

# 花王ウェイ

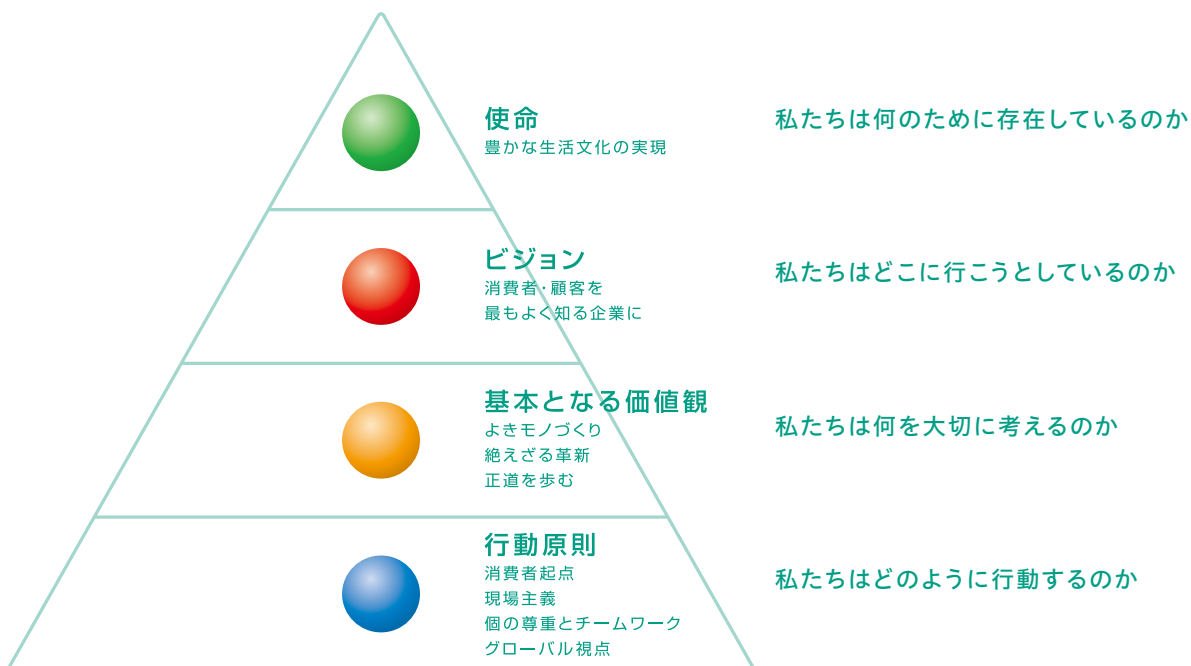
花王の価値創造を支える礎

# 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



## 創業者が遺した言葉

# 「天祐ハ常ニ道ヲ正シテ待ツベシ」

常に道徳に則って誠実に行動し、それによって消費者の支持と信頼を得るように、と促した言葉でした。この考え方は、「正道を歩む」として、いまなお、花王の企業理念「花王ウェイ」に掲げられ、社員の指針となっています。「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。その原点に基づいて、花王は、常に消費者・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。「花王ウェイ」は、こうした創業時からの思いを体系化したもので、花王で働くすべての人々に脈々と受け継がれています。



創業者 長瀬富郎

## 受け継がれる“よきモノづくり”の精神

『豊かな生活文化の実現をめざして、本当によいモノを、多くのお客さまに届けたい。』

創業者・長瀬富郎の強い思いは、“よきモノづくり”の精神として130年余もの間受け継がれてきました。

1887年の創業以来、生活者の方々のお役に立ちたい、生活者の方々のニーズに誠実に応えたいという思いを持ち、“よきモノづくり”を通じて、社会に役立つ製品を提供し続けてまいりました。

これからも時代や暮らしの変化を見据え、常に生活者の方々に寄り添う、心を込めた“よきモノづくり”を通じて、人と地球の未来の“きれい”のために取り組んでいきます。



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“よきモノづくり”の歩み

暮らしに寄り添い、豊かさと喜びをお届けし続けてきました。

## 1930年代～

### すべてはお客さまの声から

創業時からこだわってきたのが、お客さまの声に耳を傾け、その声を最大限に活かす「消費者起点」です。

#### 1934年 花王家事科学研究所設立

科学的で合理的な家事を研究し、新しい生活文化を提案しました。



機関誌「家事の科学」



家事講習会



消費者相談情報システム



年間約22万件の声が寄せられる  
(2017年日本国内)

#### 1971年

#### 花王生活科学研究所設立

相談対応、啓発、家事研究について活動を強化。消費者対応の充実化をめざしました。

#### 1978年

#### 消費者相談 情報システム導入

お客さまの声をデータベースに蓄積し、迅速な対応や新たな製品開発につなげることをねらいとしました。

## 1950年代～

### 広がる事業領域 清潔・美・健康へ

事業領域は「美」や「健康」の分野へと大きく広がり、多くのロングセラーブランドが誕生しました。

#### 1950～1960年代

#### 髪や衣類、住居にまで“洗う”を広げる

天然油脂アルコールを中心とした技術を新たに開発。髪や衣類、住居など、さまざまな汚れを落とす製品が誕生しました。



1951 衣料用洗剤  
「花王粉せんたく(ワンドフル)」



1955  
「花王フェザーシャンプー」



1960  
住居用洗剤  
「マイペット」

#### 1970～1980年代

#### “人”の研究をもとに、美や健康の分野にまで拡大

皮膚や毛髪など、人に関する基礎研究に力を入れ、美や健康に大きく分野を広げ、事業の多角化を図りました。



1982 基礎化粧品「ソフィーナ」

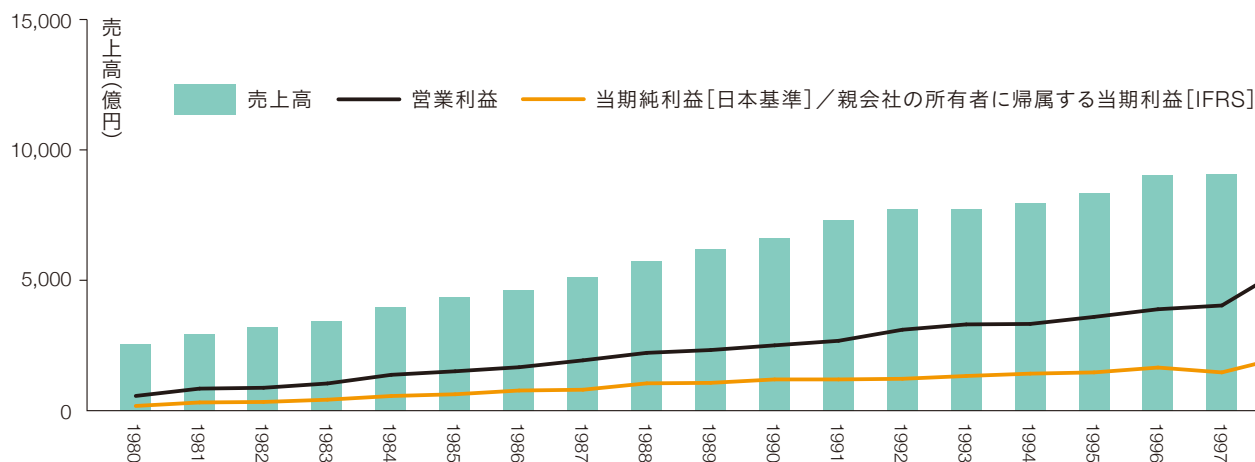


1983  
炭酸入浴剤「バブ」



1983  
ベビー用  
紙おむつ  
「メリーズ」

## 1980年からの花王グループの業績推移



## 1960年代～

## 世界のお客さまとともに

日本で生まれたブランドはアジアに拡大。欧米では特長あるビューティケアブランドが仲間入りしました。

## 1960年代～ アジアへの拡大

## 現地の生活に密着した製品開発も

コンシューマープロダクツ事業は、タイへの輸出から始まり、1964年には現地法人花王インダストリアル(タイランド)社、台湾花王社を設立。



現地の生活スタイルに合わせた製品の開発も手がけています。



2014 衣料用洗剤「アタック Jaz1」(インドネシア)

## 1980年代～ 欧米への拡大

## 特長あるビューティケアブランドが仲間入り

数々のブランドの強みや世界観を活かしながら、花王の技術を投入し、シナジー効果を追求しています。



## 1980年代～

## 未来に続く暮らしのために

豊かな生活文化が未来に続いていくことをめざして。環境への負荷を低減する取り組みを続けています。

## 1987年～ 衣料用洗剤のコンパクト化

少量でも洗浄力が高いコンパクト衣料用洗剤「アタック」を発売。容器に使う紙の量や、輸送時のエネルギーを削減しました。



## 1991年～

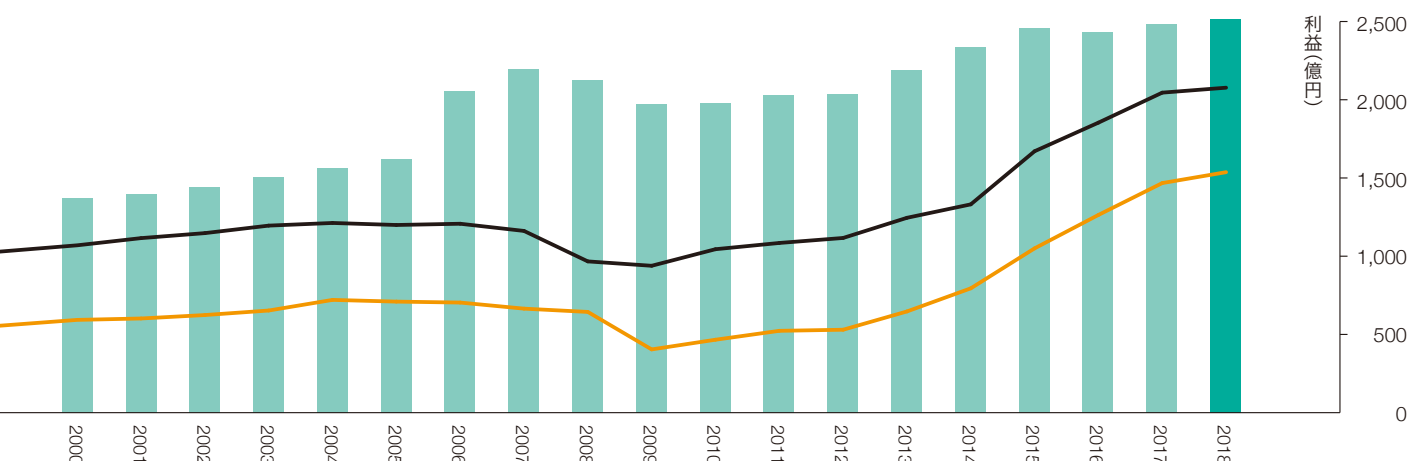
## つめかえ容器を開発、推進

つめかえ・つけかえ用製品を開発し、プラスチック量の削減に取り組んできました。



## 2009年～ すすぎ1回で使用時の水を大幅に削減

衣料用超コンパクト液体洗剤「アタックNeo」を発売。節水や節電を提案し、環境に配慮したモノづくりの姿勢を示す「環境宣言」を行ないました。



## 本質研究へのこだわり



“よきモノづくり”を実現するために、本質研究にこだわり  
「画期的な商品開発」と「継続的な改良」に挑戦し続けています。

花王は、売上高の約4%を研究開発に投資し、しかも、そのうち約半分は基盤研究に投じて「本質」を極める研究にこだわり続けてきました。研究開発により蓄積された知見は、これまでの事業・商品を成長させてきた源泉ですが、同時に、未来の新たな事業や商

品を生み出すエンジンにもなります。どんな商品にも必ず寿命があります。事業も絶えず好調とは限りません。花王が商品の研究開発と同様に基盤研究に注力しているのは、次の大きなイノベーションと新たな事業を絶えず生み出そうとする意思の表れです。

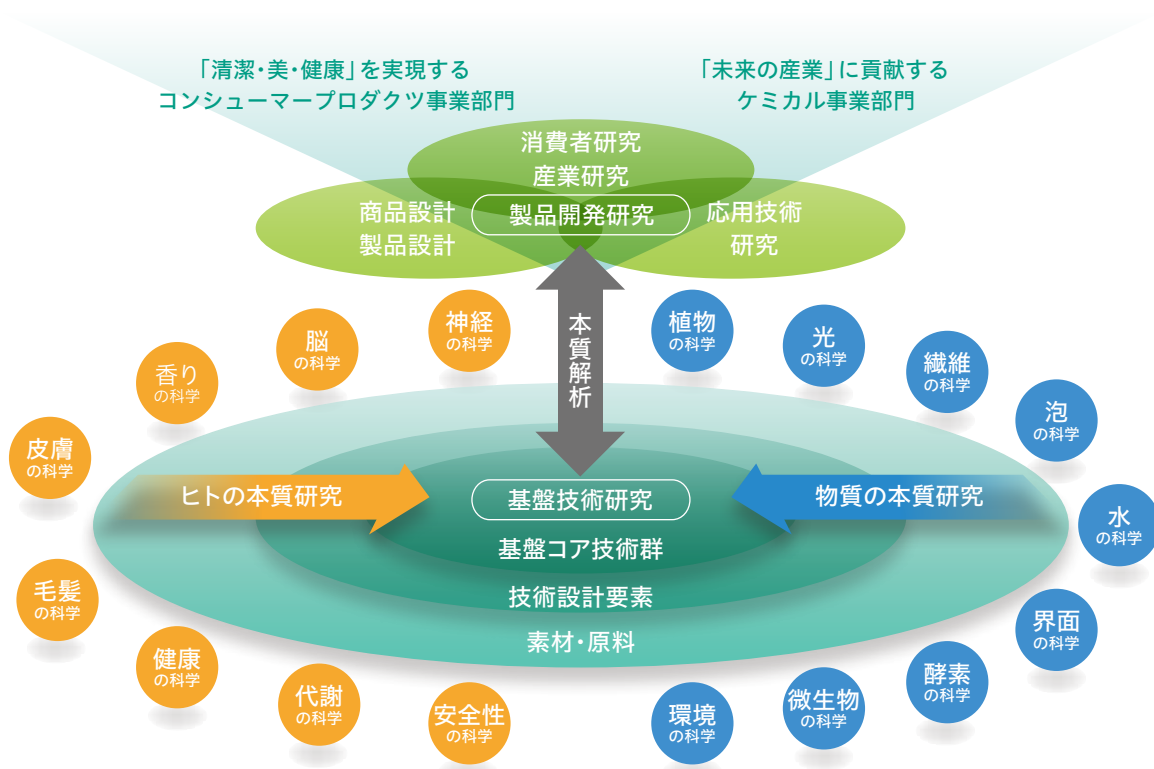
## 本質研究における花王の強み

現代は、生活者の意識や行動が多様化し、またダイナミックに変化しており、そのニーズや志向を見極めることが難しい時代です。このため、生活者の求める製品やサービスをお届けし続けるには、これまで以上に本質を追究することが求められていると考えています。研究を続けることを通じて本質に一步一步近づきますが、その過程で新たな発見があり、このことが新たな商品の誕生につながります。花王ではこうした活動を「本質研究」と呼び、創業以来変わりにくく一貫している研究姿勢です。

そして、これからの研究開発のスピードとレベルを一層上げるために、先端技術の導入を積極的に図っています。世界の技術は急速に進化し、いまやAIを有効に使った研究開発が常態化しています。AIをうまく活用して効率を上げる自動的・網羅的研究につい



て、より一層積極的な導入に取り組むと同時に、これまで以上に人の力による発見と発明を中心とする創造的研究を大切にしていきます。



## 本質研究へのこだわり

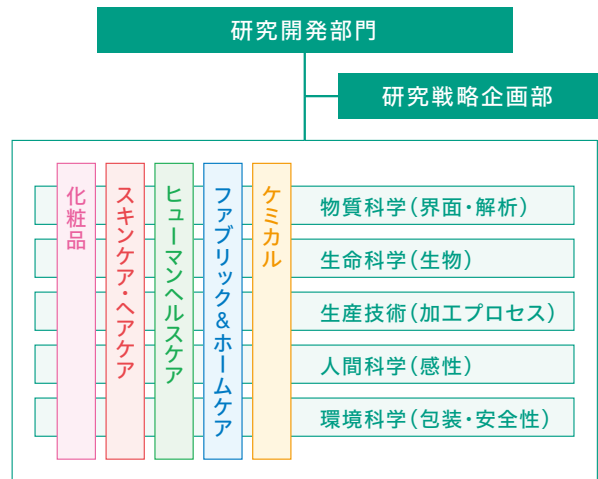
### 本質研究のさらなる強化

活動の基本方針として次の3つを掲げています。

- (1) 新規事業の種を生み出すこと
- (2) 既存事業領域において、新たな顧客ニーズ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

そのために、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。各研究所を研究開発部門の直下組織に位置づけ、意思決定のスピードアップとグローバルな成長の加速を実現します。マトリックス運営により多くの異分野の知恵と技術を結集し、特徴ある基盤技術と商品開発力が

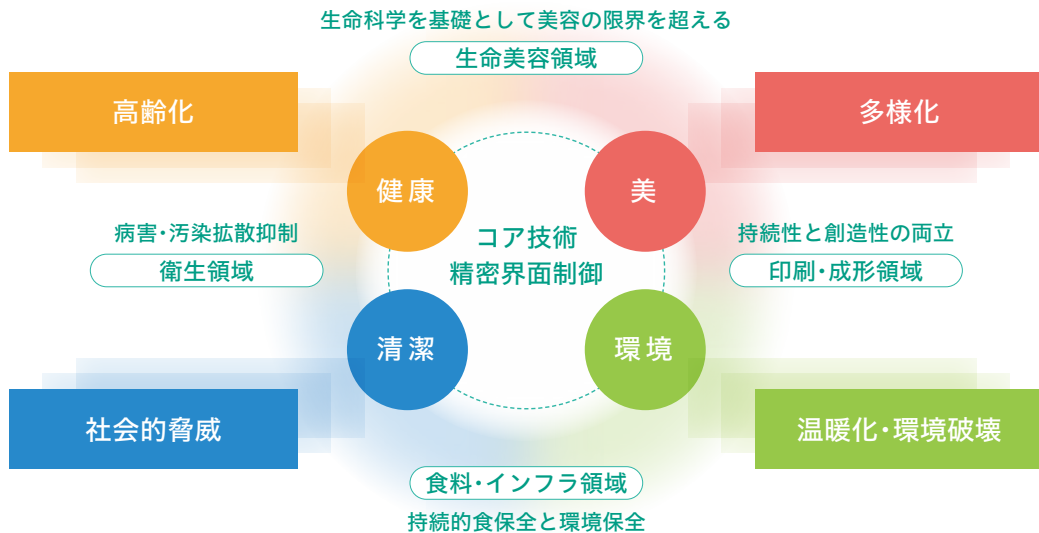
絶えず連携することで、新しい価値をもたらすユニークな商品提案へとつなげていきます。



### 中期成長戦略

花王は、既存の事業の境界領域の研究を進めています。たとえば、感染症予防を中心とした衛生領域、健康という視点から美容をとらえた領域、食糧と環境の持続的な保全のための領域などの研究に取り組んでいます。これらを活かし、現在の事業領域を超えた新規事業にもチャレンジしたいと考えています。

これらの領域は、花王の研究資産を活かすことで、多くの方々のお役に立てる領域です。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行ない、社会的にインパクトのある技術イノベーションの実現を通して、世界初、世界一となるためのモノづくりをめざしていきます。



## 「技術イノベーション」発表会の実施

2018年11月に、「今後の花王グループを支える技術イノベーション」に関する発表会を行ない、本質研究の深化・融合から生み出された主要な最新技術の5つを一挙に公表しました。これまでは、新商品を発表する際に、そのベースとなる新技術についても公表していましたが、初めて新しく開発した技術を事前に公表しました。

### 5つの領域における新技術

- **皮膚の科学**: ファインファイバー
- **健康の科学**: RNA モニタリング
- **毛髪の科学**: クリエイティッド カラー
- **界面の科学**: バイオIOS
- **環境の科学**: パッケージリサイクリーション

## 産官学などとの多面的な連携・協働

昨今、消費者ニーズの多様化、エシカル志向の高まり、そして個性を重視する傾向があり、価値のパーソナライズ化、究極的にはOne to Oneの価値提案が重要になってきます。それに対応するためには、産官学などとの多面的な連携・協働が必要であり、特に技術

の出口に関してさまざまな視点から連携していくために、オープンイノベーションの提案を行ないました。このような取り組みにより、これまで以上に、社会に役立つ価値提案が可能になり、ひいては、花王が注力するESG活動にもつながると考えています。

### 皮膚の科学: ファインファイバー

ファインファイバーの技術とは、小型の専用装置にセットした化粧品用のポリマー溶液を、装置のノズルを通して肌に直接噴射することで、直径がサブミクロンの極細繊維からなる積層型極薄膜を肌表面につくる技術のことです。この膜は、極細繊維が幾層にも重なり合い、ふちに向かって薄くなる構造となっているため、肌に自然になじみ、肌の境目が見えません。また、肌と膜の段差が極めて少ないことから、はがれにくさも実現しています。この技術を用いれば、誰でも簡単に、体中の肌のどの部位でも、自然で柔軟かつなめらかな膜を密着させることができます。そして、この膜の最大の特徴は、優れた“毛管力”により、併せて使用する化粧品製剤の保持力や均一化に極めて優れている点です。一方で、繊維のすき間から適宜水蒸気を通す



ので、肌を完全に閉塞することなく、適度な透湿性も保てます。この技術を花王が展開する多様な製剤と組み合わせることで、スキンケアやメイクといった化粧品の領域において、これまでの常識を超える新たな提案の可能性が見えてきました。将来的には、治療領域への応用も視野に入れ、研究を進めています。

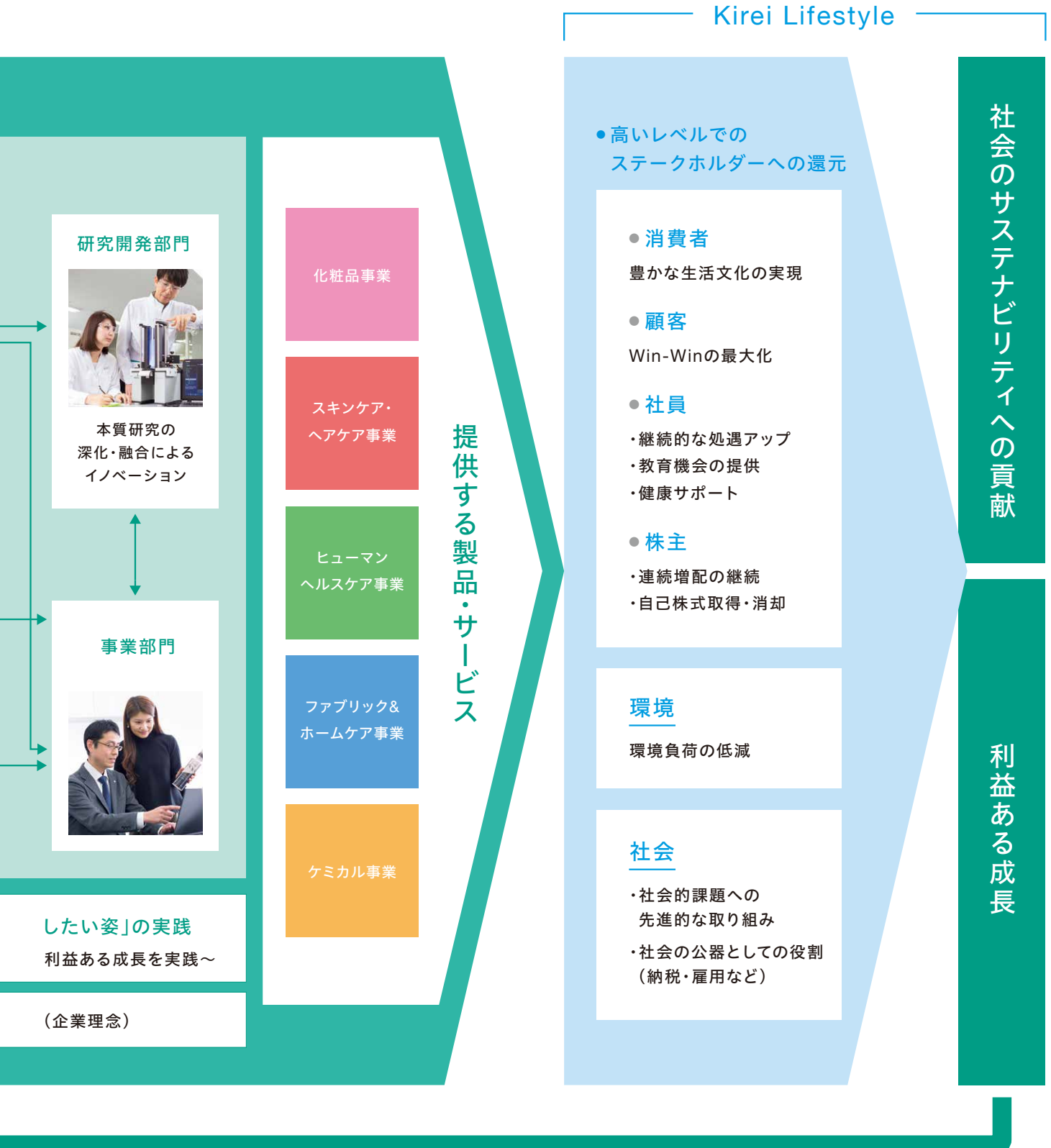


# 花王の“よきモノづくり”

花王は、ESG視点でモノづくりを実践することを通して、社会に役立ちたいと考えています。そのために、これまで培ってきた花王の資産を最大活用しながら、多様な消費者ニーズに応え、社会的課題の解決に貢献できる製品・サービスを提供しています。花王の“よきモノづくり”によって、社会に貢献し、持続的な



利益ある成長を実現することで、新たな投資につなげるといった循環を維持しながら、持続可能な社会の実現に貢献することを通して、長期的な企業価値向上をめざし、すべてのステークホルダーに対して、存在感を高めていきます。



Kirei Lifestyle

●高いレベルでのステークホルダーへの還元

- **消費者**  
豊かな生活文化の実現
- **顧客**  
Win-Winの最大化
- **社員**  
・継続的な処遇アップ  
・教育機会の提供  
・健康サポート
- **株主**  
・連続増配の継続  
・自己株式取得・消却

**環境**  
環境負荷の低減

**社会**  
・社会的課題への先進的な取り組み  
・社会の公器としての役割 (納税・雇用など)

社会のサステナビリティへの貢献

利益ある成長

研究開発部門



本質研究の  
深化・融合による  
イノベーション



事業部門



「したい姿」の実践  
利益ある成長を実践～

(企業理念)

提供する製品・サービス

化粧品事業

スキンケア・  
ヘアケア事業

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

# 2018年月別トピックス

## 経営トピックス

花王グループ中期経営計画「K20」の2年目となる2018年は、米国で業務用洗剤ソリューションビジネスを展開するWashing Systems, LLCを買収し、BtoB<sup>※</sup>事業におけるグローバル展開への投資を行ないました。また化粧品事業では“新グローバルポートフォリオ”を策定し、グローバルでの成長戦略の柱としています。

※ Business to Businessの略

1月

**コンシューマー  
プロダクツ事業の  
事業体制再編**

意思決定のスピードアップとグローバルな成長の加速を実現するため、8事業グループを再編し、10事業部・1プロジェクトへ移行

2月

**「コーポレートガバナンス・  
オブ・ザ・イヤー<sup>®</sup>大賞」に選定**

※「コーポレートガバナンス・オブ・ザ・イヤー<sup>®</sup>」は一般社団法人日本取締役協会の登録商標です。



4月

**「先端技術戦略室」  
を新設**

戦略的デジタル・トランスフォーメーションを推進し、先端技術を活用したビジネスの変革と業務の効率化を実現するため新設

2月

**「World's Most Ethical Companies<sup>®</sup>  
(世界で最も倫理的な企業)」に  
12年連続で選定**

※「World's Most Ethical Companies<sup>®</sup>」「Ethisphere」の名称およびロゴは、Ethisphere LLCの商標です。



1月                      2月                      3月                      4月                      5月                      6月

2月



ソフィーナ  
プリマヴィスタ  
皮脂くずれ防止  
化粧下地



ビオレ  
冷シート

3月



ゴールドウェル  
ピュア  
ピグメンツ



J.F  
マン

4月



薬用ピュオーラ  
泡で出てくる  
ハミガキ



アタック  
プロEX石けん



ビオレ  
メイクの上から  
リフレッシュ  
シート

5月



リライズ  
白髪用  
髪色サーバー

6月



ソフィーナ  
オーブ  
ブラシ  
ひと塗り  
シャドウ

## 製品トピックス

9月

「Dow Jones Sustainability World Index」に5年連続で選定

※「Dow Jones Sustainability World 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。

8月

米国の Washing Systems, LLC を買収し、業務品事業を強化

7月

「ESG 部門」を新設

ESG を経営の根幹に据え事業と社会の持続的な成長をグローバルに推進するために新設

10月

「S&P/JPX カーボン・エフィシエント指数」の構成銘柄に採用

「FTSE Blossom Japan Index」「MSCI ジャパン ESG セレクト・リーダーズ指数」「MSCI 日本株女性活躍指数 (WIN)」を含め、日本企業を対象とする GPIF 選定すべての ESG 指数の構成銘柄に採用

11月

「技術イノベーション」発表会

未来の社会に貢献する花王の研究・技術力の高さと、産官学と協働したオープンイノベーションを推進

5つの領域における新技術

- 皮膚の科学: ファインファイバー
- 健康の科学: RNA モニタリング
- 毛髪の科学: クリエイティッド カラー
- 界面の科学: バイオ IOS
- 環境の科学: パッケージリサイクリーション

7月

8月

9月

10月

11月

12月

8月

ケイト  
ラッシュ  
フォーマー



7月

ビオレ  
ミセラ  
ウォーター



9月

ビオレ  
ビュアスキンクレンジ



キュレル  
モイスターバーム



ソフィーナ iP  
土台美容液



SUQQU  
エクストラ リッチ  
グロウ クリーム  
ファンデーション



カネボウ  
リフト セラム



リリーフ  
まるで下着  
ローライズ1回分

10月

ジャーゲنز  
ボディローション  
アルガン



強力  
カビハイター  
排水口スックリ



メンズビオレ  
ONE



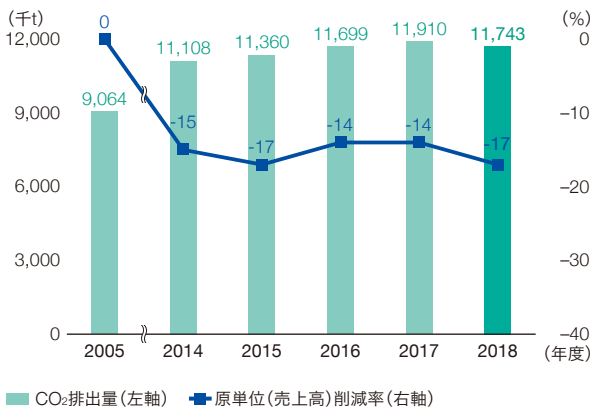
クイックル  
布・カーペット  
ウエットぶきシート

# 非財務・財務ハイライト

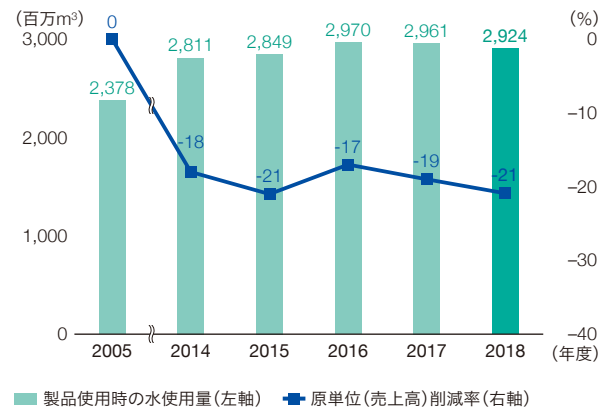
## POINT

- DJSI<sup>※1</sup>「World Index」「DJSI Asia Pacific Index」に5年連続で採用
- 13年連続で「World's Most Ethical Companies<sup>®</sup>」に2019年2月選定
- CDP<sup>※2</sup>において水、サプライヤーエンゲージメントでA評価、気候変動、森林でA-評価
- 9期連続増益、6期連続最高益更新という持続的な成長
- 29期連続増配という継続的な株主還元
- EVA<sup>®</sup>(経済的付加価値)前年比3.4%増の持続的拡大

製品ライフサイクル全体のCO<sub>2</sub>排出量の推移<sup>※3</sup>



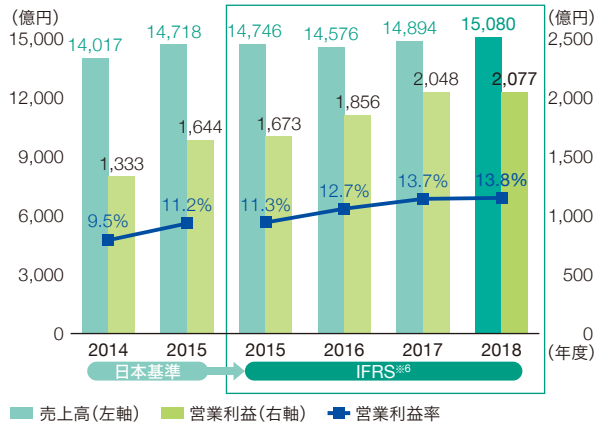
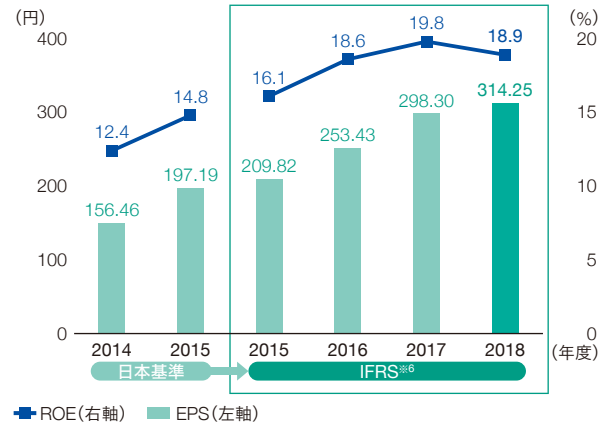
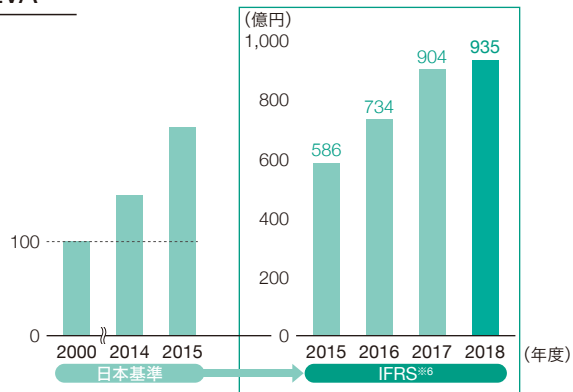
製品ライフサイクル全体の水使用量の推移<sup>※4</sup>



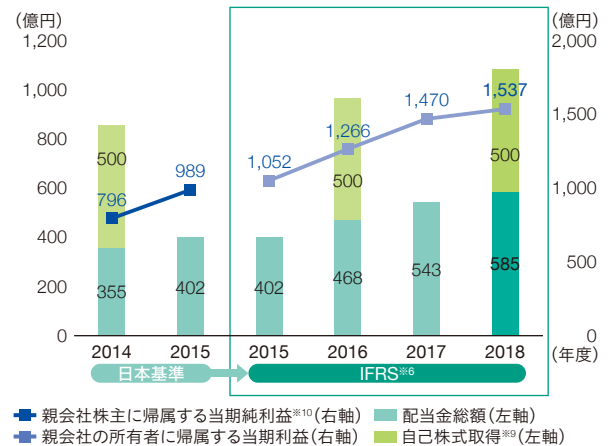
## 外部評価の推移

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
DJSI World / DJSI Asia Pacific		●	●					●	●	●	●	●
FTSE4Good		●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
MSCI Global Sustainability				●	●	●	●	●	●	●	●	●
World's Most Ethical Companies <sup>®</sup> (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-	● A-
Euronext Vigeo Eiris World 120								●	●		●	●
ETHIBEL	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
oekom	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●

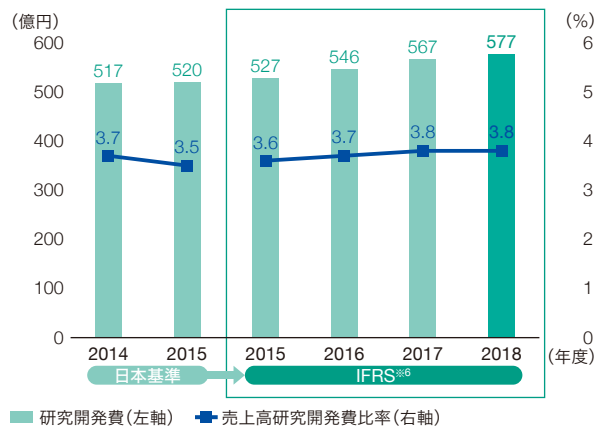
## 売上高／営業利益／営業利益率

ROE<sup>※7</sup>／EPS<sup>※8</sup>EVA<sup>※5</sup>

EVA<sup>※5</sup>適用を開始した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<sup>※9</sup>

## 研究開発費／売上高研究開発費比率



※1 「Dow Jones Sustainability World 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、気候変動などの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CO<sub>2</sub>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CO<sub>2</sub>排出量の実績値を合算したものです。ただし、産業向け製品の使用および廃棄に関するCO<sub>2</sub>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、産業向け製品は、調達に関する水使用量は含みますが、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<sup>※5</sup>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。

※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。