



Kao Integrated Report 2023

# 花王 統合レポート 2023

2022年 12月期

# KaO

# KaO

きれいをこころに 未来に

## 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

2023年5月発行



Sustainability as the only path



Theme

A beginning of change

# 変革のはじまり

## Introduction

- 目次 ..... 1
- 「すべてのいのちが輝く“共生”の世界」 ..... 3
- 花王のパーパス ..... 5
- トップメッセージ ..... 7
- 花王の事業の全体像 ..... 13
- イノベーションの進化とユニーク価値創造の歩み ..... 15
- イノベーションの源泉 ..... 19

### Chapter 1

## Our Value Creation

—— 未来のいのちを守る企業へ

- 花王の価値創造モデル ..... 23
- 未来への5つの約束 ..... 25
- マテリアリティ ..... 31



### Chapter 2

## Our Strategy

—— 変革の加速

- 「K25」2年目の成果と課題 ..... 35
- 企業価値向上に向けた重点戦略 ..... 36
  - ・EVA経営の深化 ..... 37
  - ・意欲的なESGビジョンの実現 ..... 40
  - ・両利きの経営 ..... 43
  - ・5つの事業分野の発展 ..... 47
  - ・DXの推進 ..... 61
  - ・人財開発とエンゲージメント ..... 63
- バリューチェーンの改革 ..... 67
- Our People —— 新たな時代、新たな挑戦 ..... 77

### Chapter 3

## Corporate Governance

—— 経営の根幹

- 社外取締役・社外監査役メッセージ ..... 85
- コーポレート・ガバナンス ..... 87
- リスク・危機管理 ..... 99

### Chapter 4

## Data Section

- 外部評価・財務／ESGデータ ..... 104
- 会社情報・株式情報 ..... 108
- 編集方針と花王の情報開示体系 ..... 109

Children want a world where all life lives in harmony

子どもたちが願う未来は、  
すべてのいのちが輝く“共生”の世界。  
花王もその世界の一部でなければならない。



### 「自然との同調」

Bozhidara Bogdanova  
Dimitrova さん (9歳)

人間と自然のふたつの手を描きました。人間の手には人やごみを描き、自然の手には植物や動物を描きました。人間の手が支えているのは宇宙、自然の手が支えているのは海です。環境汚染を止めることで自然をより持続可能に育むことができる、というメッセージを込めて描きました。



### 「助け合って マングローブを植えよう」

Woraphitcha Phuangprakhon さん (10歳)

さまざまな動物が生息しているマングローブの森は、海辺の高潮から守ってくれます。わたしは、動物たちに家や食べもの、過ごしやすい気候を受け取ってもらえるように、友達と力を合わせてマングローブを植えています。わたしたちはとても楽しい時間を過ごしなが、森を守るための取り組みを誇りに思い、これからも環境にやさしくなることを約束します。

### 「環境と大地の問題」

Ahoora Bakhtiari さん (9歳)

わたしたちは、環境を守るために努力しなければなりません。この絵を描いたのは、地球を愛するというメッセージを友達に伝えるためです。地球を掃除している人や、地球を幸せにするためにみんなが行動している様子を描きました。



### 「みんなで支える地球の未来」

松本 秋香 さん (10歳)

地球は人だけのものではなく、ほかの動物や植物、魚や昆虫たちの暮らしの星でもあります。この絵では、さまざまな生き物たちがキラキラ輝く地球をなかよく支えています。環境破壊が問題となっている今、人はいろいろな生き物たちとの共存を真剣に考えなければならないという想いを表現しました。



花王は、世界中の子どもたちが、身近な生活のエコと地球の環境・未来を作品に表現する、「花王国際こども環境絵画コンテスト」を2010年から実施しています。第13回目となる今回は、13,214点の作品とメッセージが届けられました。

子どもたちの未来への真剣な想いが、私たち花王のパーパス「豊かな共生世界の実現」と社会に提供する価値「未来への5つの約束」の原点になっています。そして、子どもたちの願いが世界中の人々のところを動かし、暮らしや社会を変えるきっかけになると信じています。



WEB 花王企業ウェブサイト「花王国際こども環境絵画コンテスト」  
[www.kao.com/jp/sustainability/society/painting-contest/](http://www.kao.com/jp/sustainability/society/painting-contest/)

# Our Purpose

To realize a Kirei World  
in which all life lives in harmony

## 豊かな共生世界の実現

創造と革新で、暮らしをきれいに。  
すべてのいのちが調和する未来へ。



### Commitment to the Future 未来への5つの約束

- ① 再生する暮らしへ。
- ② CO<sub>2</sub>削減を超えて、再資源化へ。
- ③ 何ひとつ、無駄にさせない。
- ④ 違いに寄り添い、精確にケアする。
- ⑤ 誰ひとり取り残さない、着実な一歩。

K25 Vision

Sustainability  
as the only path

未来の  
いのちを  
守る

### Strategic Approach 戦略的アプローチ

- ① 持続可能な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
  - ・既存事業の再生 (Reborn Kao)
  - ・新事業の創成 (Another Kao)
- ③ 社員活力の最大化

## Top Message

限りある資源、限りあるいのち、  
限りない欲求の世界で、  
日々の暮らしの“きれい”の進化に  
挑戦し続けます。

代表取締役  
社長執行役員

長谷部 佳宏

## ステークホルダーの 皆さまへ

2020年に起きたパンデミックをはじめ、世界の人々は多くの困難に晒され、地球という限られた空間に存在する私たちがいかに密接につながっているかを知らされたのではないのでしょうか。私たちの暮らしの土台は、人々が不安なく毎日を過ごせる環境にあるはず。そして、

今だからこそ、明るい笑顔で生活できることの大切さを感じている人たちは少なくないはず。花王は、**日常生活を守りながら、人々の笑顔ある毎日に貢献することを願って誕生した会社**です。これからの世界において、豊かな自然環境、病害や不安のない生活、こころ豊かに暮らせる

毎日をめざすことが、花王の掲げる“きれい”を守る活動です。この方向性を見据え、「**未来のいのちを守る**」会社としての社会的役割を果たしていきます。

# 天祐は常に道を正して待つべし

花王が大切にしている創業者・長瀬富郎の遺訓が、「天祐は常に道を正して待つべし」です。この先人の言葉は、今の花王にとって最も大切なメッセージを伝えています。

この言葉は、良き運命も、悪しき運命も、もとを正せばすべて自らの種まきの結果であり、仕事の本質を忘れず、一心不乱に努力する様の大切さを語っています。花王のすべての活動の本質は、よきモノづくりを通してお客さまに喜んでいただき、その対価である利益を感謝の大きさとし、次のモノづくりに励むことにあります。日々の仕事を通して、一人ひとりがお客さまの感謝を糧に成長し、その成長の集まりが会社の発展にもつながるといえるものです。私たちは今、この原点に帰し、現状の困難を打破しようとしています。

そして、原点に立ち戻るだけでなく、新たに加えなければならないことがあります。それは、社会の急速な変化に対応する準備です。社会の情勢が変わり、企業の足元が揺らぐ事態が起きた時に、それに対応することのできる余力をもつということです。今回の原材料高騰は、まさにその変化にあたる事態であり、計画的に準備しておかなければ、天祐は訪れません。

また、ビジネスに関しては、**変化を想定した戦略**が必要です。花王だけが商売をしているわけではありません。多くの優れた企業が同じフィールドでめぐみ合いをしながら、お客さまの信頼と共感を獲得しようとしています。私たちが、お客さまから選ばれる存在となるためには、**選ばれる理由**が必要です。例えば、**ある地域で最も頼りになる存在となることや、難題に対して唯一無二の助けとなる存在**であることです。そのような理由の一つひとつ積み重ねながら、持続可能な社会に欠かせない存在となるゴールをめざして、花王は歩み続けてまいります。

企業価値を高めるために、経営の方針と優先すべき取り組みを社員と共有しています。まずは、**稼ぐ力を最大化するEVA経営**の深化です。そのために事業を特性に基づいて分類し、戦略を変えていきます。そして、すべての事業は**ESG視点を必須**とします。なぜならば、社会における未来の存在価値を高めず、短期的な経済性のみでの追求では、決して人々や社会が応援する事業にならないからです。

これらの方針のもと、花王は、**既存の事業の進化**と、**未来の成長エンジン**となる**新土俵の創成**を両利きで進めていきます。その進捗については、**花王の5つの事業分野**ごとに、ステークホルダーの皆さまへ公表してまいります。産業界のサステナビリティへの貢献をめざすケミカル事業、暮らしの基盤を支えるハイジーン&リビングケア事業、健康ですこやかな毎日を提供するヘルス&ビューティケア事業、その人ならではの美と個性に寄り添い、美しく彩る化粧品事業、そして人々のいのちを守るライフケア事業の着実な進展です。そして、世の中にあふれる膨大な商品と情報の中で、個人の欲求や期待により合致する出会いを支援するために、**デジタル技術を最大限に活用**していきます。もちろん、これらの実現に向けては、多様で多彩な個の力、すなわち**社員の力の結集**が必要だと考えます。



## 企業価値を高める



## 今こそ、まじめな雑談

DE&I (Diversity, Equity and Inclusion) は、花王に脈々と生き続ける基本姿勢であり、企業理念「The Kao Way」は、その精神を明文化しています。行動原則には、「**共生視点**：広い視野をもち人と地球を気遣うこと」、「**個の尊重と力の結集**：一人ひとりの個性を尊重し価値を見出し、異なる知恵と力を結集し大きな力とすること」、「**果敢に挑む**：挑戦する人に公平に機会を与え、組織がそれを活かすこと」が記されています。

そして、それを実現するために**対話の経営**を重視しています。花王では役職で人を呼ぶことはなく、誰に対しても必ず「さん」づけで話をする習慣が根づいています。花王において役職は役割であって、権威ではありません。フラットな立場で相手と対峙し、自由闊達に話し合いをするために長年に渡って引き継がれてきた文化です。この文化のもと、異なる考えが混ざり合うことでさまざまな化学反応が起こり、常に新たな方向性を導き出すことができました。コロナ禍によって少し弱くなっていたこのよき文化をこれまで以上に活性化させ、人財を活かす力を何倍にも高めてまいります。



## スピードとレベルを極限まで高める

花王は、「マトリックス運営」を特徴としています。これは、単一の事業やモノづくりだけに集中するのではなく、そこで獲得したエッセンス、知見やノウハウを、別の事業やモノづくりに活かすための組織体制です。まさに叡智の結集のための体制であり、ひとつの事業を縦軸とし、横軸となる組織が複数の事業を横断的に、効率よくサポートするというものです。今まではこのよい部分が発揮され、新たな発想の事業モデルや商品が生まれてきました。しかし、昨今の激しい市場環境変化に対して、スピード感が合わない部分が出てきました。会社の規模が大きくな

るにつれて各部門の役割が過度に重視され、社員間の自由闊達な連携プレーが影をひそめるようになったのです。「マトリックス運営」の本来の意味は、「**目的達成のために、あらゆる組織が縦横無尽に一致団結・結集する生体機能型組織**」です。社員にもう一度この本質に立ち返ってもらうため、「**スクラム型運営**」と呼称を変え、優先すべき事業からエース結集のコンパクトな組織に変える方向に舵を切りました。

その結果、これまでにないスピードで仕事が進み、常識にとらわれない発想と取り組みが生まれ始めています。

## 新土俵の創造こそ、 花王の神髄



これまで花王が最も力強く発展した時期は、1987年から約20年間続く新土俵への挑戦期でした。世界初のコンパクト洗剤「アタック」にはじまり、掃除の新しい常識となる「クイックルワイパー」、角栓を集中的に除去する「ピオレ毛穴すっきりパック」、蒸気温熱カテゴリーをつかった「めぐりズム」、ヘアカラーの作法を変えた「ブローネ泡カラー」、乾燥性敏感肌のために生まれた「キュレル」など、**当時の常識を変えるモノづくりを重ねてきました**。これらの新土俵を創造した商品は、今でも多くのお客さまにご愛顧いただいています。

私たちはいま一度、私たちのモノづくりの神髄を思い出さねばなりません。商品を少しずつ進化させることも進めますが、**花王本来の得意技は“常識破り”であり、新カテゴリーの創造**です。強い花王の姿を取り戻すためには、新土俵への飽くなき挑戦が不可欠です。これからの数年、花王は事業の立て直しと同時に、新土俵創造に力を込めていきます。

## 世界で欠かせない存在になるために

中期経営計画「K25」は、既存事業を強くするための抜本的改革（Reborn Kao）と未来志向の新事業の創成（Another Kao）を、事業戦略の主軸と位置づけています。このふたつの事業群に共通する方針は、**独創的な技術を根幹に据えてグローバル発展をめざす**ことであり、ゆえに両者をスパイラルアップさせる構想の実現が可能です。

グローバル発展をめざす上で、これからの重要なコア価値は、**maximum with minimumを追求するコンパクト・イノベーション**です。高い価値を、いかに無駄を小さく、安く、早く届けられるかが重要です。世界の潮流を鑑みると、大量生産、大量消費を前提とした成長モデルはいずれ限界を迎え、生活の質を高めながら消費を最小限

に抑える発展モデルが主流になるでしょう。他の企業に先駆けてそのよき先例を生み出すべく、花王は、限られた資源を最も効果的に使ってモノづくりを行い、その人に最も合う商品・サービスとして提供し、さらに、使用されたものが地球を傷つけないことに力を込めています。

そしてこれは、花王一企業で実現できることではありません。多くの企業がつながり、各々の強みが活かされ、不可能という常識が可能となる、「**競争**」ではなく「**共創**」が重視される世界をめざすことです。私たちの「**正道を歩む**」という価値観は、この難しい世界の実現を可能にする力です。豊かな共生世界の実現のために、私たちは歩み続けてまいります。

## 企業理念 The Kao Way

「The Kao Way」とは、先人が培ってきた精神や文化を次世代に受け継ぐため、2004年に策定した花王の企業理念です。2021年には花王のさらなる変革をめざして、「共生」を新たな使命に掲げ、「期待の先を行く」ビジョン、そして「果敢に挑む」行動原則を追加し、アップデートしました。

この企業理念は、社員一人ひとりに深く浸透しています。中長期の事業計画の策定から日々の業務における意思決定まで、「The Kao Way」を拠りどころにすることで、すべての活動が一貫したものとなります。また、社会

課題や事業課題に対し、多様な資産と社員の力を集積させる原動力です。そして、個人の成長と会社の発展や社会への貢献を重ね合わせ、働きがいや生きがいを生み出す指針でもあります。

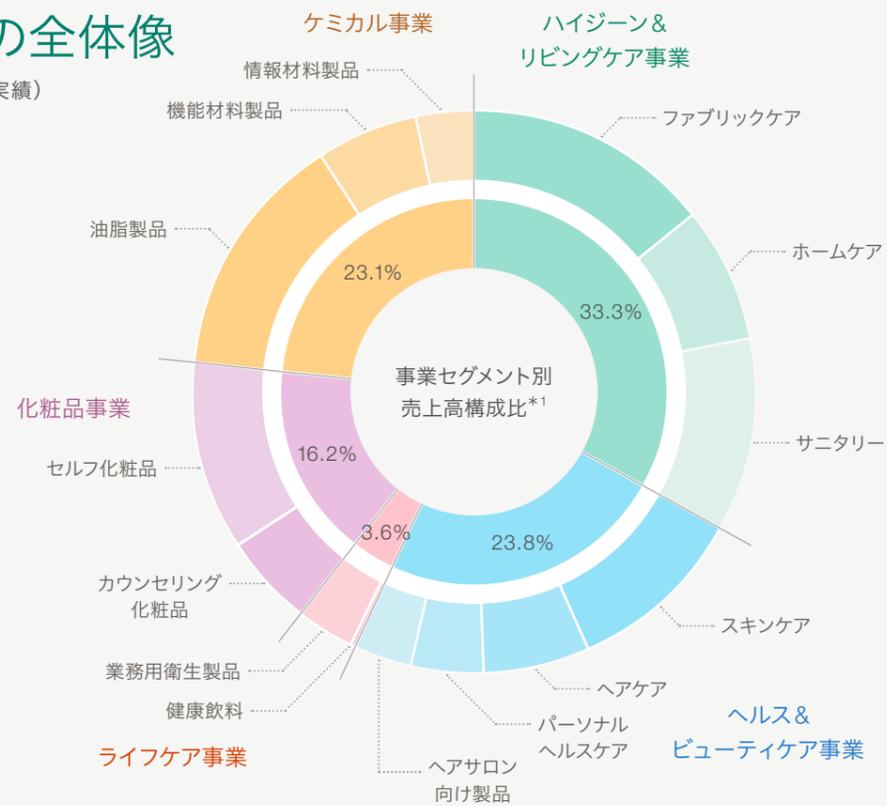
### グローバル全社員共通の対話の基盤

- 存在意義となる使命
- めざすべきビジョン
- ゆるぎない基本的価値観
- 大切にしている行動原則

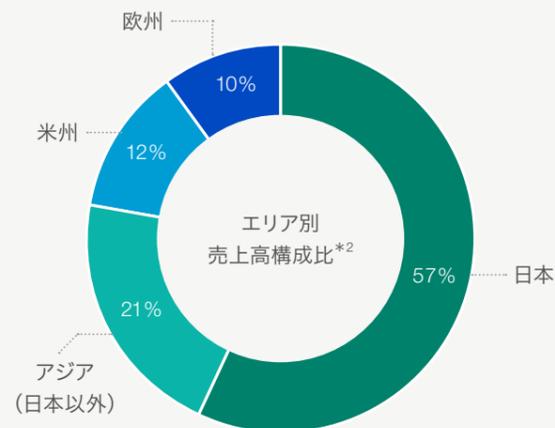


# 花王の事業の全体像

(2022年度実績)



事業セグメント別海外売上高比率\*2



ハイジーン & リビングケア 28%	ヘルス & ビューティケア 46%
ファブリックケア 19%	スキンケア 45%
ホームケア 10%	ヘアケア 33%
メリーズ 56%	パーソナルヘルスケア 7%
サニタリー *メリーズ以外 56%	ヘアサロン向け製品 100%
化粧品 36%	ケミカル 65%
G11 49%	油脂製品 87%
R8 11%	機能材料製品 54%
	情報材料製品 53%
ライフケア *業務品のみ 24%	

\*1 外部顧客に対する売上高で算出  
\*2 販売元所在地ベース

# 花王の発展の歩みと売上高の推移

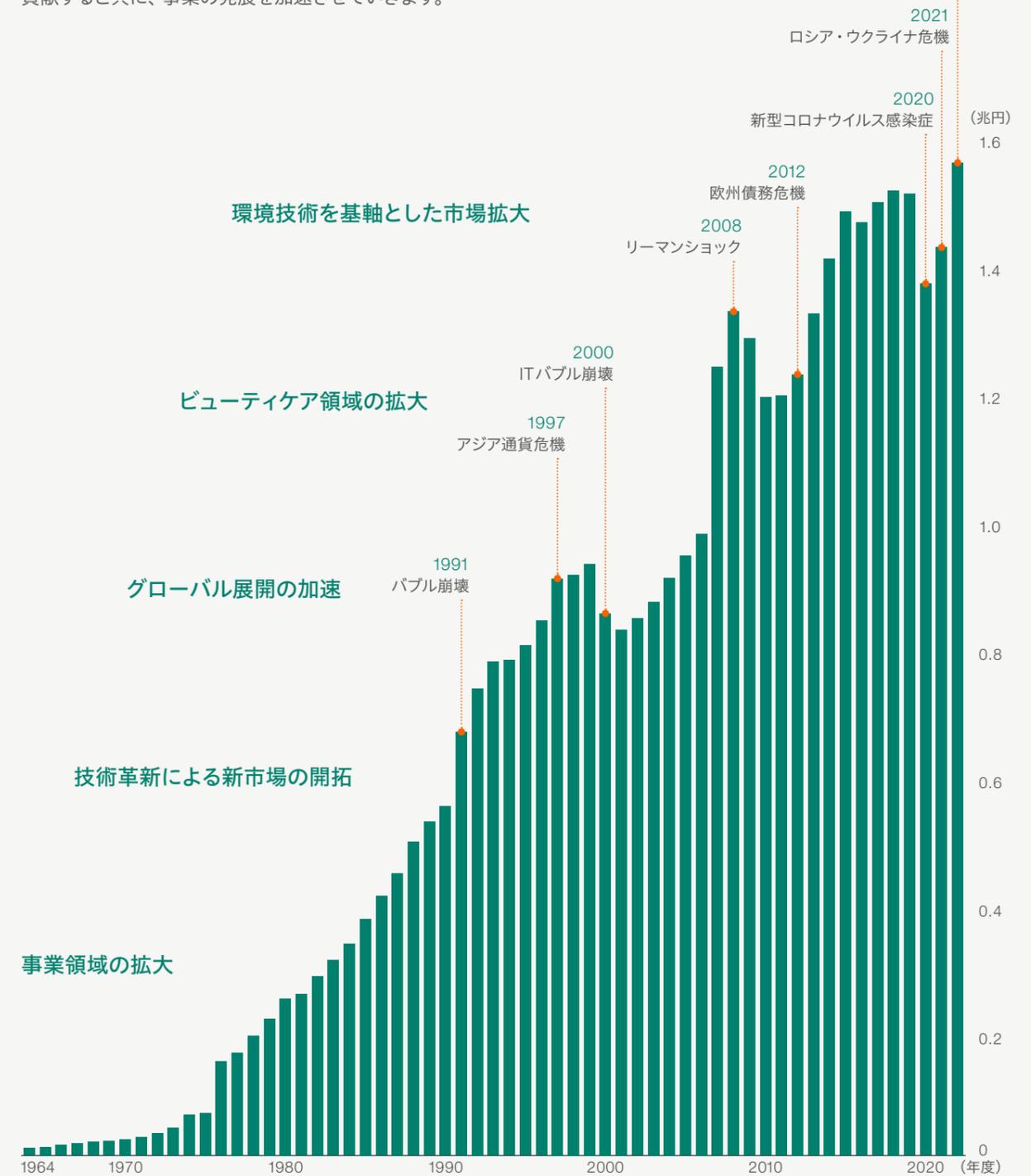
花王は、1887年の創業以来、国内外において意欲的に事業領域を拡大し、自ら市場を生み出しながら発展を続けてきました。2009年の「環境宣言」以降は、強みのひとつである環境技術を基軸に、持続可能な社会の実現に貢献すると共に、事業の発展を加速させていきます。

2022 年度実績

売上高 1兆5,511億円

営業利益 1,101億円

EVA® (経済的付加価値) 147億円



# イノベーションの進化とユニーク価値創造の歩み

花王の歴史は、イノベーションと価値創造の歴史です。社会と生活者のニーズに応えるため、「清潔・美・健康・環境・生命」と事業領域を拡大し、さらにこれらを自在に集積することで、新たな価値と市場を創造してきました。

## 1890 事業領域の拡大 1970-80 技術革新による新市場の開拓

## 1990 グローバル展開の加速

### 生活者の意識・ニーズ

・洗浄の効能が理解され、身体や衣類を洗浄する行為の広がり

・経済成長による生活水準の向上に伴い、新しいモノを取り入れた便利な生活へ  
 ・衛生習慣の浸透・拡大と、快適性を求める生活へ  
 ・女性の社会進出に伴う美容意識の高まりにより、髪・肌へのいたわり意識が向上

・共働き世帯の増加に伴う家事の合理化ニーズの高まり  
 ・住環境の変化による清潔意識のさらなる高まり

・ファミリーユースからパーソナルユースへの拡大  
 ・女性の社会進出による忙しい日常での時間節約志向の高まり  
 ・高ストレスやアレルギーによる敏感肌ケア意識の高まり

### Game Change 新土俵創造

高品質国産化粧石鹸



1890

「すべての国民に清潔な暮らしを届けたい」という想いから、手に届く価格で安心して使える高品質国産石けん「花王石鹸」発売

ヘアスタイル崩さず しっかりキープ



1976

ハードなキープ力で雨や風にもくずれない

肌つっぱらない 洗い上がり



1980

石けんに代わる肌にマイルドな中性タイプの洗顔料

炭酸力の入浴剤



1983

炭酸ガスが温浴効果を高めて血行を促進。疲労に効く

肌にやさしく 子供でも使える



1984

素肌にやさしい中性のMAPを主成分とした全身洗浄料

血行を促進し 抜け毛を防ぐ



1987

爽快な炭酸ジェットで毛根まで有効成分を浸透させる

ホコリ・髪の毛も 残さず簡単



1994

格子状のネットを複合し、ダスト捕集性の極めて高い不織布シートを開発

自宅で簡単 クリーニング



1995

なめらかシリコーンが繊維の摩擦を和らげ、縮みを防ぐ

小鼻の黒ずみ汚れも すっきり



1996

毛穴につまった角栓や黒ずみがすっきり取れるシートタイプのパック

落としたい時に サッとふくだけ



1997

洗面台ではなく、リビングでもメイクが落とせる

### Beyond Expectations アップグレード

キューティクルケア



1976

髪と地肌を傷めないなめらかな指どおり

多い日も 安心さわやか



1978

高吸水性ポリマーによる吸収力に優れた新しいタイプの生理用品

生命美容科学の 化粧品



1982

皮膚生理に根ざした科学 基盤の基礎化粧品

しっかり吸収して かぶれない



1983

おむつかぶれしやすい赤ちゃんの肌にやさしい全面通気性シートを採用

スプーン一杯で 驚きの白さへ



1987

バイオの力で、衣料用洗剤を従来の1/4のサイズにコンパクト化

くだけの顆粒で つるつるの歯に



1990

顆粒が砕けて、すき間の奥の歯垢までかき出して落とす

洗たくジワが ラクにとれる



1994

アイロンすべりを軽くし、細かい洗濯ジワがラクにとれる

寝ぐせを 素早くなおす



1998

ミントの香りで髪も気分もすっきりうおう

乾燥性敏感肌向け スキンケア



1999

肌のバリア機能の主役であるセラミドの働きを守るセラミドケア技術を使用

### 本質研究の進展

界面の科学

全商品に応用する基盤技術

皮膚の科学

毛髪の科学

価値設計の指針

水の科学

酵素の科学

繊維の科学

シート製品の価値開発と応用展開

安全性の科学

#### ナノ界面制御

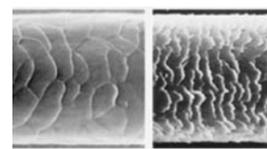
異種の界面を精密に制御し相反する性質を両立させる技術



精密設計誘導体 (例: バイオIOS)

#### 本質解析

未解明の本質を明らかにするために、複雑な事象を論理的に証明する技術



状態変化するヘアキューティクル

#### 油脂精密変換

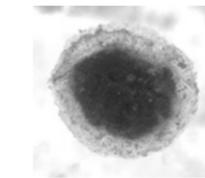
機能性を高めた有用物質を効率的・精密に製造する技術



超高性能アルコール合成触媒

#### メタ加工プロセス

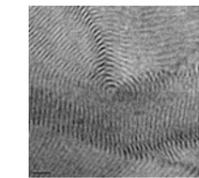
あらゆる物質の反応・複合・加工などを行う高次のプロセス技術



崩壊性オーラルケア用顆粒

#### 高分子機能制御

商品の価値の源泉となる高分子機能の設計技術



環境応答性高分子構造

#### 本質解析

汚れの本質を捉え、選択的に除去する処方確立させる技術



ヒトの角栓の微細構造

### コア技術の進化

# イノベーションの進化とユニーク価値創造の歩み

変化の速い時代において、新たな技術を生み出すことで新土俵を創造すると共に、コア技術の応用によって期待を超える価値を生み出し、人々の暮らしと社会に貢献しています。

2000 ビューティケア領域の拡大

2010

環境技術を基軸とした市場拡大 2020

2023

## 生活者の意識・ニーズ

・生活習慣に関連した健康問題が表層化し、セルフケア意識が向上  
・日常生活で香りを楽しむ習慣の広がり、消臭意識の高まり

・IT時代特有の眼精疲労などへのセルフメディケーション意識の向上  
・地球環境問題の深刻化によるエコ意識の芽生え

・家事分担やロボット利用が進み、簡単・効率を求める家事へ  
・男女・年齢を問わないヘルス&ビューティ意識の高まり

・SDGs教育による環境・社会課題への意識・行動の拡大  
・新型コロナウイルス感染症の流行による衛生・健康意識の高まり

## Game Change 新土俵創造

結っても跡が残らない アジアンビューティ

奥からじんわり ほぐれていく

スプレーするだけ、こすらず洗浄

色鮮やかに変化する 3Dエフェクト

## 新たな革新技術

体脂肪の気になる方に初めてのトクホ茶

塗るだけで 健康的なブロンズ肌

泡でムラなく染まる

泡ハミガキで口臭予防

農業の効率化



2003



2003



2005



2007



2008



2016



2018



2021



2021

高濃度茶カテキン540mg 配合。エネルギーとして脂肪を消費しやすくする

東洋美への原点回帰、アジア女性の黒髪をより美しく。東洋美容エッセンス配合

肌にダメージを与えることなく潤いを与え、ナチュラルな小麦色の肌に

約40°Cの心地よい蒸気が約20分続き、大切な目と目をやさしく包み込む

泡が髪の根元までしっかり届き、自宅でムラなくカラーリング

洗にくい奥・ミゾ・スキマにも泡がいきわたる

殺菌成分配合。口の中にいきわたり、歯・舌までキレイ

新開発の次世代型染料が鮮やかで立体感のある、輝きに満ちあふれた髪の仕上がりを実現

ドローン散布用機能性展着剤。作物への農業の付着性・濡れ広がり性を高め、飛散を抑制

## Beyond Expectations アップグレード

肌にやさしい ハンドソープ

お洗たくの すすぎ1回

10秒で つめかえ

アタック液体史上最高の洗浄力と地球へのやさしさを両立

## 新たな価値創造

ベタつかず白残りしないUV

すすいだ瞬間 キュッと実感

お手入れを 土台から変える

繰り返し使っても 髪を傷めない

つけたての色が持続



2001



2004



2004



2009



2015



2016



2018



2019



2021

さらさらの使用感と高SPF設計でしっかり日焼け止め

素肌と同じ弱酸性。家族みんなで使いやすい

油汚れも1度でスッキリ。オレンジオイル配合

すすぎ回数を1回に減らし、洗たくに使用する水を大幅に削減

濃密な炭酸\*泡の美容液\*噴霧剤

誰でも簡単につめかえられるらくらくエコパック

100%天然由来の黒髪メラニンのもと配合。使うたび自然な黒さを補う

界面活性剤に不向きな素材から生み出した洗浄基材バイオIOSが主成分

唇から蒸発する水分を活用し、密着ジェル膜に変化

## 本質研究の進展

代謝の科学

生体理解・制御の進化

泡の科学

環境価値・利便性の向上

環境の科学

光の科学

微生物の科学

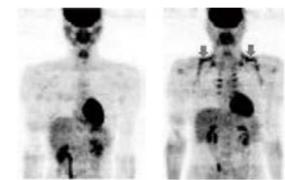
微生物制御による衛生価値の拡大

健康の科学

## コア技術の進化

### バイオ・生体制御

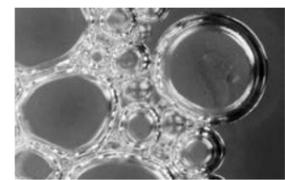
人体の代謝経路を明らかにし、恒常性の高い状態に導く技術



活性化する褐色脂肪細胞

### ナノ界面制御

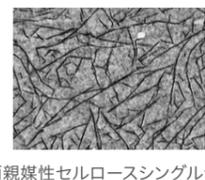
泡の制御を通じて、洗浄・浸透・節水の新たな価値を生み出す技術



選択吸収する泡膜

### メタ加工プロセス

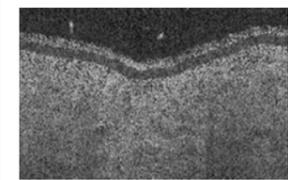
不安定な物質を精密に複合化して特殊な機能を生み出す技術



両親媒性セルロースシングルナノファイバー

### ナノ界面制御

対象物質への浸透・定着・作用を高次に制御する技術



ヒトのシワの深部への物質浸透性

### バイオ・生体制御

微生物・害虫などの性質に特化した新たな健康価値を生み出す技術



生乾き臭の原因のモラクセラ菌

### 本質解析

生命・生活・生態の領域で変化する性質を予測する技術



未来予測型のRNA遺伝子

# 花王の強み — イノベーションの源泉 —

(2022年12月末時点)



## 創造力

### よきモノづくり

創業時から大切にしてきた優れた創造のプロセスが「よきモノづくり」です。人、社会、地球の今と未来を豊かにするために、すべての社員とチームの創造力と活力を結集し、想いを込めて卓越したモノづくりを行います。



## 技術力

### 本質研究と オープンイノベーション

「本質研究」とは、さまざまな現象の“本質”を見極めようとする姿勢であり、花王のイノベーションの源泉です。本質研究から生み出された多様な技術資産と企業内外の知見を集約したオープンイノベーションを通じて、さらなる社会課題の解決をめざします。



## 人財

### 知恵を結集し挑戦する 多様な人財

花王にとって最も重要な資産は一人ひとりの社員です。個性豊かで多様な人財が、志をひとつに知恵を結集し、互いに尊重し合いながら、解決困難な課題に挑戦しています。



## ブランド

### 人々の一生に寄り添う ブランド群

幅広い領域に展開するすべての花王のブランドは、困っている時も楽しい時も、何事もない日常においても、人々の一生に寄り添い、価値を提供し続けています。



## 企業文化

### The Kao Way

「The Kao Way」は、花王社員に深く浸透し、すべての活動の拠りどころとなる企業理念です。会社の発展と社員個人の成長を重ね合わせ、働きがいや生きがいを得る上で欠かすことのできない指針でもあります。

CDPから「気候変動」「フォレスト」「水セキュリティ」の分野で最高評価を獲得

3年連続



World's Most Ethical Companies® 2023に選定

17年連続



コンシューマープロダクツ事業  
カテゴリーシェアNo.1ブランド数

日本 アジア 米国

11 2 2

出典：日本はインテージSRI+ (2022年度)  
アジアと米国はニールセンリアルチャネルデータ (2022年度)

ケミカル事業  
トップシェア製品数

世界トップグループ 日本トップグループ

8 7

出典：花王調べ

連結従業員数

35,411名

女性従業員比率 女性管理職比率

53% 31%

販売国・地域

約100

商標保有件数

23,938件

連結子会社数

111社

特許保有件数

15,002件

コンシューマープロダクツ事業 保有ブランド数

71



Chapter 1

Our Value Creation

# 花王の価値創造

—— 未来のいのちを守る企業へ

サステナビリティ以外の退路を断ち、  
未来のいのちを守る企業をめざす。



人と社会、地球環境、そのすべてを守る



# Value Creation Model

# 花王の価値創造モデル

Purpose

豊かな共生  
To realize a Kirei World in

世界の実現  
which all life lives in harmony

Social Issues

Input

Business Model

Strategy

Outcome & Vision

解決すべき  
社会問題

価値創造の  
源泉

事業  
領域

重点戦略  
(p.36~66)

未来への  
5つの約束 & ありたい姿

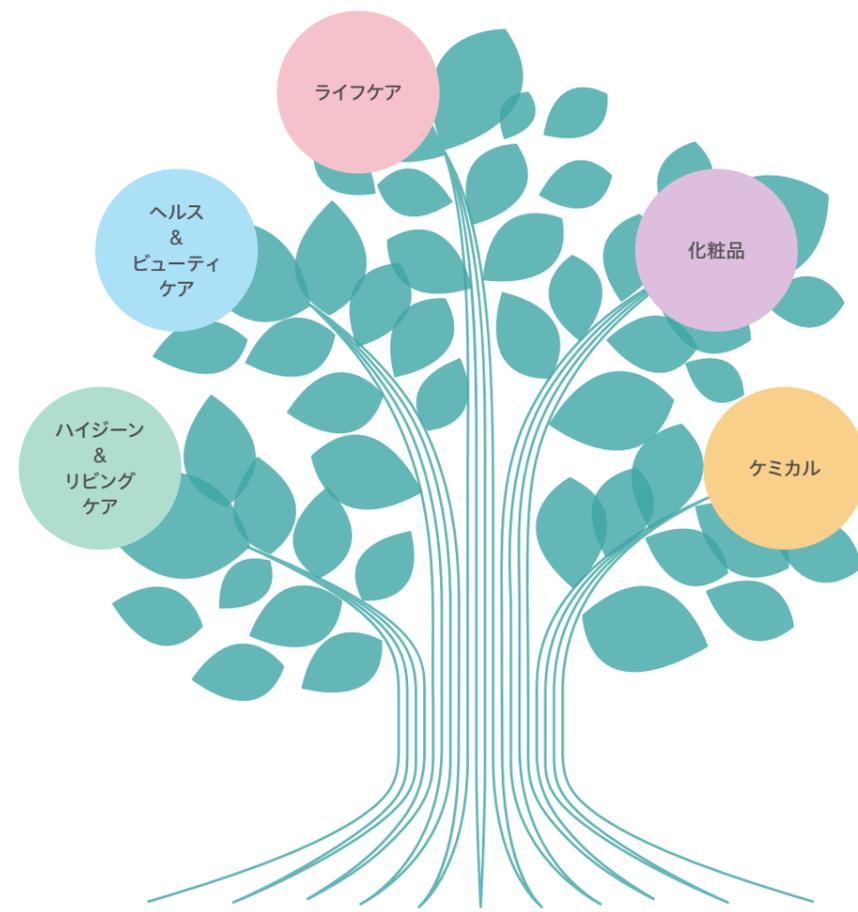
環境問題

高齢化

パンデミック

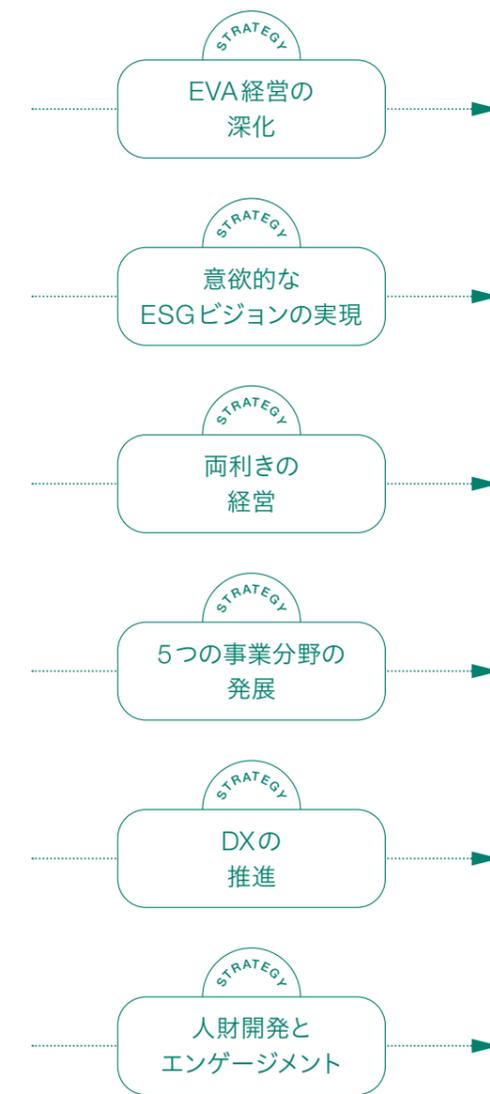
多様化の影響

人的資本	<ul style="list-style-type: none"> <li>従業員 35,411名</li> <li>成長活性化制度 OKR</li> <li>変革アイデア公募制度 0★1 Kao</li> </ul>
関係資本	<ul style="list-style-type: none"> <li>販売国・エリア数 約 100</li> <li>関係子会社数 111</li> <li>お客さま、ビジネスと社会貢献のパートナー、アカデミア</li> </ul>
財務資本	<ul style="list-style-type: none"> <li>連結売上高 1兆5,511億円</li> <li>連結営業利益 1,101億円</li> <li>EVA® 147億円 (経済的付加価値)</li> </ul>
知的資本	<ul style="list-style-type: none"> <li>ブランド数 71</li> <li>特許保有件数 15,002件</li> <li>商標保有件数 23,938件</li> <li>研究開発費 606億円</li> </ul>
製造資本	<ul style="list-style-type: none"> <li>生産拠点数 37</li> <li>設備投資額 943億円</li> </ul>
自然資本	<ul style="list-style-type: none"> <li>エネルギー使用量 18.1PJ</li> <li>水使用量 16.5百万m³</li> <li>プラスチック 91.4千t</li> <li>包装容器使用量</li> <li>製品ライフサイクル CO₂排出量 11,251千t</li> </ul>



Kirei Lifestyle Plan  
The Kao Way

KaO



未来への5つの約束 & ありたい姿

- 1 Regenerative Lifestyles  
再生する暮らしへ。
- 2 Toward Carbon Negative  
CO<sub>2</sub>削減を超えて、再資源化へ。
- 3 Zero Waste  
何ひとつ、無駄にさせない。
- 4 Precision Life Care  
違いに寄り添い、精確にケアする。
- 5 Leave No One Behind  
誰ひとり取り残さない、着実な一歩。

Sustainability as the only path  
未来のいのちを守る

Commitment to the future

# 未来への5つの約束



## 1 Regenerative Lifestyles 再生する暮らしへ。

生活環境が大きく変化する中で、誰もが無理なく実践できる「清潔・美・健康・環境」の習慣づくりを通じて、人々がより安心して、よりこころ豊かに暮らせる世界をめざします。

## 2 Toward Carbon Negative CO<sub>2</sub>削減を超えて、再資源化へ。

私たちの活動や商品・サービスを通じて排出されるCO<sub>2</sub>をできる限り減らしています。さらに、空気中のCO<sub>2</sub>を資源へと還元する技術を開発し、カーボンネガティブをめざします。

## 3 Zero Waste 何ひとつ、無駄にさせない。

大事な資源を無駄なく使い、使ったあとは資源に戻していく。人々の毎日の暮らしにおいても、私たちの活動や商品・サービスが、ごみを出さない世界をめざします。

## 4 Precision Life Care 違いに寄り添い、精確にケアする。

生体・生活・環境の状態と原因を精確に把握することで、それぞれに対する最適なソリューションを適時・適切にお届けします。

## 5 Leave No One Behind 誰ひとり取り残さない、着実な一歩。

加齢や病気などの深刻な悩みを抱える人々も日々安心して暮らせるように、私たちは花王の資産を最大限に活用し、着実な一歩を積み重ねていきます。

## 再生する 暮らしへ。

主に既存事業を通じて、  
さまざまな環境の変化にも柔軟に対応する  
商品・サービス・情報を届けます。

Regenerative Lifestyles  
1

花王はこれまで、世界中の人々のこころ豊かな暮らしの実現に貢献することをめざしてきました。しかしながら、環境問題や高齢化が深刻化し、自然災害やパンデミックに対する不安が日常を脅かす時代になり、私たちはめざすべき「こころ豊かな暮らし」について改めて考えました。

「Regenerative Lifestyles—再生する暮らし」とは、生活環境が大きく変化する中で、現状を維持するだけでなく、たとえ少しずつでもよい状態にしていくことです。

個人の暮らしだけでなく、それを取り巻くコミュニティや社会、自然環境を含む地球をよりよい方向に変えていくことです。そのためにやるべきことはたくさんありますが、すべての基本にあるものは、一人ひとりの暮らし方、生き方だと考えます。人々に寄り添い、理解し、一緒に考え、再生する暮らしを共につくっていくことが、日用品をコア事業とする花王の役割だと考えます。

ライフケア

健康に不安を  
感じる時も  
寄り添います。

日用品ヘルスケア事業に加え、新事業を推進し、心身の状態をモニタリング技術で見える化し、一人ひとりの心身の健康をサポートするための精度の高いソリューションを提供します。

ケミカル

社会と産業を通じて  
人と暮らしに  
寄り添います。

革新的なサステナブル素材とエコソリューションの提供を通じて、産業界のパートナーと共創し、持続可能な社会と人々の暮らしの基盤を支えています。

ハイジーン&リビングケア、ヘルス&ビューティケア、化粧品

一人ひとりの暮らしとこころ、  
人生に寄り添い、毎日をこころ豊かに彩ります。

変化が激しく先行き不透明な時代において、その変化に柔軟に対応するための新しい清潔・美・健康・環境の習慣づくりを通じて、誰もがこころ豊かに安心してすやかに過ごせる暮らしと、誰もが思いどおりに個性を表現し希望をもって暮らせる社会の実現に貢献していきます。

Toward Carbon Negative  
**2**

# CO<sub>2</sub>削減を超えて、 再資源化へ。

花王すべての活動を通じて、  
2040年カーボンゼロ、  
2050年カーボンネガティブをめざします。



世界全体で2050年までにカーボンニュートラルの実現が目標とされる中で、花王は2040年カーボンゼロ、2050年カーボンネガティブをめざします。自社の事業場から排出されるCO<sub>2</sub>（以下、スコープ1+2）の削減については、「インターナルカーボンプライシング制度」を強化し、設備が座礁資産とならないよう、最新の省エネ・省CO<sub>2</sub>設備の導入を加速させます。スコープ3の大部分を占め、製品ライフサイクルを通じて排出されるCO<sub>2</sub>（以下、LC-CO<sub>2</sub>）の削減については、「いっしょにeco」の考え方のもと、生活者やさまざまなステークホルダーと協働しながら、安心して使えてかつLC-CO<sub>2</sub>排出量が少ない製品を提供していきます。そして、社会のCO<sub>2</sub>削減に貢献する商品・サービスを拡張していきます。さらに、CO<sub>2</sub>をリサイクルして原料として利用する技術の開発も進めています。

## スコープ1+2削減： 花王の事業場から 排出される CO<sub>2</sub>を減らす

太陽光発電設備の導入や徹底した省エネ活動を通じて、自社の事業場から排出されるCO<sub>2</sub>削減を進めています。インターナルカーボンプライシング制度を強化し、最新の省エネ・省CO<sub>2</sub>設備の導入を加速させます。

2021年実績 **-20%** (2017年比)  
2022年実績 **-26%** (〃)  
2030年目標 **-55%** (〃)

## スコープ3削減： 花王製品の使用を通じて 排出される LC-CO<sub>2</sub>を減らす

使用時のCO<sub>2</sub>排出量が少ない商品・サービスの展開を強化し、製品のライフサイクルを通じて排出されるCO<sub>2</sub>削減（絶対値）を進めます。

2021年実績 **-4%** (2017年比)  
2022年実績 **-6%** (〃)  
2030年目標 **-22%** (〃)

## カーボン ネガティブへの挑戦： 空気中の CO<sub>2</sub>を減らす

空気中のCO<sub>2</sub>を回収・固定化し、資源として再利用するための技術開発を進め、2030年の社会実装をめざしています。

2030年目標 **社会実装**  
2040年目標 **カーボンゼロ**  
2050年目標 **カーボン  
ネガティブ**

**3** Zero Waste

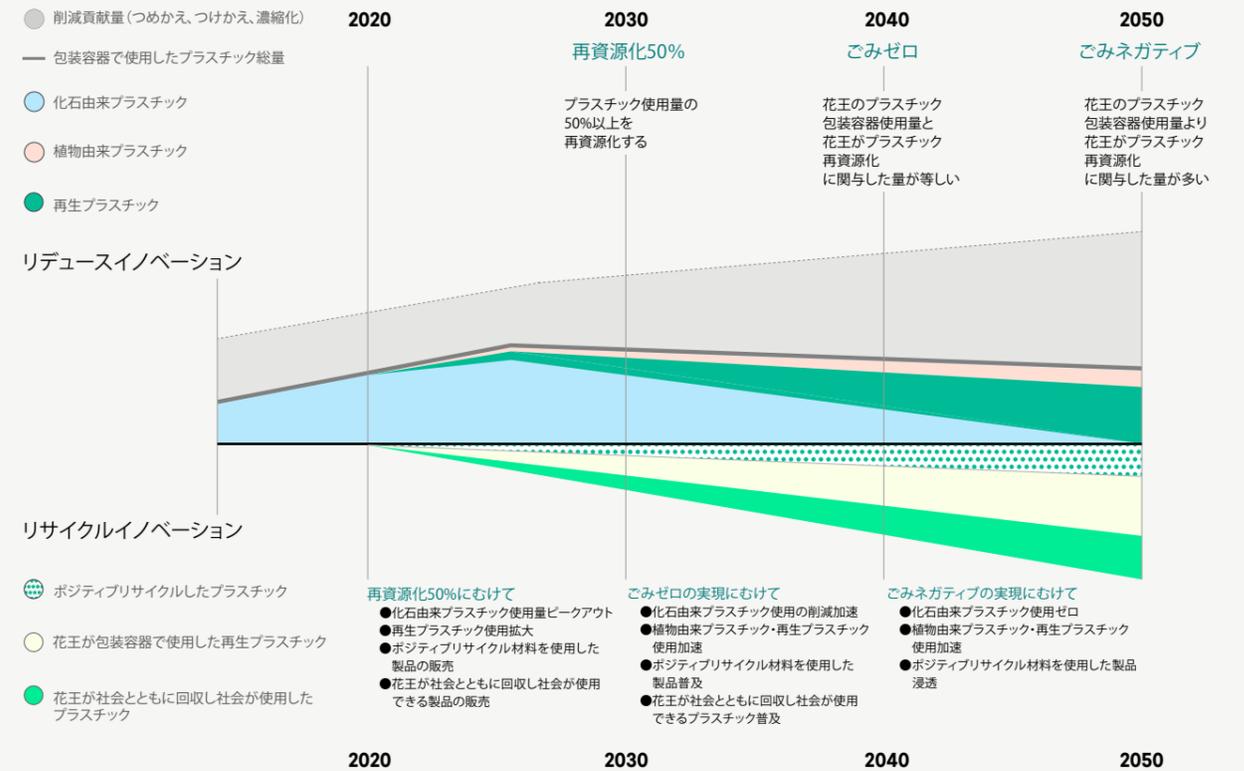
# 何ひとつ、 無駄にさせない。

包装容器やプラスチックの資源循環において、  
既存事業と新事業の両面から  
アプローチします。



これまでと同じ生産・消費活動を続けると、暮らしが豊かになるに従いごみの量も増加し、資源の枯渇や環境破壊を引き起こします。花王は、使用する資源量を削減すると共に（リデュースイノベーション）、発生するごみを100%有効活用することで（リサイクルイノベーション）、ごみゼロ社会の実現をめざします。具体的には、自社の事業場から排出されるごみの量の削減と有効活用に取り組むと共に、商品や販促物などのつくりすぎをなくす活動も進めています。特にプラスチック容器包装については、他社や地域社会などと連携しながら、リデュースとリサイクルの両面からイノベーションを推進しています。

Zero Wasteの目標と進捗



Precision Life Care  
4違いに寄り添い、  
精確にケアする。

未解決課題に最適なソリューションを提案するために、  
多様なパートナーと、さまざまな領域で  
新しい事業を創出します。



花王は、人々が長い人生を自分らしく過ごすためには、一人ひとりの身体の状態やライフスタイルなどをより精緻に把握し、的確に対応することが必要だと考えています。生活や環境についても同様です。例えば、衣類の汚れの種類と量、農作物の病害虫の発生状況などを精確に把握することで、より適切な対応、すなわち、プレジジョン・ソリューションの提供が可能になると考えています。

「生体・生活・生態」をよりよく知り、最適なソリューションの提供を通じてより深く関わり、共に発展する道を切り拓くことが、私たちのめざすプレジジョン・ライフケアです。この取り組みを通じて、多様なパートナーと共に、新しい事業を創造していきます。

## プレジジョン・ライフケア事業構想

未解決課題に最適なソリューションを提案する

プレジジョン・ライフケア事業構想説明会 (2022/3/16)

[www.kao.com/jp/investor-relations/library/business-strategy-presentations/](http://www.kao.com/jp/investor-relations/library/business-strategy-presentations/)

プレジジョン・  
ライフケアに関する  
2022年度の  
主な取り組み

- ▶ 花王とドコモ、ヘルスケア領域における協業に合意  
[www.kao.com/jp/newsroom/news/release/2022/20220228-002/](http://www.kao.com/jp/newsroom/news/release/2022/20220228-002/)
- ▶ ミルボン×花王：美容室でのビューティヘルスケアサービスの確立に向けた共同プロジェクトを開始  
[www.kao.com/jp/newsroom/news/release/2022/20220124-001/](http://www.kao.com/jp/newsroom/news/release/2022/20220124-001/)
- ▶ 花王とアイスタイル：皮脂RNAモニタリング技術を応用し、自分の肌に合う化粧品との出会いを創出  
2022年春から顧客満足と商品廃棄削減をめざす共同取り組みを開始  
[www.kao.com/jp/newsroom/news/release/2022/20220307-001/](http://www.kao.com/jp/newsroom/news/release/2022/20220307-001/)
- ▶ パーム農園でのガノデルマ病害モニタリング技術確立にむけ株式会社ポーラスター・スペースと業務提携開始  
[www.kao.com/jp/newsroom/news/release/2022/20221128-001/](http://www.kao.com/jp/newsroom/news/release/2022/20221128-001/)

Leave No One Behind  
5誰ひとり取り残さない、  
着実な一歩。

4つの領域に対して、  
既存事業と新事業の両面から  
アプローチします。



高齢化が進行し、病気に対する抵抗力の弱い人々が増加していることに加え、気候変動に伴う自然災害や感染症のリスクの増大によって、誰もが病気や災害と隣り合わせで暮らしています。このような状況の中、花王は、病気や災害などによって深刻な状況にある人々にも寄り添い、すこやかな暮らしの実現に貢献していきたいと考えています。

助けを必要としている人々を「誰ひとり取り残さない」ためにすべきことはたくさんありますが、花王の強みと資産を活かせる以下の4つに集中します。たとえ小さくても、誰ひとり取り残さないための着実な一歩になるように、持続可能な社会貢献モデルや事業の開発をめざしていきます。



## Materiality

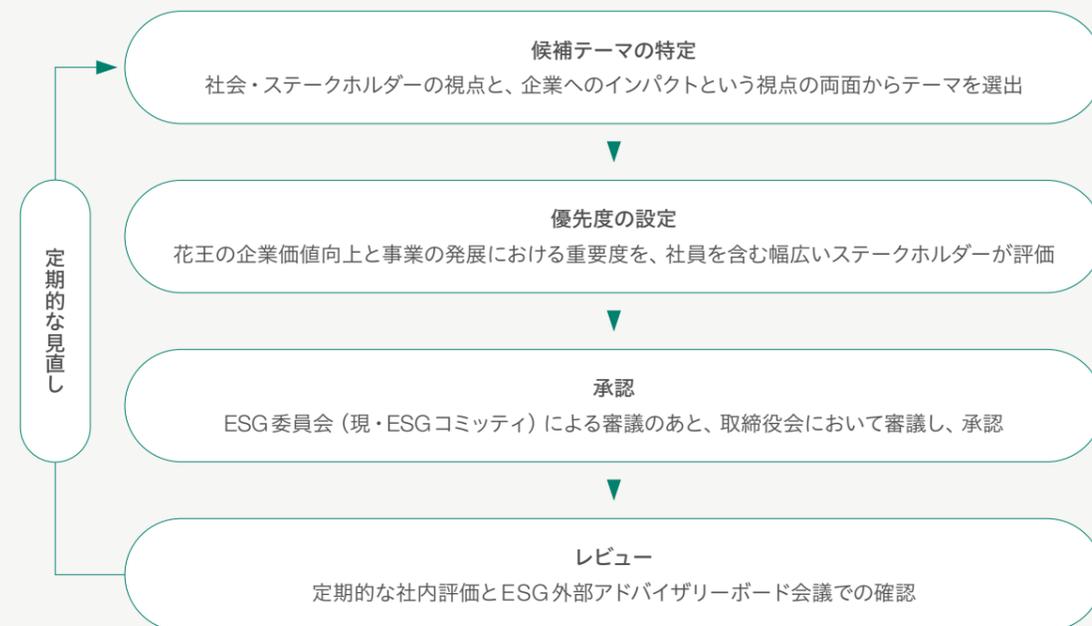
## 花王のマテリアリティ

WEB サステナビリティレポート2023  
www.kao.com/jp/sustainability/pdf/sustainability-report/

## マテリアリティの特定プロセス

2018年、花王は持続可能な社会の実現と企業価値向上を達成するため、「2030年までに達成したい姿」を具体化し、優先的に取り組むべきESGの重要課題を以下のプロセスで選定しました。2019年には、これらをESG戦略

「Kirei Lifestyle Plan」(以下、KLP)の「19の重点取り組みテーマ」として掲げると共に、その実効性を高めるべく、社会環境や課題、花王の方針・戦略の変化に合わせて定期的な見直しを行っています。



## 未来への5つの約束と KLPの重点取り組みテーマの関係

花王は、2020年に発表した中期経営計画「K25」において、社会環境の急激な変化を踏まえて、「環境問題」「高齢化」「パンデミック」「多様化の影響」の4つの社会問題を特に重視すること、そのために既存事業の再生と新事業の創成を加速するという方針を掲げました。2021年に

策定した「未来への5つの約束」は、KLPの19の重点取り組みテーマに、特に事業活動との関係が強いテーマを組み込んで再構成したものです。今後、事業の進展に合わせて、それぞれに対応する評価指標を具体化していきます。

## 未来への5つの約束に対応する評価指標

事業計画の策定・実行の進捗に合わせて、各テーマの評価指標とKPIを具体化していきます。

未来への5つの約束	KLPの重点取り組みテーマと指標
1 再生する暮らしへ。	<p><b>[QOLの向上]</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・快適で、美しく、すこやかな暮らしに貢献し、ここに響くQOLに貢献する製品数</li> </ul> <p><b>[清潔で美しくすこやかな習慣]</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・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</li> </ul> <p><b>[ユニバーサル プロダクト デザイン]</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・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</li> </ul> <p><b>[サステナブルなライフスタイルの推進]</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・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</li> </ul>
2 CO <sub>2</sub> 削減を超えて、再資源化へ。	<p><b>[脱炭素]</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ライフサイクルCO<sub>2</sub>排出量（絶対量）削減率</li> <li>・スコープ1+2 CO<sub>2</sub>排出量（絶対量）削減率</li> <li>・使用電力における再生可能電力の比率</li> </ul>
3 何ひとつ、無駄にさせない。	<p><b>[ごみゼロ]</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・包装容器への化石由来のプラスチック使用量</li> <li>・革新的なフィルム容器の年間普及量（花王+社外）</li> <li>・花王が関与したプラスチック再資源化率</li> <li>・回収つめかえパックを使用した革新的フィルム容器の実用化</li> <li>・PET容器への再生プラスチックの使用率（日本）</li> <li>・花王の拠点*から排出された廃棄物量に占めるリサイクルされない廃棄物量の比率 *生産拠点から開始</li> <li>・製品廃棄物・販促物廃棄物の削減率</li> </ul>
4 違いに寄り添い、精確にケアする。	<p><b>[QOLの向上]</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・快適で、美しく、すこやかな暮らしに貢献し、ここに響くQOLに貢献する製品数</li> </ul>
5 誰ひとり取り残さない、着実な一歩。	<p><b>[QOLの向上]</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・快適で、美しく、すこやかな暮らしに貢献し、ここに響くQOLに貢献する製品数</li> </ul>

WEB サステナビリティレポート2023  
www.kao.com/jp/sustainability/pdf/sustainability-report/

Chapter 2

Our Strategy

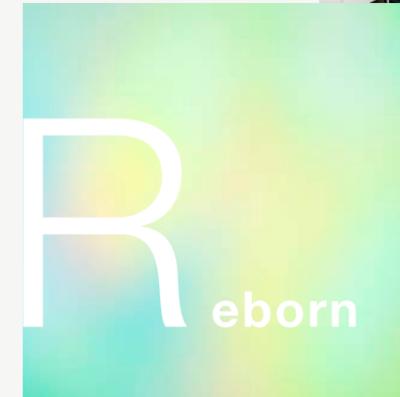
# 花王の戦略

## —— 変革の加速

両利きの経営で変革を加速し、  
「強い花王」を再生する。



変革への階段を着実に力強く上る



## 「K25」2年目の成果と課題

### 中期経営計画「K25」

方針

- ▶ 持続可能な社会に  
欠かせない企業になる
- ▶ 投資して強くなる事業への変革
- ▶ 社員活力の最大化

	2020年度 実績	2022年度 実績	2025年度 目標
売上高	1兆3,820億円	1兆5,511億円	1兆8,000億円
営業利益	1,756億円	1,101億円	2,500億円
EVA <sup>®</sup>	623億円	147億円	1,000億円
売上高海外比率*	38%	45%	50%

\*顧客所在地ベース

## 2022年度の業績

2022年度の業績については、連結売上高は1兆5,511億円（実質前年比+3.7%）で過去最高となりましたが、営業利益は1,101億円（対前年▲334億円）と、計画と大きく乖離しました。未曾有の原材料価格高騰に加え、中国・欧米の景気の減速、日本の生活防衛意識の高まりに伴う低価格品への購買シフトなどにより、既存事業の再生（Reborn Kao、以下RK）に苦戦しました。

事業ポートフォリオ区分別では、「成長ドライバー領域」の売上高は前年比+8.5%、営業利益は前年差+10億円とほぼ計画どおりの数字を達成しました。「安定収益領域」の売上高は微増でしたが、営業利益は前年から229億円低下しました。原材料価格高騰の約6割がこの分野に集中する中で、その影

響の一部を値上げで打ち返したものの、相殺しきれなかったことが要因です。また、「事業変革領域」の売上高・営業利益は共にマイナスでした。生理用品は成長の足掛かりを得ましたが、その他の事業については引き続き立て直しの注力していきます。

新事業の創成（Another Kao、以下AK）では、社会実装と育成を着実に進めています。タイで忌避剤を発売すると共に、廃PETを原料とするアスファルト改質剤の海外展開を進めています。また、プレシジョン・ライフケア構想を実現すべく、仮想人体生成モデルの応用展開と社会実装に向けて協業を拡大させています。

### ▼ 事業ポートフォリオ区分ごとの2022年度の業績

投資区分	対象事業	2022年度 売上高 前年比	2022年度 営業利益 前年差	要因
<b>安定収益領域</b> 的確な投資による シェア拡大と収益性向上	・ ファブリックケア事業 ・ ホームケア事業 ・ パーソナルヘルス事業	+0.9%	▲229億円	・ 原材料高騰と競争激化の中でシェアを拡大したが、収益性は低下 ・ 衣料用洗剤とホームケアが貢献 ・ 主なマイナス要因は、柔軟仕上げ剤
<b>成長ドライバー領域</b> 積極的な投資による 売上成長と利益拡大	・ 化粧品事業 ・ ケミカル事業 ・ スキンケア事業 ・ 業務用衛生製品事業	+8.5%	+10億円	・ 計画どおりの売上・利益を確保 ・ 化粧品と日本・アジアのUVケアが貢献 ・ 主なマイナス要因は、中国の化粧品、ケミカル及び米州の物流混乱
<b>事業変革領域</b> 厳選した投資による 収益性の早期改善	・ サニタリー事業 ・ ヘアケア事業 ・ ヘアサロン向け事業 ・ 健康飲料事業	▲2.9%	▲115億円	・ 日本・アジアの生理用品が貢献 ・ 主なマイナス要因は、ヘアケアとペーパー用紙おむつ

▲はマイナスを表す

## 企業価値向上に向けた重点戦略

花王は、早期に収益性を改善すると共に、中長期の企業価値向上を実現するために、以下の6つに重点的に取り組んでいきます。

### STRATEGY 1 EVA経営の 深化

事業別ROICの導入と  
事業ポートフォリオマネジメントの強化によって、  
EVA経営を深化し「強い花王」を再生します。

▶ p.37

### STRATEGY 4 5つの事業分野の 発展

人と社会、地球の“きれい”を  
守り続けるために、  
5つの事業分野を発展させていきます。

▶ p.47

### STRATEGY 2 意欲的な ESGビジョンの実現

ESGイノベーションを通じて、  
花王の持続的な発展を支え、人、社会、  
地球に大きなインパクトを生み出します。

▶ p.40

### STRATEGY 5 DXの 推進

DX人材の育成を通じて、  
最高の体験を提供する  
「UX創造企業」への変革を推進します。

▶ p.61

### STRATEGY 3 両利きの 経営

RKとAKのシナジーを設計し、  
人々のこころ豊かな暮らしと持続可能な社会の  
実現に資する新たな価値を提供します。

▶ p.43

### STRATEGY 6 人材開発と エンゲージメント

社員一人ひとりのワクワクと、  
ひたむきな挑戦を後押しするために、  
さまざまな施策を立案・実行していきます。

▶ p.63

## STRATEGY 1 EVA経営の深化

### EVA経営の深化による「強い花王」の再生

#### 根来 昌一 Masakazu Negoro

専務執行役員  
経営財務（会計財務、構造改革推進、購買、人財戦略）担当



### 「K25」の進捗と課題

M&Aなどの大型投資を実行し、経営の掲げるビジョンの達成をサポートすることも重要な任務のひとつです。スクラム型組織運営における投資判断や改善に対し、事後の分析や検証ではなく、先読みすることで正しい判断へと導く役割を果たしていきます。また、投資家をはじめとするステークホルダーの皆さまに対する説明責任を果たし、エンゲージメントを強化していくことも特に重要な任務です。

ここ数年、事業環境の急激な変化のスピードとインパクトに

私の経営財務担当としての4つの役割のうち、会計財務における最大の責務は、もち得る資金を有効活用し、花王の持続的な企業価値向上を主導していくことです。花王は1999年に日本で初めてEVA® (Economic Value Added: 経済的付加価値) を、企業価値を反映する経営指標として採用し、「EVA経営」を推進してきました。2023年からは事業別ROIC (Return On Invested Capital: 投下資本利益率) を導入し、事業ポートフォリオマネジメントを強化することで、EVA経営の深化を図っています。事業別ROICの導入には、資本効率に対する全社員の意識を高めるねらいもあります。

対して、判断・対応が遅れたことは否めません。今後は、資本効率に対する意識改革をベースに、構造改革と事業ポートフォリオに基づく成長戦略を実行していきます。全社一丸となったEVAの改善が「強い花王」の再生と進化につながるよう取り組んでいきます。経営環境は依然、不透明な状況が続きますが、できるだけ早くその成果をお示しする所存ですので、どうぞご期待ください。

## 持続可能な変革のスパイラル

事業の変革において重要なことは、事業ポートフォリオマネジメントを強化し、将来を見据えた発展のための戦略を、すべての社員に向けてより具体的に示すことです。それが明快であれば、一人ひとりの改革への意識は必ず向上します。加えて、変革を進めるにあたって、資本コストの概念を理解しPL脳\*からの脱却を図ることや、EVAに帰結する“Maximum with Minimum”の考え方を広く浸透させることも重要です。

\* 目先の売上や利益などのPL上の指標を最大化することを目的とする短絡的な思考・態度のこと

変革には「耐える時期」もありますが、それは一時的なものです。ある程度リスクを想定した長期的な視点で投資し、それをベースに改革を重ね、正のスパイラルを回していくことが花王のめざす変革の姿です。さらに、事業以外への投資も重要です。人的資本への投資は組織の変革に、DX投資は事業運営の変革に、そしてESG投資は社会の変革につながる重要な投資です。これらの投資バランスの最適化も進めていきます。

### 事業別ROIC導入によるEVA経営の深化

花王は、EVAと事業別ROICの2つの管理指標を組み合わせたマネジメントを確立することで、EVA経営の深化を図ります。

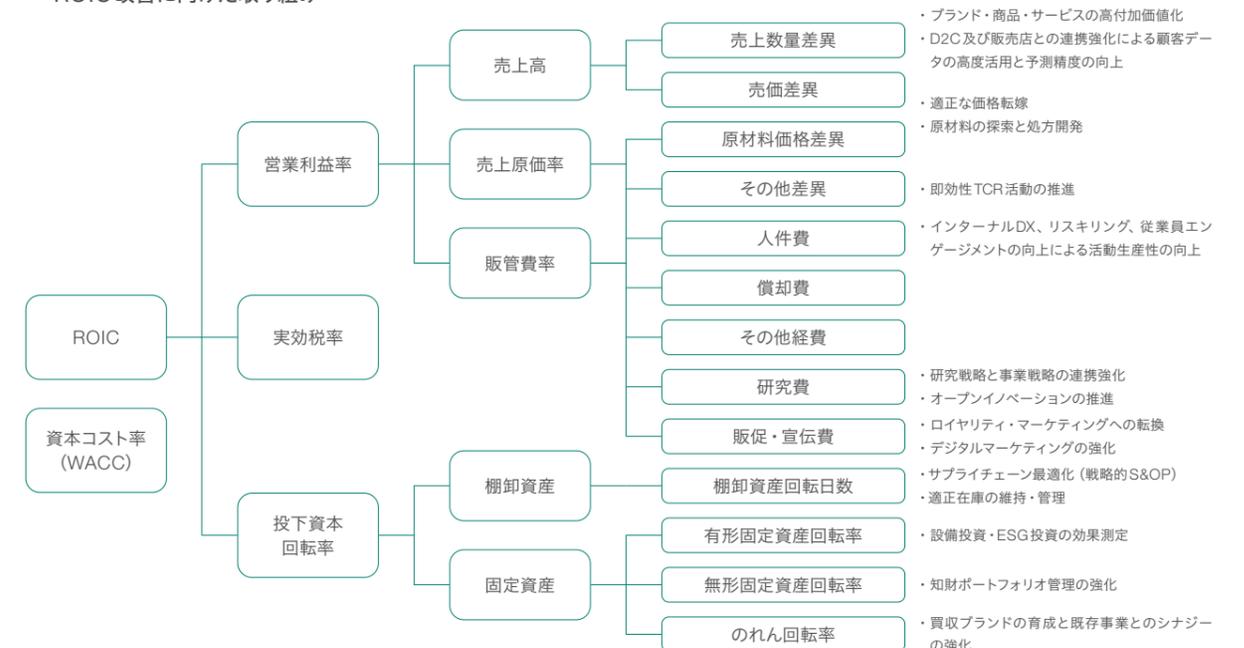
花王の5つの事業は、それぞれが個性をもちながらも相互に関連している点が特徴です。これらの集積力を発揮させるためには、共通の目標と管理指標 (EVA) をもつことが大事です。一方、各事業において資本コストの意識が希薄化しつつあるのも確かです。これに対して事業別ROICを導入し、EVAに対する意識の再強化を図ります。

各事業は専門メーカーと競合しているため、それぞれの立ち位置を踏まえたROICの目標値を個別に設定し、管理する

のもひとつの方法です。しかし、事業別管理にこだわりすぎると、大型投資を躊躇するリスクもあります。時には全社のEVAを向上する視点で判断することも必要です。事業別ROICの導入に期待することは、事業以外の分野においても資本コストを意識したマネジメントを行えるようになることです。在庫の最適化、代金支払いや回収条件の見直し、投資をした設備の稼働率など、この指標を活用することでさまざまな視点からEVAを向上できます。

そして、個々の取り組みが会社の求める成果に“つながる”ことを実感できれば、変革は加速します。これを実現するべく、勉強会を実施するなど、全社員への浸透を促していきます。

#### ● 事業別ROICツリーの基本構造とROIC改善に向けた取り組み



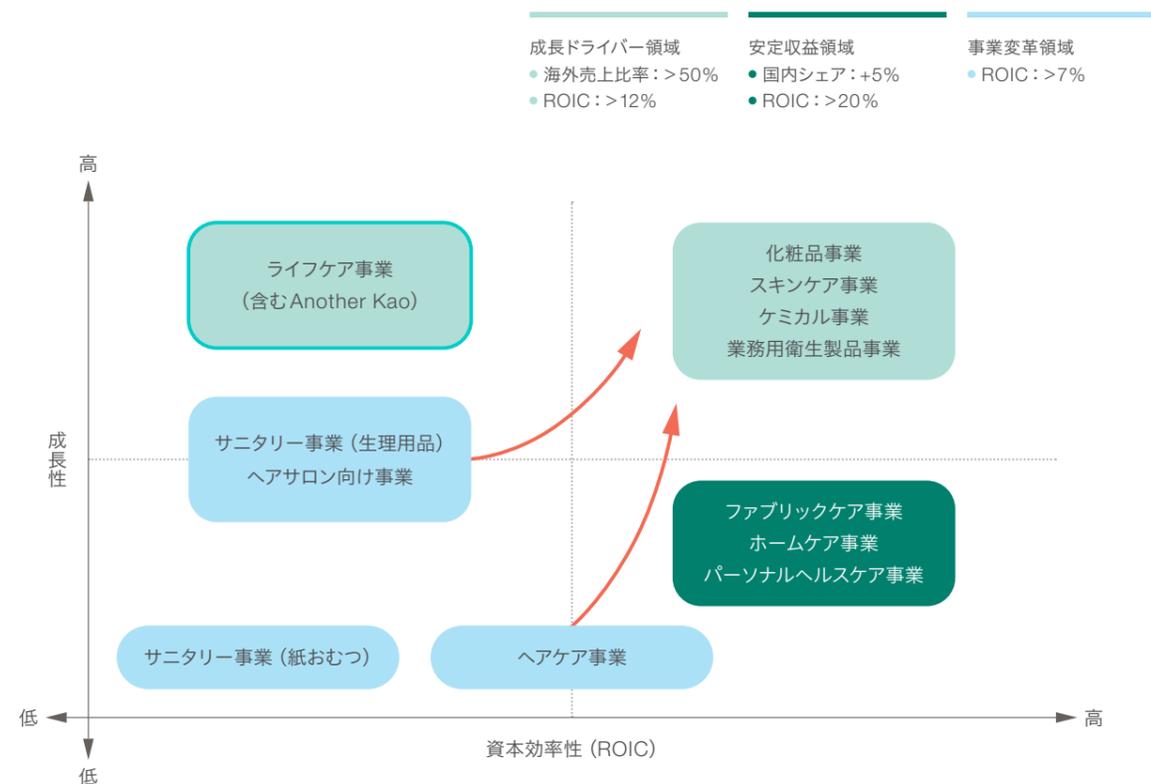
## 事業ポートフォリオマネジメントの強化

花王の事業には、それぞれが提供する商品・サービスを必要とする顧客が存在しており、どれも大切な事業です。しかしながら、成長性と資本効率性 (ROIC) を軸に分析すると、スナップショットではありますが、成長させるべき事業とリスク・課題をもつ事業に分類できます。この分析結果に対して適切な方策を検討し、スクラムを組んで次の施策に素早く着手するマネジメントが大切です。

成長事業は、キャピタルアロケーションを重点的に行う分野

です。Another Kaoとしての新しい土俵となる領域を拡大する、ほかの事業分野とのシナジーを創出する、あるいはM&A投資でさらなる強化を図るといった選択肢が考えられます。課題事業については、構造改革による改善を図ります。できる限りの対処をしても、EVAの改善が難しいと判断した場合には、撤退や売却を含めたタイムリーな意思決定が必要です。現在変革領域にある紙おむつ事業については、2023年度中に方向性を明確にする予定です。

### ▼ 「K25」実現に向けた事業ポートフォリオのイメージと目標



## EVAとESGの両立に向けて

花王は、2019年に「ESG経営」を宣言し、「K25」では「Sustainability as the only path」をビジョンに掲げ、ESGに貢献する事業活動にのみ注力する方針を表明し、さまざまな取り組みを進めています。例えば、CDPにおいて3年連続でAAAを取得している企業は花王が国内唯一です。

また、インターナルカーボンプライシング (ICP) も、168USD/t-CO<sub>2</sub>eと国内最高レベルを設定し、CO<sub>2</sub>削減に積

極的に取り組んでいます。

今後は、EVA (企業価値向上) とESG (社会課題の解決) の両立をより強く意識した価値創造と事業運営に取り組まします。並行して、花王のESGの取り組みに関するPR活動を積極的に行い、顧客ロイヤリティの向上に結びつけていきます。また、IR活動を通じてESGにより高い関心をもつ投資家の皆さまとのエンゲージメント強化にも注力していきます。

## STRATEGY 2 意欲的なESGビジョンの実現に向けて



### 社会課題解決と 持続的な事業の発展の 両輪を回す

デイブ・マンツ  
David J. Muenz

常務執行役員  
ESG部門統括  
PR戦略部門担当

花王は、中期経営計画「K25」において「未来のいのちを守る」「Sustainability as the only path」をビジョンに掲げ、ESG経営への強い意志を表明しています。事業活動を取り巻く環境が複雑化し、今後も大きく変動することが予測される中、ESG戦略の重要性がより一層高まっています。

花王のESG戦略「Kirei Lifestyle Plan (KLP)」は、生活者を主役としたESGの具体的な活動の方向性と、将来への意欲的な目標を表したものです。KLPは「花王

のESGビジョン」と、それを実現するための戦略である3つのコミットメントと19のアクションから構成されています。

この戦略に基づき、生活者のこころ豊かな暮らしと社会のサステナビリティの実現をめざしてESG活動を展開していきます。これらの活動が、事業機会の創出やリスクの低減につながり、ひいては持続的な事業の発展に貢献し、生み出された利益がすべてのステークホルダーに還元されていくサイクルを形成していくと考えています。

## 人と地球にやさしい事業が 未来へつなぐ価値

ESG経営において重要なことは、事業にESGを組み込み、社会に役立ちながら未来の財務が生まれる基盤を強化していくことです。

生活者のお役に立つことで事業を発展させながら、世界が直面する環境・社会問題の解決に貢献するための鍵は、イノベーションです。KLPの重点取り組みテーマを推進するさまざまなイノベーションを融合させ、すべての人々のKirei Lifestyleの実現のために、「資源の保護と循環」と「自然の再生」の領域で本質的なソリューションを追求していきます。

花王が製品を開発するにあたり、限られた貴重な資源からいかに最大の価値を創出するかが重要です。「資源の保護と循環」のアプローチで注力するKLPの「ごみゼロ」では、ケミカル事業においてリサイクルプラスチックを用いてアスファルト

を長もちさせる改質剤の開発に成功しました。資源循環社会の構築にも寄与できると考えています。「自然の再生」の追求からは、従来は用途が限られていた部分のパーム油を活用した洗浄基剤バイオIOSの開発に成功しました。今後、こうした素材の用途拡大を進めていきます。

これらに加え、「人のいのちを守る」ためのソリューションも追及していきます。2022年、より人にやさしい処方を実現した忌避機能をもつスキンケア製品の開発・発売に成功しました。蚊媒介感染症の撲滅をめざして、市場流通だけにとどまらず、政府や自治体、販売店と協働し、共通の社会課題の解決に向けて活動や役割を分担して取り組む新しいアプローチにも挑戦しています。まだ初期段階ではありますが、パートナーシップをもって市場と顧客を開拓できる可能性が期待できます。

## 生活者と共に ESGビジョンを実現

持続可能な社会の実現のためには、生活者に楽しく、快適にサステナブルな暮らしが送れるような提案をすると同時に、意識的に環境に配慮した製品やサービスを選択していただけるようにしていく必要があります。その取り組みの一環として、2022年から新しいPR戦略を開始しました。「もったいないを、ほっとけない。」をメッセージに、花王の使命である“Kirei”に込めた想いをわかりやすく発信しています。花王の製品を手にとっていただいた生活者と共に、社会課題の解決に貢献していきます。

## すべてのお客さまの Kirei Lifeの実現に向けて

今後も花王は重要度の高いテーマに関する方針、活動、管理を進化させていきます。

生物多様性への活動を強化すると共に、よりインクルーシブな社会構築に貢献するためにバリューチェーン全体でDE&Iの推進も強化していきます。

今日の深刻な社会問題に対応し、サステナブルな社会の実現のためには技術革新が必須だとされていますが、花王はイノベーション提案に基づきESG視点でのよきモノづくりに注力しています。本質研究に立脚した革新的技術のみならず、コミュニケーションや共創においてもイノベーションを起こし、それらの要素を組み込んだESG視点でのよきモノづくりは、花王の持続的な発展を支え、人、社会、地球に大きなインパクトを与えられると考えています。

### 花王のESGイノベーション

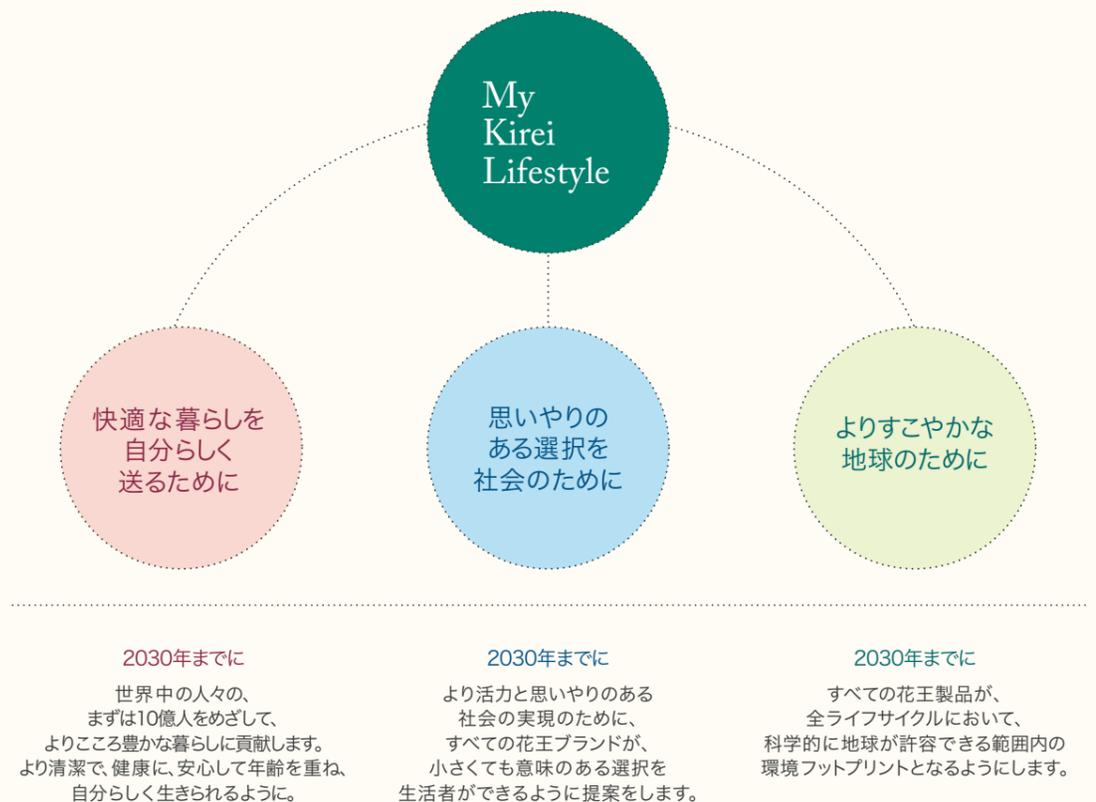
Resource Preservation  
and Circularity  
資源の保護と循環

Regeneration  
of Nature  
自然の再生



For People  
Kirei Lifestyleの実現

### 花王のESGコミットメント



## STRATEGY 3 両利きの経営



### 西口 徹 Toru Nishiguchi

専務執行役員  
コンシューマープロダクツ事業  
統括部門総括

### 田中 悟 Satoru Tanaka

常務執行役員  
コーポレート戦略部門統括  
品質保証部門担当  
法務部門担当

## 「K25」2年間の成果と課題

**西口** 「K25」で掲げる「投資して強くなる事業への変革」は、一部課題を残しているのが現状です。2022年度は、売上高は伸長しましたが、高収益化やEVAに関しては思い切った打ち手が必要です。原因としては、コロナ禍における生活様式の変化や、地政学リスクの高まりに伴う原材料価格の高騰といった外的要因の影響に加え、一部のブランドが勢いを失っていることや、生活者に対する提案力の低下が課題だと認識しています。

**田中** 花王らしいやり方で高収益化を加速させる必要があります。花王には「現状不満足」や「絶えざる革新」といった言葉に象徴されるイノベーションのDNAがあります。ROIC ツリーなどを活用し、社員一人ひとりの資本効率に対する関与を高めることで、あらゆる業務において改革を進めています。

Reborn Kao (既存事業の再生、以下RK)に加え、Another Kao (新事業の創成、以下AK)を同時に進めない限り、成長は必ず限界を迎えます。AKは、この2年間で生み出した新事業の芽を育て、新しい土俵を創造していく段階にあります。既

存事業とのシナジーを最大限に活用し、これを早期に進めていきます。

**西口** この厳しい事業環境下でAKを着実に進めることができたのは花王の底力だと感じています。RKもトップラインは伸びており、花王の顧客は増えています。ウィズコロナ・ポストコロナに移行したあとも、RKとAKとを連動させて、世界中の生活者に貢献すべく全力で事業を牽引していきます。例えば、私が長年担当してきたアジアでは、この2～3年でオンラインの体制が整い、各国とのコミュニケーションが飛躍的に充実しました。現地メンバーが身近に「生活者」を把握できる体制を整備したことで、各エリアが強固に連携しながら、新しい暮らしをつくる提案に取り組んでいます。

**田中** この2年間でグローバル化の礎を築きました。例えば、欧米事業に執行役員を3人配置することで現地の執行体制を整備するなどです。さらに、買収したブランドを育成するノウハウも確立し、「Oribe」や「Guhl」の強化が着実に進んでいます。ブラジル事業の拡大に向けた準備も整いました。

## 生活者を中心にシナジーを設計し、価値を最大化させる

**西口** 花王は常に新しい市場や事業をつくって発展してきました。これは今後も変わることのない花王のスタイルですが、アプローチは大きく変えていきます。人々の関心が商品から生活に移り、洗濯や洗髪といった「消費」単位のマーケティングは通用しなくなりました。「生活者」をより深く理解し、新しい「生活」を提案するマーケティングにシフトし、「花王はこれからの暮らしに欠かせない」と思ってくれるファンを増やさなければなりません。この目的において、RKとAKの本質は同じです。

だからこそ、両者を組み合わせた展開も可能です。例えば忌避剤は、「ビオレ」ブランドで上市しましたが、アプローチはAKにあたります。 Deng熱からタイの人々のいのちを守りたいという想いに基づいた事業だからこそ、行政や取引先から強い支持を得ることができ、今までにないスピードで人々の生活

に入り込むことができました。また、タイで長年親しまれている「ビオレ」から発売したことで、商品や情報の素早い浸透が可能になり、新たなブランドのファンを増やすことができました。

**田中** 西口さんの言うとおりです。生活者を中心に置き、AKとRKのシナジーを活用して価値を最大化する設計図を描くことが重要です。RKが既存市場で発展をめざすのに対し、AKは新市場、すなわち、新しい土俵でゲームチェンジを起こし、次なる成長エンジンとなる新事業の創造をめざします。そのために、既存・新規のあらゆる技術資産を活用し、さらには、他社との提携やM&Aも積極的に検討していきます。RKとAKで花王ファンを増やし、ブランドや商品・サービスへのロイヤリティを向上させることで、事業の持続的な発展につなげていきます。



各エリアが強固に連携しながら、新しい暮らしをつくる提案に取り組んでいます。

—西口 徹

「Don't be afraid to fail」の  
マインドを  
浸透させていきます。

—田中 悟



## 「K25」達成に向けて注力すること

**西口** 花王は「生活」をつくる提案を強化していきます。具体的には、販売力に依存したやり方から脱却し、人々の生活に根差した強いブランドを育成していきます。

RKについてはインドネシアに注力します。世界には、石けんやハンドソープ、忌避剤などで守れるいのちがたくさんあります。「消費」から「生活」に視点を変え、現地の「生活者」に徹底的に寄り添うことで、花王の強みを最大限に活かした「未来のいのちを守る」事業を展開していきます。

また、社員一人ひとりが仕事のやり方を変えるために、多様な人々が当たり前で協働できる状態をつくり出します。そして、サイロを壊して各国のメンバーがスクラムを組み、初期段階から関係者が集まって一気に動き出せるような、集積力とスピード重視のスタイルに変えていきます。

**田中** AKは、最初からグローバル視点で取り組むことが重要です。各国に権限を委譲しながらも世界を立体的に捉え、バックカスティングで全体戦略を策定し、外部の力も活用しながらグローバル展開を加速していきます。例えば、スキンケアは米国でも足掛かりをつくり、ブラジルやUKに展開していきます。

いつの時代も花王の成長の源泉は、社員のひたむきさにあります。皆がワクワクして働ける環境をつくるのが最も重要な仕事だと考え、自由闊達な議論と発想ができる環境をより強化し、「Don't be afraid to fail」のマインドを浸透させていきます。また、コーポレート戦略担当として、経営をサポートしながらAKをはじめとする執行の質の向上に注力していきます。

## RKとAKの役割

### Reborn Kao

既存市場において、事業基盤を強化し  
グローバル成長を加速させる

Reborn Kaoでは、メリハリある投資によって既存事業を高収益化し、事業基盤の強化を図ると共に、グローバル展開による成長を加速していきます。

事業ポートフォリオに基づいて、成長ドライバー領域の4事業（化粧品、ケミカル、スキンケア、業務用衛生製品）に引き続き投資を集中していきます。指標として事業別ROICを活用し、各事業戦略においてもより一層資本効率を重視していきます。また、戦略的な投資判断をスピーディに行うために、スクラム型事業推進体制に転換します。

グローバル化においては、競合との価格競争などに巻き込まれにくい、オンリーワンの価値の提供をめざしています。そのために、現地の生活者をより深く理解し、提供価値とコストパフォーマンスの設計を最適化していきます。

### Another Kao

新市場において、未来の成長エンジンと  
新たな土俵を生み出す

Another Kaoでは、さまざまなパートナーとの共創を通じて、これまでできていなかった新事業や新ビジネスモデルに挑戦し、花王の次なる成長に向けたエンジンと、事業拡大につながる新たな土俵の創出を進めています。新市場の対象領域は、メディカル/ライフケアを中心に、デジタルやサーキュラーエコノミーなどを視野に入れています。

2021年から2023年4月にかけて、忌避剤、廃PETを活用した高耐久アスファルト改質剤、ドローン用機能性展着剤、B2B衛生ソリューション、乳幼児の肌バリア郵送検査サービスの全5つの新事業をスタートさせました。今後、これらのビジネスの育成とグローバル展開を進め、さらに新たなビジネスの創出にも取り組んでいきます。

### Reborn Kao

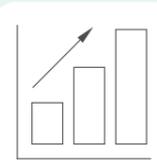
事業基盤の強化と  
グローバル成長

Strengthen foundation / Global growth

既存市場 Existing market

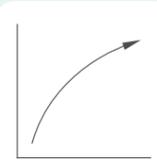
アップグレード  
Beyond Expectations

既存市場に新技術を導入することで、従来レベルより格上の価値を生み出す



持続改良  
Higher Performance

既存市場で既存技術を継続的に改良し、機能性・有用性を高める



### Another Kao

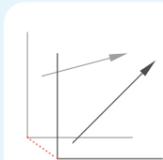
未来の成長エンジンと  
新土俵の創造

Create new engine / Game change

新市場 New market

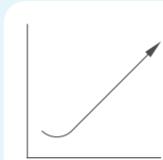
新土俵  
Game Change

新技術の導入により、既存市場を破壊もしくは次元の異なる新市場を創造する



価値転換  
Reimagine

既存技術の新たな活用によって、新価値・新市場を創造する



## 「K25」達成と次なる発展に向けた事業構想

Reborn KaoとAnother Kaoで、  
世界中の人々のこころ豊かな暮らしと  
持続可能な社会の実現に資する新たな価値を提供し、  
事業を持続的に発展させていきます。

### Reborn Kao

事業基盤の強化と  
グローバル成長

Strengthen foundation / Global growth

既存市場 Existing market

アップグレード  
Beyond Expectations



新技術  
New technology

持続改良  
Higher Performance



既存技術  
Existing technology



### Another Kao

未来の成長エンジンと  
新土俵の創造

Create new engine / Game change

新市場 New market

新土俵  
Game Change



価値転換  
Reimagine



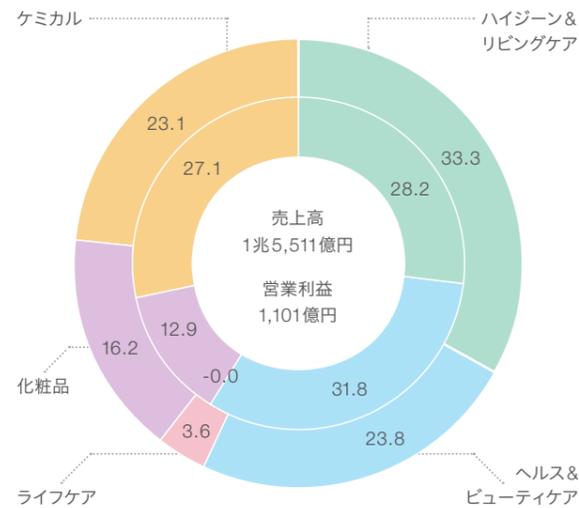
# STRATEGY 4 5つの事業分野を発展させる

花王は、生活者が求める本質的な価値を重視しながら事業を推進しています。日々の暮らしを支え、より快適にするハイジーン&リビングケア事業、からだ全体のケアで健康美を実現するヘルス&ビューティケア事業、人々のいのちを守る新事業を推進するライフケア事業、一人ひとりの美と個性に寄り添い、希望ときれいを提供する化粧品事業、革新的なソリューションを提供し、産業の未来と持続可能な社会に貢献するケミカル事業を通じて価値創造を進めています。

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

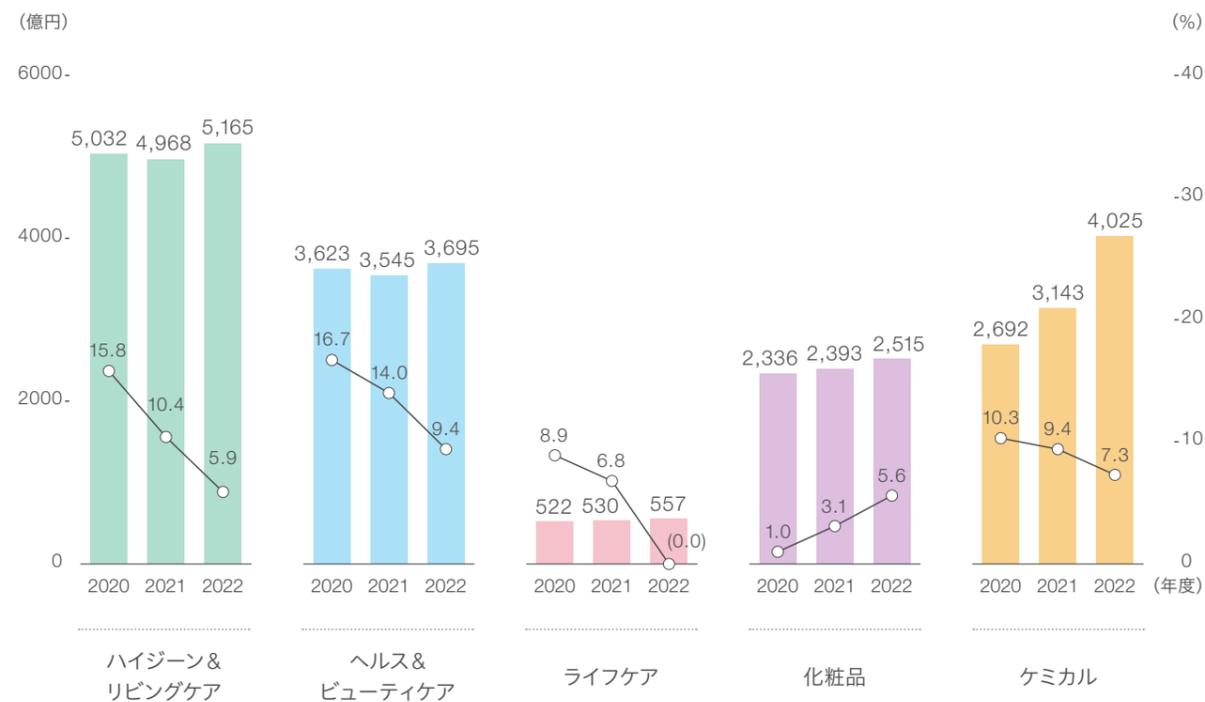
2022年度セグメント別売上高・営業利益構成比

外側：売上高構成比 (%) 内側：営業利益構成比 (%)



セグメント別売上高・営業利益率の推移

■ 売上高 (左軸) ○ 営業利益率 (右軸)



# 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

### 価値創造

衣類や住まいの清潔を保ち、家事負担を軽減する商品・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する。

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商品を提案する。



### 主なブランド



### 事業の特徴

日本のファブリック&ホームケア市場で数多くのNo.1ブランドを展開

- アタック/衣料用 重質洗剤 (33.9%)
- エマール/衣料用 軽質洗剤 (62.6%)
- ワイドハイター/衣料用漂白剤 (79.1%)
- キュキュット/食器用洗剤 (47.5%)
- ハイター/台所用漂白剤 (78.8%)
- マジックリン/バスクリナー (56.7%)
- マジックリン/トイレクリナー (40.0%)
- クイックル/ダストワイパー (59.9%)
- クイックル/トイレ用掃除シート (60.5%)

出典：インテージSRI+、( )内は2022年度金額シェア

アジア市場においても存在感を強化

- マジックリン：アジア参入国のうち3つの国と地域でホームケアカテゴリーシェアNo.1
- ロリエ：中国の広州・珠江デルタエリアの生理用ナプキンカテゴリーシェアNo.1

出典：ニールセン、2022年度リアルチャネルデータ



堀田 夏実  
Natsumi Hotta

上席執行役員  
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

### 重点取り組み

- 「アタック」「ハミング」ブランドの高付加価値化
- ホームケア事業の新価値提案による盤石化
- ライフタイムバリュー視点のサニタリー事業のロイヤリティ強化

#### 海外売上高比率

2022年度実績	2025年度目標
28%	32%

販売元所在地ベース

#### 強み

- 多くのリーディングブランドをも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

- 環境問題配慮への関心の高まり
- 世界的な衣類や住まいの衛生ニーズの高まり
- 女性の社会進出と少子高齢化
- 家事の担い手の多様化（誰でもよりラクに）

### ESG活動

高いシェアをもち、日々の暮らしになくてはならないブランドとして、ESG活動に積極的に取り組み、社会への貢献と顧客との絆の強化を図ります。

#### 100%再生プラスチックボトル\*の採用

2021年から「アタックZERO」や「キュキュットClear泡スプレー」で100%再生PETを使用したボトル\*を採用。2025年までに、日本の日用品のPET素材のボトル\*すべてに再生PETを使用します。

\* 着色剤及びラベル・ポンプ・キャップを除く  
PET: ポリエチレンテレフタレート

#### 職場のロリエ

生理にまつわる困りごとを少しでも減らすために、職場のトイレにおいて、生理用品をトイレトイレットペーパーのように備品化する取り組みを進めています。2022年から賛同する企業への導入を開始しました。

#### 初経教育支援

日本とアジア6つの国と地域の小学校に申し込みを募り、生理の正しい知識をまとめた小冊子と試供品を提供しています。1978年の「ロリエ」発売からこれまでに、のべ約12,000\*の学校に提供しました。

\* 日本：約11,000校、アジア6つの国と地域：約1,200校

# ヘルス&ビューティケア事業 人生を輝かせる「きれい」を

## 価値創造

人間全体を捉え、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を通じて、人々が思いどおりに個性を表現できる、真にすこやかな暮らしの実現に貢献する。

感染症や紫外線などの外的要因の防御・予防と共に、免疫強化を実現する商品や情報を提供し、環境ストレスケアと安全・安心な暮らしづくりを推進する。



## 主なブランド



## 事業の特徴

- |           |   |  |
|-----------|---|--|
| グローバルブランド | <ul style="list-style-type: none"> <li>● ビオレ ..... 61の国と地域</li> <li>● リーゼ ..... 11の国と地域</li> <li>● めぐりズム ..... 16の国と地域</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>● Jergens ..... 39の国と地域</li> <li>● John Frieda ..... 75の国と地域</li> </ul> |
|-----------|---|--|

- |                      |  |
|----------------------|--|
| カテゴリーシェア<br>No.1ブランド | <ul style="list-style-type: none"> <li>● ビオレ/日本・日焼け止め (共用・男性用)</li> <li>● ビオレ/日本・全身洗剤 (共用・男性用)</li> <li>● ビオレ/米国・毛穴パック</li> <li>● Jergens/米国・トーン エンハンスメント</li> </ul> |
|----------------------|--|

出典：日本はインテージSRI+、米国はニールセンリアルチャネルデータ、いずれも2022年度



塗谷 弘太郎  
Kotaro Nuriya

上席執行役員  
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



カレン・フランク  
Karen B. Frank

執行役員  
コンシューマープロダクツ事業統括部門  
欧米コンシューマーケア事業部長  
Kao USA Inc. Chairperson of the Board & President

## 事業戦略

- 生活のさまざまな場面のニーズに対し、人間全体を捉えたソリューションを提案する。
- ヘルスケア意識の高まりに対応した商品や情報を提供する。
- 環境や社会課題に配慮した商品開発を強化する。
- 「ビオレ」「Jergens」「John Frieda」を中心に、グローバル展開を強化する。
- 「Beyond Beauty、Beyond Bricks、Beyond Borders」を継続的に推進する。

## 重点取り組み

- 「ビオレ」「Jergens」などの主要ブランドの高付加価値化
- タンジブルUVケアの拡大 (アジア、米国、欧州、ブラジル)
- 本質研究の価値伝達による機能性スキンケアのさらなる強化
- EC及びD2Cの拡大による生活者との絆の強化
- オーラルケアブランドの強化



### 強み

- スキンケア製品、ヘアケア製品のグローバル展開
- 衛生、環境に対応した多様な技術
- ボディスキンケアやスキンプロテクション、ヘアカラーに関する専門知識
- 多くのリーディングブランド

### 機会

- コロナ禍による衛生・健康意識の高まり
- グローバルでの衛生市場の拡大
- 環境問題への関心の高まり
- 高齢者のQOL向上ニーズの高まり

## Another Kaoとのシナジー

### 蚊から未来のいのちを守る新事業



タイでは、日々の生活の中で安全かつ心地よい使用感で蚊から肌を守ることができる「ビオレガード モスブロックセラム」を発売すると共に、幅広い官学民パートナーとの協業を通じてデング熱被害の低減をめざす「#GUARD OUR FUTURE」プロジェクトを開始しました。タイのお客さまから喜びの声をいただいたことに加え、日本国内でも話題となりました。今後もより多くの方にお使いいただけるよう、製品の使い方や使用場面の幅を広げるためのバリエーションの拡充を図ります。また、タイ以外のエリアにもこの事業を拡



大するため、パートナーと協力しながら、国ごとに異なる関連規制への迅速な対応に取り組んでいきます。

# ヘルス&ビューティケア事業 ヘアサロン向け事業 サロンとスタイリスト、サロンの顧客の Kirei Life 実現へ

## 価値創造

ヘアスタイリスト、サロンのオーナーと、その顧客の生活をより豊かに。そして、私たちのブランド・製品・サービスを通じて、サロンに関わるすべての人々にKirei Lifeを届けます。



## 主なブランド

**GOLDWELL.**  **ORIBE** **KMS** **KERASILK** **VARIS**

## 事業の特徴

花王では、主にサロン向けの製品とサービスを世界中の顧客に提供するサロン事業を、5大陸、63カ国に展開し、22の子会社を抱えています。そして、「Goldwell」「Oribe」「KMS」「KERASILK」「VARIS」の5つのブランドを通じて、世界中の

サロンとスタイリストに対して、カラー・ケア・スタイリング・パーマの4カテゴリーの製品と、彼らのビジネスを支援するさまざまなサービスを提供しています。

### GOLDWELL.

「Goldwell」は、1948年にドイツで誕生しました。以来、常に革新を追い求め、最先端技術を採用した高機能な製品をスタイリストに提供し続けています。75年に渡り愛され続け、今日では世界最高のカラーシステムとして広く認められています。



数多くのセレブリティのヘアを創造し、美容業界のレジェンドと呼ばれたヘアスタイリストOribe Canales (オリベ・カナレス)。「Oribe」は、彼の思い描く美しくグラマラスな女性像をめざすために、2008年にニューヨークで生まれたラグジュアリーブランドです。



ドミニク・プラット  
Dominic M. Pratt

執行役員  
コンシューマープロダクツ事業統括部門  
サロン事業部長  
Oribe Hair Care, LLC Chairperson  
of the Board  
Kao Germany GmbH President



ダニエル・ケイナー  
Daniel Kaner

President, Oribe Hair Care  
Co-Founder, Oribe Brand

## 事業戦略

- ヘアカラー事業と「Oribe」の2本柱にフォーカスし、シナジーを創出。
- 「Piston-Can」「Automatic color dispenser」「@Pure Pigments」「ELUMEN」などのユニークな商品の開発と育成。
- DXを活用してサロン及びスタイリストのビジネスを支援し、関係性の強化を推進。
- 米国でのオムニチャネルでの成功をもとに、「Oribe」のEMEA・アジアへのグローバル展開を加速

## 重点取り組み

- 「Goldwell」ヘアカラー強化
- 「Oribe」グローバル拡大
- サロン事業全体の収益性の向上
- サロンとの協働により、製品とその使用による環境負荷を低減
- サロン業界と連携し、DE&Iを推進

### 強み

- 価値創造や教育、持続可能性に関するサロン業界第一人者の地位
- サロンの利益ある成長に貢献するヘアカラーイノベーション
- グローバルで二桁成長を遂げるラグジュアリーなオムニチャネルブランド「Oribe」

### 機会

- B2Bビジネスからオムニチャネルへのシフト
- 体験とストーリーテリングの重要度の高まり
- カスタマイズニーズの高まり
- サロンと生活者におけるESGへの関心の高まり
- 美容と健康の融合（美容室でのニーズの変化）

## Another Kaoとのシナジー

### ミルボン×花王 美容室でのビューティヘルスケアサービスの 確立に向けた共同プロジェクト

多くの人々の身近にあり、定期的に通う場所である美容室は、美容はもちろん人々の健康までをケアする新たなコミュニティとなり得ます。ミルボンと花王は、美を通じて形成される人と街の新たなコミュニティ「ビューティプラットフォーム」のある未来を共創していきます。この共同プロジェクトでは、2022年より、皮脂RNAモニタリングを用いた美容室でのヘルスケア情報提供に関する検討を開始しました。今後、美容室専売のビューティヘルスケア商品や、美容室をハブとしたヘルスケア商品の販売や各種サービスの検討を進めていきます。



## 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

### 価値創造

生活者の課題の本質を捉え、暮らしに寄り添い無理なく続けられるセルフケア・セルフケアの実現を推進する。

心身のモニタリング技術とAIを組み合わせ、一人ひとりの顕在・潜在ニーズに高精度でマッチするソリューションを提供する。

企業や団体のプロフェッショナルからの衛生に関するニーズに即したソリューションを提供し、人々の安全に貢献する。

### 主なブランド



### 事業の特徴

#### ヘルス&ウェルネス事業

植物に含まれるポリフェノールが有する健康機能に着目し、その力を引き出した特定保健用食品・機能性表示食品シリーズを、「ヘルシア」ブランドで展開しています。内臓脂肪レベルや血圧、歩数を手軽に見える化するオンラインサービス「モニタリングヘルス」で、健康行動の習慣化に貢献しながら、ロイヤリティの向上を図っています。



#### 業務用衛生製品事業

花王プロフェッショナル・サービス株式会社 (KPS) を通じて、業務用洗浄剤の販売をはじめ、プロの視点から飲食店や食品加工業者、医療・介護施設、宿泊・レジャー施設などに最適な衛生ソリューションを提案しています。



下豊留 玲  
Akira Shimotoyodome

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



小澤 正明  
Masaaki Ozawa

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  
花王プロフェッショナル・サービス社長

### 重点取り組み

- プレシジョン・ライフケア事業への変革
- BtoB衛生ソリューション事業とのシナジーによる業務用衛生製品事業の収益拡大

#### 強み

- 既存事業で積み上げた開発技術（ハイジーン、メタボケア、スキンケア技術など）
- 本質研究で蓄積した独自の高精度モニタリング技術（皮脂RNA検査技術など）
- 先端技術を活用したデータドリブンなマーケティング

#### 機会

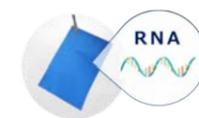
- セルフヘルスケア市場の拡大
- デジタル技術の進歩
- 衛生関連市場の拡大

### 事業戦略

- 健康飲料事業から、生体データに基づいてパーソナライズされた最適なソリューションを提供するウェルビーイング事業へ、事業ドメインを変革する。
- 感染症の拡大を未然に防ぐ環境衛生、皮膚疾患の治療、超高齢化に伴う老年性症候群の予防に事業領域を拡張する。
- 志を共にする他社・研究機関・公共団体・自治体などとの横断的なコラボレーションによって、顧客価値をスピーディに共創する。
- プロフェッショナルな現場の衛生問題を総合的に解決するために、多様な技術を組み合わせ、設計・運用・メンテナンスまで一括して行うトータルソリューションを提供する。

### Another Kaoとのシナジー

#### — プレシジョン・ライフケア事業への始動



#### RNA検査事業

花王の皮脂RNAモニタリング技術を活用し、乳幼児の肌バリア状態を把握する郵送検査サービス「ベビウェルチェック」が、株式会社ヘルスケアシステムズから発売されました。アトピー性皮膚炎を発症する乳幼児は、肌バリア機能が低下していることが知られています。保護者が子どもの肌の状態を知り、適切なケアを行う上で、この検査が役立つと考えています。



#### BtoB衛生ソリューション事業

花王プロフェッショナル・サービス株式会社 (KPS) を通じて、企業や団体の感染症対策をサポートする「BtoB衛生ソリューション事業」を開始しました。KPSの100%子会社として新会社「キラリアハイジーン株式会社」を設立し、お客さまの個々のニーズに寄り添った、より専門性の高いソリューションを提供していきます。

## 化粧品事業

### Celebration of Individuality

# ひとりひとりの人間を、その生き方を、 讃える

## 価値創造

個性ある尖ったブランド群を通じて、一人ひとり、その人ならではの「美」と「個性」に寄り添い、確かなサイエンスとあふれる感性で、「希望」と「Kirei」を提供する。

美、希望、Kireiを通じて、「よろこび」ある生活文化と、世界中の人々が輝ける社会の実現に貢献する。



## 主なブランド

化粧品事業では、11のグローバル戦略ブランド (G11) と日本を中心に展開する8ブランド (R8) を選定し、確かなエビデンスと五感に訴える感性美を融合させることで、個々のブランドを磨き上げていきます。G11の中でも、すでにグローバル展開が進んでいる「SENSAI」と「Curél」は、さらにスピードを上げて育成していきます。



## SENSAI

「SENSAI」は欧州を中心に48カ国で展開する高価格ブランドです。1983年に欧州で誕生し、ドイツではスキンケアカテゴリーでトップシェアを争うまでに成長\*1しています。2021年には中国天猫旗艦店に進出。今後アジアでのさらなる成長をめざします。

\*1 パフューマリー400店舗によるアライアンス市場、\*2 インテージSRI+ 敏感肌用化粧品市場2022年1～12月シリーズ別金額シェア

## Curél

「Curél」は、乾燥性敏感肌を考えたブランドとして、アジアを中心に10の国とエリアで展開しています。日本の敏感肌カテゴリーでは断トツのNo.1シェア\*2を誇ります。世界中の乾燥性敏感肌で悩む人に向けて、さらなるグローバル展開を進めています。



前澤 洋介  
Yosuke Maezawa

上席執行役員  
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  
カネボウ化粧品代表取締役社長  
Molton Brown Limited Chairperson  
of the Board



マーク・ジョンソン  
Mark Johnson

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  
Molton Brown Limited President

## 重点取り組み

- 「SENSAI」「Curél」を中心としたG11の成長の加速
- 中国・欧州におけるEC売上構成比の拡大
- ブランドポートフォリオ改革の推進による収益性向上

### 海外売上高比率



販売元所在地ベース

### 強み

- 花王グループとしての総合的・横断的な資産活用
- エビデンスに基づく肌への深い知見 (Science) と感性 (Sense) の融合
- 顧客の個性に寄り添う個性豊かなブランド群
- 独自の先端技術 (ファインファイバー、皮脂RNAモニタリング、仮想人体生成モデル)

### 機会

- SDGs視点からの新価値提案
- グローバルでの中長期的な市場拡大
- 新しい生活習慣や価値観から生まれる化粧行動や多様なニーズの高まり
- デジタル技術の進歩で可能になる新しい購買体験、新しい顧客接点

## Another Kaoとのシナジー

### 「My Kao」を活用した顧客関係性の強化

「My Kao」は、知る・体験する・買う・創るの4つの機能を有する双方向のデジタルプラットフォームです。One-IDで顧客とつながり、深く理解することで、さまざまなUX (顧客体験) を提供しています。

化粧品事業は、「My Kao」内に、美容に関する双方向型のコミュニティサイト「Kao Beauty Brands Play Park」を立ち上げると共に、EC機能「My Kao Mall」でほかの事業に先駆けて多くの商品を展開しています。



## 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

### 価値創造

花王がもつさまざまな強みと顧客・パートナーの強みを集積した共創を通じて、環境・社会課題の解決に努め、産業界の新たな価値と社会的インパクトの創出に貢献する。

サステナブル素材の深化、新たなエコソリューションの提案による顧客や産業界、社会の脱炭素と循環型経済への転換に向けた取り組みに貢献する。



### 事業の特徴

(市場シェアは花王調べ)

#### 世界トップグループ (8製品)

オレオケミカル	●天然高級アルコール ●三級アミン
洗剤・化粧品	●柔軟剤基材
界面活性剤	●硫酸塩型アニオン界面活性剤
香料	●合成香料 (HCA, MDJ, ラクトンなど)
デジタル印刷材料	●トナー・トナーバインダー
半導体・ エレクトロニクス	●ハードディスク研磨剤・洗浄剤 ●半導体後工程用洗浄剤

#### 日本トップグループ (7製品)

プラスチック・ゴム	●低燃費タイヤ用シリカ分散材
農林	●農業用機能性展着剤
食品	●豆腐用乳化にがり ●ケーキ用加工油脂
鋳物	●鋳物用フランバインダー
金属	●鉄鋼用洗浄剤
道路・土木・建築	●コンクリート製品用高性能減水剤



片寄 雅弘  
Masahiro Katayose

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

### 重点取り組み

- オレオ誘導体事業のNo.1の地位の強化
- オンリーワン技術の着実な展開
- サステナブルケミカル製品のグローバル展開

#### 海外売上高比率

2022年度  
実績  
65%

2025年度  
目標  
70%

販売元所在地ベース

#### 強み

- 独自技術で特徴を出す製品群：油脂、機能材料、情報材料
- 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

- 環境対応・脱炭素ニーズの拡大
- 衛生に対する社会的要望の拡大
- 食料問題への関心の高まり
- 先進国のインフラ老朽化と新興国の経済発展
- デジタル技術の高度化と利用拡大

### Another Kaoとのシナジー

#### 廃PETを原料とするアスファルト改質剤

2020年に発売した廃PETを原料とするアスファルト改質剤「ニュートラック 5000」は、アスファルト舗装の耐久性を向上し、補修頻度を減らすことで、環境負荷と維持コストを抑制します。小売店舗の駐車場や高速道路パーキングエリア、物流会社集配拠点への採用が増加し、社会実装が着実に進みました。

製品の使用量拡大に対応するために、すでにリサイクルシステムが確立している飲料の廃PETではなく、現在焼却処分されている工業用途の廃PETフィルムの原料化のために、廃PET排出企業や地方自治体との協業によるリサイクルシステムの確立をめざします。また、高速道路や一般道路へ広く展開するために、舗装会社との協業も推進していきます。

ほかにも、寒冷地仕様の「ニュートラック 6000SMA」を開発し、2023年から北海道や東北の公道への採用に向けて販売活動に取り組んでいます。海外展開の検討も進めており、グローバルでの貢献をめざします。



WEB ケミカル事業に関する詳しい情報はウェブサイト「Kao Chemicals」をご覧ください  
chemical.kao.com/jp/

## STRATEGY 5 DXの推進

### 製造業から 「UX創造企業」へ

花王は、2018年から、AIなどの先端技術を活用した業務の能率化や働き方の改革を進めてきました。2021年から事業のDX推進に本格的に乗り出し、2023年1月には社内のDX機能を統合して「DX戦略部門」を新設しました。

現在、我々が最優先で進めている事業DXの取り組みは、お客さまと直接つながる双方向プラットフォーム「My Kao」を構築して、お客さまとの絆を深めていくことです。そのために2つの花王らしいアプローチを進めています。1つは、単なるモノの提供にとどまらず、花王が得意とするモニタリング技術を活用したユニークなUX（顧客体験）を提供していくこと。そしてもう1つは、花王ならではの幅広い事業領域を武器に、一人ひとりに寄り添った商品やサービスの提供により、顧客のKirei Lifeを実現することです。

そして、言うまでもなく、このプラットフォームは、花王の「よきモノづくり」のデジタル化に大きく貢献します。日々蓄積されるビッグデータは顧客理解をバージョン



村上 由泰  
Yoshihiro Murakami

常務執行役員  
DX戦略部門統括

アップし、商品開発やマーケティングに活かされていくこととなります。

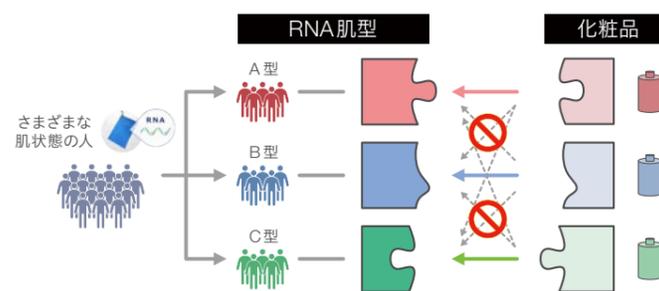
「モノづくり」にとどまらず、「最高の体験」を提供する企業へ。つまり、製造業から「UX創造企業」への変革が、花王DXのチャレンジです。

### UX創造と ビジネスモデルの変革

花王ならではのUXの切り口は、「モニタリング」と「ソリューションマッチング」のふたつです。

例えば、モニタリングは、自分の身体の状態や変化、自分に似合うメイクや髪型、あるいは、家の中の衛生状態などを、お客さまに目に見えるかたちで示すことができます。その上で、自分に合う最高のソリューションと出会う喜びと、使い続けたくなる体験をお届けする。これが花王のめざすUXです。

#### 株式会社アイスタイルとの協業による化粧品ビジネスの進化



RNA肌型に基づいて人をグループピング。各グループに属する人の@cosmeの口コミを分析し、そのグループに合う化粧品を推定する。

## 双方向デジタルプラットフォームをグローバルで展開

2022年12月にお客さまと直接つながる双方向デジタルプラットフォーム「My Kao」をローンチしました。My Kaoの機能は、「知る・体験する・買う・創る」の4つです。One-IDで顧客とつながり、深く理解することで、さまざまなUXを提供していきます。

中国や欧米でもすでにD2Cビジネスを開始しています。エリアごとのナレッジを共有し、グローバルで双方向プラットフォームの拡充を進めていきます。



- ▶ 日本「My Kao」: [my.kao-kirei.com/](http://my.kao-kirei.com/)
- ▶ 米国 ブランドサイト: [www.kao.com/americas/en/brands/](http://www.kao.com/americas/en/brands/)
- ▶ 欧州 ブランドサイト: [www.kao.com/emea/en/brands/](http://www.kao.com/emea/en/brands/)
- ▶ 中国 ECサイト: [www.kao.com/cn/e-commerce/](http://www.kao.com/cn/e-commerce/)

( )は日本国内

コンシューマープロダクツ事業売上高 におけるデジタルチャネル構成比		
	2022年度 実績	2025年度 チャレンジ
e-コマース	11% (5%)	25% (15%)
e-コマース内 自社EC構成比	4% (8%)	15% (20%)

### ウェブアクセシビリティの向上

WEB 花王ウェブアクセシビリティ方針  
[www.kao.com/jp/web-accessibility/policy/](http://www.kao.com/jp/web-accessibility/policy/)

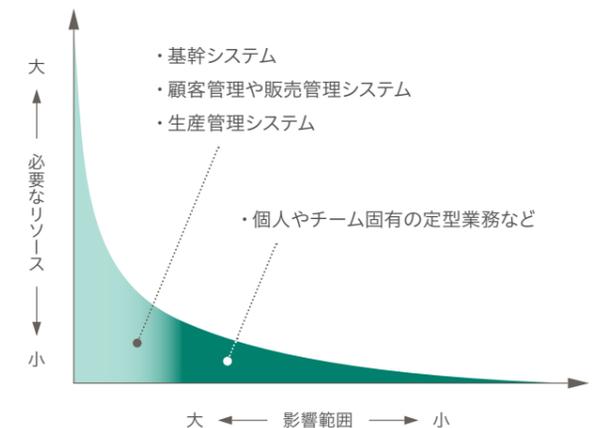
こころ豊かな暮らしの実現をめざし、環境や社会に配慮した活動の一環として、ウェブサイト上で提供される情報や機能の利用しやすさ（ウェブアクセシビリティ）の向上を推進しています。この取り組みを通じ、花王製品を選択したり使用したりするために必要な情報を誰もが手軽にストレスなく得られる「人にやさしいデジタル情報発信」を進めています。

### 「UX創造企業」の土台となる DX人財育成とインターナルDX

「UX創造企業」を支えるDX人財には、IT技術やデータサイエンス、デジタルマーケティングなど、ITとビジネス双方の幅広い知識・スキルが必要です。花王では、デジタルスキル学習サービスの活用を始め、ウェブ解析の資格取得の支援やデータアナリスト教育などを通じて、DX人財の育成に取り組んでいます。

働き方や業務プロセスの改善においてもDX人財の育成は重要です。基幹システムなどに比べて影響範囲が限定的な個人やチーム固有の案件に対応するために、現場の課題とニーズを理解した社員を「シチズン・ディベロッパー」として育成・支援する体制を構築しました。その結果生み出される多くの小規模インターナルDXを積み重ねることで、業務の能率化を着実に進めています。

#### インターナルDXの2つのアプローチ



重要度の高い案件は積極的に投資し、重要度が低い案件には社員のリスクリングで対応する。シチズン・ディベロッパーの人数は、2023年2月時点で673名。

## STRATEGY 6 人財開発とエンゲージメント

### 社員一人ひとりのワクワクと ひたむきな挑戦で、 会社が強くなる

企業が強くなるためには、ワクワクして働く社員の活力は欠かせません。花王は、2021年に導入した人財活性化制度OKR (Objectives and Key Results) を基本に、多様な人財の一人ひとりが大きな志をもち、ひたむきに挑戦していく風土の強化を進めています。個性を活かし、**個の成長**を支援すること

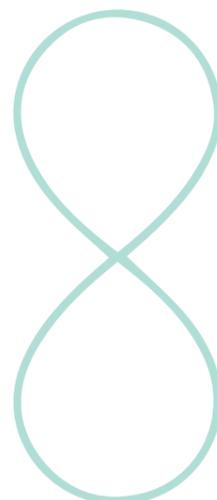
は、人財開発最大の目標です。そして、異なる個が活かされ共振するチームを構築することで、**組織力の最大化**に導いていきます。人財がもてる力を発揮して、成果を上げられる、**成長する環境づくり**は、企業としての責任です。

努力が成果につながることは、何よりも人のモチベーションを高めます。ROICなどで事業の環境も確認した上で、仕事の難易度と達成度を見極め、社員が自分に合わせた挑戦ができる場の提供を進めています。

さらに、それらのスピードとレベルを上げるための**仕事の能率化**も欠かすことはできません。これまでの働き方を見直し、時間当たりの生産性を高めるための支援を行います。経営戦略と人財戦略を一体化させ、会社と社員の成長につなげていきます。

#### よい仕事環境と成長を支援する機会の提供

#### 人の成長 機会の提供



#### よい仕事 環境の提供

### ① 個の成長 + ② 組織力の最大化

- 挑戦志向型人財：50%以上<sup>\*1</sup>
- 社員教育投資：倍増
- 経営・専門人財の育成強化
- 自律チャレンジ制度  
0★1 Kaoの拡大<sup>\*2</sup>
- 多様な人財の採用と登用：  
女性管理職比率=女性社員比率  
(2030年度)<sup>\*5</sup>
- キャリア採用：3倍<sup>\*3</sup>
- 人財ポートフォリオ充実と  
戦略的適材配置
- 高モチベーション人財比率：  
80%以上<sup>\*1</sup>

### ③ 成長する 環境づくり + ④ 仕事の能率化

- 難易度・達成度に合致した評価・  
報酬制度
- 職務連動型人財制度の拡大
- 職場満足度評価：80%以上<sup>\*1</sup>
- 公平環境の提供  
(育児休暇の男女義務化など)
- DX人財：3倍  
(活用支援とキー人財の部門配属)
- 働き方満足度：70%以上<sup>\*1</sup>
- 働き方の進化  
(リモート限定選択性)<sup>\*4</sup>

特に記載がない限り目標の期限は2025年度、増減率の目標値は2020年度との比較  
\*1 社員意識調査指数、\*2 花王独自の提案制度、\*3 DX人財と専門性人財に関する目標、\*4 職場適性判断、\*5 2030年度目標

## ① 個の成長

会社の成長力の源泉として必要なことは、社員一人ひとりの能力を継続的に高めていくことです。そのために必要なことは、これまで以上に自らが考え行動する人財を育てることです。そして日常業務に関する個別目標に加え、事業・部署・個人の成長につながる目標や課題を設定し実行することが大切です。

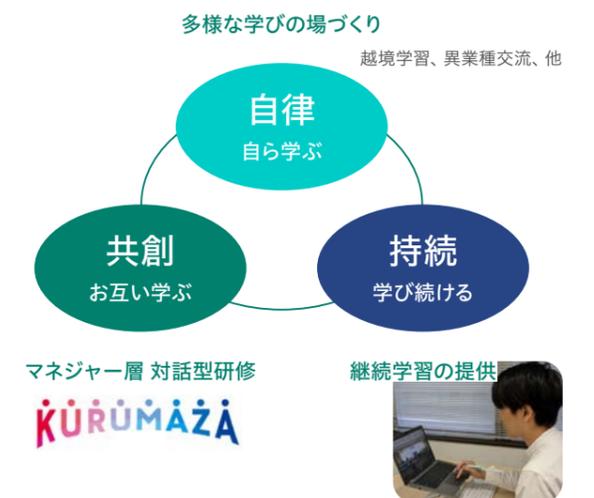
2021年に導入したOKRは、個の成長と組織における力を結集し、会社としての方向性を合わせるための仕組みです。国内外のグループ会社に展開を進めており、

2022年度には国内で90%、グローバルで62%の社員がそれぞれの目標を設定し、実行しています。

OKRは、チャレンジングな目標だけではなく、基本的な業務遂行に関わるKPI (Key Performance Indicator) を最低限の目標として定め、それを上回る努力を加点方式で積み上げていく仕組みです。ある意味、KPIより厳しい評価制度ですが、その達成度合いによって、会社は個人への評価、報酬、表彰を行い、さらなる成長機会を提供していきます。社員調査の結果により、すでに約25%の社員がチャレンジングな目標を定め、実践していると捉えています。

## 自律的な学習機会の拡大

社員自らが設定したOKRを達成するために、自律的な学習を促進する自己啓発プログラムを提供しています。語学教育、資格取得、IT技術教育など、個人のニーズに合わせたさまざまなプログラムによって、能力開発が進められています。最近では、e-ラーニングのプログラムの充実により、時間の自由度のある学習機会を増やしました。併せて、リーダーシップやマネジメントを高めるマネジャー向け研修プログラムを再編すると共に、対話型研修も行っています。



## 新たな仕事を通じた経験拡大と能力開発

2022年度は社員のキャリア志向や適性に基づき、社内外への異動や配置を行いました。438件の部門を越えたローテーションを実施し、長期視点での社員の能力・キャリア開発につなげています。新たな場所での経験は、着実に個人の成長を促します。このローテーションは、経営としての重要度の高いエリアを優先しており、個人の適性も十分に吟味しながら進め

ています。社外に向けても、社会的な課題を共に解決することを目的に、行政や産業界の連携機関への社員の派遣を拡大しています。2022年12月末時点で、70名の社員が社外で活躍しています。これらの社員の経験は、個人と組織のスキルアップにつながると考えています。

## 0★1 Kaoの展開拡大

社員が担当業務や役割を超えた提案を行い、経営幹部と議論しながら挑戦プログラムを決定する0★1 Kaoを進めています。2022年12月末時点で100件弱の提案が寄せられ、新しい事業モデル開発や、サステナブル志向の流通改革が進展しています。個々の提案について、多くの社員が自由にアイデア

を交換することが可能であり、提案者は原案をレベルアップするための仲間を募ることができます。支援者もアイデアの提供を通じて自らも提案していく機会を得ています。0★1 Kaoは、OKRと共に、挑戦風土の拡大と改革推進力の向上につながっています。

## 2 組織力の最大化

2021年度から展開しているOKRや0★1 Kaoによって、社員の挑戦意識は高まっています。これら個の力を組織の力としていくために、挑戦する人財にさらなる活躍の場を提供していきます。

### 多様性を力に

多様な人財一人ひとりが、働きやすい環境の中で力を発揮することは、組織の成長に欠かせません。

2023年、日本において、女性活躍推進の施策のひとつとして、男女共に取得を必須とする育休制度をはじめとした施策を導入しました。LGBTQ+・外国籍・障がい・育児両立・介護両立などの各テーマにおいても、毎月2〜3件の啓発情報を公開し、社員の理解促進と職場での実践・定着に向けた活動を継続しています。社員が組織の中で活躍できる時間や環境を確保することは、力のある個が共振するために欠かせません。加えて、取締役・執行役員36名に対し、4名の外国籍役員、6名の女性役員を選任し、経営の重要課題の議論や意思決定に多様な視点を盛り込むべく努めています。花王は、組織力の最大化において、特徴ある個の力の結集が重要だと考え、多様性のある組織を当たり前にする取り組み、すなわち、**多様性組織の標準化**を進めています。

### スクラム型組織運営

有望な人財を中長期的に育成していくため、経歴、成果及びポテンシャルをベースとした人財情報を複眼的に管理しています。この情報は、新たなチーム編成のためのプロフィールでもあります。

優先される業務に関しては、スピーディかつ高いレベルの成果をめざし、目的に応じた最高のチーム設計が求められます。

▼ 女性の活躍推進施策の全体像  
さまざまな意思決定の場に多様な視点が入ることをめざす

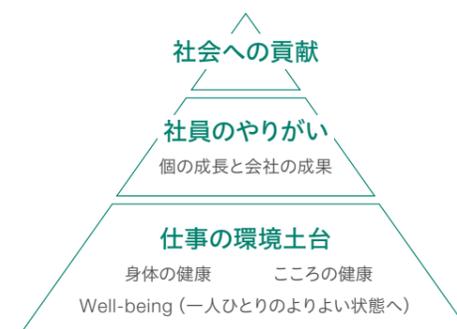


人財戦略部門は、個々のプロフィールから導き出された最高のチームを提案する必要があります。現在、事業部門と機能部門の自由度を活かしたマトリックス体制を進化させて、目的達成の最速・最大化を軸とする「スクラム型運営」を進めています。大きな組織で起こりやすいサイロ化や画一化を避け、**決断実行の現場化**をめざしています。

## 社員の健康づくりと社会への拡大 ～健康経営の推進～

事業活動の源泉である社員の心と身体の健康は、仕事を進める土台であると共に、個の成長と会社の成果につながる重要な要素です。花王は、これまでも社内外の健康情報の解析やヘルスケア研究をベースに、多数の知見やソリューションを蓄積してきました。これらを社員とその家族の健康開発にも活用する**実践型の健康づくり活動**を進めています。

これらの取り組みのうち、優れた事例や知見については、外部団体とも連携し、地域の生活者にも積極的に展開することで、すこやかでこころ豊かな社会の実現につなげていきます。



## 3 成長する環境づくり

自らの能力を高め、一人ひとりの力が活かされる土台は、それを活かせる職場です。成果が見えにくく、高く評価されにくい仕事では、モチベーションは高まることはありません。社員一人ひとりの仕事に対して難易度と達成度に合わせた評価がなされ、最終的に会社の目標達成

につながることを示さなくてはなりません。OKRは、自らの目標と組織・会社の目標とのつながりを見える化しています。

活動生産性の向上において、社員の適性に合わせたやりがいのある仕事の設定は欠かせません。職務連動型人財制度を拡大し、職場の満足度を究極まで高めていきます。優先すべき仕事の選定と適切な配分により、人財の継続的な成長と活躍最大化をめざしています。

## 4 仕事の能率化

「効率」は費やした労力に対して得られる成果の割合を示し、「能率」は一定の時間内で得られる仕事の割合を示します。花王が重視するのは「効率」ではなく、**決まった時間内でこなせる仕事量を増やす「能率」**です。そのためには、**働き方の抜本的な見直しと日常的なIT活用**が必須です。

## 働き方の改革

部門の機能や特性、個人の役割に応じて、最適な働き方を実践することが、時間当たりの仕事量を増やし、成果のレベルも高めていく、すなわち、組織的な能率向上につながります。現在は、コロナ禍を経て、リモートと出社を組み合わせるハイブリッドなワークスタイルが定着してきています。その推進に向けて、ウェブ会議エリアやウェブ配信スタジオを設置すると共に、在宅での勤務状態も把握できるSWS (Smart Work Support) を導入するなど、IT設備やオフィス環境を進化させています。また、遠隔地勤務制度を導入し、看護・介護や教育等の事情を抱えながら働く社員がより一層広く活躍できる環境づくりを推進しています。

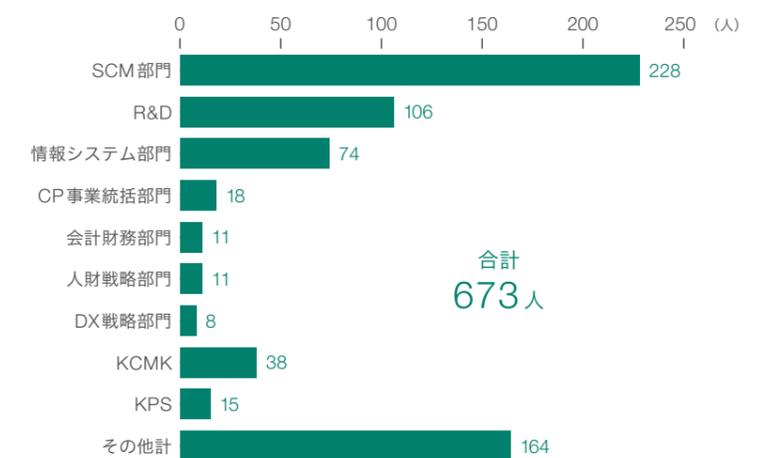


## 日常的なIT活用の拡大

花王は従来から進めているRPA (Robotic Process Automation) やチャットボットの活用に加え、新たな業務アプリケーションによるプロセスの改善や効率化も積極的に進めています。

自分自身でソリューションを構築できるシチズン・ディベロッパーも増加し、2023年2月時点で673名、開発件数は2,862件（テスト含む）となりました。これらによって、生じる個人と組織の余力を、より創造性を発揮する仕事に振り向けたり、人員の再配置につなげたりすることで、能率の向上を加速していきます。

▼ 部門別アプリ作成者数（2023年2月時点）



KCMK：花王グループカスタマーマーケティング株式会社、KPS：花王プロフェッショナル・サービス株式会社

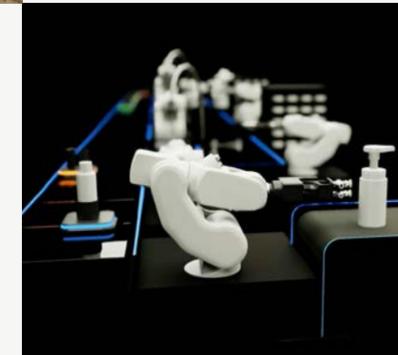
Value Chain Reform

# バリューチェーンの改革

スクラム型運営で多様な知恵を結集し、  
課題にスピーディかつ果敢に挑む。



互いに肩を組み挑み続ける



REFORM

1

## マーケティング・販売戦略

### ロイヤリティ・マーケティングで生活者一人ひとりに最適な価値を届ける

#### マス・トライアルモデル

多品種・大量商品、大量マス広告



大衆ニーズを捉えたモノづくり  
大量の在庫・廃棄商品

## ロイヤリティ・マーケティングへの転換

花王は、生活者理解を深化させ、新しい生活価値（ライフ・バリュー・ソリューション）を提案することで、生活者との絆を強化するロイヤリティ・マーケティングへの転換を進めています。その鍵となるのが、生活者自身が“自分に合う・合わない”を正しく判断し、満足する商品に出える環境をつくることです。一人ひとりが、自分に合った商品を的確に選択できる場として、D2C機能をもつ双方向デジタルプラットフォーム「My Kao」を立ち上げると共に、効率的な少量多品種生産を可能にする「豊橋コネクテッド・フレキシブル・ファクトリー」を稼働させました。

これらにより、一人ひとりに合ったモノづくりを推進し、ロイヤリティ・マーケティングを実現していきます。同時にマーケティング費用の効率化や在庫・廃棄の最小化による事業の高収益化を進めます。

#### ターゲティング・ロイヤリティモデル

厳選商品、信頼できる的確な情報



さらに個性を磨く、一人ひとりに合うモノづくり  
廃棄商品の大幅削減

## 生活者視点のパーパスドリブンなブランド設計

花王と生活者の接点として重要な役割を果たすプロダクトブランドは、生活者の豊かな暮らしの実現はもとより、社会や地球のサステナビリティに貢献することをめざし、ブランド・パーパスを設定しています。このブランド・パーパスのもと、商品・サービスの提供やさまざまな活動を行い、生活者の共感を得て共に行動することで、絆をさらに深めていきます。また、個性あるブランド群がシナジーを生み出すように設計することで、多くのブランドを展開する花王の強みを活かしています。

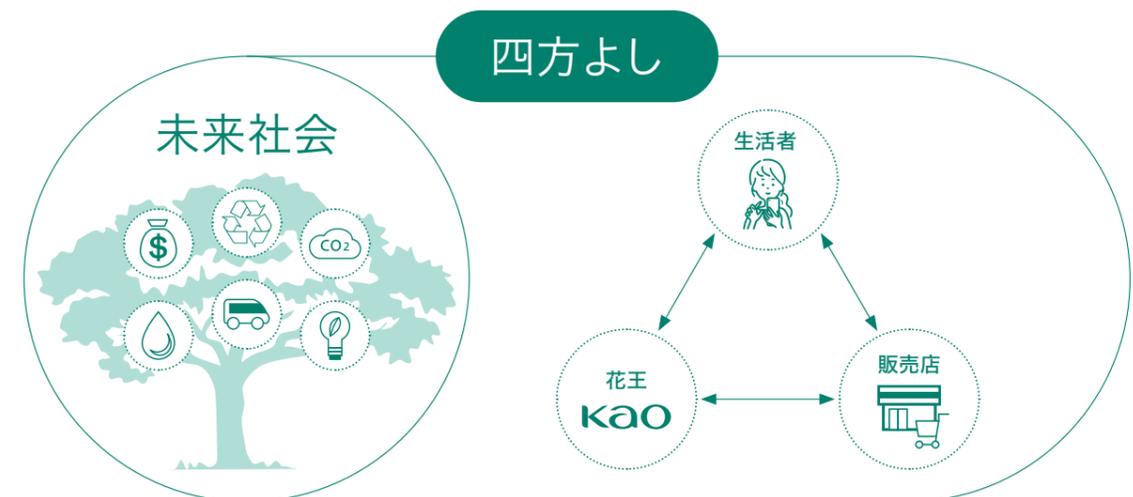
## 四方よし 生活者・販売店との価値共創の深化

販売部門は、花王の価値ある商品・サービスを生活者へお届けする役割を担い、生活者・販売店・花王の「トリプルWin（三方よし）」を推進してきました。

近年、商品の多様化、選択の複雑化、支払いの電子化、直送配達の加速化などの急速な変化が生じています。花王は、販売店との協力のもと、生活者の暮らしに貢献することはもちろん、社会と経済のサステナビリティにどう貢献するかが重要だと考えます。「トリプルWin」に未来視

点を加え、“未来社会のWin”も可能にする「四方よし」の販売・マーケティング活動に進化させなければなりません。

花王は、販売店との共創を進化させ、商品・サービスを生活者にお届けするバリューチェーンのムリ・ムダ・ムラをなくし、それぞれの利益のスパイラルアップをめざします。結果として、未来の社会と経済の持続的な発展を実現できると考えます。



### 相互送客と ライフハック情報の共有

販売店ごとに花王の共通顧客に対して相互送客を実施します。また、商品の価値を最大限に実感いただくための「ライフハック情報」を販売店のデジタルコンテンツや店頭で発信することで、生活者に店頭での購入を促すだけでなく、顧客満足度の向上を図っていきます。

### エシカル消費の 啓発

2022年度は他業種メーカーや販売店、生活者と共に、購買行動を通じて、環境や社会に貢献するSDGsキャンペーンを実施しました。今後、地域社会や環境団体など協業領域をさらに広げていきます。

### サステナブルな ロジスティクスの実現

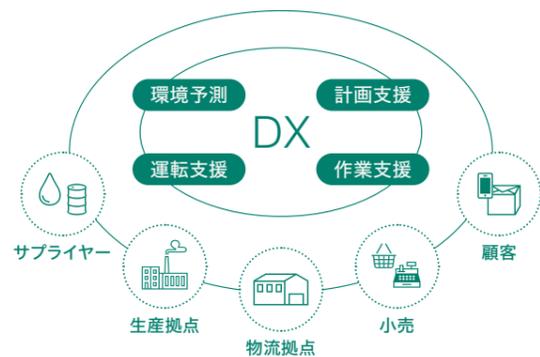
ドライバー不足や輸送費の高騰による物流危機の脅威を解決するために、販売店や物流パートナー、社会とデジタルでつながるコネクテッド・ロジスティクスの実現を進めています。

REFORM

2

## SCM 戦略

レジリエントな  
サプライチェーンの  
構築を通じて、  
収益性向上と  
ビジネスモデルの  
変革を後押しする



## 現場 DX — 現場の社員が自ら推進する DX

2020年から、RPA(Robotic Process Automation)の導入と日常業務へのローコード開発アプリの活用によって、ペーパーレス化と単純作業の自動化を進めています。多くのプロセスからなるサプライチェーンのDXを実現するためには、それぞれの業務に精通する社員のITリテラシー向上が鍵となります。各工場内にDXの推進役となるキーユーザーを育成すると共に、彼らが周囲を教育するためのバックアップ体制を構築しました。その結果、現場のニーズに即したデジタルツールの開発・導入と業務プロセスの改善が短期間で実現しました。また、その成果を共有することで、「自分もやってみたい」という意欲的な社員

花王は、1966年の販売会社設立によって、原材料調達から生産、物流、販売にかけてのすべての情報の管理を一元化し、商品ごとの需要の高精度な予測に基づく効率的なサプライチェーンマネジメントを確立、進化させてきました。しかし、ライフスタイルの多様化や、小売業の構造変化、パンデミックや地政学的リスク、物流危機に対応するためには、効率的な大量生産の追求だけでは不十分です。

花王は2021年から、サプライチェーンを“end to end”の視点から根本的に改革するためのさまざまな取り組みを進めています。具体的には、全プロセスにAIやロボットなどの先端技術を導入することでデータ連携を強化し、需要予測の精度、安定性と効率性、需要変化や災害に対するアジリティの向上や、効率的なパーソナライゼーション対応などに注力しています。これらの取り組みは、サプライチェーンの生産性を飛躍的に高め、事業の収益性の向上とビジネスモデルの変革を強く後押しします。また、サプライチェーンの生産性向上は、廃棄物削減や省エネルギー・省資源にも直結します。さらに、サプライチェーンに関わるすべての人々の人権の尊重と、生物多様性の保全にパートナーと連携しながら取り組んでいます。

生産性の向上	<ul style="list-style-type: none"> <li>需要予測の精度向上</li> <li>安定性と効率性の向上</li> <li>需要変化や災害に対するアジリティ向上</li> <li>パーソナライゼーションへの対応</li> </ul>
環境負荷の低減	<ul style="list-style-type: none"> <li>省資源・省エネルギー</li> <li>廃棄物削減</li> </ul>
業務負荷の軽減	<ul style="list-style-type: none"> <li>人権尊重</li> <li>働きがいの改革</li> </ul>

が増加し、現場のDXがますます加速しています。

並行して、日々サプライチェーンから生み出される、膨大でさまざまな粒度のデータを蓄積し、活用するための「データレイク」を構築しています。AI技術によって検索性が大幅に向上したことで、すべての社員が簡単にデータを活用できるようになりました。その結果、以前は継承が難しかったベテラン社員の知恵が社内でも広く展開されるようになりました。また、新しい管理システムのアイデアも生まれています。今後、マーケティングや研究のデータ基盤とも連携させ、花王全体の「データレイク」として拡張を続けていきます。

生産・物流機能一体型の  
新サプライチェーン拠点

生活者の購買行動の変化による需要の変動や、少子高齢化に伴う労働人口の減少に対応する新たな生産・物流機能一体型拠点の構築を進めています。その取り組みのひとつが、2023年3月に稼働させた「豊橋コネクテッド・フレキシブル・ファクトリー」です。

この新拠点は、ロボットやAIなどのテクノロジーを利用

した、柔軟な生産体制と優れた環境性能を有する完全自動化倉庫を備えています。さらに、工場物流と配送機能を担うロジスティクスセンターとの一体運営を行うことで、生産性向上や環境負荷・労務負荷低減における貢献をめざしています。



## 生産・物流機能一体型拠点のねらい

- ・製品供給の無駄の削減と所要時間の短縮
- ・物流コストの抑制
- ・トレーサビリティ管理
- ・電気・燃料電池トラックや太陽光発電の導入による環境負荷低減
- ・物流作業の自動化・無人化による労働環境改善

● 豊橋コネクテッド・フレキシブル・ファクトリー

効率的な少量多品種  
生産システムの開発

B&R株式会社及び株式会社京都製作所と協働し、一つひとつの商品を自由にデザインできる加飾成形技術と、効率的な少量多品種生産を可能にするダイナミックセル生産技術を開発しました。これらの技術を導入した新たな生産システムを2023年度に稼働させる予定です。

この新しい生産システムは、柔軟かつ迅速な品種の切り替えによる同時多品種生産を実現し、顧客一人ひとりのニーズに対応した商品提供を可能にします。また、環境負荷の低減とパーソナライゼーションを両立したマーケティングへの転換を加速していきます。



● 効率的な少量多品種生産を可能にするダイナミックセル生産技術



● 新たな加飾成形技術によるパーソナライズ商品の提案

REFORM  
3

# 研究戦略

## 幅広い事業領域の

## 強みを集積し、

## 新たな価値の創造に挑む

# 集積力を生み出す 体制と人財

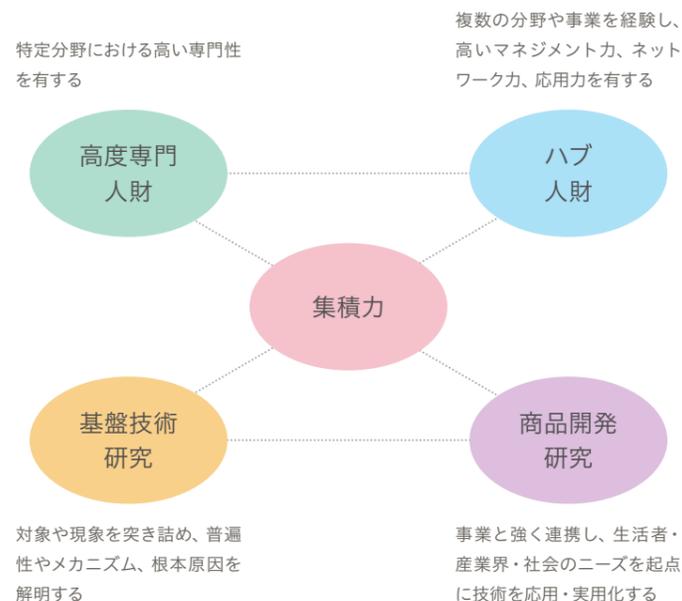
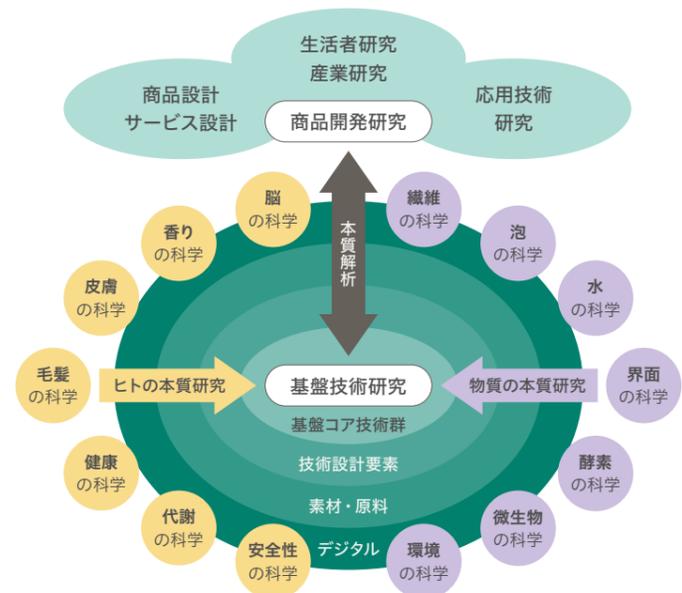
研究開発部門は、組織や専門領域といった壁を越えて知恵を結集し、横断的に連携する体制を整えています。基盤技術研究と商品開発研究の臨機応変な連携が、柔軟かつ迅速な変化への対応を可能にしています。また、特定分野において高い能力を有する高度専門人財と、統合力やネットワーク力に優れたハブ人財を育成することで、組織の集積力を最大限に発揮しています。

ほかにもDXでデータをより高度に活用することで、イノベーションの創出を加速させています。また、全研究員が参加して討論する発表会や大学・パートナーとの共創の機会を通じて、アイデアの交換と新たな発見を促しています。

# 本質研究へのこだわりと 価値創造のアプローチ

花王の研究活動の原動力は、研究員のひたむきな探求心に基づく「本質研究」です。ヒトと物質に生じるさまざまな現象を科学の眼で徹底的に突き詰め、見えてきた生命・科学現象の普遍性や機能のメカニズムなどの「本質」を、新たな技術資産へと結びつけています。

花王は創業以来、肌や繊維などのさまざまな対象物でコア技術「精密界面制御技術」を育んできました。このコア技術を核に、多種多様な技術資産を自在に組み合わせ、生活者・産業界・社会のニーズに結びつけることで、独創的な商品・サービスを生み出しています。



# 事業拡大のための研究戦略

「環境問題」「高齢化」「パンデミック」「多様化の影響」の4つの社会問題に対応するため、「清潔・美・健康・環境」の4領域における価値創造を深化・進化させると共に、未来潮流に合わせて、これらの領域の境界を超える新事業を創成していきます。



\*健康寿命 (WHOの定義) が「平均寿命から寝たきりや認知症など介護状態の期間を差し引いた期間」であるのに対し、健康時間は「年齢に関係なく、人生において健康に過ごせる時間」を示します。

# 既存事業の再生・強化と新事業の創生のアプローチ

## 既存技術の深化と新技術による 既存事業の再生・強化

「清潔・美・健康・環境」の4領域で新たな価値を提供し、既存事業の課題を解決する

- 原材料の厳選や希少材料の代替、節水・省エネルギー技術の深化による商品・サービスの付加価値向上と環境負荷低減の追求
- DXと技術資産・データの高度活用による商品開発スピードの向上
- D2Cプラットフォームで得た顧客データの活用
- パーソナライズへのシフトに対応する効率的な多品種少量生産技術の開発
- ローカルニーズを捉えたイノベーションの拡大とグローバル展開の加速
- より安全・グリーンで安価な原材料の探索と活用

## 境界領域における 事業領域の拡大

技術資産を新たな視点で捉え直し、境界領域に新しい価値を提供する

- 衛生：菌・ウイルス制御技術による習慣化しやすく安全・安心な感染症対策等
- ホリスティック：RNAモニタリング技術を活用したヘルス&ビューティソリューション等
- アップサイクル：使用済みプラスチック製フィルム容器の水平リサイクル技術、廃棄プラスチックを活用したアスファルト改質剤等
- 食糧・インフラ：より少ない薬剤で食糧を増産する助剤、道路や建築物の耐久性向上などのインフラを強化するソリューション等

## 周辺領域におけるイノベーションの 加速と新事業の創成

未来を起点とするバックキャストिंगから、周辺領域で新事業につながるイノベーションを加速する

- Sustainable chemicals：プラスチックの再生利用、CO<sub>2</sub>の再資源化等
- Healthy aging：老年性症候群を予防するヘルスケアサービス等
- Stop pandemic：感染症の常態化に対応する日常的・効果的な感染防御技術等
- Diversity：個人の違いを正確に測定・推定するプレジジョン・ライフケア技術等

REFORM

4

## 知的財産戦略

事業・研究及び

産業界と連携し、

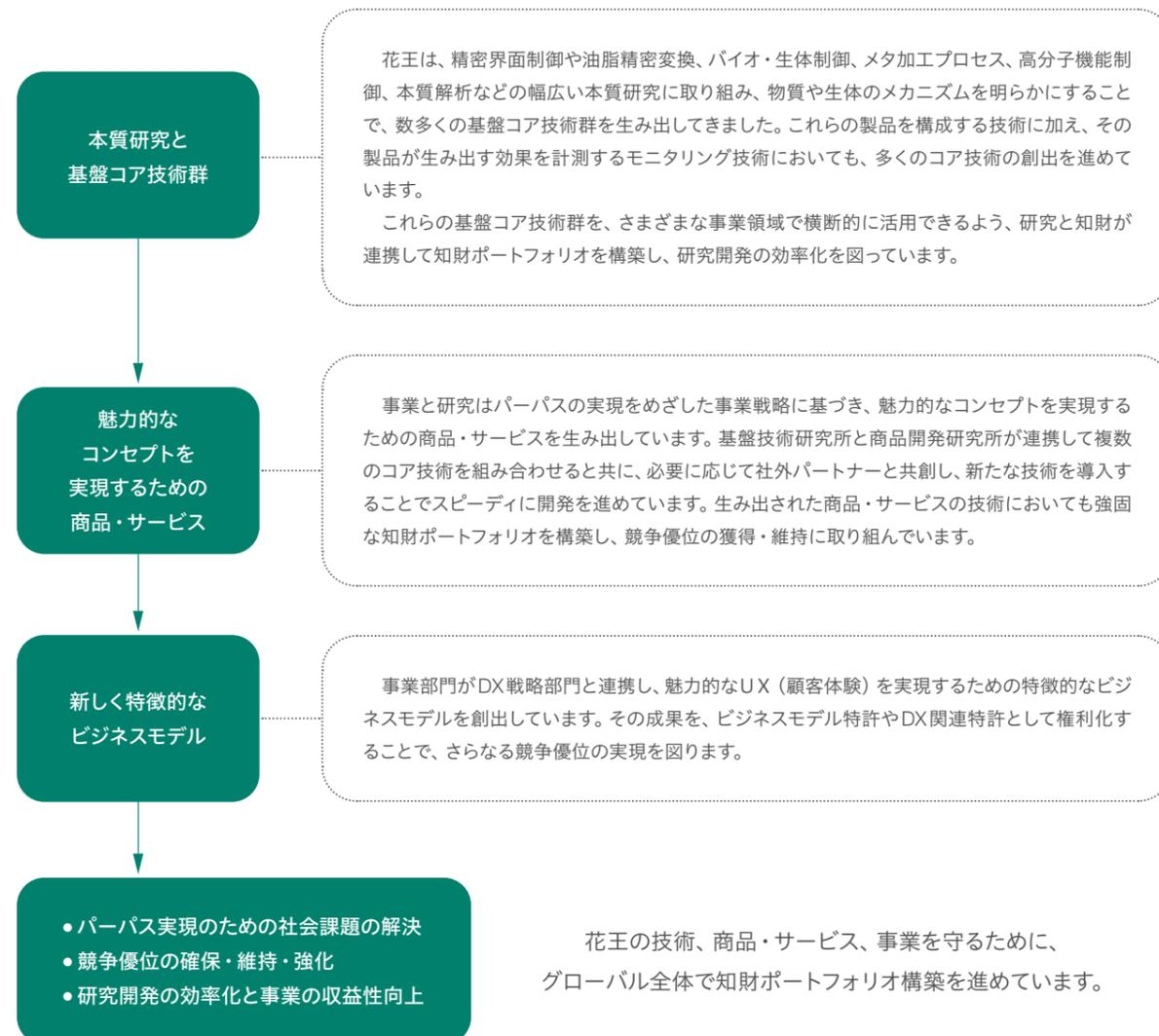
企業価値向上と持続可能な社会の実現に貢献する

花王は、知的財産（知財）を重要な経営資源と位置づけ、中長期の企業価値向上と持続可能な社会の実現に貢献するために、グローバルな知財力の強化、具体的には知財の創造・保護・活用に取り組んでいます。

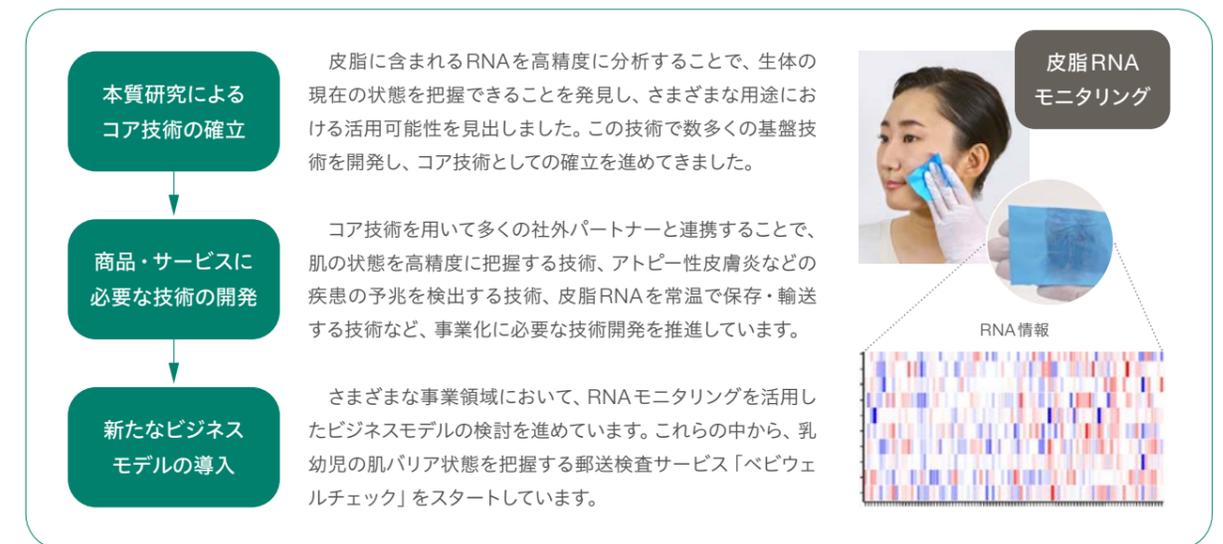
本質研究により生み出した数多くの基盤コア技術群、高い商品価値を提供する商品化のための技術、特徴的なビジネスモデルを守り、活用するために、知財ポートフォリオの構築を推進しています。

知財戦略・活動は、Reborn Kao (RK) とAnother Kao (AK)を進める事業戦略・研究戦略と密接に連携しています。また、社内のみならず産業界とも連携しています。

## 技術・商品・事業を守る知財ポートフォリオの構築



## 知財ポートフォリオ構築に向けた取り組み ～皮脂RNAモニタリングの事例～



## 商品・ブランドロイヤリティの強化・維持に対する知財貢献

## ブランド育成支援

強いブランドを持続的に育成していく上で、魅力的なコンセプトを具現化した商標や意匠の創作は非常に重要です。商品・サービスの開発プロセスにおいてネーミングをタイムリーに決定できるように、事前調査から出願、登録に至るまでのスケジュール管理と手続き、さらにはレピュテーションリスクを最小化するクリアランス調査などを実施しています。

ブランドを守るために、商品・サービスの多様化を踏まえたより広い権利の確保に努めています。また、特許・商標等の複数の知財権を組み合わせることで、自社の権利を多面的かつ有機的に保護する知財MIX戦略にも取り組んでいます。

## 模倣品に対する毅然とした権利行使

他社による権利の侵害が確認された場合は、法令に則り厳正に対処します。近年は特にアジアを中心に複雑化・巧妙化する模倣品への対策に注力しています。市場の監視を強化すると共に、行政当局やECサイト運営者、業界各社と連携し、早期発見・排除を徹底しています。今後も体制を強化しながら、あとを絶たない模倣品の排除と摘発に地道に取り組んでいきます。

## パーパスの実現に向けた知財の高度活用

## オープンイノベーションを通じた知財の活用

解決困難な社会課題に取り組むために、産業界や学界、行政等と連携して新しい技術を開発すると共に、ライセンスや技術を開放し、共創パートナーとの新しい事業の開発を推進しています。事業部門と研究開発部門、知的財産部が一体となったオープンイノベーションのプロジェクトにおいては、高度な専門知識を有する知財部員がメンバーへの知財教育を行っています。社内外の共創においては、「知財コーディネーター」として助言や情報収集、分析データの提供、技術コンタミを防止するための情報管理や契約管理など、さまざまな伴走型の支援を行っています。

## IPランドスケープの活用

競争優位の確立やパートナーとの共創を実現するために、IPランドスケープなどの手法を活用して多面的に分析し、研究開発の新たな方向性の探索、既存技術を利用した新事業の検討、事業を推進するための共創パートナーの選定などを進めています。

Our People

# 新たな時代、 新たな挑戦



「RNAモニタリング」は、あぶら取りフィルム1枚で採取した皮脂から、皮膚や体内の状態を分析できる技術です。

ある時、皮脂分泌のメカニズムに興味をもち、研究を進めてみたところ、肌の表面に存在するのは非常に不利とされていたRNA情報が皮脂中に1万種類以上も含まれていることを発見し、驚きと共に大きな可能性を感じました。今まで皮膚を切り取って採取していたRNA情報を、肌を傷つけることなく簡便に採取できるからです。一方、花王はヒトを対象とした検査事業の経験がないため、事業化への不安もありました。しかし、この技術に可能性を感じる仲間が集まって、意見や知恵を出し合いながら日々邁進することで、社会実装することができました。この仕事を通じて、志をもち続けることの大切さ、さまざまな立場の人と連携することの大切さを改めて実感しました。

私たちの身の回りには商品や情報があふれています。自身の皮膚や身体の状態を正確に知ることができる「RNAモニタリング」が、数多ある商品・サービスの中から自分の皮膚や身体の状態に最も適したものを手にする架け橋となり、多くの人に笑顔をお届けされる——そんな世界をめざしていきます。



## 皮脂RNAモニタリング技術でめざす、究極のパーソナライゼーション

### 井上 高良 Takayoshi Inoue

研究開発部門  
生物科学研究所 皮脂RNAプロジェクト

花王、皮脂RNAモニタリング技術を応用し、検査事業を開始  
www.kao.com/jp/newsroom/news/release/2023/20230221-001/

1

Deng熱感染症は、蚊媒介感染症の一種であり、タイで最も深刻な社会問題のひとつです。2022年6月に発売した「ビオレガード モスブロックセラム」は、従来の忌避剤とは異なる新しい発想で、塗ることで「蚊がとまりにくくなる」スキンケア商品です。私たちはこの商品と共に未来のいのちを守る「#GUARD OUR FUTURE」プロジェクトの情報を広く発信しています。

多くの生活者から実際に商品を試してみたいという声をいただき、軽い使い心地とさわやかな香りは小さな子どもたちからも好評です。小売店からの反応も好意的で、取り扱い店舗が増えています。

「#GUARD OUR FUTURE」プロジェクトも、公的機関や民間企業など各方面から高い関心と評価を得ています。 Deng熱の感染によっていのちを脅かされるリスクの高い子どもたちに焦点を当て、学校や小児科病院で啓発イベントの開催を実現できました。今後もさらに多くの機関と提携関係を結び、未来のいのちを守る事業を拡大していきます。

新発想の蚊よけ商品「ビオレガード モスブロックセラム」をタイで発売  
www.kao.com/jp/newsroom/news/release/2022/20220615-001/



## Deng熱から未来のいのちを守る —— #GUARD OUR FUTURE プロジェクト

### ポンチャン・コンニム Pongchan Kongnim

Marketing, GUARD OUR FUTURE Project,  
Kao Industrial (Thailand)

2



## 髪から笑顔をお届けたい —— サステナブルヘアウィッグの開発

### 内山 智子 Tomoko Uchiyama

ヘルス&ビューティケア事業部門  
ヘアケア第1事業部

どのような髪を実現できれば生活者の価値になるのか、そのために花王は何ができるのか——それがヘアケア商品の開発を担当する私が常に考えていることです。しかし、髪質や髪型、髪色にはそれぞれ個性があり、多くの方はスタイリングがなかなか思いどおりにいかないと感じています。どのようにその多様性にアプローチできるかを日々模索する中で、「なりたい髪を邪魔する因子を取り除く」という発想に至りました。私たちがめざすのは、誰もが自分の髪にとらわれず、なりたい髪を自由に表現できる世界です。そのために、長さ・スタイル・量・色などを自由に表現できるウィッグやエクステをもっと身近なものにしたい。これがサステナブルヘアウィッグの原点となった想いです。

私は傷んだ髪を根本的に改善する技術の開発に取り組んできました。ある時、ヘアウィッグの髪の傷みややすさが、脱毛症患者にとって深刻な悩みであることを知り、花王の技術で解決するアイデアを思いつきました。生きた人の髪を対象にしてきた花王では前例がない取り組みでしたが、想いに共感した仲間が集まり、「サステナブルファイバー」を開発することができました。見た目が自然でかつ丈夫なので、患者さんたちが傷みを気にせず、毎日安心してお使いいただけたらと思います。ヘアウィッグをはじめ、さまざまな用途にこの技術を展開することで、たくさんの人のこころ豊かな暮らしに貢献していきたいと考えています。

### 古川 淳一 Junichi Furukawa

研究開発部門  
ヘアケア研究所

3

## ヘアケアブランド「Guhl」による talking handsの支援

### アーミン・ヘーリー Armin Haery

Consumer Care Business,  
DACH & Guhl Europe

4

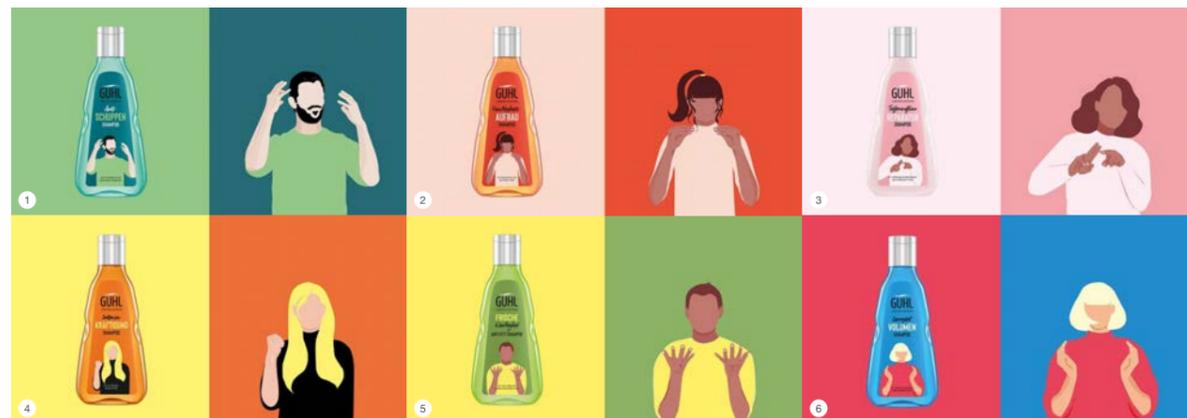
この取り組みをスタートさせたきっかけは、手話のイラストでつくったカラフルなパラパラ漫画を使い、言語に頼らないインクルーシブ・コミュニケーションに取り組むtalking handsの姿勢に共感したことです。ヘアケアブランドとして毎日生活者と“対話”している「Guhl」のコミュニケーションに手話を使ってみるのはどうだろうか。そう考えた私たちは、商品を通じてtalking handsのメッセージを伝えるために、彼らのカラフルなイラストを用いてシャンプーの特長を手話で表現した商品ラベルを制作しました。そのボトルが店頭に並ぶことは、私たちにとってもワクワクする経験となっています。



社会的に意義のある活動を支援したい。そして、「Guhl」を愛するお客さまにふさわしい、ユニークで意外性のあるものをお届けしたい——ふたつの一貫した思いが、このすばらしいコラボレーションに結びつきました。

Kao supports the start-up *talking hands* with iconic hair care brand *Guhl*  
ヘアケアブランド「Guhl」はスタートアップ企業 *talking hands* を支援しています  
[www.kao.com/emea/en/news/2022/5/5\\_kao\\_supports\\_talking\\_hands\\_with\\_hair\\_care\\_brand\\_guhl/](http://www.kao.com/emea/en/news/2022/5/5_kao_supports_talking_hands_with_hair_care_brand_guhl/)

※これらはドイツで販売している商品です



- ① Anti-Schuppen (フケを防ぐ)
- ② Feuchtigkeitsaufbau (潤いを保つ)
- ③ Tiefenaufbau Reparatur (ダメージを補修する)
- ④ Intensiv Kräftigung (髪の強度が増す)
- ⑤ Frische & Leichtigkeit Anti-Fett (べたつかずサラサラにする)
- ⑥ Langzeit Volumen (ボリュームが長もちする)

0★1 Kaoは、全社員からアイデアを公募し、事業化や社内構造改革等を実現させる制度として2021年7月にスタートしました。以来、多くの提案が寄せられ、中には社内外に大きなインパクトを与える提案も生まれています。

事務局のメンバーとして0★1 Kaoに携わったこの2年弱で、私は多くの提案者の目の色が変わる瞬間に立ち会うことができました。ひとりから始まったアイデアのビジョンに共鳴し、仲間が増えてチームになっていく時。地道に顧客の声に向き合い続けたことで、事業構想がどんどん鮮明になっていく時。0★1 Kaoを通じて、提案者が日々成長し、いきいきと取り組む姿は、私にとっても大きな喜びとなっています。

今後も、花王を変えたい、世界を変えたいという大志を抱く提案者がひとりでも多く生まれ、明日の花王の顔となる事業創造につながるように邁進していきます。



## 0★1 Kao —— 社員一人ひとりの 熱い想いで、花王を変える

### 近藤 貴斗 Takato Kondo

コーポレート戦略部門  
経営企画部 0★1 Kao 事務局

5

花王は、女性活躍推進の重点アクションのひとつに「意欲高く働くための育児両立支援」を掲げています。

私自身、出産を経て仕事と育児の両立の真っ只中で、その難しさに思い悩むことがあります。多くの同じような女性社員が、より前向きに仕事に取り組み、パートナーや家族と共に成長できる環境を整えたいと考え、さまざまな施策に取り組んでいます。

育児中の女性が仕事との両立を進めていくためには、主体的にキャリアを描き、それを実現するための体制を構築すると共に家庭や職場での性別による役割分業意識を払拭することが必要です。この実現に向け、当事者とそのパートナーの固定観念を解き、女性のキャリア実現に向けた両立体制を整えるためのセミナーや、キャリアの継続を後押しするための制度改定を進めています。

今後も社員が仕事と生活を両立しながら、意欲と能力を存分に発揮して活躍できる環境実現に向けて、活動を推進していきます。



## キャリアの実現を応援する 育児両立支援

### 鈴木 映 Hayuru Suzuki

人財戦略部門  
D&I推進部

6

花王、育児両立支援制度の新設・拡充で女性活躍推進を加速  
[www.kao.com/jp/newsroom/news/release/2022/20221226-001/](http://www.kao.com/jp/newsroom/news/release/2022/20221226-001/)

Chapter 3

Corporate Governance

# コーポレート・ガバナンス

## —— 経営の根幹

多様で強靱なガバナンスを構築し、  
持続的な企業価値向上を支える。



最も大切なものをしっかり支える



## Messages from Outside Directors and an Outside Audit & Supervisory Board Member

# 社外取締役・ 社外監査役 メッセージ



風通しのよい環境をつくり、  
活発な議論を生み出します。

社外取締役 取締役会議長

篠辺 修 Osamu Shinobe

2022年3月から取締役会議長に就任しました。厳しい経営環境の中、単年度業績の課題に取り組む一方で、中期経営計画「K25」の進捗のほか、コーポレート・ガバナンスや人材戦略、役員の評価・報酬制度、ESG戦略など中長期的な企業価値向上の視点での議論も進め、大変忙しい1年でした。

花王の取締役会は多様なメンバーから構成されていますが、実効性を高めるためには、それぞれの知識・経験や価値観が最大限発揮されることが重要です。取締役・監査役、社外・社内の区別なく自由闊達な議論が行われていることが花王の特長ですが、議長として、さらに率直な意見交換ができる環境づくりに注力しています。各事業からの報告や雑談の機会を増やし、新任者も含めて事業の理解を深められるよう工夫しました。

花王は今が正念場です。2023年度は「K25」の中間総括と課題の議論を行い、スピード感をもって既存事業の構造改革を進めると共に、市場や環境の変化に対応した競争力ある事業を展開していくことが必要です。取締役会は、事業別ROICなどのモニタリング指標をダッシュボード化し共有するなど、日頃から効率的に現状を把握し、より迅速に課題指摘と意思決定を行うことで、執行の後押しをしていきます。



志と実力をもつメンバーが集まった  
「熱い取締役会」です。

社外取締役

桜井 恵理子 Eriko Sakurai

2022年3月に花王の社外取締役に就任しました。まず驚いたのは、就任してからも花王の印象が、生活者目線のイメージと変わらないことです。この裏表のなさが、信頼できる会社の本質ではないでしょうか。

取締役会メンバーのエンゲージメントの高さも感じています。取締役や監査役が株主から負託された責務を果たすためには、各々が花王に貢献する情熱をもちながら知見や能力を活かすことが大切だと考えており、花王の取締役会はそれが実践されている「熱い取締役会」です。また、取締役会での提案に対して、執行側が柔軟かつ迅速に対応しています。

「K25」の3年目にあたり、環境や市場の変化を反映したリアリティのある戦略を実行していくことが重要です。これらができているかという視点で議論をし、進捗をモニタリングしたいと考えています。

花王には、すばらしい技術と、唯一無二のものを生み出そうというイノベーションの精神があります。資産を最大限に活かすためには、多様な価値観や声が意思決定に反映されていることが必要です。さらに、グローバルの競合と戦える経営ができていくかにも着目していきます。



現場の声が反映される  
コーポレート・ガバナンスをめざします。

社外監査役 監査役報酬諮問委員会議長

天野 秀樹 Hideki Amano

花王の監査役会は、社外監査役も部門ヒアリングや事業所往査に参加することで、一体感をもって業務に取り組んでいます。ヒアリングや往査には可能な限り多くの監査役が参加し、各人の経歴や知見に基づく多様な視点から監査を行っています。ヒアリング・往査の最後には、指導／要請事項・アドバイス・優れた取り組みの3点をまとめて被監査部門と共有することにより、PDCAを迅速に回すよう努めています。被監査部門から課題や困りごとを相談されるなど、風通しのよい企業風土も感じます。

2022年より支援体制が強化され、監査役会のスタッフが子会社の監査役を兼任するなどグループガバナンスの体制も強固なものになりました。重点監査方針、年間監査計画など監査の体系やしきみは整っていますが、現状に満足することなく、常に継続的な改善が図られています。

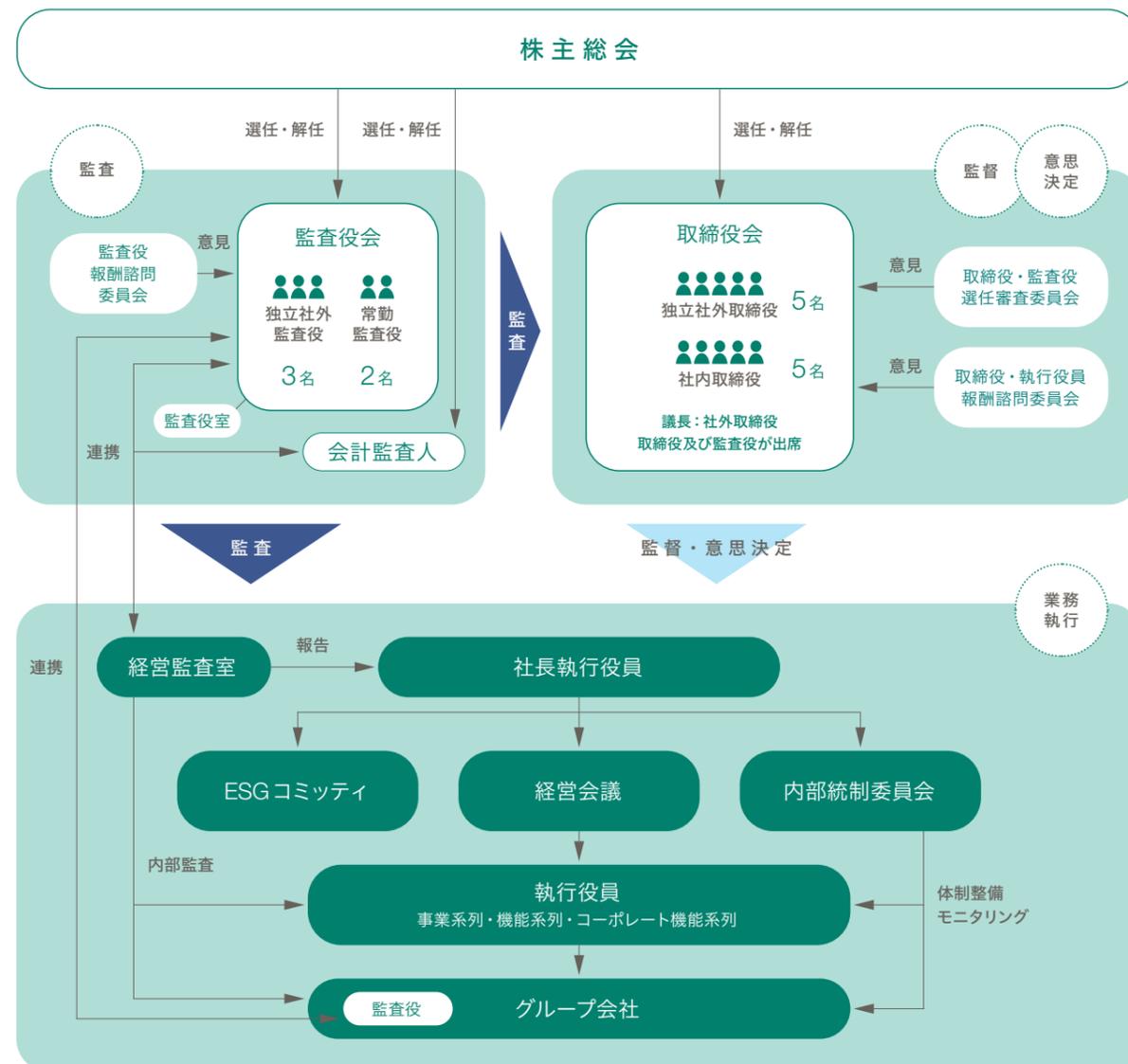
代表取締役や社外取締役との意見交換会も積極的に行い、監査役ならではの視点が経営の監督にも反映されています。2023年度は「K25」の折り返し地点です。厳しい事業環境下で、構造改革のプロセスや成果をしっかりと見定めていくために、統合リスク管理・内部統制の観点からも適正なコーポレート・ガバナンスの一翼を担っていく所存です。

## コーポレート・ガバナンス

花王は、パーパスである「豊かな共生世界の実現」に取り組みながら長期持続的に企業価値を向上し、「K25」で掲げた「持続可能な社会に欠かせない企業になる」ために、コーポレート・ガバナンスを経営上の最も重要な課題のひとつと位置づけ、体制と運用の両面で絶えず強化しています。花王のコーポレート・ガバナンスとは、すべてのステークホルダーの立場を踏まえた上で、多様化・複雑化し予測が困難な変化に適時・適切に対応しながら、社会への貢献と企業価値の持続的な向上を実現するため

に、透明・公正かつ迅速・果敢な意思決定を行うためのしくみです。そのために必要な経営体制及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共に、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、社会動向を常に把握し、ステークホルダーと積極的に対話を行うことで、コーポレート・ガバナンスのあり方を随時検証し、適宜必要な対策や改善を実施しています。

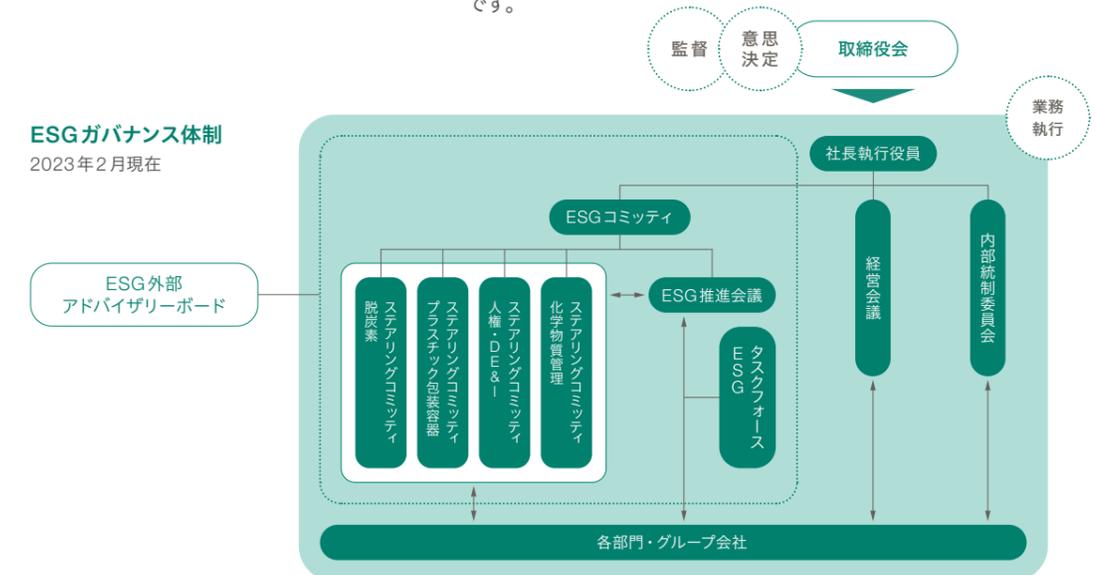
コーポレート・ガバナンス体制  
2023年3月24日現在



## ESG経営の進化を推進する ESGガバナンス体制

花王は、グローバルな変化に迅速に対応すると共に、事業機会の拡大と社会課題の解決をめざし、柔軟で強靭なESGガバナンス体制を構築しています。この体制により、取締役会の監督のもと、社長執行役員及び配下の5つの組織体が業務執行を担っています。社外委員が参加する組織が経営層に監督・助言する機能や、経営判断のもと企業のイノベーションや取り組みとしての確かつ迅速に実行する機能が強化されていることが特徴です。

ESGガバナンス体制  
2023年2月現在



### ESG コミッティ

ESG コミッティは、社長執行役員が議長となり、委員は専務執行役員、常務執行役員などで運営されています。ESG活動の方針や戦略の策定、投資の決裁、課題・リスクと機会の把握、活動状況の確認などを通じてKLP (Kirei Lifestyle Plan) を推進しています。

### ESG 外部アドバイザーボード

この組織は外部有識者で構成され、ESG コミッティの諮問に対する答申や提言を行い、社外からの視点を経営に反映させています。世界トップレベルのESGに関わる計画策定と実行ができるように、情報提供や外部と協働機会の創出、助言を行っています。

### ESG 推進会議

この会議は主要部門の責任者で構成されています。ESG コミッティで決定した方針、指示、提言に基づき、ESG戦略の具体化を推進します。

### ESG ステアリングコミッティ

脱炭素、プラスチック包装容器、人権・DE&I、化学物質管理といった4つの重点課題に対して、ESGへの取り組みを確実かつ迅速に実行に移すため、ESG コミッティと連動し、花王の各部門・グループ会社に提言を行います。

### ESG タスクフォース

注力するテーマにおいて部門横断的な体制が必要な場合に設置され、ESG 推進会議で策定した計画に基づいた活動を提案します。

WEB サステナビリティレポート2023  
[www.kao.com/jp/sustainability/pdf/sustainability-report/](http://www.kao.com/jp/sustainability/pdf/sustainability-report/)

## 取締役会の 知識・経験・能力の バランス及び 規模に関する考え方

花王は、「K25」のビジョンとして「未来のいのちを守る」「Sustainability as the only path」を掲げています。経営陣は、その実現のために、1. 持続可能な社会に欠かさない企業になる、2. 投資して強くなる事業への変革（既存事業の再生と新事業の創成）、3. 社員活力の最大化の3つの方針に沿って業務執行しています。

取締役会は、経営陣が上記の方針に沿った業務執行を行っていることを監督するため、社内外の取締役及び監

査役がそれぞれの知識・経験・専門性を補完し合い、高い実効性を発揮できることが重要だと考えます。加えて、性別、国籍、人種、年齢といった多様なバックグラウンドから生まれる多角的な視点が、事業の推進やグローバル拡大、適切な監督や監査に資するという考えのもと、多様な人財の取締役及び監査役の登用を進めています。取締役会の女性比率は、2025年までに30%達成を目標とします。

適正配置した執行役員への権限委譲を前提として、事業の拡大等に対応した意思決定の迅速化を図るため、小規模の取締役会をめざしています。その上で、適切な審議や執行の監督を行うために多様な人財とそのバランスを勘案し、適切な規模にします。社外取締役は、取締役会の多様性及び発言力の確保のため約半数とし、独立性も重視します。監査役会の過半数は独立基準を満たす社外監査役とします。

### ● スキルマトリックスと所属機関

	属性			経験・知識・専門性										✓を付けた主な理由	所属機関					2022年度 出席状況		
	氏名	在任年数	性別	国籍	経営	海外	消費財 業界	化学品 業界	人財 戦略	研究	環境・ 社会	IT・ DX	法務・リスク マネジメント		財務・ 会計	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	取締役会	監査役会
取締役	澤田 道隆	14年 9ヵ月	男	日本	✓		✓	✓	✓	✓	✓				●当社代表取締役社長執行役員経験 ●当法人財開発担当 役員の経験 ●当社研究開発部門の経験（基盤・応用） ●クリーン・オーシャン・マテリアル・アライアンス(CLOMA)会長	✓					100% (14/14)	—
	長谷部 佳宏	7年	男	日本	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓			●当社研究開発部門の経験（グローバル運営の経験、基盤・応 用、物質循環研究の知見を含む） ●当社海外事業推進プロジェ クトの経験 ●当社先端技術戦略室統括の経験 ●当法人財開 発担当役員の経験	✓			✓	✓	100% (14/14)	—
	根来 昌一	—	男	日本		✓		✓			✓				●当社ケミカル事業における経験、海外子会社（ケミカル事業） の経営経験 ●当社購買部門の経験（調達におけるサステナビ リティ活動推進含む） ●当社会計財務部門担当役員の経験	✓			✓		—	—
	西口 徹	—	男	日本		✓	✓								●当社コンシューマープロダクツ事業における経験 ●当社海外子会社における経営経験	✓					—	—
	デイブ・マンツ	1年	男	米国		✓	✓			✓	✓				●当社海外子会社における研究・事業の経験 ●当社ESG部門統括	✓					100% (11/11)	—
	篠辺 修	5年	男	日本	✓						✓		✓		●大手航空会社の経営者の経験 （CSRや環境マネジメント委員会委員長の経験含む）	議長		✓	✓	✓	100% (14/14)	—
	向井 千秋	4年	女	日本		✓				✓	✓				●宇宙科学研究の知見（医学・生活） ●アメリカ航空宇宙局（NASA）における経験	✓		議長	✓		100% (14/14)	—
	林 信秀	4年	男	日本	✓	✓									●グローバル大手金融機関の経営者の経験 ●13年を超える海外勤務を含め大半を国際業務に従事	✓		✓	議長		100% (14/14)	—
	桜井 恵理子	1年	女	日本	✓	✓		✓	✓		✓				●米国系大手化学品企業のグローバル事業部トップ及びリー ジョントップの経験 ●グローバル事業における報酬、育成・配 置等人事戦略全般の担当経験 ●化学品分野におけるサステナ ビリティに関する知見	✓		✓	✓		100% (11/11)	—
	西井 孝明	—	男	日本	✓	✓	✓		✓						●大手食品メーカーの経営者の経験 ●海外子会社における経 営経験 ●同社人事部の経験	✓		✓	✓		—	—
監査役	和田 康	—	男	日本		✓				✓		✓		●当社品質保証部門の経験 ●当社グローバル生産現場での経 験 ●当社生産技術開発及び工場管理の経験	✓	議長				—	—	
	川島 貞直	2年	男	日本										✓	●当社会計財務部門の経験 ●当社経営監査室の経験	✓	✓				100% (14/14)	100% (9/9)
	天野 秀樹	6年	男	日本		✓			✓				✓	✓	●公認会計士 ●海外駐在及びグローバル監査ネットワークの アジア太平洋地域代表 ●監査・コンサルティング業務COOと して人財戦略、リスクマネジメント等の担当経験	✓	✓	✓	✓	議長	100% (14/14)	100% (9/9)
	岡 伸浩	5年	男	日本									✓		●弁護士 ●慶應義塾大学大学院法務研究科教授	✓	✓	✓	✓	✓	100% (14/14)	100% (9/9)
	仲澤 孝宏	3年	男	日本										✓	●公認会計士	✓	✓	✓	✓	✓	100% (14/14)	100% (9/9)

取締役及び監査役がそれぞれ保有している経験・知識・専門性のうち、特に期待されるものに✓を記載しています。

各機関に所属しているメンバーに✓を記載しています。

## 経験・知識・専門性として選定した理由

経験・知識・専門性	選定した理由
経営	経営トップとしての経験は、経営陣による執行を実効的に監督し、適切なリスクテイクと迅速かつ果敢な意思決定を促すためのガバナンスの実現に必要なため
海外	海外や外資系企業の経営ポジションでの経験と知見は、オンリーワン価値の創出と地産地消モデルへの転換をめざす花王にとって、グローバル戦略に対する適切な助言と執行を実効的に監督するために必要なため
消費財・化学品業界	消費財業界及び化学品業界に関する経験・知識・専門性は、花王の事業領域全体を俯瞰し、市場や事業の未来を洞察した一段高い視点からの議論を促すなど、事業の執行を実効的に監督するために必要なため
人財戦略	「人」は花王にとって最大の資産。持続的な企業価値向上を実現するためには、経営戦略と連動した人財戦略の立案と実行が不可欠。この人財戦略の妥当性を判断し、執行を監督するための専門的知見と経験が必要のため
研究	革新的で高付加価値な商品・サービスを生み出し、事業の発展と企業価値向上を牽引する花王の研究開発活動と、技術資産の効果的な活用を監督するための専門性や経験が必要のため
環境・社会	経営戦略と融合したESG戦略の策定と実行を監督するためには、ESGに関する世界的な潮流への理解と、環境問題・社会問題に関する専門的知識が必要のため
IT・DX	既存事業の高収益化とこれまでの延長線上にない新事業の創造を実現するためには、ITの高度活用とデジタルトランスフォーメーションが不可欠。それらを監督するための専門的知見と経験が必要のため (執行役員や外部人財も活用し、取締役会による監督を補完)
法務・リスクマネジメント	企業活動におけるさまざまなリスクに対する適切なマネジメントと、戦略的な法務対応は最も重要な経営課題のひとつ。それらを監督するための専門的知見と経験が必要のため
財務・会計	財務・会計に関する経験・知識・専門性は、資本効率性を重視した経営の推進、持続的な企業価値向上のための適切な資本配分、投資判断に影響を与える財務報告の信頼性確保において必要なため

サクセッション  
プラン

花王は、社長執行役員の後継者を含めた人財戦略を経営における最重要課題のひとつと捉え、取締役会及び取締役・監査役選任審査委員会で継続的に議論します。社長執行役員の後継者計画については、次世代の経営環境を見据えた人財要件を示した上で、後継者候補のリストを更新しています。また、各候補者の育成にはスキルマトリックスを活用し、今後強化すべき知見や経験を議論しています。

2022年度の実効性評価でも、審議の継続と共に、より候補者について委員が知ることができる機会を設ける必要性が指摘されました。

## 取締役

	取締役会長 <b>澤田 道隆</b> [重要な兼職の状況] パナソニックホールディングス株式会社 社外取締役 日東電工株式会社 社外取締役 株式会社小松製作所 社外取締役	1955年12月20日生 当社株式所有数 44,300株		社外取締役 取締役会議長 <b>篠辺 修</b> [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	1952年11月11日生 当社株式所有数 1,900株
	代表取締役 社長執行役員 <b>長谷部 佳宏</b> [重要な兼職の状況] 公益財団法人花王芸術・科学財団 理事長	1960年7月30日生 当社株式所有数 15,300株		社外取締役 <b>向井 千秋</b> [重要な兼職の状況] 東京理科大学 特任副学長 富士通株式会社 社外取締役	1952年5月6日生 当社株式所有数 4,300株
	代表取締役 専務執行役員 <b>根来 昌一</b>	1960年1月7日生 当社株式所有数 8,800株		社外取締役 <b>林 信秀</b> [重要な兼職の状況] 株式会社みずほフィナンシャルグループ 顧問 株式会社パ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	1957年3月27日生 当社株式所有数 1,200株
	取締役 専務執行役員 <b>西口 徹</b>	1961年11月18日生 当社株式所有数 16,800株		社外取締役 <b>桜井 恵理子</b> [重要な兼職の状況] 株式会社三井住友フィナンシャルグループ 社外取締役 アステラス製薬株式会社 社外取締役	1960年11月16日生 当社株式所有数 100株
	取締役 常務執行役員 David J. Muenz <b>デイブ・マンツ</b>	1960年11月15日生 当社株式所有数 500株		社外取締役 <b>西井 孝明</b> [重要な兼職の状況] 味の素株式会社 特別顧問	1959年12月27日生 当社株式所有数 1,000株

## 監査役

	常勤監査役 <b>和田 康</b>	1959年7月30日生 当社株式所有数 14,100株		社外監査役 <b>天野 秀樹</b> [重要な兼職の状況] 公認会計士 セイコーグループ株式会社 社外監査役 みずほリース株式会社 社外監査役	1953年11月26日生 当社株式所有数 4,000株
	常勤監査役 <b>川島 貞直</b>	1959年5月22日生 当社株式所有数 17,900株		社外監査役 <b>岡 伸浩</b> [重要な兼職の状況] 弁護士 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	1963年4月5日生 当社株式所有数 2,300株
				社外監査役 <b>仲澤 孝宏</b> [重要な兼職の状況] 公認会計士 東急不動産ホールディングス株式会社 社外監査役	1958年5月30日生 当社株式所有数 500株

## 取締役会

経営戦略などの大きな経営方針について、リスク評価を含めて多面的に審議し、多様な視点から、経営戦略の適切な執行を監督しています。さらに、リスクを峻別し攻めの経営ができる環境を構築するために、内部統制システムやリスク管理体制の整備を進めています。

2022年度は、取締役会のあり方や人財戦略などについて、自由闊達な意見交換・審議を行いました。また毎月、執行報告及び経営会議審議事項の報告がなされています。

### 取締役会の活動——監督機能のさらなる強化と執行への権限委譲を議論・実践

2022年度は、取締役会において、以下の点について、重点的に審議を行いました。

テーマ	審議の内容
取締役会のあり方	<p>取締役会では、取締役会のあり方について議論し、以下の方向性を確認しました。当社の取締役会は、執行への大幅な権限委譲を行うと共に、モニタリング機能をさらに強化することで、経営陣による適切なリスクテイクと迅速かつ果敢な意思決定を促していきます。特に、人的資本を含む経営資源の配分や戦略の実行が経営陣により適切に行われていることを実効的に監督していきます。また、リスク・危機管理体制をはじめとした内部統制体制の整備が取締役会の責務であることを認識し、これらの体制を適切に構築・運用していきます。</p> <p>これを踏まえ、以下の内容についても審議しました。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・取締役会付議基準の改定</li> <li>・中期経営計画の進捗と課題のモニタリング</li> <li>・取締役会メンバーに求める知識・経験・能力等の議論</li> </ul>
人財戦略	<p>社員活力の最大化や、人財を最大活用するための戦略・計画が適切に策定・実行されているかを確認するため、人財や組織のポートフォリオについて議論を行いました。議論の中で、これまでの延長線上ではなく、今後の成長に向けて必要となる役割と人財要件を定義した上で、計画的な社員の育成や外部登用等による戦略的な人財確保を行うべきとの指摘がなされました。これらが実践され、成果につながっていることを確認していきます。また、OKR (Objectives and Key Results) 導入後の進捗と成果についても審議しました。グループ各所における多様な挑戦の増加と拡大、そして対話を通じたさらなる連携が促進されることを確認していきます。</p>
M&A戦略	<p>事業環境・競合状況を踏まえた経営戦略と事業変革の方向性を示した上で、事業ポートフォリオ強化を図るために、M&amp;Aによって獲得すべき領域と要素、想定規模等について議論しました。今後も引き続き、戦略の有効性と計画の進捗について確認していきます。</p>
サステナビリティ (気候変動リスク・人権等)	<p>気候変動リスクと機会 (TCFD対応)・持続可能なパーム油調達 (人権含む)・生物多様性等、ESGの主要課題について最新動向並びに花王グループの取り組みについて報告を受け、推進状況を確認しました。また、ESGが成長戦略や収益性にビルドインされる必要があること等が議論されました。今後も、サステナビリティの課題について、引き続き確認していきます。</p>

各委員会での審議事項はコーポレート・ガバナンス報告書をご覧ください。  
www.kao.com/jp/corporate/policies/corporate-governance/

## 取締役会の 実効性評価

取締役会の役割・責務は取締役会全体で共有する必要があるという方針のもと、毎年評価を実施し、実効性を高めるための改善につなげています。花王は、取締役会に参加する監査役を含めたメンバー全員の自由闊達な議論を通じて実効性の評価を行うことが有効だと考えるため、現時点では第三者による評価は実施していません。しかしながら、客観的な視点からの評価の有用性も認識し、第三者による評価の導入も検討していきます。

2022年度の実効性評価では、2023年1月度取締役会における自己評価に先立ち、取締役全9名及び監査役全5名に対してアンケートを実施しました。その結果を事前にフィードバックした上で議論・意見交換を行いました。

### 2022年度 取締役会実効性評価の結果

#### ① 取締役会の構成、運営・審議状況

2021年度の課題	2022年度の取り組み	評価	今後の取り組み
取締役会における議論をより充実させるための改善が望まれる	<ul style="list-style-type: none"> <li>・資料を会日前に送付し、事前質問も受け付ける</li> <li>・もち時間の半分を発表に充て、残り半分を質疑応答に充てる</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・概ね適正に運営されている</li> <li>・報告の粒度が細かく、議論の焦点が絞られていないことがある</li> <li>・自由闊達で建設的な議論ができていますが、本質的な議論のための時間が十分取れない場合がある</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・報告書式を活用し、議論や報告のポイントを明らかにする</li> <li>・事前質問・回答は全員と共有することで、それを前提とした本質的な議論に時間を割けるようにする</li> </ul>

#### ② 議題選定・議論

2021年度の課題	2022年度の取り組み	評価	今後の取り組み
K25達成を阻害する課題、それを解決するための施策、優先すべきアクション等についての議論を深め、PDCAをさらに意識して定期的に検証を行う必要がある	<ul style="list-style-type: none"> <li>・K25を実現するためのM&amp;A戦略やグローバル戦略を議論</li> <li>・K25の進捗状況を示す一覧表を作成し、配布</li> <li>・各事業から報告を実施</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・K25の進捗の共有はできていた</li> <li>・K25達成に向けた課題や中間総括について定量面含め議論を深めることが必要</li> <li>・ステークホルダーとのリレーション戦略も重要</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・経営数値のさらなる見える化を行い、K25達成に向けた課題や中間総括の議論を深める</li> <li>・IR活動の前後に取締役会で報告</li> </ul>
人財戦略は継続的に議論すべき経営上の課題であり、K25を実現するために必要な人財配置と登用、育成、幹部人財の評価等の議論をさらに深める必要がある	<ul style="list-style-type: none"> <li>・環境変化や経営戦略も踏まえた人財戦略について議論 (年3回)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・2022年度は時間をかけて人財戦略の議論ができた</li> <li>・事業戦略との関連性などさらなる議論が必要</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・人財戦略について執行での議論を深め、取締役会で報告、議論</li> </ul>

内部統制の継続的な検証・議論については、継続的な取り組みや改善が必要であるものの、適正に監督されているとの評価がなされました。「K25」の検証や人財戦略のほか、Reborn Kao (既存事業の再生) における構造改革やAnother Kao (新事業の創成) の進捗等については、優先的な議論が必要であるとの意見が出されました。

取締役・監査役選任審査委員会と取締役・執行役員報酬諮問委員会の実効性評価の結果については、コーポレート・ガバナンス報告書をご覧ください。  
www.kao.com/jp/corporate/policies/corporate-governance/

## 監査役会

監査役は、株主の負託を受けた独立した立場で、取締役の職務の執行を監査することにより、当社及び当社グループが健全で持続的な成長を遂げ、ステークホルダーからの信頼に応えるガバナンスを確立することをめざしています。

2022年度は「K25」の2年目にあたり、経営戦略の実

行状況並びに経営環境リスクへの対応状況に関して、経営が認識する改革の必要性と危機感を共有して監査すると共に、当社グループのガバナンスに関して、社会並びにステークホルダーから、より高度な実効性と積極的な情報開示が求められていることを認識して監査役活動を行うことを方針としました。

### 監査役会の構成・職務執行体制

当監査役会は、常勤監査役2名、社外監査役3名で構成され、社内の豊富な執行経験と多様な知見をもつ常勤監査役と、それぞれの専門性かつ他社の役員経験から豊富な知見を有する社外監査役が、監査に関連する情報を適時共有し、さまざまな視点から審議を行っています。

また、2022年1月に、監査役会の直下に「監査役室」（室員5名）を新設し、監査役の職務の補助と共に、室員が子会社の監査役を兼務する体制を開始しました。

### 監査役会の審議状況

開催回数：9回  
監査役出席率：全員100%  
開催時間：平均2時間14分

決議事項：17件  
監査計画、監査報告書など

検討事項：38件  
監査所見、グループガバナンスの実効性、会計監査人の非保証業務など

監査役会の実効性評価：毎年1回実施しており、重点監査項目を中心に評価項目を決定し、各監査役が評価した後、監査役会で議論した結果、全体として2022年度は「有効に機能している」という評価に至りました。

#### 【評価の主な内容】

- ・監査役の実験や専門性のバランスがとれており、監査役会では忌憚ない意見交換が行われている。
- ・議題の選定では、検討すべき事項がプロアクティブに取り上げられている。
- ・情報共有や事前の資料配布、新設された監査役室による調査・サポート体制も強化された。

今後、より多様性をめざした監査役会のスキルマトリックスの議論を深めていきます。

### 花王の監査役活動で特に重視していること

#### 【活発な意見交換】

監査役は、取締役の職務に関する監査に関して、重要会議に出席し、決議における意思決定のプロセスの確認を重視し、活発な意見交換を行っています。

#### 【現場との対話重視】

監査役が各部門及び子会社・関連会社に直接往査及びヒアリングを実施し、現場との対話を重視することにより、経営戦略の浸透度合いや主体的な取り組みの確認、現場の課題抽出を行い、役員とも適宜共有することを大切にしています。

往査・ヒアリング開始時に前回の監査結果を再確認し、終了時には、監査役のコメントを指導・要請・アドバイス・優れた取り組みに分けてその場で共有し、各部門の取り組みに活かしていくというPDCAによる実効性向上をめざしています。往査・ヒアリングの約7割には、社外監査役も1名以上参加しています。



和歌山工場での監査役往査・ヒアリング

### 重点監査項目・活動実績及び実効性評価

重点監査項目	監査方法及び取り組み	活動実績及び実効性評価
取締役の職務の執行状況	取締役会に出席して審議・決議状況を確認、必要な場合は意見を述べる	各監査役が100%出席。積極的に意見を述べた
	重要会議に出席して意思決定プロセスを確認、必要に応じて説明を求め適時意見を述べる	100%出席。意思決定プロセスを確認、検討すべき事項について意見を述べた
	役員と監査役との意見交換	花王代表取締役（5回）、社外取締役（2回）、役付執行役員（6回）、重要子会社の代表取締役（3回） 経営課題や今後のガバナンス等に関して、率直な意見交換により、認識の共有が進んだ
グループガバナンスの実効性	各事業場・各部門・国内外の子会社・関連会社への往査及びヒアリング （内部統制等の重点監査項目も併せて確認）	計114回 ・対話を重視（監査役のコメント：計1,136件） ・監査上の発見事項は完了報告を求めて、後日改善状況を確認し、現場の優れた取り組みと共に、役員と適宜共有
	選任審査委員会、報酬諮問委員会	計11回 ・監査役室の室員が子会社の監査役を兼務する体制を開始 ・グループ監査役意見交換会（6回）。監査上の発見事項や改善すべき事項の検討を行った。スキルアップ研修も実施 ・重要な子会社に監査役実効性評価を新規導入
内部統制の整備並びに運用状況	各事業場・各部門・国内外の子会社・関連会社への往査及びヒアリング	意見交換：計21回、取締役会での報告：2回 ・監査計画、会計監査結果、監査上の主要な検討事項、非保証業務管理、監査品質など ・グローバルミーティングにより、国内外の監査人と意見交換を実施
	内部統制第二ラインの主管部門へのヒアリング ・内部統制委員会・傘下の主な委員会への出席又は議事録確認 ・内部通報窓口の対応状況を確認	四半期又は半期ごとに実施 ・自主点検やモニタリングが定着し、課題に対する改善を確認 ・内部通報内容及び対応状況の適時報告を受け、意見を述べた
情報開示	内部監査部門である経営監査室との情報交換	計4回
	内部統制システムの構築と運用状況のチェックリストによる評価	概ね有効
情報開示	情報開示に関する社外からの要請状況を調査し、当社の開示状況や外部評価結果を確認	・評価できる点と改善点に関して、役員との意見交換や関連部門に提言。 推進体制の整備並びに情報開示状況を確認 ・監査役活動に関する積極開示を推進

## 役員報酬制度

役員報酬は、(1) 競争優位の構築・向上のための多様で優秀な人財の獲得・保持、(2) 持続的な企業価値向上への重点的な取り組みの促進、(3) 株主との利害の共有を目的としています。社外取締役を除く取締役と執行役員を対象に、中長期の業績及び企業価値向上への貢献意識を高めるために、透明性・客観性の高い業績連動型の株式報酬制度を導入しています。

長期インセンティブ報酬は、事業の成長度を測る「成長力評価指標」、ESG経営の推進度を測る「ESG力評価指標」、そして社員意識調査における評価などを通して経営活動の総合的な実践度を測る「経営力評価指標」の3

つの視点で多面的に評価しています。

短期インセンティブ報酬の評価指標は、EVAと連結売上高・利益です。EVAは、長期的な企業価値向上への動機づけとして導入しています。連結売上高・利益は、事業活動の監督・執行への動機づけ及び社員との一体感の醸成をねらいに設定しています。これらに加え、2023年度から個人評価指標を導入し、個人の実績に応じてメリハリをつけた変動幅を設定します。また、評価の客観性・透明性を担保するために社外役員による評価確認プロセスを導入します。



④ [短期インセンティブ報酬]  
「EVA」「売上・利益」に加え、「個人評価」を変動賞与に反映する

⑤ [長期インセンティブ報酬]  
「成長力評価」「ESG力評価」「経営力評価」の3区分で評価する

### 役員報酬制度の概要

	基本報酬	短期インセンティブ報酬【変動賞与】	長期インセンティブ報酬【業績連動型株式報酬】
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）
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
クローバック	なし	なし	制度対象期間開始日から最終の株式等交付の3年後までに重大なコンプライアンス違反行為等があった場合は、交付済の株式等を返還
業績評価期間	-	1年	5年（2021～2025年）
支給率・係数の決定	-	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%の時の役位別賞与額 [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 [その他の執行役員] 基本報酬の30～35%	変動係数が100%の時の1事業年度当たりの株式報酬額 各役位の基本報酬の30～50%程度

### 短期インセンティブ報酬の評価指標・基準

評価指標	ウェイト*1	評価基準
EVA	25～35%	目標達成度
連結売上高・利益*2	25～35%	目標達成度・前年改善度
個人実績	30～50%	役員各人のOKRの達成度

\*1 役位別に3つの指標のウェイトを設定

\*2 売上総利益から販売費及び一般管理費を控除した利益

### 長期インセンティブ報酬の評価指標・基準

評価指標	ウェイト	評価基準
成長力	40%	事業全体の売上高・利益等の成長度等
ESG力	40%	外部指標による評価及び社内目標（KLP等）の達成度等
経営力	20%	花王社員による経営活動に対する評価等

### 長期インセンティブ報酬の給付方法

給付形態	構成割合	方法
固定部分	30%	毎年、一定数の株式等を交付
変動部分	70%	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

### 取締役の報酬構成比率



\*1 代表取締役社長執行役員の場合 \*2 各変動報酬の係数/支給率が100%の場合

### 2022年度の役員区分ごとの報酬等

区分	区分・員数・報酬等の総額		報酬等の種類別の額（百万円）			
	員数（名）	総額（百万円）	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 変動部分	長期インセンティブ報酬 固定部分
取締役（うち社外取締役）	10（5）	600（75）	406（75）	48（-）	110（-）	36（-）
監査役（うち社外監査役）	5（3）	110（43）	110（43）	-（-）	-（-）	-（-）
合計（うち社外役員）	15（8）	710（118）	516（118）	48（-）	110（-）	36（-）

長期インセンティブ報酬のうち、変動部分については、当社の中期経営計画「K25」の対象となる2021年から2025年までの5事業年度の最終年度終了後に確定するため、変動部分は当事業年度の繰入計上額となります。

### 2022年度の役員ごとの報酬等

氏名（役員区分）	氏名・報酬等の総額・会社区分			報酬等の種類別の額（百万円）		
	報酬等の総額（百万円）	会社区分	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 変動部分	長期インセンティブ報酬 固定部分
澤田 道隆（取締役）	130	提出会社	104	0	18	8
長谷部 佳宏（取締役）	147	提出会社	87	19	29	12

報酬等の総額が1億円以上の者に限定して記載しています。

## Risk and Crisis Management

## リスク・危機管理

不確実性の時代に、  
経営を支える

花王が長期持続的に企業価値を向上していくためには、今後ますます多様化、複雑化していくリスクに迅速かつ適切に対応する必要があります。

花王は、「リスク及び危機管理に関する基本方針」に示した対応の優先順位\*に基づいて、事業全般に渡って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。

\* 1. 人命尊重 2. 環境保護 3. 操業維持 4. 資産保持

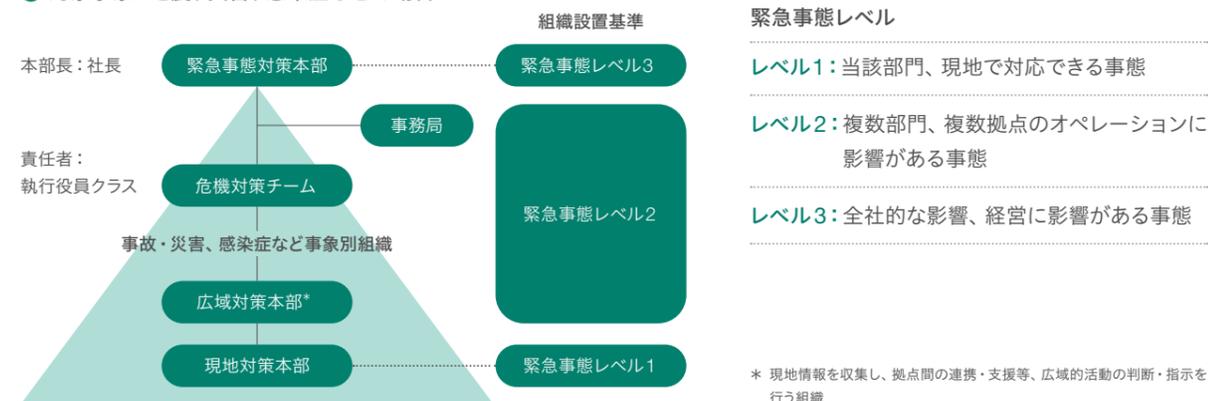
## リスクと危機の管理体制

花王は、経営目標の達成や事業活動に悪影響を与える可能性のことを「リスク」、それが顕在化することを「危機」と定義し、リスク・危機管理委員会が管理体制と活動方針を定めています。各部門及び関係会社は、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、実行しています。なお、海外の関係会社は事業部門を通じて管理しています。

危機発生時には、緊急事態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。これらの取り組みを経営会議で確認し、取締役会の承認を得ています。内部統制委員会はリスクと危機の管理状況をモニタリングし、その有効性を確認しています。

## 危機発生時の対応

## ▼ 対象事象：地震、災害、感染症などの場合



## コーポレートリスクの明確化と対応の強化

花王は、リスク・危機管理委員会、経営会議において、持続的な利益ある発展と社会のサステナビリティへの貢献に悪影響を与える特に重要な15の項目を「主要リスク」として選定しています。その中でも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、社内リスク

調査の結果分析、外部環境の分析、経営幹部へのヒアリングをもとに、経営会議でリスクテーマとリスクオーナー（責任者：執行役員）を年に1度選定しています。各リスクオーナーは対策チームを立ち上げて対応の検討を進め、年4回開催するリスク・危機管理委員会で進捗を管理しています。

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	主な対策
地政学リスク対応	・人的被害が発生するリスク ・操業の一時停止や国・地域間の対立に伴い、消費者の購買行動変化が発生するリスク	・リスクシナリオの作成、対応体制の整備、政治的・社会的状況のモニタリングによる対応の強化 ・社員の安全確保、サプライチェーンネットワークの確保、レピュテーション対応を中心に対策を検討
パンデミック対応	・新型コロナウイルスの変異株や新たなウイルス等の発生により、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	・新型コロナウイルス感染症の経験を踏まえ、次のパンデミックに備えたガイドライン、行動計画の見直し
大地震・自然災害・BCP対応	・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及び製品供給に支障をきたすリスク	・大型台風、洪水等の自然災害に対する各拠点の対策の強化 ・社員とその家族を守るための防災教育の継続的強化 ・長期操業停止を想定したBCP策定や、海外拠点のBCP強化
重大品質問題対応	・重大品質問題の発生で社会的信用が失墜するリスク	・品質問題による重篤な被害が発生した場合の全社対応を強化 ・発生防止に向けた社内啓発の強化
サイバー攻撃・個人情報保護対応	・サイバー攻撃を含む意図的な行為や過失などにより機密情報や個人情報が漏洩するリスク ・サプライチェーン等の事業活動が一時的に中断するリスク	・セキュリティ対策の強化とインシデント発生時の対応手順の明確化 ・機密情報・個人情報・情報セキュリティの保護活動の強化
レピュテーションリスク対応	・SNSなどを通じて、当社への批判的な評価等が拡散され、ブランド価値や社会的信用が低下するリスク	・事象発生時の緊急対応体制の強化 ・SNSなどのモニタリング体制の強化 ・広告・SNS活用時の事前チェック体制の整備と継続的なリスクマネジメントの社内教育を強化

WEB 主要リスクの内容と主な取り組みは第117期有価証券報告書「事業等のリスク」をご参照ください。  
www.kao.com/jp/investor-relations/library/securities/

## TCFD 提言に基づく 情報開示



\*気候関連財務情報開示タスクフォース  
(Task Force on Climate-related Financial Disclosures)

投資家をはじめとするステークホルダーとの対話は、地球及び企業の持続的成長に重要な活動と考え、花王は2019年3月にTCFD\*に賛同しました。気候変動は、企業が将来に渡り経営を継続していく上で、重要なリスクであると共に成長の機会であると認識しています。

### 主な取り組み内容と2022年度の進捗

	主な取り組み内容	2022年度の進捗
ガバナンス	<p>花王のESGガバナンス体制は、社外委員が参加する組織が経営層に監督・助言する機能や、経営判断がイノベーションや取り組みに変換され、的確かつ迅速に実行に移される機能が強化されていることが特徴です。</p> <p>🔗 詳細はp.88 「ESG経営の進化を推進するESGガバナンス体制」を参照</p>	<p>脱炭素、プラスチック包装容器、人権・DE&amp;I、化学物質管理を扱う4つのESGステアリングコミッティを設置し、ガバナンス体制をさらに強化した。</p>
戦略	<p>気候変動による平均気温4℃上昇は社会に非常に大きな影響を及ぼすことから、世界全体が気温上昇1.5℃をめざすことに意味ある貢献をすることが重要だと認識している。</p> <p>1.5℃、2℃、4℃シナリオでシナリオ分析を実施した。1.5℃と2℃はリスク・機会の傾向は同じだが、1.5℃のほうが2℃よりスピードが速く、活動レベルが高い。</p> <p>🔗 詳細は右ページの「主な事業リスクと機会」を参照</p>	—
リスク管理	<p>気候変動に関する主なリスクは、花王全体のリスク管理プロセスに組み込まれており、コーポレートリスクの一部として管理されている。</p> <p>🔗 詳細はp.99 「リスク・危機管理」を参照</p>	—
指標と目標	<p>「2040年カーボンゼロ、2050年カーボンネガティブをめざす」という方針のもと、2021年に「2030年目標」を設定・更新した。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・スコープ1+2 CO<sub>2</sub> 排出量（絶対量）削減率 …… -55%（対2017年）*1</li> <li>・使用電力における再生可能電力の比率 …… 100%*2</li> <li>・ライフサイクルCO<sub>2</sub> 排出量（絶対量）削減率 …… -22%（対2017年）</li> <li>・温室効果ガス削減貢献量*3*4 …… 10,000千トン-CO<sub>2</sub></li> </ul> <p>*1 1.5℃水準に沿った目標として、SBTイニシアティブ（企業が気候変動分野において野心的な活動を促進するために設立されたイニシアティブ）の認定を取得 *2 RE100に加盟 *3 気候変動枠組条約第17回締約国会議（COP17）及び京都議定書第7回締約国会合（CMP7）で合意された7種の温室効果ガス *4 花王グループの製品によって社会全体で削減された排出量</p> <p>🔗 詳細はp.27 「Toward Carbon Negative」を参照</p>	<p>花王の事業全体における、排出削減量は、4,565千トンでした。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・スコープ1+2 排出量（絶対量）削減率 -26%（絶対量：2017年比）</li> <li>・使用電力における再生可能電力の比率： 48.6%</li> <li>・ライフサイクルCO<sub>2</sub> 排出量（絶対量）削減率 -6%（絶対量：2017年比）</li> </ul>

### 主な事業リスクと機会

リスク分類	評価項目	1.5℃/2℃シナリオ（2030年）	4℃シナリオ（2030年）	花王の対応
移行	炭素税の導入・引き上げ	脱炭素税が世界中で導入され、負担コストが上昇	炭素税の導入はほとんど進まない	1.5℃シナリオに沿ったScope 1+2 CO <sub>2</sub> 排出削減量目標を設定
	プラスチック規制の導入	再生プラスチック需要増により再生プラスチック単価が上昇し、調達コスト増	再生プラスチック需要は大きく増加しない	プラスチック循環型社会に向けた活動を継続・強化
	原材料価格の上昇	化石由来原材料の使用が制限され、調達コスト増	化石由来原材料需要が増加し、調達コスト増	化石由来原材料の使用量の最小化を継続・強化 売価への転嫁
	生物多様性の保全	新規農地開発の制限、認証品調達規制などによりパーム油やパルプの調達コスト増	過剰な農業・化学肥料による水質・土壌汚染の浄化などによりパーム油やパルプの調達コスト増	生物由来原材料の使用量の最小化を継続・強化 売価への転嫁
	消費行動の変化	エシカル製品の需要が全世界に拡大	エシカル製品の需要が一部世代で拡大	エシカル製品を開発・上市、生活者への啓発
物理	自然災害	被害が大きくなる	被害が甚大化する	拠点リスク調査と対策
	気温上昇	夏物製品の需要期間が長くなる 感染症リスクが増加する	夏物製品の需要期間がより長くなる 感染症リスクがより増加する	夏物製品開発の強化 感染症対策製品の開発・上市

# Data Section

2022年度の外部からの主な評価と、  
財務・ESGに関する重要指標



## 外部機関からの評価

(2023年3月時点)

3年連続 17年連続



花王は、米国のシンクタンクEthisphere Instituteが発表する「World's Most Ethical Companies®」(世界で最も倫理的な企業)に17年連続で選定されました。また、国際非営利団体CDPから「気候変動」「フォレスト」「水セキュリティ」の3分野におけるトリプルA企業に3年連続で選定されるなど、毎年グローバルにおいて高い評価を得ています。

「World's Most Ethical Companies」「Ethisphere」の名称及びロゴはEthisphere LLCの登録商標



## ESG 投資インデックス

(2023年3月時点)

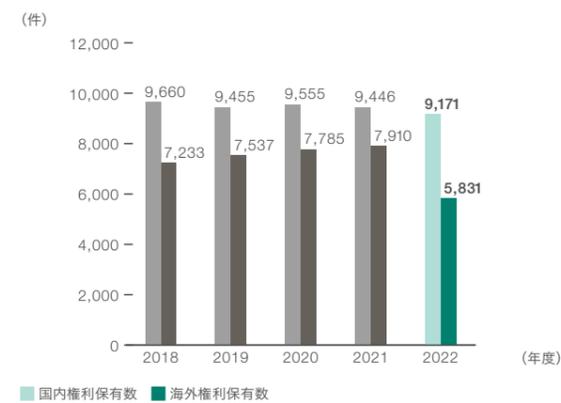
花王は、世界的にその信頼性が認められた以下の代表的なインデックスに組み入れられています。



WEB FTSE4Good 指数シリーズ: [www.ftse.com/products/indices/FTSE4Good](http://www.ftse.com/products/indices/FTSE4Good)  
MSCI: [www.msci.com/](http://www.msci.com/)

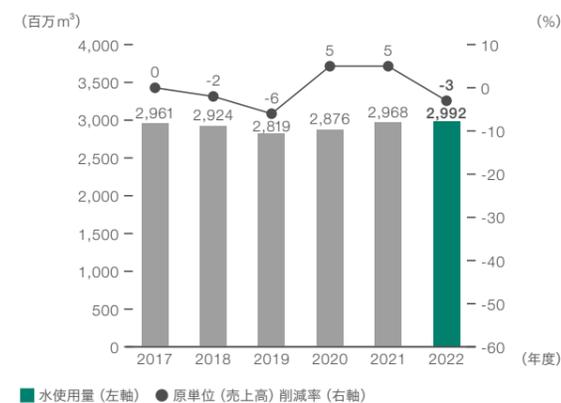
## ESGハイライト

### 特許保有件数(国内/海外\*1)



\*1 2022年度は、役割を終えた海外特許を放棄し、適切なポートフォリオ維持に努めた。

### 製品ライフサイクル全体の水使用量\*4



\*4 主に日本国内及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の。ただし、産業向け製品は、調達に関する水使用量は含むが、使用及び廃棄に関する水使用量は含まない。

### 事業場から排出される温室効果ガス排出量\*6



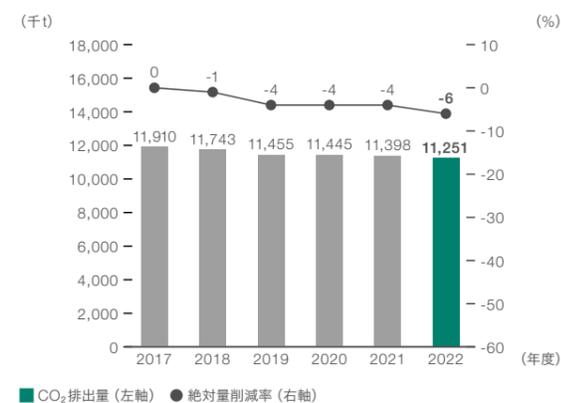
\*6 集計対象拠点：花王グループの全拠点、日本の営業車含む。集計対象ガス：京都議定書に定める7ガス(日本以外の拠点はCO<sub>2</sub>のみ)。

### 男女別社員数\*2/管理職における女性比率\*3



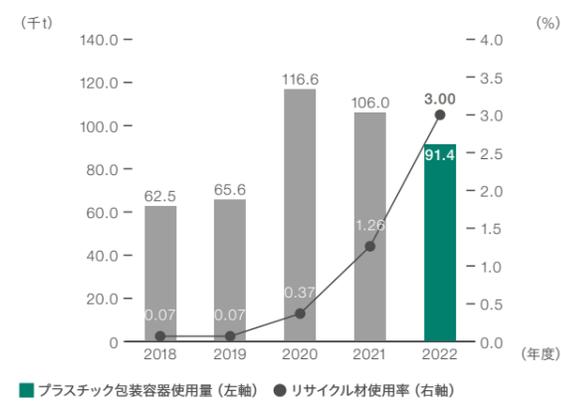
\*2 当社グループからグループ外への出向者を除き、グループ外から当社グループへの出向者を含む。当会計年度よりフルタイムの無期化した非正規雇用の従業員等を含む。  
\*3 当社グループからグループ外への出向者を除く。

### 製品ライフサイクル全体のCO<sub>2</sub>排出量\*5



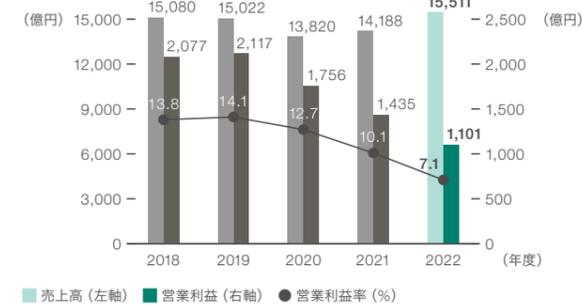
\*5 日本国内及び海外で販売した製品の単位数量当たりの製品ライフサイクル(ただし、自社グループの生産工程、物流工程を除く)を通じたCO<sub>2</sub>排出量に当該製品の年間の売上数量を乗じて算出した値に、自社グループの生産工程、物流工程を通じたCO<sub>2</sub>排出量の実績値を合算したものの。ただし、産業向け製品の使用及び廃棄に関するCO<sub>2</sub>排出量は含まない。

### プラスチック包装容器使用量/リサイクル材使用率



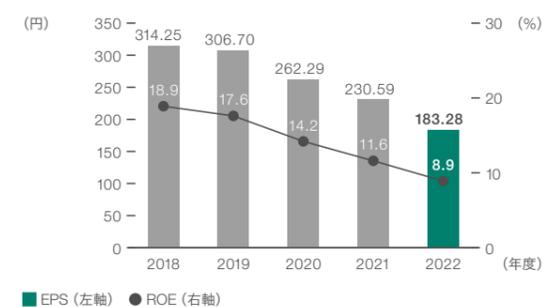
## 財務ハイライト

### 売上高\*1/営業利益/営業利益率



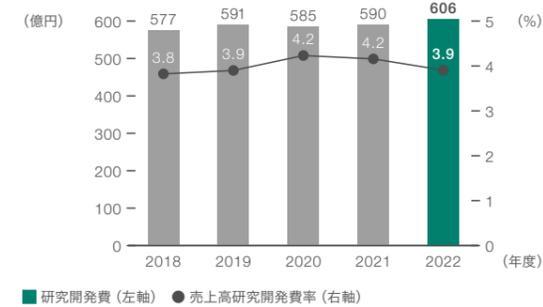
\*1 2020年12月期より一部の取引において売上高の認識方法を総額から純額に変更。

### ROE\*5/EPS\*6

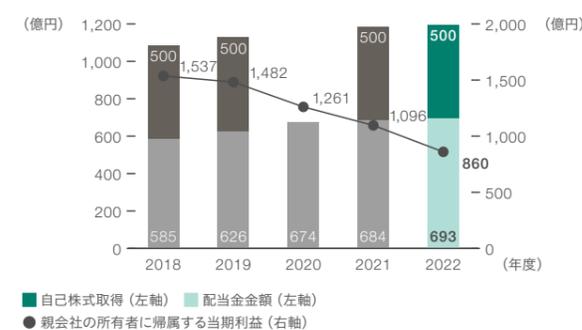


\*5 親会社所有者帰属持分当期利益率 \*6 基本的1株当たり当期利益

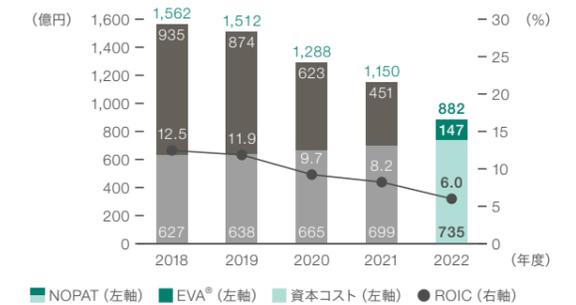
### 研究開発費/売上高研究開発費比率



### 親会社の所有者に帰属する当期利益/株主還元\*8

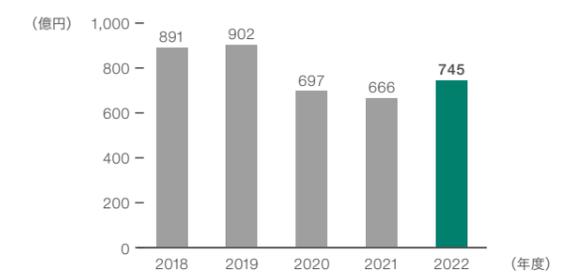


### NOPAT\*2/EVA\*3/ROIC\*4



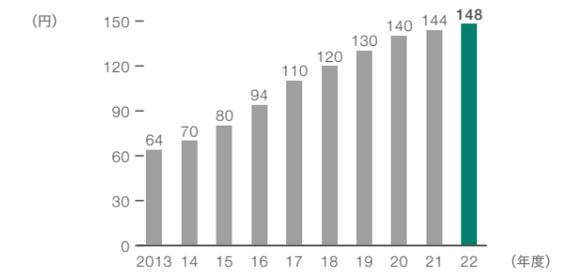
\*2 税引後営業利益(EVAと資本コストの合計) \*3 EVAは米国コンサルティング会社のスタン・スチュワート社の登録商標 \*4 投下資本利益率

### 資本的支出\*7

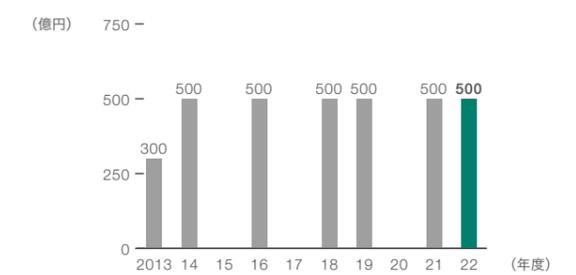


\*7 2019年12月期より使用権資産を除く。

### 1株当たり配当金



### 自己株式取得の状況\*8



\*8 単元未満株の買取、役員報酬BIP(Board Incentive Plan)信託の取得分を除く。

## 主な財務指標の推移

国際会計基準 (IFRS) (単位: 百万円)

	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	2021年 12月期	2022年 12月期
<b>会計年度:</b>							
EVA® (経済的付加価値)	73,357	90,394	93,530	87,403	62,265	45,127	14,669
売上高	1,457,610	1,489,421	1,508,007	1,502,241	1,381,997	1,418,768	1,551,059
営業利益	185,571	204,791	207,703	211,723	175,563	143,510	110,071
(営業利益率) (%)	12.7	13.7	13.8	14.1	12.7	10.1	7.1
税引前利益	183,430	204,290	207,251	210,645	173,971	150,002	115,848
当期利益	127,889	148,607	155,331	150,349	128,067	111,415	87,742
親会社の所有者に帰属する当期利益	126,551	147,010	153,698	148,213	126,142	109,636	86,038
営業活動によるキャッシュ・フロー	184,307	185,845	195,610	244,523	214,718	175,524	130,905
投資活動によるキャッシュ・フロー	(88,639)	(96,146)	(157,895)	(94,266)	(61,941)	(67,232)	(74,911)
フリー・キャッシュ・フロー	95,668	89,699	37,715	150,257	152,777	108,292	55,994
財務活動によるキャッシュ・フロー	(95,043)	(53,244)	(108,579)	(126,166)	(87,065)	(141,573)	(139,311)
資本的支出	89,900	79,355	89,097	113,387	86,149	87,766	94,567
減価償却費及び償却費	51,116	54,508	60,662	83,369	86,080	87,341	89,738
研究開発費	54,567	56,703	57,673	59,143	58,509	58,993	60,601
(売上高比率) (%)	3.7	3.8	3.8	3.9	4.2	4.2	3.9
広告宣伝費	97,437	89,935	80,274	77,545	71,984	74,847	74,664
(売上高比率) (%)	6.7	6.0	5.3	5.2	5.2	5.3	4.8
<b>会計年度末:</b>							
資産合計	1,338,309	1,427,375	1,460,986	1,653,919	1,665,616	1,704,007	1,726,350
親会社の所有者に帰属する持分合計	679,842	806,381	822,360	857,695	923,687	965,137	972,061
親会社所有者帰属持分比率 (%)	50.8	56.5	56.3	51.9	55.5	56.6	56.3
従業員数 (人)	33,195	33,560	33,664	33,603	33,409	33,507	35,411
<b>1株当たり指標:</b>							
基本的1株当たり当期利益 (EPS) (円)	253.43	298.30	314.25	306.70	262.29	230.59	183.28
年間配当金 (円)	94.00	110.00	120.00	130.00	140.00	144.00	148.00
期末発行済株式数 (自己株式含む) (千株)	504,000	495,000	488,700	482,000	482,000	475,000	465,900
期末株価 (円)	5,541	7,619	8,154	9,025	7,970	6,019	5,255
<b>財務指標:</b>							
親会社所有者帰属持分当期利益率 (ROE) (%)	18.6	19.8	18.9	17.6	14.2	11.6	8.9
資産合計税引前利益率 (ROA) (%)	13.8	14.8	14.4	13.5	10.5	8.9	6.8

- 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。
- 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。
- 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。

- 資本的支出には、有形固定資産のほか、無形資産及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。
- グローバルに情報開示の統一化を図るため、2022年12月期より、従業員にはフルタイムの無期化した非正規雇用の従業員等を含めています。なお、2021年12月期までの基準での従業員数の合計は32,895人です。



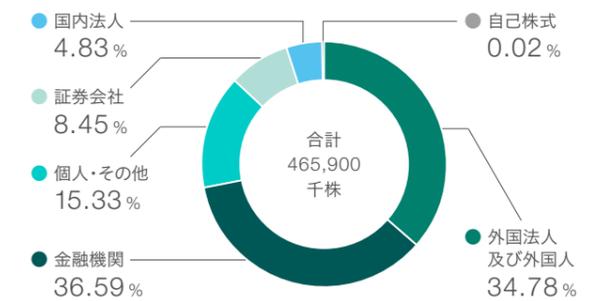
## 会社情報

会社名	花王株式会社 (Kao Corporation)
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 (明治20年)
設立	1940年5月 (昭和15年)
資本金	854億円
従業員数	8,403人 (花王グループ35,411人)
子会社	111社 (うち海外93社)
関連会社	5社 (うち海外2社)

## 株式情報

上場証券取引所	東京証券取引所 プライム市場
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	465,900,000株
株主数	170,563人
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

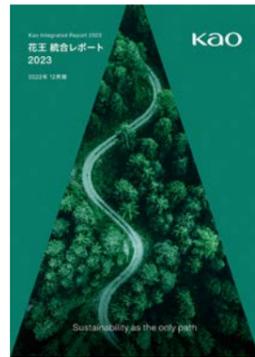


## 大株主の状況 (上位10名)

株主	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)	88,817	19.07
株式会社日本カストディ銀行 (信託口)	31,656	6.80
SMBC日興証券株式会社	16,845	3.62
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 505234	8,581	1.84
ザバンク オブ ニューヨーク 134104	7,322	1.57
日本証券金融株式会社	7,033	1.51
JPモルガン証券株式会社	6,802	1.46
日本生命保険相互会社	6,691	1.44
全国共済農業協同組合連合会	6,334	1.36
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	5,976	1.28

- 株主の持株数には、信託業務又は株式保管業務に係る株式数が含まれる場合がある。
- 株主の持株比率は、発行済株式の総数から自己株式数を控除した数を基準に算出。

## 「花王 統合レポート2023」編集方針



「花王 統合レポート」は、ステークホルダーの皆さまに、花王の価値創造ストーリーをわかりやすく伝えることをめざし、ありたい姿と社会に提供していく価値、それらを実現するための戦略や経営基盤など、財務とESGに関する情報を総合的にまとめたレポートです。本年度は「変革のはじまり」をテーマに、中期経営計画「K25」達成と持続的な企業価値向上に向けて進めているさまざまな変革・改革の内容と進捗について説明しています。

本レポートの編集にあたっては、経済産業省の「価値協創ガイダンス2.0」及びIFRS財団が推奨する「国際統合報告フレームワーク」を参考にしています。また、読者の皆さまからのアドバイスに基づいて昨年度より記載内容を改訂しました。

花王はこれからも皆さまとの対話を通じて、統合レポートの改善・充実を図ると共に、いただいたご意見を経営にもフィードバックし、さらなる社会への貢献と企業価値向上に努めていきます。

本レポートで使用している「木」のモチーフは、「花王国際こども環境絵画コンテスト」を通じて届けられた子どもたちの未来への想いに応える、という私たちの決意を表現しています。

2022年度の「第13回花王国際こども環境絵画コンテスト」に世界中の子どもたちから13,214点のすばらしい絵画とメッセージが届けられました。

### 【対象期間】

2022年度（2022年1月1日～12月31日）

\*一部に2022年度以前や  
2023年度以降の活動（実績・予定）等を含む

### 【参考ガイドライン】

「価値協創ガイダンス2.0」

「国際統合報告（IR）フレームワーク」

「GRIスタンダード」

### 【対象組織】

花王グループ（花王株式会社及び  
子会社及び連結子会社）

\*一部の環境・社会関連データは  
花王株式会社及び子会社（文中に明記）  
\*「花王」は花王グループを示す

### 【発行年月日】

2023年5月26日

### 【会計基準】

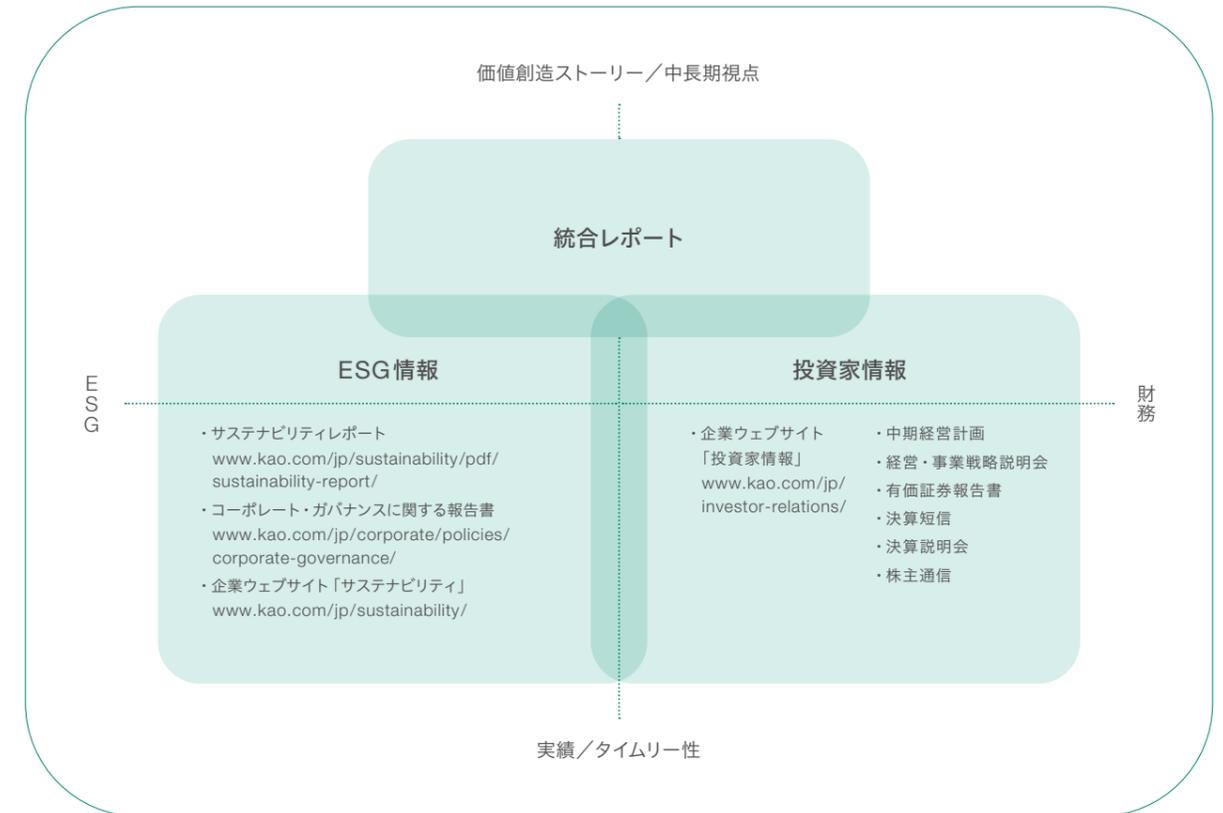
2015年度以前は日本基準、

2016年度以降は国際会計基準（IFRS）を適用

### 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将来に関する記述は、花王が本レポート発行までに入手している情報及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なく、さまざまな要因により大きく異なる可能性があります。

## 花王の情報開示体系



## 花王の公式 デジタルメディア

花王のデジタルプラットフォーム My Kao  
my.kao-kirei.com/

暮らしのお役立ち情報や花王とブランドの旬な情報をお届けすると共に、知る・体験する・買う・創るの4つの機能で皆さまとの絆を深めます。

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

生活情報や企業活動をタイムリーにお届けします。

花王公式ウェブサイト  
www.kao.com/jp/

花王のパーパス、サステナビリティやイノベーションの取り組み、事業・ブランド情報、投資家向け情報や採用情報など、さまざまな情報をご覧いただけます。

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

企業活動やCMなどの動画をご覧いただけます。

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。

花王公式 note  
note.kao.co.jp

商品開発の裏側や社員の想いなどをブログ形式でお届けします。