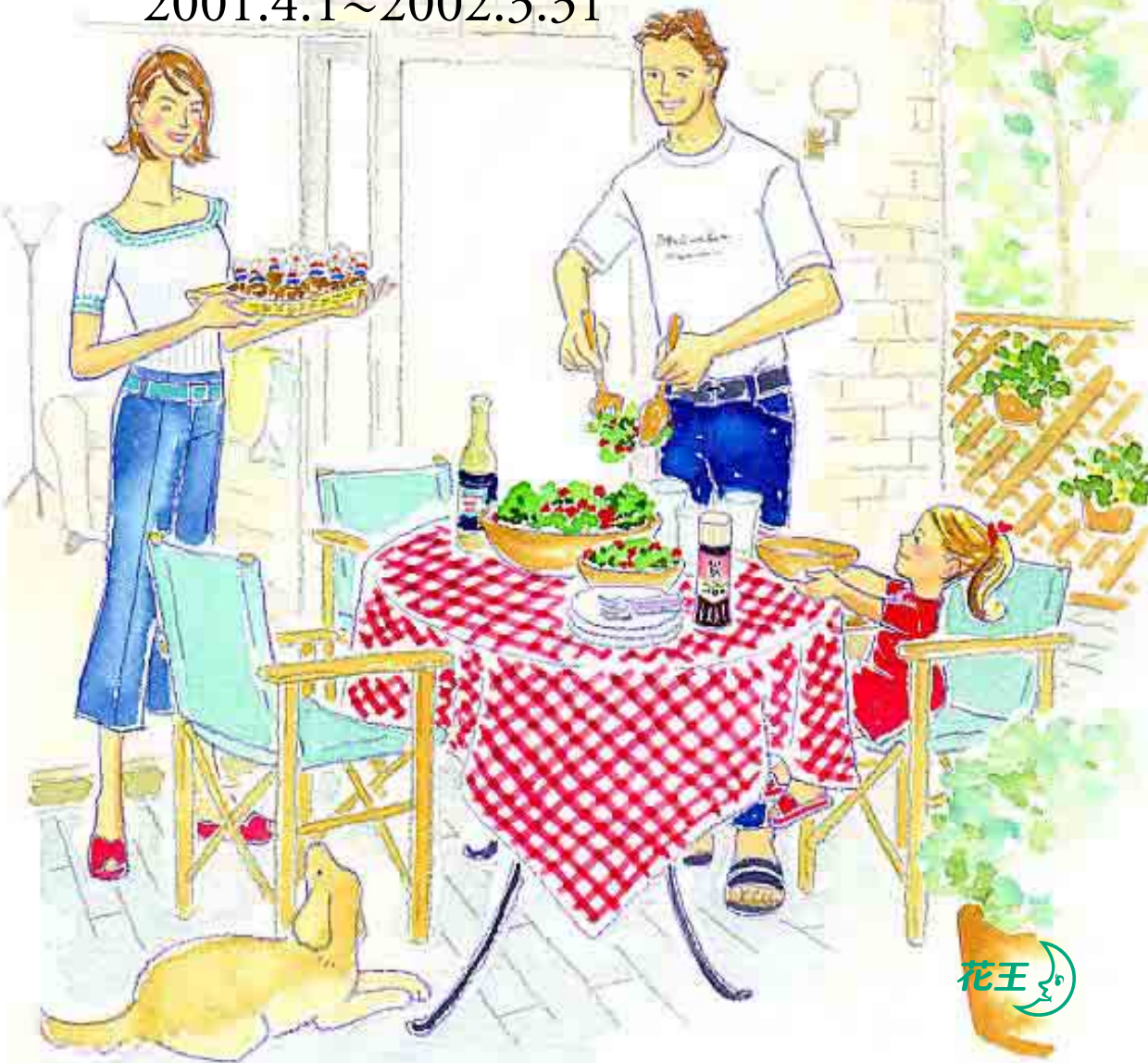


株主のみなさまへ

花王株式会社 事業報告書

2001.4.1~2002.3.31



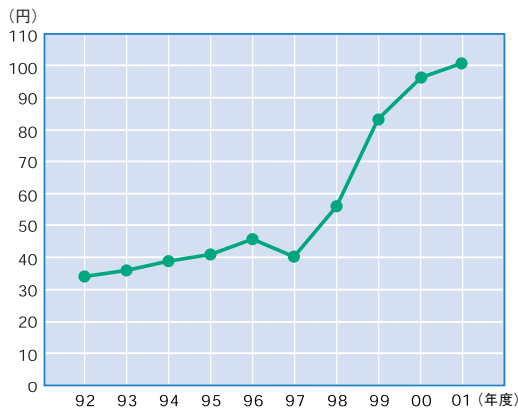
厳しい市場環境の中、

2002年3月期 決算報告

当期の連結売上高は、8,390億円(前期比102.1%)となりました。海外売上高の円安による換算為替差(156億円の増加)の影響を除くと、前期比100.2%となっております。国内事業の売り上げは、家庭用製品が市場低迷と価格低下の影響を受け、工業用製品も景気低迷の影響を大きく受けたことにより前期を下回りました。一方、海外事業は、厳しい事業環境ではありましたが、家庭用製品事業、工業用製品事業とも欧米を中心に売り上げが増加しました。

連結営業利益は1,117億円(前期比104.3%)

◆連結1株当たり当期純利益の推移



目次

●社長ご挨拶	2
～厳しい市場環境の中、“攻めの姿勢”を貫く～	
●事業レポート	6
・家庭用製品事業	
・化粧品(ソフィーナ)事業	
・工業用製品事業	
●財務報告の要約	12
・連結貸借対照表	
・連結損益計算書	
・連結キャッシュ・フロー計算書	
●特集	14
～めざしたのは“確実に商品をお届けする”仕組みです～	
●新製品のご紹介	20
・リリーフ 横向き寝でもモレ安心	
・クリアクリーン プラス	
●KAO NEWS	21
・「メセナ大賞」と「地球環境大賞」で表彰を受ける	
・ゴールドウェル社を通じてKMS社を買収	
●取締役、執行役員及び監査役	22
●会社概要、株式の状況等	23

“攻めの姿勢”を貫く

となり、売上高営業利益率は13.3%とさらに向上しました。国内事業は、家庭用製品の販売価格の低下や需要が大きく減退した工業用製品の売り上げ減少の影響などを、コストダウンや費用の効率的な活用、減価償却費の減少などで吸収したことにより、営業利益は前期に対して8億円増加し、951億円となりました。また、海外事業の営業利益は、欧米の家庭用製品、アジアの工業用製品の利益増加などにより、前期に対して35億円増加し162億円となり、連結の利益の伸長に大きく貢献しました。

連結当期純利益は602億円(前期比101.4%)

◆ 1株当たり配当金の推移



平成14年6月

花王株式会社

取締役社長 後藤 卓也

となりました。営業外損益では、持分法損益が利益から損失に転じたほか、その他の営業外収益が前期より減少しました。特別損益では、台湾での事業再構築による損失やノバルティス花王株式会社の事業整理に伴う損失などが発生しましたが、これらを吸収して、昨年10月に公表した業績予想を上回ることができました。

連結当期純利益が伸長したことと自己株式1,987万株を取得したことなどにより、1株当たり当期純利益は順調に増加し、100円43銭となりました。また当期の年間配当

金は、前期に対して2円増配の1株当たり26円とさせていただきます。

今後の経営施策

昨今の日本経済の状況は、一部に明るい兆しが見えてきているものの、引き続き厳しい低迷状態にあります。消費の動向についても、雇用環境の悪化や所得水準の低迷によって、消費意欲はますます減退していると言わざるをえません。

このような状況下ではありますが、当社は決して守勢にまわることなく、“攻めの姿勢”を貫いて、“利益ある成長”を達成すべく、以下の諸施策を力強く実行してまいります。

(1) 基幹ブランドのシェアの拡大と経営資源の積極的投入

当社の経営基盤をなしている基幹ブランドの衣料用洗剤「アタック」、柔軟仕上剤「ハミング」及びスキンケア製品の「ビオレ」などについては、現在の市場優位に甘んじることなく、マーケティング、販売、製品改良など、あらゆる面で戦略的・集中的な経営資源の投入を図ってまいります。

(2) 新市場創造型の新製品の開発

家庭用製品市場はすでに成熟・飽和しているといわれておりますが、当社はライフスタイルや製品に対する価値観を大きく変化させつつある消費者の新しいニーズに合致した製品は、大きな支持を受け、そこから新たな市場が創造されていくと考えております。当期も売り上げを伸ばした「健康エコナ」関連製品を例にとりますと、この製品が発売されるまでは、家庭用の食用油市場における“健康油”の占める割合は実に小さいものでしたが、現在では20%を超える新市場を形成するに至っております。

当社は今後も、“消費者視点”に立ったマーケティング力と、独自の技術開発力を合わせて、こうした新市場創造型の商品開発に努めてまいります。

(3) 海外事業のさらなる強化

家庭用製品事業については、今後もアジアを最重点地域と位置づけ、「ビオレ」、シャンプー・リンスの「シフォネ」や「フェザー」、「アタック」、「ロリエ」などの強いブランドによ

って、積極的な事業展開を図ってまいります。

米国においては、当期のヒット商品となった「ジャーゲンズ」のローション「ナチュラルリースムース」や「b a n」ブランドなどをはじめとして、引き続きパーソナルケア事業の強化を図ってまいります。

欧州においては、ゴールドウェル社の新しいヘアカラー剤「エルーメン」が、当期のヒット商品となりました。こうした美容室向けヘアケア事業をさらに強化し、グローバルに拡大させるべく、米国や欧州での美容室向けヘアケア事業に実績を持つKMSリサーチ社を買収しております。

また、工業用製品事業につきましては、油脂、界面活性剤、香料、トナー・トナーバインダーなど、強い技術と特長ある製品を持っている事業を中心に、より広い視野に立ったグローバル展開を図ってまいります。

(4) 経営の改革・コーポレートガバナンスの強化

当社は、今後とも公正で透明性の高い経営をめざして、経営の機構や制度のさらなる改革を進めてまいります。

すなわち、取締役会の経営監督機能を強化するため、社外取締役2名を選任するとともに、執行役員制度を導入し、経営体制の活性化を図ります。これに伴い経営諮問委員会を廃止します。さらにスピーディな経営意思決定と業務執行のため、権限と責任の委譲を一層推進し、意思決定ルールも改定いたします。

また昨年は、取締役と株主との利害の共有化により企業価値の一層の増大を図るため、ストックオプション制度を導入いたしました。今年にはさらに、その対象を執行役員、幹部社員及び関係会社の主要な役員などに拡大します。

当社は、その事業活動において高い目標を掲げて力強い歩みを進める一方、企業倫理に反する行為が企業の存続をも危うくすることを、ここで改めて強く認識し、当社に対する支持と信頼が揺らぐことのないよう厳しく自らを律して、企業としての社会的責任を果たしてまいり所存です。

株主各位におかれましては、こうした当社の姿勢に何卒ご理解を賜り、一層のご支援をいただきますようお願い申し上げます。

事業レポート

● 家庭用製品事業

売り上げは欧米が寄与し増加 営業利益も堅調に伸長

家庭用製品の売上高は、日本では減少しましたが、海外では、花王インドネシア社を新たに連結対象としたことや円安の影響、さらに欧米での新製品の寄与などにより前期を上回り、6,260億円（前期比103.0%）となりました。営業利益は、日本で堅調に増加したほか、海外においては、アジアで前期を下回ったものの、欧米では増益を確保し、887億円（前期比103.1%）となりました。

日本

日本での売り上げは若干減少しました。金額ベースで前期を下回る市場環境の下で、マーケティングと販売が一体となったチェーンごと、地域ごとの活動を進め、新製品や改良品を投入して市場の活性化を図りました。また、経営資源を重点的に投入する観点から、製品アイテムの削減にも取り組みました。一方、利益面では販売価格の低下や円安による原材料のコスト増加要因などがありましたが、コストダウン活動及び経費の効率化に懸命に努



◀肌によさしい化粧水
「ビオレ うるおい弱酸性水」



▲髪と地肌と同じ「弱酸性」の
「メリット」の雑誌広告



▲炭酸ガスの薬用入浴剤「パブ」に
新しく加わった「パブ さくらの香り」

◆ 連結売上高構成比

家庭用製品

日本	4,958億円
パーソナルケア製品	…… 1,668億円
ハウスホールド製品	…… 2,467億円
サニタリーほか製品	…… 822億円
アジア	593億円
欧米	761億円
内部売上消去	△ 53億円

化粧品（ソフィーナ）

- (注) 1. 記載金額は、億円未満を切り捨てて表示しております。
2. グラフの売上高は、外部顧客に対する売上高を表示しております。



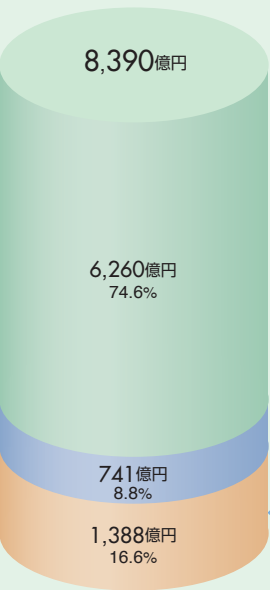
▼サッと溶けて素早く汚れを落とし、好評の「アタック マイクロ粒子」



▲ホームクリーニングの習慣を定着させた「エマール」



▲新しい市場を創造した「キッチンワンダー 排水口用 ヌメリとり」



工業用製品

日本	984億円
アジア	351億円
欧米	468億円
内部売上消去	△ 416億円

力したことや減価償却費の減少などにより、営業利益は増加しました。

パーソナルケア製品分野では、スキンケア製品の「ビオレ」のさらなる育成・強化を図るため、新たに“弱酸性”の化粧水「ビオレ うるおい弱酸水」を発売しました。シャンプー・リンスでは、主力の「メリット」を大幅に改良し、また入浴剤の「バブ」、ヘアカラーの「ブローネ」でも新製品やアイテムの追加を実施するなど、ブランドの強化や市場シェアの拡大に努めました。こうした新製品や改良品は寄与したものの、市場全体の低価格化の影響や、製品アイテムの整理に取り組んだこともあり、売り上げは前期を下回りました。

ハウスホールド製品分野では、衣料用洗剤の「アタック」の大幅改良を行い、ブランド力が一層強化され、家庭でドライマーク衣料も洗える洗剤「エマール」やカビとり剤などはトップシェアを確保しました。また、新しい市場を創造する製品として、「キッチンワンダー 排水口用 ヌメリとり」を発売し、当初の予想を上回る売り上げを達成しました。一方、衣料用洗剤の贈答品が大幅な市場縮小の影響を受け、柔軟仕上剤や漂白剤などの売り上げも前期を下回り、その結果、全体の売り上げは前期を下

回りました。

サニタリーほか製品の分野においては、生理用品や子供用紙おむつでは、消費者のニーズに応える高付加価値型製品を提供し、さらに収益力の強化のためにコストダウンや経費の効率化を図りましたが、市場が引き続き縮小傾向にあったことと、価格競争が一層激化したことにより、売り上げは前期を下回りました。大人用紙おむつは、抗菌消臭機能を付加した「リリーフ」の尿とりパッドを発売し、高い評価を得たほか、病院・施設での着実な販売活動により、売り上げは伸長しました。

食用油では、昨年春発売した「コレステロール 健康エコナ」と「健康エコナ ドレッシングソース」に加えて、今年春にはドレッシングソースに「中華焙煎ごま」と「ハーブフレンチ」の2アイテムを追加して「健康エコナ」の品揃えを拡充し、当期も売り上げは大きく伸長しました。

アジア

市場競争の激化やデフレの進行により価格が大幅に低下する環境の下、基幹ブランドに経営資源を集中し、引き続き製品アイテムの削減も実施しました。売り上げは、中国やアセアンの各国が堅調であったのに対し、台湾



▲抗菌スキンケアシートが気になるニオイを抑える「リリーフ 抗菌消臭尿とりパッド」



▲品揃えがさらに充実した「健康エコナ」シリーズ

● アジアで経営資源を集中投入する主要ブランド



▲衣料用洗剤の「アタック」



▲生理用品の「ロリエ」

● 欧米で好評を得ているブランド



◀製品コンセプトが米国の消費者のニーズにマッチした「ジャーゲンズ ナチュラルスムース」



▲デザインをリフレッシュした「ban」シリーズ



◀好評を得ている新しいタイプのヘアカラー剤「エルーメン」



▲デザインを改良し、売れ行き好調の「ゲール」のヘアケア製品



▲洗顔料の「ビオレ」とシャンプー・リンスの「フェザー」、 「シフォネ」

事業レポート

では厳しい市場環境の影響を受け、連結子会社となった花王インドネシア社の増加分を除くと、現地通貨ベースで前期並みとなりました。

欧米

米国では、アンドリュウ・ジャーゲンズ社が当社の技術を取り込んで発売した、ムダ毛を目立たなくするローション「ジャーゲンズ ナチュラルスムース」の売り上げが拡大したほか、「ビオレ」の「毛穴パック」や一昨年買収した制汗デオドラントのブランド「ban」の寄与によって、売り上げは伸長しました。

欧州では、美容室向けヘアケア製品の事業を行っているゴールドウェル社が、当社と共同で開発した新しいヘアカラー剤「エルーメン」を発売し、売り上げが伸長しました。また、プレミアムヘアケア製品を扱うゲール・イケバナ社は、シャンプー・リンスのデザインを一新するとともにアイテムを追加し、売り上げが順調に推移しました。

また、欧米でのヘアケア製品事業の基盤を強化するため、ゴールドウェル社を通じ、米国の美容室向けヘアケア製品メーカーのKMSリサーチ社及びその英国の提携会社を買収しました。

●化粧品(ソフィーナ)事業

プレステージ化粧品市場が、数量・金額とも前期を下回る中で、売上高は、741億円(前期比102.2%)となりました。デパート専用ブランド「エスト」が、顧客を拡大して売り上げに寄与したほか、基本ケア品、UVケア品のカウンセリング活動の強化によって売り上げは好調に推移し、新製品の「リンクルセラティ」も好評を得ました。営業利益は、店頭在庫が適正水準となったことや、さらにコストダウンや経費の効率化を進めたことにより、大幅に回復し、47億円(前期比169.3%)となりました。

●工業用製品事業

売り上げは減少するも、営業利益は海外事業が貢献し、前期並みを確保

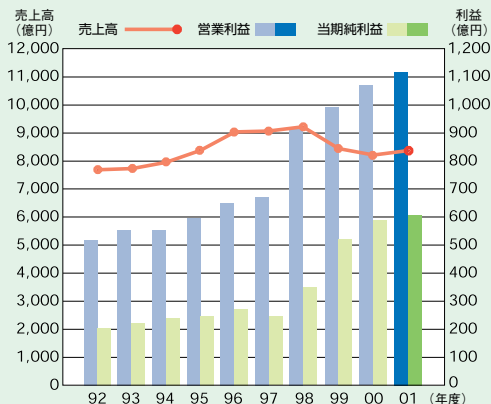
アジアにおける油脂事業と日本及び欧米での複写機やプリンター用のトナー・トナーバインダーや香料などのスペシャルティケミカルズが好調に推移しましたが、日本において対象業界の需要が減退した結果、売上数量・金額ともに大きく前期を下回り、売上高は1,628億円(前期比97.0%)となりました。営業利益は日本では減少しましたが、海外事業が貢献し、

ファンデーションが加わった▶
デパート専用ブランド「エスト」

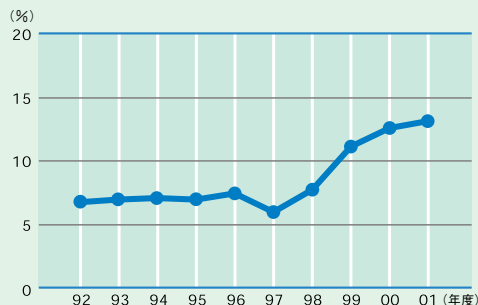


◀目もと・口もとにいっききとしたハリ、弾力感を与える「リンクルセラティ」の雑誌広告

◆連結売上高・利益の推移



◆連結ROE (株主資本利益率)



＜油脂アルコール＞

製造技術においては世界でも最高の水準を誇り、また8年前から生産拠点の集約化を進め、フィリピンとマレーシアからグローバルに供給する生産体制を構築し、花王の収益に大きく貢献しています。

今年の5月にマレーシアの生産設備を増強し、フィリピンと合わせた生産能力は世界のトップクラスになっています。



▲高級アルコールの原料となるパームやし

◀増設で生産能力がアップしたマレーシアのプラント

＜複写機やプリンター用のトナー・トナーバインダー＞

トナーバインダーの定着性がトナーの性能を左右しますが、花王の開発した高機能性ポリエステル樹脂は、低温での定着性が極めて高く、複写する時の耐久性に優れ、世界各国で高い評価を得ています。トナーバインダーはスペインに生産設備を新設し、また、トナーも米国及びスペインにて生産設備を増強し、日・米・欧の3極体制を確立しています。

▼高品質を維持するための検査



世界各国で幅広く使われているトナー▲

177億円（前期比100.0%）となりました。

日本

生コンクリート用高性能減水剤や脱墨剤が堅調に推移しましたが、全体としては、対象業界の需要の低迷を受けて、売り上げは前期を下回りました。営業利益も、コストダウンを進めましたが、前期を下回りました。

アジア

油脂アルコール事業は、景気の低迷を受けて販売価格が下落しましたが、原料価格が低位に推移したことや、フィリピンの合理化投資が寄与して収益基盤を強化したことにより、営業利益は前期を大幅に上回りました。

欧米

米国、スペインのトナー・トナーバインダーやスペインの香料などのスペシャルティケミカルズ、ドイツの油脂アミンが引き続き好調に推移したことから、売り上げは前期を大幅に上回り、営業利益も増加しました。トナー関連製品事業は、日本、欧米での生産能力を増強し、グローバルな事業運営体制が一層強化されました。また、香料についても新規技術を加えた合成香料設備を増設し、事業の拡大に努めました。

財務報告の要約

(記載金額は、億円未満を切り捨てて表示しております。)

◆連結貸借対照表

(単位:億円)

資 産 の 部	当 期	前 期	負債、少数株主持分 及び資本の部	当 期	前 期
	平成14年3月31日現在	平成13年3月31日現在		平成14年3月31日現在	平成13年3月31日現在
流 動 資 産	3,527	3,662	流 動 負 債	2,146	2,305
現金及び預金	266	166	買 掛 債 務	680	707
売 掛 債 権	1,037	1,035	未 払 金	235	278
有 価 証 券	1,294	1,496	未 払 費 用	602	622
た な 卸 資 産	672	699	そ の 他	628	696
そ の 他	256	265	固 定 負 債	750	694
			社 債 及 び 長 期 借 入 金	366	431
固 定 資 産	4,192	4,174	そ の 他	383	263
有 形 固 定 資 産	2,955	2,979	負 債 合 計	2,896	3,000
建 物 及 び 構 築 物	997	1,015	少 数 株 主 持 分	227	207
機 械 装 置 及 び 運 搬 具	1,001	977	資 本 金	854	854
土 地	763	765	資 本 準 備 金	1,088	1,088
そ の 他	192	222	連 結 剰 余 金	3,098	2,986
無 形 固 定 資 産	531	573	そ の 他 有 価 証 券 評 価 差 額 金	25	60
投 資 そ の 他 の 資 産	704	621	為 替 換 算 調 整 勘 定	△ 227	△ 356
			自 己 株 式 等	△ 241	△ 4
繰 延 資 産	1	0	資 本 合 計	4,597	4,629
資 産 合 計	7,721	7,837	負債、少数株主持分及び資本合計	7,721	7,837

(注)有形固定資産の減価償却累計額 当期 7,350億円 前期 7,047億円

ポイント

総資産は前期末に対して116億円減少しましたが、おおむね流動資産の減少によるものです。短期運用として保有している有価証券の減少と、在庫削減努力によるたな卸資産の減少がその主な要因です。有価証券を含め、手元資金は十分に保有しています。固定資産は、ほぼ前期並みとなり、総資本利益率は向上しました。

ポイント

負債は、社債の償還と借入金の返済を進めたことなどにより減少しました。資本は、自己株式の取得などにより減少しましたが、株主資本比率は59.5%と高い水準を維持しています。

◆連結損益計算書

(単位:億円)

科 目	当期	前期
	平成13年4月1日から 平成14年3月31日まで	平成12年4月1日から 平成13年3月31日まで
売 上 高	8,390	8,216
売 上 原 価	3,614	3,631
販売費及び一般管理費	3,658	3,514
営 業 利 益	1,117	1,070
営 業 外 損 益	18	47
経 常 利 益	1,135	1,118
特 別 損 益	△ 56	△ 99
税金等調整前当期純利益	1,079	1,018
法人税、住民税及び事業税等	457	411
少数株主利益(減算)	18	12
当 期 純 利 益	602	594

(注)1株当たりの当期純利益 当期 100円43銭 前期 96円69銭

- 連結子会社は67社、持分法を適用した子会社・関連会社は19社です。
- 前期に対する伸長率
 - 売上高 2.1%(海外売上高の換算為替差を除くと0.2%)
 - 営業利益 4.3%
 - 経常利益 1.5%
 - 当期純利益 1.4%
- 海外売上高の連結売上高に占める割合は24.4%で、前期に対して2.6ポイント増加しました。

ポイント

売上高が増加したこと、コストダウン効果などで売上原価率が改善したことにより、販売費及び一般管理費の増加を吸収して、営業利益は増加しました。経常利益、当期純利益も増加し、過去最高益を更新しました。

◆連結キャッシュ・フロー計算書

(単位:億円)

科 目	当期	前期
	平成13年4月1日から 平成14年3月31日まで	平成12年4月1日から 平成13年3月31日まで
営業活動によるキャッシュ・フロー	1,309	1,229
税金等調整前当期純利益	1,079	1,018
減価償却費	584	588
持分法による投資損益	8	△ 11
売上債権の増減額	37	△ 63
たな卸資産の増減額	64	△ 9
仕入債務の減少額	△ 43	△ 42
退職給付引当金の増加額	82	117
法人税等の支払額	△ 561	△ 478
その他の他	57	110
投資活動によるキャッシュ・フロー	△ 776	△ 673
有形固定資産の取得による支出	△ 524	△ 412
無形固定資産の取得による支出	△ 31	△ 185
その他の他	△ 220	△ 75
財務活動によるキャッシュ・フロー	△ 862	△ 521
社債・借入金の減少額	△ 150	△ 105
自己株式の取得による支出	△ 575	△ 286
配当金の支払額	△ 155	△ 137
その他の他	19	8
現金及び現金同等物に係る換算差額	34	19
現金及び現金同等物の増減額	△ 295	54
現金及び現金同等物の期首残高	1,534	1,479
新規連結子会社の現金及び現金同等物期首残高	9	0
現金及び現金同等物の期末残高	1,249	1,534

ポイント

営業活動によるキャッシュ・フローは順調に増加し、引き続き投資活動によるキャッシュ・フローを大幅に上回っています。豊富なキャッシュ・フローを背景に、社債の償還と借入金の返済のほか、株主還元と資本効率の向上のために、前々期と前期に続いて自己株式の取得を実行しました。

特集

めざしたのは“確実に商品をお届けする”



仕組みです

花王は、15年以上も前からTCR活動という全社的な業務革新運動に取り組み、現状の仕事に満足せず常に改革を意識し、仕事の仕組みを見直し、仕組みそのものを変えてしまうという企業風土を醸成してきました。そしてこのたび、“店頭での品切れを減らして、在庫も同時に減らす”という大きな課題に各部門が力を合わせて取り組み、解決するシステムを実現し、大きな成果を上げました。

長年の課題だった “商品の品切れと在庫を同時に減らすこと”

花王は、消費者の皆様の快適な生活のお役に立つ革新的な商品を開発し、お届けし続ける“よきモノづくり”を企業活動のよりどころとしてまいりました。

これらの商品は、速やかにかつ確実に、小売店の店頭と並べられ、消費者の皆様にお使いいただき、初めてその目的を達成できます。

しかし、小売店の店頭で品切れを起こしてしまうと、購入のために来店された消費者の方にご迷惑をおかけすることになり、また、それはお取引先である小売店にとっても花王にとっても大きな損失となります。したがって、品切れは消費者にとってはもちろんのこと、小売店にとっても、花王にとっても、あってはならないことなのです。

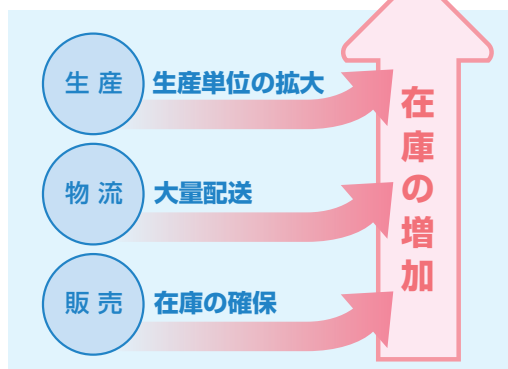
一方で、品切れを防ぐために、花王の生産・物流・販売の各部門、さらには小売店が在庫の確保に万全を期そうとすると、今度は商品の在庫が膨らんでしまい、在庫を保管する費用が増えて、経営を圧迫する要因になります。



▲生産から物流・販売のプロセスを経て、商品は小売店の店頭と並び、消費者のお手もとへ

また、各部門がそれぞれの効率のみを追求していくと、たとえば、生産部門は1回当たりの生産単位を大きくする、物流部門は大量配送をする、販売部門は小売店に余分な在庫を求めることになり、すべてのプロセスで在庫が膨らむ原因となりかねません。

●各部門それぞれの効率の追求



解決の糸口は 出荷を正確に予測するデータ

花王は、店頭での品切れを防ぎ、しかも在庫を減らすという一般的には相矛盾して実現は難しいと考えられていた課題に5年前から取り組みました。

この大きな課題を解決するためには、現状の仕事の仕組みを白紙に戻して、まったく新た

な発想で取り組む必要がありました。前述のように各部門の効率化のみを優先させては、一歩も先に進みません。では解決の糸口は何なのかを模索しました。

品切れを防ぐための必要最小限の在庫にできれば、無駄な在庫を減らすことができます。この課題は、商品ごとに今後どれだけ出荷されるのかを正確に把握し、必要量だけを生産する仕組みによって解決できるはずですが、どれだけ出荷されるかは、現状では予測するしかありません。

この予測を社内では“需要予測”と呼び、ここから関係者の“より正確な数字の追求”が始まりました。

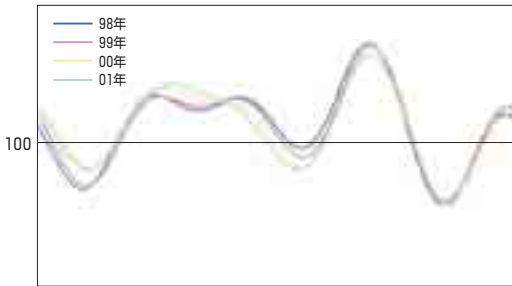
花王には、グループ会社に小売店と直接取引する販売会社があるので、過去の膨大な小売店別の出荷データが活用できました。

これをもとに過去の商品別の年間出荷データの傾向を詳細に分析すると、毎年の増減の傾向に類似性が読み取れました。



小売店に過去の出荷データを示す販売会社の担当者▶

●主要商品Aの年間の出荷の推移



(出荷数量の年間平均を100とした時の指数)

さらに、際立って商品出荷の多い時期については、その要因分析を行いました。すると、大量のテレビCMの投入やイベントセールの実施があったことなどが分かりました。例えば主要商品Aでは、上のグラフのような過去のデータから基本の傾向を導き出して、出荷数量を予測していきます。さらにキャンペーンなどが実施される予定があれば、それも考慮して予測を立てます。このように全商品について予測を立て、実際の出荷がどうであったかの検証を繰り返し行いました。

各部門担当者の過去の経験値ではなく、出荷実績に基づいて数式モデル化し、また売り上げに影響するさまざまな要因も考慮することにより、ほとんどの商品について高い精度で予測することが可能となり、各部門の共通指標となる“需要予測”データが完成しました。

“需要予測”データに基づく
各部門の連携によりシステムが完成

次は計画・実行です。この“需要予測”の数字にしたがって、まず在庫の計画を立て、その在庫計画に基づいて、各部門が連携してそれぞれの計画を作成し、その計画を忠実に実行していきました。

例えば生産部門では、「アタック」はある地域でこの先1カ月で30万ケースの出荷と予測される場合、生産能力の8割の稼働で対応できるので、3日生産したら、4日目の半日は点検にあてる。物流部門は出荷必要量と、トラックに他の商品も積んで満載になる効率的な積み方を決定し、必要なトラック台数を決めて、小売店からの発注に合わせて、正確に配送する。販売部門は、施策に基づいて小売店ごとに過去の実績も考慮して、早期に商談を進め、商



▲“需要予測”に基づいて無駄なく生産される商品

談結果をフィードバックして、在庫計画に反映させる。

このように“需要予測”にしたがって、各部門がそれぞれのプロセスで細心の注意を払って計画を立て、それを忠実に実行に移していくことで、初めて誤差を最小限にできるのです。このシステムを花王における“SCM(サプライチェーンマネジメント)”と呼んでいます。



▲小売店別に正確な出荷をする物流拠点

“品切れ60%減、在庫40%減” を同時に達成

このシステムを運営し、精度を高めていくうえで最も重要なのは、各部門の担当者による日々

過去の実績をもとに商談を進める販売会社の担当者▶



▲毎朝、全商品の“需要予測”と出荷の推移をチェック

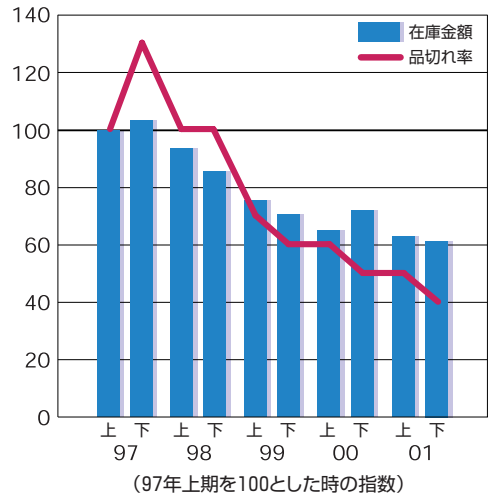
の細やかなチェック作業です。

担当者が毎朝集まって、全商品の“需要予測”と日々のお荷の状況が一目で分かるモニターでチェックします。もしズレが生じていたら、その要因がどこにあるかをその場で究明し、





●家庭用製品の在庫金額と品切れ率の推移



トになっています。

このシステムが完成した結果、この5年間で品切れは60%も減り、同時に在庫も40%減らすという大きな成果を上げることに成功しました。これにより資産効率が向上し、また小売店からの信頼の向上にもつながっています。

今後は、さらに“需要予測”の精度を高めて、いずれはこのシステムを花王が海外展開しているすべての国に応用していきたいと考えています。

花王はこれからも現状に満足することなく、事業活動のあらゆる場面において、常に改革に取り組んでまいります。

計画を修正します。各部門は、速やかにこれを実行に移します。

このように“需要予測”にしたがって、計画・実行に移し、日々チェックして、また“需要予測”に反映させるというサイクルが、サプライチェーンマネジメントを円滑に機能させる大切なポイント

新製品のご紹介



リリーフ® 横向き寝でもモレ安心

寝ている方のことを考えて、「モレ」ゼロを追求

「リリーフ 横向き寝でもモレ安心」は、尿モレの9割が股下や横脇などの脚まわりから生じているという実情を考慮した大人用紙おむつです。太もものまわりをぐるっと囲む吸収帯をプラスし、この幅広の吸収帯が尿を確実にせきとめて吸い取るので、仰向き寝はもちろん、尿が横モレしやすかった横向き寝でもモレない安心設計です。脚まわりにすき間をつくらないので、尿とりパッドが吸収できなかった尿もモレません。



クリアクリーン® プラス

歯の再石灰化を促進してむし歯を防ぐ

「クリアクリーン プラス」は、歯みがきの原点であるむし歯予防に取り組んだ商品です。2種類のフッ素*が、歯の再石灰化を促進して、口中のカルシウムなどを取り込み、むし歯の発生と進行を防ぎます。歯のエナメル質へのカルシウムの補給を助けるキシリトール配合です。



- ①青ペースト *モノフルオロリン酸ナトリウム (薬用成分)
・アルカリ顆粒 (清掃剤)
- ②白ペースト *フッ化ナトリウム (薬用成分)
・キシリトール (カルシウム補給助剤)

「メセナ大賞」と「地球環境大賞」で表彰を受ける

「メセナ大賞」の授賞式▶



「メセナ大賞」は、社団法人企業メセナ協議会が、芸術文化の振興に高く貢献した企業や企業財団のメセナ活動を顕彰するものです。花王は19年間継続して支援してきた美術館連絡協議会における活動の中で、美術館には欠かせない学芸員の育成に力を注いできたことが評価され、「メセナ大賞」の「人材育成賞」を受賞しました。



▲「地球環境大賞」では、詰め替え品の充実も評価されました。

また、商品設計から生産・物流・消費段階までを考慮した環境保全活動を進めていることや、省資源化や炭酸ガス排出量の削減などで環境問題に意欲的に取り組んでいることが評価され、株式会社日本工業新聞社の第11回「地球環境大賞」で「フジサンケイグループ賞」を受賞しました。

ゴールドウェル社を通じてKMS社を買収



◀KMSリサーチ社
本社



世界30カ国以上で、美容室向けヘアケア事業を展開しているドイツの子会社ゴールドウェル社が、米国の美容室向けヘアケア製品メーカーのKMSリサーチ社及びその英国の提携会社を買収しました。

「KMS」ブランドは、米国や欧州において美容室専用のプレミアムブランドとして評価されています。この買収により、花王のヘアケア技術とKMS社の欧米での美容室向けヘアケア事業の知見及びブランド価値が融合され、今後シナジー効果が期待されます。

期待される「KMS」ブランドの製品▶

取締役、執行役員及び監査役（平成14年6月27日現在）

● 取締役

代表取締役 取締役社長	後藤卓也*	
代表取締役 専務取締役	星野敏雄*	家庭品国際事業本部長兼 会計財務部門担当
代表取締役 常務取締役	香川尊彦*	花王販売株式会社代表取締役社長
常務取締役	出光保夫*	生産技術部門統括兼 環境・安全推進本部長兼 商品安全・品質保証本部担当
常務取締役	鶴岡昭男*	購買部門統括兼情報システム部門・ リスクマネジメント室及び 監査室担当
取締役	田中省三*	パーソナルケア事業本部長
取締役	渡邊邦明*	化学品事業本部長
取締役	樋口信厚*	家庭品国際事業本部中国地域統括兼 上海花王有限公司董事長・総経理
取締役	高石尚武*	研究開発部門統括
取締役	尾崎元規*	ハウスホールド事業本部長
取締役	中川俊一*	法務センター統括
取締役	岡田明重	株式会社三井住友銀行取締役会長
取締役	橘・フクシマ・咲江	日本コーン・フェリー・インターナショナル 株式会社代表取締役社長

● 執行役員

執行役員	平坂敏夫	C&S事業部長
執行役員	北原正敏	広報センター統括兼 消費者交流部門統括
執行役員	松本忠雄	ロジスティクス部門統括
執行役員	今村哲也	ヘルスケア事業開発部長
執行役員	金澤正輝	家庭品マーケティング推進部門統括
執行役員	高山外志夫	化粧品事業本部長兼 花王化粧品販売株式会社代表取締役社長
執行役員	木村昭雄	研究開発部門副統括
執行役員	高木憲彦	人事部門統括
執行役員	後藤卓雄	生産技術部門副統括兼 パーソナルケア生産センター長兼 川崎工場長
執行役員	神田博至	サニタリー事業本部長

● 監査役

常勤監査役	平岡勝彦
常勤監査役	井上巖
監査役	田嶋孝 弁護士
監査役	松田秀次郎 公認会計士

(注) 1. *印の取締役は執行役員を兼務しております。

2. 取締役 岡田明重及び橘・フクシマ・咲江の両氏は、商法第188条第2項第7号ノ2に定める社外取締役であります。

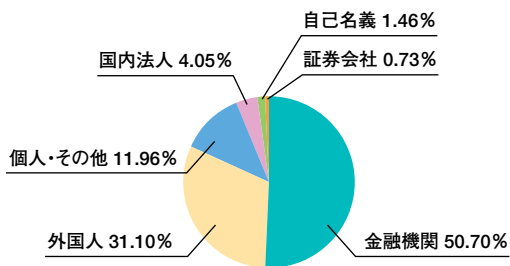
3. 監査役 田嶋孝及び松田秀次郎の両氏は、「株式会社の監査等に関する商法の特例に関する法律」第18条第1項に定める社外監査役であります。

会社概要 (平成14年3月31日現在)

- 商号 花王株式会社 (Kao Corporation)
- 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 明治20年6月19日
- 設立 昭和15年5月21日
- 資本金 85,414,761,166円
- 従業員数 5,744名

株式の状況 (平成14年3月31日現在)

- 発行済株式の総数 599,429,451株
- 株主数 41,700名
- 所有者別株式分布



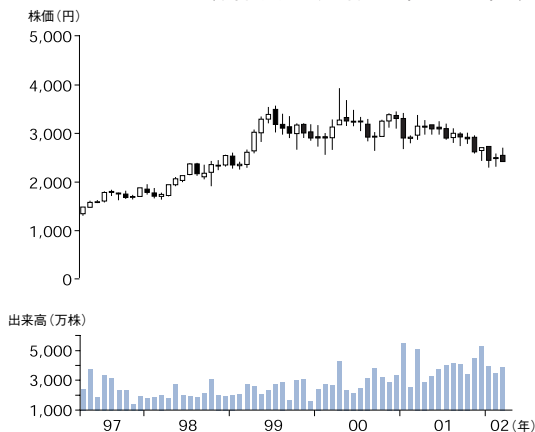
● 大株主 (上位10名)

株主名	持株数(千株)	持株比率(%)
三菱信託銀行株式会社(信託口)	35,392	5.90
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	34,503	5.75
UFJ信託銀行株式会社(信託勘定A口)	20,231	3.37
日本生命保険相互会社	18,576	3.09
東京海上火災保険株式会社	18,389	3.06
株式会社富士銀行	16,342	2.72
全国共済農業協同組合連合会	16,246	2.71
ポストンセーフティホスピタル・ビーエスディー・ティー・ローリー クライアソツコムリス	10,884	1.81
モルガン・スタンレー・アンド・コリスティッド 600	10,478	1.74
第一生命保険相互会社	10,000	1.66

株価及び出来高の推移

● 株価と出来高

(東京証券取引所/期間:1997年4月~2002年3月)



株主メモ

- 株式に関するお問い合わせ先(名義書換代理人)
〒168-0063 東京都杉並区和泉二丁目8番4号
中央三井信託銀行株式会社 証券代行事務センター
TEL(03)3323-7111(代)

● お知らせ

住所変更、単元未満株式買取請求、名義書換請求及び配当金振込指定等に必要な各用紙のご請求は、名義書換代理人の下記のフリーダイヤル及びホームページにて24時間受け付けております。

☎ 0120-87-2031 (自動応答)

http://www.chuomitsui.co.jp/person/p_06/p_06_11.html

(注)証券保管振替制度をご利用の場合は、お取引のある証券会社にお申し出下さい。

ホームページのご案内

下記の当社ホームページでは、決算や新製品に関する情報など、さまざまな情報を提供しております。ぜひご覧下さい。

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



清潔で美しくすこやかな毎日をめざして

花王株式会社

この印刷物は、再生紙を使用しております。