



Chapter

2

花王が めざすもの

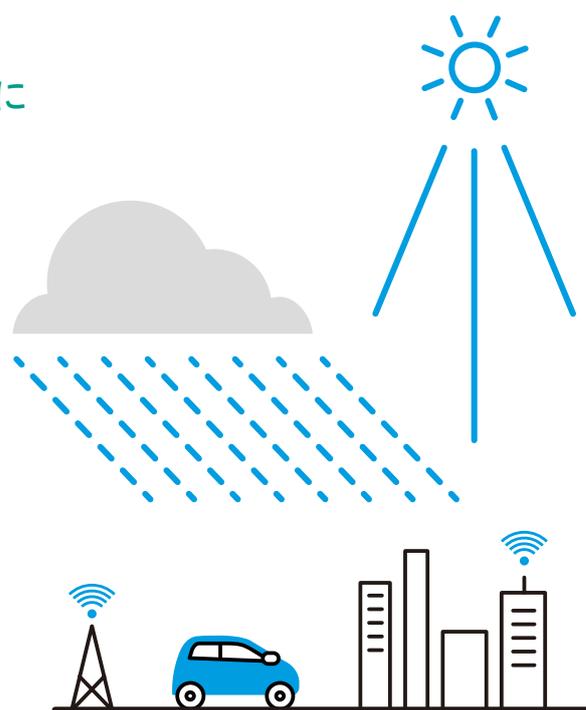
花王を取り巻く社会情勢	20
トップメッセージ	22
トップインタビュー	24
ESG 戦略	28
花王グループの経営ビジョン	36
財務資本戦略	38

花王を取り巻く社会情勢

サステナブルな企業であり続けるために

花王を取り巻く国際社会の情勢は、科学技術の進歩や人口の流動化に代表されるように、常に目まぐるしく変化しています。デジタル化社会は多岐にわたる大量の情報へのアクセスを可能にし、バーチャルなコミュニティの形成の常態化や情報のライフサイクルの短縮化をもたらしています。また、ライフスタイルや家族構成の変化、エシカル消費の新たな潮流などにより、人々の行動パターンや価値観、ニーズも多様化し、それに伴う商品の多様化が生じています。

2017年6月の国連の発表によると、世界の人口は2030年までに86億人、2050年に98億人、そして2100年には112億人にもなるともいわれています。将来に向けてこの地球が人々にとって住みやすい場所であり続けるために、いま、花王ができることを誠実にこなうことが重要と考えています。



私たちは皆、地球上の自然が形づくってきたあらゆる資源の恩恵を受け、経済活動を行なっています。このため、地球資源の枯渇につながるような環境汚染や非効率な利用は、改善されなければなりません。すでに、地球温暖化に伴う気候変動や、水や原材料等の限りある資源の濫用、廃棄物や化学物質による汚染などは、環境に負の影響を及ぼすだけでなく、人々の日常生活をも脅かす事態も招いています。たとえば地球温暖化は、これまでにはなかった夏場の高温期間の長期化や台風の大型化、あるいは局部集中豪雨の頻発などにもつながっています。また、かつては革新的であったフロンガスの創出がオゾン層の破壊を誘引したように、プラスチックという素材が暮らしにもたらした画期的な利便性は、ごみとして海洋や生態系を汚染し、私たちの日常にも深刻な影響を及ぼすまでになっています。



こうした自然現象の変化やそれに伴う災害、また拡大する環境汚染も、世界各地で事業活動を行なう花王グループにとって、大きなリスクとなり得るものです。一方、たとえば気温上昇により洗濯回数が増え、衣料用洗剤の使用量の増加や、汗ふきシートや節水製品への需要の高まりといったことが、事業機会につながることも事実です。

また、国や地域ごとに状況が異なる少子・高齢化問題や情報化・デジタル化社会への適応、対応ができない場合は、事業機会の損失につながります。一方、国・地域ごと、あるいは世代ごとのニーズに的確に応える製品の提供は、花王にとって絶大な事業機会の創出となるだけでなく、消費者・顧客の皆さまを含めた社会全体に貢献できると考えています。

そして多様性を尊重し合い、貧困や差別のない社会形成への積極的な関与は、社会との強い関係性を維持するだけでなく、働きやすい職場づくりにも活かされ、社員のモチベーションや満足度の向上にもなると考えています。そしてこれらの課題に対応が

できない場合、有能な人財の確保・維持が難しくなり、重要な人的資産が失われることにもなります。

これらのリスクに対応し機会を活かしていくためには、これまで培ってきた企業活動のあり方も見直しながら、自らの製品に責任を持ち社会に価値を提供し続けることが重要です。

花王が掲げる「2030年までに達成したい姿」の実現には、こうした環境面や、社会面での課題に自らの強みを発揮して、変化を恐れず正面から大きく挑み、消費者、顧客、社会、社員、株主といったステークホルダーの皆さまに還元できるようにしなければなりません。花王が世の中から真に価値ある企業グループとして必要とされ続けるために、花王らしく、挑戦し続けていきます。



環境に配慮した製品の研究



清潔習慣の向上をめざす手洗いの啓蒙活動

トップメッセージ



自ら変わり、そして変化を先導する企業へ、 花王らしいESG活動(Kirei Action)を通じて、 大きく成長していきます。

花王グループは、企業理念である「花王ウェイ」をすべての活動の根幹に据え、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。自ら変わり、変化を先導する企業になることで、2030年までにグローバルで存在感のある企業グループとなり、高いレベルでステークホルダーの皆さまに還元を続けていきたいと考えています。

社会情勢や自然環境が大きく変わる中、花王グループが今後も持続的に成長をするために、財務面だけでなく、非財務面での戦略や取り組みも経営上の最重要課題のひとつと位置づけ、「Kirei Action」と名づけた花王グループのグローバルなESG活動を本格稼働させています。世界中の人々のめざすべき未来の実現のために、「SDGs (Sustainable Development Goals)」で掲げられた社会的課題と真摯に向き合い、環境法規制の強化や消費者のエシカルな動きなどを認識し、花王らしいアプローチで取り組んでいます。

花王グループ中期経営計画「K20」は、そのためにも重要なステップです。2018年度は「K20」の2年目として、社会に役立つ“よきモノづくり”をESG視点でより一層推進しました。また、既存事業や戦略的ブランドを活かした「花王らしい特長ある企業イメージ」を醸成することをめざし、さらなる企業価値の向上に取り組みました。その結果、9期連続増益、6期連続最高益更新、29期連続増配を達成することができました。

花王グループの事業は、いまや世界に広がっています。事業を展開する地域や製品のカテゴリーは多岐にわたりますが、消費者や顧客の皆さまに寄り添い、暮らしや社会を豊かにしていきたいという想いは、創業以来変わりません。

社会のサステナビリティへの貢献は未来への投資です。従来の概念にとらわれない、新たな発想で経営の舵取りをすることが期待されています。花王グループは、創業以来の想いを大切にしながら、これからも、花王らしいアプローチで、果敢にチャレンジしていきます。

代表取締役
社長執行役員

澤田道隆

トップインタビュー



Q1

2018年度において、
花王グループが達成したことはどのようなものでしょうか。

まずは、9期連続増益、6期連続最高益更新、29期連続増配を達成できたことはとても喜ばしいことです。多くのステークホルダーに支えられての結果に、心より感謝いたします。そして、課題事業であった化粧品事業の活性化に最注力し、成果が出てきました。利益改善額も100億円を超え、利益率も前年の約2倍の約10%となりました。今後は、2018年5月に発表した化粧品成長戦略の柱である「ブランド強化」へとステップを進めていきます。また、マスのスキンケアアブ

ランドの「ビオレ」が継続伸長し、1,000億円のグローバルブランドとして定着化できました。それと並行し、非財務活動の核となるESG活動の強化に取り組みました。2018年7月にESG部門を新設し、Kao USAからトップを迎え、長期投資というスタンスでESG活動を進めています。この活動は、必ず長期的な企業価値向上につながり、花王グループのグローバルでの存在感を高めることができると考えます。

Q2

2018年度の取り組みの、社会的な意義を聞かせてください。

2018年度は、ESG視点での“よきモノづくり”を本格化させた年であったといってもよいと思います。私たちは「社会にいかに関与するか」ということを常に考え、活動しています。それがしっかりとできていれば、必ず利益ある成長につながります。利益ある成長ができれば、社会の公器としての役割を果たすとともに、ステークホルダーに対して高いレベルで還元することが可能となります。私たちが提案するすべての商品やサービスには、環境や社会に関与する配慮がなされています。2018年10月に「私たちのプラスチック包装容器宣言」を発表しました。基本となる考え方やこれまでの取り組み、今後の方向性などを明示しました。商品を販売して終わりではなく、最後の処理のところまで責任を持って考えなければなりま

せん。製品ライフサイクル全体で環境負荷が低減できるよう、海洋プラスチックごみを含め、プラスチックごみの問題解決に真摯に取り組んでいきます。

2018年度の活動に対しては、2019年2月に「World's Most Ethical Companies® (世界で最も倫理的な企業)」に選定されました。2007年に同賞が創設されて以来、13年連続で選定されている日本企業は、花王だけです。これを支えるのは、「正道を歩む」という精神です。今後も、企業理念である「花王ウェイ」の根底をなす「正道を歩む」の精神を忘れずに、活動していきます。

世界洗剤会議2018 基調講演

2018年10月、世界洗剤会議が米国のフロリダ州で開催され、世界33カ国・地域から450人が参加しました。

基調講演では、洗浄の本質には「汚れを落とす」という機能的な価値だけではなく、「思いやりの気持ち」を込めた行為、すなわち情緒的な側面があり、洗剤には人と人、人と社会をつなぐ働きがあることを紹介。

こうした新たな視点で商品開発を行ない、業界を挙げて環境面や社会面の課題の解決に向け貢献していくことを呼びかけました。



Q3

今後の進め方および具体的な施策を聞かせてください。

2019年度は「勝負の年」と位置づけています。「K20」スタートからの2年間で得た成果や見えてきた課題および蓄積してきた技術や知見を大きく花咲かせる年にしたいと思っています。具体的には、日本の消費増税対応をしっかりと行なうとともに、化粧品事業のさらなる進展、欧米家庭品事業の強化、ベビー用紙おむつ事業の再活性化を中心に事業活動を進めていきます。それから、2018年11月に行なった「技術イノベーション」発表会で公表した5つの技術の実用化にも取り組みます。回復基調にあります化粧品事業のさらなる進展ですが、ポイントはブランドの強化です。絞り込んだ注力ブランド(G11:グローバル11ブランド、R8:リージョナル8ブランド)に投資を集中し、新製品の投入や海外展開の拡大など、積極的に強化していきます。課題である欧米コンシューマープロダクトですが、2019年度から現場主体で「モノづくり」ができる体制に変えました。欧米で特に厳しいのがヘアケア事業です。ヘアケアは世界的にスモールマス※化が進んでおり、時代を先取りしたスピーディな提案が必要です。また、エシカルな動きも活発化しており、ESG視点を盛り込みながら新体制でしっかりと対応していきます。ベビー用紙おむつ事業は、中国での活動がキーとなります。2018年度はいろいろな要因で難しい状況となりましたが、2019年度からは戦略に柔軟性を持たせて、再活性化を図っていきます。グローバルな新生児人口増加を考えると、ベビー用紙おむつの事業はまだまだ伸びます。花王グループの技術力を駆使して、挑戦していきたいと考えています。

「技術イノベーション」発表会では、ファイファイバー、RNAモニタリング、クリエイティッド カラー、バイオIOS、パッケージリサイクリーションの5つの技術を発表いたしました。発表後の反響は大きく、技術の応用に関して多くのお声をいただきました。それらを踏まえ、2019年度中にはすべての技術を実用化提案まで進めていきたいと思っています。社会変革が可能な真のイノベーションにまで高めていくつもりです。

ESG活動も強化していきます。花王のESG戦略をKirei Lifestyle Planとしてまとめましたので、2019年度はそれを具体化させるべくグローバルに取り組んでいきます。そのためには社員一人ひとりの活動が重要ですので、考え方を共有化しながら進めていきます。

2018年4月に新設しました先端技術戦略室の活動も本格化してきました。AI、IoT、ロボットなどの先端技術を花王らしく活用させることは、今後の企業活動に重要となります。事業や研究、生産などの「モノづくり」だけではなく、販売・マーケティング等の価値伝達、人財育成・獲得などの「ヒト」資産強化にも役立ちます。2019年度は、社外との連携をより強化しながら、具体化に向けて進めていきます。

とにかく、2019年度は「勝負の年」です。失敗を恐れずに挑戦します。そして、10期連続増益、7期連続最高益更新、30期連続増配をめざします。この結果が、「K20」の達成につながりますので、グループ一丸となって取り組んでいきます。

※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)。

Q4

今後のさらなる企業価値向上についてのお考えを聞かせてください。

ESG活動の強化、ESG視点での「モノづくり」が重要です。その基本は、「社会に役に立つ」という企業活動の本質を忘れないようにすることです。これがしっかりできていれば、必ず社会に貢献できますし、利益ある成長にもつながります。ひいては、長期的な企業価値向上につながります。

ただ、自然災害が頻発し、社会や経済が不安定な厳しい事業環境を踏まえると、容易に成し遂げられることではありません。しかも、環境変化は激しくなっ

ていくばかりです。そのような環境においては、変化に迅速に対応するだけでなく、自らが変化を起こしていくことが重要です。「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」の実践が、それを可能にします。

花王グループは変わり続けます。そして、必ず、グローバルで存在感のある会社になります。これからもご支援いただければ幸いです。

株主との対話

企業価値向上のために、株主や機関投資家との対話の機会を積極的に設けています。当社へのご理解を深めていただくとともに、対話を通じて、会社の持続的な成長と中長期的な企業価値の創出に役立っています。



Genba ラウンドテーブルミーティング

「花王ウェイ」では現場主義を掲げており、世界中の花王グループの拠点で「Genba ラウンドテーブルミーティング」を実施しています。トップ自らが現場で活躍する社員に花王グループのあるべき姿や「想い」を伝え、さまざまな意見交換を行ない、現場の声を経営に反映するようにしています。



ESG 戦略



執行役員
ESG 部門統括
デイブ・マンツ

花王は事業戦略へ ESG (環境、社会、ガバナンス) の視点を導入することで、事業の拡大と、消費者や社会へのよりよい製品・サービスの提供をめざしていきます。

花王は事業戦略と ESG (環境、社会、ガバナンス) 戦略を融合することで、事業の拡大と、消費者そして社会への貢献をめざしていきます。

数十億の人々の、より持続可能なライフスタイルの実現に、花王が貢献することができたら、すばらしいことです。そのような高い目標を持つことが、いま社会から求められており、花王はその実現に貢献できると考えています。

そして、そうした活動を通じてこそ、花王の事業の成長と企業価値の向上につながると信じています。

このような高い志を持って企業活動に挑む背景には、急速な技術の進歩に加え、気候変動、高齢社会、資源枯渇、海洋プラスチックごみといった社会的課題が、市場そのものを大きく変革させ、さまざまなステークホルダーのニーズにも変化をもたらしている

現状があります。これは、世界に貢献したいという思いが強い、特に成長市場の次世代の消費者に顕著な傾向です。環境への配慮と高い透明性があり、自分たちの価値観に合った企業に高い期待を寄せており、質の高い製品を求めています。

花王は、こうした社会の大きな変化を見据えて、事業を成長させ、変化への対応力を強化するために、2018年7月に ESG 部門を立ち上げました。これまでのサステナビリティ推進活動の強みを活かしつつ、花王の思いやコミットメントをさらに強く訴求することで、グローバルでの存在感を高めるためにリーダーシップを発揮し、新たな ESG 戦略を構築しています。

1887年の創業以来、花王は、消費者のニーズを中心に据えて事業活動に取り組んできました。消費者のニーズは変化を遂げてきていますが、私たちの姿

勢は変わりません。ESG戦略は、社会のサステナビリティ(持続可能性)を実現するために、より持続可能なライフスタイルを送りたいという消費者のニーズや願いに、私たちがどう応えるかという視点でまとめたものです。それは、花王が消費者の「Kirei Lifestyle」の実現に貢献することであり、外見だけではなく、内面も豊かに充実した暮らしに貢献したいという意味が込められています。

ESG戦略を実現するためには、原材料の調達から生産、使用、廃棄に至るあらゆる段階で、イノベーションを起こす必要があります。単なる改善にとどまらず、これまでの進め方に縛られない、大きな変化への一步を踏み出さなければなりません。私たちは

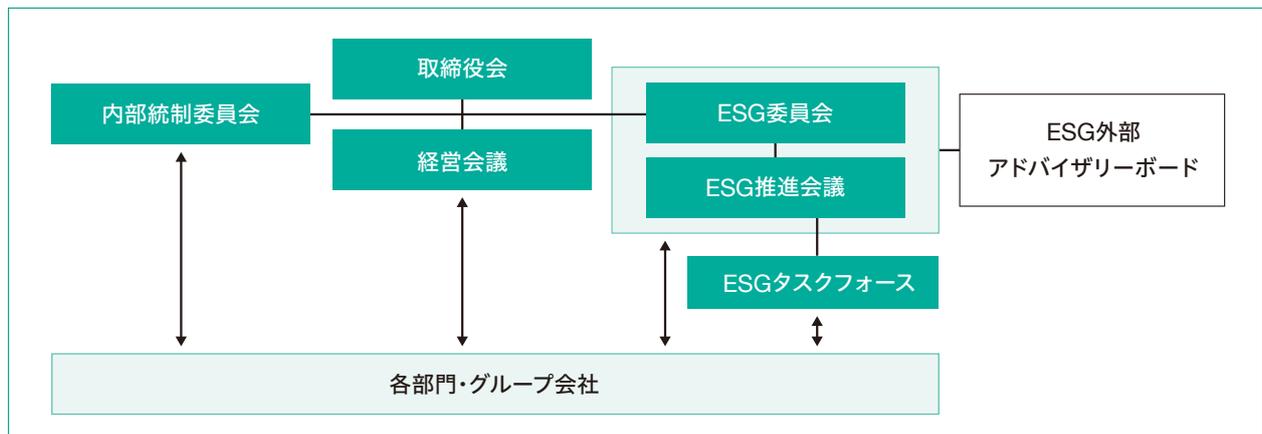
こうした新しい取り組みを「Kirei Action」と名づけました。花王の特徴である高い技術力をいかに活用できるかが、成功へのカギとなります。長年の研究開発に基づく知見を活かして、社会のサステナビリティに貢献できるイノベーションを創出し、業界を超えて、同じ想いを持つパートナーとも協働しながら、規模を拡大し、より大きく社会に貢献できることをめざしていきます。花王のこうしたESG視点での新たな挑戦は、花王のグローバルでの存在感を強化し、ステークホルダーの支持と信頼をいただくうえでも、極めて重要な役割を果たすと信じています。

ガバナンス体制

組織の総合力を活かし、ESGビジョンと事業戦略を実行に移すためには、充実したガバナンス体制が必要です。そのため、取締役会の下にESG委員会を設置しました。これは、長期的な花王の成長のために、ESGの方針や戦略を承認および管理する責任を担う、意思決定機関となります。また、ESG委員会の下には、ESG戦略の具体化と推進をするためのESG推進会議を新設しました。事業部門、および各リージョンの責任者で構成され、ESGを事業戦略や活動

に統合していくうえで重要な役割を果たします。また、ESG推進会議は、注力テーマに関する計画を迅速に策定し推進するために、必要に応じてESGタスクフォースチームを立ち上げる役割も担っています。さらに、さまざまな分野の有識者で構成されるESG外部アドバイザリーボードも設置しました。グローバルな視点での計画策定と実行へのアドバイス、外部とのコラボレーションやパートナーシップの機会を広げることを目的としています。

ESG推進体制図



Kirei Lifestyle Plan

花王のESGは、持続可能なライフスタイルを送りたいという、生活者の思いや行動に応えるものです。生活者が求める暮らしをKirei Lifestyleと呼び、それを実現するために、ビジョン、コミットメント、

花王のESGビジョン

Kirei Lifestyleとは、こころ豊かに暮らすこと。

Kirei Lifestyle とは、すべてにおもいやりが満ちていること。

自分自身の暮らしが清潔で満ち足りているだけでなく、周りの世界もまたそうであることを大切にすること。

Kirei Lifestyleとは、こころ豊かな暮らしが、今日だけではなく、これからも続くと安心できること。

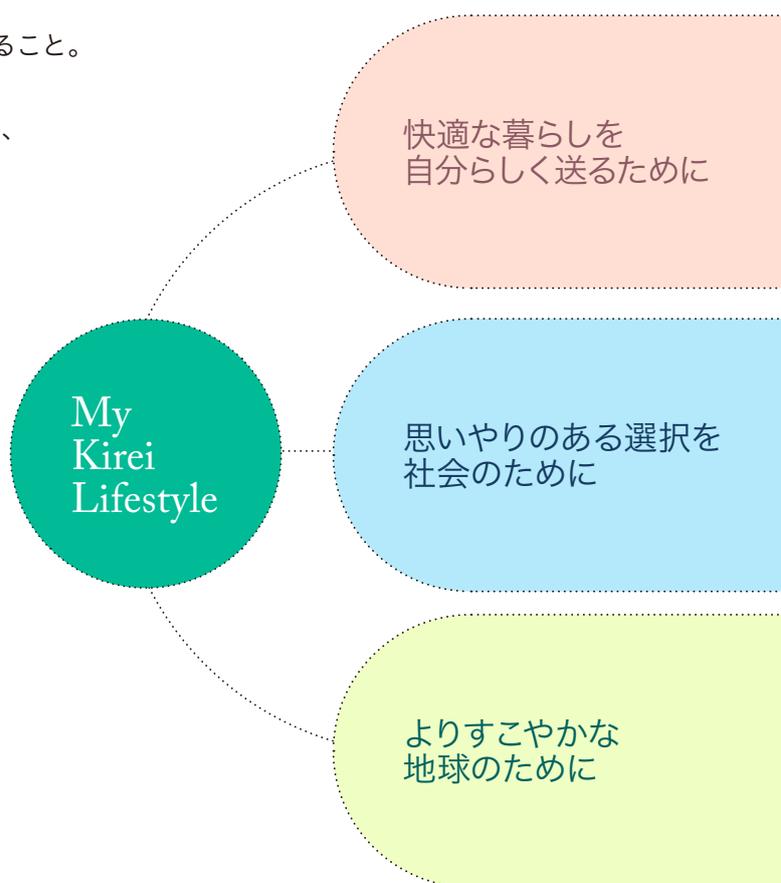
日々の暮らしの中で、たとえ小さなことでも、正しい選択をして、自分らしく生きるために。

花王はこうしたKirei Lifestyleが何よりも大切だと考えています。

だからこそ、決して妥協をせず、正しい道を歩んでいきます。

世界中の人々のこころ豊かな暮らしのために、私たちは革新と創造に挑み続けます。

花王のESGコミットメントとアクション



アクションからなる Kirei Lifestyle Plan を ESG 戦略として策定しました。

花王は Kirei Lifestyle Plan の実行を通して、未来に続く社会に貢献していきます。

生活者の Kirei Lifestyle を実現するために、花王の研究資産や知見を活かし、未来に続く暮らしに寄与するイノベーション創出をめざします。すべての人の Kirei Lifestyle の実現に向けて、2030年までの3つの大きなコミットメントを掲げるとともに、これまで以上に、一歩進んだ取り組みを19個の重点テーマそれぞれで実行していきます。

2030 年 花王のコミットメント 花王のアクション

2030 年までに

世界中の人々の、まずは10億人をめざして、よりこころ豊かな暮らしに貢献します。より清潔で、健康に、安心して年齢を重ね、自分らしく生きられるように。

QOLの向上

清潔で美しく
すこやかな習慣

ユニバーサル
プロダクト
デザイン

より安全で
より健康な
製品

2030 年までに

より活力と思いやりのある社会の実現のために、すべての花王ブランドが、小さくても意味のある選択を生活者ができるように提案をします。

サステナブルな
ライフスタイルの
推進

パーパスドリブンの
ブランド

暮らしを変える
製品イノベーション

責任ある
原材料調達

2030 年までに

すべての花王製品が、全ライフサイクルにおいて、科学的に地球が許容できる範囲内の環境フットプリントとなるようにします。

脱炭素

ごみゼロ

水保全

大気および
水質汚染防止

実効性のある
コーポレートガバナンス

徹底した
透明性

人権の尊重

受容性と多様性の
ある職場

社員の
健康増進と
安全

人財開発

責任ある
化学物質管理

正道を歩む

すこやかな地球を、次の世代へ。

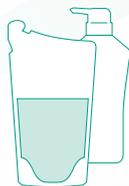
花王は、容器に使われるプラスチックの使用量削減、
つめかえによる本体容器の再利用などに取り組んできました。
そしていま、さらなる環境負荷低減のため、
プラスチック容器の完全リサイクルをめざした取り組みを進めています。



【フィルム素材のつめかえ】

つめかえることで、
本体容器の再利用を促進。

中身のつめかえにより、
本体容器を再利用。プラ
スチックの使用量を大幅
に低減。



【ラクラクecoパック】

より液残りなく、
よりつめかえやすく。

つめかえパックの概念を変え
る新形状を提案。誰にでもつ
めかえやすくすることで、つめ
かえを促進。



【スマートホルダー】

ラクラクecoパックを、
つめかえずに
そのまま使用。

ラクラクecoパックをそのま
ま本体のように使う新提案。
つめかえの手間もいりません。



100%リサイクル可能な 単一素材フィルム容器の開発。

フィルム容器は中身を保護するために複数の素材が使われており、リサイクルが困難でした。単一素材フィルムから容器をつくることできれば、環境負荷を大幅に減らすことができます。いま、その実現に向けた研究が進んでいます。



豊かな暮らしを、 世界に広げるイノベーション。

豊かな暮らしを世界に広げ、そして未来に続けていくために。

花王は、新たな原料の開発や技術開発を通じ、

社会課題の解決に向けて挑戦しています。

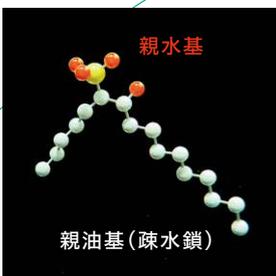
次世代を担う サステナブル洗浄基剤「バイオIOS」。

花王の本質研究から生まれた新洗浄基剤「バイオIOS」は、これまで以上に油によくなじみ、水にもよく溶けるという、相反する機能をもっています。さらに、アブラヤシの実から食用のパーム油を採取する際に残ってしまう、これまで有効に活用されてこなかった油脂原料を活かすことができます。世界的な人口増加に伴い界面活性剤の使用量の増大が見込まれるなか、花王は、この革新的な素材「バイオIOS」を広く活用することで、持続可能な原料調達をめざしていきます。



界面活性剤の
主原料となるアブラヤシ





バイオIOS 分子構造モデル

長い親油基の中間部に親水基が位置する特殊な構造

親水基:水になじむ部分

親油基(疎水鎖):油になじむ部分

これまでの洗浄の概念を塗り変える洗剤の提案。

繊維の奥まで浸透して高い洗浄力を発揮しながら、すすいだあとは汚れも洗剤成分もほとんど残さず、低温の水でも有効に作用する「バイオ IOS」の特長を活かして商品化した第一弾が衣料用液体洗剤「アタックZERO」です。世界の人々の清潔な暮らしの実現のために。花王は、さまざまな角度から今後も「バイオIOS」の応用の可能性を追求し、サステナブルな界面活性剤として広く活用していきます。



花王グループの経営ビジョン

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、

「K20」達成に向けて着実に成果を上げています。

花王は、「グローバルで存在感のある会社」に

なるために、「2030年までに達成したい姿」に向けてすでに動き出しています。

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

精緻な経営計画策定と着実な達成

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

2018年度進捗レビュー

	2018年度実績
過去最高益更新	6期連続最高益更新
売上成長性	前年度比1.2%増収(実質 ^{※2} 1.3%)
営業利益率	前年度比0.1ポイント増
連続増配	前年度比10円増配
1,000億円ブランドの育成	3ブランドとも2017年度で達成・継続
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4年連続選定)

「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

「連続増益」「連続増配」を

継続する 実行力

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

※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



安定した財務基盤を維持しながら、
事業成長のための積極的な投資活動を行なうことによって、
企業価値の継続的な向上と
長期的なステークホルダー還元を実現していきます。

執行役員
会計財務部門統括 **山内 憲一**

財務基盤

花王の財務基盤(EVA®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、高い収益力とキャッシュ・フロー創出力により、バランスの取れた健全な財務基盤を構築しています。

さらなる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、29期連続の増配や累計5,438億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。

花王では、1985年という早い段階から国内花王グ

ループ各社の支払を一元化し、資金の集中化を行なうことによって、資金の有効活用を進めてきました。近年ではグローバルキャッシュマネジメントシステム(ネッティング、プーリング等)の導入によるグローバルな資金の集約化にも努めています。

「K20」の2年目となる2018年度は、営業利益率が13.8%となり、営業利益は2,077億円で6期連続で最高益を更新しました。懸案だった化粧品事業は、新たな成長戦略により営業利益率は9.9%に改善し、さらなる利益成長が期待できます。株主還元の継続によるEVA®向上の結果、ROEも20%近い水準に到達しています。

(注)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。

キャッシュ・フローの使途と株主還元

花王は、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に有効活用し、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・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
借入金等の有利子負債の
早期返済

設備投資/M&A

花王は、EVA®による投資判断のもと、事業成長のための積極的な設備投資やM&Aを進めています。

コンシューマープロダクツ事業では、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を中心に、日本および中国の需要に対応した国内生産拠点の能力増強に加え、伸長著しいアジアでも積極的に設備投資を行ってきました。また欧米では、既存事業とのシナジー効果が期待されるサロン事業や業務品の事業などのBtoBビジネスにおいて、M&Aを実施してきました。

また、ケミカル事業では、国内外の生産基盤をさらに強化するとともに、環境負荷低減に貢献する花王のコア技術の事業展開をグローバルに加速するため、M&Aを進めてきました。

花王は、これらの成長投資を今後も継続するとともに、中長期の利益ある成長につなげることで、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。

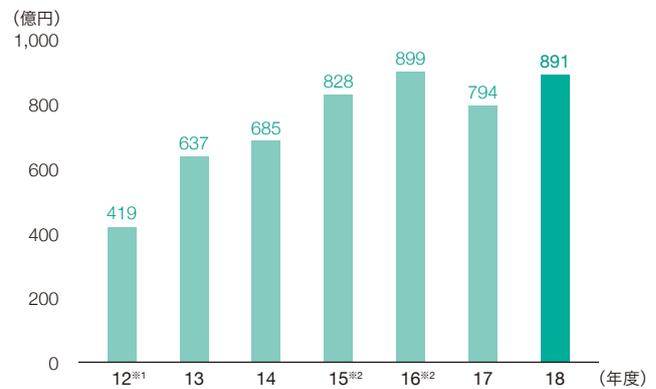
配当/自己株式の取得

花王は、安定的かつ継続的な配当を重視しており、2018年度までに29期連続増配を達成しています。ここ数年の営業キャッシュ・フローの創出が高い水準であることから、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、手元資金の状況と成長投資とのバランスを勘案しつつ、EVA®視点から資本効率の向上を目的として、自己株式の取得・消却を弾力的に行なっています。2018年度までの自己株式取得は累計で174百万株、5,438億円となりました。

今後も「K20」で掲げるステークホルダーへの高レベルの還元へのこだわりのもと、連続増配をめざします。

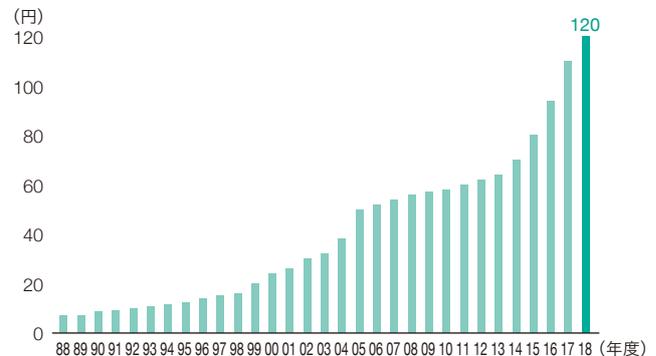
資本的支出の推移



※1 2012年度より決算期変更。

※2 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

