

KAO INTEGRATED REPORT 2024

花王 統合レポート2024

2023年 12月期

An aerial photograph of a dense, lush green forest. A winding asphalt road with yellow and white lane markings cuts through the trees. A small white car is visible on the road. The image is set against a teal background with a white geometric shape on the left.

Sustainability as the only path

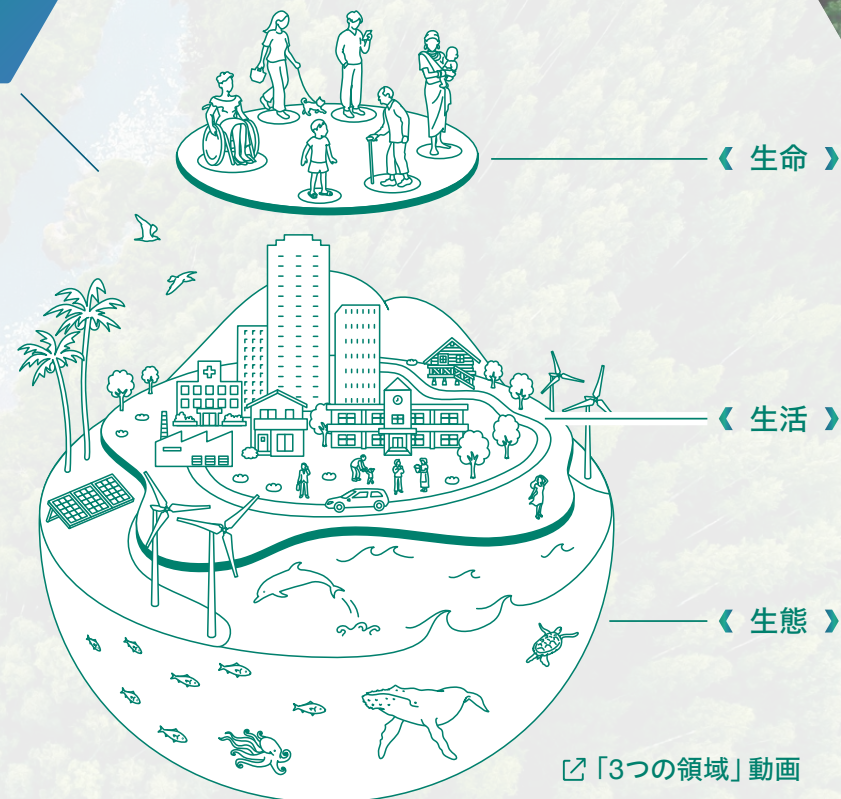
kaO

〈 OUR 〉 PURPOSE 豊かな 共生世界の 実現

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

創造と革新で、人と社会、
地球の「きれい」に貢献し、
すべてのいのちが調和する
こころ豊かな未来をめざします。

花王が
貢献する領域



きれいをこころに 未来に

一人ひとりのいのちを輝かせるきれい、
皆が笑顔で暮らせる生活のきれい、
持続可能な生態のきれいに貢献していきます。

＜ OUR ＞ DNA

「よきモノづくり」をもとに 発展し続ける

発展の歩みと売上高の推移

2023年度実績
売上高:1兆5,326億円
コア営業利益:1,147億円
EVA®:149億円
(経済的付加価値)

グローバル展開の 加速

家事の合理化や
パーソナルな悩みに対応

ビューティケア 領域の拡大

JERGENS
MOLTON
BROWN
LONDON



ヘルス&ビューティ
意識の高まり

GOLDWELL

健康や美の分野へと 事業領域を拡大



アジアへの 展開始まる



暮らしの清潔を
支える製品

1887創業 1964 1970 1980 1990 2000 2010 2020

＜ 環境への貢献 ＞

＞コンクリート用減水剤
脱墨剤 など

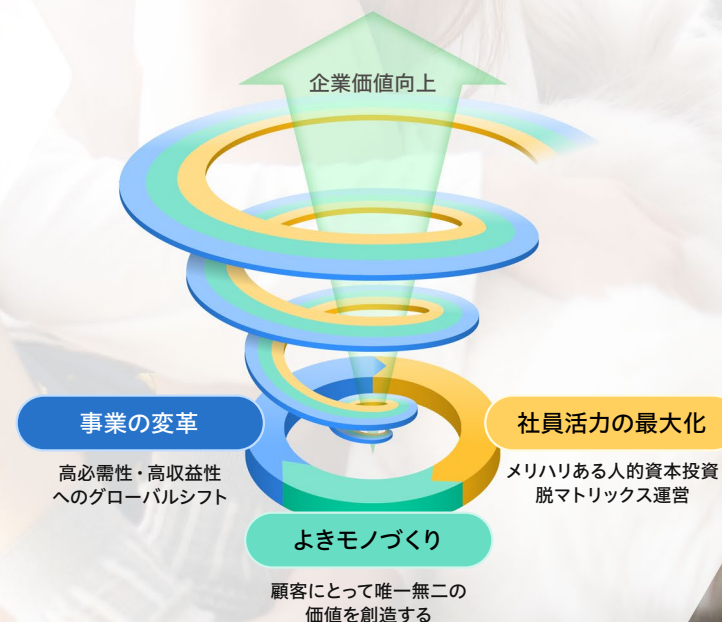
＞洗剤のコンパクト化 ＞つめかえ製品の普及 ＞節水型製品 ＞サステナブル原料の製品 ＞農業の効率化/道路の耐久性向上



人と社会、地球に寄り添い、ニーズに応え生活を豊かにするモノやサービスを創造する「よきモノづくり」は、花王に深く根づく価値観として会社を発展させる原動力となってきました。

今後も社員活力を最大化してよきモノづくりを進化させ、投資して強くなる事業へと変革することで企業価値を向上させ、持続可能な社会に欠かせない企業をめざします。

持続可能な社会に欠かせない企業になる



〈 OUR 〉

CHALLENGE

変革を加速させる 「グローバル・ シャープトップ」戦略

エッジの効いたソリューションで、世界の中で誰かの欠かせない一番になる。それが「グローバル・シャープトップ」戦略です。そのために、市場を世界全体と捉え、モノやサービスの特徴をさらに極めてロイヤリティを追求し、特定セグメントの中でトップシェアをめざします。思いを共にする社内外のメンバーとスクラムを組み叡智を結集し、投資して強くなる事業へと変革を加速させます。

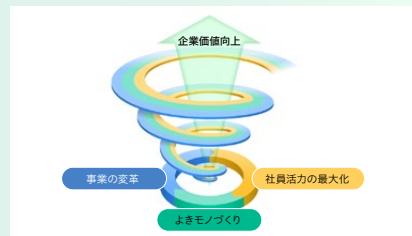


Introduction

＜ OUR ＞ PURPOSE 02

豊かな共生世界の実現

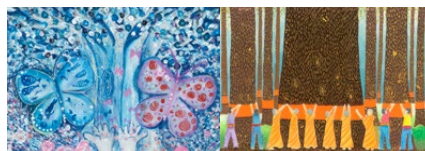
＜ OUR ＞ DNA 03

「よきモノづくり」をもとに
発展し続ける

＜ OUR ＞ CHALLENGE 04

変革を加速させる
「グローバル・シャープトップ」
戦略

TOP MESSAGE 06

創造と革新で
唯一無二をめざす

01. 花王の価値創造

すべてのいのちが輝く
豊かな共生世界の実現をめざす

価値創造モデル	10
マテリアリティ	11
ESG 戦略 ESGとEVAの両立を図る	12



02. 「K27」に向けた変革

構造改革を断行し、「グローバル・
シャープトップ」事業を擁立する

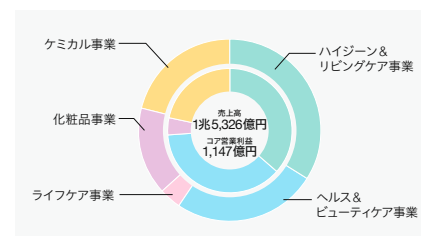
「K27」達成に導く4つの戦略	15
「グローバル・シャープトップ」 事業の構築	16
「グローバル・シャープトップ」な 人財/組織運営	17
資本効率/収益性の改善	19
パートナーとの共創による 事業構築	21



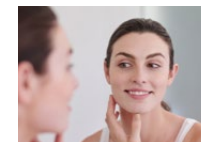
03. 事業戦略

「グローバル・シャープトップ」戦略で、
投資して強くなる事業へと変革する

事業概況	23
------	----

ハイジーン
& リビングケア事業 24ヘルス & ビューティ
ケア事業 25

ライフケア事業 27



化粧品事業 28



ケミカル事業 29

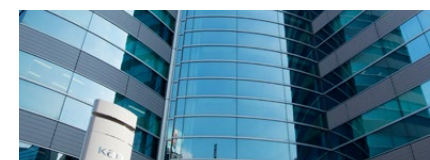


04. バリューチェーンの変革

スクラム型体制で果敢に挑み、
強い花王を再構築する

MK パーパスと価値共創で生活者につながる	31
販売 利益ある成長を継続する販売モデルへ	32
DX デジタルで「よきモノづくり」を変革	33
SCM レジリエントなサプライチェーンへ	34
研究 エッジの効いたソリューションを生み出す	35
知財 経営戦略と連動し、技術資産を最大活用	36
PR “花王ファン”づくりで、企業と事業に貢献	37

【 Our People 】 唯一無二を生み出す新たな挑戦 38



05. コーポレート・ガバナンス

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

社外取締役・社外監査役メッセージ	43
コーポレート・ガバナンス	44
リスク・危機管理	50



TOP MESSAGE

Global Sharp Top

創造と革新で 唯一無二をめざす

代表取締役 社長執行役員

長谷部 佳宏

未来のいのちを守る 企業として

新型コロナウイルス感染症の世界的蔓延、地政学リスクの拡大に伴う国際社会の多軸化・分断化、及び原材料高騰に伴う物価高騰や処理水問題などは、日本経済に大きく影響を与えました。一方、持続可能な社会をめざす脱炭素化、環境保全の世界的な動きは重要度をさらに増しています。

花王グループは、「豊かな共生世界の実現」をパーパスに掲げ、人と地球、人と社会、そしていきいきとした人と人のつながりを大切にする「未来のいのちを守る」企業として、持続可能な社会に欠かすことのできない存在をめざして前進を続けています。

「K27」達成に導く 「グローバル・シャープトップ」戦略

2023年8月には、グローバル展開の遅れと資本効率の悪化という課題に対応し中期経営計画の一部修正を行い、2027年を計画最終年とする「K27」を発表しました。基本方針は変わらず、具体的な成長軸を明確にするために、「グローバル・シャープトップ」という方針を新たに加えました。

花王の強みは、本質的な研究を追求していくことで生まれるユニークな技術です。これらの技術は、特定のお客さまのお困りごとを高いレベルで解決し、欠かすことのできない製品、すなわち価値を生み出してきました。お客さまに強く支持されるシャープな価値提案をし、世界の中で唯一無二の存在となること。それが「グローバル・シャープトップ」の考え方です。

4つのフレームワークで変革を推進

「K27」達成に導く戦略として、4つのフレームワークを明示しました。

1つ目が、お客さまから高い需要があり、高収益となる事業を強くし、グローバルシフトさせていくこと。

2つ目は、これら重要ニーズを創造力で解決できるといった人財を育成し、その人財たちが主役となって活躍できる能率的な組織運営を進めていくこと。

3つ目が、資本効率と収益性の継続的な改善です。事業ポートフォリオに基づいて、事業ごとに分けられた投資効率を監督していくことで、経営資本の価値最大化をめざします。

4つ目は、パートナーとの共創による事業構築です。これは、私たちの保有している技術資産を早く、大きく活用するための戦略です。

「グローバル・シャープトップ」事業の構築

「量と数」から「質と絆」のモノづくりへ

花王の「よきモノづくり」は、生活者を起点として、多様な視点で本質を見極めることを重視しており、極めてユニークな切り口がそこから生まれてきます。そしてそれを支えている研究開発は、多くの製品に活用される技術を継続的に磨くことや、異なる分野から持ち込んだ技術により、新たな価値を生み出す製品づくりができることに強みを持っています。

多様性が常識になる昨今、誰しもが同じ価値を求めることは少なくなり、自分に合う、自分に意味のある商品選びをするようになってきました。私たちは、誰が使っても一定の満足を得られる価値づくりから、高い満足感をめざした特定の顧客に強くフォーカスした価値づくりへとモノづくりを進化させていきます。これにより、量と数の経済から、質と絆の経済への移行を図ります。

グローバル視点で構築しロイヤリティを獲得

「グローバル」を改めて強く意識づけたのは、これまでの「インターナショナル」との対比を明確にするべきと考えたからです。これまでのように、日本発の技術や製品を海外展開するのではなく、最初からグローバル視点で展開エリアの選定と価値化を同時並行に進めるということを強めていきます。

その上で、お客さまがなくてはならないと感じていただける尺度となる「リピート率」（ロイヤリティ）を重視した製品づくりと事業展開を志します。そして、それらの事業がある重要な領域でトップであるかにもこだわっていきたいと考えています。

「グローバル・シャープトップ」な人財・組織運営

メリハリある人的資本投資でとがった人財を育成

これまで以上にメリハリある人的資本投資に舵を切ります。花王の根幹となる、人の多様性を尊重するDE&I方針に基づいて、個々の人財の特徴と強みを最大限尊重する方針を立てています。

そのために、まずはリーダーシップを発揮できるとがった人財の育成や、ある特定のスキルに極めて優れた人財の育成に力を入れていきます。

人的資本投資では、さまざまな研修の機会を用意していますが、特に力を入れているのが先端技術教育です。現在、花王では、IT技術の基本的理解からトップクラスのスキルを習得するためのDXアドベンチャープログラムと、先端技術者にリスクリングするAIアカデミーを始めました。



タスク型運営でスピーディな判断と実行を

高いリーダーシップ資質を持った人には、権限の委譲を進めて、コンパクトなチームで迅速に意思決定できるようにしています。

また、これまでは、事業運営部門と機能部門とのマトリクスによる体制を尊重してきましたが、より明確かつ迅速な判断ができるように、事業運営部門を主軸とするタスク型の運営モデルへの移行を図っています。

これまでどおり、対話を中核とした、叡智が結集される運営は続けていきますが、タスクごとの判断と実行において、スピードを優先するようにしました。



資本効率/収益性の改善

ROIC*を指標に事業ポートフォリオを見直す

2023年より、ROICを基本とした事業ポートフォリオに基づく経営マネジメントを進めています。花王の事業を定量的に分析し、安定収益領域、成長ドライバー領域、事業変革領域の3つに分類し、それぞれの事業領域のROICを明確にしました。

「K27」の最終目標は、ROIC11%以上をめざしています。特に、成長ドライバー領域にあるスキンケア、化粧品、ケミカル、業務品事業は、グローバル成長のための投資を優先し、グローバル事業の売り上げを高めていきます。

* Return On Invested Capital: 投下資本利益率

構造改革を断行、資本効率改善の道筋をつくる

2023年は大きな構造改革に着手しました。中国に傾注しすぎた事業ポートフォリオを見直し、バランスよくグローバルで成長するための整理をしました。また、人財構造改革においても、人的資本最大化のための施策を進め、資本効率改善の道筋をつくりました。

一方、日本では、日用品における低価格の商習慣が根強く、値上げすることに抵抗感が強くありましたが、花王が業界をリードし、原材料高を価格転嫁するための「戦略的値上げ」を実施し、定着化しました。その中で花王は、デジタル技術を駆使して、利益率を製品設計から販売までを意識して管理し、きめ細かい高付加価値化への挑戦をしてきました。

さらに、2024年以降の物流問題に関する課題に対して、在庫管理の最小化、欠品の削減、及び配送の能率化を急速に進めています。

パートナーとの共創による事業構築

自前主義から脱却し、シナジーを生み出す

最後のフレームワークで必要なのが、パートナーとの共創による事業構築です。花王の技術資産を最大限活かし、最速、最大レベルで事業と社会に貢献するためには、尖った強みをもったパートナーとの協業が必須となります。協業指針は、同じ価値観、同じ方向性を見据えた大きな志を抱き、社会課題解決に共に進めるかどうかです。業界をリードし、それぞれ強みとなる領域を持っていることが、シナジーを生み出す上で重要になると考えます。

今後、花王は自前だけの発想から脱却し、多くのパートナーの力を借りて、より高いレベルの製品、より高い収益性の事業を構築するよう努力していきます。

【K27達成への指針】

量から質の経済へ	使命 豊かな共生世界の実現
Global Sharp Top	ビジョン 人をよく理解し 期待の先いく企業に
よきモノづくり	基本となる価値観 正道を歩む よきモノづくり 絶えざる革新
社員活力最大化	行動原則 共生視点 現場起点 個の尊重と力の結集 果敢に挑む



Chapter

01

花王の 価値創造

子どもたちが願うのは、
すべてのいのちが輝く豊かな共生の世界。
花王は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します。

花王は「 花王国際こども環境絵画コンテスト」を通じて、
子どもたちの未来への思いに耳を傾けてきました。
※2023年受賞作品より



花王の価値創造モデル

〈Purpose〉 豊かな共生世界の実現

Social Issues

解決すべき
社会問題

環境問題

高齢化

パンデミック

多様化の影響

Inputs

価値創造の
源泉

人的
資本

・従業員 34,257 名
・成長活性化制度 OKR
・変革アイデア公募制度 0★1 Kao

関係
資本

・販売国・エリア数 約 100
・子会社数 113
・お客さま、ビジネスと
社会貢献のパートナー、アカデミア

財務
資本

・連結売上高 1兆5,326 億円
・連結コア営業利益* 1,147 億円
・EVA 149 億円
(経済的付加価値)

知的
資本

・ブランド数 81
・特許保有件数 15,000 件
・商標保有件数 22,000 件
・研究開発費 626 億円

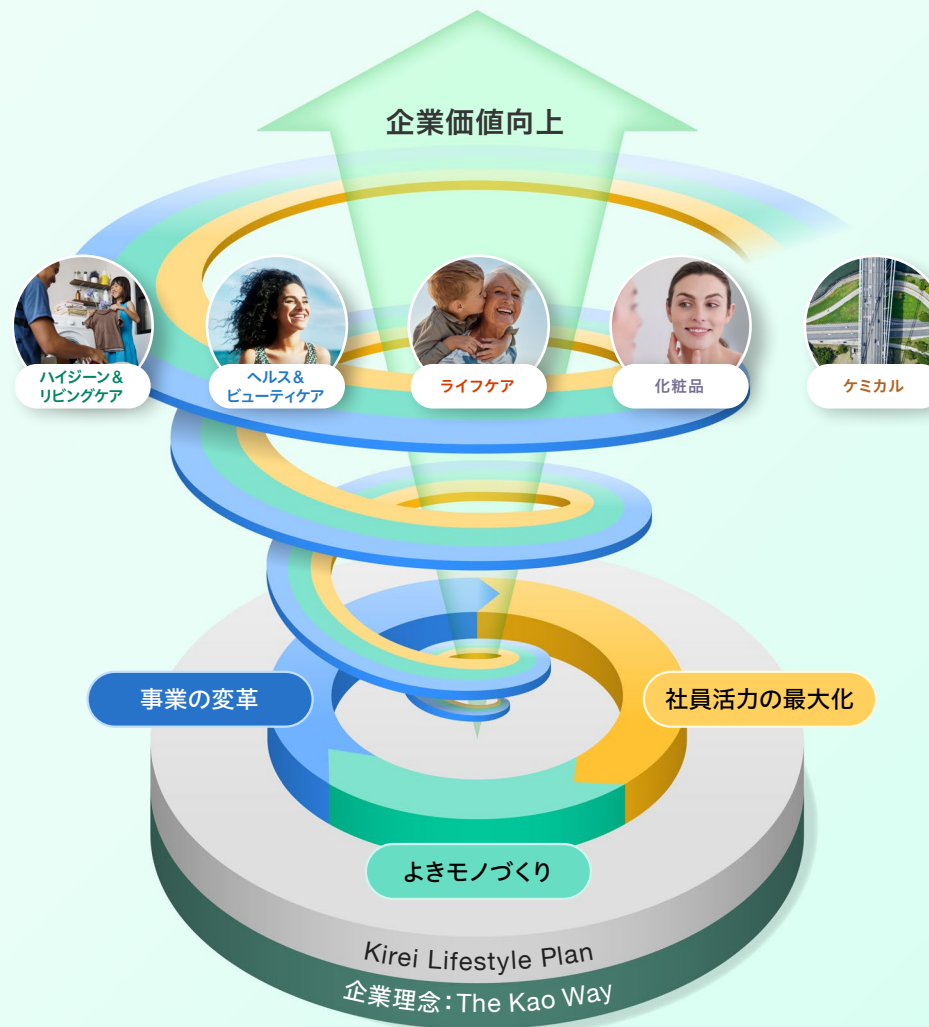
製造
資本

・生産拠点数 36
・設備投資額 930 億円

自然
資本

・エネルギー使用量 16.7 PJ
・水使用量 16.2 百万m³
・プラスチック 85.0 千t
・包装容器使用量
・製品ライフサイクル CO₂排出量 10,094 千t

持続可能な社会に欠かせない企業になる



Outcome & Vision

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

CO₂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

*「コア利益」は、非定常的な要因により一時的に発生した損益(事業撤退・縮小や資産の除売却から生じる損益等)を除いた利益。

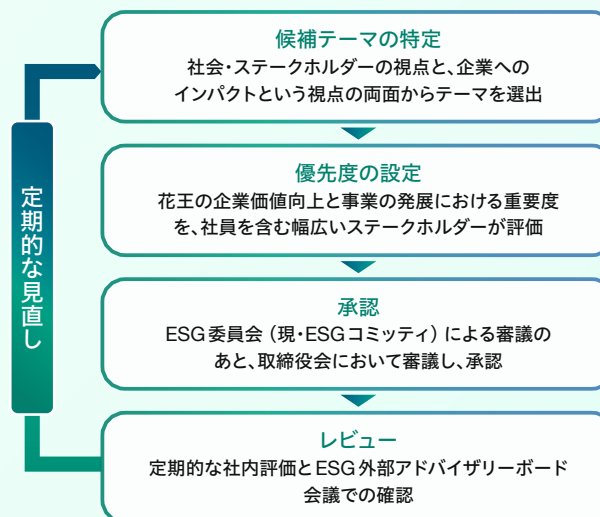
花王のマテリアリティ

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。

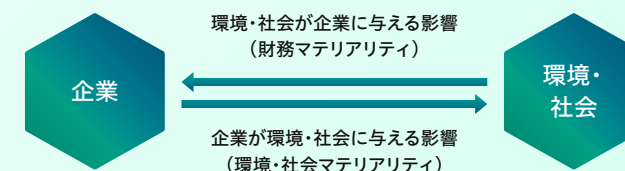
2019年には、これらをESG戦略「Kirei Lifestyle Plan（以下、KLP）」の「19の重点取り組みテーマ」として掲げると共に、その実効性を高めるべく、社会環境や花王の方針・戦略の変化に合わせて定期的な見直しを行っています。

[サステナビリティレポート](#)



マテリアリティ分析の更新

COVID-19による生活者意識の変化や地政学リスクの高まりなど、さまざまな環境変化を踏まえて、現在マテリアリティ分析の更新を進めています。ESRS（欧州サステナビリティ報告基準）などの外部要求事項に対応し、ダブルマテリアリティの原則に則り、花王が取り組むべきマテリアリティを特定します。



未来への5つの約束

花王は2020年に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。

そして2021年、特に事業活動と関係が深いテーマをKLPの19の重点取り組みテーマに組み込んで再構成し、「未来への5つの約束」を策定しました。花王は「未来のいのちを守る」企業として社会に欠かせない存在となるために、これらの約束を達成するための活動を推進していきます。

[Kao Stories](#)

1

再生する暮らしへ。

Regenerative Lifestyles

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

CO₂削減を超えて、再資源化へ。

Toward Carbon Negative

活動や製品・サービスを通じてCO₂をできる限り減らしています。さらに、空気中のCO₂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

何ひとつ、無駄にさせない。

Zero Waste

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。毎日の暮らしにおいても、活動や製品・サービスが、ごみを出さない世界をめざします。

4

違いに寄り添い、精確にケアする。

Precision Life Care

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

誰ひとり取り残さない、着実な一歩。

Leave No One Behind

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、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。

サステナビリティを事業に組み込み、ESGとEVA*の両立を図る

* Economic Value Added: 経済的付加価値



ディブ・マンツ

常務執行役員
ESG 部門統括、PR 戦略部門担当

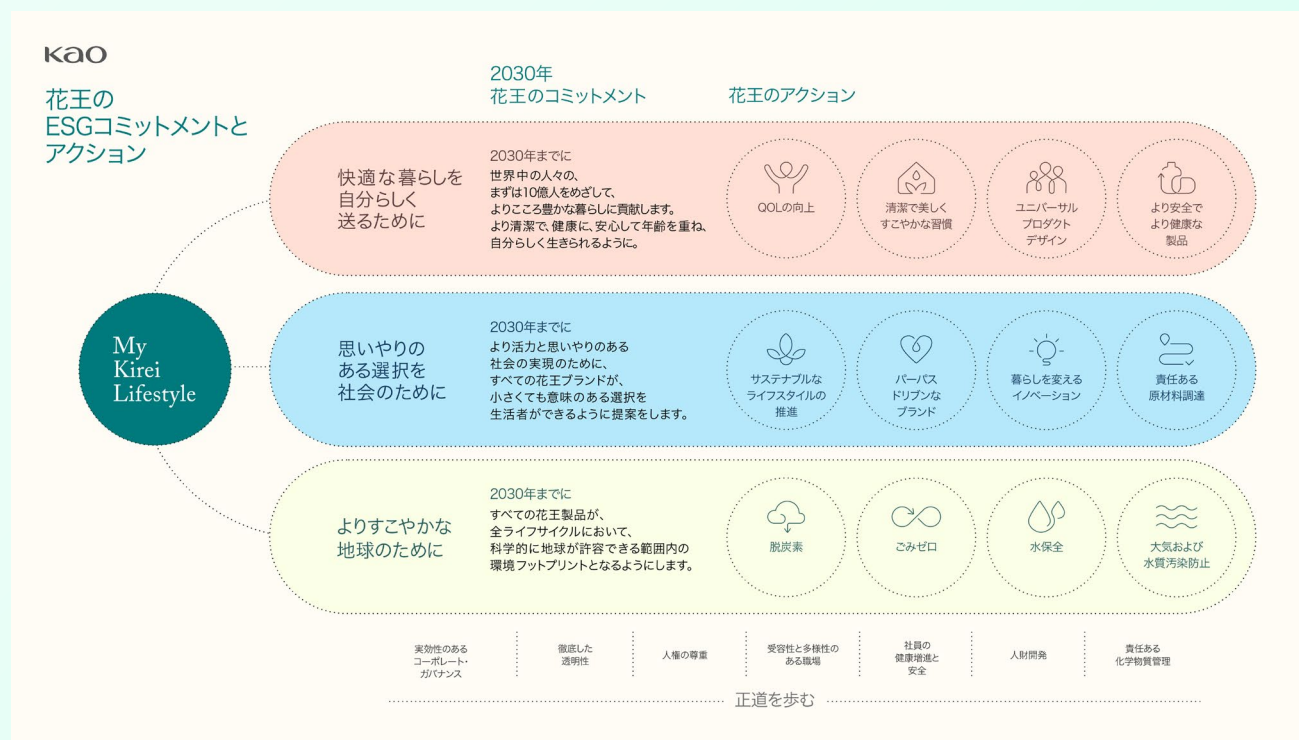
花王は、ESG 視点の「よきモノづくり」を通じて、バリューチェーン全体で事業運営を最適化し、社会が直面する課題に対する解決策を通じて生活者に新たな価値を提案することをめざします。そして、その結果として、ROICとEVAを向上させ、財務への貢献を果たしていきます。

ESGが「グローバル・シャープトップ」戦略を強くする

急速に変化する事業環境において、ESGの視点でさまざまな社会課題に対して取り組むことは、ステークホルダーからの信頼を高め、花王の存在感を高めることにもつながります。そこで花王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ESG戦略「Kirei Lifestyle Plan」を策定しました。Kirei Lifestyle Planは、「脱炭素」「ごみゼロ」「人権」といった重要な社会課題の解決に取り組みながら、事業成長との両立をめざすものです。

花王の「グローバル・シャープトップ」とは、高いロイヤリティとリピート購入率を持つユニークで高性能な製品を通じて、特定セグメントでの唯一無二のブランドを創造することです。

より持続可能な社会への移行が進む中で、Kirei Lifestyle Planを実行に移し、サステナビリティを事業に組み込んだ花王らしい提案を展開することで、顧客満足度やロイヤリティが高まり、「グローバル・シャープトップ」戦略をさらに強化することができます。



花王のESG戦略「Kirei Lifestyle Plan」

すべての人のKirei Life実現をめざす

花王の企業理念「花王ウェイ」では、使命を「豊かな共生世界の実現」とし、Kirei Life（すべての人と地球にとってより清潔で美しくすこやかな暮らし方）を創造しますと定めています。つまり、事業を通じて、生活者のサステナブルな暮らしに貢献することは、創業から変わらない私たちの信条です。

花王は「K27」の達成に向けて、「Sustainability as the only path」というビジョンのもと、ESG視点を事業戦略に組み込み、サステナブルな社会の実現をリードしていきます。そして、世界中の生活者にESG視点の価値提案をお届けし、すべての人のKirei Lifeを実現し、企業価値を向上させていきます。

ESG視点の価値提案を事業の成長につなげる

生活者に対するESG視点での価値提案が着実に成果を上げています。「ビオレUVアクアリッチ 瞬感ミストUV」は、外出先での手軽な日やけ止めの塗り直しという課題を捉えた製品であり、「ロリエ」はパーパスドリブンなブランディングで共感とロイヤリティを高めています。

また、生活者との双方向のデジタルプラットフォーム「My Kao」では、独自のAIアルゴリズムを搭載した肌測定サービスと、その結果に基づく商品を提案。生活者のQOL向上に貢献し、さらに、商品のリピート購買増加にもつなげています。



肌測定イメージ

プラスチック使用量を約40%*削減し廃棄時のつぶしやすさを実現した食器用洗剤「キュキュット」つめかえ用は、環境にやさしい点が生活者に評価されシェアも伸長しました。このようなESG視点で課題を捉えた製品は、新たな市場の開拓や顧客ロイヤリティの向上に貢献しています。今後も、生活者へのESG視点の価値提案をグローバルで推進していきます。



*容器について従来品重量比

生活者といっしょにサステナブルな社会を実現する

花王製品を手にとっていた生活者を巻き込みながら、社会全体でESGへの意識を高めることがサステナブルな社会の実現につながると考えています。2022年からは「もったいないを、ほっとけない。」をメッセージに、環境・社会課題に対する花王の取り組みをわかりやすく発信。花王製品を使用することで、環境負荷が低減することを生活者に気づいていただくことをめざしています。

このメッセージを通じて、花王の環境や社会に配慮した製品のベネフィットを知ってもらうことが、花王製品の購買につながるという結果も出ています。今後も、ESG視点の活動やコミュニケーションを通じて、企業価値を向上させるだけでなく、生活者が花王製品を使用することで結果的にサステナブルな暮らしを送ることができるように貢献していきます。

多面的なESG活動で事業を持続可能にする

ESGは、花王の事業を持続可能なものにするために欠かせません。2023年の花王グループ全拠点のCO₂排出量（スコープ1+2）は、基準年（2017年）と比較して35%削減し、2030年に55%削減という目標に向けて着実に前進しています。また、循環型社会への取り組みとして、PET容器への再生プラスチック利用を推進しており、主要な市場である日本では使用率81%を達成しています。

指標	目標値	目標年	2023年実績
ライフサイクルCO ₂ 排出量（絶対量）削減率 （基準年2017年）	22%	2030年	15%
スコープ1+2 CO ₂ 排出量（絶対量）削減率 （基準年2017年）	55%	2030年	35%
PET容器への再生プラスチックの使用率 （日本）	100%	2025年	81%

責任ある原材料調達も、重要な取り組みの一つです。

花王の基幹素材であるパーム油の調達では、持続可能なサプライチェーンの構築に向け、パートナーと協働しています。具体的には、人権侵害ゼロをめざして小規模パーム農園までのトレーサビリティ確保や、インドネシアの小規模農園への支援、RSPO認証パーム油の購入などを行っています。こうした活動の最新の進捗状況は、調達に関するページ「[パームダッシュボード](#)」で公開しています。

花王がサステナビリティ領域でリーダーであり続けるためには、KLPに基づく取り組みを着実に推進することが欠かせません。同時に、これらの取り組みは、EVA及びROIC視点で資本効率を向上させ、グローバルに事業を成長させていくことができると確信しています。

※ 詳細は[花王サステナビリティレポート2024](#)のエグゼクティブ・サマリーも参照ください

Chapter

02

中期経営計画

「K27」に向けた 変革

「K27」ビジョン

未来のいのちを守る

基本方針

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
3. 社員活力の最大化

ROICの全社導入を進め、構造改革を断行する。そして、**「グローバル・シャープトップ」**事業を擁立する企業をめざす。

「K27」目標

	2023年度実績 ▶	2024年度計画 ▶	2027年度目標
ROIC	4.1%	8.6%	11% 以上
EVA	149 億円	240 億円	700 億円以上
営業利益*1	1,147 億円	1,300 億円	過去最高利益の更新 (2019 年度 2,117 億円)
海外売上高*2	6,558 億円	6,970 億円	8,000 億円以上 (売上高 CAGR+4.3%)

*1 2023 年度実績はコア営業利益

*2 海外売上高:販売元の所在地に基づく売上高

▶ 中期経営計画「K27」達成に導く4つの戦略

「グローバル・シャープ トップ」事業の構築

高必需性・高収益事業
へのグローバルシフト

「グローバル・シャープ トップ」な人財／組織運営

メリハリある人的資本投資
脱マトリックス運営

資本効率／収益性の改善

経営資本の価値最大化

パートナーとの 共創による事業構築

技術資産の最大化加速

中期経営計画「K27」への変革を加速

構造改革と成長戦略を軸に中期経営計画を見直し、2023年8月に中期経営計画「K27」を発表しました。事業と人的資本の構造改革を実施した上で、戦略的値上げや稼ぐ力の改革による収益性の向上。さらには、EVAをベースとした事業別ROICを導入し、投資効率の改善をめざします。そして、「グローバル・シャープトップ」事業を擁立する企業をめざし、適切なポートフォリオ管理を行い、戦略的投資やM&A・再編もスピード感をもって実行していきます。

「グローバル・シャープトップ」 事業の構築

生活者・顧客に欠かせない事業・高収益事業へのグローバルシフトを進めています。2023年は「ビオレ」UVケアの欧州・ブラジルでの販売、セルフタニングや日やけ止め領域に強みを持つ Bondi Sands 社の買収など、スキンプロテクション事

業のグローバル拡大の道筋をつくりました。ファブリック&ホームケア事業ではグローバルの拡大ポテンシャルが高い新製品を投入し、ヘアサロン向け製品では「Oribe」を中心に欧米展開の強化を進めました。また、自社ECサイト「My Kao Mall」において各事業カテゴリーの展開が始動。今後、UVケア製品の海外展開をさらに加速するほか、高付加価値のシート型製品やヘアケア事業における新製品の投入、エコケミカルオンリーワン技術のグローバル展開の継続強化を進めていきます。

「グローバル・シャープトップ」な 人財／組織運営

「グローバル・シャープトップ」事業を支える人財の育成・獲得、組織運営の改革も進めています。対話を軸としたアグレッシブな人財への投資を優先し、研鑽の場や自学共生機会の提供、権限委譲、透明性ある公正な評価・処遇、最適配置を行っていきます。また、部門に依存しないタスク型チーム

編成により、スピード感のある推進体制に移行し、マトリックス運営から脱却していきます。

資本効率／収益性の改善

「アタック」、「ビオレ」といった高収益事業を拡大するほか、戦略的値上げや構造改革による収益改善、事業ポートフォリオの見直しを行い、経営資本の価値最大化を進めました。これらは当社の業績や財務パフォーマンスに持続的で長期的な影響をもたらす取り組みです。今後も引き続き、規律あるポートフォリオ管理、利益を重視した高付加価値化を推進し、さらなる稼ぐ力の改革を推進します。

パートナーとの 共創による事業構築

パートナーとなる他社との共創による事業構築を進め、花王グループが有する技術資産の最大化を加速していきます。

▶ 高必需性・高収益事業への、グローバルシフトを急ぐ



西口 徹

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
ライフケア事業部門長
花王プロフェッショナル・サービス
株式会社担当

ブランドパーパスに基づいたエッジの効いた商品やサービスを提供し、一人ひとりの生活者と強い絆をつくることで、「グローバル・シャープトップ」事業を構築します。

高必需性に裏打ちされたブランド、製品によって売上げの質を上げ、高収益事業へと育てることで事業の発展に貢献していきます。

グローバル視点でシャープな価値づくりを

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わっていきます。それは、日本を中心に他国を捉えるのではなく、地球全体を市場と捉えたグローバルシフトです。初めからグローバル視点でエリア展開と生活者にとっての価値化を同時に進め、「グローバル・シャープトップ」事業を構築します。

そのためには、多様な人々が当たり前で協働できる組織が必要です。各国のメンバーがスクラムを組み、初期段階から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。

例えば、「グローバル・シャープトップ」事業のファーストランナーである、UVから肌を守る「スキンプロテクション事業」では、独自の技術を欧州、米州で展開するために、グローバルスクラム体制をとり、各国の厳しい規制をクリアして生産、販売へとこぎつけました。2024年はさらにエリアの拡大も予定しており、この分野では世界No.1にな

ることをめざします。

グローバル展開というと、世界をまたぐという意味にとられがちですが、ある特定のエリアで唯一無二になる活動や、欧州発のブランドがアジアのある層を狙って拡大というように、それぞれのブランド、事業の強みによってさまざまなフォーメーションがあります。

いずれにせよ、多様化する生活を深く理解し、特定の生活者の高い満足感を得られる尖ったモノづくり、なくてはならない価値づくりが大切です。また、年々過酷になる環境の変化や、さまざまな社会課題の解決につなげるというESG視点も重要と考えます。グローバルで高必需性・高収益事業への変革を加速させていきます。

また、花王のケミカル事業は、従来よりグローバル視点で展開しており、現在はエコケミカルを軸に強い事業の構築を図っています。ケミカル事業は、コンシューマープロダクツ事業にとっても大きな強みになっており、幅広い産業用途に開発された技術資産は、生活者の価値としても応用され、生産設備や原材料の購入においてもシナジー効果を生み出しています。

International Marketing



日本を最優先して、事業や商品を海外へ展開する

視点を変える



To be Global Marketing



世界全体市場を見据えて、優先顧客設定、現地優先で活動する

▶ メリハリある人的資本投資により、社員活力を最大化



間宮 秀樹

上席執行役員
人財戦略部門統括
花王グループ企業年金基金 理事長
Kao America Inc. Chairperson of the Board

花王は、これまでも社員の力を、企業の最大の資産であると位置づけ、その活力の最大化を進めてきました。

そして今、よきモノづくりを進化させ「K27」を実現するためには、人財/組織も「グローバル・シャープトップ」になっていく必要があります。「平等から公平に」を基軸とした、メリハリある人財施策、活動をよりスピーディに実践していきます。

意欲ある人財をとがらせ、スクラム型の組織へ

花王の最大の資産は人財であり、その活力を最大化し続けることは人財戦略の重要な課題です。グローバル視点や高い専門性、変革力を持った人財/組織により、よきモノづくりを進化させ、投資して強くなる事業へと変革する、そしてそのインパクトを人財投資へと循環させながら、企業としてさらなる発展をめざします。

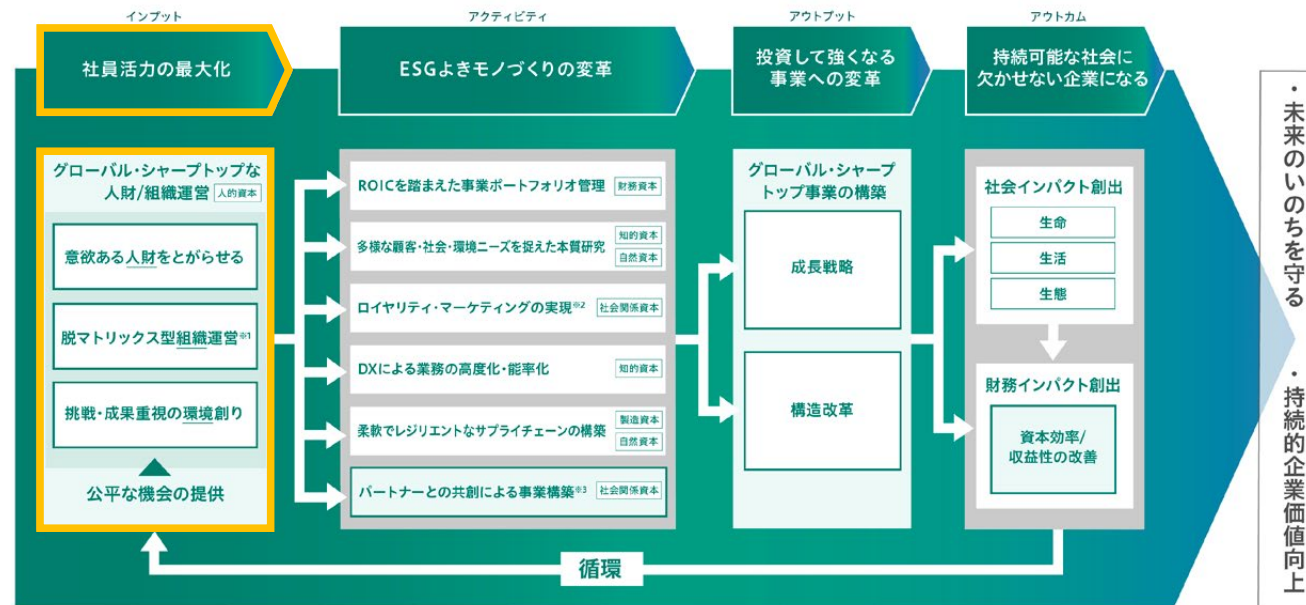
花王では、平等から公平へ、相対から絶対へ、画一・形式から多様・自律へ、という人財開発基本方針のもと、より意欲ある人財への投資を拡大し、迅速な意思決定を行う「グローバル・シャープトップ」な人財/組織運営を進めています。

そこでは、多様な人財に「公平な機会の提供」を行った上で、「意欲ある人財をとがらせる」ために、社員自身のキャリアプランと会社の方針に合わせた最適配置を行い、DX教育を含むリスキリングやスキルアップの機会を拡大しています。

また「脱マトリックス型組織運営」を図り、より迅速に意思決定ができる人財を重要なタスクに集め、スクラム型のアプローチを強化。基幹人財をキャリアステージの早い段階から見出し、計画的で積極的な教育・配置任用などを行っています。

併せて一人ひとりの社員の挑戦に対し、透明性のある評価を行い、高い挑戦をして成果を出した社員により報いる処遇を行うなど「挑戦・成果重視の環境創り」を進めています。

● 企業価値向上に向けた価値創造サイクル



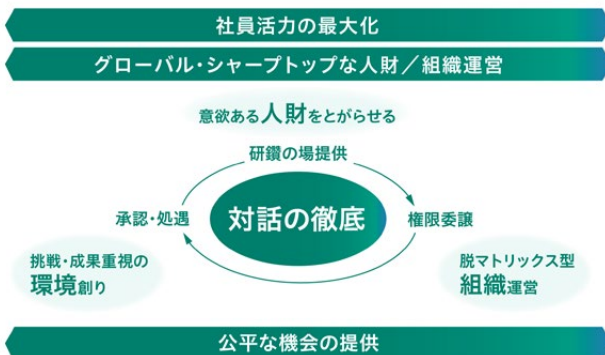
※1 意思決定迅速化 ※2 生活者一人ひとりに最適な価値を届ける ※3 花王の強みである技術資産の最大化加速 ※各資本:人財戦略にて強化される人的資本によって有効活用される資本

K27戦略フレームワーク

対話をベースに人財と組織を活性化

すべての活動のベースとなるのが、現場や組織における縦横斜めでの継続的な対話です。役割に合わせた多様な働き方が浸透する中、この対話拡大に向けた取り組みやアプローチもさらに徹底しています。

◆ K27に向けた人財戦略



それぞれの施策は都度効果を確認すると共に、海外グループ会社も含めて定期的に社員エンゲージメントサーベイを実施することで、人財と組織の状態を確認しています。それをもとに、効果的に施策を展開することで、意欲高く働く社員のさらなる拡大をめざしています。

社員エンゲージメント

2023年度実績 63 → 2027年度目標値 75

※社員エンゲージメントサーベイにおける総合スコア(満点100)
※2023年は花王グループ社員27,460人が回答

◆ 公平な機会の提供:健康開発、DE&I推進、OKR活用

すべての社員が力を発揮するために、健康保険組合と会社が連携して社員の健康開発を推進する健康経営®を行っています。同時に、女性、LGBTQ +、障がい、異なる文化、育児期や介護期といった多様な属性を持つ社員の活躍推進に取り組んでいます。

2021年に導入したOKRは、事業貢献、ESG、ワンチーム&マイドリームの3つの軸で、社員一人ひとりが自ら高く挑戦的な目標を掲げ、実践する取り組みです。現在は国内で90%、グローバルで72%の社員がOKRに基づく目標を設定し活動しています。全社員は、システム上で各人のOKRを閲覧可能であり、国や地域、立場を超えて社員が対話し連携することが、イノベーションやビジネスのスピードアップにつながっています。

さらに、対話を中心とする組織風土づくりに向け、心理的安全性やアンコンシャスバイアスについて学ぶ機会を提供しています。



「健康経営銘柄」に9度目の選定

◆ 挑戦・成果重視の環境創り:透明性のある評価

マネジメント層の成長支援と組織運営の透明性向上を目的に、一部に導入していた360度評価を、2024年度から国内花王グループに拡大展開します。上位職層だけでなく多方向からのフィードバックを得ることで、マネジメント層の社員がより客観的に自身の能力やリーダーシップの発揮度合いを確認し、能力開発につなげると共に、評価への透明性と信頼性を高めていきます。

◆ 意欲ある人財をとがらせる:花王テクノスクール

SCM部門のリーダーを育成する花王テクノスクールは、優れた人格・見識を備えた「心」と、幅広い専門知識と技能を持つ「技」を兼ね備えたマネジメント能力を磨くプログラムです。国内外から選出された若手社員が参加し、これまでに1047名が修了、特に安全管理が必要な高圧ガスを取り扱う職場ではリーダー職の8割が修了生です。

直近3年間では受講者の45%が日本以外から選出され、グローバルな学びの場となっています。新たな知識やスキル、チャレンジ精神を磨いた修了生は、職場の活性化に貢献する唯一無二の人財となっています。



◆ 脱マトリックス型組織運営:事業ステアリングボード

事業部門と機能部門の自由度を活かしたマトリックス型組織運営を進化させ、優先されるタスク目標達成の最速・最大化をめざした「スクラム型運営」を進めています。

2023年は花王の重点事業の中から、ファブリックケアやサニタリー、ヘアケアといったカテゴリーで、各事業、機能の鍵となる人財をメンバーとした「事業ステアリングボード」をスタート。全体戦略に基づいた重点課題の活発な議論と共に実行への迅速な意思決定が行われ、事業拡大に向けた取り組みのスピードアップにつながっています。

事業ポートフォリオマネジメントを強化し、グローバルで資本効率を上げる



根来 昌一

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

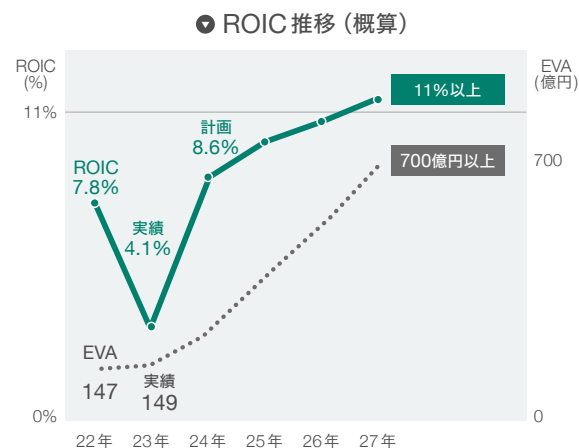
「K27」として中期経営計画の修正を行いました。資本コストを意識した的確な投資により、安定的な株主還元を維持しながら、企業価値の向上に取り組んでいます。

2024年以降V字回復を遂げ、2027年には全社ROICを11%以上（2023年4.1%）、営業利益は過去最高益の更新をめざします。

中期経営計画を見直し、構造改革を断行

2023年8月に「K27」として、中期経営計画の修正を行いました。「グローバル・シャープトップ」戦略に基づき、資本効率の改善とグローバル展開の強化を図ります。新たに「事業別ROIC」を指標に加えることで、EVA（Economic Value Added：経済的付加価値）を継続的に増加させ、企業価値の向上に努めます。「K27」を達成し企業価値を高めるためには、「社員活力の最大化」に努めることで、「ESGよきモノづくり」の変革を行い、アウトプットとして事業を成長させ、アウトカムとして「財務インパクト」の創出につなげるサイクルを回していくことが重要です。

特に「事業の成長」に向けて、「花王のコアブランドでの競争優位性を高める」「花王が誇る高付加価値製品をグローバルに展開する」ことが求められています。そしてその実現のために、人的資本投資や研究・技術資産投資、マーケティング投資をグローバルに的確に行い、資本効率を上げていくことが成功の鍵と言えます。

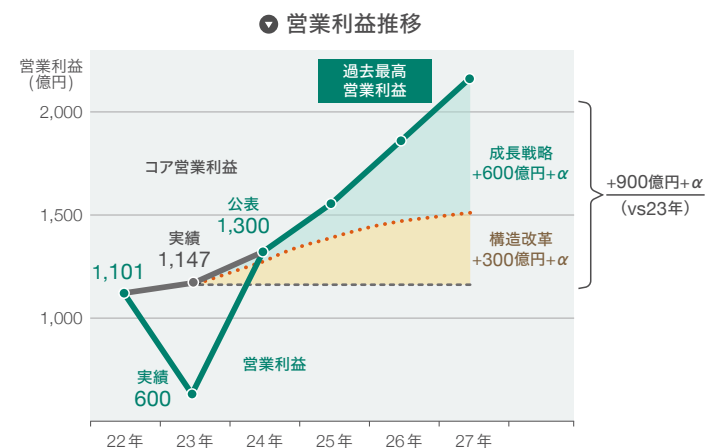


この考え方にに基づき、中期経営計画「K27」の初年度となる2023年度は、まず「基盤となる競争力」を構築するべく、以下の3つの施策を軸とした構造改革を進めました。

1. 非効率事業の抜本的戦略見直しと再編
2. 人財構造改革推進
3. 稼ぐ力の改革

「非効率事業の抜本的戦略見直しと再編」及び「人財構造改革推進」に関連し、構造改革費用547億円を計上。その利益改善効果と「稼ぐ力の改革」を合わせて2024年度に約180億円、2025年度以降は約300億円の効果を発現する見込みです。

2023年度は、これら構造改革による一時的な費用の増加により営業利益は600億円となりましたが、構造改革費用を除いたコア営業利益ベースでは、1,147億円と前年から改善しEVAも増加に転じることができました。これには、戦略的値上げ実施によるファブリック&ホームケア事業での収益改善や、UVケア製品など高付加価値製品が好調だったヘルス&ビューティケア事業などが貢献しました。



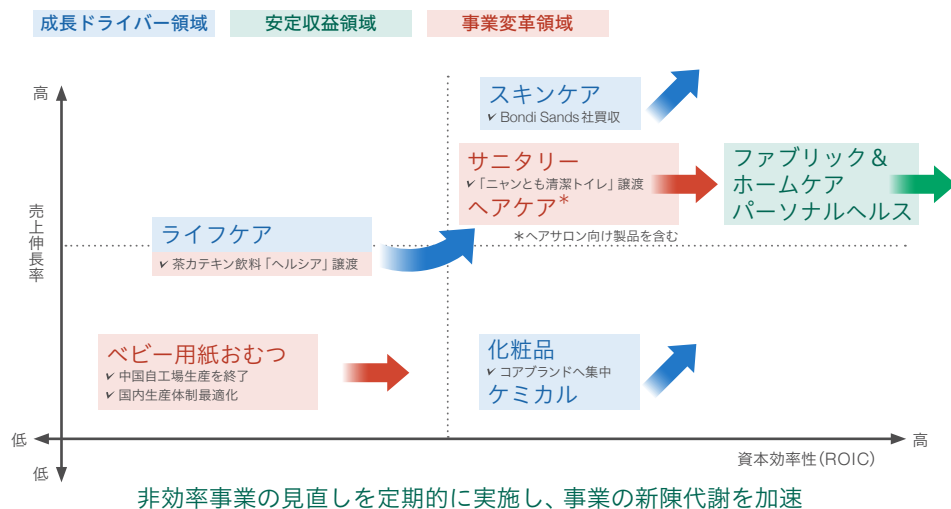
事業ポートフォリオマネジメントの強化

今後もROICと成長性の2つの視点から、ポートフォリオのあるべき姿を徹底的に議論し、事業ポートフォリオマネジメントを強化していきます。非効率事業の見直しに関しては、その判断基準となる社内ガイドラインを設置し、モニタリングも開始しています。

注力すべき事業やブランド、そのエリア別状況をさまざまな角度から分析し、注力分野に関しては、マーケティング投資や研究開発投資をグローバルで積極的に行っていきます。「K27」達成のための道標として、事業別ROICとポートフォリオを最大活用していきたいと考えています。

なお、2023年度は、これらの見直しによりベビー用紙おむつの生産再編や茶カテキン飲料「ヘルシア」の事業譲渡を決定しました。

事業別ROICの改善イメージ（2023年度実績 ⇒ 2024年度見込み）



スクラム型組織運営で「稼ぐ力」を改革

新たな発想で仕事のやり方を見直すことでコストダウンを追求し、それと共に創造力を育む「TCR活動」がグローバルでしっかりと社員に根づいています。また、2023年度は流通の方々にもご理解をいただき、計画どおり戦略的値上げを実行することができました。これら2つを起点に、「K27」に向かって「稼ぐ力の改革」に挑戦していきます。

各事業部を中心に、研究開発、購買・生産・物流、販売に加え、間接部門も巻き込んだスクラム型組織運営で、あらゆる角度からコストダウンや付加価値向上につながる製品設計を行うと共に、その付加価値に応じた「適正な価格設定」を実現していきます。これまでのTCRを超えた領域で粗利率を改善し、収益性を向上することが企業価値向上の必須条件と考えます。

量から質への転換を果たすために、適正なブランド・SKU数での事業成長と効率的なサプライチェーンを構築。棚卸資産の圧縮や固定資産の最適化を通じて、資産回転率とROICの向上に努めます。

また、2024年度より、業績連動報酬についてこれまで限定的であったEVA連動報酬を全社員に広げる計画です。これによりすべての社員の日々の活動が、企業価値の向上にリンクするようにします。

キャッシュフローを創出し、投資の優先順位を明確化

2023年度営業キャッシュフロー（CF）は、棚卸資産の削減などにより前年に比べ700億円以上大幅に改善。また、豪州のプレミアムスキンケアブランドを有するBondi Sands社の買収などにより、フリーCFの増加は約372億円となりました。今後も事業の収益性改善による営業CFの拡大に努め、CCC*の短縮などでCFの増加を図っていきます。

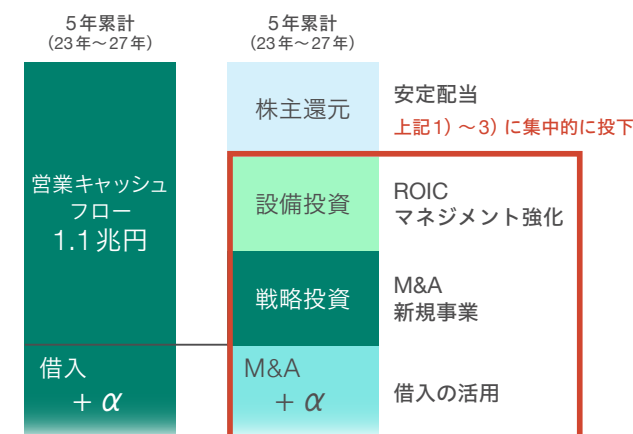
CFの使途としては、「K27」達成に向けた投資の優先順位を明確にし、以下の分野に集中的に投下します。

- 1) コアブランドで競争優位性を高める分野
- 2) 高付加価値製品をグローバルに展開する分野
- 3) 成長ドライバー領域でROIC向上につながる分野

事業への投資の次には、安定的な配当の継続、状況に応じた自社株式の取得の順に戦略的キャピタルアロケーションを実行。また、財務の健全性を維持する範囲でレバレッジを活用し、M&Aなどの一時的なキャッシュアウトに対応していきます。

*CCC：キャッシュ・コンバージョン・サイクル

中期資本政策 - EVA視点で実施



▶ 技術資産の最大化を加速し、「グローバル・シャープトップ」事業の創造をめざす



田中 悟

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

花王が保有している技術資産を、最速で最大限に活用するために、パートナーとの共創による事業の構築を推進していきます。

自前だけの発想から脱却し、志を共にする多くのパートナーの力を借りて、より高いレベルの製品、収益性の高い事業を構築し、「グローバル・シャープトップ」事業の創造をめざします。

志を共にするパートナーと新価値を創造する

本質研究に基づく「よきモノづくり」を通じて蓄積してきた花王の技術資産を、既存事業の強化はもちろん、パートナーとの共創による事業構築に、最大限かつ最速に活かしていきます。

今後、環境問題や感染症拡大など、一社だけでは解決が難しい社会課題がさらに増えることが予想されます。また、花王が「持続可能な社会に欠かせない企業」になるためには、生活者のより深い悩み・ニーズにお応えしていくことも必要です。

こうした課題・ニーズに対して、同じ志をもち、その領域で尖った強みを持つトップクラスのパートナーとの協業で互いのシナジーを引き出し、少しでも早く技術資産を社会実装することで、新たな顧客価値を生み出していきます。

共創事業においては、新価値創造、新領域の事業構築をめざすと共に、既存事業や既存ブランドの価値向上を強く意識しています。自社技術のグローバル展開や投資ミニマムでの高利益化も進め、「グローバル・シャープトップ」事業の構築へとつなげていきます。

● K27に向けた技術資産の最大化（2024年計画）

- | | |
|---|--|
| <p>◆ 自社技術のグローバル展開
— ジョイント ビジネス</p> | <p>▶ 殺虫成分を使わない忌避・殺虫技術</p> |
| <p>◆ 技術シナジーによる新価値創造
— オープン イノベーション</p> | <p>▶ 透湿性人工皮膚
次世代型洗浄システム技術</p> |
| <p>◆ 顧客製品によるグローバル展開
— グローバル BtoB ビジネス</p> | <p>▶ リサイクル道路開発、ドローン
農業用展着剤、半導体向け事業</p> |
| <p>◆ 投資ミニマムでの高利益化
— 装置産業における ROIC の改善</p> | <p>▶ サニタリー事業における
新製品開発</p> |

◆ 自社技術のグローバル展開—新たな視点で蚊を駆除するスプレー



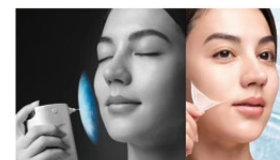
感染症課題の解決に貢献する
「ARS Mos Shooter」
アース製薬株式会社との共創



蚊が媒介するウイルス性感染症デング熱は、感染者の多くは子どもで、重症化すると死に至る社会課題です。花王は「蚊の羽や体を濡らすことで蚊の飛行行動を妨げる技術」を応用し、虫（蚊）ケアの領域で多くのノウハウを持つアース製薬と協業。殺虫成分を使わず安全・安心に蚊を駆除できるスプレーを開発し、2024年7月よりタイで販売を開始します。この新価値創造を通じて「未来のいのちを守る」ことに貢献していきます。

🔗 花王とアース製薬、タイにおいて“虫（蚊）ケア”領域で協業

◆ 技術シナジーによる新価値創造—新発想の“着る角層ケア”を提案



深い乾燥悩みをもつ方への貢献
「キュレル 着る角層ケア」
「キュレル ヴェールクリエイター」
パナソニック株式会社との共創

Panasonic

深い乾燥悩みを抱える方に寄り添い、貢献するために、「キュレル」は、極細繊維をふきつけ、肌上に積層型の極薄ヴェールをつくる「ファイナファイバーテクノロジー」を応用した新スキンケアを提案。同時に、パナソニック株式会社の協力のもと、的確にふきつけ箇所を狙え、短い時間でふきつけができる機器を開発しました。

ヴェールが肌に密着して一体化。繊維の隙間が保湿成分で満たされ、もっちりとしたハリのあるなめらか肌に導きます。

🔗 「キュレル 着る角層ケア<カートリッジ>」「ヴェールクリエイター」発売

Chapter

03

事業戦略

5つの事業それぞれの強みを活かして
「グローバル・シャープトップ」事業を擁立し、
投資して強くなる事業へと変革していきます。



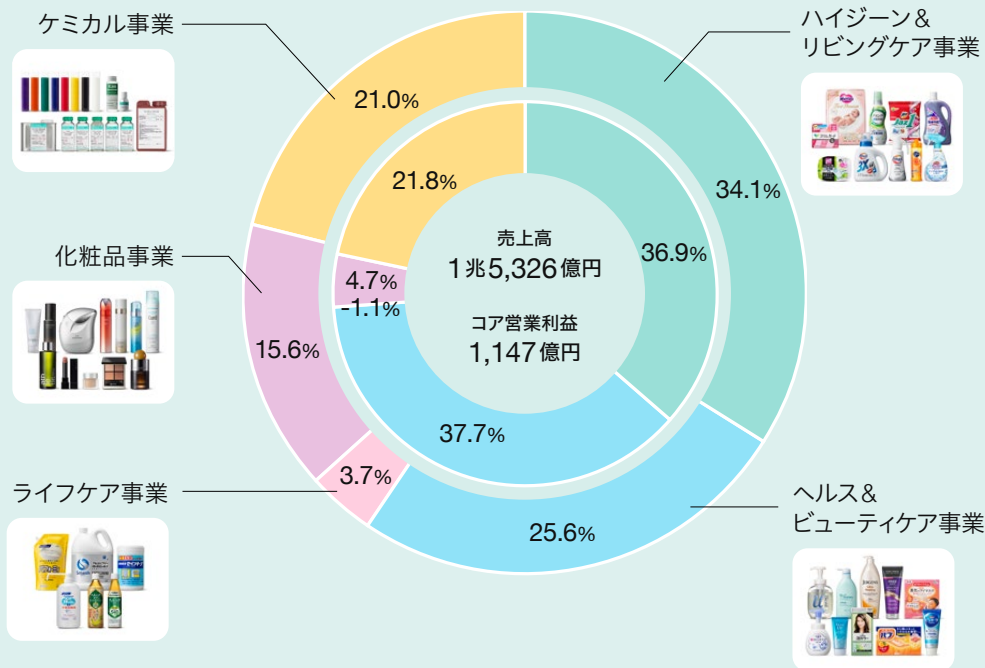
事業概況

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。

2023年度セグメント別売上高・営業利益構成比

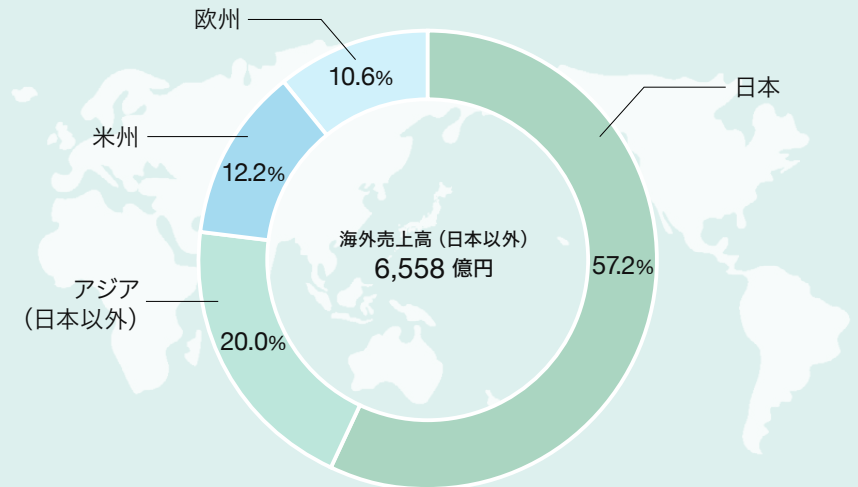
外側：売上高構成比（%） 内側：コア営業利益構成比（%）



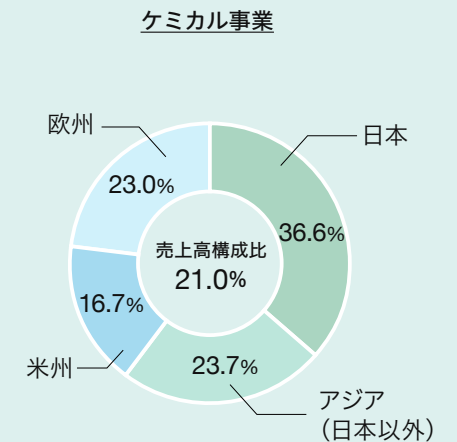
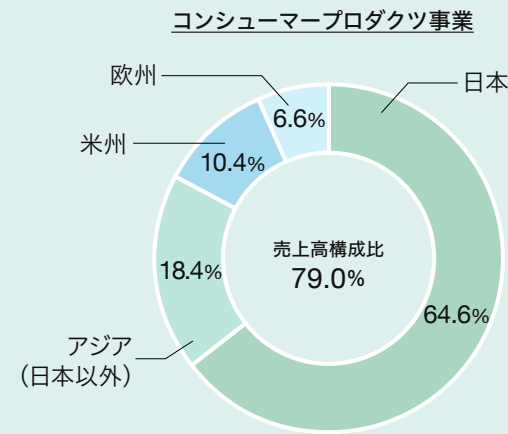
売上高構成比は外部顧客に対する売上高で算出。

営業利益構成比はセグメント間取引消去前及び非定常的な要因により、一時的に発生した損益を除いた「コア営業利益」で算出。

2023年度地域別売上高・構成比 (%)



事業セグメント別



地域別売上高は、販売元所在地ベース。

ケミカル事業の地域別売上高構成比は、事業間取引消去前のものであり、事業別の売上高構成比は外部顧客に対する売上高で算出。

ハイジーン & リビングケア事業



新価値提案で 強いブランドを 磨き上げる

「K27」に向けた重点取り組み

- ・グローバル一体運営によるサニタリー事業の確実な成長
- ・日本のファブリック&ホームケア市場への新価値提案・新市場創造
- ・アジアでファブリック&ホームケア事業の成長を加速

ハイジーン&リビングケア事業の価値創造

衣類や住まいの清潔を保ち、家事負担を軽減することで、誰もが安心して暮らせる生活空間を実現する。

ライフステージに合ったサニタリー製品の提案により、誰もが自分らしく快適に過ごせる毎日に貢献する。

「グローバル・シャープトップ」戦略



堀田 夏実

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

強いブランドを軸にアジアでの成長を急ぐ

ハイジーン&リビングケア事業は、日々の生活になくてはならない必需品が中心で、花王の事業の基盤を担っています。だからこそ、誰が使っても確かな効果・効能が感じられ、信頼できるブランドであることを大切にしています。

「K27」に向けた重点取り組みのひとつが、「ロリエ」ブランドのアジアでの拡大です。原料高や競争の激化など環境変化の激しい中、日本市場は縮小傾向にあり、海外での事業拡大の加速が急がれます。アジア一体運営で、ブランドマネジメント、製品開発、生産を含めビジネスモデルを見直し、「グローバル・シャープトップ」を牽引するブランドに育てます。

ファブリック&ホームケアは、付加価値化で成長をめざします。この分野では、多様化するライフスタイルのニーズを先取りした新価値提案を推進していきます。家事をよりラクに、暮らしをより快適にする高付加価値製品を、日本、アジアで提案し、ブランド価値向上を図ります。

生活者の洗たくの負担を軽減する 「アタックZERO パーフェクトスティック」

家事においてもタイムパフォーマンスが求められる中、洗たく前のストレスに着目した新価値提案で2023年7月に発売。計量やつめかえの手間もなく、前洗いがなくともエリソデ汚れまですっきり落ちるという付加価値が受け入れられ、多忙な生活者に好評をいただきました。

また、スピーディなスクラム型運営の実践で日本、台湾、香港で同時発売。今後はシンガポールやオーストラリアでの展開を予定しています。



パーパスブランディングでロイヤリティを向上 「ロリエ」

「ロリエ」は、「女性の生涯の生理現象を取り巻く環境をよくすることで、安心して自分らしく心地よく過ごせる社会をつくる」をパーパスに掲げ、共感型のマーケティングを行っています。

2022年にBtoBで開始した「職場のロリエ」は、働く人たちの声から始まったナプキン備品化プロジェクトです。多くの企業から賛同を得て、導入企業は50社以上に広がりました。

こうしたパーパスドリブンなブランディングにより、ブランド好感度が1.2倍に増加し、ロイヤルユーザー率も上がっています。



主なブランド

ファブリックケア



ホームケア



サニタリー



ヘルス & ビューティケア事業

世界の肌に届ける
オンリーワンの
UVソリューション

「K27」に向けた重点取り組み

スキンプロテクション事業^{*1}において

- ・UVケアを中心に新技術投入の製品を順次発売
- ・展開国・展開ブランドの拡大－重点地域：中国、米国、ブラジル
- ・事業全体のシナジーを促進し成長を加速

ヘルス&ビューティケア事業の価値創造

日々のお手入れや衛生習慣を通じて、人々が思いどおりに個性を表現できるすこやかな暮らしを実現する。

感染症や紫外線などの外的要因を防御・予防し、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。

「グローバル・シャープトップ」戦略



塗谷 弘太郎

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

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

スキンプロテクション^{*1}事業でグローバルトップを狙う

「グローバル・シャープトップ」事業のファーストランナーが、年々過酷になる外部環境から肌を守るスキンプロテクションです。2023年は、日本の日やけ止め市場における売り上げ、シェアを拡大し、欧米への展開も開始。また、この領域に強みを持つBondi Sands 社の買収を行い、グローバル展開を拡大させる体制を整えました。

この事業の課題は日本の製品をいかに高速でグローバル展開するかです。UVケア製品では、各国により異なる法規制や生産、マーケティング体制をどうクリアしていくかが鍵。これに対してはスクラム型の「グローバルステアリングボード」が大きな役割を果たしています。研究や生産などの部門や各国の担当を横断して、全員がリアルタイムで情報を共有し課題解決に取り組むことで、資産の有効活用とスピードアップを図っています。

2024年は、展開ブランド・エリアを拡大しながら事業全体のシナジーを促進し、成長を加速させていきます。

■ 独自技術に強みのある「ビオレUV」を世界へ

紫外線から肌を守ることは世界共通のニーズでありながら、UVケア製品にはまだ満足できていない人が多いのが現状です。「ビオレUV」は独自の技術で日やけ止め効果の高さと軽い感触を両立。この「均一持続UV



年間 670 万本出荷
「ビオレUV」計シェア23.2%^{*2}

防御塗膜」は花王のケミカル事業による自社製造技術で特許も取得しており、製品差別化の大きな強みです。2023年、日本では「ビオレ瞬感ミストUV」のヒットもあり、UVケアは売り上げ・シェアを大きく伸ばすことができました。

また、各国の規制のハードルをクリアし、ヨーロッパや北米での展開も開始。2024年以降はさらに中国、米国、ブラジルを重点地域とし、世界のお客さまに「この製品があってよかった」と真に実感していただける存在をめざしていきます。

^{*2} インターエスSRI+日やけ止め市場（日本） 2023年1月～12月 金額シェア

■ 「JERGENS」「Bondi Sands」を加えた3ブランド展開

日やけしたかのような肌を演出する「セーフ・カラー」分野では、米国No.1の実績を持つ「JERGENS」に、オーストラリアと欧州で強みを持つ「Bondi Sands」を新たに加え、展開国、展開ブランド拡大を図っていきます。2024年は買収したBondi Sandsの売上分が寄与するため、大きな伸長が見込まれます。

「ビオレ」「JERGENS」「Bondi Sands」の3ブランドで、誰もが肌ストレスから解放される笑顔あふれる社会をめざしていきます。

^{*1} スキンプロテクション：紫外線から肌を守る「UVケア」、紫外線を浴びずに日やけしたかのような肌を演出する「セーフ・カラー」、蚊を寄せ付けけない剤などの「環境プロテクション」の総称

[スクィンプロテクション事業成長戦略説明会（2023/09/26）](#)

主なブランド



ヘルス&ビューティケア事業 ヘアサロン向け事業



サロン顧客の “Making life beautiful” 実現をめざす

「K27」に向けた重点取り組み

- ・事業変革を実行しROICを改善
- ・ヘアカラーを軸に「GOLDWELL」を育成
- ・「Oribe」をラグジュアリーヘアケアNo.1へ
- ・オムニチャネル体制の強化

ヘアサロン向け事業の価値創造

世界中のヘアスタイリスト、サロンオーナー、サロン顧客の生活をより豊かにし、サロンと共に私たちのブランド・製品・サービスを通じ、“Making life beautiful”を実現する。

「グローバル・シャープトップ」戦略



ドミニク・プラット

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

President, Oribe Hair Care
Co-Founder, Oribe Brand

「GOLDWELL」と「Oribe」を事業改革の原動力に

デジタル化、コロナ感染拡大、経済状況が変化する中、プロフェッショナル・ヘアケア市場ではオムニチャネル化が進み、サロン事業は、従来のBtoBだけでなく、新しいBtoC（e-コマース含む）チャネルもカバーしています。購買行動のe-コマースへのシフトも進んでおり、今後スタイリストは、サロン内での価値を高めていく必要があります。

花王のサロン事業は、利益ある成長機会を最大化するために組織とビジネスモデルを変革し、売り上げのポテンシャルが高く、かつ利益が確実に得られる下記2ブランドにフォーカスして「グローバル・シャープトップ」をめざします。

- 「GOLDWELL」：ヘアカラーを中心に、差別化された製品とサービスで上位10%のサロンでシェアを伸ばし、成長
- 「Oribe」：ラグジュアリーヘアケアのオムニチャネルで伸長させ、EMEAでの拡大を加速

また、花王サロンの強みである美容業界発展のためのコミュニティ構築力を最大限活用し、新規顧客へのアピールを加速させ、業界とのwin-winの関係を構築していきます。

英国でヘアカラーのシェア拡大 「GOLDWELL」

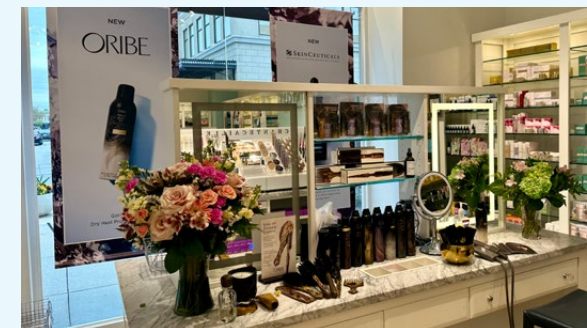
2023年は、英国では大手他社がシェアを下げる中、「GOLDWELL」のシェアが拡大。No.3のポジションを堅持し、上位他社との差が縮小しました。その背景には、英国で50以上のサロンを持つ大手RUSHグループが「GOLDWELL」の取り扱いを決めたこと



があります。RUSHは、ビジネスと創造性において、「GOLDWELL」と同じ価値観を共有しています。

体験価値の提供により利益ある成長を続ける 「Oribe」

利益ある成長をリードする「Oribe」は、成長するチャネル・顧客との信頼関係の構築に注力した結果、めざましい発展を続けています。顧客の期待を超える体験価値の提供を、すべての面（製品、コミュニケーション、販売）で実現することで、顧客を「Oribe」の絶大なファン（Oribe Obsessed）に変えています。



主なブランド

GOLDWELL.

KMS

KERASTILK

ORIBE

VARIS

ライフケア事業



独自のソリューションで 未来の健康と安全を 支える

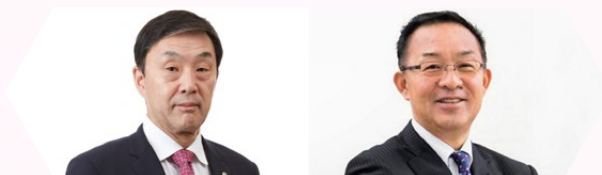
「K27」に向けた重点取り組み

- ・プレジジョン・ソリューションを提供する検査事業の拡大
- ・花王の総合力を活かした衛生ソリューション提案による収益拡大とチャネル拡大の加速

ライフケア事業の価値創造

課題の本質を捉え、生活者に寄り添う独自のソリューションを通じて、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や、プロフェッショナルからの衛生ニーズに即したソリューションを提供し、人々の未来の健康と安全に貢献する。

「グローバル・シャープトップ」戦略



西口 徹

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
ライフケア事業部門長
花王プロフェッショナル・サービス株式会社担当

小澤 正明

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・サービス株式会社
代表取締役社長

生活者に寄り添う独自のソリューションを提案する

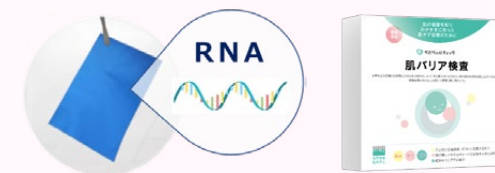
ライフケア事業では、人々の生活を中心に捉え、生活者に寄り添うことで、パーソナライズされた価値を具現化したソリューションを提供しています。

ヘルス&ウェルネス事業では、[プレジジョン・ライフケア](#)構想に基づき、検査事業を核としたソリューション提案に注力しています。エビデンスに基づく花王独自のこだわりをもとに、外部パートナーとの共創やDXを活用することで、未来のライフスタイルのスピーディな社会実装を実現していきます。

BtoB 衛生事業では、衛生コンサルティングや洗浄剤などの販売を通じて、プロの視点から飲食店、医療・介護施設、宿泊・レジャー施設などに最適なソリューションを提供しています。食品衛生管理だけではなく、感染予防まで考慮したBtoB 衛生ソリューション提案は唯一無二です。社会課題やライフスタイルの変化の兆しを機会と捉え、新たな領域でも販路を拡大し、人々の安全に貢献していきます。

共創による検査ソリューション事業の拡大 RNA 検査事業

2023年、花王の皮脂RNAモニタリング技術を活用した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。さらに、2024年にはパートナー企業を増やし、美容、ヘルスケアをはじめとするさまざまな領域へと広げ、事業を拡大していきます。



BtoB 衛生製品事業のさらなる強化 浴場・浴室用洗剤「楽ナビ」シリーズ

新型コロナウイルスの5類移行に伴う行動制限の解除により、外出機会の増加や訪日外国人旅行者の増加など、人流が回復しています。一方で、宿泊施設では従業員の人手不足や高齢化の課題を抱えています。KPSでは施設内清掃業務の中で特に負担の大きい浴場・浴室清掃作業の負担軽減につながる「楽ナビ」シリーズを開発しました。少ない人手でも質の高いサービスの提供を可能にする新たな清掃オペレーションで、現場の清掃負担軽減に貢献していきます。



主なブランド



化粧品事業



パーパスドリブンな ブランド戦略で グローバル化を加速

「K27」に向けた重点取り組み

- ・パーパスブランディングによる強いブランドづくり
- ・社内外の技術を活用し、顧客一人ひとりに合わせたソリューションを提供
- ・グローバルでの運用体制の構築

化粧品事業の価値創造

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。

「グローバル・シャープトップ」戦略



前澤 洋介

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
株式会社カネボウ化粧品 代表取締役社長

マーク・ジョンソン

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 欧米化粧品ビジネス部長
Molton Brown Limited President

パーパスブランディングの深化とグローバル化の加速

地政学リスクやライフスタイルなど外部環境が急激に変化する中、徹底的な顧客視点で一人ひとりの気持ちを満たす機能と世界観を創造します。ブランドのパーパスドリブンな活動をより深化させ、各ブランドが特定セグメントで第一想起されるような、顧客との深い結びつきを構築しています。

「グローバル・シャープトップ」戦略のファーストランナーとしては、「SENSAI」「MOLTON BROWN」「Curél」を選択し、各ブランドの展開国の拡大を進めながら、ROICを指標として利益ある成長をめざし、組織・人財・業務推進方法のグローバル化も加速させていきます。

それに加え、パーパスドリブンなマーケティングにより昨年2桁成長を遂げた「KATE」や「KANEBO」などへも集中投資を行い、ブランドロイヤリティの向上を図ります。また、レジリエントでアジャイルなバリューチェーンを実現するために、スクラム型の運営を強化しグローバルでの運用体制を構築していきます。

欧州市場でのさらなる成長 「SENSAI」

2023年、「SENSAI」ラグジュアリーを体現する最高峰ライン、ULTIMATEラインをサステナビリティも強化してリニューアル。欧州全体の高価格帯スキンケア売上拡大を牽引しました。



ラグジュアリーとサステナビリティの両立 「MOLTON BROWN」

フレグランスカテゴリーを優先に据えた戦略を推進して成長を加速。新コレクション「Wild Mint & Lavandin」も売上好調です。リサイクル素材を積極活用するなど、ラグジュアリーとサステナビリティの両立をめざしています。



グローバルで乾燥性敏感肌悩みに応える 「Curél」

「Curél」はセラミド研究をベースとした確かなエビデンスを強みに、カテゴリーを拡大しながら、日本、中国を中心に好調に推移。今後は、日本で培ったソリューションを、風土や肌質の異なるグローバルの肌悩み解決へと拡大し、世界一、乾燥性敏感肌に向き合うブランドをめざしていきます。



🔗 化粧品事業成長戦略説明会 (2023/09/26)

主なブランド

SENSAI

MOLTON BROWN
LONDON

Curél

KATE
TOKYO

KANEBO

ケミカル事業



エコイノベーションで 社会課題を解決し、 事業を成長させる

「K27」に向けた重点取り組み

- ・社会課題解決を通じた社会インパクトの創出と事業の成長
- ・エコイノベーションによる価値創造と価値獲得
- ・社外との連携・協業を強化し、事業展開を加速

ケミカル事業の価値創造

花王が持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を図る。

サステナブル素材の深化や新たなエコソリューションの提案によって、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。

「グローバル・シャープトップ」戦略



片寄 雅弘

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

高付加価値事業体への転換を加速

変化の速い時代において、経済環境・原料変動の影響を最小化できる高付加価値事業体への転換に取り組んでいます。2023年は、景気回復遅れによる需要減少もあり、厳しい事業環境でしたが、インクジェット印刷システムや半導体薬剤をはじめとする高収益製品の展開を進めました。また、欧州で三級アミン・合成香料の設備が稼働し、事業の拡大を図っています。

花王のケミカル事業は、革新的な製品やソリューション提案で社会課題の解決に取り組んでいます。強みは付加価値を生み出す独自のエコイノベーション技術と幅広い産業分野、グローバルへの展開力です。顧客・パートナーと連携して展開を加速し、価値の創造につなげて、次の課題解決に向けた取り組みへ投資するサイクルを回しながら事業を成長させていきます。これにより、産業の未来づくりとサステナブルな社会づくりに貢献していきます。

2024年は、新規に稼働した設備を最大活用し、成長基盤を強化しながら、高耐久アスファルト改質剤や農薬用展着剤をはじめとする高付加価値製品の事業拡大を進め、より強い事業体への変革を加速していきます。

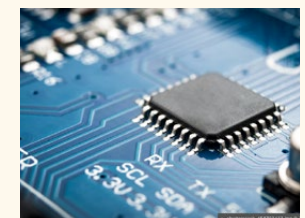
廃PETの有効活用で 循環型社会の実現に貢献

廃PETを原料とするアスファルト改質剤は、道路の耐久性を向上し、補修頻度を減らすことで、環境負荷と維持コストを削減します。2023年は、宮城県で廃漁網をアップサイクルした舗装材の実証実験をパートナーと共に新たに開始しました。海外での展開もスタートしており、引き続きエリア拡大を図り、グローバルでの貢献をめざします。



独自の疎水化技術で 幅広い産業分野に貢献

木材を原料とする自然由来の素材、セルロースナノファイバーに、独自の疎水化技術を加え、ユーザーの目的に合わせてカスタマイズすることで、さまざまな用途での機能革新に貢献します。2023年は、世界で初めて電子材料用途で採用されました。この未来の新材料は、耐熱性、強度の向上など多くのソリューションを提供でき、幅広い産業分野への展開を期待されています。



[🔗 ケミカル事業成長戦略説明会 \(2023/06/22\)](#)

*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

Chapter

04

バリューチェーン の変革

スクラム型体制で多様な知恵を結集して
スピーディかつ果敢に挑み、
強い花王を再構築します。



バリューチェーンの変革 マーケティング戦略 パーパスドリブンと価値共創で、生活者と強く深くつながる



西口 徹

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
ライフケア事業部門長
花王プロフェッショナル・サービス株式会社担当

「グローバル・シャープトップ」に向けたマーケティング戦略

- ▶ 生活者の24時間に寄り添う価値創造
- ▶ パーパスブランディングの深化
- ▶ グローバルスクラム体制の推進

パーパスをもとに生活者と価値を共創

デジタルの普及、生活の多様化などにより、マス・トライアルモデルのマーケティングは通用しなくなりました。花王は「Life Value Solution Marketing（ライフ・バリュー・ソリューションマーケティング）」を掲げ、生活者一人ひとりの課題に応える価値を提供することで、満足度の高い暮らしと持続可能な社会に貢献することをめざしています。大切にしているのは、ブランドの本質であるパーパスとそれをもとに生活者と価値を共創していくことです。グローバル視点で生活者の24時間を見つめ、生活者との絆を深め、強いブランドをつくっていきます。

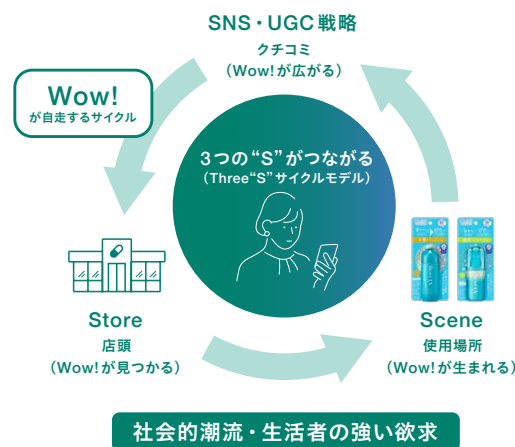
◆「ビオレUV」 感動体験を軸に生活者と価値を共創

「ビオレUV」は、生活者の感動体験をもとに生活者との価値共創を進めています。ブランドパーパスは「太陽と共にもっと笑顔で過ごせる社会へ」であり、モノづくりをする上で一番大切にしているのは「実感」です。

日やけ止め市場は9割の人がその効果に不満を抱える不満市場であり、何を選んだらよいかわかり、SNSなどを参考に購入する方が多いカテゴリーです。ビオレUVで確かなWow! (感動) の体験 (Scene) を生み出し、クチコミ (SNS・UGC*)、店頭 (Store) へとつなげ、この3つのSのサイクルを回し自走させていくことで、ユーザーを広げ、ロイヤリティを高めることをめざしました。

SNSの反響を店頭、商品訴求に活かすなど、アジャイルに取り組みながら生活者との強い絆づくりを行っています。

●「ビオレUV」Wow! (感動) が自走するマーケティング



◆ パーパスブランディングの深化で存在感を高める

「KATE TOKYO」

「KATE」は「no more rules. (自分を縛る、ルールを壊せ)」というメッセージでパーパスドリブンなマーケティングを継続し、ブランド価値向上を加速させました。リップモンスターに代表される口紅をはじめ、常に新しい提案を行って、日本のメイク市場において強固な地位を確立。また、ブランドへの高評価がグローバルにも波及することで、中華圏市場においても存在感を高めています。



「KANEBO」

2020年、「KANEBO」は「I Hope」のスローガンのもと、「美ではなく希望を語る」ブランドに再定義しました。コミュニケーションも機能伝達型ではなく、自分の肌やパーツを愛そうという、感情に訴えかけるものに変え、共感を高めています。パーパスを体現した「素肌に化けるファンデーション」や「胎脂クリーム」など商品の売り上げも好調で、2023年、「KANEBO」ブランドの売り上げは、グローバルで180%、日本で170% (2020年比) を超えて伸長しています。



* User Generated Content (ユーザー生成コンテンツ)



中尾 良雄

上席執行役員
花王グループカスタマーマーケティング株式会社
代表取締役 社長執行役員

「グローバル・シャープトップ」に向けた販売戦略

- ▶ 売上・利益・シェアの3軸で強い販売構造へと変革
- ▶ 販売店との共創でロイヤリティを高める
- ▶ 流通とのグローバル共同進出

未来の社会と経済の発展に貢献する

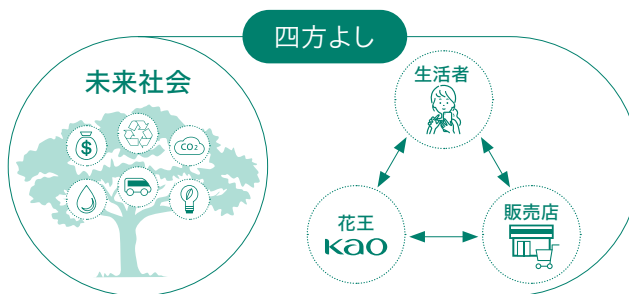
花王はビジネスパートナーと共に、ブランド、商品を通じて生活者と「生活価値」を共創し、こころ豊かな毎日に貢献します。社会と経済のサステナビリティを重視し、生活者・販売店・花王のトリプル Win に未来視点を加え、未来社会の Win も叶える「四方よし」をめざします。

強みは、情報力、瞬発力、適応力を持つ人の力です。パートナーと共に生活者に寄り添いながら、「生活価値」を提案し、「売り上げの質」向上を図ると共に未来の社会と経済の持続的な発展のために尽くしていきます。

戦略的値上げで稼ぐ力をアップ

生活者の生活防衛意識の高まりや原料、エネルギーの高騰など、環境変化が激しい中、2023年度は売り上げ、利益、シェア、この3つの目標をしっかりとマネジメントする販売活動の変革に取り組みました。結果、売上予算の達成、家庭品のシェアアップも図れ、利益にも貢献することができました。

その大きな力となったのが「戦略的値上げ」の成果です。一口に値上げといってもリスクも大きく容易ではありません。商品ごとに市場環境、競合状況、自社のポジショニングを分析、マーケティング戦略と連動して商品の付加価値を生活者に「見える化」し、販売店のご理解を得ながら一つひとついねいに取り組んだ結果だと考えています。ここでも、未来社会はもちろん、生活者、販売店、花王の三者が共に「よし」であることを大切にしています。



販売店と共に花王ファン化を進める

店頭は生活者と商品が出会う大切な場です。従来の販売促進活動を見直し、チェーンの特性に合わせたプロモーションを提案して、購入者の花王ファン化を図り、継続的な

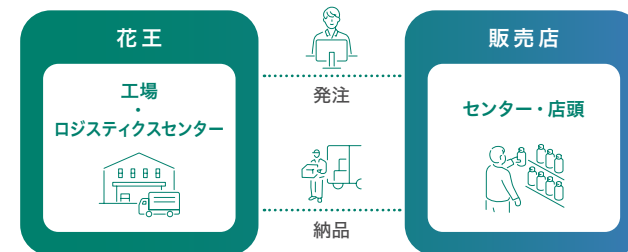
利益を生み出す販売モデルの構築をめざします。例えば、ポイント還元型のまとめ買いによる購買喚起施策では、新たな商品へのトライアル機会の創出やロイヤル顧客の拡大につながっています。また、「LINE 花王トクトクNEWS」(450万人：2024年3月時点)を通じ、生活者のタイムリーな買いたい気持ちに寄り添う One to One マーケティングを進め、花王ファンを増やしていきます。

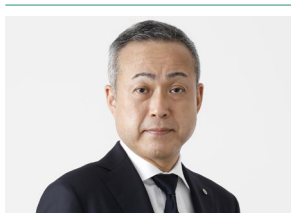
バリューチェーンの効率化を急ぐ

2024年も人手不足、物流コストの高騰などが予想されており、引き続き厳しい状況が続く中、売上の質、バリューチェーンのムリ、ムダ、ムラを見直しながら、利益ある成長を継続できる販売モデルへと変革を進めていきます。

例えば、売れ筋商品の定番拡大による機会ロス撲滅、エンド展開前提の販促削減と定番販促シフトによる店頭作業の効率化、店舗規模に合わせた発注、配送回数の見直しを行うことで、すでにコストや人員の削減効果が出始めています。こうした ESG 視点の取り組みは、パートナーも含めたバリューチェーン全体で取り組むべき課題として今後も注力していきます。

持続可能なバリューチェーンの構築





村上 由泰
常務執行役員
DX戦略部門統括



浦本 直彦
上席執行役員
DX戦略部門
データ知創戦略センター長

「グローバル・シャープトップ」に向けたDX戦略

- ▶ 双方向デジタルプラットフォームの深化
- ▶ 共創による未来の成長エンジンの探索
- ▶ 上記目標達成のエンジンとなるDX人材の育成

デジタルの力で生活者に寄り添う

花王は、デジタル技術の急速な進化による生活者のライフスタイル・購買行動の変化、プラットフォーム・小売業の動向を踏まえ、生活者と直接つながるビジネスモデルの構築とデジタル人材の育成が急務と認識し、デジタル技術を活用して一人ひとりの生活者に寄り添う「よきモノづくり」を進化させています。

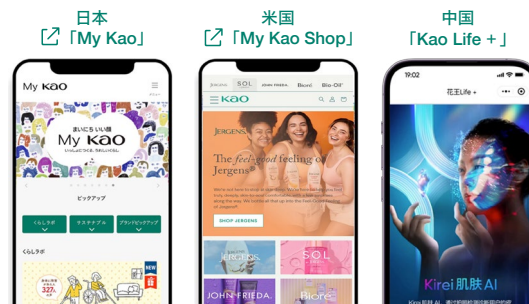
企業活動の能率化を着実に進行しながら、デジタル技術とビッグデータを活用し、マス重視のビジネスモデルから多様な価値観に合致した ESG 視点のビジネスモデルへと深化させることによって、「グローバル・シャープトップ」企業への変革を加速していきます。

◆ 双方向プラットフォームで世界の生活者とつながる

生活者一人ひとりと直接つながる双方向デジタルプラットフォーム「My Kao」の構築を進めています。生活者に向けては、メーカー発信の信頼できる情報や、製品開発に込めた思いを伝えるオウンドメディアでありながら、一方で新たなマーケティング基盤としての役割を担っています。

コミュニティ機能を備え、全社のさまざまな部門が生活者と直接対話するしくみを構築することで、アジャイルなモノづくりやマーケティングが可能になり、パーソナライズされたUX（顧客体験）を提供することで、生活者一人ひとりのKirei Lifestyle実現に貢献します。

この双方向プラットフォーム構想は、グローバルで推進しており、日本では、2022年12月に「My Kao」が立ち上がり、米国においては「My Kao Shop」、中国においては「Kao Life+」がそれぞれすでにローンチし、順次機能の拡充を進めています。



双方向プラットフォーム構築による花王ファンづくり

	2023年度実績	2027年度目標
My Kao 訪問者数	1,000万人	3,000万人
My Kao 会員数	25万人	300万人 ※日本国内

◆ 企業の垣根を越えた共創で新土俵の創造を加速

2024年3月、花王と株式会社アイスタイルは、花王独自の解析技術「[化粧品 RNA モニタリング](#)」を核とした「[化粧品 RNA 共創コンソーシアム](#)」を共同設立しました。各業界を代表する企業を幹事社として迎え、各社の持つデータや研究知見を融合し、生活者にとってさらに満足度の高いサステナブルな製品・サービス選びが実現されるしくみの創出に業界全体で取り組み、新土俵の創造を加速していきます。

◆ 全社員を対象としたデジタルスキル向上プログラム

これまで積極的に進めてきた「シチズン・ディベロッパー*」の育成に加え、2023年11月から、全社員のデジタルスキル向上を促す「[DXアドベンチャープログラム](#)」を導入。DX人材の発掘・育成を強化し、全社・全部門で新しい価値づくりとビジネスプロセスの変革を加速させます。デジタル証明書「オープンバッジ」導入によるスキルの可視化により、社員のモチベーション向上にも貢献します。このプログラムは国内から開始し、2024年以降にはグローバルにも拡大していきます。

	対象者	プログラム
Level 5	全社 DX リーダー	社外リソースも活かしたプロジェクト型 OJT
Level 4		
Level 3	部門 DX 推進者	部門毎にカスタマイズされたプログラム
Level 2		
Level 1	全社員	全社員にパーソナライズされたプログラム

デジタル人材の育成

	2023年度実績	2027年度目標
シチズン・ディベロッパー	1,000人	3,000人
全社 DX リーダー	30人	150人
部門 DX 推進者	30人	300人

* ITの専門家ではない一般社員が、ローコード/ノーコードツールを使い現場起点の業務改善を推進する活動

バリューチェーンの変革 SCM 戦略 ▶ 持続可能でレジリエントなサプライチェーンの実現をめざす



田端 修

常務執行役員
SCM 部門統括

「グローバル・シャープトップ」に向けたSCM 戦略

- ▶ 最先端技術導入によるスマートファクトリーへのシフト
- ▶ AI 需要予測の高度化とS&OPプロセスの進化
- ▶ DX 浸透による現場／エンジニアリング業務の革新

スマートSCM への革新

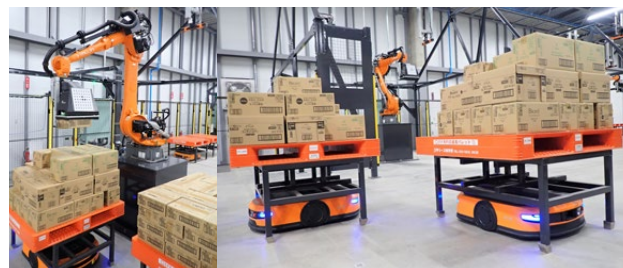
SCM（サプライチェーン・マネジメント）部門の使命のひとつが、お客さまへの製品の供給責任を果たすことです。しかし、欠品の防止にこだわりすぎて必要以上につくってしまったり、逆に急激な需要の増加に対しては生産が追いつかなくなることもありました。

あらゆる無駄をなくし、環境への負荷を最小限に抑えた「よきモノづくり」を実現するために、レジリエントなサプライチェーンの構築をめざしています。生産現場や需給計画に、AI などのデジタル技術やロボットなどの先端技術を取り入れ、スマート化を推進しています。

コネクテッドフレキシブルファクトリー

少子高齢化や生活者の多様性に起因した労働力不足や長時間労働が社会課題となっている中で、スマートSCMの象徴となる [豊橋工場の新倉庫](#)が2023年3月に稼働しました。隣接する工場との一体運営により、無駄のない製品の供給やリードタイムの短縮、物流コストの低減、CO₂排出の抑制が図られています。また製品の入庫から届け先向け仕分け、出庫までの完全自動化を実現し、少量多品種生産にも柔軟に対応できる自由度の高い設計になっています。

完全自動化により、重労働がなくなっただけでなく、30人程度が省人化されました。また、荷待ちのために場内に滞るトラックの待機時間は、従来は1～2時間程度を要していましたが、30分程度に短縮されました。

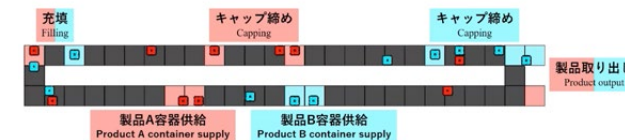


次世代倉庫動画については、[こちら](#)をご覧ください。

ダイナミックセル生産システム

2023年12月に化粧品グローバル供給拠点の [小田原工場に新たな生産システムを導入](#)しました。このシステムは、フローティングリニア搬送技術とロボット技術を融合させたもので、製品一つひとつを個別に自在に搬送・加工できるため、工程や加工時間が異なる製品を同時にひとつのラインに投入して生産することが可能です。また、高度な自動化技術により、最少人員で運転することができ、迅速に生産品種を切り替えることもできる特長を有しています。

本システムによって、生活者のさまざまなニーズに対応した製品を、必要な時に必要な量だけ、無駄なくつくることができました。従来は不可能と考えられていた効率的な少量多品種生産を実現しています。



ダイナミックセル生産システムについては、[こちら](#)をご覧ください。



久保 英明

常務執行役員
研究開発部門統括

「グローバル・シャープトップ」に向けた研究戦略

- ▶ グローバルで競争力のあるコア技術・商品開発
- ▶ 顧客価値とサステナブルな価値づくりの両立
- ▶ スピードを競争軸とする開発の強化

技術をコスト競争力ある価値に変換

グローバルでの競争が激化し、社会課題やライフスタイルが多様化する中、研究開発が担う使命は、グローバルで生活者や顧客の重要なニーズを見極め、技術イノベーションによるエッジの効いた独自性あるソリューションで貢献することです。そのために技術資産を最大活用し、コア技術開発のレベルを飛躍的に高めています。また、開発の初期段階から事業部門と連携することで、唯一無二の技術をグローバルでコスト競争力のある価値に変換しています。「K27」達成に向けて、幅広い国・事業活動の強みを活かした社内での連携強化に加え、積極的な社外パートナーとの共創で、価値創造のスピードをさらに加速していきます。

◆ 本質研究による技術革新とシナジーで広がる価値創造

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。

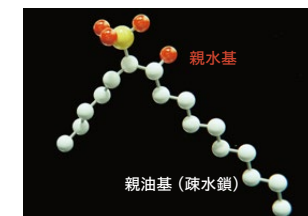
花王は創業以来、肌や繊維などのさまざまな対象物でコア技術「精密界面制御」を育んできました。このコア技術に多種多様な技術資産を自在に組み合わせ、生活者・産業界・社会のニーズに結びつけることで、独創的な製品・サービスを生み出しています。幅広い事業領域のシナジーを効かせることが競争力になると同時に、研究開発の投資効率も高めています。

◆ グローバルで競争力のあるサステナブル原料を展開

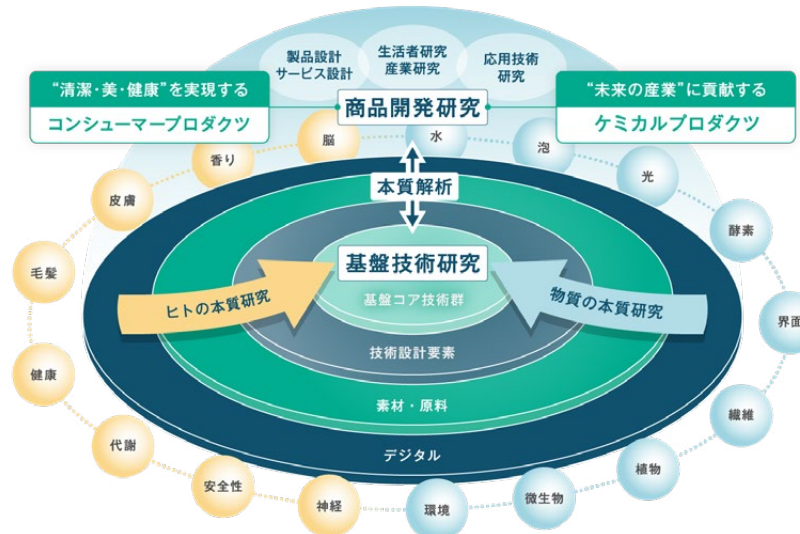
花王のコア技術「精密界面制御」と「油脂精密変換」を活用した界面活性剤バイオIOS®。サステナブルな原料からつくられ、世界の幅広い硬度の水で高い洗浄力を発揮します。現在、「アタックZERO」などの衣料用洗剤に展開中ですが、本質研究を通じて、ビューティケア製品でも特長ある機能を見出しています。今後、このユニークな洗浄基剤をグローバルに展開し、サステナブルな未来の洗浄に貢献していきます。

● バイオIOS®分子構造モデル

親水基：水になじむ部分
親油基（疎水鎖）：油になじむ部分
長い親油基の中間部に親水基が位置する特殊な構造



花王の研究開発活動

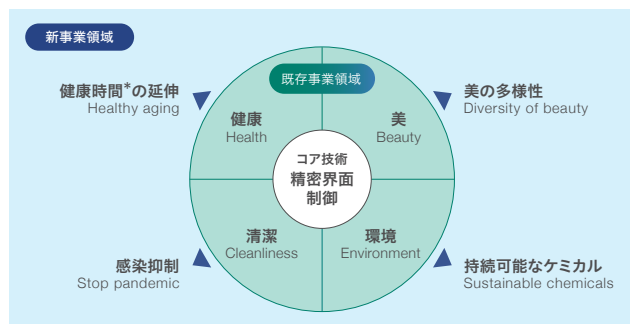


◆ スピードを競争軸としたUVケア剤のグローバル展開

事業部門と連携し、製品の差別化が困難なUVケアのカテゴリで、花王のコア技術「精密界面制御」を活かした塗膜持続性が高いユニークな使い方の製品を提案。グローバル展開に際しては、多様な各国規制に迅速に対応し、計測・評価技術で安全性を担保、DXによる登録業務の効率化で迅速に生産を開始するなど、総合力を発揮しています。今後、このしくみを他の製品に展開することで、グローバル展開を加速していきます。

◆ 領域を超えて新事業の創出をめざす

「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領域で価値創造を深化・進化させると共に、領域を超えた「感染抑制」「美の多様性」「健康時間の延伸」「持続可能なケミカル」に向けて、社会的インパクトのあるイノベーションを通じて新たな事業を創出していきます。これを達成するためには、知的財産の創造と保護、戦略的な活用の推進が必須です。



* 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。

経営戦略と連動し、技術資産を最大活用

「グローバル・シャープトップ」に向けた知財戦略

- ▶ 事業・研究との連携による知財ポートフォリオ強化
- ▶ 知財権を活用したオープン&クローズ戦略
- ▶ グローバルでの模倣品対策の強化

社内外の連携で技術資産を稼ぐ力へ

花王は、知的財産（知財）を重要な経営資源と位置づけ、グローバルな知財力の強化、すなわち知財の創造、保護、活用に取り組んでいます。

本質研究から生まれた基盤コア技術群、高い価値を提供する製品化技術、強いブランド育成のための商標・意匠、特徴的なビジネスモデルなどで、強固な知財ポートフォリオを構築し、競争優位を獲得・維持しています。また、特許・商標など複数の知財を組み合わせ、自社の権利を多面的、有機的に保護する知財 MIX 戦略にも取り組んでいます。

商品・ブランドのロイヤリティを強化・維持するのみならず、生活者を健康被害から守るために、グローバルで模倣品への対策を強化、情報開示や注意喚起もスピーディに行っています。

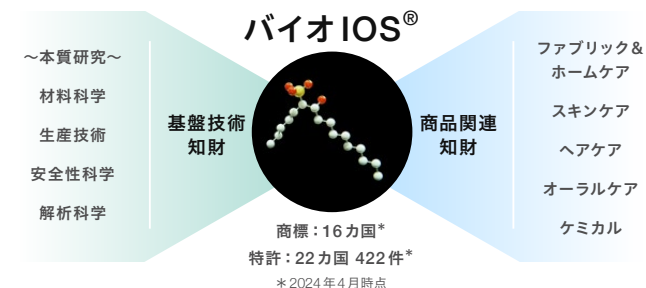
近年では外部パートナーと連携し、DXを活用した魅力的なUX（顧客体験）を実現するビジネスモデルの特許やDX関連特許の出願権利化に注力することで、さらなる競争優位の実現を図っています。

知財戦略を事業や研究、さらには社外とも連携させ、幅広い事業領域で横断的に知財を応用可能にすることで、研究開発の効率化と花王の収益力向上に貢献していきます。

◆ コア技術の幅広い事業領域への横断的活用 バイオIOS®

花王では、基盤技術の本質研究から生じたコア技術をさまざまな事業領域で横断的に活用してきました。例えば、サステナブル界面活性剤として開発したバイオIOS®を洗剤、ビューティ関連、ケミカル分野と幅広い領域において社内外で活用するために、事業、研究開発、知財部門が連携して知財ポートフォリオを確立し、活用しています。

◆ グローバルでコア技術を多分野に展開



◆ 外部パートナーと共に利益を得られるしくみづくり

花王は、技術の先発優位性を活かしつつ技術を開放して市場拡大を図る一方で、自社の競争力につながる技術については開放を制限する、いわゆるオープン&クローズ戦略を展開しています。外部パートナーへ技術を開放するタイミングをコントロールすることで、自社の優位性を確保しつつ、市場拡大を牽引していきます。

◇ 2023年11月、花王はNANO MRNAとmRNA医薬品創薬に向けた包括共同研究契約を締結。この取り組みでは、花王の独自技術の優位性を維持した上で、外部パートナーと市場を創造し、共に利益を得られるモデルを構築しています。

バリューチェーンの変革 PR戦略 “花王ファン” づくりで、企業価値向上と事業利益に貢献する



村田 真実

執行役員
PR戦略部門統括

「グローバル・シャープトップ」に向けたPR戦略

- ▶ グローバルで花王ファンを2倍にする
- ▶ ファン化を図ることで、事業利益に貢献する
- ▶ 相談対応を感動体験に変え、花王ファンを拡大

対話でつながり、花王ファンを2倍に

PR(Public Relations)の使命は、企業からの一方的な情報発信ではなく、ステークホルダーと対話でつながり、花王のファンを拡大することです。花王を深く理解し、強い共感・好感をもつファンが増え、企業イメージはもっとシャープに、そしてファンの購買は、事業利益にも貢献するはず。

PR戦略部門は、生活者、報道メディア、社会とつながる多様な接点を持ちます。「K27」ビジョン「未来のいのちを守る」企業活動や、「グローバル・シャープトップ」事業、そしてその実現に向けて、ひたむきに頑張る社員の姿を生活者・社会にリアル感をもって届け、グローバルでの花王ファンを2倍にすることが「K27」のPR戦略のゴールです。

社員の熱い想いで生活者と対話する「月祭（つきさい）」

「月祭」は、生活者の集まる場に社員が赴き、今、暮らしに役立つ情報や花王製品を、リアルな対話を通じて紹介する活動です。生活者に楽しんでほしいという想いを込めて、ネーミングにもこだわりました。

社員は「おもてなし隊」となり、熱い想いで花王のイノベーション商品やエビデンスをお伝えし、花王ファン拡大に貢献しています。生活者からは「社員さんが説明してくれて花王商品がより好きになった」「楽しそうで明るい企業」と嬉しい声をいただきました。さらにSNSを通じて、260万人以上に感動の声が届きました。

参加社員は改めて花王への愛着や誇りを感じ、「社員活力最大化」にもつながる活動となりました。今後はグローバルにもエリアを広げ、花王ファン拡大をめざします。



「Kao Do it!」日々挑戦する社員の姿を届ける

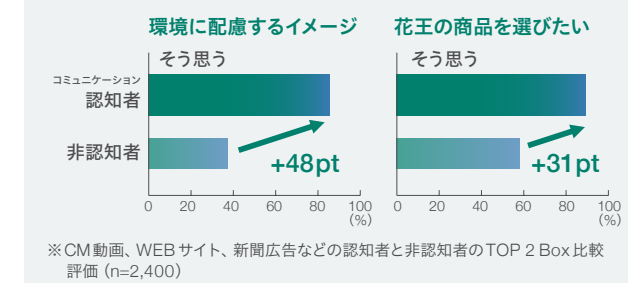
社員自らが企画・出演し、花王の想いを伝える動画を発信。視聴総数は950万回を超え、生活者とのエンゲージメントを高めています。📺 Kao Do it!



ESGを生活者目線で伝え、行動変容につなげる

花王は、社会にも地球にもよいこと・正しいことにひたむきに取り組む企業であることを、生活者にも積極的にお伝えし、生活行動をエシカルに変え、Kirei Lifestyleに貢献したい、という想いで2022年から活動を続けています。

花王らしい生活場面からのコミュニケーションは、気づきや共感・好感を生み、花王の企業姿勢、環境への取り組みへの理解を深め、商品選択意向にも貢献しています。



ご指摘いただいたお客さままでさえ、花王ファンに

生活者から日々寄せられるご意見を「よきモノづくり」に反映させるとどまらず、ご指摘をいただいたお客さままでさても期待を超えるコミュニケーションで花王ファンに変え、企業価値向上につなげています。また、生活者からの「ありがとうの声」を全社員に届ける活動で社員の元気も2倍になり、「社員活力の最大化」に貢献しています。



OUR PEOPLE 唯一無二を 生み出す 新たな挑戦

イノベーションを起こし、
新たな価値をつくり出す。
世界の中で誰かの欠かせない
一番になるために、
私たちは挑み続けます。



01

化粧品事業部門

マステージビジネスグループ KATE 商品開発

太田 蓮

誰かの唯一無二になる
メイク品の開発

ユニークな着眼によって、かゆい所に手が届くメイク品を開発し、それが誰かの唯一無二の存在になる。これが商品開発をする上で私が常に考えていることです。

例えば、眉に赤みのアイシャドウをプラスして使用している方にヒントを得たのが、「デザイニングアイブロウ3D」。「KATE」の強みであるアイブロウパウダーに血色を仕込んだ新発想のアイテムです。

2024 年春発売の「スーパーシャープライナー EX4.0」は、リキッドアイライナーは一発できれいに描ける日なんてないという声に応え、容器・筆・処方すべてにおいて、テクニックに左右されずに安定したラインが描けるように工夫しました。

SNS や動画配信サイトでは、お客さまとのタッチポイントを自ら築き、商品の魅せ方を試行錯誤しながら、アイテムの魅力やテクニックをスピーディに発信しています。

メイク品を通じて、自分自身の既成概念から開放され、自信をもち、新しい自分に出会える。そんなお手伝いがこれからもできればと思います。



02

Fabric Care Business

Kao (Taiwan) Corporation

Huang Yu Ting

チームワークを発揮し、
新たな価値を生活者に届ける

2023 年、私たちは画期的な新しい洗剤「アタック Zero パーフェクトスティック」を日本、香港、台湾で同時発売しました。

若くて多忙な世代が期待する使いやすさと高い洗浄力を両立する新世代の洗剤が洗たく習慣を変えていきます。予洗いやつけ置きが必要がなく*、ポンと入れるだけで使用でき、真の清潔さと利便性、同時に環境へのやさしさも実現しています。

新発売にあたっては、エリアや部門を超えてすばらしいチームワークを発揮しました。市場調査の結果を共有し、大きなチャンスについて話し合い、トライアルを生み出す施策を仕掛けました。特に花王（台湾）社員が一致団結し、スティックアンバサダーとして商品を広く知っていただく重要な役割を担いました。

マーケティング活動では、そのユニークなデザインと商品の特別な機能を強調しました。店頭でのデモンストレーションやウェブサイト、QR コードからリンクする YouTube 動画などの施策で、生活者の理解を促進。また、発売前から SNS でのトライアルキャンペーンや推奨活動を行い、発売時には大きな反響や口コミを生むなど、新たな試みも多数実施しています。

私たちは、この商品が新しい洗たくの時代をつくり、生活者の Kirei Lifestyle をよりサポートできると信じています。

*エリソデ汚れ・食べこぼし汚れ・靴下汚れに対して



03



研究開発部門

ヒューマンヘルスケア研究所

難波 綾

多様な専門性を集積させ
蚊から未来のいのちを守る

世界で子どもたちのいのちを脅かす生き物が、蚊です。蚊に刺されなければ守られるいのちを守りたい。その思いから、蚊がとどまりにくい肌状態に整える「Bioré GUARD Mos Block Serum」を開発し、さらに第二弾として蚊を駆除するスプレーの開発に着手しました。

界面活性剤に詳しい人が処方、機械に詳しい人が容器を、生物学に詳しい人が蚊の行動を、と異なるメンバーの専門性が集積することで同じ現象を違う角度から真摯に見つめた結果、殺虫成分を使わずにいつでもどこでも蚊を駆除できるスプレーができました。

一方で、そのようにしてできあがった製品は新たな分野でもあり、すんなりと市場に出せる状況にありませんでした。その中

でも地道に処方検討を続け、技術説明のために論文を書いたことで、日本で虫ケアをリードするアース製薬との協働につながりました。互いの知見を持ち寄り、使用調査やテストを繰り返し、2024年7月に「ARS Mos Shooter」としてタイで発売されることになりました。

蚊から未来のいのちを守り、かつ世界中の誰もが家族との時間を大切に過ごせるように、毎日の暮らしに寄り添う蚊対策製品の開発にこれからも全力を尽くします。



04



Research & Development

Kao Chemicals Europe, S.L.

Agusti Bueno

グローバルなスクラム体制で
エコイノベーションに挑む

サステナビリティへの取り組みは、花王を成長させる原動力のひとつです。新たなソリューションの開発が、環境への負荷を軽減し、社会を進歩させます。

2014年、私はトナーの製造過程で生じる副産物に着目しました。それは主にポリエステルで構成され、生分解性がほとんどなく、廃棄されるものでした。これをなんとか活用できないか。その課題を Kao Chemicals Europe, S.L. の研究開発部門に問いかけたのです。そこで見つけたのが、アスファルトの研究で積み重ねていた知見でした。再処理したこの副産物をアスファルトに添加することで、舗装にさらなる性能（高い耐荷重性と耐熱性）を付与できることを見出したのです。

2016年にこの技術に関する共同特許を

締結し、研究開発を継続することで、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」を上市することができました。これは環境負荷と補修頻度を低減することができる優れたイノベーションです。

ほんの一瞬のインスピレーションと小さなチームのチャレンジが多くの人を動かしました。この取り組みは日本、アメリカ、メキシコの多くの部門、そして関連会社とのオープンな対話とスクラム体制で実現できたものです。私は彼らと共に世の中の Kirei に貢献できたことを誇りに思います。私たちはさらに技術を進化させながら、顧客のニーズに応え、社会の Kirei を叶えていきます。



05

Project Management

Processing Manager, Americas

Todd Warnock

アメリカの厳しい規制のもと「ビオレUV」の生産を開始

花王は2020年2月、アメリカ地域で紫外線防御の独自成分を配合した「ビオレUV アクアリッチ」発売への取り組みを開始しました。現地ではこの製品はOTC医薬品に当たるため、製造する施設の設計と建設には厳しい規制があります。製品に配合する原料を自社工場で生産するため、医薬品製造専門の外部企業と連携して、建設資材、加工設備、ユーティリティ、環境管理について検討を進め、厳しい規制を完全に満たす設計を行いました。

パンデミックの影響で進行は遅れましたが、2021年6月には施設の建設が完了し、試運転と検証が始まりました。これは工場を滞りなく稼働させるためには大切なプロセスです。すべてのシステムの目視検査と動的テストを行うことで、施設とシステムが

安全に機能し規制に準拠していることを確認できました。

2023年1月には生産を開始。すべての取り組みを製品の発売という大きな成果へ結びつけることができたのです。ここまでの道は困難なものでしたが、米国でのOTC医薬品を自社製造する専門知識を強化することもでき、Kao USAのサプライチェーンにおいてチームが一体となるやりがいを感じるプロジェクトでした。今後もKao USAの生産力の拡大と発展に挑戦していきます。



06

生活者コミュニケーションセンター

相談コミュニケーション部

前澤 藍

相談を感動体験に変え花王ファンへとつなげる

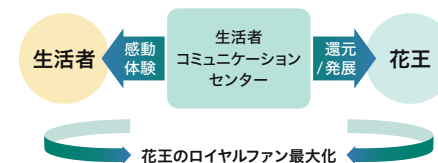
疑問、喜び、不安、期待。生活者コミュニケーションセンターには、日々さまざまな感情をもったお客さまからご相談が寄せられます。すべてのお客さまが「電話してよかった」「さすが花王」と感じ、花王製品に触れるたびに思い出してくださるよう、単なる相談をも感動体験に変えることが私たちの使命です。

中にはどこに相談しても解決せず、最後の希望をもって花王に電話されるお客さまもいらっしゃいます。「どうにかして!」と不安いっぱい言葉に正直びっくりすることもあります。お客さまそれぞれに異なるご事情があり、まったく同じ相談は存在しません。また、顔の見えない対応だからこそ話せることもあるのだと思います。私たちはじっくりとお話を伺い、ご事情を理解

していくことで心から共感し、お客さまに合わせたご提案を探していきます。

ここで得られたお客さまの声は次の「よきモノづくり」に反映され、感動体験は花王のロイヤルファン化につながります。花王の企業としての発展を支える大切な活動でもあります。

花王がより多くの生活者の幸せに貢献できるよう、期待を超える存在であり続けたいと考えています。





Chapter

05

コーポレート・ ガバナンス

対話を重視した多様で強靱な
ガバナンスを構築し、
持続的な企業価値向上を支えます。

社外取締役・社外監査役メッセージ



社外取締役
取締役会議長

篠辺 修

「K27」達成に向けた議論を 活発化し実行へと結びつける

コロナ禍や原材料価格の高騰、中国市場の減速の影響を受け厳しい業績が続く中、この状況を打開すべく、2023年度取締役会では、構造改革と中期経営計画の再策定の議論を中心に行いました。

社内外の別なく、侃々諤々の議論が行われ、厳しい取締役会であったと思います。その結果、新中期経営計画「K27」を発表し、構造改革を断行することができました。営業利益の減少も底を打ち、上昇に転ずる基盤が整ったと考えています。

2024年度は、「K27」達成の道筋を確かなものにすべく、引き続きメリハリある投下資本の配分や規律あるポートフォリオ管理を行うと共に、成長戦略の議論と実行の監督を進化させます。そのために、新任の取締役、監査役とも「K27」をしっかりと共有した上で取締役会としての課題や論点を常に整理し、優先順位をつけて審議していきます。社内外の取締役、監査役が率直に意見を述べられる風土が花王の取締役会の特長であり、取締役会議長として今後も大切にしていきます。



社外取締役

西井 孝明

資本効率を追求する運営と 価値創造サイクルを監督する

花王の取締役に就任して1年が過ぎました。構造改革や中期経営計画の再策定など、重要課題の審議が適切に進められ、取締役会の実効性は確保されています。

花王には、パーパスのもと社員が企業理念の実践に真摯に取り組む優れた企業文化が浸透しています。この1年はステークホルダーの強い期待を反映した「K27」の策定と、成長回帰と資本効率の追求が加速してきました。「未来への5つの約束」に盛り込んだ世界水準のサステナビリティの推進もさらに前進しています。

現在、花王に期待を抱くステークホルダーからは、「K27」の目標に至る価値創造ストーリーを明確にしたエンゲージメントが求められています。重点事業が牽引する利益成長だけでなく、コーポレートやサプライチェーンなどすべての部門が全社最適で資本効率を追求する運営がなされること、その成果が株主還元と共に社員の働きがい向上にも還元され、人財を起点とする持続性の高い価値創造サイクルとなっていくことを監督していきます。



社外監査役

岡 伸浩

ヒアリングや社外視点を活かし 自由闊達な審議を行う

監査役会では、自由で闊達な雰囲気の中、充実した審議を展開しています。私自身は、特に執行サイドとの適切な緊張関係を保つことを大切にし、取締役会への出席の際や代表取締役との意見交換の場では、社外取締役とは異なる社外監査役としての視点で積極的に意見を述べることを心掛けています。

花王の監査役会の活動の特長として、監査役が積極的に現場に臨み、部門別のヒアリングを行っていることが挙げられます。これには常勤監査役のほか1名以上の社外監査役が同席し、社外の視点で直接現場の声を聞き、情報収集を行っています。さらに監査役室スタッフが子会社の監査役を兼務するなど、子会社の監査役の支援を柱としたグループガバナンス体制が整備されていることも特長です。経営計画や事業戦略の見直しが求められる中、内部統制システムが適正に整備・運営されているかを適時監査していきます。監査活動全般について歴代の監査役が絶えざる革新を続けており、「花王ウェイ」が浸透していると感じています。

コーポレート・ガバナンス 経営の最重要課題のひとつと位置づけ、体制と運用を強化

花王は、企業理念である「花王ウェイ」に基づき、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、「持続可能な社会に欠かせない会社になる」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。

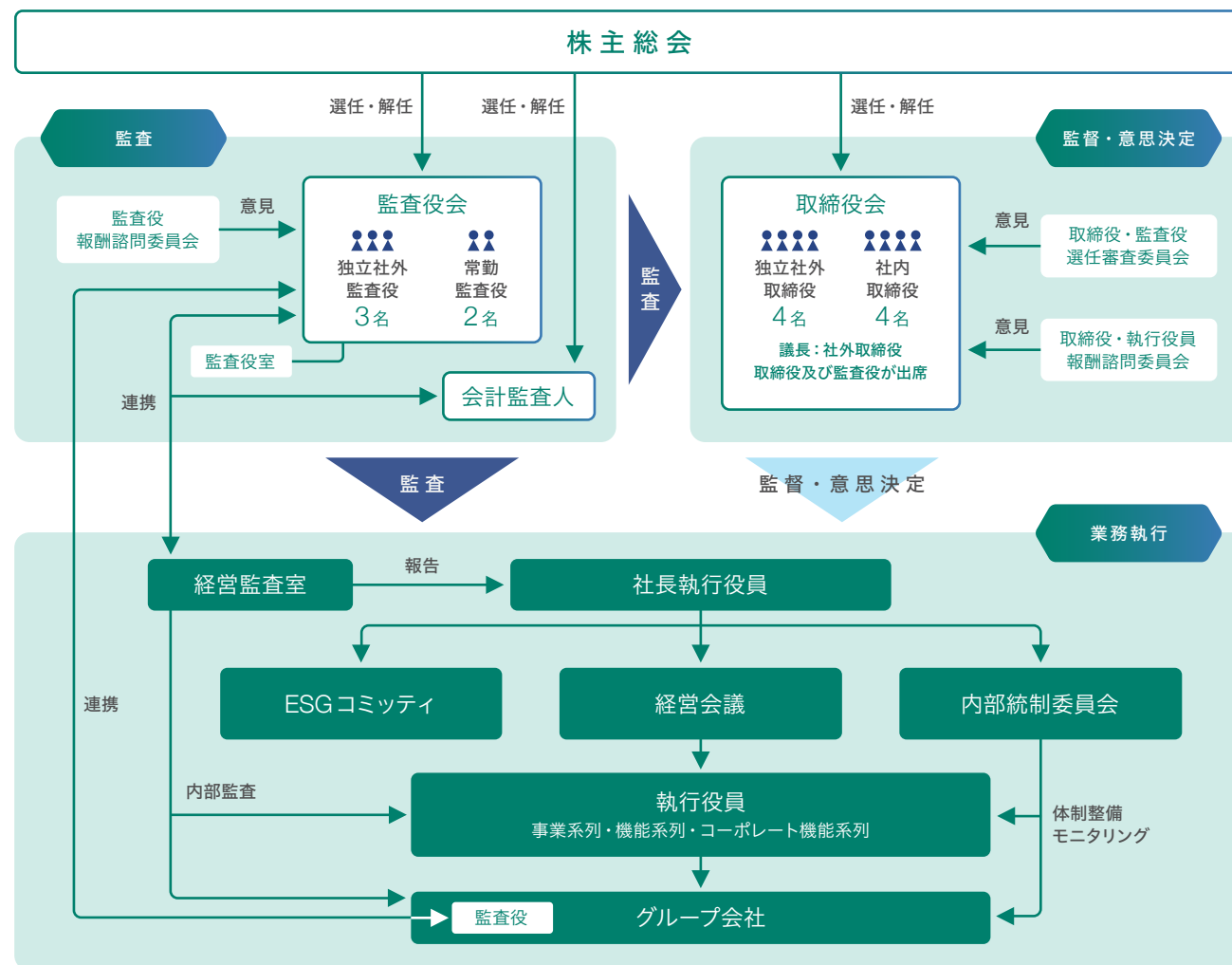
花王のコーポレート・ガバナンスとは、すべてのステークホルダーの立場を踏まえた上で、多様化・複雑化し予測が困難な変化に適時・適切に対応しながら、社会への貢献と企業価値の持続的な向上を実現するために、透明・公正かつ迅速・果敢な意思決定を行うためのしくみです。そのために必要な経営体制及び内部統制システムを整備・運用し、必要な施策を適時に実施すると共に、説明責任を果たしていくことを取り組みの基本としています。

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。

なお、コーポレート・ガバナンスに関する議論をさらに充実させ、ステークホルダーによりわかりやすく開示するため、従来、コーポレート・ガバナンスに関する報告書などで開示していた方針を2023年7月に「コーポレート・ガバナンスポリシー」として取りまとめました。花王のコーポレート・ガバナンスポリシーは [こちら](#) をご参照ください。

コーポレート・ガバナンス体制

2024年3月22日現在



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

取締役会（出席者は取締役及び監査役）において、取締役が経営戦略などの大きな方向性を示し、取締役及び監査役がその妥当性、実現にあたってのリスクなどを客観的、多面的に審議し、執行状況を適切に監督・監査するためには、多様な知識、経験、能力などを有する社内外の者がさまざまな観点から意見を出し合い建設的な議論を行うことが重要であると考えています。

花王は、「K27」のビジョンとして「未来のいのちを守る」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せない企業になる、2. 投資して強くなる事業への変革、3. 社員活力の最大化を基本方針として、その方針に沿って業務執行しています。

当社の取締役会は、経営陣が上記の戦略に沿って透明・公正かつ迅速・果断に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、全体としての高い実効性を発揮しています。

取締役及び監査役のスキルマトリックス（2024年3月22日現在）

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。

	属性				経営・知識・専門性										財務・会計	○を付けた主な理由
	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				
取締役	長谷部 佳宏	8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）（工学博士） ●当社海外事業推進プロジェクトの経験 ●当社先端技術戦略統括の経験 ●当社人財開発担当役員の経験		
	根来 昌一	1年	男	日本		○		○			○		○	●当社ケミカル事業における経験、海外子会社（化学品事業）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	1年	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・マーケティング経験 ●MBA		
	ディブ・マンツ	2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 部門の経験		
	篠 辺 修	6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）		
	桜井 恵理子	2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		
	西井 孝明	1年	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 ●人事部における経験		
	高 島 誠	－	男	日本	○	○							○	●大手金融機関における経営者の経験 ●国際部門、経営企画部門における経験		
監査役	和 田 康	1年	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		
	川島 貞直	3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		
	天 野 秀 樹	7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としての人財戦略、リスクマネジメント等の担当経験	
	岡 伸 浩	6年	男	日本									○		●弁護士 ●博士（法学）（中央大学） ●慶應義塾大学大学院法務研究科教授	
	新井 佐恵子	－	女	日本		○						○		○	●公認会計士 ●米国法人代表の経験 ●IT系ベンチャー企業の共同経営者の経験	

*詳細は [🔗 第118期定時株主総会 招集ご通知 p.21-23](#)をご参照ください。

取締役・監査役一覧

(2024年3月22日現在)

取締役



代表取締役 社長執行役員
長谷部 佳宏
1960年7月30日生
当社株式所有数 16,700
【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



社外取締役 取締役会議長
篠辺 修
1952年11月11日生
当社株式所有数 2,600
【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



代表取締役 専務執行役員
根来 昌一
1960年1月7日生
当社株式所有数 10,500



社外取締役
桜井 恵子
1960年11月16日生
当社株式所有数 300
【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、日本板硝子株式会社 社外取締役



代表取締役 専務執行役員
西口 徹
1961年11月18日生
当社株式所有数 17,200



社外取締役
西井 孝明
1959年12月27日生
当社株式所有数 4,000
【重要な兼職の状況】
味の素株式会社 特別顧問
第一三共株式会社 社外取締役



取締役 常務執行役員
ディブ・マンツ
1960年11月15日生
当社株式所有数 500



社外取締役
高島 誠
1958年3月31日生
当社株式所有数 0
【重要な兼職の状況】
株式会社三井住友銀行 取締役会長

監査役



常勤監査役
和田 康
1959年7月30日生
当社株式所有数 14,600



社外監査役
天野 秀樹
1953年11月26日生
当社株式所有数 4,000
【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



常勤監査役
川島 貞直
1959年5月22日生
当社株式所有数 17,900



社外監査役
岡 伸浩
1963年4月5日生
当社株式所有数 3,200
【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



社外監査役
新井 佐恵子
1964年2月6日生
当社株式所有数 0
【重要な兼職の状況】
公認会計士、有限会社アキュレイ 代表、白鷗大学 特任教授、住友ファーマ株式会社 社外取締役、東急不動産ホールディングス株式会社 社外取締役、YKK 株式会社 社外監査役

取締役会の取り組み

◆ 取締役会のあり方

花王の取締役会は、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。

◆ 取締役会の実効性評価

毎年1回、取締役会において評価を実施し、実効性を高めるための改善につなげています。取締役会の役割・責務は取締役会全体で共有する必要があるという考えのもと、取締役会に参加している監査役を含めたメンバー全員が自ら意見を述べ、自由闊達な議論を行うことによって評価を実施することが有効であると考えています。

一方で、取締役会の実効性をさらに高める活動につなげるため、第三者の客観的な視点での評価の有用性も考慮し、2023年度の評価では、第三者によるアドバイスを受けました。

取締役会の活動状況並びに取締役会実効性評価、取締役・監査役選任審査委員会及び取締役・執行役員報酬諮問委員会の評価の詳細は [◇ コーポレート・ガバナンスに関する報告書](#)をご覧ください。

2023年度 取締役会実効性評価の結果

全体として、取締役会の監督機能は適切に発揮されており、実効性は確保されていると評価されました。一方で、さらなる実効性向上に向けた課題の抽出と今後の取り組みについての意見がなされました。

● 議題選定・議論

2022年度の課題	2023年度の取り組み	2023年度の評価・課題	今後の取り組み
● 中期経営計画「K25」達成に向けた課題や中間総括について定量面を含め議論を深めることが必要。	● 「K25」中間総括を行い、構造改革と成長戦略について議論。 ● 各事業セグメントにおける注力テーマについて報告。 ● 事業状況を示す指標、「K25」の進捗状況を毎月の取締役会でモニタリング。	● 「K25」の中間総括の結果、中期経営計画「K27」を再策定し、構造改革の議論と実践が進んだ。 ● 成長戦略と課題事業についてさらなる議論が必要。 ● ROIC 経営のもとでの経営指標のモニタリングを進化させるべき。	● 成長戦略と課題事業について、ESG 戦略との統合も意識しながら、継続的に取締役会で議論する時間を設定する。 ● モニタリングすべき経営指標を進化させ、当該経営指標に対する実績を定期的に報告する。
● ステークホルダーとのリレーション戦略も議論することが必要。	● IR 活動の前後に取締役会で報告。	● 投資家を含め、主要なステークホルダーをより意識した審議が行われている。 ● 成長戦略をより明確に示す必要がある。	● 成長戦略の示し方を含め、主要なステークホルダーを意識した審議を継続する。
● 人財戦略と経営戦略の関連性などについてさらなる議論が必要。	● 人財戦略や人財構造改革について議論。	● 人財構造改革の議論と決定については評価する。 ● 成長戦略を担うための人財の要件や育成・獲得について議論を深めていく必要がある。	● 成長戦略にリンクした具体的な人財戦略について、取締役会において、さらに議論の時間を設ける。

● 取締役会の構成、運営・審議状況

2022年度の課題	2023年度の取り組み	2023年度の評価・課題	今後の取り組み
● 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。	● 「K25」(K27) の達成に向けて必要となる指標を設定する。 ● 取締役会発表用書式を活用。	● 監督機能は適切に発揮できている。 ● 発表者としての議論のポイントを明確にするとうい。	● 取締役会発表用書式の使用を徹底し、議論のポイントを示す。
● 取締役会のあり方を実現するための要素や取締役会構成について継続的に審議することが必要。	● コーポレート・ガバナンスの方針を議論し、ポリシーとして策定・開示。	● コーポレート・ガバナンスポリシーを開示できたことは評価。ポリシーに沿った取締役会の構成比となっている。	● 取締役の多様性（スキルや女性・グローバル人財）を含めた取締役会の構成については継続的に議論する。

監査役会の取り組み

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と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。監査役会の取り組みに関して、2023年度の活動を具体的に説明することにより、監査の透明性とステークホルダーとの対話の実効性を高めています。

監査方針

2023年度の経営環境は地政学リスクの増大などもあり、依然として不透明な状況が続く中、利益ある発展に向けた大きな変革が必要となります。経営が認識する改革の必要性和危機感を共有した上で、経営戦略の実行状況・経営環境リスクの対応状況を監査すると共に、ESG活動をはじめ、社会やステークホルダーからの要請や視点を意識した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、監査役5名（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持つ常勤監査役と、それぞれの専門性（公認会計士、弁護士）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。

監査役会の直下に監査役室を設置し、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とっています。



花王ベトナム工場への往査・ヒアリング

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、取締役会や経営会議などの重要会議に出席し、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、経営戦略の浸透の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事項・要請事項に加え、アドバイス・優れた取り組みに分けてその場で共有し、各部門が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6割には、社外監査役も1名以上参加しています。

監査役会の審議状況

開催回数：11回

監査役出席率：全員100%

開催時間：平均1時間51分

決議事項：26件 監査計画、監査報告書など

検討事項：9件 監査所見、監査役会規則の改定、
実効性評価のプロセス確認など

◆ 監査役会の実効性評価

毎年、重点監査項目を中心に評価項目を設定し、多角的・客観的な視点から実効性評価を行います。2023年度は、各監査役による自己評価に加え、代表取締役との意見交換や社外取締役及びその他関係者から収集した意見をまとめ、監査役会で自由闊達かつ幅広く議論した結果、全体として「有効に機能している」という評価に至りました。

経営戦略の一端である事業別ROICの活用や構造改革の浸透の度合いを現場で把握・検証し、その内容を提言にまとめて取締役に共有しました。なお、事業別ROICについては継続的に確認していきます。また、三様監査（監査役／会計監査人／経営監査室）については、さらなる連携強化のために、監査計画や課題の共有が必要と認識しました。

実効性評価で抽出した課題は、実効性をより高めるために、2024年度監査活動や重点監査項目に反映させます。

重点監査項目・活動実績及び実効性評価については、[こちら](#)をご覧ください。

役員報酬制度

役員報酬の目的

役員の報酬などは、以下の目的に沿って水準及び制度などが決定されます。

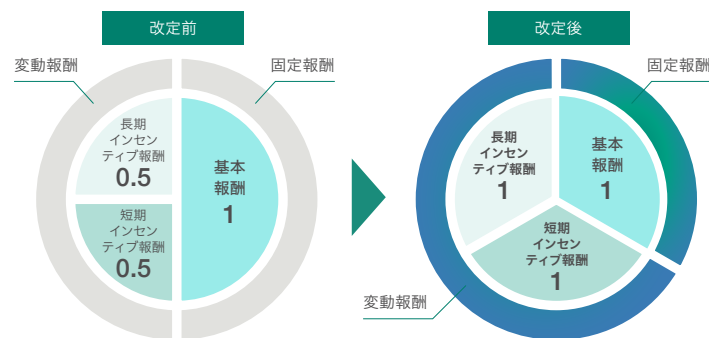
- 競争優位の構築・向上のための多様で優秀な人財の獲得・保持
- 持続的な企業価値向上への重点的な取り組みの促進
- 株主との利害の共有

役員報酬の構成及び構成比率

社外取締役を除く取締役及び執行役員の報酬は、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により構成されます。社外取締役及び監査役は基本報酬のみ支給します。

「K27」で掲げた「グローバル・シャープトップ」事業の擁立に向けた高い目標達成に向け、より果敢なリスクテイクを後押しするためのインセンティブ性向上を図り、2024年度より、変動報酬比率を改定しました。

代表取締役社長執行役員の報酬構成及び比率（支給率が100%の場合）



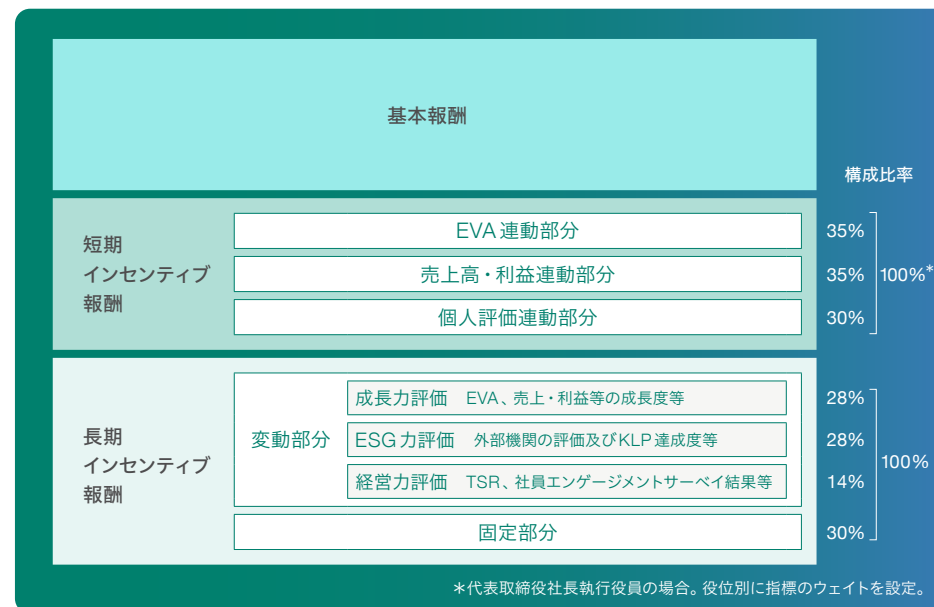
- 基本報酬額は変更していません。
- 代表取締役社長執行役員の場合、基本報酬に対する短期・長期インセンティブ報酬比率を、1:1:1に改定しました。

- その他の取締役及び執行役員の短期・長期インセンティブ報酬の比率は、役位により、基本報酬に対して0.3～0.7に改定しました。

役員報酬の制度概要

短期インセンティブ報酬は、単年度の目標に対する達成度に応じて支給される賞与です。評価指標はEVA、連結売上高・利益、個人評価結果で構成されており、0～200%で変動します。長期インセンティブ報酬(業績連動型株式報酬)は、さらなる企業価値向上をめざし、株式などを交付するしくみです。中期経営計画の対象期間及び目標と連動し、0～200%で交付する変動部分と、毎年一定数の株式などを交付する固定部分で構成されています。

これらの報酬は、取締役・執行役員報酬諮問委員会 で妥当性を審査しています。



さらなる企業価値向上への動機付けを図るため、2024年度から長期インセンティブ報酬を一部改定しました。

- EVA や TSR (株主総利回り) などの新たな評価指標の導入
- 当社株式交付対象の拡大 (外国籍取締役等)

役員報酬額などの詳細については、[有価証券報告書](#)をご覧ください。

リスク・危機管理 不確実性の時代に、経営を支える

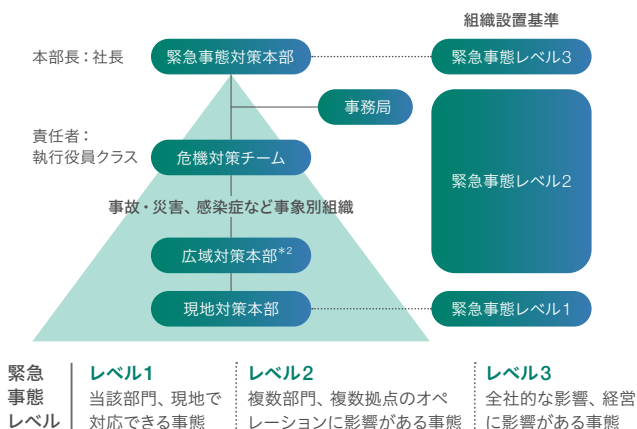
「リスク及び危機管理に関する基本方針」に示した対応の優先順位^{*1}に基づいて、経営と事業全般に渡って生じ得るさまざまなリスクと危機を適切に管理しています。

リスクと危機の管理体制

経営目標の達成や事業活動の遂行に対して不確かさがもたらす影響をリスクとし、リスク・危機管理委員会が脅威をもたらす「リスク」並びにリスクが顕在化した状態である「危機」の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、この方針に基づいてリスクを管理しています。危機発生時には、緊急レベルに応じた対策組織を立ち上げ、被害、損害の最小化を図ります。リスクと危機の管理活動を経営会議が確認し、取締役会が承認しています。内部統制委員会は、リスクと危機の管理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



^{*1} 1. 人命尊重 2. 環境保護 3. 操業維持 4. 資産保持 ^{*2} 現地情報を収集し、拠点間の連携・支援など、広域的活動の判断・指示を行う組織

コーポレートリスクの明確化と対応の強化

リスク・危機管理委員会と経営会議が、持続的な利益ある成長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り

スクを「コーポレートリスク」と定め、社内リスク調査結果分析、外部環境分析、経営幹部へのヒアリングをもとに、経営会議がリスクテーマとリスクオーナー（責任者：執行役員）を決定し、リスク・危機管理委員会が進捗を管理しています。

コーポレートリスクの主なテーマと対応

テーマ	リスク内容	対応
社会課題への対応	社会課題の解決に向けた取り組みが不十分と見なされるリスク。KLP でコミットメントしたKPI の進捗状況を十分に示せないと「グリーンウォッシュ」と捉えられるリスク	● 社会課題への取り組みに対するステークホルダーなどの評価をグローバルで把握しレピュテーションリスクを低減
地政学リスク対応	事業展開ならびに原材料調達をしている国・地域において事業環境が悪化するリスク。人的被害の発生や操業の一時停止、生活者の購買行動が変化するリスク	● リスクシナリオの作成と対応体制の整備、政治的・社会的状況のモニタリング ● 社員の安全確保に関するガイドラインの策定 ● 原材料調達などのサプライチェーンネットワークの強化
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	● 各拠点の水害リスク調査に基づいたハード・ソフト面の対策を強化すると共に社員とその家族を守るための防災教育の実施 ● 日本における長期操業停止を想定したBCP 策定や海外拠点のBCP 強化の検討
重大品質問題対応	重大品質問題の発生、社会的信用が失墜するリスク	● 品質問題により重篤な被害が生じた場合の全社対応の強化 ● 重大品質問題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などが外部に流出するリスク。サプライチェーンなど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体制の強化 ● グローバルでの機密情報・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などが拡散され、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 ● 広告及びソーシャルメディア活用時の事前チェック体制の整備と社内教育
パンデミック対応	パンデミック発生により操業が一時的に中断するリスク。購買行動の変化により化粧品市場などが縮小するリスク	● 新型コロナウイルス感染症へのこれまでの対応を踏まえ、次のパンデミックに備えたガイドライン、行動計画などの見直し

TCFD 提言に基づく情報開示

花王は2019年3月にTCFD*に賛同し、TCFD 提言に基づく情報開示を進めてきました。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。



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

● 主な取り組み内容と2023年度の進捗

主な取り組み内容		2023年度の進捗
ガバナンス	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、経営判断がイン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	脱炭素のESG ステアリングコミッティにてカーボンゼロ戦略の議論を実施
戦略	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	詳細は右の「主な事業リスクと機会」を参照
リスク管理	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 詳細はp.50「リスク・危機管理」を参照	
指標と目標	「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、「2030年目標」を設定し活動している。	
	2023年度実績	
	スコープ1+2 CO ₂ 排出量（絶対量）削減率	-55% (対 2017 年)*1 ▶ -35%
	使用電力における再生可能電力の比率	100%*2 ▶ 57%
	ライフサイクルCO ₂ 排出量（絶対量）削減率	22% (対 2017 年) ▶ -15%
	温室効果ガス削減貢献量*3*4	10,000 千トン -CO ₂ ▶ 4,485 千トン -CO ₂
*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		

● 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	炭素税が導入され、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℃シナリオに沿った再生可能エネルギーの活用推進
	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	プラスチック循環社会に向けた活動を強化
	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強化
	生物多様性の保全	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
	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
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	日やけ止め、制汗剤、感染症対策製品の需要が増加する	日やけ止め、制汗剤、感染症対策製品の需要が大きく増加する	需要伸長製品の開発強化

Data Section

2023年度の外部からの主な評価と、
ESG・財務に関する重要指標

外部評価



CLIMATE FORESTS WATER

〈4年連続〉

日本企業初 「トリプルA」評価を 4年連続獲得

国際NGOであるCDPが実施し、世界の調査対象企業が回答した「気候変動」「フォレスト」「水セキュリティ」対応に関する調査において、すべての分野で最高評価である「Aリスト企業」に選定。トリプルA企業は、CDP質問書への回答をもとに評価された21,000社以上の中から10社選定されています。花王は4年連続での4回目のトリプルAを獲得しています。



アジアで唯一「World's Most Ethical Companies®」に 18年連続で選定

米国のシンクタンク Ethisphere Institute (エシスフィア・インスティテュート) が発表した「World's Most Ethical Companies 2024」(世界で最も倫理的な企業) に選定されました。花王は、2007年に同賞が創設されて以来、18年連続で選定されているアジアで唯一の企業です。

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

〈18年連続〉

外部機関からの評価



女性が輝く
先進企業2019



ESG投資インデックス



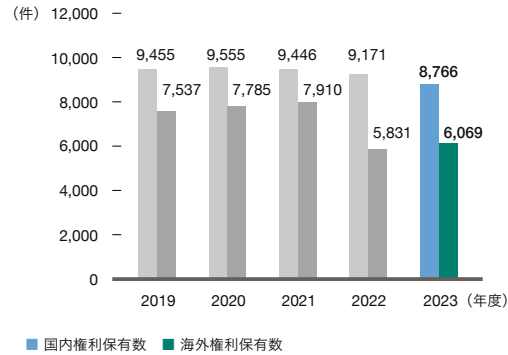
2023 CONSTITUENT MSCI日本株
女性活躍指数 (WIN)

2023 CONSTITUENT MSCIジャパン
ESGセレクト・リーダーズ指数

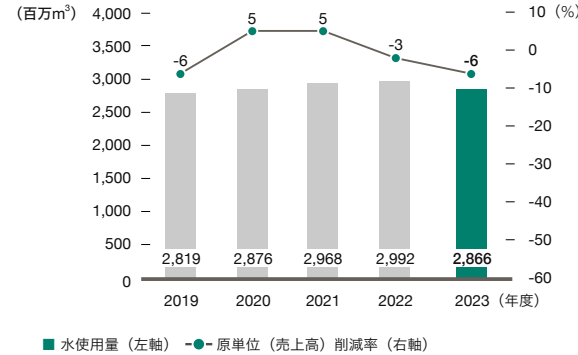


ESGハイライト

特許保有件数（国内／海外）

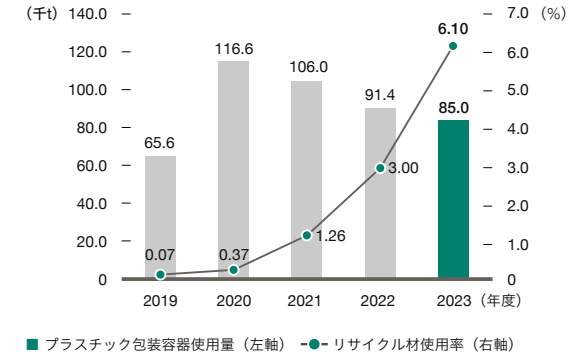


製品ライフサイクル全体の水使用量*1

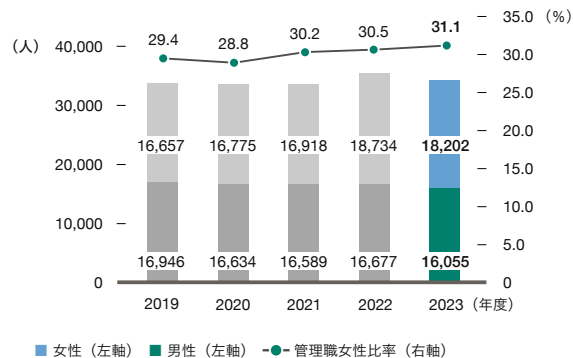


*1 主に日本国内及び海外で販売した製品単位数量当たりの製品ライフサイクル（ただし、自社グループの生産工程、物流工程を除く）を通じた水使用量に当該製品の年間の売上数量を乗じて算出した値に、自社グループの生産工程、物流工程を通じた水使用量の実績値を合算したもの。ただし、産業向け製品は、調達に関する水使用量は含むが、使用及び廃棄に関する水使用量は含まない。

プラスチック包装容器使用量／リサイクル材使用率



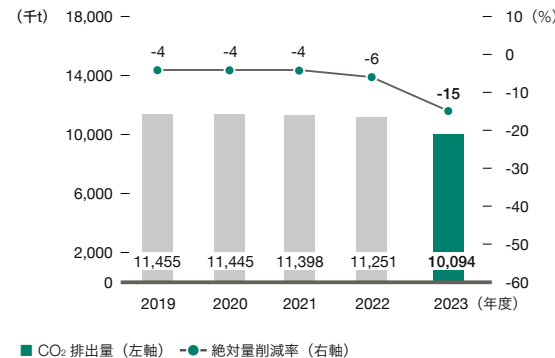
男女別社員数*2／管理職における女性比率*3



*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。前会計年度より、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。

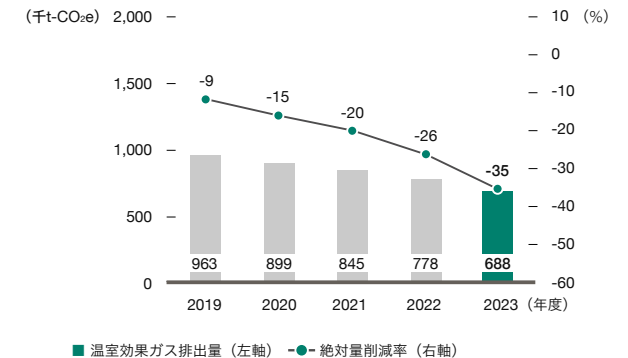
*3 当社グループからグループ外への出向者を除く。

製品ライフサイクル全体のCO₂ 排出量*4



*4 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CO₂ 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CO₂ 排出量の実績値を合算したもの。ただし、産業向け製品の使用及び廃棄に関するCO₂ 排出量は含まない。

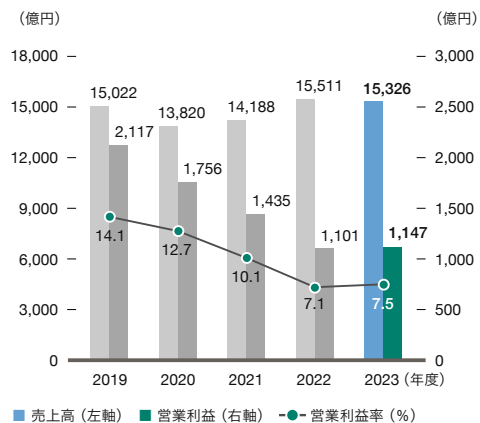
事業場から排出される温室効果ガス排出量*5



*5 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CO₂のみ）。

財務ハイライト

売上高*1 / 営業利益*2 / 営業利益率*2

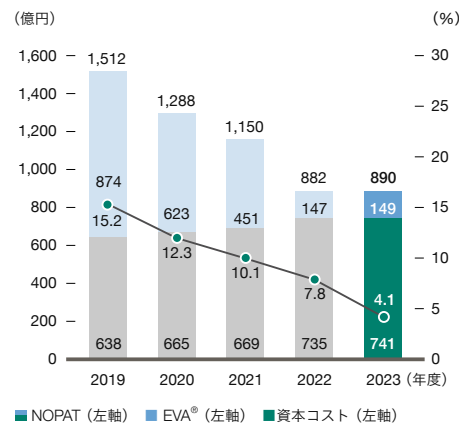


■ 売上高 (左軸) ■ 営業利益 (右軸) -●- 営業利益率 (%)

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

*2 2023年12月期はコア利益に基づき算定。非定期的な要因により一時的に発生した損益を除いた利益を「コア利益」として表記。

NOPAT*2,3 / EVA*2,4 / ROIC*5



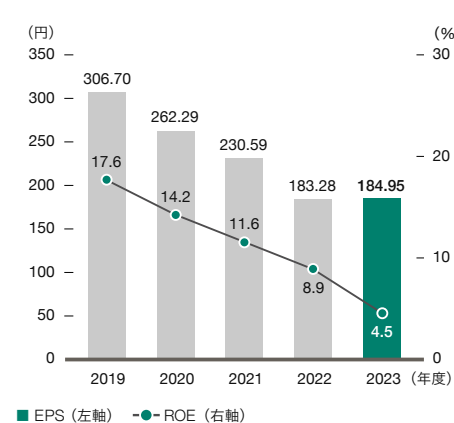
■ NOPAT (左軸) ■ EVA (左軸) -●- ROIC (右軸)

*3 税引後営業利益 (EVAと資本コストの合計)

*4 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。

*5 投下資本利益率。

ROE*6 / EPS*2,7

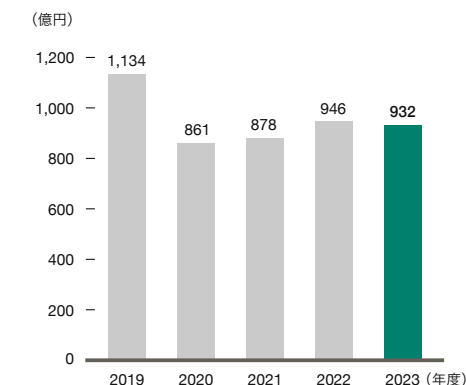


■ EPS (左軸) -●- ROE (右軸)

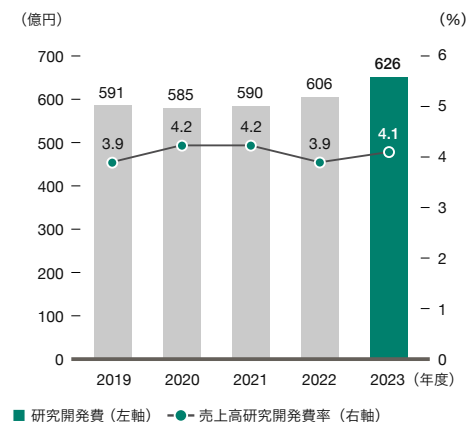
*6 親会社所有者帰属持分当期利益率

*7 基本的1株当たり当期利益

資本的支出

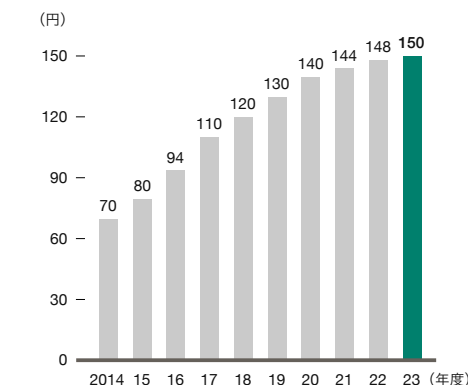


研究開発費 / 売上高研究開発費比率

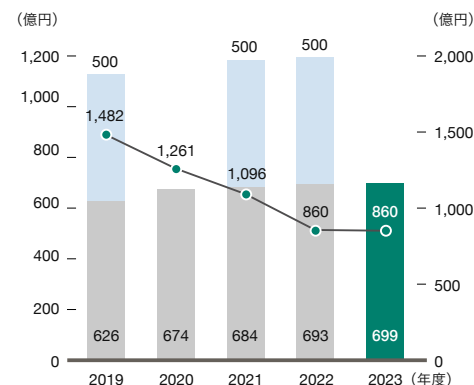


■ 研究開発費 (左軸) -●- 売上高研究開発費率 (右軸)

1株当たり配当金



親会社の所有者に帰属する当期利益*2 / 株主還元*8

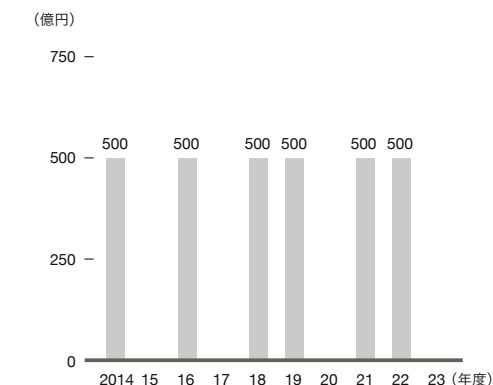


■ 自己株式取得 (左軸) ■ 配当金総額 (左軸)

-●- 親会社の所有者に帰属する当期利益 (右軸)

*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。

自己株式取得の状況*8



主な財務指標の推移

	2019年12月期	2020年12月期	2021年12月期	2022年12月期	2023年12月期
会計年度：					
EVA® (経済的付加価値)	87,403	62,265	45,127	14,669	14,920
売上高	1,502,241	1,381,997	1,418,768	1,551,059	1,532,579
営業利益	211,723	175,563	143,510	110,071	60,035
(営業利益率) (%)	14.1	12.7	10.1	7.1	3.9
税引前利益	210,645	173,971	150,002	115,848	63,842
当期利益	150,349	128,067	111,415	87,742	46,157
親会社の所有者に帰属する当期利益	148,213	126,142	109,636	86,038	43,870
営業活動によるキャッシュ・フロー	244,523	214,718	175,524	130,905	202,481
投資活動によるキャッシュ・フロー	(94,266)	(61,941)	(67,232)	(74,911)	(109,302)
フリー・キャッシュ・フロー	150,257	152,777	108,292	55,994	93,179
財務活動によるキャッシュ・フロー	(126,166)	(87,065)	(141,573)	(139,311)	(79,983)
資本的支出	113,387	86,149	87,766	94,567	93,178
減価償却費及び償却費	83,369	86,080	87,341	89,738	89,595
研究開発費	59,143	58,509	58,993	60,601	62,575
(売上高比率) (%)	3.9	4.2	4.2	3.9	4.1
広告宣伝費	77,545	71,984	74,847	74,664	75,841
(売上高比率) (%)	5.2	5.2	5.3	4.8	4.9
会計年度末：					
資産合計	1,653,919	1,665,616	1,704,007	1,726,350	1,769,746
親会社の所有者に帰属する持分合計	857,695	923,687	965,137	972,061	983,658
親会社所有者帰属持分比率 (%)	51.9	55.5	56.6	56.3	55.6
従業員数 (人)	33,603	33,409	33,507	35,411	34,257
1株当たり指標：					
基本的1株当たり当期利益 (EPS) (円)	306.70	262.29	230.59	183.28	94.37
年間配当金 (円)	130.00	140.00	144.00	148.00	150.00
期末発行済株式数 (自己株式含む) (千株)	482,000	482,000	475,000	465,900	465,900
期末株価 (円)	9,025	7,970	6,019	5,255	5,800
財務指標：					
親会社所有者帰属持分当期利益率 (ROE) (%)	17.6	14.2	11.6	8.9	4.5

国際会計基準 (IFRS) (単位：百万円)

- 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、使用権資産及び無形資産を含みます。
- 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などを含めています。なお2021年12月期までの基準での2022年12月期の従業員数の合計は32,895人です。
- 2023年12月期の構造改革に係るコストを除いたコア利益は以下のとおりです。
 コア営業利益 114,706百万円
 コア税引前利益 118,513百万円
 コア当期利益 88,262百万円

会社情報及び株式情報

会社情報

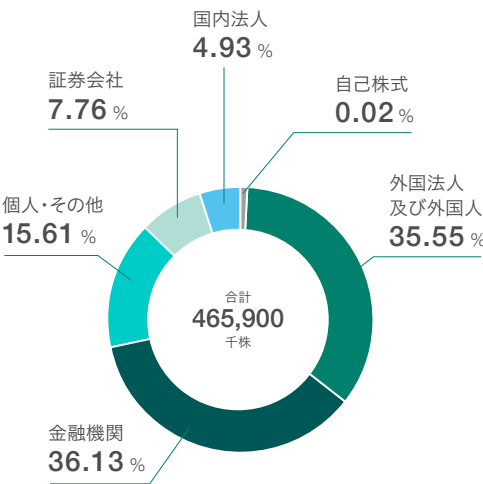
会社名	花王株式会社 (Kao Corporation)
本社所在地	東京都中央区日本橋茅場町一丁目14番10号
創業	1887年6月(明治20年)
設立	1940年5月(昭和15年)
資本金	854億円
従業員数	8,199人(花王グループ34,257人)
子会社	113社(うち海外95社)
関連会社	5社(うち海外2社)



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	144,398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)	87,856	18.86
株式会社日本カストディ銀行 (信託口)	33,377	7.17
SMBC日興証券株式会社	11,450	2.46
ステート ストリート バンクウェスト クライアント トリリーティー 505234	8,854	1.90
ジェービー モルガン チェース バンク 385632	7,702	1.65
日本証券金融株式会社	6,869	1.47
日本生命保険相互会社	6,691	1.44
ザ バンク オブ ニューヨーク 134104	6,603	1.42
JPモルガン証券株式会社	6,541	1.40
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	6,440	1.38

1. 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。
2. 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。

編集方針と花王の情報開示体系

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“変革を加速させる「グローバル・シャープトップ」戦略”をテーマに、中期経営計画「K27」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。

〔対象期間〕 2023年度(2023年1月1日～12月31日)

※一部に2023年度以前や2024年度以降の活動(実績・予定)等を含む

〔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

〔会計基準〕 2016年度以降は国際会計基準(IFRS)を適用

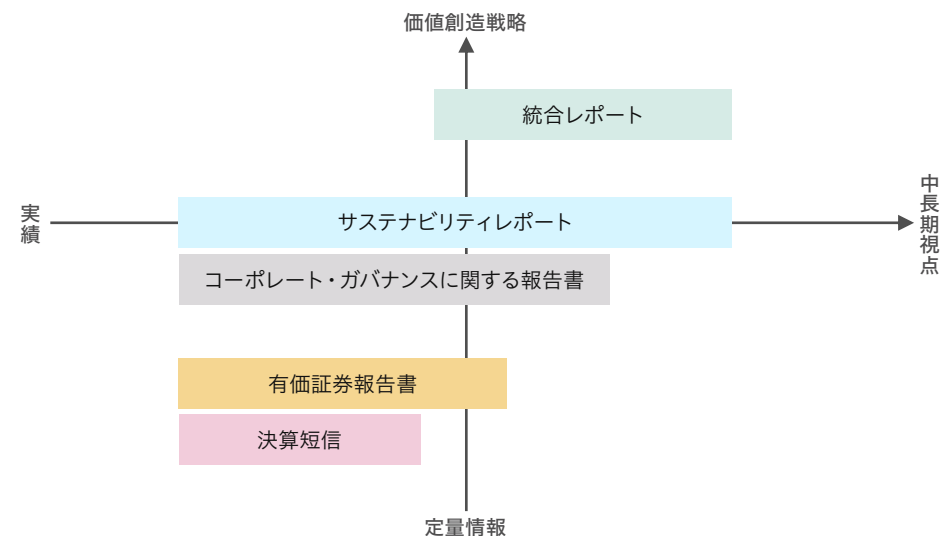
〔発行年月日〕 2024年5月24日

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。

情報開示体系

花王は、統合レポート、サステナビリティレポート、有価証券報告書などを公開しており、それぞれ開示内容をすみ分けています。特に、同日公開している統合レポートとサステナビリティレポートは、併せてお読みいただくことで、経営戦略に加えESGの取り組み進捗・データをご確認いただけます。その他、補完情報となる当社の各種ウェブサイトもぜひご覧ください。



☞ 統合レポート



☞ 企業ウェブサイト「投資家情報」

☞ サステナビリティレポート



☞ コーポレート・ガバナンス

☞ 有価証券報告書



☞ マルチステークホルダー方針

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

2024年5月発行

