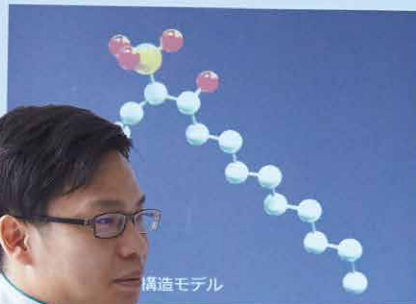


バイオIOS

新・界面活性剤
バイオIOS



精密に設計された分子構造から
生まれるきわめてユニークな特長

油になじむ性質

水に溶

ともに





Chapter

3

中長期戦略

人財開発戦略	42
コンプライアンス戦略	44
リスク・危機管理戦略	46
事業の全体像	48
コンシューマープロダクツ事業部門	50
化粧品事業	52
スキンケア・ヘアケア事業	53
ヒューマンヘルスケア事業	54
ファブリック&ホームケア事業	55
販売戦略	56
ケミカル事業部門	58
特集:化粧品事業戦略	60
特集:先端技術戦略	62

人財開発戦略



一人ひとりが果敢にチャレンジし続けられ、
花王の未来に貢献していく。
そんな人財育成と社風づくりに取り組んでいます。

執行役員
人財開発部門統括 松井 明雄

基本的な考え方

花王は、“よきモノづくり”を通じて社会に貢献しようという熱き思いを持った社員の集団であり、「花王ウェイ」に示された企業人としての高い精神風土を大切にしている組織です。創業の精神を継承しながら、変化の時代に、経営トップ、マネジメント、現場が一体となってありたい姿を議論し、積極果敢な仕事の改革、各人のチャレンジを奨励し、成果や成長に対して公正に報いることを通して、変化に強い活力ある集団をつくっています。

AIとの共存に代表されるデジタル革命、ESG経営

の推進、一部の国の超高齢社会の到来といった潮流の中で最も重要な資産は人財であるという認識のもと、花王の持続的な成長を支える人財の採用・育成、効果的な組織運営、最適な人員配置について、経営トップをメンバーとする人事委員会で議論し推進しています。そして、生み出された付加価値を社員に適正に還元(人的投資)することで、次の新たな付加価値を生み出し、「K20」「2030年までに達成したい姿」に向け、好循環を図っています。

人財開発体制

花王の人財開発の基本となる考え方を示した「人財開発基本方針」の理念(①効果・効率の追求、②人間的の尊重、③統合への努力)を基本にグローバルで推進しています。

基本方針に沿った活動をグループ全体で推進するために、グローバル共通のしくみを導入し、活用しています。たとえば、グローバル人財情報システムによる要員・人件費管理と人財情報の活用、社員意識調査「FIND」による組織力の向上、グローバル共通な等級

制度・評価制度・教育体系・報酬ポリシーによる人財マネジメント・育成の強化などです。

また、健康は個人生活の基盤であるばかりではなく、会社にとっても財産であり、成長の源泉でもあるという認識のもと、社員の自主的な健康づくりを奨励し、積極的に支援しています。これらの活動は、花王グループ各社の人財開発部門と連携を取りながら、グローバルに進めています。

独自性のある人財育成・社風づくり

花王の組織運営の特徴は「事業と機能のマトリックス運営」にあります。マトリックス運営は、硬直的な組織運営を排し、変化する消費者への価値提供や社会への柔軟な対応を可能にしています。グローバルビジネスの拡大とともに「国・地域」の軸が加わり、より高度な運営が求められています。人財開発の側面では、中長期の事業戦略と連動して、ビジネスリーダーの育成と成長事業への機動的な人財の投入、機能軸では人財の専門性強化と事業支援の効果・効率性の追求、国・地域軸では雇用政策の質の向上と現場力強化を進めています。

「花王ウェイ」を基盤とする組織風土を醸成・実践するだけでなく、社員の自主性と多様性が活かされ、いきいきと働ける環境づくりに積極的に取り組んでいます。



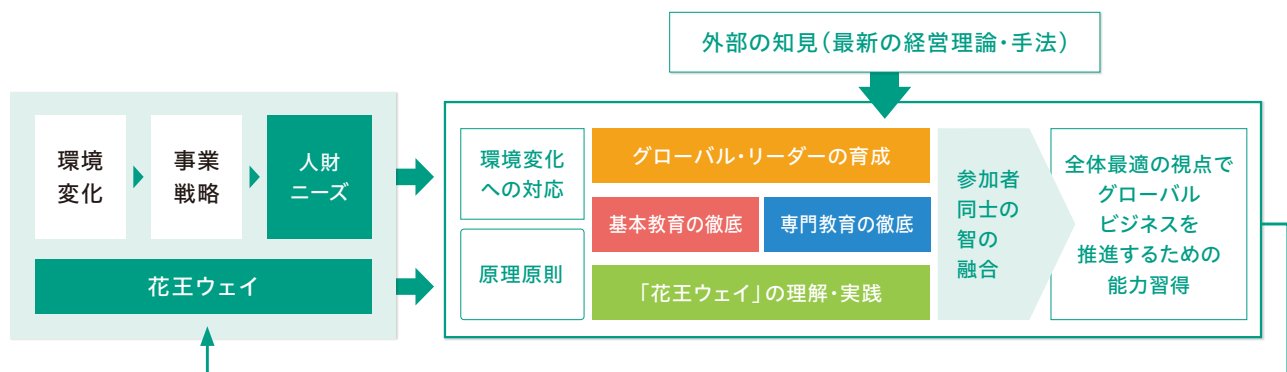
自由闊達なコミュニケーションによる組織横断的な活動は、組織の活性化と新たなチャレンジ機会の創出、人が育つ風土づくりに欠かせない要素です。花王では部門横断的なプロジェクトによる革新・改善活動を継続的に進めています。

また、経営トップと社員が花王フォーラム等の直接の対話の場を通じて、花王の現状と将来について自由闊達な熱い議論を行なっています。

「2030年までに達成したい姿」を実現する、変化を先導するリーダーの育成

変化の激しい時代において、創造革新を推進するリーダー育成は重要です。花王はリーダーに求められる行動指針として「リーダーシップバリュー」を定め、評価・育成・登用を連動して進めると同時に、リーダーシップバリューに基づく360度評価を実施し、リーダーシップ開発の機会としています。また研修においては、環境の変化と原理原則を学ぶ機会を重視し、外部の最新の知見による刺激と参加者同士の

智の融合をねらいとした、「グローバルリーダーシップ開発プログラム」を実施しています。さらに次世代を担うリーダー人財に対しては、国内外のビジネススクール等と連携し、各分野の第一人者や世界中のビジネスリーダーとの議論を通して、本質の追求と自らのリーダーシップについて深く考える場を提供し、変化を先導する意識の醸成をめざしています。



コンプライアンス戦略



昨今の他社や自社の事例を契機として、
コンプライアンス活動を通じて、より風通しのよい
組織風土や働きやすい職場環境の実現をめざします。

代表取締役専務執行役員
研究開発部門統括
先端技術戦略室統括
コンプライアンス担当

長谷部 佳宏

基本的な考え方

花王は、創業者から受け継いでいる「正道を歩む」という価値観をコンプライアンス活動の原点ととらえ、行動規範である花王ビジネスコンダクトガイドライン(BCG)の浸透を中心としたコンプライアンスの徹底を、戦略的に実施しています。社員一人ひとりのコンプライアンス意識の醸成を経営基盤の重要なカ

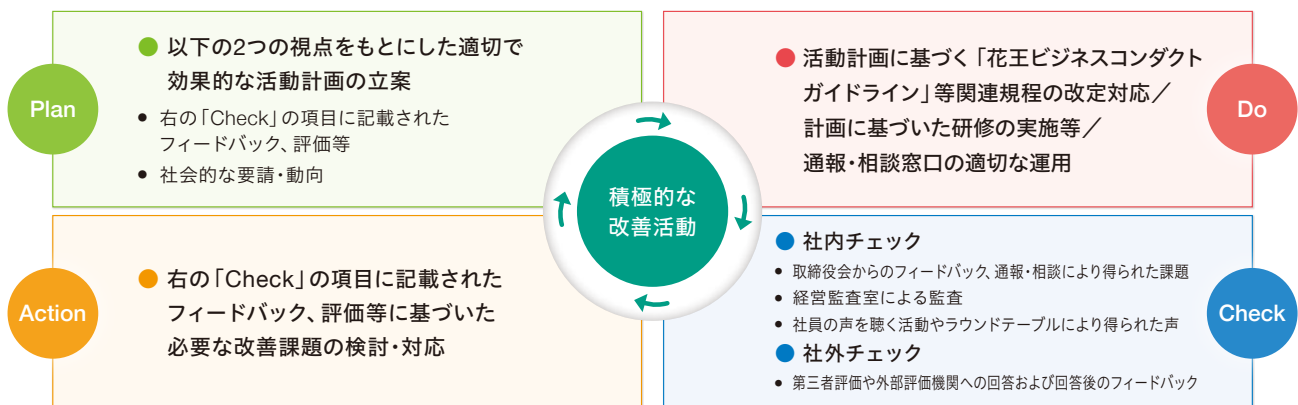
ギととらえ、法令違反を予防するのみならず、違反行為がすぐに報告・是正される風通しのよい企業風土や人財が最大活用される働きやすい職場環境づくりが「K20」「2030年までに達成したい姿」に向けて不可欠なものとしてとらえています。こうした活動により、コンプライアンス意識を醸成・定着させ、健全な企業風土の維持・改善をめざします。

コンプライアンス推進体制

花王には、グループ全体で確実にPDCAが実践できる体制があります。まず、代表取締役を委員長とし、各部門や関係会社からの代表者を委員とする「コンプライアンス委員会」を設けています。同委員会で検討された中長期や年間の活動計画に基づいて、

1) BCGや贈収賄防止・利害の対立の回避・接待・贈答・慶弔などに関する社内規程の制定・改定、2) 国内外での教育啓発活動、3) コンプライアンス通報・相談等への適切な対応を実施しています。また、経営幹部や取締役会などに対する定期的な報告を通じて、これらの活動の改善を図っています。

花王のコンプライアンス活動



「利益ある成長」に向けて

花王は、「K20」達成に向けて重大なコンプライアンスリスクの低減にフォーカスしながら、法務、人財開発、企業文化情報、危機管理、経営監査、各グループ会社の関連部門とも連携を図り、以下の活動を実施しています。

1. PDCA 活動をベースとした浸透徹底活動

- 役員向けには、定期的に外部講師による勉強会を実施しています。
- 各執行役員が講師となる部門内研修を通じて、役員だけでなく社員一人ひとりのコンプライアンス意識の醸成をめざしています。
- 国際情勢・社会環境の変化、SDGsなどの社会からの要請に対応するため、定期的に改定を行ない、グループ社員に向けて、丁寧に教育・浸透活動を実施しています。

2. 重大なコンプライアンスリスクの低減にフォーカスした活動

- 特に通報・相談の多いコンプライアンス違反行為の防止のために研修やケーススタディの社内発信等により重点的に取り組んでいます。
- 法令遵守活動は、関連する法令の主管部門を明確にして、遵守をさらに推進します。重大な法令については、主管部門の年間アクションプランの実施状況のモニタリングを行ないます。
- リスク低減活動に関しては、リスク調査等を通じ

て重要なコンプライアンスリスクとしたSNSやデータ改ざん等事業を通じて起こりうるリスクの防止に向けた対応なども実施しています。

- これらの活動は、日本国内の花王グループから実施し、今後花王グループ全体に展開していきます。

3. モニタリング

- 通報・相談案件の分析から読み取れる課題を、経営や監査役に四半期ごとに共有し、将来の活動に活かしています。
- 隔年で実施される社員意識調査やコンプライアンス意識調査などにより、現場の課題や問題意識を吸い上げ、コンプライアンスの視点から改善の施策を計画・実施しています。
- 研修参加者よりコンプライアンス活動への意見を聴取し、将来の活動に活かしています。
- 外部の評価機関、取引先からのCSRアンケートへの回答を、自社の活動が社会の要請に照らして適切かを確認する機会として活用し、将来の活動に活かしています。

13年連続選定「World's Most Ethical Companies®」※

花王では、「World's Most Ethical Companies®」をコンプライアンス活動の成果を図る重要な指標としています。この受賞は、執行役員の評価の一要素となっています。花王のコンプライアンス活動が、社会の要請に適合しているかどうかの指標としているほか、世界的に権威のある賞に選定され続けることを花王の強みとして、今後も戦略的にコンプライアンス活動を強化していきます。



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

リスク・危機管理戦略



重要なリスクと危機の戦略的な管理が、
花王の持続的な成長を可能にしています。

常務執行役員
経営サポート部門統括 上山 茂

基本的な考え方

花王では、経営目標の達成や事業活動に悪影響を与える可能性を「リスク」、この「リスク」が顕在化することを「危機」とし、「リスクおよび危機管理に関する基本方針」に示された対応の優先順位(1. 人命尊重、2. 環境保護、3. 操業維持、4. 資産保持)に基づいて、事

業活動全般にわたり生じ得るさまざまなリスクと危機を適切に管理しています。

花王は、「K20」を推進し、その先の「2030年までに達成したい姿」をめざすために、リスクと危機の管理強化を次のように進めています。

1 経営が管理すべき 重要リスクの明確化と 対応体制の構築

経営への影響が特に大きく、対応の強化が必要なリスクを「コーポレートリスク」と定め、執行役員がそれぞれのリスク対応の責任者を務めています。

2 対象リスクの範囲拡大

主に業務運営リスクを中心に行なってきたリスク管理を、2015年から、戦略リスク、レピュテーションリスク※にまで拡大して対応を進めています。

※企業に対する批判的な評価や評判が広まることで、企業の信用やブランド価値が低下し、損失を被るリスク

3 リスクが 顕在化した際の 対応力強化

リスクは顕在化するものと考えて、万一顕在化しても、適切かつ迅速に対応できるように危機時の対応体制を強化しています。

これらの強化の方向に沿って、毎年、重点取り組みを定めて活動しています。2018年度は、コーポレートリスク対応の実践力強化、海外拠点の重要リスク

の管理強化、リスクに対する社員の意識の向上などの重点取り組みを着実に実施することで、花王グループ全体のリスクと危機の管理強化を進めました。

リスクと危機の管理体制

リスクと危機の管理は、担当する執行役員を委員長とする「リスク・危機管理委員会」(4回/年)で、管

理体制と運用計画を定めています。各部門、子会社、関連会社は、この運用計画に基づいて、リスクを把

握、評価し、対応策を策定、実行することでリスクを管理します。また、委員会の下部組織として「リスク・危機管理推進会議」(1回/月)を設け、委員会への提案事項の議論や、委員会決定事項の推進を行なっています。

さらに、経営が管理すべき重要なリスク(コーポレートリスク)については、経営層へのヒアリング、社内リスク調査(各部門、子会社に対して実施)など

コーポレートリスク

気候変動、自然災害、水資源、生物多様性への不安は、サステナビリティに対する消費者、顧客の意識の高まりや、環境規制の強化をもたらしています。また、近年の情報通信技術の発展とスマートフォンの社会への浸透は、ソーシャルメディア活用の広がりやeコマースビジネスの急速な伸長をもたらし、人々のコミュニケーション方法や購買行動を大きく変化させています。コーポレートリスクのテーマは、このような経営環境の変化を踏まえて選定し、また、毎年見直しを行なっています。2018年度は、次のような

を踏まえて、テーマとその責任者を経営会議の承認を経て決定しています。コーポレートリスクの責任者は対応チームを編成し、対応策を策定、実行し、総合的にリスク対応の強化を図っています。

コーポレートリスクの活動の進捗は、リスク・危機管理委員会で確認を行なうとともに、定期的(1回/年)および適時に経営会議または取締役会において報告、審議を行なっています。

コーポレートリスクのテーマに対して、対応体制の整備や対応訓練などによってリスク対応の実践力の強化を進めました。

- 大地震・自然災害
- 個人情報保護
- パンデミック
- 為替変動
- レピュテーション
- 製品の品質問題への対応
- 流通構造の変化
- デジタルメディア活用に伴うリスク
- アジア事業に関するリスク
- など

海外拠点の重要リスクの管理強化

海外子会社のリスク管理についても、各社のマネジメント層が、重要リスクの選定を行ない、対応策を検討することで、リスク管理を推進しています。

2018年度は、各社のリスク管理とコーポレトリ

スクおよび日本の主管部門の活動を連携させることで、リスク管理のPDCAの定着と対応の強化を図りました。

新興リスク

花王では、社会のサステナビリティに貢献するために、「資源循環」「気候変動」「化学物質」への対応を進めています。近年の海洋プラスチックごみ問題は、製品、容器や包装に使われるプラスチックに対するグローバルな監視の強化、各国の使用・廃棄に関わる法規制の強化をもたらしています。また、国際的な貿易摩擦は、

技術などの分野にも発展し、複雑さを増してきており、原材料コストの上昇のみならず、法規制の強化などに伴う事業活動への影響にも留意する必要が出てきています。

花王はこうした変化に対して、機会とリスクの両面で一段高い取り組みを進めていきます。

事業の全体像

コンシューマープロダクツ事業

化粧品事業

お客さま一人ひとりの多様な美の価値観にお応えすべく、ブランドの個性を磨き上げながら、スキンケア製品やメイクアップ製品を世界中のお客さまにお届けしています。

日本で展開している主なブランドとしては、スキンケア製品を中心とした「est」「ソフィーナIP」「キュレル」「freeplus」など。メイクアップ製品を中心としたブランドとしては、「RMK」「SUQQU」「プリマヴィスタ」「コフレドール」「KATE」など。また、欧州においてはハイプレステージブランド「SENSAI」や「モルトンブラウン」、中国においては「freeplus」が、多くのお客さまにご愛用いただいています。



ケミカル事業

ケミカル事業では、天然油脂原料から製造する油脂製品や、界面活性剤などの機能材料製品、トナー・トナーバインダーなどのスペシャルティケミカルズ製品など、多岐にわたるケミカル製品をグローバルに展開しています。また、「環境」を事業のテーマに据えて、「グリーンイノベーション」と「エコ・テクノロ

スキンケア・ヘアケア事業

世界中の人々が思い通りに個性を表現でき、真にすこやかで美しい肌と髪の実現に貢献するため、洗顔料、全身洗浄料、日やけ止め、ボディローションなどのスキンケア製品、シャンプー・リンス、スタイリング剤、ヘアカラーなどのヘアケア製品をお届けしています。主なブランドには、スキンケア製品の「ビオレ」「ジャーゲنز」、ヘアケア製品の「メリット」「エッセンシャル」「リーゼ」「ケーブ」「リライズ」「ジョンフリーダ」「サクセス」などがあります。そして、ヘアサロン向け製品には、「ゴールドウェル」「オリベ」「KMS」があります。



ジカルソリューション」の2つのアプローチにより持続可能な社会に貢献していくことをめざしています。「グリーンイノベーション」は特徴あるアルコール誘導体、二次誘導体、バイオリファイナリーによるバイオケミカルを、「エコ・テクノロジカルソリューション」は環境対応によるインクの革新、電子材料やインフ

ヒューマンヘルスケア事業

花王独自の不織布と加工技術から生まれた肌にやさしいサニタリー製品や、新たな健康価値を提案する機能性飲料、さらに、ハミガキや入浴剤など、より快適ですこやかな毎日をサポートするための製品をお届けしています。

主なブランドには、生理用品の「ロリエ」、ペビー用紙おむつの「メリーズ」、大人用紙おむつの「リリーフ」、健康機能飲料の「ヘルシア」、ハミガキ・ハブラシ・洗口剤の「クリアクリーン」「ピュオーラ」「ディープクリーン」、入浴剤の「バブ」、蒸気温熱を活用した「めぐりズム」などがあります。



ファブリック＆ホームケア事業

本質研究に基づく品質や機能をベースに、変化する生活者の価値観に対応したモノづくりやマーケティングを行ない、より多くの人が毎日の暮らしの中で“きれい”を感じる瞬間の創出に努めています。主なブランドには、衣料用洗剤「アタック」「ニュービーズ」「エマール」、柔軟仕上げ剤「ハミング」「フレアフレグランス」、漂白剤「ハイター」、食器用洗剤「キュキュット」、住居用洗剤「マジックリン」、住居用ワイパー「クイックルワイパー」、消臭芳香剤「リセッシュ」などがあります。



ラ分野での環境対応ソリューションを成長のエンジンとして展開しています。

そして、こうした製品は、トイレタリー製品、医薬品、情報材料、エレクトロニクス、土木・建築といった、世界の幅広い産業分野を通じて、人々の豊かな暮らしに役立っています。



コンシューマープロダクツ事業部門



消費者に真摯に向き合いながら、
社会から真に必要とされている商品を生み出すことが
確かな価値の創出と利益ある成長を支えています。

取締役常務執行役員
コンシューマープロダクツ事業部門統括 **松田 知春**

事業を取り巻く社会情勢・消費者トレンド

2018年度の日本市場は、厳しい猛暑や度重なる災害もありましたが、トイレタリー、化粧品市場共に前年を上回り、堅調に推移しました。

アジアは国際的な貿易摩擦の影響等により、景気の先行き不安から、現地通貨の下落に見舞われ、市場は伸長しているものの、伸び率は鈍化してきています。欧米のスキンケア・ヘアケア市場はナチュラル・オーガニックブームにより、単価の高い商品が増加し、市場を伸長させています。

気候変動、今後の高齢社会への不安はいつそう高まり、製品に対する安心、安全を求める声は、高まっています。さらに、サステナブルな志向が定着しています。こうした背景を受け、商品の多様化、高付加価値化も一層進んできました。

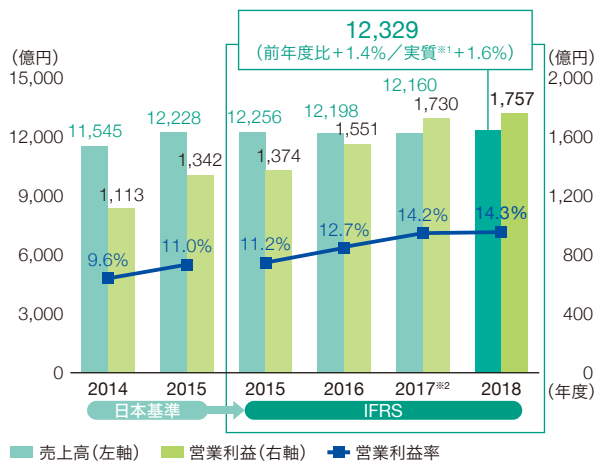
デジタル化はますます進行し、消費者は自ら情報の探索や発信を行ない、自己投資を積極的に行ない、自己実現をめざすようになりました。

SNSの活用も広がりを見せ、コミュニケーション方法も、メーカー主導から、消費者主体への大きな変化となっています。

購買面では、eコマースにより、消費者は商品検索しながら、欲しいモノを欲しい時に、欲しい量を購入するようになり、また店舗流通でも、商品体験の充実、キャッシュレスショッピングやスピード配送など、サービス機能の充実や、新しい販売方法に挑戦し、消費者の購買行動の変化のスピードは加速しています。

売上高／営業利益の推移

売上高	1兆2,329億円 (前年度比+1.4% / 実質 ^{※1} +1.6%)
営業利益	1,757億円 (前年度比 ^{※2} +27億円)
営業利益率	14.3% (前年度比+0.1ポイント)



※1 為替変動の影響を除く実質増減率。

※2 2018年12月期より、日本のコンシューマープロダクツ事業の販売組織を再編したため、営業利益を組み替えています。

花王の強みを活かした機会とリスクへの対応

2018年度の成果と課題

化粧品事業が、新しいブランドポートフォリオ戦略により、事業の方向性が定まったことで、効率的な事業運営が進み、大きな利益改善の年となりました。

中華圏の化粧品事業が大変好調で、「freeplus」「ソフィーナ」の下地やUV、「キュレル」が、大きく売上を伸ばさせました。また日本では厳しい猛暑となった天候の影響も受け、シーズン商品を中心にスキンケア事業が大きく伸ばしました。日本同様、紫外線ケアニーズが高まるアジアでも、「ビオレUV」が伸ばしました。

一方で、「メリーズ」が、並行輸入品の価格下落を受け、中国eコマースチャネルのセルアウトを鈍化させ、日本、アジアにおいて売上実績が下回りました。さらにファブリック事業が原材料高や店頭小売価格の下落の影響を受け、苦戦をしいられました。

スモールマス化する市場に対し、2018年度は、高付加価値商品を積極的に提案しました。革新的な次世代白髪ケアの「リライズ」、米国ハンド&ボディローション「ジャーゲنز」、米国「ビオレ」洗顔料、独国で歴史のあるヘアケア「グール」を、日本を含むアジアで発売し、グローバル資産活用戦略を加速させました。

欧米コンシューマー事業は、「ジャーゲنز」が堅調なもの、「ビオレ」毛穴クレンジング剤の類似品が相次いで発売され、売上に影響を受けました。ヘアケアは、昨年度もスモールマスブランドの発売が目立ち、市場の細分化がさらに進みました。

今後の米国での事業強化のため、サロン事業領域ではハイプレステージブランドの「オリベ」と業務用洗濯事業領域ではWashing Systems, LLCを花王グループに迎え入れました。

花王の強みを活かした対応

花王の技術イノベーション力をコアに、“よきモノづくり”活動を活性化させ、消費者にとって真に役立つ、価値ある商品提案を行なっています。

2019年には、紫外線ケアニーズが年々高まる中、マイクロレベルまで、紫外線を遮断し、しっかり肌を守る、画期的なUV商品を完成させ、発売しました。同時に東アジアの高温多湿な条件下でも高防御を実現する、高付加価値UV商品も発売しました。

そして2019年4月には、いままでの衣料用洗剤の考え方を一変させ、汚れはもとより、洗剤成分やニオイまで、衣類に何も残さない、“ゼロ洗浄”という、革新的な提案をしました。

社会的課題に向けた提案

2018年のESG活動に基づき、特にプラスチック問題に関しては4R(Reduce・Replace・Reuse・Recycle)視点からのモノづくりを、強く推進していきます。特に容器では大幅なプラスチック量削減への挑戦として、従来のかめかえ容器から、「ラクラクecoパック」とカートリッジ方式の「スマートホルダー」を提案しましたが、今後もさらに進化させた提案を行なっています。

今後も各ブランドを通じESG経営を強化し、デジタル時代の消費者に対する新しいマーケティングへのチャレンジを通じて、“よきモノづくり”が生み出す革新的な価値で皆さまに笑顔をお届けしていきます。

コンシューマープロダクツ事業部門

化粧品事業



2020年とそれ以降に向けて

「肌」を一番よく知ることから生まれる確かな品質と、五感に訴えかける感性美を融合させながら、それぞれの個性あるブランド群を磨き上げ、グローバルで存在感ある事業体となることをめざします。お客さまにわくわくしていただけるブランド体験を提供し続けることで、強いブランドづくりを進めながら、拡大する国境を越えた人や情報の交流、新たなデジタル技術等のさまざまな成長機会に積極的に向き合い、先取りに富んだ事業運営を推進します。

社会的課題に向けた提案

化粧品事業は“美”を通して「よろこび」ある生活文化を提供できる社会価値創造活動であり、ESGを重視した事業マネジメントを遂行することで、世界中の人々が輝ける社会の実現に貢献します。

成分、容器や包装においても、環境にやさしい再生可能資源活用、生産・物流面での再生エネルギー活用、消費現場での廃棄物削減等を促進し、バリューチェーン全体で社会のサステナビリティに貢献します。

戦略

“新グローバルポートフォリオ”を策定

2018年5月に、5つの化粧品事業にまたがる“新グローバルポートフォリオ”を策定しました。

グローバル戦略ブランドとして選定した11ブランド「G11」については、積極的に展開エリアの拡大を図りながら、一方でトラベルリテール事業を強化していくことで、日本を含むアジア・欧州での育成を加速していきます。また、日本を中心に重点育成していく8ブランド「R8」を戦略ブランドに定め、投資を集中させることで育成を図ります。

「カウンセリングブランド」と「セルフブランド」に再編

日本においては、それぞれのブランドの位置づけを明確にすることで、強いブランドづくりを推進し

ます。専門教育を受けた美容部員を通して販売する「カウンセリングブランド」と「セルフブランド」に既存ブランドを再編し、モノづくり、売り方を徹底的に見直していきます。



運営体制を刷新

事業環境の急速な変化に対応すべく、PDCA(Plan, Do, Check, Action)を小さく速く回すブランドチーム制を導入します。各ブランドチームのリーダーに権限を委譲し、ターゲットマーケティングをスピーディに実施します。

スキンケア・ヘアケア事業



2020年とそれ以降に向けて

ユニークで付加価値の高い商品を開発し、高収益事業として、グローバル拡張を牽引していきます。消費者の美意識や生活習慣の変化を見極めながら、花王ならではの独自性と魅力ある提案により、高付加価値化を加速させ、率先して市場の活性化を図ります。また時代の半歩先を行く、魅力的な特長ある新製品の投入・育成や、消費者の購買行動の変化を先取りしたマーケティング活動、売り方の改革などにより事業運営を推進します。

社会的課題に向けた提案

地球環境への影響が懸念されるプラスチックの過度な使用は、その配慮と使いやすさを両立した新しいつめかえ容器「ラクラクecoパック」の開発や、それに直接ポンプをさして使用する「スマートホルダー」の提案により、プラスチック削減、ライフ・サイクル・アセスメント全体での製造から廃棄までのCO₂排出量削減、そして容器に残る液量の削減に取り組み、社会のサステナビリティに積極的に貢献していきます。



スマートホルダー

戦略

スキンケア事業

洗浄を中心とした「基盤事業の独自性強化、さらなる高付加価値化」に加え、日焼け止め、デオドラントを軸とした「肌に負担がかかる環境ストレスへの対応」や、「衛生領域への対応」へ新技術の開発を通じて果敢にチャレンジし、事業領域の拡大に努めています。

ヘアケア事業

普遍的ヘアケアニーズに加え、時代の潮流を的確にとらえた生活価値提案によるマスブランドの活性化や、パーソナル化されたニーズに対し、新たな価値創造を提案し、高付加価値製品の積極的な展開を進めてい



きます。また、サロン向けビジネスは、花王の独自技術による差別化とブランドポートフォリオ拡充により事業の成長を加速させていきます。

エリア拡張

スキンケアグローバルブランド「ビオレ」「ジャーゲンス」は、グローバルで展開できる



フォーメーションの整備、商品ラインの開発により展開国の拡張を推進していきます。2018年度に買収した「オリベ」による高価格帯での高成長を維持しつつ、「ゴールドウェル」と「オリベ」のシナジーを発揮させ、グローバル展開を加速させていきます。

ヒューマンヘルスケア事業



2020年とそれ以降に向けて

人が本来持つ健康力を高め、世界の人々がいつまでも健康に動ける体づくりに貢献するため、老若男女の心身の健康をサポートする高付加価値製品とソリューションを提供していきます。パーソナルヘルス製品では、こころと体の両面からのヘルスケアに着目した商品開発を推進します。サニタリー製品では、肌へのやさしさ・快適さと安心感を高めるモノづくりをめざします。機能性飲料では、より健康機能価値の高い、差別化された製品を提案します。

社会的課題に向けた提案

病産院でのママと赤ちゃんケア、小学校での初経教育、病院・施設での大人用紙おむつやオーラルケア啓発を中心とした活動を通じて、世界の人々の健康づくりをサポートしていきます。また、行政や、他企業との取り組みによりコミュニティの皆さまや社員の健康づくりの実現にチャレンジします。



戦略

高機能、高付加価値製品の継続的提案により、人々の健康力向上をめざします。

「メリーズ」においては、“世界で一番肌にやさしいおむつ”をめざして、赤ちゃんの心と体のすこやかな成長を支えています。また、花王独自の蒸気温熱技術を活用した「めぐりズム」、内臓脂肪や高血圧をケアする「ヘルシア」、お口の健康を一生サポー

トする高機能口腔ケア製品などで、各ライフステージにおける健康課題の解決をめざします。

ヘルスケアならではのエビデンスに基づいた高付加価値製品で、グローバル拡大を加速します。まずは「メリーズ」「ロリエ」「めぐりズム」などを中心に、各国の大学や医療関係者をはじめとした専門家との協働やネットワーク化を進めながら、よりローカルヘルスケアニーズに密着した提案を行なっていきます。

展開商品や、展開国の拡大にあたっては、各国の消費者実態や流通特性を踏まえて、代理店の活用や、伸長するeコマースチャネルとの戦略的取り組みを通して推進を図ります。



ファブリック & ホームケア事業



2020年とそれ以降に向けて

お洗濯やお掃除といった家事に対する意識や行動は、住居環境やライフスタイルの多様化、社会的背景によって大きく変化しています。国や地域によっても、生活向上に求められるニーズはさまざまです。生活者それぞれの暮らしへの思いに寄り添い、インサイトをしっかりととらえ、さまざまな社会的課題の解決に率先して取り組みます。世界の誰もが清潔で快適な毎日を送るための高付加価値製品とソリューションをお届けすることで、気持ちよい暮らしの実現に貢献します。

社会的課題に向けた提案

国や地域によっては、少子高齢化や人口減少など将来に向けた厳しい見通しがありますが、洗濯やお掃除などの家事の領域で、変化する生活者の意識や行動を的確にとらえ、さまざまな社会的課題を率先して解決するべく取り組むことが花王の役割と考えます。花王は、これまでも濃縮化による容器のコンパクト化や、つめかえ・つけかえ用製品の普及など、製品ライフサイクルの各段階で環境負荷を低減できるよう、取り組んできました。今後はさらなるプラスチック使用量の削減をめざし社会のサステナビリティへ貢献していきます。



戦略

花王の本質研究を活かしたモノづくりによる付加価値の高い商品の開発を行なうとともに、わかりやすく簡単に使えるなどの多様な人々が気軽にできるソリューションを提案。いままで以上に暮らしの“きれい”

を実現することで生活者との絆を深め、さらなる市場活性化に貢献していきます。

国や地域で生活水準はもちろん、洗濯環境(服装・水質・洗い方)、住居環境の異なるアジアでは、日本で培った付加価値衛生技術をそれぞれの国



や地域に合致した形で、徹底したローカライゼーションを進め、生活者の暮らしに貢献していくよう努めています。

ファブリックケアでは「アタック」、ホームケアでは「マジックリン」の各ブランドが、アジアの生活者に広く支持され、愛されるよう育成していきます。また、既存参入国だけでなく、周辺のアジア地域などの新規市場でもお役に立てるよう事業成長を加速していきます。



販売戦略



事業を取り巻く情勢の変化を成長機会としてとらえ、
新たな販売体制や販売チャネルを構築することで
さらなる成長をめざします。

代表取締役専務執行役員
花王グループ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

竹内 俊昭

販売体制の革新

ここ数年、花王の販売部門を取り巻く環境は、大きく変わっています。小売業界においては、M&A等により大手量販店の寡占化が進行、チェーン本部主導によるビジネスを推進する企業が増加しています。また、モバイル機器の社会浸透によって消費者の購買行動におけるデジタル化は急速に進み、流通チャネルではeコマースが大きく伸長、そしてeコマースの拡大は、リアル店舗の展開を中心とする小売業界の店舗戦略・商品戦略にも影響を及ぼし、たとえば、最近では、ビューティに特化した品揃えの店舗の開発やプライベートブランドの強化など、競合他社との差別化戦略を打ち出す企業が増えています。

花王の販売部門は、これまで「全国津々浦々」をカバーして、「面」で商品をご提供し、小売各社の「個々の店頭を手厚くフォロー」するビジネスモデル、いわゆるマスマーケティング領域でのビジネスモデルを強みとして活動を進めてきましたが、現在起こっている変化によって、このビジネスモデルの見直しに取り組んでいます。

環境変化に対応し、消費者に支持をいただきながら、小売業の皆さま、そして花王が継続的な成長を実現できるような新しいビジネスモデルを構築します。

eコマース戦略

ひとつは、eコマースビジネスへの新しい提案です。2017年度より、eコマースを専業とする小売業での化粧品の取り扱いを開始しましたが、今後は、パーソナルなヘアケア、スキンケアなど、eコマースの長所を活かしやすいスモールマス向けの商品で発売前にインターネットでの情報発信により話題を喚起する、かさばるものを購入するインターネット利用者の特徴に合わせ、インターネット専用の大容量品を積極

的に開発する、といったeコマース利用者に支持される商品、サービス、情報の提供なども積極的に進めていきます。

こうした動きは、海外においても同様で、特に中国市場では、eコマースの拡大とキャッシュレス化の浸透により、購買行動と流通構造の大変革が起きています。またアジア全域においても、eコマースへの注目が高まっています。中国系大手EC業者の事業地域

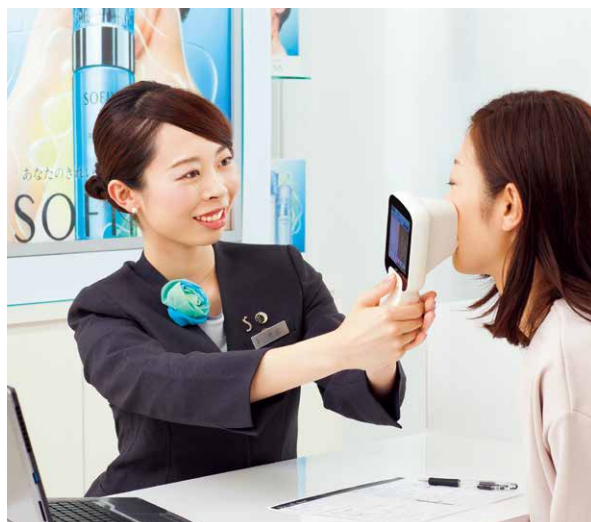
拡大の動きと共に、欧米系企業、各国現地企業を含めて、アジア全域でeコマースが活況を呈しています。

花王は、中国現地会社で販売体制を整備拡充し、全事業ブランドでeコマースへの積極対応とデジタルマーケティング活動を進化させています。また、中国向け越境eコマースでの輸出販売を本格化し、ベビー用紙おむつの安心安全な購買機会の提供に取り組むとともに、今後は新たな商品の拡大を行ない、ほかのアジア各国現地会社においても、中国や日本での経験を参考にしながら、eコマースの伸長を事業の新たな成長機会とすべく、体制整備や商品の準備を進めます。

リアルチャネルでの販売戦略

また、eコマースだけでなく、リアル店舗を起点とする小売業さまとの連携もこれまで以上に深めていきます。各小売業さまを取り巻く環境は変化していますが、こうした動きをチャンスととらえ、花王グループの総合力、専門力を活用して、それぞれのニーズにカスタマイズした施策や店頭活動をご提案することで、各小売業さまとの「共生」「共創」による課題解決・顧客づくりを進めていきます。

確かにeコマースは今後も伸長が予測されますが、日本は海外に比べてリアル店舗での買い物がしやすい



い環境であるともいわれています。消費者からも、たとえば化粧品では「実際に肌につけてから買いたい」「色を直接確認したい」といったeコマースでは実現が難しいニーズも依然としてあります。

また、ネットとリアルを分けるのではなく、それをつなげようとする取り組みも増えており、たとえばリアル店舗での販促情報をネット上で連動させるといった施策、ポップアップ店舗の出店による体験・体感スペースの提案などが積極的に行なわれています。今後はネットとリアルの垣根を越えた、新しい形の消費体験の向上・運営の最適化が進むと認識しています。

手段は異なりますが、ネットでもリアルでも「消費者の声に耳を傾ける」という原則は今後も不変です。花王は、顧客の購買行動や嗜好を科学的に把握したうえで、選びやすい売場のご提案、消費者に適した売り方のご提案を行なってきました。「消費者起点」という花王の理念は見失うことなく、変化する市場に対応した新たな強みを創造することで、ネットとリアルがシナジーを発揮できるビジネスモデルの構築にこれからも取り組んでいきます。

ケミカル事業部門



花王の環境対応技術を最大限活用し、
サステナブルな社会の実現に向け、社会的課題
解決に貢献し、利益ある成長を継続します。

執行役員
ケミカル事業部門統括 **片寄 雅弘**

事業を取り巻く社会情勢・顧客トレンド

ケミカル事業を取り巻く環境として、短期的には貿易摩擦の激化や、中国の環境規制強化といった社会情勢の変化が挙げられます。これらに対しては、動向を注視しながらその変化におけるプラスとマイナスの両面をしっかりと認識し、適切に対応していくことが大切であると考えています。

一方、中長期的には、気候変動、水問題、生物多様性といったさまざまな地球環境の変化や、こうしたことへの企業のESG視点での対応を要請する環境規制の強化が、グローバルで拡大することです。

たとえば顧客からも、生物多様性の観点や人権問題の観点から、持続可能なパーム油を使用することが期待されています。花王では、すでに製造・使用す

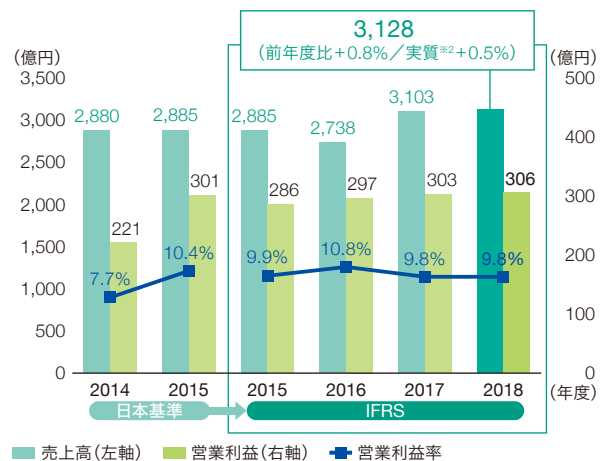
るアルコールの原料となるパーム系油脂にはRSPO認証油を使用し、そのトレーサビリティも努めています。また、可食原料を工業用途で使用するこの影響にも配慮し、非可食原料の藻類を使用してアルコールを製造する研究にも取り組んでいます。

さらに、コア技術としての界面科学以外にも、天然油脂誘導体を製造する際に重要な触媒技術、バイオケミカルを製造する酵素技術、環境負荷低減のソリューションを行なううえで必要となる界面制御技術やポリマー設計技術を有しているため、国際社会での環境意識の高まりは、事業の拡大につながると考えています。

売上高／営業利益の推移^{※1}

売上高	3,128億円 (前年度比+0.8% / 実質 ^{※2} +0.5%)
営業利益	306億円 (前年度比+3億円)
営業利益率	9.8% (前年度比+0.0ポイント)

※1 セグメント間取引を含んでいます。
※2 為替変動の影響を除く実質増減率。



花王の強みを活かした機会とリスクへの対応

ケミカル事業は、世界最大級の生産規模を有する天然アルコールを中心にその誘導体や多岐にわたる界面活性剤をグローバルな顧客や産業界に広く展開する一方で、複写機用のトナー、トナーバインダーに代表される情報材料関連分野では、顧客のニーズに応え、課題を解決するためにカスタマイズした製品を提供してきました。ただ、天然油脂原料を主体とする油脂事業は、プランテーション企業の参入後コモディティ化が進み、油脂相場の乱高下により事業収益が振れるリスクが増加し、その安定成長が課題となってきました。これに対し当社では、ESGを念頭

におき、川上において油脂原料を多様化するとともに、川下において特徴ある油脂誘導体や界面活性剤の開発製造を強化してきました。これらに加えてさらに技術開発の領域を拡げ、バイオリファイナリー技術を駆使して再生可能資源であるバイオマス为原料に新たな素材開発を行なっています。また、情報材料、機能材料分野では、環境負荷低減の観点から顧客のニーズや課題を把握し、顧客の価値向上につながるソリューションを提供する、よりカスタマイズされた画期的な製品の開発を顧客と共に進めています。

ケミカル事業の戦略

ケミカル事業はESGのなかでも特に「環境」を中心テーマに据え、積極的な投資による技術革新やM&Aを通して、顧客や産業界の課題解決に取り組みます。その結果として利益ある成長を遂げ、社会のサステナビリティに貢献することを基本戦略としています。具体的には2つのアプローチで環境関連製品比率を現在の約70%から80%以上に高めています。

一つ目は「グリーンイノベーション」です。従来の開発に加え、新たな機能を備えた世界初のグリーンな誘導体製造開発を行なうとともに、世界で初めてとなるバイオケミカルの開発に取り組んでいます。

二つ目は「エコ・テクノロジカルソリューション」です。花王の強みである界面科学を駆使して環境負荷低減に向けた画期的な製品開発に注力しています。一例として、花王の「顔料ナノ分散技術」を用いた水性インクジェット用顔料インクがあります。これは、従来困難とされた水性インクのプラスチックフィルムへの高画質の印刷を可能にします。溶剤を使用しないことからVOC(揮発性物質)がほとんど排出されず、作業環境の負荷も大幅に低減できます。また、こ

れを花王のコンシューマープロダクツ部門が使用することで、ケミカルとコンシューマーの間でシナジー効果を発揮することができます。このほかにも電子材料やインフラ分野で環境対応型のソリューションを成長のエンジンとして社会や顧客、産業界の課題解決に貢献することで花王のケミカル事業の存在感を高めています。



水性インクジェット用顔料インクを使用したパッケージ



特集 化粧品事業戦略

個性が際立つ強いブランドづくり

「K20」の達成、そしてその先にある花王グループのめざす姿の実現に向けて、化粧品事業の成長は不可欠です。アジア、欧州におけるさらなる飛躍をめざし、不断の事業改革に取り組んでいます。

花王グループの化粧品事業は、これまで5つの事業体(カネボウ化粧品、ソフィーナ、キュレル、エキップ、モルトンブラウン)がそれぞれ独自の事業運営を積み重ねてきた結果として、2018年初頭では49にのぼるブランドを抱えており、ブランドの戦略的な育成に課題がありました。事業を俯瞰してみると、それぞれのブランドの役割や育成の優先順位があいまいで、花王グループの総合力を十分に発揮できていない状況でした。

新グローバルポートフォリオ

新グローバルポートフォリオでは、絞り込んだ戦略ブランドに経営資源を集中し、個性ある強いブランドに磨き上げます。伸長著しいアジアの化粧品需要を取り込み、グローバルで戦える強いブランドを育成し、海外展開を加速させます。

具体的には、2020年に発売予定の新ブランドを含

今回、5つの事業体を横串で新しいブランドポートフォリオを策定することで、将来のありたい姿を明確に示しました。この「新グローバルポートフォリオ」のもと、花王が得意としてきた技術やエビデンスに裏づけされたモノづくりと、カネボウ化粧品の強みである五感に訴えかける感性美を融合させながら、個々のブランドを磨き上げることで、個性が際立つ強いブランドづくりを推進します。



む、11のグローバル戦略ブランド「G11」と、8つのリージョナル戦略ブランド「R8」を選定しました。G11はグローバルでの育成をめざし、R8は日本を中心に重点的に育成していきます。

G11は、現在のブランド力と収益性に加え、グローバルでの成長のポテンシャルを重視し選定しました。



新グローバル ポートフォリオ



課題となるプレステージ領域においては、「SENSAI」のグローバル展開の加速が大きな柱のひとつとなります。欧州を中心に40以上の国と地域で展開する「SENSAI」は、日本の繊細な和(感性)と日本最新の皮膚科学技術(サイエンス)を融合させたブランドで、まさに、これからの花王グループの化粧品事業がめざす姿を体現したブランドです。

プレステージ市場において、メイクアップを主力としたブランド「RMK」「SUQQU」は確かな成功を収めていますが、スキンケアを軸とした強いプレステージスキンケアブランドを育成することが、今後の花王化粧品事業の成長の大きなカギです。「SENSAI」のアジア導入、「est」「KANEBO」の高付加価値化の推進、展開国の拡大、TR



(トラベルリテール)事業強化を通じ、飛躍の地歩を確立していく計画です。また、拡大著しいアジア中間層へのアプローチは、最大の成長ドライバーです。「キュレル」「KATE」「freeplus」でこの需要をしっかりとらえていきます。

また、日本国内事業については、これまで百貨店や専門店、ドラッグストアなど流通チャネルごとにブランドを展開してきた戦略を見直し、接客販売を前提とした「コンサルティングブランド」とお客さま自身で手に取り購入していただく「セルフブランド」の二軸へと再編します。そうすることで、個々のブランドの特長をより際立たせ、「尖った」ブランドへと磨き上げていきます。

組織体制についても、ブランドごとの事業運営体制へと刷新し、意思決定のスピードを向上させることで時代の変化のスピードに対応し、グローバルで存在感のある“尖った”化粧品事業をめざしていきます。



特集 先端技術戦略

デジタル・トランスフォーメーション

戦略的デジタル・トランスフォーメーション(DX)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」を実現するための組織として、2018年4月に先端技術戦略室(Strategic Innovative Technology Team; SIT)を立ち上げました。AIやIoTのデジタル環境の本質的価値は、超低コスト・超高速で「いつでも」「どこでも」「誰でも」つながれることです。自ら学習する機能を備えたコンピュータであ

る人工知能(AI)に花王が持つビッグデータを取り込むことで学習を重ねた花王AI(i-Kao)をフル活用し、会社の生産性(=付加価値/労働時間)を不連続に向上させます。DXのターゲット領域は、経営、事業、販売、研究、SCM、ロジスティクス、財務、人財、コーポレート・アイデンティティ(CI)の9つです。先端技術戦略室では、次の4つのグループで花王DXを推進します。

効率化活用グループ

デジタル技術を活用して、業務プロセスを抜本的に効率化するための戦略・戦術を提案・実装します。現存データをユーザビリティを高めた形で統合し、先端技術により高付加価値情報に転換を進めます。

情報活用グループ

デジタル技術の活用はもちろん、リアルな体験を含めた統合的な視点から戦略・戦術を立案し、社内外のステークホルダー(社員、顧客、株主、社会)とのコミュニケーションを刷新します。戦略・戦術にマッチした情報コンテンツを開発するための社外コンテンツパートナーを開拓し、ネットワークを構築します。

事業・販売グループ

デジタル技術を活用した新しい事業や事業モデルを提案するとともに、事業モデルに適したスピーディな商品開発プロセスを実現します。

モニタリング

デジタル・トランスフォーメーションのための情報システム基盤の再構築とIT先端技術の導入・実装を行ないます。これによって3グループの活動を支えます。

花王のコアバリューである“よきモノづくり”に先端技術を掛け合わせるにより、すべてのステークホルダーへの価値提供レベルを向上させ、長期的に「社員が充実して働ける花王」「社外から期待してもらえる花王」であり続けることをめざします。

デジタル・トランスフォーメーションのターゲット領域



具体例

効率化活用分野

研究分野において、AIを活用することで効率化して検索するシステムを昨年末より稼働させました。これにより、報告書や特許、処方、試験結果だけでなく、薬事を含めた商品情報、消費者相談情報といった非構造データまで取り込むことで、開発する際に必要な情報を網羅的に一括取得できるようになり、ルーチン業務を大幅に削減し開発スピードを飛躍的に向上させました。

人財関連では、実績評価、給与計算、勤怠管理など分散されているシステムを一元的に可視化し、管理できる新たな統合化システムを構築中です。これにより、これまで属人的に行なわれている部分があった人財登用について、客観的な基準に基づく多彩な人財登用が可能になります。

情報活用分野

情報発信のしくみにおいては、これまで各事業部門が独自の情報発信やアプリ提供により他事業部門への展開や連携が不十分なところがありました。このように個別に実施されていたCRM (Customer Relationship Management) システムをひとつに集約し、ステークホルダーごとに情報の受発信をカスタマイズして、真に必要な情報だけをお届けしたいと考えています。

事業・販売分野

ネット販売やソーシャルネットワークを活用した調査・商品開発・販売などを、AIを活用することで一新していきます。商品の情報伝達のみならず、商品が生み出されるまでの研究内容や、技術開発の詳細などを必要とされる方に的確に届けるデジタル広報も強化していきます。また、商品の効果的な情報伝達の手段として、新しいバーチャル伝達手法を開発し、これまでにない魅力的な商品価値体験を開発します。