



株主のみなさまへ



花王株式会社 事業報告書

2005.4.1—2006.3.31



社長インタビュー 経営の課題と今後の方向

目次

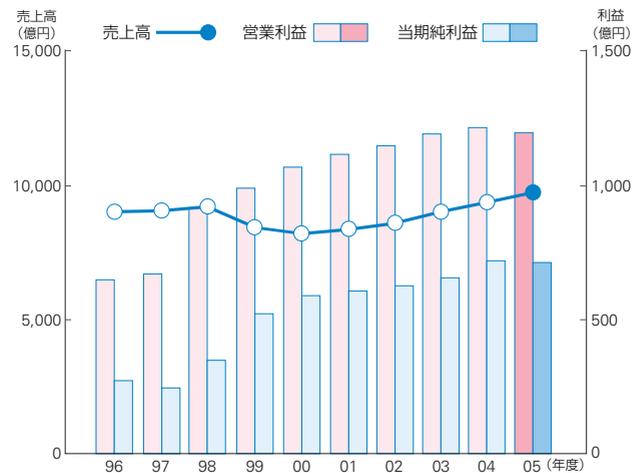
- 社長インタビュー 2
経営の課題と今後の方向
- 事業レポート 8
 - ・ 家庭用製品事業
 - ・ 化粧品事業
 - ・ 工業用製品事業
- 財務報告の要約 14
 - ・ 連結貸借対照表
 - ・ 連結損益計算書
 - ・ 連結キャッシュ・フロー計算書
- 特集 16
ビューティケア事業の飛躍をめざして
- 年間ハイライト 2005年4月-2006年3月 22
- 新製品のご紹介 24
 - ・ アタック ALL in
 - ・ ヘルシアウォーター
- KAO NEWS 25
 - ・ 花王ピオニー株式会社を設立
 - ・ 「誠実な企業」賞の大賞を受賞
- 取締役、執行役員及び監査役 26
- 会社概要、株式の状況、株価及び出来高の推移、株主メモ 27

2006年3月期の決算の概要、そして今後の花王グループの事業戦略、方向について、尾崎社長執行役員に聞きました。

Q1. 2006年3月期の連結決算の概要についてお話し下さい。

売上高は、9,712億円（前期比103.7%）となりました。国内事業においては、家庭用製品及び化粧品は厳しい事

連結売上高・利益の推移



業環境の下でも積極的な事業展開に努めたことにより前年並みの売り上げを確保し、工業用製品は景気の回復基調の中で順調に推移しました。海外事業では、アジアの家庭用製品が回復傾向にあるとともに、欧米の家庭用製品及び工業用製品が順調に推移したことにより、全体でも伸長しました。

営業利益は、1,201億円(前期比99.0%)となりました。国内事業は、販売価格の低下や原材料価格の上昇などの影響を、売り上げの増加やコストダウンなどにより吸収を図りましたが、株式会社カネボウ化粧品の商標権等の知的財産権を取得したことにより、減価償却費が発生し、その影響を受けました。

経常利益は、1,219億円(前期比97.3%)となりました。営業外損益は、持分法による投資損益が損失になったことや為替差益の減少などにより、前期より縮小しました。

当期純利益は、711億円(前期比98.6%)となりました。特別損益では、投資有価証券の売却益や固定資産の除却損などを計上しました。また、税効果会計適用後の法人税等の負担率が下がりました。

また、当期の年間配当金は、当初の予定通り前期に対して12円増配の1株当たり50円とさせていただきました。



平成18年6月

花王株式会社
代表取締役
社長執行役員

尾崎 元規

Q2. 決算の内容を踏まえて、花王グループの事業環境について、どのような考えを持っていますか？

当社グループを取り巻く事業環境は、今まで以上に大きく変化しています。一番の変化は、私たちのお客様である消費者の価値観やライフスタイルの変化です。この変化に伴って、商品に対するニーズも、単に“機能・品質”

を求めるだけでなく、“情緒性”すなわち心の満足を求める傾向が強くなるなど、様変わりしてきています。

また、流通業及び小売業の状況も大きく変わってきています。販売価格の推移を見ても、緩やかな回復の基調にあるものの、依然としてデフレ傾向を脱却するには至っていません。このような状況に原材料価格の上昇が加わって、私たちメーカーの収益構造も以前とは大幅に変わってきていると認識しています。

Q3. その事業環境の“変化”の中での今後の経営戦略のポイントを話して下さい。

キーワードは、“成長”の一言に尽きると思います。今こそ、当社グループの総力をあげて、新たな成長・発展に向かって進むべき時です。

まず、当社グループがこれまで培ってきた強み・力を最大限に発揮して、花王ならではの発展をめざすことが大切であると考えます。そのためにメーカーの基本である研究開発、とくに中長期の視野に立った基盤技術の研究には一層注力しており、その中から将来が楽しみな技術がいくつも生まれつつあります。また、マーケティングの面でも、生活者リサーチ部門とMK開発部門を新設し、消

費者の生活実態の変化の把握や、その変化に対応した新しい商品開発手法の開発にも努めています。

そして、当社グループの成長戦略の加速とさらなるレベルアップのために、昨年7月にはプレステージ化粧品ブランドを有する英国のモルトン・ブラウン社、そして本年1月には株式会社カネボウ化粧品の株式を取得し、ビューティケア事業の充実・拡大の基礎固めを行っています。

Q4. では、そうした成長の方向に即した、今後の事業戦略をお聞かせ下さい。

本年4月から始まった事業年度を、当社グループの中長期にわたる新たな成長戦略のスタートの年と位置付けています。当社グループは、「商品の高付加価値化による“利益ある成長”の達成」という当社グループ全体の目標の下に、次の3つを最重点の事業目標として掲げています。

- ①ビューティケアとヘルスケアの事業領域での成長の加速
- ②基盤事業であるファブリック&ホームケア事業のさらなる強化・発展
- ③グローバルに特徴ある強い工業用製品事業への注力



Q5. 事業目標ごとに、具体的な内容をお話いただけますか？

〔ビューティケア&ヘルスケア事業〕

ビューティケアとヘルスケアは、今後とも市場の高い成長性が望め、また当社グループが長年培ってきた研究開発力やマーケティング力が生かせる事業分野であると捉えています。この2つは、当社グループ全体の今後の成長を牽引していく事業分野です。

ビューティケアについては、グローバルに事業を展開

している美容サロン向け事業、そして花王ソフィーナやカネボウ化粧品などのプレステージ化粧品事業、そしてヘアケア、スキンケアを中心としたプレミアムパーソナルケア事業、この3分野で事業活動を行っています。これらの事業全体で、当社グループの売り上げの約5割を占めると見込んでいます。当社グループは、各事業分野の強化と相互のシナジー効果の発揮によって、グローバル市場においても確たる存在感のあるビューティケア事業を確立していきたいと考えています。

一方、ヘルスケア事業は、1999年の「エコナ クッキングオイル」の発売以来、消費者の健康志向の高まりにしっかりと焦点を絞った事業展開で、当社グループの経営の重要な柱のひとつとなりました。一昨年には、ヘルスケアリサーチセンターを新設し、業界でも最高水準の研究設備を活用して、人の栄養代謝や血行促進などの総合的な技術開発に努めております。当社グループは、今後とも「エコナ」や「ヘルシア」など、日常の食生活の中で健康を維持・増進できるような機能性食品・飲料の開発に努めるとともに、昨年発売して好評を得ている「めぐりズム 蒸気温熱パワー〈一般医療機器〉」のように、患部の血のめぐりを良くし、痛みや疲れをやわらげるといった新しい価値のある商品の開発を進めていきます。

〔ファブリック&ホームケア事業〕

衣料用洗剤や柔軟剤などのファブリックケア、そして食器用洗剤や住居用洗剤のホームケアなどのハウスホールド関連の事業は、当社のこれまでの発展を支えてきた基盤事業です。昨今は、市場の成熟化に伴って、競合各社との競争関係がますます激化していますが、今後とも当社グループの“利益ある成長”の土台となる事業と位置付け、さらなる充実・強化を図っていきます。

この分野では、消費者の家事意識や生活実態の変化を的確に捉え、より清潔に、より快適に、そしてより楽しく家事を行っていただけるような商品の開発に努めます。また、従来の商品カテゴリーの枠に捉われず、高まりつつある消費者の衛生、安心、環境志向に焦点をあわせた新市場創造型の商品開発も行ってまいります。

〔工業用製品事業〕

工業用製品事業は、ここ15年ほどの間に、グローバルに事業基盤を整備し、また独自の技術に裏打ちされた特長ある製品によって、売り上げ及び利益の面で大きく発展してきました。当社グループは、今後とも、グローバルに広がる顧客のニーズに対し、花王ならではの研究開発力による付加価値の高い製品によって応えていきます。

事業分野については、当社グループの特徴、技術が生

かせる、油脂アルコール製品などの「油脂」、トナー・香料などの「スペシャルティケミカルズ」、そして界面活性剤などの「機能材料」の3分野に注力していきます。

Q6. 花王グループの今後のコーポレートガバナンスやCSR(企業の社会的責任)の取り組みについての基本的な考え方を教えてください。

当社では、一昨年7月にCSR委員会、そして昨年9月には内部統制委員会を、いずれも私自身を委員長として発足させています。

私は、これらの活動は、何も特別なことではなく、すべて“経営の質”を高めるための活動であると捉えています。企業も広く社会の中の一員として活動しているわけですから、法の遵守はもとより、高い倫理性に基づいた誠実な行動に努めるとともに、環境保全や省資源にも配慮した活動を行い、社会全体の持続的な発展に寄与していきたいと思っております。

当社の企業理念である「花王ウェイ」の基本使命にも明記している通り、「“よきモノづくり”を通して、人々の豊かな生活文化の実現に貢献すること」こそ当社グループの最大の社会的使命と考えております。

Q7. 花王はこれまでも、株主還元には力を入れてきましたが、今後の基本的な考え方を示して下さい。

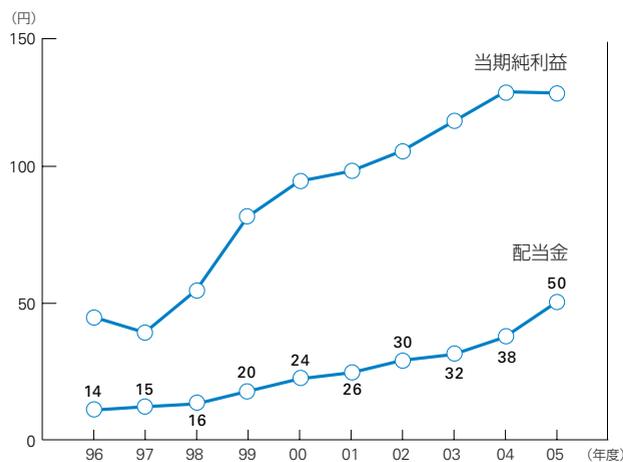
私は、まず何よりも株主の皆さまからお預かりしているお金の価値を高めること、すなわち1株当たりの利益を長期的に高めることが大切だと考えています。そのために、先ほど申しあげた事業目標を達成するための戦略的・集中的な設備投資、マーケティング投資を優先し、そのための内部留保を確保した上で、余剰資金を株主の皆様へ

安定的かつ継続的に還元することを重視していく方針です。なお、2006年3月期より、連結での配当性向*を40%程度とすることを目標にしました。

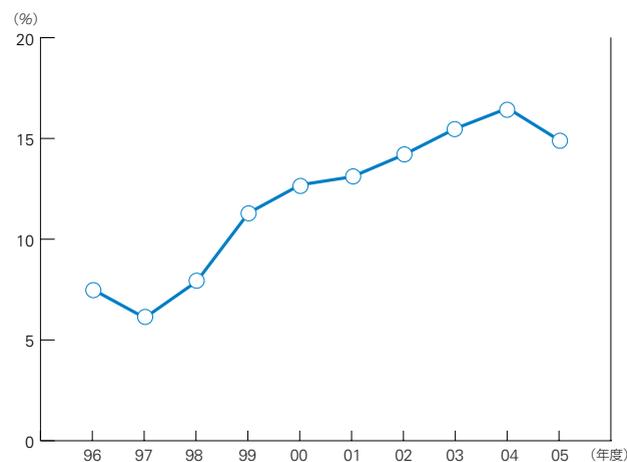
今後とも、当社グループは、株主の皆さまに「花王の株を持っていて良かった」と思ってもらえるように、成長性と安定性を高め、さらなる企業価値の向上に努めてまいります。

*会社が税引後の利益である当期純利益のうち、どれだけを配当金の支払いに向けたかを示す指標

1株当たり連結当期純利益と配当金の推移



連結ROE (株主資本利益率)の推移



事業レポート

家庭用製品事業

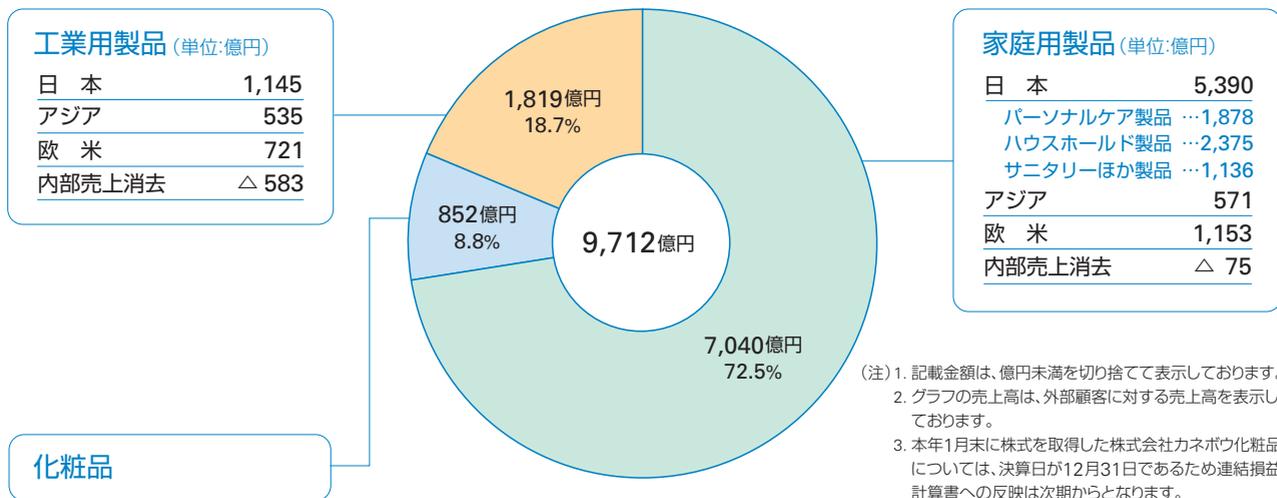
売り上げは欧米の好調により伸長

家庭用製品の売上高は、日本では前期に比べて0.4%増加し、海外でも欧米を中心に増加して、全体では7,040億円(前期比102.0%)となりました。営業利益は、日本及びアジアで販売価格の低下や原材料価格の上昇などの影響を受けましたが、欧米では増加したことから、926億円(前期比100.1%)となりました。

●日本

市場は、販売価格の緩やかな下落傾向が続きましたが、新規出店が続くドラッグストアでは伸長しました。こうした中で、「商品の高付加価値化による“利益ある成長”の達成」をめざして、基幹ブランドの一層の強化と新製品及び改良品の発売、育成に努めました。さらに、店頭において商品の特長や関連する情報を的確にお伝えするため、マーケティングと販売が一体となった活動を積極的に進

連結売上高構成比



めました。

パーソナルケア製品分野では、成熟した市場の中で、激しい競争が続いたものの、ヘアスタイリング剤など一部の製品では販売価格の下げ止まりの傾向があらわれてきています。こうした中で、多様化する消費者のニーズに応えるために、プレミアムヘアケアブランドの「アジエンス」では、新しいトリートメント製品の「アジエンス 美髪水」及び「アジエンス 美髪美容液」の発売や、シャンプー・コンディショナーを日本人の髪質研究に基づき改良をしたことにより、売り上げが増加しました。また、総合スキンケアブランドの「ビオレ」では、マシュマロみたいなの、ふわ



ふわふわの弾力感ある泡が人気の「ビオレ マシュマロホイップ」



ふわの弾力感ある泡が出てくる洗顔料の「ビオレ マシュマロホイップ」を発売し、全身洗浄料では、改良した「ビオ



食器洗い乾燥機専用品も発売された「ファミリー キュキュット クエン酸効果」

レ」が消費者の高いご支持を得て、売り上げの増加に貢献しました。以上の結果、売り上げは前期を上回りました。

ハウスホールド製品分野では、激しい販売競争やデフレ傾向が続き、販売価格の低下が進む中で、基幹ブランドの高付加価値化に取り組みました。衣料用洗剤では、消臭と防臭効果を高めた「液体アタック」の改良や天然柔軟成分配合の「ふんわりニュービーズ」の発売などもあり、売り上げは伸長しました。食器用洗剤では、天然系クエン酸を高濃度に配合した「ファミリー キュキュット クエン酸効果」や、その食器洗い乾燥機専用品を発売し、売り上げが拡大しました。また、天然の緑茶の茶葉から取り出した消臭成分を配合した衣類・布製品用消臭スプレーの「リセッシュ」や、手軽に床のワックスがけができる住居用ワイパーの「クイックルワイパー ワックスコート



新しい市場を拡大した「リセッシュ」



シート」を発売し、消費者のご支持を得て、市場の拡大とともに好調に推移しました。以上の結果、売り上げは前期を上回りました。

サニタリーほか製品の分野では、少子高齢化などの社会構造の変化や消費者の健康意識の高まりなどが進む中、激しい市場競争が続きました。このような中で、



空気のヴェールで肌をいたわる「ロリエ エフ パンティライナー」



生理用品では、肌ストレスを軽減する「ロリエ エフ」が、着実に消費者のご支持を得ており、製品ラインをパンティライナーにも拡大して、売り上げを伸ばしました。子供用紙おむつでは、基本性能の向上とブランド価値の増大を図るため、引き続き商品を改良する一方で、販売チャネルの開拓にも注力した結果、売り上げは前期を上回りました。



気持ちいい温かさが人気の「めぐりズム 蒸気温熱パワー〈一般医療機器〉」



ヘルスケア製品では、健康機能油の市場を確立した「エコナ」関連製品が、市場での競争が激化した影響を受け、また、お茶飲料の「ヘルシア」は、継続飲用者に集約化された結果、売り上げが減少しました。また、ヘルスケアの研究結果から、患部の血のめぐりを良くし痛みや疲れをやわらげる蒸気温熱シートの「めぐりズム 蒸気温熱パワー

〈一般医療機器〉」を発売し、ご好評を得ました。

●アジア

当社グループは、日本を含めたアジア一体運営の構築に取り組み、中でも事業の構造改革を進めてきた中国では、その成果があらわれ始め、売り上げは伸長しました。また、昨年秋には、台湾及び香港において、日本とマーケティング活動や販売活動を連携して行い、プレミアムヘアケアブランドの「アジエンス」を発売したことにより、売り上げを伸ばしました。



台湾で展開している
「アジエンス」

●欧米

欧米の市場ではパーソナルケア製品に特化し、商品の高付加価値化を図りました。米国の花王ブランド社では、スキンケアブランドの「ジャーゲンス」で、高い保湿機能



売り上げの伸長に貢献した「ジャーゲンス」
ブランドの「ナチュラル グロー」、
「ジョン・フリーダ」ブランドの「ラディアント レッド」

に加え、健康的な小麦色へと肌色を徐々に変える「ナチュラル グロー」を発売し、売り上げを大幅に伸ばしました。また、プレミアムヘアケアブランドの「ジョン・フリーダ」で、美しい赤い髪を守る「ラディアント レッド」を発売し、順調に推移しました。ドイツのKPSS-花王プロフェッショナル・サロン・サービス社では、新しいトレンドに対応したヘアカラーの新製品や新しいスタイリングの提案を行い、売り上げを伸ばしました。

化粧品事業

売り上げは伸長、営業利益は減価償却の開始により減少

消費者の価値観や美意識、販売チャンネルの変化が進む中、当社グループは、それらに対応した商品力及び販売力の強化に取り組みました。国内市場においては、デパート専用ブランドの「エスト」、薬用スキンケアシリーズの「アルブラン」の商品とカウンセリングをさらに充実、強化する活動を行いました。「ソフィーナ」ブランドでは、基本ケア品の「ライズ」や「バイタルリッチ」、ファンデーションの「ファインフィット」などの改良を行いました。また、昨年7月に当社グループに加わった英国のモルトン・ブラウン社は、事業の拡大に寄与しました。以上の結果、売上高は852億円(前期比108.9%)となりました。営業利益は、株式会社カネボウ化粧品が保有していた商標権等の知的財産権を当社が取得し、償却を開始したもので、前期に比べて25億円減少し、51億円となりました。



デパート専用ブランドの「エスト」



薬用スキンケアシリーズの「アルブラン」



キメの繊細な仕上がりを表現した「ファインフィット」

工業用製品事業

売り上げ、営業利益ともに増加

当社グループは、コア事業である油脂、機能材料及びスペシャルティケミカルズで事業拡大に努めました。その結果、売上高は、家庭用製品等の原料として使用した分の内部売上を含め、2,088億円（前期比106.0%）となりました。営業利益は、石油化学原料の価格上昇の影響を受けましたが、高付加価値製品の販売数量の増加やコストダウン活動により、220億円（前期比106.6%）となりました。

●日本

油脂や機能材料の既存品が伸び悩みましたが、顧客に密着して高付加価値化を提案しているスペシャルティケミカルズは、引き続き順調に伸長しました。特にハードディスク用研磨剤の売り上げは、パソコン市場の拡大を受けて大きく伸長し、またトナー・トナーバインダーやインクジェットプリンターインク用色材なども、製品特長が顧客の評価を獲得したことにより、売り上げは増加しました。

●アジア

マレーシア及びフィリピンで製造している油脂アルコ

ール製品は、安定供給と当社独自の技術による品質の高さが評価され、またグローバルに拡売に努めた結果、売り上げが増加しました。界面活性剤は、昨年5月にタイに新工場が完成したことで、アセアン地域の需要増加にも対応できたことにより、順調に推移しました。

●欧米

日本、米国及び欧州の三極で連携を図って事業展開をしているトナー・トナーバインダーは、引き続き好調に推移しました。また、欧州では、生産体制が整ったコンクリート用高性能減水剤の製品特長が評価され、売り上げは伸長しました。



欧州で売り上げが伸長した
コンクリート用高性能減水剤

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18年3月31日現在	平成17年3月31日現在		平成18年3月31日現在	平成17年3月31日現在
流 動 資 産	3,646	2,891	流 動 負 債	4,361	2,115
現金及び預金	473	320	支払手形及び買掛金	965	709
受取手形及び売掛金	1,291	1,035	短期借入金及び一年以内に返済予定の長期借入金	1,894	186
有価証券	201	403	未払金	274	191
たな卸資産	1,058	817	未払費用	759	632
その他	620	314	未払法人税等	175	196
			その他	292	198
固 定 資 産	8,558	3,996	固 定 負 債	2,657	217
有 形 固 定 資 産	2,827	2,602	長期借入金	2,185	14
建物及び構築物	950	899	その他	472	203
機械装置及び運搬具	905	801	負 債 合 計	7,019	2,333
土地	671	625	少 数 株 主 持 分	89	74
その他	300	276	資 本 金	854	854
無 形 固 定 資 産	4,662	862	資 本 剰 余 金	1,095	1,095
商標権	1,562	443	利 益 剰 余 金	3,459	2,993
連結調整勘定	2,107	—	そ の 他 有 価 証 券 評 価 差 額 金	58	35
その他	992	418	為 替 換 算 調 整 勘 定	△ 269	△ 397
投 資 そ の 他 の 資 産	1,068	532	自 己 株 式	△ 101	△ 98
繰延資産	0	1	資 本 合 計	5,096	4,482
資 産 合 計	12,205	6,889	負債、少数株主持分及び資本合計	12,205	6,889

(注)有形固定資産の減価償却累計額

当期 7,933億円 前期 7,615億円

●株主資本比率 当期 41.8% 前期 65.1%

ポイント

総資産は、前期末に比べ5,315億円増加しました。主な理由は、株式会社カネボウ化粧品株式取得に伴う連結調整勘定の発生、商標権等の取得による無形固定資産の増加、株式会社カネボウ化粧品及びモルトン・ブラウン社の連結に伴う資産の増加によるものです。また、国内外の新製品対応等のための設備投資により、有形固定資産も増加しました。

ポイント

負債は、前期末に比べ4,686億円増加しました。株式会社カネボウ化粧品株式及び商標権等の取得のための借入金が増加したことや、同社の負債が連結されたことなどによるものです。なお、転換社債は、本年3月末をもって、転換期間が満了し、償還が完了しました。株主資本は、当期純利益のほか、減算項目の為替換算調整勘定が円安で減少したことなどにより前期末に比べ614億円増加しました。

連結損益計算書

(単位:億円)

科 目	当期	前期
	平成17年4月1日から 平成18年3月31日まで	平成16年4月1日から 平成17年3月31日まで
売 上 高	9,712	9,368
売 上 原 価	4,277	4,048
販売費及び一般管理費	4,233	4,106
営 業 利 益	1,201	1,213
営 業 外 損 益	18	39
経 常 利 益	1,219	1,253
特 別 損 益	△ 50	△ 56
税金等調整前当期純利益	1,169	1,196
法人税、住民税及び事業税等	446	471
少数株主利益(減算)	11	3
当 期 純 利 益	711	721

(注)1株当たり当期純利益 当期 130円58銭 前期 131円16銭

- 連結子会社は103社、持分法を適用した子会社・関連会社は22社です。
- 前期に対する伸長率
 売上高 3.7%(海外売上高の換算為替差を除くと3.0%)
 営業利益 △1.0%
 経常利益 △2.7%
 当期純利益 △1.4%
- 株主資本利益率(ROE)は14.9%で、前期に比べて1.6ポイント減少しました。
- 海外売上高の連結売上高に占める割合は、28.9%で、前期に比べて2.3ポイント増加しました。
- 本年1月末に株式を取得した株式会社カネボウ化粧品については、決算日が12月31日であるため連結損益計算書への反映は次期からとなり、当期は取得時の貸借対照表のみ連結しております。

ポイント

売上高は、前期に比べ343億円増加しました。営業利益は、販売価格の低下や原材料価格の上昇などの影響を、新製品の発売やコストダウンなどにより吸収を図りましたが、売上原価率は上昇し、また、株式会社カネボウ化粧品から取得した商標権等の減価償却費の発生の影響もあり、前期を下回りました。当期純利益は、法人税等の負担率が海外子会社の税率差などで下がりましたが、10億円減少しました。

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17年4月1日から 平成18年3月31日まで	平成16年4月1日から 平成17年3月31日まで
営業活動によるキャッシュ・フロー	1,172	1,095
税金等調整前当期純利益	1,169	1,196
減 価 償 却 費	607	567
売上債権の増減額(増加:△)	6	△ 59
たな卸資産の増減額(増加:△)	△ 45	△ 97
前払年金費用の増減額(増加:△)	△ 84	△ 6
仕入債務の増減額(減少:△)	△ 17	26
退職給付引当金の増減額(減少:△)	△ 66	△ 130
法人税等の支払額	△ 426	△ 426
そ の 他	30	24
投資活動によるキャッシュ・フロー	△ 4,795	△ 544
有形固定資産の取得による支出	△ 495	△ 507
無形固定資産の取得による支出	△ 1,516	△ 39
新規連結子会社の株式取得等に伴う支出	△ 2,930	—
そ の 他	146	3
財務活動によるキャッシュ・フロー	3,567	△ 906
借入金の増減額(減少:△)	3,863	3
自己株式の取得による支出	△ 60	△ 716
配当金の支払額	△ 245	△ 205
そ の 他	9	12
現金及び現金同等物に係る換算差額	27	△ 12
現金及び現金同等物の増減額(減少:△)	△ 27	△ 367
現金及び現金同等物の期首残高	704	1,071
新規連結に伴う現金及び現金同等物の増加高	7	0
連結除外に伴う現金及び現金同等物の減少額	△ 8	—
現金及び現金同等物の期末残高	675	704

ポイント

営業活動によるキャッシュ・フローはほぼ順調に推移しました。投資活動では、株式会社カネボウ化粧品の株式及び商標権等の取得並びにモルトン・ブラウン社の株式取得に伴う支出がありました。財務活動では、上記投資活動のための資金を借り入れたため、昨年6月の定時株主総会でご承認をいただきました自己株式取得を中止しました。現金及び現金同等物の期末残高は前期末より28億円減少しました。



特集

ビューティケア事業の飛躍をめざして

日本では「アジェンス」がプレミアムヘアケアブランドとして定着し、欧米では花王ブランド社がプレミアムパーソナルケアの分野に特化して事業展開を進めています。美容サロン向け事業においては、KPSS—花王プロフェッショナル・サロン・サービシーズ社（以下、KPSS社）が世界各国で順調に事業展開を進めています。

さらに、化粧品事業においては、昨年7月にプレステージ化粧品ブランドを有する英国のモルトン・ブラウン社が、本年1月には消費者の心理や感性を深く洞察したマーケティング展開に定評のある株式会社カネボウ化粧品が花王グループに仲間入りしました。

このように、一層大きなウェイトを占めるようになったこれらのビューティケア事業の充実と拡大が、花王グループの今後の成長の鍵を握っています。

「アジェンス」、台湾・香港へ

国内の家庭用製品事業では、市場の成熟化が進む中、商品の高付加価値化に取り組んでいます。

その一例が、パーソナルケア製品分野において、世界に通用するプレミアムブランドを開発するため、プロジェクトチームを結成し全社一丸となって取り組み、2003年秋に発売した「アジェンス」です。

「アジェンス」は当初からアジア展開を視野に入れ、「アジアビューティ」のコンセプトの下、長年にわたるヘアケア研究に基づく花王独自の技術を活用し、西洋人も憧れを抱くようなアジアの女性の髪的美しさを表現するとともに、パッケージや広告宣伝等にもこだわり、情緒的な



アジア展開を視野に入れた「アジェンス」プロジェクトチームの打ち合わせの様子

価値を訴求しました。

このように「アジエンス」は、若い女性を中心に多数の消費者のご支持を得て、プレミアムブランドとして定着しました。



台湾での「アジエンス」広告宣伝

さらに昨年、台湾及び香港での発売に向けて、日本のマーケティング担当者が、台湾及び香港それぞれのマーケティング担当者とビデオなどを活用して、コンセプトのすり合わせを徹底的に行いました。これは日本での発売時にプロジェクトチームのメンバー全員でコンセプトのすり合わせを行って成功した体験を生かしたものです。発売前には日本と台湾及び香港のマーケティング担当者や販売担当者が連携して、現地の流通業及び小売業の状況や消費

者の実態に合わせて、商品コンセプトなどの受け入れ性調査を行い、広告宣伝計画及び販売計画を立案しました。

このようなプロセスが功を奏したことにより、台湾及び香港では昨年11月の発売後、「アジエンス」は、短期間のうちにプレミアムブランドとして市場に浸透しました。今後、展開エリアをさらに拡大したいと考えています。

軌道に乗った欧米のプレミアムパーソナルケア

欧米のパーソナルケア製品分野におきましては、1988年に花王グループの一員となった米国のアンドリュウ・ジャーゲンス社を核として、従来の「ジャーゲンス」ブランド及び花王から投入した「ビオレ」ブランドのほか、「キュレル」、「ban」、「ジョン・フリーダ」などのブランドを獲得してきました。一昨年には社名を花王ブランド社に変更し、これらのブランドと欧州で「ガール」ブランドのヘアケア製品事業を展開するガール・イケバナ社と一体となって、プレミアムパーソナルケアの分野で活発な事業展開を行っています。

昨年発売した「ジャーゲンス」ブランドのスキンケア製品「ナチュラル グロー」は、高い保湿効果に加え、毎日使用することにより、自然な美しい小麦色へと肌色を徐々に変えるという商品特長を持っており、米国女性の高い



「ナチュラル グロー」のマーケティング会議



支持を得て、ヒット商品となりました。

この商品の開発にあたっては、マーケティング担当者が消費者に「どんな肌が美しいと思うか?」、「どんな肌になりたいか?」といったことについて直接要望を聞き、消費者が望む肌の色合いや表現を実現しました。パッケージも「ジョン・フリーダ」ブランドのデザイン担当者が、洗練されたデザインに仕上げました。この商品の成功で、「ジャーゲンス」ブランドのイメージが大幅に向上しました。

さらに本年3月には「ジョン・フリーダ」ブランドより、「ルミナス カラー グレイズ」を発売しました。この商品は、美容サロンでの仕上りを家庭でも手軽に味わえるようにというコンセプトで開発されました。シャンプー・コンディショナーの後に使用することで少しずつ着色できると同時

に、髪の毛のツヤがぐんと増し、なめらかな髪質を感じることができるという、今までのヘアケア製品にはない画期的な商品です。

このように、花王ブランド社は新たな消費者のニーズを発掘し、今までにない斬新な商品を次々と提案し、活発な事業展開を図っています。



新しいコンセプトのヘアケア製品
「ルミナス カラー グレイズ」

プロの知識を生かす美容サロン向け事業

美容サロン向け事業では、KPSS社が、「ゴールドウェル」及び「KMS」の2つのブランドを活用し、世界の40カ国以上で幅広い事業活動を行っております。

美容サロンでヘアスタイリストがメーカーに求めるのは、画期的な商品やサービスだけでなく、ヘアスタイルのトレンドやノウハウなど多岐にわたります。そこで、KPSS社は、最新のヘアトレンドやファッションに関する知識やノウハウを美容サロン向けに提供するイベントを積極的

に開催しています。

また昨年秋に発売したヘアケア製品の「ゴールドウェル スタイルング」は、開発段階から英国のトップヘアスタイリストが参画しました。ヘアスタイリストの使いやすさを考慮した容器、美容サロンで見映えするパッケージデザイン及び最新トレンドの髪型に仕上がる商品特長など、ヘアスタイリストの観点で商品設計したことにより、多くの美容サロンからご好評を得ています。



最新のヘアトレンドに関するノウハウをヘアスタイリングの実演で提供

昨年の秋に発売し、美容サロンに好評の「ゴールドウェル スタイルング」



このようにイベントやトップヘアスタイリストと協働して商品を開発することによって得たプロの知識やノウハウを、KPSS社の高付加価値商品の開発やサービスの提供に生かしているほか、今後の花王グループのビューティケア事業にとっても貴重な知識及びノウハウにしています。

化粧品事業の展開と飛躍

花王は、1982年に「ソフィーナ」ブランドで化粧品事業に参入し、皮膚科学に立脚した、これまでにはない優れた品質の商品を次々と生み出すとともに、新しい化粧習慣を提案してきました。2000年には、デパート専用ブランドの「エスト」を発売し、国内の化粧品事業において、第4位



お客様一人ひとりの最良の肌を実現するデパート専用ブランド「エスト」

の規模にまで成長しました。さらに2004年春より、上海において事業展開を開始しています。

最近では、昨年7月に花王グループに加わったモルトン・ブラウン社は、厳選された自然成分を用いて、スキンケ



英国のプレミアムブランド「モルトン・ブラウン」の店頭

アからヘアケア、バス・ボディケア商品など幅広い分野の製品で、特に欧米でプレミアムブランドとしての地位を獲得しています。また、本年1月に花王グループに仲間入りをしたカネボウ化粧品は、日本国内では化粧品専門店専用ブランドの「トワニー」やメイクアップブランドの「テストティモ」など多数の有名ブランドを展開し、また海外でも約50カ国へのグローバル展開の実績をもっています。

このように、花王とカネボウ化粧品の商品開発力やマー



お肌の悩みに親切にアドバイスをするカネボウ化粧品のビューティカウンセラー

ケティング力に加え、モルトン・ブラウン社が有する欧米を中心としたデパートやホテルなどの流通チャネルやブランドイメージを生かすことで、多様化する価値感に積極的に対応できる、世界に誇れる化粧品事業への足場づくりができました。今後は、これらの力を最大限に引き出し、シナジー効果を発揮することで、化粧品事業を世界のトップクラスに引き上げていきたいと考えています。

花王グループは、今後もこうしたビューティケア事業において、より付加価値の高い商品を提供し、世界の消費者の“美しくありたい”という願いにお応えできるよう、努めてまいります。

年間ハイライト 2005年4月—2006年3月

国連「グローバル・コンパクト」に参加

CSR活動をさらに推進し、国際社会の中で責任ある行動をとることを宣言するために、国連が提唱する「グローバル・コンパクト」の10原則を支持し、参加することを表明しました。



「エスト ホワイトニングエステ」 (薬用美白マッサージパック)を発売

英国モルトン・ブラウン社、花王グループへ

モルトン・ブラウン社が加わったことにより、欧米を拠点とした花王ブランド社やKPSS-花王プロフェッショナル・サロン・サービシーズ社との連携など、花王グループのビューティケア事業全般において、シナジー効果が期待できます。



内部統制委員会を設置

ディスクロージャー、コンプライアンス、リスクマネジメント及び内部監査などの内部統制に関連する機能を横断的に有効に統合し、業務活動の質を向上する目的で、社長を委員長とした内部統制委員会を新たに設けました。

2005年
4月

5月

6月

7月

8月

9月

タイ新工場竣工

タイ新工場の稼動により、タイ国内の需要の増加に対応するとともに、家庭品、化学品のアセアン市場の供給拠点の中心としての機能がさらに強化されました。



生理時の不快要因を解明し、新開発の「高通気性の空間構造を持つ生理ナプキン用表面材」の効果を学会で発表

生理時の不快症状のトップに挙げられる肌ストレス(ムレ、かゆみなど)は、ナプキン内環境の多湿状態に大きく起因していることを突き止めました。さらに新開発の生理用ナプキン表面材「超吸収ファイバー」(新不織布)の肌環境の改善効果を学会で発表しました。



衣類・布製品用消臭スプレー 「リセッシュ」を発売

「花王ピオニー株式会社」を設立

障がい者の方々に、より積極的に働く場を提供していくことを目的に、「花王ピオニー株式会社」を設立しました。

体脂肪から愛犬の健康を考えたペットフード「Healthlab ヘルスラボ」を発売

※この商品は通信販売限定です。
<http://www.kao.co.jp/dmk/>



タイ花王と花王が一体となって開発した画期的な手洗いう洗剤「アタック イージー」をタイで発売



顔をあらゆる角度から同時に撮影できる「多視点画像解析システム」を開発

上下左右に設置した20台のカメラと50台のライト（光源）により、顔を多様な光条件で、同時に20視点から撮影でき、さらに画像を光学的に定量評価できる「多視点画像解析システム」を開発しました。



「誠実な企業」賞の大賞を受賞

優れた倫理法令遵守システムや、内部統制システムを整備し、コンプライアンス面で先進的な取り組みを行っている企業を選出・表彰する「誠実な企業」賞の大賞を受賞しました。

10月

「めぐりズム蒸気温熱パワー〈一般医療機器〉」を発売



プレミアムヘアケアブランド「アジエンス」シャンプー・コンディショナー・トリートメントを台湾・香港で発売



11月

12月

株式会社カネボウ化粧品、花王グループへ

株式会社産業再生機構が保有していた株式会社カネボウ化粧品の株式を取得しました。これにより、株式会社カネ

ボウ化粧品は花王グループの一員となりました。



2006年
1月

2月

花王中国研究開発センターが完成

花王中国研究開発センターは、中国、日本、アセアン及び欧米など世界16ヶ所の花王の研究開発拠点とグローバルなネットワークで結ばれ、今後とも着実な成長が見込まれる中国市場において、消費者のニーズに適応した商品開発をいっそう加速させる役割を果たします。



3月

新製品のご紹介



アタック® ALL in

5つのチカラが一度に働く

「アタック ALL in」は、洗浄・漂白・除菌・防臭・柔軟と、お洗濯に求められる機能が一つになった画期的な洗剤です。色柄物にも安心な漂白活性成分が、食べこぼしの汚れもスッキリ落とし、除菌までするのでお部屋で干してもイヤなニオイがしません。天然柔軟成分の働きにより、ふんわり柔らかで吸水性のある仕上がりです。



ヘルシア® ウォーター

体脂肪が気になる方にエネルギーとして脂肪を消費しやすくする

「ヘルシアウォーター」は、スポーツドリンクとして初めて体脂肪に関する特定保健用食品の表示許可を取得しました。茶カテキンを豊富に含みながらも、苦味・渋味を抑える新たな風味技術の開発により、高濃度茶カテキンの体脂肪に対する効果とスポーツドリンクのおいしさを両立しました。スポーツ時のみならず、入浴後・起床時といった喉の渴きを感じるあらゆる場面で、おいしく飲んでいただけます。



花王ピオニー株式会社を設立

昨年10月、花王は、花王の障がい者雇用の基本的な考え方である「障害のある人もない人も共に働き共に生きる社会をめざして、障害のある人たちの社会人としての自立を支援する」に則り、より積極的に障がい者の方々の働く場を提供していくことを目的として、花王ピオニー株式会社を設立しました。

今後、花王ピオニー株式会社は、障がい者の就業支援を行う外部機関と連携しながら、雇用を進めていく予定です。



「誠実な企業」賞の大賞を受賞

「誠実な企業」賞とは、産経新聞社等が、優れた倫理法令遵守システムや、内部統制システムを整備し、コンプライアンス面で先進的な取り組みを行っている企業を選出・表彰しているものです。

花王は、内部統制委員会の設置や独自の法令エキスパート認定制度の実施などの経営の質の向上のための取り組みが高く評価され、2005年度の評価企業897社の中から、第4回「誠実な企業」賞の大賞を受賞しました。

取締役、執行役員及び監査役

(平成18年6月29日現在)

● 取締役

取締役会会長	後藤 卓也	
代表取締役社長執行役員	尾崎 元規	
代表取締役専務執行役員	星野 敏雄	コーポレートスタッフ部門管掌、EVA推進担当、ニベア花王株式会社代表取締役社長
取締役常務執行役員	後藤 卓雄	生産技術部門統括、環境・安全推進本部長、購買部門、品質保証本部、TCR、ロジスティクス部門担当
取締役常務執行役員	神田 博至	家庭品事業部門担当、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
取締役常務執行役員	高木 憲彦	家庭品国際事業本部長
取締役常務執行役員	中川 俊一	法務・コンプライアンス部門統括、コーポレートコミュニケーション部門統括、リスクマネジメント室、情報システム部門担当
取締役執行役員	西藤 俊秀	化学品事業本部長
取締役執行役員	三田 慎一	会計財務部門統括
取締役執行役員	高橋 辰夫	花王販売株式会社代表取締役社長執行役員
取締役執行役員	広田 雅人	化粧品事業本部長
取締役執行役員	沼田 敏晴	研究開発部門統括
取締役	高山 外志夫	株式会社カネボウ化粧品取締役 代表執行役員会長、カネボウ化粧品販売株式会社代表取締役
取締役	高橋 温	住友信託銀行株式会社代表取締役会長
取締役	正田 修	株式会社日清製粉グループ本社代表取締役 取締役会長

● 執行役員

執行役員	平井 良育	生活者リサーチ部門統括、MK開発部門副統括
執行役員	中谷 吉隆	生産技術部門副統括、化粧品生産センター長、東京工場長
執行役員	平峰 伸一郎	家庭品国際事業本部中国地域統括、花王(中国)投資有限公司董事長兼総経理、上海花王有限公司董事長兼総経理、花王(上海)産品服務有限公司董事長兼総経理、花王(中国)研究開発中心有限公司董事長
執行役員	橋本 健	購買部門統括
執行役員	三井 久夫	ハウスホールド・KPS生産センター長、和歌山工場長
執行役員	小柴 茂	ハウスホールド事業本部長
執行役員	小林 省治	化学品事業本部副本部長
執行役員	安川 拓次	ヘルスクエア事業本部長
執行役員	青木 寧	人材開発部門統括
執行役員	澤田 道隆	研究開発部門副統括
執行役員	夏坂 真澄	パーソナルケア第1事業本部長
執行役員	ビル・гентナー	花王フランス社社長

● 監査役

常勤監査役	江尻 恒男	
常勤監査役	大竹 正一	
監査役	伊東 敏	公認会計士
監査役	大江 忠	弁護士

(注) 1. 取締役 高橋 温及び正田 修の両氏は、社外取締役であります。

2. 監査役 伊東 敏及び大江 忠の両氏は、社外監査役であります。

会社概要 (平成18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 85,424,265,916円
- 従業員数 花王グループ 29,908名(当社 5,652名)

株式の状況 (平成18年3月31日現在)

- 発行済株式の総数 549,443,701株

- 株主数 43,938名

- 所有者別株式分布

国内法人 4.18%

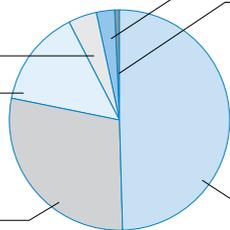
個人・その他 14.25%

金融機関 28.63%

証券会社 2.68%

自己名義 0.71%

外国人 49.55%



- 大株主(上位10名)

株主名	持株数(千株)	出資比率(%)
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	26,019	4.73
モックスレイ・アンド・カンパニー	26,008	4.73
ステート ストリート バンク アンド トラスト カンパニー 505103	25,392	4.62
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	18,879	3.43
東京海上日動火災保険株式会社	17,402	3.16
全国共済農業協同組合連合会	16,246	2.95
日本生命保険相互会社	15,200	2.76
メロンバンクエエー・アズエー・エージェント・フォー・イツ・クライアント・メロン・オムニバス・ユー・エス・ベンション	11,642	2.11
ザ・チェース・マンハッタン・バンク・エヌ・エイ・ロンドン・エス・エル・オムニバス・アカウント	10,944	1.99
野村証券株式会社	10,261	1.86

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:2001年4月~2006年3月)



株主メモ

- 株式に関するお問い合わせ先(株主名簿管理人)

〒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

☎ 0120-78-2031

- 手続き用紙のご請求について

住所変更、名義書換請求、単元未満株式買取・買増請求及び配当金振込指定等に必要の各用紙のご請求は、株主名簿管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.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お知らせなど、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/>



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

花王株式会社

〒103-8210 東京都中央区日本橋茅場町1-14-10
2006年6月

