011
ヘンケル全社	55,142	49,262	47,859	47,265
社員の構成				
- 非管理職社員	82.0%	80.0%	79.8%	79.9%
- 管理職社員	16.6%	18.4%	18.6%	18.6%
- 上級管理職社員 ¹	1.4%	1.6%	1.6%	1.5%
全世界の社員の変動 ²	5.7%	4.9%	4.6%	5.6%

¹ 経営委員会、上級副社長、マネージメントサークル(MC) I および IIa レベル

² 社員の退職に基づく

2011年の社員数は前年同期レベル1%減の47,265名となりました。

社員定着への取組み、能力管理、ダイバーシティ戦略が社員数の変動幅を低く抑えることに貢献しています。

年齢と勤続年数（12月31日現在）

	2008	2009	2010	2011
平均勤続年数	9.8	11.0	10.3	10.2
社員の平均年齢	39.4	39.3	39.4	39.4
年齢構成				
16-29	19.5%	18.7%	18.1%	18.3%
30-39	32.7%	34.2%	34.4%	34.6%
40-49	29.6%	29.7%	29.7%	29.4%
50-65	18.2%	17.4%	17.7%	17.7%

ヘンケルの社員の平均年齢は数年間一定年齢を維持してきました。退職者数が継続的に若い新卒社員数により相殺されています。このようにして私たちはヘンケルの全社員数が経験豊かな年配社員とこれから私たちが育む若い社員との良き混合形態となるよう努めています。

社員の国籍数（12月31日現在）

	2008	2009	2010	2011
ヘンケル	109	116	119	125
管理職社員	77	82	82	91
デュッセルドルフ本社	51	48	50	53
経営委員会	4	4	4	4

ヘンケル全社社員の国際性は各国の管理職ポストには該当国の社員を就かせるという事業方針を反映しています、またドイツ本社では国際的なチームを構成するように努めています。

女性社員の比率（12月31日現在）

	2008	2009	2010	2011
ヘンケル	32.9%	31.8%	32.1%	32.5%
管理職社員	26.4%	27.4%	28.7%	29.5%
上級管理職社員 ¹	13.7%	16.4%	17.0%	18.6%

¹ 経営委員会、上級副社長、マネージメントサークル(MC) I および IIa レベル

国際的なレベルと比較すると、女性社員総数比率は良い。この割合は管理職社員の割合も同様。ヘンケルが一貫してダイバーシティ戦略に対応している結果です。

期間雇用契約社員数 (12月31日現在)

	2010	2011
全社的 期間雇用契約社員数	4%	3%
西ヨーロッパ (ドイツを含む)	8%	8%
ドイツ	10%	10%

期間雇用契約の就業モデルは主に西ヨーロッパ、とりわけドイツ国内に関連があります。期間雇用契約社員の81%がこの地域の社員に関わっています。アジア、東欧、中東、そして中南米などの新興市場国では期間雇用契約社員数の需要は著しく低い。

社員の能力開発 (12月31日現在)

	2008	2009	2010	2011
内部昇進 (管理職社員)	1,877	1,462	1,337	1,387
国際間職務異動	433	443	470	475
研修生 (ドイツ)	510	511	487	483
平均研修日数	2	2	2	2

一日平均5名の社員が2011年に昇進。これはわが社の活力と優れた若手専門家の必要性を示しています。グローバル事業を成功裏に行うためには、国際的な教育が必要不可欠。従って国際的な職務異動数は常に増加しています。

団体協約の対象となっている社員 (12月31日現在)

	2008	2009	2010	2011
ヘンケル全社の割合	44%	44%	44%	44%
欧州連合 (EU) 内の割合	79%	79%	79%	79%

ヘンケルでは公式ならびに非公式に社員代表と集中的な話し合いを行う事が長らくの慣習となっています。社員代表が任命されていない国々においても同様に対話を行います。

社員持株プログラム (12月31日現在)

	2008	2009	2010	2011
ヘンケルの株を所有する社員の割合	27.4%	28.4%	29.3%	31.3%

54カ国の社員が2011年に3百万弱の優先株を購入しました。全社員の約31%がヘンケルの株を所有しています。

社会貢献 (12月31日現在)

	2008	2009	2010	2011
支援プロジェクト総数	2,476	2,155	2,493	2,343
支援を受けた人員数	-	500,000	730,000	753,629
社員主導プロジェクト用 休暇数 (日数)	285	318	54	135
千ユーロ単位での寄 付金 (資金援助、製 品寄付、休暇日数算 出は含まれず)	7,529	7,684	6,087	6,002
社員主導プロジェクト 用の寄付金総額に対 する資金援助の割合	42%	55%	41%	53%

プロジェクト数や製品寄付数は前年度とほぼ同レベルです。プロジェクト選択をより重視することで支援を受けた人員数にわずかな伸びがありました。しかし、前年度と比べ休暇日数は大きく増加しました。概して、社員は年間で最長5日間の休暇申請が出来ます。全資金援助の半数はヘンケル社員と定年退職者による主導のものです。

ミレニアム開発目標ごとの社員プロジェクトの割合 (12月31日現在)

	2009	2010	2011
1. 貧困と飢餓を撲滅	21%	33%	30%
2. 男子同等に女子の初等教育 達成	31%	47%	23%
3. 男女平等と女性の地位広報 を促進	10%	2%	2%
4. 幼児死亡率の引き下げ	6%	3%	14%
5. 妊産婦の健康状態の改善	3%	1%	1%
6. HIV/AIDS、マラリアその他 の疾病の蔓延防止	22%	7%	20%
7. 環境の持続可能性の確保	6%	6%	9%
8. 開発のためのグローバル/ パートナーシップの構築	1%	1%	1%

2003年に国連のグローバル・コンパクトに参画し、ヘンケルはミレニアム開発目標達成を促進する公約を致しました。社会貢献を通じて、ヘンケルはこうした目標達成に直接貢献しています。ヘンケルは社員貢献プログラムの元に申請されたプロジェクトの類に影響していません。それにもかかわらず、こうしたプロジェクトの大半が正にこれらの目標達成に貢献しています。

www.un.org/millenniumgoals

社会的指標



外部評価

2011 年の評価と指標

ヘンケルのサステナビリティにおけるパフォーマンスは 2011 年も外部専門家を感じさせました。同時に、地域レベルでの認証が国際格付・順位付機関で重要に

なっています。外部機関での評価に関する情報は：

www.henkel.com/sr2011 | 28



部門リーダーに 5 年連続選定

チューリッヒ / ニューヨーク：5 年連続でヘンケルはダウ・ジョーンズ・サステナビリティ・インデックスのワールドとヨーロッパの双方で Nondurable Household Products（非耐久性家庭用品）部門のカテゴリーでサステナビリティのリーダーとして選定されました。



FTSE4Good

11 年間連続で選定

ロンドン：ヘンケルは FTSE4Good の国際的エシカルインデックスの構成銘柄に 11 年連続して選定されました。



4 年連続選定

ニューヨーク：ヘンケルは「世界で最も倫理的な企業」ランキングに 4 年連続選定されました。



2002 年より選定

パリ：2011 年に、昨年同様、ヘンケルは the Ethibel Sustainability Index のパイオニア・クラス構成銘柄となる世界 200 社のうちの 1 社に選定されました。



初めての選定

ニューヨーク：ヘンケルは米国「ニューズウィーク」誌による世界 500 社の環境経営度ランキングのうち 165 位に初めて選定されました。



2002 年より選定

ミラノ：ヘンケルは ECPI サステナビリティ格付機関の様々なインデックスでまたも選定されました。The ECPI Global Top 25 Ethical Equity index はヘンケルが選出されたインデックスの一つです。



4 度目の選定

トロント：2012 年にヘンケルは「世界で最も持続可能な企業 100 社」に 4 年連続で選定されました。



2 度目の選定

ロンドン：Tomorrow's Value Rating 2011 にて、格付け機関の Two Tomorrows 社と AccountAbility 社はヘンケルに 2 番目に高い (AA) 投資レベルの格付けを授与しました。



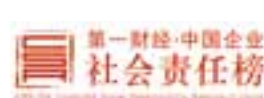
2 度目のリスト入り

ロンドン：ヘンケルは Carbon Disclosure Leadership Index に 2 度目の選定をされました。当社はカーボン・ディスクロージャー・プロジェクトに 2004 年から参加しています。



初めて選定

リヤド：2011 年にヘンケルはサウジアラビア・レスポンシブル・コンパティティブ・インデックスの全参加者の中から第 5 位に選定されました。



初の選定

上海：2011 年にヘンケルはチャイナ・ビジネス・ニュース (CBN) メディアグループの企業の社会的責任ランキングでトップ企業に初めて選定されました。



3 度目の選定

サンタフェ：2011 年 12 月、経済誌 Mundo Ejecutivo 誌がメキシコで最も持続可能な企業 50 社の中に選定しました。

お問合せ、その他の刊行物、制作者

お問合せ先

私たちはHenkelのサステナビリティレポート、オンラインレポートおよびサステナビリティに対する姿勢に関するご質問、ご提案、コメントをお待ちしております。

Henkel社お客様窓口

広報室（ドイツ本社）

電話：+49 (0)211-797-2606

ファックス：+49 (0)211-798-4040

Eメール：lars.witteck@henkel.com

サステナビリティ管理部

電話：+49 (0)211-797-3680

ファックス：+49 (0)211-798-9393

Eメール：uwe.bergmann@henkel.com

投資家向け広報部

電話：+49 (0)211-797-1631

ファックス：+49 (0)211-798-2863

Eメール：renata.casaro@henkel.com

制作者

発行者

Henkel AG & Co. KGaA
40191 Düsseldorf, Germany
© 2012 Henkel AG & Co. KGaA

編集・調整：

広報室（ドイツ本社）：
Uwe Bergmann, Ines Biedermann, Mareike Klein,
Jan-Dirk Seiler-Hausmann, Wolfgang Zengerling

英訳、調整、校正：

ExperTeam®, Neuss: Alice Milne, Susan Salms-Moss

デザイン・制作

mpm Corporate Communication Solutions, Mainz

下記のその他の刊行物は、インターネットからダウンロードできます。

弊社のホームページで1992年以降に発行した全ての環境報告、サステナビリティレポートのアクセスが出来ます、ダウンロードも出来ます。また次の刊行物もダウンロードできます：年次報告書、四半期報告書、ビジョン&バリュー、行動の規範、チームワークとリーダーシップの規範、コーポレートサステナビリティの規範、SHE基準、公共基準、社会的基準、社史、Henkelスマイル

 www.henkel.com/publications

写真・イラスト

Thomas Bauer, Olaf Döring, Tobias Ebert, Peter Engelen, David Heimerl junior, Philipp Hympendahl, Rüdiger Nehmzow; Henkel

プレプリント校正

Thomas Krause, Krefeld

印刷

Druckpartner, Essen

本レポートの発表日：2012年3月8日

PR no.: 03 12 8,000 ISBN: 978-3-941517-35-6



MIX
Paper from
responsible sources
FSC® C017894

本文中の製品名は全てHenkel AG & Co. KGaA(デュッセルドルフ)またはその関連会社の登録商標です。

本文書は、Henkel AG & Co. KGaA の経営陣による現在の予測および推測に基づく、将来予想に関する記述を含みます。将来予測に関する記述は、英文中のexpect, intend, plan, predict, assume, believe, estimate, anticipate等の単語の使用を特徴とします。こうしたステートメントは、将来予測の実現を確約するものではありません。Henkel AG & Co. KGaA とその関連会社が実際に達成する業績および決算報告は、多くのリスクならびに不確実な要因によって、この将来予測に関する記述とは大幅に異なる場合があります。こうした要因の多くは、経済状況や競合の活動、その他の市場要因など、弊社のコントロールを超えるものや前もって正確に予測することができないものです。Henkelは、これら将来予測をアップデートする意向は無く、またそれに関するいかなる義務を負うものでもありませんので、ご了承ください。



www.henkel.com/sustainabilityreport



www.henkel.com/annualreport



Henkel Corporate Reportのアプリ



Henkelソーシャルメディア :



www.facebook.com/henkel

www.twitter.com/henkel

www.youtube.com/henkel