それでは、私からご説明させていただきます。

- **中期経営計画「K20」の総括**
- 2020年度の活動概要
- 今後の方向性

最初に、花王グループの中期経営計画「K20」の最終年につき、「K20」を総括させていただきます。
その後、2020年度の活動概要と今後の方向性についてご説明させていただきます。

「K20」の目標： 3つのこだわり

1. 特長ある企業イメージの醸成へのこだわり

2.「利益ある成長へのこだわり」

- 過去最高益更新の継続
- 実質売上高年平均成長率（CAGR)＋5.0% 営業利益率15.0%
- 売上高1,000億円ブランドを３つ

3. ステークホルダー還元へのこだわり

「K20」は、2016年12月に発表し、3つの目標をかかげ、全社一丸となって進めて参りました。
特長ある企業イメージの醸成、利益ある成長、そして、ステークホルダー還元、この3つのこだわりです。

「K20」の結果

花王	**1.「特長ある企業イメージの醸成」へのこだわり** ✓企業イメージの向上（ESG・技術・中国） ✓外部機関からの高評価（女性活躍・環境・商品・研究）
事業	**2.「利益ある成長」へのこだわり** ・過去最高益更新の継続（未達） ・実質売上高 CAGR※+5%、営業利益率 15%を目指す（未達） ✓売上高1,000億円ブランドを3つ（達成）（メリーズ、アタック、ビオレ） ✓アジア事業の伸長（中国・インドネシア） ✓ケミカル事業の収益性向上
ステークホルダー	**3.「ステークホルダー還元」へのこだわり** ✓株主：連続増配継続（配当性向40%目標） ✓社員：継続的な処遇アップ、健康サポート ✓顧客：Win-Winの最大化 ✓社会：社会的課題への先進的取り組み

※実質売上高CAGR: 為替の変動・販売制度変更等の影響を除いた売上高の年平均成長率

ここに、「K20」の結果をまとめました。
特長ある企業イメージの醸成とステークホルダー還元に関しては、花王としてのこだわりを達成できたと考えております。
事業におきましては、1,000億円ブランドを3つ、アジア事業の伸長、ケミカル事業の収益向上などにおいて、お約束は果たせましたが、過去最高益更新の継続、実質売上高CAGR＋5%、営業利益率15%は達成するに至りませんでした。

「K20」の結果

（億円）

	2016	2017	2018	2019	2020
売上高	14,576	14,894	**15,080**	15,022	13,820
営業利益	1,856	2,048	2,077	**2,117**	1,756
営業利益率（%）	12.7	13.7	13.8	**14.1**	12.7
当期利益（親会社帰属）	1,266	1,470	**1,537**	1,482	1,261
基本的1株当たり当期利益（EPS）（円）	253.43	298.30	**314.25**	306.70	262.29
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
配当金（円）	94	110	120	130	**140**（予定）

次に、「K20」の財務結果をお示し致します。
売上高に関しては2018年が過去最高となりました。そして営業利益と営業利益率に関しては2019年が最高値に至りました。
そして今期、花王グループの営業利益は1,756億円となりました。この利益から、本日の配当に関する議案におきまして、株主様には増配のご提案をしたいと考えております。

- 中期経営計画「K20」の総括
- **2020年度の活動概要**
- 今後の方向性

次に、2020年度の活動につき、もう少し詳しくご説明致します。

2020年度連結決算の内訳

Kao

（億円）

	売上高			営業利益			要因
	2019年	2020年	実質（%）	2019年	2020年	増減額	
スキンケア・ヘアケア	3,408	3,089	+1.4%	495	508	+13	衛生・消毒の需要拡大 ロックダウンによるヘアサロン閉鎖
ファブリック＆ホームケア	3,595	3,744	+4.5%	718	809	+91	衛生・消毒の需要拡大
化粧品	3,015	2,341	Δ22.1%	414	26	Δ388	外出自粛・マスクによる化粧品需要低下
ヒューマンヘルスケア	2,552	2,340	Δ7.3%	172	129	Δ43	中国ベビー用おむつの激戦化
ケミカル	2,859	2,692	Δ4.7%	308	277	Δ31	自動車・印刷需要の一時低下

2020年度は、一言で申し上げると、新型コロナウイルスで始まり、終わった一年でした。
上段2つ、スキンケア・ヘアケアとファブリック＆ホームケアの事業におきましては、プラス成長となりましたが、下段3つ、化粧品、ヒューマンヘルスケア、ケミカルの事業におきましては、新型コロナウイルスの影響をマイナスに受けました。
上段2つのカテゴリーのプラスが、下段の3つのカテゴリーのマイナスを打ち消すほどにはなりませんでした。

プロテクトJAPAN活動

暮らしの
きれいを守ろう！

プロテクトJAPAN
by花王

科学的知見に基づき
最新の衛生情報と
製品をお届けしていきます。

■ エビデンスに基づく
ウイルス除去訴求

■ 衛生情報の発信

しかしながらコロナ禍においても、花王グループは、2020年は社会へのお役立ちにこだわりました。
ひとつは、プロテクトJAPAN活動に代表される、衛生周りに関するご提案を積極的に行ったことです。
私たちの商品の多くは、日々の生活の中で、ウイルスから人を守る防衛隊です。科学的知見に基づき、最新の衛生情報と製品をお届け致しました。

あらためて、昨年は私たちのきれいを守る製品がお役に立てたと考えております。
衛生用品の欠品が続く中、政府の規制緩和策も施行され、約30倍の増産を成し得た消毒液など、多くの商品を人命優先で製造し、提供し続けました。

その中でも、昨年一番大変なご苦労と、激務をされたのが、医療従事者とその関係者の方々です。
命を守る現場で、日々懸命に働かれている方々へ、少しでもお役に立ちたいという思いで、詰め合わせの商品を全国の病院へお送りいたしました。
そして、思いもかけず、現場の皆様からたくさんのお便りを返していただき、花王グループ社員一同、逆に勇気をいただきました。

ESG投資※インデックスおよび外部機関からの評価・活動

kao

花王が組み入れられているESG投資インデックス

Member of Dow Jones Sustainability Indices
Powered by the S&P Global CSA

FTSE4Good

FTSE Blossom Japan

Included in ETHIBEL SUSTAINABILITY INDEX EXCELLENCE Global

ECPI Sense in sustainability

S&P/JPX カーボン エフィシェント 指数

EURONEXT vigeo eiris INDICES WORLD 120

Bloomberg Gender-Equality Index 2021

2020 MSCI ESG Leaders Indexes Constituent

2020 CONSTITUENT MSCIジャパン ESGセレクト・リーダーズ指数

2020 CONSTITUENT MSCI日本株 女性活躍指数 (WIN)

外部機関からの評価・外部機関との活動

ETHISPHERE WORLD'S MOST ETHICAL COMPANIES 2007-2021

CDP DISCLOSURE INSIGHT ACTION A LIST 2020 CLIMATE FORESTS WATER

SCIENCE BASED TARGETS DRIVING AMBITIOUS CORPORATE CLIMATE ACTION

DIVERSITY MANAGEMENT SELECTION 100 2013

NADESHIKO BRAND 2020

Corporate ESG Performance Prime RATED BY ISS ESG

NIKKEI Smart Work 2020 Best 50

TCFD TASK FORCE ON CLIMATE-RELATED FINANCIAL DISCLOSURES

SPORTS YELL COMPANY 2021

DBJ健康格付 2016

2021 健康経営銘柄

2021 健康経営優良法人 Health and productivity ホワイト500

プラチナくるみん 子育てサポートしています

GOLD 2019 ecovadis CSR Rating

Clean Ocean Material Alliance

※ ESG投資: E: Environmental [環境] / S: Social [社会] / G: Governance [ガバナンス]の要素を考慮した投資

もうひとつ、私たちが勇気づけられたのが、多くの外部評価です。
昨年までの花王の活動が、様々な外部機関から高く評価され、またESG投資インデックスに選定されました。

- 中期経営計画「K20」の総括
- 2020年度の活動概要
- **今後の方向性**
  中期経営計画「K25」について

さて、ここからは、花王グループが新たに向かう方向性についてご説明させていただきます。
中期経営計画 「K25 」についてです。

ビジョン
Vision

未来の命を守る

Sustainability as the only path

コンセプト
Concept

きれいを　こころに　未来に

きれいな
生態 Ecology
自然界によき存在

きれいな
生命 Life
恒常性を保ち生きる

きれいな
生活 Everyday Lives
人が健やかに暮らす

花王グループの「K25」のビジョンは、「未来の命を守る」という言葉に込めたいと思います。
これまでより一層、人が健やかに暮らすきれいな生活をご提供するとともに、きれいな環境、
生態を守る存在でもありたいと考えます。
さらに、人の命そのものを危害から守り、幸せに暮らす時間を増やすことに貢献します。
生態・生命・生活、という3つの「生」に関わってまいります。花王は、生きとし生ける、
すべての未来の命を守る存在を目指します。

2030年を見据えた「K25」基本構想

Kao

1. 持続的社会に欠かせない企業になる
サステナブル自走社会をリードする

社会好転の投資（ESG投資）
＝将来活況となる事業（未来財務）

2. 投資して強くなる事業への変革
もうひとつの花王始動と基盤花王を強くする

豊かな生活文化の実現（収益基盤）
＋生命・生態の守護（成長・拡大）

3. 社員活力の最大化
活動生産性２倍

・メリハリある人財登用
・自前主義脱却のオープンリソース活用
・デジタル活用最大化

売上・利益過去最高（目指す財務目標）
売上高1兆8,000億円　営業利益2,500億円

増配継続　36期連続

これは、2030年を見据え花王グループが次に向かう3つの方針です。
まず、特長ある企業イメージの醸成に関しては、「K20」にてその方向性が明確になりました。
ESG経営を軸に据えた「持続的社会に欠かせない企業になる」を方針としました。
そして、2つめの方針は、「投資して強くなる事業への変革」を掲げています。これは、次なる利益ある成長のために、市場、競合、お客様の中でダントツの事業を目指していく方針です。
3つめは、「社員活力の最大化」です。人の力は働き方やモチベーションによって大きく変わります。自前主義から脱却すれば、力は何倍にも増えます。
この３つの目標が達成されると、「結果として」、売上と利益は過去最高となり、多くのステークホルダーの期待にもお応えすることになると考えます。

世界・日本の拡大する課題

kao

生命

世界

感染症

蚊	年間死亡者数	**83万人超** ※1
COVID-19	年間死亡者数	**250万人超** ※2

日本

医療費	年間医療費	3位 **43.6兆円** ※3
高齢化	高齢化率	1位 **27.6%** ※4

肌の印象AI評価
化粧品開発に客観的判断

日本経済新聞　朝刊（2021年2月4日）
利用許諾番号：30081068

花王、肌の印象AI評価 化粧品開発に客観的判断

2021/2/4付 | 日本経済新聞　朝刊

花王は人工知能（AI）を活用し、肌の見た目の印象を評価し画像化する技術を開発した。化粧崩れの程度、年齢による印象などを客観的に評価することができる。従来は肌の印象の違いを人の目と同じレベルで評価することは難しく、測定も困難だった。開発した技術を肌の実態調査や商品評価に広く活用し、新たな化粧品開発につなげていく。

花王が開発したAIは素肌か、化粧をした肌かを部分ごとに判断する。この技術を応用して、肌年齢や化粧崩れの状態を推定する。

（後略）

新型コロナの増殖抑える抗体
花王や北里大などが開発

日本経済新聞　電子版（2020年5月7日）
利用許諾番号：30081068

新型コロナの増殖抑える抗体　花王や北里大などが開発

2020/5/7 17:02 | 日本経済新聞　電子版

新型コロナの検査薬や治療薬への応用を見込む

花王と北里大学は7日、医療系のスタートアップ企業と共同で新型コロナウイルスの増殖を抑える抗体を開発したと発表した。小型で安価な特徴をいかし、製薬会社などと提携して治療薬や検査薬の製品化につなげる。

（後略）

皮脂から肌診断 RNA解析
個人に適した商品提供

日経産業新聞（2020年12月10日）
利用許諾番号：30081068

花王、皮脂から肌診断　RNA採取し解析
個人に適した商品提供

2020/12/10付 | 日経産業新聞

花王は皮脂から採取したRNA（リボ核酸）を活用し、肌状態を解析するサービス始めた。DNAと異なり環境によって日々変化するRNAは肌状態の解析に有効とされる。一人ひとりに合ったパーソナライズ商品は技術的な課題が少なくない。RNA

（後略）

蚊の嫌う肌表面をつくる
蚊よけ技術を開発

Impress Watch 2020年12月9日
（株）インプレス 利用許諾済

花王、蚊の嫌う肌表面をつくる蚊よけ技術を開発

加藤綾　2020年12月9日 20:15

花王 パーソナルヘルスケア研究所・マテリアルサイエンス研究所は、肌表面を蚊の嫌う物性に変化させることによって、蚊をとまらせなくする蚊よけ技術を開発した。

同社が明らかにしたのは、肌上に低粘度のシリコーンオイルを塗布することで、蚊が肌にとどまらず、吸血を阻害できること。従来の忌避剤(虫よけ)とは異なる、蚊の脚がもつ機能を構造に着目した、新しい着眼点の蚊よけ技術としている。

（後略）

※1 GatesNote, October 10, 2016, Mapping the end of Malaria　※2 厚生労働省HP　令和3年3月3日発表　※3 厚生労働省プレスリリース　令和2年8月28日発表　※4 世界銀行データ, 2018年

花王が目指すこの経営方針を支えるいくつかの取り組みをご紹介致します。
今、世界は、感染症への恐怖の真っ只中です。そして、日本は世界一の長寿国であり、医療費は国の財政を圧迫しています。
花王グループは、新型コロナウイルスの増殖を抑える中和抗体、蚊が媒介するウイルスから人を守る防御技術、顔の脂に含まれる遺伝子解析で、その人の今と未来を知る技術、そして、一般的なスマートフォンのカメラで、皮膚の健康がわかる技術を持っています。
これらの技術は、これからの生命の課題解決に有用だと考えています。

世界・日本の拡大する課題

kao

環境

世界

プラごみ

海に流れ出しているプラスチックごみ量

約800万トン※1

（ジャンボジェット 5万機分）

日本

プラごみ排出量

国民一人当たり
プラスチック包装容器廃棄量

2位 32kg※2

花王と京大 **使用済み紙おむつリサイクルの実証実験**

日経産業新聞（2021年1月14日）
利用許諾番号：30081068

花王 使用済み紙おむつリサイクル京大と実証実験

2021/1/14 18:06｜日本経済新聞 電子版

花王は14日、使用済み紙おむつのリサイクルに向けた実証実験を始めると発表した。独自の技術で紙おむつを炭素素材に変え、活性炭など別の用途で再利用を目指す。紙おむつは大半が焼却処理され、二酸化炭素（CO2）の排出や焼却コストが課題となっている。2025年の実用化を目指す。

（後略）

廃プラ再利用で高耐久舗装に

日経産業新聞（2021年2月18日）
利用許諾番号：30081068

ペットボトル、舗装で再利用 花王、アスファルトを高耐久に

2021/2/18付｜日経産業新聞

花王が使用済みのペットボトルを道路や駐車場の舗装に再利用する取り組みを進めている。粉砕したペットボトルを加工してからアスファルトに混ぜ、耐久性を高める独自技術を開発した。将来的に自動運転が普及すれば、同じ箇所での走行が増え道路の劣化が速まる懸念があり、需要の拡大を見込む。

1月末に開店したウエルシア藤沢用田店（神奈川県藤沢市）の駐車場で使用した。約500平方メートルのアスファルト舗装に、500ミリリットル換算で約7000本のペットボトルが再利用されている。

アスファルト舗装は親水性の石や砂と親油性のアスファルトを混ぜ合わせて作られるため、コンクリートに比べて耐久性が低い。メンテナンスの頻度をいかに減らすかが課題となっている。

（後略）

花王とライオン **洗剤の詰め替え容器リサイクルで連携**

日本経済新聞（2020年9月10日）
利用許諾番号：30081068

花王とライオン、洗剤の詰め替え容器リサイクルで連携

2020/9/10 19:20｜日本経済新聞 電子版

花王とライオンというライバル企業が洗剤などの詰め替え容器のリサイクルで異例のタッグを組む。両社は10日、使用済み容器回収の仕組み作りやリサイクル技術の開発で連携すると発表した。国内の詰め替え品の普及率は8割と世界的にみて高いが、リサイクルは実現できていない。普段は競合する2社が技術を持ち寄り「ジャパン・モデル」の確立を目指す。

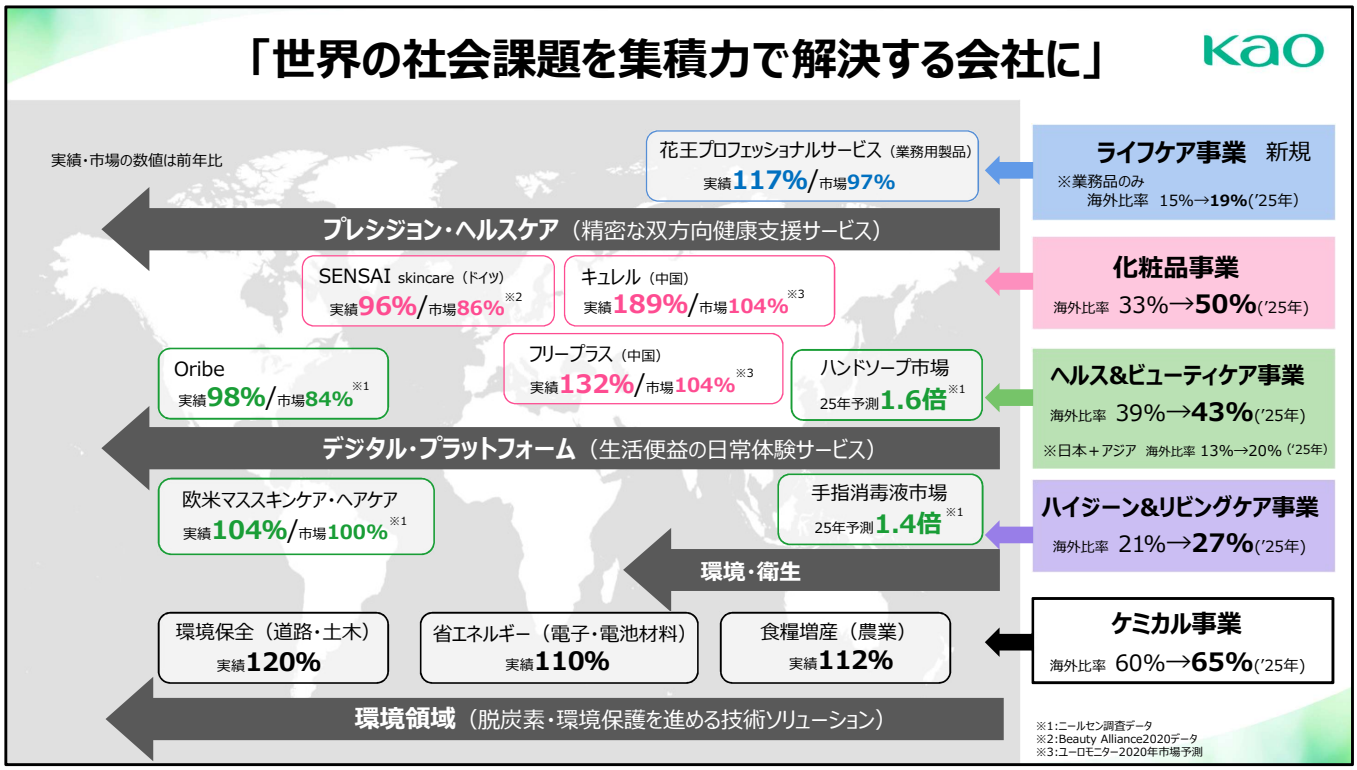
「徹底的にプラスチック使用量を削減してきたが、大規模なリサイクルにはつながっていない。リサイクルができれば循環型社会の構築に結びつく」。花王の沢田道隆社長は、こう強調する。

これまで両社は「リデュース」に力を入れてきた。プラ使用量が本体容器の2～3割で済む詰め替え容器は典型例だ。日本石鹸洗剤工業会によれば、1998年に28%だった詰め替え比率は18年に79%まで高まった。

（後略）

※1 Jambeck, Jenna R., et al., Science 347.6223 （2015）：768-771.　※2 国連環境計画（UNEP）報告書「シングルユースプラスチック」, 2018

一方、私たち製造業にとっては、プラスチックごみ問題は、先んじて取り組むべき切実な課題です。
昨年、花王は再利用しにくいペットボトルを高耐久の舗装道路にする提案を進めました。飲料ボトルの役割を終えたボトルを、二度目の役割として、アスファルト道路の一部にするものです。花王の技術により、約5倍の耐久性で、道路から出てくるマイクロプラスチックスも激減する技術です。
また、ライオン株式会社様と、洗剤の詰め替え容器を共同で回収、再利用する取り組みを始めました。このような分野では、競い合う「競合」から、ともに創る「共創」。分散する力を集結させていきたいと考えております。



花王グループは、これからグローバル成長を加速させます。その要となる軸は、世界の社会課題解決です。
今回、セグメント変更も行い、事業の括りを、社会貢献軸でまとめ直しました。
ケミカル事業部門では、環境領域に対する貢献度を高めて参ります。エコロジーを切り口とした技術は、確かな伸長を昨年実績として出しています。
また、日用品、大量消費型の事業部門においては、環境技術を切り口にした衛生商品で事業拡大を目指します。
そして、ビューティケアとライフケアでは、究極のパーソナライズ化を目差します。今年も、デジタルシフト、安心・安全を核とする事業は確かな実績をあげています。
花王は、多様な視点、多様な技術、多様な事業が集積して、お客様の難題を解決する会社として、グローバル拡大を目指します。

2021年度業績予想

Kao

（億円）

	2020年度 実績	2021年度 公表予想	対前期
売上高	13,820	14,300	+4.0% （実質）
営業利益	1,756	1,770	+14
営業利益率（%）	12.7	12.4	–
当期利益（親会社帰属）	1,261	1,270	+9
1株当たりの配当金（円）	140	144	+4

最後に、2021年度の業績予想です。
今回は、コロナ禍という不安定要素がありますので、公表予想が非常に難しい状況にあります。
その中でも、メリハリのある事業計画を進め、売上高は実質4%増を目標に致します。
そして、本日お話しさせていただきました積極的な投資を行っていきますが、営業利益も1,770億円をめざします。
配当金につきましては、2020年度より4円増配の1株当たり144円を予定しております。

今、社会はまだ暗闇の中にあるかもしれません。しかし、花王グループは、先の見えない暗い夜にあっても、皆様が次の夜明けを迎えるための明かりとなる存在になりたいと思います。
わたしどものこの基本姿勢をご理解いただき、今後とも変わらぬご支持・ご支援を賜りますよう、心よりお願い申し上げます。

以上をもちまして、「報告事項」の報告を終わらせていただきます。