

A hand holding a glowing globe with a network overlay. The globe is composed of a grid of white lines and dots, with a warm orange and yellow glow emanating from the center. The background is a soft, out-of-focus image of a hand holding the globe.

# Kao Chemicals

協業・連携により、新しい素材や技術を開発し  
環境と社会に貢献

## 花王グループケミカル事業 成長戦略説明会

2023年6月22日

片寄 雅弘

花王株式会社 上席執行役員 ケミカル事業部門統括

このプレゼンテーション資料はPDF形式で当社ウェブサイトの『投資家情報』に掲載しています。

[www.kao.com/jp/corporate/investor-relations/library/business-strategy-presentations/](http://www.kao.com/jp/corporate/investor-relations/library/business-strategy-presentations/)

本資料に記載されている業績見通し等の将来に関する記述は、当社が現在入手している情報及び合理的であると判断する一定の前提に基づいており、その達成を当社として約束する趣旨のものではありません。また、実際の業績等は様々な要因により大きく異なる可能性があります。

**1. ケミカル事業の概要**

**2. 成長戦略**

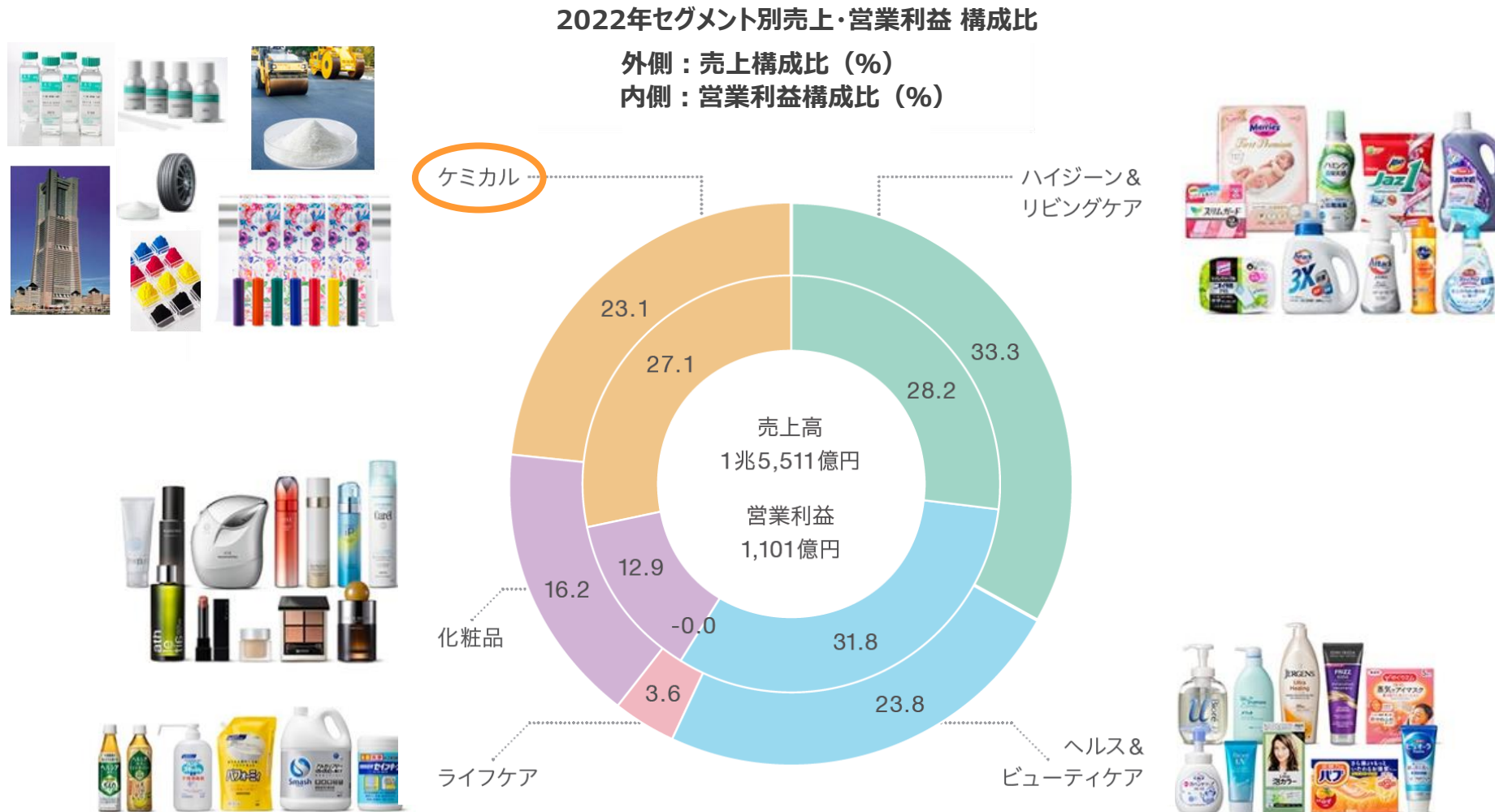
**3. 具体的な取り組み**

# 1. ケミカル事業の概要

## 2. 成長戦略

## 3. 具体的な取り組み

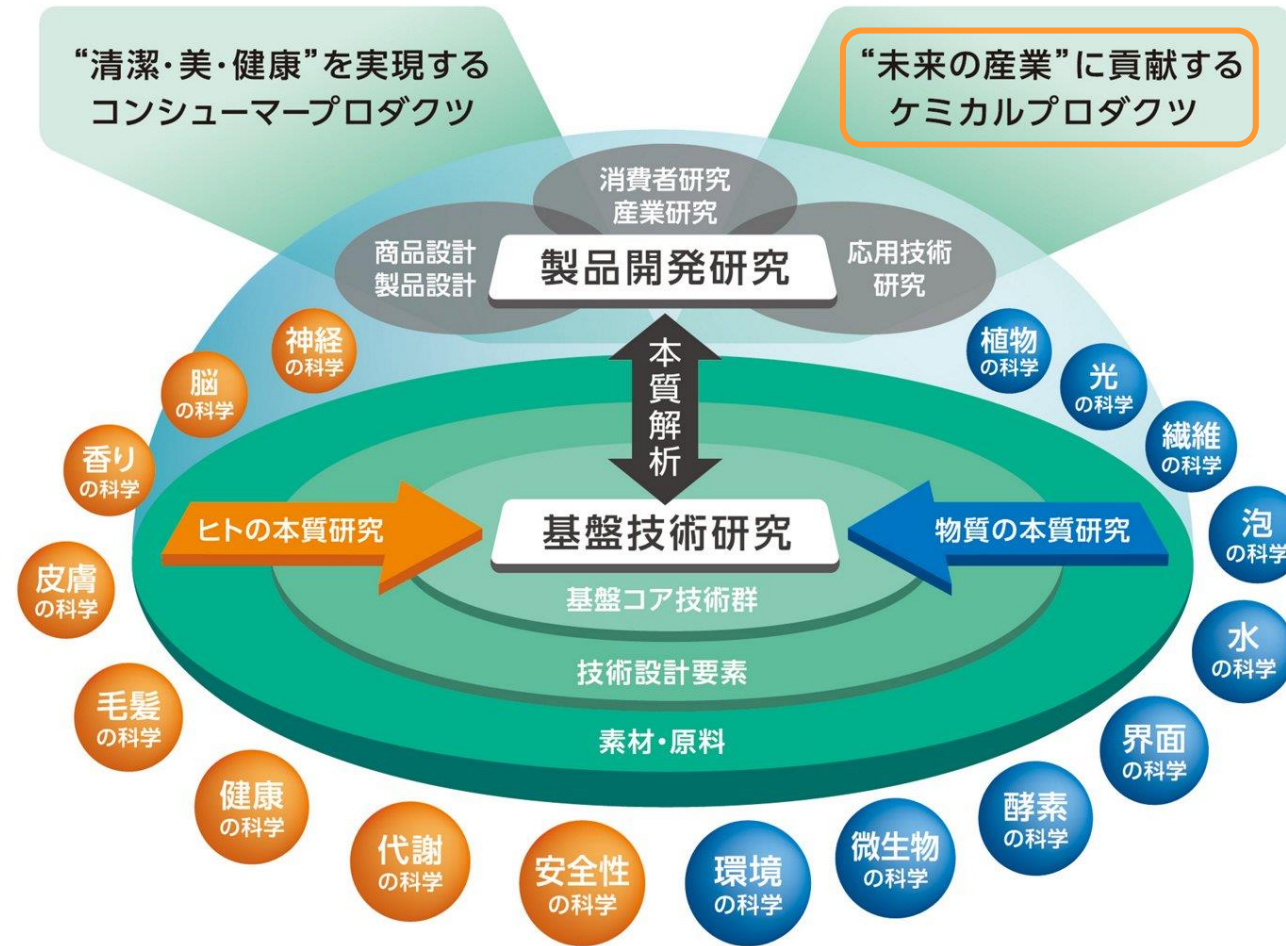
# 花王グループにおけるケミカル事業の位置づけ



- ケミカル事業：天然油脂原料からつくる油脂製品や、それを原料とする界面活性剤、油脂誘導体、高機能ポリマー、香料など、多岐にわたる工業用製品を幅広い産業の多様なニーズに対応してグローバルに提供

# 価値創造へのアプローチ

「**基盤技術研究**」と「**製品開発研究**」を融合



コア技術『**精密界面制御技術**』を核とした多種多様な技術資産の組み合わせによって、  
社会・生活者・産業界のニーズを捉えた独創的な製品・商品やサービスを創出

# めざす姿

## 未来の「人と社会と地球のきれい」を、ケミカル力で実現

### 人のきれい

快適・清潔・健康で  
こころ豊かですこやかに  
暮らせること

### 社会のきれい

課題解決を通して  
産業が世界を豊かに  
し続けること

### 地球のきれい

地球が持続的に  
生きる場として  
保たれること

## 常に選ばれる存在

“産業の未来づくり”と“サステナブルな社会づくり”に  
なくてはならない価値を提供

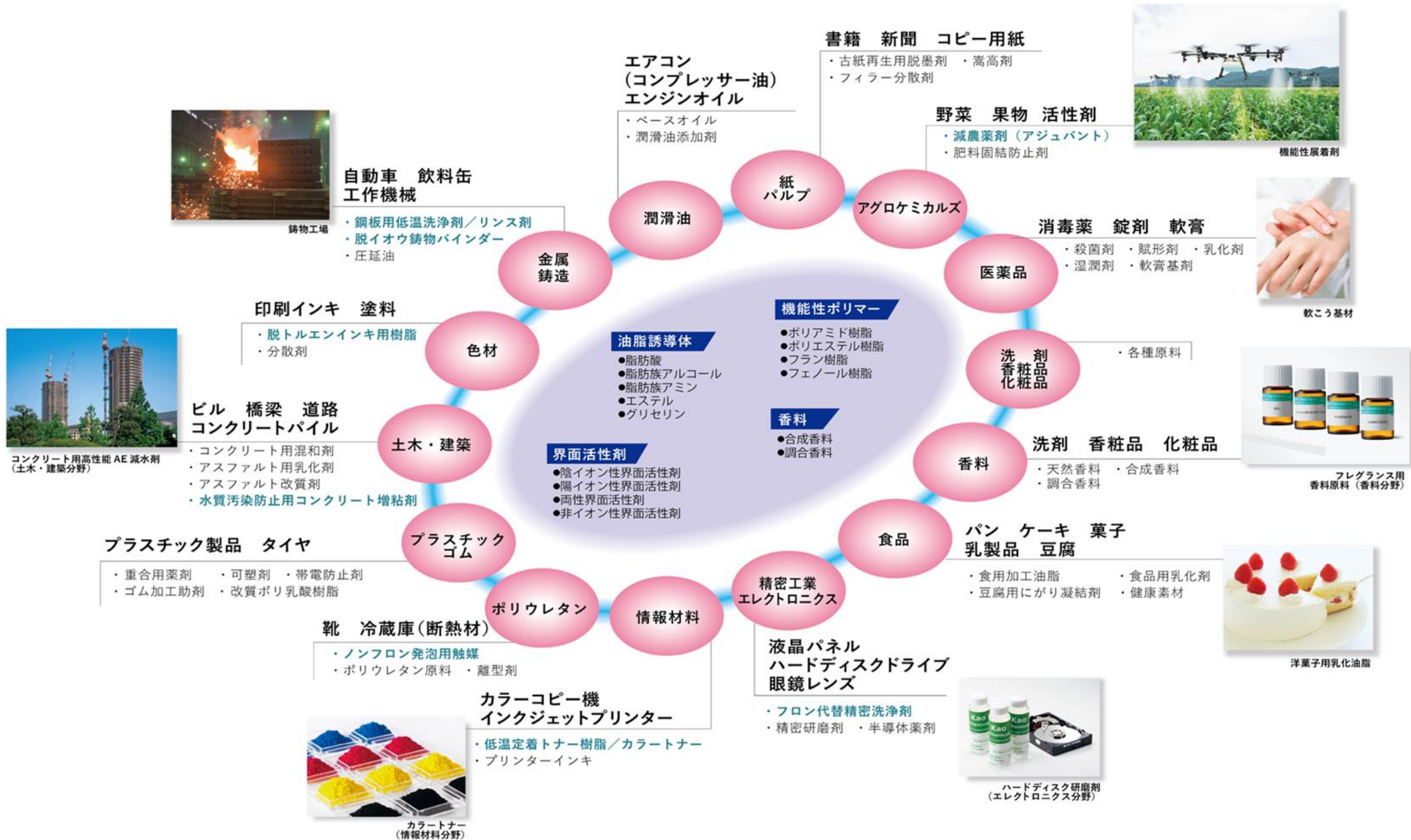
## 価値創造

花王が持つ様々な強みと顧客・パートナーの強みを集積した共創を通じて、  
環境・社会課題の解決に努め、産業界の新たな価値と社会的インパクトを創出する。

エコケミカル製品の深化と新たなエコソリューションの提案により、  
顧客・産業界・社会の脱炭素と循環型経済への転換に向けた取り組みに貢献する。



# 対象産業分野





# 事業構成

	主な製品と用途	主な供給先	市場競争力	コアとなる強み
<b>油脂事業</b> 油脂関連製品を安定供給 	<b>高級アルコール</b> 衣料用洗剤 シャンプー、ハミガキ プラスチック製品 <b>三級アミン</b> 殺菌剤、食器用洗剤 パーソナルケア製品 <b>界面活性剤</b> <b>合成香料・調合香料</b> <b>食品用乳化剤</b>	<b>花王・他の家庭品メーカー</b>  <b>化学工業全般</b>  <b>香料メーカー</b>  <b>加工食品メーカー</b>	世界市場 <b>1</b> 位  高級アルコール 三級アミン	<b>技術</b> ・触媒/プロセス技術 ・有機合成技術  <b>グローバル供給体制</b>  <b>幅広い油脂組成分の活用力</b> <b>(コンシューマー製品での活用を含む)</b>
<b>機能材料事業</b> 界面科学で、多様な機能を創出 	<b>コンクリート減水剤</b> <b>プラスチック用薬剤</b> 帯電防止剤、乳化重合剤 <b>鋳物砂用バインダー</b> <b>鉄鋼用洗浄剤</b>	<b>建材メーカー</b> <b>プラスチック製品メーカー</b> <b>鋳物メーカー</b> <b>鉄鋼メーカー</b>	アジア市場 <b>1</b> 位  界面活性剤	<b>技術</b> ・乳化・分散技術 ・表面改質技術  <b>グローバル事業拠点</b> <b>自社ケミカルの活用</b>
<b>情報材料事業</b> 顧客に密着して、次世代価値を提案 	<b>トナー</b> <b>トナーバインダー</b> <b>インクジェット色材・インク</b> <b>ハードディスク薬剤</b> <b>半導体薬剤</b>	<b>複写機・プリンターメーカー</b> <b>電子部品メーカー</b> <b>半導体メーカー</b>	世界市場 <b>1</b> 位  トナーバインダー ハードディスク薬剤	<b>技術</b> ・ポリマー分子設計技術 ・顔料ナノ分散技術 ・界面制御技術  <b>分析・評価能力</b> <b>グローバル供給体制</b>

## 事業別売上



# 代表的な素材・製品

## 世界トップグループ

- |              |  |
|--------------|--|
| 油脂誘導体        | ●天然高級アルコール<br>●三級アミン                                 |
| 洗剤・化粧品       | ●柔軟剤基材   |
| 界面活性剤        | ●硫酸塩型アニオン界面活性剤                                       |
| 香料           | ●合成香料 (HCA <sup>1</sup> , MDJ <sup>2</sup> , ラクトンなど) |
| デジタル印刷材料     | ●トナーバインダー  |
| 半導体・エレクトロニクス | ●ハードディスク用研磨剤・洗浄剤<br>●半導体後工程用洗浄剤                      |

## 日本トップグループ

- |           |                        |
|-----------|------------------------|
| プラスチック・ゴム | ●低燃費タイヤ用シリカ分散剤         |
| 農林        | ●農薬用機能性展着剤             |
| 食品        | ●豆腐用乳化にがり<br>●ケーキ用加工油脂 |
| 鋳物        | ●鋳物用フランバインダー           |
| 金属        | ●鉄鋼用洗浄剤                |
| 道路・土木・建築  | ●コンクリート製品用高機能減水剤       |

1. HCA:ヘキシル シンナミック アルデヒド 2. MDJ:メチル ジヒドロ ジャスモネート

カラーコピー  
2枚に1枚



HD  
3枚に1枚



エコタイヤ  
2本に1本



豆腐  
4丁に1丁



ポール9割  
配管6割



減農薬  
に貢献

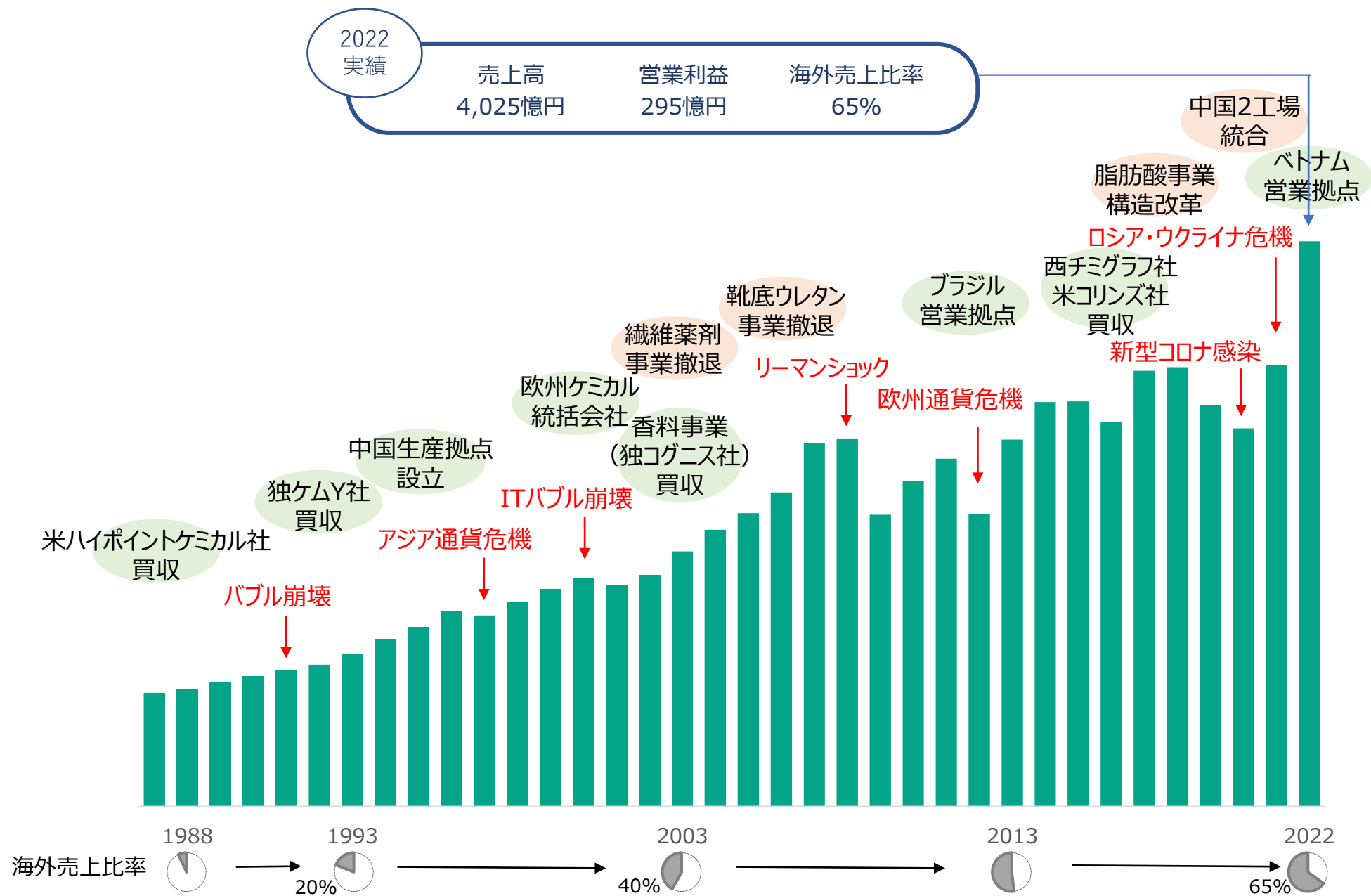


超高層ビル  
に必須



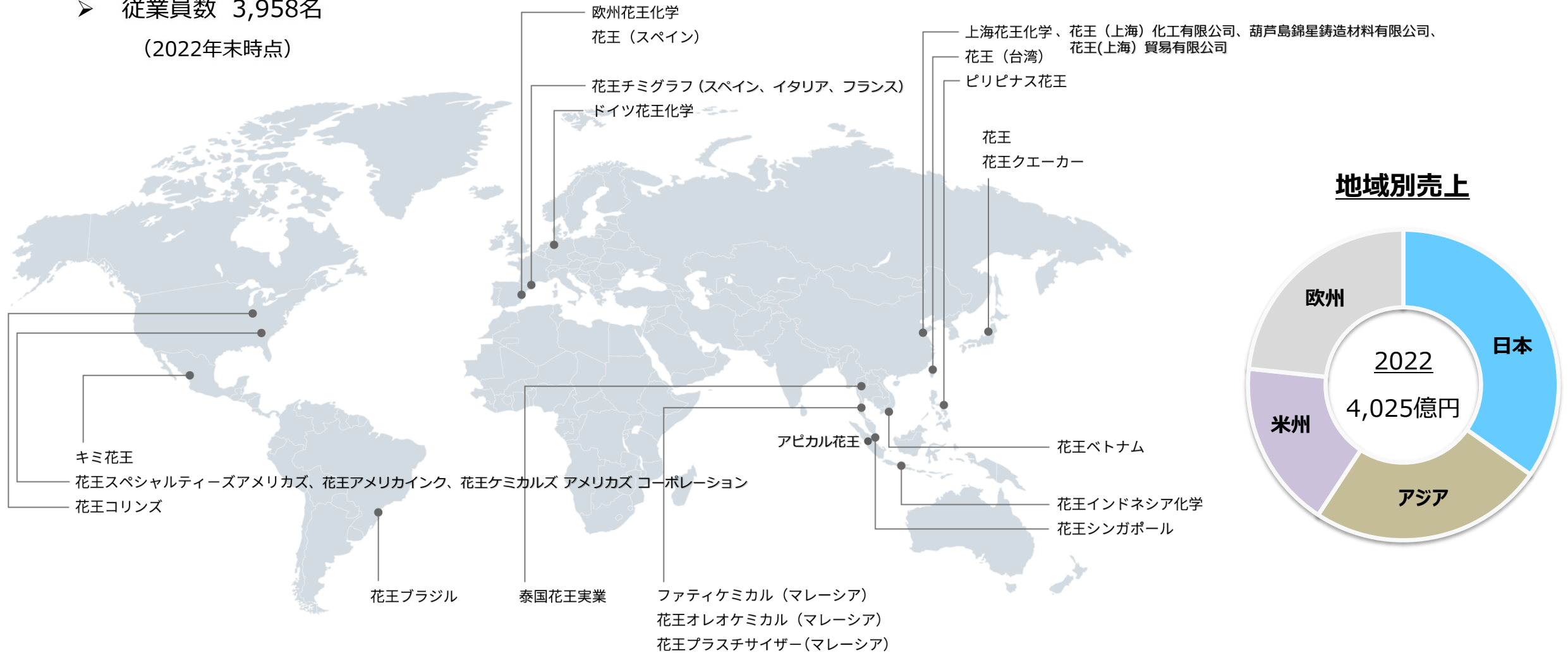
(市場シェアは花王調べ)

# 成長の軌跡



# ケミカル事業のグローバル拠点

- 海外子会社 26
- 従業員数 3,958名  
(2022年末時点)



1. ケミカル事業の概要

2. 成長戦略

3. 具体的な取り組み



# 花王ケミカル事業の強みと事業戦略

## 花王の強み

- ◆ 独自技術で付加価値を生み出すニッチ製品群、シェアが高く市場をリードできる製品群
- ◆ 幅広い産業分野への展開力、グローバル成長を可能にする事業基盤
- ◆ コンシューマープロダクツ事業とのシナジー
  - \* 研究資産（特に基盤技術）の最大活用
  - \* 生産設備、原料、拠点の共有
  - \* 両事業における技術・知見の相互転用
    - 産業界の顧客との取引で磨かれた技術・知見をコンシューマー事業で活用
    - コンシューマー事業で蓄積された技術・知見をケミカル事業で活用

## 事業戦略

- 成長基盤の強化、新領域への事業拡大の加速
- 環境価値、社会価値の高い素材やソリューションの積極的な展開
- M&Aや社外との連携、協業を通じた事業展開の強化と加速
- 欧米・中国などの巨大市場における事業拡大、新興国での基盤づくりによるグローバル成長の加速
- デジタル技術の積極活用による事業革新、顧客接点・コミュニケーション強化

# 重視する社会課題



**気候変動の進行、生物多様性の喪失**  
環境対応、脱炭素ニーズへの対応



**農業問題への関心の高まり  
(食糧増産、減農薬、省力化、など)**  
農業を取り巻く課題への対応



**パンデミック、家畜の感染症**  
拡大する衛生に対する社会的要望への対応



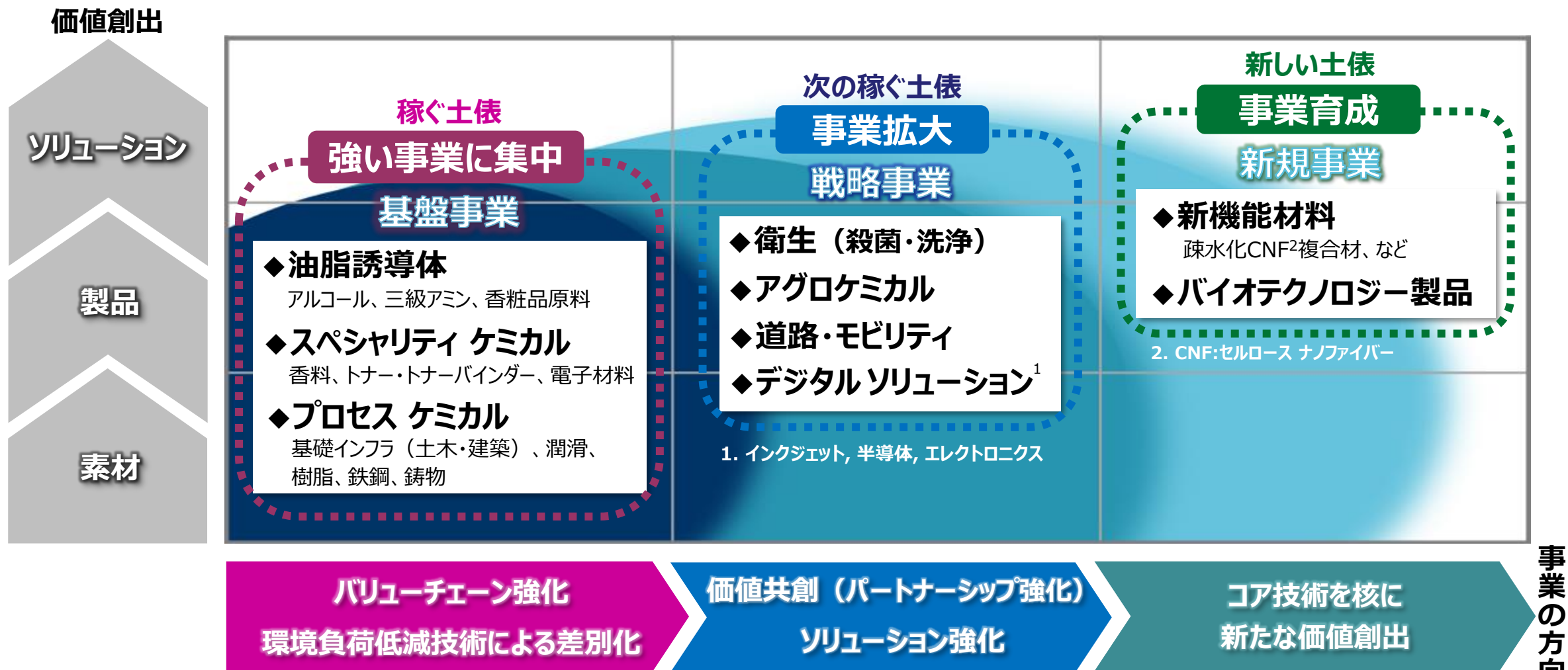
**先進国のインフラ老朽化、新興国の都市化の進展**  
高耐久化、施工・生産環境の改善への対応



**デジタル技術の高度化と利用拡大**  
加工程序、素材の進化への対応

# 中期経営計画 K25 : 成長戦略

環境課題・社会課題の解決を通じて、事業を成長させる



# 中期経営計画 K25 : 数値目標

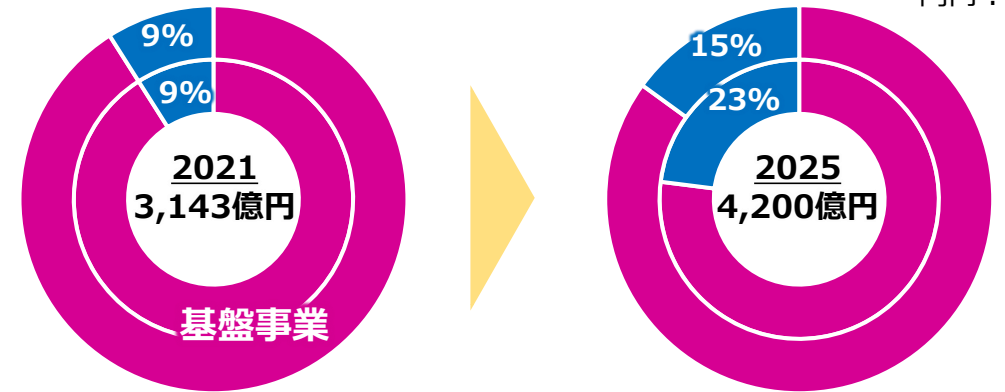
\* M&Aを除く

売上	2021年 実績 3,143億円	2022年 実績 4,025億円	2025年 計画 4,200億円
海外 売上比率	2021年 実績 61%	2022年 実績 65%	2025年 目標 70%
戦略・新規 売上比率	2021年 実績 9%	2022年 実績 9%	2025年 目標 15%
営業利益	2021年 実績 296億円	2022年 実績 295億円	2025年 目標 345億円
ROIC	2021年 実績 10%	2022年 実績 9%	2025年 目標 10%以上

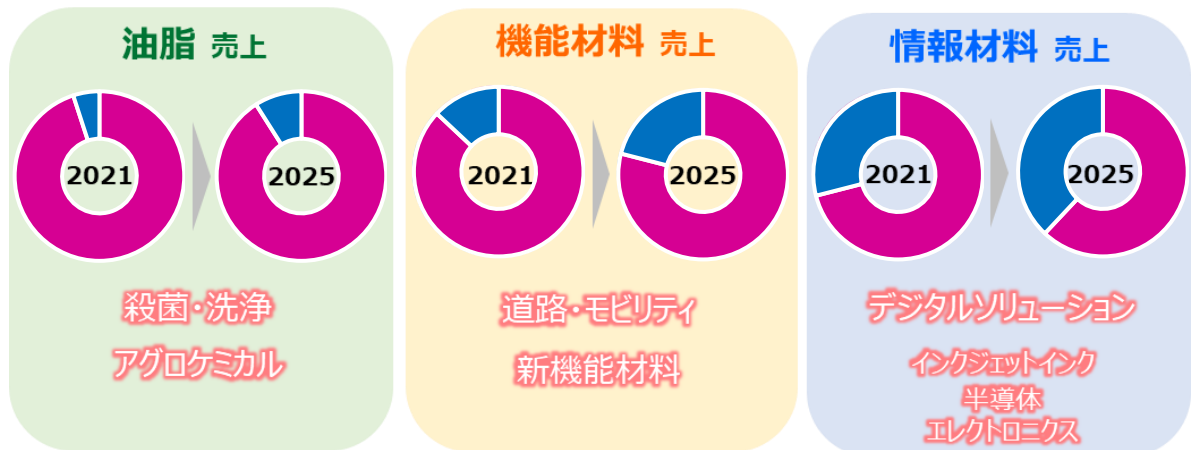
## 戦略・新規事業の拡大で増益を目指す

戦略・新規

外円：売上  
内円：営業利益



戦略・新規事業の利益率目標：15%





## 中期経営計画 K25 : 進捗

	2020年度 実績	2021年度 実績 K25 1年目	2022年度 実績 K25 2年目	2025年度 計画
売上	2,692億円	3,143億円	4,025億円	4,200億円
売上海外比率	59%	61%	65%	70%
営業利益	277億円 10.3%	296億円 9.4%	295億円 7.3%	345億円 8.2%
EBITDA*	416億円	444億円	455億円	525億円
参考) 油脂価格 (US\$/MT)	751	1,240	1,460	1,150

\* EBITDA=営業利益+減価償却費+償却費

### 「K25」2年目（2022年度）の成果

- ① 海外の油脂製品を中心とした原料価格高騰に対する価格改定の貢献もあり、売上は前年を上回った
- ② 油脂市況の変動による在庫の評価損の影響もあり、営業利益は前年並み（ただし、EBITDAは増加）
- ③ 海外売上は堅調に拡大、サステナビリティ視点の製品展開も継続



## 中期経営計画 K25：重点取り組み

### 事業に影響を与える要因

世界景気の動向

油脂・石化原料の市況

化学物質に対する規制

#### 重点取り組み①

強い事業の盤石化

#### 重点取り組み②

オンリーワン技術の着実な展開

#### 重点取り組み③

エコケミカル製品のグローバル展開

経済環境、原料変動の影響を最小化できる事業体へ転換（高付加価値事業体への転換）

**1. ケミカル事業の概要**

**2. 成長戦略**

**3. 具体的な取り組み**

## 機能性展着剤

有効成分の浸透促進、濡れ性改良、など農薬本来の力を引き出すケミカルス

### 市場

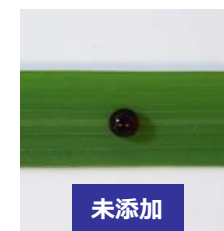
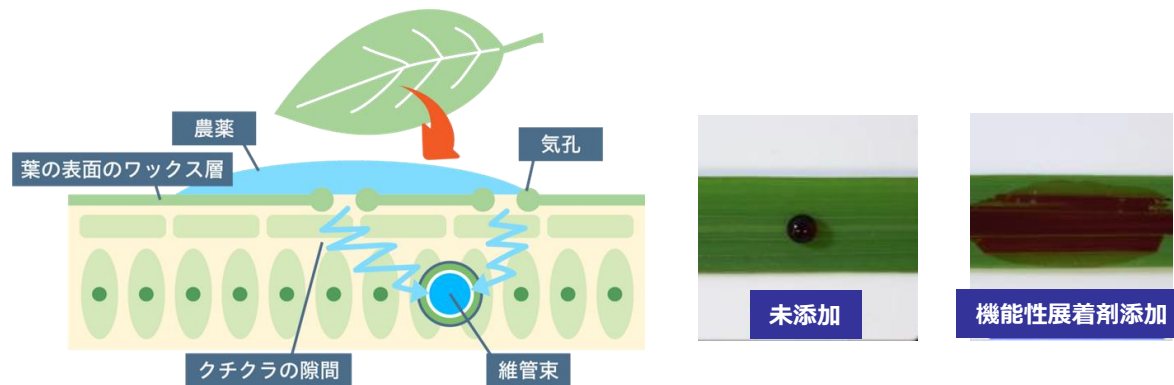
- ✓ **市場規模**（機能性展着剤） **1,000億円**
- ✓ **伸長率 CAGR 6%以上**
- ✓ 各国農業政策の変化  
（食料増産/減農薬・減肥料/省力化/デジタル化）
- ✓ 温暖化、気候変動による病虫害被害の拡大

### 戦略・強み

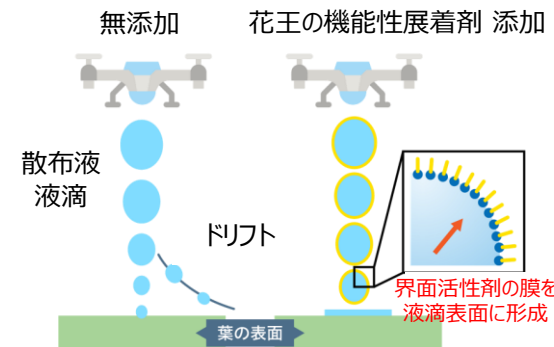
- ① 日本のパイオニア、50年以上の実績、技術知見を蓄積
- ② 精密界面制御技術の高度活用、特徴ある製品の開発
- ③ パームプランテーションとの協業基盤を活用

### 取り組み

- ① **ドローン散布に最適化した製品の開発**
- ② 海外（中国、アセアン）での協業、販売ネットワークの構築
- ③ **パーム園での病害モニタリング技術確立**にむけた  
ポーラスター・スペース社と業務提携開始



ドローン利用による農薬散布



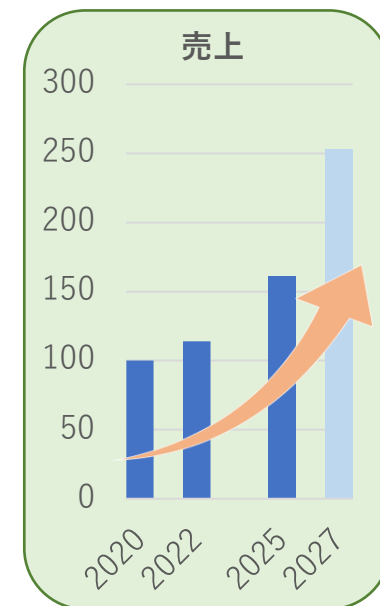
パーム農園の病害モニタリング



パーム農園で病害発生



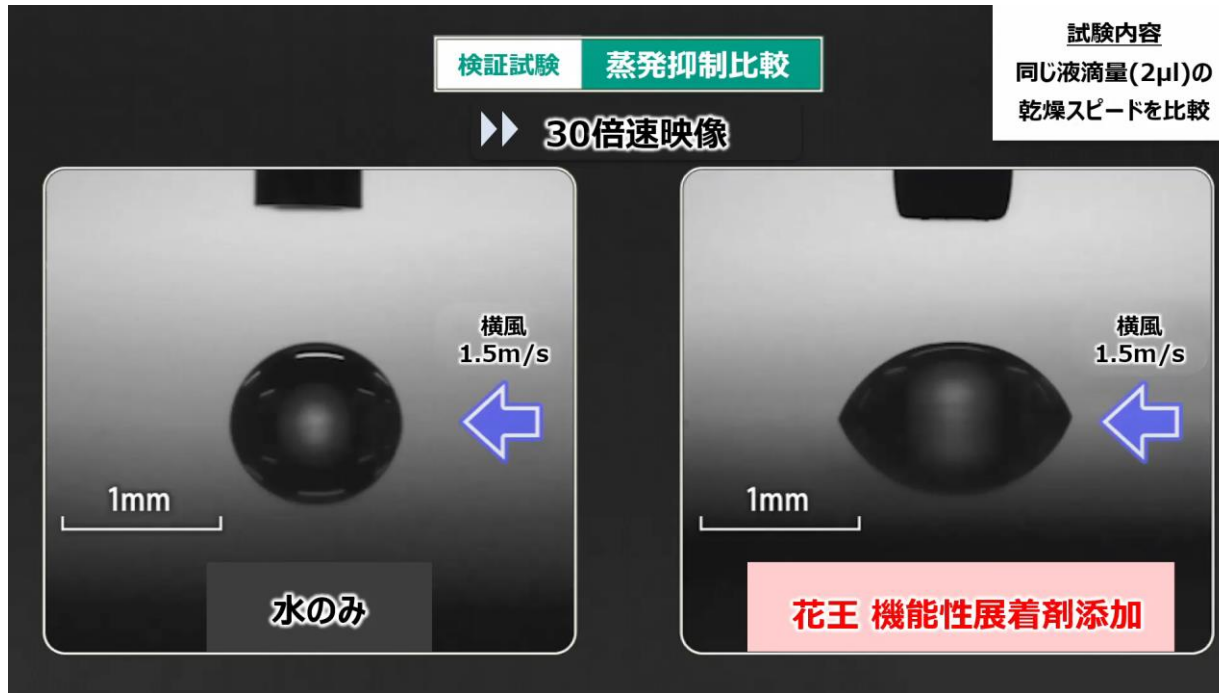
感染後、枯死



2020年を100としたときの売上イメージ

# 花王の機能性展着剤の添加効果比較

## 水分の蒸発抑制効果



↑↑

横風により水分が蒸発

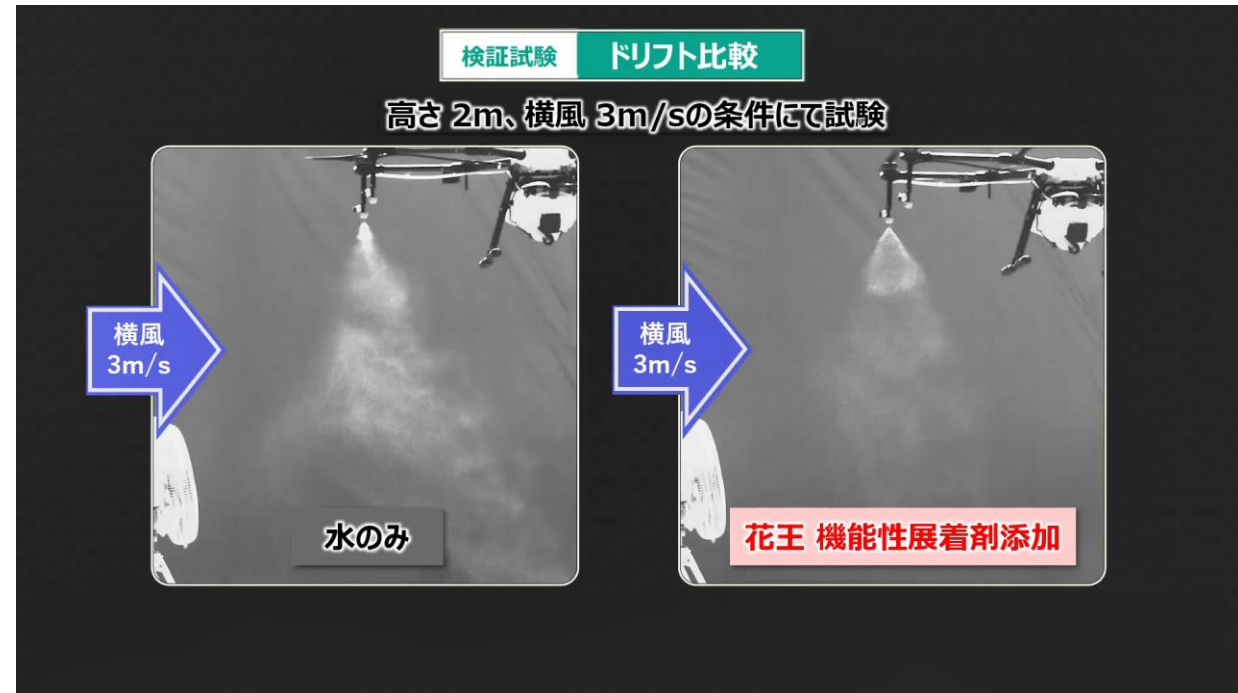
水滴が縮小

↑↑

花王展着剤が  
水分蒸発を抑制

水滴を保持

## 横風による飛散(ドリフト)防止効果



↑↑

横風により液滴が飛散

↑↑

薬剤の飛散防止効果あり

# インフラ強靱化に貢献する『高耐久アスファルト改質剤』

重点取り組み②  
オンリーワン技術の着実な展開

## 廃PETアスファルト改質剤

「廃PETの有効活用」と「高耐久舗装」の両立を実現、資源循環社会の構築に貢献

### 市場ポテンシャル

- ✓ 市場規模 日本：250億円 海外：1,000億円
- ✓ 伸長率（アスファルト舗装、グローバル）CAGR 5%

### 市場創造に向けた戦略

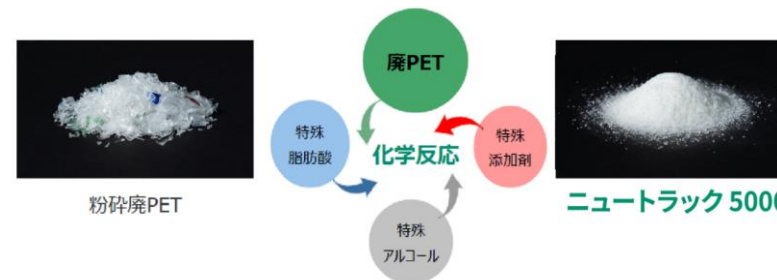
- ① 舗装市場における潜在ニーズの掘り起こし  
（高耐久、長寿命、環境貢献、など）
- ② 日本での実績作り、公道への拡大、海外への展開
- ③ プロモーション活動の戦略的展開

### 強み

- ① トナー事業で培った『ポリエステル分子設計』技術の応用展開
- ② 50年を超えるアスファルト乳剤（脂肪アミン）ビジネスの基盤活用

### 取り組み

- ① 道路施工会社、PET廃棄メーカー、流通各社との協業（日本）
- ② 公的機関での評価試験、道路規格取得の推進
- ③ 海外での実績作り（米国、タイ、台湾、他）
- ④ 低グレード廃PETの活用

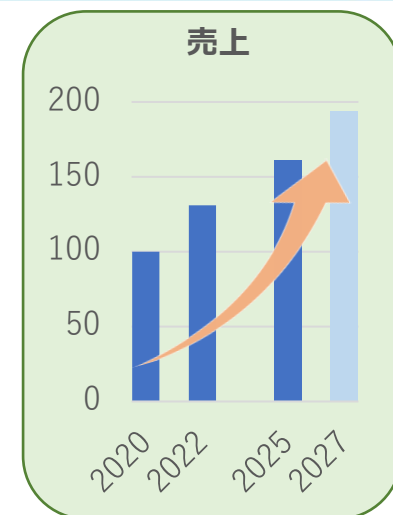
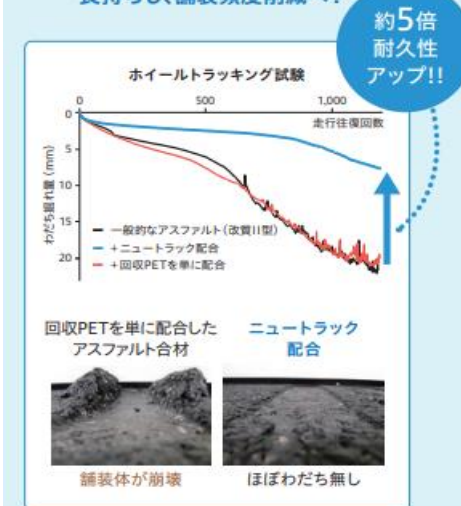


国内での実績拡大



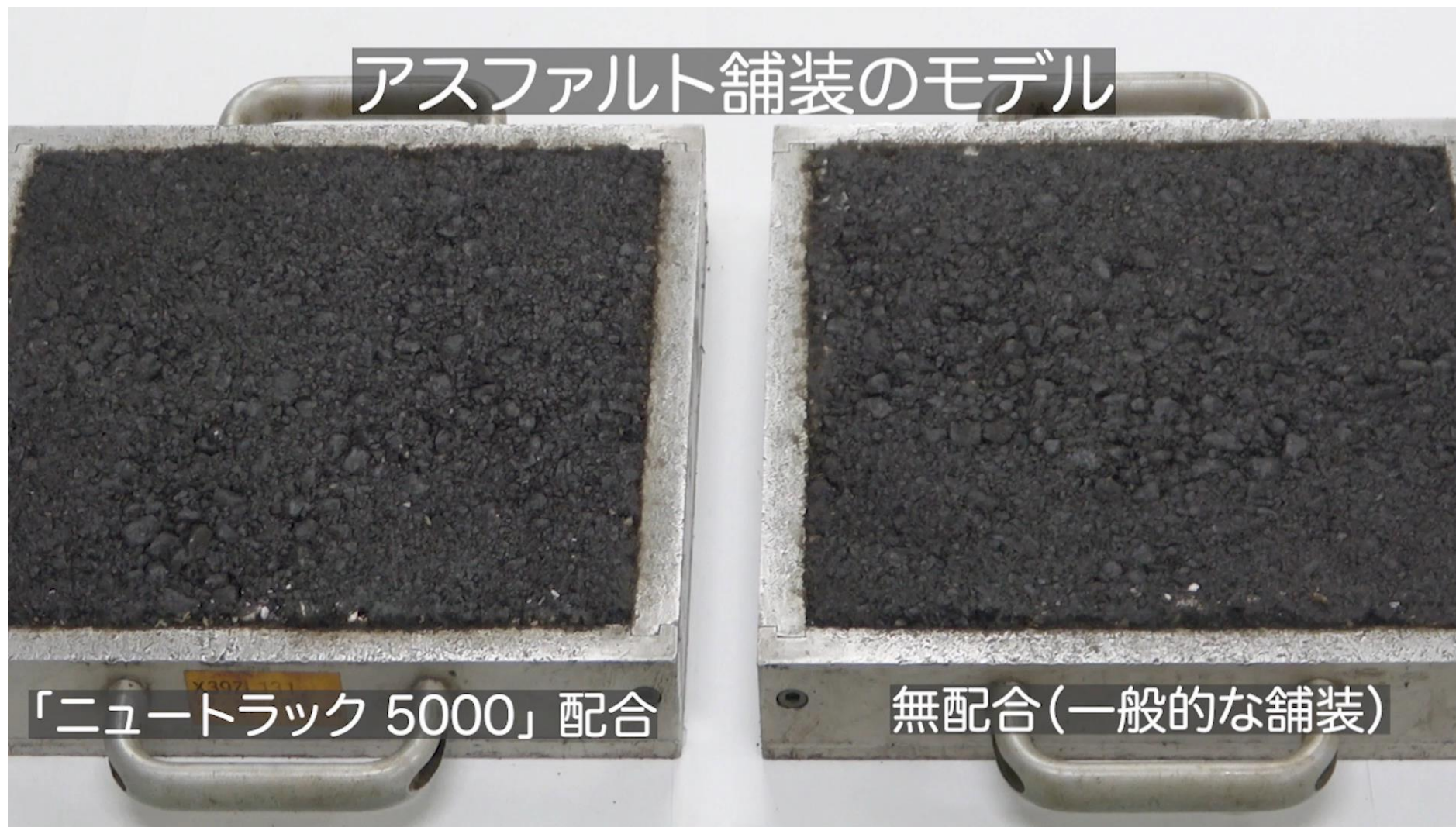
海外でのプロモーション活動

高耐久性アスファルトを使用することで  
長持ちし、舗装頻度削減へ！



2020年を100としたときの売上イメージ  
（アスファルト改質剤ほかも含む）





## インクジェット インク

「アナログ印刷のデジタル化」と  
「印刷業界の環境負荷低減」に貢献

## 市場

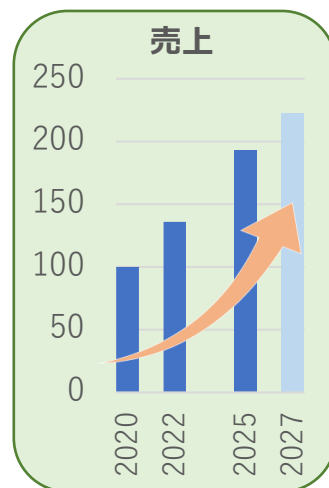
- ✓ **市場規模**（インクジェットインク市場）**5,000億円**
- ✓ **伸長率 CAGR 8%**  
（商業印刷・ラベル・パッケージ印刷分野 CAGR 20%）

## 戦略・強み

- ① 商業印刷・ラベル・パッケージ印刷分野に注力
- ② 高信頼カスタマイズインクの開発力  
Key材料の設計、製造プロセス、インク配合、  
信頼性評価まで一貫した研究開発
- ③ 紙・フィルム種、印刷システムから後工程まで  
考慮したトータルソリューション提案

## 取り組み

- ① **トップ企業数社の主力機への採用拡大継続中**
- ② パートナー連携による印刷モジュールの展開など  
**ソリューションの強化**



2020年を100としたときの売上イメージ

## 半導体薬剤

「高洗浄性」と「低環境負荷」を実現、  
半導体の高性能化に貢献

## 市場

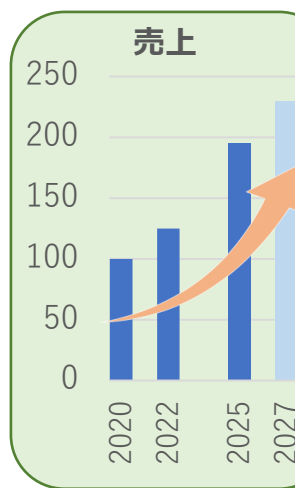
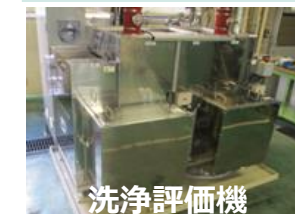
- ✓ **市場規模**（薬剤市場）**3,500億円**
- ✓ **伸長率 CAGR 8%**

## 戦略・強み

- ① 強い製品ポートフォリオの構築
  - ・パワー半導体用洗浄剤
  - ・3次元高密/高層メモリー用エッチング剤
  - ・高解像ドライフィルム用剥離剤 など
- ② 新規プロセス導入・検証サービス  
洗浄センター活用による  
最適な製品 & 洗浄プロセス条件を提案

## 取り組み

- ① **5G/6G通信規格に欠かせない  
オンリーワン薬剤開発に注力**
- ② パートナーとの連携による業界標準化の推進



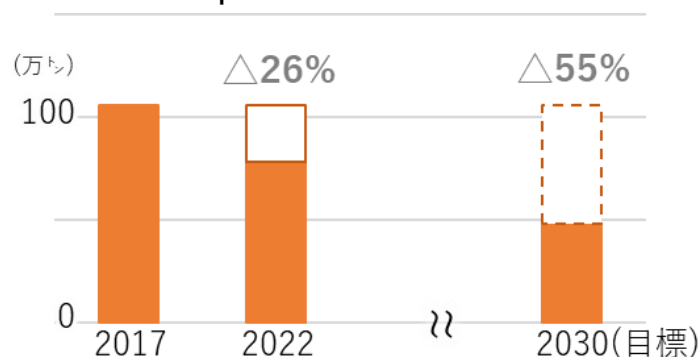
2020年を100としたときの売上イメージ



## 自社のカーボンフットプリントの削減

CO<sub>2</sub>排出量を2030年までに55%削減

(Scope 1 &amp; 2、2017年比)



【具体的アクション】

## ① 低炭素エネルギー活用

- ・再生可能エネルギー100%の電力ヘシフト
- ・太陽光発電（自家発電）
- ・バイオマス燃料の活用拡大
- ・社内カーボンプライシングの活性化

## ② 生産プロセスの効率化

- ・省エネプロセスの導入
- ・収率向上

## 22年までのケミカル事業関連の実施例

- ・中国4工場、ドイツでRE100（100%再生エネルギー）実施
- ・和歌山、タイ、ほか既存拠点での太陽光発電の導入、など

## 30年に向けたケミカル事業関連での取り組み

- ・スペイン、マレーシア、フィリピンでのバイオマス燃料の活用、など

## 社会の脱炭素化に貢献

エコケミカル製品の利用で、社会全体のCO<sub>2</sub>排出削減に貢献

『エコケミカル製品』比率：22年：72% ⇨ 30年：85%

## 低炭素素材

- ・バイオマス活用
- ・リサイクル原料
- ・バイオ技術による製品生産

## 顧客使用時

- ・省燃費、省エネ、省資源
- ・高耐久、長寿命
- ・工程改善、生産性向上



# KaO

きれいを ところに 未来に

---



ケミカルスに価値をのせて