

花王のモノづくり戦略



23 ESG視点での「よきモノづくり」

25 研究開発

27 調達

29 サプライチェーンマネジメント

31 2019年度事業の概況

33 コンシューマープロダクツ事業

41 コンシューマープロダクツ販売

43 ケミカル事業



ESG 視点での「よきモノづくり」

花王の持つ強固な ESG 価値創造の基盤が各事業を支え、ESG 戦略の視点で統合されることで、持続的な社会の形成に貢献しています。

研究・開発



強み

- 本質研究によるイノベーション創出力
- 高付加価値製品の開発力
- 優れた性能を実現する独自技術

ESG 活動

- ・環境負荷を低減する製品開発
- ・安心・安全な製品開発
- ・暮らしを変える製品開発
- ・ユニバーサルプロダクトの開発

マーケティング



強み

- 徹底した生活者視点でのマーケティング
- 生活者や社会の有用性を追求した商品開発力
- 生活者と絆を育む、ロイヤリティの高いブランド群
- 心豊かな生活の実現に向けた、幅広い商品ラインナップ

ESG 活動

- ・パーバサドリブんなブランド育成
- ・プラスチック削減、CO₂削減など地球環境を考えたモノづくり

物流



強み

- 製造から顧客までを結ぶシームレスな輸配送ネットワーク
- 生産・販売との連携による効率性の高いロジスティクス

ESG 活動

- ・モーダルシフト・共同輸送等の推進による環境負荷低減
- ・ドライバーの労働環境改善を推進する「ホワイト物流」
- ・適正在庫による廃棄物発生抑制

販売



強み

- 流通業者や事業者への提案力
- 約100カ国・地域の販売インフラ
- 強固な顧客基盤

ESG 活動

- ・返品・販促物・企画品にかかわる廃棄物削減
- ・小売業さまとの物流効率向上への取り組み

調達



強み

- 環境・社会的課題に対応した調達
- 調達リスクマネジメント力と製品の安定供給
- サプライヤーとの強固なネットワーク

ESG活動

- ・ 環境に配慮した持続的な調達
- ・ 人権尊重・労働問題に対応した調達
- ・ 小規模農園との対話と支援

生産



強み

- 安全・安定製造の工場現場力
- 高品質・低コスト・低環境負荷の生産技術
- 需要予測を駆使した製品供給

ESG活動

- ・ レスポンシブルケア活動・化学物質管理の推進
- ・ 再生可能エネルギーの利用
- ・ 省エネ化・温室効果ガス削減を達成する生産体制強化

消費



お客さまとともに推進

- 廃棄物の削減・回収の対応
- 水使用量の削減
- CO₂排出量の削減

研究開発



本質研究を徹底的に進めることで
社会的課題を解決するイノベーションを創出し
社会に大きな貢献を果たしていきます。

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

社会的課題解決に向けたイノベーションの追求

花王として取り組むべき社会的課題は、消費を超える商品に伴う物質とエネルギーの使いすぎ、日本の医療費増大と高齢者の健康時間の減少だと思っています。20世紀からのモノづくりは、自由経済に基づいており、過剰な商品によるせめぎ合いを繰り返し、短命または使われずに廃棄される商品が多く存在しています。これは、本来必要とされるべきニーズに対して、最小限の量で、最大寿命で使われるべき商品だけが用意されるサステナブル経済ではなかったためです。また、これは医療という局面においても、治療・医薬に頼りすぎない生活や必要最小限の薬で健康を維持できれば、治療を必要とする時間とコストは少なくなるかもしれません。

この大きな課題に対する花王のめざすべき姿は、

競わずしてお客さまに長く選んでいただける長寿命の商品を提供することです。ひとつの取り組みとして、人の健康を遺伝子レベルでモニタリングしながら、その人に最も適合する商品や治療の提供をめざす皮膚RNA技術はその代表的な提案です。この技術が他の多くの技術と連携して広く実用化されれば、不必要・低効果の製品が淘汰され、お客さまに最大有用な製品だけが残ると考えています。また、プラスチックごみ問題や温暖化問題に対しても、花王だけの閉じたものにするのではなく、多くの企業、大学との大きな連携を前提として、CO₂排出最小化、有用マテリアル最大化をめざしていきます。

本質研究へのこだわり

未来のサステナブルな世界を叶える企業への要求は非常に高い一方で、個人ごとの欲求を満たすスペシャルニーズは益々大きくなっていきます。つまり、サステナビリティとダイバーシティの両方を同時に満たすモノづくりが求められています。この流れに対して、花王は今こそ「本質」を極める姿勢で臨むべきと考えます。

何が根源となっているのか、何が優先すべきことなのか、そして何を変えるべきなのかを考えること、それをよきモノづくりに反映することが大切です。その意味では、本質を追究する花王の基盤研究は、今こそ大きな貢献ができるチャンスがあります。

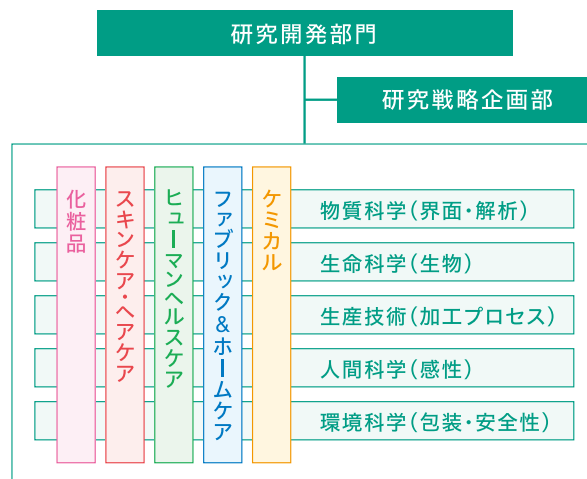
本質研究のさらなる強化

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結集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として位置付け、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

花王が進むべき方向性は、まさにSDGsをめざすリーディング企業への変容です。コア技術が活かされる現事業を拡大する境界領域に踏み出したいと思います。たとえば、バイオサイエンスが貢献できるウイルスなどの感染症予防を中心とした衛生領域、スキンケア技術をさらに高めて美しく治す治療領域、食糧と環境の持続

的な保全のためのリサイクル領域などです。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と信じています。そして、従来困難であるとされてきたことを可能にする技術を生み出し、社会的にインパクトのある世界初、世界一となる社会イノベーションをめざしていきます。

ファインファイバーテクノロジーが作り出す「Future Skin」が美容と医療の未来を切り拓く

「ファインファイバーテクノロジー」は直径が1ミクロン以下の極細繊維を肌に直接ふきつけることで、軽く、やわらかく、自然な積層型極薄膜を肌表面につくる技術です。この「ファインファイバーテクノロジー」を社会的課題解決のためのソーシャルイノベーションのひとつとして位置づけ、スキンケアやメイクといった化粧品の領域に加え、医療領域への展開も視野に入れ研究を深耕していきます。花王は今後も、本質研究に基づくイノベーションで社会の課題を解決し、より豊かな暮らしに貢献していきます。



調達



ESG 調達と安定調達を基軸に置き、戦略的
コーディネーターとして、世界のビジネスパートナーと
より強固なネットワークを構築することで、
持続的な競争優位性の実現をめざします。

常務執行役員
購買部門統括

根来 昌一

調達部門の挑戦

花王の事業は自然資本に大きく依存しており、資源の枯渇は事業の継続性に大きく関わります。そのため、省資源をはじめとした環境面や、社会面に配慮した「ESG 調達」が重要です。社会面の取り組みとしては、小規模パーム農家や、農園で働く人々の、労働環境や生活状況についての懸念事項を対話を通じて把握し、適切な是正策を実施するための仕組みづくりや支援に、NGOと共に取り組んでいます。その一環として、現地の人々の生産性向上のための技術支援をパートナーと共に進めていきたいと考えています。また、消費者・顧客に製品を安定的に提供していくための「安定調達」も、ESG 視点のよきモノづくりを推進する上で、必要不可欠な要素となります。これら2つを基軸とした責任ある調達を花

王は推進しています。

さらに、花王の調達部門は、各事業とサプライヤーの戦略的コーディネーターとして、さまざまなビジネスパートナーとより強固なネットワークを構築し、消費者・顧客が満足するパフォーマンスを適正なコストで提供するための「戦略的調達」に取り組んでいます。

そして、これらの取り組みを通じて、持続的な競争優位性の実現をめざします。

インドネシアの小規模
パーム農園



責任ある調達

ESG調達

持続可能な環境・
社会の形成

- ・認証原材料の調達
- ・サプライヤーモニタリング
- ・小規模パーム農園支援

安定調達

製品の
安定供給

- ・オペレーションの革新
- ・サプライチェーンの改善
- ・BCP対応(事業継続計画)

戦略的調達

高いパフォーマンスと
適正なコストの両立の実現

- ・各事業とサプライヤーを
戦略的にコーディネート

中長期の
競争力向上

ESG視点での
「よきモノづくり」の
実現

2019年度のESG調達取り組み

1. 持続可能なパーム油と紙パルプの調達

主な取り組み	2019年度までの主な実績	経営に与える影響
トレーサビリティ確保	●パーム油 ・コンシューマープロダクツ事業に使用するパーム油について、パーム搾油工場までのトレーサビリティを確保。 ・インドネシアのパートナーやNGOと協働した組織「SUSTAIN」に参画。 ・ブロックチェーン等を活用しながら小規模農家までのトレーサビリティを実施。 ・サプライヤー自身や労働者の情報登録を働きかけ、トレーサビリティ確保に活用。	経営リスクの把握
認証原材料の使用	●パーム油 ・コンシューマープロダクツ事業に使用するパーム油のRSPO認証比率について、2020年度に100%をめざしており、2019年度92%を達成。 ●パルプ ・コンシューマープロダクツ事業に使用する紙・パルプのFSCまたはPEFC認証比率について2025年度に100%をめざしており、2019年度91%を達成。	持続可能な調達体制の確立

2. 環境・社会面におけるサプライヤーのモニタリング

主な取り組み	2019年度までの主な実績	経営に与える影響
ESGの取り組みをモニタリングするためのSedexの活用	・調達先ガイドラインの遵守の確認のため、サプライヤーに対してSedexへの加入、質問への回答、データアクセス権を要請。これまでに1,800サイトのアクセス権を設定。今後もアクセス権の拡大をめざしていきます。	経営リスクの把握
	・Sedexアセスメントツールを通して、リスクアセスメントを実施。また、アセスメント結果についてサプライヤーにフィードバックし、改善要求を実施。	サプライチェーンの改善によるリスク低減
持続可能な原料調達のためのCDPサプライチェーンプログラムへの参加	・CDPサプライチェーンプログラムに参加。 ・日本企業で唯一、「気候変動」「水」「森林」の3分野について、主要サプライヤーに情報開示を依頼。	経営リスクの把握
	・CDPサプライチェーンプログラムを通じて、サプライヤーに持続可能な原材料の調達を依頼。 ・CDPサプライヤーエンゲージメントの「リーダーボード」に日本企業として初めて選出。	サプライチェーンの改善によるリスク低減

3. 間接材購買の集約化とグリーン調達推進

社内の間接材購買プロセスの統合を進めています。1つのシステムを通じて購買することで、「購入内容の見える化」、「ガバナンスの担保」を実現します。

RSPO (Roundtable on Sustainable Palm Oil)



認証基準の策定とステークホルダーの参加を通じ、持続可能なパーム油の生産と利用の促進をめざす非営利組織。2007年に加盟。

Sedex (Supplier Ethical Data Exchange)



サプライチェーンにおける、倫理的かつ責任あるビジネス慣行の促進を目的とする協働プラットフォーム。2014年に加入。

FSC (Forest Stewardship Council)

木材を生産する世界の森林と、その森林から切り出された木材の流通や加工のプロセスを認証する国際機関に認証された、パルプ製品の採用促進。



SUSTAIN (Sustainability Assurance & Innovation Alliance)



ブロックチェーン技術を活用し、パーム油関係者が協議することによりサプライチェーン情報の透明化をめざすイニシアチブ。2018年に参加。

CDP サプライチェーン



CO₂排出量や気候変動への取り組みに関する情報の質問書を用いた分析・評価を、サプライチェーンで実施するプログラム。2009年より回答要請開始。

サプライチェーンマネジメント



先端技術の活用や、さまざまなサプライヤーとの協創が、社会や環境にやさしく、安定的な商品供給が可能な高度なサプライチェーンを構築しています。

常務執行役員
SCM部門統括
TCR※1担当

田端 修

※1 Total Cost Reductionの略。総合的視点で行う全員参加の業務革新活動。

サプライチェーンマネジメントにおける取り組み

花王のサプライチェーンを取り囲む環境は大きく変化しています。生活スタイル、価値観の多様化、eコマース市場の増加などにより、商品が多品種化し、売れ筋商品の形態も変化しています。このような環境の変化に対応し、高い信頼性の商品を効率的に生産し、必要な商品を、安定的にお届けすることが、花王におけるサプライチェーンマネジメントです。

花王では、調達、生産から販売までの一貫体制のもと、関連部門と連携して、情報を一元管理しており、商品

ごとに需要を予測し、需要に応じた原材料の調達、生産、そしてお客さままで安定的に商品をお届けするための供給システムを構築しています。また、より高度なサプライチェーンの構築に向け、環境負荷の低減や輸送効率の向上をめざし、他のステークホルダーとの協力体制も強化しています。

環境にやさしい生産技術を駆使し、信頼性の高い品質を守って生産し、効率的な物流ネットワークにより、商品を安定的に供給しています。

サプライチェーンの高度化

花王は今後も、サプライチェーンのさらなる高度化を図っていきます。現在、事業計画や需要計画に基づく供給計画が一元化された共通プラットフォームにAIなどの先端技術を組み込み、需要予測の精度向上、生産計画の自動化、在庫の適正化を行ない、サプライチェーンの高度化をグローバルに推進していくことを計画しています。

具体的には、AIなどのデジタル技術を活用し、消費者ニーズや市場動向の詳細な分析等を行なうことにより、需要予測精度の向上を図ります。また、複雑で熟練を要する多品種製造ラインの生産計画業務を自動化し、計画精度向上ならびに業務効率化に取り組みます。これにより、材料発注量や在庫を適正化し、在庫不足による売上

機会ロスや、過剰在庫による廃棄物発生を抑制します。また、生産計画の自動化により、これまでの経験や勘に左右されていた業務を最適化するとともに、生産性の飛躍的な向上をめざします。



ESG視点でのサプライチェーンマネジメント

環境への配慮

花王は、生産・物流それぞれの最適化・改善だけでなく、双方の計画業務を連携させ、さらにはサプライヤーとも協創を進めることで、サプライチェーン全体でムリ・ムダ・ムラを削減し、環境負荷の低減を図ります。

また、従来の省エネルギー活動に加え、CO₂排出削減の取り組みとして、太陽光・風力などの自然エネルギーの積極的な導入およびバイオマス利用等、再生可能エネルギー化が先行する電力を積極的に利用して、サプライチェーン活動のさらなる低炭素化を推進していきます。さらに、オゾン破壊係数の高い冷媒の削減（モントリオール議定書）に関しては、新たに地球温暖化係数を低減（キガリ改正）していくことが決定しており、オゾン破壊係数はゼロでありながら地球温暖化係数の高い代替フロン（ハイドロフルオロカーボン）の削減に向けて、自然冷媒やグリーン冷媒（ハイドロフルオロオレフィン等）への積極切り替えを推進します。一方、プラスチックに

代表されるごみゼロ実現に向けては、サプライチェーン活動のみならずR&Dや社外の産官学とも連携し、ライフサイクル全体での廃棄物削減に取り組みます。

太陽光パネルの積極的導入

花王は国内外すべての生産拠点への太陽光パネル等再生可能エネルギー設備の導入を進めていきます。



栃木県工場（栃木県芳賀郡市貝町）

働く人々への配慮

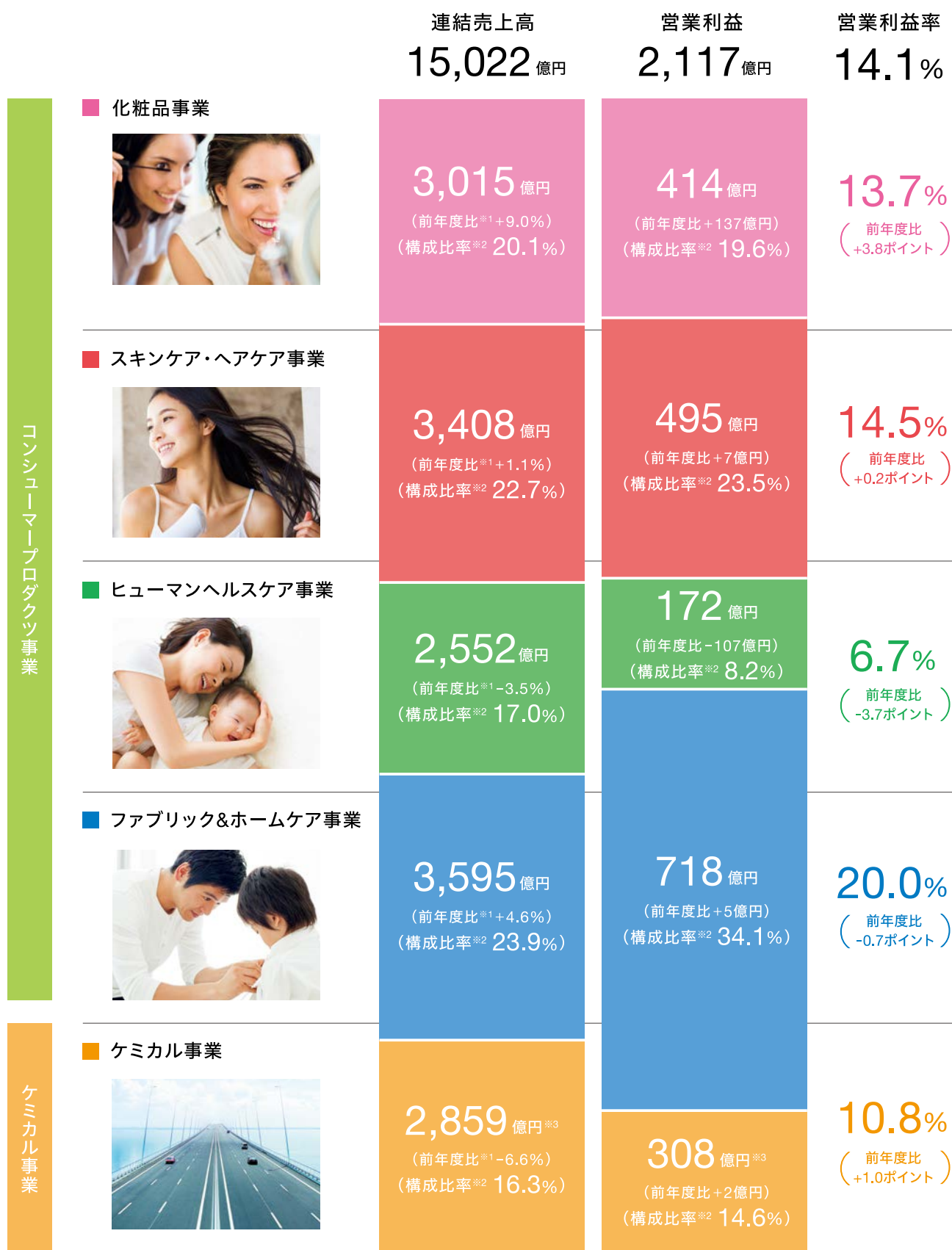
効率的かつ適正に管理されたサプライチェーンを構築していくことは、輸送効率向上による環境負荷の低減を実現すると同時に、働く人々にもよい影響をもたらします。

花王のサプライチェーンの強みである製造から顧客までを結ぶ、シームレスな輸配送ネットワークにおいて、今後は物流情報を外部と連携し、他メーカーとの共同輸送の取り組み等をさらに進化させ、輸送効率の向上を促進します。そしてこれにより、長時間労働の常態化や深刻な人手不足に悩む物流業界で働く人々の、働き方の改善につなげていきます。

さらに、商品輸送におけるRFID（ICタグ）付きパレットの活用により、物流拠点での入出庫等の自動化や、商品

情報のトレーサビリティ向上によるサプライチェーンの効率化に取り組み、ホワイト物流を積極的に推進します。また、化学物質の管理については、部門横断的なSAICM（Strategic Approach to International Chemicals Management）推進活動を通して、開発、製造、および使用から廃棄に至る化学物質のライフサイクル全体にわたって適正管理を行ない、持続可能な社会の実現に貢献することをめざしています。サプライチェーンマネジメント部門では、原料から最終製品まで化学物質を取り扱う製造現場において、作業者の健康や環境に悪影響を及ぼさないよう、リスクアセスメントとその対策を行なうとともに、新規取り扱い物質に対してもリスクアセスメントとその対策を推進します。

2019年度事業の概況



※1 為替変動の影響を除く実質増減率。

※2 売上高構成比率は外部顧客に対する売上高で算出。営業利益の構成比率はセグメント間取引消去前。

※3 セグメント間取引を含んでいます。

■ 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お届けしています。



スキンケアを中心にした製品



メイクアップを中心にした製品

■ 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に、マス向けスキンケア製品とヘアケア製品をお届けしています。



洗顔料
全身洗浄料

日やけ
止め

シャンプー
コンディショナー

ヘアスタイ
リング剤

ボディ
ローション

化粧石けん

ヘアカラー

サロン向け
ヘアケア商品

■ ヒューマンヘルスケア事業

肌にやさしいサニタリー製品、新たな健康価値を提供する機能性飲料、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製品をお届けしています。



大人用
紙おむつ

ベビー用
紙おむつ

生理用品

温熱用具

入浴剤

オーラル
ケア

機能性
飲料

■ ファブリック&ホームケア事業

多くの人が毎日の暮らしの中で、“きれい”を感じる瞬間を創出するため、衣料用製品や住居用製品などをお届けしています。



衣料用洗剤

柔軟仕上げ剤

漂白剤

食器用洗剤

住居用洗剤

消臭芳香剤

■ ケミカル事業

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を展開しています。



油脂製品



機能材料製品



スペシャルティケミカルズ製品

コンシューマープロダクツ事業



生活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**

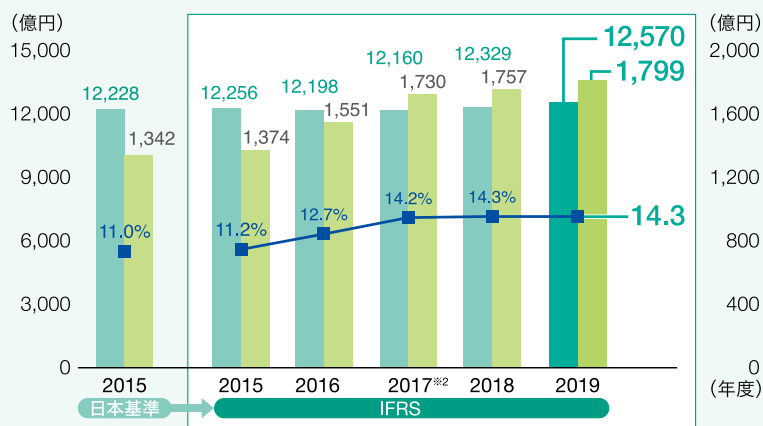
事業を取り巻く社会情勢

世界景気は、国際的な貿易問題やコロナウイルス問題もあり、各国の経済成長の先行き不安等により不透明な状況にあります。日本市場は、2019年1月より中国電子商取引法の変更で転売目的での需要が減少し、化粧品市場を中心に影響を受けました。また、上半期の天候不順により日やけ止めなどのシーズン品市場も影響を受けました。10月に実施された消費税率引き上げ後の景気回復も遅れています。花王の主要市場である日本のトイレタリーおよび化粧品市場は、消費税率引き上げに伴う駆け込み需要やその反動減等により

大きく変動しましたが、年間を通してみると金額では堅調に推移しました。

2019年度は環境対応訴求商品が相次いで発売されました。また、デジタル化が進み、化粧品・トイレタリー市場にも、eコマースに限らず、サブスクリプションモデル等、新しいビジネス・スタイルが次々と生まれ、消費の実態をとらえることが、とても複雑になってきました。そして、サステナブル志向はさらに高まり、商品に対する安心・安全を求める声に対し、各企業が対応を求められる時代となりました。

コンシューマープロダクツ事業の売上高／営業利益の推移



売上高 1兆2,570億円
(前年度比+2.0% / 実質^{※1}+2.9%)

営業利益 1,799億円
(前年度比^{※2}+42億円)

営業利益率 14.3%
(前年度比+0.0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。

■ 売上高(左軸) ■ 営業利益(右軸) ■ 営業利益率

2019年度の成果と課題

売上高は、2018年度に対して、2.0%増の1兆2,570億円(実質2.9%増)になりました。

化粧品事業では、2018年にスタートした新戦略が好調に推移し、K20目標の売上高3,000億円、営業利益率10%を1年前倒しで達成しました。伸長しているeコマースやトラベルリテールチャネルを強化するとともに、アジアを一層強化していきます。



ビオレuザ ボディ

スキンケア・ヘアケア事業は、全身洗剤の新製品「ビオレuザ ボディ」が順調に売上を伸ばしました。アジアでは堅調に推移しましたが、米州では競合の激しい攻勢を受け、売上

は減少しました。商品の高付加価値化を進め、花王ならではの独自性と魅力ある提案によって、市場の活性化を図ります。



エスト キュレル フリープラス

ヘアケア製品では、日本のヘアカラーや米州のヘアサロン向けブランド「Oribe」が好調に推移しました。しかし、ヘアケア製品全体ではマス市場が縮小している影響を受けました。マス向けブランドとプレミアムブランドを両立させながら、特長ある商品提案でブランド価値と市場活性化に努めます。



ロリエ

ヒューマンヘルスケア事業では、ベビー用紙おむつ「メリーズ」が中国市場への転売を目的とした需要が日本で大幅に減少した影響を受けましたが、日本でのシェアは伸長しました。生理用品「ロリエ」は、高付加価値品が好調で、日本とアジアで売上が伸長しました。商品の付加価値を高めるとともにブランド力を強化していきます。

ファブリック&ホームケア事業では、日本で衣料用洗剤「アタックZERO」を発売し、2018年度に比べ売上が伸長しました。ホームケア製品も、食器用洗剤、



アタックZERO

住居用洗剤ともに、売上が伸長しました。付加価値の高い商品の開発やつめかえ品・大容量品へのシフトによるプラスチック使用量削減にも取り組んでいます。

新しいカテゴリーにも積極的にチャレンジしています。衛生事業領域でブランド「sonae」や若い人の、特別な日を最高に盛り上げる、ワンデイ・ポイント・カラーリング剤「PAF」を発売しました。

アジアの2019年度の売上高は、順調に伸長し、3.8%増の2,063億円(実質6.7%増)となりました。

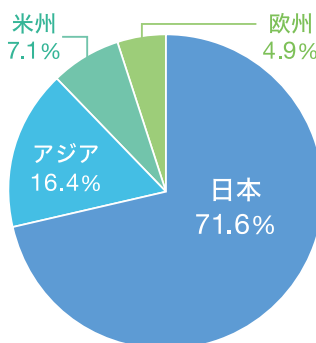
アジア事業は、日本と一体でブランドエクイティの最大化をめざしています。そのために、日本とアジアは一体となって、ブランドの強化を実施しています。花王中国、花王インドネシアを中心に、アジア事業は花王グループの成長に大きく貢献しています。



インドネシア
ビオレ ガード

2019年度コンシューマー プロダクツ事業の地域別売上

構成比



(億円)

	売上高	前年度比
日本	8,996	+157
アジア	2,063	+76
米州	888	+38
欧州	622	-30
合計	12,570	+241

※ 売上高は、外部顧客への売上高で表示しており、地域別の売上高は、販売元の所在地に基づき分類しています。

コンシューマープロダクツ事業

パーパスドリブンなブランドマネジメント

花王におけるブランドのパーパスは、生活者の暮らしや社会・環境によい影響をもたらす、サステナブルなライフスタイルを実現することです。

花王のブランドが、生活者を取り巻く世界・社会を、よりよい状態へ導いているということが、社会や生活者にしっかりと理解されて、選ばれる必要があります。

そのためには今後、急激な変化が予測される世界において、生活者の価値観の変化や社会的課題に対して、生活者のニーズ、悩みに答えを出し、生活者の方とともに価値の共創を行なう必要があります。

花王が生み出す商品が生活者にとって、どのような価値を提案できるかという問いを、商品の価値創出の起点として位置づけ、商品開発やコミュニケーションに落とし込んでいくというアプローチを、日々のマーケティングに反映していくことが重要です。

花王は、生活者の価値(Life Value)に対して、花王の事業活動を通じて役立つということを目的としたLife Value Solution マーケティングを推進しています。

花王が、生活者の皆さまとともに実現をめざすサステナブルな社会を具現化していくためには、花王とお客さまとの最大の接点である「ブランド」を通して行なう必要があります。

その第一歩として、ブランドごとに対応すべき社会的課題を明確にするとともに、それぞれのブランド価値

設計の基本となるブランド設計書を刷新し、ブランドのビジョンとミッションより上位概念に、ブランドのパーパスを設定しました。各ブランドは「どのように社会や世界に、貢献していくのか」の存在意義を明確にしていきます。

ブランドパーパスに基づき商品設計の段階から、ユニバーサルデザインの視点はもとより、社会や地球を意識したESG視点のブランドを設計しています。そして、花王の強みとして積み上げてきた技術イノベーションを活用した高い商品パフォーマンスにより、生活者に新しい価値を感じていただけることが重要です。その価値の体験により、生活者と花王との絆を深めることができます。この強いエンゲージメントにより、生活者から情報が発信されると考えています。このように花王は生活者と一体感を持って、ともにブランド価値をつくりあげていきます。

今後花王は、生活者によりよい生活や社会的課題解決の糸口となる提案のある、パーパスドリブンなブランドを拡大させていきます。このような事業活動が企業の持続的な利益ある成長につながり、新たな社会的課題対応へ投資をする循環を実現していきます。

お客さまの日々の暮らしにおいて、花王の商品が寄り添っている状態、そのような日々の実現こそがわたしたちのよこびです。

快適な暮らしを
自分らしく
送るために



思いやりの
ある選択を
社会のために



よりすこやかな
地球のために



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、進取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・物流面での再生可能エネルギー活用、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

グローバルポートフォリオ

2018年5月に、5つの事業体にまたがる「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。



グローバル戦略ブランド「G11」

運営体制を刷新

2019年1月に、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した。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。

コンシューマープロダクツ事業

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。生活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。世界中の人々の真にすこやかで美しい肌と髪の実現に貢献するため、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への配慮と使いやすさを両立した、肉薄フィルムのつめかえ容器を活用した直接ポンプをさして使用する「スマートホルダー」を提案しています。また、新型容器「エアインフィルムボトル」による樹脂量の削減、プラスチック使用量の削減を加速。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排出量削減などに取り組み、社会のサステナビリティに積極的に貢献していきます。

戦略

スキンケア事業

基盤事業である洗浄製品の「独自性強化、さらなる高付加価値化」に加え、日やけ止め、デオドラント製品を通じて「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」に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きます。



ヘアケア事業

複数あるブランドのポートフォリオを明確にしながら、時代の潮流を的確にとらえ、生活価値を提供する高付加価値製品の展開を積極的に進めることで、新たな価値を創造していきます。サロン向けビジネスは、サ

ロンスタイリストのニーズを徹底的に理解し、革新的な商品開発とサービスの提供で、そのニーズに応えていきます。



エリア拡張

スキンケアグローバルブランド「ビオレ」「ジャーゲンズ」は、グローバルで展開できる商品ラインの開発により、展開国を拡大していきます。サロン向けは、「オリベ」による高価格帯での成長を進めながら、北米では、「ゴールドウェル」とのシナジー発揮を着実に推進しつつ、グローバル展開を加速させます。

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

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、体をよりよいコンディションに整えることで疲労やストレスを軽減し、こころ豊かな暮らしを提供していきます。

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、赤ちゃんのこころ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効率的な推進を図ります。



コンシューマープロダクツ事業

ファブリック&ホームケア事業



2020年とそれ以降に向けて

洗濯や掃除といった家事に対する意識や行動は、社会的背景や住居環境、ライフスタイル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過ごす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

洗濯や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。ファブリック&ホームケア事業では、濃縮化による容器のプラスチック使用量の削減やつめかえ・つけかえ用製品の普及を通じて、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。今後もアイキャッチシールの見直しや大容量サイズへの転換などによるプラスチック使用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。

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。今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。



業務品



2020年とそれ以降に向けて

レストラン、外食産業、医療・介護施設、ホテル、クリーニングの法人顧客に対し、花王の洗浄・制菌・消臭技術等を活用した製品と顧客企業に合わせたトータルソリューションを提供しています。安全・安心で効果が高く、かつ環境に配慮した製品の提供と課題へのソリューションを通じて、法人顧客の企業価値向上とともに、家庭外のさまざまな生活場面における“清潔な環境・衛生管理向上”の実現など、社会への貢献を推進します。

※ 業務品は、事業セグメント上ではファブリック&ホームケア事業に含まれています。

社会的課題に向けた提案

衛生管理不足に起因する「食中毒」発生や、ノロウイルスやコロナウイルスなどへの感染は、継続的な社会的課題です。効果的な洗浄製品の提供と、現場で働く方々の衛生管理業務の徹底により、課題解決を図ります。「高齢社会」については、介護を受けられる方々の生活の質向上のみならず、介護する側の方々の負担軽減も考慮した、人にやさしい介護環境の実現を提案します。また「少子化」による労働者不足については、効果的・効率的なオペレーションシステムの提案を通じて、課題解決への貢献を図ります。

戦略

花王の強みである研究開発力と飲食店などの外食産業、ホテルなどの宿泊施設・医療機関・介護施設などプロフェッショナル現場のニーズに則した商品開発により、高品質で豊富な商品を提供しています。また、顧客企業の衛生管理の解決策を提案し、顧客企業の企業価値向上に貢献していきます。

業務品事業を取り巻く主な環境変化である「外食



チェーン上位寡占化」「中食需要拡大」「インバウンド増加継続」「高齢化の加速」を事業成長の好機ととらえ、既存事業のシェア拡大と新規事業

分野への挑戦により事業の一層の成長を果たします。

また、2018年に業務用クリーニング洗剤の処方開発・販売を行なう米国のWashing Systems, LLC (WSI) を買収しました。WSIは、「2019年度 グリーンケミストリーチャレンジ賞」(米国環境保護庁と米国化学会が共同選定)を受賞する等、環境負荷の低い洗剤と統合された洗剤供給システムで、米国業務用クリーニング業界の環境負荷低減に貢献しています。今後は、花王の研究技術とのシナジーにより、グローバル事業の成長も進めていきます。



コンシューマープロダクツ販売



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

事業を取り巻く環境の変化

コンシューマープロダクツの販売部門は、小売業
さまとともに社会や消費者に新しい価値を提供し、
新しい市場を創造することで、よりよい社会の形成と
消費者満足度の向上に努めてきました。特にここ数年
は、デジタル技術の進歩や消費者の価値観の変化など
によって、消費者のライフスタイルや商品の選び方、
買い方が大きく変化してきています。こうした社会変
化を受け、小売業さまにおいても、企業の寡占化、eコ
マースビジネスへの注力、新しいリアル店舗の開発
など、大きな変化が起こっています。

このような社会の大きな変化に対応して新しい価値

を提供し続けるため、企業自らも変化することが求め
られています。これまで花王は、マスビジネスを中心
に、社会や消費者へ価値を提供してきましたが、今後は
付加価値の高い商品を、デジタル等を活用したOne to
Oneマーケティングによって個々のお客さまにお届け
するといったように、ビジネスモデルを変化させてい
くことが必要であると考えています。

変化する時代に対応した販売活動にシフトし、消費
者に新しい価値を提供し続け、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取り組みを
進めていきます。

ボーダレス化する市場への対応

スマートフォンをはじめとするデジタル技術の発達
や小売業のグローバル化によって、市場では商品や
流通のボーダレス化が急速に進んでいます。また、
先行していた中国、米国のみならず、日本、アジア、
欧州でもオンラインチャネルとオフラインチャネルの
垣根は消えつつあり、消費者の情報入手経路や購買行
動は世界中で大きく変化しています。このように、あら
ゆる面でボーダレス化が進む環境の中で、消費者への
価値伝達を進めるためには、デジタルを通して集めた

膨大なデータを活用して、一人ひとりのお客さまに合わ
せたOne to Oneマーケティングを本格的に推進す
る必要があります。日本国内の各小売業の皆さまと
の協働をはじめ、国境を越えて展開するeコマース企
業、グローバルリテイラーの皆さまとの取り組みも進
化させ、「グローバルで存在感のある会社」の実現に
向けて、さまざまな国、地域の消費者へ花王の製品や
サービスのよさを伝える活動を進化させていきます。

ESGを根幹に据えた販売活動の推進

今後はESGの視点での販売活動を、小売業さまと連携して本格的に行なっていきます。

小売業さまと花王の双方が売上と利益を拡大するためには、生活者に新しい価値を提供し続け、豊かな生活文化の実現に貢献することが欠かせません。一方で、生活者が真の意味で豊かな生活を送るためには、地球環境や社会に配慮し、持続可能な社会の形成に貢献していくことが必要です。こうした考え方に基づき、販売部門についてもESGの視点を掲げ、これまで以上に人と社会、地域に大きな影響を与えていきます。

ESG視点での販売活動の具体的な取り組みとして、「廃棄物ゼロ化の推進」や、「物流効率の向上」を推進しています。



1. 廃棄物ゼロ化の推進

これまででも花王では、販促物の削減など、廃棄物を減らす取り組みを続けてきました。しかし依然として、廃止商品や使用済みの販促物など多くの廃棄物を発生させ、地球環境に負荷をかけています。私たちはこれまでの活動から一歩踏み込み、自社のみで解決が難しい課題については、さまざまなステークホルダーと協力

して環境負荷の軽減に取り組み、ESGを根幹に据えた活動を行なっていきます。

廃棄物ゼロ化の推進としての、具体的取り組み

1	返品物のゼロ化・極小化
2	販促物の抜本的な見直し
3	店頭企画品の見直し

2. 物流効率の向上

昨今、配送物・配送回数の増加やトラック運転者不足によって、トラック運転者の労働環境悪化や宅配危機が発生しており、社会的課題となっています。また、最適でない物流体制は環境への負荷が大きいことも問題として挙げられます。花王は、物流効率の向上によって、その課題解決に取り組んでいます。

具体的には、「納品までのリードタイムの確保」「トラック運転者の待ち時間緩和」「チェーン店の物流倉庫へ納品する数量の平均化」等の取り組みを行ない、

サプライチェーン全体でさまざまなステークホルダーと連携し、トラック台数の削減やトラック運転者の拘束時間の削減などを実現します。このような取り組みを推進し、国土交通省が推進している「ホワイト物流」推進運動にも賛同を表明しています。

従来の価値観にとらわれず改革を進めることで取り組みの質を深め、地球環境、社会、そして消費者の皆さまに貢献できる販売活動を推進していきます。

ケミカル事業



環境と社会に役立つかどうかを事業の判断基準とし、
グローバルなリーディングカンパニーとして
革新的な製品やソリューションを提供していきます。

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的課題

事業を取り巻く社会的課題は多様化が進み、その影響度も増えています。具体的には、気候変動や水・食糧不足などの地球環境の変化、そうした変化に対する人々の意識の高まりを背景とした各国の環境規制の

強化、貿易摩擦の激化や世界的な経済成長の減速といった経済情勢の変化が挙げられます。加えて、生物多様性や人権問題の観点から使用する原料への配慮も今まで以上に求められています。

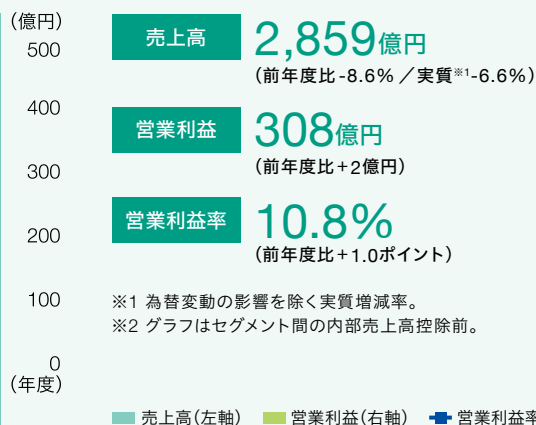
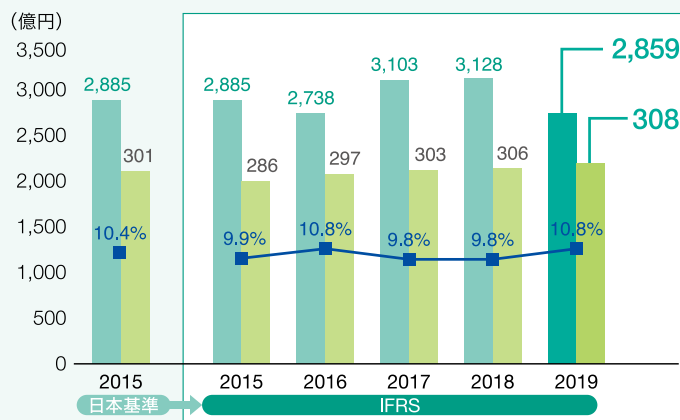
ケミカル事業の機会とリスク

上記の変化をむしろ機会ととらえ、ケミカルの技術革新を通じて社会的課題の解決に貢献し、顧客ニーズの変化や技術の高度化に対応します。

天然油脂を主原料とする油脂事業で、原料メーカーの参入により製品のコモディティ化が進む中、サステナ

ブルで特徴ある油脂誘導体などの開発を強化し、情報材料・機能材料事業では、さらなる環境負荷低減をめざし、よりカスタマイズされた画期的な製品の開発を進めます。

ケミカル事業の売上高／営業利益の推移※2



事業の強み

花王は、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界面活性剤も取り扱う、油脂関連事業の分野で世界のリーディングカンパニーのひとつです。また、ナノ界面制御や機能性分子設計などのコア技術を駆使し、産業界の発展を支える革新的な工業用製品を提供しています。

グローバルな事業基盤と人材、かつ幅広い分野に展開する顧客基盤も花王のケミカル事業の強みです。



ケミカル事業の戦略

ケミカル事業では、ケミカルスに価値をのせて革新的な製品やソリューションを提供することによって、顧客や産業界の課題解決に取り組んでいます。そして、環境と社会に役立つかどうかを事業の判断基準にしています。こうした事業方針を基に利益ある成長を実現し、産業の未来づくりとサステナブルな社会づくりにグローバルで貢献することを基本戦略としています。

花王のケミカル事業の特徴として、コンシューマープロダクツ事業とのシナジーの発揮が挙げられます。花王各社のコンシューマー製品に向けた基盤原料を供給するのみならず、グローバルな市場・顧客からのニーズに応えることによって磨かれた基盤技術が、コンシューマー製品の研究開発へ応用展開されています。



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を活用したパッケージ

2019年度の成果と2020年度の取り組み

2019年度は、油脂製品では天然油脂価格の下落に伴う販売価格調整の影響、情報材料や機能材料製品では特に海外での需要減の影響を受け、売上は減少しました。営業利益は、高付加価値油脂誘導体の海外での好調により、最高益を更新しました。

2020年度は、原料価格の変動に左右されない高付加価値製品の比率を引き上げることに加え、環境負荷低減に貢献するエコケミカル製品のさらなる強化、新規ビジネスの創出に取り組みます。特に成長エンジンとして、特徴ある油脂誘導体事業、インフラ関連薬剤事業、産業印刷用インクジェットインク事業の強化に努めていきます。



高分子機能制御技術を用いた道路用薬剤を使用したアスファルト舗装