花王 統合レポート2021

2020年12月期

Kao

成長に限界はあっても、発展に限界はない

ローマ・クラブ「人類の危機」レポート『成長の限界』が出版されたのは1972年。このまま人口増加や環境破壊が続けば、資源の枯渇や環境の悪化によって100年以内に人類の成長は限界に達する可能性が指摘されました。2004年に発表された『成長の限界 人類の選択』では、再生する力を上回って排出を続けると、人類は滅亡すると警告しています。また「成長」とは量的に大きくなることに対して、「発展」とは質的な改善もしくは新たな法則の構築を意味しています。しかし、「発展」が物質的拡大を要する場合は、再生する力を超えない持続可能な範囲でなければならないと説いています。

大量生産・大量消費・大量廃棄は世界の課題です。人々が毎日必要とする日用品をコア事業とする花王にとって、その責任はとても大きいものです。私たちが今向かうべき方向は、成長ではなく発展の道だと考えます。なぜなら、「成長」に限界はあっても、「発展」に限界はないからです。

豊かな生活のため、すこやかな毎日を守る

日本が世界に先駆けて経験する高齢社会において大切なことは、単なる「長生き」ではなく、「健康長寿」を実現することです。しかしながら、年齢を重ねると病気への抵抗力は弱まります。便利な生活がもたらした生活習慣やストレスは、高齢者はもちろんすべての人々の健康に悪影響を及ぼします。人々が自由に行き来し、関わりあう暮らし方は、感染症のリスクを高めます。新型コロナウイルス感染症やインフルエンザで経験しているように、病原菌やウイルスの進化による耐性獲得は、治療の大きな障害となります。一つひとつは致命的でない要因が複合的に絡み合って生じる慢性疾患や感染症は、今後繰り返し直面しうる身近な脅威です。

花王は、「清潔な国民は栄える」を社是に、人々の生活に寄り添う商品を提供してきました。私たちのミッションである「豊かな生活文化の実現」は、「すこやかな毎日を守る」ことを基盤と考えています。花王が守るべき日常への脅威は、今後ますます大きく強くなっていくでしょう。だからこそ、花王がなすべきことは、もう一段高いレベルの予防であり、効果的な治療を助ける取り組みだと考えます。清潔・美・健康への貢献とともに、病気の不安からすこやかな毎日を守ることこそ、今までも、これからも、花王がお役に立ちたいことです。

きれいを　こころに　未来に

「きれいを　こころに　未来に」

花王は2021年3月よりコーポレートスローガンを改訂しました。「人と社会、地球の“きれい”を通して、すべての命に等しく持続可能で豊かな未来を実現していく」という、私たちの新たな決意を込めています。

目次

Introduction 1

| 第１章 | Our Purpose and Vision

社長メッセージ －世界の皆さまへ 7
花王のめざす事業全体像 13
花王グループ中期経営計画「K25」........ 15
〈執行役員座談会〉 29

| 第２章 | Our Strategy

「K25」の達成に向けて 33
セグメントの再編 37
セグメント別成長戦略
　ハイジーン＆リビングケア事業 39
　ヘルス＆ビューティケア事業 41
　ライフケア事業 43
　化粧品事業 45
　ケミカル事業 47
〈事業部門長座談会〉 49

| 第３章 | Corporate Governance

社外取締役・社外監査役のメッセージ 55
コーポレート・ガバナンス 57
リスク・危機管理 67
コンプライアンス 69
役員紹介 71

| 第４章 | Data Section

財務・非財務ハイライト 77
外部からの評価 81
財務データ 83
ESG戦略の重点取り組みテーマと目標値 89
会社情報 91

TOP MESSAGE

代表取締役
社長執行役員
長谷部 佳宏

社長メッセージ −世界の皆さまへ

新型コロナウイルス感染症（COVID-19）の世界的流行により、お亡くなりになられた方々とそのご家族に謹んでお悔み申し上げます。そして献身的にご努力をされている医療従事者の皆さまとそのご家族、社会要請によりお仕事が困窮されていらっしゃる方々、不自由を余儀なくされている多くの皆さまに一刻も早く平穏な日常が戻ることをお祈り申し上げます。

社長就任にあたって

2021年度、花王グループは新たな中期経営計画「K25」をスタートします。こころ豊かな暮らしに貢献する花王の基本ミッションは変わることはありません。一方、地球環境や人の生命にもっと目を向け、私たちはあらためて、生きとし生けるすべての「未来の命を守る」企業として、社会に欠かすことのできない存在をめざします。

今、世界は混沌の中にあります。パンデミック、意見衝突による人々の分断、そして地球環境問題は日々深刻さを増しています。右肩上がりの経済神話は崩れ、明日の生活がどうなるかを不安に感じている人たちも増え続けています。花王は、多くのモノを作り、それらを消費していただくことで、社会に貢献してきた企業です。しかしその一方で、多くの物質とエネルギーを使い、廃棄物を出している企業とも言えます。私たちは、消費を前提としたモノづくりから、資源を循環させるモノづくりへと変貌させなければなりません。「数」と「量」の線形型経済から、「質」と「絆」の循環型経済への移行をめざします。

豊かな生活は、すこやかな毎日があって初めて実現されます。これから高齢化社会が深刻化する中で、病気を繰り返す人や病気と隣り合わせの家族は年々増え続けていきます。私たちは、健康で豊かな生活を守るために、病気の時間を減らすことに取り組むべきだと考えます。生態系の保全と健康時間の延伸という2つの社会課題解決目標が、今後、花王が注力する貢献領域であると考えます。

私たちに課されたこの大きな課題は、これまでの経営感覚や経験則では乗り越えられません。さらに、新型コロナウイルス感染拡大の影響で、消費、働き方、社会全体が大きな変革を余儀なくされる今後の10年は、花王にとっても大きな転換期です。これまでの古きしがらみを一切断ち切ると同時に、良きこだわりを守り続けることが、2021年1月に社長執行役員を拝命した私に託された花王流「両利きの経営」であります。この二刀流の経営を推進するために、これまでの経験と力をすべて尽くす所存であります。

中期経営計画「K20」について

「K25」策定にあたり、その前身となる「K20」は、2016年12月に公表し、特長ある企業イメージの醸成、利益ある成長、ステークホルダー還元、この3つの目標をかかげ、全社一丸となって進めてきました。

特長ある企業イメージの醸成に関しては、客観的に多くの視点からのご評価をいただきました。特に、企業倫理や企業の社会的責任を専門にする米国のシンクタンクEthisphere Instituteが毎年発表しているWorld's Most Ethical Companies®において、世界最多の15年連続選定、国際NGOであるCDPが実施した評価において、世界の5,800社の中から、10社選定されたうち、花王は日本初のトリプルAを獲得致しました。

事業に関しては、3つの1,000億円ブランド育成、アジア事業の伸長、ケミカル事業の収益性向上などにおいて成果を上げましたが、過去最高益更新の継続、実質売上高CAGR＋5%、営業利益率15%は達成するに至

りませんでした。2020年度の新型コロナウイルス感染症拡大の影響を大きく受けましたが、要因はそれだけではありません。デジタル化対応をはじめとする未来型戦略への変革の遅れ、大型新商品の目標未達、および未来を見据えた新規事業創出が不十分であったと考えています。この点につきましては、「K25」にてしっかりと改革を進めていく所存です。

ステークホルダー還元に関しましては、株主への連続増配継続、社員への継続的な処遇アップと健康サポート、顧客に対してはWin-Winの最大化の取り組み、社会的課題に対しては先進的取り組みを率先して行いました。

ESGと資本効率を掛け合わせた企業経営の新機軸（ROESG）という新しい指標においては、日本で3位、世界で35位のポジションという評価もいただきました。今後も引き続き、資本効率性を追求しながら、持続可能な社会の実現をめざしていきます。

中期経営計画「K25」について

「K25」策定にあたっては、プロジェクトメンバーと多くの世界各国の社員との対話をベースとして、花王が次にめざす方向性を検討してきました。今後の企業がめざすべき方向性は「持続可能な社会の実現」ですが、これに反する活動を全て取り除くことは容易ではありません。しかし、花王は、サステナビリティ以外の退路は断ち、前に進むことに決めました。それが、「Sustainability as the only path」というK25ビジョンにつながりました。その意味合いから、「未来の命を守る」という言葉と同義です。

これまでの花王の中核事業は、人がすこやかに暮らすきれいな生活への貢献、同時にきれいな地球環境を守る生態への貢献でありました。そしてこれから、人の命そのものを危害から守り、幸せに暮らす時間を増やす生命への貢献も強めていきます。私たちは、3つの「生」に関わり、生きとし生ける、すべての未来の命を守る存在をめざしていきます。

2030年までに持続可能でよりよい世界をめざす国際目標であるSDGs（Sustainable Development Goals）を見据え、花王は3つの方針を立てました。1つ目は、「持続的社会に欠かせない企業になる」ことです。これは、社会的課題解決に向けて前進しながら、経済発展の両立を果たす企業の姿であり、多くの企業を牽引する存在となる覚悟を表しています。つまり、社会課題解決につながるESG投資を、未来の循環型事業につなげることであり、また、サステナブル自走社会をリードすることで、事業を発展させることをめざしています。

2つ目の方針は、「投資して強くなる事業への変革」を掲げています。これは、次なる利益ある成長のために、市場、競合、お客さまにとってダントツの事業をめざしていく方針です。拮抗する事業は、多くのコストがかかり、価格競争などに陥りやすい。しかし、独創的な価値提供に優れた事業は、長期にわたり安定した利益を生み出します。

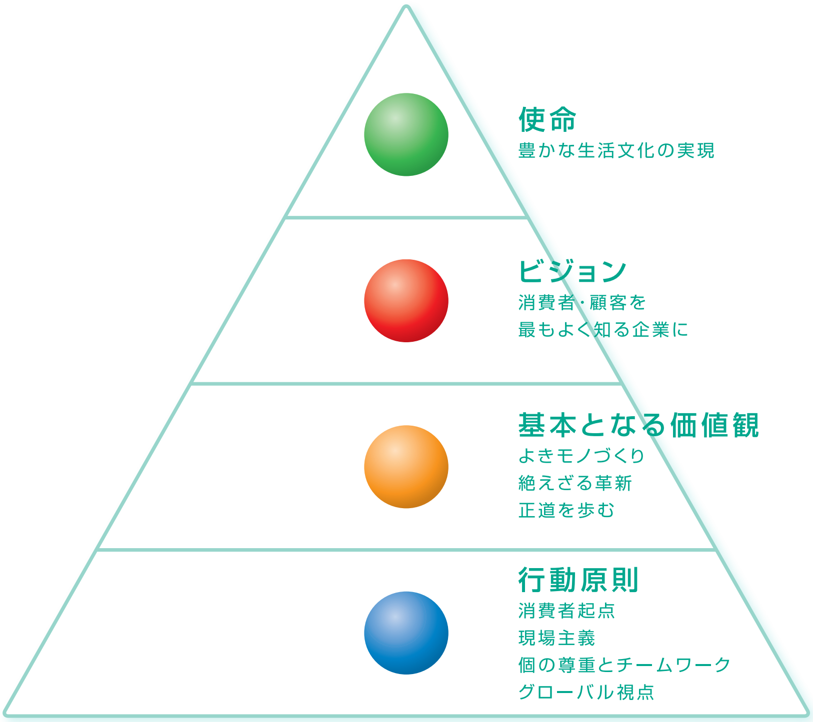
これら2つの方針を実践していくのは社員ですが、これまでの働き方では非常に難しく、より柔軟に考えていくことが大切です。そのため、3つ目の方針では、「社員活力の最大化」を掲げています。人の力は、働き方やモチベーションによって大きく変わります。自社で何もかも完結するという意味の“自前主義”から脱却すれば、力は何倍にも増えます。社外との協業を率先的に進めることで、自社にないノウハウや能力との組み合わせが可能となり、実現できる事業は飛躍的に増えます。異なるものが交わることにより、いわゆる新結合が起こります。そのために、これまでよりも一人ひとりが挑戦しやすい環境を醸成するために人事制度も変えました。この新しい人財の評価制度Objectives and Key Results（OKR）に関しては、別ページにて説明します。

この3つの方針に沿って目標を達成すると、結果として、売上と利益は過去最高となり、多くのステークホルダーの期待にお応えすることになると考えます。

「花王ウェイ」の進化について

ありたい姿を描き、そして社員一人ひとりの力を最大化するために、私たちが大切にしている理念のアップデートも検討しています。花王グループの企業理念「花王ウェイ」は、2004年度に策定され、先人から引き継がれた花王の良き精神を社員全員に広めるためのものとして浸透していきました。当時、花王の理念として、すべての原点となる礎として発出され、社員が一丸となって実践してきました。一方、時代に合わせて変わらなければならない部分に関しては、今回、新たな大転換期に合わせて、アップデートの検討を開始しました。監修にあたっては、ESG部門統括のデイブ・マンツを中心に据えて、グローバル視点で構築をめざしています。もちろん、花王が大切にする生活者視点、絶えざる革新、正道を歩む姿勢などが変わることはありませんが、花王の新たな精神的支柱となる「The Kao Way」を2021年度中に発表する予定です。

花王ウェイ（企業理念）



「コーポレートスローガン」の改訂について

「花王ウェイ」の進化に加え、2009年度に発表したコーポレートスローガンを改訂します。花王が社会への貢献を行うにあたり、その具体的な価値を「きれい」という言葉で表現します。地球をきれいに保つこと、危害をきれいに消し去り生命を守ること、皆と笑顔で暮らせるきれいな生活に貢献することで、人々のこころ豊かな未来に貢献していくことを宣言します。花王のコーポレートスローガンとして、「きれいを　こころに　未来に」をあらためて据えることにします。花王は、このスローガンを軸に、さらに一段高い社会への貢献を行なっていきます。

社長メッセージ –世界の皆さまへ

集積型事業ポートフォリオとデジタルライフプラットフォーム

グローバルな発展を見据えた場合、企業には大きく2つの選択肢があると考えています。ひとつは、強い事業に特化して専業拡大をめざす方向です。もうひとつは、新たな事業をつなげて投資当たりのアウトプットの効率を上げるコングロマリットの方向です。私は、世界が急速な変化を見せる中、コアとなる既存事業の拡充に専念するだけでなく、新たな事業を探索しなければ、経営の安定性と飛躍的な発展は両立しないと考えています。商品によるイノベーションも大切ですが、新しい事業モデルの創出と獲得で独自の世界をめざす道こそが花王の活路だと考えます。

ただし、単にコングロマリットな企業では世界に通用しません。既存事業と新事業両方に共通となるコア軸が必要ですが、これからの数十年は間違いなく世界中で切迫した社会的課題の解決が大きな潮流となり、これが花王の中軸方向であると考えます。花王は、多様な視点、多様な技術、多様な事業が集積して、お客さまの難題を解決する企業として、グローバル拡大をめざします。そのために、これまでの事業の括りを社会への貢献軸でまとめ直し、各部門のこだわるべき貢献領域も明確にしました。

また、先端技術を活用したサービス拡大においても、高い精度のデータをどれほど網羅的に活用するかが重要となります。花王は、環境技術で産業界に広く貢献するとともに、その環境配慮型の衛生用品が生活環境保全に役立つこと、そして人体を網羅的かつ徹底してケアし、人の美や健康の分野に貢献してきました。事業管理上の都合でカテゴリーはセグメント化されますが、生活者の立場から考えると、カテゴリーには境目はなく自然につながっているはずだと考えています。

その生活シーンの中で、花王が唯一手の行き届かない領域があります。それは病気になった時です。患者が経験する道のり、いわゆるペイシェントジャーニーと呼ばれる検査→治療→寛解→予防というサイクルにおいて、花王はヘルスケア領域の予防、感染防御を中心とする業務品にて事業を進めてきましたが、病気そのものに対するアプローチがないために、より深刻な悩みに対応する事業、商品開発が弱かったと言わざるを得ません。

しかし今、花王の本質基盤研究は、多くの他分野・他社との協業により、病気の人の生活（ペイシェントジャーニー）と健康な人の生活（ライフジャーニー）の両方をつなげる高度のモニタリング技術を保有しています。そして、難治性疾患のための治癒技術についても、脳科学、行動科学、皮膚科学の深化により研究を深めてまいりました。私たちのめざすライフケアとは、この2つの世界を行き来する常時支援型のヘルスケアをめざす領域となります。そして、プレシジョンライフケアとは、まさに精度の高いモニタリング技術を基盤として、その人の健康時間を守る事業の姿を示しています。高齢化と医療費の切迫度から考えて、これからは在宅診断・治療が一般化していくと予想しています。その中で、花王が注力すべき治療は、感染症と難治性疾患だと考えています。病原が変異するなど、多くの因子が絡む難治性疾患は、生活全体からのアプローチと個人特有のアプローチの両方が必要であり、その全ルートからの本質的介入が有効であると考えられるからです。

花王では、既存のカテゴリー事業について、革新していくことを“Reborn Kao”と呼び、これまでの花王スタイルとは異なる生命にまつわるサービスを主体とする事業を総称して“Another Kao”と名付けました。そして、生活者を知るモニタリング技術を中核としたデジタルライフプラットフォームは、その両方の基盤プラットフォームとして構築していきます。さらには、このプラットフォーム自体が、多くの他社と連携する花王の新たなビジネスモデルそのものになることをめざします。

線形型経済から循環型経済、豊かな社会とすこやかな毎日の両輪を考えた場合、花王の次なる飛躍は、人にも地球にも負荷をかけないモノづくりであり、効果が最大限となる価値の提供であると考えます。最小限の資源で最大限の価値を届ける“Maximum with minimum”は、これからの花王のこだわりとして大切にしていきます。

第1章 Our Purpose and Vision

社員活力の最大化

人の力は働き方やモチベーションによって大きく変わります。そして、企業が強くなるためには、ワクワクした社員の活力は欠かせません。人は挑戦的な目標を掲げ、それを成し遂げた時に最もやりがいを感じるのではないでしょうか。この姿勢は、これまで花王が発展してきた原動力でもあり、それを強く推進するためには、これまでの目標管理型KPIでは限界があると考えました。そのため、社員一人ひとりが、自ら掲げる大きな挑戦を通じて自身が宣言し、その達成に向けて前進する度合いを評価する、OKR（Objectives and Key Results）の導入を決めました。このOKRは、KPIなどの減点法ではなく、成果を加点する方式です。全社員が一人ひとりの活動を知ることができ、お互いが学び合い、助け合い、必要とするOne teamの形をめざします。このOKRは、社内だけではなく、社外との取り組みにおいても有効です。これまで以上に社外と組み、自社だけでは到達し得ない目標実現に挑みます。

最後に

2021年度から始まる「K25」は、次なる利益ある成長のための土台づくりと考えております。世界にはCOVID-19の影響がしばらく残ることが予測されますが、会社の持続的な発展のためには、新たなビジネスモデルを構築しながら、基盤となる既存事業を同時に強化しなければなりません。ステークホルダーの皆さまには、花王の現状と目標および進捗をできる限り公開しながら、丁寧に説明を尽くしてまいります。そして、未来発展型のM&Aを積極的に推し進めるとともに、これまでこだわってきました連続増配も継続していく所存です。

花王は、「未来の命を守る」を新たに宣言し、人の生命、生活、生態を守る欠かせない存在となることをめざします。そして、勇気をもって新たなことに挑戦し、お客さまの新しい常識となる「よきモノづくり」を進めていきます。

代表取締役
社長執行役員

花王のめざす事業全体像

世界の社会的課題を「集積力」で解決する会社に

花王が注目する社会的課題

環境問題
- 地球温暖化
- 海洋・水質・土壌・大気汚染
- 森林破壊

高齢化
- 健康寿命の延伸
- 医療保険・社会保障制度
- 医療福祉

パンデミック
- ウイルス感染症
- 細菌感染症
- 原虫感染症

多様化
- 商品点数の異常増加
- 虚偽誇大広告、匿名性の悪用

花王の強み

企業理念
花王ウェイ → P.10

正道を歩み信頼を築く
ガバナンス → P.57

微細界面制御をコア技術とする
本質研究 → P.26

商品と技術のマトリックス視点の
知的財産 → P.25

共創共栄をめざす多様な取り組み
協業・連携 → P.26

挑戦型人財制度と運用
人財・ノウハウ → P.27 → P.29 座談会

EVA経営を具現化する
財務管理 → P.25

事業活動とアウトプット

主なステークホルダー
● 株主・投資家

「集積力」とは、「総合力」と対比した意味で用いています。一般的に、総合力（Total power）は全体としての総和となる力を意味しますが、集積力（Integrated power）は異なる力の相乗力または新結合による新たな力と定義します。

花王がめざす未来 2025年

→ P.7
社長メッセージ –世界の皆さまへ

「K25」Vision
未来の命を守る
Sustainability as the only path

Mission
豊かな生活文化の実現

& Creation
と創造 → P.49

Another Kao → P.24
〈新創成事業〉

生命課題への事業貢献

基盤研究

デジタルプラットフォーム
→ P.24

ビジネスモデル
→ P.35

ライフケア
→ P.43

メディカル
罹患予防・検査・治療の社会貢献

デジタル
身体モニタリングを活用したプレシジョンライフケア貢献

サーキュラーエコノミー
物質循環・エネルギー再生をめざすポジティブリサイクル

多様なパートナー → P.26

※ DX：デジタルトランスフォーメーション
UX：顧客体験（ユーザーエクスペリエンス）
CRM：顧客との関係性構築（カスタマーリレーションシップマネジメント）
D2C ：直販（ダイレクト to コンシューマー）

Me
人が危害から守られて笑顔で暮らせること

We
社会が持続的に豊かであること

Planet
地球が持続的に生きる場として保たれること

● 従業員　● 顧客　● 生活者

花王グループ中期経営計画「K25」

花王は2030年までに、グローバルで存在価値ある企業“Kao”をめざしています。
「K25」はその目標を実現するための重要な通過点と位置づけています。

2017-2020年度

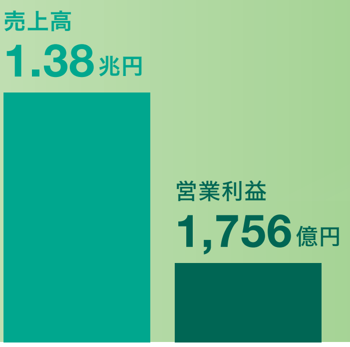
中期経営計画「K20」

〈3つのこだわり〉

- 特長ある企業イメージの醸成
- 利益ある成長
- ステークホルダー還元

主な成果

ESG経営に大きく舵を切り、取り組みを一層強化したことで、持続可能な社会に貢献する企業としてのイメージが国内外で向上するとともに、外部機関からも高い評価を得ました。ステークホルダーへの還元にこだわり、株主への連続増配維持をはじめとする目標を達成しました。



2020年度 実績

2021-2025年度

中期経営計画「K25」

1. 持続的社会に欠かせない企業になる
2. 投資して強くなる事業への変革
3. 社員活力の最大化

重点施策

ESG経営をさらに推進し、社会貢献と財務成長の両立をはかります。メリハリある投資をして既存事業を強くするとともに、本質基盤研究で培った独創的な技術資産をもとに、多様なパートナーと協業し、事業を発展させていきます。また、既存事業と新規事業の両方を革新する特長あるDXも強く推進します。社員一人ひとりが挑戦できる環境をつくり、活動生産性を高めていきます。

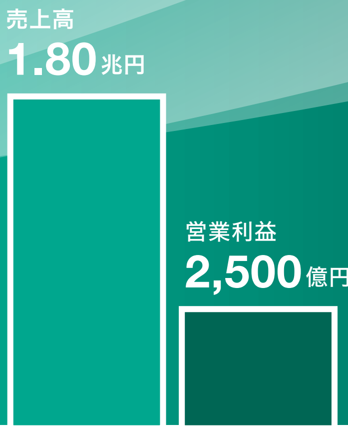
第1章 Our Purpose and Vision

Sustainability as the only path

「未来の命を守る」企業への変革と発展

2025年度 売上・利益　過去最高伸長

数値目標	
売上高	1.8兆円
営業利益	2,500億円
増配継続	36期連続



2025年度 目標

2026-2030年度

2030年までに達成したい姿

グローバルで存在価値ある企業“Kao”

- 持続的社会に欠かせない企業
- 高社会貢献＆高収益グローバル企業
- ステークホルダーへの成長レベル還元

2030年度 売上・利益　過去最高

数値目標	
売上高	2.5兆円
営業利益	4,000億円
増配継続	41期連続

2030年度 目標

中期経営計画「K25」方針

花王は、社会の大きな変化を見据えて、「未来の命を守る」を軸とした「K25」を策定しました。
イノベーションを通じて新事業を創造し、新しい付加価値を社会に提供していくことで、これまでの延長線上にない花王を創造していきます。また、その実現に向けた基盤を構築するため、人事制度の改革やデジタルトランスフォーメーションの改革を行なっていきます。

方針	内外環境認識	2025年に向けた課題
1 Beyond Sustainable 持続的社会に欠かせない企業になる	● 生活者のサステナブルな商品へのニーズの高まり ● ステークホルダーからの持続可能な社会の形成に向けた企業への期待	● 持続可能な社会の実現に向けたイノベーション創出 ● 革新的技術の社会実装
	● パンデミックや気候変動をはじめとした社会的課題の企業活動への影響力の高まり	● 社会的課題解決のための自社技術の活用 ● 外部とのさらなる連携
2 Another Kao & Reborn Kao 投資して強くなる事業への変革	● ヘルスケア市場の競争激化 ● 生活者ニーズの多様化	● 個々の生活者ニーズの把握と、それを踏まえて最適化された商品・サービスの提供
	● 商品のコモディティ化 ● 少子高齢化による国内市場の縮小	● 生活者に唯一無二と感じてもらえるユニークな商品の開発と、その商品を軸に、生活全般のお困り事を解決する面での展開
3 Open & Fair Innovation 社員活力の最大化	● 目標管理型KPIの限界	● 大きな目標を掲げ、チャレンジを促す仕組み
	● 新事業領域への展開の遅れ	● イノベーションを創出するための人財の育成・確保 ● 部門や国、組織を超えた共創
	● ワークスタイルの多様化	● フレキシブルワークの推進 ● より高い生産性の追求

〈財務目標〉売上・利益 過去最高伸長

売上高1兆8,000億円 | 営業利益2,500億円 | 増配継続36期連続

目標

サステナブル自走社会をリードする	リサイクルイノベーション	**カーボンリサイクル** CO_2の発生抑制を進めるとともに、発生したCO_2を触媒技術を用いて原料に転換し、製造に活用していく。 **ポジティブリサイクル** 廃PETを用いた高耐久アスファルト改良剤など、リサイクルを通じた新事業を創造する。
	ストップパンデミック	衛生研究、生物学研究、安全性研究、物質研究で培った技術を活かし感染症対策・予防領域を強化していく。衛生用品・サービスのさらなる普及に加え、蚊が媒介する伝染病予防技術の社会実装と普及をめざす。
もうひとつの花王始動と基盤花王を強くする	ヘルスケア領域における新事業展開	**プレシジョンライフケア** 本質研究で蓄積してきた生体データをベースに構築したデジタルプラットフォーム、および花王独自のモニタリング技術やAI技術によって、生活者の身体情報から変化を予測し、その人に最も適したソリューションを提供する新たな事業を創造する。
	既存事業の強化	**戦略的事業改革** これまでの生活者の体験を変えるような新製品開発とマーケティングで、付加価値を再定義する。構造改革やDXへの積極的な投資を行い、強い事業体質への転換を図っていく。
活動生産性2倍	OKR（Objectives and Key Results）の導入	グローバル全社員でOKR活動を実践し、挑戦を推奨する組織文化を形成することで、社員の生産性向上を図る。
	専門人財の積極的な活用と共創	専門性の高い多様な人財が最大限能力を発揮できる土壌を創り、他社との協業において大きな成果を求めていく。
	デジタルを活用した生産性向上（2023年度完了予定）	デジタルを活用し、あらゆるデータへのアクセシビリティを向上するとともに、フレキシブルワークを推進し、一人ひとりの働き方やコミュニケーション活動を見える化し、より高い生産性を追求していく。

1
Beyond Sustainable

持続的社会に欠かせない企業になる

ESG戦略「Kirei Lifestyle Plan」豊かな持続的社会への道を歩む

花王は、2019年4月にESG戦略「Kirei Lifestyle Plan」を発表し、ESG経営に舵を切りました。「K25」ではこの想いを新たに、「Sustainability as the only path」として、ESG経営への強い意志を表明しています。世界は、パンデミックの影響やデジタル化の流れの中で、変化が加速しています。こうした激変する情勢においても、世界中の人々のこころ豊かな暮らしのため、ESG戦略「Kirei Lifestyle Plan」を実行していきます。

変化するビジネス環境と花王の対応

生活者の意識と行動の変化

- 新型コロナウイルス感染症の拡大による社会不安や世界同時不況
- さまざまな社会的課題が顕在化する中、課題に対応している企業や、共感できる商品を選択する動きが加速し、エシカル消費志向が高まる
- 自分らしさを追求する「パーソナル化」が強まり、「モノからコトへ」、すなわち所有価値から体験価値への移行が進行。「コト」に留まらず、「ココロ」を豊かにすることも商品選択の基準に含まれるようになる
- ブランドの存在意義や商品の背景にあるストーリーへの共感が重要となる

花王のアクション
「QOLの向上」
「清潔で美しくすこやかな習慣」
「パーパスドリブンなブランド」

人権問題の深刻化

- 人種問題、労働環境の悪化、賃金の支払い遅延や不平等といった人権問題が顕在化

花王のアクション
「人権の尊重」
「責任ある原材料調達」

高齢社会

- 先進国と途上国での高齢社会の進行

花王のアクション
「QOLの向上」
「ユニバーサルプロダクトデザイン」

海洋プラスチック問題

- 解決が急務な海洋プラスチックごみ問題
- 包装容器の削減やリサイクルシステムの構築が社会から企業に求められる

花王のアクション
「ごみゼロ」
「暮らしを変える製品イノベーション」
「大気および水質汚染防止」

気候変動

- 積極的な気候変動対策による、社会的コストや企業の財務リスクの低減

花王のアクション
「サステナブルなライフスタイルの推進」
「脱炭素」

デジタル化社会

- 社会・経済のデジタル化による、ライフ・ワークスタイルの変化、業務・操業の効率化や変革、社会のしくみの効率化や変革への迅速な対応

花王のアクション
「徹底した透明性」
「責任ある化学物質管理」

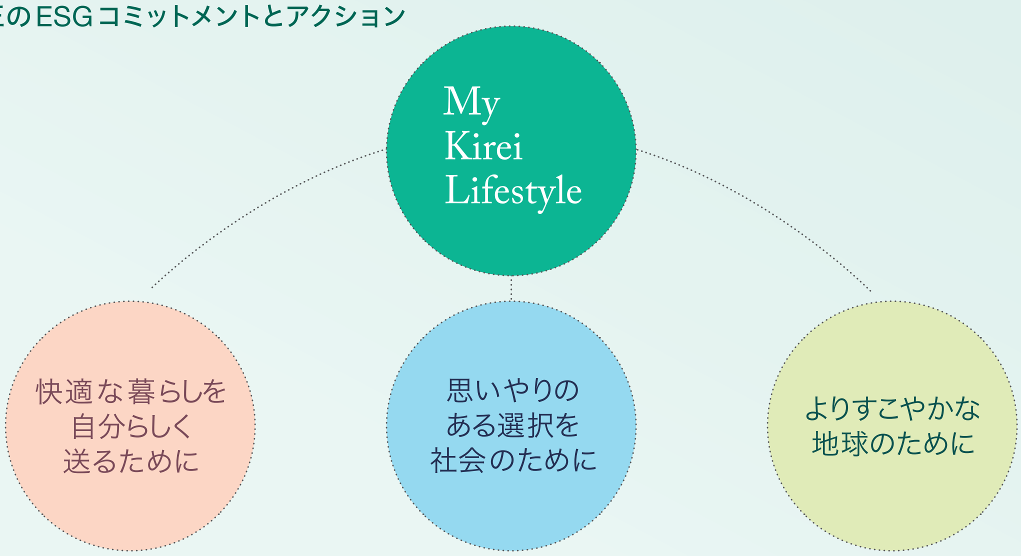
P.89 「重点取り組みテーマと目標値」をご参照ください。

第1章 Our Purpose and Vision

ESG戦略「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、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。

花王のESGコミットメントとアクション



2030年 花王のコミットメント

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。

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。

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。

「K25」におけるESG戦略の焦点

- 既存事業の清潔、健康、美の3領域を深化・拡大
- 新たな「生命を守る」という領域での事業構築

をめざし、ESG戦略を実践します。

E	環境面	「ゼロ浪費・カーボンゼロ」
S	社会面	「唯一無二のパーソナライズ」
G	ガバナンス	「友（協業者）と正道を歩む」

1 持続的社会に欠かせない企業になる

よりすこやかな地球のために

気候変動への対応

2050年までにネットゼロ社会を実現するため、投資家、サプライヤー、生活者といった広範囲にわたるステークホルダーとともに、脱炭素に関する取り組みを進めていきます。「K25」では事業活動に伴う温室効果ガスの排出量削減を確実に実施していくとともに、重要施策としてリサイクルイノベーションを推進し、排出量削減に貢献する製品の提案や、温室効果ガスを原料とするカーボンリサイクル技術の開発を進め、サステナブル自走社会をリードしていきます。

2019年3月にはTCFDの提言へ賛同を表明しました。シナリオ分析では、水リスク・プラスチック循環を含めた気象関連リスクと機会について評価を行ない、評価結果を基に各種施策を推進しています。

TCFD：Task Force on Climate-related Financial Disclosures

ガバナンス

気候変動を経営上の重要リスクの一つとして認識しており、取締役会の監督のもと、気候変動問題に関するリスク管理を内部統制委員会で、機会管理をESG委員会で行なっています。これら委員会の委員長はともに代表取締役社長執行役員が務めています。各委員会はその活動状況を年1回以上取締役会に報告しています。取締役会では目標達成に向けた議論を行なうとともに、進捗を四半期ごとに共有していきます。

戦略

花王は、国際エネルギー機関（IEA）と気候変動に関する政府間パネル（IPCC）を参照し、2℃シナリオと4℃シナリオ分析を行なっています。中期経営計画を策定する上でも、気候変動を重要な要素と位置付け、「2030年ありたい姿」の実現に関わるリスクと機会について、各事業の4つの製品群ごとに定性・定量評価を実施し、花王の各対応策の方向性について確認を行ないました。今後、リスクの適切な管理と、環境に配慮した製品の需要の増加などのビジネス機会を収益向上につなげていきます。

リスク	機会
〈移行リスク〉 炭素税の導入・引き上げ、プラスチック規制、エネルギー価格の上昇、原材料価格の上昇等によるコスト増 〈物理的リスク〉 異常気象の激甚化や水需要の逼迫による操業への影響	・生活者行動の変化によるエシカル製品の売上高増 ・平均気温の上昇に対応する製品の売上増 ・リサイクル技術開発による社会の先導

2020年の実績

花王は、製品の容器を廃棄・リサイクルする際に排出されるCO_2が気候変動に大きな影響を与えると考えており、「2030年のありたい姿」の実現に関わる主要なリスクと位置付けています。この対応策として、花王は欧米を始めグローバルで洗浄剤やローションなど数多くの製品の容器に再生プラスチックの導入を進めています。また、革新的なフィルム容器の使用も拡大しており、プラスチック使用量を約50％削減したエアインフィルムボトルやチューブライクパウチを使用した製品を米国で上市しました。温室効果ガスの排出を抑制する緩和策としてリサイクルイノベーションを推進し、2020年にリサイクル科学研究センターを設立しました。そのほか、事業活動におけるエネルギー効率の向上と再生エネルギーへのシフト、製品ライフサイクルにおける排出量削減の活動を継続的に実施しています。

リスク管理

気候変動に起因するリスクを重要なコーポレートリスクとして認識し、内部統制委員会を起点とする総合的なリスク管理体制を整備しています。リスクや対策をモニタリングし、定期的に評価。状況に応じた見直しを行なっています。

指標・目標：気候変動の取り組み　ロードマップ

2030年までに、事業活動に伴う温室効果ガス排出量をScope1+2は55%、製品ライフサイクル全体は22%それぞれ削減します（2017年度比）。また、社会全体で10百万ton-CO_2の削減に貢献します。

	2020	2025	2030	2040	2050
目標		購入電力の再エネ化 100%	Scope1+2:55%削減 LC-CO_2：22%削減 RE100達成	カーボンゼロをめざす	カーボンネガティブをめざす
Scope1,2	太陽光パネルの導入／再生可能電力の調達向上				
Scope2	省エネルギー活動　インターナルカーボンプライシングの活用				
Scope3	サプライヤーの省エネ　使用原材料の最少化・脱化石化				
削減貢献	つめかえ用フィルム容器の展開　節水製品の提案　ケミカル事業での提案				

※気候変動関連の情報開示（TCFDに基づく開示）の項目は、花王サステナビリティデータブック2021で全体を掲載していますので、併せてご参照ください。

ごみゼロ

“ESG視点でのよきモノづくり”の重要な取り組みテーマとして「ごみゼロ」を掲げ、原料やプラスチックなどの使用量を可能な限り削減するとともに、使用済み容器・使われなかった原料・製品の再利用・リサイクルを積極的に推進していきます。

「K25」ではプラスチック循環社会の形成に向けたリデュースイノベーション/リサイクルイノベーションに注力しており、その一環として、リサイクルにより新事業を創造する、「ポジティブリサイクル」の実現をめざしています。 2020年末にはケミカル事業にて、廃棄されるPET素材（廃PET）を原料に、花王独自の変性・配合技術によって新たな高耐久アスファルト用改質材「ニュートラック 5000」を開発し、本格販売しています。これは、プラスチックの資源循環化に加え、新たな価値を事業により創出するという、「ポジティブリサイクル」を具現化する事例です。2020年5月に、研究開発部門にリサイクル科学研究センターを設立し、今後当センターにてプラスチック資源循環モデルの事業開発を進めていきます。

正道を歩む

人権の尊重

花王は、国連「ビジネスと人権に関する指導原則」に基づいて「花王人権方針」を策定し、企業活動全体において、人権侵害をゼロにし、図らずも問題が起きた場合に速やかに問題解決することをめざしています。特にパーム油をはじめとするサプライチェーンと、社員の人権のリスクが高いと認識し、毎年、人権リスク調査を行なうなど、重点的に取り組みを進めています。

パーム油の調達においては、2007年度からRSPOに加盟し、人権と環境に配慮した認証油を購入するなど、いち早く問題解決に取り組んできました。既に、調達先の搾油工場と油脂サプライヤーが管理する自社農園までのトレーサビリティを確保しています。また、生産者の生活状況の改善や産地の環境保護が重要な課題と考え、インドネシアのパーム油販売会社アピカルグループと農園会社アジアンアグリと共同で、小規模パーム農園に農園の管理方法や技術を指導しています。2030年までに約5000件の小規模農園を支援する計画です。

2

Another Kao &
Reborn Kao

投資して強くなる事業への変革

もうひとつの花王始動と基盤花王を強くする

花王はこれまで、本質研究を徹底的に進めることで「人」にとって本当に価値があるものを生み出そうとしてきました。その長年の研究で蓄積された生体に関する知見は、多岐にわたっています。その花王の資産とも言える知見を活かし、「メディカル」の分野でもうひとつの花王、「Another Kao」を創造していきます。同時に、「Reborn Kao」として、既存領域でもイノベーションを創出し、新しい価値を生み出していきます。

Reborn Kao –既存事業の強化–

コンシューマープロダクツ分野の既存事業において、重点ブランドと商品に優先して投資配分を決めていきます。化粧品事業においては、特長を際立たせたブランドでお客さまとの絆を最大に高めていきます。その中で、化粧品を含めたグローバル成長の鍵は、デジタルを活用した戦略マーケティングと考えています。これまで販路開拓が進まなかった国においても、SNSを使ったコミュニケーションとネット経由の販路を強めていきます。

産業分野では、世界の持続的社会実現のため、食料増産・再生エネルギー・インフラ再生およびエコ素材開発に注力していきます。そして、エコロジーと衛生の領域では、ケミカル事業とコンシューマープロダクツ事業のシナジーを強くしていきます。

“ESG視点でのよきモノづくり”

花王は持続可能な社会と堅実な事業活動の両立を図るため、各ブランドにブランドパーパスを設定し、社会貢献の意味合いを明確にした上で進めていきます。環境分野においては、最終処分量の減量から資源効率の改善を目的とし、単なる再資源化だけでなく使用済み製品の高度で多様な再利用を主な手段とするサーキュラーエコノミーの視点で取り組みます。また、世界は多様性を加速させ、より個人に合致した商品を選択するようになることが予想されます。その時に必要とされるのは、自分が納得できるエビデンス（情報）と価値が認知できるパフォーマンス（機能）であると考えます。これからの「よきモノづくり」には、この2つを強く意識し、ご愛顧され続けるユニークな商品とブランドを増やしていきます。

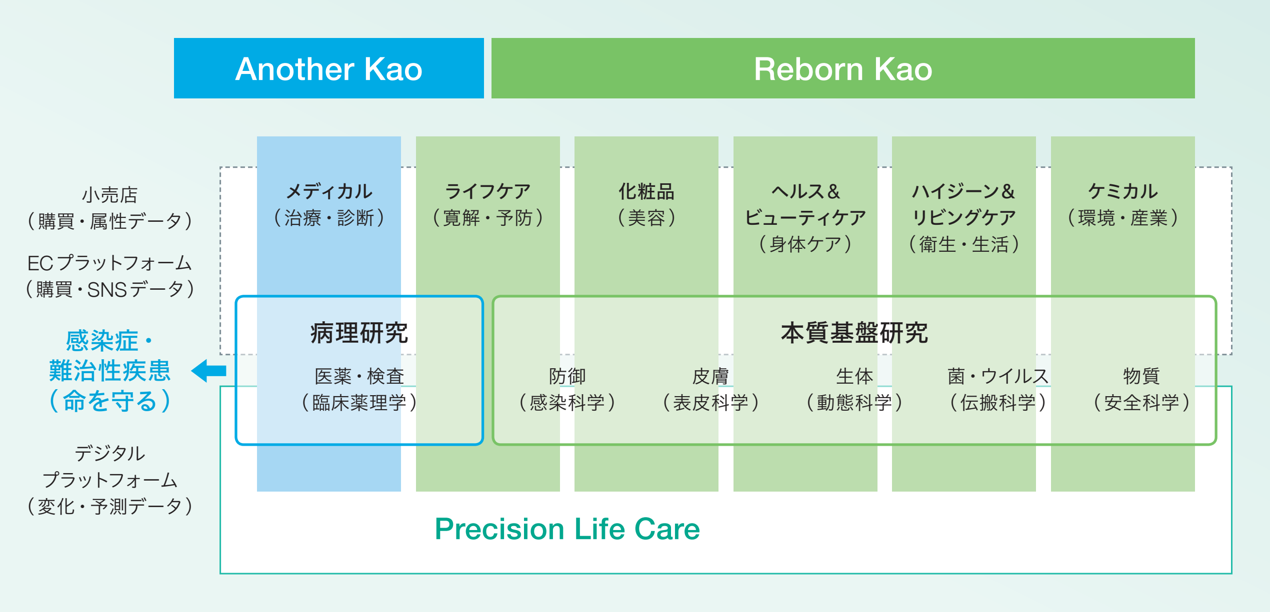
デジタルエンジンの強化

ここ数年、花王のデジタル化は遅れておりましたが、先端技術の積極的導入を進め、カテゴリーによってはトップランナーとなるデジタルエンジンを事業に活用しています。たとえば、顔、髪および動作をモニタリングし、お客さま自身が最適な商品を選択し、商品の良さを実感していただく技術です。このようなモニタリング技術として、数十種類に及ぶ独自技術を保有しており、得られたデータを多変量解析することで、一人ひとりの顧客価値の最大化に向けて、新たなサービスを提供できると考えています。このモニタリングのためのデジタルプラットフォームは、小売店とeコマースのプラットフォーマーと共創する独自性のあるものと考えています。今後、新たな顧客体験（UX）を含めたデジタル技術も加えて、商品そのものをお客様に最適化した花王直販（D2C）も強化していきます。

事業の戦略的投資

選択と集中を進めるブランド戦略やエリア戦略で、メリハリのある事業の運営を行ないます。アジアでは中国やインドネシアを中心に衛生関連事業の強化を行なうとともに、欧米では事業ポートフォリオの拡張を行ないます。サロンを含むビューティケア分野では、eコマースのプラットフォーマーとの協業を加速させるとともに、独自のデジタルコミュニケーションに注力します。

Another Kao –事業領域の拡張–



花王の資産

❶ 既存事業の商品を支えるために培ってきた本質基盤研究（安全性・恒常性研究）
❷ さまざまな事業を通じて得た生活者情報と衛生・予防の知見（日常生活者情報）
❸ スキンケアとヘルスケア分野における商品設計力とブランド（先端処方技術）

花王は、日々の日常生活に貢献してきた会社ですが、その毎日を支えるのは健康です。上記3つの資産は、日用品の商品開発で培われたものですが、人の健康に貢献できる資産でもあります。現在、花王はメディカル分野には進出していませんが、治療・診断に応用できる日常における各種モニタリング技術を有しています。その中で、菌やウイルスの研究や不活化技術、生活全般が複雑に関わる難治性疾患の治療に関しては、医薬品業界にないアプローチが可能です。そして現在、医療の世界的潮流は、オンライン診断などのように病院主体から民間主体に移ろうとしています。前出の各種モニタリング技術は、日常の多くの切り口から集められたパーソナルパラメーターであり、日常から病気になる予防、病気から日常に戻る寛解において重要なデータを基盤とするデジタルプラットフォームであり、多岐にわたる因子をAIで解析すれば、一人ひとりのお客さまに最適なプレシジョンライフケアをご提供できます。

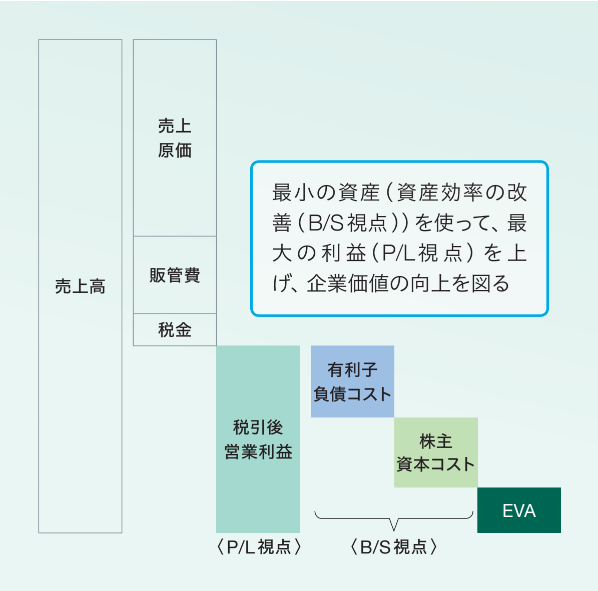
「K25」に掲げたAnother Kaoとは、既存事業から派生した技術と命を守る事業連動性から生まれる新しいタイプの事業創造です。この新事業創造に向けては、これまでのパートナーと強く連携することはもちろん、新たな領域のパートナーと積極的に取り組んでいきます。

2 投資して強くなる事業への変革

財務管理

花王はEVA®（Economic Value Added: 経済的付加価値）を主な経営指標として採用しています。EVAを継続的に増加させていくことは、企業価値の増大につながり、株主だけでなく全てのステークホルダーの長期的な利益とも合致すると考えています。「K25」で掲げた「Maximum with minimum（最小限の資源で最大価値を）」という発想は、まさにこのEVA経営の考え方を表しています。EVAは、投下資本を元手に「真の経済的利益」をどれだけ生み出したかを測る指標とも言えます。資本の要求利益を上回る利益額を重視するため、経営者は常に投下資本を意識することになります。売上増大やコストダウンにより投下資本を増やさずにNOPATを増加させることや、資本構成などを改善して資本コストを下げる「Maximum with minimum」の考え方が、EVAの増加となり、企業価値の向上につながります。花王はこのEVA指標について、事業別の数値管理は行っているものの、事業別の目標値は定めておらず、全社的な目標として運用しています。これは、花王の各事業部門が、研究開発や生産、販売などの機能でダイナミックに交わるマトリックス運営を行っており、全社一本で資本効率を管理することで各事業部門による積極的な投資が促進されるとともに、状況に応じた柔軟な資本配分が可能になると考えているからです。「K25」では引き続きこのEVAを経営の主指標の1つに据えながら、これからの時代の財務施策も先取りし、「絶えざる革新」を進めていきます。

EVA（経済的付加価値）の考え方
（企業活動に使った資本コストを差し引いた残余利益＝企業価値に直結する利益）



EVA（経済的付加価値）の計算式

EVA＝税引後営業利益（NOPAT）−資本コスト

$$= \left(\frac{\text{NOPAT}}{\text{投下資本}} (\text{ROIC}) - \text{資本コスト率}(\text{WACC}) \right) * \text{投下資本}$$

知的財産

花王が130年以上の歴史の中で積み上げてきた知的財産は、花王の価値創造の源泉となっています。研究開発を重ね、独自に開発した素材や技術、世間に先駆けて発見した科学的事実・知見を、生活者のニーズと融合させることで、画期的なイノベーションを創出し、生活者に新しい価値を提供してきました。この中で培われた生活者からの期待や信頼が、グローバルで広く認知される、強いブランド力の土台となっています。知的財産が企業価値向上に与える影響は大きく、中長期的な成長のためにR&Dや人財への投資は必要不可欠であると考えています。この分野への積極的な投資を行ない、花王はよりグローバルで存在価値のある企業となっていきます。

本質研究

「よきモノづくり」において、物事の本質に迫る「本質研究」を最も大切にしています。花王は、本質研究を「物事を深く考え、詳しく調べ、事実や理論を通して真理を明らかにすることによって、本質価値を見つけ出す」ことと考えています。それは、本質価値を見いだし、商品やサービスとして具現化すること、つまり、社会に有用な「よきモノ」の創造こそが、研究開発の目的だからです。

物事の本質は唯一ではなく、多面的です。たとえば界面科学は長い歴史を持ちますが、いくらでも新たな発見が可能な、常に最先端の研究分野でもあります。だからこそ花王は、界面科学を中核の技術と位置づけ、深化させ続けているのです。真理の探究に、終わりはありません。徹底して突き詰めることで新たな発見が得られます。それが、さまざまな商品に応用できる可能性を持った、独創的なシーズとなるのです。社会に有用な「よきモノ」は、研究員の発想だけで具現化できるわけではありません。知恵や技術を結集させてこそ、生まれます。花王は、基盤技術研究と商品開発研究のマトリックス運営を土台としながら、さまざまな会議体や研究発表会を通じて、基盤技術研究と商品開発研究の研究者はもちろん、マーケティングや生産など、多くの部門の担当が、ともに議論し合う機会を設けています。学会や工業会などにも積極的に参加して、最先端の研究成果を共有し合うなど、大学などの研究機関や国内外の先進企業との共同取り組みを進めています。興味を持った人々、共通課題を持った人々が集まり、議論を重ねながら、よきモノをつくり上げる姿勢は、花王が大切にしている企業風土です。

これからも、新たな価値提案への貢献をめざして、本質研究の追究を続けていきます。

多様なパートナーとの共創

世界で拡大、深刻化する社会的課題の解決は、花王だけの力で成し遂げられるものではありません。花王は、産・学・官の立場を超えて、志を同じくする、さまざまなパートナーとの協働に取り組んでいます。ここでは、メディカル、環境、デジタルの各分野で進めている取り組み事例をご紹介いたします。これらが、新たな事業領域の拡大やこれまでの事業のさらなる進化につながっていくものと考えています。

「Another Kao」と「Reborn Kao」に向けて、幅広い領域で企業、大学、自治体と協働

株式会社Preferred Networks • 花王のRNAモニタリング技術を用いて、皮脂に含まれるRNAから得た膨大な情報を、機械学習や深層学習などのAI技術で高度に解析するアルゴリズムを開発	**北里大学** • 新型コロナウイルス感染症の診断薬や治療薬の開発につながるVHH抗体の取得に成功
ライオン株式会社 • プラスチック包装容器資源循環型社会の実現に向けた、使用済みつめかえパックの分別回収実証実験を開始 • トラック輸送の生産性向上とCO_2排出削減をめざす、共同配送によるスマート物流の取り組み	**ウエルシアホールディングス株式会社、静岡県磐田市** • 花王が開発した、廃PETを原料に活用した高耐久アスファルト改質剤の駐車場や一般道路への実装

3
Open & Fair Innovation

社員活力の最大化

活動生産性２倍へ

花王は、会社にとって最大の資産は「人」だと考えています。「K25」という大きな目標を達成するために、新事業・新製品開発におけるイノベーションを加速し、多様なバックグラウンドや専門性を持つ人財が、部門や国、組織を超えて共創し、能力と個性を最大限に発揮できる組織への改革を行ないます。

OKR（Objectives and Key Results）の導入

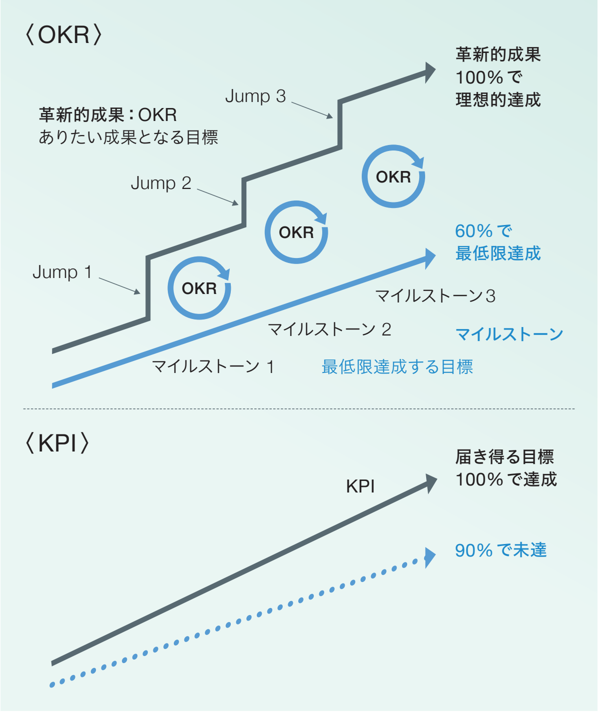
OKRの特徴

OKRは組織の生産性を最大化することを目的とし、社員の挑戦を引き出して組織が一丸となって目標を達成する風土を作るための組織マネジメント制度です。

従来のKPI（Key Performance Indicator）は、立てた目標の100％達成をめざすことを前提としていたため、社員は到達し得る範囲内の現実的な最終目標を定めがちで、組織として革新的な成果を挙げることが難しいしくみとなっていました。

OKRでは、最終目標を高く設定し、目標達成度が60％程度であれば最低限の目標は達成したと見なし、100％達成することで革新的な成果を生み出したと見なされます。

OKRとKPIのイメージ比較



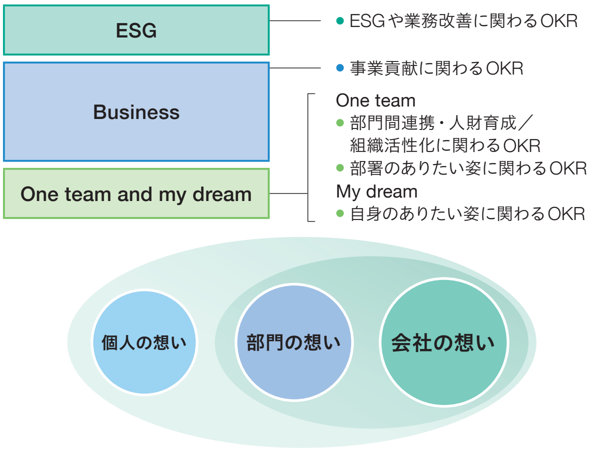
OKR制度導入の目的

花王は、OKR制度を導入することで、社員の挑戦を引き出し、生産性を最大化していくことをめざしています。また、OKR制度を運用していく過程で社員一人ひとりの経営への意識を高め、開かれた組織風土を醸成していきたいと考えています。花王のOKR制度では、各社員が「ESG」「Business」「One team and my dream」の3つの視点でOKRを考え、ESG貢献、事業貢献、協働や他部門貢献などの幅広い分野で、自らを成長させることへのチャレンジを促します。

各社員が設定したOKRを社内のイントラネット上に掲載するなど、OKRに関する活動を透明化することで組織の壁をなくし、開かれたフラットな組織風土の醸成をめざします。リーダーシップを持って活動に取り組む人財への機会提供や、部門や国を超えたロールモデルの構築、仲間同士の対話も促進していきます。

OKR制度を通じて社員が同じ想いを持つ仲間と連携し、ナレッジを共有していくしくみを構築していくことで、組織としての大きな目標である「K25」の達成を実現していきます。

OKRの3つの視点

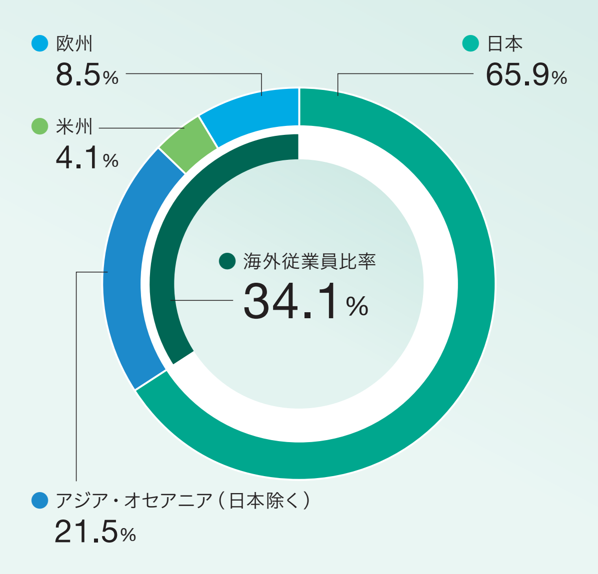


多様で専門性の高い人財による共創

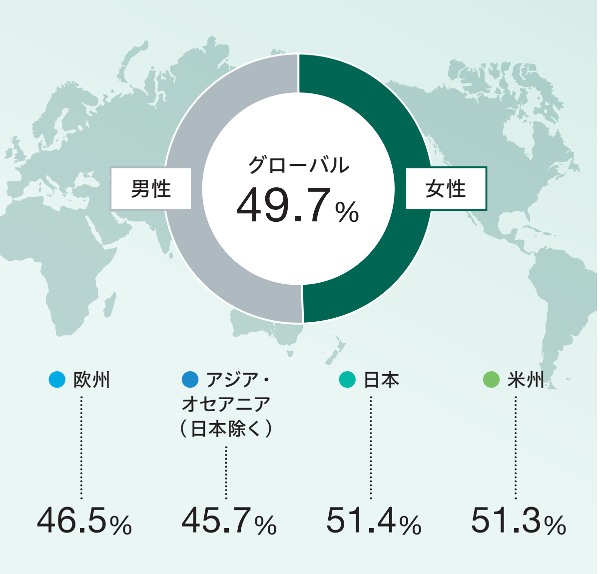
花王は全世界32の国と地域に拠点を持ち、100を超える国と地域で事業を展開しています。これらの国で活躍する3万人以上の社員一人ひとりの多様な個性や価値観を尊重し、創造性が発揮される土壌を作り、加速することが「K25」の達成のためには必要であると考えています。この考えのもと、企業理念である花王ウェイと、人財開発基本方針に則り、グローバル全体の社員の積極的な異動や多職種連携のしくみづくりなどを行なっています。

今後積極的に新事業を展開していくためには、新しい分野において高い知見を持つ専門人財の登用や、先進的な技術を持つ他社との連携が不可欠となります。花王は現在、多くの大学や企業と共同プログラムを推進していますが、今後はさらに連携を強め、外部からの専門人財の登用も積極的に行なっていきたいと考えています。

地域別社員比率（2020年12月31日現在）



地域別女性社員比率（2020年12月31日現在）



デジタルを活用した生産性向上

花王は、DXを推進して、さまざまな業務の能率化を進めることにより、社員の生産性を最大限に高めていきます。

新型コロナウイルス感染症の拡大により事業環境は大きく変化しました。花王はこれを変革の機会の一つと捉え、新型コロナウイルス感染症や育児、介護などの事由に限らず、職種や仕事の特性に応じて働く時間と場所を選択するフレキシブルワークを推進していきます。今後は社員一人ひとりの働き方や活動時間、コミュニケーションの状況を見える化し、より生産性の高い働き方を追求していきます。

2019年度に構築した研究員向け「統合検索システム」では、データ検索の効率化を図り、研究員が創造的かつ競争力のある研究開発により多くの時間を確保できるようにしました。また、社員の学びを促進する新たな試みとして、役立つ講演や書籍を社員同士が共有するSNS（交流サイト）のしくみを整備・充実させています。

〈執行役員座談会〉
グローバルに挑戦する風土を醸成

社員が一丸となって社会的課題解決に取り組み、グローバルに存在価値のある企業となるために、最も注力すべきことは何か——花王は、中期経営計画「K25」で「社員活力の最大化」を掲げました。新しい人事制度「OKR（Objectives and Key Results）」の導入を軸に、社員が失敗を恐れずチャレンジする風土の醸成に、積極的に取り組んでいきます。本座談会では、海外での実務経験が豊富な執行役員が、「これからの人財と企業風土」について意見を交わしました。

座談会出席者

和田 康
常務執行役員
コンプライアンス・
品質保証担当

田端 修
常務執行役員
SCM担当

久保 英明
常務執行役員
研究開発担当

西口 徹
常務執行役員
アジア事業担当

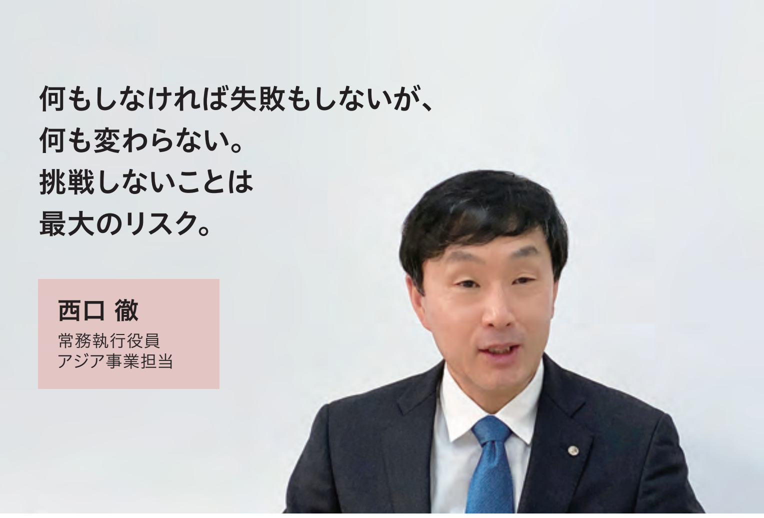
田中 悟
執行役員
欧米事業担当

村田 真実
執行役員
PR戦略担当
※ファシリテーター

花王の創業精神に通じる「OKR」

——村田　「グローバルで存在価値ある企業」の実現には、社員一人ひとりが高い目標を掲げ、果敢に挑戦する企業風土が必要不可欠です。そうした風土は、花王の創業精神そのものであり、脈々と受け継がれてきたものだと思います。さらなる高みに飛躍するために、それをもう一度呼び起こそう、というのが私たちの使命だと考えています。花王が培ってきた、挑戦する風土について、西口さんはどう思いますか。

西口　挑戦しないことは最大のリスク、私はそれを実感してきました。自身の経験として強く印象に残っているのは30代の頃、日本の事業部でビオレを担当してい



**何もしなければ失敗もしないが、
何も変わらない。
挑戦しないことは
最大のリスク。**

西口 徹
常務執行役員
アジア事業担当

OKRという新しいしくみの上で、よしやってやろうと「走り出すメンバー」をたくさん輩出したい。

和田 康
常務執行役員
コンプライアンス・品質保証担当

た時のことです。今でこそビオレは、花王の屋台骨を支えるメガブランドの一つに育ちましたが、当時の私は何十回も施策を打ち、なかにはヒットした商品もありましたが、数えきれないほどの失敗もしました（笑）。しかし、「自分はこれをやりたいんだ」と上司に伝えれば、チャンスが与えられる風土が私の周りにはありました。何もしなければ失敗しない、けれどそれでは何も変わりません。アジアの急激な変化を目の当たりにしてきた私は、常に挑戦し、自らチャンスをつかみに動くことが大切だと痛感しています。自らがまず「これがやりたい」と声をあげてチャレンジし、それを上司が積極的にサポートする共創意識としくみを築くことが重要なのではないでしょうか。

和田　それが、新たに導入した「OKR」の一番のねらいですよね。まさに挑戦を応援する風土を醸成するためのものだと思います。社員がワクワクして働けるような会社でなければ、グローバルに人財を活かせるはずもない。新しいしくみの上で、よしやってやろうと「走り出すメンバー」をたくさん輩出していきたいものです。失敗・成功を問うのではなく、どう実現するかのプロセスを重視して挑戦意欲を高め、個人や組織の目標がつながることで、部門を超えた連携が生まれます。そしてやはりこうした挑戦や連携を称賛すること、これが花王の発展に大きく貢献すると期待しています。

田中　欧米事業を担当していますが、現地のメンバーもOKRの導入を好意的に受け止めています。起業家精神が旺盛な欧米のメンバーたちは、毎年新しいことにチャレンジしたいという思いがとても強く、提案が受け入れられないような閉そく感は、モチベーションの低下につながります。リーダーは、まずは現場をよく知るメンバーを信じて意欲的にチャレンジできる環境をつくり、そこから一緒になって考え行動していく姿勢が必要だと考えています。OKRでは高い目標を設定するので、目先の業務や小さな目標に惑わされにくくなり、メンバーのエンゲージメントの向上にもつながると思います。

リーダーは、メンバーが意欲的にチャレンジできる環境をつくり、一緒になって考え行動する姿勢が必要。

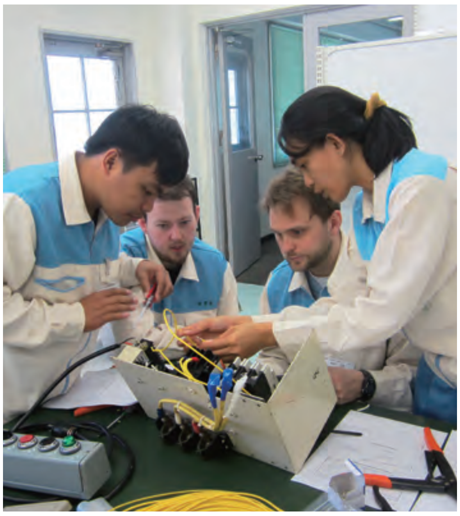
田中 悟
執行役員
欧米事業担当

グローバルに活躍できる人財の育成

西口　海外の工場には、優秀で元気なメンバーがいますね。聞くと、花王テクノスクール出身だということがよくあります。工場長クラスもこのスクールで学んだという人が多い。花王に対する熱いロイヤリティを持っていることに感銘を受けます。30年以上続いている研修制度ですよね。

田端　選抜された現地のメンバーは、最初は疑心暗鬼で不安を抱えながら日本に来るのですが、約8か月の研修期間が終わると見違えるように成長して帰っていきます。技だけでなく、花王に脈々と受け継がれるモノづくり

〈執行役員座談会〉
グローバルに挑戦する風土を醸成



1989年開校以来、1,000名以上の卒業生を輩出する花王テクノスクール。
国内外の工場から選出された、35～40歳の第一線の生産技能者のための合宿研修。
生産現場の中核メンバーを育成することを目的に、8か月にわたり優れた人格・見識を備えた"心"、幅広い専門知識・技能を持つ"技"を学ぶ。

海外メンバーと、何かを成し遂げる経験がその後のアイデアや技術開発につながる。

久保 英明
常務執行役員
研究開発担当

のスピリットを深く理解することができるため、メンバー一人ひとりに自信が芽生えるのでしょう。また、成長したリーダーの姿を見て、次世代のメンバーが、チャンスがあったら自分も行きたい、学びたい、と意欲がわいてくる、そういう良い循環が生まれています。

田中　グローバルで存在価値のある企業をめざすために、海外の社員がどういうキャリアを歩み、会社として成長の後押しをしていくかをこれまで以上に真剣に考えなければいけませんね。一方で、日本人社員はせっかく海外で実務経験を積んでも、帰国後のキャリアプランを見いだせず、経験を活かせないまま意欲が低下してしまうといった課題もあります。会社としても、海外経験を経た社員にさらなる成長の場を与えきれていないのかもしれず、見直すべき部分もあるのではないでしょうか。海外志向の高い社員を発掘し、若いうちに一度海外での経験を積んでもらい、帰国後数年たったらもう一度マネジメント職も経験させる。こうした異なる立場での経験を経て、グローバル人財としてより幅広い活躍ができると考えています。

久保　海外駐在では、若くても責任が重く一人で何役もこなす苦労がある一方、本社の幹部と直接議論するような機会にも恵まれますよね。この経験は非常に貴重であり、メンバーを大きく成長させると思います。また、私自身の経験では、海外のプロジェクトに参加した際、それまでとまったく畑違いの研究分野を担当したことがありました。海外のメンバーと、同じ目的に向かって何かを成し遂げる、という経験が、その後の新しいアイデアや技術開発へもつながりました。思想や価値観など、バックグラウンドが異なるメンバーとのやり取りは、大変だと感じることもありましたが、とても良い学びの場を与えてもらったと思います。

第1章 | Our Purpose and Vision

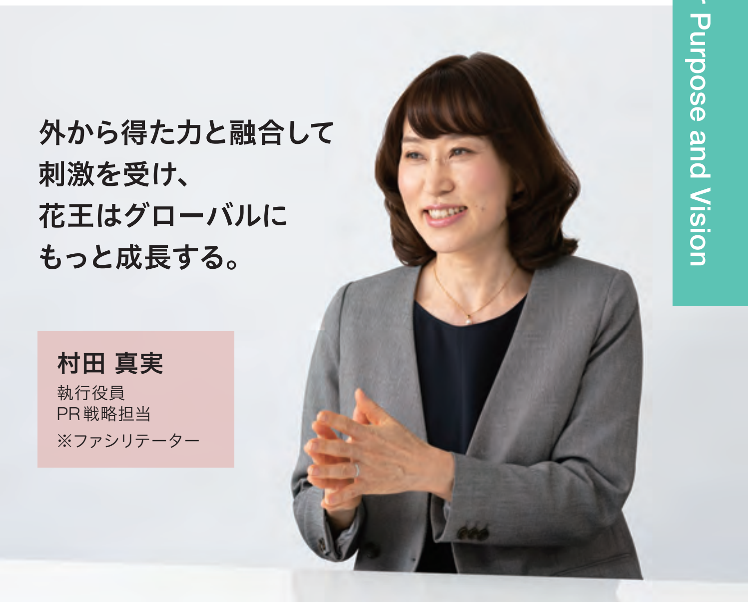
西口　型破りでも、語学に対する不安やTOEICの点が多少低くても（笑）、「ぜひやりたい」という強い気持ちを持つ有望なメンバーに、僕らが今までやらせてもらったようなチャンスを与えて、グローバル市場への突破口となってほしいですね。

活発に議論し合うメンバー。社員が高い目標を掲げ、挑戦する企業風土の醸成をめざす。

脱・自前主義で生み出す新たな経済価値

──村田　グローバルに成長するためには、企業という枠組みを超えた、新しい取り組みが必要ですね。

和田　これからは、社外の優秀な人財をもっと獲得し、我々の仲間として活躍して欲しいと考えています。時にはメンバーとのぶつかり合いがあるかもしれませんが、



異質なものの組み合わせによってイノベーションは起こります。内なる殻を破ることも大切ですが、外からの新しい知との新結合も花王には必要ではないでしょうか。一つでも二つでも成功事例が出てくれば、それを学び、自分たちもやってみようという人がで出てくるでしょう。同じポートフォリオの中で事業と人を動かすのではなく、ダイナミックに新しい花王を創るという発想が大事ですね。

田端　自前主義にこだわる必要もないですね。ともに成長していける現地パートナー企業と協業してもいい。M＆Aにより新たな人財、技術、顧客、仕事のしくみといった経済価値を獲得してチャンスを切り拓くというのもひとつの方法です。

──村田　外から得た力と融合して、花王の社員が刺激され、会社の大きな活力が生まれる。そんな世界が実現すると、花王はグローバルにもっと大きく成長するのではないでしょうか。今後、持続的社会に欠かせない企業になるためにも、自社だけで実現するのではなく、「友（協業者）と正道を歩む」ことを大切に、さまざまなパートナーシップの構築が進むことを期待しています。本日はありがとうございました。

「K25」の達成に向けて

新たな需要をつくる「需要創造型」ビジネスモデルにシフトします。

代表取締役
専務執行役員
竹内 俊昭

事業を取り巻く環境と生活者の購買行動の変化

私たちのビジネスを取り巻く環境は、急激な変化を続けています。近年テクノロジーは進化を続け、幅広い分野・生活シーンにおいてデジタルの浸透が進んでいます。新型コロナウイルス感染症の影響で、このデジタルシフトはさらに加速し、生活様式も大きく変容しています。在宅時間が増加することにより、買い物からビジネス、娯楽に至るまで、幅広くデジタルに触れる機会が増加しています。また接触を敬遠するなど衛生意識が高まることにより、デジタル決済やキャッシュレス決済も導入が進んでいます。

市場や流通においても、eコマースビジネスの成長加速、市場のボーダレス化、リアルチャネルによるデジタルコミュニケーションの取り組み、小売業の上位集中、サブスクリプションモデルや異業種参入などの新ビジネスモデルの台頭、リアル／オンラインのシームレス化による「体験」「体感」重視店舗の出現など、さまざまな環境変化にさらされています。

生活者は常に膨大な情報に囲まれており、こうした情報が消費行動にも大きな影響を与えています。消費のメイン世代は、これまで消費を牽引してきた団塊世代・団塊ジュニア世代から、ファミリー世代に入ったミレニアル世代へとシフトしています。デジタルネイティブとして優れた情報リテラシーを持ち、SNSやフリマアプリなどのCtoCを含むネットショッピングを使いこなし、「共感」や「体験」を重視する価値観を持った世代です。これらの価値観を持つ世代は、ネットや口コミから情報を得て、リアル・ネットを併用しながら比較検討し、自身に適した商品やサービスを購入し、使用後には実感・体験情報を発信するなど、リアルとオンラインの垣根を飛び越えた購買行動を取る傾向にあると考えています。

One to Oneマーケティングおよび ESG視点での販売活動の推進

こうしたビジネスを取り巻く大小無数のさまざまな環境変化に対応するためには、オンライン／オフラインを切り分けた「O2O（Online to Offline）」発想ではなく、デジタルにより情報、決済など幅広い範囲でリアルとオンラインをシームレスにつなぐ「OMO（Online Merges with Offline）」発想による、「One to Oneマー

ケティング」の実践が重要であると考えます。これは、デジタルを通して集めた膨大なデータを活用して、付加価値の高い商品を、一人ひとりのお客さまに合わせてお届けするという考え方です。今後は、このOne to Oneマーケティングを本格的に推進していくよう、ビジネスモデルを変化させていく必要があると考えています。もうひとつの大きな社会変化として、環境問題を含めたさまざまな社会的課題が深刻化していることが挙げられます。企業は社会的責任を果たすため、これらの課題に真摯に対応することを、国際社会から強く求められています。

花王は、サステナブルな社会の実現に貢献するために、ESG視点での販売活動も一段と推進していきます。既に、サプライチェーン上のさまざまなステークホルダーとともに廃棄物ゼロ化を推進したり、環境負荷の削減や配送業者の労働環境改善のために物流効率の向上を図るなど、取り組みを進めています。

自社だけの体制・枠組みでは十分な対応が難しいサプライチェーン全体の環境・社会の課題に対して、ステークホルダーと協働して取り組みを進めることで、持続可能な社会の形成と、花王とステークホルダー双方の成長を実現することができると考えています。

ステークホルダーと価値を共創し、「需要創造型」ビジネスへと、事業を変革

ビジネスを取り巻くこれらの変化の渦の中においても、花王は生活者に新しい価値を提供し続け、企業として持続的な発展を続けなければなりません。そのために、これまでの過去の数値分析や経験則から課題を見つけ出し解決策を提案する「課題対応型」ビジネスモデルではもはや対応できないことが多くなっています。今こそ企業自らが変化を続け、生活者が求める「驚き」や「共感」を捉え、将来を見越して新たな需要をつくる「需要創造型」ビジネスモデルに、ダイナミックにシフトしなければなりません。花王は、「One to Oneマーケティング」、ならびにESG視点での販売活動により、「需要創造型」ビジネスへと、事業を変革していきます。このビジネスモデルへの転換は、花王の基幹事業の価値提供をさらに深化させ、新領域への展開を可能にしていくことで、「K25」で花王がめざしている事業の全体像を実現することにもつながると考えています。「需要創造型」ビジネスモデルは、さまざまなステークホルダーとの「共創」により初めて成し遂げられるものだと考えています。生活者をよく知る小売業をはじめ、グローバルなeコマースのリテーラーと共創することで、お客さま一人ひとりに対してのOne to Oneマーケティングを本格的に推進していきます。また、サプライチェーン上のステークホルダーと共創することで、自社だけでは対応が難しい複雑な業界全体の社会的課題に対応し、持続可能な社会の実現に貢献することができます。

これは、花王だけではなく、ステークホルダーの持続的な発展を実現し、生活者に新しい価値を提供していくことができる、「トリプルWin」のモデルになると考えています。「新生花王」として、この新しいビジネスモデルへの変革を図り、激しい社会の変化に対応していきます。

コラボレーション関係の進化

持続可能な社会の実現に向けた販売店との共創

「K25」の達成に向けて

「投資して強くなる事業への変革」実現に向けて

代表取締役
常務執行役員
松田 知春

新規事業推進と既存事業刷新に注力

コンシューマープロダクツ事業は、中期経営計画「K25」の「投資して強くなる事業への変革」に向け、将来の大きな成長を託す新規事業を推進する「Another Kaoプロジェクト」と、ポストコロナ時代を見据えて既存事業を刷新する「Reborn Kao プロジェクト」を立ち上げました。またその実現に向け、組織運営の見直しとブランドマネジメントの刷新を行います。

Another Kao実現のために、ライフケア事業部門を新設しました。花王は「清潔な国民は栄える」を社是に、石鹸事業からスタートし、清潔、衛生、健康、美容へと事業を拡張してきました。人生100年時代と言われる中、いつまでも元気に笑顔で暮らすための健康寿命を支えるライフケア事業への挑戦により、さらなる事業拡大をめざします。ライフケア事業では、長年花王が培ってきた、健康を守るための技術を結集し、生体モニタリング技術を開発するとともに、一人ひとりにしっかり寄り添ったプレシジョンライフケアの提案を行なっていきます。

Reborn Kao推進に向けては、コンシューマープロダクツ事業分野を、ふれ合い、ともに暮らす“きれい”をお届けするハイジーン&リビングケア事業、生活者の皆さまの人生を輝かせる“きれい”をお届けするヘルス&ビューティケア事業、一人ひとりに“希望”と“きれい”をお届けする化粧品事業の3つに社会貢献軸で再編しました。それぞれの事業分野で、生活価値視点で横断的にマーケティングを推進することで、皆さまの生活に新たなソリューションをお届けしていきます。

また同時に、縦割り型管理によって多ブランド化した各事業を見直していきます。個々のブランドの役割を明確化し、最適化されたメリハリある管理に変更することで、効率のよいブランドマネジメントを実現します。

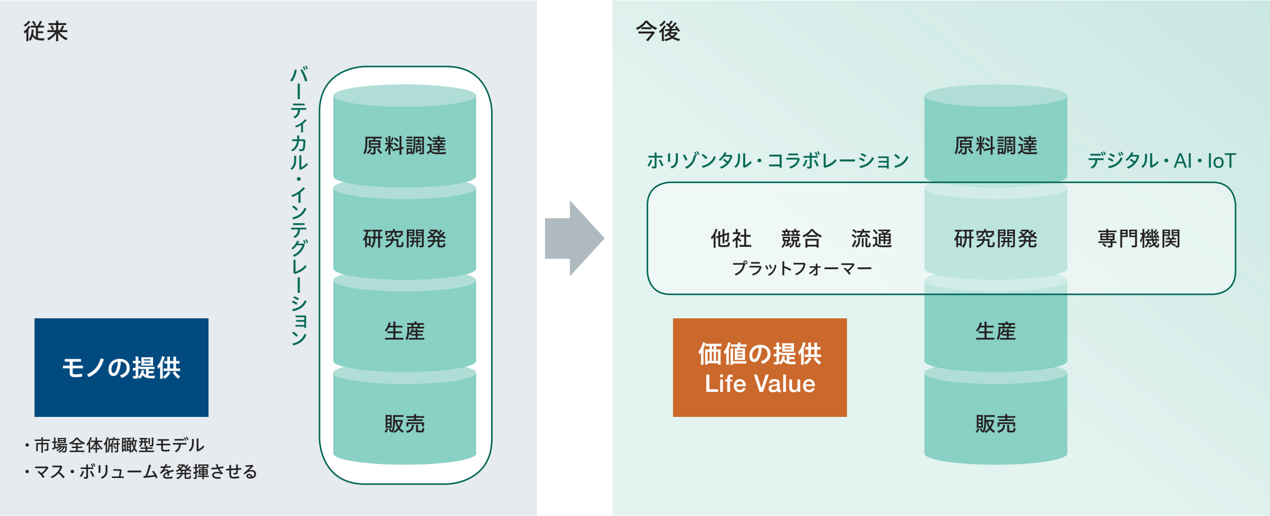
生活者に寄り添うパーソナライズしたマーケティングを推進

生活者のサステナブル志向が高まり、急激にデジタル社会へと変化する中で、花王のビジネスモデルは、大量消費に最適化されたバーティカル・インテグレーションモデルから、共創、協働を推進するホリゾンタル・コラボレーションモデルに大きく変わるべきだと考えています。そのために、多くの外部機関や企業の方々とも連携し、新たな生活者情報が行き交うデジタルプラットフォームを築いていきます。そして、新しいビジネスモデルにより、モノ発想ではなく、生活価値視点でのマーケティングであるLife Value Solution Marketingをいっそう推進していきます。

そのために、社内にDX活動を強化する「DX戦略推進センター」、そして、サステナブル社会に向け、“ESG視点でのよきモノづくり”を推し進めるために「商品事業開発センター」も新設しました。両センターにより、従来の商品価値伝達を主目的としたマーケティングから、一人ひとりの生活者にとっての価値を提案する、パーソナライゼーションを意識したマーケティングへと進化させていきます。

「K25」の実現のため、コンシューマープロダクツ事業も新たな挑戦に果敢に取り組んでいきます。

ビジネスモデルの革新



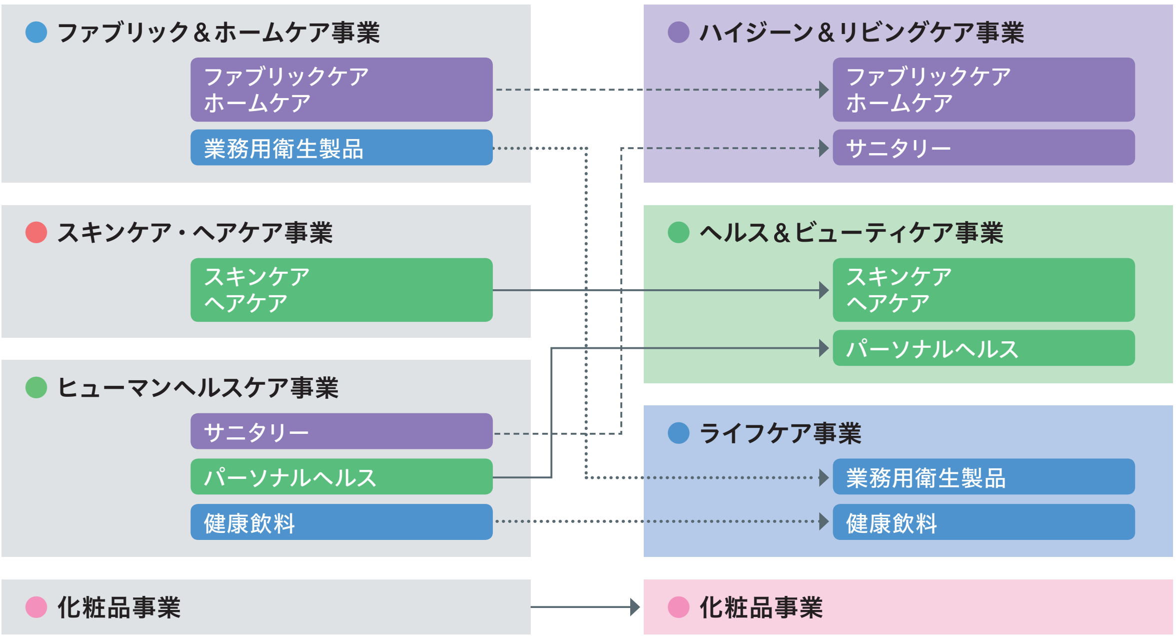
Life Value Solution Marketingの考え方

	従来のマーケティング	Life Value Solution Marketing
Life	Shopping Platform ・リアル店舗 ・eコマース ・D2C	Digital Life Platform ・心と身体のモニタリング ・企業情報 ・OMO（Real、eコマース、D2C）
Value	ブランド（商品）情報	プレシジョンライフケア
Solution	モノの提供 ・清潔、衛生、健康、美容商品	価値の提供 Life Value

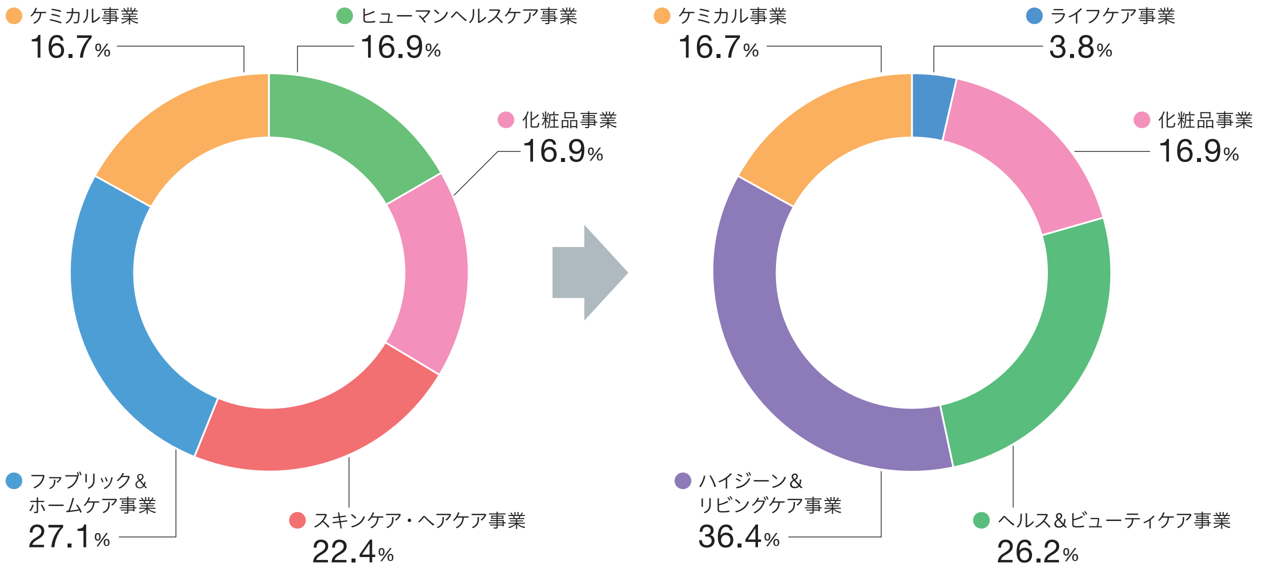
セグメントの再編

花王は、優先して取り組むべき社会的課題を明確化し、事業セグメントごとに課題解決に貢献するモデルを構築することをめざし、2021年1月にコンシューマープロダクツ事業を再編しました。「ハイジーン＆リビングケア」「ヘルス＆ビューティケア」「ライフケア」「化粧品」の4つの事業分野で、生活者に向けたコンシューマープロダクツ事業を展開しています。「ケミカル」事業においては、産業界のニーズにきめ細かく対応した製品を幅広く展開しています。これらの事業活動を通じて、持続可能な社会における豊かな生活文化の実現に貢献していきます。

コンシューマープロダクツ事業のセグメント再編



売上構成比（2020年度）



コンシューマープロダクツ事業

ハイジーン＆リビングケア事業	人々の日々の暮らしと社会を支え、快適な生活の向上に貢献するファブリックケア製品、ホームケア製品、サニタリー製品をお届けしています。人々の生活スタイルや価値観が変化する中、誰もが安心して暮らせるための清潔・衛生商品を提供し、世界の人々の快適な暮らしの実現に貢献していきます。
ヘルス＆ビューティケア事業	健康美と清潔衛生への貢献を通じた人間全体をとらえた花王らしい価値を提供するスキンケア製品、ヘアケア製品、パーソナルヘルス製品をお届けします。生活者の無理なく続けられる日々の衛生習慣・行動や心身のお手入れで、人生が輝くお手伝いができる商品を提供し、世の中の人々が思い通りに個性を表現でき、真にすこやかな暮らしの実現に貢献していきます。
ライフケア事業	花王を支えてきた基盤技術を最大活用して、人類の命を守る新規事業を推進します。積み上げてきた研究開発で実現した高機能な製品と、モニタリング技術を活用した一人ひとりへの精度の高いソリューションの提供により、心身の健康をサポートし、人々のライフケアの向上をめざします。
化粧品事業	一人ひとりの美や個性に寄り添い、確かなサイエンスとあふれる感性で、お客さまに“希望”と“きれい”を提供すべく、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。“美”を通じて「よろこび」ある生活文化の提供できる社会価値創造活動であり、世の中の人々が輝ける社会の実現に貢献していきます。

ケミカル事業

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・トナーバインダーや水性インクジェット用顔料インクなどのスペシャルティケミカルズ製品など、幅広い産業界の多様なニーズに対応した特長あるケミカル製品をグローバルに供給しています。産業の未来づくりとサステナブルな社会づくりに、革新的な製品やソリューションの提供で貢献します。

セグメント別成長戦略

ハイジーン＆リビングケア事業

ふれあい、ともに暮らす「きれい」を

［主な製品］

強み

- 多くのリーディングブランドを持つファブリックケア＆ホームケア製品
- アジアで根強い人気を誇るサニタリー製品
- 清潔で衛生的な暮らしを支える多様な技術

機会

- 世界的な衣類や住まいの衛生ニーズの高まり
- 環境配慮への関心の高まり
- 女性の社会進出・少子高齢化

「K25」戦略

1 清潔で快適な暮らしを実現する製品の提案

衛生意識の拡大に対して、衣類の衛生、住まいの衛生の製品を強化

衣類や住まいの清潔を保ち、家事負担を軽減する製品・サービスを提供することで、誰もが安心して暮らせる生活空間の実現に貢献します。

ライフステージに合ったサニタリー製品を提案

いくつになっても、どんな場面でも、誰もが自分らしく快適に過ごせるように、ライフステージに合ったサニタリー製品を提案しています。

2 リーディングブランドのさらなる強化

グローバルで愛される強いブランドづくりを推進

プラスチック使用量の削減や化学物質使用量の低減などの取り組みを積極的にリードしていきます。日々の暮らしになくてはならないリーディングブランドとして、ユーザーとの絆を強め、グローバルで愛される強いブランドづくりを推進します。

3 エリア展開の強化

アジアのローカルニーズに対応した製品開発を強化

各国のニーズに着目した製品開発や啓発活動により生活者からの信頼を高め、アジアの生活基盤を支える事業を構築します。

セグメント別成長戦略

ヘルス＆ビューティケア事業

人生を輝かせる「きれい」を

［主な製品］

強み

- スキンケア製品、ヘアケア製品、ヘアサロン向け製品のグローバル事業展開
- 衛生、環境に対応した多様な技術
- 多くのリーディングブランド

機会

- 新型コロナウイルス感染症で高まった予防・体の衛生習慣
- 気候の変化に伴うダメージに対するケアのニーズ
- 環境配慮への関心の高まり
- ヘルスケア意識の高まり

「K25」戦略

1 QOL向上のソリューションを提案

幅広い品揃えと情報提供で、人間全体を捉えた花王らしい価値を提供

生活のいろいろな場面の体に関するニーズに対し、豊富なヘルスケア製品、スキンケア製品、ヘアケア製品を提供しています。グローバルに求められるソリューションの強化を図ります。競争力のある製品の開発を強化して、提案するソリューションの領域を拡大します。

ヘルスケア意識の高まりに対応した製品や情報の提案

感染症や紫外線などの外的要因の防御・予防とともに、免疫強化を実現するための製品や情報を提供することで、環境ストレスケアと安心・安全な暮らしづくりを進めます。また、環境や社会的課題に配慮した製品開発を強化します。

2 グローバル展開の強化

アジアを含むグローバルに事業展開するスキンケア製品、ヘアケア製品、ヘアサロン向け製品の強化

メガブランド ビオレやヘアサロン向けブランドなどによる海外事業展開のさらなる強化を図ります。

欧州、米州で展開する主なブランド

セグメント別成長戦略

ライフケア事業

元気に笑顔で暮らすための健康を支える

［主な製品］

強み

- 既存事業で積み上げた開発技術
（メタボケア、スキンケア技術など）
- 先端技術を活用したデータドリブンな
マーケティング
- モニタリング技術

機会

- 自己健康増進のための市場拡大
（高齢社会、生活習慣病、老年性症候群予防）
- デジタル技術の進歩
- 業務用衛生製品市場の拡大

「K25」戦略

1 プレシジョンなライフケアの提案

**モニタリング技術を活用し、
各個人に最適なソリューションを提供**

体と心のモニタリングによる多くの客観データから、AIの助けを借りて、顧客自身も気づけない自分の真のニーズを掘り起こし、多様な個人の体と心の真のニーズにマッチする最適ソリューションを届けます。

©Bodygram

2 健康飲料から事業領域を拡大

健康飲料からのライフケア事業対象領域の拡大

既存事業で積み上げた技術を基に、ヘルシアでめざす生活習慣病予防に留まらず、超高齢化に伴う老年性症候群の予防、難治性による切実な疾患の治療、そして感染症の拡大を未然に防ぐ環境衛生へと事業領域を拡げます。

3 自己治療事業の推進

生活者の暮らしに寄り添ったセルフメディケーションの実現

ウェルビーイングな生活の実現をめざし、生活者の課題の本質を捉え、無理なく始められ、そして続けられるセルフメディケーションの実現を推進します。

4 社外連携の強化

さまざまなステークホルダーとの共創・協業の推進

志をともにする他社・研究機関・公益団体・自治体などとの横断的なコラボレーションによって、より大きな生活価値をよりスピーディに共創します。

5 業務用衛生製品の強化

洗浄・制菌・消臭技術など高い技術を活用したトータルソリューションの提供

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即したさまざまな製品サービスと情報で解決策を提供。日本のみならずグローバル展開を強化。衛生を軸に人々の安全に貢献します。

セグメント別成長戦略

化粧品事業

一人ひとりに「希望」と「きれい」を

［主な製品］

強み

- エビデンスに基づく肌への深い知見
- 先端独自技術
  （ファインファイバー、RNAモニタリング）
- メイクトレンド発信力
- 機能とブランドパーパスへの顧客からの共感

機会

- 新しい生活習慣から生まれる新たな肌意識や化粧行動
- グローバルでの中長期的な市場拡大
- デジタル技術の進歩で可能になる新しい購買体験、試用体験

「K25」戦略

1 “強いブランドづくり”の加速

ブランドポートフォリオの最適化

グローバルに展開する11のブランドと日本中心に展開する8のブランドを、それぞれ、お客さま一人ひとりにとってなくてはならないパーパスドリブンなブランドに磨き上げます。

2 デジタルトランスフォーメーションの推進

新しい顧客体験の創造

DX推進により、リアルとオンラインでのシームレスな新しい顧客体験を提供し、お客さまとのエンゲージメントを強化します。

3 グローバル化の加速

中国や欧州での事業展開を強化

中国市場でのプレステージブランドの一層の強化と、欧州市場での不連続な成長戦略の推進を図ります。

Curel　　Freeplus　　SENSAI

4 事業運営体制の強化

化粧品事業一体運営の推進

グループの化粧品事業を成長戦略に沿って再編。知見、ノウハウ、人財など、資産を最大活用し、変化への対応スピードアップを図ります。

第2章 Our Strategy

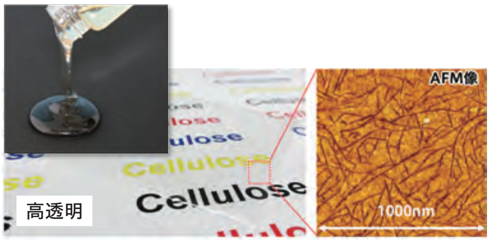
セグメント別成長戦略

ケミカル事業

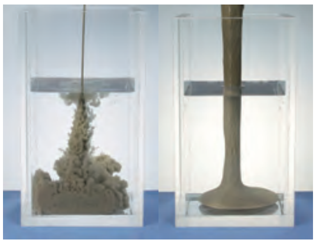
未来の「人と地球と社会のきれい」を、ケミカルの力で実現

［代表的なエコテクノロジー］

・究極のエコ素材 セルロースナノ分散技術

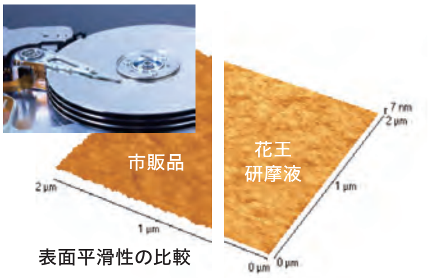


・水中で水を汚さないセメント固化技術



セメントのみ　＋ビスコトップ

・ナノ表面を精密に制御する研磨技術



表面平滑性の比較

強み

- 独自技術で特徴を出す製品群
  オレオケミカル、高機能性油脂誘導体、
  スペシャリティケミカルズ
- 幅広い産業分野への展開力
- コンシューマープロダクツ事業とのシナジー
- グローバル成長を可能にする事業基盤

機会

- 環境・社会対応ニーズの拡大
- 安心・安全、衛生、健康の社会的要望の拡大
- デジタル技術の高度化、利用拡大
- 新興国の経済発展

「K25」戦略

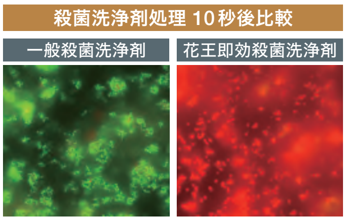
1 戦略事業の拡大

独自の技術で、環境・社会の課題のソリューションを強化

殺菌・洗浄

界面制御と微生物制御の融合による殺菌・洗浄事業

- 省ケミカル処方
- 即効機能
- 持続効果



［緑色］菌は生存状態　［赤色］菌は死滅状態

農業

環境を保全しながら食料増産を可能にする農業用薬剤の事業

- 減農薬
- 植物活力剤
- 病害防除
- 土壌改良

道路・タイヤ

アスファルト長寿命化、廃PETのケミカルリサイクル、低温施工で環境負荷を低くする道路用薬剤事業

- 高耐久舗装用添加物
- タイヤ薬剤

半導体

半導体の高度化に貢献する製造プロセス薬剤・材料事業

- 精密研磨剤
- エッチング剤
- 洗浄剤
- 絶縁膜用材料
- レジスト剥離剤

インクジェット産業印刷

デジタル産業印刷の環境対応型インク事業

- 色材
- インク
- プリントヘッドモジュール

2 成長基盤の強化

重点地域、他社との協業、デジタル化のスピードアップ

グローバルでの成長の加速

- 欧米、中国など巨大市場での事業拡大
- 新興国での事業基盤づくり

戦略事業の展開強化

- M&Aにより強化した産業印刷分野の事業拡大
- 協業企業との価値共創によるグローバルな社会的課題への対応

顧客との接点・コミュニケーションの強化、製品開発の加速

- 特長ある多彩な技術のグローバル発信による共創の促進
- デジタル技術の積極導入による事業の革新

〈事業部門長座談会〉
新たな事業部門体制で“ESG視点でのよきモノづくり”を実践

花王は、「きれいを こころに 未来に」を掲げ、社会のサステナビリティに貢献するため、“ESG視点でのよきモノづくり”を推進しています。2021年1月に、その取り組みをさらに加速するため、社会への貢献を軸として事業部門を再編しました。各事業のリーダーがその決意を語りました。

座談会出席者

村上 由泰
常務執行役員
化粧品事業・
DX戦略推進担当

下豊留 玲
執行役員
ライフケア事業担当

塗谷 弘太郎
執行役員
ヘルス＆ビューティケア
事業担当

堀田 夏実
執行役員
ハイジーン＆
リビングケア事業担当

片寄 雅弘
執行役員
ケミカル事業担当

村田 真実
執行役員
PR戦略担当
※ファシリテーター

お客さまの個性と向き合い絆を深める

——村田　コロナ禍で世界が一変し、花王が人々の生活や社会的課題のために何ができるのか、企業の存在意義について改めて考えさせられた一年でした。そうした中、中期経営計画「K25」が始動しました。コンシューマープロダクツ事業は大きく再編されましたが、各事業部門では、どのような構想をお持ちですか。

村上　化粧品事業は、2018年度に新成長戦略を打ち出して以降、「強いブランドづくり」を推進してきました。その背景には、ブランドごとにお客さまとより強い絆を深めていきたいという考えがあります。お客さま一人ひとりの生き方を尊重し、個性に合ったブランドを生涯にわたって使っていただき、その方の「希望」と「きれい」を叶えて差し上げたいという思想です。私たちは、人の

Celebration
of
Individuality

お客さまの個性に合ったブランドを通じて「希望」と「きれい」を叶えて
差し上げたいという思いを表現。

数だけ美があると考えるその思いを「Celebration of Individuality」と表現しました。

さらに2021年度からは、事業部門や化粧品会社の再編も行ない、事業・販売・美容会社の一体運営も推し進めています。化粧品事業には花王の従業員の約1万人が関わっていますが、新しい集合体の文化をどうつくるか徹底的に議論し、たどり着いたコンセプトが「Play Park」です。お客さまにワクワクしていただくために、まずは化粧品事業に関わるメンバー一人ひとりがワクワクしながら、人と未来を明るい場所へ誘い、冒険できる場所をつくっていこう、と考えました。

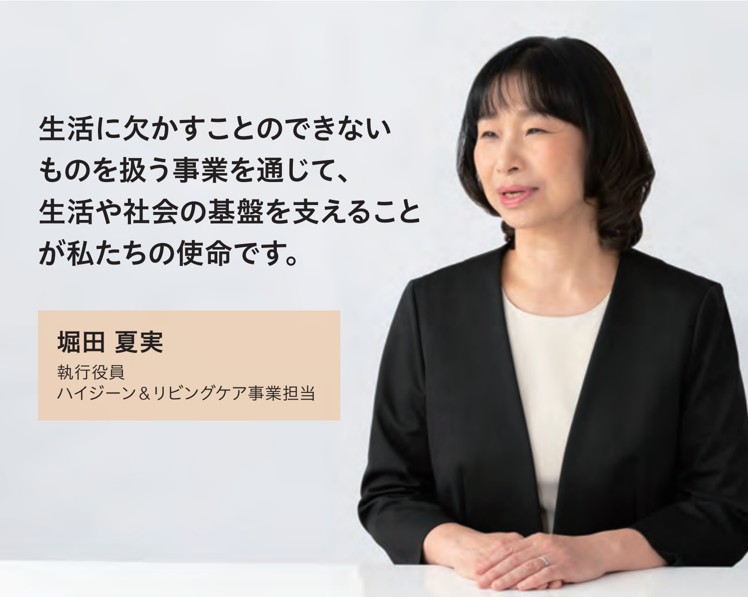
――村田　塗谷さんと堀田さんの担当事業は、事業領域の境界線が変わりましたね。どのようにアプローチしていきますか。

塗谷　ヘルス&ビューティケア事業は、スキンケア・ヘアケアに加えて、ヘルスケア分野が一緒になった、いわば“人間丸ごと”を担当する事業となりました。人間一人ひとりの生活一日を通してご提案できるものがある、そのような企業はほかにはなく、花王ならではの特長であり強みだと考えています。そして今回新しい体制になり、これまで分野ごと個別にとらえていた課題認識が、実は連動していたことに改めて気づかされました。今後は衛生、免疫力強化など横串のテーマで、もっと新しい提案をしていきたいですね。

その時に一番大切なのは、やはり生活者の日常をよく「理解すること」だと思っています。単純に観察したり、質問したり、情報を得るだけでは足りず、やはり一人ひとりのニーズを深く理解することが非常に重要だと考えています。実際には、お客さまが意識していない不満や潜在的なわだかまりを、どうやって感知し解決するかが本質だと思います。人生100年時代、長く元気に暮らしていただけるよう、潜在的ニーズを汲み取ってソリューションを開発していきます。

堀田　これまでのファブリックケア事業、ホームケア事業に、サニタリー事業が加わったのがハイジーン&リビングケア事業です。

この3つに共通するのは、世界中どこにいても、これらが生活上必要不可欠なものであることです。日常生活に欠かすことのできないものを扱っているエッセンシャルな事業を通じて、生活や社会の基盤を支えることが自分たちの使命だと思っています。安心して使っていただける商品をつくって情報を発信し、生活者から信頼され、愛されるカテゴリー No.1となるようなブランドをつくっ



〈事業部門長座談会〉
新たな事業部門体制で"ESG視点でのよきモノづくり"を実践

ていきたいですね。また、花王にないユニークな特長を持つ企業と一緒に、新たなファン獲得に取り組むことや、協働して製品開発のスピードを加速することも視野に入れています。

——村田　どの事業もお客さまとの絆を深めるという点で共通しています。ライフケア事業では、さらに生命に踏み込んだ新事業の開拓を推進していますね。

下豊留　ライフケア事業は、まさに「K25」のビジョンである「未来の命を守る」の具現化をめざして組織化された事業です。私は研究員として花王に入社して以来、ずっと人々の健康に貢献したいと考えてきました。事業部門に異動した今もその思いは変わりません。

これからの花王に必要なのは、ヘルスケアに"個性"という視点を盛り込むことです。これまで花王は、ヘルスケア分野においては、ややもすると生き物を細胞レベルで均質なものとしてとらえていました。人間一人ひとりに個性があるならば、生命は個性の塊と言えます。私たちは、お客さまの個性やライフスタイルなどから未来のリスクや変化をプレシジョン（高精度）に予測し、一人ひとりにパーソナライズされた最適な商品やサービスを提供していきたいと考えています。

これからは情報をいかに価値に変換するかということが大切です。

下豊留 玲
執行役員
ライフケア事業担当

脱製造業を進め「UX創造企業」をめざす

——村田　新たに策定されたDX戦略にも、社内外の注目が集まっていますね。

村上　DXでやりたいのは、極論すれば、脱製造業を進め、ユーザーエクスペリエンスを中心とした「UX創造企業」になることです。製品にデジタルで付加価値をつけることにより、その人のためのパーソナライズされた体験価値を提供していくことをめざしています。たとえば、化粧品事業では2021年度、ソーシャルメディアの公式アカウントに『KATE MAKEUP LAB.』を立ち上げました。これは、なりたい自分を表現できるメイクをサポートするコンテンツです。花王ならではの強みや先端技術を掛け合わせれば、ユーザーの皆さまにどんどんユニークな体験をご提供できます。

我々が提供する価値の根本にあるのは、やはり「知る」ということです。塗谷さんも言うように、花王の強みってやはりお客さまをよく知っていることだと思うんです。ただし、その方法は時代とともに変化していて、昔ながらのアナログな、綿密で直接的な「知る」ということも大事ですが、これからはデジタル技術を駆使して実現できる「知る」が重要になってきます。それがまさに、「K25」の柱となるモニタリング技術なのではないかと思います。

下豊留　そうですね、これからは私たちが得た情報をいかに扱うか、という能力がいっそう重要になると思います。花王はこれまで、モノづくりのメーカーとしての経験から、物質を加工して商品化することに意識が向きがちでしたが、これからは情報をいかに価値に変換するということが大切です。大量の情報があふれかえる今の時代に、集めたデータ資産を素早く事業価値に変えていくことができれば、ライフケア事業も大きく成長するきっかけになると思います。

"ESG視点でのよきモノづくり"で社会のサステナビリティに貢献

——村田　社会のサステナビリティを実現する上で、

「お客さま」「社会」「花王」
すべてが幸せになる
ビジネスモデルを構築することが
大事だと考えています。

片寄 雅弘
執行役員
ケミカル事業担当

“ESG視点でのよきモノづくり”は欠かせません。産業界に向けてグローバルに展開するケミカル事業は、どこに力を入れていきますか。

片寄　長年、エコケミカル製品と革新的な技術を通じて、E（環境）とS（社会）に役立つソリューションを提供してきました。不確定要素も強まったコロナ禍においてより大きな市場変化が起こりましたが、今後は、需要がさらに増加する市場、縮小して元に戻らない市場など、多極化が進むと考えています。そのような中で特に注力していきたいのは、花王の技術資産の活用です。特にケミカル事業はコンシューマープロダクツ事業の原材料も開発しており、事業の競争力の向上に原料の観点から貢献してきました。そこで培った技術は、欧米などもっとグローバルに展開できる可能性があると考えています。

　さらに、ここはぜひ村田さんのPR戦略と連携したいのですが、これからは、BtoBといえども、いかに持続的社会に貢献していくかを広く伝えていくことが重要だと考えています。「Business to Society for Sustainability」の考え方で、私たちのミッションをしっかりと発信し、社会とお客さまから信頼されて選ばれる存在になることが目標です。

——村田　コミュニケーションを通じて、思いを分かち合い、ともにより良い未来をつくる仲間を探すことはPR活動の大事な役割です。ぜひ一緒に取り組みたいと思います。

堀田　ファブリック＆ホームケアは、まさにE（環境）とS（社会）に挑戦し続けてきた歴史とも言えます。たとえば、衣料用洗剤のコンパクト化や濃縮化の実現は、無駄のない容器設計や輸送効率の追求をし続け、環境や社会の負荷低減につながりました。これからはいかに私たちの「よきモノづくり」を新しい価値として見せていくかが重要だと考えています。

　そのためには、新たな視点で生活者を見つめ直すことが必要だと感じています。たとえばホームケア商品の市場調査をする場合、花王の商品はメインユーザーである女性を対象にしがちです。でも今は共働きが当たり前で、高齢者の一人暮らしも増加しています。むしろ困っている方を本当に助けるために、という視点でリサーチを行なうことでより多くの方々に支持していただけるのではないかと思います。

村上　化粧品事業にとってもE（環境）の視点はもちろん大事ですが、私はS（社会）の視点がとても重要だと考えています。一つひとつのブランドが明快なパーパス、つまり社会的な存在意義を持つこと、そしてそれに基づいた事業活動をすることが大事です。

　その良い例が『キュレル』です。キュレルは「乾燥性敏感肌で困っている人をその悩みから解放して差し上げ、QOLを向上させる」というパーパスに沿って、歴代の担当者がブレずに事業活動を続けてきました。その結果が、現在の強いブランド力につながっています。実は、キュレルの担当者には代々引き継がれている言葉があります。それは、「100億円ブランドよりも、100年愛されるブランドに」です。売上が100億円目前の時にメンバーの一人が発した言葉です。この表現は、まさにパーパスドリブンなブランディングの本質を言い当てていると思います。

塗谷　目的が明確だということは仕事の原動力にもなりますよね。自分自身も「仕事をする意味は何か」とい

第2章 | Our Strategy

〈事業部門長座談会〉
新たな事業部門体制で"ESG視点でのよきモノづくり"を実践

まさに"未来の命を守る"仕事に携わっていることを実感し、責任の重さを感じると同時にとことんやろう、と思いました。

塗谷 弘太郎
執行役員
ヘルス＆ビューティケア事業担当

うことを常に考えて働いています。実は昨年、コロナ禍の影響により、店頭で消毒液が不足した時期がありました。そんな折、ご自宅で難病のお子さんをケアしていらっしゃるご家庭が大変お困りだと知り、花王の在庫をかき集めて消毒液を差し上げたことがありました。その後、我々宛に感謝のお手紙をいただいたのですが、これにはとても感動しました。長年花王に勤めてきましたが、使って良かったとか、役に立ったという次元を超えて、まさに「未来の命を守る」仕事に携わっていることを非常に感じた出来事でした。私の担当事業が、そのまま社会のお役に立つことがはっきりし、すごくありがたく、また同時に責任の重さをも感じましたが、とことんやろうと思いました。

グローバル市場で新興企業が成長する中、日本のモノづくりが生き残っていくためには、村上さんが言われるように、パーパスやこだわりを持って生活者の共感や支持を得ることが最も重要なのではないでしょうか。花王らしく"ESG視点でのよきモノづくり"を実践し、世の中に新しい価値として発信していきたいですね。

片寄　2020年度に廃棄されるPET素材をリサイクルしたアスファルトの改質剤を発表したのですが、これはまさに花王らしいESG視点のモノづくりだと思います。顧客は高耐久性を持つ、安心安全な舗装ができ、PETを廃棄していた会社はコストを抑えることができます。花王にとっても、従来品に比べて大幅なコストダウンが実現しました。持続的な企業利益を創出しながら、「お客さま」「社会」「花王」というステークホルダーすべてが幸せになるビジネスモデルを構築することが大事だと考えています。

『ビオレu 手指の消毒液』をお届けした各ご家庭からの声や写真

感染拡大の終わりが見えない中で消毒液を購入できず、
日々残りが少なくなっていくことが不安で仕方ありませんでした。
そんな中で、この一本は物理的に助かるのと同時に、
気持ちの面でも救われました。

娘にも遠くの誰かが応援してくれてるんだよと伝えました。
コロナを乗り越え、いつか娘がハンディキャップを乗り越え、
今回いただいた優しさを還せるような子どもに育てていきたいと
思います。

研究所におけるアスファルト改質剤の強度測定と、製品が採用された舗装工事。
わずか1%の配合で、アスファルト舗装の耐久性を約5倍に向上。

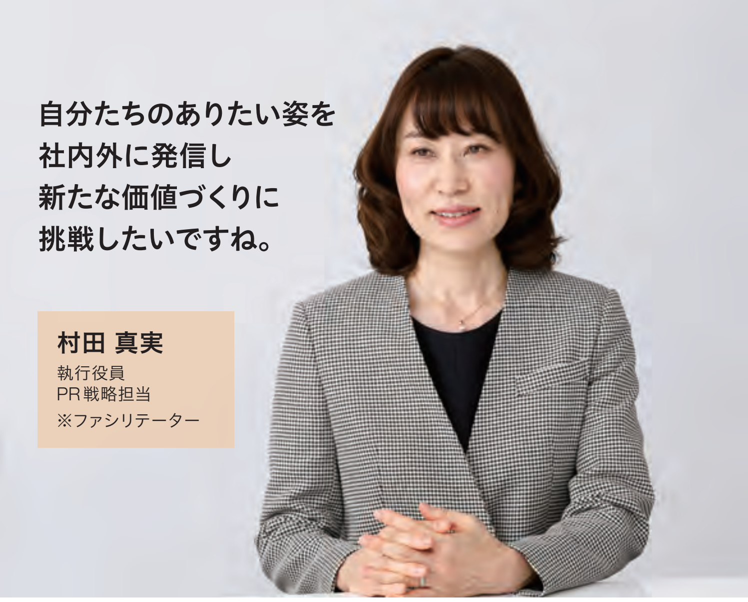
社内外の連携で
新しい価値を生み出す

――村田　「K25」のポイントの一つが、新体制となって部門のサイロ化をなくし、社内外と連携することで、新しい価値をもたらす商品やサービスの提案へつなげることです。

下豊留　これから社内外の横のつながりを構築していく上で私にとって大事なのは、まず自分たちが本当に実現したいことは何かをしっかり決めることです。そのビジョンを人に伝えられるレベルまで磨き上げ、意思表示をしっかりすることからコラボレーションが始まるのではないかと思います。

片寄　ケミカル事業における社外との連携でも、同じことが言えますね。花王の強みは、強い素材と確かな評価技術ですが、たとえば、私たちは肌への刺激性が低く泡の質感をコントロールできる素材を持っています。一方で、非常にいい活性剤を持っているけれど泡立ちが課題という企業も存在するわけです。協業すればそこからお客さまにとってより良い商品・サービスをつくることができますし、お互いの未開の領域に進むことができます。

――村田　ESG戦略のもとで社内外の垣根が取り払われ、花王はもっと創造的に動き出すと思います。「自分たちはこうありたい」と思うことをどんどん社内外に発信し、新たな価値づくりに挑戦していきたいですね。本日はありがとうございました。



**自分たちのありたい姿を
社内外に発信し
新たな価値づくりに
挑戦したいですね。**

村田 真実
執行役員
PR戦略担当
※ファシリテーター

社外取締役・社外監査役のメッセージ

社外取締役
取締役会議長
門永 宗之助

新社長選出にあたってのプロセスについて

2021年1月、長谷部佳宏氏が花王の新しい社長に就任しました。私は、取締役会の議長および取締役・監査役選任審査委員会の議長として、約1年間にわたって新社長選任のプロセスに関わってきましたが、求められる資質の議論からはじまり、候補者の選定、資質や適性の理解、それに基づく候補者の評価など、適切なステップを踏んで選任がなされたと考えています。選任審査委員会では最初に次期社長に求められる資質について議論を行ないました。その結果、1)過去に縛られず本質を見極めて革新を続けることができるか、2)構想力があり、それを社員が腹落ちするメッセージとして発信し実行できるか、3)将来に向けて新規事業を創造することができるか、4)機会を拡大し、その一方でリスクを極小化することができるか、そして5)花王の企業理念である「花王ウェイ」を体現できるか、の5つに集約されました。次に、幅広い選択肢の中から候補者を絞り込み、委員会メンバーとそれらの候補者との直接の接点が得られる機会を設けるなど、候補者への理解を深めました。それらを踏まえて、候補者についての議論を重ね、花王の次期社長に求められる資質と照らした結果、選任審査委員会として長谷部氏が適任である旨を取締役会に答申しました。取締役会では、それまでのプロセスや審議結果を共有した上で議論が行われ、全員一致で長谷部氏の選任案が承認されました。

新型コロナウイルス感染症の影響で大変厳しい経営環境でのスタートとなりましたが、長谷部氏には積極果敢に革新を続け、花王のビジョンの実現をめざして攻めの経営を推進してもらいたいと思います。

社外取締役
林 信秀

自由かつ建設的な議論を通じて「K25」の実現と企業価値向上に貢献していきます

私は、取締役会の究極の目的は中長期な企業価値を向上させること、そして会社の実態に応じたガバナンス体制をしっかり整備することであると考えています。2020年度は次期中期経営計画「K25」を策定する年でした。最初は「K25」のイメージの議論から始まり、取締役会で複数回にわたり深い議論を行なうほか、途中では全社外役員を含めて丸一日かけて集中的に討議を行なうなど、執行側と社外役員との意思疎通も十分に行なった上で「K 25」が策定されました。これらを通じて、花王のめざすべき姿やビジネスモデル・人財戦略の方向性について議論を深めることができたと思います。2021年1月から「K25」はスタートしましたが、これからは「K25」を戦略的に社内外に浸透させていきながら、ロードマップに基づいて年次PDCAを徹底することが求められます。また、「K25」を推進するために必要な人財要件を特定して、育成計画や外国人を含めた外部人財登用について議論することも必要だと思います。そして、取締役会での議論が組織に根付いているかどうかを検証し、課題があればその解決策を取締役会で議論することも大切です。花王の取締役会全体の構成は良くできていると思いますので、これからも社内外分け隔てなく自由かつ建設的な議論を行ない、「K25」の実現、そして企業価値の向上に貢献できればと思います。

花王グループ全体のガバナンス向上に貢献していきます

2018年3月に社外監査役に就任して以来、すべての取締役会・監査役会に出席しています。取締役会では、常に花王ウェイの精神を軸に社内外・役職に関わりなく、自由闊達な議論が展開され、実効性の高い運営がなされています。内部統制については、現在、より実効性を高めるための体制の構築と運用の見直しが進められており、監督機能を担う取締役会においてもさらに議論を深めたいと思います。リスク・危機管理の面では、不祥事の発生防止に最大限努めるとともに、万一予期せぬ問題が発生したとしてもその影響を最小限に留めるべく、監査役として情報の迅速な伝達や的確な初期対応などを実現できるよう注力しています。

私は、子会社の花王グループカスタマーマーケティング株式会社の監査役も務めており、花王グループ全体のグループガバナンスの向上の観点からも貢献したいと考えています。花王グループでは、花王の監査役が中心となり、国内関係会社の監査役が参加する関係会社監査役連絡会を開催していますが、こうした機会に適切な監査役の在り方について発信し、活性化に向けて尽力したいと考えています。また、監査役会でも年に1回実効性評価を実施し、2020年度には監査役報酬諮問委員会を設置するなど新しい取り組みが行なわれており、これらの施策が花王のコーポレートガバナンスのレベルを高め、さらなる企業価値の向上を支える基盤となっています。

社外監査役
岡 伸浩

コーポレート・ガバナンス

基本的な考え方

花王は2030年までに達成したい姿として、グローバルで存在価値ある企業“Kao”を掲げています。持続的社会に欠かせない企業になるべく、ESG（環境、社会、ガバナンス）経営に大きく舵を切り、花王を取り巻く事業環境の変化とステークホルダーの価値観の変化をとらえながら、高収益グローバル企業となることと同時に、社会貢献のレベルを引き上げていくことを目標として活動しています。そして、これらの企業活動・事業活動に欠かせない社会からの信頼獲得に資するべく、コーポレート・ガバナンスを体制と運用の両面で絶えず強化しています。

花王は、コーポレート・ガバナンスを、経営上の最も重要な課題の一つと位置づけ、変化に素早く対応でき、効率的で、健全かつ公正で透明性の高い経営を実現し、企業価値の継続的な増大を実現するために、経営体制および内部統制システムを整備・運用し、必要な施策を適時に実施するとともに説明責任を果たしていくことを取り組みの基本としています。また、ステークホルダーの声を聞く活動に積極的に取り組み、これらや社会動向などを踏まえて随時コーポレート・ガバナンスの在り方の検証を行い、適宜必要な施策・改善を実施しています。

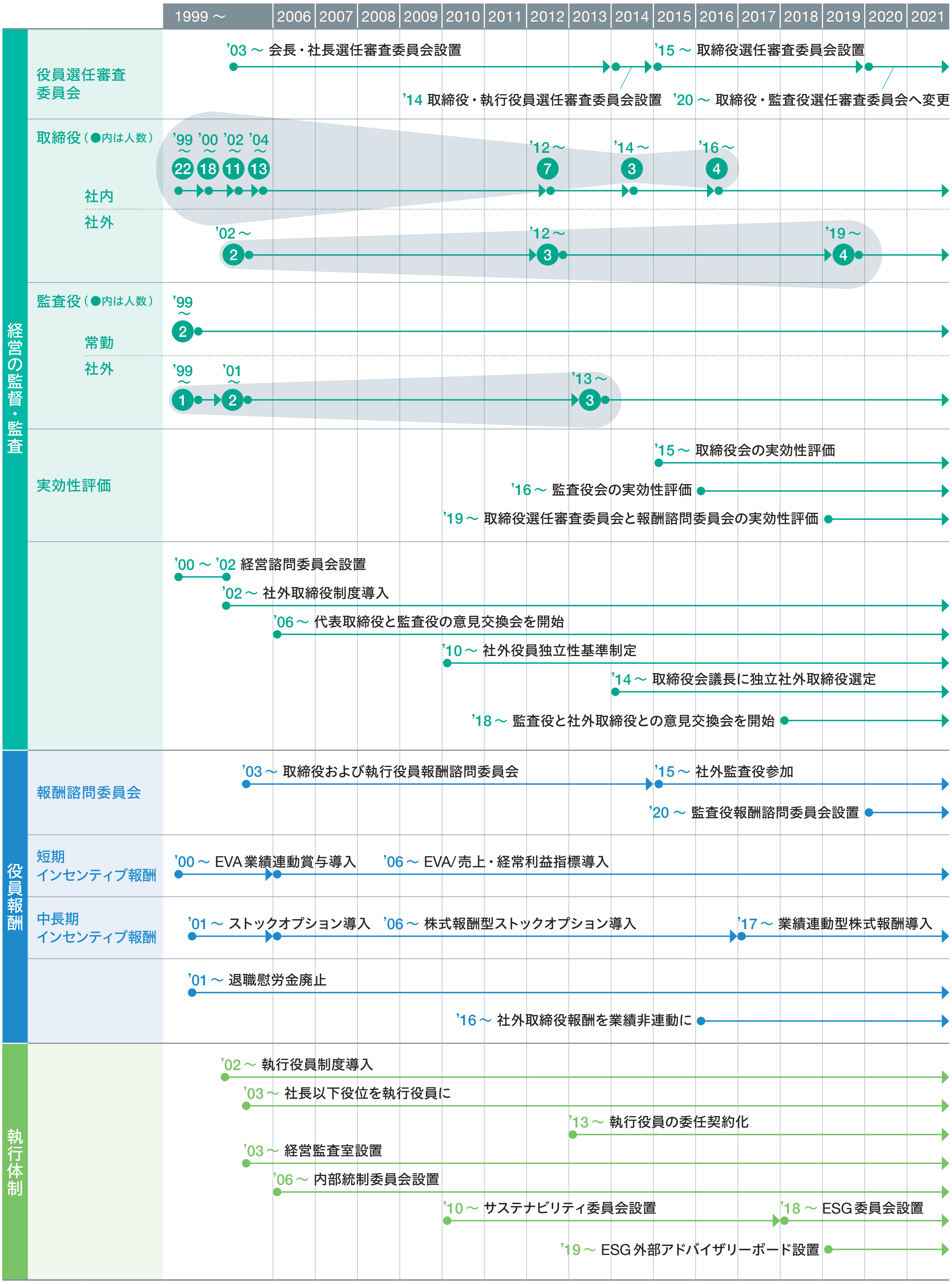
花王のコーポレート・ガバナンスの特徴

● 正道を歩む	企業理念である「花王ウェイ」を経営の根幹に据え、その基本となる価値観のひとつである「正道を歩む」を意識したガバナンスを実践しています。社員一人ひとりが互いに敬意と公正さを持って接し、誠実、勤勉を心がけ、法と倫理に則って行動することで、すべてのステークホルダーの支持と信頼に応え、健全で実直な事業活動を推進していきます。
● 絶えざる革新	事業環境や社会の要請などの変化に対応するため、常に最適な体制を追い求めています。2020年度は監査役も選任審査委員会の対象に加えるほか、新たに監査役報酬諮問委員会を設置するなど、より高いレベルでのガバナンスに向けた体制と運用の見直しを行ない、企業価値の向上に努めています。
● ESGビジョン	花王は持続的社会に欠かせない企業となるためにESGビジョンを掲げており、実効性のあるコーポレートガバナンス体制の構築を、そのビジョンの実現を強力に推進する前提となるドライバーであると位置づけています。
● 社外役員の活用	取締役会が監督機能を適切に発揮できるよう、取締役会13名のうち7名を独立社外役員としており、社外取締役が取締役会議長を務めるなど、高い客観性を維持する体制を整えています。社外役員は独立性に加えて専門性および高い見識を有していることを重視して指名しており、多様な視点から経営戦略などの策定や具体的執行の監督・監査を行ない、適切な意思決定につなげています。
● 内部統制の強化	花王は、業務の有効性や効率性を向上させ、財務報告の信頼性を確保し、事業活動における法令を遵守し、資産の保全を達成するため、内部統制委員会を中心としてコンプライアンスやリスク・危機管理などに関するグループ横断的な議論を行なう、グループ全体の内部統制を強化しています。

WEB
「コーポレート・ガバナンス報告書」
www.kao.com/content/dam/sites/kao/www-kao-com/jp/ja/corporate/about/pdf/governance_001.pdf
コーポレート・ガバナンスの詳細については、当社Webサイトをご覧ください。

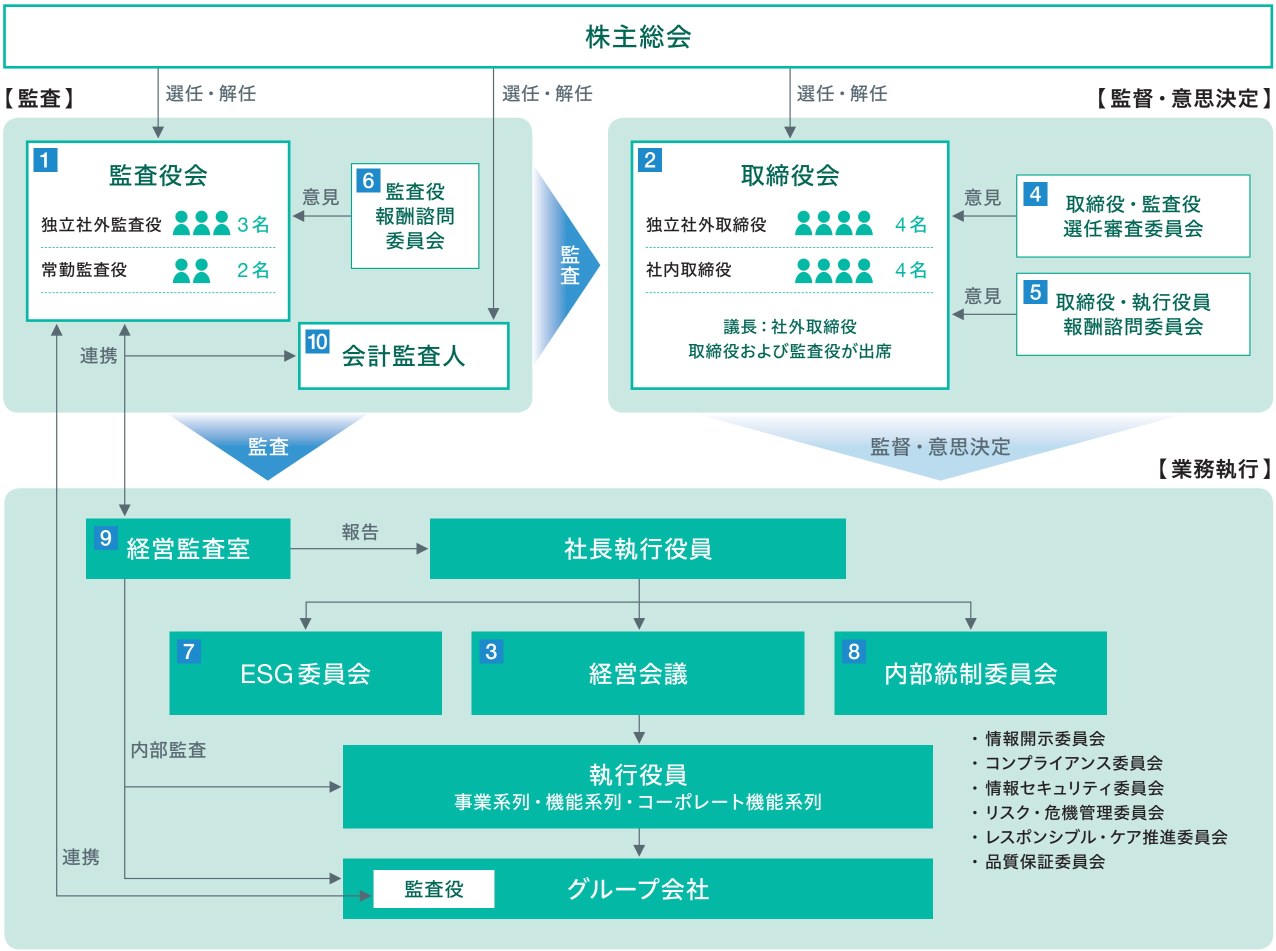
ガバナンス強化のあゆみ

※ 年号は下2桁表記となっています。 例 2003→'03



コーポレート・ガバナンス

コーポレート・ガバナンス体制（2021年6月現在）



1 監査役会
社内事情に通じた常勤監査役と、会計財務や法律の高い専門性・見識を有する社外監査役で構成し、独立した客観的な視点で深い議論を行なっています。取締役会や経営会議などの重要会議への出席、会計監査人、経営監査室および関係会社監査役との連携や、社内各部門監査・関係会社調査を通じて、実効性のある監査を実現しています。

2 取締役会
経営戦略などの大きな経営の方向性について、リスク評価を含めて多面的に審議し、多様な視点から経営戦略が適切に執行されているかを監督しています。さらに、内部統制システムやリスク管理体制を整備することで、リスクを峻別して攻めの経営ができる環境整備を行なっています。

3 経営会議
常務執行役員以上を主なメンバーとし、取締役会で審議・決定された中長期の方向性・戦略の執行に関する意思決定を行なっています。経営会議に幅広い権限を委ねることにより、意思決定および執行の迅速化を図っています。

4 取締役・監査役選任審査委員会
全社外取締役と全社外監査役のみで構成され、会長、社長執行役員および代表取締役を含む取締役候補者および監査役候補者の適正性の審査を行い、取締役会に意見しています。さらに、取締役会および監査役会の規模、構成や多様性、必要な資質や能力も議論し、審査結果を取締役会に報告しています。

5 取締役・執行役員報酬諮問委員会
全代表取締役、取締役会長、全社外取締役および全社外監査役で構成され、取締役および執行役員の報酬制度や報酬水準の審査・議論を行い、取締役会に意見しています。

6 監査役報酬諮問委員会
全社外監査役、社長執行役員および社外取締役1名で構成され、株主総会の決議により定められた監査役の報酬などの額の妥当性およびその決定プロセスの透明性を外部の視点から審査し、監査役会に意見しています。

7 ESG委員会
すべてのステークホルダーの支持と信頼を獲得し、グローバルで存在価値ある企業として花王と社会の持続的発展に寄与することをめざし、ESG戦略に関する活動の方向性を議論・決定しています。戦略の具体化は、ESG推進会議により推進され、各部門の活動に展開されていきます。さらに、全社のESG活動推進状況、ESG外部アドバイザリーボードの提言を踏まえ、活動の方向性を確認し、適宜見直しています。

8 内部統制委員会
財務報告の正確性を確保し、内部統制に関する機能を横断的に統合することによる内部統制の整備・運用の質の向上を狙いとして、花王の内部統制活動の統括・推進を行なっています。

9 経営監査室
経営活動全般について、法令遵守、財務報告の適正性、業務の有効性・効率性の視点から内部監査を行ない、定期的に経営会議および取締役会にて報告しています。

10 会計監査人
会社法に基づく会計監査人および金融商品取引法に基づく会計監査に有限責任監査法人トーマツを起用しています。

取締役会、監査役会、委員会出席メンバー

◎は議長、○は出席メンバーを示しています。

	氏名		在任期間（2021年3月株主総会終結時）	取締役会	監査役会	取締役・監査役選任審査委員会	取締役・執行役員報酬諮問委員会	監査役報酬諮問委員会	出席状況（2020年度）	
									取締役会	監査役会
取締役	澤田 道隆		12年9か月	○			○		14/14	—
取締役	長谷部 佳宏		5年	○			○	○	14/14	—
取締役	竹内 俊昭		7年	○			○		14/14	—
取締役	松田 知春		2年	○			○		14/14	—
取締役	門永 宗之助	社外・独立	8年9か月	◎		◎	◎	○	14/14	—
取締役	篠辺 修	社外・独立	3年	○		○	○		14/14	—
取締役	向井 千秋	社外・独立	2年	○		○	○		14/14	—
取締役	林 信秀	社外・独立	2年	○		○	○		14/14	—
監査役	青木 秀子		2年	○	◎				14/14	8/8
監査役	川島 貞直		—※1	○	○				—	—
監査役	天野 秀樹	社外・独立	4年	○	○	○	○	◎	14/14	8/8
監査役	岡 伸浩	社外・独立	3年	○	○	○	○	○	14/14	8/8
監査役	仲澤 孝宏	社外・独立	1年	○	○	○	○	○	12/12※2	6/6※2

※1　2021年3月株主総会にて選任および就任　※2　仲澤氏の就任以降開催された取締役会は12回、監査役会は6回となっております。

社外役員の選任理由

社外取締役は、多様な経験、知識および見識を重視し、独立性にも配慮して指名します。社外監査役は、監査に必要な会計財務や法律の専門性と見識、豊富な経験およびプロフェッショナルとしての倫理観ならびに法令上の社外性、独立性を重視して指名します。

	氏名	選任理由
社外取締役	門永 宗之助	外資系コンサルティング会社における豊富な経験から培った国際企業経営に関する高い見識を有し、2014年3月から取締役会議長を務めており、社内・社外の枠を超えた活発な議論に貢献しているためです。
社外取締役	篠辺 修	世界各国で展開する航空会社で、安全・安心を第一とする整備部門に長く従事するなど、事業環境の変化に対応できるグローバルな企業経営やリスク管理に関する豊富な経験および高い見識を有し、当社グループの経営における重要な事項に関し、発言・有益な提言を行なっているためです。
社外取締役	向井 千秋	宇宙飛行士および医師として、科学分野における高い見識を幅広く有しており、取締役会の審議においては、当社グループの経営における重要な事項に関し経験と見識、また女性の視点を活かし、積極的な発言・提言を行なっているためです。
社外取締役	林 信秀	長年にわたり金融・財務分野において国際的に活躍し、また世界的に金融業界を取り巻く事業環境が変化する中で経営者を務めるなど、変化に対応するグローバルな企業経営における豊富な経験および高い見識を有し、当社グループの経営における重要な事項に関し、有益な発言・提言を行なっているためです。
社外監査役	天野 秀樹	公認会計士としての高い専門性を有し、また、大手監査法人においてグローバルに活躍するとともに、その経営陣としての経験と見識に基づき、2017年3月からは、当社監査役として、当社グループの監査を専門的な視点から実効的に行なっているためです。
社外監査役	岡 伸浩	弁護士として企業法務およびコーポレート・ガバナンスに関する専門的見識と豊富な経験を有し、また、2014年から当社の主要子会社の監査役を務めることにより、当社グループの事業内容に関する見識を有しているためです。
社外監査役	仲澤 孝宏	公認会計士としての高い専門性を有し、また、大手監査法人において大手企業の監査業務に携わるとともに、米国会計基準および国際会計基準（IFRS）の導入に関するアドバイザリー業務などに従事し、グローバル企業のガバナンスや内部統制に関する高い見識を有しているためです。

コーポレート・ガバナンス

取締役会の実効性を高めるための施策

取締役会の役割・責務である業務執行の監督・意思決定を適切に行なうため、花王では以下の各種施策を実施しています。社外役員に対する適時適切な情報提供や社内外の役員間における自由闊達で建設的な議論および意見交換などを促進し、取締役会の実効性を高めています。

社外役員機能を最大限活用するための各種施策

具体的な施策	実施頻度	内容
● 取締役会前の情報提供	月１回	取締役会における充実した議論に資するために、取締役会の開催前に資料を配布し、議題の提案の背景、目的、その内容などについて理解の促進を図っています。
● 社外取締役が取締役会議長を務めていること	—	社外取締役が取締役会議長を務めることで、執行から独立した中立的な視点を踏まえた意見を引き出しやすい環境となり、より適切な議論が可能となっています。
● 取締役会議長の経営会議への出席	月３回～４回	執行の最高意思決定機関である経営会議への出席により、執行の重要課題やその議論の状況を議長が直接入手する機会を設けています。これを踏まえ、取締役会では、議長がほかの社外役員に議題の背景を共有することで、議論の核心に入りやすい状況につながっています。
● 社外取締役の研究発表会への出席	年１回	研究発表会などへの出席により、研究の方向性や進捗状況など、社内の情報を直接入手する機会を提供しています。社内の活動の理解を深めることで、取締役会での議論の活性化につなげています。
● 社外取締役と監査役との意見交換会	年３回	定期的な会合の場を設定することにより、監査役監査を通じて発見した課題などについての積極的な意見交換や必要に応じた提言が可能となるよう図っています。
● 事業場視察	年１回	経営陣が自ら市場・事業所・工場・小売店に行き、現場の情報を直接入手する機会を設けています。例年は海外事業場の視察も行っておりますが、2020年度は新型コロナウイルスの感染拡大の影響により、国内事業所（和歌山）のみの視察を実施しています。

取締役会

取締役会は、多様な経験や見識を持つ社内外の役員によりバランスよく適切に構成されており、経営戦略などの重要事項の意思決定や執行の監督を行なっています。2020年度は、新型コロナウイルス感染症に関する状況報告、事業活動への影響や対策を毎月議論してきました。さらに、中期経営計画「K25」策定のため、自由闊達な意見交換が行なわれました。右記のほか、毎月、執行役員を兼務する取締役から執行報告および担当執行役員から経営会議審議事項の報告を行なっています。

2020年度 取締役会の主な審議事項

第１四半期	● 取締役会実効性評価 ● 経営監査室監査報告 ● 監査役監査概要報告	第２四半期	● 中期経営戦略「K20」「K25」 ● 化粧品事業戦略 ● 研究開発の現状と今後 ● コンプライアンス委員会年次報告
第３四半期	● 中期経営戦略「K25」 ● 経営監査室監査報告 ● 社長交代に伴う審議	第４四半期	● 中期経営戦略「K25」 ● 研究開発進捗報告 ● 内部統制委員会活動報告 ● 政策保有株式状況報告 ● 新人財活性化制度

取締役会の実効性評価

毎年１回、取締役会において評価を実施し、実効性を高めるための改善につなげています。取締役会の参加者全員が自ら意見を述べ、自由闊達な議論による評価を実施することが有効と考え、自己評価により実効性の評価を行なっております。2020年度の評価でも、予めアンケートを実施し、結果を共有した上で、議論・意見交換を行いました。

2019年度の評価で指摘された課題への取り組み

- 大きな方向性に関する議論：十分に議論できたが、グローバル戦略、M&A戦略、人財戦略はさらなる議論が必要。
- 人財戦略：一定の議論はあったが、特化した議論は十分にできなかった。「K25」の達成に向けて必要な人財要件の特定、新人財活性化制度「OKR」の活用実態の把握、次世代育成などの議論を深めることが必要。
- 法令遵守を実現するための内部統制：悪い情報の迅速な報告、発生原因の深掘り、拡大調査などの取り組みには改善がみられるが、体制・運用面はさらなる改善が必要。また、課題の重要種別を明確にし、めざすレベルに対して現在の程度、重大事象を未然に防ぐ機能が働いているかの議論も必要。

中期経営計画「K20」および「K25」に関する議論の状況

●「K20」の達成に向けた議論や監督

「K20」の達成に向けた議論についても新型コロナウイルス感染症対応の監督が中心となったが、コロナ由来か否かを切り分けた議論が行なわれていた。

●「K25」策定についての議論

十分な時間をかけた活発な意見交換、充実した議論による策定プロセスは高く評価できる。今後、計画の具体性はさらなる議論が必要。

●「K25」の実現に向けて、今後の議論や監督のあるべき姿

モニタリングできるしくみをつくり、継続的に議論をすべき。実現に必要な大型投資の判断と実効性、大型戦略施策に関する議論、推進を阻む事象の解決策の議論も必要。また、社員の取り組み状況のモニタリングも必要。

●「K25」の実現に向けた取締役会の構成

バランスも良く、適正レベルの範囲にあるが、多様性は引き続き議論し改善を図るべき。執行役員についても、外部招聘、若手や女性、海外事業で実績のある人の登用も検討すべき。

取締役会における今後の課題

- 「K25」の実現に向け、具体的な状況が適時に共有され、多様な視点を踏まえた議論が継続されるべき。
- 人財戦略は、継続した議論が必要。あるべき方向性の議論を深め、「K25」で求められる人財要件に沿って人財の確保や育成なども議論すべき。
- 内部統制は、全社的に統制がさらに有効に機能するよう、体制整備と運用が適正かを常に監督すべき。

以上のほか、取締役会の運営状況、審議状況などの評価も行ないました。また、取締役・監査役選任審査委員会、取締役・執行役員報酬諮問委員会の運営についても、社長交代や報酬制度の改定の審議も含め、適切であったとの評価がなされました。

コーポレート・ガバナンス

監査に関する取り組み

監査役は、取締役会に出席し、法令・定款の遵守、経営意思決定プロセスや内部統制環境の整備・運用状況などを監査し、必要に応じて意見表明を行なっています。

2020年度は、花王の新型コロナウイルス感染症拡大防止措置に基づき、リモート監査活動を併用して監査品質を維持しています。

常勤監査役は、経営会議、内部統制委員会およびその関連の委員会などの重要会議に出席するほか、工場・研究所などへの往査、事業部門・機能部門に対するヒアリング、国内外の関係会社調査ヒアリングも行ない、これらヒアリングには社外監査役も適宜参加しています。こうした監査活動を通じて得た所見・所感に基づき、監査役全員による花王の代表取締役との意見交換会ならびに社外取締役との意見交換会を実施し、必要に応じて提言を行なっています。

2020年度 重点監査項目

監査役会において、基本となる重点監査項目を次の通り定め、監査役監査を行ないました。

- 取締役の業務執行に関する監査
- 内部統制システムの整備・運用状況の監査
- 危機管理・リスクマネジメント・コンプライアンスリスクの監査
- 財務報告および情報開示についての監査
- 情報保存管理体制の監査

監査役会の実効性評価

監査役会は、毎年1回、監査役・監査役会の活動の実効性について評価を実施しております。2020年度は、2021年2月に開催された監査役会にて、「花王監査役・監査役会の実効性の自己評価」に関する着目視点リストも参照し、2020年度の活動について各監査役が意見を述べ、それに基づき監査役全員で議論し、評価しました。議論の結果は、取締役会へ報告し、次年度の監査計画に組み入れ活動を一層充実させていきます。主な評価結果は、以下の通りです。

現況

- 監査役は、取締役会に出席し、経営意思決定プロセスや内部統制環境の整備・運用状況などを適法性・妥当性の観点から監査し、必要により意見表明を行なっています。
- 常勤監査役は、経営会議、内部統制委員会および傘下の委員会などの重要会議に出席し、執行状況および内部統制の整備・運用が適切に実行されているかを確認しています。また、工場・研究所・事業部門・機能部門および国内外の子会社への監査を実施し、社外監査役も適宜出席しています。当期は、新型コロナウイルス感染症の感染拡大防止措置に基づき、リモート監査を併用して監査品質を維持しています。
- これらの監査活動を通じて得た所見・所感に基づき、当社および当社の重要な子会社の代表取締役との意見交換会ならびに社外取締役との意見交換会を実施し、必要に応じて提言を行なっています。
- 監査役会では、それぞれの経験や専門性に基づいて、客観的な視点も取り入れながら忌憚ない意見交換がなされており、総じて有効に機能しています。
- 取締役会においても、監査役会の活動を逐次発信する機会を持っています。
- 国内グループ会社監査役との意見交換会では、社外監査役からの講演の機会を持ち、グループ各社の監査役業務・内部統制に関する意見の交換を実施しています。

活動実績

- 重要会議への出席:69回
- 取締役との意見交換会:6回
- 工場・研究所・事業部門・機能部門および国内外の子会社監査:105回(第一ディフェンス・ライン:90回、第二ディフェンス・ライン:15回)
- 三様監査関連:44回

課題

花王中期経営計画「K25」の開始にあたり、事業環境の変化や事業拡大に適切かつ柔軟に対応するために、以下の提言や検討などを行います。

- グローバルに内部統制の整備・運用の両面から実効性と効率性が図れるよう、提言を行なっていきます。
- 子会社監査役がより有効に機能するためのしくみを強化していきます。
- 監査の進め方を継続的に検討していきます。

内部監査の状況

経営監査室は、社長執行役員の直轄組織として、独立的・客観的立場で、花王およびグループ会社の経営活動全般について、法令遵守、財務報告の適正性、業務の有効性・効率性の視点から内部監査を行ない、内部統制の有効性について合理的な保証を与えるとともに、改善提案を通して内部統制の充実を図っています。また、経営会議および取締役会に定期的に内部監査活動結果を報告しています。

子会社管理に関しては、子会社が花王に対し事前承認を求める、または報告すべき事項をグループ会社管理規程（ポリシーマニュアル）に定めています。当該規程に基づき、経営監査室による内部監査での指摘事項と対応策およびその結果について、子会社の役員会で共有することになっております。

経営監査室は、定期的および必要の都度、監査役と内部監査活動状況に関して情報交換・意見交換を行なっています。また、財務報告に係る内部統制の整備・評価や内部監査の活動状況について、会計監査人と適宜情報共有を行ない、相互連携に努めております。

役員報酬制度

役員報酬は、（1）競争優位の構築と向上のため、多様で優秀な人財を獲得し、保持すること、（2）永続的な企業価値向上への重点的な取り組みを促進すること、（3）株主との利害の共有を図ることを目的としています。花王は、2017年度より社外取締役を除く取締役および執行役員を対象に、花王の中長期的な業績の向上と企業価値の向上への貢献意識を高めることを目的として、会社業績との連動性が高く、かつ透明性・客観性の高い役員報酬制度として業績連動型の株式報酬制度を導入しました。

株式報酬制度については、2021年度よりスタートした中期経営計画「K25」のめざす“ESG活動と投資を積極的に行ない「豊かな持続的社会」への貢献と会社自体の成長を両立する”ことを促進するため、2021年度より長期インセンティブ報酬の指標の見直しを行ないました。

また、短期インセンティブ報酬については、CEO、社内取締役、ほかの執行役員ごとで比率は異なりますが、いずれの職位も評価指標をEVAおよび連結売上高・利益としています。EVAは花王が重視する経営指標であり、ESG課題の解決に資する長期戦略の実現を通じた企業価値増大への動機づけとして導入しています。また連結売上高・利益については社員と共通の目標としており、日々の事業活動を通じた利益ある成長の実現への動機づけ、および、社員との一体感醸成をねらいとしています。

コーポレート・ガバナンス

役員報酬制度の概要

	基本報酬	短期インセンティブ報酬		長期インセンティブ報酬		
		賞与		株式報酬		
		EVA連動部分	連結売上高・利益連動部分			
給付方法	役割と役位に応じて金額を決定し、月額固定報酬として支給	単年度の目標に対する達成度に応じて賞与額を決定し支給。		中期経営計画の対象となる5事業年度内に花王の株式等を交付。 ・「固定部分」：毎年、一定数の株式等を交付 ・「変動部分」：中期経営計画において推進する取り組み・活動の結果等に応じて、役員退任時に、株式等を交付 構成割合は、変動部分：固定部分＝70%：30%		
クローバック	なし	なし		あり（対象者に重大なコンプライアンス違反等があった場合は不支給あるいは返還）		
業績評価期間	–	1年		5年（2021 ～ 2025年）		
評価指標	–	EVA	・連結売上高 ・利益（売上総利益から販売費および一般管理費を控除した利益）	成長力評価指標	ESG力評価指標	経営力評価指標
評価基準	–	目標達成度	目標達成度 前年改善度	事業全体の売上高・利益等の成長度等	外部指標による評価および社内目標（Kirei Lifestyle Plan等）の達成度等	花王社員による経営活動に対する評価等
係数／支給率の決定	–	支給率は、各指標の達成度に応じて0～200%の範囲で決定。		変動部分の係数は、各指標の達成度等に応じて0～200%の範囲で決定		
報酬の構成割合	–	支給率が100%のときの役位別賞与額 ・社長執行役員：基本報酬の50% ・役付執行役員：基本報酬の40%（社長執行役員を除く） ・そのほかの執行役員：基本報酬の30%		変動係数が100%のときの1事業年度当りの株式報酬額 ・各役位の基本報酬の40 ～ 50%程度		
支給対象	・取締役 ・執行役員 ・監査役	・取締役（社外取締役除く） ・執行役員		・取締役（社外取締役除く） ・執行役員		
制度対象期間	–	1年		5年（2021 ～ 2025年）		

取締役の報酬構成比率

固定報酬（50%）	変動報酬（50%）	
①基本報酬	②短期インセンティブ報酬（25%）	③長期インセンティブ報酬（25%）

※代表取締役社長執行役員の場合　※各変動報酬の係数／支給率が100%の場合

2020年度の役員報酬額

区分	員数（名）	報酬等の総額（百万円）	報酬等の種類別の額（百万円）		
			基本報酬	賞与	業績連動型株式報酬
取締役（うち社外取締役）	8（4）	240（75）	268（75）	83（－）	△111（－）
監査役（うち社外監査役）	6（4）	81（30）	81（30）	－（－）	－（－）
合計（うち社外役員）	14（8）	321（105）	349（105）	83（－）	△111（－）

（注）1. 上記の員数には、2020年3月25日開催の第114期定時株主総会終結の時をもって退任した社外監査役1名が含まれています。
2. 業績連動型株式報酬については、当事業年度が中期経営計画「K20」の最終年度となるところ、最終年度終了後に、最終年度業績連動部分も含めた業績連動型株式報酬が確定します。前事業年度までに開示した累計額に、当事業年度中までに支払った業績連動型株式報酬の固定部分相当額を控除した金額は、当該確定した金額を超過しており、「K20」の業績達成度等に基づく過年度引当金繰入戻入額が216百万円であるところ、当事業年度の繰入計上額が105百万円となるため、上表では差額を減額表示しています。

2020年度の役員ごとの報酬額

氏名（役員区分）	報酬等の総額（百万円）	会社区分	報酬等の種類別の額（百万円）		
			基本報酬	賞与	業績連動型株式報酬
澤田 道隆（取締役）	82	提出会社	82	39	△39

（注）1. 業績連動型株式報酬については、当事業年度が中期経営計画「K20」の最終年度となるところ、最終年度終了後に、最終年度業績連動部分も含めた業績連動型株式報酬が確定します。前事業年度までに開示した累計額に、当事業年度中までに支払った業績連動型株式報酬の固定部分相当額を控除した金額は、当該確定した金額を超過しており、「K20」の業績達成度等に基づく過年度引当金繰入戻入額が74百万円であるところ、当事業年度の繰入計上額が35百万円となるため、上表では差額を減額表示しております。このため、基本報酬と賞与に業績連動型株式報酬を加えた報酬等の総額は82百万円となりますが、業績連動型株式報酬分を除いた報酬等の総額は121百万円となります。
2. 報酬等の総額が1億円以上の者に限定して記載しております。

ESG委員会

花王の新たなESG戦略として2019年4月に始動した「Kirei Lifestyle Plan」には、創造と革新に挑みよりサステナブル（持続可能）な暮らしを望む人々に応えたいという思いが込められています。ESG委員会では、こうした花王のESG戦略に関する活動の方向性を議論、決定しています。委員長は社長執行役員、委員は専務執行役員、常務執行役員などで構成されています。また、ESG活動に関する方針や戦略の策定、ESGに関する課題、リスクと機会の把握、ESG活動状況の確認を行ない、全社においてESG戦略の推進を行ないます。

2020年度のESG委員会の主な審議・承認事項

- 新型コロナウイルス感染症拡大を踏まえたESG戦略の確認
- 中期経営計画「K25」と連動したESG戦略への提言
- Kirei Lifestyle Plan中長期目標の見直し案の審議・承認
- 外部アドバイザリーボードの具申事項の確認
- Kirei Lifestyle Plan各テーマの進捗に関するレビュー
- ESG実績評価の在り方

ESG外部アドバイザリーボード

ESG外部アドバイザリーボードは社外有識者で構成され、ESG委員会の諮問に対する答申や提言を行い、社外の視点を経営に反映させています。ESG委員会に対し、世界レベルの計画策定・実行ができるような情報の提供・外部との協働や連携の機会の提供を行い、生活者の倫理的消費の実現に向けた花王の支援方法をアドバイスしています。

2020年度は、持続可能な開発分野が専門のJalal Ramelan氏（ESGインドネシア会長）と包装容器リサイクルシステムなどが専門のHelmut Schmitz氏（Der Grüne Punkt -Duales System Holding GmbH & Co. KG広報部長）がアドバイザリーボードに新たに加わり、社内でのKirei Lifestyle Planの実装と生活者の倫理的消費の実現に向けた花王の支援方法について議論を行ないました。

2020年度のアドバイザリーボードからの提案とアクション

- 社会情勢を踏まえた花王への期待とリスク提案
- Kirei Lifestyle Planの進捗に関するレビューと評価
- 中期経営計画「K25」と連動したESG戦略確認

ESG外部アドバイザリーボードメンバー

メンバー					
	Lisa MacCallum氏	Inspired Companies創設者ほか。 ビジネス改革などが専門。		Jalal Ramelan氏	ESGインドネシア 会長。 持続可能な開発分野が専門。
	末吉 里花氏	一般社団法人エシカル協会代表理事ほか。 エシカル消費などが専門。		Helmut Schmitz氏	Der Grüne Punkt - Duales System Holding GmbH & Co. KG 広報部長

新型コロナウイルス感染症の拡大により、世界中が苦難に立たされる中、花王は企業理念に基づき、各国の医療・衛生用品の喫緊した需要に応えるなど、事業を通じた貢献を行ってきたことが、アドバイザリーボードメンバーから評価されました。今後に向けた提言として、高レベルなESG活動を維持しながら、ステークホルダーとの連携を強化し、「Kirei Lifestyle Plan」を実行していくことが期待されています。

WEB 「アドバイザリーボードの各委員から花王へのメッセージ」
www.kao.com/content/dam/sites/kao/www-kao-com/jp/ja/corporate/sustainability/pdf/klp-pr-2021-07.pdf#page=10

リスク・危機管理

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。

リスクと危機の管理体制

リスクと危機の管理は、リスク・危機管理委員会で、管理体制と活動方針を定めています。部門、子会社、関連会社は、この活動方針に基づいて、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ています。また、危機発生時には、緊急事態のレベルに応じた対策組織を立ち上げ、迅速かつ適切に対応することで被害、損害の最小化を図ります。これらの取り組みは、定期的および適時、経営会議、取締役会に報告しています。

主要リスクの明確化と対応の強化

花王は、持続的な利益ある成長と、事業活動を通じた社会のサステナビリティへの貢献に悪影響を与えるリスクとして、特に重要な14の主要リスクを、リスク・危機管理委員会、経営会議で選定し、主管部門が対応方針を策定して進捗管理を行なっています。そして、これら主要リスクの中で、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」と定めて、年1回、社内外のリスク分析と経営層へのヒアリングなどを基に、経営会議でリスクテーマとリスクオーナー（テーマ対応の責任者：執行役員）を選定しています。各リスクオーナーは対策チームを立ち上げて検討を進め、年4回開催されるリスク・危機管理委員会で進捗管理を行なっています。

VOICE リスク・危機管理担当者からのメッセージ

新型コロナウイルス感染症への対応の中で、危機管理体制を高度化しました。

コーポレート戦略部門
危機管理・RC推進部
大谷 泰久

2019年末から流行が始まった新型コロナウイルス感染症に対して、2020年1月に危機管理体制を整え、2月には社長を本部長とする緊急事態対策本部を設置しました。そして、経営陣と各国責任者が参加する対策本部会議で、社員とその家族を守ることを第一に、事業活動の継続、社会への貢献について、全社方針を決定し、グループ一丸となって取り組んできました。

2016年から「パンデミックリスク」に対応するためのガイドラインや行動計画を整備してきたため、新型コロナウイルス感染症への初動対応は速やかに実施することができました。しかし、想定を上回る規模とスピードで感染は拡大し、多くの国や地域で第2波、第3波の流行が繰り返されたことから、一時は対策本部会議を毎週開催し、経営陣主導のもとで議論を重ねて対応を決定し、実践してきました。

その結果、全世界のグループ社員の感染拡大防止はもとより、衛生関連製品の継続供給、アルコール消毒液の医療機関や高齢者施設などへの優先的供給、エビデンスに基づく衛生関連情報の提供など、社会ニーズにも応えながら、事業活動を継続することができました。

私たちの取り組みは、まだまだ続きます。社員とその家族を守りながら、業務の最大化を実現し、ニューノーマルへの対応、そして、「K25」の達成に向けて、リスクマネジメントのさらなる強化を進めていきます。

コーポレートリスクの内容と主な取り組み

テーマ	リスク内容	主な取り組み
パンデミック	新型コロナウイルス感染症の世界的流行により、社員の健康被害や操業の一時停止などが発生するリスク	● 社員と家族の安全確保 ・感染状況を踏まえて危機管理措置（リモートワーク・在宅勤務の推進、出張制限、研修・イベントの制限など）を実施 ・感染者、濃厚接触者などのケアとクラスター発生防止対策を実施 ・「感染症リスクアセスメントプロジェクト」を発足し、職場、家庭の感染防止対策を強化 ● 事業活動の継続 ・サプライチェーンの維持のため、原材料調達活動に加えて、生産現場では一段高い感染対策を実施し、委託先などにも展開 ・リモートワークのための情報システムの強化と業務のデジタル化の推進 ・新しい働き方に向けた会社制度などの見直し ・新型コロナウイルス感染症における事業戦略の策定と実行 ● 社会への貢献 ・清潔と暮らしの安心を実現する衛生関連製品の継続的供給 ・アルコール消毒液をこれまでの20倍増産し、緊急を要する医療機関や高齢者施設などに優先的に供給 ・Webサイトを通じて、生活に関わる衛生関連情報、および専門家向けに論文などの専門的知見に基づく感染防止策を含む幅広い情報を提供 ・感染抑制能を持つVHH抗体の取得など、治療薬や診断薬の開発への貢献
大地震・自然災害	大地震や気候変動に伴う大型台風、洪水などの自然災害による、社員や設備などの資産への被害および製品供給に支障をきたすリスク	● 各拠点の水害リスク調査を行ない、ハード・ソフト面の対策を強化 ● 洪水ハザードマップや避難に関する防災教育の実施 ● 大地震などに対する緊急事態対応訓練、BCP訓練による対応の強化
海外環境法規制	急激な環境法規制変更により、事業、操業が停止に至るリスク	● 中国での急激な環境法規制変更が現地工場や主要サプライヤーに及ぼす影響について、外部専門機関を用いたモニタリングと対応体制の強化
重大品質問題	重大品質問題の発生で社会的信用が失墜するリスク	● 品質問題により重篤な被害が生じた場合の全社対応の強化 ● 発生防止に向けた社内啓発の強化
サイバー攻撃・個人情報保護	サイバー攻撃を含む意図的な行為や過失などにより個人情報が漏洩するリスク	● インシデント発生時の対応フローの作成と訓練の実施 ● グローバルで情報セキュリティと個人情報保護の体制強化を推進
レピュテーション	SNSなどを通じて当社への批判的な評価や誤った情報が拡散し、ブランド価値や社会的信用が低下するリスク	● SNSなどのモニタリング体制の強化 ● 事象発生時の緊急対応体制の強化
デジタルメディア活用	広告などでの不適切表現の拡散やステルスマーケティングなどが発生するリスク	● 社内教育の継続的強化、ガイドラインなどの見直し ● ブランド価値の向上と維持に向けた広告配信ツールなどの整備

WEB
「有価証券報告書」
www.kao.com/content/dam/sites/kao/www-kao-com/jp/ja/corporate/investor-relations/pdf/securities-fy2020-all-01.pdf
主要リスクの内容と主な取り組みは、第115期有価証券報告書「事業等のリスク」をご参照ください。

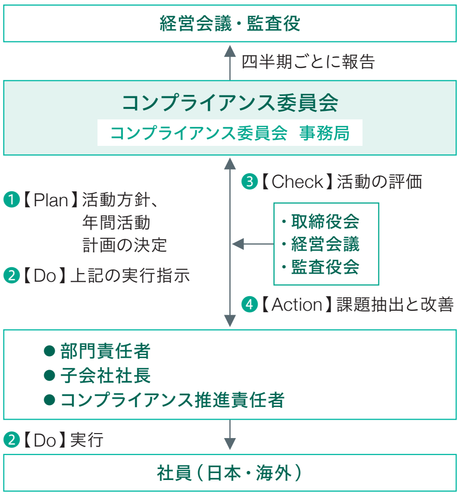
コンプライアンス

基本的な考え方

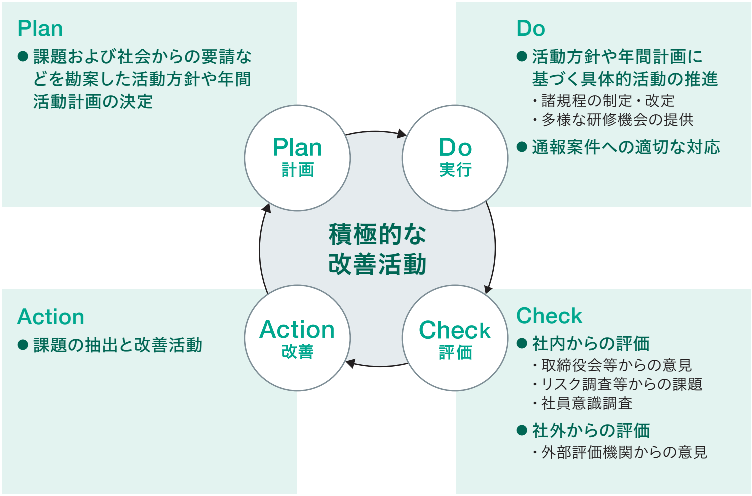
花王は、「正道を歩む」をコンプライアンスの原点と位置づけ、すべてのステークホルダーの支持と信頼に応えるため、下記PDCAサイクルに沿ってコンプライアンス推進活動を実施しています。

コンプライアンス委員会が方針や年間の計画を決定し、コンプライアンス委員会事務局がこれを具体的な活動に落とし込み、国内外各社・各部門が推進します。発生した案件についてはコンプライアンス委員会、経営会議や監査役に報告し審議の上、課題の抽出・改善活動を進め、さらにコンプライアンス意識調査などの結果や社外アンケートを通じて把握した課題などに対し、コンプライアンス委員会が対応を審議の上翌年の活動につなげています。また年次報告を取締役会で行ない、そこでの議論を踏まえた改善活動を実施しています。

コンプライアンス体制



コンプライアンスPDCAサイクル



コンプライアンス強化の取り組み

花王ウェイの「正道を歩む」を具体化した「花王 ビジネス コンダクト ガイドライン（ BCG ）」を徹底するために、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を推進するとともに、不正を発見した場合、すぐに経営層へ報告され適切な対応が迅速に取られるような、風通しの良い職場の実現をめざした活動を推進してまいりました。また、BCG にも贈収賄防止を明記し、さらに「花王贈収賄防止ガイドライン」を定め、具体的に接待・贈答の提供・受領金額の基準や事前報告を義務付けるほか、取引先選定時・契約更新時の贈収賄リスク評価など、贈収賄防止に向けた運用を推進しました。

花王ビジネスコンダクトガイドライン

コンプライアンス強化の取り組み

分類	施策
規程	'02 企業倫理改定 '03 ビジネスコンダクトガイドライン制定 '14 贈収賄防止ガイドライン制定 '18 不正発生時の報告ルール '20 通報・相談規程制定、不正発生時の第一報報告ルール
組織	'00 企業倫理委員会設置 '03 コンプライアンス委員会設置
通報窓口	'00 通報・相談窓口開設、花王相談ルーム開設 '03 弁護士ホットライン、社外からの相談窓口開設 '07 海外通報・相談窓口（匿名）開設 '19 国内通報・相談窓口（匿名専用）開設
研修・周知	'03 BCG説明会 '05 階層別研修 '08 海外各社向け研修開始 '12 管理者向け研修開始 '16 コンプライアンス月間開始
効果測定	'00 自部門点検 '15 社員の声を聴く活動 '16 社員意識調査 '18 リスク調査（危機管理部と連携）

WEB
「花王ビジネスコンダクトガイドライン」
www.kao.com/jp/corporate/about/policies/compliance/business-conduct-guideline/
詳細については、当社Webサイトをご覧ください。

コンプライアンス教育

入社者、昇格者などにはその役割に応じたコンプライアンス研修を提供します。また、全社員に向けて、コンプライアンスを振り返る機会を定期的に設け、部門責任者による研修やBCG確認テストなどを実施しています。役員に向けても法務・コンプライアンスをテーマとした研修機会を毎年設けています。さらに、年1回コンプライアンス月間と称して、思いやりを持った言動や風通しの良い組織風土の重要性などを発信しています。各法令に関わる教育は、個別に定められた主管部門により企画・実施されます。

花王のコンプライアンス研修体系

研修名	テーマ対象者	目的	頻度
入社オリエンテーション	入社者	花王のコンプライアンスの考え方、BCGを学ぶ	入社時
管理職向け研修	日本：新任管理職 海外：管理職	グループワークを通じ管理職がコンプライアンスリスク低減を意識する	日本：管理職昇格時 海外：3年ごと
部門責任者による研修	管理職・一般社員	部門責任者から直接社員にメッセージを伝えることにより、コンプライアンスを自分ごと化する	2年に1回 （日本・海外隔年）
BCG確認テスト コンプライアンス意識調査	役員・管理職・一般社員	BCGを学び直すとともに、コンプライアンスリスクの高い部門を抽出する	2年に1回 （日本・海外隔年）
BCG ケースブック	管理職・一般社員	具体的事例を通じてBCGを学ぶ	BCG改定後に見直し
コンプライアンス ケーススタディ	全員	自社や他社の事例を通じてコンプライアンスに関する留意事項を学ぶ	日本：毎月 海外：年2回（4月、10月）
役員研修会	執行役員以上の役員	経営視点でのコンプライアンスリスク	年1回

重大なコンプライアンス違反※件数

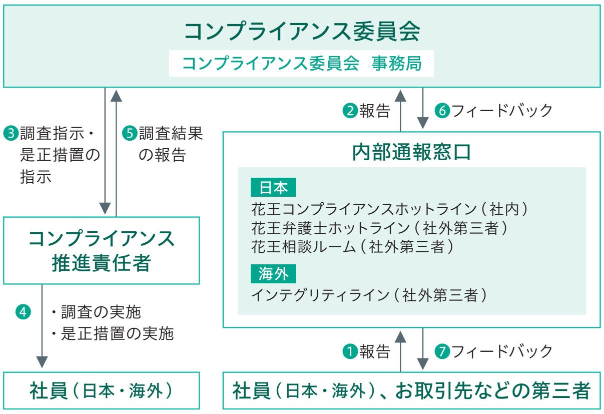
目標値	2017	2018	2019	2020
0件	0件	0件	0件	0件

※経営に重大な影響を与え、企業価値を大きく毀損するコンプライアンス違反案件

コンプライアンス通報・相談制度

花王は、不正の早期発見のため、さまざまな制度を整備しています。各国・各地域において通報・相談窓口を設置し、通報・相談規程に沿って、通報・相談者の保護を行ないながら、迅速な調査、是正措置を行ない、解決を図ります。

通報・相談案件や、マネジメントラインを通じて判明したコンプライアンス案件に対し、発生部門や主管部門により真因分析・再発防止策の策定がなされ、コンプライアンス委員会事務局がこれらの妥当性チェックや、他部門への横展開の必要性などを協議することによりコンプライアンス強化を図っています。



TOPICS

15年連続選定「World's Most Ethical Companies®2021」

この賞は、企業倫理や企業の社会的責任を専門にする米国のシンクタンクEthisphere Institute が、透明性、誠実さ、倫理、コンプライアンスに関する優れた成果を挙げる企業を表彰する賞です。花王は、「World's Most Ethical Companies®」の一社として選定されること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、取締役（社外取締役を除く）および執行役員の報酬の評価の一要素となっています。

役員紹介 （2021年3月26日現在）

代表取締役 専務執行役員
竹内 俊昭

取締役会長
澤田 道隆

代表取締役 社長執行役員
長谷部 佳宏

代表取締役 常務執行役員
松田 知春

第3章 | Corporate Governance

取締役・監査役（2021年3月26日現在）

取締役

役職名・氏名・持株数	略歴
取締役会長 **澤田 道隆** 1955年12月20日生 当社株式所有数　38,400株 **重要な兼職の状況** パナソニック株式会社 社外取締役	1981年　4月　当社入社 2003年　7月　当社サニタリー研究所長 2006年　6月　当社執行役員 2007年　4月　当社ヒューマンヘルスケア研究センター長 2008年　6月　当社取締役 執行役員 2012年　6月　当社代表取締役 社長執行役員 2014年　1月　当社品質保証本部担当 2016年　1月　当社経営サポート部門担当 2019年　1月　当社人財開発担当 2021年　1月　当社取締役会長（現任）
代表取締役 社長執行役員 **長谷部 佳宏** 1960年7月30日生 当社株式所有数　11,900株	1990年　4月　当社入社 2011年　3月　当社研究開発部門ビューティケア研究センター ヘアビューティ研究所長 2014年　1月　当社研究開発部門基盤研究セクター長、エコイノベーション研究所長 2014年　3月　当社執行役員 2015年　3月　当社研究開発部門統括 2016年　1月　当社常務執行役員 2016年　3月　当社取締役 常務執行役員 2018年　1月　当社取締役 専務執行役員 2018年　4月　当社先端技術戦略室統括 2019年　1月　当社コンプライアンス担当 2019年　3月　当社代表取締役 専務執行役員 2021年　1月　当社代表取締役 社長執行役員 人財開発担当（現任）
代表取締役 専務執行役員 **竹内 俊昭** 1959年3月22日生 当社株式所有数　26,900株	1981年　4月　当社入社 2006年　3月　花王販売株式会社 九州支社長 2009年　3月　花王カスタマーマーケティング株式会社 経営企画部門統括 2011年　5月　花王カスタマーマーケティング株式会社 取締役 専務執行役員 2012年　5月　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 2012年　6月　当社執行役員 2013年　4月　花王カスタマーマーケティング株式会社　代表取締役 副社長執行役員 2014年　3月　当社代表取締役 常務執行役員、 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 2016年　1月　当社代表取締役 専務執行役員（現任）、 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（現任）
代表取締役 常務執行役員 **松田 知春** 1959年11月15日生 当社株式所有数　11,100株	1983年　4月　当社入社 2008年　1月　Kao（Hong Kong）Ltd. President 2010年　3月　Kao（Taiwan）Corporation 董事長総経理 2013年　3月　当社ビューティケア スキンケア・ヘアケア事業ユニット長 2014年　3月　当社執行役員 2018年　1月　当社常務執行役員、コンシューマープロダクツ事業部門副統括、 スキンケア・ヘアケア事業分野担当、ヒューマンヘルスケア事業分野担当、 ファブリック＆ホームケア事業分野担当、Oribe Hair Care, LLC　Chairman of the Board 2019年　3月　当社取締役 常務執行役員、コンシューマープロダクツ事業部門（現コンシューマープロダクツ事業統括部門）統括（現任）、花王プロフェッショナル・サービス株式会社担当（現任） 2021年　3月　当社代表取締役 常務執行役員（現任）
社外取締役 取締役会議長 **門永 宗之助** 1952年8月5日生 当社株式所有数　13,000株 **重要な兼職の状況** イントリンジクス（Intrinsics）代表、株式会社ビジネス・ブレークスルー 取締役、株式会社三井住友銀行 社外取締役 監査等委員会委員長、ビジネス・ブレークスルー大学 副学長	1976年　4月　千代田化工建設株式会社入社 1981年　6月　米国マサチューセッツ工科大学 工科大学院化学工学専攻 修士課程修了 1986年　8月　マッキンゼー・アンド・カンパニー・インコーポレーテッド・ジャパン入社 2009年　7月　イントリンジクス（Intrinsics）代表（現任） 2012年　6月　当社取締役（現任）
社外取締役 **篠辺 修** 1952年11月11日生 当社株式所有数　700株 **重要な兼職の状況** ANAホールディングス株式会社 特別顧問	1976年　4月　全日本空輸株式会社（現ANAホールディングス株式会社）入社 2007年　6月　同社取締役執行役員 2009年　4月　同社常務取締役執行役員 2011年　6月　同社専務取締役執行役員 2012年　4月　同社代表取締役副社長執行役員 2013年　4月　ANAホールディングス株式会社 取締役、全日本空輸株式会社 代表取締役社長執行役員 2017年　4月　ANAホールディングス株式会社 取締役副会長 2018年　3月　当社取締役（現任） 2019年　4月　ANAホールディングス株式会社 特別顧問（現任）

WEB
「花王株式会社 社外役員の独立性に関する基準」
www.kao.com/content/dam/sites/kao/www-kao-com/jp/ja/corporate/about/pdf/governance_002.pdf

役職名・氏名・持株数	略歴
 社外取締役 **向井 千秋** 1952 年 5 月 6 日生 当社株式所有数 1,600 株 **重要な兼職の状況** 東京理科大学 特任副学長、宇宙飛行士、医師、医学博士、富士通株式会社 社外取締役	1977 年 4 月 慶應義塾大学 医学部外科学教室医局員 1985 年 8 月 宇宙開発事業団 搭乗科学技術者（宇宙飛行士） 1987 年 6 月 アメリカ航空宇宙局ジョンソン宇宙センター 宇宙生物医学研究室 心臓血管生理学研究員 1992 年 9 月 米国ベイラー大学 非常勤講師 2000 年 4 月 慶應義塾大学 医学部外科学客員教授（現任） 2015 年 4 月 東京理科大学 副学長、宇宙航空研究開発機構 技術参与 2016 年 1 月 当社特命エグゼクティブ・フェロー 2016 年 4 月 東京理科大学 特任副学長（現任） 2019 年 3 月 当社取締役（現任）
 社外取締役 **林 信秀** 1957 年 3 月 27 日生 当社株式所有数 400 株 **重要な兼職の状況** 株式会社みずほ銀行 常任顧問、株式会社バロックジャパンリミテッド 社外取締役、株式会社 JTB 社外監査役、東武鉄道株式会社 社外監査役	1980 年 4 月 株式会社富士銀行入行 2007 年 4 月 株式会社みずほコーポレート銀行 執行役員 営業第十三部長 2009 年 4 月 同行常務執行役員 営業担当役員 2011 年 6 月 同行常務取締役 インターナショナルバンキングユニット統括役員 2013 年 4 月 株式会社みずほフィナンシャルグループ 副社長執行役員 国際ユニット担当副社長、株式会社みずほ銀行 副頭取執行役員 MHCB 国際ユニット連携担当副頭取、株式会社みずほコーポレート銀行 取締役副頭取 国際ユニット担当副頭取 2013 年 6 月 株式会社みずほフィナンシャルグループ 取締役副社長 国際ユニット担当副社長 2013 年 7 月 株式会社みずほ銀行 取締役副頭取 国際ユニット担当副頭取 2014 年 4 月 同行取締役頭取 2017 年 4 月 同行取締役会長 2019 年 3 月 当社取締役（現任） 2019 年 4 月 株式会社みずほ銀行 常任顧問（現任）

監査役

役職名・氏名・持株数	略歴
 常勤監査役 **青木 秀子** 1954 年 8 月 21 日生 当社株式所有数 22,235 株	1982 年 8 月 当社入社 2007 年 4 月 当社品質保証本部長 2010 年 6 月 当社執行役員 2015 年 3 月 当社常務執行役員 2019 年 1 月 当社特命担当 2019 年 3 月 当社常勤監査役（現任）
 常勤監査役 **川島 貞直** 1959 年 5 月 22 日生 当社株式所有数 0 株	1983 年 4 月 当社入社 2007 年 4 月 株式会社カネボウ化粧品 監査役 2011 年 6 月 当社経営戦略室 IR グループ部長 2015 年 9 月 当社経営監査室長 2019 年 3 月 当社経営サポート部門 社長室 監査役付 2021 年 3 月 当社常勤監査役（現任）
 社外監査役 **天野 秀樹** 1953 年 11 月 26 日生 当社株式所有数 4,000 株 **重要な兼職の状況** 公認会計士、トッパン・フォームズ株式会社 社外取締役、味の素株式会社 社外監査役、セイコーホールディングス株式会社 社外監査役	1976 年 4 月 アーサーアンダーセン会計事務所入所 1980 年 9 月 公認会計士登録 1984 年 6 月 西ドイツアーサーアンダーセン・デュッセルドルフ事務所駐在 1992 年 9 月 井上斎藤英和監査法人 代表社員 2011 年 9 月 有限責任あずさ監査法人 副理事長（監査統括）、KPMG Global Audit Steering Group メンバー 2015 年 7 月 有限責任あずさ監査法人 エグゼクティブ・シニアパートナー 2017 年 3 月 当社監査役（現任）
 社外監査役 **岡 伸浩** 1963 年 4 月 5 日生 当社株式所有数 1,100 株 **重要な兼職の状況** 弁護士、博士（法学）（中央大学）、花王グループカスタマーマーケティング株式会社 監査役、株式会社ヤマタネ 社外取締役、慶應義塾大学大学院法務研究科 教授	1993 年 4 月 弁護士登録、梶谷綜合法律事務所入所 1997 年 4 月 竹川・岡法律事務所開設 代表パートナー 2004 年 10 月 竹川・岡・吉野法律事務所開設 代表パートナー 2012 年 4 月 慶應義塾大学大学院法務研究科 教授（現任） 2013 年 10 月 岡綜合法律事務所開設 代表（現任） 2014 年 3 月 花王カスタマーマーケティング株式会社 社外監査役 2016 年 1 月 花王グループカスタマーマーケティング株式会社 監査役（現任） 2018 年 3 月 当社監査役（現任）
 社外監査役 **仲澤 孝宏** 1958 年 5 月 30 日生 当社株式所有数 0 株 **重要な兼職の状況** 公認会計士	1981 年 10 月 プライス ウォーターハウス公認会計士共同事務所入所 1983 年 6 月 青山監査法人入所 1985 年 3 月 公認会計士登録 2001 年 7 月 中央青山監査法人 代表社員 2006 年 9 月 あらた監査法人（現 PwC あらた有限責任監査法人）代表社員 2018 年 7 月 仲澤公認会計士事務所所長（現任） 2020 年 3 月 当社監査役（現任）

執行役員（2021年4月1日現在）

はせべ よしひろ
長谷部 佳宏
社長執行役員

人財開発担当

むらかみ よしひろ
村上 由泰
常務執行役員

コンシューマープロダクツ事業統括部門
化粧品事業部門長、DX戦略推進センター長
株式会社カネボウ化粧品 代表取締役社長
Molton Brown Limited Chairman of the Board

たけうち としあき
竹内 俊昭
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

くぼ ひであき
久保 英明
常務執行役員

研究開発部門統括

まつだ ともはる
松田 知春
常務執行役員

コンシューマープロダクツ事業統括部門統括
花王プロフェッショナル・サービス株式会社担当

にしぐち とおる
西口 徹
常務執行役員

コンシューマープロダクツ事業統括部門 アジア事業統括グループ統括、メリーズ事業担当、花王（中国）投資有限公司 董事長総経理、上海花王有限公司 董事長総経理、花王（上海）産品服務有限公司 董事長、佳麗宝化粧品（中国）有限公司 董事長、花王（合肥）有限公司 董事長総経理

うえやま しげる
上山 茂
常務執行役員

コーポレート戦略部門統括

たなか さとる
田中 悟
執行役員

コンシューマープロダクツ事業統括部門
欧米事業統括グループ統括
Kao USA Inc. Chairman of the Board
Oribe Hair Care, LLC Chairman of the Board

ねごろ まさかず
根来 昌一
常務執行役員

購買部門統括
会計財務担当

やまうち けんいち
山内 憲一
執行役員

会計財務部門統括
Kao America Inc. President

わだ やすし
和田 康
常務執行役員

品質保証部門統括
法務・コンプライアンス担当

はらだ りょういち
原田 良一
執行役員

情報システム部門統括

たばた おさむ
田端 修
常務執行役員

SCM部門統括
TCR担当

たき ひろあき
瀧 博明
執行役員

コンシューマープロダクツ事業統括部門
マーケティング創発センター長

デイブ・マンツ
執行役員

ESG部門統括

やまぐち ひろあき
山口 浩明
執行役員

SCM部門 製造統括センター長

まつい あきお
松井 明雄
執行役員

コーポレート戦略部門 特命統合戦略企画担当

こいずみ あつし
小泉 篤
執行役員

コンシューマープロダクツ事業統括部門
グローバル事業推進センター長

にった ひでいち
新田 秀一
執行役員

SCM部門 デマンド・サプライ計画センター長

ぬりや こうたろう
塗谷 弘太郎
執行役員

コンシューマープロダクツ事業統括部門
ヘルス＆ビューティケア事業部門長

かたよせ まさひろ
片寄 雅弘
執行役員

ケミカル事業部門統括
Fatty Chemical (Malaysia) Sdn. Bhd. Chairman of the Board
Pilipinas Kao, Inc. Chairman of the Board
Kao Chemicals Europe, S.L. Chairman of the Board

はすみ もとみつ
蓮見 基充
執行役員

研究開発部門 ハウスホールド研究所長
コンシューマープロダクツ技術担当

なかい しげお
仲井 茂夫
執行役員

研究開発部門 テクノケミカル研究所長
環境新事業担当

むらた まみ
村田 真実
執行役員

コーポレート戦略部門 PR戦略センター長

まみや ひでき
間宮 秀樹
執行役員

人財開発部門統括
花王グループ企業年金基金 理事長
Kao America Inc. Chairman

ほった なつみ
堀田 夏実
執行役員

コンシューマープロダクツ事業統括部門
ハイジーン＆リビングケア事業部門長

たけやす まさる
竹安 将
執行役員

法務・コンプライアンス部門統括

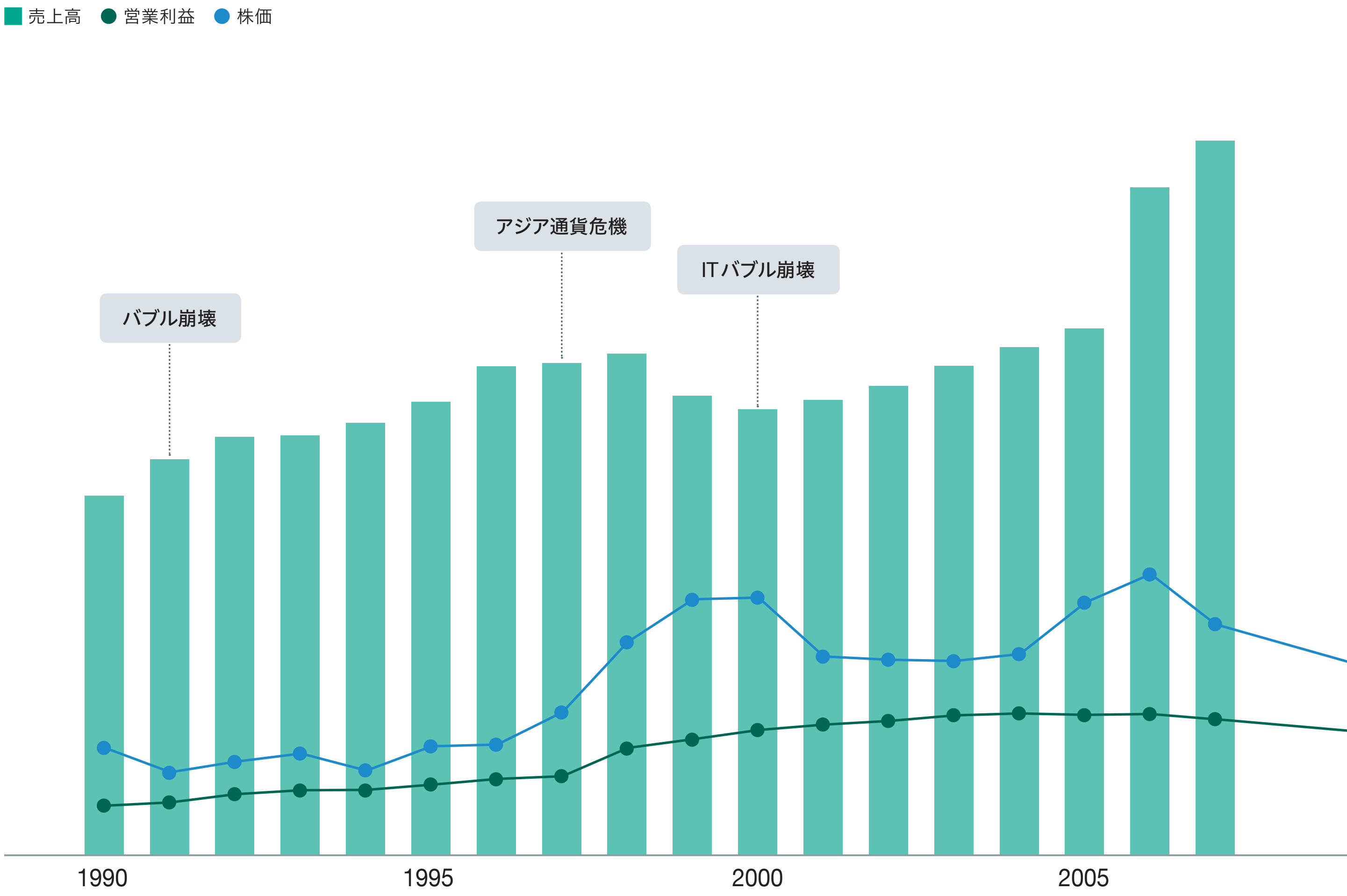
しもとよどめ あきら
下豊留 玲
執行役員

コンシューマープロダクツ事業統括部門
ライフケア事業部門長

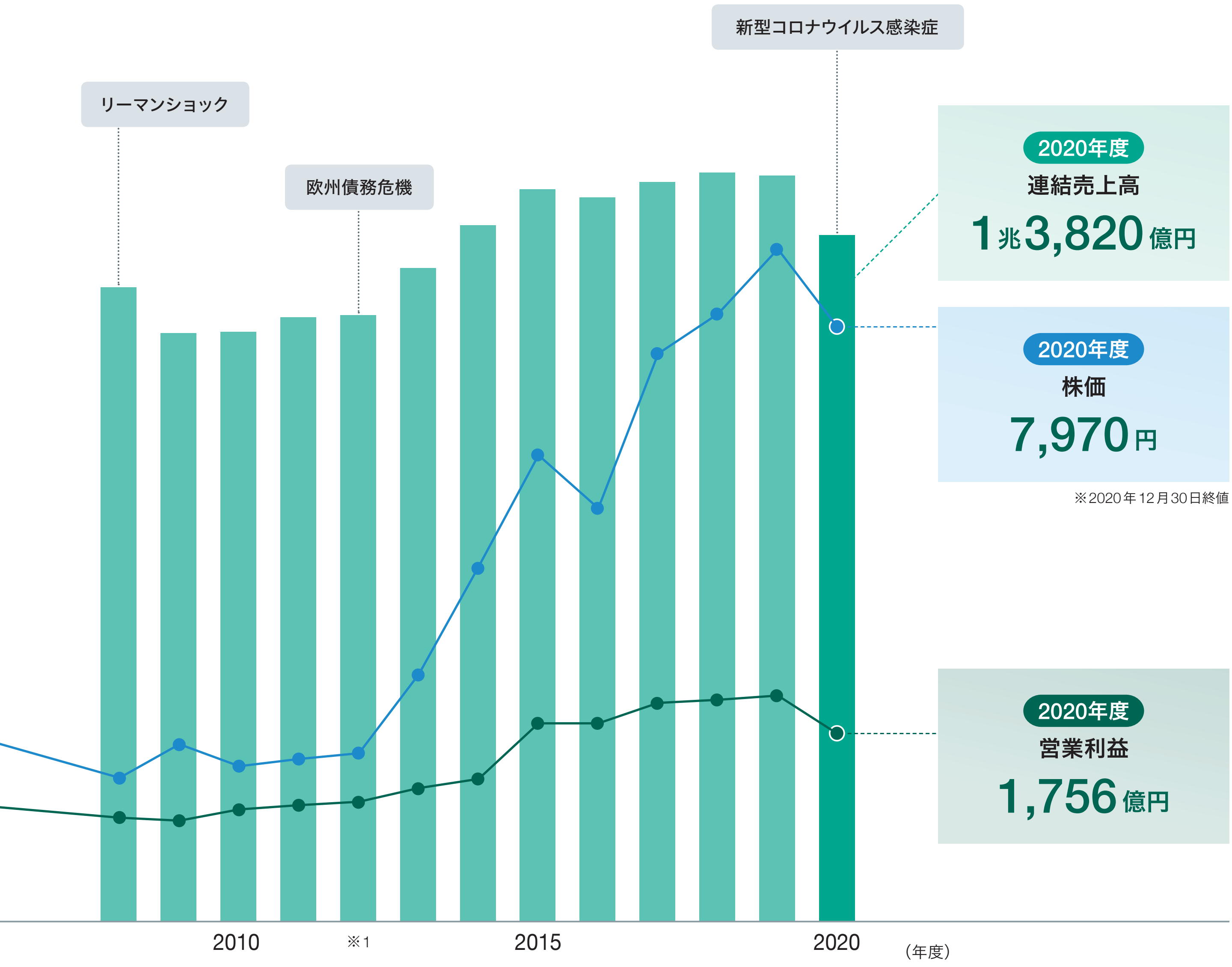
第3章 | Corporate Governance

財務・非財務ハイライト

売上、営業利益、株価の推移



	1990年度	2020年度
海外の連結子会社数	11社	94社
海外売上高比率 ※顧客所在地ベース	15.9%	38.2%
女性社員比率 ※花王国内グループの正規社員	32%	51%



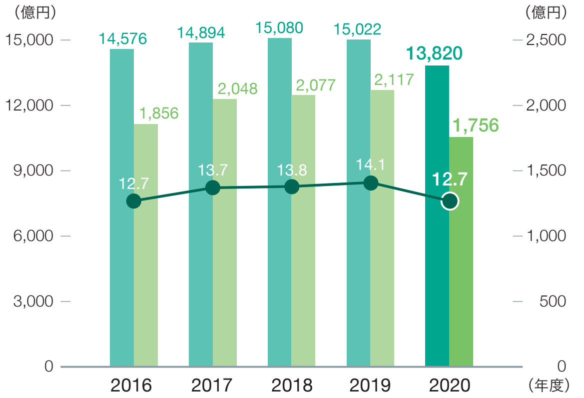
	1990年度	2020年度
売上	6,620億円	1兆3,820億円
時価総額	7,113億円	3兆8,415億円
営業利益率	6.3%	12.7%

※1 花王は2012年12月期より決算日を3月31日から12月31日に変更しました。これに伴い、2012年12月期は、花王および3月決算であった連結対象会社は、2012年4月1日から12月31日までの9ヵ月間を連結対象期間とし、12月決算であった連結対象会社は2012年1月1日から12月31日までの12ヵ月間を連結対象期間としています。

財務・非財務ハイライト

財務ハイライト

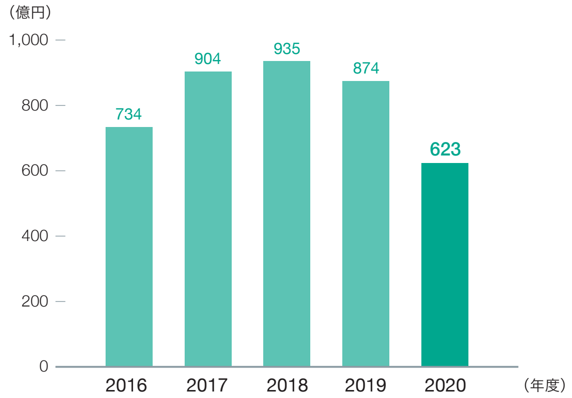
売上高※1／営業利益／営業利益率



■ 売上高（左軸） ■ 営業利益（右軸） ● 営業利益率

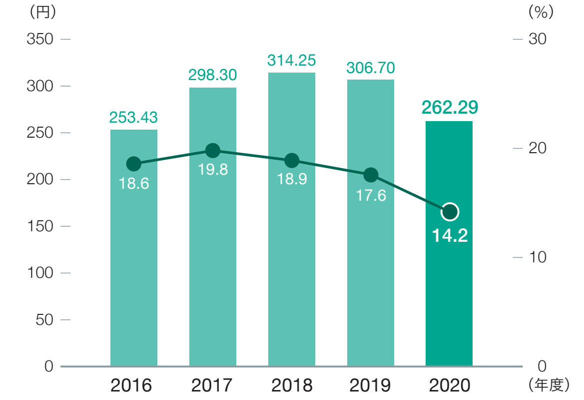
※1 2020年12月期より一部の取引において売上高の認識方法を総額から純額に変更しました。

EVA®※2



※2 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。

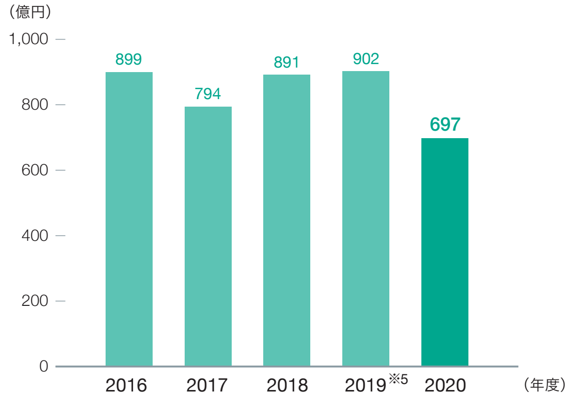
ROE※3／EPS※4



● ROE（右軸） ■ EPS（左軸）

※3 親会社所有者帰属持分当期利益率
※4 基本的1株当たり当期利益

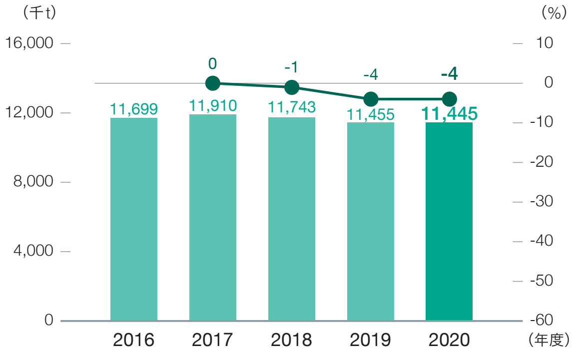
資本的支出の推移



※5 2019年12月期より使用権資産を除いています。

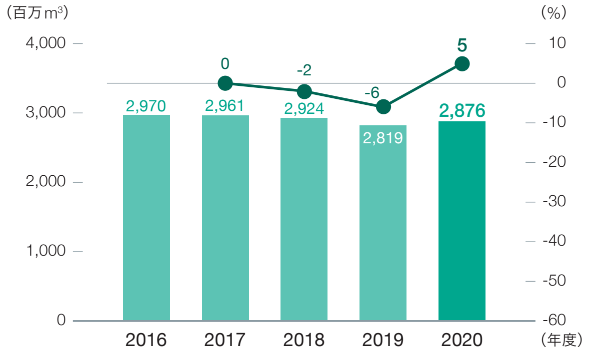
非財務ハイライト

製品ライフサイクル全体のCO_2排出量の推移※7



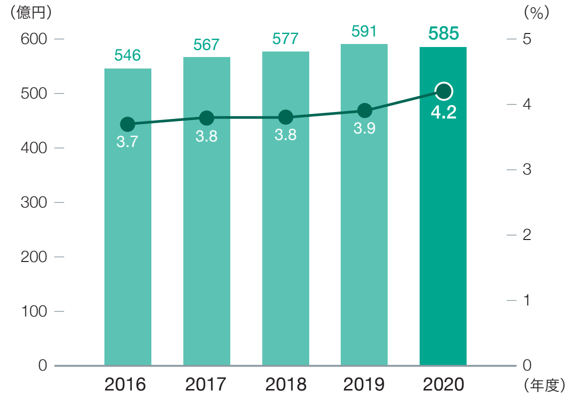
■ CO_2排出量（左軸） ● 原単位（売上高）削減率（右軸）

製品ライフサイクル全体の水使用量の推移※8



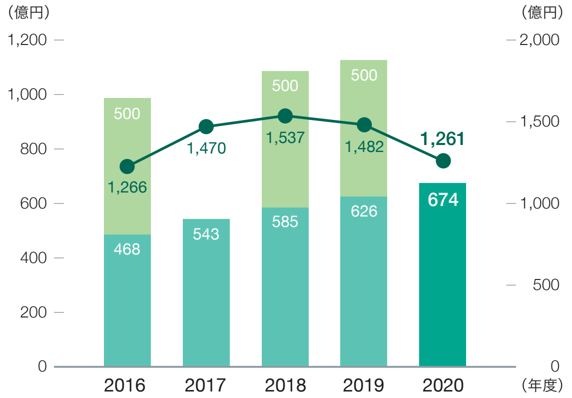
■ 製品使用時の水使用量（左軸） ● 原単位（売上高）削減率（右軸）

研究開発費／売上高研究開発費比率



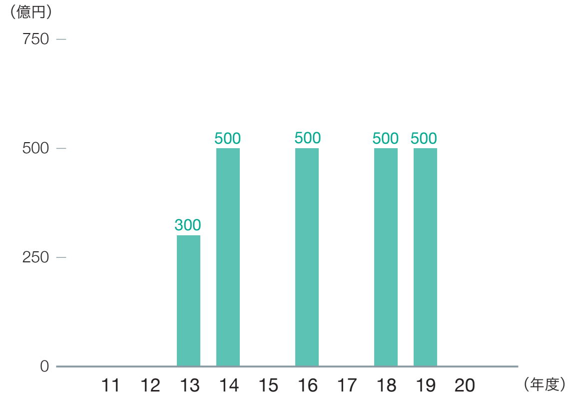
■ 研究開発費（左軸） ● 売上高研究開発費比率（右軸）

親会社の所有者に帰属する当期利益／株主還元※6

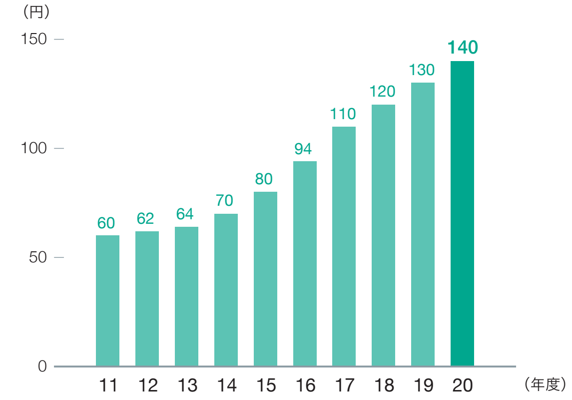


● 親会社の所有者に帰属する当期利益（右軸）
■ 配当金金額（左軸） ■ 自己株式取得（左軸）
※6 単元未満株の買取を除いています。

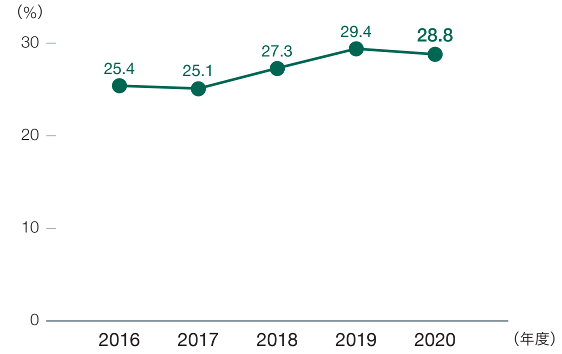
自己株式取得の状況



1株当たり配当金の推移



管理職における女性比率※9



※7 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_2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_2排出量の実績値を合算したものです。ただし、産業界向け製品の使用および廃棄に関するCO_2排出量は含んでいません。

※8 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、産業界向け製品は、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。

※9 花王グループの正規社員

外部からの評価 （2021年3月26日現在）

日本企業初の「トリプルA」評価を獲得

国際非営利団体CDPが実施した2020年度の調査で、花王は「気候変動」「森林」「水」の3つ分野ともに、最高評価である「A評価」を獲得しました。「トリプルA」評価となったのは全世界5800社の内10社のみとなっており、花王の環境への取り組みが高く評価されました。

「世界で最も倫理的な企業」に15年連続で選定

米国のシンクタンクEthisphere Instituteが発表する「世界で最も倫理的な企業」に15年連続されました。花王は、2007年に同賞が創設されて以来、15年連続で選定されているアジア、および日本で唯一の企業です。花王ではこの賞への選定を、役員報酬のKPIとしています。

7年連続で「Dow Jones Sustainability World Index」に選定

米国S&Pダウ・ジョーンズ社とスイスのSAM社が開発した、世界の代表的なESG投資指標である「DJSI World」および「DJSI Asia Pacific」の構成銘柄に、2020年度はグローバル企業3,467社のうち318社（国内39社）の中に、7年連続で選定されました。

SRIインデックス（社会的責任投資）

財務面だけではなく、環境・社会面やガバナンス面での高い評価を併せ持つ企業は、長期的に持続可能な成長を期待される企業と認知され、幅広い投資家から注目されています。花王は、世界的にその信頼性が認められた以下の代表的なインデックスに組み入れられています。

外部からの評価

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
World's Most Ethical Companies® (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−	A	A
CDP (水セキュリティー)										A−	A	A	A	A
CDP (フォレスト, 木材)										A−	A−	A−	A−	A−
CDP (フォレスト, パーム油)										A−	A−	A−	A−	A
CDP (サプライチェーン)									A−	A	A	A	A	A
DJSI World		●	●					●	●	●	●	●	●	●
MSCI ESG Leaders Indexes				●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
FTSE4Good Index Series		●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Bloomberg Gender-Equality Index												●	●	●

WEB

FTSE4Good 指数シリーズ
www.ftse.com/products/indices/FTSE4Good

MSCI
www.msci.com/

外部評価

財務データ

ヒストリカルデータ

日本基準

（単位：百万円）

	2011年3月期	2012年3月期	2012年12月期	2012年12月期（調整後）	2013年12月期	2014年12月期	2015年12月期
会計年度：							
売上高	1,186,831	1,216,096	1,012,595	1,220,359	1,315,217	1,401,707	1,471,791
事業別							
ビューティケア事業	533,514	537,938	444,425	537,814	570,268	589,907	607,692
ヒューマンヘルスケア事業	175,761	181,758	151,977	189,614	210,628	240,077	280,723
ファブリック＆ホームケア事業	279,008	285,645	236,748	291,988	311,023	324,505	334,416
コンシューマープロダクツ事業計	988,283	1,005,341	833,150	1,019,416	1,091,919	1,154,489	1,222,831
ケミカル事業	231,997	247,635	208,071	236,473	261,192	288,022	288,456
消去	(33,449)	(36,880)	(28,626)	(35,530)	(37,894)	(40,804)	(39,496)
所在地別							
日本	912,443	925,339	720,789	933,767	959,405	997,309	1,019,016
アジア	—	—	159,857	160,005	199,655	244,903	281,533
アジア＆オセアニア	152,361	173,588	—	—	—	—	—
米州	—	—	89,998	89,998	108,599	124,216	137,827
北米	80,328	85,397	—	—	—	—	—
欧州	112,123	117,005	110,519	110,519	134,168	152,056	154,350
消去	(70,424)	(85,233)	(68,568)	(73,930)	(86,610)	(116,777)	(120,935)
営業利益	104,591	108,590	101,567	111,791	124,656	133,270	164,380
親会社株主に帰属する当期純利益	46,738	52,435	52,765	53,107	64,764	79,590	98,862
資本的支出	49,101	47,178	41,929	—	63,687	68,484	83,414
減価償却費	81,380	79,798	59,788	—	77,297	79,660	73,623
キャッシュ・フロー	97,028	101,960	80,200	—	109,497	125,436	135,394
研究開発費	45,516	48,171	37,493	—	49,650	51,739	51,987
（売上高比率）（%）	3.8	4.0	3.7	—	3.8	3.7	3.5
広告宣伝費	81,082	82,209	67,045	—	86,406	92,410	94,496
（売上高比率）（%）	6.8	6.8	6.6	—	6.6	6.6	6.4
会計年度末：							
総資産	1,022,799	991,272	1,030,347	—	1,133,276	1,198,233	1,281,869
自己資本	528,895	538,030	582,699	—	628,709	658,232	675,608
従業員数（人）	34,743	34,069	33,350	—	33,054	32,707	33,026
1株当たり指標：							
1株当たり当期純利益（EPS）（円）	87.69	100.46	101.12	101.77	126.03	156.46	197.19
年間配当金（円）	58.00	60.00	62.00	—	64.00	70.00	80.00
純資産（円）	1,013.05	1,031.08	1,116.61	—	1,227.54	1,313.63	1,347.29
期中平均株式数（千株）	532,980	521,936	521,824	—	513,880	508,687	501,352
財務指標：							
売上高当期純利益率（%）	3.9	4.3	5.2	4.4	4.9	5.7	6.7
自己資本当期純利益率（ROE）（%）	8.5	9.8	9.4	9.5	10.7	12.4	14.8
自己資本比率（%）	51.7	54.3	56.6	—	55.5	54.9	52.7

1. 当社は2012年12月期より決算日を3月31日から12月31日に変更しました。これに伴い、2012年12月期は、当社および3月決算であった連結対象会社は、2012年4月1日から12月31日までの9か月間を連結対象期間とし、12月決算であった連結対象会社は2012年1月1日から12月31日までの12か月間を連結対象期間としています。
2. 2012年12月期（調整後）の数値は、当社および3月決算であった連結対象会社の業績を2012年1月1日から12月31日までの12か月間に調整した数値です。
3. 米州、欧州のコンシューマープロダクツ事業については、2014年1月より関係会社間の商流を一部変更しています。
4. 2012年3月期までアジア＆オセアニアに含めていたオーストラリアおよびニュージーランドの売上高・営業利益は、2012年12月期より米州に組み替えています。
5. セグメントの売上高には、セグメント間の内部売上高を含んでいます。
6. 所在地別売上高は、花王グループ各社の所在地によって地域別に分類されており、地域間の内部売上高を含みます。
7. キャッシュ・フロー＝当期純利益＋減価償却費－配当金
8. 1株当たり当期純利益は、発行済株式の期中平均株式数を使用して計算しています。
9. 1株当たり配当金は、各会計年度に属する日を基準日とする配当であり、期末日以後に支払われる配当金を含みます。
10. 自己資本＝純資産－非支配株主持分－新株予約権

国際会計基準（IFRS）

（単位：百万円）

	2015年12月期	2016年12月期	2017年12月期	2018年12月期	2019年12月期	2020年12月期
会計年度：						
EVA®（経済的付加価値）	58,557	73,357	90,394	93,530	87,403	**62,265**
売上高	1,474,550	1,457,610	1,489,421	1,508,007	1,502,241	**1,381,997**
営業利益	167,318	185,571	204,791	207,703	211,723	**175,563**
（営業利益率）（%）	11.3	12.7	13.7	13.8	14.1	**12.7**
税引前利益	166,038	183,430	204,290	207,251	210,645	**173,971**
当期利益	105,952	127,889	148,607	155,331	150,349	**128,067**
親会社の所有者に帰属する当期利益	105,196	126,551	147,010	153,698	148,213	**126,142**
営業活動によるキャッシュ・フロー	181,672	184,307	185,845	195,610	244,523	**214,718**
投資活動によるキャッシュ・フロー	(74,124)	(88,639)	(96,146)	(157,895)	(94,266)	**(61,941)**
フリー・キャッシュ・フロー	107,548	95,668	89,699	37,715	128,539	**131,161**
財務活動によるキャッシュ・フロー	(20,773)	(95,043)	(53,244)	(108,579)	(126,166)	**(87,065)**
資本的支出	82,848	89,900	79,355	89,097	113,387	**86,149**
減価償却費及び償却費	57,423	51,116	54,508	60,662	83,369	**86,080**
研究開発費	52,699	54,567	56,703	57,673	59,143	**58,509**
（売上高比率）（%）	3.6	3.7	3.8	3.8	3.9	**4.2**
広告宣伝費	94,745	97,437	89,935	80,274	77,545	**71,984**
（売上高比率）（%）	6.4	6.7	6.0	5.3	5.2	**5.2**
会計年度末：						
資産合計	1,311,064	1,338,309	1,427,375	1,460,986	1,653,919	**1,665,616**
親会社の所有者に帰属する持分合計	680,996	679,842	806,381	822,360	857,695	**923,687**
親会社所有者帰属持分比率（%）	51.9	50.8	56.5	56.3	51.9	**55.5**
従業員数（人）	32,282	33,195	33,560	33,664	33,603	**33,409**
1株当たり指標：						
基本的1株当たり当期利益（EPS）（円）	209.82	253.43	298.30	314.25	306.70	**262.29**
年間配当金（円）	80.00	94.00	110.00	120.00	130.00	**140.00**
期末発行済株式数（自己株式含む）（千株）	504,000	504,000	495,000	488,700	482,000	**482,000**
期末株価（円）	6,255	5,541	7,619	8,154	9,025	**7,970**
財務指標：						
親会社所有者帰属持分当期利益率（ROE）（%）	16.1	18.6	19.8	18.9	17.6	**14.2**
資産合計税引前利益率（ROA）（%）	13.1	13.8	14.8	14.4	13.5	**10.5**

1. 2016年12月期から国際会計基準（IFRS）を適用しています。
2. 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。
3. 2020年12月期より一部の取引において売上高の認識方法を総額から純額に変更しています。
4. フリー・キャッシュ・フロー＝営業活動によるキャッシュ・フロー＋投資活動によるキャッシュ・フロー。なお、2019年12月期より、営業活動によるキャッシュ・フローに使用権資産の減価償却費等を除いております。
5. 資本的支出には、有形固定資産のほか、無形資産およびその他の非流動資産への投資を含みます。なお、2019年12月期より、上記のほか、使用権資産への投資を含みます。

財務データ

連結財政状態計算書

（単位：百万円）

	前連結会計年度（2019年12月31日）	当連結会計年度（2020年12月31日）
資産		
流動資産		
現金及び現金同等物	289,681	353,176
営業債権及びその他の債権	208,839	200,087
棚卸資産	199,672	197,641
その他の金融資産	13,788	7,257
未収法人所得税	2,440	2,085
その他の流動資産	22,606	18,150
流動資産合計	737,026	778,396
非流動資産		
有形固定資産	436,831	430,914
使用権資産	164,822	149,543
のれん	179,707	177,031
無形資産	47,770	48,256
持分法で会計処理されている投資	8,287	8,657
その他の金融資産	26,104	23,608
繰延税金資産	47,876	42,274
その他の非流動資産	5,496	6,937
非流動資産合計	916,893	887,220
資産合計	1,653,919	1,665,616
負債及び資本		
負債		
流動負債		
営業債務及びその他の債務	222,314	215,842
社債及び借入金	25,505	30,465
リース負債	19,653	19,787
その他の金融負債	6,766	6,571
未払法人所得税等	36,208	28,109
引当金	2,054	1,811
契約負債等	20,616	23,098
その他の流動負債	99,411	99,721
流動負債合計	432,527	425,404
非流動負債		
社債及び借入金	101,636	97,229
リース負債	141,438	126,725
その他の金融負債	7,527	7,862
退職給付に係る負債	80,579	51,858
引当金	10,122	9,175
繰延税金負債	3,747	4,584
その他の非流動負債	4,922	4,585
非流動負債合計	349,971	302,018
負債合計	782,498	727,422
資本		
資本金	85,424	85,424
資本剰余金	108,715	106,618
自己株式	(4,309)	(3,865)
その他の資本の構成要素	(32,974)	(43,376)
利益剰余金	700,839	778,886
親会社の所有者に帰属する持分合計	857,695	923,687
非支配持分	13,726	14,507
資本合計	871,421	938,194
負債及び資本合計	1,653,919	1,665,616

連結損益計算書

（単位：百万円）

	前連結会計年度（2019年1月1日～2019年12月31日）	当連結会計年度（2020年1月1日～2020年12月31日）
売上高	1,502,241	1,381,997
売上原価	(848,723)	(791,304)
売上総利益	653,518	590,693
販売費及び一般管理費	(442,912)	(415,826)
その他の営業収益	15,192	15,801
その他の営業費用	(14,075)	(15,105)
営業利益	211,723	175,563
金融収益	2,027	1,711
金融費用	(5,231)	(5,839)
持分法による投資利益	2,126	2,536
税引前利益	210,645	173,971
法人所得税	(60,296)	(45,904)
当期利益	150,349	128,067
当期利益の帰属		
親会社の所有者	148,213	126,142
非支配持分	2,136	1,925
当期利益	150,349	128,067
1株当たり当期利益		
基本的1株当たり当期利益（円）	306.70	262.29
希薄化後1株当たり当期利益（円）	306.63	262.25

連結包括利益計算書

（単位：百万円）

	前連結会計年度（2019年1月1日～2019年12月31日）	当連結会計年度（2020年1月1日～2020年12月31日）
当期利益	150,349	128,067
その他の包括利益		
純損益に振り替えられることのない項目		
その他の包括利益を通じて公正価値で測定される金融資産の純変動	(6)	168
確定給付負債（資産）の純額の再測定	(1,180)	16,365
持分法適用会社におけるその他の包括利益に対する持分	(17)	25
純損益に振り替えられることのない項目合計	(1,203)	16,558
純損益に振り替えられる可能性のある項目		
在外営業活動体の換算差額	(2,489)	(9,942)
持分法適用会社におけるその他の包括利益に対する持分	(36)	(167)
純損益に振り替えられる可能性のある項目合計	(2,525)	(10,109)
税引後その他の包括利益	(3,728)	6,449
当期包括利益	146,621	134,516
当期包括利益の帰属		
親会社の所有者	144,508	132,941
非支配持分	2,113	1,575
当期包括利益	146,621	134,516

財務データ

連結持分変動計算書

（単位：百万円）

	親会社の所有者に帰属する持分					
				その他の資本の構成要素		
	資本金	資本剰余金	自己株式	新株予約権	在外営業活動体の換算差額	キャッシュ・フロー・ヘッジの公正価値の変動額の有効部分
2019年1月1日残高	85,424	108,245	(11,282)	546	(37,032)	(1)
会計方針の変更による影響額※	—	—	—	—	—	—
会計方針の変更を反映した期首残高	85,424	108,245	(11,282)	546	(37,032)	(1)
当期利益	—	—	—	—	—	—
その他の包括利益	—	—	—	—	(2,598)	1
当期包括利益	—	—	—	—	(2,598)	1
自己株式の処分	—	(108)	57,006	(98)	—	—
自己株式の取得	—	—	(50,033)	—	—	—
株式に基づく報酬取引	—	337	—	—	—	—
配当金	—	—	—	—	—	—
子会社に対する所有者持分の変動	—	241	—	—	—	—
その他の資本の構成要素から利益剰余金への振替	—	—	—	—	—	—
所有者との取引等合計	—	470	6,973	(98)	—	—
2019年12月31日残高	85,424	108,715	(4,309)	448	(39,630)	—
当期利益	—	—	—	—	—	—
その他の包括利益	—	—	—	—	(9,738)	(0)
当期包括利益	—	—	—	—	(9,738)	(0)
自己株式の処分	—	(98)	471	(177)	—	—
自己株式の取得	—	—	(27)	—	—	—
株式に基づく報酬取引	—	(394)	—	—	—	—
配当金	—	—	—	—	—	—
子会社に対する所有者持分の変動	—	(1,605)	—	—	—	—
その他の資本の構成要素から利益剰余金への振替	—	—	—	(3)	—	—
所有者との取引等合計	—	(2,097)	444	(180)	—	—
2020年12月31日残高	85,424	106,618	(3,865)	268	(49,368)	(0)

（単位：百万円）

	親会社の所有者に帰属する持分					非支配持分	資本合計
	その他の資本の構成要素						
	その他の包括利益を通じて公正価値で測定される金融資産の純変動	確定給付負債（資産）の純額の再測定	合計	利益剰余金	合計		
2019年1月1日残高	6,458	—	(30,029)	670,002	822,360	13,149	835,509
会計方針の変更による影響額※	—	—	—	740	740	—	740
会計方針の変更を反映した期首残高	6,458	—	(30,029)	670,742	823,100	13,149	836,249
当期利益	—	—	—	148,213	148,213	2,136	150,349
その他の包括利益	(23)	(1,085)	(3,705)	—	(3,705)	(23)	(3,728)
当期包括利益	(23)	(1,085)	(3,705)	148,213	144,508	2,113	146,621
自己株式の処分	—	—	(98)	(56,799)	1	—	1
自己株式の取得	—	—	—	—	(50,033)	—	(50,033)
株式に基づく報酬取引	—	—	—	—	337	—	337
配当金	—	—	—	(60,459)	(60,459)	(1,290)	(61,749)
子会社に対する所有者持分の変動	—	—	—	—	241	(246)	(5)
その他の資本の構成要素から利益剰余金への振替	(227)	1,085	858	(858)	—	—	—
所有者との取引等合計	(227)	1,085	760	(118,116)	(109,913)	(1,536)	(111,449)
2019年12月31日残高	6,208	—	(32,974)	700,839	857,695	13,726	871,421
当期利益	—	—	—	126,142	126,142	1,925	128,067
その他の包括利益	184	16,353	6,799	—	6,799	(350)	6,449
当期包括利益	184	16,353	6,799	126,142	132,941	1,575	134,516
自己株式の処分	—	—	(177)	(194)	2	—	2
自己株式の取得	—	—	—	—	(27)	—	(27)
株式に基づく報酬取引	—	—	—	—	(394)	—	(394)
配当金	—	—	—	(64,925)	(64,925)	(1,269)	(66,194)
子会社に対する所有者持分の変動	—	—	—	—	(1,605)	475	(1,130)
その他の資本の構成要素から利益剰余金への振替	(668)	(16,353)	(17,024)	17,024	—	—	—
所有者との取引等合計	(668)	(16,353)	(17,201)	(48,095)	(66,949)	(794)	(67,743)
2020年12月31日残高	5,724	—	(43,376)	778,886	923,687	14,507	938,194

※ IFRS 第 16 号「リース」の適用に伴う影響額です。

連結キャッシュ・フロー計算書

(単位:百万円)

	前連結会計年度 (2019年1月1日～2019年12月31日)	当連結会計年度 (2020年1月1日～2020年12月31日)
営業活動によるキャッシュ・フロー		
税引前利益	210,645	173,971
減価償却費及び償却費	83,369	86,080
受取利息及び受取配当金	(1,885)	(1,571)
支払利息	2,840	2,533
持分法による投資損益(益)	(2,126)	(2,536)
有形固定資産及び無形資産除売却損益(益)	3,323	3,301
営業債権及びその他の債権の増減額(増加)	12,862	6,443
棚卸資産の増減額(増加)	(2,848)	646
営業債務及びその他の債務の増減額(減少)	696	(4,227)
退職給付に係る負債の増減額(減少)	(3,788)	(28,818)
その他	(2,936)	31,852
小計	300,152	267,674
利息の受取額	1,711	1,516
配当金の受取額	2,146	2,060
利息の支払額	(2,806)	(2,650)
法人所得税等の支払額	(56,680)	(53,882)
営業活動によるキャッシュ・フロー	244,523	214,718
投資活動によるキャッシュ・フロー		
定期預金の預入による支出	(35,188)	(14,053)
定期預金の払戻による収入	36,660	19,661
有形固定資産の取得による支出	(83,959)	(59,396)
無形資産の取得による支出	(9,819)	(10,454)
その他	(1,960)	2,301
投資活動によるキャッシュ・フロー	(94,266)	(61,941)
財務活動によるキャッシュ・フロー		
短期借入金の増減額(減少)	19	(41)
長期借入による収入	46,220	1,080
長期借入金の返済による支出	(40,054)	(48)
社債の発行による収入	—	24,939
社債の償還による支出	(12)	(24,942)
リース負債の返済による支出	(20,565)	(20,912)
自己株式の取得による支出	(50,033)	(28)
支払配当金	(60,512)	(64,987)
非支配持分への支払配当金	(1,287)	(1,235)
その他	58	(891)
財務活動によるキャッシュ・フロー	(126,166)	(87,065)
現金及び現金同等物の増減額(減少)	24,091	65,712
現金及び現金同等物の期首残高	265,978	289,681
現金及び現金同等物に係る為替変動による影響	(388)	(2,217)
現金及び現金同等物の期末残高	289,681	353,176

ESG戦略の重点取り組みテーマと目標値

重点取り組みテーマ	指標	実績		中長期目標		SDGs
		2019年	2020年	目標値	目標年	
快適な暮らしを自分らしく送るために						
コミットメント	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、よりこころ豊かな暮らしに貢献した人数	–	2022年開示予定※5	10億人	2030	3 5 6 10 12 14 17
QOLの向上	快適で、美しく、すこやかな暮らしに貢献し、こころに響くQOLに貢献する製品数※2	–	47億個	70億個※2	2030	3 5 12 17
清潔で美しくすこやかな習慣	花王の製品やサービスを使い、清潔で美しくすこやかな習慣を身につけるために実施した啓発活動で到達した累積人数※2 ※2016年からの累積値	0.30億人	0.34億人	1億人※2	2030	3 6 17
ユニバーサルプロダクト デザイン	花王ユニバーサルデザインガイドラインに適合する新製品・改良品の比率	44%	53%	100%	2030	10 12 17
より安全でより健康な製品	設定した懸念成分を対象に、花王の考え方を開示した比率	–	31%	100%	2030	3 12 14 17
思いやりのある選択を社会のために						
コミットメント	より活力と思いやりのある社会の実現のために、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したブランド比率	–	2022年開示予定※5	100%	2030	4 8 9 10 11 12 13 15 17
サステナブルなライフスタイルの推進	環境に配慮する生活スタイルを啓発し、サステナブルな世界を実現するための環境啓発活動で到達した累積人数※2 ※2016年からの累積値	261万人	307万人	1億人※2	2030	4 11 12 17
パーパスドリブンなブランド	社会的課題に対応し、生活者の暮らしや社会で共感を得られる、存在意義のあるブランドの比率	–	2022年開示予定※5	100%	2030	12 17
暮らしを変えるイノベーション	ライフスタイルに大きく、ポジティブなインパクトを与える製品の提案と実現※3 ※2019年からの累積値	2件	3件	10件以上	2030	9 12 13 17
	ライフスタイルに大きく、ポジティブなインパクトを与える事業、しくみの提案と実現※2 ※2019年からの累積値	–	1件	10件以上※2	2030	
責任ある原材料調達	家庭用製品に使用した認証紙製品・パルプの比率	91%	94%	100%	2025	8 10 12 15 17
	小規模パーム農園までのトレーサビリティ確認	大手プランテーションまで完了	油脂サプライヤーが管理する自社農園まで完了	完了	2025	

※1 新たに追加した目標　※2 指標や目標値の変更　※3 対象範囲の拡大にともなう変更　※4 社員意識調査「Find」を社員エンゲージメント調査へ見直し
※5 2020年詳細要件の検討実施　※6 2020年データ収集の体制構築　※7 Kirei Lifestyle Plan Progress Report 2021「ごみゼロ」に詳細を記載

花王は、2021年5月に脱炭素社会の実現に向け新たな目標を策定し、2040年までにカーボンゼロ、2050年までにカーボンネガティブをめざします。これに基づき、脱炭素の指標を追加し、目標値を見直しました。

重点取り組みテーマ	指標	実績		中長期目標		SDGs
		2019年	2020年	目標値	目標年	
よりすこやかな地球のために						
コミットメント	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である製品比率	–	2022年開示予定※5	100%	2030	3 6 7 12 13 14 15 17
	外部評価機関による評価レベル	CDP気候変動 A、水 A、森林（木材）A-、森林（パーム油）A-	CDP気候変動 A、水 A、森林（木材）A-、森林（パーム油）A	最高レベル	毎年	3 6 7 12 13 14 15 17
脱炭素	ライフサイクルCO_2排出量（絶対量）削減率 ※基準年：2017年	4%	4%	22%	2030	7 12 13 17
	スコープ1+2 CO_2排出量（絶対量）削減率 ※基準年：2017年	9%	15%	14%※1	2025※1	
				55%※2	2030	
	使用電力における再生可能電力の比率※1	21%	28%	100%※1	2030	
ごみゼロ	革新的なフィルム容器の年間普及量（花王+社外）	–	1百万個	3億個	2030	12 14 15 17
	回収パウチを使用した革新的フィルム容器の実用化※1	–	開発継続	上市※1	2025※1	
	PET容器へのPCR（再生プラスチック）使用※1		2022年開示予定※5	2022年開示予定※5	2022年開示予定※5	
	廃棄物量（全拠点から排出し、リサイクルされないもの）	–	2022年開示予定※5	ゼロ	2030	
	製品廃棄物・販促物廃棄物の削減※1	–	2022年開示予定※1	2022年開示予定※1	2022年開示予定※1	
	プラスチックアイキャッチシール※7廃止率※1	–	73%	100%※1	2021※1	
水保全	ライフサイクル水使用量（原単位）削減率 ※基準年：2017年	6%	-5%	10%	2030	6 12 15 17
	渇水地域におけるライフサイクル水使用量（原単位）削減率 ※基準年：2017年	–	2022年開示予定※6	40%	2030	
大気および水質汚染防止	VOC、COD排出量を開示する工場の比率	VOC 0%, COD 100%	VOC 0%, COD 100%	100%	2025	3 6 12 14 17
正道を歩む						
実効性のあるコーポレートガバナンス	外部評価機関による評価レベル	最高レベル（「World's Most Ethical Companies®」選定）	最高レベル（「World's Most Ethical Companies®」選定）	最高レベル	毎年	8 16
	重大なコンプライアンス違反※件数 ※経営に重大な影響を与え、企業価値を大きく毀損するコンプライアンス違反案件をいう	ゼロ	ゼロ	ゼロ	毎年	
徹底した透明性	成分情報が簡単に入手できる製品比率（家庭用製品）	–	8%	100%	2030	8 12 16 17
人権の尊重	人権デュー・ディリジェンス対応実施率（社内、サプライヤー、委託先におけるリスクアセスメント）	社内100%、サプライヤー20%、委託先0%	社内100%、サプライヤー55%、委託先0%	100%	2030	5 8 10 17
受容性と多様性のある職場	社員エンゲージメント調査※4における"受容性と多様性に関する設問"の肯定的回答率	–	実施せず	75%	2030	5 8 10
	女性管理職比率（会社員女性比率）	29.4%（49.6%）	28.8%（49.7%）	全社員女性比率に同じ	2030	
社員の健康増進と安全	休業災害度数率（100万時間当たり）	0.78	0.53	0.1	2030	3 8
	平均長期休業日数（日／人） ※日本から開始	129	146	105	2030	
	長期休業者率（千人率） ※日本から開始	0.198	0.185	0.12	2030	
人財開発	社員エンゲージメント調査※4における"人財育成の仕組み・風土"における肯定的回答率	–	実施せず	75%	2030	3 4 5 8 10
	社員エンゲージメント調査※4における"会社／仕事への満足"における肯定的回答率	–	実施せず	75%	2030	
責任ある化学物質管理	安心して使い続けられる製品・原料の有用性と安全性情報の公開率	–	2022年開示予定※6	100%	2030	3 6 12 14 17
	事業拠点において、原材料調達から廃棄までを考慮し、健康・環境・安全への影響を管理できた比率	–	2022年開示予定※6	100%	2030	

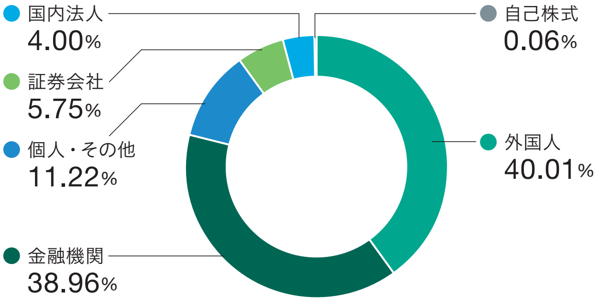
第4章 | Data Section

会社情報（2020年12月31日現在）

株式情報

上場証券会社	東京証券取引所　市場第一部
証券コード	4452
発行可能株式総数	1,000,000,000株
発行済株式の総数	482,000,000株
株主数	72,078名
株主名簿管理人	三井住友信託銀行株式会社 東京都千代田区丸の内一丁目4番1号

所有者別株式分布

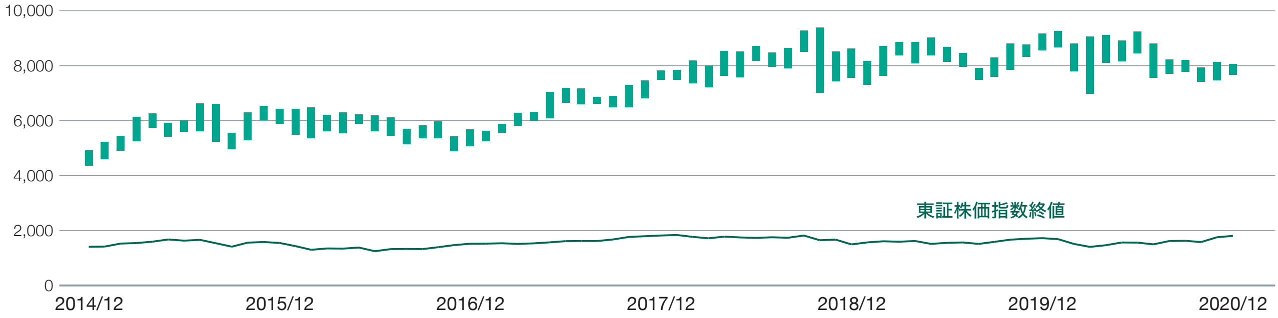


大株主の状況（上位10名）

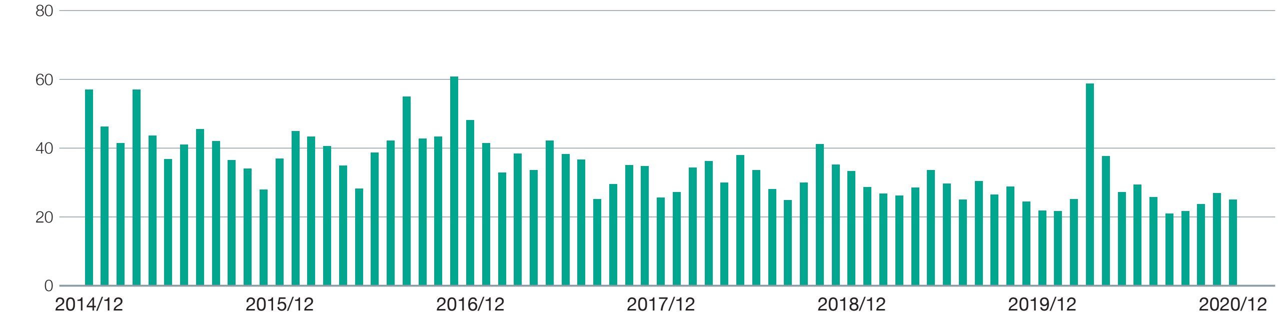
株主名	持株数（千株）	持株比率（%）
日本マスタートラスト信託銀行株式会社（信託口）	58,555	12.15
株式会社日本カストディ銀行（信託口）	32,814	6.81
ステート ストリート バンク アンド トラスト カンパニー 505223	14,418	2.99
株式会社日本カストディ銀行（信託口7）	12,091	2.51
SMBC日興証券株式会社	7,968	1.65
ステート ストリート バンク ウェスト クライアントトリーティー 505234	7,612	1.58
株式会社日本カストディ銀行（信託口5）	7,601	1.58
株式会社日本カストディ銀行（信託口6）	6,859	1.42
日本証券金融株式会社	6,717	1.39
日本生命保険相互会社	6,691	1.39

株式の状況（東京証券取引所）

株価の推移（円）



売買高の推移（百万株）



会社概要

会社名	花王株式会社
本社所在地	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	8,112名(花王グループ33,409名)
子会社	114社(うち海外94社)
関連会社	5社(うち海外2社)

編集方針

ステークホルダーの皆さまに向けて、花王の事業や戦略、業績報告に加え、コーポレート・ガバナンス体制など非財務情報と財務情報を連携させ、総合的なストーリーとしてまとめています。花王統合レポートの非財務情報の理解を深めていただくため、「花王サステナビリティデータブック」を花王のWEBサイトで掲載しています。

WEB

花王サステナビリティ データブック
Kirei Lifestyle Plan Progress Report 2021
www.kao.com/jp/corporate/sustainability/pdf/#area-LocalNavBottom01

花王 サステナビリティ データブック 2021
www.kao.com/jp/corporate/sustainability/pdf/#area-LocalNavBottom02

将来見通しに関する注意事項/免責事項

本レポートに記載されている業績見通しなどの将来に関する記述は、花王が現在入手している情報および合理的であると判断する一定の前提に基づいており、その達成を花王として約束する趣旨のものではありません。また、実際の業績などはさまざまな要因により大きく異なる可能性があります。

対象範囲

花王グループ(花王株式会社および子会社、関連会社)を基本としていますが、環境・社会関連データについては花王株式会社および子会社を集計範囲としています。掲載するデータについて、集計範囲が異なる場合は、文中に明記しています。本レポート中の「花王」は、花王グループを示しています。範囲を特定する必要がある場合は、個別に対象組織名で記載しています。

対象期間

2020年度(2020年1月1日から2020年12月31日)。ただし、一部には2019年度以前や、2021年度以降に予定されている活動や情報も含まれています。また、過去の経緯やデータ、最近の事例を示すことが適当である場合は、この期間以外のものも報告しています。

表紙のご説明

Sustainability as the only path

意思を感じるような、握りしめた小さな手。
その手は人と人を繋ぎ、地球と繋がって、やがて豊かな未来へ繋がることを伝えています。
私達はこころを合わせ強い意志を持ち、未来への扉を開けていきます。

Kao

きれいを こころに 未来に

花王公式ウェブサイト
www.kao.com

企業情報、製品情報、
投資家情報などが
ご覧いただけます。

花王公式YouTube
www.youtube.com/user/
KaoJapan

企業活動やCMなどの動画が
ご覧いただけます。

花王公式Facebook
www.facebook.com/
corp.kao

生活情報やモノづくりへの
想いなどをお届けします。

花王公式Twitter
twitter.com/
kaocorporate.jp

企業活動、環境への取り組み
などをつぶやきます。

花王公式Instagram
www.instagram.com/
kao.official.jp/

サステナブルな暮らしを応援
する情報をお届けします。

花王株式会社

〒103-8210 東京都中央区日本橋茅場町1-14-10
コーポレート戦略部門

2021年6月発行

UD FONT by HIRAGINO