



株主のみなさまへ



花王株式会社 期末報告書

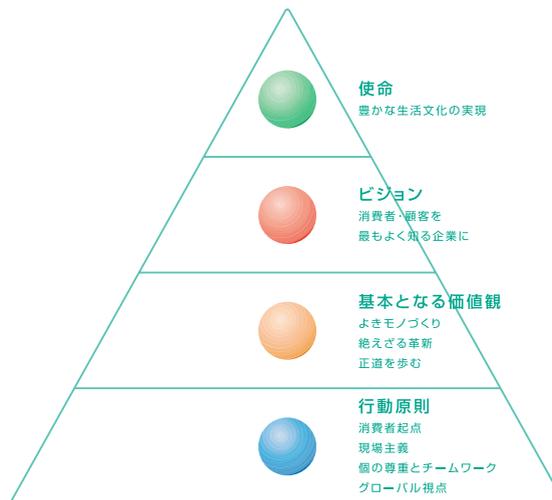
2008.4.1—2009.3.31



目次

● 社長インタビュー	3
● 連結業績の推移	7
● 事業レポート	8
● 財務報告の要約	14
● 特集 —お客さま一人ひとりに「トータルな美容価値提案」を めざすビューティケア研究	16
● 年間ハイライト 2008年4月-2009年3月	22
● 新製品のご紹介	24
● 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

花王ウェイ（企業理念）



“使命”：私たちは何のために存在しているのか

“ビジョン”：私たちはどこに行こうとしているのか

“基本となる価値観”：私たちは何を大切に考えるのか

“行動原則”：私たちはどのように行動するのか

※花王ウェイの詳細は、下記の当社ホームページでご覧いただけます。

http://www.kao.com/jp/corp_about/kaoway.html

社長インタビュー

2009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や方向などについて、尾崎社長に聞きました。

Q1. 連結決算の概要についてお聞かせ下さい。

2009年3月期の決算は、前半は原材料価格上昇の影響を、また後半は米国の金融危機に端を発した世界経済の悪化による消費低迷などの影響を受け、売上高は前期に比べ421億円減の1兆2,763億円(前期比△3.2%)にとどまりました。なお、海外売上高の為替変動の影響を除く実質増減率は、前期比△0.2%でした。

利益面では、天然油脂や石油化学原料を中心とした原材料価格高騰の影響を受け、ケミカル事業製品の値上げやダウンサイジング、コストダウン活動の推進などで対応しましたが、営業利益は、前期に比べ194億円減の968億円(前期比△16.7%)、また経常利益は、前期に比べ196億円減の946億円(前期比△17.2%)となりました。営業外損益は前期の20億円の損失(純額)から21億円の損失(純額)となり、ほぼ横ばいでした。これは、持分法投資損益が、前期の損失から利益に転じた一方で、為替差損が発生したことによるものです。また、当期純利益



2009年6月

花王株式会社
代表取締役
社長執行役員

尾崎元規

は644億円(前期比△3.2%)となりました。

なお、当期の年間配当金は、当初の予定どおり前期から2円増配の1株当たり56円とさせていただきます。

Q2. 「日本を含む“アジア一体運営”」の成果と展望は？

アジアにおいては、約4年前から、「仕事の標準化」、「仕事の連携」、「花王ウェイの共有」という3点を柱に、「日本を含む“アジア一体運営”」に取り組んできましたが、

これが着実な進展を見せ、見える形で成果が出てきております。

この「アジア一体運営」とは、一言でいえば、日本で長年培ってきた仕事の進め方を、アジア各国・各地域の実情に合わせて活用していくことであると考えます。マーケティングや販売、サプライチェーン等では、こうした活動が予想以上の進展を見せ、現地通貨ベースでは、毎年2ケタ近い売り上げの伸びに結びついております。また、この「アジア一体運営」を成功させるために必要不可欠なのが、汎アジアブランドです。これは、ブランド像、すなわち商品のコンセプトや消費者の方々に約束するベネフィットが日本を含めたアジアで統一されている上で、各国・各地域への展開においては、使い方や香り、感触などといった面で、それぞれ最適化を図っていくブランドのことをさします。

従来から、「アタック」、「ロリエ」、「ビオレ」などの汎アジアブランドを育成してまいりましたが、昨年3月には上海とバンコクにおいて、プレミアムヘアケアブランドの「アジエンス」を、そして本年3月には台湾と香港において、同じく「エッセンシャル」を発売するなど、より多くの汎アジアブランドの育成・強化に努めております。

Q3. 当社グループの課題と、その対応策については？

現在のような厳しい事業環境は、2010年3月期においても継続するものと見ております。しかし、こうした時にこそ、新しい価値を提案する商品を創造・提供していくことが、メーカーとして最も大切なことだと考えます。

また、当面の当社グループの最大の事業課題は、プレステージ化粧品事業とケミカル事業の業績の立て直しを図っていくことです。プレステージ化粧品事業においては、美白やエイジングケアといった、お客さまのニーズが高い領域で、新しい価値を持った商品やサービスの提供に努めると共に、販売チャンネルごとの体制を強化し、より強固な事業体質の確立に努めてまいります。

また、ケミカル事業においては、現在の油脂、機能材料、スペシャルティケミカルズの3つの事業分野それぞれの強化を図ると共に、環境問題への対応など、新しい視点から事業全体をいま一度見直し、世界の顧客に向けて高付加価値製品をお届けする体制を強化してまいります。

Q4. 中長期的な経営方針、事業戦略をお聞かせ下さい。

当社グループがさらなる成長・発展を遂げるためには、今後、世界の社会・経済の状況が加速度的かつ構造的

な変化を遂げるであろうことを踏まえ、10年、15年先を見通した中長期の展望をしっかりと持つておくことが極めて重要であると考えます。

今後、当社グループにとって大きな影響を及ぼすであろう変化は、集約すると次の3つになります。1つ目は「経済の中心のシフト」です。これまでの米国一極集中から、いわゆるBRICs(ブラジル・ロシア・インド・中国)をはじめとした新興国が高い経済成長を遂げ、巨大なマーケットを形成していくことが予想されます。2つ目は、Web等のデジタルメディアに強く依存する消費者や、先進国において増大するシニア層といった、「新しい消費者」の出現です。3つ目は、資源の枯渇や地球温暖化への懸念等、「環境問題への関心の高まり」です。事業活動においても、この課題への対応を抜きにすることはできない状況となっております。

このような3つのメガトレンドは、私たち花王グループにとって、極めて大きな“転機”となるものであり、当社グループの将来の成長のための大きなテーマと言えます。それと同時に、こうした大きな変化は、当社グループにとって一大飛躍をもたらす、絶好の“機会”ととらえることもできます。私たちはいまこそ、世界市場において、真の

グローバル企業となるべき時を迎えていると考えます。

こうした変化を見据え、当社グループの“新たな使命”、めざすべき事業像として、「エコロジーを経営の根幹に据え、清潔・美・健康の分野で世界の人々の“豊かな生活文化の実現”に貢献する」という目標を掲げました。

当社グループでは、この新しい使命に対応するため、本年6月、広く皆さまに向けて「環境宣言」を発表いたしました。私どもが考える環境、エコロジーのポイントについて申し上げますと、何より当社グループは、多くのご家庭で、毎日使っていただく商品を提供している企業であるということです。したがって、モノづくりの設計や製造プロセスだけでなく、お客さまに使っていただく場面においても、環境負荷の低減が図れるような商品をお届けしてまいります。環境宣言のスローガン「いっしょにeco」にもあるように、私どもの環境活動は、まさに、お客さまと共に達成していく活動なのです。

また、この環境宣言は、産業界を顧客とするケミカル事業においても同様で、まさに顧客企業と手を携えて共に実行するエコ活動をめざしてまいります。

さらに、当社グループは、この環境宣言と同時に、新しいCI(コーポレート・アイデンティティ)を発表いたしま

した。これは広く世界の人々に、「花王とはどういう会社であるか」を理解していただくためのものです。花王は、日本においては、多くのお客さまから厚いご信頼とご支持をいただいておりますが、グローバルな舞台では、まだ十分にご理解をいただいているとは言い難い状況です。

私どもの今後のグローバルな成長・発展においては、優れた製品の創造・提供が大切であることは言うまでもありませんが、同時に、花王という会社の姿勢、考え方をご理解いただき、お客さまの幅広いご支持、深いご信頼を獲得していくことが必要不可欠であると考えます。

これを踏まえた新しいコーポレートメッセージは「自然と調和するところ豊かな毎日をめざして」です。これには、エコロジー経営に向かう姿勢と、企業理念である「花王ウェイ」にもある、「豊かな生活文化の実現」という、当社グループの思いが込められております。

また、この機会に、これまでも海外では表記していた「Kao」の英語ロゴを、日本国内においても月の



マークと共に、本年10月より順次使用することといたしました。こうした環境宣言及び新CIを通して、世界中のお客さまに、未来に向かって新しく力強い歩みを踏み出す、花王の姿、姿勢を一層ご理解いただけるよう、努めてまいります。

Q5. 今後、株主の皆さまからのご期待に、どのように応えていくのか、考えをお聞かせ下さい。

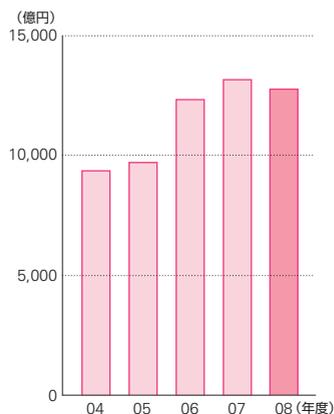
私は、株主の皆さまのご期待にそうするためには、当社グループの企業価値を継続的に高めることによって、株主還元に注力していくことが大切だと思っております。

そのためには、前述いたしましたように、環境重視の経営への注力やBRICsなどの新市場開拓、コーポレート・アイデンティティの確立に向けた取り組みといった、中長期の投資や施策についても、一層のご理解をいただきながら、厳しい環境であっても業績の向上をめざし、努力を続けてまいります。

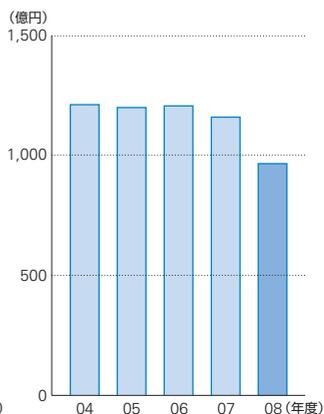
株主の皆さまには、以上、申し上げた施策と方針をご理解いただき、花王のグローバルなチャレンジにご期待いただきますよう、お願い申し上げます。

連結業績の推移

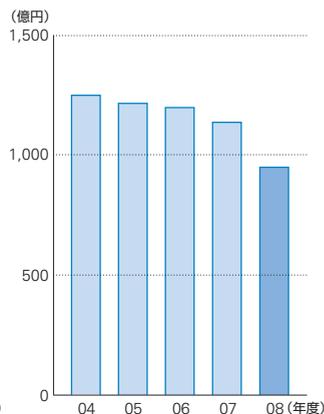
売上高



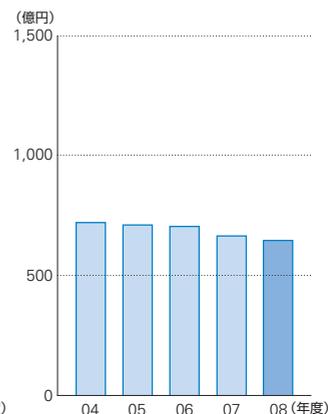
営業利益



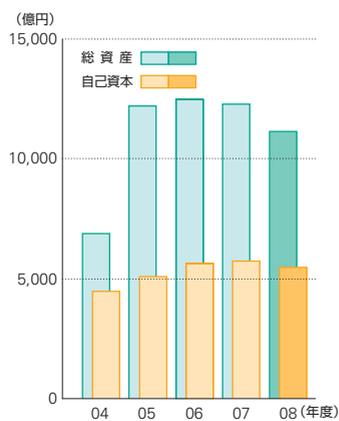
経常利益



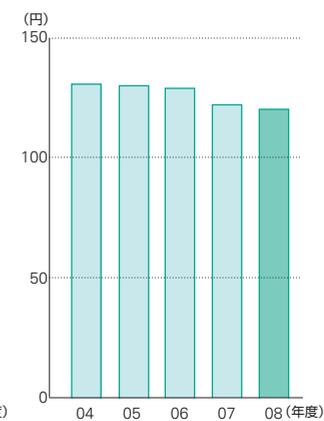
当期純利益



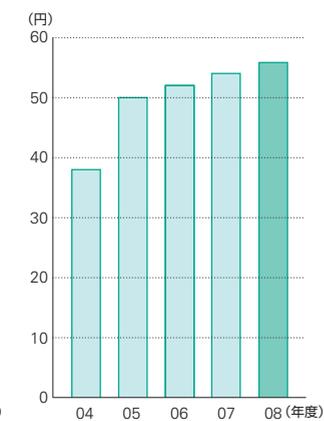
総資産・自己資本



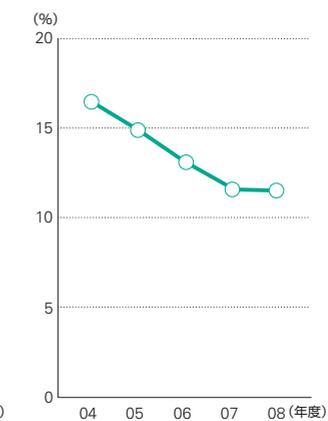
1株当たり当期純利益



1株当たり配当金



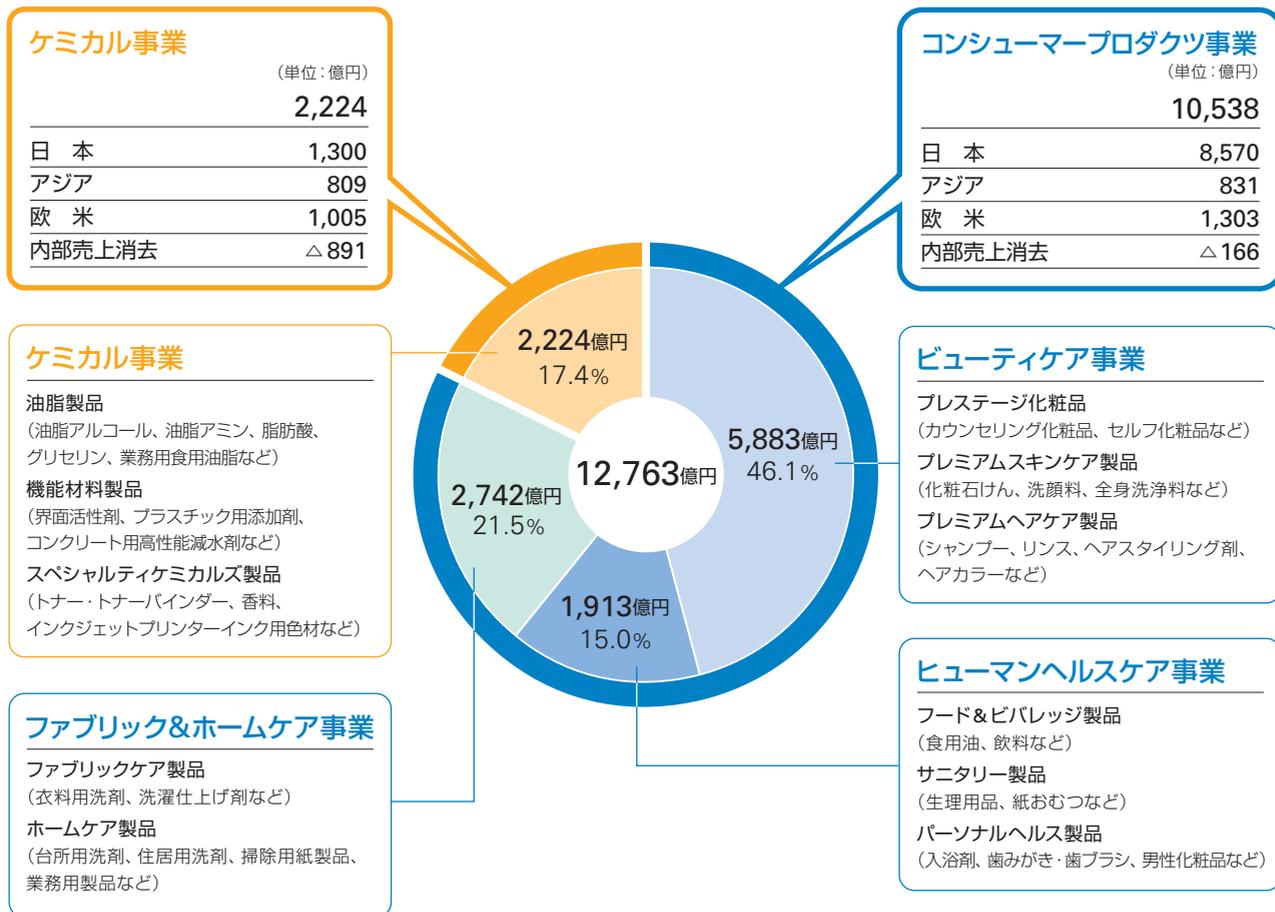
ROE (自己資本当期純利益率)



自己資本 = 純資産合計 - 新株予約権 - 少数株主持分

事業レポート

売上高の状況



(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。
 3. 内部売上消去とは、地域間、事業間の消去であります。

コンシューマープロダクツ事業

売上高は、前期に対して3.7%減の1兆538億円となりました。日本では、景気の悪化を受けた消費者心理の冷え込みの影響により、市場も前期に対して1ポイントほど縮小しました。プレステージ化粧品が市場縮小の影響から前期を下回りましたが、トイレタリー製品は、消費者の生活スタイルの変化に対応した新製品の発売や、提案型営業力及び店頭展開力の強化などに取り組んだ結果、伸



広告と連動した店頭展開をスピーディに実現

長しました。アジアでは、景気に減速感があるものの、市場の拡大が続いており、汎アジアブランドの育成や日本との一体運営を推進している効果などによって、現地通

貨ベースでは好調に推移しましたが、為替変動の影響によって、前期を下回りました。欧米では、景気の悪化による市場の冷え込みと競争の激化に加え、為替変動による影響を受けました。

営業利益は、売上減少により前期を168億円下回る796億円となりました。

●ビューティケア事業

売り上げ、営業利益共に減少

日本では、プレステージ化粧品において、カネボウ化粧品から「カネボウブランシール スペリア」の発売や、「コフレドール」のアイテム追加など、メガブランド化に向けた積極的な展開を行いました。また、花王ソフィーナからも「ソフィーナ プリマヴィスタ」や「オーブ クチュール」を発売するなど、ブランド強化に取り組みましたが、



アイテムを追加して、さらにラインアップが充実した「コフレドール」



女性の顔印象を若くする、新ベースメイクブランドの「ソフィーナ プリマヴィスタ」

景気の悪化により消費者の購買意識に変化が起きたことなどから売り上げは前期を下回りました。プレミアムスキンケア製品では、「ビオレ」ブランドの新製品や「キュレル」が好調に推移しました。プレミアムヘアケア製品では、ヘアカラーの新製品「ブローネ 泡カラー」が消費者の皆さまのご支持を得て、好調に推移しました。

アジアでは、「ビオレ」が中国やインドネシアを中心に



クリームタイプを追加して、さらにラインアップが充実した「ビオレ」のメイク落とし

品ぞろえを充実させたことなどにより順調に推移したことや、新しく汎アジアブランドとして育成しているプレミアムヘアケア製品の「アジエンス」を中国とタイでも展開を開始したことなどにより、売り上げは好調に推移しました。また、中国でのプレステージ化粧品は、カウンセリング活動の強化などによりブランド価値を高め、一店舗当たりの売り上げを伸ばしました。



中国とタイでも展開を開始したプレミアムヘアケアブランド「アジエンス」

欧米では、景気悪化による市場の冷え込みと厳しい競争環境の影響を受けたほか、為替変動により売り上げは減少しましたが、プレミアムヘアケア製品の「ジョン・フリーダ」及び「グール」は欧州市場で堅調に推移しました。

以上の結果、売上高は前期に対して6.3%減の5,883億円となりました。営業利益は、売り上げが減少した影響を受け、前期を97億円下回る175億円となりました。

●ヒューマンヘルスケア事業

売り上げは横ばい、営業利益は原材料価格上昇の影響で減少

日本では、フード&ビバレッジ製品は、市場競争の激化や贈答品市場の縮小により、売り上げは減少しましたが、その中で、健康機能飲料「ヘルシア」は「脂肪を消費し



CMでも「脂肪を消費しやすくする」というコンセプトを訴求した「ヘルシア緑茶」

やすくする」というコンセプト訴求を強化することで、回復傾向を示し始めました。サニタリー製品では、生理用品「ロリエ」が堅調に推移し、また、ベビー用紙おむつ「メリーズ」は、通気性を大幅に改良したことなどによって、売り上げを伸ばしました。パーソナルヘルス製品では、新製品を投入した歯みがきの「薬用ピュオーラ」や、男性化粧品「サクセス」が伸ばしましたが、入浴剤などが伸び



大人の歯のくすみに着目した、歯みがき「薬用ピュオーラ ナノプライト ハミガキ」

悩み、売り上げは横ばいに推移しました。

アジアでは、「ロリエ」が中国やインドネシアなどで好調に推移したことにより、売り上げを伸ばしました。

以上の結果、売上高は前期に対して横ばいの1,913億円となりました。営業利益は、原材料価格上昇の影響を受けて、前期を1億円下回る129億円となりました。



アジアでラインアップを拡充した生理用品「ロリエ」

●ファブリック&ホームケア事業

売り上げは横ばい、営業利益は原材料価格上昇の影響で減少

日本では、ファブリックケア製品は、衣料用洗剤で洗浄力を高めた「アタック」と柔軟効果を高めた「ふんわりニュービーズ」の改良によりブランドの強化を図りました。同時に、原材料高については、商品の高付加価値化など



高活性バイオ酵素を増量し、洗浄力がアップした「アタック」



ラインアップを拡充して、ブランドを強化した「リセッシュ」

により対応しましたが、贈答品市場の縮小などの影響を受け、売り上げは横ばいとなりました。ホームケア製品では、消費者の節約意識が続く中で、食器用洗剤「キュキュット」や衣類・布製品・空間用消臭剤「リセッシュ」などで付加価値の高い新製品を発売してブランドの強化を図り、売り上げを伸ばしました。

アジアでは、「アタック」及び「マジックリン」ブランドの強化により、売り上げは伸長しました。特に、「アタック5in1」や、「アタック イージー」が、好調に推移しました。



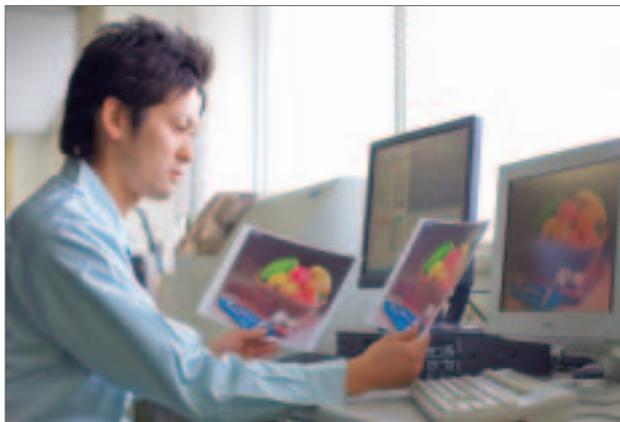
香港で好調な衣料用洗剤「アタック5in1」のテレビCM

以上の結果、売上高は前期に対して0.2%減の2,742億円となりました。営業利益は、新製品及び改良品の発売やマーケティング投資の効率化、商品改良に伴う内容量の見直しや価格改定に取り組みましたが、原材料価格上昇の影響を大きく受け、前期を69億円下回る491億円となりました。

ケミカル事業

売り上げは伸長、営業利益は急速な景気悪化の影響で減少

日本では、油脂製品と機能材料製品は、原料価格の変動に対応した販売価格の改定に取り組みました。スペシャルティケミカルズ製品は、インクジェットプリンターインク用色材や電子部品用洗浄剤などで、さらなる高付加価値化と販売数量の増加に努めましたが、全体では第3四半期以降の、対象業界の急速な冷え込みの影響を受けました。



顧客のニーズに合わせ、トナーやトナーバインダーの開発に取り組む研究員



グローバルな顧客に向けて、三級アミンを生産するプラント（ドイツ）

アジアでは、主要製品である油脂アルコールは、原料価格の変動に対応した価格改定を行いました。

欧米では、三級アミンやトナーバインダーが好調に推移しました。

以上の結果、売上高は、コンシューマープロダクツ事業の原料等として使用した分の内部売上395億円を含め、前期に対して1.3%増の2,620億円となりました。営業利益は、第3四半期以降の急速な景気悪化の影響を受けた販売数量の大幅な減少により、前期を25億円下回る171億円となりました。

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	負債の部	当期	前期
	2009年3月31日現在	2008年3月31日現在		2009年3月31日現在	2008年3月31日現在
流動資産	4,038	4,355	流動負債	2,707	3,239
現金及び預金	538	537	支払手形及び買掛金	950	1,095
受取手形及び売掛金	1,265	1,542	短期借入金及び一年以内に返済予定の長期借入金	385	438
有価証券	547	549	未払金	293	327
商品及び製品	803	837	未払費用	726	855
仕掛品	163	154	未払法人税等	132	293
原材料及び貯蔵品	213	263	その他	218	228
その他	506	470	固定負債	2,947	3,239
固定資産	7,158	7,969	社債	999	999
有形固定資産	2,574	2,817	長期借入金	1,369	1,697
建物及び構築物	807	928	その他	578	541
機械装置及び運搬具	805	972	負債合計	5,654	6,478
土地	654	685	純資産の部		
その他	306	230	株主資本	6,157	5,820
無形固定資産	3,484	4,010	資本金	854	854
のれん	2,062	2,385	資本剰余金	1,095	1,095
商標権	1,081	1,273	利益剰余金	4,317	4,262
その他	340	352	自己株式	△110	△391
投資その他の資産	1,099	1,141	評価・換算差額等	△705	△79
繰延資産	—	0	新株予約権	8	5
資産合計	11,196	12,326	少数株主持分	81	100
			純資産合計	5,541	5,847
			負債・純資産合計	11,196	12,326

(注) 有形固定資産の減価償却累計額 当期 8,268億円 前期 8,381億円

(注) 1. 自己資本比率 当期 48.7% 前期 46.6%
 2. 1株当たり純資産 当期 1,017円19銭 前期 1,070円67銭
 3. 前期の数値につきましては、会計基準等の変更に伴い、当期の表示方法に組み替えて表示しております。

ポイント

総資産は、前期末に比べ1,129億円減少しました。主な減少は、受取手形及び売掛金の276億円や、のれんや商標権などの減価償却に伴う無形固定資産の526億円です。

ポイント

負債は、前期末に比べ824億円減少しました。主な減少は、長期借入金の一部返済による328億円や、未払法人税等の161億円です。純資産は、前期末に比べ305億円減少しました。主な増加は、利益剰余金55億円であり、主な減少は、評価・換算差額等の変動625億円です。なお、自己株式は消却により減少しました。

連結株主資本等変動計算書

(単位:億円)

科目	当期 2008年4月1日から 2009年3月31日まで
株 主 資 本	
資 本 金	
前 期 末 残 高	854
当 期 末 残 高	854
資 本 剰 余 金	
前 期 末 残 高	1,095
当 期 末 残 高	1,095
利 益 剰 余 金	
前 期 末 残 高	4,262
剰 余 金 の 配 当	△ 294
当 期 純 利 益	644
自 己 株 式 の 処 分	△ 1
自 己 株 式 の 消 却	△ 284
そ の 他	△ 8
当 期 末 残 高	4,317
自 己 株 式	
前 期 末 残 高	△ 391
自 己 株 式 の 取 得	△ 12
自 己 株 式 の 処 分	9
自 己 株 式 の 消 却	284
当 期 末 残 高	△ 110
当 期 末 残 高	6,157
評 価 ・ 換 算 差 額 等	
前 期 末 残 高	△ 79
株 主 資 本 以 外 の 変 動 額 (純 額)	△ 625
当 期 末 残 高	△ 705
新 株 予 約 権	
前 期 末 残 高	5
株 主 資 本 以 外 の 変 動 額 (純 額)	2
当 期 末 残 高	8
少 数 株 主 持 分	
前 期 末 残 高	100
株 主 資 本 以 外 の 変 動 額 (純 額)	△ 19
当 期 末 残 高	81
純 資 産 合 計	
前 期 末 残 高	5,847
剰 余 金 の 配 当	△ 294
当 期 純 利 益	644
自 己 株 式 の 取 得	△ 12
自 己 株 式 の 処 分	8
そ の 他	△ 8
株 主 資 本 以 外 の 変 動 額 (純 額)	△ 642
当 期 末 残 高	5,541

連結損益計算書

(単位:億円)

科目	当期 2008年4月1日から 2009年3月31日まで	前期 2007年4月1日から 2008年3月31日まで
売 上 高	12,763	13,185
売 上 原 価	5,589	5,541
売 上 総 利 益	7,173	7,643
販 売 費 及 び 一 般 管 理 費	6,205	6,481
営 業 利 益	968	1,162
営 業 外 損 益	△ 21	△ 20
経 常 利 益	946	1,142
特 別 損 益	△ 25	△ 38
税 金 等 調 整 前 当 期 純 利 益	920	1,103
法 人 税 、 住 民 税 及 び 事 業 税 等	265	427
少 数 株 主 利 益	9	10
当 期 純 利 益	644	665

(注) 1株当たり当期純利益 当期 120円25銭 前期 122円53銭

ポイント

営業利益は、コストダウン活動に加え費用管理の徹底により、広告宣伝費や販売促進費などを削減させましたが、売上高の減少(前期比△421億円)に加え、原材料価格の上昇などの影響により、194億円減少しました。当期純利益は、日本の税制改正によって、海外連結子会社の留保利益に係る税金計上額が減少したことなどにより、20億円の減少にとどまりました。

連結キャッシュ・フロー計算書

(単位:億円)

科目	当期 2008年4月1日から 2009年3月31日まで	前期 2007年4月1日から 2008年3月31日まで
営業活動によるキャッシュ・フロー	1,215	1,803
投資活動によるキャッシュ・フロー	△ 431	△ 523
財務活動によるキャッシュ・フロー	△ 647	△ 1,018
現金及び現金同等物に係る換算差額	△ 157	△ 16
現金及び現金同等物の増減額(△は減少)	△ 20	244
現金及び現金同等物の期首残高	1,126	881
新規連結に伴う現金及び現金同等物の増加額	3	—
連結子会社の決算期変更に伴う現金及び現金同等物の減少額	△ 3	—
現金及び現金同等物の期末残高	1,105	1,126

ポイント

営業活動によるキャッシュ・フローは、1,215億円となりました。投資活動によるキャッシュ・フローでは主に、新製品及び改良品の対応や、合理化などの設備投資の支出がありました。財務活動によるキャッシュ・フローでは、主に、配当金の支払いや借入金の一部返済を行いました。これらの結果、現金及び現金同等物の期末残高は、1,105億円となりました。

特 集

お客さま一人ひとりに 「トータルな美容価値提案」をめざす ビューティケア研究

「いくつになっても健康で美しくありたい」
という人々の思いは、
時代がどのように変化しても
変わることはないものです。
花王は、「清潔」「美」「健康」という、
長年大切にしてきた価値観を基本に置きながら、
さらに、お客さまのこうした願いに
お応えするための研究開発に取り組んでいます。
今回は、世界中の人々の肌や髪の本質に深く迫り、
新たな価値提案をめざす、花王グループの
ビューティケア研究についてご紹介します。



トータルな美容価値の提案をめざすビューティケア研究

花王は、ビューティケア事業をこれからの成長戦略のカギと位置づけ、ビューティケア研究においても、「お客さま一人ひとりに合った、トータルな美容価値の提案」をめざして、チャレンジを続けています。

従来は、スキンケア研究、ヘアケア研究といったカテゴリー別のアプローチが主流でしたが、現在は、消費者の皆さまの意識や行動の変化をつぶさにとらえ、そうした変化に対応した取り組みを行っています。つまり、一人のお客さまが、朝起きてから夜寝るまでの間の美容行動を一連の流れとしてとらえ、その人本来の肌や髪の実しさである「素の美」、一人ひとりの個性を際立たせる「装う美」、そして、お客さま一人ひとりの美しさを提案する「トータルソリューション提案」の3つの視点から、研究開発に取り組んでいるのです。

そして、それらを支えるのは、花王の研究開発の基本



お客さまの肌や美容意識に基づいてご提案する、エスのビューティ・アドバイザー

となる「商品開発研究」と「基盤技術研究」のマトリックス運営です。花王はこれまで長年にわたり、セラミドの特性やUVケアの技術、美髪やヘアカラーに関するメカニズムなど、肌や髪の細胞レベルにまでさかのぼった、本質的な研究に徹底的に取り組んできました。このような基盤技術研究は、一朝一夕に成果の出るものではありませんが、商品開発研究とのシナジーにより、消費者の皆さまの心をつかむ商品開発につながった例も少なくありません。

消費者ニーズに革新的技術で応えた「ブローネ 泡カラー」

国内のヘアカラー市場は、年々伸長している有望な市場です。花王は、一昨年7月に黒髪用ヘアカラー「プリティア ふんわり泡カラー」を発売したのに続き、昨年10月、白髪用ヘアカラー「ブローネ 泡カラー」を発売。泡で染めるといふ、画期的なヘアカラー剤として、大きな反響を呼び、その後もご支持をいただいています。

この商品が誕生した背景には、徹底した消費者研究がありました。花王の調査によれば、自宅で白髪染めをしている女性の多くは、「染める作業が面倒」、「染め残しができて、きれいに染まらない」といったストレスを感じていました。それは、これまでの商品では、染めムラを防ぐ

ために、あらかじめ髪をブロッキングしてから、クシなどでヘアカラー剤を少しずつ付けていかななくてはならなかったからです。こうした調査結果から、「何とかストレスなく髪を染められないか」と考えていた研究者の一人が、ある時、「道具ではなく、手を使ったら、もっと簡単にできるのではないか」と発想。ここから、研究所横断のプロジェクトがスタートしました。

プロジェクトメンバーが一丸となって、さまざまな視点から検討した結果、これまでにない、泡状のヘアカラー剤の開発にチャレンジすることになりました。ヘアカラーに必要な、多様な成分を含有した剤から、安定した泡をつくり出すのは至難の業でしたが、「簡単に、しかもしっかり染めるためには、泡しかない」という考えを貫き、高いハードルを一つひとつ乗り越えていきました。そしてついに、髪に伸ばしやすく、液垂れしない、泡状のヘアカラー剤の開発に成功したのです。



モニターの方に実際に試作品をお使いいただき、生の声に耳を傾ける研究員



具体的に「泡で染める」利便性を伝える、「プローネ 泡カラー」のCM

さらに商品化までには、のべ1,000人以上ものモニターによる実使用テストが繰り返されました。完成品に近づくほど、モニターの方々の評価が上がり、「簡単に染められるのがいい」、「泡で染めるのが楽しい」といった声が多く聞かれるようになりました。

今回の取り組みは、すべてが新たなチャレンジでしたが、剤の成分を検討する「処方開発」、使いやすい容器を追求する「容器開発」、わかりやすく情報を伝えるための「ソフト開発」といった、さまざまな研究分野のスペシャリストの知見を結集したことで、画期的な商品が実現したのです。発売後の反響も大きく、「泡で染めるヘアカラー」は、花王のヘアカラー事業にとってエポックメイキングな商品となりました。これからは、新たに得た「泡」という剤型の性能をさらに向上させ、よりお客さまの立場に立った商品となるよう取り組んでまいります。

エイジングケアへの研究から生まれた新たなアプローチ

「いつまでも若々しくきれいでありたい——」。人々のエイジングケアに対する意識は、年々高まっています。花王は、こうしたニーズに応えるため、長年にわたり、さまざまな角度から研究に取り組んできました。皮膚の保湿機能に有効なセラミドの研究に代表される、皮膚科学へのアプローチからスタートした、花王のエイジングケア研究は、近年では、消費者の皆さまの肌実態だけでなく、美容行動や心理的欲求といった、美容意識についての研究にまで広がりを見せています。



素肌の詳細な解析に取り組む、
皮膚科学研究分野の研究者

そのひとつとして、一人のお客さまの肌の変化を10年以上も観察し続け、そこから得られる豊富なデータを複合的に解析する試みも始まっています。年齢を重ねることによる皮膚そのものの変化に加えて、日頃のお手入れの状態や、紫外線や乾燥などによって肌がダメージを受

ける頻度の変化、さらにはスキンケア意識との関連まで、一歩踏み込んだ研究が行われています。

さらに最近では、シミやしわ、たるみなど、「老けて見える」原因とされる、見た目の印象を、科学的に分析する研究にも取り組んでいます。こうした取り組みを通じて、花王はこれからも、「より若々しくありたい」という、お客さまの願いに応じてまいります。

アジアの人々の洗顔実態に応えた、洗顔料「ビオレ」

1980年、肌へのやさしさをコンセプトに発売した「ビオレ 洗顔フォーム」は、その後さまざまな改良を重ね、大変高い評価をいただけてまいりました。アジア各地域においても、順次発売してきましたが、さらに各国・各地域の実態やニーズに即した商品をお届けしようと、2005年、現地の研究者も加えた「ビオレプロジェクト」がスタート。それぞれの国や地域の消費者の方々が真に求める商品を追求する“モノづくり”が始まったのです。

あらためて、アジアの各地域で、消費者実態に迫る徹底的な調査が行われました。研究員が一軒一軒、ご家庭を訪問し、洗顔方法や洗顔環境などをつぶさに観察した結果、日本の消費者の方々との違いが浮き彫りになってきました。たとえば上海では、多くの方が洗顔料を直接



保湿機能を求める中国エリアの消費者の皆さまに向けて、「ビオレ フェイシャルウォッシュ」シリーズに「リッチクリーム」(右から2つ目)を追加

顔に塗って伸ばし、マッサージをするように洗顔していました。また、高温多湿でホコリの多いバンコクでは、汚れをきちんと落とそうという意識が強く、1日に何回も洗顔する方が見られました。さらに、洗顔料に求めるニーズを探ると、国や地域によって、期待する効果にも違いがあることがわかりました。

のべ1,000人以上に及ぶ消費者調査の結果を受け、各地域の消費者の皆さまに最もふさわしい洗顔料を提案



タイの研究所で共同で商品開発に取り組む、日本とタイの研究者

アセアン地域向けの「ビオレ フェイシャルフィット エキスパート」シリーズ



しようと、さまざまな角度から処方が検討されました。その結果、中国エリアでは、モイスチャー効果の高い「ビオレ フェイシャルウォッシュ リッチクリーム」を、またアセアン地域では、それぞれの肌状態に合ったタイプが選べる「ビオレ フェイシャルフィット エキスパート」シリーズを発売し、各地域で着実に消費者の皆さまのご支持を広げています。

日・欧・米の“協働”から生まれた、 「ジョン・フリーダ ルート・アウエイキング」

2002年に花王グループの一員となったジョン・フリーダ事業は、プレミアムヘアケア製品メーカーとして、これまで、「フリッツ イーズ」や「シア ブロンド」など、消費者ニーズを先取りしたヒット商品を送り出してきました。

一方、長年にわたり、日本人をはじめとする、アジアの人々の毛髪を研究してきた花王では、髪のエイジングケア研究の成果として、ユーカリエキスを「セグレタ」や「サクセス」などの商品に応用してきました。さらに、このユーカリエキスは、もともと髪が細く、ハリ・コシがないという悩みを持つ、欧米人向けの商品にも生かせるのではないかと考え、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(KPSS社)の



細く、ハリ・コシのない、
欧米人の髪に向けた
「ジョン・フリーダ
ルート・アウエイキング」
シリーズ

研究員なども参加する、グローバル会議で発表したところ、予想どおり、欧米の研究員から大きな関心が寄せられました。

早速、花王ブランド社、KPSS社と共同で、ドイツのテストサロンでの効果検証に取り組んだところ、欧米人の髪にもユーカリエキスが応用できることが実証されました。この結果をもとに、商品化のための処方開発に着手。今年1月、細く、ハリ・コシのない髪を強くする、欧米人に向けたヘアケアシリーズ「ジョン・フリーダ ルート・アウエイキング」が誕生したのです。今回の商品開発は、花王の独自技術と各国の知の連携から生まれたものといえます。

花王グループのビューティケア事業は、今後、これまで以上に、花王と、カネボウ化粧品や欧米の花王ブランド社、KPSS社、モルトン・ブラウン社などの各社が一体となった、グローバル運営に取り組んでまいります。

そのためには、研究開発においても、各国・各社の研究者の創造性を尊重しながら、花王グループ全体として、総合力を発揮することが重要です。こうした、従来の枠組みを超えた知の共有を通して、ビューティケア事業のグローバル一体運営を支えてまいります。

環境視点を重視した、新たな価値創造に向けて

今後、研究開発においても、「エコロジー」がより重要なテーマになってきます。花王では、長年にわたって、環境適合性や安全性に優れた素材の開発を推進してきており、ビューティケア分野でも、環境負荷を抑制する製造プロセスの開発に取り組んでまいりました。たとえば、主にファンデーションに用いられる機能性複合粉体や、乳化剤であるグリセリルエーテルの製造工程においては、有機溶媒や触媒を使用しない製造プロセスを採用。これが、廃棄物や廃水の大幅な削減につながるとして、「グリーン・サステナブルケミストリー」視点の取り組みとして認められ、2005年度と2008年度の化学工学会技術賞を受賞しました。

花王グループは、これからも、こうした地道な研究開発を通して、より一層エコロジー視点を重視した、新たな価値の創造に取り組んでまいります。

年間ハイライト 2008年4月-2009年3月

「中国化粧品学術討論会」で花王グループが「1等賞」と「2等賞」を受賞

中国での化粧品・香料品の技術向上を目的とした学術討論会で、ソフィーナやビオレなどのUVケア化粧品に应用されている、花王の「高機能サンスクリーン」技術についての論文が1等賞を受賞しました。また、2等賞には花王の「髪の毛のダメージケア技術」とカネボウ化粧品の「美白化粧品の開発」がそれぞれ選ばれました。



2008年
4月

5月

「CSRレポート2007」が、「第11回環境報告書賞」の「サステナビリティ報告書賞 優良賞」を受賞

これは、日本における企業の環境情報開示に対する認識を高め、環境報告書を質、量共に向上させることを目的に創設された表彰制度です。企業行動規範をしっかりと立て、広範囲な事業活動に即してCSR活動を展開し、情報を開示している点が評価されたものです。



6月

「ビスコトップ」が「21世紀発明奨励賞」を受賞

土木・建築材料用高機能特殊増粘剤「ビスコトップ」が、社団法人発明協会主催「全国発明表彰」の「21世紀発明奨励賞」を受賞しました。これは、花王の界面活性技術を駆使した世界初の高機能特殊増粘剤として、土木・建築業界への貢献が、高く評価されたものです。



7月

「北海道洞爺湖サミット記念 環境総合展2008」に出展

「北海道洞爺湖サミット」に先立って開催された「北海道洞爺湖サミット記念 環境総合展2008」に出展しました。ブースでは、地球温暖化防止に向けた取り組みをメインテーマに、「『アタック』の進化に伴う、洗濯1回あたりのCO₂排出量削減の推移」などについて、パネルと製品で紹介。来場者の方々からは、花王の取り組みに対し、驚きの声や励ましのお言葉をいただきました。



8月

第1回「花王コラボレーションフェア」を開催

ご販売店様との共通の課題解決に向けた、コラボレーションの強化を図ることを目的に、花王グループが総力をあげ、第1回「花王コラボレーションフェア」を開催しました。「変化する生活者を見つめて」をテーマに、新たな売り場提案や情報交換などが行われました。



9月

カネボウ化粧品が「世界のアンティークコンパクトコレクション展」を開催

カネボウ化粧品が、上海の百貨店で、「世界のアンティークコンパクトコレクション展」を開催。所蔵するコレクションの中から220点を展示し、化粧文化の歴史をわかりやすく解説しました。中国における企業イメージのさらなる向上を目的に、一昨年の北京に続き、中国では2回目の開催となりました。



花王の「エコシステム」をカネボウ化粧品にも導入

花王グループでは、消費者対応のレベルアップを図ると共に、これまで以上に消費者の皆さまの声を商品・サービスの開発や改良に役立てるため、「エコシステム」をカ



ネボウ化粧品にも導入しました。グループ全体での顧客満足のさらなる向上をめざし、一層こうした連携を強化してまいります。

「ジョン・フリーダ」発売のPRイベントをロシアで開催

花王ブランド社は、プレミアムヘアケアブランド「ジョン・フリーダ」のロシア市場への発売に向けたPRイベントを、モスクワで開催しました。当日は、ブランド創始者であるジョン・フリーダ氏も参加。ブランドのコンセプトと花王グループの最先端ヘアケア技術などを紹介しました。



小学校で「親と子のお掃除セミナー」を開催

子どもたちの家事参加のきっかけづくりを応援しようと、小学校数校で、「親と子のお掃除セミナー」を開催しました。消費行動研究家・辰巳渚さんの講演に続き、子どもたちによる、ぞうきん絞りなどの実習も行い、参加者から高い評価をいただきました。



花王(台湾)股份有限公司の新竹工場が「労工安全衛生優良五星賞」を受賞

長年にわたる安全への地道な取り組みと、近年の工事安全体制強化活動や休業無災害の実績などが評価され、トイレットリー製品の生産工場である、花王(台湾)股份有限



公司の新竹工場が、台湾の行政院労働委員会が主催する「労工安全衛生優良表彰」の最高賞「労工安全衛生優良五星賞」を受賞しました。

「めぐりズム 蒸気でホットアイマスク」が、「日経優秀製品・サービス賞 最優秀賞」を受賞

今回の受賞は、「目を蒸気で温める」という今までにないリラックス習慣を提案したことで、新市場を創造すると共に、鉄粉を紙にすき込み発熱させる花王独自の技術開発力が高く評価されたものです。



「エッセンシャル ダメージケア」を台湾と香港で発売

今回、「おしゃれを楽しむためのダメージヘアケア」をコンセプトに、「エッセンシャル ダメージケア」を台湾と香港で発売しました。日本と連動したコンセプトで、トレンドに敏感な20代の女性に向けた新提案の宣伝・広告活動を展開しています。



10月

11月

12月

2009年
1月

2月

3月

新製品のご紹介



アジエンス

髪の悩みに合わせた2ライン化で幅広いニーズに対応

「東洋人特有のしなやかに弾む髪的美しさ」を追求してきた「アジエンス」から、根元から軽くしなやかな髪に仕上げる「アジエンス ネイチャー・スムーズ」を発売しました。同時に、従来の「アジエンス」も改良し、「アジエンス インナー・リッチ」と名称を変更。花王の調査では、20代後半～30代の女性は、髪の傷みが気になり毛先までしっとりまとまりのある仕上がりを目指する方と、頭皮のベタつきや脂っぽさを気にして、軽くしなやかな仕上がりを望む方とに二分されます。今回の2ライン化により、「アジエンス」は、より幅広い女性のニーズにお応えしてまいります。



カネボウブランシール スペリア

ベースメイクとスキンケアのシリーズを導入

カネボウ化粧品は、美白ブランド「カネボウブランシール スペリア」から、明るさやカバー力、透明感に優れたベースメイクシリーズと、シミ・ソバカスを防ぐスキンケアシリーズを発売し、総合美白ブランドへと進化しました。ブランド共通成分に、和漢植物エキス火棘やスーパーニフトコエキス、岩白菜といった保湿成分を配合。薬用美白美容液「ホワイトニングコンクルージョン」に加えて、ラインアップを充実させることで、カウンセリング美白化粧品市場での存在感をさらに高めてまいります。



ハミングフレア フレグランス・コレクション

ヨーロッパ香調のフレグランス柔軟剤

近年、香りに対する関心は高まる傾向にあり、柔軟剤にもフレグランスタイプが求められています。「ハミングフレア フレグランス・コレクション」は、ヨーロッパ香調の贅沢な香りと「ハミング」のやわらか品質がひとつになった、フレグランス柔軟剤です。ヨーロッパと日本のパフューマーとの共同開発による香りは、パッション(心華やぐ香り)とシエスタ(心安らぐ香り)の2種。加えて、「ハミング」ブランドならではの高い柔軟効果でふんわり仕上がります。「贅沢な香り」と「デザイン性」で、「フレグランス柔軟剤」という新たな提案に取り組んでまいります。



ヘルシア スパークリング

脂肪を消費しやすくする健康炭酸飲料

2003年に「ヘルシア緑茶」を、2006年に「ヘルシアウォーター」を発売以来、「ヘルシア」ブランドは、体脂肪が気になる方に適した飲料として、強いご支持をいただいています。このたび、「ヘルシア」から、気分転換やリフレッシュしたい時に、カロリーや甘さを気にせず、スカッとした味わいを楽しめる「ヘルシア スパークリング」を発売しました。体脂肪への効果を有する、初めての特定保健用食品の炭酸飲料です。生活習慣病予防や内臓脂肪などへの関心がますます高まっている今、大人向けの健康炭酸飲料として訴求してまいります。

取締役、執行役員及び監査役 (2009年6月26日現在)

● 取締役

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	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、ロジスティクス部門担当
代表取締役 常務執行役員	神田博至	コンシューマープロダクツ担当、ビューティ ケア事業ユニット長、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	グローバルビジネス開発本部長、人材開発 部門担当
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 常務執行役員	高橋辰夫	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
取締役 常務執行役員	沼田敏晴	研究開発部門統括、ケミカル事業ユニット、 品質保証本部、TCR担当
取締役 執行役員	西藤俊秀	ケミカル事業ユニット長
取締役 執行役員	三田慎一	会計財務部門統括、EVA推進担当
取締役 執行役員	広田雅人	グローバルビジネス開発本部副本部長
取締役 執行役員	平峰伸一郎	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
取締役 執行役員	橋本健	購買部門統括
取締役 執行役員	澤田道隆	研究開発部門副統括、ヒューマンヘルスケ ア研究センター長
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名誉会長 相談役

(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 大江 忠及び余語 豊の両氏は、社外監査役であります。

● 執行役員

執行役員	中谷吉隆	生産技術部門副統括(ビューティケア・ヒュー マンヘルスケアSCM担当)、ビューティ ケアSCMセンター長、東京工場長
執行役員	三井久夫	生産技術部門副統括(ファブリック&ホーム ケア・ケミカルSCM担当)、ファブリック& ホームケアSCMセンター長、和歌山工場長
執行役員	小柴茂	MK開発部門統括
執行役員	小林省治	ケミカル事業ユニット副事業ユニット長
執行役員	安川拓次	ヒューマンヘルスケア事業ユニット フード &ビバレッジ事業グループ長
執行役員	青木寧	人材開発部門統括
執行役員	夏坂真澄	ビューティケア事業ユニット副事業ユニット長
執行役員	ビル・гентナー	花王ブランドズ社社長
執行役員	吉田勝彦	ヒューマンヘルスケア事業ユニット長
執行役員	呉尚久	研究開発部門ビューティケア研究センター長
執行役員	中野幹男	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
執行役員	吉松明	研究開発部門ファブリック&ホームケア 研究センター長、テクノケミカル研究セン ター長

● 監査役

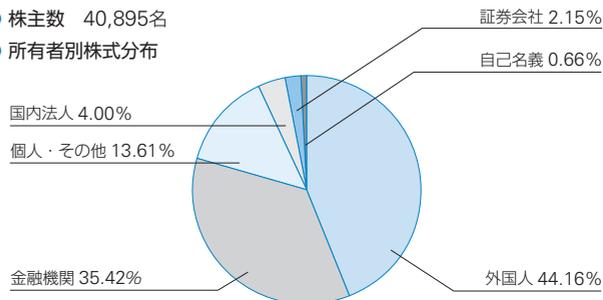
常勤監査役	松坂隆	
常勤監査役	須永正純	
監査役	大江忠	弁護士
監査役	余語豊	公認会計士

会社概要 (2009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 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 花王グループ 33,745名(当社 5,854名)

株式の状況 (2009年3月31日現在)

- 発行済株式の総数 540,143,701株
- 株主数 40,895名
- 所有者別株式分布



● 大株主(上位10名)

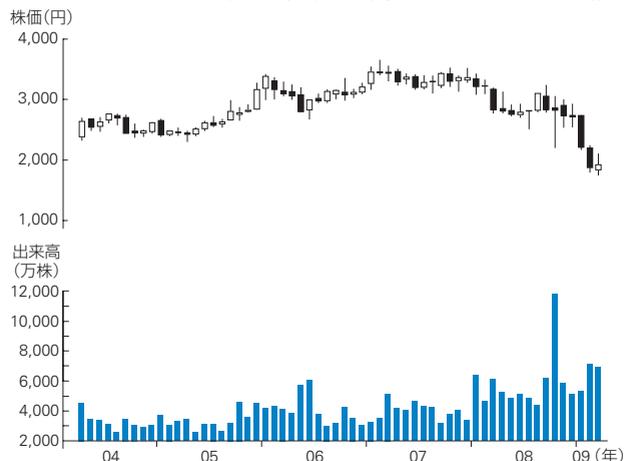
株主名	持株数(千株)	出資比率(%)
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	38,196	7.07
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	28,065	5.19
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口4G)	27,422	5.07
東京海上日動火災保険株式会社	15,662	2.89
モックスレイ・アンド・カンパニー	14,954	2.76
×ロンバンクエヌイー・アズエー・イベントフォー・イツクライアント ×ロン オムニバス ユー・エス ペンション	12,390	2.29
ステート ストリート バンク アンド トラスト カンパニー 505225	12,220	2.26
日本生命保険相互会社	10,665	1.97
ザチー・マンハッタンバンク エヌイー ロンドン エス エル オムニバス アカウント	10,511	1.94
ステート ストリート バンク アンド トラストカンパニー	9,638	1.78

(注) 上記の株主の出資比率は、自己株式を含めた発行済株式の総数を基準にして計算しております。

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:2004年4月~2009年3月)



株主メモ

● 諸手続きのご案内・届出用紙のご請求

住所変更、単元未満株式買取・買増請求、名義書換請求等の諸手続きに関しましては、お取引のある証券会社にお申し出ください。

(注) 1. 払渡し期間経過後の配当金お支払いに関しましては、下記の当社株主名簿管理人にお申し出ください。

2. 上場会社の株券電子化が実施された2009年1月5日以前に、株券を証券保管振替機構にご預託されていなかった株主様につきましては、下記の当社特別口座管理機関にお申し出ください。

● 当社株主名簿管理人・当社特別口座管理機関

中央三井信託銀行株式会社 証券代行事務センター

〒168-0063 東京都杉並区和泉二丁目8番4号

☎ 0120-78-2031 (受付時間: 平日 9:00~17:00)

● 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。ぜひご覧ください。

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

2009年8月3日をもって、当社の単元株式数を、1,000株から100株に変更いたします。



花王株式会社

〒103-8210 東京都中央区日本橋茅場町1-14-10
<http://www.kao.com/jp/>

