

花王 統合レポート

2018

2017年12月期



kaO

自然と調和する ころ豊かな毎日をめざして

花王株式会社

〒103-8210 東京都中央区日本橋茅場町1-14-10

<https://www.kao.com>

2018年4月発行



kaO

きれいを、こころに。未来に。

日本の“きれい”という言葉は、「美しさ」や「清潔」というだけではなく、
こころの状態や、生きる姿勢までも表しています。

暮らしの中で“きれい”を感じる瞬間は、
こころを満たし、前を向く力を与えてくれる。

たとえば、清潔なシーツのこちよい感触に包まれるとき。
すこやかな赤ちゃんのしあわせな笑顔を見るとき。
自分らしい美しさが引き出されて、自信が持てたとき。

そして、満たされたこころは、周りへと伝わり、
誰もが気持ちよく暮らせる社会へとつながっていく。

すべての人のこころに、暮らしに、社会に、
“きれい”を満たすものづくりを通して、
人と地球の未来に、花王は貢献していきます。

目次

■ 花王とは	
花王の価値創造を支える礎	4
花王ウェイ	4
本質研究へのこだわり	6
「よきモノづくり」のつながり	8
花王の価値創造の成果(非財務・財務ハイライト)	10
花王の事業構造と提供する社会的価値	12
■ 花王がめざすもの	
ステークホルダーの皆さまへ	14
トップインタビュー	16
花王グループ中期経営計画「K20」進捗とロードマップ	20
財務資本戦略	22
特集	
特集1 日本からアジアへ、そして世界へ	24
特集2 変化をつくり出すことへの挑戦	28
サステナビリティ活動	32
未来の洗浄、未来の容器	34
清潔衛生の向上	36
対談 いまこそ花王らしい価値提案を	38
■ 花王の価値創造を支える基盤	
人財開発基盤(組織の活性力)	43
研究開発基盤	44
販売基盤	46
花王の優位性をつくり出す基盤の活動、組織・体制の関わり事例	48
コーポレート・ガバナンス体制/取り組み	50
コンプライアンス/リスクマネジメント	56
社外取締役座談会 「自ら変わり、変化を先導する企業」をめざして 役員紹介	58 62
■ 花王の価値創造の成果	
事業の全体像	68
コンシューマープロダクツ事業部門	70
化粧品事業分野	72
スキンケア・ヘアケア事業分野	72
ヒューマンヘルスケア事業分野	73
ファブリック&ホームケア事業分野	73
ケミカル事業部門	74
非財務情報(主なサステナビリティ指標)	76
財務情報	78
会社情報	80
外部評価	82
編集方針	83

花王が追求するESG活動

Kirei Action

事業の持続的成長、持続的な社会の形成のために、環境(Environment)、社会(Society)、ガバナンス(Governance)といったESG活動を将来への「投資」と位置づけ、これまで以上に重視しながら“利益ある成長”を実現します。

130年にわたり、人々の暮らしに寄り添うことで豊かな生活文化の実現をめざしてきた花王では、いまも、そしてこれからもこの使命を全うするために、Kirei Actionを推進していきます。

“きれい”という言葉には、美しさや清潔だけでなく、こころの状態や地球環境をも込められています。こころを込めた製品や活動を通して、人と地球の未来に貢献する活動。それが花王の推進するKirei Actionです。

花王はESG活動(Kirei Action)に積極的に取り組み、
思いを込めたモノづくりで「コト」を創造し、
すべてのステークホルダーの「ココロ」に届けます。



Environment

地球の
“きれい”のために
環境負荷ゼロの暮らし



Society

人の
“きれい”のために
誰もが気持ちよく暮らせる社会



Governance

誠実な
企業として
正道を歩み、信頼される企業に

花王の価値創造を支える礎

花王ウェイ

「正道」に立脚した「絶えざる革新」
「よきモノづくり」を行なうことが花王の価値創造の「原点」です。

花王は、絶えず、消費者・顧客の立場に立って、
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(持続可能性)に貢献することを使命としています。

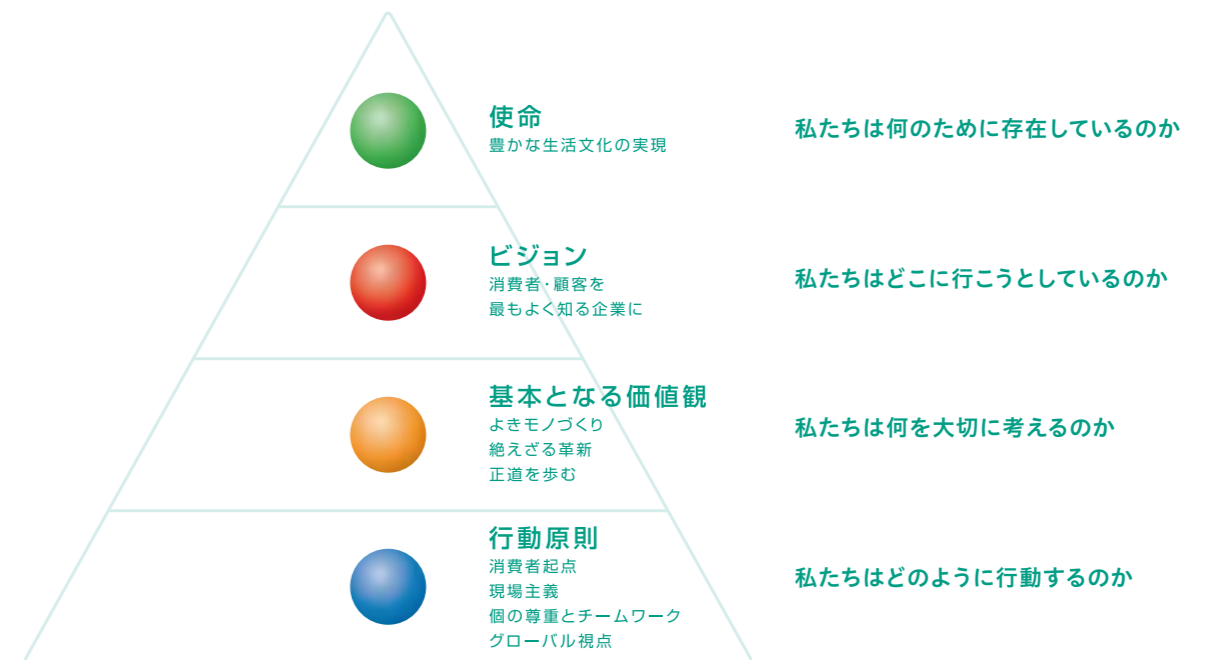
そのためには、「正道を歩む」、つまり誠実であることと、
継続して自らの革新を図る「絶えざる革新」こそ重要と考えます。

花王は「よきモノづくり」を通して、社会に役立つものを世に送り出しています。
このことを、全社員が日々確認しながら、業務を遂行しています。



創業から脈々と続く
花王の企業理念
花王ウェイ

花王ウェイは
「使命」「ビジョン」「基本となる価値観」「行動原則」で構成され、
それぞれは次の内容を示しています



1887年(明治20年)
長瀬富郎が「長瀬商店」を創業

1890年(明治23年)
品質がよく、手に届く価格で安心して使える国産石けんを届けたいという強い思いから「花王石鹸」を発売



花王の価値創造を支える礎

本質研究へのこだわり

本質研究にこだわり

「画期的な商品開発」と「継続的な改良」をつくり出します。
花王は地道で着実なことを重視する企業です。

花王は、売上高の約4%を研究開発に投資、しかも、そのうち約半分は「基盤研究」に費やして、「本質」というものに徹底的にこだわり続けてきました。

本質研究への投資は、すぐには成果を出さないかもしれませんが、しかし、本質研究により蓄積された技術こそが、イノベティブで、感動を呼ぶ画期的な製品開発の礎であることを私たちは熟知しています。

製品開発後の工程も重要です。消費者の声を聴きながら、地道に改良を続けていくことで、イノベーションが継続し、消費者・社会に感動を与え続けることができます。花王のロングセラーブランドは、このようにして育成されてきました。

製品開発研究へのこだわり

世界の消費者の生活とニーズを深く理解する消費者研究をもとに、製品設計と応用技術開発研究を進めています。

基盤技術研究へのこだわり

真に価値ある製品を生み出すために、さまざまな領域で物質や現象のしくみを解き明かす最先端の研究に取り組んでいます。



本質の追求による
新たな価値創造へ

包装容器開発研究へのこだわり

高齢化社会への対応、環境調和による循環型社会への貢献をめざし、容器・道具の開発研究が行なわれています。

香料開発研究へのこだわり

世界の消費者とのコミュニケーションを通して、使用時はもとより使用前後を含めた香りのあり方を研究しています。

花王の価値創造を支える礎

「よきモノづくり」のつながり

人と人、組織間、機能間の「連携」による総合力の向上
この連携を強めてこそ、価値創造は完成します。

花王では、毎月のように、研究発表会を開催しています。蓄積された技術は、どの研究員が利用しても構いません。研究員と消費者視点を持つ製品のプロがしっかりと組んでいます。これが花王製品の強さを支えています。
また花王の生活者コミュニケーションセンターでは、膨大な消費者からの問い合わせ・要望に関するデータが蓄積され、各事業部がこのデータベースを日々検索することで絶え間ない改良につながっています。
研究と生産・流通・販売などの機能間の連携も重要です。
花王は、イノベティブな製品を、タイムリーかつ環境にやさしい方法で消費者へお届けしています。



研究発表会

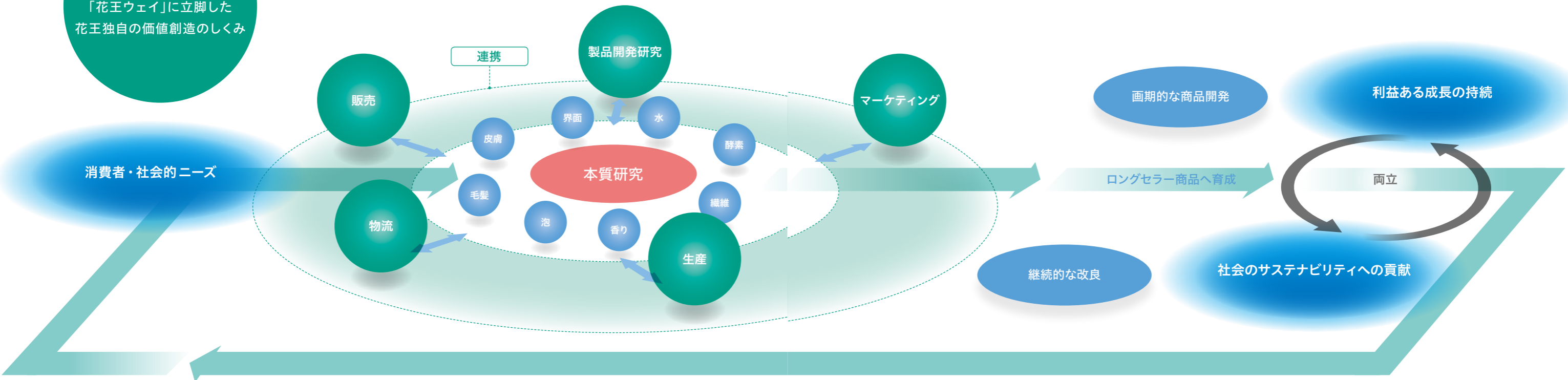
参加自由で、どのような研究が行なわれているかを知るよい機会となっています。



生活者コミュニケーションセンター

消費者から寄せられた問い合わせや指摘はその日のうちに入力し、社内全体で共有します。

すべての原点である企業理念
「花王ウェイ」に立脚した
花王独自の価値創造のしくみ

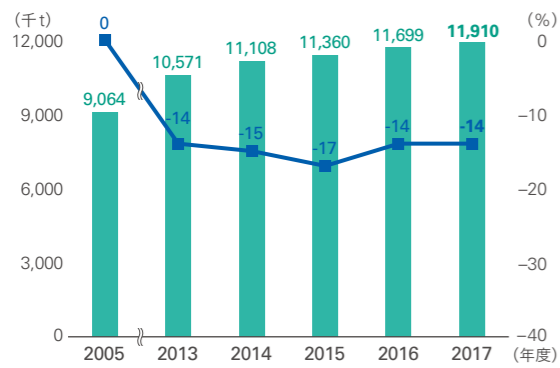


花王の価値創造の成果(非財務・財務ハイライト)

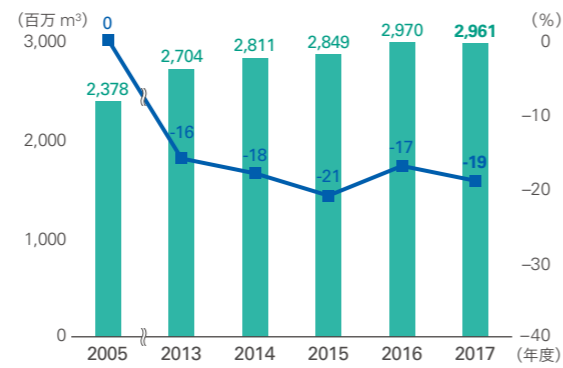
非財務活動の成果

- POINT 「DJSI^{※1} World Index」「DJSI Asia Pacific Index」に4年連続で採用
- 12年連続で「World's Most Ethical Companies」に2018年2月選定
- CDP^{※2}において気候変動、水、森林のいずれもA-評価

製品ライフサイクル全体のCO₂排出量の推移^{※3}



製品ライフサイクル全体の水使用量の推移^{※4}



■ CO₂ 排出量(左軸) ■ 原単位(売上高)削減率(右軸)

■ 製品使用時の水使用量(左軸) ■ 原単位(売上高)削減率(右軸)

外部評価の推移

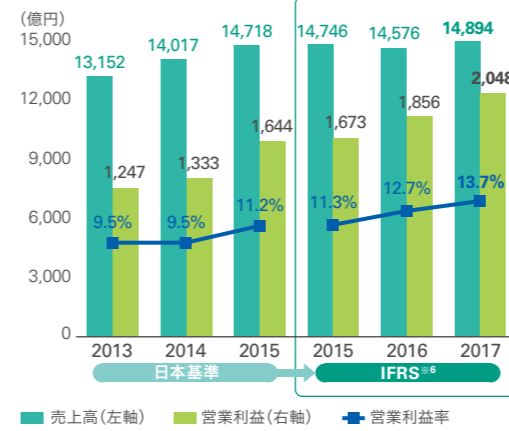
	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
DJSI World / DJSI Asia Pacific		●	●					●	●	●	●
FTSE4Good		●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
MSCI Global Sustainability				●	●	●	●	●	●	●	●
Worlds' Most Ethical Companies® (世界で最も倫理的な企業)	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
CDP(気候変動)		● 開示優良	● 開示優良	● 開示優良	● 開示優良		● 開示優良	● 開示優良	● 開示優良	● A-	● A-
Euronext Vigeo Eiris World 120								●	●		●
ETHIBEL	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
oekom	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●

※1 「Dow Jones Sustainability Index(DJSI)」は、米国のS&P Dow Jones Indices社とスイスのRobecoSAM社が企業の持続可能性(Sustainability)を評価しているESG指標です。
 ※2 CDPは気候変動など環境分野に取り組む国際NGOで、世界の主要企業の気候変動への取り組みに関する情報を、気候変動が企業に与える経営リスクの観点で分析、評価を行なっています。
 ※3 日本国内および海外で販売した製品の単位数量当たりの製品ライフサイクル(ただし、自社グループの生産工程、物流工程を除く)を通じたCO₂排出量に当該製品の年間の売上数量を乗じて算出した値に、自社グループの生産工程、物流工程を通じたCO₂排出量の実績値を合算したものです。ただし、産業界向け製品の使用および廃棄に関するCO₂排出量は含んでいません。
 ※4 主に日本国内および海外で販売した製品単位数量当たりの製品ライフサイクル(ただし、自社グループの生産工程、物流工程を除く)を通じた水使用量に当該製品の年間の売上数量を乗じて算出した値に、自社グループの生産工程、物流工程を通じた水使用量の実績値を合算したものです。ただし、産業界向け製品は、調達に関する水使用量は含まれますが、使用および廃棄に関する水使用量は含んでいません。
 ※5 EVA®は、米国コンサルティング会社のスターン・スチュワート社の商標登録です。
 ※6 2016年12月期から国際会計基準(IFRS)を適用しています。
 ※7 自己資本当期純利益率(日本基準)/親会社所有者帰属持分当期利益率(IFRS)
 ※8 1株当たり当期純利益(日本基準)/基本的1株当たり当期利益(IFRS)
 ※9 単元未満株の買取を除いています。
 ※10 「企業結合に関する会計基準」(企業会計基準第21号 2013年9月13日)等を通用し、「当期純利益」を「親会社株主に帰属する当期純利益」としています。

財務活動の成果

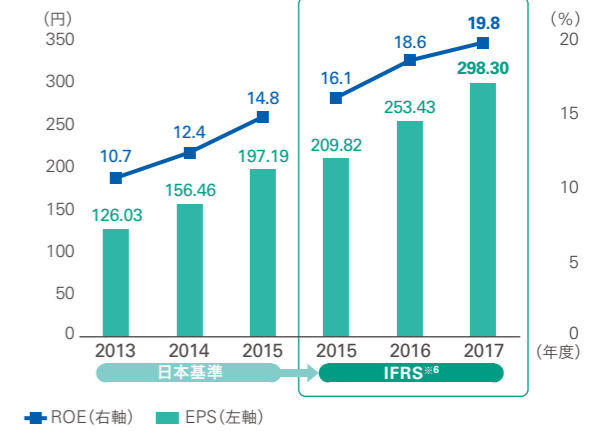
- POINT 8期連続増益、5期連続営業最高益の更新という成長の持続的向上
- 28期連続増配という株主還元の積極化
- EVA[®]※5(経済的付加価値)の持続的拡大

売上高/営業利益/営業利益率



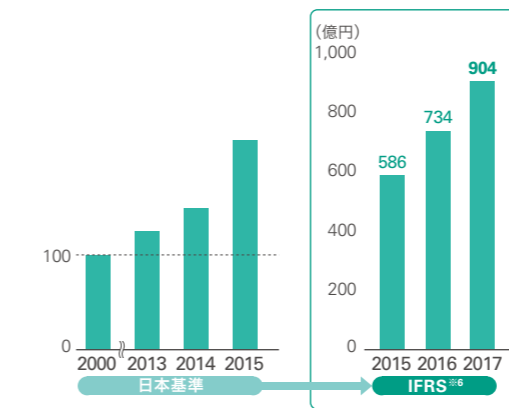
■ 売上高(左軸) ■ 営業利益(右軸) ■ 営業利益率

ROE^{※7}/EPS^{※8}



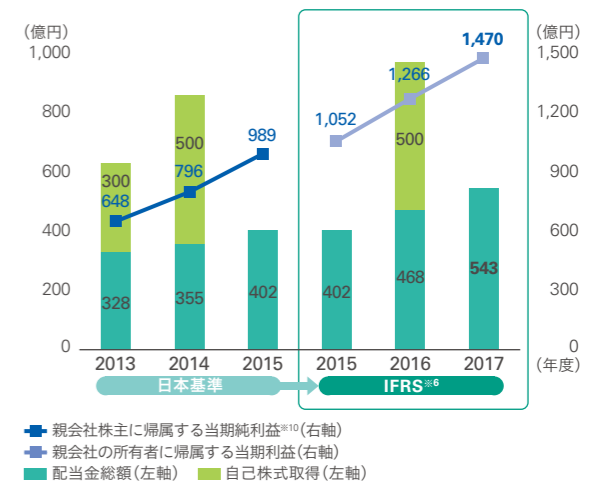
■ ROE(右軸) ■ EPS(左軸)

EVA



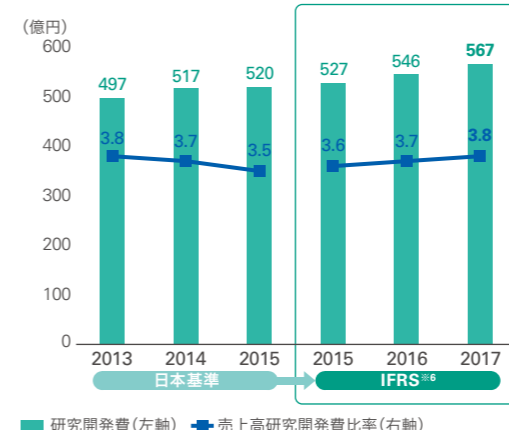
EVA適用をスタートした2000年度を100としています。

親会社の所有者に帰属する当期利益/株主還元^{※9}



■ 親会社株主に帰属する当期純利益^{※10}(右軸)
 ■ 親会社の所有者に帰属する当期利益(右軸)
 ■ 配当金総額(左軸) ■ 自己株式取得(左軸)

研究開発費/売上高研究開発費比率

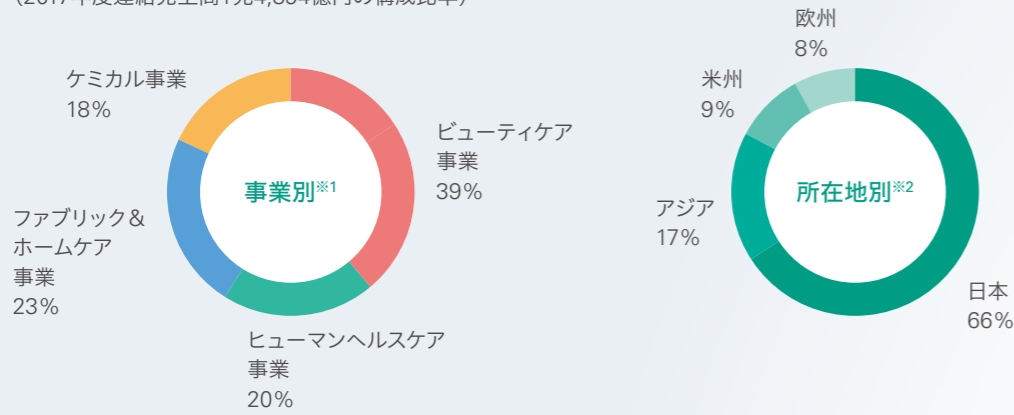


■ 研究開発費(左軸) ■ 売上高研究開発費比率(右軸)

花王の事業構造と提供する社会的価値

花王の事業構造

(2017年度連結売上高1兆4,894億円の構成比率)



※1 売上高構成比率は外部顧客に対する売上高で算出。2017年度までの事業セグメントで記載しています。

※2 販売元の所在地に基づき分類。

花王の提供する社会的価値



花王が対応する社会的課題とSDGs※9への貢献

領域	9つの重点取り組みテーマ	貢献するSDGs
エコロジー	<ul style="list-style-type: none"> 資源循環 気候変動 化学物質 	
コミュニティ	<ul style="list-style-type: none"> 清潔と衛生 健康と高齢化 ジェンダー平等 	
コーポレート・カルチャー	<ul style="list-style-type: none"> 正道を歩む 人権 ダイバーシティ&インクルージョン 	

※3 2015年に国連で採択された、「持続可能な開発目標」。
 ※4 2018年度よりセグメントを変更しています。

—— 消費者 ——
 思いを込めたモノづくりで「コト」を創造し、「ココロ」に届けます



—— 地球 ——
 持続可能な環境・社会・コミュニティ



自然と調和する ところ豊かな毎日をめざして



—— 社員 ——
 女性をはじめ社員一人ひとりの個性と能力を最大発揮できる企業風土



—— 株主 ——
 企業価値の指標であるEVA®(経済的付加価値)の継続的増加による株主価値の向上

花王は、化粧品、スキンケア・ヘアケア、ヒューマンヘルスケア、ファブリック&ホームケアの4つの事業分野で構成される「コンシューマープロダクツ事業部門」と「ケミカル事業部門」で構成され、そのシナジーによる花王独自の価値を創造し、日本をはじめ、アジア、米州、欧州など、世界各地で展開しています。

エコロジー、コミュニティ、コーポレート・カルチャーに関する社会的な課題やニーズを真摯に取り込み、資産の最大活用をさらに進めて、清潔で美しくすこやかな暮らしに役立つ商品と、産業界の発展に寄与する工業用製品の分野において、消費者・顧客とともに感動を分かち合う価値ある商品を提供します。

ステークホルダーの皆さまへ

自ら変わり、そして変化を先導する企業へ 花王は未来に向けて大きく成長していきます

花王グループ中期経営計画「K20」の初年度となりました2017年度は、ステークホルダーの皆さまからのご支援や社員の真摯な努力などにより、順調な滑り出しとなりました。8期連続増益、5期連続営業最高益を更新するとともに「企業価値向上表彰」の大賞受賞や「Worlds' Most Ethical Companies®(世界で最も倫理的な企業)」として12年連続で選ばれるなど、花王グループの存在感が少しずつ醸成できてきたと感じています。

また、「K20」は花王グループの2030年のありたい姿を実現するための重要なステップですので、その礎を築いておかなければなりません。具体的には、「正道を歩む」を貫くことと「変化をつくる」という気概を自分事化させることだと考えています。花王グループの企業理念である「花王ウェイ」の根幹をなす「正道を歩む」ことには今後もこだわり続けます。そして、「変化をつくる」ことについては、「K20」のスローガンに掲げた「自ら変わり、そして変化を先導する企業へ」を実践していきます。

これらの活動を進めるにあたり重要なことは、持続可能な社会の形成に寄与するために配慮すべき3つの要素であるESG(環境、社会、ガバナンス)とつながっているかということです。花王グループはESGを念頭に置きながら、さらなる企業価値向上をめざしていきます。そして、世界中の人々から「花王」が認知され、社員が誇れる会社にしていきます。

代表取締役
社長執行役員

澤田道隆



トップインタビュー

代表取締役
社長執行役員
澤田 道隆



Q1

2017年に公表されました中期経営計画「K20」の初年度の手ごたえをどのようにお感じになっていますか。

「K20」では、3つの目標(こだわり)を挙げました。特長ある企業イメージの醸成へのこだわり、実質売上高CAGR(年平均成長率)+5%と営業利益率15%の達成といった利益ある成長へのこだわり、そしてステークホルダー還元へのこだわりです。この目標達成に向けて2017年度

から「K20」がスタートしたわけですが、必ずしも順風満帆に進んでいるとはいえません。うまく進んでいることは加速しなければなりませんし、思った通りに進まなかったことに対しては、早急に見直し、軌道修正しなければなりません。

「K20」の目標(3つのこだわり)

- ① 「特長ある企業イメージの醸成」へのこだわり
- ② 「利益ある成長」へのこだわり
 - ・過去最高益更新の継続
 - ・実質売上高CAGR +5%、営業利益率15%をめざす
 - ・売上高1,000億円ブランド3つ(「メリーズ」「アタック」「ビオレ」)
- ③ 「ステークホルダー還元」へのこだわり

「利益ある成長」2020戦略

- ・「正道を歩む」を貫く
- ・花王の資産の最大活用
- ・資産の最大化
- ・新しい資産の構築

「K20」推進プロジェクト

- ・これまでのやり方、あり方、考え方改革
- ・特長ある企業イメージ醸成
- ・花王の未来創造
- ・社員・家族の健康維持
- ・最新技術、最新インフラの活用

非財務活動での手ごたえ

非財務活動では、2017年度は、企業価値向上、コーポレート・ガバナンス、企業倫理、女性活躍、健康経営、モノづくり、環境対応など、多面的な観点からさまざまな表彰をいただきました。まだまだ十分ではありませんが、持続可能な社会形成に必要な3要素ESG(環境、社会、ガバナンス)の観点から取り組んできたことが評価されたことはとても嬉しいことです。今後も、さらに非財務面での活動を強化し、ステークホルダーの皆さまにご評

価いただけるよう努力していきます。特に、コーポレートメッセージである「自然と調和する ところ豊かな毎日をめざして」をより具体化させたKirei Actionを世界中で実践し、浸透させていきたいと考えています。“きれい”という言葉は、清潔や美、健康を指し示すだけでなく、こころがきれいであるというインテグリティや地球環境保護にもつながりますので、人と地球のきれいに役立てばと考えています。

財務活動での手ごたえ

財務活動での「K20」初年度の手ごたえとしては、8期連続増益、5期連続営業最高益を更新することができました。また、実質売上高CAGR +5%、営業利益率15%の実現に向けて着実に進捗しました。そのような面では、順調に進捗したと感じています。

ただ、事業やエリアで成果のばらつきがあり、これが課題です。事業的には、ベビー用紙おむつやスキンケアが順調に進捗しましたが、化粧品、ヘアケア、飲料

(ヘルシア)が予定通りには進みませんでした。また、エリア的にはアジア、米州は好調に推移しましたが、欧州のコンシューマープロダクツ事業が厳しい状況でした。これら課題の事業、エリアは今後の成長の柱にしなければなりませんので、2018年度から新しい体制で課題克服に取り組んでいるところで

「企業価値向上表彰」で大賞を受賞

2017年1月、花王は株式会社東京証券取引所(以下「東証」)が主催する「企業価値向上表彰」において大賞を受賞しました。「企業価値向上表彰」は、東証市場の全上場会社を対象に、資本コストをはじめ投資家の視点を深く組み込んで企業価値の向上をめざすなど、東証市場の魅力向上に貢献している上場会社を表彰するものです。

今回の受賞は、花王が投下資本コストを考慮した「真の利益」を表すEVA^{※1}を継続的に増加させていくことが、株主だけでなくすべてのステークホルダーの長期的利益とも合致するという企業価値向上経営が評価された結果と認識しています。

※1 EVA[®]は、米国コンサルティング会社のスターン・スチュワート社の登録商標です。



「コーポレートガバナンス・オブ・ザ・イヤー^{※2}2017」でGrand Prize Company(大賞企業)に選定

2018年2月、花王は一般社団法人日本取締役協会主催の「コーポレートガバナンス・オブ・ザ・イヤー[®]2017」において、Grand Prize Company(大賞企業)に選定されました。「コーポレートガバナンス・オブ・ザ・イヤー[®]」は、コーポレートガバナンスを用いて、中長期的に健全な成長を遂げている企業を後押しすることを目的に、日本取締役協会が実施しているものです。

今回の選定は、取締役会の議長を社外取締役が務めていることや、議論を活発にするために取締役の人数を7名にとどめ、うち3名を社外取締役とし、取締役会の中立性や独立性を高めていることなど、株主をはじめとするステークホルダーを重視した経営を志向している点が評価されたものと認識しています。

※2「コーポレートガバナンス・オブ・ザ・イヤー[®]」は、一般社団法人日本取締役協会の登録商標です。



トップインタビュー

Q2

中期経営計画「K20」の実現に向け、
積み残している課題とその対応をどのようにお考えになっていますか。

自ら変わり、変化を先導する企業をめざして

「K20」は、花王グループの2030年のあるべき姿を達成するための重要な通過点です。この4年間で今後の大きな成長を実現させるための礎をつくっておかなければなりません。それは、変化に立ち向かう意識の醸成と変化を先導できるようなモデルの構築です。まず、変化に立ち向かう意識の醸成、すなわち、自ら変わることをいかに自分事化できるかということですが、極端に言うと、これまでのやり方、あり方、考え方を一度全否定して、「こたわる」部分と「変える」部分に選別し、「変える」部分は、これまでの真逆をやるくらいの変化をさせなければなりません。このことに関して、1年間「K20」推進プロジェクトを進めてきましたが、まだ十分とはいえません。どのようなことをどのように変えることができたのか、それが世界を引っ張っていける変革なのかなどを整理しながら、「K20」のスローガンに掲げた「自ら変わり、そして変化を先導する企業へ」を実現するための意識改革を早急に進めていきます。

次に、変化を先導できるようなモデルの構築ですが、まずは積極的な経営姿勢を示す必要があります。そのためには、これまで構築してきました「脱デフレ型成長モデル」を進化させていかなければなりません。「脱デフレ型成長モデル」は、投資を抑制し、効率化して利益を出すという「デフレ型成長モデル」とはまったく逆で、資産を有効に活用しながら積極投資を行ない、売上を上げ、利益を出し、その利益を使ってさらに投資し、成長を加速させるという積極的な「稼ぐ力」を生み出すモデルです。ここで重要なのが、資産をいかに有効活用できるかであり、それなくして積極投資は生きてきません。「脱デフレ型成長モデル」の進化系モデルでは、これまでより高いレベルでの資産の最大活用が必要です。それには、これまでのやり方、あり方、考え方の延長線上での資産の活用ではだめで、抜本的に変えていかなければなりません。また、社員レベルでのEVA®の浸透も必要となります。

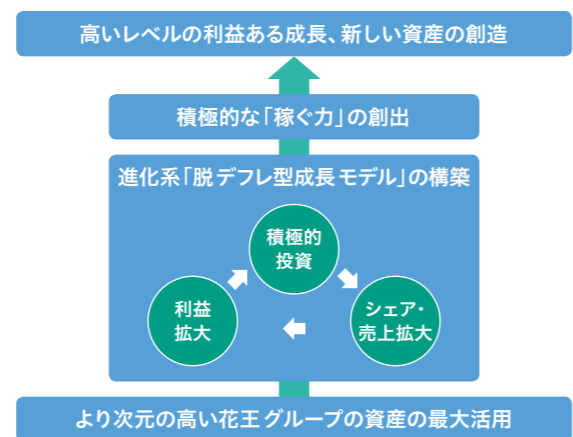
この進化系「脱デフレ型成長モデル」をベースに、変化を先導するような新しいモノづくりモデル(たとえば、

マスクスタマイズを先導するモデル)や新しい働き方モデル、新しいESG対応モデルなどを構築することが重要であり、「K20」の中で早急に取り組んでいきます。

その施策の一つとして、2018年1月より、コンシューマープロダクツの事業体制を大きく変更しました。さらなる意思決定のスピードアップとグローバルな成長の加速により、課題事業の活性化を含め、利益ある成長を実現することが目的です。具体的には、事業ユニット制を発展的に解消するとともに、8事業グループを再編し、10事業部・1プロジェクトに移行しました。責任者も大幅に変更し、若手の抜擢も行ないました。

また、日本(コンシューマープロダクツ)の販売体制も大きく変更しました。具体的には、グループの総合力、専門性、生産性の向上をめざし、「マーケティング・販売・商談」「美容カウンセリング」、そして「売場づくり等の店頭マーチャンダイジング」の3つの機能を軸とした機能別組織体制へ再編しました。特に新会社である美容カウンセリング専門会社(ソフィーナビューティカウニング株式会社)、カネボウビューティカウニング株式会社)では、カウンセリング力のさらなる向上をめざしたマネジメント体制を構築し、ブランドの魅力を磨き続ける活動を一層強化していきます。これは、花王グ

進化系「脱デフレ型成長モデル」



ループの化粧品事業の大改革および女性の活躍を後押しする働き方改革を推進する取り組みの一環です。これまで積み上げてきたことを礎に、新たな視点・新たな切り口で事業活性化、販売活性化に挑戦していきます。

さらに、事業活性化という面では、2017年12月にヘアサロン向けスーパープレミアムブランドを有するオリベヘアケア社(本社:米国ニューヨーク州ニューヨーク市)の買収を発表しました。オリベヘアケア社のヘアサロン向けヘアケアブランドは、一流のヘアサロン業界と米国の主要専門小売店において大きな存在感を示しています。同社を買収することにより、ヘアサロン事業における事業ポートフォリオの拡充と顧客基盤の拡大を実現することができると考えています。



すべてのステークホルダーにとって存在感のある企業へ

花王グループが持続的に成長していくためには、株主はもちろん、社員、顧客、社会全般に至るまですべてのステークホルダーと共に歩むことが重要となります。「K20」の目標に挙げた、ステークホルダー還元へのこだわりは必ず実現します。株主還元では、2018年度も29期連続増配をめざします。また、社員に対しては、継続的な処遇アップ、家族を含めた健康サポートを行ない、

顧客に対しては、Win-Winの最大化を図っていきます。社会に対しては、納税や雇用という社会の公器としての役割を果たすとともに非財務活動を一層推進し、企業としての社会的責任を全うしていきます。

花王グループは、今後も「正道を歩む」を貫きながら、成長を遂げていきます。ステークホルダーの皆さまには、一層のご支援・ご鞭撻をお願いいたします。

「K20」推進プロジェクトの成果・進捗

● これまでのやり方、あり方、考え方改革

予算のつくり方、固定費構造、モノづくり・マーケティング・販売改革の三本柱で活動。方向性が明確になったテーマから実行しています。今後、デジタル対応のマーケティング改革の取り組みやスモールマス対応のモノづくりについて議論していきます。

継続

● 特長ある企業イメージ醸成

キーメッセージは「きれいを、ここに。未来に。」に決定しました。今後は、ESGに関連する全社活動とリンクさせて、グローバルでの存在感醸成につなげていきます。

終了

● 花王の未来創造

将来に向けて花王が取り組むべきテーマを提案。今後、未来創造に向けた個々の取り組み・思いの実行を後押しするしくみ・体制を構築し、花王全体の継続的なイノベーション創出をめざします。

終了

● 社員・家族の健康維持

生産性向上、メタボ改善、女性の健康等のテーマで推進。提案したさまざまな企画に、社員は積極的に参画しています。今後は、得たデータの詳細解析を進め、健康提案につなげるとともに新しい視点で取り組んでいきます。

継続

● 最新技術、最新インフラの活用

2017年は特にAIによる業務の超効率化にフォーカスし、研究開発部門と共同で技術検証プロジェクトを実施。今後、実用化に向けての進め方を検討していきます。

終了

花王グループ 中期経営計画「K20」 進捗とロードマップ

花王が初めて外部公表した中期経営計画「K15」(2013～2015年度)では、掲げた経営目標や数値目標をすべて達成することができました。花王は2030年までに、グローバルで存在感のある会社「Kao」へ、さらにステップアップしたいと考えます。「K20」は、2030年までに達成したい姿を実現するための重要な通過点です。この中長期ビジョン実現に向けて、社会的課題の解決や価値創造領域の拡大において、従来にはない大きな変化をつくり出していく必要があります。

2013～2015年度 中期経営計画「K15」

花王初公表の中期経営計画
精緻な計画策定力と計画の実行力向上が主眼

数値目標と実績レビュー

	数値目標	着地点	達成率
売上高	1,40兆円	1,47兆円	105%
営業利益	1,500億円	1,644億円	110%
海外売上高比率	30%超	35%	達成

2017～2020年度 中期経営計画「K20」※1

以下の3つに徹底してこだわった中期経営計画

- 「特長ある企業イメージの醸成」へのこだわり
 - 生活者の気持ちにそっと寄り添える企業
- 「利益ある成長」へのこだわり
 - 過去最高益更新の継続
 - 実質売上高 CAGR+5%
 - 営業利益率15%
 - 売上高1,000億円ブランドを3つ(「メリーズ」「アタック」「ビオレ」)
- 「ステークホルダー還元」へのこだわり
 - 株主：連続増配継続(配当性向目標40%)
 - 社員：継続的な処遇アップ、健康サポート
 - 顧客：Win-Winの最大化
 - 社会：社会的課題への先進的取り組み

初年度(2017年度)進捗レビュー

	2017年度実績
過去最高益更新	5期連続最高益更新
売上成長性	前年度比2.2%増収(実質※25.6%)
営業利益率	前年度比1.0ポイント増
連続増配	前年度比16円増配
1,000億円ブランドの育成	3ブランドすべて2017年度で達成
社員の処遇アップ	報酬水準および 人事諸制度の継続的な改善実施
健康サポート	健康推進施策の拡充 (健康経営銘柄3年連続選定)

2030年までに達成したい姿※1

グローバルで
存在感のある会社
「Kao」

- 特長ある企業イメージの定着
- 高収益グローバル消費財企業
- ステークホルダーへの高レベル還元

2030年目標

	数値目標
売上高	2.5兆円 (海外1兆円)
営業利益率	17%
ROE※3	20%

▶ を超える

「社会的課題の解決」
「価値創造領域の拡大」に向けた
驚き・変化の創造力

「連続増益」「連続増配」を
継続する実行力

精緻な経営計画策定と着実な達成

2030年までに達成したい姿を実現するための重要な通過点

※1 2020～2030年の間には、これら2つのアクションプランをつなぐ別個のアクションプランが策定される可能性があります。

※2 為替変動の影響を除く実質増減率

※3 親会社所有者帰属持分当期利益率

財務資本戦略

花王の財務基盤

花王の財務基盤(EVA[®]※1経営)

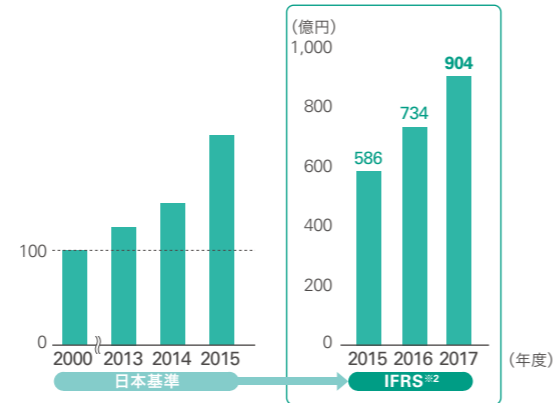
花王は、資本コストを反映し、企業価値と相関関係の高いEVAを経営の主要指標としています。企業価値の継続的な向上とすべてのステークホルダーの長期的な利益が合致するEVA経営のもと、バランスの取れた健全な財務基盤の構築をめざしています。

成長を実現するためにリスクを取って事業活動を積極的に推進する一方、株主還元も重視しており、28期連続の増配や累計4,938億円の自己株式取得を実施しつつ、安定した財務基盤を維持しています。そして高い収益力とキャッシュ・フロー創出力により、信用格付けも高く、大規模な成長投資の機会にも柔軟に対応できるものと考えています。

花王は、事業活動を通じた社会的課題の解決や社会貢献活動により、社会のサステナビリティに貢献すること、特に「環境」「健康」「高齢化」「衛生」の4つを取り組むべき重要課題としています。このような花王のESGへ

の取り組みもまた企業価値を向上させ、より強固な財務基盤構築につながると考えています。

EVA



EVA適用をスタートした2000年度を100としています。

※1 EVA[®]は、米国コンサルティング会社のスターン・スチュワート社の登録商標です。
 ※2 2016年度から国際会計基準(IFRS)を適用しています。

「K20」達成のためのキャッシュ・フロー戦略

花王では、資金の有効活用を進めるべく、1985年に手形・小切手を廃止し、その後は国内花王グループにおける支払および資金の集中化、そして近年ではグローバルキャッシュマネジメントシステム(ネットینگ、プリーング等)の導入によるグローバルな資金の集約化を推進してきました。またグローバルでの支払サイトの標準化などによる運転資本の削減にも努めています。

資金調達については、資本の効率性の視点で最適化を図るため、有利子負債は適度に保有するとともに、大型投資のための資金調達が可能となる高い格付けの取得をめざします。また大型投資の際に有利な条件によ

る資金調達が可能となるような格付けの維持をめざしています。一方、「従業員の健康配慮への取り組みが特に優れている」ということが評価され、健康経営視点で低コストの借入を実現するなど、ESGを意識した取り組みにも努めています。

花王は中期経営計画「K20」に掲げる実質売上高CAGR +5%、営業利益率15%の達成をめざしており、営業キャッシュ・フローも、2017年度実績の1,858億円に対し売上高伸長率を超えるペースで継続して増加させていく予定です。

キャッシュ・フローの使途と株主還元

花王は、EVA視点で安定的に創出される営業キャッシュ・フローを下記の通り有効活用し、さらなる成長をめざしています。

- 将来の成長に向けての投資(設備投資・M&A等)
- 安定的・継続的な配当(配当性向40%目標)
- 自己株式の取得と借入金などの有利子負債の早期返済

設備投資 / M&A

花王は、日本および海外の各生産拠点において、事業の成長のための設備投資を、継続的かつ積極的に行なってきました。中期経営計画「K20」とさらにその先を見据え、今後も国内外で将来の成長に向けた設備投資を行なっていきます。またM&Aについては、サロン事業やケミカル事業等のBtoBビジネスを中心に、優れた技術を獲得し花王の技術との相乗効果を狙うなど、新しい資産の構築をめざします。

花王では、設備投資およびM&A共にEVA経営の視点から投資判断を行なっています。計画期間のNOPAT(税引後営業利益)が資本コストを累計で上回るプロジェクトや事業に投資を行ない、EVAの改善を狙います。これらの投資を中長期にわたり利益ある成長につなげるにより、継続的なEVA改善を通して企業価値の向上に努めていきます。

配当 / 自己株式の取得

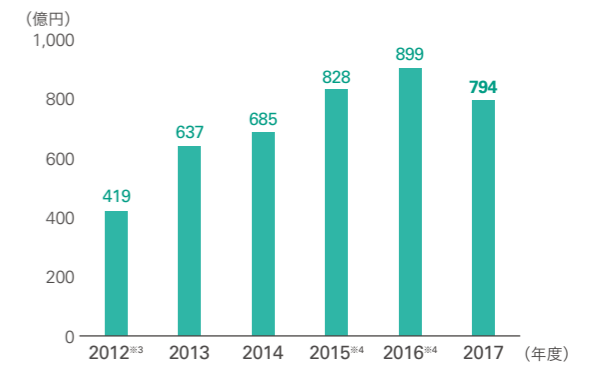
花王は、利益ある成長を達成するため、中長期の経営視点から、設備投資やM&Aを行なうための内部留保を確保し、配当については、安定的かつ継続的に増加させることを重視しており、2017年度まで28期連続増配を続けています。最近では営業キャッシュ・フローが今まで以上に高い水準で創出できており、その伸長に沿う形で1株当たりの配当金を大きく増額しています。

また、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、弾力的に行なっています。2017年までの自己株式取得の通算実績は168百万株、4,938億円となりました。

このように高い収益力と株主還元の継続によるEVA改善の結果として、ROEも伸長し20%近い水準に達しています。

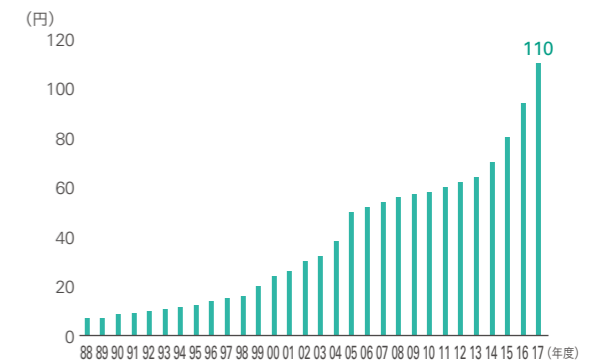
花王は、中期経営計画「K20」の目標の一つであるステークホルダーへの高いレベルの還元にこだわり、連続増配を継続していきます。

資本的支出の推移

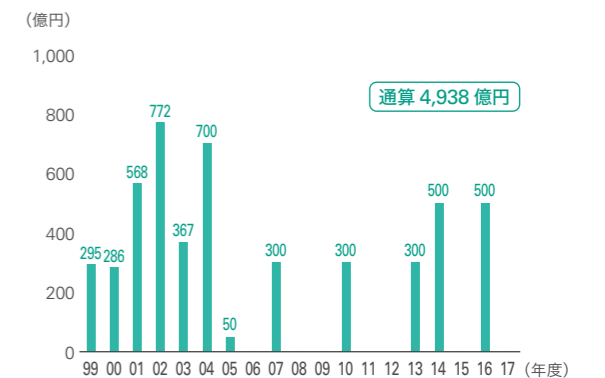


※3 2012年度より決算期変更。
 ※4 2016年度よりIFRSを適用。2015年度はIFRSに基づき算定。

1株当たり配当金の推移



自己株式取得の状況



特集1 Special Feature

日本からアジアへ、そして世界へ

中長期ビジョンで掲げたグローバルで存在感のある会社「Kao」を実現するためには、従来行っていた活動領域を大胆に広げ、変化をつくり出していく必要があります。特集1では、事業領域を日本からアジアへ、そして世界に広げていくためのさまざまな取り組みをご紹介します。



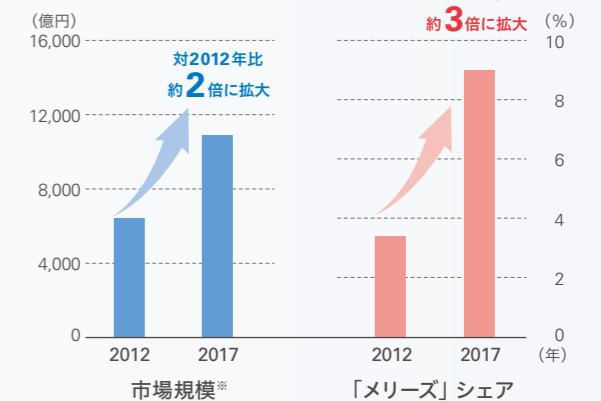
アジアにおける「メリーズ」の躍進

① アジア市場と「メリーズ」の拡大

保護主義の台頭、頻発するテロなど世界経済の先行きは不透明な状況が続く中、アジア各国の経済も以前に比べ成長率が鈍化する傾向となっています。しかしながら、市場は依然として相対的に高い成長が続き、人々の暮らしが豊かになる中、紙おむつの使用量は増加し、さらに、より付加価値の高い製品を求めようにもなっています。その結果、花王の自社拠点があるアジア8カ国・地域のペビー用紙おむつ市場は2012～2017年の5年間で約2倍に拡大しました。市場を合計すると日本の5倍近くの規模にまでなっています。また年々、アジア各国からの訪日客が増加し、改めて日本の製品やサービスに対する評価が高まり、その魅力が口コミを通してさらに各国で広がっています。越境eコマースも拡大し、人・モノ・情報の流れがますます活発になる中で、「メリーズ」はその品質や肌へのやさしさから高く支持され、

中国やインドネシアをはじめ、アジアで大きく成長し、この5年間でマーケットシェアは約3倍に拡大しています。

アジア(自社拠点のある8カ国・地域)のペビー用紙おむつ市場



② 評価が高まる日本ならではの、花王ならではの技術

1983年の誕生以来、「メリーズ」は赤ちゃんの笑顔のために、肌へのやささと最高の品質を追求し続けています。それは赤ちゃんにとって、笑顔は「気持ちいい」のサインであると考えからです。皮膚科医・小児科医の先生と共に赤ちゃんの肌を研究分析し続け、原材料には赤ちゃんの肌への安全性が確認されたものだけを使用し、発売前には、製品の安全性・品質・受入性を何度も確認しています。「安全・安心」のための管理は、日本の職人気質を思わせるほどに丁寧に行ない、赤ちゃんの繊細な肌のためにできることを徹底しています。高品質なおむつを安定してお届けするために、生産工程でも品質管理を徹底しています。アジアの各国でも、おむつの使用習慣や各国で何が求められているかを調査しています。高温多湿のインドネシアで生産、発売している「メ

リーズパンツ Good Skin」では、現地の消費者が望む通気性に優れ、常に肌をサラサラに保ち、インドネシア皮膚科医協会 PERDOSKI を通して認証された皮膚科医試験済みマークを初取得しています。



2014年9月インドネシア発売「メリーズパンツ Good Skin」

③ さらに飛躍に向けて

今後のさらなる飛躍に向けて、日本製の「メリーズ」はもちろん、中国、台湾、インドネシアで生産している現地品についても、「花王ウェイ」に示すように「消費者起点」「現場主義」に則り、引き続き「よきモノづくり」に取り組み、肌によさしい高品質の紙おむつを現地の赤ちゃんに届けられるよう取り組んでいきます。また、アジアで伸長著しいeコマースでの取り組みによる新しいチャネ

ルの拡大や、自社拠点のない新規国についても、現地販売代理店、グローバル流通業や日系流通業等のお取引先さまとの協働を進めます。「メリーズ」の拡大をきっかけに「ロリエ」「アタック」「ビオレ」等に対する評価も高まってきており、現地生活者のニーズに適した製品の提供を通して、各国の消費者の暮らしを豊かにすることに引き続き貢献していきます。

特集1 日本からアジアへ、そして世界へ

欧米事業の今後の展開について

① 欧米事業の現状と課題

欧米地域のビューティケア市場では、eコマースの急速な台頭やソーシャル・メディアの普及により情報入手が容易になったため、消費者ニーズは、より多様化、細分化、複雑化してきています。このような市場の中で自分に最適な製品を丹念に探し求めるパーソナル化の傾向がより強まりを見せています。

スキンケア市場では、天然由来成分への関心や肌の健康志向の高まりから、天然由来製品が急速に普及し、その需要は洗顔料から、フェイス・マスク、美容液まで広がっています。そこで肌の健康を意識したソリューション提案型製品の展開が求められています。

ヘアケア市場では、シャンプーやコンディショナーでプレミアム化が進展し、天然由来製品やヘアカラー製品、ヘアケア製品の人気も高まってきています。その背景



ヘアサロン向けブランド「ゴールドウェル・ケラシルク」

には髪のダメージを避け、髪の健康を維持したいという消費者意識があります。そのため、洗練された高級イメージの向上と差別化された機能を持つ高付加価値品の展開が求められています。

② さらなる飛躍に向けて

スキンケア製品では、ハンド & ボディ・ローションで、「ジャーゲンズ」の北米No.1の地位をより盤石にすべく、肌改善や肌トラブルの抑制を念頭に置きつつ製品ラインの拡充を図っていきます。「ビオレ」では、若年層をターゲット・ユーザーとして毛穴洗浄に着目し続け、製品展開の拡大を推進していきます。

ヘアケア製品では、「ジョン・フリーダ」でプレミアム戦略に特化することにより、欧米市場で差別化されたポジショニングの獲得をめざしていきます。ヘアサロン向けビジネスでは、2017年に買収を発表した世界的に高級品として認知度の高いヘアケアブランド「オリベ」により高価格帯の品揃えを強化し、個々に最適な商品ポート

フォリオを提供しながら、ヘアサロンのビジネス拡大に寄与することでWin-Winの関係構築を進めていきます。ラグジュアリー商品の「モルトンブラウン」では、季節ごとにストーリー性の高い商品キャンペーンの実施、空



ヘアケアブランド「ジョン・フリーダ」

港免税店を含む多店舗への展開、ギフトサービスの充実、メンズ向け商品の拡充を通して、ブランド力のさらなる強化を推進していきます。



ヘアサロン向けスーパーブランド「オリベ」

未参入国への今後のアプローチ

現在、日本、アジア生産品を14カ国へ、欧米での生産品は50カ国へ輸出し、現地代理店を通してビジネスを展開しています。

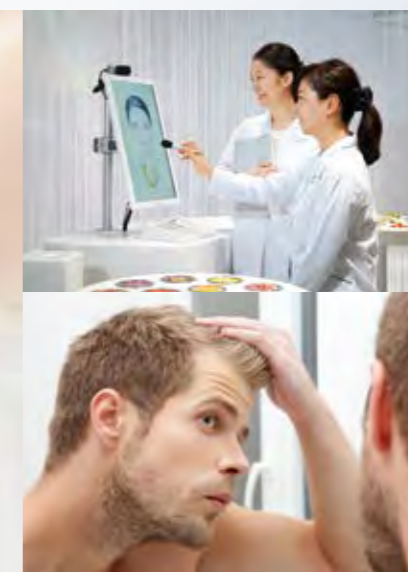
文化や人々のライフスタイルにより南アジア、中東・北アフリカ、サブサハラ、中南米のエリアに分け、エリアごとに優先順位を設定し、新規参入国展開を推進していきます。

参入にあたってはプレミアム市場を対象に、各国消費者のニーズ、競争優位性、市場での新規性を考慮し、国

ごとに最適なカテゴリー・ブランド・販売チャネルを選択して日本および欧米の高付加価値商品を中心に展開していきます。

特に、成長ドライバーとしてeコマースを活用し、ミレニアル世代※をターゲットにSNS、CRM (Customer Relationship Management) 等のデジタル・マーケティングを通して事業拡大をめざしていきます。

※ 2000年代に成人になる世代



特集2 Special Feature

変化をつくり出す ことへの挑戦

花王は、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ます。

特集2では、さまざまな社会的課題の解決に貢献する、花王のイノベティブな商品づくりをご紹介します。



コンシューマープロダクツ事業部門

使いやすくて環境にも配慮した新容器の開発

花王は、1991年から商品のつめかえ使用の提案を行ってきました。低・中粘度の食器用洗剤から始まり、1996年頃からは高粘度のボディソープやシャンプーにも展開するなど、つめかえ容器の使いやすさの改善を繰り返してきた歴史があります。しかし、改善を重ねても、上部左角の先端を少し切って注ぐ従来品には、「不安定で中身を押し出しにくい」という声が多く、高粘度のつめかえ容器に不満があると答える人は常に9割以上存在していました。そこで、2011年から既存の生産設備にとらわれず抜本的に見直しを行ない、約4年かけて開発したのが「ラクラクecoパック」です。

「ラクラクecoパック」は、フィルムの上にマチが付いたボトルのような形状で、キャップ付きで開けやすく、本体容器に逆さまにセットすることができ、安定した状態でつめかえることができます。また環境にも配慮し、従来のつめかえパックよりもフィルムの面積は約35%減、厚みは約18%減、プラスチックの使用量は従来品の約半分、さらに製造から廃棄までのCO₂排出量を約3%削減することに成功しています。



つめかえ容器「ラクラクecoパック」



スマートホルダー

さらに、2017年には「ラクラクecoパック」に直接ポンプをさして使用する「スマートホルダー」を開発し、インターネット限定で販売を行なっています。「スマートホルダー」は、底にヌメリが付きにくいシンプルな構造で、汚れにくく洗やすい構造となっており、「ラクラクecoパック」を最後までストレスなく使い切ることができます。「スマートホルダー」はつめかえの手間を省くだけでなく、プラスチックの使用量も大幅に減らしていることから、環境意識の高い消費者から高い評価をいただいています。

進化し続ける泡の設計(新しい界面活性制御技術)

2004年に発売した「キュキュット」シリーズは発売以来、累計で約10億個(期間は2004年4月～2017年12月)を売り上げている花王のロングセラー商品です。家事に関するアンケートで主婦の約4割が食器洗いを「嫌い」と答えたことを受けて、「食器洗いを楽しくする」をコンセプトに商品改良の研究に着手し、2014年には、6年間の研究を経て初めて商品をリニューアルしました。

特徴の異なる2種類の界面活性剤を花王独自の配合技術で融合する「ハイブリッド・ウォッシュ」処方によって、乾いて食器にこびりついた油汚れに対する洗浄力を従来型の商品に比べ、約1.4倍に高めるとともに、泡が素早く切れることで従来品より約20%少ない水ですすげようになりました。

さらに、2016年に発売した「キュキュット CLEAR 泡スプレー」では、花王独自の「浸透クラッシュ洗浄技術」により、固まった油の内部に浸透する力が強い洗浄成分を増やし、濃密な泡を直接吹き付け、約1分そのまま



キュキュット CLEAR 泡スプレー

にしておけば、スポンジですらなくても汚れが落ちるようにしました。食器洗いでは、汚れが落としにくい細かい部分に時間を取られることが多く、面倒と感じる人が多いですが、花王は通常の洗剤と併用し、時間がかかっていた細かい部分はスプレー式を利用することで、手間が大幅に省けることを提案し、仕事と家事を両立する働く生活者の人気も集めるなど、「食器洗いを楽しむ」という新しい世界観をつくり出しました。

特集2 変化をつくり出すことへの挑戦

ケミカル事業部門

社会インフラを支える最先端技術

花王は、2017年5月、高機能特殊増粘剤「ビスコトップ」の開発で、一般社団法人日本化学工業協会(日化協)の第49回日化協技術賞「技術特別賞」を受賞しました。「技術特別賞」は、独創的で、かつ科学技術の進歩に寄与した製品や技術に授与される賞です。

日本では全国各地で高層ビルや高速道路の建設、トンネル工事、海岸線における護岸工事、港湾の建設などさまざまな工事が行なわれていますが、特に河川や海岸など水辺で行なわれる工事では、水質汚濁を防止するための対策が必要となります。今回受賞した「ビスコトップ」は、高次構造体^{※1}(ひも状ミセル^{※2})が持つ粘弾性を活かした高機能特殊増粘剤です。これをコンクリート材料などに添加することで、水中でも材料が分離しなくなるため、土木工事が困難であった埋立地やトンネルといった水辺や湧き水などの多い現場でも、確実な施工と大幅な工事期間の短縮が可能となりました。

花王は、水と無機粉体からなるスラリー系でスラリーレオロジー特性を自由に制御する改質技術を開発し、高い流動性、良好な材料分離抵抗性、そして優れた充填性を付与することに成功しました。各種のコンクリート工事、注入工事および補修工事で、海水や地下水、湧き水が多く存在する地盤でも材料が希釈されることなく確実な施工ができるため、構造物の品質向上や工事期間の大幅な短縮に貢献し、応用価値の高い技術であ



ビスコトップ未添加系

ビスコトップ添加系

ることが実証され、今回の「技術特別賞」の受賞に至りました。

「ビスコトップ」は、社会資本の保全、安全化や補修、耐震補強など幅広い用途において、これからも大きく貢献できる製品であると期待しています。

^{※1} 油になじみやすい部分と水になじみやすい部分を持つ界面活性剤が、規則的に配列し、3次的に広がった構造体

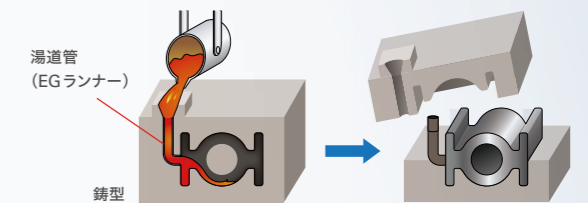
^{※2} 界面活性剤が水の中で油になじみやすい部分を内側にして集まり、長いひも状となった構造体

人にも環境にもやさしい鑄造用湯道管の開発

花王は、2017年6月、紙ベース鑄造用湯道管の開発で、公益社団法人新化学技術推進協会主催の第16回「グリーン・サステイナブル ケミストリー (GSC) 賞 経済産業大臣賞」を受賞しました。GSC賞は、GSC (Green & Sustainable Chemistry、人と環境にやさしく、持続可能な社会の発展を支える化学)の推進に貢献する優れた業績が表彰されるもので、その中でも「経済産業大臣賞」は産業技術の発展に貢献した業績が評価されるものです。

鑄造用湯道管は、溶湯(熔融金属)を鑄型に注入するための管で、1,400°Cの高温で溶けた金属を鑄型へ流し込むために使われます。鑄物の製造については、以前から品質や生産性向上、作業環境改善などが行なわれてきましたが、近年、環境負荷の面から産業廃棄物の低減についての対応が強く求められています。従来、熔融金属を鑄型に注入する際には、陶製などの湯道管が一般的に用いられてきましたが、これらの湯道管は、重くて取り扱いにくく、使用後は残さい物(ガラ)として廃棄され、またリサイクルされる鑄型砂に混入すると砂の再生の障害になるなど、多くの課題がありました。

花王が開発した「紙ベース鑄造用湯道管(商品名: EGランナー)」は、紙の形成加工技術(ハイブリッドパルプモールド)を応用して、再生パルプを使用し、耐熱性などの機能を持たせた花王独自のコンセプトで開発した鑄造用湯道管です。EGランナーの主な特長は、既存



EGランナー

の陶製(セラミック)管と比較して、重量が約10分の1と非常に軽い点、紙パルプを主材としているため切断・組み立て作業が簡単な点、そして、既存の陶製管と比較して、製造時のエネルギー消費量が約8分の1、製造から廃棄までのCO₂排出量は約5分の1、廃棄物重量は約16分の1と大幅な環境負荷の低減につながります。国内の自動車用プレス金型用途では、ほぼすべてがEGランナーに切り替わっています。2015年には中国にも生産拠点を設け、海外での需要拡大を図っています。

サステナビリティ活動



花王 サステナビリティ ステートメントと貢献するSDGs

花王は、社会のサステナビリティに貢献するための具体的な指針および9つの重点取り組みテーマを下記のように定めています。花王が定めた重点取り組みテーマは、SDGsの17の目標のうち、下記の目標の達成に貢献します。

花王 サステナビリティ ステートメント

花王は、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(持続可能性)に貢献することを使命としています。

私たちは、現在も、そして未来も人々の暮らしに寄り添い、企業活動全体を通して誰もが気持ちよく暮らせる社会をめざします。さらに、さまざまなステークホルダーと共に社会的課題の解決に取り組み、持続可能な社会の実現に貢献します。



人と地球の“きれい”へ

花王は企業理念である「花王ウェイ」において、こころを込めた「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ます。

私たちは全社員の熱意と力を合わせ、清潔で美しくすこやかな暮らしに役立つ製品と、産業界の発展に寄与する工業用製品の分野において、革新的な製品やサービスを提供するとともに、地域社会に積極的に関わる社会的活動など、企業活動全体を通して社会的課題の解決に努めています。

花王は2013年に「花王サステナビリティ ステートメント」を策定し、企業活動を通して社会的課題の解決

に貢献するという方向性や注力すべき3つの重点領域「エコロジー」「コミュニティ」「コーポレート・カルチャー」を明確にしました。

花王が取り組むべき具体的な社会的課題に関しては、2015年に国連総会で採択された「持続可能な開発目標(SDGs)」が、国際社会全体で取り組むべき課題であるとの認識のもと、花王に対する社会やステークホルダーからの要請・期待、花王の中長期ビジョンなど、さまざまな視点から見直し、重点取り組みテーマを選定しています。

未来に向けた取り組み

花王が定めた9つの重点取り組みテーマのうち、代表的な2つの取り組みをご紹介します。

「資源循環」については、資源の有効活用を進め、資源が循環する社会をめざす未来の洗浄、未来の容器

に向けた取り組み、「清潔と衛生」については、特にアジア地域の人々の清潔衛生の向上に貢献する取り組みです。

資源循環

未来の洗浄、未来の容器



地球資源を活用して、快適な暮らしのためのモノづくりを行ってきたメーカーとして、花王は石化資源の使用量の削減や植物をはじめとする再生可能な資源の有効活用など、将来世代も快適な暮らしを送ることができるよう、限りある資源を未来につなぐための取り組みを進めています。

▶ P34

清潔と衛生

清潔衛生の向上



清潔で衛生的な暮らしへの貢献は、花王の原点である「花王石鹸」にさかのぼります。花王は世界の人々の暮らしを見つめ、地域の文化や社会のニーズに合った製品やサービスを提供するとともに、清潔衛生習慣の定着に向けた啓発活動やさまざまな情報提供活動を通して、人々のすこやかな毎日を応援しています。

▶ P36

未来の洗浄、未来の容器



花王がめざすところ

環境負荷ゼロの暮らしをめざして

花王は、数多くの先進的な製品をお届けし、世界の人々の清潔で衛生的な暮らしに貢献してきました。そしてその製品の環境負荷を考える際、製品ライフサイクル全体を対象とし、地球環境の改善に貢献してきました。

今後も、低環境負荷、そして環境負荷ゼロの製品・技術の開発とその普及に努めていきます。これにより、未来にわたり、世界の人々のこころ豊かな毎日につながると考えています。

アプローチ

未来の洗浄、未来の容器

花王は、バイオマスをはじめとする再生可能な資源を有効に活用した製品やサービスを通じ、未来を見据えた、人と地球の“きれい”に貢献できることに取り組んでいます。

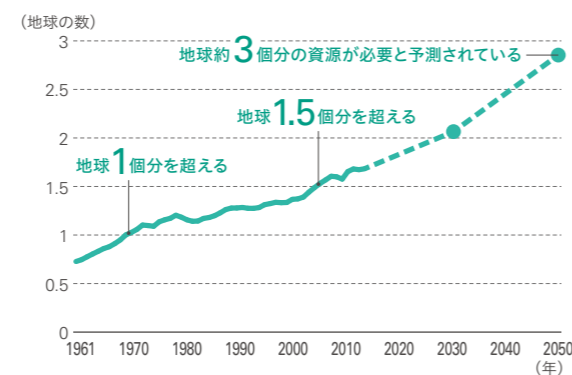
重点取り組み領域

- 未来の洗浄：多様な再生可能資源を有効に活用した、快適な暮らしにつながる洗浄
- 未来の容器：プラスチック使用量を大幅に減らした、かつリサイクル可能な、誰もが使いやすい容器

世界の現状

地球1個分の暮らしに向けて

現在、人間が自然環境に依存している量は地球1.5個分です。つまり、0.5個分の自然を破壊しながら生活している状態であることがわかっています。現在の生活を未来にわたり維持することはできません。これは産業革命以降続く大量消費型社会の限界を示しており、資源を効率的に利用することが、地球1個分の暮らしには必要です。



出典：Global Footprint Network

花王が提供してきた価値

1. バイオマスを原料とした製品

花王は、パーム核油やヤシ油などの油脂を原料とした高品質な高級アルコールをマレーシアおよびフィリピンで生産しています。

これを原料として、衣料用洗剤において素早く泡切れして繊維に残りにくいという特長を持つ新洗浄成分を開発し、従来2回必要だったすすぎの回数を1回に減らすことができる「アタックNeo」を発売しました。本製品の提案により、日本における1回すすぎが定着しました。現在では、中国、シンガポールをはじめ、5つの国と地域に展開しています。



2. つめかえ製品によるプラスチック削減に貢献

花王も幅広く利用しているプラスチック容器は、安価で安定性に優れているといった利点がある一方、かさばる、分解しないなどの欠点があります。花王は、容器に使われるプラスチック量を削減するために、日本において1991年から、主にフィルム容器を用いたつめかえ製品の提案を行ない、アジアの7つの国と地域に展開しています。日本では転換率が87%に達し、家庭ごみ削減に大きく貢献しています。



今後に向けて

資源の有効活用を通じ、環境負荷ゼロへ

新たな機能を持つ洗浄成分の開発において、汚れの界面を制御する界面科学を徹底的に突き詰めて行ない、低環境負荷製品の開発と提供を継続していきます。

また、つめかえがしやすい製品の提供を拡大し、プラスチック使用量とごみの削減に貢献していきます。加えて、使用済み容器をリサイクルする活動により循環型社会の構築に挑戦していきます。

花王は、本質研究に基づく独創的シーズを活用した環境負荷ゼロ製品の開発・提案を世界に先駆けて行なっていく予定です。同時に、同じ思いを有する仲間づくりを進め、地球1個分の暮らしの実現に向けて貢献していきます。



サステナビリティ活動

清潔衛生の向上



花王がめざすところ

世界の人々のすこやかな暮らしのために

1890年、花王の創業者である長瀬富郎は「人々の清潔で快適な生活に貢献したい」という願いから「花王石鹸」を発売しました。当時日本には高価な舶来品の石けんか、廉価だが品質の劣る国産石けんしかなかったのです。「花王石鹸」の発売により、日本人は高品質でありながら手に届く価格の国産石けんを使うことができるようになりました。

以来、花王グループは事業の拡大により、世界の人々の清潔で衛生的な暮らしに貢献してきました。世界のすべての地域において、人々が清潔で衛生的に暮らせるように努めていきます。身体および場所や空間を清潔で衛生的に保つことは病気を防ぎ、身体的な健康だけでなく、こころの健康にもつながると考えています。

アプローチ

製品や地域との連携を通じた貢献

アジア地域の清潔と衛生の向上のために、花王は、清潔で衛生的な暮らしに貢献する製品やサービスを提供するとともに、地域社会と連携して清潔習慣の定着に向けた啓発活動や衛生環境向上への支援を行なっています。

重点取り組み領域

- 清潔と衛生に貢献する製品：清潔で衛生的な暮らしに貢献する、誰もが使いやすい製品の提供
- 社会と連携した衛生環境向上：地域の状況に応じた、地域社会との連携による情報提供や衛生環境向上への支援

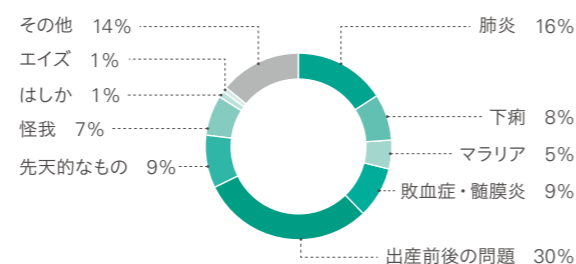
世界の現状

正しい清潔衛生習慣で救える命

2016年に5歳未満で死亡した子どもの数は560万人で、1990年の1,260万人からは大きく減少しましたが、それでも1日に1万5,000人が亡くなっていることになります。

子どもの死亡の原因としては、技術を持つ保健専門家の助けを得られない出産など出産前後の問題が多いものの、肺炎、下痢、マラリアなど感染症も大きな原因となっています。特に肺炎と下痢は、それぞれ死亡要因の16%と8%を占めていますが、正しい清潔衛生習慣を身につければ家庭でも予防することが可能です。

世界の5歳未満児の死亡原因(2016年)



出典：Levels and Trends in Child Mortality 2017 (UNICEF)

花王が提供してきた価値

1. 革新的な製品で暮らしを変え、衛生的な暮らしに貢献

「花王石鹸」発売以来、花王は日本および海外において、清潔で衛生的な暮らしに貢献してきました。1932年に発売した「花王シャンプー」は結い髪的女性でもらくに洗髪することができ、日本人の洗髪習慣を大きく変える製品でした。1970年に発売した「メリット」シャンプーはフケや頭皮のかゆみといった悩みを解決しました。

1980年発売の「ビオレ洗顔フォーム」は肌にやさしい洗浄成分の開発により、洗い上がりのつっぱらない新しい洗顔料を提案し、清潔な肌を保つための習慣定着に貢献しました。



花王シャンプー



メリット

2. 清潔衛生習慣の定着のための啓発活動を実施

手洗いは感染症に対する効果的な予防法の一つですが、正しい手洗いが身についていない子どもたちが大勢います。日本において2009年から、社員が小学校を訪問し、子どもたちが楽しみながら正しい手洗いの方法を学べる「手洗い講座」を実施し、2011年からは台湾やタイ、インドネシアなどアジアの国・地域でも活動を広げています。



今後に向けて

アジア地域における清潔衛生習慣の定着に向けて

世界における清潔と衛生の状況は以前より改善していますが、まだ課題も多く残っています。花王は事業を行なっているアジア地域において、今後も、清潔と衛生の向上に向けて取り組みを進めていきます。清潔で衛生的な暮らしを送るための製品の提供に加えて、さまざまなステークホルダーとの連携を深め、清潔衛生習慣の定着に向けた啓発活動や情報提供などをさらに推進します。

地域社会の中で仲間づくりを進め、清潔と衛生に関わる課題の解決に貢献していきます。



対談



代表取締役
社長執行役員

澤田 道隆

花王 特命エグゼクティブ・フェロー
東京理科大学特任副学長
宇宙航空研究開発機構特任参与
宇宙飛行士、医学博士

向井 千秋

取締役 専務執行役員
研究開発部門統括
コーポレート機能部門管掌

長谷部 佳宏

いまこそ花王らしい 価値提案を

事業環境がグローバルで目まぐるしく変化する中で、

花王グループは今後どのような価値提案をしていく必要があるか。

取締役 専務執行役員 研究開発部門統括 長谷部佳宏が進行役を務め、

2016年1月に花王 特命エグゼクティブ・フェローに就任した向井千秋氏と、

代表取締役 社長執行役員 澤田道隆による対談を行いました。

いま社会に必要とされるものとは

長谷部 まずは、企業が社会の役に立つために必要なことについて、お考えを聞かせてください。

向井 特に関心があるのは、多くの人が安全、安心、快適に過ごせる空間をつくるということです。私は30年以上にわたり宇宙開発に取り組んでいますが、ライフラインが断たれてしまったような被災地や遠隔地でも、人が生命を維持できて、しかも快適に過ごせる空間を、日本の技術力で生み出せないかと考えています。産学連携で取り組めば、人々の暮らしにも役立つ技術ができるのではないのでしょうか。

マトリックス運営を実践している花王には、そうした連携の旗頭として活躍するポテンシャルがあると思います。

澤田 研究開発のマトリックス運営では、「基盤技術研究」を横軸、「製品開発研究」を縦軸として、双方を相互に連携させています。これは、異なる目標と役割を持つ人や組織が、互いを理解し、尊敬し合って、バランスを取りながら、新しい価値を生み出すためのしくみですが、うまく運営するためには「花王ウェイ」のように、同じ理念を共有することが非常に大切だということがわかってきました。

産官学や異業種が連携する時には、それぞれが利害を超えて社会に貢献するという同じ理念を共有することが重要です。私たちは、この経験を活かし、リーダーシップを取って、より大きな目標を実現していきたいと考えています。

消費者にとっての「価値」とは何か

長谷部 向井さんからは、さまざまなご意見をいただいています。中に「こんなこともやっているのに、社外に伝わってなくて残念」というお言葉がありました。私たちは機能のよさや新しさばかりを伝えがちですが、なぜその商品を生み出そうとしたか、その思いを込めた独特の世界観や、苦難と苦心のストーリー性も伝えていかなければならないと感じています。

向井 花王の研究開発部門の皆さんと討議していると、科学的根拠にとことんこだわって、何としても新しい技術を生み出そうという意欲に圧倒されます。そのすごさを店頭の商品から、もっと消費者に伝えることができればと思うのです。

澤田 たとえば、「クイックルワイパー」は、開発者のおばあさんの背中が曲がっていて、掃除をする際に少しでもらくにしてあげたいという思いからつくった製品です。ところが、改良を重ねるにしたがって、伝える内容が技術的な改良ポイントに集中していく。赤ちゃんが寝ている時に音が出る掃除機を使わなくてもよいか、ホコリが舞わないからアレルギーの子どもがいる家庭で安心して使用できるとか、本来はそういう世界観がある製品です。私たちの思いが生み出した世界観を、消費者にもっと伝えていべきだと思います。

人々の生活スタイルや意識、世帯のあり方など、価値の多様化が進んでいる中で、機能重視でつくれば売れ

るという時代ではありません。世界観やストーリー性が大切だと思います。私たちはこれまでと違う視点で、モノづくりを見直す時期にきているのではないかと強く感じています。



向井 千秋

1952年群馬県館林市生まれ。医学博士。日本人女性初の宇宙飛行士。1994年スペースシャトル・コロンビア号、1998年スペースシャトル・ディスカバリー号に搭乗。国際宇宙大学客員教授、宇宙航空研究開発機構特任参与、宇宙医学研究センター長、日本学術会議副会長を務め、2015年4月東京理科大学特任副学長就任。1994年内閣総理大臣顕彰、1995年日本宇宙生物科学会功績賞受賞、国際航空連盟FAI The De La Vaux Medalなど国内外で受賞多数。2015年フランスの最高勲章「レジオン・ドヌール勲章シュヴァリエ」受章。2016年1月花王 特命エグゼクティブ・フェローに就任。

対談

花王が大切にすべきこと

長谷部 これからの花王には、何を期待されますか。

向井 私は3つのことが大切だと思います。

1つ目は、企業理念の「花王ウェイ」を抛り所に、「よきモノづくり」を続けていることに対して、誇りを持ってほしい。花王の製品には生活を楽しむものが多くあります。そうした花王の製品がつくり上げた世界観を大切にしてほしいと思います。

2つ目は、社会とのつながりを意識してほしい。誇りを持ってつくった製品が社会のために役に立っていることを、その背景にある思いも含めて、もっと積極的に発信することが必要です。

3つ目は、世代を超えたつながりをつくっていくことです。花王には愛され続けているロングセラーがたくさんありますから、世代を超えた花王のファンをもっと増やすことができると思います。

澤田 私たちの事業は日用品を多く扱っているので、企業の押しつけではなく、消費者の視点で、日常生活での意識や経験の延長線上を少し超える程度の、不連続な「半歩先」の提案をしていくことが重要です。その小さな積み重ねがイノベーションとなり、社会に大きな変革をもたらす価値の革新になると思います。

現代は、世の中の変化が激しく、無難な方向に行動しがちですが、こういう時だからこそ、社員にはもっと自分ならではの発想、思いを前面に出して挑戦してもらいたい。失敗してもいいから、「自ら変化をつくり出す」という気概を持ってほしいと考えています。周囲が挑戦できる方向や雰囲気を持っていくような後押しをすることも大切です。人には無限の可能性がある。このことを常に忘れないでほしいと思います。

向井 私がお会いした若い研究員の皆さんは目が輝いていました。誰かの生活をよくすとか、誰かを助けたいという思いを持って、大志を抱いているメンバーがたくさんいることも花王の財産ですね。

長谷部 研究開発だけでなく、事業部門や販売、生産、皆そうです。生産のメンバーは、とても丁寧に、一生懸命、高い品質をめざして努力している。それを目の当たりにすると、研究員はもっとしっかり製品をつくらないと、生産に対して失礼だと思うようになる。事業部門や販売などに対しても同様です。そうやって社内に渦ができる。花王として総合力で取り組んでいることを意識してほしいと思います。研究開発部門は、その起点になりたいですね。私は、そのような夢への大志ある挑戦者たちを応援したいですね。

澤田 企業活動を通して社会に貢献するという強い意志を持ち、花王グループ一丸となって目標に挑戦したいと、思いを新たにしています。



花王の価値創造を支える基盤

人財開発基盤(組織の活性化).....43	コーポレート・ガバナンス体制/取り組み.....50
研究開発基盤.....44	コンプライアンス/リスクマネジメント.....56
販売基盤.....46	社外取締役座談会
花王の優位性をつくり出す基盤の活動、組織・体制の関わり事例.....48	「自ら変わり、変化を先導する企業」をめざして.....58
	役員紹介.....62



人財開発基盤(組織の活性化)

優位性ある基盤を支える花王独自の人財育成・社風づくり

組織の基本は「共通の目標と共感する人財、そして相互のコミュニケーションにある」といわれます。花王は、「よきモノづくり」を通じて社会に貢献しようという熱き思いを持った社員の集団であり、「花王ウェイ」に示された企業人としての高い精神風土を大切にしている組織です。創業の精神を継承しながら、変化の時代に、経営トップ、マネジメント、現場が一体となってありたい姿を議論し、積極果敢な仕事の改革、各人のチャレンジを奨励し、成果や成長に対して公正に報いることを通して、変化に強い活力ある集団をつくっています。

「花王ウェイ」を基盤とする組織風土を醸成・実践するだけでなく、社員の自主性と多様性が活かされ、いき

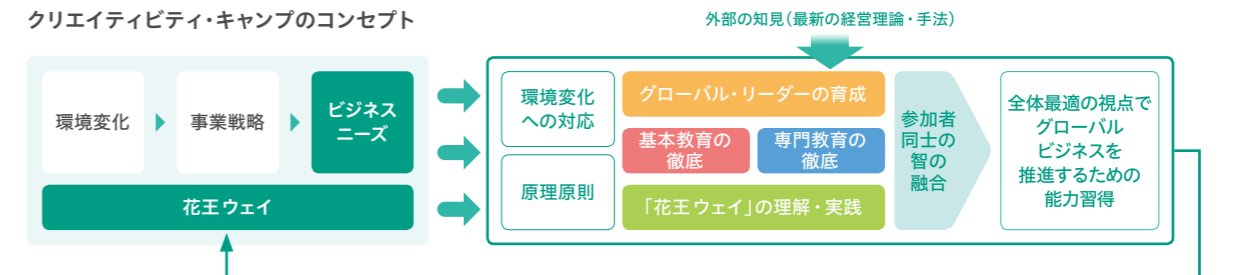
いきと働ける環境づくりに積極的に取り組んでいます。中期経営計画「K20」達成に向けて、社員がチャレンジし成長できる場づくり、リーダー人財の育成、一人ひとりのキャリア開発等について、トップを交えた人事委員会や各部門に配置されたキャリアコーディネータが一体となって議論し推進しています。

また、花王の企業風土を高いレベルで維持しさらにそれを高めるために、社員意識調査「Find」を2年に一度グローバルに実施しています。グループ各社・各部門がその結果をもとにアクションプランを策定・実行し、組織の活性化とさらなる組織力の向上をめざしています。

自ら変わり、変化を先導するリーダー育成

変化の激しい時代において、創造革新を推進するリーダー育成は重要です。花王のリーダーが体現すべきリーダーシップバリューを定め、評価・育成・登用を連動して進めると同時に、リーダーシップバリューに基づく360度評価を実施し、リーダーシップ開発の機会としています。また研修においては、環境の変化と原理原則を学ぶ機会を重視し、外部の最新の知見による刺激と参加者

同士の智の融合をねらいとした、グローバル共通プログラム「クリエイティビティ・キャンプ」を開発・展開しています。さらに次世代を担うリーダー人財に対しては、海外のビジネススクールのオープンセッションに参加し、世界中のビジネスリーダーとの議論を通して自らのリーダーシップについて深く考える場を提供し、変化を先導する意識の醸成をめざしています。



自由闊達な花王の社風

自由闊達なコミュニケーションによる組織横断的な活動は、組織の活性化と新たなチャレンジ機会の創出、人が育つ風土づくりに欠かせない要素です。花王では以前から部門横断的なプロジェクトによる革新・改善活動を継続的に進めてきました。2017年に「K20」推進プロジェクトの一つとして発足した「未来創造プロジェクト」では、欧・米・中華圏・アセアン圏・日本の若手社員が、2030年に向けて花王グループをどのような会社になりたいか、自らの未来をどのようにしてつくっていくかについて熱く議論し、経営トップへ提案しました。



未来創造プロジェクト(欧州)のディスカッション

研究開発基盤



マトリックス運営体制をさらに強化し、
新たな価値創造領域の拡大を
加速させていきます。

取締役 専務執行役員
研究開発部門統括
コーポレート機能部門管掌
長谷部 佳宏

研究開発基盤における花王の強み

本質研究とマトリックス運営体制

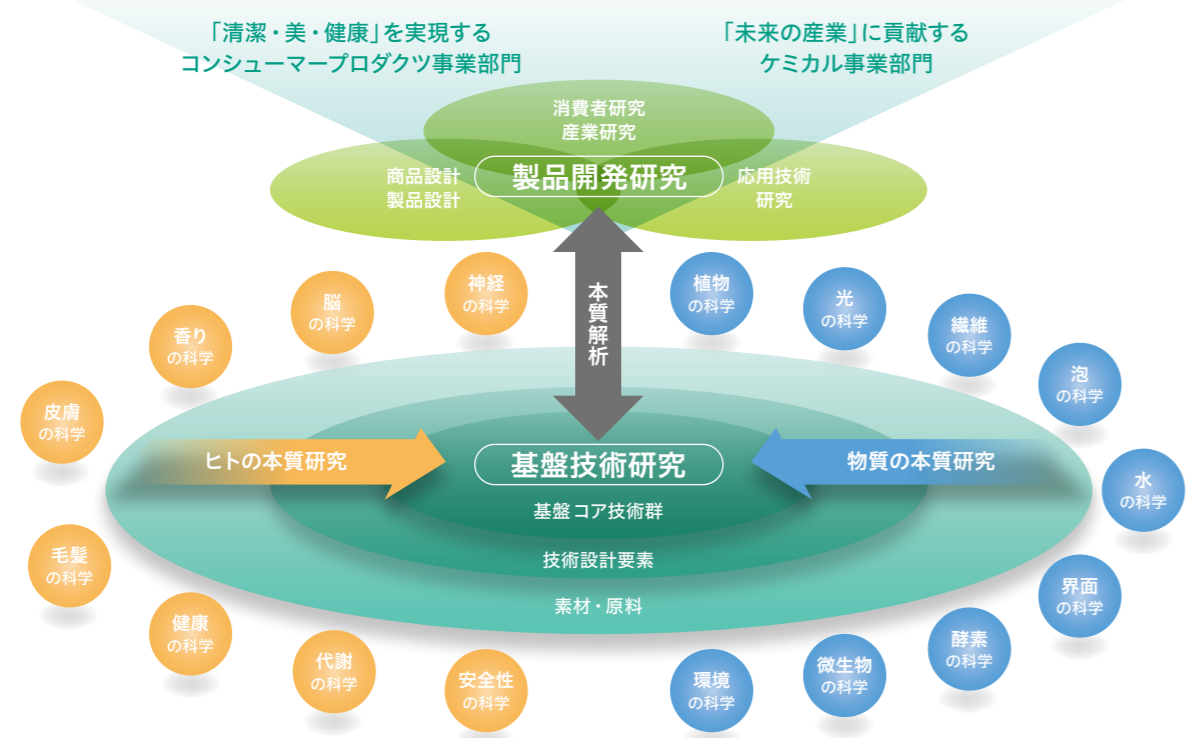
花王の研究の特徴は、本質研究です。それは科学の目で物事の本質を追求することです。ヒトと物質の双方において知恵と技術の種を保有し、多種多様な本質研究を行なっているという点では、花王は世界でも稀有な企業であると考えています。

その技術の中核にあるものが界面科学です。界面を制御することで無限に可能性は広がります。たとえば、繊維の表面に柔軟剤がつけばフワフワした感触に、汚れの界面を壊すしくみを入れれば洗剤になります。界面科学を徹底的に突き詰めていくと、あらゆるものが対象になり、ナノサイズの精密制御も可能となります。ケミカル製品で培ったナノ界面制御技術は、コンシューマープログラムの研究に活かされています。

この研究をさらに強化しているのが基盤技術研究と製品開発研究のマトリックス運営体制です。基盤技術研究では、技術の種や未知の現象を徹底的に深く追究し、広く応用できる可能性を明らかにします。一方、製品開発研究では、新たな原料・技術を武器に広い分野への応用を徹底的に考えます。

このように、原料の誕生から応用、廃棄までを一貫して考えることができること、それに加えビジネスとしてもBtoC^{※1}ビジネスであるコンシューマープログラムだけでなく、BtoB^{※2}、BtoS^{※3}ビジネスであるケミカル事業を持っていることが、価値提案の幅を広げ、花王の強みをさらに高めています。

※1 Business to Consumerの略。 ※2 Business to Businessの略。
※3 Business to Societyの略。



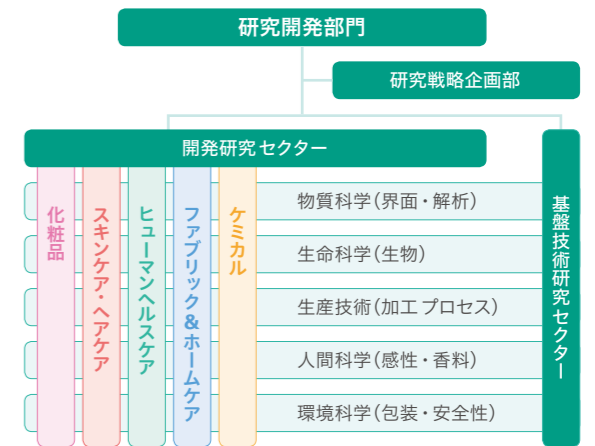
活動の基本方針と推進

3つの基本方針とマトリックス運営の推進

活動の基本方針として大きく3つ掲げています。

- (1) 新規事業の種を生み出すこと
- (2) 既存事業領域にて、新たな顧客を生み出すイノベーションをもたらすこと
- (3) 科学技術を社会と共有すること

技術の領域を超えて知恵を集結するマトリックス運営を推進・強化しています。特に、新規事業とイノベーションの創出を加速するために、2015年にすべての基盤研究を一つの機能ユニットに集約させた基盤技術研究セクターを創設しました。多くの基盤技術研究を、一つのセクターに集約することによって、より多くの異分野の知恵と技術が融合しやすくなり、新たな価値創造領域の拡大を加速させていきます。



現地主導によるエリアイノベーションのさらなる加速

エリアイノベーションを加速させるために、国や地域をまたいだメンバーを集結させプロジェクトを開始しました。また、これらのプロジェクト活動を強力に推進する研究戦略企画グループを強化しました。

エリアイノベーションを成功させる鍵はプロトタイプ作成であると考えます。プロトタイプを目の前にする

と、それをもとにアイデアが次々出てきます。国・地域を自国の目で見ると、他国の目で見るとの発想のぶつかり合いが重要です。国内外を問わない国境を越えた活動を推進し、長期的な視野に立って、短絡的に議論を止めることがない風土を醸成しています。

研究開発基盤強化への中長期戦略

既存の事業の境界領域と、その領域を超えた事業領域への挑戦

まず既存の事業の境界領域としては、「病害・汚染拡散抑制をめざす衛生領域」「生命科学を基盤として美容の限界を超える生命美容領域」「持続的食保と環境保全をめざす食料・インフラ領域」、および「持続性と創造性の両立をめざす印刷・成形領域」を考えています。

また、現事業領域視点では到達できない新規事業についても、大きな目標を定めています。めざすものは、世界

初、世界一となるための技術、商品づくりにあります。具体的には、高齢化社会を見据えた認知障害、運動障害、皮膚障害などの悩みを解決する新しいヘルスケア分野、ウイルス、災害などに対応する新衛生分野を考えています。これらの領域は、花王が研究資産を活かして、多くの方々のお役に立てる領域であり、圧倒的に高いレベルに到達することにこだわって精力的に研究を進めます。



販売基盤



「消費者起点」をベースとし、
変化する市場を常に見据えた
活動を進めていきます。

代表取締役 専務執行役員
花王グループカスタマーマーケティング株式会社
代表取締役 社長執行役員

竹内 俊昭

花王の国内戦略

花王グループでは、研究開発から販売まで一貫通貫の情報コミュニケーションを構築し、よきモノの価値を消費者・小売業の皆さまへ伝える活動に取り組んでいます。私たち販売は「よきモノづくりの最終ランナー」として、消費者・小売業の皆さまに支持・信頼される売場づくりの提案と実現を行なうことでグループの利益ある成長に貢献しています。

私たちの売場づくりの最大の特徴は、消費者の購買行動を科学的に分析し、そのデータ・知見に基づいた提案を行なっている点にあります。たとえば、独自の購買行動分析ツール「Kao Shoppers Eye Neo」を用いて、「何が何個売れた」といった購買実績だけでなく、「なぜ消費者がそのお店を選び、その商品が買われたのか」といった「消費者意識」にまで踏み込んだ分析を行ない、消費者に新たな気づきや価値を伝える工夫を店頭で実践しています。

売場を通し、消費者に花王商品とお店をご支持いただくことで、小売業さまの売上・利益に貢献するとともに

に花王のブランドを強く信頼あるブランドに育てるといいうWin-Win-Winの実現をめざし、強みの源泉である「消費者起点の売場づくり」に今後も取り組んでいきます。

また、こうしたリアル店舗での売場づくりに加え、成長するeコマース市場への提案も加速する必要がありますが、「消費者起点」という本質的な部分はeコマース市場への提案でも変わりありません。常に変化する市場を見据えた活動を継続することで「強く新しい販売」をめざしていきます。



研究開発から販売まで、コラボレーションフェアによる花王の総合力提案

花王グループでは、毎年小売業さまをお招きし、商品やブース展示を通して花王のモノづくりに対する考え方・消費者変化を踏まえた売場戦略などをご提案しています。

各ブースでは、研究開発やマーケティング担当から商品の具体的な特長や新しくご提案できる付加価値等をお伝えし、その場で体験・体感していただくことで花王商品へのご理解を深めていただいています。

また小売業さまとの直接のコミュニケーションによりご意見を頂戴することで、消費者への提案戦略と一緒に考えさせていただき貴重な場にもなっています。

研究開発から販売まで、グループ各部門が連携した一貫通貫の価値伝達は花王ならではの強みであり、今後もこうした場を活用して市場活性化の取り組みを小売業さまと共に進めていきます。



コラボレーションフェアの様子

花王の海外戦略

アジア・欧米共に消費者の購買行動および流通構造に変化が起きており、地域によって差はあるものの、eコマースやカテゴリー専門業態への購買シフトが起こっています。花王はこの構造的な変化を機会ととらえ、自ら変化をつくり出すべく、利益ある成長につながる販売活動を行なっています。

eコマースに関しては、各国市場でのメジャープレイヤーに対する積極的な提案と販売体制強化、および国境を越えて展開するeコマース小売業さまとの戦略的な取り組みを進めており、特に中国をキーマーケットと考えて活動を推進しています。

一方、中国と並ぶアジアの成長ドライバーであるインドネシアでは、ディストリビューターを最大限に活用し



た販売体制により、幅広い消費者に効率的に商品をお届けできるよう活動を行なっています。

また、数年前からグローバルリテイラーとの取り組み体制の整備も進めており、商品の差別化やオムニチャネル化など、変化するニーズを機会ととらえて、各国販売と日本本社との連携を密にして提案活動を行なっています。さらに、アジアへの進出を近年改めて活性化されている日系の小売業さまとは、日本でのノウハウをベースにショッパー視点での売場・売り方開発を行なっており、こうした取り組みは、海外事業に欠かせないものと考えています。



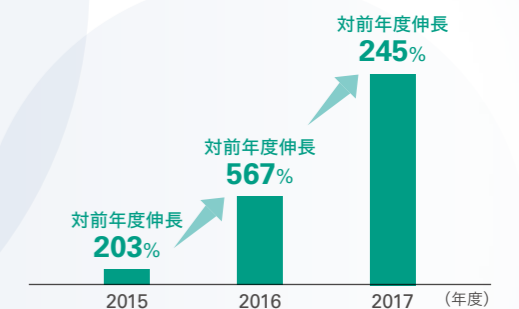
中国で拡大するeコマース事業

eコマースが中国市場で引き続き成長を続けており、その消費財市場での存在感がますます拡大しています。

中国現地会社では、早くから販売体制を整備して、全事業ブランドでeコマースへの積極対応を進めており、新たな消費者の獲得と、事業の利益ある成長を実現すべく取り組んでいます。

また、2016年から越境eコマースでの販売を本格的にスタートしており、ベビー用紙おむつの転売抑制により、消費者に安全、安心な購買機会をご提供することに取り組むとともに、今後は新たな商品への拡大を計画しています。

中国eコマースにおける花王売上高伸長
(現地会社ルートと越境eコマースルートの出荷合計)



花王の優位性をつくり出す基盤の活動、組織・体制の関わり事例

花王は「本質研究」にこだわり、「画期的な商品開発」と「継続的な改良」を行なうことでロングセラー商品をつくり出しています。消費者の声を聴きながら、地道に改良を続けていくことで、イノベーションが継続し、消費者・社会に感動を与え続けています。花王を代表する「アタック」ブランドを事例に、各基盤の活動、組織・体制の関わりをご紹介します。



「アタック」ヒストリー

1987年に発売してから30年間品質改良を繰り返し、いまま成長を続ける「アタック」ブランド。「驚きはいつもアタックから」をブランド信念として、発売以来、日本の市場のトップブランドを維持し続けています。現在、10の国と地域で発売し、売上規模は1,000億円を超える、花王を牽引する代表ブランドです。



1987 アタック

「スプーン1杯で驚きの白さ」とコンパクト化を実現させ、消費者の買物や収納の負担を削減



2001

アタックマイクロ粒子

「エア-イン構造」の採用で冷たい水でも洗剤粒がサツと溶けるようになり、さらに使い勝手を改善



2009

アタックNeo

独自の洗浄技術ですすぎ1回を可能にした超コンパクト液体洗剤。節水・節電、時短を叶えた環境対応商品を提案



2011

アタックNeo 抗菌EXパワー

節約意識の高まりによる残り湯洗濯の増加、まとも洗いや部屋干しの増加により顕在化する「におい」に対応した超コンパクト液体洗剤を提案

海外展開製品

2006

アタックEasy (タイ)

まるで10本の手でこすり洗いしているようなポリマーの働きで、手洗いの洗濯の負担を大幅に軽減



2014

アタックJaz1 (インドネシア)

中間所得層向けに、クリーム洗剤(洗浄助剤)でこすることなく落ちる洗剤を提案



30年間の生産量、「アタック」ブランド合計で
約**58**億個・本

粉末アタック

カートン数 約**42**億個
洗濯回数 約**2,231**億回

アタックNeo

本体換算数 約**7**億本
洗濯回数 約**269**億回

コンパクト化による ごみ削減量

粉末アタック

30年間で 約**121**万トン

アタックNeo

7年間で 約**4.6**万トン

すすぎ1回による 節水・節電・時短

節水 約**2億200**万トン
節電 約**2億6,900**万Wh
時短 約**93,466,740**日

確かな技術で、
30年間、
生活者の
お洗濯に貢献

研究開発

独自の技術を多面的に融合させることで、
新たな価値を提案

洗濯に対するニーズは泥汚れだけでなく、皮脂や菌、においなど多様化し、洗濯環境は大きく変化しました。このような変化を敏感にこみ取り、消費者視点の価値ある洗剤をつくり上げるための「本質研究」は、界面科学や微生物科学など広域にわたり、その技術を多面的に融合させることで、衣類をきれいに洗い上げることはもちろん、時短洗浄などこれまでになかった新しい価値を提案し続けてきました。よき洗剤づくりに挑戦する高い志は、手洗い洗濯の実施率が高いアセアン圏へも拡張し、「アタックEasy」や「アタックJaz1」などの革新的な洗剤を通して、各国の快適な洗濯を提案し続けています。

マーケティング

「消費者起点」にこだわり、
時代に合った価値を提供

発売当時、従来の洗剤と比べて圧倒的にコンパクトになった「アタック」は、「スプーン1杯で驚きの白さに」というキャッチコピーと共に、高い洗浄力で消費者の買物を一変させました。その背景には、常に生活現場に入り込み、消費者に密着することで、そのニーズを価値ある製品として開発する花王の姿勢がありました。それから30年、時代と共に暮らしを取り巻く環境が変化中、絶えず消費者の声に耳を傾ける「消費者起点」にこだわり、その時代に合った価値を提供し続けています。

生産

「絶えざる革新」をモットーとした
改善活動による商品の進化

「アタック」は、現在日本をはじめとした7つの国と地域で生産、10の国と地域で販売されています。発売以来、「絶えざる革新」をモットーに、改善・革新に取り組んでいます。たとえば、粉末洗剤では、発売当初に比べ、溶け残りなどの品質指摘が約9割削減されるといった品質向上と共に、コスト削減により店頭価格を約3分の1にまで低下しても利益を生み出しています。この「アタック」に代表される改善活動と安全で安定した生産を実現する現場力が、花王の「よきモノづくり」を支えています。

物流

製販一貫体制による効率的な輸送で、
社会のサステナビリティに貢献

物流では、調達から販売に至る製販一貫のサプライチェーンを構築し、製品ごとの需要予測に基づき効率的で安定した供給体制を実現しています。これにより、輸送量の平準化や在庫削減が図られ、製品は、トラックやコンテナにほぼ満載にされ全国に出荷されています。また、製品のコンパクト化による輸送効率向上や鉄道・船舶へのモーダルシフト化、他企業との共同輸送などに積極的に取り組んでいます。2013年には、「アタックNeo」が「エコロールマーク商品」に認定されるなど、社会のサステナビリティに貢献しています。

販売

販売現場の声を共有し、グループ全体の
「よきモノづくり」に貢献

販売では、流通業に製品価値を正しく伝えるだけでなく、流通業の課題や消費者のニーズを直接把握しています。「アタック」は、ブランドが成長する過程で粉末、液体、漂白機能付き、環境配慮型など、さまざまなタイプの商品を発売してきましたが、提案する商品が変わっても、常に流通業や消費者の声を収集し、商品特長やタイプごとの違いが伝わる商品陳列や店頭販促物を提案し続けています。また、それら販売現場の声を商品開発やマーケティングにも共有することで、グループ全体の「よきモノづくり」に活かしています。

コーポレート・ガバナンス体制／取り組み

コーポレート・ガバナンス

基本的な考え方

花王は2030年までに達成したい姿として、グローバルで存在感のある会社「Kao」を掲げています。企業が持続的に成長するためには、業績をはじめとした財務的な戦略・取り組みだけでなく、非財務的な戦略・取り組みも強化し、これらがお互いに作用しあうことが必要です。そのため、花王はESGへの取り組みを、コストではなく将来への成長投資ととらえ進めていくことを宣言しています。コーポレート・ガバナンスは、その目標達成を強力に推進する前提となるドライバーと考えています。変化に素早く対応でき、効率的で、健全かつ公正で透明性の高い経営を実現し、企業価値の継続的な増大を実現するために、経営体制および内部統制システムを整備・運用し、必要な施策を適時に実施するとともに説明責任を果たしていくことが、当社のコーポレート・ガバナンスに関する取り組みの基本であり、経営上の最も重要な課題の一つと位置づけています。そのため、ステークホルダーの声を聞く活動に積極的に取り組むとともに社会動向などを踏まえて随時コーポレート・ガバナンスのあり方の検証を行ない、適宜必要な施策・改善を実施しています。

コーポレート・ガバナンス強化に向けたこれまでの取り組み

2002年	<ul style="list-style-type: none"> 執行役員制度を導入 社外取締役制度を導入
2003年	<ul style="list-style-type: none"> 「選任審査委員会」(対象は会長・社長)と「報酬諮問委員会」を設置
2010年	<ul style="list-style-type: none"> 社外役員の独立性の基準を制定
2012年	<ul style="list-style-type: none"> 社外取締役を1名増員し、3名体制に 取締役人員を15名から10名に減少 取締役の任期を1年に短縮
2013年	<ul style="list-style-type: none"> 社外監査役を1名増員し、3名体制に
2014年	<ul style="list-style-type: none"> 社内取締役と社外取締役を同数に 取締役会議長を独立社外取締役に
2015年	<ul style="list-style-type: none"> 取締役会の実効性評価を開始
2016年	<ul style="list-style-type: none"> 監査役会の実効性評価を開始 社内取締役を1名増員し、4名体制に

コーポレート・ガバナンス体制

当社は、監査役会設置会社を選択しています。監査役会設置会社では、監査役は取締役会において議決権を有しないため、過去の決定に縛られ保守的になることなく取締役会の決定・取締役の職務執行について客観的な監査が可能であると考えています。

取締役の選任・報酬決定手続きの透明性、妥当性を補完するため、全社外役員のみを委員とする取締役選任審査委員会と全社外役員および代表取締役を委員とする取締役・執行役員報酬諮問委員会を任意に設置しています。

当社は、取締役7名のうち3名が独立社外取締役という高い客観性を維持するとともに、監査、報酬、選任審査を担当する機関が取締役会を支える体制により、高い実効性をもって経営を監督・監査できるしくみを構築しています。

コーポレート・ガバナンス体制

機関設計の形態	監査役会設置会社
取締役の人数 (うち、独立社外取締役の人数)	7名(3名)
監査役の数 (うち、独立社外監査役の人数)	5名(3名)
取締役の任期	1年
執行役員制度の採用	有
取締役会の権限委譲機関	経営会議など
取締役会の任意諮問機関	選任審査委員会・報酬諮問委員会
会計監査人	有限責任監査法人トーマツ

透明性・公正性確保のために

取締役および取締役会

取締役会は、経営戦略等の策定や具体的執行の監督を適切に行なうために知識・経験・能力のバランスと多様性を確保しています。社外取締役については、社内取締役だけでは得られないような多様な経験や知識・見識、たとえば、グローバルな経験を含む、当社と異なる分野の製品・サービスを提供する会社の経営経験者およびコンサルタントや学識経験者等が有する経験並びにこれらの経験から得られる知識および高い見識を有していることを重視して指名しています。また、取締役以外に会計や人事の担当執行役員を陪席させるなど、議論の実効性を高めるための工夫を行なっています。

会社の持続的成長と中長期的な企業価値の向上を促すため、主に経営戦略等の中長期的な経営の方向性

についてリスク評価を含めて多面的に審議・決定しています。また、社内取締役より経営戦略の進捗状況、達成への課題とその対応等について報告を受けることで、社外取締役および社外監査役の多面的な視点からの評価を含めて経営戦略が適切に執行されているかを監督しています。さらに、内部統制システムやリスク管理体制を整備することで、リスクを峻別して攻めの経営ができる環境整備を行なっています。

なお、当社は、各部門の最高責任者を執行役員とする執行役員制度を導入し監督と執行の分離を進め、また常務執行役員以上を主なメンバーとする経営会議に執行権限を幅広く委ねることにより、意思決定および執行の迅速化を図っています。

取締役会の実効性評価

少なくとも毎年1回、取締役会の実効性評価を実施し、実効性を高めるための改善につなげています。取締役会の役割・責務は取締役会全体で共有する必要があるという考えの下、取締役会に参加している監査役を含めたメンバー全員が自ら意見を述べ、自由闊達な議論を行なうことによって評価を実施することが有効であると考えており、現時点では社外の第三者の起用はせず、取締役会参加メンバー自身による自己評価により実効性の評価を行なっています。

2017年度についての評価では、2018年1月度取締役会における自己評価の意見交換に先立ち、取締役会全7名および監査役全5名に対しアンケートを実施し、結果を事前にフィードバックしたうえで取締役会において評価・意見交換を行ないました。評価の内容は次の通りです。

1. 2016年度の実効性評価で指摘された課題への取り組み

- ・グローバル人財の活用に加え、消費者の購買モデル、流通モデルの大変革に対応した多様な人財の確保をさらにスピード感を持って進めることが必要。
- ・花王グループの強みである「花王ウェイ」の共有による全社一丸となったスピード感ある組織運営を継続する一方、人財の多様化を推進する過程において、この強みと多様性との調和をいかにバランスよく進めていくかが重要。
- ・海外を含め、経営から目の届きにくい子会社・孫会社、また新しく花王グループに加わった会社・社員への内部統制整備、コンプライアンス意識の浸透を一層強化していくことが必要。

2. コーポレートガバナンス・コードにおいて特に取締役会に期待されている視点

- ①企業戦略等の大きな方向性の議論、②経営陣幹部による適切なリスクテイクを支える環境整備、③独立した客観的な立場からの経営陣・取締役に対する実効性の高い監督、④コンプライアンスや財務報告に係る内部統制やリスク管理体制を適切に整備し、その運用が有効に行なわれているかの監督、⑤株主・投資家との建設的な対話について、すべて有効、適切に行なわれていると評価する。

3. 取締役会の運営全般(議事進行、議題、報告、資料、審議等)

取締役会の開催前に資料が配布され、必要に応じて取締役会事務局より説明が行なわれている。発表時間は全体の半分以上に抑え、質疑や議論の時間を確保するよう議事進行がなされている。

4. 取締役会における今後の課題

グローバルな事業拡大や事業環境の急激な変化に対応する人財戦略、非財務活動(ESG活動)を含めた事業戦略に関する一層の議論が必要である。内部統制については、体制の整備に加え、引き続き適切な運用確保のための監督が重要である。

コーポレート・ガバナンス体制／取り組み

監査役および監査役会

社外監査役には高い専門性と豊富な監査経験・知識を有する公認会計士や弁護士を選任し、社内の事情に通じた常勤の社内監査役による社内情報収集とあいまって、客観的かつ深い議論が可能になり、実効性のある監査を実現しています。

監査役は、代表取締役との定期的な意見交換会、取締役会、経営会議等の重要会議への出席、国内グルー

プ会社の監査役との定例連絡会議のほか、内部監査部門および会計監査人との情報交換、さらに社内各部門および子会社などへのヒアリングを定期的および必要に応じて適時に行なっています。また、監査役は取締役会においては、業務や会計に関する適法性・妥当性の観点からの発言に加え、経営の戦略的な方向づけを含む経営者への助言を広く行なっています。

監査役会の実効性評価

花王では、監査役会においても、毎年1回監査の実効性についての評価を実施しています。

2017年度については、2018年2月に開催された監査役会において、すべての監査役が2017年度の監査役の活動について自ら意見を述べ、それに基づき出席者間で議論し、評価を行ないました。また、次の内容については取締役会への報告を行ないました。

1. 現況

- ・監査役と代表取締役との定例の意見交換会に加え、社外取締役との定例意見交換会を設置した。
- ・会計監査人との連携を深めるため、当社の会計監査人である監査法人とのグローバル会合を定期的開催し、必要に応じて海外子会社を担当する会計士と個別に意見交換を実施した。
- ・経営監査室との連携がさらに深まり、監査の精度・効率向上につながった。
- ・三様監査の体制が徐々に整備され、よい連携がとれるようになってきた。

2. 今後の課題

グループ統制に資するため、国内関係会社の監査役とのコミュニケーションの機会を増やし、また海外関係会社の情報を適切に把握するため、会計監査人および経営監査室をはじめとする内部監査部門等との連携をさらに強化する必要がある。

選任審査委員会・報酬諮問委員会

当社は、役員人事や役員報酬の決定における公正性・透明性を徹底するために、取締役選任審査委員会と取締役・執行役員報酬諮問委員会を任意に設置しています。

取締役選任審査委員会は、独立社外取締役3名と独立社外監査役3名で構成し、取締役会の諮問に対して、社長および取締役の候補者について意見具申しています。さらに、取締役候補者の適正さの審査に加え、取締役会の規模、構成や多様性、社長執行役員や取締役に

必要な資質についての議論を行ない、その審査結果について取締役会に報告を行なっています。

取締役・執行役員報酬諮問委員会は、代表取締役3名、独立社外取締役3名および独立社外監査役3名で構成し、会社からの報酬案に関する諮問に対して、取締役および執行役員の報酬制度や報酬水準について意見具申しています。

取締役会、監査役会、委員会出席メンバー

区分	氏名	取締役会	監査役会	選任審査委員会	報酬諮問委員会
取締役	澤田 道隆	○			○
	吉田 勝彦	○			○
	竹内 俊昭	○			○
	長谷部 佳宏	○			
	門永 宗之助	◎		◎	◎
	奥 正之	○		○	○
	篠辺 修	○		○	○
監査役	沼田 敏晴	○	◎		
	藤居 勝也	○	○		
	井上 寅喜	○	○	○	○
	天野 秀樹	○	○	○	○
	岡 伸浩	○	○	○	○

◎は議長、○は出席メンバーを示しています。

独立役員

当社の経営判断が会社内部者の論理に偏ることがないよう、「花王株式会社社外役員の独立性に関する基準」(以下「独立基準」)を満たす適切な数の独立役員が当社の経営陣から独立した中立な立場で取締役会の審議状況等を牽制する体制としています。取締役7名中3名の社外取締役全員、監査役5名中3名の社外監査役全員が独立基準を満たしています。現体制においては、

取締役会の中立性、独立性をより高めるための方策として、独立社外取締役が取締役会議長を務めています。また、独立社外役員は、多様な視点での議論を図るために、取締役会の合間、また別の機会を設けて、独立社外役員のみでの会合を自主的に開催し、当社の経営や取締役会の活動に関する課題、将来の経営陣幹部の育成等について、情報交換、認識の共有を図っています。

株主との対話

企業価値の向上のためには、株主との対話を通して、双方の考えや立場についての理解を深め、適切に対応することが重要と考えています。そのため、株主との積極的な対話を促進するための体制を整備し、個人株主

や国内外の機関投資家との対話の機会を積極的に設けています。対話の際には、株主の意見等を適切に経営に反映させるため、できる限り経営陣が参加することとしています。

株主向けの会社概況説明会

例年実施している工場見学会等のほか、2017年8月には東京での株主総会に出席することが難しい株主との対話を目的とした、会社概況説明会を大阪で初めて開催しました。社長執行役員の澤田から2017年度の業績進捗、花王グループ中期経営計画「K20」に込めた思い、本質研究の深化、展開について説明した後、参加者からのご質問にお答えしました。

2017年度施設見学会、会社概況説明会実施状況

実施場所	実施回数	参加者のべ人数
川崎工場(神奈川)	4回	161名
花王ミュージアム(東京)	6回	224名
花王エコラボミュージアム(和歌山)	2回	78名
会社概況説明会(大阪)	1回	85名

コーポレート・ガバナンス体制／取り組み

企業価値増大への貢献意識を高めるための取締役、執行役員の報酬制度

花王の役員報酬は、(1)競争優位の構築と向上のため、多様で優秀な人財を獲得し、保持すること、(2)永続的な企業価値増大への重点的な取り組みを促進すること、(3)株主との利害の共有を図ることを目的としています。

当社は、2017年度より社外取締役を除く取締役および執行役員を対象に、当社の中長期的な業績の向上と企業価値の増大への貢献意識を高めることを目的として、企業価値との連動性が高く、かつ透明性・客観性の高い役員報酬制度として業績連動型株式報酬制度を導入しました。

取締役、執行役員、監査役の報酬制度

(i)基本報酬

取締役および執行役員としての役割と役位に応じて金額を決定し、月額固定報酬として支給します。

(ii)短期インセンティブ報酬としての賞与

賞与支給率が100%のときの賞与額は、社長執行役員においては基本報酬の50%、役付執行役員(社長執行役員を除く)においては基本報酬の40%、その他の執行役員においては基本報酬の30%となります。

賞与支給率は、連結売上高・利益(売上総利益から販売費及び一般管理費を控除した利益)の目標達成度並びに前年度からの改善度、および資本コストを考慮した当社が重視する経営指標であるEVA(経済的付加価値)の目標達成度に応じて0~200%の範囲で決定されます。

(iii)長期インセンティブ報酬としての業績連動型株式報酬

当社の中期経営計画の対象となる2017年から2020年までの4事業年度を対象として、中期経営計画の業績目標の達成度等に応じて、当社株式等を交付します。本制度は、中期経営計画の業績目標の達成度等に応じて当社株式等を交付する「業績連動部分」と毎年一定数の当社株式等を交付する「固定部分」から構成されます。業績連動部分は当社中期経営計画の達成に向けた動機づけおよび中長期の業績と役員報酬の連動強化を、固定部分は株式の保有促進を通じた、株主との利害共有の強化を目的としており、各部分の構成割合は、業績連動部分：固定部分=70%：30%としています。業績連動部分における業績連動係数が100%のとき、1事業年度当たりの株式報酬額は各役位の基本報酬の40~50%程度となります。

取締役および執行役員の報酬制度や報酬水準については、決定プロセスの客観性・透明性を確保する観点から、取締役・執行役員報酬諮問委員会において審査し、取締役会の決議により決定しています。取締役・執行役員報酬諮問委員会は、取締役会会長、全代表取締役、全社外取締役および全社外監査役より構成すると定め、独立社外役員が委員の過半を占める体制としています。

業務執行から独立した立場である社外取締役の報酬は、(i)の月額固定報酬のみとし、(ii)(iii)のインセンティブ報酬の対象とはしていません。

監査役の報酬については、月額固定報酬のみとしています。報酬水準については監査役会にて決定しています。

取締役および執行役員並びに監査役の報酬水準については、毎年、外部調査機関による役員報酬調査データにて、当社と規模や業種・業態の類似する大手製造業の水準を確認したうえで、決定しています。

なお、取締役および監査役について、退職慰労金の制度はありません。

2017年度の役員報酬の実績

取締役	8名	501百万円 (うち社外取締役:4名 60百万円)
監査役	7名	78百万円 (うち社外監査役:4名 30百万円)

(注)1. 上記の員数には、2017年3月21日開催の第111期定時株主総会終結の時をもって退任した社外取締役1名、監査役1名および社外監査役1名が含まれています。

- 取締役の報酬等の総額には、以下のものも含まれています。
 - 役員賞与として支給予定の額
取締役:4名 145百万円
 - 業績連動型株式報酬として費用計上した額
取締役:4名 105百万円
- 報酬等の限度額は、次の通りです。
 - 取締役の報酬等の限度額
年額 630百万円(2007年6月28日開催の第101期定時株主総会決議)
社外取締役分の年額100百万円(2016年3月25日開催の第110期定時株主総会決議)が含まれており、使用人兼務取締役の使用人分の給与等は含まれません。
(ご参考)2017年3月21日開催の第111期定時株主総会決議により、上記の取締役の報酬等の限度額とは別枠で、当社取締役(社外取締役を除く)および執行役員を対象とした業績連動型株式報酬制度を導入しています。本制度は、当社が掲げる中期経営計画の対象となる事業年度(当初の対象期間は2017年から2020年までの4事業年度)に対して、上限額を1,850百万円として信託金を抛出し、当社株式が信託を通じて取得され、中期経営計画の業績目標の達成度等に応じて当該信託を通じて当社株式等の交付等を行なう株式報酬制度です。
 - 監査役報酬等の限度額
年額 85百万円(1984年6月29日開催の第78期定時株主総会決議)

<役員ごとの報酬等の総額等>

澤田 道隆(取締役)	報酬等の総額 183百万円 (基本報酬81百万円 賞与67百万円 業績連動型株式報酬35百万円)
------------	---

(注)報酬等の総額が1億円以上の者に限定して記載しています。

ESG 活動推進のために

花王は、環境と社会に関しては「花王サステナビリティステートメント」で指針を示し、それを強力なガバナンス体制のもと、推進しています。内部統制委員会とサステナビリティ委員会を設置し、両委員会の活動が適切に行なわれているかを取締役会が監督しています。これらを精緻に運用し、目標に近づけていきます。

経営会議

取締役会において、主に経営戦略などの中長期的な経営の方向性等の審議・決定を行ない、その執行については、主要な事業や部門の責任者で、事業の執行経験

を豊富に有する常務執行役員以上等を主なメンバーとする経営会議に幅広い権限を委ねることにより、執行の意思決定および経営の迅速化を図っています。

サステナビリティ委員会

花王のサステナビリティに関する活動の方向性を定め、推進することによって、すべてのステークホルダーの支持と信頼を獲得し、会社と社会の持続的発展に寄与

することをねらいとしてサステナビリティ委員会を設置しています。

内部統制委員会

花王グループ全体の内部統制を方向づけるとともに、コンプライアンス、リスクマネジメント、内部監査、情報開示、品質保証、環境安全などの内部統制に関する機

能を横断的に統合し、財務報告の正確性と業務活動の質の向上をねらいとして、内部統制委員会を設置しています。

グループ会社へのガバナンス

花王グループでは、グループ会社各社において経営の透明性を維持し、各グループ会社における適正かつ迅速な経営を確保することを目的として、各グループ会社への権限委譲と花王本社への報告、承認事項を定めた

ポリシーマニュアルを導入しています。また当社は、国内外のグループ会社がポリシーマニュアルの適正な運用を行なっているかを定期的に確認しています。

コンプライアンス／リスクマネジメント

「正道を歩む」体制／取り組み

基本方針

花王は、企業理念「花王ウェイ」の「基本となる価値観」の中で、創業者が遺した「正道を歩む」という言葉を掲げています。「正道を歩む」とは、法令(コンプライアンス)と倫理(エシックス)に則って行動し、誠実で清廉な事業活動を行なうことです。花王は、「正道を歩む」を

貫くことを企業活動における原点と位置づけ、生活者、地球環境、地域社会、取引先、社員、株主・投資家などすべてのステークホルダーの支持と信頼に応えていくための指針としています。

推進体制

花王は、専務執行役員を委員長とし、各部門や関係会社からの代表者を委員とする「コンプライアンス委員会」を設けています。同委員会で検討された中長期や年間の活動計画に基づいて、1)「花王ビジネスコンダクトガイドライン」のほか、贈収賄防止・利害の対立の回避・接待・贈答・慶弔などに関する社内規程の制定・改定

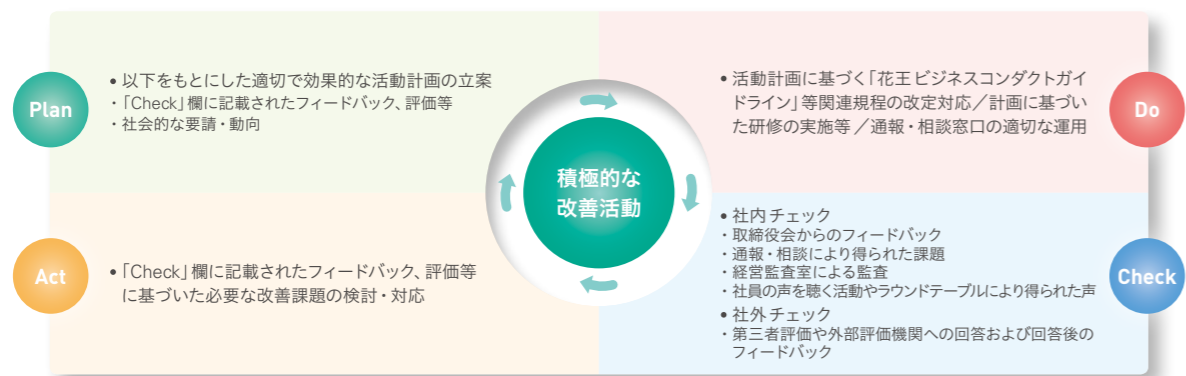
の審議、2)ビジネス倫理の浸透・定着のための国内外での教育啓発活動、3)通報・相談窓口(コンプライアンス・ビジネス倫理に関する相談を受ける窓口)の対応状況の確認等を実施し、重要事項や活動概要を適宜、取締役会に提案・報告しています。

花王のコンプライアンス活動のPDCA

花王のコンプライアンス活動(下図)におけるPDCAサイクルを毎年実施することにより、より良いコンプライアンス活動の推進をめざしています。特に、社外のコンサルティング会社などからの第三者評価や外部

評価機関への回答および回答後のフィードバックを活用することにより、ステークホルダーが求めるコンプライアンス活動の理解、実現を図っています。

花王のコンプライアンス活動



2017年度の国内外の主な活動と実績

- 「花王ビジネスコンダクトガイドライン ケースブック」の改訂とそれを使った研修
- コンプライアンス月間(10月): 委員長ポスター掲示、ロゴシール配布、eラーニング、コンプライアンス意識調査、ケーススタディ配信等
- 「World's Most Ethical Companies®(世界で最も倫理的な企業)2018」に2018年2月選定(同賞開設以来12年連続の選定)



リスクと危機の管理体制／取り組み

基本方針

花王は、経営目標、事業活動に悪影響を与える可能性を「リスク」、この「リスク」が顕在化することを「危機」とし、「リスク及び危機管理に関する基本方針」に基づいて、

事業活動全般にわたり生じ得るさまざまなリスクと危機を適切に管理しています。

重点取り組み

花王は、中期経営計画「K20」を推進するうえで、リスクと危機の管理を一段高いレベルで進めることが求められます。このため、コーポレートリスク対応の実践力の

強化、海外子会社・関連会社のリスク対応の推進、および危機発生時の対応体制の強化により、実効性の高いリスクと危機の管理をめざしています。

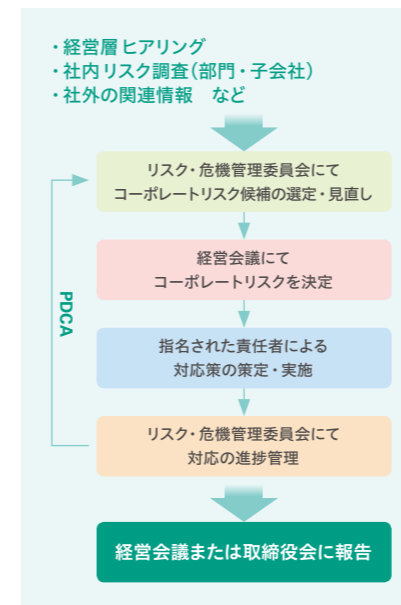
推進体制

花王のリスクと危機の管理は、これを担当する執行役員を委員長とする「リスク・危機管理委員会」において、管理体制と運用計画を定めています。各部門、子会社、関連会社は、この運用計画に基づいて、リスクを把握、評価し、対応策を策定、実行することでリスクを管理します。また、経営会議において、当社グループへの影響が大きく、経営上重要なリスクを「コーポレートリスク」と定め、指名された責任者(執行役員)が対応策を策定、実行することで全社的なリスク対応の強化を図っています。

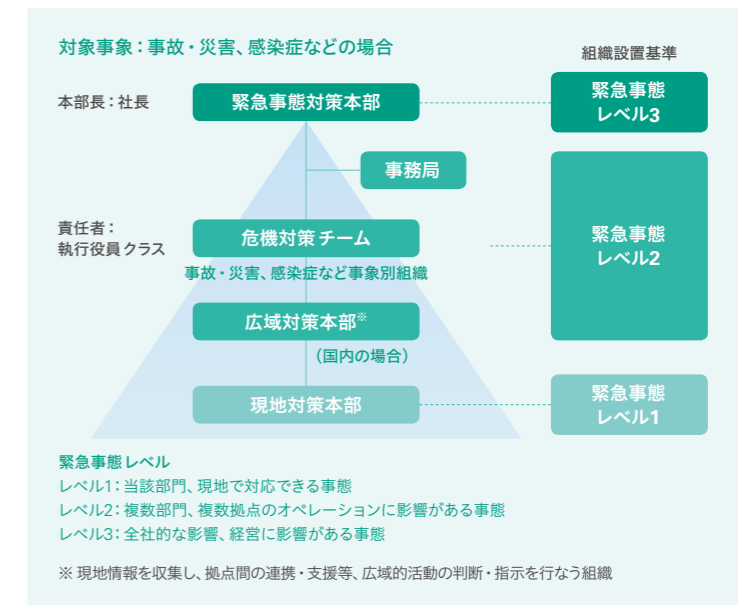
なお、危機発生時には、コーポレートリスクについてはその責任者が、その他リスクについては所管する部門または子会社、関連会社を中心となって対応組織を立ち上げます。さらに、グループ全体への影響の重大さに応じて、代表取締役社長執行役員などを本部長とする対策本部を設置し、被害、損害をできる限り小さくするために迅速に対応します。

上記の活動については、定期的および必要の都度適時、経営会議または取締役会において報告、審議を行いません。

コーポレートリスクの運営



危機発生時体制の一例



主要リスク

花王は、「消費者・顧客のニーズの変化に対応できない」「重大な品質トラブルや商品の安全と安心に対する懸念の発生」「自然災害・事故などによる商品供給への支

障」「重大な法令違反や法規制の変更、追加による事業活動の制約」「機密情報や個人情報の漏洩」などを主要リスクとして認識し、対応しています。

社外取締役座談会



独立社外取締役 柳楽 幸雄※1
 代表取締役 社長執行役員 澤田 道隆
 独立社外取締役 取締役会議長 門永 宗之助
 独立社外取締役 奥 正之

「自ら変わり、 変化を先導する企業」をめざして

花王はコーポレート・ガバナンス強化の一環として、社外からの意見も積極的に取り入れています。今回は、3名の社外取締役に、将来の飛躍への足掛かりとなる花王グループ中期経営計画「K20」の達成に向けて、そしてさらにその先を見据えて、花王はどのように取り組んでいくべきか、お話をうかがいました。

※1 柳楽 幸雄氏は、2018年3月23日付で、花王 社外取締役に退任しています。本座談会は同氏が花王 社外取締役在任中に実施したものです。

破壊的な力を持つ4つのトレンド

奥 「K20」は花王グループが「2030年までに達成したい姿」を実現するうえで、道しるべとなるものです。そこでまず私から、2030年に向けて、経済環境にどのような変化が起こると予測されているかお話しします。

日本では2017年1月に出版された『マッキンゼーが予測する未来』（ダイヤモンド社刊）によくまとめられています。これからは、破壊的な力を持つ4つの大きなトレンドに支配されると書かれています。1つ目は、先進国の経済から新興国の経済へと重心が移動すること、2つ目は、テクノロジーのインパクトが大きくなること、3つ目は、地球規模で高齢化が進行すること、4つ目は、グローバル化の中で、人・モノ・金・情報の流れが加速し、世界がインターコネクト（相互結合）される点です。このよ

うな変化が急速に起きている中で、花王はこれまでの強みを強みとして維持できるか。いまこそ、考えていく時期だと思います。

門永 花王の強みについて、外部の視点で客観的にとらえると、「よきモノづくり」に真摯に取り組んでいる点が挙げられます。社員のベクトルが「売れるモノ」よりも「よいモノ」をつくることに向けて、そろっている。しかも、「消費者起点」を徹底しています。前日に寄せられたお客さまの声を、各部門がまず目を通してから仕事を始めるという徹底ぶりです。製品や顧客のために取り組むことが、花王の文化として根づいていると感じています。

柳楽 私が最初に思ったのは、社員の中に「花王が好きだ」という人が非常に多いことです。それが花王の文化であり、財産ではないでしょうか。

澤田 長年花王で仕事をする中で、実感している強みがあります。まずは、先進的な取り組みを継続しているということです。たとえば販売では、他社に先駆けて直販体制を敷きました。生産体制も効率的です。オペレーションのしくみを整えたり、自動倉庫を取り入れたりしてきました。研究においても、本質的な研究をしっかりとやり、マトリックス運営によって、さまざまな技術を、多様な商品に展開できています。そのほか、財務におけるEVA※2（経済的付加価値）の導入やガバナンス体制の強化も、トイレタリー・化粧品業界の中では、先進的な取り組みだったと思います。

そして、それを支えているのは、社員の真面目さです。「そこまでやるか」というほど丁寧に、真剣に取り組めます。また、他部門の人が相談に来ても拒まない、協力的な社風があります。

しかし2030年に目を向けた時、過去の取り組みやそれを支える社風が、花王の強みとしてそのまま残るべき



門永 宗之助

1976年千代田化工建設入社後、化学プラント設計に従事。その間に米国マサチューセッツ工科大学 工科大学院化学工学専攻修士課程修了。1986年マッキンゼー・アンド・カンパニー入社、経営戦略、組織・企業変革、人材の評価や育成などを幅広く手がけた。2009年に同社退職。ビジネス・ブレイクスルー大学副学長（現任）。2012年6月花王 社外取締役に就任し、2014年より取締役会議長を務める。豊富な経験から培った国際企業経営に関する高い見識に基づき、提言を行なっている。

かどうかは今後の課題です。いまこそ、「変えなければならない」部分を見極めていく時期ではないかと強く感じています。

※2 EVA※は、米国コンサルティング会社スタン・スチュワート社の商標登録です。

「ハイビーム」で考える

門永 先進的な取り組みや、妥協しない姿勢、壁がない社風は花王の強みだと思います。一方、変えなければならない部分については、今後のモノづくりに、医薬品業界のファーストインクラスとベストインクラスという考え方が参考になります。

ファーストインクラスは、先端的な薬を一番手で開発して、世の中に出すことです。しかし一番手が最も有利かといえば、必ずしもそうではない。二番手、三番手なら一番手の様子を見ながら、製品に改善を加えられます。それがベストインクラスで、事業的には成功することも多いのです。

過去に花王はファーストインクラスで成功してきましたが、変化が激しい中で、次々と商品が発売されるため、ファーストインクラスのメリットが持続する期間が短くなっています。もちろん、現在の商品の中には改良を続けてロングセラー商品となっているものもあり、すでにベストインクラスの考え方が実践されているともいえます。

奥 私はよく経営のたとえで、「常にバックミラーを見ながら、前を見て運転しよう」と言ってきました。つまり、過去の経験を重視しながらも、将来を見据

えていくという意味です。先を予見して、自ら変化を起こしていく「変化の主導体」でなければならないと考えています。花王は自己変革を続けてきたからこそ、消費者が欲するものを早い段階で、スピーディに発売し続けることができたのでしょう。その感性は優れていると思います。加えて、財務の力もあります。花王には変化を起こしていく実力は備わっていると思います。

門永 現在、世界の時価総額上位の会社の中には、自らはモノをつくらず、人がつくったモノに関する情報を流す、運ぶといったことをする会社が入っていますが、私には違和感があります。よいモノをつくっている企業があるからこそ、成り立つ事業だからです。

しかし、これらの会社の存在感は、今後ますます大きくなるでしょうし、無視はできません。そのような中でも花王が「よきモノづくり」を強みに据えていくことは正しいと思います。ただ、「よいモノをつくっている孤高の人」にならないように、これらの会社が提供するSNSといった新しいメディアも積極的に活用していくべきだと思います。

社外取締役座談会

自分たちの「形」を変える

澤田 創業から130年以上続く花王は、「よきモノづくり」を通して、丁寧に、手を抜かず実績を積み上げてきた会社です。自分たちの「形」ができているともいえます。

実績を積み上げることでつくり上げてきた形を、いきなり変えることはなかなか難しいでしょう。しかし、「2030年までに達成したい姿」を実現するためには、2020年までの間に、いい意味で形を変えなければならないと感じています。

先日ある会議に出席し、グローバルな同業企業のCEOの方々と話す機会がありました。彼らは強烈な危機感を持っていました。変化の中で小さいけれどすばらしい会社が出てきて、少しずつシェアを奪われている。

そして、振り返ってみると、かなりシェアを失っている。彼らは、その脅威を相当感じているようでした。状況は花王も同じです。だからこそ、変えなければならない部分は、いち早く変えていかなければならないのです。

門永 その危機感は全産業についていえることです。さらに現在、スマートフォンの利用を前提としたサービスが増えてきました。スマホがなければ成り立たないサービスは、今後たくさん生まれるでしょう。花王はどこまでそれらを意識して、何を取り入れるか、考えていかなければならないと思います。冒頭で述べられた破壊的な力を持つ大きなトレンドの表れではないでしょうか。

グローバル企業への飛躍

奥 花王は、大企業からグローバル企業へ、まさに飛躍の時を迎えています。会社の規模が大きくなった時に、従来と同じようなやり方が続けられるかも課題ですね。

澤田 これまでは「現場主義」を貫き、各部門が一体となり、しっかりと全体を見ながら「よきモノづく

り」を続けてきました。もう一段階会社の規模が大きくなった時に、同じように取り組めるのか。いまも時折、全体が見えにくくなっていると感じます。

海外売上高が2兆～3兆円規模になった時も、現在と同じやり方を続けるかどうか、大きなポイントだと思います。

柳楽 そのような変化の中で、社員一人ひとりが、どのようなところ構えでいるべきか。私が相談役を務めている日東電工の社員に対して、よく言うのは「摩擦熱が出る距離に立とう！」です。人との関わりにおいて、相手が本当に求めることを理解しようとするならば、相手との距離をぐっと縮めていくことが重要になります。摩擦熱が出る距離まで近づくと、お互いに本音や次の構想をつい話したくなってしまいます。

花王の海外売上高比率は34%を超え、これをもっと高めていこうとしている。そのためにも花王の社員には「摩擦熱が出る距離」でチャレンジしてほしい。グローバルで戦ううえでも、関係性の構築は重要です。人種や文化が違って、その点は変わりません。

奥 社員がそのようなところ構えでのぞむ一方、企業がいわゆる脱皮をしていく時には、トップ自らが社員に向けて企業としての価値観を語り続けることが重要だと思います。それはトップにしかできません。

澤田 会社の規模が大きくなる時に、うまくステップアップしていくためには、不連続な飛躍が必要だと考えています。そのためには、トップの考えと現場の考えを合わせていく必要があります。

そのような意味で、私が花王グループ各社を訪問し、現場のメンバーと議論する「現場ラウンドテーブル」は非常に意義があると考えています。また2017年5月から、社内広報サイトで週に1回程度、「CEOブログ」と題して、自分が日頃何を考えているか、さまざまなテーマを社員に投げかけています。この2つの取り組みと、説示で中期経営計画など会社の方向性を伝えることが、不連続に飛躍するための支えになると思います。

柳楽 日東電工でも社内広報サイトを活用して、経営トップの考えが伝わるようにいろいろ工夫しています。また、「車座」になって、少人数でじっくり話し合うようにもしています。会議中に議論の收拾がつかなくなったりする時は、個別にすぐに集まって、「車座」をやるとうと。ある時から「車座」という言葉と共に、そのよう

「正道を歩む」を実践する

門永 澤田さんは、社員を勇気づけるインスパイアリングなリーダーだと思います。それは、澤田さんにインテグリティを感じるからなのだと思います。インテグリティ、つまり「花王ウェイ」の「正道を歩む」です。自社のトップにインテグリティを感じられることは、最も大切だと思います。

澤田 そこは、こだわらなければならない部分ですね。さまざまな変化が起きても、私たちの判断基準は「正道を歩む」です。経営会議や取締役会では現在、「迷ったらやろう」「可



奥 正之

1968年住友銀行入行。1975年米国ミシガン大学ロースクール(LL.M.)修了。1991年住友銀行シカゴ支店 支店長。2005年三井住友フィナンシャルグループ 取締役会長兼三井住友銀行 頭取兼最高執行役員を経て、現在同社名誉顧問。2014年3月花王 社外取締役に就任。さまざまなアドボカシーは、グローバルな企業経営における豊富な経験に裏づけられている。

な進め方が定着して、自由な雰囲気が生まれました。花王でもマトリックス運営を通して、さまざまな部門の人が集まり、風通しのよいミーティングを上手に行なっていますね。大きな財産だと思います。

性能があるなら挑戦してみよう」という前提で議論していますが、やめなければならないケースもあります。その時は「正道を歩む」に照らして決断してきました。社外の取締役や監査役が、私が言う前に『「正道を歩む」を大切にしよう』『花王がそれを失ってはいけない』と一言でござって、決断につながったこともあります。これは非常にうれしいことでした。

現在のガバナンスの体制では、絶対に間違った方向には行かないと確信しています。そのような体制に支えられているからこそ、花王は思い切った挑戦ができる。本当にそう思います。

自ら変わるために

澤田 「K20」がスタートして2018年度で2年目になります。「K20」は通過点であり、あくまでも2030年、さらにその先に向けた持続的成長が目標です。「K20」のスローガン「自ら変わり、そして変化を先導する企業へ」に込めた思いとは、具体的な数値目標の達成はもちろん重要ですが、次の成長に向けて自分たちはどう変わるか。ここが大きなポイントです。繰り返しにな

りますが、2020年度までの4年間で、「こだわる」部分と、「変えなければならない」部分をしっかりと見極めたいと思っています。昨年はどこまで変わり、今年はどう変わっていくか。できた部分と、できなかった部分は必ずあるので、いま一度振り返り、私たち経営陣は、ガバナンスの中でしっかりと議論し、実行していきたいと思っています。本日は、ありがとうございました。



柳楽 幸雄

1971年日東電工入社。2008年代表取締役 取締役社長、2014年代表取締役 取締役会長を経て、2017年相談役(現任)。事業環境の変化に応じた積極的な海外展開を推進し、グローバルな企業経営、人材育成の経験を持つ。技術を軸とした新規事業創出、M&Aの活用などにも手腕を発揮した。2017年3月花王 社外取締役に就任。花王のめざすグローバル拡大や資産の最大化、新たな資産の構築に尽力。2018年3月23日付で、花王 社外取締役を退任。

役員紹介

(2018年3月23日現在)



独立社外監査役
井上 寅喜

常勤監査役
沼田 敏晴

代表取締役 専務執行役員
竹内 俊昭

取締役 専務執行役員
長谷部 佳宏

常勤監査役
藤居 勝也

独立社外監査役
天野 秀樹

独立社外監査役
岡 伸浩

独立社外取締役 取締役会議長
門永 宗之助

代表取締役 社長執行役員
澤田 道隆

代表取締役 専務執行役員
吉田 勝彦

独立社外取締役
奥 正之

独立社外取締役
篠辺 修

役員紹介

(2018年3月23日現在)

取締役

代表取締役 社長執行役員		
澤田 道隆		
1981年 4月	当社入社	
2003年 7月	サニタリー研究所長	
2006年 6月	研究開発部門副統括 執行役員	
2007年 4月	ヒューマンヘルスケア研究センター長	
2008年 6月	取締役執行役員	
2012年 6月	代表取締役社長執行役員(現任)	
2014年 1月	品質保証本部担当	
2016年 1月	経営サポート部門担当	

代表取締役 専務執行役員		
吉田 勝彦		
1979年 4月	当社入社	
2004年 6月	パーソナルケア第2事業本部長	
2007年 4月	ヒューマンヘルスケア事業ユニット長	
2007年 6月	執行役員	
2010年 4月	ファブリック&ホームケア事業ユニット長	
2012年 6月	常務執行役員	
2014年 3月	コンシューマープロダクツ統括 花王プロフェッショナル・サービス株式会社担当(現任) 代表取締役常務執行役員	
2015年 3月	代表取締役専務執行役員(現任)	
2017年 1月	MK開発部門統括	
2018年 1月	コンシューマープロダクツ事業部門統括(現任) コンシューマープロダクツ事業部門MK開発部門統括(現任)	

代表取締役 専務執行役員		
竹内 俊昭		
1981年 4月	当社入社	
2006年 3月	花王販売株式会社 九州支社長	
2009年 3月	花王カスタマーマーケティング株式会社 経営企画部門統括	
2010年 3月	花王カスタマーマーケティング株式会社 取締役執行役員	
2011年 5月	花王カスタマーマーケティング株式会社 取締役専務執行役員	
2012年 5月	花王カスタマーマーケティング株式会社 代表取締役専務執行役員	
2012年 6月	当社執行役員	
2013年 4月	花王カスタマーマーケティング株式会社 代表取締役副社長 執行役員	
2014年 3月	花王カスタマーマーケティング株式会社 代表取締役社長執行役員 当社代表取締役常務執行役員	
2016年 1月	花王グループカスタマーマーケティング株式会社 代表取締役社長執行役員(現任) 当社代表取締役専務執行役員(現任)	

取締役 専務執行役員		
長谷部 佳宏		
1990年 4月	当社入社	
2008年 3月	研究開発部門ファブリック&ホームケア研究センター ハウスホールド研究所第1研究室長	
2011年 3月	研究開発部門ビューティケア研究センター ヘアビューティ研究所長	
2014年 1月	研究開発部門基盤研究セクター長、エコイノベーション研究所長	
2014年 3月	執行役員、研究開発部門副統括	
2015年 3月	研究開発部門統括(現任)	
2016年 1月	常務執行役員	
2016年 3月	取締役常務執行役員	
2018年 1月	取締役専務執行役員(現任) コーポレート機能部門管掌(現任)	

独立社外取締役 取締役会議長		
門永 宗之助		
		イントリンジクス(Intrinsics) 代表 ビジネス・ブレイクスルー大学副学長
1976年 4月	千代田化工建設株式会社入社	
1981年 6月	米国マサチューセッツ工科大学 工科大学院化学工学専攻 修士課程修了	
1986年 8月	マッキンゼー・アンド・カンパニー・インコーポレーテッド・ジャパン 入社	
2009年 7月	イントリンジクス(Intrinsics)代表(現任)	
2012年 6月	当社取締役(現任)	
2014年 3月	当社取締役会議長(現任)	

独立社外取締役		
奥 正之		
1968年 4月	株式会社住友銀行入行	
1975年 5月	米国ミシガン大学ロースクール(L.L.M.)修了	
1991年 1月	同行シカゴ支店 支店長	
1994年 6月	同行取締役	
1998年 11月	同行常務取締役	
1999年 6月	同行常務取締役兼常務執行役員	
2001年 1月	同行専務取締役兼専務執行役員	
2001年 4月	株式会社三井住友銀行 専務取締役兼専務執行役員	
2002年 12月	株式会社三井住友フィナンシャルグループ 専務取締役	
2003年 6月	株式会社三井住友銀行 副頭取兼副頭取執行役員	
2005年 6月	株式会社三井住友フィナンシャルグループ 取締役会長 株式会社三井住友銀行 頭取兼最高執行役員	
2014年 3月	当社取締役(現任)	

独立社外取締役		
篠辺 修		
		ANAホールディングス株式会社 取締役副会長
1976年 4月	全日本空輸株式会社(現 ANAホールディングス株式会社)入社	
2007年 6月	同社取締役執行役員	
2009年 4月	同社常務取締役執行役員	
2011年 6月	同社専務取締役執行役員	
2012年 4月	同社代表取締役副社長執行役員	
2013年 4月	ANAホールディングス株式会社 取締役 全日本空輸株式会社 代表取締役社長執行役員	
2017年 4月	ANAホールディングス株式会社 取締役副会長(現任)	
2018年 3月	当社取締役(現任)	

監査役

常勤監査役		
沼田 敏晴		
1989年 4月	当社入社	
1999年 2月	加工・プロセス開発研究所長	
2003年 6月	理事	
2005年 6月	研究開発部門副統括 執行役員	
2006年 6月	研究開発部門統括 取締役執行役員	
2008年 6月	ケミカル事業ユニット担当、品質保証本部担当、TCR 担当 取締役常務執行役員	
2012年 5月	中国事業担当	
2012年 6月	専務執行役員、中国事業本部長、花王(中国)投資有限公司 董事長総経理、上海花王有限公司 董事長、花王(上海)産品服 務有限公司 董事長、花王(中国)研究開発中心有限公司 董事長、花王 (合肥)有限公司 董事長、佳麗宝化粧品(中国)有限公司 董事長、 上海佳麗宝化粧品有限公司 董事長	
2015年 3月	常勤監査役(現任)	

常勤監査役		
藤居 勝也		
1980年 4月	当社入社	
2003年 3月	会計財務部門 IRグループ部長	
2011年 6月	会計財務部門 財務部長	
2017年 3月	常勤監査役(現任)	

独立社外監査役		
井上 寅喜		
		公認会計士 株式会社アカウンティング アドバイザリー 代表取締役社長 アーサーアンダーセン会計事務所入所
1980年 10月	公認会計士登録	
1985年 12月	米国アーサーアンダーセン・ニューヨーク事務所駐在	
1987年 6月	アンダーセンナショナル・パートナー	
1995年 10月	アンダーセンワールドワイド・パートナー	
1997年 10月	朝日監査法人(現 有限責任あずさ監査法人) 代表社員	
1999年 7月	井上寅喜公認会計士事務所 所長(現任)	
2008年 7月	株式会社アカウンティング アドバイザリー 代表取締役社長 (現任)	
2010年 6月	当社監査役(現任)	

独立社外監査役		
天野 秀樹		
		公認会計士 アーサーアンダーセン会計事務所入所
1976年 4月	公認会計士登録	
1980年 9月	西ドイツアーサーアンダーセン・デュッセルドルフ事務所駐在	
1984年 6月	井上齋藤英和監査法人 代表社員	
1992年 9月	有限責任あずさ監査法人 副理事長(監査統括)、KPMG Global Audit Steering Groupメンバー	
2011年 9月	有限責任あずさ監査法人 エグゼクティブ・シニアパートナー	
2015年 7月	当社監査役(現任)	
2017年 3月		

独立社外監査役		
岡 伸浩		
		弁護士 花王グループカスタマーマーケティング株式会社 監査役
1993年 4月	弁護士登録、梶谷総合法律事務所入所	
1997年 4月	竹川・岡法律事務所開設 代表パートナー	
2004年 10月	竹川・岡・吉野法律事務所開設 代表パートナー	
2012年 4月	慶應義塾大学大学院法務研究科 教授(現任)	
2013年 10月	岡総合法律事務所開設 代表(現任)	
2014年 3月	花王カスタマーマーケティング株式会社 社外監査役	
2016年 1月	花王グループカスタマーマーケティング株式会社 監査役(現任)	
2018年 3月	当社監査役(現任)	

役員紹介

(2018年3月23日現在)

執行役員

澤田 道隆
社長執行役員

吉田 勝彦

専務執行役員
コンシューマープロダクツ事業部門統括
コンシューマープロダクツ事業部門
MK開発部門統括
花王 プロフェッショナル・サービス株式会社担当

竹内 俊昭

専務執行役員
花王グループカスタマーマーケティング株式会社
代表取締役社長執行役員

長谷部 佳宏

専務執行役員
研究開発部門統括
コーポレート機能部門管掌

夏坂 真澄

常務執行役員
特命担当

森村 元博

常務執行役員
SCM部門統括
TCR担当

青木 寧

常務執行役員
人財開発部門統括
株式会社カネボウ化粧品 代表取締役 取締役会議長
常務執行役員 人事総務部門統括
花王グループ企業年金基金 理事長

青木 秀子

常務執行役員
品質保証部門統括

齋藤 幸三

常務執行役員
コンシューマープロダクツ事業部門
国際事業統括部門統括
Kao USA Inc. Chairman

松田 知春

常務執行役員
コンシューマープロダクツ事業部門副統括
スキンケア・ヘアケア事業分野担当
ヒューマンヘルスケア事業分野担当
ファブリック&ホームケア事業分野担当

上山 茂

常務執行役員
経営サポート部門統括

杉山 忠昭

執行役員
法務・コンプライアンス部門統括

根来 昌一

執行役員
ケミカル事業部門統括
Fatty Chemical (Malaysia) Sdn. Bhd.
Chairman
Pilipinas Kao, Inc. Chairman
Kao Chemicals Europe, S.L. Presidente

田中 秀輝

執行役員
購買部門統括

新藤 武彦

執行役員
花王グループカスタマーマーケティング株式会社
代表取締役副社長執行役員

志田 純

執行役員
研究開発部門 開発研究第2セクター長

和田 康

執行役員
SCM部門 デマンド・サプライ計画センター長

細川 均

執行役員
研究開発部門 開発研究第1セクター長

山下 博之

執行役員
SCM部門 技術開発センター長

中西 稔

執行役員
コンシューマープロダクツ事業部門
国際事業統括部門 中華圏リージョン統括
花王(中国)投資有限公司 董事長総経理
上海花王有限公司 董事長総経理
花王(上海)産品服務有限公司 董事長総経理
花王(合肥)有限公司 董事長総経理
佳麗宝化粧品(中国)有限公司 董事長

石渡 明美

執行役員
コーポレートコミュニケーション部門統括

田中 悟

執行役員
コンシューマープロダクツ事業部門
メディア企画部門統括

山内 憲一

執行役員
会計財務部門統括
Kao America Inc. President

田端 修

執行役員
SCM部門 デマンド・サプライ計画センター
ケミカル デマンド・サプライグループ長
技術開発センター プロジェクト
マネジメントグループ長
技術開発センター 生産技術グループ長

久保 英明

執行役員
研究開発部門 基盤研究セクター長

村上 由泰

執行役員
化粧品事業分野担当
株式会社カネボウ化粧品 代表取締役社長執行役員
Molton Brown Limited Chairman

原田 良一

執行役員
情報システム部門統括

エグゼクティブ・フェロー※

武馬 吉則

常務執行役員待遇

安川 拓次

執行役員待遇

内海 実

執行役員待遇

古井 祐司

医学博士

向井 千秋

特命エグゼクティブ・フェロー
宇宙飛行士
医学博士

※ エグゼクティブ・フェローは、専門性と社外ネットワークを活用して、社外連携の一層の進化を図る活動を推進しています。

花王の価値創造の成果

事業の全体像	68	非財務情報(主なサステナビリティ指標)	76
コンシューマープロダクツ事業部門	70	財務情報	78
化粧品事業分野	72	会社情報	80
スキンケア・ヘアケア事業分野	72	外部評価	82
ヒューマンヘルスケア事業分野	73	編集方針	83
ファブリック&ホームケア事業分野	73		
ケミカル事業部門	74		



事業の全体像 (2017年度)

花王は2018年度より、セグメントを変更しています。詳細は、P72~73をご覧ください。
また、関係する国内子会社/関連会社については、P80をご覧ください。

コンシューマープロダクツ事業	2017年度の実績	構成比率 ^{※1}	事業の状況
ビューティケア事業 	売上高 5,860億円 (前年度比-2.6%/実質 ^{※2} +2.1%) 営業利益 576億円 (前年度比+65億円) 営業利益率 9.8% (前年度比+1.3ポイント)	売上高 39.3% 営業利益 28.4%	<p>化粧品</p> <p>売上高は、前年度に対して4.8%減の2,427億円(実質2.1%増)となりました。海外では、中国を中心にアジアが好調に推移しましたが、日本では売上がわずかに下回りました。「ソフィーナiP」はアジアでの展開がスタートし好調に推移、また、グローバルブランド「KANEBO」は、日本、アジアに加え欧州での展開を開始しました。日本のデパートチャネルでは、プレステージブランドの「SUQQU」や「エストザローション」が売上を伸ばしました。</p> <p>スキンケア・ヘアケア製品</p> <p>売上高は、前年度に対して1.0%減の3,433億円(実質2.1%増)となりました。スキンケア製品では、「ビオレ」が日本、アジア、米州で好調に推移しており、欧州での展開も本格化させ、順調に売上を伸ばしました。「キュレル」は、新製品の投入や化粧品カテゴリーの品揃えも進み、日本、アジアでの売上が大きく伸長しました。ヘアケア製品では日本、欧州でマス市場向け製品の売上が前年度を下回りました。ヘアサロン向け製品は前年度に対してほぼ横ばいでした。</p>
ヒューマンヘルスケア事業 	売上高 2,943億円 (前年度比+7.8%/実質 ^{※2} +13.0%) 営業利益 387億円 (前年度比+127億円) 営業利益率 13.1% (前年度比+3.6ポイント)	売上高 19.8% 営業利益 19.1%	<p>売上高は、前年度に対して7.8%増の2,943億円(実質13.0%増)となりました。フード&ビバレッジ製品の売上は、特定保健用食品「ヘルシア」の価値を十分に伝えることができず苦戦しました。一方、サニタリー製品の売上は前年度を上回りました。ベビー用紙おむつ「メリーズ」が、売上を大きく伸ばしました。日本の売上は、国内市場で前年度を上回り、中国市場向けの越境eコマースも大きく伸長しました。販売構造改革が順調に推移した中国、そして、インドネシアも売上を伸ばしました。生理用品「ロリエ」は売上を伸ばしました。パーソナルヘルス製品の売上は、前年度を上回り、オーラルケアも新製品の発売などにより前年度を上回りました。ヒューマンヘルスケア事業の営業利益は、日本とアジアの増収効果などにより、387億円(前年度比127億円増)となりました。</p>
ファブリック&ホームケア事業 	売上高 3,357億円 (前年度比-2.7%/実質 ^{※2} +1.5%) 営業利益 761億円 (前年度比-20億円) 営業利益率 22.7% (前年度比+0.1ポイント)	売上高 22.5% 営業利益 37.5%	<p>売上高は、前年度に対して2.7%減の3,357億円(実質1.5%増)となりました。日本のファブリックケア製品の売上は、実質では前年度を上回りました。衣料用洗剤の売上は、厳しい競争環境の中、前年度に比べてほぼ横ばいに推移しました。また、柔軟仕上げ剤は順調に推移しました。ホームケア製品の売上は堅調に推移しました。食器用洗剤「キュキュット」では、泡スプレータイプが市場に浸透し、売上を伸ばしました。アジアでは、タイやインドネシアの衣料用洗剤で、売上が前年度に比べ、ほぼ横ばいになりました。ファブリック&ホームケア事業の営業利益は、原材料価格の上昇の影響などにより、761億円(前年度比20億円減)となりました。</p>
ケミカル事業 ケミカル事業 	売上高 3,103億円^{※3} (前年度比+13.3%/実質 ^{※2} +10.8%) 営業利益 303億円 (前年度比+6億円) 営業利益率 9.8% (前年度比-1.0ポイント)	売上高 18.4% 営業利益 15.0%	<p>売上高は、前年度に対して13.3%増の3,103億円(実質10.8%増)となりました。油脂製品では、グローバルで原料価格の上昇に伴う販売価格の改定に努めたことなどにより売上は伸長しました。機能材料製品では、日本や中国などでの自動車生産台数の増加に加えて、日本のインフラ関連分野の市況も回復傾向にあり、売上を伸ばしました。スペシャルティケミカルズ製品では、情報材料関連製品やハードディスク関連製品などの需要が伸び売上は順調に推移しました。ケミカル事業の営業利益は、原料価格の急激な変動の影響を受けましたが売上が伸長し、303億円(前年度比6億円増)となりました。</p>

※1 売上高構成比率は外部顧客に対する売上高で算出。営業利益の構成比率はセグメント間取引消去前。
 ※2 IFRS15号適用、販売制度改定、為替変動の影響を除く実質増減率。
 ※3 セグメント間取引を含んでいます。

コンシューマープロダクツ事業部門



「K20」の達成に向け、過去の成功にとらわれないチャレンジを積極的に行なっています。

代表取締役 専務執行役員
コンシューマープロダクツ事業部門統括

吉田 勝彦

「K20」実現に向けた基本戦略

2017年度の日本市場は、トイレタリー、化粧品それぞれ前年度比102%、101%で、共に市場は堅調に推移しました。

トイレタリー市場は高付加価値化が進行するとともに、ネット・モバイルが拡大し、eコマースの浸透もあって多ブランド化が進みました。また化粧品市場も中価格帯が減少したものの、高価格帯は引き続きインバウンドによる購買にも支えられ、結果的に安定した市場となった一方で、多くの異業種からの参入もあり、同様にブランド分散が進んでいます。

アジアは中間所得層の拡大で堅調な市場でしたが、米州・欧州では地政学的な影響はあるものの、概ね堅調に推移しました。日本と同様、海外でもeコマースが進展し、特に中国では目覚ましいものがあります。

日本ではトイレタリーはより高い満足を提供するスモールマス市場^{※1}の製品を発売し、ロイヤリティの高い製品の拡大に努めています。マーケティングにおいてはデジタルの割合を拡大させて若い消費者へのブランド

浸透を図っています。また社会の変化・消費者の変化に合わせた製品提案、マーケティングでの提案を拡大させています。「K20」に向けては一層のチャレンジでマザーカントリーとしてさらなる利益率の向上を図り、海外展開の加速支援を行ないます。

また化粧品事業分野の本格的な改革を開始し、時間がかかっていますが、少しずつ成果が出始めています。特にアジアで化粧品が成長し、利益貢献ができてきています。

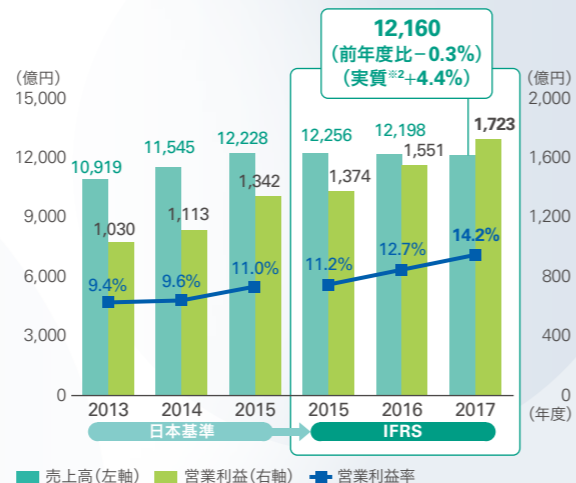
アジアではベビー用紙おむつをはじめとし、スキンケア事業などが売上を大きく上回り拡大を続けていて、さらに積極的な設備投資でこれを促進していきます。

欧米は米州の「ビオレ」が好調に推移しましたが、欧州はヘアケア事業が苦戦し前年度割れとなりました。

「K20」に向けては「ビオレ」をはじめとするスキンケア事業の拡大とヘアケア事業での時代の流れをとらえた新しいチャレンジをしていきます。

※1 マス市場よりも小さいが一定の規模を持つ市場のこと(花王が定義する用語)。

売上高／営業利益の推移



※2 IFRS15号適用、販売制度改定、為替変動の影響を除く実質増減率。

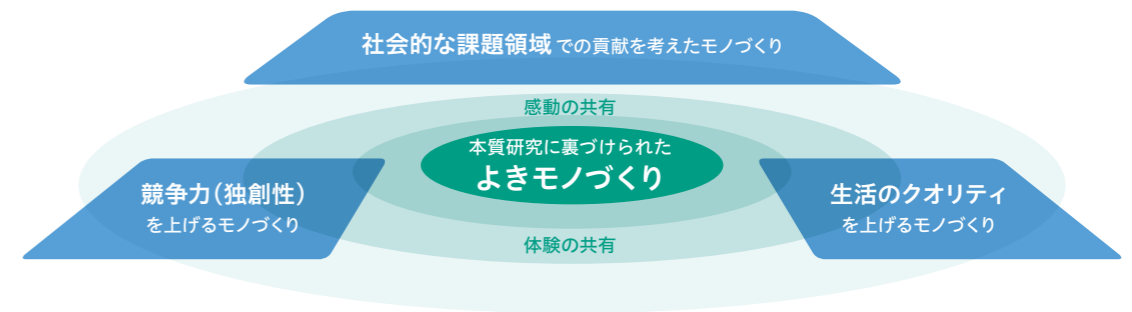
変化をつくり出す取り組み ~これまでの成功にとらわれないチャレンジ~

社会の変化、生活の変化、市場の変化を的確にとらえ、過去の成功にとらわれないチャレンジをしていきます。モノづくりやマーケティングでは世代や価値観、生き方の多様性を尊重し、きめ細かい対応により多くの人に製品満足を提供していくとともに、価値の創出のみならず、デジタル社会でのわかりやすい価値伝達、わくわくする価値伝達を提供していきます。

また、日本のみならず海外も見据えたボーダレスな製品づくり、マーケティングに積極的に取り組んでいき

ます。そのためには「K20」の達成に向けて、スピードを持ってチャレンジし、机上の論理ではない現場主義での早いトライ&エラーで変化に対応していきます。また研究開発によるイノベーションのみならずデジタル社会を意識したマーケティングイノベーションにもチャレンジしていきます。このような考え方で、変化を自らつくり出し、その変化をリードして市場の活性化を図りながら、「K20」の達成を実現していきます。

「よきモノづくり」の取り組み姿勢



社会のサステナビリティとの関わり

ビジネスの成長は、社会的課題の解決や生活のクオリティを上げる製品開発中心にお子さまから高齢者まで幅広いお客さまの満足度向上をめざして進めます。

社会的課題への対応は、「環境」「健康」「高齢化」「衛生」といった生活・社会への貢献を一層拡大していきたいと考えています。

特に高齢化社会への対応としてUD(ユニバーサルデザイン)視点での製品開発や、グローバルに求められる環境対応の製品開発をより一層積極的に推進して、持続可能な社会に向けて「よきモノづくり」にまい進していきます。

そのためにも、消費者の声にこれまで以上に耳を傾けていきます。

またビッグデータを活用して定性的情報と定量的情報の両面をしっかりと把握し、今後の活動に活かしてい

ます。このような考え方をもとに、足元の成長はもちろん、社会やお客さまの生活に寄り添ったモノづくりや事業の創出により、今後の花王の中長期的な成長を実現していきます。

社会的存在価値のあるモノづくりをめざして



つかえ容器「らくらくecoパック」

カスタマイズした「スマートホルダー」流通向けのコラボレーションフェアで、写真やイラストをラベルに印刷し、カスタマイズした「スマートホルダー」を展示。印刷には、環境にやさしく、プラスチックフィルムへの印刷が可能な、花王の水溶性インクジェット用顔料インクを使用。

コンシューマープロダクツ事業部門

意思決定のスピードを早め、グローバルな成長をさらに加速させるため、2018年1月、事業ユニット制を発展的に解消するとともに、事業の一部再編を実施し、新たに次の4事業分野に再編しました。
 コンシューマープロダクツ事業部門の2018年度売上高は、1兆2,670億円(実質4.1%増)を見込んでいます。

化粧品事業分野

2020年に向けて

時代の変化の中、本質を極めて、ブランドの個性を磨いていきます。そのため、大切な財産を継承、発展させるとともに、変えるべきものを思い切って変えることで(伝統と革新)アジアNo.1の化粧品会社をめざします。



化粧品事業分野では、事業運営体制と販売組織の改編を機に、現在進めている化粧品の改革を加速させます。好調な中国を中心にアジアの一層の強化を図りながら、日本の構造改革を進めます。独自の技術を活かした製品の高付加価値化に取り組む一方で、重点ブランドを明確にして一つ一つのブランドを磨き上げ、戦略的なブランドポートフォリオを構築していきます。また、2018年度より、敏感肌化粧品市場をさらに拡大させることを目的として、新しいポートフォリオでマネジメント

するため、従来スキンケア・ヘアケア事業に分類されていた乾燥性敏感肌ケアブランド「キュレル」を、当事業に再編します。
 以上により、当事業の2018年度売上高は、2,738億円(実質2.3%増)を見込んでいます。



スキンケア・ヘアケア事業分野

2020年に向けて

真にすこやかで美しい髪と肌の実現を通して、人々が思い通りに個性を表現できる、スキンケア・ヘアケア提案を行ない、皆さまの生活に貢献していきます。時代の半歩先を行く、ユニークで付加価値の高い商品を開発し、高収益事業として、グローバル拡張を牽引していきます。



スキンケア・ヘアケア事業分野では、消費者の美意識や生活習慣の変化を見極めながら、商品の高付加価値化を進め、花王ならではの独自性と魅力のある提案によって、市場の活性化を図ります。消費者ニーズの変化に合わせた特長ある新製品の投入・育成や、消費者の購買行動の変化に合わせたマーケティング活動、売り方の改革などを推進します。また、2018年度より、トータルヘアケアの提案を強化することを目的として、新しいポートフォリオでマネジメントするため、従来ヒューマン

ヘルスケア事業に分類されていたメンズプロダクツブランド「サクセス」を、当事業に再編します。
 以上により、当事業の2018年度売上高は、3,562億円(実質7.1%増)を見込んでいます。



ヒューマンヘルスケア事業分野

2020年に向けて

人が本来持つ健康力を高め、世界の人々がいつまでも健康に動ける身体づくりに貢献するため、今後も老若男女の心身の健康をサポートする高付加価値商品とソリューションを提供し続けながら、グローバルに利益ある成長を継続していきます。



ヒューマンヘルスケア事業分野では、こころと体の両面からのヘルスケアに着目した商品開発を推進していきます。フード&ビバレッジ製品では、健康機能価値の高い差別化された特定保健用食品事業として、「ヘルシア」独自の訴求を強化し、事業構造改革を進めていきます。サニタリー製品では、肌へのやさしさ・快適さと安心感を高める商品づくりをめざしていきます。中国では、伸びているeコマースチャネルでの戦略的取り組みを一層強化していきます。インドネシアでは、中間所得層へ向けて現地生産

のベビー用紙おむつの展開を拡大します。パーソナルヘルス製品では、毎日続けられる健康生活習慣となる商品を通して花王独自の新しい提案を継続し、より一層のブランド価値の向上に努めていきます。

以上により、当事業の2018年度売上高は、2,910億円(実質3.5%増)を見込んでいます。



ファブリック&ホームケア事業分野

2020年に向けて

「清潔」を軸に、花王を支える事業としてのプレゼンスを維持し、常に消費者視点で新たなソリューションを提案することで今後も成長を継続していきます。



ファブリック&ホームケア事業分野では、変化する消費者の生活スタイルを的確にとらえ、さまざまな生活シーンで清潔、快適、楽しさを提供する、より付加価値の高い商品を開発し、ブランド力を強化するとともに豊かな生活文化の創造を提案していきます。また、販売店さまと協働して、衣料用濃縮液体洗剤や柔軟仕上げ剤、住居用洗剤などのつめかえ品で、商品のライフサイクル全体での環境負荷低減をめざした啓発活動に取り組んでいきます。アジアでは、花王の技術を活かし、現地のニーズに合っ

た商品の開発・育成に取り組み、インドネシアでは、中間所得層向け衣料用洗剤の展開を拡大します。

以上により、当事業の2018年度売上高は、3,460億円(実質3.1%増)を見込んでいます。



ケミカル事業部門



顧客のニーズや課題を把握し、
環境負荷低減に貢献する製品開発を
強化していきます。

執行役員
ケミカル事業部門統括
根来 昌一

「K20」実現に向けた基本戦略

「グローバルで存在感があり、変化する社会に技術革新で貢献するとともに、利益ある成長を続ける」というケミカル事業部門のビジョンのもと、ナノ界面制御技術、ポリマー設計技術、触媒設計や酵素技術など花王のコア技術を最大限活用することで、強みを活かした事業展開を続けていきます。

さらに、「K20」実現に向けては、「グリーン・イノベーション」と「エコ・テクノロジカルソリューション」を事業の両輪とし、コア技術を補完してシナジーが発現するM&Aと設備投資を積極的に行なうことで、変化を仕掛け、これをてこに成長を加速していきます。

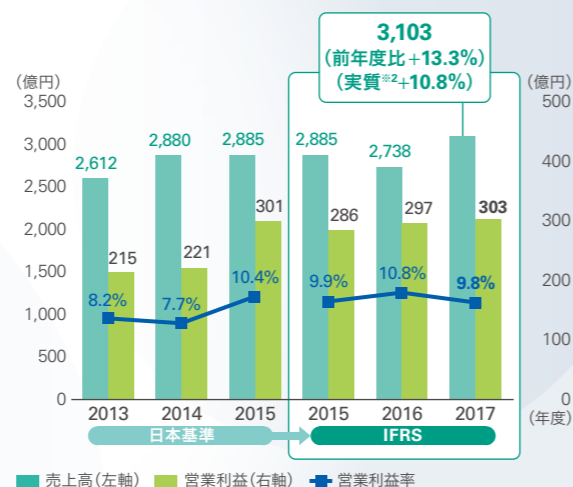
「グリーン・イノベーション」のねらいは、天然油脂原料の多様化を図るとともに、特長ある油脂誘導体の開発製造を強化すること、そしてさらに領域を広げ、再生可能資源であるバイオマスを原料にバイオリファイナリー技術を駆使して新たな素材開発を行なっていくこと

です。その製品は海外子会社のグローバルネットワークを通して販売していきます。

「エコ・テクノロジカルソリューション」がめざすのは、環境負荷低減の観点から顧客のニーズや課題を把握し、花王の技術を駆使して顧客の価値向上につながるソリューションを画期的な製品開発を通して提供することです。よりカスタマイズされた製品開発をお客さまと一緒に進めていきます。

このような活動を通して、ケミカル事業部門は「K20」において、環境関連製品比率を80%まで高めることを目標としています。その中には、製品の開発だけでなく、顧客を通して間接的に環境負荷低減に貢献することも含まれています。環境に配慮することは、世界で存在感のあるケミカル事業をめざすうえで欠かせません。技術革新で産業界に変化を起こし、その変化を通して、人々の生活を豊かにしていきたいと考えています。

売上高／営業利益の推移^{※1}



※1 グラフはセグメント間取引を含んでいます。
※2 IFRS15号適用、販売制度改定、為替変動の影響を除く実質増減率。

変化をつくり出す取り組み

油脂事業のさらなる成長のため、より一層の差別化をめざして「グリーン・イノベーション」をテーマにした新たな取り組みを進めています。その一つが生産基盤のさらなる強化です。

インドネシアでプランテーションを保有するアピカルグループと合併会社を設立し、フィリピン、マレーシアに次ぐ第3の油脂製品の生産拠点を構築します(2019年稼働予定)。

これに伴い、競争力と特長ある油脂誘導体を搾油から最終製品まで安定して一貫生産できる体制が整います。さらに、バイオマスから花王独自の糖化酵素や、バイオリファイナリー技術を活用し、新素材の開発を進めるなど、従来の延長線上にない取り組みも始めています。

また、「エコ・テクノロジカルソリューション」では、花王が新たに開発した「顔料ナノ分散技術」を用いた水性インクジェット用顔料インクの販売を開始します。これにより、従来困難とされた水性インクでプラスチックフィルムなどへの高画質な印刷が可能になります。この水性インクは、VOC(揮発性有機化合物)がほとんど排出されず、においも発生しないため、地球環境、作業環境の負荷を大幅に低減することができます。

さらに事業展開を加速するためにM&Aを通して2017年、米国のコリンズインクジェット(現 花王 コリン

ズ)とスペインのチミグラフホールディング(現 花王チミグラフ)の2社が花王グループ入りしました。



インドネシア工場予定地



水性インクジェットプリンターで印刷されたプラスチックフィルム

社会のサステナビリティとの関わり

花王のケミカル事業部門は、環境負荷低減につながる製品開発を通して、社会のサステナビリティに貢献することをその中核に置いて活動しています。油脂事業においては、再生可能なアブラヤシやココヤシといった植物由来の油脂を主原料とすることで、化石原料使用による環境負荷低減に貢献するとともに、RSPO認証油^{※3}の積極的使用や、農園や搾油工場にまで遡ってのトレーサビリティのさらなる向上に取り組んでいます。

一方で、機能材料や情報材料事業のソリューション提供型ビジネスにおいては、低温定着トナーを開発することで、より低温で紙に定着させユーザーにおける消費電力の削減に貢献し、産業印刷分野では低VOCの水性インクジェット用顔料インクを提供するなど、お客さまや最終ユーザーにとっての環境負荷低減に貢献する製品開発を強化しています。

また、グローバルに展開するケミカル事業部門においては、特に東南アジアのフィリピンやインドネシア、マ

レーシアといった国々で、地域社会との融和や環境保全活動に取り組み、サステナブルな社会に貢献しています。

※3 環境や社会に配慮して生産されたパーム油に付与される認証。



マングローブ植林

非財務情報(主なサステナビリティ指標)

エコロジー

マテリアリティ	めざす姿	項目	実績				目標	実績	目標	SDGs ※7
			2013	2014	2015	2016	2017	2020		
環境	事業活動による環境負荷を最小化し、地球1個分の暮らしの実現に貢献									
	CO ₂ 排出量の削減率※1									
		(スコープ1・2)	▲27%	▲28%	▲29%	▲30%	▲31%	▲31%	▲35%	
		(全ライフサイクルベース)	▲14%	▲15%	▲17%	▲14%	—	▲14%	—	12 13
		(日本、全ライフサイクルベース)	▲18%	▲16%	▲17%	▲16%	—	▲15%	▲35%	
	水使用量の削減率※1									
		(花王グループ工場、オフィス全拠点)	▲33%	▲38%	▲43%	▲42%	▲38%	▲43%	▲40%	
		(全ライフサイクルベース)	▲16%	▲18%	▲21%	▲17%	—	▲19%	—	6 12
		(日本における消費者向け製品、製品使用時)	▲22%	▲22%	▲24%	▲22%	—	▲24%	▲30%	
	廃棄物等発生量の削減率※1									
		(花王グループ工場、オフィス全拠点)	▲28%	▲27%	▲27%	▲25%	▲31%	▲25%	▲33%	12
		“いっしょにeco”マーク表示製品売上比率※2	25%	27%	28%	29%	—	29%	—	6 9 12 13
		持続可能なパーム油の調達活動※3	—	—	PKO※3 ミルまで 追跡完了※4	PKO※3 ミルまで 追跡完了	PO※3 ミルまで 追跡	PO※3 ミルまで 追跡 97%完了	農園 まで 追跡	15
		持続可能な紙・パルプの調達比率※5	—	—	96%	99%	—	99.8%	100%	15
	社会への環境コミュニケーションにより環境活動を推進									
	環境コミュニケーション累積人数※6	—	24万人	46万人	69万人	82万人	91万人	100万人	12	
SAICM推進活動を通して化学物質の適正な管理を推進し、持続可能な社会に貢献										
	花王優先評価物質の安全性要約書の公開件数	—	—	7件 (累計 7件)	3件 (累計 10件)	3件 (累計 13件)	3件 (累計 13件)	累計 20件	3 12	
	ケミカル製品のGPS安全性要約書の公開件数	18件 (累計 30件)	47件 (累計 77件)	12件 (累計 89件)	18件 (累計 107件)	16件 (累計 123件)	18件 (累計 125件)	累計 150件	3 12	

※1 原単位(売上高)、2005年基準
 ※2 日本における消費者向け製品、“いっしょにeco”マーク表示基準を満たした製品の売上比率
 “いっしょにeco”マーク:
<https://www.kao.com/jp/corporate/sustainability/environment/statement-policy/eco-friendly-products/eco-together-logo/>
 ※3 花王グループで使用するパーム油を農園まで追跡可能とする活動の進捗。PKO:パーム核油、PO:パーム油
 ※4 他社より購入せざるを得ない誘導体の中には、2015年末時点でミルまでのトレーサビリティが確認できていないものが残った
 ※5 花王グループで使用する再生紙または持続可能性に配慮した紙・パルプ、包装材料および事務用紙の購入比率
 ※6 出張授業、工場見学、環境イベントなどを通じた啓発者数、2014年からの累積人数
 ※7 SDGsの17目標中、花王グループの取り組みが寄与する目標の番号

コミュニティ

マテリアリティ	めざす姿	項目	実績				目標	実績	目標	SDGs
			2013	2014	2015	2016	2017	2020		
健康	肥満・生活習慣病を予防・改善し、健康的な社会の実現に貢献									
		健康啓発人数※8	—	161 万人	261 万人	231 万人	290 万人	292 万人	—	3
衛生	感染症などを予防し、衛生的な社会の実現に貢献									
		清潔・衛生習慣に関する啓発人数※9	—	611 万人	752 万人	761 万人	1,000 万人	867 万人	1,200 万人	3 6 12
高齢化	高齢者の生活を支援し、心身共に健やかに年を重ねられる社会の実現に貢献									
		ユニバーサルデザイン視点での改良品の累積数※10	1,303	2,066	2,876	3,585	—	4,666	—	12
		ユニバーサルデザイン視点での改良実施率※10	79%	80%	91%	71%	—	63%	—	
コミュニティとのパートナーシップ	社会的活動を通して地域の人々のより良い暮らしに貢献									
		社員に対するボランティア活動や情報の提供件数	126件	79件	71件	67件	70件	50件	80件	17
		社外向け情報発信を通じた啓発件数	100件	71件	99件	59件	60件	60件	80件	

※8 ウォーキングイベント・内臓脂肪測定イベント参加者数、QUPIO利用者数
 QUPIO:100万人分に及ぶ経年の健診データの集積と、東京大学との共同研究で得られた知見をもとに、健康増進・生活習慣病予防をサポートするためのプログラム
 ※9 日本およびアジアにおける、おむつ、手洗い、洗髪、清掃、洗濯、初経に関する啓発(啓発サンプリングや教育セットの配布含む)の対象者数
 ※10 ユニバーサルデザイン視点での改良品とは、接しやすさ(Accessibility)、安全(Safety)、使いやすさ(Usability)などの視点から改良した製品を表す。改良実施率は、新製品・改良品アイテム全数(品)に占めるユニバーサルデザイン視点での改良品数(品)比率。2015年までは日本国内、2016年は日本および米州、2017年は日本、米州、欧州(サロン、モルトンブラウン社を除く)が集計範囲

コーポレート・カルチャー

マテリアリティ	めざす姿	項目	実績				目標	実績	目標	SDGs
			2013	2014	2015	2016	2017	2020		
健全な事業活動	花王グループ全体への「正道を歩む」精神の浸透・定着									
		BCGテスト実施率	86.5%	87.2%	96.4%	97.5%	100%	97.1%	100%	16
	重大なコンプライアンス違反件数※11	0件	0件	0件	0件	0件	0件	0件		
ダイバーシティ&インクルージョン推進	社員の多様性尊重による、社員が生み出す価値の最大化									
		女性管理職比率	27.7%	27.6%	27.5%	25.4%※12	—	25.1%	30%※13	5
		女性管理職比率(日本)	10.5%	10.1%	10.4%	13.1%※12	—	14.6%	15%※13	5
	ダイバーシティ・マネジメント力の強化 マネジャー研修の累積受講率(日本)	—	—	—	8.2%	100%	55.7%	200%※14	10	
社員の健康づくりと安全な職場づくり	社員全員の健康意識(ヘルスリテラシー)、安全意識の向上									
		健康増進プログラム参加のべ人数	—	—	—	31,885人	32,900人	36,259人	35,900人	8
	休業度数率※15	0.74※16	0.54	0.61	0.67	0.26 以下	0.55	0.10 以下	8	

※11 花王グループの業務運営における重大な法令違反を社内にて定義して管理
 ※12 グループ一体運営の推進に伴い、2016年にマネジメントの定義を見直し
 ※13 特に2020年目標として設定しているものではないが、次のマイルストーンとして速やかに達成したい目標
 ※14 2016年からのマネジャー研修の累積受講率
 ※15 100万のべ実労働時間当たりの労働災害による死傷者数(休業1日以上および体の一部または機能を失ったもの)
 ※16 グローバル生産・研究部門

財務情報

ヒストリカルデータ

日本基準	(単位：百万円)								
	2009年3月期	2010年3月期	2011年3月期	2012年3月期	2012年12月期	2012年12月期 (調整後)	2013年12月期	2014年12月期	2015年12月期
会計年度：									
売上高	1,276,316	1,184,385	1,186,831	1,216,096	1,012,595	1,220,359	1,315,217	1,401,707	1,471,791
事業別									
ビューティケア事業	588,330	547,944	533,514	537,938	444,425	537,814	570,268	589,907	607,692
ヒューマンヘルスケア事業	191,319	183,151	175,761	181,758	151,977	189,614	210,628	240,077	280,723
ファブリック&ホームケア事業	274,202	276,918	279,008	285,645	236,748	291,988	311,023	324,505	334,416
コンシューマープロダクツ事業計	1,053,851	1,008,013	988,283	1,005,341	833,150	1,019,416	1,091,919	1,154,489	1,222,831
ケミカル事業	262,058	207,834	231,997	247,635	208,071	236,473	261,192	288,022	288,456
消去	(39,593)	(31,462)	(33,449)	(36,880)	(28,626)	(35,530)	(37,894)	(40,804)	(39,496)
所在地別									
日本	953,369	918,499	912,443	925,339	720,789	933,767	959,405	997,309	1,019,016
アジア	—	—	—	—	159,857	160,005	199,655	244,903	281,533
アジア&オセアニア	161,927	131,699	152,361	173,588	—	—	—	—	—
米州	—	—	—	—	89,998	89,998	108,599	124,216	137,827
北米	98,999	79,200	80,328	85,397	—	—	—	—	—
欧州	140,623	111,158	112,123	117,005	110,519	110,519	134,168	152,056	154,350
消去	(78,602)	(56,171)	(70,424)	(85,233)	(68,568)	(73,930)	(86,610)	(116,777)	(120,935)
営業利益	96,800	94,034	104,591	108,590	101,567	111,791	124,656	133,270	164,380
親会社株主に帰属する当期純利益	64,463	40,507	46,738	52,435	52,765	53,107	64,764	79,590	98,862
資本的支出	44,624	44,868	49,101	47,178	41,929	—	63,687	68,484	83,414
減価償却費	87,463	84,778	81,380	79,798	59,788	—	77,297	79,660	73,623
キャッシュ・フロー	122,441	95,269	97,028	101,960	80,200	—	109,497	125,436	135,394
研究開発費	46,126	44,911	45,516	48,171	37,493	—	49,650	51,739	51,987
(売上高比率)(%)	3.6	3.8	3.8	4.0	3.7	—	3.8	3.7	3.5
広告宣伝費	90,258	86,359	81,082	82,209	67,045	—	86,406	92,410	94,496
(売上高比率)(%)	7.1	7.3	6.8	6.8	6.6	—	6.6	6.6	6.4
会計年度末：									
総資産	1,119,676	1,065,751	1,022,799	991,272	1,030,347	—	1,133,276	1,198,233	1,281,869
自己資本	545,230	565,133	528,895	538,030	582,699	—	628,709	658,232	675,608
従業員数(人)	33,745	34,913	34,743	34,069	33,350	—	33,054	32,707	33,026
1株当たり指標：									
1株当たり当期純利益(EPS)(円)	120.25	75.57	87.69	100.46	101.12	101.77	126.03	156.46	197.19
年間配当金(円)	56.00	57.00	58.00	60.00	62.00	—	64.00	70.00	80.00
純資産(円)	1,017.19	1,054.31	1,013.05	1,031.08	1,116.61	—	1,227.54	1,313.63	1,347.29
期中平均株式数(千株)	536,085	536,009	532,980	521,936	521,824	—	513,880	508,687	501,352
財務指標：									
売上高当期純利益率(%)	5.1	3.4	3.9	4.3	5.2	4.4	4.9	5.7	6.7
自己資本当期純利益率(ROE)(%)	11.5	7.3	8.5	9.8	9.4	9.5	10.7	12.4	14.8
自己資本比率(%)	48.7	53.0	51.7	54.3	56.6	—	55.5	54.9	52.7

- 当社は2012年12月期より決算日を3月31日から12月31日に変更しました。これに伴い、2012年12月期は、当社および3月決算であった連結対象会社は、2012年4月1日から12月31日までの9ヵ月間を連結対象期間とし、12月決算であった連結対象会社は2012年1月1日から12月31日までの12ヵ月間を連結対象期間としています。
- 2012年12月期(調整後)の数値は、当社および3月決算であった連結対象会社の業績を2012年1月1日から12月31日までの12ヵ月間に調整した数値です。
- 米州、欧州のコンシューマープロダクツ事業については、2014年1月より関係会社間の商流を一部変更しています。
- 2012年3月期までアジア&オセアニ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の売上高・営業利益は、2012年12月期より米州に組み替えています。
- セグメントの売上高には、セグメント間の内部売上高を含んでいます。
- 所在地別売上高は、花王グループ各社の所在地によって地域別に分類されており、地域間の内部売上高を含みます。
- 「企業結合に関する会計基準」(企業会計基準第21号 2013年9月13日)等を適用し、「当期純利益」を「親会社株主に帰属する当期純利益」としています。
- キャッシュ・フロー=当期純利益+減価償却費-配当金
- 1株当たり当期純利益は、発行済株式の期中平均株式数を使用して計算しています。
- 1株当たり配当金は、各会計年度に属する日を基準日とする配当であり、期末日以後に支払われる配当金を含みます。
- 自己資本=純資産-非支配株主持分-新株予約権

国際会計基準(IFRS)	(単位：百万円)		
	2015年12月期	2016年12月期	2017年12月期
会計年度：			
EVA®(経済的付加価値)	58,557	73,357	90,394
売上高	1,474,550	1,457,610	1,489,421
営業利益	167,318	185,571	204,791
(営業利益率)(%)	11.3	12.7	13.7
税引前利益	166,038	183,430	204,290
当期利益	105,952	127,889	148,607
親会社の所有者に帰属する当期利益	105,196	126,551	147,010
営業活動によるキャッシュ・フロー	181,672	184,307	185,845
投資活動によるキャッシュ・フロー	(74,124)	(88,639)	(96,146)
フリー・キャッシュ・フロー	107,548	95,668	89,699
財務活動によるキャッシュ・フロー	(20,773)	(95,043)	(53,244)
資本的支出	82,848	89,900	79,355
減価償却費及び償却費	57,423	51,116	54,508
研究開発費	52,699	54,567	56,703
(売上高比率)(%)	3.6	3.7	3.8
広告宣伝費	94,745	97,437	89,935
(売上高比率)(%)	6.4	6.7	6.0
会計年度末：			
資産合計	1,311,064	1,338,309	1,427,375
親会社の所有者に帰属する持分合計	680,996	679,842	806,381
親会社所有者帰属持分比率(%)	51.9	50.8	56.5
従業員数(人)	32,282	33,195	33,560
1株当たり指標：			
基本的1株当たり当期利益(EPS)(円)	209.82	253.43	298.30
年間配当金(円)	80.00	94.00	110.00
期末発行済株式数(自己株式含む) (千株)	504,000	504,000	495,000
期末株価(円)	6,255	5,541	7,619
財務指標：			
親会社所有者帰属持分当期利益率 (ROE)(%)	16.1	18.6	19.8
資産合計税引前利益率(ROA)(%)	13.1	13.8	14.8

- 2016年12月期から国際会計基準(IFRS)を適用しています。
- フリー・キャッシュ・フロー=営業活動によるキャッシュ・フロー+投資活動によるキャッシュ・フロー
- 資本的支出には、有形固定資産のほか、無形資産およびその他の非流動資産への投資を含みます。
- EVA®は、米国コンサルティング会社のスターン・スチュワート社の商標登録です。

会社情報

主な子会社 / 関連会社一覧

(2017年12月31日現在)

国・地域 <連結子会社>	事業	会社名
日本	● ● ●	花王グループカスタマーマーケティング(株)
	●	(株)カネボウ化粧品
	●	(株)エキップ
	●	カネボウコスミリオン(株)
	●	花王コスメプロダクツ小田原(株)
	● ●	花王サニタリープロダクツ愛媛(株)
	●	花王プロフェッショナル・サービス(株)
	●	花王クエーカー(株)
	●	花王ロジスティクス(株)
	中国	● ● ● ●
● ● ●		上海花王有限公司
● ●		花王(合肥)有限公司
● ● ●		花王(上海)産品服務有限公司
● ●		佳麗宝化粧品(中国)有限公司
●		上海佳麗宝化粧品有限公司
●		上海花王化学有限公司
●		花王(上海)貿易有限公司
●		花王(上海)化工有限公司
●		花王(香港)有限公司
台湾	● ● ● ●	Kao (Taiwan) Corporation
ベトナム	● ● ●	Kao Vietnam Co., Ltd.
フィリピン	● ● ●	Pilipinas Kao, Inc.
タイ	● ● ● ●	Kao Industrial (Thailand) Co., Ltd.
	● ● ● ●	Kao Commercial (Thailand) Co., Ltd.
マレーシア	● ● ● ●	Kao (Malaysia) Sdn. Bhd.
	●	Kao Soap (Malaysia) Sdn. Bhd.
	●	Fatty Chemical (Malaysia) Sdn. Bhd.
	● ●	Kao Plasticizer (Malaysia) Sdn. Bhd.
● ●	Kao Oleochemical (Malaysia) Sdn. Bhd.	
シンガポール	● ● ● ●	Kao Singapore Private Limited
インドネシア	● ● ● ●	PT Kao Indonesia
● ●	PT. Kao Indonesia Chemicals	
オーストラリア	● ● ●	Kao Australia Pty. Limited
カナダ	● ● ●	Kao Canada Inc.
米国	● ● ●	Kao USA Inc.
	● ●	Kao America Inc.
	● ●	Kao Specialties Americas LLC
メキシコ	● ● ●	Quimi-Kao, S.A. de C.V.
ドイツ	● ● ●	Kao Germany GmbH
	● ●	Guhl Ikebana GmbH
	● ● ●	Kao Manufacturing Germany GmbH
● ●	Kao Chemicals GmbH	
オランダ	● ● ●	Kao Netherlands B.V.
英国	● ● ●	Kao (UK) Limited
	● ●	KPSS (UK) Limited
	● ● ●	Molton Brown Limited
スイス	● ● ●	Kao Switzerland AG
● ●	Kanebo Cosmetics (Europe) Ltd.	
スペイン	● ● ●	Kao Chemicals Europe, S.L.
	● ● ●	Kao Corporation S.A.
国・地域 <関連会社>	事業	会社名
日本	● ● ●	ニベア花王(株)
	● ● ●	昭和興産(株)

コンシューマープロダクツ事業
 ● ビューティケア事業 ● ヒューマンヘルスケア事業 ● ファブリック&ホームケア事業
ケミカル事業
 ● ケミカル事業

会社概要 / 株式の状況

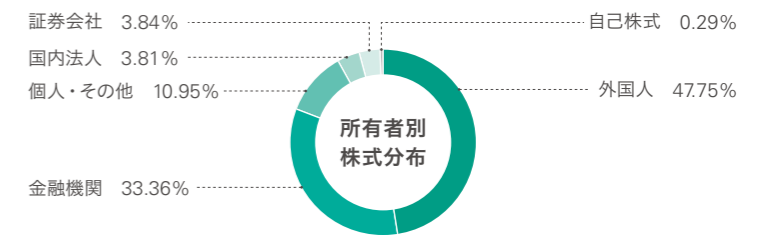
(2017年12月31日現在)

花王株式会社
本店所在地
 東京都中央区日本橋茅場町一丁目14番10号
創業
 1887年6月19日
設立
 1940年5月21日
資本金
 85,424,265,916円
従業員数
 7,332名(花王グループ 33,560名)
普通株式
 発行可能株式総数: 1,000,000,000株
 発行済株式の総数: 495,000,000株
 株主数: 52,986名
上場証券取引所
 東京証券取引所 市場第一部
証券コード
 4452
株主名簿管理人
 三井住友信託銀行株式会社
 東京都杉並区和泉二丁目8番4号
ADR名簿管理人(ADR証券コード:KCRPY)
 JPMorgan Chase Bank, N.A.
 1 Chase Manhattan Plaza, Floor 58,
 New York, NY 10005, U.S.A.

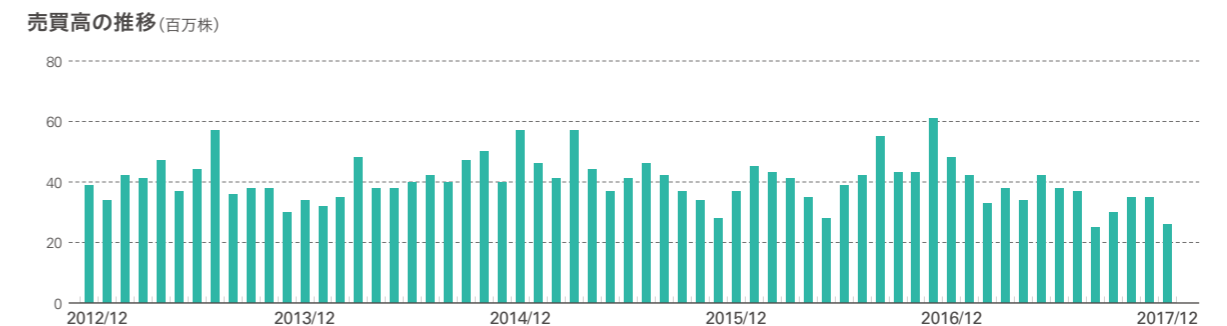
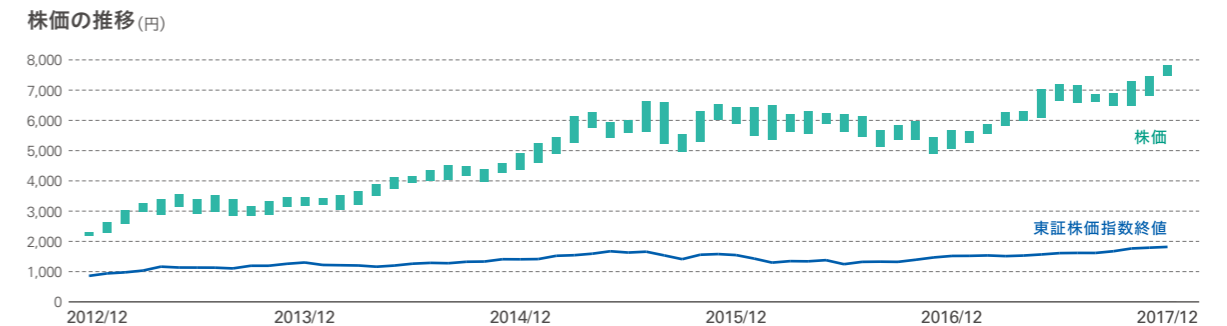
大株主の状況(上位10名)

株主名	持株数(千株)	持株比率(%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	38,370	7.77
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	29,564	5.99
ジェーピー モルガン チェース バンク 380055	16,993	3.44
ステート ストリート バンク アンド トラスト カンパニー 505223	14,738	2.99
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口5)	9,377	1.90
ステート ストリート バンク ウェスト クライアント トリーティー 505234	8,913	1.81
東京海上日動火災保険株式会社	7,598	1.54
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口7)	7,538	1.53
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口1)	6,965	1.41
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口2)	6,873	1.39

(注)
 1. 上記の株主の持株数には、信託業務または株式保管業務に係る株式数が含まれている場合があります。
 2. 上記の株主の持株比率は、発行済株式の総数から自己株式数を控除した数を基準として計算しています。



株式の状況(東京証券取引所)



外部評価

SRIインデックスへの組み入れ／評価

(2018年3月23日現在)

SRIインデックス

花王は、世界の代表的な社会的責任投資指標 (SRIインデックス) である「Dow Jones Sustainability World Index (DJSI World)」の構成銘柄に4年連続で選定されました。このほかにも世界の主要なSRIインデックスに継続的に組み入れられています。



FTSE4Good 指数シリーズ
<http://www.ftse.com/products/indices/FTSE4Good>

MS-SRI モーニングスター社会的責任投資株価指数
<http://www.morningstar.co.jp/sri/index.htm>

MSCI
<https://www.msci.com/esg-integration>

評価

花王は、米国の企業倫理専門のシンクタンク Ethisphere Institute が実施している「World's Most Ethical Companies (世界で最も倫理的な企業)」に12年連続で選定されています。



編集方針

制作趣旨

花王は、2017年度より統合レポートを発行しています。非財務活動と財務活動を統合的に見ていただくことにより、花王の価値を総合的にご判断いただくことを目的としています。また、花王の価値創造活動の基盤情報をご提供することで、将来の企業価値測定のお役に立ちたいと考えています。

将来見通しに関する注意事項／免責事項

本レポートに記載されている業績見通しなどの将来に関する記述は、当社が現在入手している情報およ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、実際の業績などはさまざまな要因により大きく異なる可能性があります。

対象範囲

花王グループ(花王株式会社および子会社、関連会社)を基本としています。環境・社会関連データについては花王株式会社および子会社を集計範囲としています。掲載するデータについて、集計範囲が異なる場合は、文中に明記しています。本レポート中の「花王」は、花王グループを示しています。範囲を特定する必要がある場合は、個別に対象組織名で記載します。

対象期間

2017年度(2017年1月1日～2017年12月31日)。
 ただし、一部には2016年度以前や、2018年度以降に予定されている活動や情報も含まれています。また、過去の経緯やデータ、最近の事例を示すことが適当である場合は、この期間以外のものも報告しています。

各種情報提供ツールのご紹介

本レポートに掲載できなかった活動やデータなどは、ウェブサイトに掲載しています。さまざまな情報発信も企業情報サイトで行なっています。



花王企業情報サイト
<https://www.kao.com/jp>

投資家情報
<https://www.kao.com/jp/corporate/investor-relations/>

サステナビリティ
<https://www.kao.com/jp/corporate/sustainability/>

研究開発
<https://www.kao.com/jp/corporate/research-development/>

コーポレート・ガバナンス報告書
https://www.kao.com/content/dam/sites/kao/www-kao-com/jp/ja/corporate/about/pdf/governance_001.pdf

有価証券報告書
<https://www.kao.com/jp/corporate/investor-relations/library/securities/>