

Sustainability as the only path

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

2022年6月発行

UD
FONT
by HIRAGINO

花王 統合レポート 2022

2021年 12月期

KaO

目次

Chapter 1 花王のパーパスと価値創造

「すべてのいのちが輝く“共生”の世界」	3
花王のパーパスと価値創造	5
トップメッセージ「強くてしなやかな新生花王への変貌を急ぐ」	7
専務・常務執行役員メッセージ「改革の覚悟と挑む勇氣」	11
沿革「知の集積とユニーク価値創造の歩み」	13
重視する社会課題	15
中期経営計画「K25」と価値創造モデル	17

Chapter 2 花王の戦略

経営戦略	19
Reborn Kao — 既存事業の再生	21
事業セグメント別価値創造	25
事業リーダー座談会「事業改革」	37
マーケティング戦略	43
販売戦略	47
研究戦略	49
知財戦略	53
Another Kao — 新事業の創成	55
未来への5つの約束	56
トップ対談「We Believe」	69

Chapter 3 ESG 経営の根幹

ESG 戦略	75
人財戦略	81
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	97
コンプライアンス	99
役員紹介	101

Chapter 4 ESG & 財務データ

外部機関からの評価	107
財務・ESG ハイライト	109
財務データ	111
会社情報	117
情報開示の体系とデジタルメディア	118

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、改訂コーポレートガバナンス・コードに基づく各種開示に対応すると共に、読者の皆さまからのアドバイスを基づいて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、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。

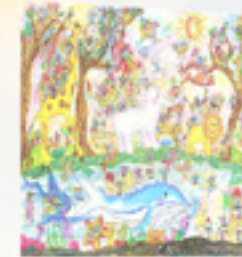


対象期間
2021 年度 (2021 年 1 月 1 日～12 月 31 日)
※一部に 2020 年度以前や 2022 年度以降の活動(実績・予定)等を含みます
対象組織
花王グループ(花王株式会社および子会社および連結子会社)
※一部の環境・社会関連データは花王株式会社および子会社(文中に明記)
※「花王」は花王グループを示します

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
参考ガイドライン
「国際統合報告<IR>フレームワーク」
「価値協創のための統合的開示・対話ガイダンス」
「GRI スタンダード」
発行年月日
2022 年 6 月 29 日

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。



地球の傷を縫う

地球は不完全な場所です。大気汚染、森林伐採、野生動物の絶滅など問題が山積みです。今こそ、将来の世代のために、唯一無二の地球の再生にみんなで取り組むときです。

Sophie Naysa Gunawanさん(10歳)

未来の色

私たちは、巨大なカメレオンのように、この地球にぴったりと寄り添いながら暮らしているのです。美しい色にあふれた地球になるか、どんよりと暗い地球になるかは私たち次第なのです。

Liang-En Yuさん(8歳)

ゴミを食べるクジラ

私の夢は科学者になって、ゴミ処理場を発明することです。

本物のクジラのように海を泳ぎ、海のごみを自らの燃料や再生可能資源につくりかえるという処理場です。

Yueheng Huさん(8歳)

世界を変えよう！

これは「人間は変わらなければならない」ということを伝える警告です。人々の中には、世界を変えたいと強く思っている人がいるということを伝える絵です。

Alexandra Teodorescuさん(12歳)

私の夢

私の夢は、平和の鳥に乗って、いろいろな場所へ行き、みんなで協力して魔法の種をまいて、もともと地球に存在していた美しさを取り戻すことです。

Hoi Ching Pangさん(6歳)



花王は2010年から毎年「花王国際子ども環境絵画コンテスト」を実施し、11年間で約10万人を超える子どもたちの“未来”への想いに耳を傾けてきました。

花王のパーパスと 価値創造

K25 Vision

「K25」におけるありたい姿

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

Strategic Approach

戦略的アプローチ

◆持続可能な社会に欠かせない企業になる

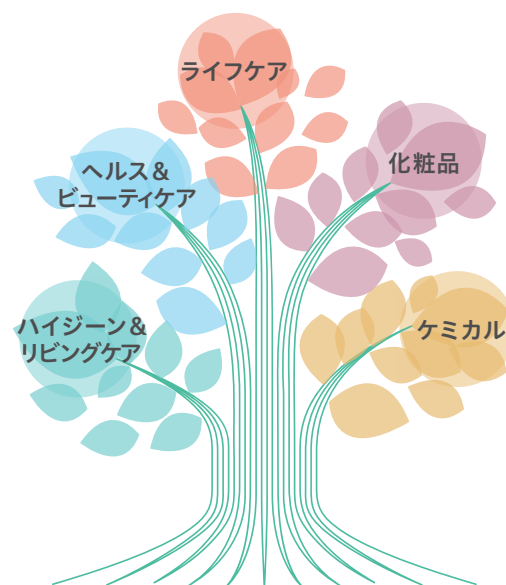
◆投資して強くなる事業への変革

既存事業の再生（Reborn Kao）
新事業の創成（Another Kao）

◆社員活力の最大化

Invest to Grow

成長の源泉



The Kao Way
Kirei Lifestyle Plan

Our Purpose

花王が社会に存在する意義

豊かな共生世界の実現

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

Commitment to the Future

未来への5つの約束

 **Regenerative Lifestyles**
消費する暮らしから、再生する暮らしへ。

 **Toward Carbon Negative**
CO₂削減を超えて、再資源化へ。

 **Zero Waste**
何ひとつ、無駄にさせない。

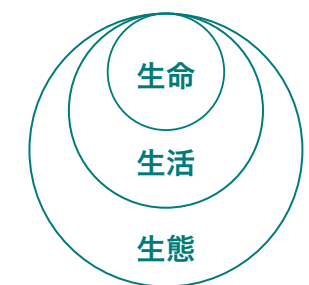
 **Precision Life Care**
違いに寄り添い、精確にケアする。

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

Corporate Message

コーポレートメッセージ

きれいを ところに 未来に



生態をきれいに保つこと
皆と笑顔で暮らせるきれいな生活をつくること
危害をきれいに消し去り生命を守ること
人々のこころ豊かな未来に貢献していく



トップメッセージ

強くてしなやかな 新生花王への変貌を急ぐ

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

世界は今も混沌の中にあります。地政学的な緊張の高まりに伴う人々の分断、パンデミック、そして深刻さを増す環境問題です。その一方で、生きていくためには、経済活動が必要です。人命と経済、環境と経済など、天秤にかけた議論が長らく続いています。しかし、その両方が成り立つ世界を21世紀は実現しなければなりません。このような

混迷の時代だからこそ、花王は「未来のいのちを守る」というビジョンを掲げ、貢献していく領域を、「生命」「生活」「生態」の3つに決めました。待ったなしの環境問題、拡大する高齢化社会課題、切迫した医療費負担に直面しながら、これまで以上に、すこやかな毎日を守り続ける会社でありたいと考えたからです。

中期経営計画「K25」の初年度は激動の1年

2021年度、花王は新たな中期経営計画「K25」をスタートしました。2030年を見据えた「K25」の基本構想は以下の3つです。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、そして③社員活力の最大化、です。そして、この困難な事業環境の中、花王は大きく稼ぐ事業モデルの変革を成し遂げなければなりません。しかし、スタートの年から、業績においては

これまでの成長路線から大きく外れています。もちろん、新型コロナウイルス感染症の蔓延や原材料高騰などの外的因子はあるにしても、ビジネスを順調に支えられなかった事実があります。この課題は突然起こったことではなく、改革スピードを一段と上げなければならないことを意味しています。

花王の課題認識

2018年をピークに経済的付加価値を表すEVAは大きく低下しています。そして、これは以下の3つが大きな要因であると認識しています。

1つ目は、国内でのマスマーケティングからの脱却の遅れです。花王はこれまで、特徴ある技術を武器として大量生産により多くのカテゴリーでトップクラスのご愛顧をいただけてきました。しかし、お客さまのニーズは多様化し、そのニーズにマッチするモノづくりのスピードと質が、一部追いついていかなってきました。

2つ目は大きな売上となっていたベビー用紙おむつのイ

ンバウンド需要が消失したことです。日本では欠品になってしまうほどの日本製「メリーズ」は、インバウンド消滅と中国ローカル品の台頭で知名度が低下しました。それを見越したビジネスモデルの転換の遅れが要因だと言わざるを得ません。

3つ目は、コロナ禍による化粧品市場の縮小です。特にメイク品の比率が大きいことから非常に大きなダメージとなりました。2019年まで高収益ビジネスへの変革が進んでいただけに、花王の減速に大きく影響を与えました。

既存事業再生と新事業創成による両輪の改革

昨年より花王は、既存事業の再生をめざすReborn Kaoと新事業の創成をめざすAnother Kaoというコンセプトで両輪の改革を進めています。Reborn Kaoは、その名の通り、メリハリある投資とブランドの強化によって今の事業を強くすることです。Another Kaoは、今までの花王

がやらなかったこと、やれなかったことをテーマにしています。ただし、花王の技術が活かること、花王の人財が活かされること、花王の今の事業と最終的にシナジーを生み出すことを条件に定めています。そしてその目標は、「未来への5つの約束」です。

Reborn Kao：モノづくりとマーケティングの大改革

まず、花王が大至急進めるのがモノづくりとマーケティングの大改革です。

カテゴリーリーディングブランドを強化するためのメリハリある投資を実行していきます。そしてお客さまに長くご愛顧いただくことを重視するロイヤリティ・マーケティング、すなわち、お客さまとの強い絆を重視するリテンション型

マーケティングに大きくシフトします。そのためには、特徴ある機能的価値が備わった商品が必要ですし、お客さまのところに響き、他の人に伝えたいくなるほどの伝播力のある価値も大切です。さらに、デジタル技術を活用した新たな体験、そして究極のパーソナライズを提供していきます。

同時に加速させるのが、循環型社会に貢献する「ESG



視点でのよきモノづくり」です。この定義は、最小限の消費で最大限の価値（Maximum Value with Minimum Waste）です。未来型商品においては、商品をつくるエネルギー、物質、労力が最小限ながら、お客さまのさまざまな価値が強く、長く満たされることが大事です。

Reborn Kao : 高収益事業への抜本改革

もうひとつめざすことは、高収益事業へ大きく舵を切ることです。投資方針を明確にするために、昨年より、3つの領域に事業を区分けしました。安定収益領域、成長ドライバー領域、事業変革領域です。安定収益領域は、高利益率で基盤を支える事業であり、カテゴリーのリーダーとして戦略的に事業を強化していきます。成長ドライバー領域では、効果的な投資をしながら、グローバルでの成長を加速します。一方、事業変革領域は、高利益体質を維持または強化するためのビジネスモデルの変革が必要です。現在、その改革を急いでいます。

そして、コンシューマープロダクツ事業においては、パーパスドリブンのブランド管理を強化していきます。パーパスを核に、特徴あるブランド群がシナジーを生み出すように

Another Kao : 新事業の創成

新事業モデルをめざすAnother Kaoの具体的な取り組みが2022年から始動しました。対象の状態を精確に同定するモニタリング技術を駆使し、原因を的確に解決するソリューションを提供するビジネスモデルです。一般に、原因が明確な課題に対しては、尖った商品設計が可能ですが、多くは原因が不特定であるため、汎用性の高いソリューションになりやすく、実感できる価値も大きくありません。しかし、皮脂RNAモニタリングや歩行モニタリングなど、

次に、グローバル化に関しては、今回の課題認識を踏まえて、競合との熾烈な争いや価格競争に巻き込まれにくいオンリーワン価値の提供をめざしていきます。そして、現地での価値、コストパフォーマンス、製造を基本とした地産地消モデルへの転換を図ります。

欧米においては、ターゲットカテゴリーでNo.1をめざしていきます。すでにサロンヘアカラーでは、極めてユニークな商品を展開しており、世界での存在感が高まってきました。そして、欧米でのボディスキンケアにおいても、他社と一線を画する商品を展開しています。

ケミカル事業は、すでにユニークな商品・サービスを数多く有しており、業界トップクラスのビジネスを展開しています。「ESG視点でのよきモノづくり」を具現化する提案は、まずはケミカルから大きく花を開かせたいと考えています。

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きます。

昨年は、特にデジタルシフトしたブランドと事業が伸張しました。国内の化粧品と男性用洗顔料、欧米のサロンヘアケア、そして米州のボディスキンケアです。中国でのベビー用紙おむつでは、成長を応援する新提案を行ないました。排尿後も膨らみにくく、歩きやすい紙おむつを発売すると共に、赤ちゃんの歩行発達をスマホで手軽にモニタリングし、成長アドバイスを行なうサービスを提供しました。この提案は受け入れ性も高く、現地生産を進めています。このように、お客さまと価値を測る“ものさし”が共有化されていると、実感していただける“価値”が増大することが証明されました。

簡単に入手できるデータから因果関係を割り出すプラットフォームを一般化させることで、的確なソリューションの提供が可能になります。これを花王だけが独占するのではなく、多くの人々に利用していただくことで、応用性を高めることができます。

原因が特定されていなくても、相関関係を推定することで、必要とされるニーズに汎用的に応える「仮想人体生成モデル」の実用化も、今年からスタートさせました。このモ

デルは、本来はつながりにくいとされる多種多様な項目をインプットデータとして活用すること、さまざまなリクエストに対して推定値を返すことを可能にします。これらの特徴から、このモデルはさまざまな他業種が連携して活用できるため、今年から多くの協業をスタートさせました。このモデルの開発は、世界屈指のディープラーニング技術を有する株式会社Preferred Networksが手がけており、花王

“人の躍動”がすべての原動力

花王の企業理念「The Kao Way」は、2004年に策定され、先人から引き継がれた花王のよき精神を社員全員に広めるためのものとして浸透してきました。そして、すべての原点となる礎として社員が実践してきました。

一方、花王が変革期にある時には、社員が常識にとらわれないことが大切です。2021年、これからの花王に必要な3つのポイントを中心に改定しました。使命（パーパス）は「豊かな共生世界の実現」としました。ビジョンは「人をよく理解し、期待の先いく企業に」とし、行動原則に「果敢

の特徴あるデータ群が活用されています。

また、産業分野においても、モニタリング技術をベースにさまざまなソリューションを展開していきます。アジュバント(農業)やインフラ(道路)などの領域において、花王の「ESG視点でのよきモノづくり」の方針に合致する新たなビジネスモデルの社会実装を急いでいます。

に挑む」を加えました。

このアップデートは、グローバルチームのメンバーが自らの想いを込めてつくり出したものであり、花王が大切にする「正道を歩む」「よきモノづくり」「絶えざる革新」などの姿勢が変わることはありません。この改定に合わせて、高く挑戦的な目標を掲げるOKR(Objectives and Key Results)も浸透し始め、多くの社員が変革に向けて動き出しました。

未来志向の「The Kao Way」への進化



最後に

昨年宣言した通り、私たちは、消費を前提としたモノづくりから、資源を循環させるモノづくりへと変革していきます。「数」と「量」の線形型経済から、「質」と「絆」の循環型経済への移行です。そのためにも、誰もが納得できる発展

する循環型のビジネスモデルの構築をめざします。2022年度も、厳しい環境の中での事業改革になると予想されます。しかし、この混沌を意識改革の好機と捉え、強くてしなやかな新生花王への変貌を急ぎます。

改革の覚悟と挑む勇氣

経営を進化させる専務、常務



竹内 俊昭

専務執行役員
花王グループカスタマーマーケティング（株）代表取締役
社長執行役員

コロナ禍が続く、生活者の価値観・行動の変容やデジタルシフトの加速など、環境が大きく変化する中で、画一的な全国一律の販売活動では対応しきれなくなっている。小売業との取り組みを進化させ、生活者一人ひとりに対する One to One マーケティングをさらに推進し、「**顧客のロイヤル化**」と「**強いブランドづくり**」を実現する共創関係を構築していく。



松田 知春

専務執行役員
CP¹事業統括部門統括
花王プロフェッショナル・サービス（株）担当

新型コロナの影響とデジタル化の加速により、マーケティングは、マス広告とボリューム陳列中心の「セルイン型」から、ブランドと生活者の絆を重視する「リテンション型」に変化した。**ブランドマネジメント手法の見直しと、デジタルマーケティングの強化により、生活者との絆を強める活動**への刷新を行なう。新しい花王のマーケティングにご期待ください。



デイブ・マンツ

常務執行役員
ESG部門統括

気候変動、生物多様性、人権の観点から抜本的な事業改革が必要。ESG 戦略「Kirei Lifestyle Plan」をテコに事業成長を促すために、人財、ブランド、技術の力を活かす新たなしくみと体制を構築する。**環境と社会への悪影響を最小化**しつつ、事業の持続的成長と持続可能な社会を生み出す**顧客価値を最大化**するために、実行可能な ESG 目標を設定し取り組んでいく。



村上 由泰

常務執行役員
CP¹事業統括部門化粧品事業部門長
DX戦略推進センター長
（株）カネボウ化粧品代表取締役社長

化粧品事業変革の鍵は、「**DXの加速**」と「**プレジジョン・スキンケア**」。DX は、単なるモノづくりから UX 創造へのシフトと、生活者と直接つながるプラットフォームづくり。プレジジョン・スキンケアは、独自のモニタリング技術に紐づいたパーソナライズ型の商品開発。これらを事業の個性としながら、**多様な美に寄り添った強いブランドづくりを進めていく**。



久保 英明

常務執行役員
研究開発部門統括

パンデミック、環境問題、高齢化、多様化等の社会変化のもと、人々の意識はかつてないスピードで変化している。これを強みを発揮するまたとない機会と捉え、培った**コア技術を最大限に活用し、目標志向のモノづくり**を推進すると共に、これからの世の中に欠かせない、**切実な課題を解決できる事業の創造**に挑戦していく。



根来 昌一

常務執行役員
経営戦略担当、購買部門統括、会計財務担当

原材料価格高騰が私たちを強くする—コロナ禍回復基調下でのウクライナ危機。過去に経験したことがない原材料価格の高騰が続いている。それを言い訳にせず正面から受け止める。視点を変え、今までできなかったことに果敢に挑む。花王には TCR² があり、サプライチェーンでの共生視点もある。徹底して無駄を省く発想は、ESG へとスパイラルアップし、私たちを必ず強くする。



和田 康

常務執行役員
品質保証部門統括、法務・ガバナンス担当

“為せば成る 為さねば成らぬ 何事も 成らぬは人の 為さぬなりけり”—上杉鷹山の言葉が、今、最も必要な心構え、「**絶対にやり遂げる強い意志と愚直に挑戦し続ける姿勢**」で困難に立ち向かえと、背中を押してくれる。私たちは、あらゆる面でこれまでの成功の型にとらわれず、ゼロから「よきモノづくり」に再チャレンジする機会を逃さないと、こころをひとつにしたい。



田端 修

常務執行役員
SCM部門統括、TCR²担当

花王が得意としてきた効率的な大量生産を志向する従来のサプライチェーンは、生活者の行動様式や小売業の急速な変化の中で、根本から見直しが必要。全プロセスをサステナビリティと End to End の視点から変革するために、**AI による需要予測や計画業務の自動化、ロボットなどの先端技術を駆使**する生産・物流拠点を実現し、新たな競争優位を構築する。



西口 徹

常務執行役員
CP¹事業統括部門アジア事業統括グループ統括
メリーズ事業担当

若手社員のグローバル感覚を磨き、モチベーション向上を図るため、海外赴任機会を増やすなど人事制度を抜本的に改革したい。OKR や 0★1（ゼロワン）Kao を活用し、国を超えた人財交流や実践を断行する。紙おむつ等の課題事業は、多方面から真摯に学び、**スクラム型で知恵を結集し、花王ならではのオンリーワン価値**を提供する戦略を構築、実行していく。



田中 悟

常務執行役員
コーポレート戦略部門統括
CP¹事業統括部門欧米事業グループ長

事業、国ベースの積み上げ型戦略から、**カテゴリーや国の役割とプライオリティを全社単位で明確化したバックカスティング型戦略**への改革で成長軌道に変えたい。そのためには、ESG を根幹に、事業や国への投資配分、サイロなきスクラム型執行、戦略的 M&A、戦略的企業 PR・IR などの改革が必須。また、全社員がチャレンジし続けられる安全・安心な職場づくりが重要。

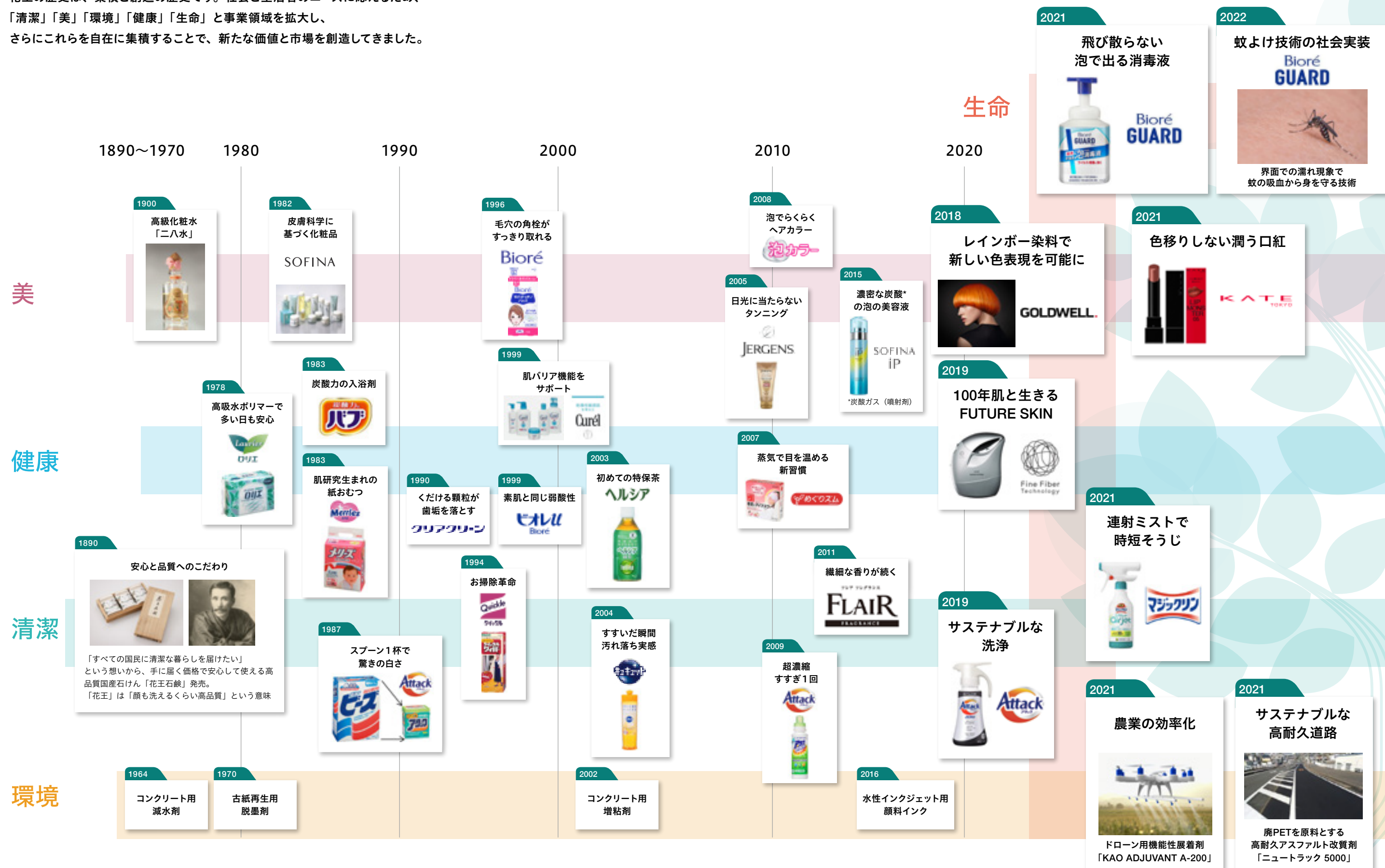
¹ CP：コンシューマープロダクツ

² TCR：Total Cost Reduction

花王の沿革

知の集積とユニーク価値創造の歩み

花王の歴史は、集積と創造の歴史です。社会と生活者のニーズに応えるため、「清潔」「美」「環境」「健康」「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。



子どもたちの描く未来を実現するために 花王が重視する社会課題

環境問題



気候変動は拡大し、加速し、深刻化しています。
大量生産・大量消費・大量廃棄がもたらすごみ問題や環境汚染、森林破壊などは、花王が対応すべき問題です。
資源の有効活用と環境負荷低減のみならず、新たに再生していく力が求められています。

高齢化



急速な高齢化に伴い、病気と隣り合わせの人が増加し、医療費や介護費が経済を圧迫しています。
健康寿命の延伸と国の財政の持続可能性を両立するには、誰もが自分自身の健康を正しく管理できるしくみが必要です。

パンデミック



気候変動とグローバルな人の移動の増加によって、ウイルス、細菌、原虫などに起因するさまざまな感染症が身近な脅威になりました。
日常生活における感染症の効果的な予防は、花王が取り組むべき課題です。

多様化の影響



多様化への不適切な対応によって過剰に増えた商品と情報は、生活者の正しい選択を困難にすると共に、資源の浪費と廃棄物の増加をもたらします。
多様性の尊重と環境負荷低減を両立するためのしくみが求められています。



ごみを食べるクジラ

私の夢は科学者になって、ゴミ処理場を発明することです。本物のクジラのように海を泳ぎ、海のごみを自らの燃料や再生可能資源につくりかえるという処理場です。

Yueheng Hu さん(8 歳)



地球の傷を縫う

地球は不完全な場所です。大気汚染、森林伐採、野生動物の絶滅など問題が山積みです。今こそ、将来世代のために、唯一無二の地球の再生にみんなで取り組むときです。

Sophie Naysa Gunawan さん(10 歳)



私の夢

私の夢は、平和の島に乗って、いろいろな場所へ行き、みんなで協力して魔法の種をまいて、もともと地球に存在していた美しさを取り戻すことです。

Hoi Ching Pang さん(6 歳)



世界を変えよう！

これは「人間は変わらなければならない」ということを伝える警告です。人々の中には、世界を変えたいと強く思っている人がいるということを伝える絵です。

Alexandra Teodorescu さん(12 歳)

中期経営計画「K25」と価値創造モデル

「K25」は、花王が「豊かな共生世界の実現」というパーパスをめざすための重要な通過点です。

私たちは「K25」を経てビジネスモデルを大きく変革し、「未来のいのちを守る」企業に進化します。

そして、社会課題に挑む多くのパートナーと共に、次なる価値創造と利益ある発展に向けて加速していきます。

K25 Vision

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

Our Purpose

豊かな共生世界の実現

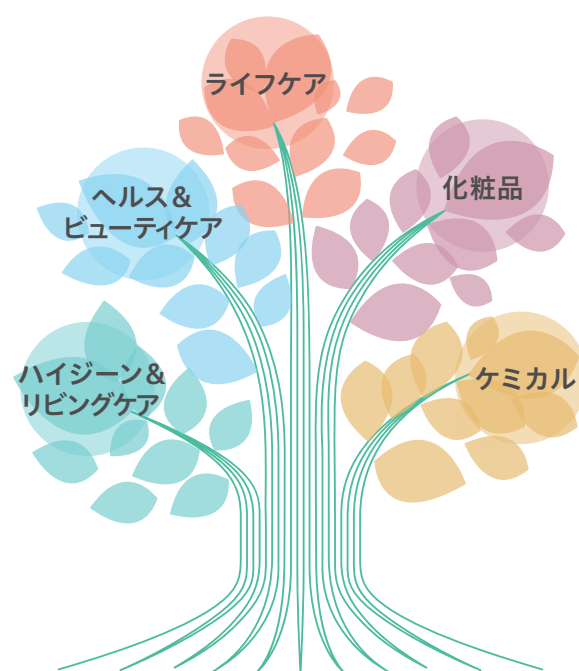
To realize a Kirei World in which all life lives in harmony

Input^{*1}

人的資本	従業員	33,507名
	成長活性化制度 OKR 0★1（ゼロワン）Kao	
関係資本	販売国数	約100の国・地域
	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	売上高	1兆4,188億円
	営業利益	1,435億円
	EVA [®] （経済的付加価値）	451億円
知的資本	ブランド コンシューマープロダクツ・化粧品	81
	特許	17,356件
	研究開発費	590億円
製造資本	生産拠点	約37カ所
	設備投資	875億円
自然資本	エネルギー使用量	18.5 PJ
	水使用量	17.3 百万m ³
	プラスチック包装容器使用量	106 千t
	製品ライフサイクル CO ₂ 排出量	11,398 千t

Invest to Grow

成長の源泉



Strategic Approach

戦略的アプローチ

- ◆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
 - 既存事業の再生 (Reborn Kao)
 - 新事業の創成 (Another Kao)
- ◆社員活力の最大化

Output^{*2}

- The Kao Way を具現化する人材
- 全社員による大きな挑戦と立場を超えた連携
- 専門性の高い多様な人材が最大限能力を発揮する
- 能率的で柔軟な働き方の実現
- 従業員の満足度の向上

- 集積力を活かしたシナジーの創出
- 花王ファンとの強い絆
- 新しいパートナーの開拓と相互発展
- 格付け機関や評価機関の期待に応える

- 機関投資家・アナリストとの対話

	2025 年度目標	2030 年度目標
売上高	1.80 兆円	2.50 兆円
営業利益	2,500 億円	4,000 億円
EVA	1,000 億円	

- 多くのファンを持つパーパスドリブンなブランド
- 適時適切な知財活用によるイノベーション創出
- 知財活用による研究活動、事業活動の効率化
- M&A を通じた新たな知見の獲得

- 安全・安心と環境対応の徹底
- 資源とコストの両面で効率的な少量生産への対応
- 大規模災害へのレジリエンス強化

- エネルギー使用量（売上高当たり）：毎年1%削減
- 水使用量（売上高当たり）：45% 削減（2005 年基準）
- プラスチック包装容器使用量：2030 年までにピークアウトさせる
- 製品ライフサイクル CO₂ 排出量：2030 年までに -22%（2017 年基準）

Commitment to the Future

未来への5つの約束

- Regenerative Lifestyles
消費する暮らしから、再生する暮らしへ。
- Toward Carbon Negative
CO₂ 削減を超えて、再資源化へ。
- Zero Waste
何ひとつ、無駄にさせない。
- Precision Life Care
違いに寄り添い、精確にケアする。
- Leave No One Behind
誰ひとり取り残さない、着実な一歩。

^{*1} 2021 年 12 月 31 日時点の状況 ^{*2} 特に記載がない場合に限り、2025 年 12 月 31 日時点の目標

花王の戦略

変革は、いつも混沌から生まれる

持続可能な社会に欠かせない企業になる

持続可能な社会に必要な不可欠な存在とは

2015年9月の国連サミットで加盟国の全会一致で採択されたSDGs（持続可能な開発目標 Sustainable Development Goals）は、2030年までに持続可能でよりよい世界をめざす17のゴールと169のターゲットから構成された国際目標です。このゴールとターゲットは多岐に渡りますが、決して独立した課題ではなく、相互に強く関係しています。従って、ひとつのターゲットだけを狙ってい

ては解決しないという複雑さを持っています。

花王は、このターゲット間の関連性を解き明かし、適切なビジネスモデルをデザインすることで、同時に複数の課題の解決を後押しできると考えています。これが私たちがめざすビジネスモデルの基本的な考え方であり、持続可能な社会への貢献と企業価値向上を両立する鍵となる考え方です。

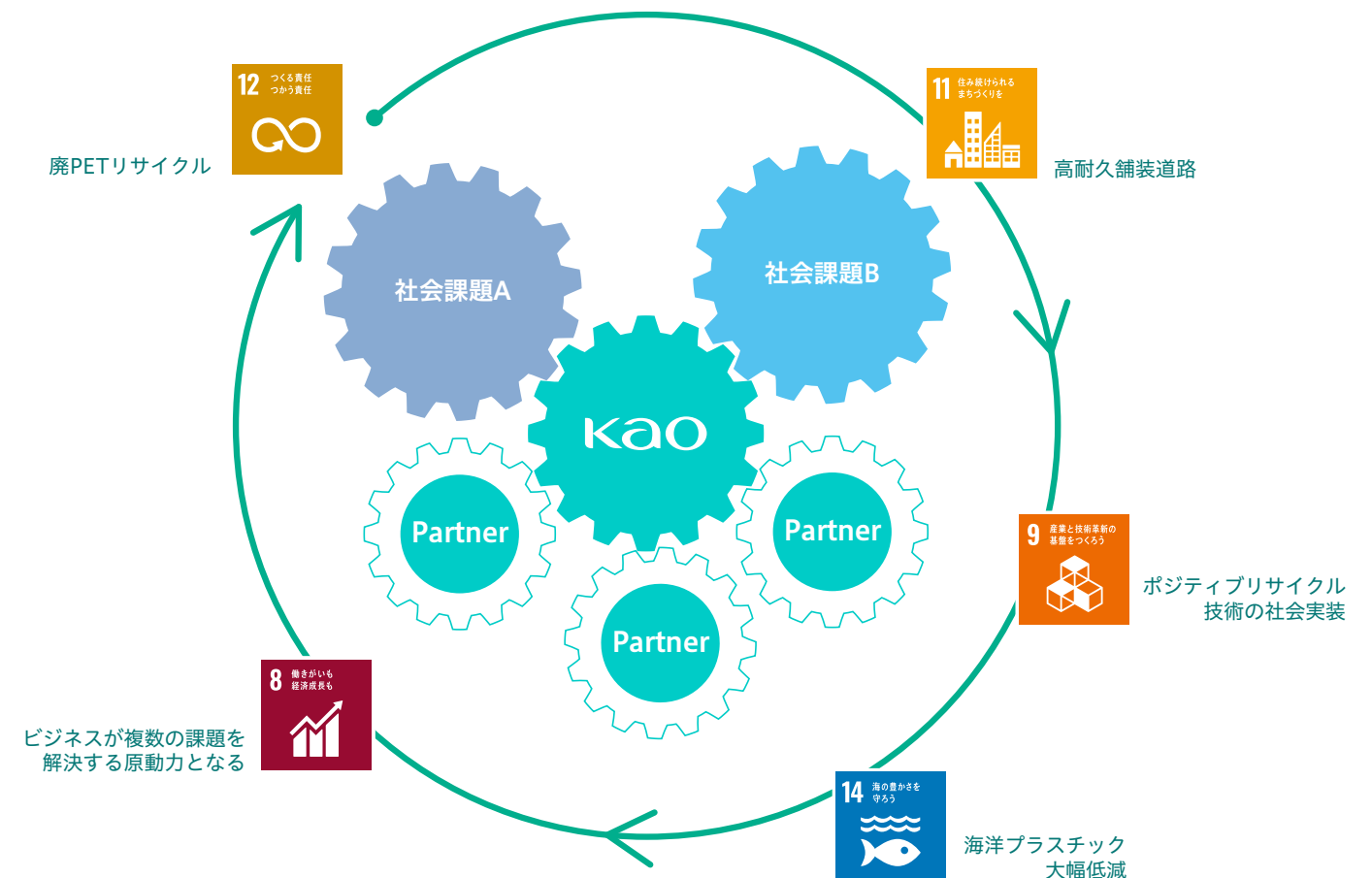
多くの社会課題がある。
しかし、一つひとつは深く関わり合っている。



花王がめざす、持続的に発展し循環する社会

複数の社会課題の解決策が相互にリンクし、
多くのパートナーが参加したくなる発展型ビジネスモデル

廃PETを原料とした高耐久舗装道路の事例



Reborn Kao

既存事業の再生

投資して強くなる事業への変革

世界が急速に変化する中、花王は、経営の安定性と飛躍的な発展を両立するためには、既存事業の拡充に専念するだけでなく、ビジネスモデルを大きく転換する新たな事業の創出が不可欠だと考えています。「K25」では、既存事業の再生（Reborn Kao）と、これまでの花王スタイルとは異なる新事業の創成（Another Kao）の両輪で、投資して強くなる事業への変革を進めています。

Reborn

単なる継続では衰退
強くなるために改革

Another

現状認識では困難
未来において必須

高収益事業への抜本改革

花王はEVA[®]（Economic Value Added: 経済的付加価値）を企業価値を反映する重要な経営指標として位置づけています。2018年度から2021年度のEVA低下の主な要因は3つです。1つ目は、国内でのマスマーケティングからの脱却の遅れです。これは、花王の主要市場である国内市場における競争力の低下の根本的な要因です。競争優位性が低下したことで、原材料費高騰を価格に適正に反映させることが難しくなりました。2つ目は、コロナ禍による人の移動の制約によって紙おむつのインバウンド需要が消失したことへの対応の遅れです。3つ目は、コロナ禍

による化粧品市場、特に花王が強いメイク市場の縮小です。

花王は企業価値とEVAを向上するため、既存事業は高収益事業への抜本的な改革とマスマーケティングからの脱却を進めています。具体的には、高収益コア事業への集中投資、パーパスドリブンのブランド育成、オンリーワン価値の追求です。これによって、2021年度のEVAを底とし、最小の資産（資産効率の改善、B/S視点）で最大の利益（P/L視点）を上げ、2023年度以降EVAの向上を牽引していきます。

高収益事業への抜本改革のためのアプローチ

- 高収益コア事業への集中投資（メリハリ投資）
- パーパスドリブンのブランド育成（ロイヤリティ重視）
- オンリーワン価値の追求（競争不要）

成長事業への集中投資

既存事業は、今後の成長が期待できる事業に積極的に投資し、期待できない事業の廃止と撤退を進めます。成長戦略における各事業の役割を明確にし、資本配分の考え方を3つに区分けしました。成長ドライバー領域の化粧品

事業、ケミカル事業、スキンケア事業、業務用衛生製品事業の4事業に投資を集中することで、既存事業の高収益事業への早期転換を図ります。

経営戦略に基づく3領域資本配分

安定収益領域

高収益コア事業としての確な投資を行ない、利益貢献を重視

- 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

成長ドライバー領域

成長戦略のための投資により、売上成長と利益拡大を実現

- 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

事業変革領域

オンリーワン価値をめざし、厳選した投資により効率よく利益を創出

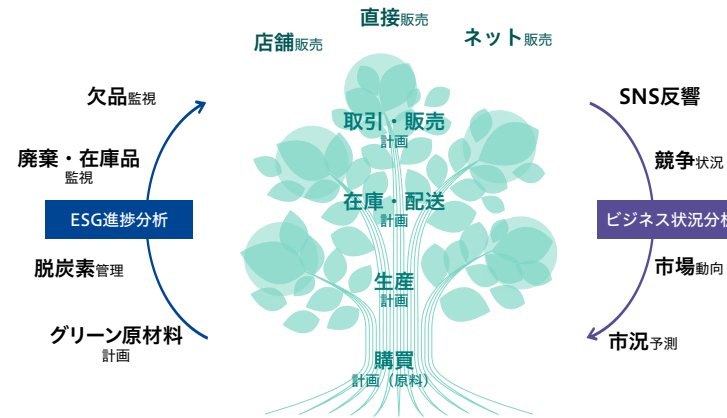
- サニタリー事業
- ヘアケア事業
- ヘアサロン向け事業
- 健康飲料事業

データドリブンの事業運営

花王の事業は、すべてデータ管理された仕事のやり方に変えました。商品の反響、競争の状況、マーケットと市況の分析などのビジネス状況分析をベースとしたシミュレーションにより、購買から販売までの計画を精緻に行ないます。一方、グリーン原材料計画、脱炭素管理、廃棄・在庫品監視と欠品監視などを強化し、ESG対応の進捗を分析しながら、未来に向かう理想的な事業移行をモニタ

リングしていきます。

ダイナミックに変化しつつある店舗、ネット、直販などの販売チャネルに対応するため、各チャネルで得られるデータを横断的にAI解析しながら、最も効率的な方法で事業計画を実行していきます。2023年までに、事業状況と環境変化に柔軟に対応できるレジリエントな企業への変貌を図ります。



パーパスドリブンのブランド育成

花王と生活者の接点として最も重要な役割を果たすプロダクトブランドは、それぞれが花王のパーパスに関連づけられたブランド・パーパスを設定しています。また、

ビジネスにおける役割を明確化し、戦略的な投資配分のもと、カテゴリーの特性に応じたマーケティングを進めていきます。

トイレタリー事業 ブランドポートフォリオ

	日本・アジア	欧米
カテゴリーリーディングブランド カテゴリーを思い浮かべた時最初に想起するブランド	13ブランド 	3ブランド
ライフデザインブランド ひとりのファンの生活に深く寄り添い新生活価値を提案するブランド	3ブランド 	0ブランド
ニッチセグメントブランド カテゴリー内の特定ニーズに特化するオンリーワンブランド	12ブランド 	4ブランド

化粧品事業 ブランドポートフォリオ

G11：グローバルに展開する11ブランド

R8：日本中心に展開する8ブランド



事業セグメント別価値創造

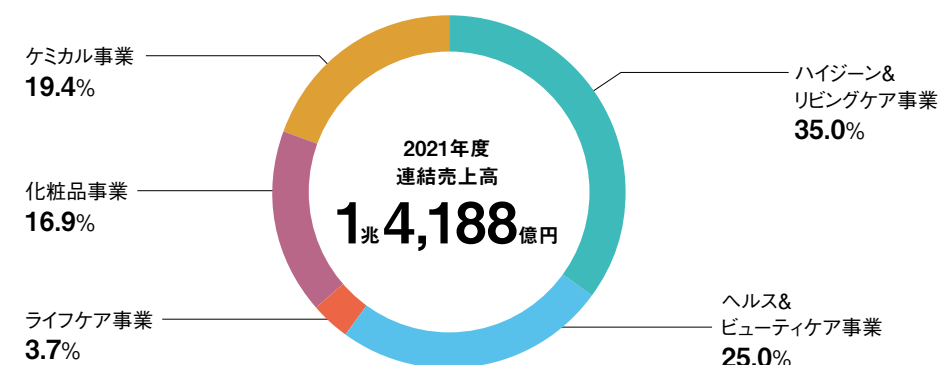
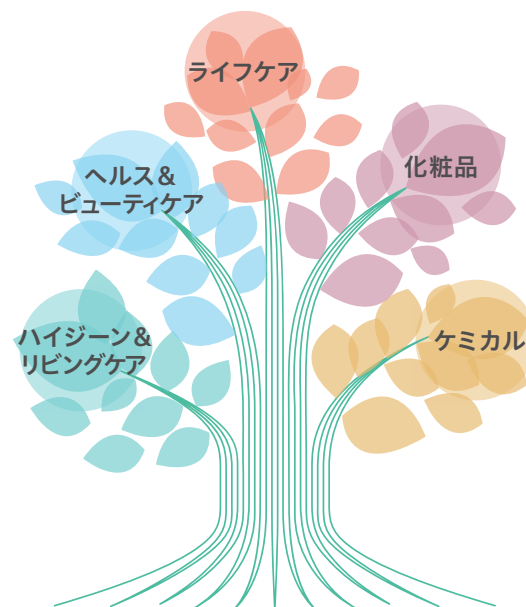
5つの事業セグメントと売上高構成比

花王は、生活者が求める本質的な価値の視点で事業を推進することをめざして、2021年1月に事業組織体制を再編しました。

人々の日々の暮らしを支え、快適な生活の向上に貢献する「ハイジーン&リビングケア事業」、健康美を最大化するからだ全体のケアを提案する「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」、一人ひとりの美や個性に寄り添い、確かなサイエンスとあふれる感性でお客さまに希望

ときれいを提供する「化粧品事業」、革新的な製品やソリューションを提供し、産業の未来づくりと持続可能な社会づくりに貢献する「ケミカル事業」、の5つの事業を通じて価値創造を進めています。

2021年度の事業セグメント別の連結売上高の構成比は、ハイジーン&リビングケア事業35.0%、ヘルス&ビューティケア事業25.0%、ライフケア事業3.7%、化粧品事業16.9%、ケミカル事業19.4%でした。



事業セグメントと主な製品カテゴリー

ハイジーン & リビングケア 事業 	<ul style="list-style-type: none"> ●衣料用洗剤 ●洗濯仕上げ剤 ●台所用洗剤 ●住居用洗剤 ●掃除用紙製品 ●生理用品 ●紙おむつ 	2021年度売上高——— 4,968 億円 対前年実績増減率 ^{*1} ——— (2.8) % 売上高構成比——— 35.0 % 売上高営業利益率——— 10.4 %	
ヘルス & ビューティケア 事業 	<ul style="list-style-type: none"> ●スキンケア製品 ●ヘアケア製品 ●ヘアサロン向け製品 ●入浴剤 ●オーラルケア製品 ●温熱用品 	2021年度売上高——— 3,545 億円 対前年実績増減率 ^{*1} ——— (4.2) % 売上高構成比——— 25.0 % 売上高営業利益率——— 14.0 %	
ライフケア 事業 	<ul style="list-style-type: none"> ●業務用衛生製品 ●健康飲料 	2021年度売上高——— 530 億円 対前年実績増減率 ^{*1} ——— 1.0 % 売上高構成比——— 3.7 % 売上高営業利益率——— 6.8 %	
化粧品 事業 	<ul style="list-style-type: none"> ●カウンセリング化粧品 ●セルフ化粧品 	2021年度売上高——— 2,393 億円 対前年実績増減率 ^{*1} ——— (0.6) % 売上高構成比——— 16.9 % 売上高営業利益率——— 3.1 %	
ケミカル 事業 	<ul style="list-style-type: none"> ●油脂製品 ●機能材料製品 ●情報材料製品 	2021年度売上高——— 3,143 億円 ^{*2} 対前年実績増減率 ^{*1} ——— 12.9 % 売上高構成比 ^{*3} ——— 19.4 % 売上高営業利益率——— 9.4 %	

^{*1} 為替変動の影響を除く実質増減率、() 内の数字はマイナス

^{*2} ケミカル事業の売上高はセグメント間取引を含む

^{*3} ケミカル事業の売上高構成比は外部顧客に対する売上高で算出

ふれあい、 ともに暮らす「きれい」を

ハイジーン&リビングケア事業

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



事業戦略

- 長引くコロナ禍での衛生意識の拡大に対して、衣類の衛生、住まいの衛生の商品提案を強化する。
- アジア各国の生活者のライフステージに合ったサニタリー商品を提案する。
- プラスチック使用量削減や化学物質使用量低減などの取り組みを積極的にリードし、日々の暮らしになくてはならないブランドとしてユーザーとの絆を強め、グローバルで愛される強いブランドづくりを推進する。
- アジアのローカルニーズに着目した商品開発や啓発活動により生活者からの信頼を高め、アジアの生活基盤を支える事業を構築する。

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）

強み

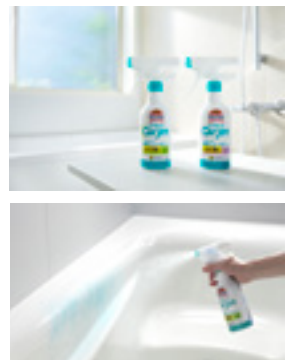
- ・多くのリーディングブランドを持つファブリックケア&ホームケア製品
- ・アジアで根強い人気を誇るサニタリー製品
- ・清潔で衛生的な暮らしを支える多様な技術

価値創造の事例

誰もがやさしく使えるモノづくり

2021年9月に発売した「バスマジックリンエアジェット」は、誰でも簡単に、ミストを軽く薄くムラなく塗布できる「連射ミスト」と、新開発の「速効分解処方」で浴そうはこすらずに30秒待って流すだけの次世代型バスクリナー。家事をラクに済ませたい方はもちろん、お風呂掃除を負担に感じる高齢者の方や身体的な不具合を抱えた方にもやさしく使える商品です。

「マジックリン」ブランドは、多様化するライフスタイルや家事の担い手に寄り添い、誰もが安心して生活できる衛生的な住まいの実現に向けて提案を続けていきます。



100%再生プラスチックボトル*の採用

2021年4月、衣料用洗剤「アタックZERO」や食器用洗剤「キュキュットClear 泡スプレー」で、100%再生PET（ポリエチレンテレフタレート）を使用したボトル*を採用しました。2025年までに使用量の多い国内日用品のPET素材のボトル*すべてに再生PETを使用していきます。

*着色剤およびラベルフィルム、ポンプ、キャップは除く



紙おむつごみの炭素固定化と緑化への貢献

「使用済み紙おむつの炭素化リサイクルシステム」の確立に向け、京都大学と協力して愛媛県西条市で実証実験を開始しました。使用済み紙おむつを少ないエネルギーで効率的に炭素素材に変換することで、環境負荷低減に貢献していきます。





人生を輝かせる「きれい」を

ヘルス&ビューティケア事業

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、人々が思い通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。
- メガブランドである「ビオレ」やヘアサロン向けブランドなどによる、グローバル事業展開を強化する。

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

強み

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

価値創造の事例

特に濃密な「泡」でバスタイムを気持ちよく

よりやさしく、よりしっかり洗うために、“泡”に徹底的にこだわりました。新しいポンプディスペンサーは、ひと押しで従来比150%*の泡量を実現しました。ボディウォッシュ、洗顔料、シャンプーからコンディショナーまで、特別な泡で気持ちのよいバスタイム体験を提案しています。

*花王従来品比



「ビオレザフェイス泡洗顔料」

「メリットザマイルド泡シャンプー & コンディショナー」

地球にやさしいフィルム容器による新習慣提案

プラスチック使用量削減のため、利便性や衛生面を向上させたフィルム容器の開発に取り組んでいます。軽い力で押すだけで液が出せる「らくらくスイッチ」、つめかえ習慣が定着していない海外では「エアーインフィルムボトル」を開発し、フィルム容器製品の普及を推進しています。



「らくらくスイッチ」



「エアーインフィルムボトル」

体や気分をリラックスさせる商品群による「休み休み」横断プロジェクト

働き方が多様化する現代人のさまざまな「休みへの悩み・課題」に対して、「めぐりズム蒸気でホットアイマスク」と「バブメディキュア」が、“こまめな手軽な休み”の導入を提唱するプロジェクトを始めました。社内でも「休み休みWork Style」を推奨し、社員の健康維持に取り組んでいます。





元気に笑顔で暮らすための健康を支える

ライフケア事業

価値創造

生活者の課題の本質を捉え、無理なく続けられる暮らしに寄り添ったセルフケア・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。

飲食、宿泊、医療、介護などの商業・公的施設のプロフェッショナルな衛生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

ヘルシア

KPS Kao Professional Service

V-SAVE

ハンドスキッチEX

Smash

セブチア

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ソリューションを提供する生活習慣病予防事業へ、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なうトータルソリューションを提供する。

機会

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

強み

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

価値創造の事例

ヘルシア e コマースによる高ロイヤル顧客化推進

ヘルシアLINE公式アカウント上で、健康状態を記録・管理できる「モニタリングヘルス」を展開。コロナ禍をきっかけに健康意識が高まっているお客さまに、内臓脂肪レベルや血圧、歩数を手軽に見える化することで、健康行動の習慣化に貢献しています。また、Amazonとの連携によって、「ヘルシアシリーズ」の継続購入者拡大にも結びつけています。

◆ラベルレスボトル

包装容器のプラスチック資源削減の一環として、Amazonをはじめとしたオンラインショッピングサイトでケース販売している「ヘルシア茶系飲料」のラベルレスボトルを発売しました。分別廃棄するためにラベルをはがす手間を省き、使用済み容器のリサイクルに貢献しています。



「キレイのチカラを、翼にのせて。」 JAL の感染症対策を支援

花王は、日本航空株式会社（JAL）が推進する空港・機内における徹底した感染症対策「JAL FlySafeの取り組み」を支援しています。その一環として清掃マニュアルの監修を行ないました。花王のモニタリング技術を活用して空港や機内の衛生状態を数値化し、その結果に基づき改良点をアドバイスしました。





Celebration of Individuality ひとりひとりの人間を、 その生き方を、讃える

化粧品事業

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、世の中の人々が輝ける社会の実現に貢献する。

主なブランド

Kao
Beauty
Brands

SENSAI

KANEBO

SUQQU

est

R M K

MOLTON
BROWN
LONDON

ath
le
tis

freemius

KATE
TOKYO

Curel

SOFINA
ip

事業戦略

- 強いブランドづくりの加速～パーパスドリブンなブランドに磨き上げ、グローバルに展開する11のブランドと日本中心に展開する8ブランドに投資を集中し、メリハリのある育成を図る。
- ESG重視のモノづくり・事業運営の深耕～社会に対して意義のある新しい価値提案を行なう。
- DX推進によるEC事業の拡大～リテンション事業モデルへの変換を図り、顧客とのエンゲージメントを強化する。
- グローバル化の加速～中国現地に寄り添った“地産地消”新戦略の推進と欧州市場の不連続な成長の推進を図る。
- 構造改革の継続推進～メイク事業再編、美容部員の新しい働き方等、強い事業体質への転換を図る。

機会

- ・SDGs視点による新価値提案
- ・新しい生活習慣から生まれる化粧行動や多様なニーズの高まり
- ・グローバルでの中長期的な市場拡大、潜在市場の事業機会
- ・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

強み

- ・企業としての社会的信頼性と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) と感性価値 (Sense) の融合
- ・個性に寄り添う個性豊かなブランド群
- ・独自の先端技術力 (プレジジョン、仮想人体生成モデル)

価値創造の事例

KATE UX創造による体験価値の最大化

「KATE (ケイト)」は商品と独自のデジタルコミュニケーションを組み合わせることで、新たなUXをお客さまに提供する取り組みを続けています。2021年は、全メイク市場でシェアNo.1ブランドに躍進し、メイク主要カテゴリーで4冠^{*1}を達成しました。

UX創造の取り組みとして、公式LINE「MAKEUP LAB.」では、顔をスマホにかざすだけで、「似合う」だけでなく「なりたい顔に変わる」メイクメソッドを提案。また、2022年春には、欲しいアイテムがすぐに購入できる、新たなショッピングコンテンツ「KATE360°FACE」をスタートしました。新しいメイク体験を通してお客さまにもっとメイクを好きになっていただくことで、お客さまとブランドとの絆を深めていきます。 ^{*1}花王調べ



ALLIE サステナブル UV の提案

「ALLIE (アリー)」は2022年春、世界と共に自身も美しくあり続けて欲しいという願いを込めて、「Think Sustainability, Be Beautiful」をコンセプトに全面リニューアルしました。新発売の「ALLIE クロノビューティ」シリーズには、一部の国・地域・ビーチの規制^{*2}に配慮した設計の「ビーチフレンドリー処方」を採用。外装はFSC認証を取得した紙を採用し、プラスチック使用量を削減。容器の一部にはバイオマス素材を採用するなど、環境保全につながる活動に取り組んでいます。

^{*2} 規制は変更になる可能性があります。



TWANY フェムテック^{*3}分野における取り組み

「TWANY (トワニー)」は、一日、一月、一年、一生の“美しさのリズム”に基づいて、一人ひとりの肌に寄り添い、生涯にわたる美しさを提供していくことをブランドの価値としています。2021年3月に女性の健康情報サービスで国内最大級のユーザーを持つ「ルナルナ」(株式会社エムティーアイ)と協業し、フェムテック分野で女性に寄り添う活動をスタートしました。

^{*3}「フェムテック (Femtech)」とは、英語で女性を意味する「Female」と、技術を意味する「Technology」をかけた造語





未来の「人と地球と社会のきれい」を、ケミカル力で実現

ケミカル事業

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共創を通じて直面する環境・社会課題の解決に努め、産業界の新たな価値、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、産業界、社会の脱炭素と循環型経済へのシフトに向けた取り組みに貢献する。

事業領域と主な製品、主な対象産業

油脂

主な製品

- ・オレオケミカル
- ・油脂誘導体
- ・界面活性剤
- ・香料



主な対象産業

- ・化粧品
- ・香料
- ・トイレタリー
- ・食品
- ・農業



機能材料

主な製品

- ・コンクリート用減水剤
- ・鋳物砂用バインダー
- ・プラスチック用添加剤
- ・各種産業用薬剤



主な対象産業

- ・道路／土木／建築
- ・金属／鋳物
- ・資源／エネルギー
- ・プラスチック／ゴム／タイヤ
- ・塗料／インキ



情報材料

主な製品

- ・トナー、トナーバインダー
- ・インクジェット用色材、インク
- ・HD研磨液・洗浄剤
- ・半導体製造用薬剤・材料

主な対象産業

- ・複写機
- ・産業・商業印刷
- ・電子部品
- ・半導体／エレクトロニクス



事業戦略

- 成長基盤の強化と新領域への事業拡大の加速。
- 環境価値、社会価値の高いソリューションや素材の積極的な展開。
- M&Aや社外との連携、協業を通じた事業展開の強化と加速。
- 欧米、中国などの巨大市場における事業拡大と新興国での基盤づくりによるグローバル成長の加速。
- デジタル技術の積極活用による事業革新、顧客接点・コミュニケーション強化。

機会

- ・衛生に対する社会的要望の拡大
- ・環境対応・脱炭素ニーズの拡大
- ・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

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

環境・社会課題解決に貢献するケミカル製品の紹介

ごみ収集車の臭気対策に貢献する専用香料の開発

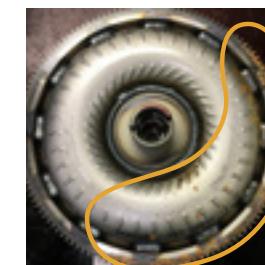
ごみ収集車の作業現場周辺とオペレーターの労働環境の改善をめざし、現場に生じる臭気の対策として、長年の調合香料の知見を活かした専用香料を開発。積込作業中の現場悪臭、走行時の残り悪臭、作業着へのしみつき悪臭の抑制等、さまざまなシーンでのニオイに関する課題解決に貢献しています。



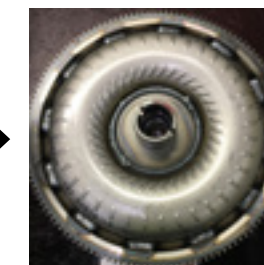
防錆機能を兼ね備えた新しい金属部品用洗浄剤「ステイブライト」の開発

「ステイブライト」は、洗浄と同時に金属表面を防サビコーティングすることで、防錆のための個別梱包を不要にします。また、低温でも高い洗浄力を発揮し、洗浄プロセスの消費エネルギーを削減します。金属部品用洗浄剤に「洗う」と「サビない」を両立させ、コスト削減とCO₂排出量低減に貢献しています。

CO₂ 排出量削減率：**60%** (花王調べ)



従来品で洗浄

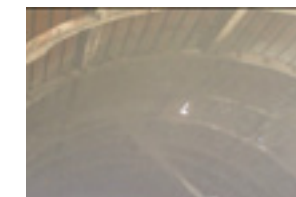


「ステイブライト」で洗浄

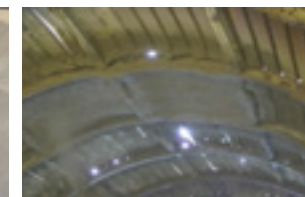
工事現場でのじん肺リスク軽減に貢献する粉じん低減剤の開発

「ビスコトップ UT」は、トンネル工事時に壁面へ吹き付けるコンクリートの粉じんを大幅に低減するコンクリート用増粘剤です。トンネル工事の作業環境を大幅に改善すると共に、長年の課題であった粉じんに起因するじん肺リスクの軽減に貢献しています。

粉じん抑制率：**70%** (花王調べ)



「ビスコトップ UT」未使用



「ビスコトップ UT」使用



事業リーダー座談会

事業改革

堀田 夏実

塗谷 弘太郎

下豊留 玲

片寄 雅弘

カレン・フランク

ドミニク・プラット

環境変化をどのように認識しているか？

堀田 ハイジーン&リビングケア事業では、洗濯や掃除といった日々の暮らしに対する意識が大きく変わりました。目に見えない菌やウイルスへの不安と共に、除菌や衛生のニーズが大きく上昇しました。中でもお子さんのいるご家庭の不安はとても深刻です。また、リモートワークが浸透し在宅時間が増えたことで、「家事を家族みんなで分担して、もっと簡単にラクにしたい」というニーズが上昇しました。特に30代くらいの若い世代は、家事を家族で分担するだけでなく、掃除ロボットや家事代行サービス、ネットスーパーなどの新しい商品・サービスを取り入れることに積極的です。

塗谷 ヘルス&ビューティケア事業では、ふたつの劇的な変化がありました。ひとつは、コロナ禍で人の死を身近に感じたことで、多くの人が「病気にかかりたくない」という本質的なヘルスケアを強く求めるようになったこと。もうひとつは、社会的な課題を強く意識するようになったことです。以前は、お金と時間があればやりたいことができたが、今はみんなが助け合って感染を抑え込まなければ、外出もできないし、経済活動も再開しない。その結果、ブランドや会社の姿勢や考え方をチェックして、商品を選ぶ人が増えました。関与が高いカテゴリーほどその傾向は顕著です。

下豊留 ライフケア事業では、人のいのちを守る新事業の開発を進めています。その中で、デジタル化・リモート化の加速、衛生・健康に関する意識の高まり、そして、長くなった在宅時間、言い換えると孤独の時間を充実させるニーズの高まり、という3つの変化を感じています。外出できない中で、あるいは、貴重な外出や人と会う機会においてどんな体験をするかが重視されるようになりました。また、生活環境が変化する中で、健康的なライフスタイルを再構築できる人と、不健康に陥る人の二極化が起きていると感じます。

フランク 欧米のコンシューマー事業においても、コロナ禍がかつてない大きな変化をもたらしました。多くの人が身体や家庭内だけでなく、すべての場所が衛生的で清潔であることを求めるようになりました。その反動で、化学薬品

に不安を感じる人も増えました。清潔にするために、安全でマイルドで自然な手段を選ぶようになりました。健康的なライフスタイルを求める人々が増え、人々のニーズは「美」を超えて「健康」にシフトしています。社会的な問題への意識も大きく高まりました。今まで自国と自分にしか関心のなかった人が、社会のために何をすべきか考えるようになりました。これが巨大なトレンドになりつつあります。購買行動に目を向けると、eコマースの浸透が人々の意識と行動を劇的に変えました。人々は家にいながらすべてが瞬時に手に入ることを望むようになりました。

プラット 欧米サロン事業では、コロナ禍が約2年で10年分の変化をもたらし、急速な変化は今も続いています。1つ目は、デジタル化の影響が顕在化し、B2Bビジネスが突然、eコマースや小売店を加えたオムニチャネルに変化しました。サロンやスタイリストと同じくらい生活者との関係性が重要になったことで、機能的なパフォーマンスだけではなく、体験とストーリーテリングの重要度が大きく高まりました。これに小さな企業が素早く対応する中、多くの大企業の対応が遅れています。2つ目は、カスタマイズニーズの高まりです。3つ目は、ESGが多くの生活者とサロンにとって最重要事項になりつつあることです。4つ目は健康と美容の融合です。人々は商品に人と地球に有害なものが含まれていないことを重視するようになりました。

片寄 ケミカル事業の対象市場に共通する変化は3つです。1つ目は技術革新の加速。2つ目は地政学リスクが増大し、サプライチェーンに影響を与えていること。3つ目は、カーボンニュートラルや生物多様性などのサステナビリティに関する要請が非常に強くなったことです。これらの変化はコロナ禍をきっかけに加速し、市場構造の変化を引き起こしています。「加速が、加速している」と言いたくなるほどスピードが上がっています。その結果、顧客の課題がより複雑に、高度になり、より高い付加価値を持つ商品・サービスが求められるようになりました。市場と顧客の変化を今まで以上に先読みしながら、事業を運営していくことが重要になっています。

どのような危機意識を持っているのか？

堀田 私の危機意識の1つ目はスピードが遅いことです。なぜ遅いのか。私は「時間をじっくりかけて研究開発を行ない、手間暇をかけて検証し、満を持して市場に出す」という花王の「よきモノづくり」のスタイルと、そのためにつくり上げたしくみやルールにとらわれたためだと思います。このしくみはある時期までうまく機能し、多くのメガヒット商品を生み出しましたが、環境が変わり変化が早くなった時に既存ルールを大事にしすぎてしまい、アップデートできませんでした。2つ目は、社員が冒険することが減ったのではないかと思います。社員のチャレンジのレベルが下がったのではなく、社内ルールや自主規制が増えたことで自由度が下がったと感じています。社会全体の規制が厳しくなっている中だからこそ、世の中の変化をくみ取る感度やセンス、何よりもそれに対応しようとするアグレッシブさを持ち続けることが大事です。3つ目は、「データの海に溺れる」と言われるように、デジタル化が進み膨大なデータを手に入れたにもかかわらず、データがなくて一生懸命探していた頃よりもかえって、生活者の本質的な欲求を捉えにくくなってしまったことです。



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

塗谷 私もほぼ同じ意見です。1つ目は、生活者と市場の変化に取り残されがちになったことです。2つ目は、コロナ禍で真のグローバル企業としての実力が試される中、迅速なアクションを取り切れなかったことです。3つ目は、花王の真面目な文化の負の側面が出ていることです。花王には、変化が緩やかな時に丁寧でよい仕事をする一方で、変化が激しい時にアクセルを踏み切れないところがあります。変化を尊重し停滞を嫌う文化のほ

うが今の時代には必要ですし、そういった文化の中からGAFAのような企業が生まれてくると思います。



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

下豊留 1つ目は、先の読めないVUCAの時代になり、変化のスピードも上がり、私たちのアンテナの届かないところで価値観の多様化が起きていると感じています。そういった中で、花王のこれまでの生活者の理解の方法と、それに基づいてじっくり本質研究とよきモノづくりを行なう花王の成功パターンが通用しにくくなったと思います。2つ目は自己変革のスピードが遅く、ダイナミックさに欠けることです。3つ目は“遊び”が少なくなったことです。昔は研究開発部門ももっと余裕があった。やるべき仕事はやった上で、時間をつくって自分のやりたい仕事をやる文化があった。この余力の中から新しいネタが生まれていた。しかし会社が大きくなってやるべき仕事が増え、遊びの仕事をする余裕がなくなりました。4つ目は、データやスキル、ノウハウをきちんとデータベース化し、それを役立てるためのしくみが十分ではなかったことも大きな問題だと思います。



下豊留 玲

執行役員
コンシューマープロダクツ事業統括部門
ライフケア事業部門長

フランク 私の最大の危機意識は、組織の柔軟性や流動性についてです。ひとつの大きな目標に向かうために、さまざまなアイデアや方法が試されるべきです。変化にスピーディに対応するためには、組織はもっと柔軟で流動的でなければなりません。そして、小さくて優れた会社から学ぶことも必要です。昨今のビジネスにおける新しい挑戦の多くは小さな会社から始まっています。事実、花王は「ORIBE」から多くを学んだと思います。もうひとつは、意思決定のスピードです。意思決定者に的確な情報をインプットし、迅速に決断することがますます重要になっています。



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. President

プラット 花王はお客さまを中心に置き、顧客価値の観点からすべての活動を見直す必要があります。「よきモノづくり」のコンセプトは守るべきですが、意思決定プロセスに時間がかかっていることも事実です。並列して新事業をインキュベートするしくみを持つ必要があります。さらに、ストーリーテリングと体験価値を重視することで、ブランドと生活者との感情的なつながりを強化する必要があります。



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

片寄 私の危機意識の1つ目は、メンバーのビジネスに対する考え方を変えられるか否かです。今までのようなシーズ・ドリブンでは今後の成長はありません。メンバーが自分が担当する市場のバリューチェーン、「誰とどのように組んだら、どんな価値をつくれるか」をもっと考える必要があります。2つ目は、変化への対応スピードを上げられるか否か。新しい技術や商品がコモディティ化するスピードはますます速まり、産業構造まで変わってしまう。例えば、プリンターのトナーのビジネスは、コロナ禍で人々が出社しなくなったので、市場が大きく縮小しました。欧米が先導するグリーン原材料に関するルールづくりも注目すべき変化です。欧米企業はいち早く活用を進めているので、対応しなければサプライヤーから外されるリスクがあります。加えて森林破壊と人権の問題から、パーム以外のグリーン原材料に対する準備も必須です。この動きにキャッチアップすると共に、社内にバイオアルコールやバイオ活性剤を供給すべく準備を進めています。グリーン原材料を導入する際の課題はコストです。しかし、コストだけで語れない時代がよいよやってきます。



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

今後どのように事業を運営していくか？

堀田 私が最も大事にしたいのはブランドです。40～50年続くブランドがいくつもあります。これらは何千万人ものお客さまが支えてくれた結果です。これらを100年続くブランドに育てたいし、もっと進化させていきたい。「誰のために進化させるか」を突き詰めればやるべきことは見えてくるし、イノベーションも起こせます。プロダクトアウト発想をやめ、お客さまにとっての価値を一番に考えます。毎日の暮らしを支える事業として、環境への配慮はもちろん、地域や性別、年齢にかかわらず、誰にとっても安心して使える商品を届けていきたい。「花王の商品を使えば大丈夫」と多くの人に思ってもらいたい。どんな人にとってもわかりやすく、使いやすい。そんなシンプルな価値をめざしていきます。

もうひとつは、次世代の人財育成です。社員のポテンシャルを最大限に引き出すしくみ、人事評価や人財育成の透明性と公平性を高める必要があります。それによって社員のモチベーションはもっと上がり、もっといい仕事ができると思います。社員がより自由闊達に、部門を越えて有機的な仕事ができるような環境をつくりたいです。さらに外に出て他の企業やお客さまとつながって、刺激を受けられるようにしていきたいです。

塗谷 私は、花王ならではのオンリーワン価値をつくっていきます。お客さまの役に立つことだけに集中します。具体例は「ビオレガード」の泡で出る消毒液です。アルコール消毒液の多くは医療用と同じ仕様なので、生活者にとってはポンプが固くて押しにくい。下まで押し切って必要な量を出せている人は4人に1人くらいでした。そこで、半分の力で押せる容器をつくり、液を泡状にして、服や床に飛び散ったり、子どもの目に入らないようにしたところ、ほとんどの人が必要な量をしっかり使うようになりました。つまり、中身の性能を上げるより、誰もがラクに正しく使える工夫が、多くの人のいのちを守るということです。また、花王の強みは複合系のモノづくりです。「メンズビオレ」のデオドラントシートは、サニタリーの不織布技術とスキンケアの制汗技術、化粧品の粉体技術を組み合わせているので、専業メーカーにはつくれません。お客さまが本当に求めていることを見つけて、花王ならではのアプローチで実現していきます。

もうひとつは、社会課題の解決を事業にしています。タイで忌避剤の事業を始めたら、おもしろい変化が

起きました。商品を使って喜ぶ人を見た社員が驚くほどいきいきと仕事をするようになり、無関心だった人たちが「この事業は大事だ!」と応援してくれるようになりました。社会課題解決型のビジネスで大きく稼ぐことは難しいが、代わりに別の商品が売ればいい。花王にはお客さまが喜ぶことを大事にする文化があるので、これからもっとこういった新しいビジネスがやれると思います。

下豊留 私は「生命科学と人間科学でしかいのちは守れない」と考えています。生命科学を使うのは人間です。生命科学を駆使して優れたものをつくっても、おもしろいと感じてもらえない限り使ってもらえないし、いのちも守れない。

ライフケア事業では、多くの新事業に取り組んでいます。花王は「正道を歩む」を大事にしていますが、私はライフケアの正道を駆け抜けたいと思います。そのために絶対に外せないのは、“エビデンスベース”と“遊び”です。またモノだけをベースに事業を考えるのではなく、データを最大限に活用するサービススペースに変えていきます。そして自前主義を共創主義に変えます。志を共にするパートナーを見つけ、そのアセットも活かして、花王だけではつくれない新しい価値を提供していきます。2025年には、健康ソリューション事業の可能性を大きく広げていきたい。環境衛生の事業では、店舗や施設ごとの状況に合わせたソリューションを提供したい。モノだけでは人々や社会に貢献できません。モノだけを売のではなく、お客さまに喜ばれるソリューションと価値を提供するビジネスをつくっていきます。

フランク 変化に対応しグローバル企業との競争に勝つために、外部要因だけを理由にすることなく、内部の問題を特定し速やかに解決する必要があります。

欧米コンシューマー事業では、“衛生・清潔”と“安全・マイルド・自然”の両方を求めるニーズを追い風に「Bioré」を強化していきます。そして、社会問題への関心の高まりに対し、商品の環境対応とパーパスドリブンのブランド育成を強化します。ボディケアブランド「JERGENS」は非常によい資産を持っています。これらを中心にコア事業を盤石化すると共に、健康ニーズに対応するために新たな事業拡張を検討しています。そして、代理店の開拓、ライセンスの機会、新しいチャネルの開発、新しい顧客の開発、新しい市場への参入などの幅広

い観点から新事業を検討するベンチャーチームを立ち上げ、新たな取り組みを進めていきます。

プラット サロン事業で最も大事にしたいことの1つ目は、サロンやスタイリストとの関係性の強化です。そのために、eコマースやデジタル技術を活用していきます。2つ目は、「Piston-Can」「@Pure Pigments」「ELUMEN」などのユニークな商品をさらに強くすることです。3つ目は最高のパフォーマンスです。サロンが花王と一緒に仕事をする理由は常にパフォーマンスです。同時に、自然でマイルドで環境によいことも追求していきます。

サロン事業は、2つの大きな柱、「ORIBE」とヘアカラービジネスにフォーカスし、これらの間に大きな相乗効果を生み出していきます。これらはすでに非常にうまく調和しています。「ORIBE」をパーパスドリブンのハイエンドの小売専門ブランドとして、世界で最高のヘアカラーブランドとして、先進的なオムニチャネルブランドとして育成します。小売店からサロンに顧客を誘引し、最高のカラーリング体験によってロイヤル顧客化していきます。この戦略は米国ですでにうまく機能しており、EMEAやアジアにも展開する準備を進めています。

私たちは、サロンがより持続可能で環境にやさしい方法で運営されるためのソリューションを提供することができます。また、デジタルイノベーションによって、サロンとスタイリストに教育とインスピレーションを提供すると共に、サービスとビジネスモデルの進化を支援することができます。私たちは「ORIBE」から多くを学び、さらに進化させ、花王全体によい影響を与えていくつもりです。



片寄 ケミカル事業において守るべきものは、顧客に密着した価値づくりと顧客の信頼です。活かすものは、技術、幅広い産業分野への展開力、グローバルな事業基盤と人財と顧客資産です。変革の方向性は、サステナブルな社会づくりと産業の未来づくりになくてはならない存在になることです。そのために、経営資源のシフトと集中で事業を質的に転換し、成長基盤をもう一段強化します。成長を牽引する油脂事業と、オンリーワンをめざす5つの成長分野に集中します。そして、社外との共創でソリューションを強くし、事業の質的転換を図ります。

事業の変革のためには、まず、新しい価値のつくり方と新しいビジネスモデルが必要です。そのために、競合、顧客、異業種、公的機関などのさまざまなパートナーとの連携を、今までにないレベルで進めています。例えば、アグロケミカル事業では、モニタリングやセンシングなどのデジタル技術と組み合わせた新しいサービスをつくっています。

2つ目は、戦略的なPRによって、ケミカル事業のマーケティングを、製品中心のプッシュ型から、顧客価値や社会価値を中心にしたプル型に変えます。いくつかの分野で効果が出はじめています。

3つ目は、人財の育成と、人財を活用して新しい価値を生み出すことを同時に進めます。現在、海外のメンバーをリーダーとするさまざまなプロジェクトを立ち上げています。欧米のメンバーは、変化に敏感で既成概念にとられない。今後の事業の変革と成長に彼らの力が不可欠です。

マーケティング戦略

長くご愛顧される

ロイヤリティ・マーケティングへ

Reborn

Another

Life Value Solution Marketing の推進

花王と顧客をつなぐ最も重要な接点であるプロダクトブランドは、花王のパーパスに基づき、ブランドごとにパーパスを明確化しています。花王のマーケティングは、それぞれのブランドが最も大事にする顧客一人ひとりに寄り添い、深く理解し、「顧客にブランド・パーパスを実感していただくために、どのような価値を届けるべきか」という問いにお応えし、その価値を、「ESG視点でのよきモノづくり」を通じて商品・サービスとして具現化しお届けすることです。これが私たちが実践するLife Value Solution Marketingです。

Life Value Solution Marketing

一人ひとりに寄り添い、
未来の暮らしや社会に新しい価値を創造する

強い絆を生む ブランディング

- ・最も重要なお客さまへのフォーカス
- ・パーバードリブなブランド

ESG 視点での よきモノづくり

- ・豊かな共生世界の実現
- ・ユニバーサルデザイン
- ・DE&I

マーケティングの革新のための4つのテーマ

花王の特徴を活かしながら事業をよりよい方向に大きく、そして素早く変えていくために、4つの重要テーマを掲げてマーケティングの革新を起こします。4つのテーマはそれぞれ、競争の中での優位性の確立（強者・先手の優

位）、高収益体質への変革、新土俵の創造、そして、集積力の最大化を目的としています。

2021年度はまだ十分ではありませんが、各テーマにおいて一定の成果が生まれています。

カテゴリー No.1 ブランド強化のための
メリハリあるブランドマネジメント

強者・先手の優位

ロイヤリティ・マーケティング
への転換

高収益体質への変革

デジタル技術を活用した
パーソナライズされた新体験

新土俵の創造

ユニーク技術と商品の
グローバル展開

集積力の最大化

メリハリあるブランドマネジメント

花王は、トイレタリー事業および化粧品事業のブランドポートフォリオを設定し、個々のプロダクトブランドの役割とカテゴリーの特性を踏まえて、戦略的に投資するブランドとカテゴリー、エリアを明確化しています。メリハリあるブランド管理とLife Value Solution Marketingを組み合わせることで、強いブランドの育成を加速していきます。

花王のコンシューマープロダクツ事業の81ブランドのうち、2021年度の売上が対前年105%以上で伸長した成長ブランド数は、日本14、アジア20、欧米8でした。また、2021年度にカテゴリーシェアNo.1を獲得したブランド数は、日本13、アジア5、欧米2でした。日本のNo.1ブランド数を早期に回復すると共に、成長ブランドの育成に注力していきます。



コンシューマープロダクツ事業 81 ブランド

*1 2021年度の売上の前年比が105%以上のブランド

*2 2021年度にカテゴリーNo.1シェアを獲得したブランド（花王調べ）

ロイヤリティ・マーケティングへの転換

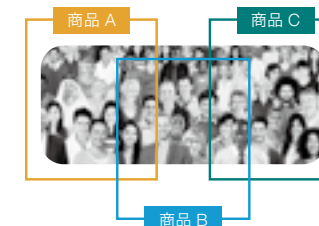
事業の高収益化のためには、リテンションの極めて高いロイヤル顧客を育成してマーケティング費用を効率化すると共に、顧客に届けきれない商品（在庫・廃棄）を最小化することが鍵となります。そのためには、顧客をより深く理解し、好みやニーズに合致するターゲットの集合体（クラスター：同種のものや人の集まり）を見極め、それに合わせた商品の設計と提案が必要です。また、スモール・マスに合わせてSKUを増やし、店頭を占拠するのではなく、嗜好性の高い厳選された商品を、ニーズ（顕在・潜在）に合致する顧客には的確に届け、合致しない顧客には選ば

れないようにすることが必要です。

花王は、顧客に正確な情報を届け、顧客自身が“自分に合う・合わない”を正しく判断できるようなくみの構築を進めています。そして、これまで以上に顧客一人ひとりに向けて尖った商品を設計していきます。その結果、正確に選ばれる頻度が高くなり、無駄になる商品は限りなく少なくなり、必要とされないSKUは減少していきます。顧客への提供価値と満足度を最大化し、無駄（在庫・廃棄・コスト）を最小化する。これが今後私たちのめざす、未来志向のLife Value Solution Marketingです。

マス・トライアルモデル

多品種・大量の商品
大量の宣伝費用
自社商品をよりよく見せる競争



低価格を保証する
大衆ニーズを捉えたモノづくり
大量の在庫・廃棄商品

ターゲティング・ロイヤリティモデル

厳選された商品

信頼できる的確な情報
“自分に合う”か否かの競争



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

デジタル技術を活用したパーソナライズされた新体験

ブローネ Lumiést（ルミエスト）

色見本の完全撤廃とデジタル・ヘアカラーマッチング

ヘアカラーの店頭毛束色見本は、お客さまの色選択に必要とされてきた反面、商品がアップデートされるたびに、廃棄や陳列に労力がかかることが問題視されていました。

花王は、スマホ上の自分の写真に髪の毛1本1本まで微妙なカラーを再現できるAR髪色カラーシミュレーションを開発することで、業界に先駆けて、色見本の撤廃を実現すると共に、必要としないカラー製品の陳列削減にも大きく寄与しました。この取り組みは、「ESG視点でのよきモノづくり」の第一歩として高く評価されています。



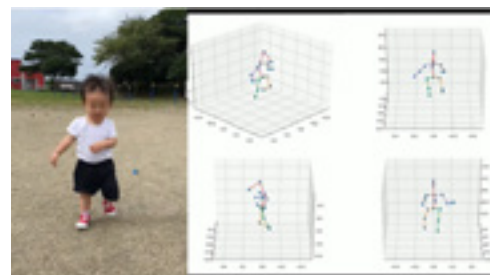
約**56トン**の
プラスチック削減

髪色がイメージしやすい**73%**
公開後1年間の利用者、のべ**71万人**

メリーズ

歩行動作解析技術による新薄型紙おむつの推奨

パンツタイプの薄型紙おむつが標準化している中国で、排尿後も薄さとフィット性を維持しやすく、幼児の歩行を妨げない新設計の紙おむつを発売しました。また、歩行動作解析技術を中国標準アプリに搭載し、「スマホで撮影するだけで、健康な歩行動作や歩行発達をチェックする」という提案を行ないました。その結果、赤ちゃんの健康や発達に高い関心を持つお客さまとの絆を強化することができました。



KATE リップモンスター

ニューノーマルに対応した新価値提案とUX創造

長引くコロナ禍でマスクが常態化する中、「KATEリップモンスター」は、潤いながら美しく発色し、マスクにうつりにくいという花王独自技術とさまざまなデジタル・コミュニケーション施策によって一気に広まりました。生活者の期待を圧倒的に超える技術がロイヤル顧客から強く支持され、一時は供給が追いつかないほどでした。確かな技術をユニークな商品設計に転換し、コロナ禍でもメイクを楽しみたいというニーズを叶える体験を創出することで、ニューノーマルに対応した新たな価値提案を行なうことができました。

「口紅」市場
金額シェア

33%

KATE リップモンスター

(2022年1～3月、花王調べ)

「メイク」市場
売上
主要6部門中

4部門*でNo.1

KATE

(2021年度、花王調べ)
* アイブロー、アイライナー、アイシャドウ、口紅



ユニーク技術と商品のグローバル展開

GOLDWELL SYSTEM @ Pure Pigments

レインボー染料

動くたびに色が変化する、非反応型ヘアカラーが、ついに日本にも上陸*。世界展開を進めていきます。

*2021年9月から日本で発売（製品は各国のレギュレーションに準じた仕様）



JERGENS NATURAL GLOW

Self Tanning（自在擬似日焼け技術）

日光に当たらずに、自然な小麦色に変化する肌をつくり出す。

「JERGENS NATURAL GLOW」は、色幅を広げて顧客価値を高めています。



肌色の変化のイメージ

両輪のマーケティングへ

Reborn Kaoにおいて、これまで以上に深くお客さまのニーズに合致したマーケティングを進めていきますが、それだけでは現在の延長線上にすぎません。これに対し、後述するAnother Kaoで取り組む技術や商品・サービスは、未来のニーズに合致する価値創造の世界をめざしています。

Reborn Kaoのターゲティング・ロイヤリティモデルは、デジタルを中心とするデータ基盤を活用する点で、Another Kaoと同じです。ひとつの技術を既存事業と新事業の両面から活用することで、両者が最終的に強く関連することを狙っています。

販売戦略

生活者・販売店との共創を深化し 未来志向のビジネスモデルへ

“三方よし”の進化

花王の販売部門は、1999年、花王販売株式会社として設立して以来、生活者と販売店のふたつの顧客への期待に応えるため、生活者、販売店、花王の“三方よし（トリプルWin）”を実現するためのさまざまな取り組みを進めてきました。

環境問題や高齢化がますます深刻化し、デジタル化に伴い生活者の購買行動が大きく変化し、販売チャネルの多様化や市場のボーダーレス化がコロナ禍をきっかけに加速しています。その中で、私たちは、ESG視点を強化し、顧客との価値共創を推進することで、“三方よし”を進化させていきます。

2021年に設立した社会コミュニケーション部門は、地方自治体と連携し、きれいなまちづくりや子どもたちの衛生習慣化などの活動を通じた地域の社会課題の解決に取り組んでいます。同年に設立した販売ロジスティクス部門は、物流会社や販売店と連携し、自社だけでは対応が難しい物流業界全体の課題解決に取り組んでいます。



販売店への提案力の強化

販売店への提案力を強化するために、研究開発・SCM・事業・販売が四位一体となって生活者や販売店のニーズに合う商品・サービスを短期間で開発する“スクラム型商品開発”や、事業・販売一体化運営に取り組んでいます。販売部門がモノづくりやブランドづくりの上流から関わることで、中期視点・ブランド視点の提案を強化し、販売店と花王の持続的な発展に貢献できると考えています。

また、D2Cと顧客コミュニティ強化による自社顧客データを活用し、販売店やネットリテラーに対する花王独自の提案力を強化していきます。



販売店との価値共創の事例

2021年6月に開設した花王グループLINE公式アカウント「花王トクトクNEWS」を用いて、販売店と花王の双方のリソースを活用した「顧客共創サイクル」の構築に挑戦しています。

2022年4月時点で約42万人が登録

新規チャネル・新規顧客の開拓とグローバル展開の強化

花王は、デジタルでもリアルでもストレスのない購買を求める生活者が、日々の生活行動・生活動線の中で“ニーズを顕在化させる瞬間”に的確にアプローチするために、新たな販売チャネルの開拓を進めています。例えば、毎日利用する施設や交通機関、コロナ禍による在宅需要の活性化を受けて伸長している「ふるさと納税」、「フードデリバリー」、「クイック・コマース」など、生活者の購買行

動の変化にスピーディに対応しながら、新しい顧客との共創の機会を探索し、開発し続けています。

また、B2Cのeコマースビジネスは、中国やアメリカなど、コロナ禍の影響の大きい海外の国々でより大きく伸長しています。私たちはグローバルなeコマースのリテラーとの共創を強化することで、事業のグローバル展開を加速していきます。

魅力的なタッチポイントの開拓と創造

お客さまとつながるルートは、店頭やTVCFからSNSに大きくシフトしています。これまで店頭で美容部員として接客してきた社員や、事業部や研究部門で商品開発やマーケティングに取り組んできた社員も、組織の垣根を越えて、PRに参加する取り組みを加速しています。社員が対話型で直接お客さまと接することは、コミュニケーションの質とニーズへの対応スピードを、より一層高めることにつながります。



対話型PRで絆を深める



コンパクト設計でPR成果最大化をめざす

未来志向のビジネスモデルの構築

花王が持続的に社会に貢献しながら企業として発展していく上で、魅力ある高いレベルの付加価値を持つ商品・サービスの提供が最も重要です。また、それを適切な価格でお届けするための継続的なコストダウンについても、最大限の企業努力を行なっていきます。これらが、販売店との信頼関係の強化と生活者への貢献につながると考えます。

一方、今後の世界情勢を考えると、日用品においても原材料の僅少と価格高騰の影響を避けることは困難です。さらに、日本における日用品の低価格に対するニーズは高

く、世界でも例を見ないレベルに達しています。私たちは、未来にも目を向け、原材料調達における課題に対応するために、価格弾力性を十分に考慮した戦略を進めていきます。

さらに、さまざまな事業環境の変化に対応し、お客さまに支持される魅力ある価値を持続的に提供するために、販売店との対話を深め、価値共創を進化させていきます。そのために、研究開発、SCM、事業、販売のすべての知恵と力を結集し、コストパフォーマンス最大化をめざしていきます。

研究戦略

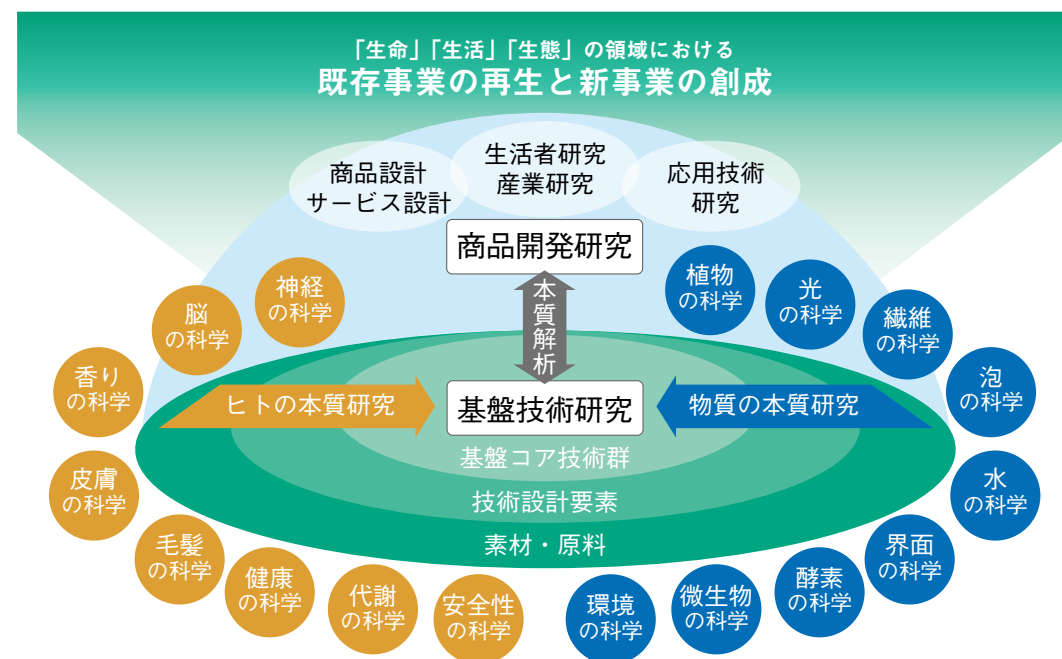
本質研究と技術イノベーションで、 「未来のいのちを守る」想いをかたちにする

本質研究へのこだわりと技術イノベーション

研究活動の原動力のひとつは、研究員のひたむきな探究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、見えてきた普遍性や根本原因などの「本質」は、新たな技術資産を生み出すヒントとなります。本質研究で得られた技術資産を自在に組み合わせ、社会・生活者・産業界のニーズに結び付けることで、独創的な商品・サービスを提供しています。

もうひとつの原動力は技術イノベーションです。コア技術「精密界面制御技術」をもとに、本質研究で蓄積した技

術資産を生活課題や社会課題の視点で捉え直すと共に、ありたい姿からのバックキャストによって、新たなソリューションや価値につながる技術と商品・サービスを生み出しています。事業部と連携し早期に方向性を定めることで、革新的な商品・サービスを短期間で開発すると共に、衛生やリサイクルに関する新事業の検討も進めています。さらに、社外の最先端技術を用いて技術資産を高度に活用することで、ヘルスケアやメディカル領域における事業開発の検討も進めています。



マトリックス運営とDXによる進化

研究開発部門は、組織や専門領域の壁を越えて知恵を集めるマトリックス運営を推進しています。基盤技術と商品開発の研究所の臨機応変な連携が、市場や社会の変化への迅速な対応を可能にしています。

研究開発活動の推進には、研究員一人ひとりの高い専門性や創造性の育成、柔軟な連携を支援するしくみ、そして新たな領域に挑戦する風土の醸成が不可欠です。そのた

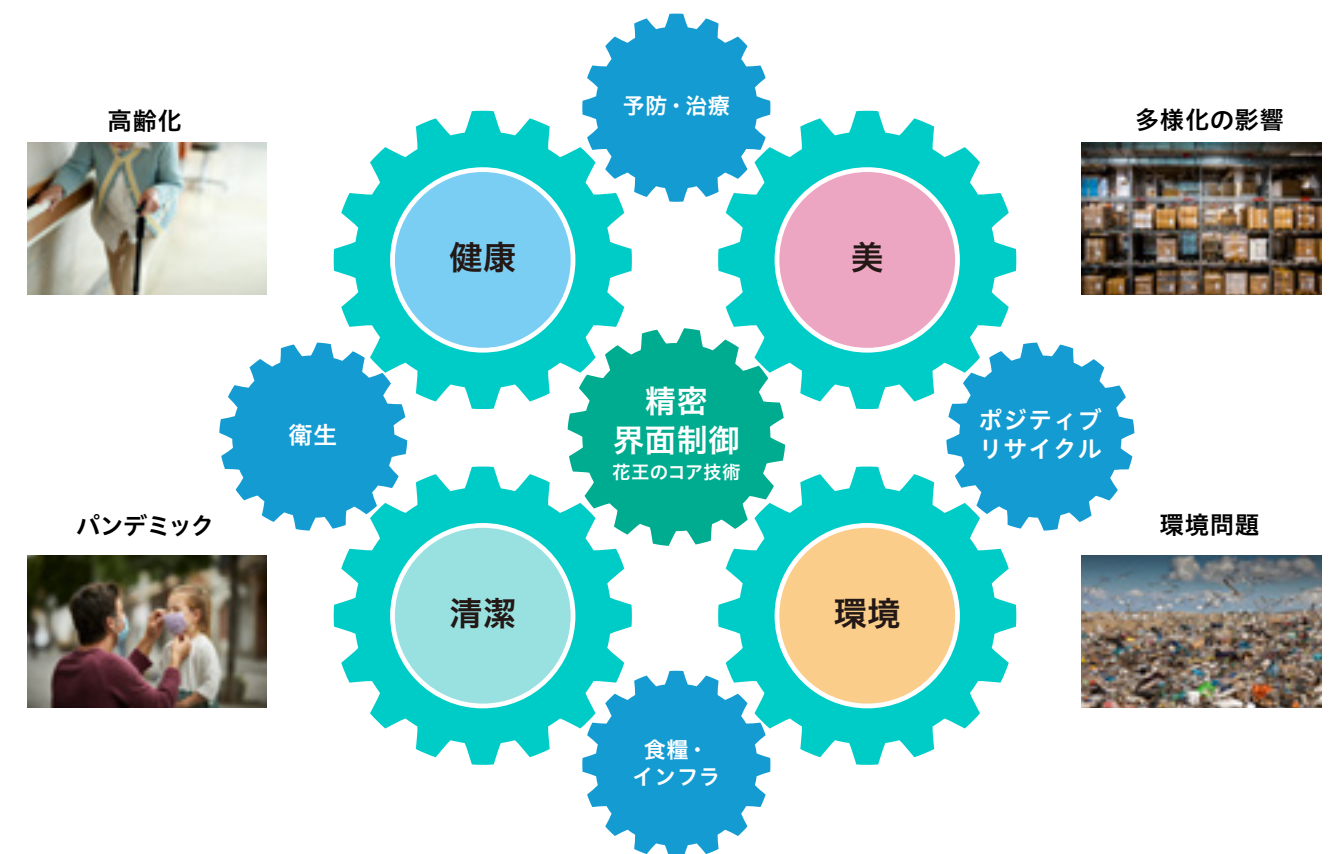
めに、全研究員が技術資産や最新の研究成果を閲覧できる「研究報告システム」や外部の専門家の講演会や研究指導で最先端の科学技術に接する機会を設けています。全研究員が参加し討論する発表会を開催し、アイデアの交換と新たな発見を促しています。人工知能・機械学習技術やマテリアルズ・インフォマティクスなども積極的に導入し、イノベーション創出につなげています。

「研究戦略」と「事業戦略」の一致

花王のコア技術は「精密界面制御技術」です。異なる性質のものをつなげて新結合する種を見つけ、不可能とされていた事象を可能にすることです。その組み合わせは無限大です。現在、花王は清潔・健康・美・環境の領域で事業を行っていますが、それぞれの事業を活かすためにも、個々の事業で開発した技術が融合していくことが大

切です。この考え方は、花王の商品づくりにも活かされており、ひとつの技術が他に転用されたり、技術が進化することで新たな商品を生み出しています。無限に集積力を高めることが、Reborn Kaoには不可欠です。Another Kaoのためにも、コア技術の活用と共に、多くの事業やパートナーとの連携が重要です。

技術イノベーションによる既存事業再生と新事業創成への挑戦



花王が将来事業を拡大させていく領域の選定は、注目する「高齢化」、「パンデミック」、「環境問題」および「多様化の影響」の4つの事象（社会課題）を起点に検討しています。既存事業でこれらの事象に対応すると共に、新たな事業を構築し、社会課題の解決のために、花王の資産をより効果的に活用することが大切です。

しかし、解決困難な大きな社会課題に対して、自社の技術に頼るだけでは、スピードもレベルも十分ではありません。大きな目標に一日でも早く到達し、より高いレベルの貢献をするために、オープンイノベーションは必須です。花王は、上の絵に示すような、適切なギアを早く、力強く回すためのオープン・マトリックス戦略を推進していきます。

「集積力」が生み出す新たな力

ポジティブリサイクル

清潔・美・健康 × 環境

●プラスチックを使う責任と社会循環のしくみをつくる責任

清潔・美・健康の領域で、さまざまな商品にプラスチックを使用する花王は、使用量の削減と共に、再利用する責任があります。しかし、水平リサイクル（容器から容器に戻す）だけを選択すると、回収や精製の負荷が大きくなり、結果的に環境負荷につながります。つまり、リサイクルにはイノベーションが必要です。

花王は、純度が低く再生が難しいプラスチックを、できるだけエネルギーを使わずに、社会に役立つかたちに変える「ポジティブリサイクル」の取り組みを進めています。その中核となる技術が、廃PETを高耐久のアスファルトに変える技術です。花王は、低温で定着可能なポリエステル型トナーバインダー（低温で使用できるため、コピー機の環境負荷を低減する）のシェアは、世界トップクラスです。その技術の進化が、高耐久アスファルト改質剤「ニュートラック 5000」の誕生につながりました。

ある領域の技術が異なる領域の課題を解決する。ある領域の課題解決が他の領域の価値創造につながる。「ポジティブリサイクル」は、技術と課題解決の連動が新事業を生み出す典型的な事例です。私たちは、この技術の普及と共に、新たなリサイクルモデルの開発にも挑戦していきます。



安心忌避

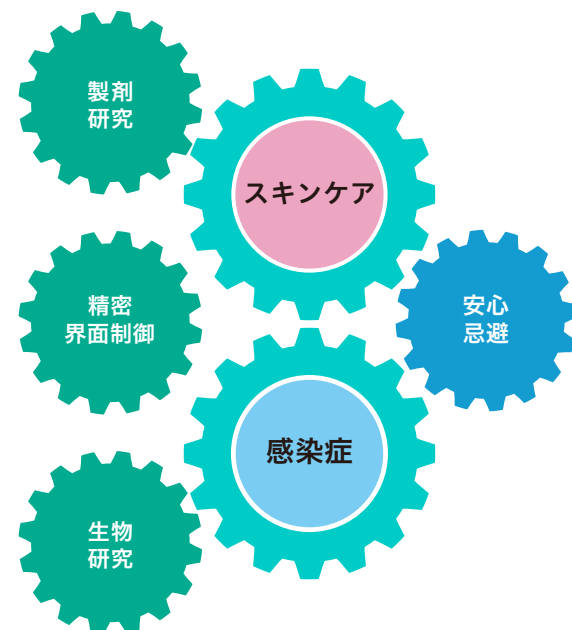
美 × 健康

●デング熱根絶のための生物研究と皮膚防御研究の融合

マラリアやデング熱の原因となるベクター（媒介）感染を抑制するためには、ベクターである蚊が人に近づくことを抑制する方法が効果的です。

花王は、蚊の性質を徹底的に研究した結果、蚊が皮膚に止まることを極度に嫌う現象を見出しました。そしてこの方法は、従来の薬剤耐性が発生しやすい薬剤忌避に比べて、耐性が生じにくく、人にとって安全性が高いシステムであることもわかりました。さらに検討を重ね、スキンケア製剤技術を駆使することで、蚊が嫌う性質を維持しながら、人には好まれる感触や香りを付与することに成功しました。

タイやインドネシアでの実証試験において、このシステムの高い忌避効果と共に、子どもを含む多くの人々が躊躇せずに安心して塗れること、その結果、習慣化しやすいことも確認できました。このシステムは、タイにおいて、スキンケアブランド「ピオレ」で展開を開始しています。



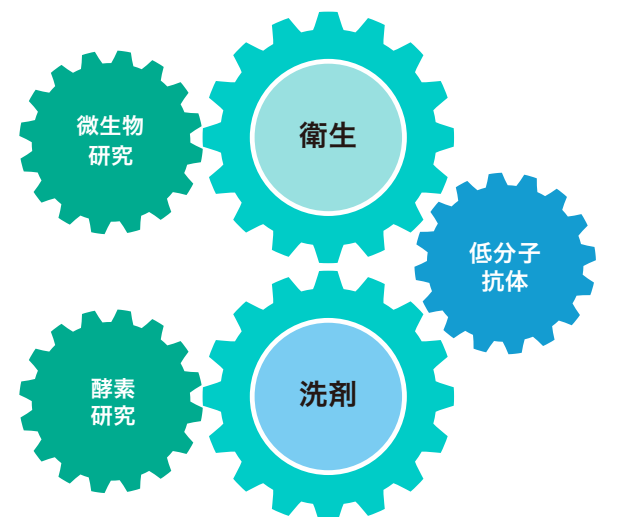
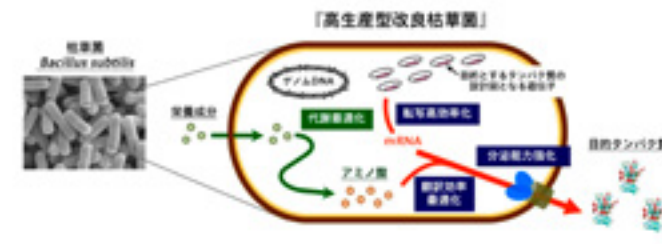
低分子抗体

清潔 × 健康

●枯草菌タンパク質生産システム

花王は、商品の品質を保つための菌制御技術、身の回りの菌・ウイルスに対する抗菌・殺菌技術、菌由来の不快感を抑制する菌代謝制御技術など、さまざまな微生物制御技術を持っています。これらの技術資産を最大限に活用することで、新型コロナウイルスに対する感染制御能を持つVHH抗体の取得に成功しました。

さらに、衣料用洗剤に配合する酵素の生産のために培った枯草菌によるタンパク質生産技術を抗体の生産に応用することで、効果的な感染症予防と対策に貢献していきます。



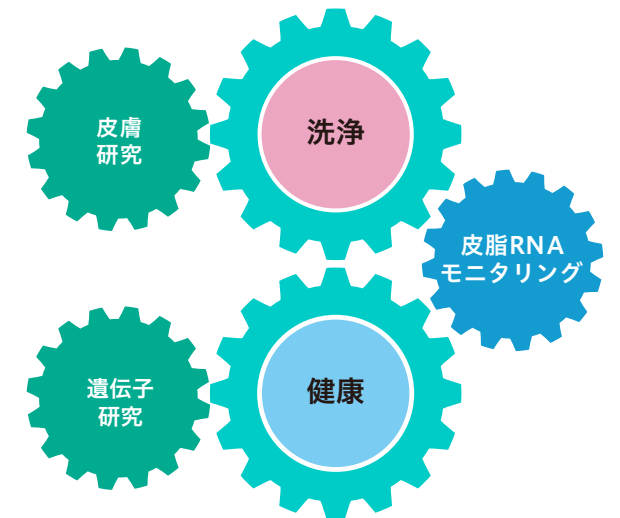
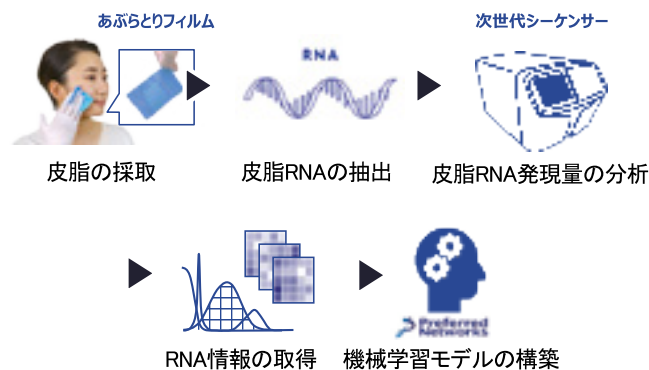
皮脂RNAモニタリング

美 × 健康

●プレジジョン・モニタリングの技術開発

生活者の一人ひとりに寄り添った美や健康の提案のためには、生体データの取得・蓄積と共に、エビデンスベースで判断可能な生体メカニズムの理解が必要です。

花王には商品を使った時の生活者の声と共に、さまざまなバイオマーカーを用いた肌の状態、毛細血管の動態、代謝などの数多くの知見があります。これらをAIにより統合的に活用し、新しいサービスへとつなげていきます。



知財戦略

事業・研究と連携し、 パーパスの実現と企業価値向上を推進

基本的な考え方

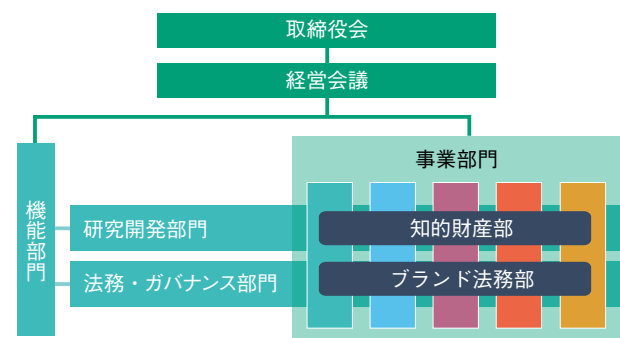
花王が長期持続的な社会への貢献と企業価値向上を実現していく上で、知的財産（以下、知財）戦略は極めて重要な役割を担っています。私たちは、イノベーションの創出、競争優位の確立、および活動生産性向上の原動力とするために、研究開発部門や事業部門と密接に連携しながら、知財の創造と保護、戦略的な活用を推進していきます。

- パーパス実現のためのイノベーションの創出
- 長期持続的な企業価値向上のための競争優位の確立
- 研究開発と事業開発の活動生産性の向上



体制・運用

研究開発部門の知的財産部と法務・ガバナンス部門のブランド法務部が有機的に連携しながら、全社横断的に知財を管理しています。案件ごとに事業部門・研究開発部門・知的財産部・ブランド法務部が四位一体のプロジェクトを立ち上げ、定期的に情報共有を行なっています。重要案件は経営会議に提案・審議し、必要に応じて取締役会にて審議しています。



知財創造

あらゆる成果を質的・量的に優れた知財として確保するために、多面的な取り組みを進めています。他者の権利を尊重し、侵害を回避した研究開発・事業開発を支援し、効率化を推進しています。

● 知財ポートフォリオの構築と管理

知財を戦略的に取得し競争優位を確立したり、効果的な共創を実現するために、研究開発部門や事業部門と密に連携しながら、IP ランドスケープなどの手法を活用した多面的な情報解析を実施し、質的にも量的にも充実した知財ポートフォリオを構築しています。技術の権利形成

においては、技術の本質に基づく請求項、事業価値や顧客価値の観点からの請求項に加え、将来の事業拡張を予測した請求項や事業領域を超えた請求項などの複数の観点から検討しています。主要国・地域および新興国の現地代理人との関係性を強化し、各国法制度に即した権利取得を進めています。

● 知財リテラシー向上のための知財教育

研究員の経験年数や役割に応じたきめ細かい知財教育プログラムを活用し、主体的な知財化と知財ポートフォリオの構築への関与の向上を図っています。

● 職務発明報奨制度による発明へのモチベーション向上

事業に貢献した有用な特許等は、年1回、経営会議で報告され、職務発明報奨の審議を行ないます。

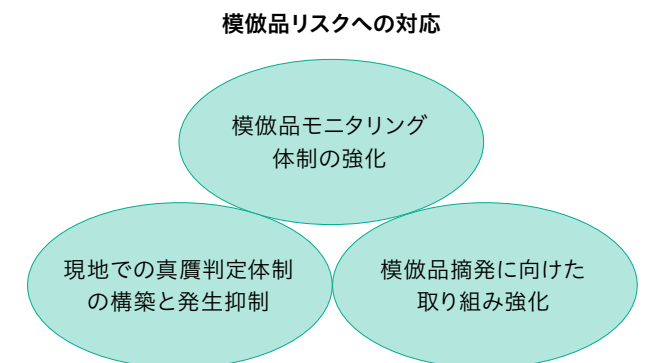
● 他者の権利の尊重と侵害の回避

研究開発の初期段階から知的財産部が参画すると共に、上市前に確認ステップを設けるなど、他者の権利を侵害しないしくみを強化しています。

知財保護

適切な知財の保護と毅然とした権利行使によって、長期持続的な価値創造の原資を確保しています。

他者の権利侵害には法令に則り厳正に対処しています。特に、巧妙化する新興国での模倣品に対して毅然とした対応を行なっています。特許・実案・意匠・商標・著作権を活用した知財MIX戦略を遂行すると共に、知財業界団体や行政当局やECサイト運営者、業界各社と連携し、自社の知財保護活動をより強固にしています。また、知見の共有を通じて知財業界全体の発展にも貢献しています。



知財活用

知財の適時適切な社会実装と高度活用、他社との共創を支援することで、イノベーションの創出を強力に推進します。

● パートナーと共創するための知財戦略

解決困難な社会課題に取り組むために、あるいは、新しいビジネスモデルを開発するために、産業界や学術界、行政などと連携して新しい技術を共創していくと共に、ライセンスや技術開放も弾力的に行なっています。

特にAnother Kaoやケミカル事業などのパートナーとの共創が不可欠な事業領域では、知財戦略が事業の意思決定を導く重要な役割を担っています。事業部門と研究開発部門、知的財産部が一体となったプロジェクトにおいて、IPランドスケープなどの手法を活用しながら、市場・パートナーのニーズ探索、新事業テーマや開発テーマの検証と、共創シナリオの提案を行なっています。また、そのためのオープン＆クローズによる知財管理、技術コンタミを防止するための情報管理や契約管理に取り組んでいます。

● 技術発展や社会貢献のための活動

花王は、知財を自社の商品・サービスに活用するだけでなく、技術の開放による技術発展への貢献や公益的技術の普及促進にも取り組んでいます。特にプラスチックの使用量削減を目的とした包装容器技術については段階的に開放しています。

技術開放の事例



プラスチックの使用量削減を目的とした包装容器

Another Kao

新事業の創成

Reborn

単なる継続では衰退
強くなるために改革

Another

現状認識では困難
未来において必須

子どもたちの描く未来を実現するために、
Another Kao を推進する。

未来への5つの約束



Regenerative Lifestyles

消費する暮らしから、再生する暮らしへ。

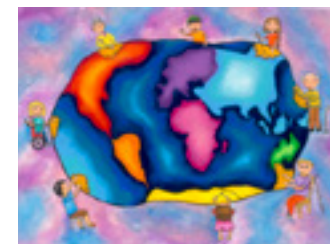
私たちは、地球環境を再生しながら、すべての人々がより安心して、よりこころ豊かに暮らせる世界をめざし、すべてのステークホルダーと協力していきます。



Toward Carbon Negative

CO₂ 削減を超えて、再資源化へ。

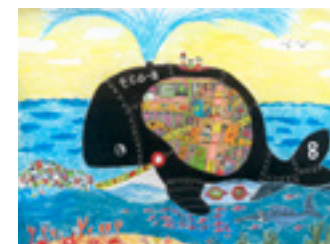
私たちの活動と商品・サービスの使用を通じて排出されるCO₂を可能な限り減らします。さらに、空気中のCO₂を資源に戻す技術を開発し、カーボンネガティブをめざします。



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ます。私たちの活動と商品・サービスが、そして人々の毎日の暮らしが、ごみを生み出すことがない世界をめざします。



Precision Life Care

違いに寄り添い、精確にケアする。

一人ひとりの多様性を深く理解し、未来のリスクを高精度に予測することで、それぞれにとって最適なソリューションを、適時適切にお届けします。



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安心して暮らせるように、私たちは自らの資産を最大限に活用し、小さくても着実な一歩を積み重ねていきます。



Regenerative Lifestyles

消費する暮らしから、再生する暮らしへ。

基本的な考え方

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、環境問題が深刻化し、高齢化が進行し、自然災害やパンデミックの脅威が日常を脅かす時代になり、私たちのめざす「こころ豊かな暮らし」について、改めて考えました。結論はふたつです。ひとつは、人々の生活を豊かにすることを、環境破壊の言い訳にしないこと。もうひとつは、健康で平穏な日常だけではなく、病気や災害などの深刻な状況にある時にも人々に寄り添うことです。

花王の考える「Regenerative Lifestyles—再生する暮らし」とは、現状を維持するだけではなく、例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はなく、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。

「K25」の基盤となる花王のふたつの決意

●成長に限界はあっても、発展に限界はない

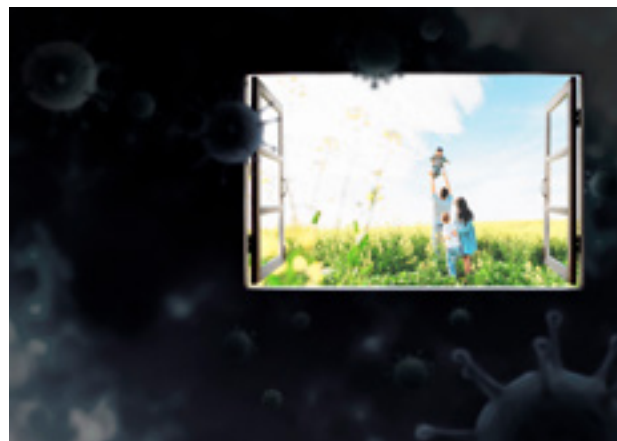
2022年2月に発表されたIPCC*の報告書は、人為的気候変動が世界中で数十億もの人々の生活に影響を与え、最も対応が困難な人々や生態系が極めて深刻な状況にあると警告しています。日用品をコア事業とする花王にとって、大量生産・大量消費・大量廃棄型の社会システムからの脱却は、極めて重要かつ緊急の課題です。私たちは、量的に大きくなる“成長”ではなく、質的な改善もしくは新たな法則の構築をめざす“発展”の道への歩みを加速していきます。

*IPCC：気候変動に関する政府間パネル



●豊かな生活のため、すこやかな毎日を守る

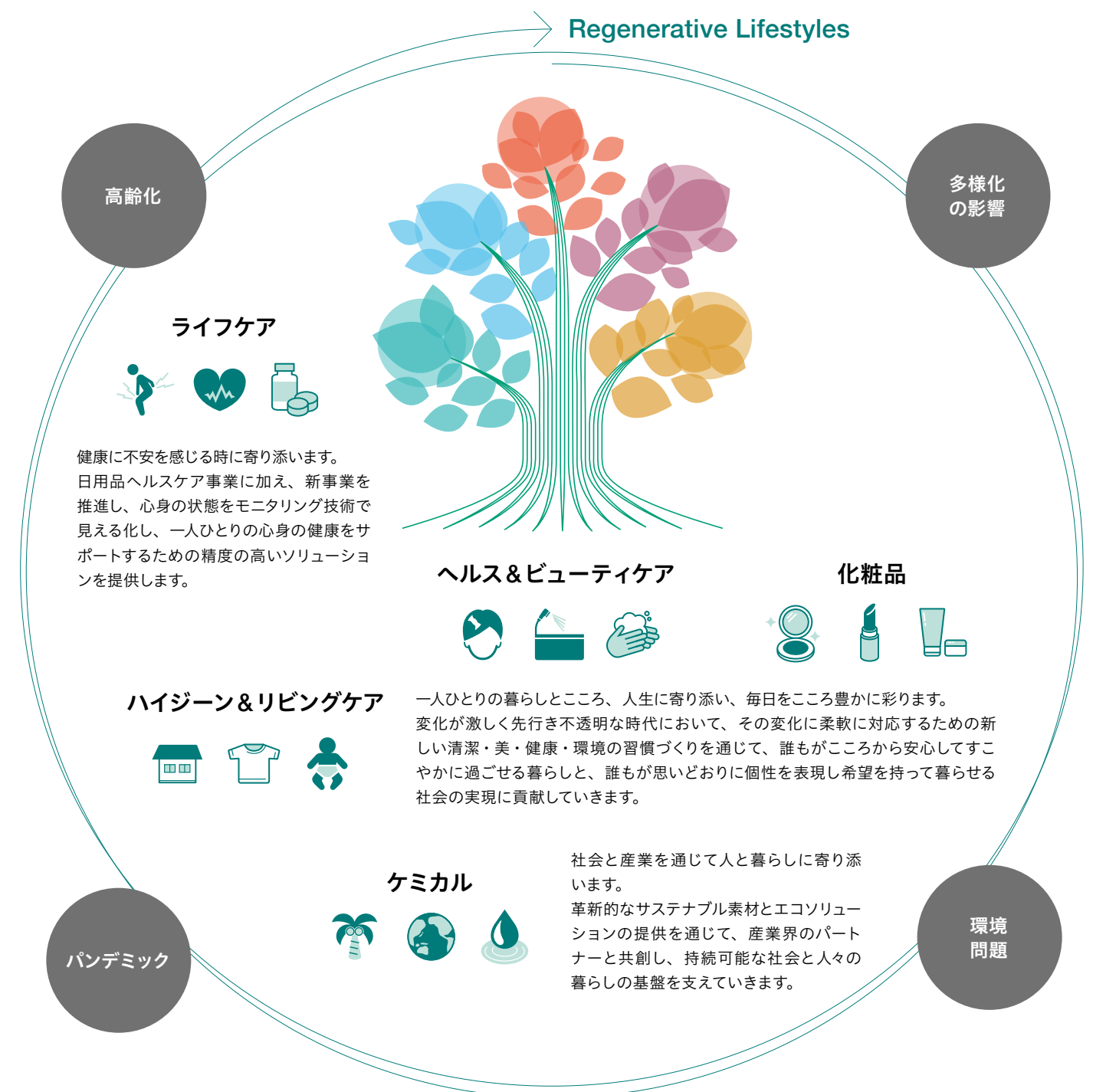
世界的な高齢化の進行や生活習慣病の増加、新型コロナウイルス感染症に代表される感染症の流行、地球温暖化に伴う自然災害の増加などによって、多くの人々の日常は病気や不安と隣り合わせの状態になっています。日用品をコア事業とする花王が守るべき日常への脅威は、ますます大きく強くなっています。だからこそ私たちは、病気の不安からすこやかな毎日を守るために、もう一段高いレベルの予防と、効果的な治療を助ける取り組みを進めています。



再生する暮らしをつくるアプローチ

花王は、「ハイジーン&リビングケア」「ヘルス&ビューティケア」「ライフケア」「化粧品」「ケミカル」の5つの事業セグメントを通じて、365日どんな時も人と社会、地球に寄り添い、想いを理解します。志を共にする仲間と一緒に

に考え生み出した解決策をかたちにして提供していきます。誰もが無理なく、楽しく実践できる清潔・美・健康・環境の習慣づくりを通じて、すべての人々の再生可能な暮らしの実現に貢献していきます。





Toward Carbon Negative CO₂削減を超えて、再資源化へ。

基本的な考え方

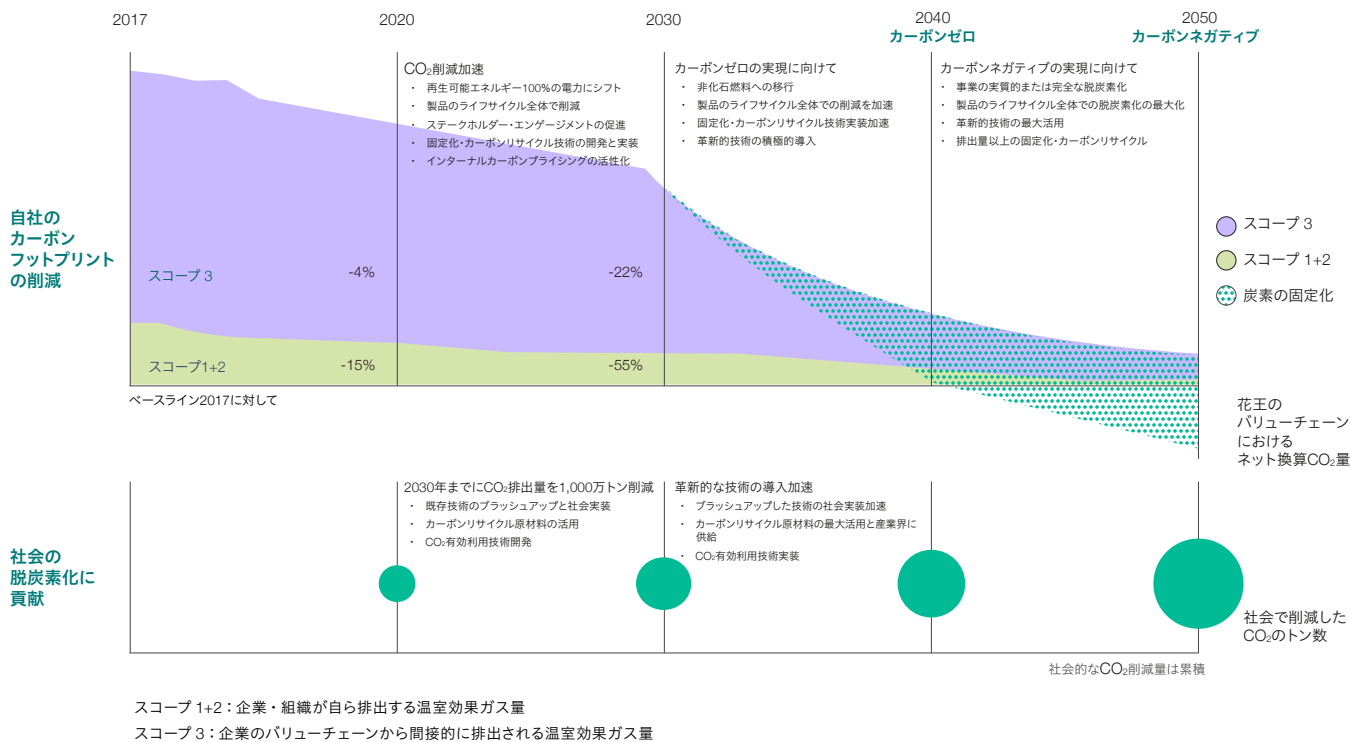
世界全体で2050年までにカーボンニュートラルの実現をめざす中、花王は2040年カーボンゼロ、2050年カーボンネガティブをめざします。自社の事業場から排出されるCO₂（以下、スコープ1+2）の削減については、花王は「インターナルカーボンプライシング制度」を強化し、設備が座礁資産とならないよう、最新の省エネ・省CO₂設備の導入を加速させます。スコープ3の大部分を占める、製品ライフサイクルを通じて排出されるCO₂（以下、LC-CO₂）の削減については、「いっしょにeco」の考

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、生活者が安心して使えてLC-CO₂排出量が少ない製品を提供していきます。そして、社会のCO₂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、CO₂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。

気温が上昇した暮らしに役立つ商品の提供も加速し、気候変動の緩和と適応の両面から、すべてのいのちが共生する持続可能な社会の実現をめざしていきます。

目標

2040年までにカーボンゼロ、2050年までにカーボンネガティブをめざす

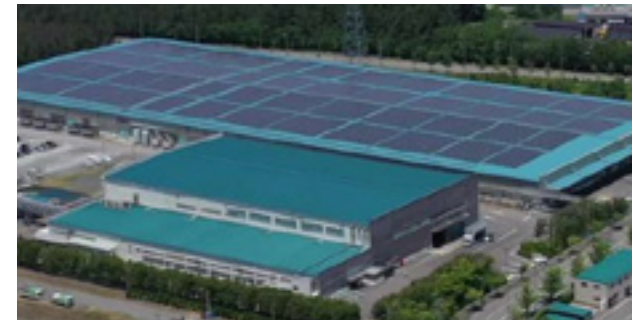


スコープ1+2 削減のための主なアプローチ

2020年実績 **-15%** (2017年比)
2021年実績 **-20%** (〃)
2030年目標 **-55%** (〃)

花王は、1977年に「全社省エネ会議」を設置以降、強力に省エネ活動を推進しています。

2010年、自社拠点に初めて太陽光発電設備を設置し、現在では16カ所、総発電量6,946MWhまで拡大しています。2014年から再生可能電力の調達を開始し、現在までに168千トン-CO₂削減を達成しました。2006年に「インターナルカーボンプライシング制度」を導入、2021年に



酒田工場の太陽光発電設備

はICP価格を18,500円/トン-CO₂に引き上げ、省CO₂排出設備の導入を加速しています。

太陽光発電設備による総発電量（2021年）

社名・工場名	総発電量（MWh）
花王（株）酒田工場	1,708
花王（株）栃木工場	1,660
花王（株）豊橋工場	413
花王サニタリープロダクツ愛媛	407
花王ロジスティクス（株）厚木ロジスティクスセンター	274
花王ロジスティクス（株）すみだ北ロジスティクスセンター	219
花王（株）和歌山工場	64
花王（株）すみだ事業場	42
花王（株）川崎工場	11
花王インダストリアル（タイランド）	781
上海花王	558
ピリピナス花王	370
花王ペナンググループ	184
花王チミグラフ	111
花王USA	109
花王（オーストリア）	35

スコープ3（LC-CO₂）削減のための主なアプローチ

2020年実績 **-4%** (2017年比)
2021年実績 **-4%** (〃)
2030年目標 **-22%** (〃)

原材料調達工程がLC-CO₂の40%程度を占めています。これを削減するため、商品に使用する原料や包装容器使用量の削減を継続的に行なっています。また、取引先の協力も必要です。「お取引先に求めるパートナーシップ要件」において、お取引先に製品ライフサイクル全体の脱炭

素推進を行なっていただく旨を定めています。

製品使用工程もLC-CO₂の40%程度を占めています。その多くは、洗浄・すすぎの際に使用する水や湯が主な発生源です。花王は、すすぎ時の水使用量を削減する商品を発売すると共に、新たな開発も進めています。



花王の製品ライフサイクル各段階で排出されるCO₂の割合（2021年）

カーボンネガティブのための技術と社会実装

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**

すべての企業活動と製品ライフサイクルのCO₂排出量をゼロにすることはできないため、カーボンゼロ、カーボンネガティブを実現するためには、空気中のCO₂を回

収・固定化し、再使用することが必要です。花王は2030年の社会実装をめざし、CO₂を資源として再利用するためのさまざまな技術開発にチャレンジしていきます。

Zero Waste 何ひとつ、無駄にさせない。

基本的な考え方

これまでの暮らし方を続けると、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。

プラスチックのリサイクルイノベーション

●ポジティブリサイクル：廃 PET から高耐久道路へ

アスファルト舗装は、一般的に安価で簡便な舗装である一方耐久性に課題があると言われています。近い将来予測されている自動運転時代では、車輪が同じところを通ることで劣化速度が早まることが予想され、今以上に高耐久な道路が求められると考えています。

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えると共に、舗装からの粉じんの発生を抑制します。また、従来と比較して黒さをより維持できることから白線が確認しやすく、安全走行にも寄与すると考えられます。

花王はこの事業を通じて、コンシューマー業界の課題である廃PETのリサイクルと、建設業界の脱炭素ニーズを結び付けて解決を図ると共に、道路を通じて安全・安心な暮らしと社会への貢献をめざしていきます。



施工から3年経過した駐車場の様子

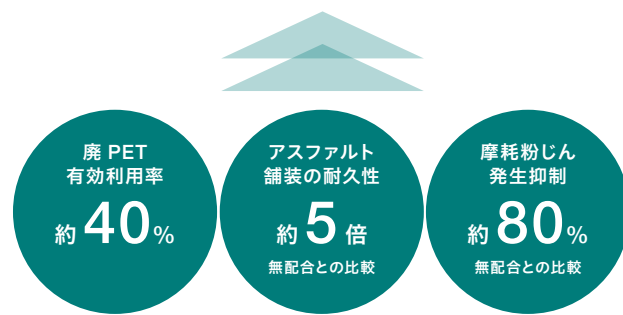


本技術は、レジリエントでかつ、グリーンな舗装を実現した点が評価され、「ジャパン・レジリエンス・アワード（強靱化大賞）2022」準グランプリ・金賞を受賞しました。

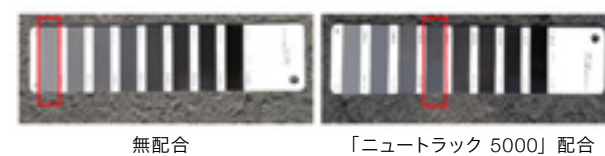
「ニュートラック 5000」の特徴と期待される価値

自動運転社会への貢献

- 同じ場所を車が通るため道路の耐久性が重要
- 車の走行位置を把握するために白線の視認性が重要



（花王調べ）

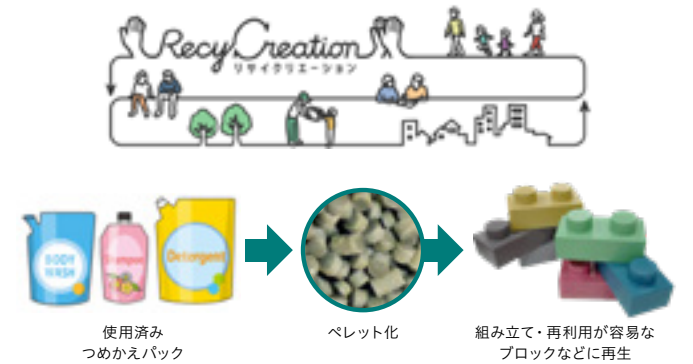


黒い発色が持続するため白線の視認性が向上し、安全運転に寄与

●リサイクリーション*

2015年度から全国5つの地域で、つめかえパックなどの使用済み包装容器に、技術や知恵、アイデアを加えて新たな価値を生み出すリサイクリーション*に取り組んでいます。2020年10月より、ライオン株式会社と協働を開始。誰もが楽しく、参加しやすい分別回収・再生のしくみづくりを通じて、資源循環社会の実現をめざしています。

*リサイクリーションは、「リサイクル」と「クリエーション（創造）」を組み合わせた花王の造語です。



●水平リサイクル

プラスチック包装容器の水平リサイクルの実現をめざし、2021年6月、和歌山研究所にフィルム容器リサイクルのパイロットプラントを導入し、リサイクル技術の開発・検証を進めています。併せて、効果的な分別回収のプロセスや、リサイクルしやすい包装容器の設計などの検討にも取り組んでいます。



和歌山研究所に導入したフィルム容器リサイクルのパイロットプラント

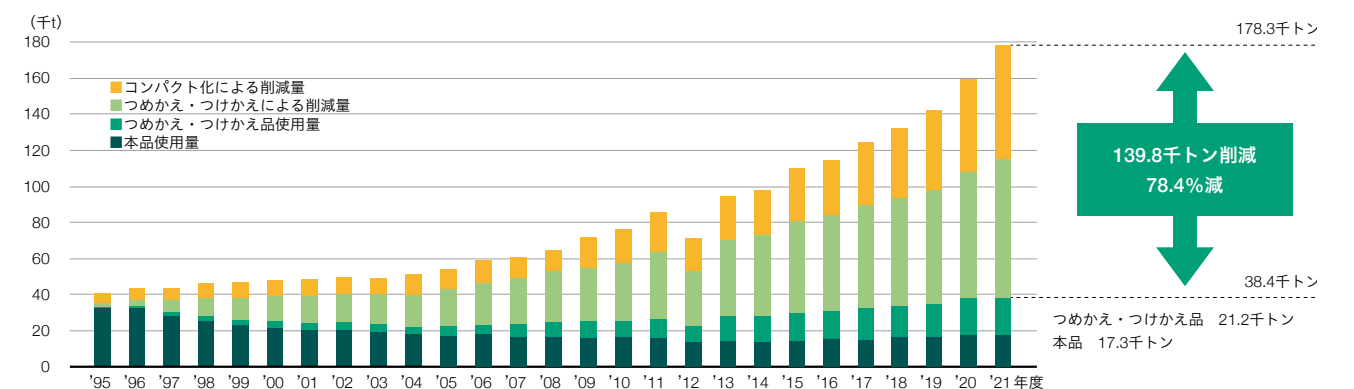
プラスチック包装容器のリデュースイノベーション

商品のつめかえ・つけかえ化と濃縮化により、2021年度は139.8千トンのプラスチック包装容器の使用量を削減しました。花王が開発したフィルム容器「ラクラク eco パック」を他社に提供したり、店頭リフィル（量り売り）

の実験なども進めています。

また、2021年度、販売促進ツールであるプラスチック製アイキャッチシールを計画通り全廃し、約60トンのプラスチックを削減しました。

プラスチック使用量の削減効果の推移と2021年度の実績



店頭リフィル（量り売り）の実験



アイキャッチシールの情報を本体容器に表記



Precision Life Care

違いに寄り添い、精確にケアする。

基本的な考え方

人生100年時代において自分らしい生活を長く送るためには、身体的に健康であるだけでなく、生活全般の質も良好に保たれていることが必要です。そのために花王は、自分自身の身体やライフスタイル、さらに性格傾向、嗜好性なども併せてより精緻に把握し、今の状態に合わせた確に対応する、一人ひとりに合った最適なライフケアが重要であると考えています。

プレジジョン・ライフケアは、個人の状態を精確に同定する「プレジジョン・モニタリング」と、1,600を超える多種多様な項目を網羅的に備え、これらがどのような

パターンで現れるのかを推定する「仮想人体生成モデル」のふたつのコア技術で構成されています。これらを単独、または、組み合わせることで、今まで得られなかったさまざまな情報を知ることができます。これらの情報を適切に活用することで、一人ひとりに合わせた精確無比なケアが可能になります。



プレジジョン・ライフケア構想説明会(2022/03/16)
www.kao.com/jp/corporate/investor-relations/library/business-strategy-presentations/

プレジジョン・ライフケアのコア技術と特徴

汎用

仮想人体生成モデル



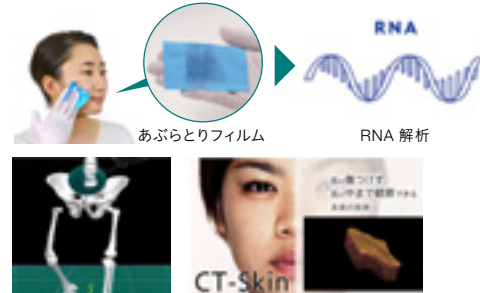
多種多様な項目を網羅的に推定

PII* (個人を特定できる情報)と紐づけない

- ▶ 多種多様なデータが活きる(異業種連携が容易)
- ▶ 相関関係がわかる(同時に起こる確率の推定)
- ▶ 多くの目的に広く関わる(網羅的な推定)

精確

プレジジョン・モニタリング



個人の状態を精確に同定

PII* (個人を特定できる情報)と紐づける

- ▶ 変化するデータが活きる(時間・空間追跡が得意)
- ▶ 因果関係がわかる(原因の特定)
- ▶ ひとつの目的に深く尖る(精確な同定)

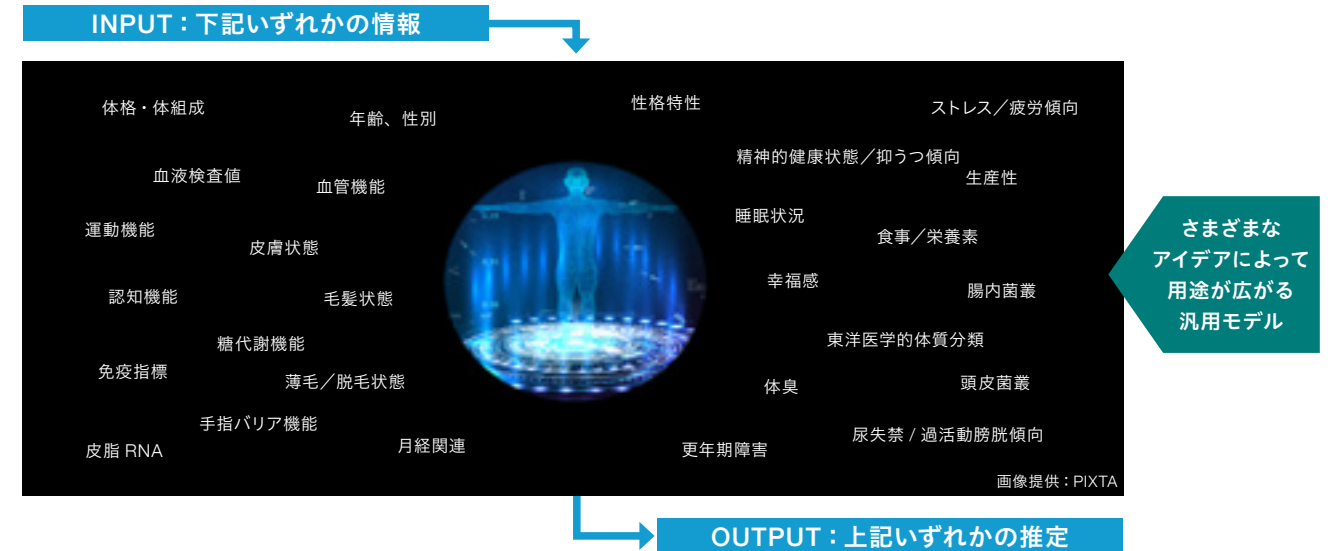
*Personally Identifiable Informationの略

コア技術：仮想人体生成モデル

「仮想人体生成モデル」は、花王が株式会社 Preferred Networks (以下、PFN) と協働で構築を進める「個人情報蓄積を必要とせずに、全身の健康情報を推定するしくみ」です。対象となる健康情報は、下図に示したものを

含む約1,600項目におよびます。これらの項目の一部のデータを入力すると、それ以外の全項目の値をある確率で推定することが可能です。推定値の信頼度は、推定する属性の性質や入力情報の質と量に依存します。

「仮想人体生成モデル」が備える幅広く多種多様な項目の例



コア技術：主なプレジジョン・モニタリング技術

花王は、さまざまな生体データを高精度かつ非侵襲*で取得する独自の技術を持っています。

*注射や手術など、皮膚や身体の開口部に器具の挿入を必要としない方法

皮脂 RNA 解析

肌表面から採取した皮脂中のRNAから、個人の違いだけでなく、加齢や疲労、病気などの体調の変化や、紫外線や乾燥などの外的ストレスの影響を解析する技術です。

高精度
判定例

・パーキンソン病
・アトピー性皮膚炎
・月経前症候群PMS
・慢性ストレス

皮膚画像解析

肌を切り取ることなく、7秒で128枚の皮膚断面画像を取得し、肌内部や毛細血管の状態、血流の動きなどを、二次元画像として可視化する技術です。

高精度
同定例

・代謝
・しみ
・しわ
・荒れ
・保湿性
・疲労

歩行動作解析

歩く動作(二次元の動画)から三次元の歩行動作を詳細に解析し、身体機能の発達の状態や不具合を解析する技術です。

高精度
関連例

・膝痛
・腰痛
・転倒
・尿漏れ
・筋力低下

微細構造解析

花王は、これまで見えなかったもの・コトを見える化するためのさまざまな解析技術の開発に取り組んでいます。

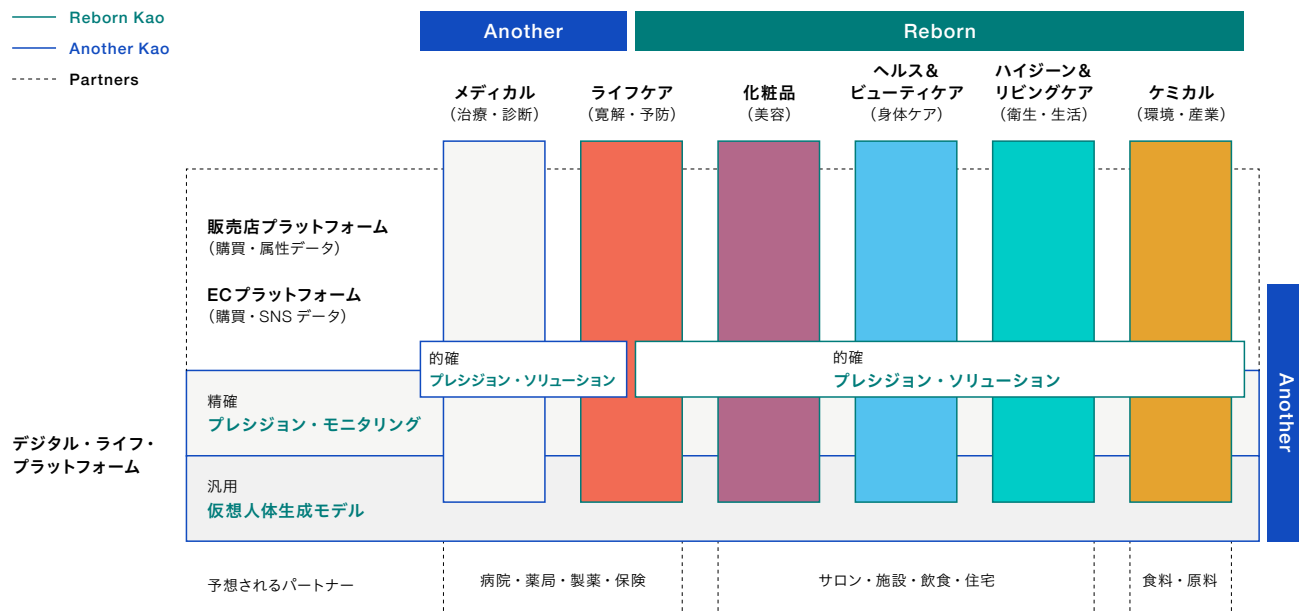
例1) ヒトノロウイルス不活化効果を混合物で評価する手法
例2) 脳の認知機能と関連がある血中のキララミノ酸を迅速かつ高感度で解析する技術

多様なパートナーと共に、新たな事業の創出をめざす

多様なパートナーと共に、プレジジョン・ライフケアのしきみを活用し共創する場、そして、プレジジョン・ライフケアを進化させていく場がデジタル・ライフ・プラットフォーム（DLP）です。

DLPは、今までは機会が得られにくかったパートナーとの協業も可能になります。私たちはパートナーと共に、デジタル領域を含むさまざまな新事業を展開していきます。

プレジジョン・ライフケアを核とした事業改革構想と重要なパートナー



パートナー企業（2022年4月時点、50音順）



既存事業の再生（Reborn Kao）の加速

●顧客体験（UX）を向上し、顧客との絆を強化する

コンシューマー事業の根本的な問題は顧客ロイヤリティの低下です。花王は、その要因はデジタル化と多様化への不適切な対応がもたらした情報と商品の異常増加だと考えています。選択肢と処理する情報量が増えすぎると、商品選択そのものが生活者にとってストレスになります（選択肢過多状態）。そして、商品選択の満足度の低下は使用満足度の低下、ひいては、顧客ロイヤリティの低下につながります。企業は生活者に選んでもらうために選択肢をさらに増やし、満足されない商品がますます市場にあふれ、在庫や廃棄物の増加を引き起こす、という悪循環が生まれています。

プレジジョン・ライフケアは、この状況を大きく変えていきます。顧客一人ひとりのより深い理解に基づいて、自分に合う商品を選ぶための判断基準を提供します。そして、花王がつくる商品もお客さまに本当に合うものだ

けに集中していきます。お客さまが期待を持って商品を手取る。商品はその期待を裏切らず高い満足を提供し、長く愛され続ける。私たちはこの世界をつくることで、一人ひとりの満足の向上と環境負荷の低減を両立していきたいと考えています。

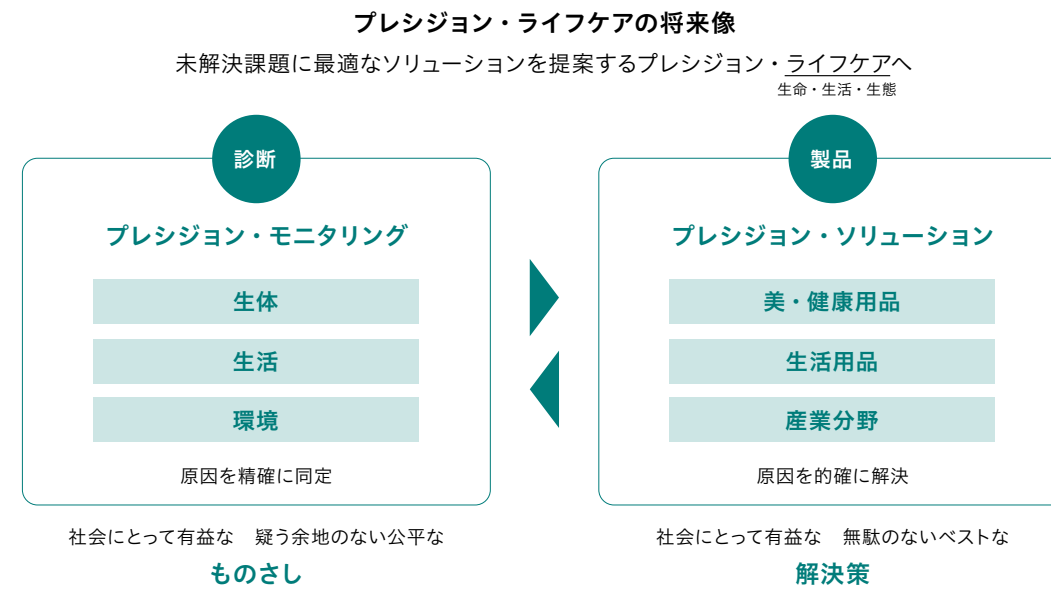
●既存事業の変革を促す

プレジジョン・ライフケアは、DLPを通じてパートナー企業にサービスとして提供するだけでなく、花王の既存事業の再生を加速する役割があります。自社コミュニティの強化とD2Cの導入に加え、プレジジョン・ライフケアを活用することで、顧客との関係性を強化し、既存事業のロイヤリティ・マーケティングへの転換を促します。

生体から生活や環境へ、対象を拡大する

花王は、生体だけではなく、生活や環境を対象とするさまざまなプレジジョン・モニタリング技術の開発を進めています。例えば、魚のRNAが河川水中に豊富に存在し、生態調査に有用であることを見出しました。将来は、

さまざまなパートナーと共に、プレジジョン・ライフケアの対象を拡大し、「生命」「生活」「生態」をよりよく知り、深く関わり、共に発展する道を切り拓くことをめざしています。



道路診断：高耐久アスファルト改質剤との相乗

施工が容易で工期が短いアスファルト道路は、普及しやすい反面、セメントなどを使った舗装と異なり、短期で改修工事が必要となります。大型貨物輸送や交通量が増える中、改修工事を必要とする道路も年々増え続けています。

花王の高耐久アスファルト改質技術は、アスファルト舗装の強度を高め、わだちなどの劣化を抑制することが

可能です。一方、IT技術の進化により、道路の堅牢度をモニタリングし、改修の時期や優先順位を判断することが可能になってきました。花王は、このような技術を有するパートナーと組むことで、より効果的・効率的に、人々の暮らしと社会を支える道路インフラの保全に貢献していきます。

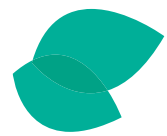
農地病害診断：環境保全型アグロケミカルとの相乗

農業就業人口の減少に伴い、農薬散布作業の自動化が課題となっています。中国で上市した「KAO ADJUVANT A-200」は、農薬散布液の蒸発抑制と作物への付着性・濡れ広がり性を高め、ドローン散布時特有の課題である農薬飛散と作物への低被覆率を解決します。

この花王独自の技術に、農地の状態を正確に把握するモニタリング技術を組み合わせることで、病害リスクのある農地に優先的にアプローチし、さらなる環境負荷軽減と病害虫の発生抑制が可能になると考えています。

花王は、この事業を通じて、農業の効率化と食糧生産性の向上と共に、人と自然の共生にも貢献していきます。





Leave No One Behind

誰ひとり取り残さない、着実な一歩。

基本的な考え方

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少しでも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。私たちの活動が、例え小さくても、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。

ストップ・パンデミック

- ウイルス、細菌、原虫などに起因する感染症は、人々にとって身近な脅威です。
- 花王は、感染症を予防するための技術や知見を数多く保有しており、より効果的な予防のための商品・サービスを提供していきます。
- まずアジアを中心に、政府やパートナーと協働しながら、低所得者層への浸透を促進するためのさまざまな取り組みを行ないます。

アピアランスケア&ニオイケア

- 疾病や治療に伴う脱毛や傷跡などの外見の変化やニオイによる苦痛は、他者との関わりや自己イメージに関連する心理的な苦痛をもたらします。特に精神発達の途上にある子どもには大きな影響を与えます。
- 花王は、髪や皮膚、消臭やマスクングに関する知見と技術を数多く保有しています。がんなどの疾病とその治療に伴う心理的な苦痛を軽減するための技術と商品・サービスを提供していきます。

Leave No One Behind

水ストレスからの解放

- 新興国では衛生対策に必要な水へのアクセスが深刻な社会課題となっています。
- 先進国でも災害時など、水へのアクセスが困難な状況が発生します。また、日本の浄水システムは特に過疎地におけるコスト面の課題が指摘されています。
- 花王はWOTA株式会社（以下、WOTA）と業務提携し、WOTAの自律分散型水循環システムの社会実装を加速することで、持続可能な小規模分散型水循環社会の実現をめざします。

日常も、非日常も

- 日本は、台風、豪雨、豪雪、洪水、土砂災害、地震、津波、火山噴火などによる災害が発生しやすいとされています。
- 世界気象機関（WMO）は2021年、世界の気象災害の数が過去50年間で5倍に増加したと発表しました。
- 花王は、日々の生活を支える企業として、被災者の安心できる日常を支え、回復を支援していきます。また、日常時も災害時も役立つ商品・サービスの開発を進めていきます。

安心忌避技術で、デング熱からアジアの子どもたちを救う

蚊はさまざまな病気を媒介し、「世界で最もヒトを殺す生き物」と言われています。蚊が媒介する感染症であるデング熱は、東南アジア諸国などにおいて長年の社会問題であり、温暖化の影響で世界に広がりつつあります。

花王は2021年6月、タイ政府と官民一体のデング熱まん延防止の共同事業を立ち上げました。2022年2月には「蚊から未来の命を守るプロジェクト」を発足。デング熱に関する啓発活動や実証実験、研究活動などを、被害が特に深刻なタイ東部の3つのエリアをパイロットエリアとして包括的に推進していきます。



「蚊から未来の命を守るプロジェクト」を発足



タイでのフィールドワークの様子

自律分散型水循環システムの高度活用：WOTAとの協業

2022年3月、花王とWOTAは「水」と「衛生」の領域において、グローバルな社会的課題の解決に向けた業務提携を進めることを発表しました。花王は、WOTAに出資すると共に、両社の保有する「水」と「衛生」に関する技術や知見、ノウハウを活用した共創を進めていきます。具体的には、水不足が深刻な地域の衛生対策や感染症予防、災害時などへの支援、さらには、生活排水の循環再生および分散型モデルの取り組みを推進します。将来的には、持続可能な小規模分散型水循環社会の実現をめざします。



水循環型手洗いスタンド「WOSH」

災害時の暮らしを支え、備える商品と情報の提供

花王は、被災した人々が日常生活を少しでも快適に過ごせるよう、被災地支援活動に力を入れています。災害時に「花王生活用品セット」を提供すると共に、花王公式ウェブサイトにおいて、災害に対する備えと、被災時に役立つ知識や清潔に関する情報をまとめた「そなえーる」を公開しています。

被災・緊急時などにおいて、水を使わずに髪や衣類の汚れやニオイを除去する商品の開発にも取り組んでいます。これらは水や生活物資などのリソースが限られた国際宇宙ステーションに搭載される予定です。



災害時に備える清潔情報
www.kao.co.jp/hisaiji/

「衣類用清浄シート」

「3D 洗髪シート」



トップ対談

We Believe

～現状不満足とこれからの期待～

丸山 宏 氏

エグゼクティブフェロー
東京大学 人工工学研究センター 特任教授
株式会社 Preferred Networks PFN フェロー

相田 卓三 氏

エグゼクティブフェロー
東京大学 東京カレッジ 卓越教授
理化学研究所 創発物性科学研究センター (CEMS) 副センター長

長谷部 佳宏

代表取締役 社長執行役員

花王はちょっと真面目、もっとやんちゃなほうがいい

石倉 最初に花王の印象をお教えいただけますか。

相田 私はコンサルティングや顧問を通じて、研究開発部門の方たちと長く一緒にやらせていただいています。皆さんとのミーティングが毎回非常に楽しくて、いつも2～3時間くらいずっとディスカッションが続くんです。花王はあまり汗のニオイがしないプロダクトをつくられています。中に入るとここまで熱いんだということがよくわかりましたし、研究者としてレベルの高い人が多くて驚いています。

丸山 私は2年前の11月に花王のバッジをいただいて、12月には毎年3,000人の研究者が成果を発表する研究開発部門の研究発表会を聴講させていただきました。皆さんとてもクオリティの高い研究をされていて、発表もすばしかったです。本当にいろいろなことをされていて、すごい会社だなと思いました。あの蚊が手にとまらない忌避剤の話の聴いた時は、こんなこともやっているのかと驚きました。その後、非常によいチームをつくっていただいて楽しく仕事

を始められました。そういった中で気づいたことのひとつは、花王の人は非常に優秀だということと、ちょっと真面目だな、もうちょっとやんちゃな方がいらっしやってもいいかな、という印象です。私が以前にいた会社は少しやんちゃで上昇志向が強い人が多かったので、そこが変わるともっとよくなると感じます。

長谷部 褒めていただいて素直に嬉しいです。私がお二人に共通して感じていることは、花王がモノづくりだけでなく、技術開発においても最先端の領域でやっていけるか否かを測る「ものさし」であるということです。もしお二人が花王のやっていることを見て疑問を感じるようであれば将来がないと思うほどに、会社を外から正しく評価できる目を持っていらっしやる。そして、私たちがもっとよくなる方向を示して発奮させてくださる存在です。今日は厳しく、そして温かいお言葉をいただけると嬉しいです。

閉塞感を打破し、化学を次のステージへと進化させる

石倉 早速ですが、日本の現状や将来に関してどのような不満や期待を感じていらっしゃいますか。

相田 自分のことを棚に上げて言わざるを得ないですが、今の日本に満足か不満かと言うと、えらく不満だと思います。私は“ジャパン・アズ・ナンバーワン”の時代に大学生でしたが、当時は日本が今のような閉塞感に満ちた時代を迎えるとは思っていませんでした。「来年はもっとパイは大きくなるから、パイを分けることより、次に何をやるかを考えろ」という時代から、「パイはもう大きくならないから、それをどうやって几帳面に分けるか考えろ」という時代になり、そのためにいろいろな決め事を一生懸命考えている。そんな今の状況を見て、すごく残念に思います。どうやったら昔の日本の“マインド”を取り戻せるのか、いろいろな面を考えなければならないと思います。コロナ禍とか、燃料の高騰の原因にもなっている不幸な戦争も起こっていますし、いろいろなことが起こり得る時代になってきた。環境の問題もすごくクリティカルだと思います。突然、いろいろなことを考えなければいけない事態に対応していくには、企業も個人もさまざまな問題に対する“マインド・チェンジ”が必要だと思います。

長谷部 私も相田先生とほぼ同世代で、学生の頃は、石油が自在にかたちを変え、さまざまなものを生み出す「高

企業も個人も含めて

さまざまな問題に対する

“マインド・チェンジ”が必要です



相田 卓三 氏
エグゼクティブフェロー

分子化学」が花形でした。花王の中でもいろいろな商品をつくる上で高分子は欠かせないものです。それが今、特にプラスチックを中心としてですが、社会のためにやってきたものが、何かのスイッチが変わったことで、いつのまにか邪魔者になってしまった。私は高分子の研究者の端くれとして、この現状をととても残念に思っています。先人たちが育んできた「高分子化学」は、確かに次のステージに進むための大きな分岐点に来ています。決してすべてを否定するものではないと思っています。

私は「これからの時代は、成長ではなく発展が大事だ」と言っているのですが、その意図は、花王のビジネスを、「多くのケミカルを使って多くの商品をつくる」方向性から、「少ないケミカルを長く大事に使う」方向性へと転じることで。そのためにビジネスのベースである化学も、「社会に貢献するために、廃棄物を生み出していた化学」から、「持

続性を持って社会に貢献できる化学」に進化させる必要があります。相田先生が研究されている超高分子、超分子は、化学が次のステージに進化する鍵となる技術だと思っています。

相田 時代が進むにつれて、研究にさまざまな制限がつかってきます。私たちの世界では、「基礎」と「応用」が対立軸のように語られます。しかし、ある「応用」を実現しようと思った時に、そのための「基礎」がないことが多く、そこが我々アカデミアにとってのチャンスだと常々思っています。「基礎」をやりたい人は、意味のない「基礎」ではなく、何かから発展して必要だと思われる「基礎」を開拓しなければならない。それが新しい方向に向かうため、次のステージに発展するためのチャンスになる。私は自分の研究を、これからの時代を拓く新しい材料をつくるきっかけにしたいと思っています。

「困ったな」と思った時にこそ、何か新しいことを思いつく

丸山 社会が変わっていくことによって、研究のテーマも変えざるを得ないことがある。それをチャンスと捉えることはとても大事です。一方で辛いこともあります。私の専門はコンピューター・サイエンスですが、機械学習のようなものが社会に与える影響が非常に大きいと言われていて、そのためにガバナンスを入れるべきという議論がされています。見方によっては、それはイノベーションを阻害する動きになると感じています。

相田 私も若い頃は、今の変化を「大変なことになった!」と捉えていたと思います。しかしある程度年齢を重ねてくると、そういった状況になって初めて別の観点を与えてもらった経験が、今までにけっこうあったんです。「困ったな」と思っているうちに、ふと何か新しいことを思いつく。そういった経験が何度かあると、「そうか、これはマインド・チェンジをしるというお達しだな」と考えるようになったんです。私の仕事はビジネスではないので、ちょっと責任感のない言い方ですけどもね。でもそんなふうにと考えると、そ

ういった状況も楽しめることが多いというのは、実感としてあります。

長谷部 丸山さんのおっしゃるガバナンスというのは、個人情報やデータの取り扱いに対することですか？

丸山 そうです。機械学習が差別に使われるとか、情報操作や人々をコントロールするために使われる可能性があるといったことです。

長谷部 そういった動きがある中で、丸山さんは「仮想人体生成モデル」で「個人情報を取り扱わない」と最初からバシッと決められているじゃないですか？

丸山 はい、そうです。世の中の多くの人は「個人情報を使わないとよいモデルがつかれない」と思っていますが、意外とそうでもないんです。私たちが使っているのは統計モデルなので、個人情報は捨ててもいいんです。確かにそういった意味では、新しい制約はある程度チャンスになります。

よきルールをつくり、その上に新しいレールを敷く

丸山 私が花王に来て驚いたことのひとつは、研究開発部門に「レギュラトリー・サイエンス」という新しいテクノロジーをつくるためにレギュレーションを変える専門の部隊がいることなんです。

長谷部 そのチームのトップは元大学の先生なのですが、「レギュレーションを変えないと、イノベーションは起こせない」と言って花王に来てくれました。私は最初、「そんなことができるの?」と思っていたのですが、「ここのルール

コンピューター・サイエンスの進化を最大限活かし最終的には人のクリエイティビティが重要です

丸山 宏 氏
エグゼクティブフェロー



を変えれば、自分たちの仕事は前に進むし、社会のためになる」と言って、実際にルールを変えていくんですよ。私が驚いたのは、ルールに乗っかることばかりを考えていたところに、「よきルールをつくり、その上に新しいレールを敷く」という考え方があるということです。それが社会のため

になり、さまざまな工数がかからなくなることで、ビジネスにおいても何十億円も助けられたりするんです。その説明をした時に丸山さんから、「ルールを守るとか、ルールをつくる」といったことを、企業の仕事にしたほうがいい」と言われました。

コンピューター・サイエンスが進化しても、人の力が必要

長谷部 「ディープ・ラーニングを駆使することで、すべての実験は無意味になる」といった考え方がありますよね？コンピューター・サイエンスは確かにすごいです。私は、ある常識の外にあるものは、絶対に人間にしかできないと思っているので、とても抵抗感があります。5年ほど前にある会社から「マテリアルズ・インフォマティクスで組みませんか?これから実験が無駄になる時代が来ます。」と声をかけられた時に、お断りした経験があります。その私の判断について、ぜひご意見を伺いたいです。

丸山 私の専門は機械学習ですが、機械学習は基本的には統計です。外から見たデータだけで中のしくみを想像しようとするものですが、やっぱり中のしくみまでは完全にはわかりません。今つくっている「仮想人体生成モデル」も、「中のしくみはまったくわからないが、出てくるもののパターンは似たものが再現できる」という考えです。中で何がどう動いているかというセマンティクスはわからない。マテリアルズ・インフォマティクスも同じです。「過

去にあった現象と似たものは探せるが、まったく新しいものは知りません」というものです。ある枠の外側にあるものは人にしかできないだろうというのが、今のコンピューター・サイエンスの限界と言われています。最終的には、人のクリエイティビティがないとわからない。あるいは、パターンはわかるが、中でどういうメカニズムが動いているかは、人がクリエイティブに考えないとわからないというのが現状です。もっとも、人の脳の中では、ある意味機械的なことが起きているかもしれないので、いずれはその限界は変わるかもしれません。でも、今の段階では、「理解」や「クリエイティビティ」には人の力が必要です。

相田 私の分野でも提案をする時に、それが科学的に間違っていないかをコンピューター・サイエンスを使って調べています。ほとんどの研究はシミュレーションの先生の協力がないと、なかなか提案が通らない状況になっています。しかし、提案が固まる前にその先生に、「これってどう



なっているんですかね?」と質問すると、「それは先生が提案しないとわからない。でも、提案した内容がどれだけ核心に迫っているかわかる」と言われて、ちょっと安心しました。残念でもあったんですけどね。

長谷部 お二人が私と同じ意見だとわかって安心しま

した。人間がある程度用意した枠組みの中でコンピューターを最大限に活用していくことが大事であると共に、未来のクリエイションは、まだ人の手の内にあるということですね。

企業と大学は動的に交流し、互いに触発される環境を

丸山 私が日頃思っていることですが、アカデミアと産業界の人財の交流が日本ではほぼ一方通行です。企業からアカデミアに移る人はそこそこいます。特にコンピューター・サイエンスの世界ではけっこう多いと思います。しかし、逆にアカデミアから産業界に来るパスはほとんど閉じられている。これが人の育成の機会の損失につながっていると感じています。

相田 私も丸山さんと同じ考えです。今は「行けばなし3年間」みたいになっていますが、もっと動的に、企業と大学のラボを2～3日で行き来できれば、もっと相互に触発されることも増えるんじゃないかと。例えば、ラボのジャーナルクラブなどでも交流できると思います。うちは理研と東大にラボがあるので、オンラインでハイブリッドのジャーナルクラブをやっています。そこでのディスカッションを企業の方が聴くと、触発されることはたくさんあると思います。逆もあるとは思いますが、残念ながら企業は情報を外に出

すことはできないので難しいですね。そういう新しい大学と企業の付き合い方があるのではないかと、最近ちょっと思っているところです。

長谷部 私も交流はとても大事だと思っています。大学から企業への人の動きはまだ少ないのかもしれませんが、大学から花王に来て大活躍している人もいます。また、私はもう一度勉強したい社員には大学に行く機会をつくるべきだと常々思っています。よい仕事をした社員にはそのチャンスを与えて、いろいろな大学に送り出しているのですが、それによって爆発的にモチベーションが上がる人はせいぜい2～3割です。でもそれでいいんじゃないかなと思っています。「自分も!」と思う人もいれば、「あの人について行こう!」と思う人がいてもいい。

丸山 そう思います。「100%じゃないからダメだ」と言ってやらないことが日本にはあふれていますが、そこは変えていくべきです。3割も成果が出れば十分だと思います。

一人ひとりの個性を見極め、 どう伸ばしていくかが 人財育成に大事なことです



長谷部 佳宏
代表取締役 社長執行役員

すべて80点以上をめざすのではなく、尖った20点を見つける

長谷部 以前に相田先生のところに送り出した社員が戻ってきて、自分のやりたいことを見つけて、それは社会にも貢献し得るとてもよい仕事で、いきいきとやってくれています。

相田 その話をお聴きしてとても嬉しいです。大学とか産業とか、何かの目線は関係なくて、やっぱり人だということですね。

長谷部 本当にそう思います。最初に丸山さんから、「花王の人は真面目なので、もう少しやんちゃな人がいてもいい」と言われましたが、確かに花王は、なんとなく社員がみんな80点以上をめざさなければならない雰囲気になっているかもしれません。例え20点でも尖ったところを見つけること、一人ひとりの個性をどう見極めて、どう伸ばしていくかを考えることが大事だと改めて思いました。

すべての叡智を使って、新しい領域にジャンプする会社に

石倉 最後に花王に対する期待と、厳しいご意見も含めて激励をお願いします。

相田 花王は化学の会社で、今のままでも生き残れないことはないかもしれませんが、今の化学に対する逆風をよいチャンスだと思って欲しいです。社員も化学専攻の人ばかりではなく、違う領域をやっている人もたくさん活躍していると思うので、そのすべての叡智を使って、ぜひ新しい領域にジャンプして行って欲しいと思います。

丸山 私は産業界とアカデミアの双方向の流動性が大きな問題だと思います。ぜひ花王にはこの問題の解決に積極的に取り組んで行って欲しいです。

長谷部 ありがとうございます。私はこの会社の育成を考えるべき立場ですが、社会における人の育成についても、小さいながら責任を負うべき立場にあると思っています。

人の育成において、勉強以外のさまざまな経験を通じた学びが大事だとすると、私たちにもできることがたくさんあります。相田先生と丸山さんに花王のエグゼクティブフェローになっていただいて、社員は会社の中にながら最先端の研究をする機会を得ました。そして将来は、そこに他の企業の方が入ってきて一緒にやってもいいと思っています。企業とアカデミア、そして企業と企業の間をボーダーレスにしていくことで、一人ひとりの個性に合わせた育成ができるようになり、それが広がっていくと思います。その中で、化学が次のステージに進むことに貢献し、花王も次のステージにジャンプしていけると信じています。私はお二人の期待に応えます。お二人も花王を厳しい目で見守りながら、末永くおつき合ください。



ファシリテーター

執行役員
中期経営戦略部門統括
石倉 康寛

企業とアカデミア、そして化学とコンピューター・サイエンスというそれぞれの領域の第一線で活躍するお二人との対談を、私も楽しませていただきました。多様な視点がありながら最後は「人」に焦点があたる点で、お三方の温かい人柄を感じました。今後も温かくも厳しいご意見をいただけると確信しました。私たちはそれに応えられるよう尽力していきます。

ESG 経営の根幹

社会への貢献と持続可能な発展を推進する

ESG 戦略

Kirei Lifestyle Plan

基本的な考え方

花王は、2019年4月にESG戦略「Kirei Lifestyle Plan」（以下、KLP）を発表し、ESG経営に舵を切りました。「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経営への強い意思を表明しました。世界は、環境問題の深刻化や高齢化、パンデミックの長期化、そしてデジタル化の流れの中で、ESGに関する変化がさらに加速しています。私たちは「豊かな共生世界の実現」のために、ESG戦略と融合した経営戦略のもと、社会の変化と要請を鑑みて、KLPを実行していきます。

花王のESGは、持続可能なライフスタイルをつくりたいという生活者の想いや行動に応えるものです。生活者が求める暮らしをKirei Lifestyleと呼び、それを実現するためにKLPを策定しました。KLPは、ビジョンと3つのコミットメント「快適な暮らしを自分らしく送るために」、「思いやりのある選択を社会のために」、「よりすこやかな地球のために」と、それらの基盤である「正道を歩む」で構成されています。それぞれについて、重点取り組みテーマ「花王のアクション」を設定し、2030年までに達成したい意欲的な目標を掲げて取り組んでいます。

花王のESGの歩み

2009年「花王環境宣言」、エコロジーを経営の根幹に
2019年 KLP策定、ESG経営に大きく舵を切る
2020年「K25」策定、ESGを経営の根幹に

花王の ESGビジョン

Kirei Lifestyleとは、こころ豊かに暮らすこと。
Kirei Lifestyle とは、すべてにおもいやりが満ちていること。
自分自身の暮らしが清潔で満ち足りているだけでなく、
周りの世界もまたそうであることを大切にすること。
Kirei Lifestyleとは、こころ豊かな暮らしが、
今日だけではなく、これからも続くと思えること。
日々の暮らしの中で、たとえ小さなことでも、
正しい選択をして、自分らしく生きるために。

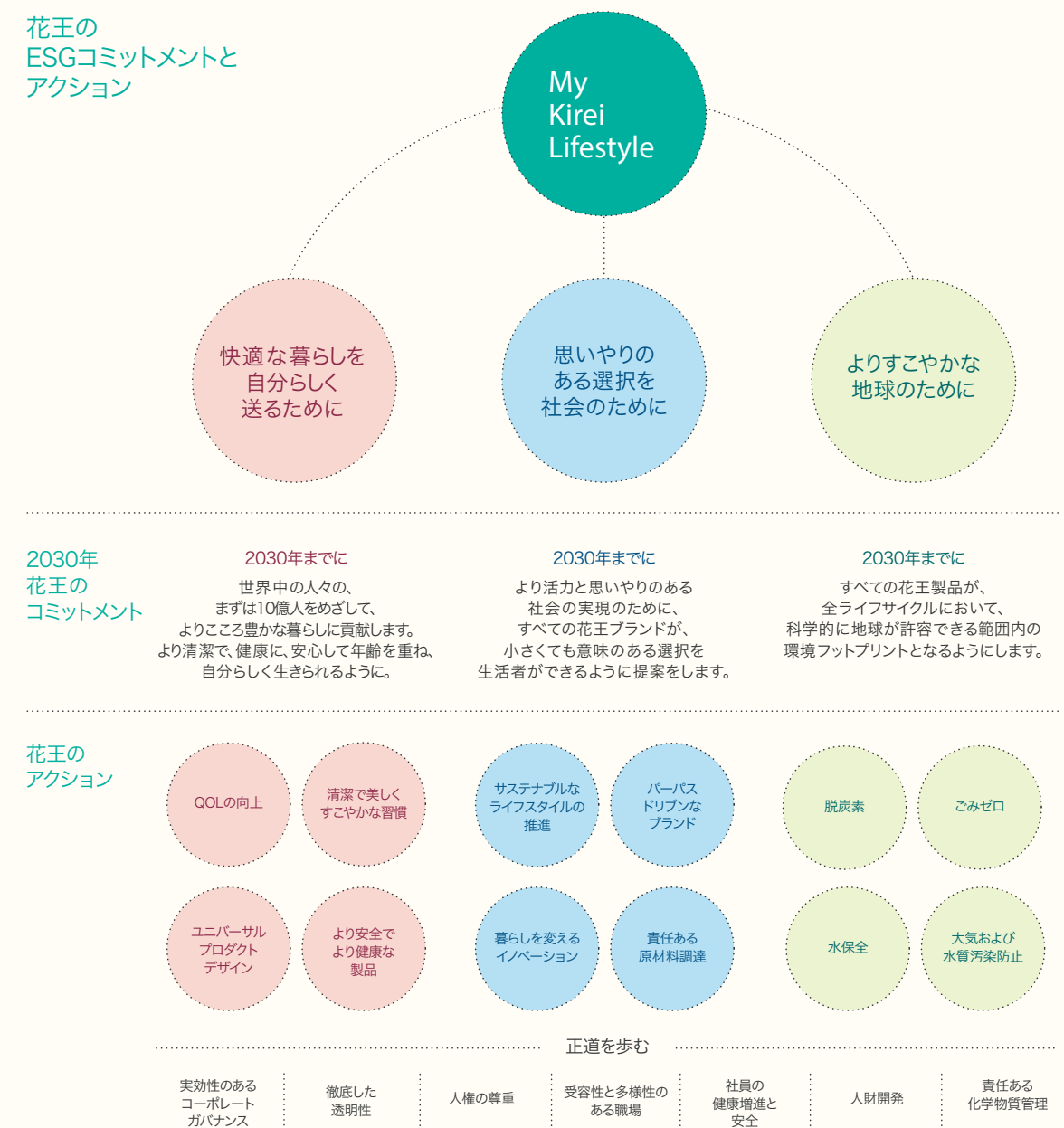
花王はこうしたKirei Lifestyle が
何よりも大切だと考えています。

だからこそ、決して妥協をせず

正しい道を歩んでいきます。

世界中の人々のこころ豊かな暮らしのために、
私たちは革新と創造に挑み続けます。

花王の ESGコミットメントと アクション



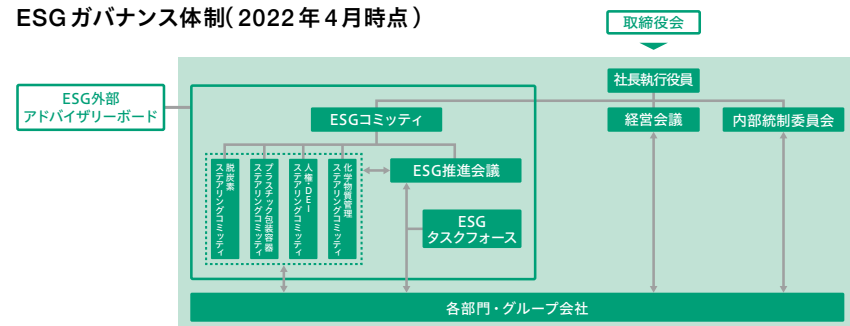
ESG ガバナンス体制

花王は、グローバルの大きな変化に対するレジリエンスを強化すると共に、事業機会の拡大を確実にするために、柔軟で強靱なESGガバナンス体制を構築しています。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。

花王のESGガバナンス体制は、取締役会のもと、社長執行役員および配下の各組織体で構成されています。KLPに関する活動の方向性を議論し決定するESGコミッ

ティ、外部有識者で構成されるESG外部アドバイザリーボード、KLPを遂行するためのESG推進会議、注力テーマについて活動を提案するESGタスクフォースに加え、2022年からESGステアリングコミッティを新設しました。扱う重点課題は脱炭素、プラスチック包装容器、人権・DEI、化学物質管理です。役員クラスオーナーのもとESGコミッティと連動し、各部門・グループ会社に提言する機能を持ち、重点課題への取り組みの確実かつ迅速な実行を推進していきます。

ESG ガバナンス体制(2022年4月時点)



ESG 外部アドバイザリーボードメンバー

	Inspired Companies 創設者		一般社団法人 エシカル協会 代表理事
Lisa MacCallum 氏		末吉 里花 氏	
	ESG インドネシア 会長		Der Grüne Punkt- Duales System Holding GmbH & Co. KG 広報部長
Jalal Ramelan 氏		Helmut Schmitz 氏	

● ESG コミッティ

ESGコミッティでは、KLPの実行に関する活動の方向性を議論、決定しています。委員長は社長執行役員、委員は専務執行役員、常務執行役員などで構成され、ESG活動の方針や戦略の策定、投資の決裁、課題やリスクと機会の把握、活動状況の確認などを通じてKLPを推進しています。

● ESG 外部アドバイザリーボード

ESGコミッティの諮問に対する答申や提言を通じて、社外の視点を経営に反映させています。生活者の持続可能なライフスタイルの実現に向けて、花王が世界トップレベルの計画策定と実行ができるように、情報や外部との協働の機会を提供すると共に、アドバイスを行なっています。

2021年度は、プラスチックごみのリサイクル化の社会実装を政府、自治体、他社と連携して取り組むなど、環境・社会分野で、マルチステークホルダーとの連携強化を推進したことが評価されました。一方、ESGの取り組みを生活者にわかりやすく、積極的にコミュニケーションするよう提言がありました。

2021年度のESGコミッティの主な審議事項等

- KLP 中長期目標の見直し案の審議・承認
- ESG 外部アドバイザリーボードの具申事項の確認
- ESG ステアリングコミッティ設置の審議・承認
- ESG 投資基準・運用案の審議・承認
- ESG 投資案件の審議・承認
- KLP 各テーマの進捗に関するレビュー

2021年度のESG外部アドバイザリーボードからの提案とアクション

- 社会情勢を踏まえた花王への期待とリスク提案
- KLP の進捗に関するレビューと評価

「責任ある原材料調達」に関する取り組み

花王は、消費財メーカーと流通業のグローバルなネットワークであるThe Consumer Goods Forum(CGF)のメンバー企業として、CGFの強制労働撲滅に向けた決議および優先業界原則「あらゆる労働者には移動の自由があり、いかなる労働者も仕事のために代償を支払うことはなく、債務を負わされるか労働を強制されることもない」を支持しています。そして、KLPの19のアク

ションのひとつである「責任ある原材料調達」において、資源保護や環境保全、安全、人権などに配慮した原材料を調達すると共に、トレーサビリティの確保に努め、サプライヤーとの対話を通じ、より持続可能な原材料調達をめざしています。具体的には、次のような取り組みを展開しています。

●「調達に関わるサプライチェーンESG推進ガイドライン」の公表

花王は、調達やレピュテーションに関するリスクの低減を目的に、2021年8月、「調達に関わるサプライチェーンESG推進ガイドライン」を公表しました。本ガイドラインに基づき、取引先と共にサプライチェーン全体のトレーサビリティ確保や資源保護・環境保全や安全、人権などの社会的課題の解決に貢献していきます。また、サプライチェーンが抱える社会課題上のリスクの特定や取引先への第三者監査等を実施していきます。



ベンダーサミットの様子

●インドネシアの小規模パーム農園の支援プログラム「SMILE」

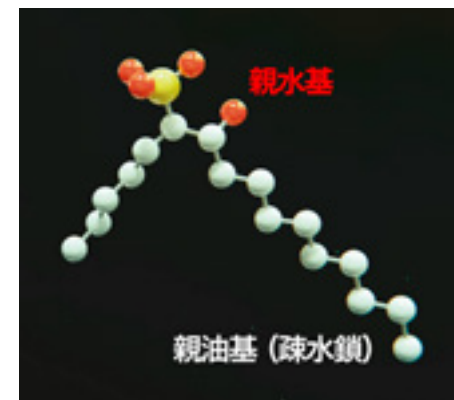
パーム油の持続可能なサプライチェーンの構築に向けて、大規模プランテーションの取り組みが進む一方、インドネシアで30%の生産量を占める小規模パーム農園は、低い生産性、貧困や劣悪な生活環境などの問題を抱えています。花王は、アピカルグループ、アジアナグリと協働で、2030年までに約5,000の小規模パーム農園を支援するプログラム「SMILE」を開始しました。生産性を向上する技術支援や持続可能なパーム油に対する認証の取得支援を行なっています。さらに独自の取り組みとして、機能性展着剤「アジュバントシリーズ」を提供し、生産性の向上、および、農薬使用量低減による収益性向上と環境負荷低減も推進していきます。



「SMILE」活動の様子

●サステナブルな洗浄基剤「バイオ IOS」が第20回グリーン・サステナブル ケミストリー賞経済産業大臣賞を受賞

「バイオ IOS」は、高い洗浄力とすすぎ性による省エネや水質汚濁削減に加え、責任ある原材料調達の点でも優れた洗浄基剤です。一般的な洗浄剤用途の界面活性剤の主原料は、植物油脂全体のわずか約5%ほどの炭素数12、14のラウリン系油脂であるのに対し、「バイオ IOS」の主原料は、植物油脂全体の約95%にあたる炭素数16、18のオレイン系油脂、さらにその中で食料用途と競合しにくい固体部です。このような「人と環境にやさしく、持続可能な社会の発展を支える化学」としての革新性が高く評価され、2021年度第20回グリーン・サステナブル ケミストリー賞経済産業大臣賞を受賞しました(「バイオ IOS」は衣料用洗剤「アタックZERO」に配合されています)。



バイオ IOS 分子構造モデル

ESG 戦略の重点取り組みテーマと目標値

重点取り組み テーマ	指標	実績			中長期目標	
		2019 年	2020 年	2021 年	目標値	目標年
快適な暮らしを自分らしく送るために						
コミットメント	より清潔で、健康に、安心して年齢を重ね、自分らしく生きられるように、よりこころ豊かな暮らしに 貢献した人数	－	－	2023 年 開示予定 ^{*4}	10 億人	2030
QOLの向上	快適で、美しく、すこやかな暮らしに貢献し、こころに響く QOL に貢献する製品数	－	47 億個	45 億個	70 億個	2030
清潔で美しく すこやかな習慣	花王の製品やサービスを使い、清潔で美しくすこやかな習慣を身につけるために実施した啓発活動で到達した累積人数 ※2016 年からの累積値	0.30 億人	0.34 億人	0.45 億人	1 億人	2030
ユニバーサル プロダクト デザイン	花王ユニバーサルデザインガイドラインに適合する新製品、改良品の比率	(44%) ^{*6}	(53%) ^{*6}	98% ^{*3}	100%	2030
より安全でより 健康な製品	設定した懸念成分を対象に、花王の考え方を開示した比率	－	31%	56%	100%	2030
思いやりのある選択を社会のために						
コミットメント	より活力と思いやりのある社会の実現のために、小さくても意味のある選択を生活者ができるように提案したブランド比率	－	－	2023 年 開示予定 ^{*4}	100%	2030
サステナブルな ライフスタイル の推進	環境に配慮する生活スタイルを啓発し、サステナブルな世界を実現するための環境啓発活動で到達した累積人数 ※2016 年からの累積値	261 万人	307 万人	310 万人	1 億人	2030
パーパス ドリブンな ブランド	社会的課題に対応し、生活者の暮らしや社会で共感を得られる、存在意義のあるブランドの比率	－	－	2023 年 開示予定 ^{*5}	100%	2030
暮らしを変える イノベーション	ライフスタイルに大きく、ポジティブなインパクトを与える製品の提案と実現 ※2019 年からの累積値	2 件	3 件	4 件	10 件 以上	2030
	ライフスタイルに大きく、ポジティブなインパクトを与える事業、しくみの提案と実現 ※2019 年からの累積値	－	1 件	3 件	10 件 以上	2030
責任ある原材料 調達	家庭用製品に使用した認証紙製品・パルプの比率	91%	94%	96%	100%	2025
	小規模パーム農園までのトレーサビリティ確認	大手 プランテーション まで完了	油脂サプライヤーが 管理する自社農園まで 完了	油脂サプライヤーが 管理する自社農園まで 完了	完了	2025

^{*1}：新たに追加した目標
^{*2}：指標や目標値の変更
^{*3}：定義の変更
^{*4}：2021 年 KPI の定義を決定
^{*5}：2021 年詳細要件の検討実施
^{*6}：旧定義による値

重点取り組み テーマ	指標	実績			中長期目標	
		2019 年	2020 年	2021 年	目標値	目標年
よりすこやかな地球のために						
コミットメント	全ライフサイクルにおいて、科学的に地球が許容できる範囲内の環境フットプリントである製品比率	－	－	2023年 開示予定 ^{*4}	100%	2030
	外部評価機関による評価レベル	CDP 気候変動 A、 水 A、 森林(木材) A-、 森林(パーム油) A-	CDP 気候変動 A、 水 A、 森林(木材) A-、 森林(パーム油) A	CDP 気候変動 A、 水 A、 森林(木材) A、 森林(パーム油) A	最高レベル	毎年
脱炭素	ライフサイクル CO ₂ 排出量（絶対量）削減率 ※基準年：2017 年	4%	4%	4%	22%	2030
	スコープ 1+2 CO ₂ 排出量（絶対量）削減率 ※基準年：2017 年	9%	15%	20%	28% ^{*2} 55%	2025 2030
	使用電力における再生可能電力の比率	21%	28%	38%	100%	2030
	包装容器への化石由来のプラスチック使用量 ^{*1}	－	－	104千トン	ピークアウト させる ^{*1}	2030 ^{*1}
ごみゼロ	革新的なフィルム容器の年間普及量（花王+社外）	－	7百万個 ^{*3} (1百万個) ^{*6}	11百万個 ^{*3}	3億個	2030
	プラスチックアイキャッチシール廃止率	－	73%	100%	100%	2021
	プラスチック包装容器への再生プラスチックの使用率 ^{*1}	－	－	1%	2023年 開示予定 ^{*1}	2030 ^{*1}
	回収パウチを使用した革新的フィルム容器の実用化	－	開発継続	開発継続	上市	2025
	PET 容器への再生プラスチックの使用率(日本) ^{*2}	－	－	19%	100% ^{*1}	2025 ^{*1}
	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 ^{*2}	－	－	9.1%	ゼロ(1%未満)	2030
	製品廃棄物・販促物廃棄物の削減率 ※基準年:2020年 ^{*2}	－	－	14%	95% ^{*1}	2030 ^{*1}
	ライフサイクル水使用量（原単位）削減率 ※基準年：2017 年	6%	-5%	-5%	10%	2030
水保全	渇水地域におけるライフサイクル水使用量（原単位） 削減率 ※基準年：2017 年 ^{*2}	－	－	2023年 開示予定 ^{*5}	40%	2030
大気および 水質汚染防止	VOC、COD 排出量を開示する工場の比率	VOC 0% COD 100%	VOC 0% COD 100%	VOC 65% COD 100%	100%	2025
正道を歩む						
実効性のある コーポレート ガバナンス	外部評価機関による評価レベル	最高レベル （「World's Most Ethical Companies [®] 」 選定）	最高レベル （「World's Most Ethical Companies [®] 」 選定）	最高レベル （「World's Most Ethical Companies [®] 」 選定）	最高 レベル	毎年
	重大なコンプライアンス違反 [*] 件数 *経営に重大な影響を与え、企業価値を大きく毀損するコン プライアンス違反案件をいう	ゼロ	ゼロ	ゼロ	ゼロ	毎年
徹底した透明性	成分情報が簡単に入手できる製品比率 （家庭用製品）	－	9% ^{*3} (8%) ^{*5}	12% ^{*3}	100%	2030
人権の尊重	人権デュー・ディリジェンス対応実施率 （社内、サプライヤー、委託先におけるリスクアセスメント）	社内 100% サプライヤー 20% 委託先 0%	社内 100% サプライヤー 55% 委託先 0%	社内100% サプライヤー60% 委託先3%	100%	2030* *サプライヤーは 2025 ^{*2}
受容性と多様性 のある職場	社員エンゲージメント調査における“Inclusive な組織風土”に 関する設問の肯定的回答率 ^{*2}	－	実施せず	2022年度より 実施予定	75%	2030
	女性管理職比率	29.4% (全社員女性比率： 49.6%)	28.8% (全社員女性比率： 49.7%)	30.2% (全社員女性比率： 50.5%)	全社員 女性比率に同じ	2030
社員の健康増進 と安全	休業災害度数率（100万時間当たり）	0.78	0.53	0.65	0.1	2030
	平均長期休業日数（日／人） ※日本から開始	129	146	197	105	2030
	長期休業者率（千人率） ※日本から開始	0.198	0.185	0.232	0.12	2030
	社員エンゲージメント調査における“GENKI 率”に関する設 問の肯定的回答率 ^{*1}	－	実施せず	2022 年度より 実施予定	85% ^{*1}	2030 ^{*1}
人財開発	社員エンゲージメント調査における“挑戦を推奨する組織風土”に 関する設問の肯定的回答率 ^{*2}	－	実施せず	2022 年度より 実施予定	75%	2030
	社員エンゲージメント調査における“効率的で柔軟な働き方”に 関する設問の肯定的回答率 ^{*2}	－	実施せず	2022 年度より 実施予定	75%	2030
責任ある 化学物質管理	安心して使い続けられる製品・原料の有用性と安全性情報の 公開率	－	－	14%	100%	2030
	事業拠点において、原材料調達から廃棄までを考慮し、健 康・環境・安全への影響を管理できた比率	－	－	96%	100%	2030

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

基本的な考え方

企業が強くなるためには、ワクワクした社員の活力は欠かせません。花王は、多様な人財の一人ひとりが大きな志を持ち、互いを尊重し高め合いながら、ひたむきに挑戦をしていく組織をめざしています。

そのために、昨年、挑戦・未来志向の「The Kao Way」に改定しました。社員が成長し活躍する環境を整えと共に、それを後押しするための制度を導入し、現場における運用をきめ細やかに推進しながら、成果に対してきちんと応えるための報奨制度とレコグニション制度を導入しました。

これらは、持続的な人の成長と企業の発展につながる基本的な考え方に基づいて設計しています。すなわち、「仕事を任せられ、挑戦を後押しされ、自ら挑戦的な目標を掲げ、対話を通じて苦労を分かち合い、つかんだ成功に対してしっかり感謝される」というサイクルを想定しています。

これらの取り組みを通じて、「K25」で掲げた方針「社員活力最大化」、そして「活動生産性2倍」という目標を達成していきます。

社員活力最大化のための人財開発の考え方

人財開発の基本におく 方針	挑戦・未来志向の The Kao Way 2021年6月改定		多様性を活かす、誠実な DE&I	
社員成長のための 環境	自学共生の 教育支援	自発挑戦の キャリア開発	能率的で柔軟な 働き場提供	専門性をフルに活かす 生涯活躍
挑戦を後押しする 制度	成長・連携志向の OKR 2021年1月導入		ボトムアップ提案の 0★1(ゼロワン)Kao 2021年7月導入	
レジリエントな 運用	フィールドで寄り添い、成長を促す 対話の尊重			
持続的活性化のための 奨励	公平・発展志向の 報奨制度		モチベーション最大化のための レコグニション制度	
企業としての 目標	活動生産性2倍			

花王らしい OKR の導入

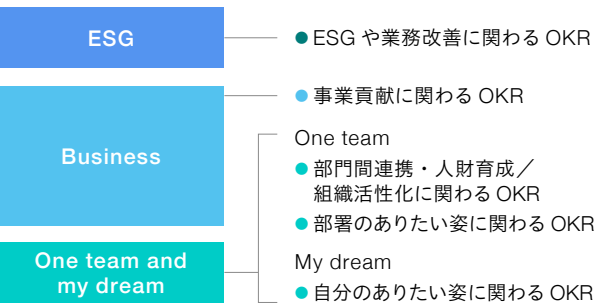
2021年1月から導入したOKRは、社員一人ひとりの大きな挑戦への意欲を喚起すると共に、互いに学び助け合うワンチームの形成を促進するしくみです。OKRが共通言語となり、さまざまな分野における挑戦と職場や国

境を越えた連携が開始されるなど、社員活力最大化に向けた動機づけや風土醸成は順調なスタートを切っています。

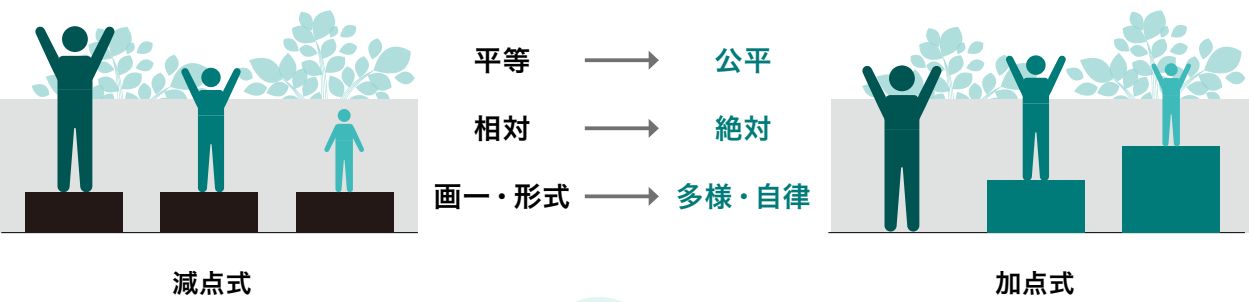
OKR (Objectives and Key Results) とは

従来の KPI (Key Performance Indicator) は、目標の 100% 達成をめざすことを前提としていたため、社員は到達し得る現実的な最終目標を定めがちで、組織として革新的な成果を上げることが難しいしくみとなっていました。OKR では、目標達成度が 60% 程度であれば最低限の目標は達成したと見なし、100% 達成することで革新的な成果を生み出したと見なされます。

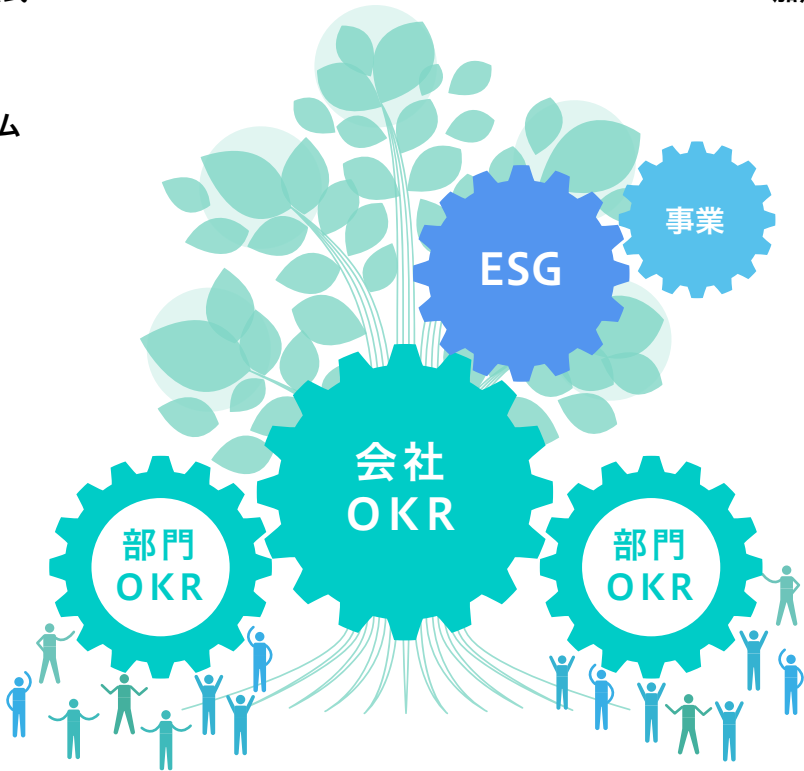
OKR3つの視点



花王らしい人財開発を進めるOKR



OKRのメカニズム



ボトムアップ提案の0★1（ゼロワン）Kaoの導入

2021年7月から導入した「0★1（ゼロワン）Kao」は、社員の担当業務や役割を超えた挑戦を支援する変革アイデア（新たな事業や商品・サービス、社内構造改革活動など）の公募プログラムです。導入から半年間で100件近いアイデアが生まれ、その半数以上は実現に向けた活発な

やりとりが継続されています。

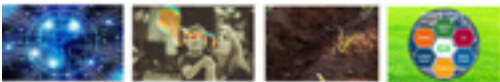
2021年10月に第1回の社長提案会が実施されて以来、半年間で27テーマの提案会が行なわれました。うち19テーマが投資の承認を獲得するなど、次のステップに進んでいます。

2022年2月時点で議論中の主なテーマ

商品・サービス、事業提案



構造改革、新制度提案



その他の提案



自発挑戦のキャリア開発

花王はさまざまなキャリア開発への取り組みを通じて、社員一人ひとりが活躍できるよう後押しをしています。2021年度は部門内や関係会社内での人事異動に加えて、約750の部門や会社をまたぐ人事異動を行ない、幅広く

活躍の場を提供しています。また、社員のスキルや専門性を社会課題の解決に活かすために、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。

自学共生の教育支援

社員一人ひとりの興味や業務内容に応じ、必要な分野を深く学べるオンデマンド学習プログラムの導入・拡張を進めています。それらも活用して、挑戦する社員に公平に

学ぶ機会を提供し、自律的に能力・キャリアを形成していくことを支援しています。

能率的で柔軟な働き場の提供

花王は、以前より専門業務型の裁量労働やフレックスタイム等、時間にとらわれない働き方を推進してきました。コロナ禍の影響に伴い、在宅勤務をはじめとするリモートワークも取り入れ、働く時間だけでなく場所や環境の多様化も図っています。

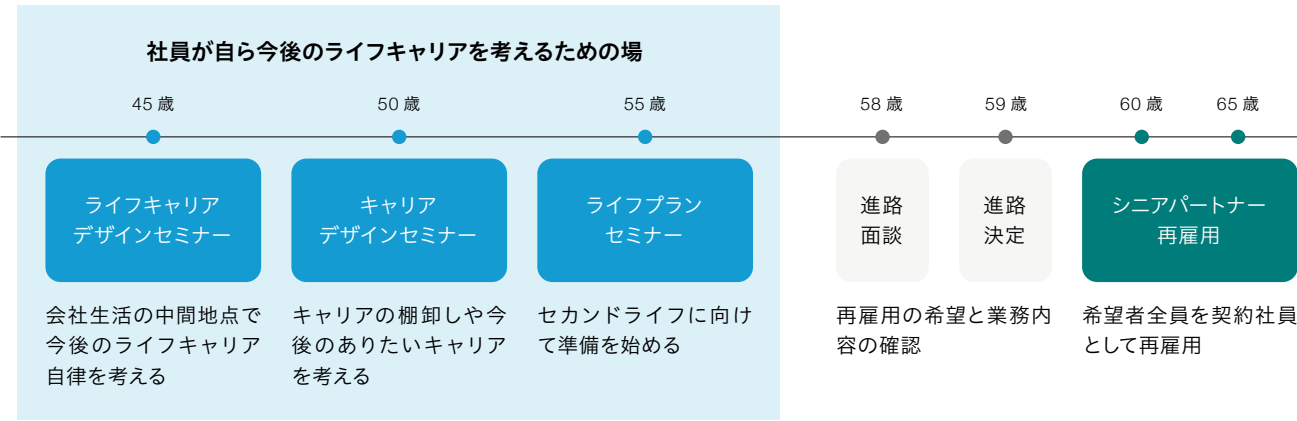
これと並行して、オンライン環境の整備と会議や商談、採用、研修、発表会、討論会のさまざまな業務プロセスのオンライン化を進めています。オフィスも従来の出社を前提としたレイアウトから、より社員の創造性を発揮した柔軟な働き方を促進するためのレイアウトへの変更を行なっています。



専門性をフルに活かす生涯活躍

現役時より、60歳以降のキャリアやセカンドライフも見据えたライフキャリア自律のための意識づけを図っています。また、定年後のシニア社員に対して、花王で培った経

験や専門性等を活かして活躍できる社内・社外の機会を提供しています。国内花王グループ社員は、定年後も86%の社員がシニア社員として勤務を継続しています。



社外取締役・社外監査役メッセージ

花王の取り組みを客観的に評価しながら、
執行側が積極果敢にチャレンジすることを応援します。



社外取締役
取締役会議長
篠辺 修

2021年から新中期経営計画「K25」がスタートしました。Reborn Kao、Another Kao、ESGの3本柱が揺るがないように社外取締役としてしっかりと監督していきたいと思っています。2022年は中でもReborn Kaoでの戦い方がポイントになります。Reborn Kaoで稼がないとAnother Kaoで大きなチャレンジができません。コンシューマープロダクツ事業は、短期的には今あるものをいかにして売ることが課題になりますが、長期的には柱となる商品・サービ

スをつくることが重要であり、お客さまの目線で売り方や商品の抜本的な見直しを行ない、デジタルトランスフォーメーションの活用や最適な価値伝達も組み合わせた今までの延長線上にはないマーケティング戦略が必要になります。海外戦略は、海外と一括りにせず地域ごとの特徴を捉えた展開が必要でしょうし、事業の拡大には成長戦略を踏まえたM&Aも必須です。そして、取締役会ではこれらの活動がESG視点から外れていないかのモニタリングも欠かせません。花王のESG活動は次のステップに入れる段階にあるので、ESGで稼げる商品をいち早く市場に出せるよう商品開発に努力してもらいたいと思います。

2022年3月に取締役会議長に就任しました。これまで同様に独立社外取締役の立場で花王の取り組みを客観的に評価しながら、執行側が過度に失敗を恐れることなく積極果敢にチャレンジすることを応援し、議長として取締役会の実効性を高めることで企業価値の向上に貢献できるよう努めてまいります。

花王がスピード感を持って差別化された価値を提供できるよう、
活動をモニタリングしていきます。



社外取締役
向井 千秋

取締役会では毎回自由闊達な議論がなされています。2021年は、PR戦略、デジタル・ライフ・プラットフォーム、人材開発部門の取り組み、そして花王のドライビングフォースである研究開発の状況など、「K25」の重要テーマについて責任者から発表され建設的な意見交換ができました。私は、執行からの提案には常に背中を押すスタンスでいますが、一方で目的に対する時間軸設計の適切さ、グ

ローバルの社会情勢を踏まえたリスクファクター、世間の受け入れ性、表示に対する科学的根拠などの観点から、その提案の実現可能性を慎重に確認するようにしています。

花王はとても広い範囲の商品を提供しています。個々のブランドの育成と共に、「プロテクトJAPAN」や米国での「MyKirei by KAO」のように事業横断的に商品を展開し、花王の全商品を使うことで人々の生活がどうよくなるかを見せることも進めるべきです。花王にしかできない新しい切り込み方で総合力を示していくことを支援していきたいと思います。人材については、ダイバーシティが推進され、若手の登用も進んでいるのでよい方向に向かっていますが、今後は評価基準の改定によるモチベーションアップ、あるべき姿から逆算した人材戦略の議論をさらに深める必要があります。花王はとてもよい素材を持っています。これらをスピード感を持って商品化し市場に出すこと、差別化された価値を生活者にしっかりと伝えることが課題だと思いますので、社外取締役として執行の背中を押しながら、活動をしっかりとモニタリングしていきます。

「K25」がもたらす変化を注視し、守りと攻めの両面から、
適正なガバナンスの一翼を担います。



社外監査役
仲澤 孝宏

2020年に社外監査役に就任以来、すべての取締役会および監査役会に出席しています。取締役会では、社内外や取締役・監査役の違いなく、全メンバーによる自由で活発で実質的な議論が行なわれています。中でも、執行の役割を担う社内取締役が社外取締役や社外監査役の意見に真摯に耳を傾け、議論を反映した内容を経営に織り込んでいく過程が認識でき、外部の視点を活かして経営を行なう姿

勢が、花王の取締役会をうまく機能させ、ガバナンスの根底をなしていると考えています。

監査役監査の取り組みにおいて、ガバナンスの一部分である内部統制については、各往査場所での監査、第2ラインを担う部門等に対するインタビューなどにより、現状の課題、事件事故等の対応状況を聴取するなど、問題発生萌芽を摘み取り、さらに実際問題が起きた場合には、ルートコースを探り再発防止に向けた課題を吟味し、監査役としての役割である守りのガバナンスを果たしています。

2021年の取締役会は、Reborn KaoやAnother Kaoの進捗がしっかり報告されるなど、「K25」出発の年にふさわしい内容でした。2022年以降、Reborn Kao、Another Kao共に新たな花王に向かってますます変化が出てくるでしょう。守りだけでなく、攻めのガバナンスの面でも、「K25」がもたらす改革によるさまざまなリスクマネジメントや内部統制上の変化に注視していきたいと考えます。私も監査役のひとりとして、適正なガバナンスの一翼を担い、企業価値向上に向けて貢献できればと思います。

コーポレート・ガバナンス

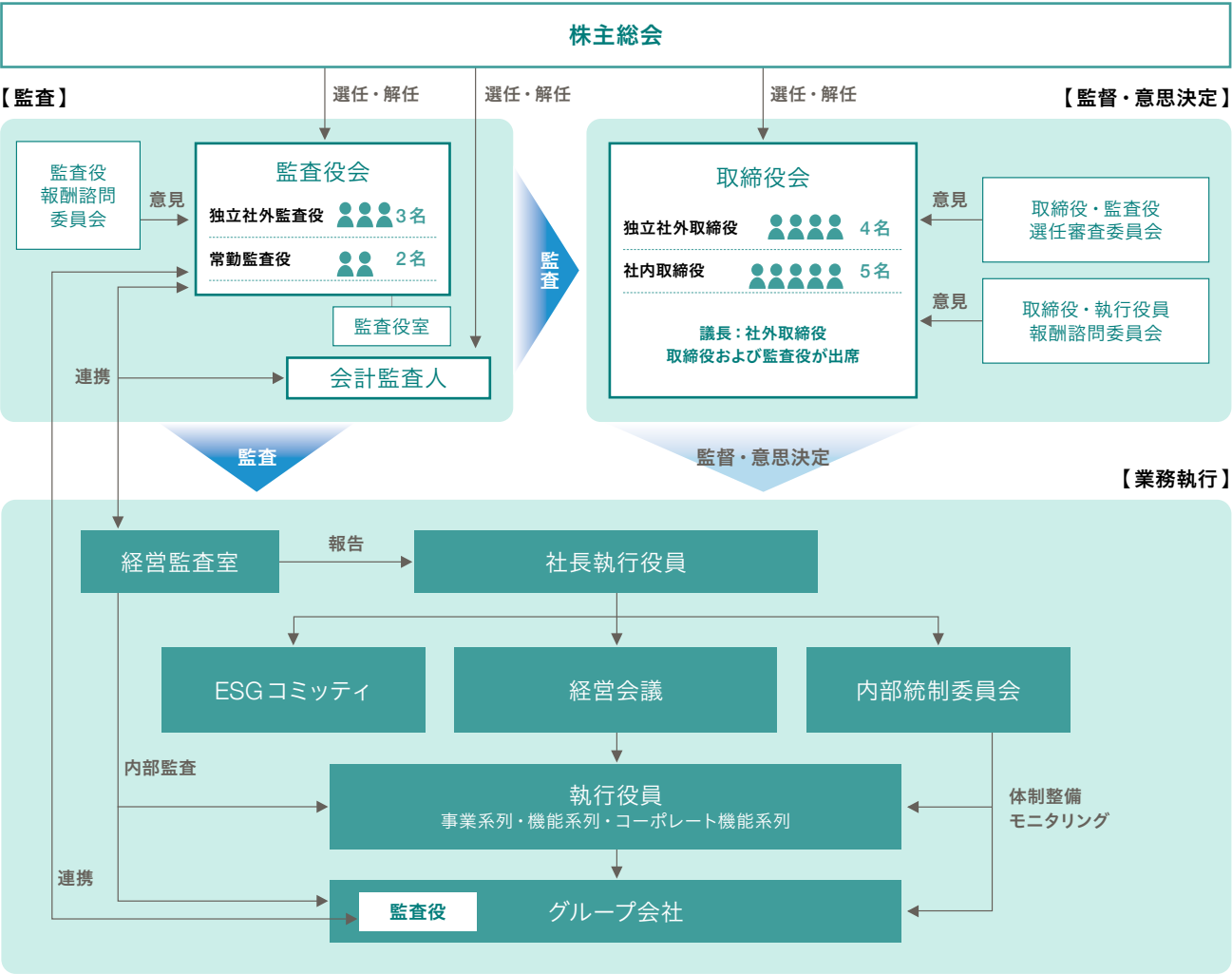
経営の健全性と
持続的な企業価値向上を支える

基本的な考え方

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・果断な意思決定を行なうためのしくみです。そのために必要な経営体制および内部統制システムを整備・運用し、必要な施策を適時に実施すると共に、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なうことで、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（2022年5月現在）



花王のコーポレート・ガバナンスの特長

豊かな共生世界の実現	花王は、実効性のあるコーポレート・ガバナンス体制の構築が、「豊かな共生世界の実現」というパーパスの実現を支える基盤であり、かつ、推進のドライバーであると位置づけています。
正道を歩む	企業理念である「The Kao Way」を経営の根幹に据え、その基本となる価値観のひとつである「正道を歩む」を意識したガバナンスを実践しています。社員一人ひとりが互いに敬意と公正さを持って接し、誠実、勤勉を心がけ、法と倫理に則って行動することで、すべてのステークホルダーの支持と信頼に応え、健全で実直な事業活動を推進していきます。
絶えざる革新	事業環境や社会の要請などの変化に対応するため、常に最適な体制を追い求めています。2022年3月の定時株主総会において、取締役会のさらなる多様性を確保し、花王がめざすESG経営とグローバルの視点での監督・意思決定を一層強化することを目的として、米国人取締役1名と女性取締役2名を含む取締役9名の選任を行なうなど、より高いレベルでのガバナンスに向けた体制と運用の見直しを行ない、企業価値の向上に努めています。
社外役員の活用	取締役会が監督機能を適切に発揮できるよう、取締役会14名のうち7名を独立社外役員としており、社外取締役が取締役会議長を務めるなど、高い客観性を維持する体制を整えています。社外役員は独立性に加えて専門性および高い見識を有していることを重視して指名しており、多様な視点から経営戦略などの策定や具体的執行の監督・監査を行ない、適切な意思決定につなげています。
内部統制の強化	花王は、業務の有効性や効率性を向上させ、財務報告の信頼性を確保し、事業活動において法令を遵守し、資産の保全を達成するため、内部統制委員会を中心としてコンプライアンスやリスク・危機管理などに関するグループ横断的な議論を行なう、グループ全体の内部統制を強化しています。

花王のガバナンス強化のあゆみ

2000年	客観的視点の導入 経営諮問委員会設置	2014年	小さな取締役会(執行の迅速化)と透明性の確保 取締役・執行役員選任審査委員会へ変更 取締役の半数を社外取締役に 取締役会の議長を社外取締役に
2001年	ストックオプション導入		
2002年	退職慰労金廃止 社外取締役制度導入 執行役員制度導入	2015年	コーポレートガバナンス・コード適用開始 取締役選任審査委員会へ変更 取締役会の実効性評価開始
2003年	経営の監督と執行の分離 社長以下役位を執行役員に 会長・社長選任審査委員会設置 取締役および執行役員報酬諮問委員会設置 経営監査室設置	2016年	監査役会の実効性評価開始 社外取締役報酬を非業績連動に
2006年	会社法施行 内部統制委員会設置 代表取締役と監査役の意見交換会を開始 株式報酬型ストックオプション導入	2017年	統合思考に基づく情報開示の強化 統合レポート発行開始 業績連動型株式報酬導入
2009年	「花王環境宣言」、エコロジーを経営の根幹に	2018年	ESG委員会設置
2010年	サステナビリティ委員会設置 社外役員独立性基準制定	2019年	「ESG経営に大きく舵を切る」ことを宣言 ESG外部アドバイザリーボード設置 取締役選任審査委員会と報酬諮問委員会の実効性評価開始
2013年	中長期の持続性に関する情報発信の強化 中期経営計画「K15」策定	2020年	「K25」策定、ESGを経営の根幹に 取締役・監査役選任審査委員会へ変更 監査役報酬諮問委員会設置

取締役会の知識・経験・能力のバランスおよび規模に関する考え方

取締役会において、出席者である取締役および監査役が、経営戦略等の大きな方向性を示し、その妥当性、実現にあたってのリスク等を客観的、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、能力等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、建設的な議論を行なうことが重要であると考えています。

花王は、パーパスである「豊かな共生世界の実現」、「K25」において掲げた「未来のいのちを守る」J「Sustainability as the only path」というビジョンのもと、基盤研究を含め

た広範囲にわたる研究開発から生まれた高い技術力を活用した「ESG視点でのよきモノづくり」を行ない、世界の生活者・顧客のすこやかな毎日を守る製品・サービスをお届けしていきます。さらに地球環境や人の生命にも目を向け、既存事業においてより戦略的な投資・事業拡大を行なうと共に、デジタルトランスフォーメーションを活用しながら「未来のいのちを守る」新たな事業を生み出すことをめざします。そして、これらの活動を支えるため、客観的で多様な視点から監督し、また会計・財務、法規制等の専門的な視点から検証できる体制を構築し、常に改善

していきます。

これらを実現するため、取締役会は社内外の取締役およ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できることが重要と考えます。

知識・経験・能力だけでなく、性別、国籍、人種、年齢の面を含む取締役会の多様性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の認識に立ち、これらの多様な人財の取締役および監査役への登用を進めます。取締役会の女性比率は2025 年までに 30% を目標とします。

取締役会の規模については、適正に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つつ、適切な審議や執行の監督を行なうために必要な多様な人財のバランスを勘案し、適切な規模とします。社外取締役は、取締役会の多様性および発言力の確保のため取締役の約半数を目途とし、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出席機関

氏名		属性			経験・知識・専門性								出席機関							2021 年度 出席状況		
		在任年数	性別	国籍	ESG	経営	海外	開発・製造	事業・販売	事業革新	リスク・法規制	財務・会計	〇を付けた主な理由			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	13 年 9 カ月	男	日本	○	○		○		○				●当社研究開発部門の経験 ●当社代表取締役社長執行役員の経験 ●クリーン・オーシャン・マテリアル・アライアンス (CLOMA) 会長	○				○		100% (15 回/15 回)	—
	長谷部 佳宏	6 年	男	日本	○	○		○		○				●当社研究開発部門の経験 (ESG の知見を含む) ●当社先端技術戦略室の経験	○				○	○	100% (15 回/15 回)	—
	竹内 俊昭	8 年	男	日本		○			○					●花王グループカスタマーマーケティング (株) 代表取締役社長執行役員	○				○		100% (15 回/15 回)	—
	松田 知春	3 年	男	日本		○	○	○	○					●当社コンシューマープロダクツ事業統括部門統括 ●当社海外子会社の経営経験	○				○		100% (15 回/15 回)	—
	デイブ・マンツ	—	男	米国	○		○	○	○					●当社海外子会社の研究トップ・事業の責任者経験 ●当社 ESG 部門統括	○						—	—
	篠辺 修	4 年	男	日本		○	○	○	○	○	○			●グローバル大手航空会社の経営者の経験	◎			○	○	○	100% (15 回/15 回)	—
	向井 千秋	3 年	女	日本	○		○			○				●医師、宇宙飛行士 ●宇宙飛行士や学術研究など新分野への挑戦経験	○			◎	○		100% (15 回/15 回)	—
	林 信秀	3 年	男	日本		○	○			○		○		●グローバル大手金融機関の経営者の経験	○			○	◎		100% (15 回/15 回)	—
	桜井 恵理子	—	女	日本		○	○	○	○	○				●グローバル大手ケミカル企業のリージョントップの経験 ●大手企業の社外取締役の経験	○			○	○		—	—
監査役	青木 秀子	3 年	女	日本	○			○			○			●当社常務執行役員の経験 ●当社品質保証部門の経験 ●消費者行政の委員会委員	○	◎					100% (15 回/15 回)	100% (10 回/10 回)
	川島 貞直	1 年	男	日本			○					○		●当社会計財務部門の経験 (海外駐在経験を含む) ●当社経営監査室の経験	○	○					100% (13 回/13 回)	100% (8 回/8 回)
	天野 秀樹	5 年	男	日本	○		○					○		●公認会計士 (海外駐在経験を含む)	○	○	○	○	◎		100% (15 回/15 回)	100% (10 回/10 回)
	岡 伸浩	4 年	男	日本	○						○			●弁護士 ●慶應義塾大学大学院法務研究科教授	○	○	○	○	○		100% (15 回/15 回)	100% (10 回/10 回)
	仲澤 孝宏	2 年	男	日本	○							○		●公認会計士	○	○	○	○	○		100% (15 回/15 回)	100% (10 回/10 回)

取締役およ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。


各機関に出席しているメンバーに○、議長に◎を記載しています。

取締役会の実効性を高める施策

取締役会の役割・責務である業務執行の監督・意思決定を適切に行なうため、花王では以下の各種施策を実施しています。社外役員に対する適時適切な情報提供や社内外の

役員間における自由闊達で建設的な議論および意見交換などを促進し、取締役会の実効性を高めています。

社外役員機能を最大限活用するための各種施策

具体的な施策	実施頻度	内容
取締役会前の情報提供	月1回	取締役会における充実した議論に資するために、取締役会の開催前に資料を配布し、議題の提案の背景、目的、その内容などについて理解の促進を図っています。
社外取締役が 取締役会議長を務める	—	社外取締役が取締役会議長を務めることで、執行から独立した中立的な視点を踏まえた意見を引き出しやすい環境となり、より適切な議論が可能となっています。
取締役会議長の 経営会議への出席	月3～4回	執行の最高意思決定機関である経営会議への出席により、執行の重要課題やその議論の状況を議長が直接入手する機会を設けています。取締役会では、議長が他の社外役員に議題の背景を共有することで、議論の核心に入りやすい状況につなげています。
社外取締役の 研究発表会への出席	年1回	研究発表会などへの出席により、研究の方向性や進捗状況など、社内の情報を直接入手する機会を提供しています。社内活動への理解を深めることで、取締役会での議論の活性化につなげています。
社外取締役と監査役との 意見交換会	年3回	定期的な会合の場を設定することにより、監査役監査を通じて発見した課題などについての積極的な意見交換や必要に応じた提言が可能となるよう図っています。
事業場視察	年2回	経営陣が自ら市場・事業場・工場・小売店に行き、現場の情報を直接入手する機会を設けています。2019年度以前は海外事業場の視察も行なっていましたが、2020年度以降は新型コロナウイルス感染拡大の影響により、国内事業場のみの視察を実施しています。 

取締役会

取締役会は、経営戦略などの大きな経営の方向性について、リスク評価を含めて多面的に審議し、多様な視点から経営戦略が適切に執行されているかを監督しています。さらに、内部統制システムやリスク管理体制を整備することで、リスクを峻別して攻めの経営ができる環境整備を行なっています。2021年度は、「K25」における重要テーマが多く取り上げられ、自由闊達な意見交換が行なわれました。右記のほか、毎月、執行役員を兼務する取締役から執行報告および担当執行役員から経営会議審議事項の報告を行なっています（2021年度は15回開催）。

2021年度 取締役会の主な審議事項

- | | |
|--------------|---|
| 企業理念 | ●「The Kao Way」改定に関する審議 |
| 中長期経営計画 | ●「K25」実現のための戦略に関する報告
・戦略会議の報告
・デジタル・ライフ・プラットフォームの報告
・Reborn KaoとAnother Kaoの進捗報告 |
| 資本政策 | ●財務戦略の報告 |
| コーポレート・ガバナンス | ●経営監査室監査報告
●監査役監査報告
●コーポレート・ガバナンス開示に関する審議 |
| その他 | ●人財戦略の報告
●ESGコミティ活動報告 |

取締役会の実効性評価

毎年1回、取締役会において評価を実施し、実効性を高めるための改善につなげています。取締役会の参加者全員が自ら意見を述べ、自由闊達な議論による評価を実施する

ことが有効と考え、自己評価により実効性の評価をしています。2021年度の評価についても、予めアンケートを実施し、結果を共有した上で、議論・意見交換を行ないました。

2019年度実効性評価結果

主な実施項目 <ul style="list-style-type: none">●人財戦略：グローバル人財や多様な人財の発掘・育成について一定の議論がなされ、課題の共通認識ができた。●経営と執行との双方向コミュニケーション：将来を見据えた中長期戦略について複数の執行役員による発表がなされ、直接の意見交換によりお互いの理解が深まった。●内部統制：悪い情報が取締役会に上がる件数・スピードが向上。●ESG戦略に関する深い議論が、対外的な意思表示につながった。	今後の課題 <ul style="list-style-type: none">●人財戦略：若手人財の発掘・育成、社外からの人財活用、あるべき姿を踏まえた人財要件と育成計画に関する議論を深める。●内部統制：現場からの報告や部門間の連携などについてさらなる改善が求められる。起こった事象の背景や本質に関する議論も必要。●中期経営計画、人財戦略、グローバル戦略、M&A戦略など会社の大きな方向性に関する議論の時間を確保する必要がある。
---	--

2020年度実効性評価結果

主な実施項目 <ul style="list-style-type: none">●「K20」の達成度に関してコロナ禍の影響が否かの議論がなされた。●「K25」策定について、十分な時間をかけた活発な意見交換、充実した議論による策定プロセスは高く評価できる。●「K25」の実現に向けた取締役会の構成はバランスもよく、適正レベルの範囲にある。●「K25」の議論を通じて大きな方向性の議論は十分にできた。	今後の課題 <ul style="list-style-type: none">●「K25」実現に向けて、進捗をモニタリングするしくみ、大型の投資や戦略施策、推進を阻む事象の解決策の継続議論が必要。●人財戦略：あるべき方向性の議論を深め、「K25」で求められる人財要件に沿った人財確保や育成についても議論すべき。●内部統制：統制がさらに有効に機能するよう、体制整備と運用の適正性を常に監督すべき。●取締役会と執行役員の多様性は議論し改善を図るべき。●グローバル戦略、M&A戦略はさらなる議論が必要。
---	--

2021年度実効性評価結果

主な実施項目 <ul style="list-style-type: none">●「K25」における重要テーマが取締役会でも多く取り上げられ、適時に活発な議論がなされた。●グローバル人財や若手の登用、外部人財の活用を積極的行なう等、「K25」推進を重視した施策が進められている。また、新しい人財の成長活性化制度であるOKRの導入状況の報告もなされている。●悪い情報やリスク情報が適時適切に報告されている。また問題発生時にはスピード感ある対応ができる体制になってきている。●ESG部門の責任者から活動報告がなされ、また他の議題においてもESGとの関連性に触れて報告されており、適切にモニタリングができる体制と運用ができている。	今後の課題 <ul style="list-style-type: none">●「K25」の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、「K25」実現に向けたPDCAをさらに意識して定期的に検証を行なうこと等も必要。●人財戦略は継続的に検討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、そのための人財登用や育成、幹部人財の評価等の議論をさらに深める必要がある。●潜在的な内部統制上の課題が組織に隠れていないか絶えず検証・議論していくことが必要で、さらにコロナ禍で見えていなかった問題が出てくることもあるので、継続して監督することが必要。●各国・各部門での具体的な活動状況の報告、世の中の動き等と花王のESG活動の比較に関する情報共有および外部への発信の仕方や他社との協働についての議論をさらに充実させることが望まれる。
---	--

監査役会

監査役は、花王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ために、独立した立場で職務に取り組んでいます。監査役会は、社外監査役3名と常勤監査役2名で構成され、監査方針や計画等を定め、各監査役が忌憚なく意見交換し、課題の検討ならびに審議・決議を行なっています（2021年度10回開催）。

監査方針と重点監査項目

監査役会は、「K25」に基づく経営方針および経営戦略、社会環境の変化およびステークホルダーの要請等を反映した監査方針を定め、監査役会の実効性評価にて活

監査役会の主な審議事項	
●グループガバナンス強化 ●コーポレート・ガバナンスコード改訂など社会要請の動向・現状の課題抽出（国内/海外） ●内部統制システムの整備と運用状況	●内部通報対応 ●常勤監査役の活動報告 ●監査役規程の体系化の検討 ●監査役会実効性評価検討

動を総括し、次年度の取り組み課題を確認し重点監査項目として定め、職務に取り組んでいます。

(i) 監査方針	
●取締役会その他重要会議における経営意思決定プロセス、ならびに業務執行の状況を確認すると共に、各部門・グループ会社へのヒアリングにより、経営方針の浸透度を確認し、経営の健全性が確保されていることを監査する。	や新たなビジネスモデル等を創出する経営戦略に対応して、内部統制推進部門による、花王グループ内部統制の今後の方向性を確認していく。
●花王およびグループ会社の内部統制の整備ならびに運用状況に関して、重大な損失を未然に防ぐ予防監査に重点を置き、グループガバナンスの実効性を監査する。また、新領域	●グループ会社の監査役ならびに会計監査人との連携を強化し、ガバナンスに関わる社会環境の変化を踏まえて、監査の実効性および効率性を高めるように努める。また、より適切で積極的な情報開示がなされていることを確認する。

(ii) 重点監査項目	
●「K25」の初年度としての執行状況	●グループガバナンスの実効性向上
●花王およびグループ会社の内部統制の整備ならびに運用状況	●より適切で積極的な情報開示状況

2021年度の活動および実効性評価

監査役の2021年度の主な活動状況は、右ページの表に示す通りです。監査役会は、監査活動の実効性を高めるために、毎年1回実効性評価を実施しています。監査役会で重点監査項目を中心に評価項目を決定し、監査役が各々評価した後、監査役会で評価結果について議論し課題を抽出します。その結果を次期計画に反映させ、継続的

な実効性向上に努めています。監査役会は、2021年度の監査活動についての実効性評価結果を審議し、「有効に機能している」との結論に至りました。今後に向けては、社会やステークホルダーからの要請に合う情報開示にも取り組んでいきます。

2021年度の活動および実効性評価

主な監査項目	主な活動状況（回数は2021年度の実績）	実効性評価および抽出された課題
取締役の職務執行状況	・取締役会に出席（15回）し、審議・決議状況を確認し、必要場合は意見を述べる。 ・花王および重要な子会社の代表取締役との意見交換会（6回）、社外取締役との意見交換会（3回）を実施し、監査活動から得られた知見の共有と提言。	・取締役会や重要会議に出席し制約なく発言でき、審議状況を確認できている。 ・「K25」の初年度にあたり、代表取締役との意見交換会での率直な課題認識の共有を行ない、各部門やグループ会社への対話に重点を置いたヒアリングによって「K25」の浸透度合いを確認し、監督の実効性向上に努めた。
	・経営会議、コミティ、内部統制委員会等の重要会議に出席（139回）し、意思決定プロセスを確認し、必要に応じて説明を求め、適時提言。	・新たなチャレンジが進んではいるが、従来のやり方が残存しており、次年度は、構造改革の効果ならびに実践の迅速化に着目していく。
	・各事業場、各部門および国内外のグループ会社には、対話に重点を置いた往査・ヒアリングによって、「K25」の浸透度合いを確認。 	・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や監査役報酬諮問委員会に出席し、審査・議論を実施。
内部統制	・各事業場、各部門および国内外のグループ会社には、業務執行や内部統制システムの整備・運用状況を確認。 ・内部統制第二ラインの法務・コンプライアンス部門、リスク・危機管理部等へは、モニタリング状況についても確認。 ・上記往査・ヒアリングは、適時オンライン会議等のリモート監査手法を活用しながらほぼ例年通り実施（115件）し、うち約7割は社外監査役も1名以上参加。	・「取締役を監督する体制」は、同時に内部統制システムの整備・運用状況の確認も行なっており、概ね適切であり、2021年度は内部統制第一ラインでの自主点検と改善の迅速性、第二ラインでのモニタリング状況に重点を置き、前期の課題に対する改善を確認した。 ・往査・ヒアリングでは、左記の取り組みにより実効性が向上した。
	・監査の効率性・実効性向上のため、ヒアリングではテーマを絞り、意見交換を中心に実施。開始時に前回の課題を再確認し、ヒアリング中の監査役コメントを、終了時に指導事項・要請事項に加え、アドバイス・優れた取り組みに分けて整理し、共有化。	・今後、着実な運用と共に、海外グループ会社へのモニタリング手法や協業先等との連携等の多様性への検討にも着目していく。
グループガバナンス	・内部監査部門である経営監査室とは、定期的かつ必要に応じて意見交換を行ない、監査の実効性向上を図る。	・経営監査室やグループ会社監査役との連携を進めている。
	・グループ会社の監査役とは、定期的な意見交換会のほか、グループ会社ヒアリング時に当該会社の監査役の陪席を求めるなど、連携を密にし、監査の実効性向上を図る。	・一方、グループ会社は兼務監査役が多く、実態調査により課題を抽出し、体制の見直しを進め、2022年1月新設の監査役室スタッフが一部グループ会社の監査役となり連携をさらに進める体制に変えることができた点は、実効性向上が期待でき、次期につなげていく。
	・会計監査人とは、監査の独立性と適正性を監視しながら、監査計画（年次）、会計監査結果（四半期レビュー・年度監査）および監査上の主要な検討事項の受領・意見交換を実施（23回）。	・会計監査人とは、監査の独立性と適正性を監視しながら、密に連携できている。

内部監査

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

子会社管理に関しては、子会社が花王に対し事前承認を求める、または報告すべき事項をグループ会社管理規程

（ポリシーマニュアル）に定めています。当該規程に基づき、経営監査室による内部監査での指摘事項と対応策およびその結果について、子会社の役員会で共有することになっています。

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

役員報酬制度

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

株式報酬制度については、ESG活動と投資を積極的に行ない、「発展し続ける循環社会」への貢献と長期持続的な企業価値向上の両立を促進するため、2021年度より長期インセンティブ報酬の指標の見直しを行ないました。具体的には、従来の売上高や利益率などの財務指標を中心とした内容から、事業をどれだけ成長させることができた

かを測る「成長力評価指標」、花王のめざすESG経営に向けた活動をどれだけ実践できたかを測る「ESG力評価指標」、社員意識調査における評価などを通じ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するかたちとしました。

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

長期インセンティブ報酬評価指標 2021年度見直し

見直しの内容	目的
成長力評価指標＊の導入 ＊事業全体の売上高・利益等の成長度等	花王グループの事業をどれだけ成長させることができたかを報酬に反映する
ESG力評価指標**の導入 ** 外部指標による評価および社内目標（Kirei Lifestyle Plan等）の達成度等	花王のめざすESG経営に向けた活動をどれだけ実践できたかを報酬に反映する
経営力評価指標***の導入 *** 花王社員による経営活動に対する評価等	社員意識調査における評価などを通じて経営活動の総合的な実践度を報酬に反映する

役員報酬制度の概要

基本報酬		短期インセンティブ報酬		長期インセンティブ報酬		
		賞与		株式報酬		
		EVA運動部分	連結売上高・利益運動部分			
給付方法	役割と役位に応じて金額を決定し、月額固定報酬として支給	単年度の目標に対する達成度に応じて賞与額を決定し支給		中期経営計画の対象となる5事業年度内に花王の株式等を交付 ・「固定部分」：毎年、一定数の株式等を交付 ・「変動部分」：中期経営計画において推進する取り組み・活動の結果等に応じて、役員退任時に、株式等を交付 構成割合は、変動部分：固定部分＝70％：30％		
クローバック	なし	なし	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、交付済の株式等の返還を請求			
業績評価期間	－	1年		5年（2021～2025年）		
評価指標	－	EVA	・連結売上高 ・利益（売上総利益から販売費および一般管理費を控除した利益）	成長力評価指標（40％）	ESG力評価指標（40％）	経営力評価指標（20％）
評価基準	－	目標達成度	目標達成度 前年改善度	事業全体の売上高・利益等の成長度等	外部指標による評価および社内目標（Kirei Lifestyle Plan等）の達成度等	花王社員による経営活動に対する評価等
係数／支給率の決定	－	支給率は、各指標の達成度に応じて0～200％の範囲で決定		変動部分の係数は、各指標の達成度等に応じて0～200％の範囲で決定		
報酬の構成割合	－	支給率が100％の時の役位別賞与額 ・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） ・そのほかの執行役員：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		
支給対象	・取締役 ・執行役員 ・監査役	・取締役（社外取締役を除く） ・執行役員		・取締役（社外取締役を除く） ・執行役員		
制度対象期間	－	1年		5年（2021～2025年）		

取締役の報酬構成比率

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

※代表取締役社長執行役員の場合 ※各変動報酬の係数／支給率が100％の場合

2021年度の役員報酬額

区分	員数（名）	報酬等の総額 （百万円）	報酬等の種類別の額（百万円）			
			基本報酬	短期インセンティブ報酬 （業績連動型賞与）	長期インセンティブ報酬 （業績連動型株式報酬）	
					変動部分 （業績連動分）	固定部分
取締役（うち社外取締役）	8（4）	467（75）	324（75）	39（－）	73（－）	31（－）
監査役（うち社外監査役）	6（3）	82（30）	82（30）	－（－）	－（－）	－（－）
合計（うち社外役員）	14（7）	549（105）	406（105）	39（－）	73（－）	31（－）

（注）1. 上記の員数には、2021年3月26日開催の第115期定時株主総会終結の時をもって退任した監査役1名が含まれます。
2. 長期インセンティブ報酬（業績連動型株式報酬）のうち、変動部分（業績連動分）については、当社の中期経営計画「K25」の対象となる2021年度から2025年度までの5事業年度の最終年度終了後に確定しますので、変動部分（業績連動分）は当事業年度の繰上計上額となります。

2021年度の役員ごとの報酬額

氏名（役員区分）	報酬等の総額 （百万円）	会社区分	報酬等の種類別の額（百万円）			
			基本報酬	短期インセンティブ報酬 （業績連動型賞与）	長期インセンティブ報酬 （業績連動型株式報酬）	
					変動部分 （業績連動分）	固定部分
澤田 道隆（取締役）	125	提出会社	99	0	18	8
長谷部 佳宏（取締役）	139	提出会社	82	22	24	11

（注）1. 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。

不確実性の時代に、経営を支える

基本的な考え方

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ていくためには、ますます多様化、複雑化する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、経営目標の達成や事業活動に悪影響を与える

可能性を「リスク」、この「リスク」が顕在化することを「危機」と定義し、「リスクおよび危機管理に関する基本方針」に示された対応の優先順位（1.人命尊重、2.環境保護、3.操業維持、4.資産保持）に基づいて、事業全般に渡り生じ得るさまざまなリスクと危機を適切に管理しています。

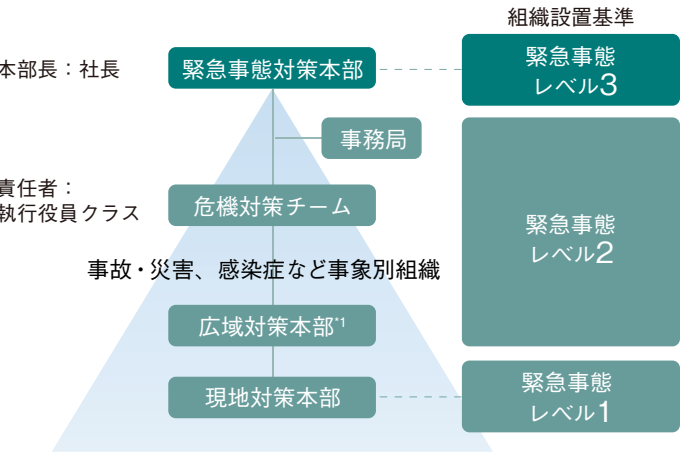
リスクと危機の管理体制

リスクと危機の管理は、リスク・危機管理委員会で、管理体制と活動方針を定めています。部門および関係会社は、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、実行することでリスクを管理しています。なお、海外関係会社は事業部門を通じて管理しています。

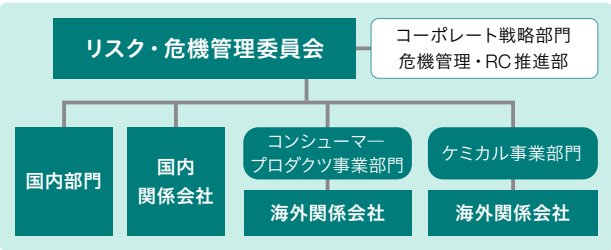
また、危機発生時には、緊急事態のレベルに応じた対策組織を立ち上げ、迅速かつ適切に対応することで被害、損害の最小化を図ります。経営会議ではこれらの取り組みを定期的および適時確認し、取締役会が承認しています。

危機発生時の体制

対象事象：事故・災害、感染症などの場合



リスクマネジメント体制



緊急事態レベル

レベル1:当該部門、現地で対応できる事態

レベル2:複数部門、複数拠点のオペレーションに影響がある事態

レベル3:全社的な影響、経営に影響がある事態

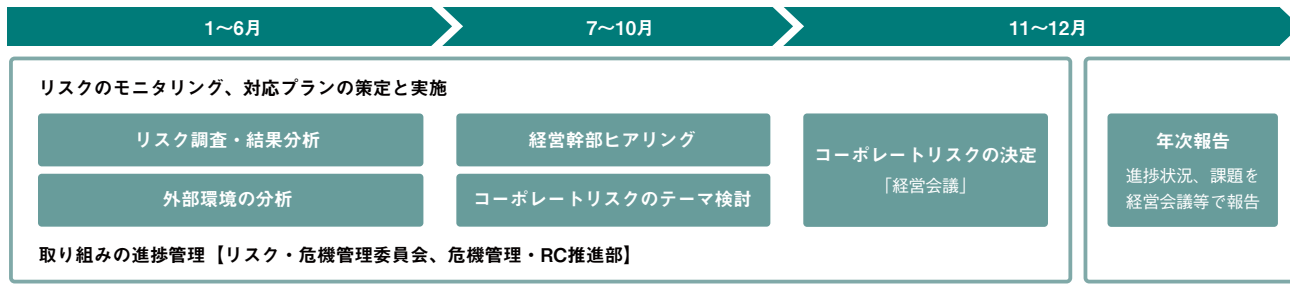
¹1 現地情報を収集し、拠点間の連携・支援など、広域的活動の判断・指示を行なう組織

コーポレートリスクの明確化と対応の強化

花王は、持続的な利益ある成長と、事業活動を通じた社会のサステナビリティへの貢献に悪影響を与えるリスクとして、特に重要な14の主要リスクを、リスク・危機管理委員会、経営会議で選定し、主管部門が対応方針を策定して進捗管理を行なっています。そして、これら主要リスクの中で、経営への影響が特に大きく、対応の強化が必要なり

スクを「コーポレートリスク」と定めて、年1回、社内リスク調査の分析、外部環境の分析、経営幹部へのヒアリングを基に、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）を選定しています。各リスクオーナーは対策チームを立ち上げて検討を進め、年4回開催されるリスク・危機管理委員会で進捗管理を行なっています。

リスクマネジメントのプロセス



コーポレートリスクの内容と主な取り組み

テーマ	リスク内容	主な取り組み
パンデミック	新型コロナウイルス感染症の世界的流行の長期化、感染力の高い変異ウイルスにより、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	<ul style="list-style-type: none">緊急事態対策本部会議（本部長：代表取締役社長執行役員）を開催し、社員と家族の安全確保、事業活動の継続を中心に実施国や自治体の方針、または、感染状況に応じた勤務体制、働き方（リモートワーク・在宅勤務の推進、出張制限、研修・イベント・見学の制限等）を「危機管理措置」として実施社員と家族における感染者・濃厚接触者等の状況を把握し、対象者のケアとクラスター発生防止対策の実施社員と家族に対するワクチンの職域接種を実施感染拡大国や地域における感染防止対策の強化と、当社グループ会社間連携による事業継続活動を実施業務のデジタル化の一層の推進、リモートワークなどの新しい働き方に対する会社制度の見直し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
レピュテーションリスク	SNSなどを通じて、当社への批判的な評価や誤った情報が拡散され、ブランド価値や社会的信用が低下するリスク	<ul style="list-style-type: none">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SNSに関する社内教育の継続的強化、ガイドラインなどの見直し
サイバー攻撃・個人情報保護	サイバー攻撃を含む意図的な行為や過失などにより個人情報が漏洩するリスク	<ul style="list-style-type: none">インシデント発生時の対応フローの作成と訓練の実施グローバルでの情報セキュリティと個人情報保護の体制強化を推進
大地震・自然災害	大地震や気候変動に伴う大型台風、洪水などの自然災害による、社員や設備などの資産への被害および製品供給に支障をきたすリスク	<ul style="list-style-type: none">各拠点の水害リスク調査を行ない、ハード・ソフト面の対策を強化洪水ハザードマップや避難に関する防災教育の実施大地震などに対する緊急事態対応訓練、通信手段の強化、BCP訓練による対応の強化
重大品質問題	重大品質問題の発生で社会的信用が失墜するリスク	<ul style="list-style-type: none">品質問題により重大な被害が生じた場合の全社対応の強化発生防止に向けた社内啓発の強化

「有価証券報告書」
www.kao.com/content/dam/sites/kao/www-kao-com/jp/ja/corporate/investor-relations/pdf/securities-fy2021-all-01.pdf
主要リスクの内容と主な取り組みは、第116期有価証券報告書「事業等のリスク」をご参照ください。

「正道を歩む」を日々、実践する

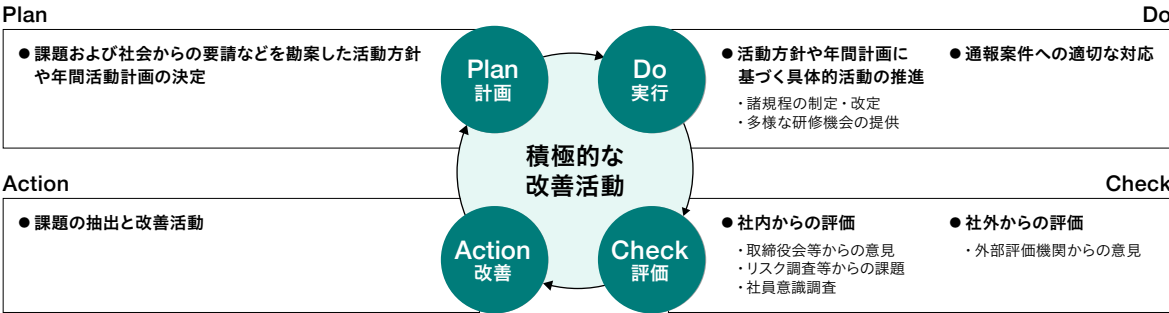
基本的な考え方

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

コンプライアンス委員会が方針や年間の計画を決定し、事務局がこれを具体的な活動に落とし込み、国内外各社・各部門が推進します。発生した案件についてはコンプライアンス委員会、経営会議や監査役に報告し審議の上、

課題の抽出・改善活動を進めます。コンプライアンス意識調査や社外アンケートを通じて把握した課題に対し、コンプライアンス委員会が対応を審議の上、翌年の活動につなげています。内部統制委員会の活動報告として取締役会で年次報告を行ない、そこでの議論を踏まえた改善活動を実施しています。

コンプライアンスPDCAサイクル



コンプライアンス教育

花王は、企業行動規範を具体的に示した「花王ビジネスコンダクト ガイドライン (BCG)」を活用し、役員・社員の一人ひとりにコンプライアンスの徹底を図っています。

入社者や昇格者には役割に応じた研修を提供し、役員に向けても研修機会を毎年設けています。全社員に向けて、コンプライアンスを振り返る機会を定期的に設け、部門責任者による研修やBCG確認テストなども実施しています。さらに毎年、「コンプライアンスメッセージ」と称して、委員長や部門責任者等から思いやりを持った言動や風通しのよい組織風土の重要性などを発信しています。各法令に関わる教育は、個別に定められた主管部門により企画・実施されます。

コンプライアンス研修体系

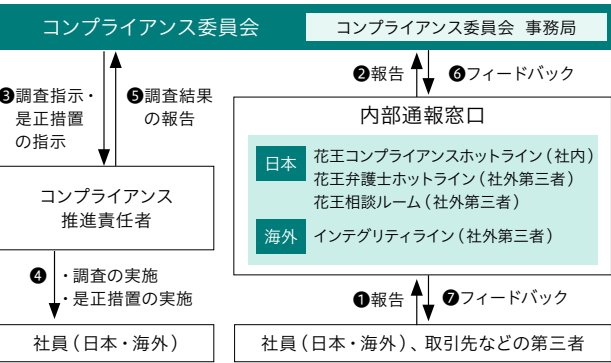
研修名	対象者	目的	頻度
入社オリエンテーション	入社者	花王のコンプライアンスの考え方、BCGを学ぶ	入社時
管理職向け研修	日本：新任管理職 海外：管理職	グループワークを通じコンプライアンスリスク低減を意識する	日本：昇格時 海外：3年ごと
部門責任者による研修	管理職・一般社員	部門責任者から社員にメッセージを伝えることで、コンプライアンスを自分事化する	2年に1回
BCG 確認テスト コンプライアンス意識調査	役員・管理職・一般社員	BCGを学び直し、コンプライアンスリスクの高い部門を抽出する	2年に1回
BCG ケースブック	管理職・一般社員	具体的事例を通じてBCGを学ぶ	BCG改定の都度見直し
コンプライアンス ケーススタディ	全員	自社・他社事例を通じてコンプライアンスの留意点を学ぶ	日本：月1回 海外：年2回
役員研修会	執行役員以上の役員	経営視点でのコンプライアンスリスクを学ぶ	年1回

コンプライアンス通報・相談制度

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

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

通報・相談の流れ



コンプライアンスの評価プロセス

花王は、2019年4月に公表した「Kirei Lifestyle Plan」の「正道を歩む」の項目において、「重大なコンプライアンス違反件数」をゼロとする指標を設定しました。

「重大なコンプライアンス違反」とは、経営に重大な影響を与え、企業価値を大きく毀損するコンプライアンス違反案件をさします。違反行為の悪質性（違反法令の重要性／重大性、故意性、継続性、組織性）と社内外への違反の影響などを踏まえて、コンプライアンス委員会事務局会議、コンプライアンス委員会、監査役ヒアリングでの意見を聴取し、経営会議での審議を踏まえて決定し、その結果を執行役員会および取締役会に報告します。

判定にあたっては、コンプライアンス通報・相談窓口やマネジメントラインから報告を受けた案件を、週次会議で全件レビューを行ない、会社の課題として認識すべきテ

マの抽出を行ないます。そこでの検討を踏まえて、毎月のコンプライアンス事務局会議の中で、アドバイザーとして出席している外部弁護士による第三者の目から見た評価や提言をいただきながら、再発の可能性のある案件や、全社に広がる可能性のある案件を要注視案件として抽出するほか、法令違反の中から重大なコンプライアンス違反となりうる案件を抽出します。発生部門は、自らその発生の原因・背景や再発防止策を検討・実践し、コンプライアンス委員会にて総括報告を行ないます。その報告に対して各委員からの評価や提言を受けるプロセスを経た上で、最終的に経営に重大な影響を与え、企業価値を大きく毀損するコンプライアンス違反案件が判定されます。

2021年は、上記に該当する重大なコンプライアンス違反の発生はありませんでした。

重大なコンプライアンス違反^{*}件数 目標値と実績値

目標値	2017 年	2018 年	2019 年	2020 年	2021 年
0 件	0 件	0 件	0 件	0 件	0 件

^{*}経営に重大な影響を与え、企業価値を大きく毀損するコンプライアンス違反案件

T O P I C S

16年連続選定「World's Most Ethical Companies®2022」

この賞は、企業倫理や企業の社会的責任を専門にする米国のシンクタンク Ethisphere Institute が、透明性、誠実さ、倫理、コンプライアンスに関して優れた成果を上げた企業を表彰する賞です。花王は、「World's Most Ethical Companies®」の一社として選定されることをコンプライアンス活動の成果を図る重要な指標としています。この受賞は、ESGに関する他の外部指標の評価項目と共に、取締役（社外取締役を除く）および執行役員の報酬の評価の一要素となっています。



役員紹介 (2022年3月25日現在)



取締役 常務執行役員
デイブ・マンツ

取締役会長
澤田 道隆

代表取締役 専務執行役員
松田 知春

代表取締役 社長執行役員
長谷部 佳宏

代表取締役 専務執行役員
竹内 俊昭



常勤監査役
青木 秀子

社外監査役
岡 伸浩

社外取締役
桜井 恵理子

社外取締役
林 信秀

社外監査役
仲澤 孝宏

社外取締役
篠辺 修

常勤監査役
川島 貞直

社外取締役
向井 千秋

社外監査役
天野 秀樹

取締役・監査役

(2022年3月25日現在)

取締役

役職名・氏名・持株数		略歴
	取締役会長 澤田 道隆 1955年12月20日生 当社株式所有数 42,200株 重要な兼職の状況 パナソニック株式会社 社外取締役 日電重工株式会社 社外取締役	1981年 4月 当社入社 2003年 7月 当社サニタリー研究所長 2006年 6月 当社執行役員 2007年 4月 当社ヒューマンヘルスケア研究センター長 2008年 6月 当社取締役 執行役員 2012年 6月 当社代表取締役 社長執行役員 2014年 1月 当社品質保証本部担当 2016年 1月 当社経営サポート部門担当 2019年 1月 当社人財開発担当 2021年 1月 当社取締役会長（現任）
	代表取締役 社長執行役員 長谷部 佳宏 1960年7月30日生 当社株式所有数 14,100株 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	1990年 4月 当社入社 2011年 3月 当社研究開発部門ビューティケア研究センター ヘアビューティ研究所長 2014年 1月 当社研究開発部門基盤研究セクター長、エコイノベーション研究所長 2014年 3月 当社執行役員 2015年 3月 当社研究開発部門統括 2016年 1月 当社常務執行役員 2016年 3月 当社取締役 常務執行役員 2018年 1月 当社取締役 専務執行役員 2018年 4月 当社先端技術戦略室統括 2019年 1月 当社コンプライアンス担当 2019年 3月 当社代表取締役 専務執行役員 2021年 1月 当社代表取締役 社長執行役員 人財開発担当（現任）
	代表取締役 専務執行役員 竹内 俊昭 1959年3月22日生 当社株式所有数 30,300株 重要な兼職の状況 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	1981年 4月 当社入社 2006年 3月 花王販売株式会社 九州支社長 2009年 3月 花王カスタマーマーケティング株式会社 経営企画部門統括 2011年 5月 花王カスタマーマーケティング株式会社 取締役 専務執行役員 2012年 5月 花王カスタマーマーケティング株式会社 代表取締役 専務執行役員 2012年 6月 当社執行役員 2013年 4月 花王カスタマーマーケティング株式会社 代表取締役 副社長執行役員 2014年 3月 当社代表取締役 常務執行役員、 花王カスタマーマーケティング株式会社 代表取締役 社長執行役員 2016年 1月 当社代表取締役 専務執行役員（現任）、 花王グループカスタマーマーケティング株式会社 代表取締役 社長執行役員（現任）
	代表取締役 専務執行役員 松田 知春 1959年11月15日生 当社株式所有数 12,500株	1983年 4月 当社入社 2008年 1月 Kao (Hong Kong) Ltd. President 2010年 3月 Kao (Taiwan) Corporation 董事長総経理 2013年 3月 当社ビューティケア スキンケア・ヘアケア事業ユニット長 2014年 3月 当社執行役員 2018年 1月 当社常務執行役員、コンシューマープロダクツ事業部門副統括、 スキンケア・ヘアケア事業分野担当、ヒューマンヘルスケア事業分野担当、 ファブリック&ホームケア事業分野担当、Orbe Hair Care, LLC Chairperson of the Board 2019年 3月 当社取締役 常務執行役員、コンシューマープロダクツ事業部門（現コンシューマープロダクツ事業統括部門）統括（現任）、花王プロフェッショナル・サービス株式会社担当（現任） 2021年 3月 当社代表取締役 常務執行役員 2022年 1月 当社代表取締役 専務執行役員（現任）
	取締役 常務執行役員 David J. Muenz ディブ・マンツ 1960年11月15日生 当社株式所有数 0株	2003年 7月 The Andrew Jergens Company（現 Kao USA Inc.）入社 Senior Vice President, Research and Development, US 2014年 1月 当社ビューティケア スキンケア・ヘアケア事業ユニット ヘアケア事業グループ 部長 （フラッグシップ ブランドマネージャー ジョンフリーダ担当）、同スキンケア事業 グループ 部長（フラッグシップ ブランド マネージャージャージェンズ担当） 2018年 1月 当社コンシューマープロダクツ事業部門 欧米スキンケア・ヘアケア事業部 部長 （欧米マス事業担当） 2018年 7月 当社 ESG 部門統括（現任） 2019年 1月 当社執行役員 2022年 1月 当社常務執行役員 2022年 3月 当社取締役 常務執行役員（現任）
	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 1,300株 重要な兼職の状況 ANA ホールディングス株式会社 特別顧問	1976年 4月 全日本空輸株式会社（現 ANA ホールディングス株式会社）入社 2007年 6月 同社取締役執行役員 2009年 4月 同社常務取締役執行役員 2011年 6月 同社専務取締役執行役員 2012年 4月 同社代表取締役副社長執行役員 2013年 4月 ANA ホールディングス株式会社 取締役、全日本空輸株式会社 代表取締役社長執行役員 2017年 4月 ANA ホールディングス株式会社 取締役副会長 2018年 3月 当社取締役（現任） 2019年 4月 ANA ホールディングス株式会社 特別顧問（現任）

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

役職名・氏名・持株数		略歴
	社外取締役 向井 千秋 1952年5月6日生 当社株式所有数 2,800株 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	1977年 4月 慶應義塾大学 医学部外科学教室医局員 1985年 8月 宇宙開発事業団 搭乗科学技術者（宇宙飛行士） 1987年 6月 アメリカ航空宇宙局ジョンソン宇宙センター 宇宙生物医学研究室 心臓血管生理学研究員 1992年 9月 米国ベイラー大学 非常勤講師 2000年 4月 慶應義塾大学 医学部外科学客員教授（現任） 2015年 4月 東京理科大学 副学長、宇宙航空研究開発機構 技術参与 2016年 1月 当社特命エグゼクティブ・フェロー 2016年 4月 東京理科大学 特任副学長（現任） 2019年 3月 当社取締役（現任）
	社外取締役 林 信秀 1957年3月27日生 当社株式所有数 800株 重要な兼職の状況 株式会社みずほ銀行 常任顧問 株式会社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	1980年 4月 株式会社富士銀行入行 2007年 4月 株式会社みずほコーポレート銀行 執行役員 営業第十三部長 2009年 4月 同行常務執行役員 営業担当役員 2011年 6月 同行常務取締役 インターナショナルバンキングユニット統括役員 2013年 4月 株式会社みずほフィナンシャルグループ 副社長執行役員 国際ユニット担当副社長、 株式会社みずほ銀行 副頭取執行役員 MHCB 国際ユニット連携担当副頭取、 株式会社みずほコーポレート銀行 取締役副頭取 国際ユニット担当副頭取 2013年 6月 株式会社みずほフィナンシャルグループ 取締役副社長 国際ユニット担当副社長 2013年 7月 株式会社みずほ銀行 取締役副頭取 国際ユニット担当副頭取 2014年 4月 同行取締役頭取 2017年 4月 同行取締役会長 2019年 3月 当社取締役（現任） 2019年 4月 株式会社みずほ銀行 常任顧問（現任）
	社外取締役 桜井 恵理子 1960年11月16日生 当社株式所有数 0株 重要な兼職の状況 ダウ・ケミカル日本株式会社 代表取締役社長 株式会社三井住友フィナンシャルグループ 社外取締役	1987年 6月 Dow Corning Corporation 入社 2008年 5月 東レ・ダウコーニング株式会社 取締役 2009年 3月 同社 代表取締役・CEO 2018年 6月 ダウ・東レ株式会社 代表取締役・CEO 2020年 8月 ダウ・ケミカル日本株式会社 代表取締役社長（現任） 2022年 3月 当社取締役（現任）
	常勤監査役 監査役会議長 青木 秀子 1954年8月21日生 当社株式所有数 21,135株	1982年 8月 当社入社 2007年 4月 当社品質保証本部長 2010年 6月 当社執行役員 2015年 3月 当社常務執行役員 2019年 1月 当社特命担当 2019年 3月 当社常勤監査役（現任）
	常勤監査役 川島 貞直 1959年5月22日生 当社株式所有数 17,900株	1983年 4月 当社入社 2007年 4月 株式会社カネボウ化粧品 監査役 2011年 6月 当社経営戦略室 IR グループ部長 2015年 9月 当社経営監査室長 2019年 3月 当社経営サポート部門 社長室 監査役付 2021年 3月 当社常勤監査役（現任）
	社外監査役 天野 秀樹 1953年11月26日生 当社株式所有数 4,000株 重要な兼職の状況 公認会計士、トッパン・フォームズ株式会社 社外取締役、セイコーホールディングス株式会社 社外監査役、味の素株式会社 社外取締役	1976年 4月 アーサーアンダーセン会計事務所入所 1980年 9月 公認会計士登録 1984年 6月 西ドイツアーサーアンダーセン・デュッセルドルフ事務所駐在 1992年 9月 井上斎藤英和監査法人 代表社員 2011年 9月 有限責任あずさ監査法人 副理事長（監査統括）、 KPMG Global Audit Steering Group メンバー 2015年 7月 有限責任あずさ監査法人 エグゼクティブ・シニアパートナー 2017年 3月 当社監査役（現任）
	社外監査役 岡 伸浩 1963年4月5日生 当社株式所有数 1,600株 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 株式会社ヤマタケ 社外取締役 慶應義塾大学大学院法務研究科 教授	1993年 4月 弁護士登録、梶谷総合法律事務所入所 1997年 4月 竹川・岡法律事務所開設 代表パートナー 2004年 10月 竹川・岡・吉野法律事務所開設 代表パートナー 2012年 4月 慶應義塾大学大学院法務研究科 教授（現任） 2013年 10月 岡総合法律事務所開設 代表（現任） 2014年 3月 花王カスタマーマーケティング株式会社 社外監査役 2016年 1月 花王グループカスタマーマーケティング株式会社 監査役（現任） 2018年 3月 当社監査役（現任）
	社外監査役 仲澤 孝宏 1958年5月30日生 当社株式所有数 200株 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	1981年 10月 プライス ウォーターハウス公認会計士共同事務所入所 1983年 6月 青山監査法人入所 1985年 3月 公認会計士登録 2001年 7月 中央青山監査法人 代表社員 2006年 9月 あらた監査法人（現 PwC あらた有限責任監査法人）代表社員 2018年 7月 仲澤公認会計士事務所 所長（現任） 2020年 3月 当社監査役（現任）

執行役員（2022年3月25日現在）



は せ べ よしひろ
長谷部 佳宏
社長執行役員

人財開発担当
公益財団法人花王芸術・科学財団 理事長



たけうち としあき
竹内 俊昭
専務執行役員

花王グループカスタマーマーケティング株式会社
代表取締役 社長執行役員



まつだ ともはる
松田 知春
専務執行役員

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



ね ころ まさかず
根来 昌一
常務執行役員

経営戦略担当
購買部門統括
会計財務担当



わ だ やすし
和田 康
常務執行役員

品質保証部門統括
法務・ガバナンス担当



たばた おさむ
田端 修
常務執行役員

SCM 部門統括
TCR 担当



むらかみ よしひろ
村上 由泰
常務執行役員

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



く ぼ ひであき
久保 英明
常務執行役員

研究開発部門統括



にしぐち とおる
西口 徹
常務執行役員

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



た な か さとる
田中 悟
常務執行役員

コーポレート戦略部門統括
コンシューマープロダクツ事業統括部門
欧米事業グループ長
Kao USA Inc. Chairperson of the Board



デイブ・マンツ
常務執行役員

ESG 部門統括



かたよせ まさひろ
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



やまぐち ひろあき
山口 浩明
上席執行役員

SCM 部門 製造統括センター長
先端生産技術担当



ぬりや こうたろう
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



ほった なつみ
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



やまうち けんいち
山内 憲一
執行役員

会計財務部門統括
Kao America Inc. President



はら だりよういち
原田 良一
執行役員

情報システム部門統括



に っ た ひでいち
新田 秀一
執行役員

SCM 部門 デマンド・サプライ計画センター長



な かい しげお
仲井 茂夫
執行役員

研究開発部門 テクノケミカル研究所長
環境新事業担当



ま み や ひでき
間宮 秀樹
執行役員

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



たけやすまさる
竹安 将
執行役員

法務・ガバナンス部門統括



こいずみあつし
小泉 篤
執行役員

コンシューマープロダクツ事業統括部門
グローバル事業推進センター長



はすみ ちとみつ
蓮見 基充
執行役員

研究開発部門 ハウスホールド研究所長
コンシューマープロダクツ技術担当



むらた ま み
村田 真実
執行役員

コーポレート戦略部門 PR戦略センター長



しもとよどめあきら
下豊留 玲
執行役員

コンシューマープロダクツ事業統括部門
ライフケア事業部門長



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. President



まつもと ようじ
松本 洋二
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 専務執行役員



てらざき ひろゆき
寺崎 博幸
執行役員

研究開発部門 副統括
研究戦略・企画部長



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
Orbe Hair Care, LLC Chairperson of the Board
Kao Germany GmbH President



いしくら やすひろ
石倉 康寛
執行役員

中期経営戦略部門統括

ESG & 財務データ

外部機関からの評価 (2022年4月30日時点)

花王は、毎年グローバルにおいて高く評価されています。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2年連続で選定されました。また、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16年連続で選定されました。



14/12,000社

全分野で最高評価のトリプルA企業は、約12,000社のうち14社、日本では2社です。



16年連続

16年連続で選定されている企業は、アジアおよび日本で花王1社です。

ESG 投資インデックス (2022年4月30日時点)

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。



外部機関からの評価

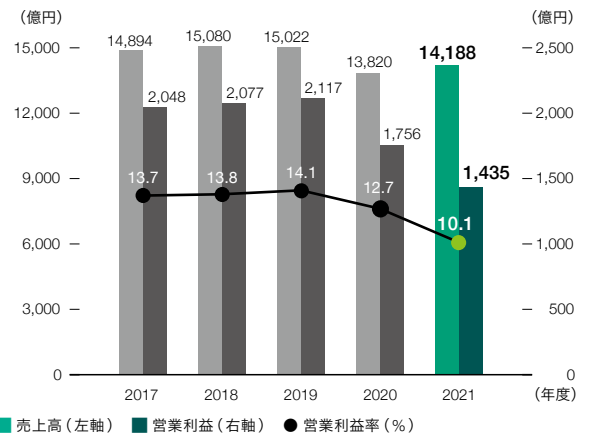
	2016	2017	2018	2019	2020	2021
DJSI World	●	●	●	●	●	—
MSCI ESG Leaders Indexes	●	●	●	●	●	●
FTSE4 Good Index Series	●	●	●	●	●	●
CDP (気候変動)	A-	A-	A-	A	A	A
CDP (水セキュリティ)	A-	A	A	A	A	A
CDP (フォレスト、木材)	A-	A-	A-	A-	A-	A
CDP (フォレスト、パーム油)	A-	A-	A-	A-	A	A
CDP (サプライチェーン)	A	A	A	A	A	A
Bloomberg Gender-Equality Index	—	—	●	●	●	●
World's Most Ethical Companies® (世界で最も倫理的な企業)	●	●	●	●	●	●

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

財務・ESGハイライト

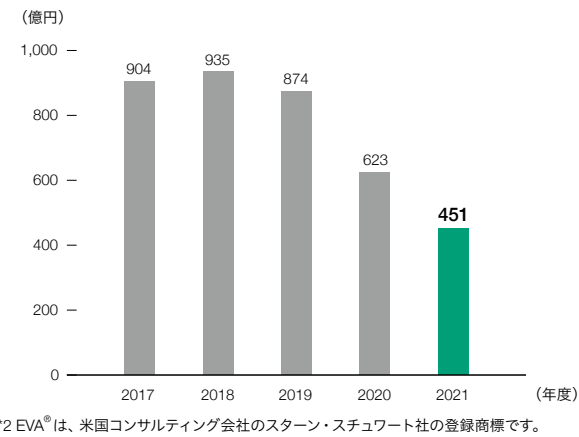
財務ハイライト

売上高^{*1}／営業利益／営業利益率



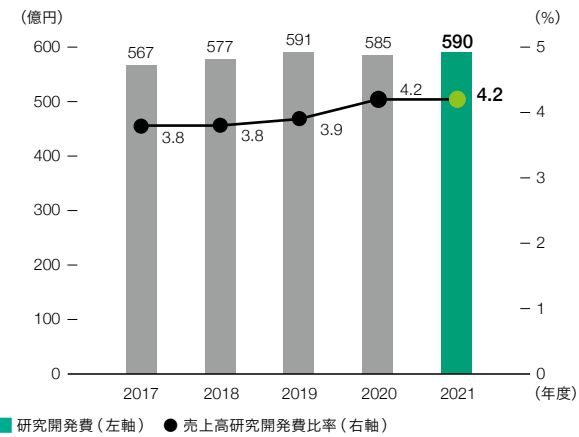
*1 2020年12月期より一部の取引において売上高の認識方法を総額から純額に変更しました。

EVA^{®*2}

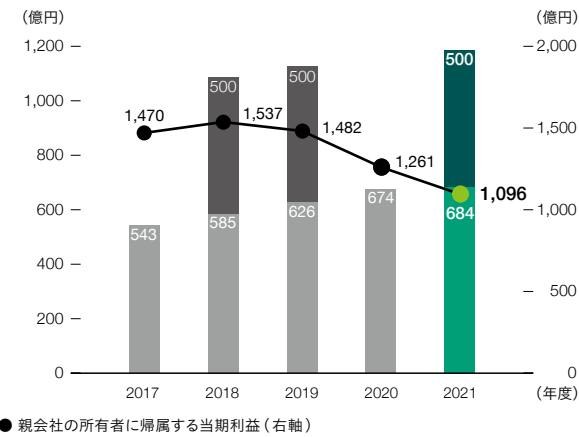


*2 EVA[®]は、米国コンサルティング会社のスターン・スチュワート社の登録商標です。

研究開発費／売上高研究開発費比率

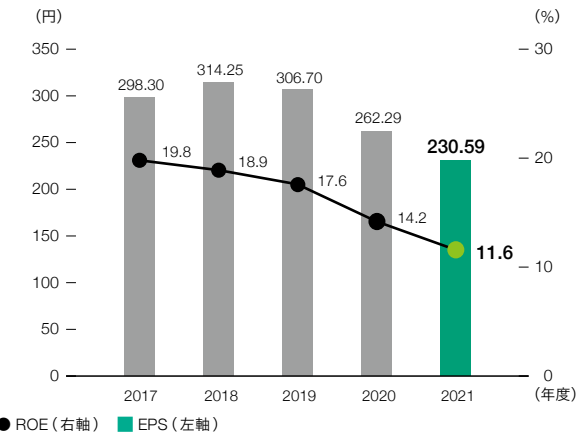


親会社の所有者に帰属する当期利益／株主還元^{*6}



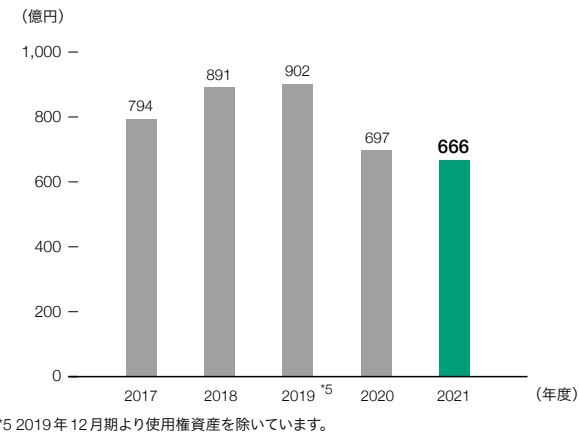
*6 単元未満株の買取、役員報酬BIP(Board Incentive Plan)信託の取得分を除いています。

ROE^{*3}／EPS^{*4}



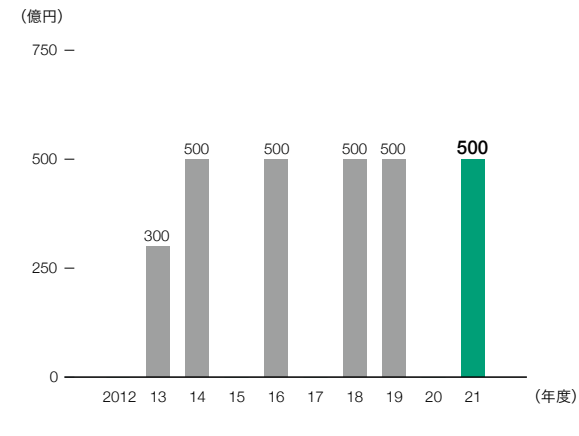
*3 親会社所有者帰属持分当期利益率
*4 基本的1株当たり当期利益

資本的支出の推移

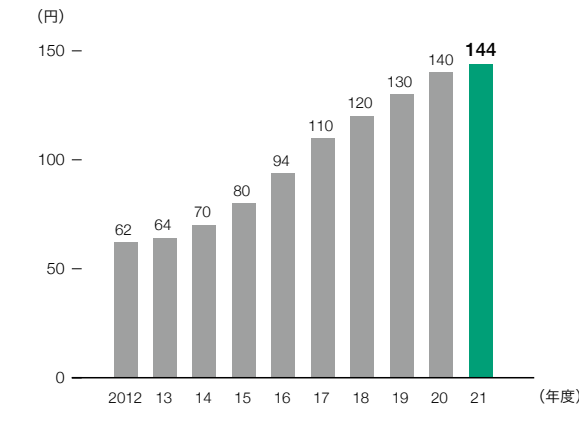


*5 2019年12月期より使用権資産を除いています。

自己株式取得の状況^{*6}

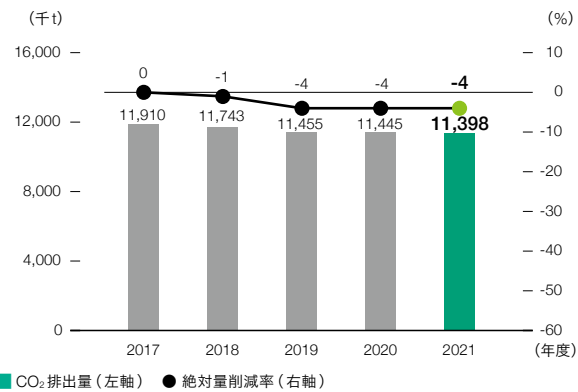


1株当たり配当金の推移

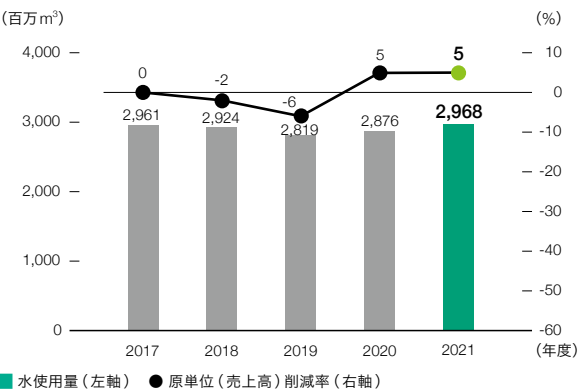


ESGハイライト

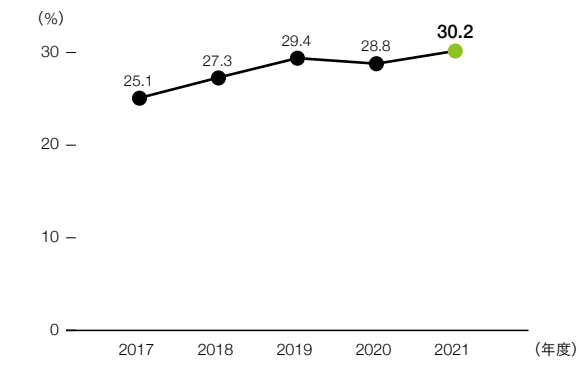
製品ライフサイクル全体のCO₂排出量の推移^{*7}



製品ライフサイクル全体の水使用量の推移^{*8}



管理職における女性比率^{*9}



*7 日本国内および海外で販売した製品の単位数量当たりの製品ライフサイクル(ただし、自社グループの生産工程、物流工程を除く)を通じた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です。ただし、産業界向け製品の使用および廃棄に関するCO₂排出量は含んでいません。

*8 主に日本国内および海外で販売した製品単位数量当たりの製品ライフサイクル(ただし、自社グループの生産工程、物流工程を除く)を通じた水使用量に当該製品の年間の売上数量を乗じて算出した値に、自社グループの生産工程、物流工程を通じた水使用量の実績値を合算したものです。ただし、産業界向け製品は、調達に関する水使用量は含みますが、使用および廃棄に関する水使用量は含んでいません。

*9 花王グループの正規社員

財務データ

ヒストリカルデータ

日本基準						(単位:百万円)
	2012年12月期	2012年12月期 (調整後)	2013年12月期	2014年12月期	2015年12月期	
会計年度:						
売上高	1,012,595	1,220,359	1,315,217	1,401,707	1,471,791	
事業別						
コンシューマープロダクツ事業	833,150	1,019,416	1,091,919	1,154,489	1,222,831	
ケミカル事業	208,071	236,473	261,192	288,022	288,456	
消去	(28,626)	(35,530)	(37,894)	(40,804)	(39,496)	
所在地別						
日本	720,789	933,767	959,405	997,309	1,019,016	
アジア	159,857	160,005	199,655	244,903	281,533	
米州	89,998	89,998	108,599	124,216	137,827	
欧州	110,519	110,519	134,168	152,056	154,350	
消去	(68,568)	(73,930)	(86,610)	(116,777)	(120,935)	
営業利益	101,567	111,791	124,656	133,270	164,380	
親会社株主に帰属する当期純利益	52,765	53,107	64,764	79,590	98,862	
資本的支出	41,929	—	63,687	68,484	83,414	
減価償却費	59,788	—	77,297	79,660	73,623	
キャッシュ・フロー	80,200	—	109,497	125,436	135,394	
研究開発費	37,493	—	49,650	51,739	51,987	
(売上高比率) (%)	3.7	—	3.8	3.7	3.5	
広告宣伝費	67,045	—	86,406	92,410	94,496	
(売上高比率) (%)	6.6	—	6.6	6.6	6.4	
会計年度末:						
総資産	1,030,347	—	1,133,276	1,198,233	1,281,869	
自己資本	582,699	—	628,709	658,232	675,608	
従業員数(人)	33,350	—	33,054	32,707	33,026	
1株当たり指標:						
1株当たり当期純利益(EPS) (円)	101.12	101.77	126.03	156.46	197.19	
年間配当金 (円)	62.00	—	64.00	70.00	80.00	
純資産 (円)	1,116.61	—	1,227.54	1,313.63	1,347.29	
期中平均株式数(千株)	521,824	—	513,880	508,687	501,352	
財務指標:						
売上高当期純利益率 (%)	5.2	4.4	4.9	5.7	6.7	
自己資本当期純利益率(ROE) (%)	9.4	9.5	10.7	12.4	14.8	
自己資本比率 (%)	56.6	—	55.5	54.9	52.7	

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

国際会計基準(IFRS)								(単位:百万円)
	2015年12月期	2016年12月期	2017年12月期	2018年12月期	2019年12月期	2020年12月期	2021年12月期	
会計年度:								
EVA®(経済的付加価値)	58,557	73,357	90,394	93,530	87,403	62,265	45,127	
売上高	1,474,550	1,457,610	1,489,421	1,508,007	1,502,241	1,381,997	1,418,768	
営業利益	167,318	185,571	204,791	207,703	211,723	175,563	143,510	
(営業利益率) (%)	11.3	12.7	13.7	13.8	14.1	12.7	10.1	
税引前利益	166,038	183,430	204,290	207,251	210,645	173,971	150,002	
当期利益	105,952	127,889	148,607	155,331	150,349	128,067	111,415	
親会社の所有者に帰属する当期利益	105,196	126,551	147,010	153,698	148,213	126,142	109,636	
営業活動によるキャッシュ・フロー	181,672	184,307	185,845	195,610	244,523	214,718	175,524	
投資活動によるキャッシュ・フロー	(74,124)	(88,639)	(96,146)	(157,895)	(94,266)	(61,941)	(67,232)	
フリー・キャッシュ・フロー	107,548	95,668	89,699	37,715	128,539	131,161	86,346	
財務活動によるキャッシュ・フロー	(20,773)	(95,043)	(53,244)	(108,579)	(126,166)	(87,065)	(141,573)	
資本的支出	82,848	89,900	79,355	89,097	113,387	86,149	87,766	
減価償却費及び償却費	57,423	51,116	54,508	60,662	83,369	86,080	87,341	
研究開発費	52,699	54,567	56,703	57,673	59,143	58,509	58,993	
(売上高比率) (%)	3.6	3.7	3.8	3.8	3.9	4.2	4.2	
広告宣伝費	94,745	97,437	89,935	80,274	77,545	71,984	74,847	
(売上高比率) (%)	6.4	6.7	6.0	5.3	5.2	5.2	5.3	
会計年度末:								
資産合計	1,311,064	1,338,309	1,427,375	1,460,986	1,653,919	1,665,616	1,704,007	
親会社の所有者に帰属する持分合計	680,996	679,842	806,381	822,360	857,695	923,687	965,137	
親会社所有者帰属持分比率 (%)	51.9	50.8	56.5	56.3	51.9	55.5	56.6	
従業員数(人)	32,282	33,195	33,560	33,664	33,603	33,409	33,507	
1株当たり指標:								
基本的1株当たり当期利益(EPS) (円)	209.82	253.43	298.30	314.25	306.70	262.29	230.59	
年間配当金 (円)	80.00	94.00	110.00	120.00	130.00	140.00	144.00	
期末発行済株式数(自己株式含む) (千株)	504,000	504,000	495,000	488,700	482,000	482,000	475,000	
期末株価 (円)	6,255	5,541	7,619	8,154	9,025	7,970	6,019	
財務指標:								
親会社所有者帰属持分当期利益率(ROE) (%)	16.1	18.6	19.8	18.9	17.6	14.2	11.6	
資産合計税引前利益率(ROA) (%)	13.1	13.8	14.8	14.4	13.5	10.5	8.9	

1. 2016年12月期から国際会計基準(IFRS)を適用しています。
2. EVA®は、米国コンサルティング会社のスターン・スチュワート社の登録商標です。
3. 2020年12月期より一部の取引において売上高の認識方法を総額から純額に変更しています。
4. フリー・キャッシュ・フロー＝営業活動によるキャッシュ・フロー＋投資活動によるキャッシュ・フロー。なお、2019年12月期より、営業活動によるキャッシュ・フローから使用権資産の減価償却費等を除いております。
5. 資本的支出には、有形固定資産のほか、無形資産およびその他の非流動資産への投資を含みます。なお、2019年12月期より、上記のほか、使用権資産への投資を含みます。

連結財政状態計算書

(単位:百万円)		
	前連結会計年度 (2020年12月31日)	当連結会計年度 (2021年12月31日)
資産		
流動資産		
現金及び現金同等物	353,176	336,069
営業債権及びその他の債権	200,087	216,209
棚卸資産	197,641	228,070
その他の金融資産	7,257	6,094
未収法人所得税	2,085	2,508
その他の流動資産	18,150	20,842
流動資産合計	778,396	809,792
非流動資産		
有形固定資産	430,914	428,609
使用権資産	149,543	144,057
のれん	177,031	183,498
無形資産	48,256	52,636
持分法で会計処理されている投資	8,657	10,050
その他の金融資産	23,608	23,588
繰延税金資産	42,274	41,348
その他の非流動資産	6,937	10,429
非流動資産合計	887,220	894,215
資産合計	1,665,616	1,704,007
負債及び資本		
負債		
流動負債		
営業債務及びその他の債務	215,842	229,086
社債及び借入金	30,465	6,156
リース負債	19,787	19,929
その他の金融負債	6,571	6,329
未払法人所得税等	28,109	24,078
引当金	1,811	2,041
契約負債等	23,098	31,143
その他の流動負債	99,721	103,135
流動負債合計	425,404	421,897
非流動負債		
社債及び借入金	97,229	121,581
リース負債	126,725	121,016
その他の金融負債	7,862	7,070
退職給付に係る負債	51,858	29,843
引当金	9,175	8,187
繰延税金負債	4,584	5,830
その他の非流動負債	4,585	4,706
非流動負債合計	302,018	298,233
負債合計	727,422	720,130
資本		
資本金	85,424	85,424
資本剰余金	106,618	105,633
自己株式	(3,865)	(3,960)
その他の資本の構成要素	(43,376)	(3,723)
利益剰余金	778,886	781,763
親会社の所有者に帰属する持分合計	923,687	965,137
非支配持分	14,507	18,740
資本合計	938,194	983,877
負債及び資本合計	1,665,616	1,704,007

連結損益計算書

(単位:百万円)		
	前連結会計年度 (2020年1月1日～2020年12月31日)	当連結会計年度 (2021年1月1日～2021年12月31日)
売上高	1,381,997	1,418,768
売上原価	(791,304)	(845,574)
売上総利益	590,693	573,194
販売費及び一般管理費	(415,826)	(427,045)
その他の営業収益	15,801	17,304
その他の営業費用	(15,105)	(19,943)
営業利益	175,563	143,510
金融収益	1,711	6,470
金融費用	(5,839)	(2,598)
持分法による投資利益	2,536	2,620
税引前利益	173,971	150,002
法人所得税	(45,904)	(38,587)
当期利益	128,067	111,415
当期利益の帰属		
親会社の所有者	126,142	109,636
非支配持分	1,925	1,779
当期利益	128,067	111,415
1株当たり当期利益		
基本的1株当たり当期利益(円)	262.29	230.59
希薄化後1株当たり当期利益(円)	262.25	230.57

連結包括利益計算書

(単位:百万円)		
	前連結会計年度 (2020年1月1日～2020年12月31日)	当連結会計年度 (2021年1月1日～2021年12月31日)
当期利益	128,067	111,415
その他の包括利益		
純損益に振り替えられないことのない項目		
その他の包括利益を通じて公正価値で測定される金融資産の純変動	168	390
確定給付負債(資産)の純額の再測定	16,365	11,729
持分法適用会社におけるその他の包括利益に対する持分	25	330
純損益に振り替えられないことのない項目合計	16,558	12,449
純損益に振り替えられる可能性のある項目		
在外営業活動体の換算差額	(9,942)	40,876
持分法適用会社におけるその他の包括利益に対する持分	(167)	392
純損益に振り替えられる可能性のある項目合計	(10,109)	41,268
税引後その他の包括利益	6,449	53,717
当期包括利益	134,516	165,132
当期包括利益の帰属		
親会社の所有者	132,941	161,686
非支配持分	1,575	3,446
当期包括利益	134,516	165,132

連結持分変動計算書

(単位:百万円)						
	親会社の所有者に帰属する持分					
	資本金	資本剰余金	自己株式	その他の資本の構成要素		
				新株予約権	在外営業活動体の換算差額	キャッシュ・フロー・ヘッジの公正価値の変動額の有効部分
2020年1月1日残高	85,424	108,715	(4,309)	448	(39,630)	-
当期利益	-	-	-	-	-	-
その他の包括利益	-	-	-	-	(9,738)	(0)
当期包括利益	-	-	-	-	(9,738)	(0)
自己株式の処分	-	(98)	471	(177)	-	-
自己株式の取得	-	-	(27)	-	-	-
株式に基づく報酬取引	-	(394)	-	-	-	-
配当金	-	-	-	-	-	-
子会社に対する所有者持分の変動	-	(1,605)	-	-	-	-
その他の資本の構成要素から利益剰余金への振替	-	-	-	(3)	-	-
所有者との取引等合計	-	(2,097)	444	(180)	-	-
2020年12月31日残高	85,424	106,618	(3,865)	268	(49,368)	(0)
当期利益	-	-	-	-	-	-
その他の包括利益	-	-	-	-	39,690	(0)
当期包括利益	-	-	-	-	39,690	(0)
自己株式の処分	-	(334)	51,697	(89)	-	-
自己株式の取得	-	-	(51,792)	-	-	-
株式に基づく報酬取引	-	370	-	-	-	-
配当金	-	-	-	-	-	-
子会社に対する所有者持分の変動	-	(1,021)	-	-	-	-
その他の資本の構成要素から利益剰余金への振替	-	-	-	(4)	-	-
所有者との取引等合計	-	(985)	(95)	(93)	-	-
2021年12月31日残高	85,424	105,633	(3,960)	175	(9,678)	(0)

(単位:百万円)							
	親会社の所有者に帰属する持分						
	その他の資本の構成要素						
	その他の包括利益を通じて公正価値で測定される金融資産の純変動	確定給付負債(資産)の純額の再測定	合計	利益剰余金	合計	非支配持分	資本合計
2020年1月1日残高	6,208	-	(32,974)	700,839	857,695	13,726	871,421
当期利益	-	-	-	126,142	126,142	1,925	128,067
その他の包括利益	184	16,353	6,799	-	6,799	(350)	6,449
当期包括利益	184	16,353	6,799	126,142	132,941	1,575	134,516
自己株式の処分	-	-	(177)	(194)	2	-	2
自己株式の取得	-	-	-	-	(27)	-	(27)
株式に基づく報酬取引	-	-	-	-	(394)	-	(394)
配当金	-	-	-	(64,925)	(64,925)	(1,269)	(66,194)
子会社に対する所有者持分の変動	-	-	-	-	(1,605)	475	(1,130)
その他の資本の構成要素から利益剰余金への振替	(668)	(16,353)	(17,024)	17,024	-	-	-
所有者との取引等合計	(668)	(16,353)	(17,201)	(48,095)	(66,949)	(794)	(67,743)
2020年12月31日残高	5,724	-	(43,376)	778,886	923,687	14,507	938,194
当期利益	-	-	-	109,636	109,636	1,779	111,415
その他の包括利益	715	11,645	52,050	-	52,050	1,667	53,717
当期包括利益	715	11,645	52,050	109,636	161,686	3,446	165,132
自己株式の処分	-	-	(89)	(51,273)	1	-	1
自己株式の取得	-	-	-	-	(51,792)	-	(51,792)
株式に基づく報酬取引	-	-	-	-	370	-	370
配当金	-	-	-	(67,794)	(67,794)	(797)	(68,591)
子会社に対する所有者持分の変動	-	-	-	-	(1,021)	1,584	563
その他の資本の構成要素から利益剰余金への振替	(659)	(11,645)	(12,308)	12,308	-	-	-
所有者との取引等合計	(659)	(11,645)	(12,397)	(106,759)	(120,236)	787	(119,449)
2021年12月31日残高	5,780	-	(3,723)	781,763	965,137	18,740	983,877

連結キャッシュ・フロー計算書

(単位:百万円)		
	前連結会計年度 (2020年1月1日～2020年12月31日)	当連結会計年度 (2021年1月1日～2021年12月31日)
営業活動によるキャッシュ・フロー		
税引前利益	173,971	150,002
減価償却費及び償却費	86,080	87,341
受取利息及び受取配当金	(1,571)	(1,307)
支払利息	2,533	2,036
持分法による投資損益(益)	(2,536)	(2,620)
有形固定資産及び無形資産除売却損益(益)	3,301	4,458
営業債権及びその他の債権の増減額(増加)	6,443	(4,440)
棚卸資産の増減額(増加)	646	(20,508)
営業債務及びその他の債務の増減額(減少)	(4,227)	8,682
退職給付に係る負債の増減額(減少)	(28,818)	(22,787)
その他	31,852	19,192
小計	267,674	220,049
利息の受取額	1,516	1,191
配当金の受取額	2,060	2,222
利息の支払額	(2,650)	(2,039)
法人所得税等の支払額	(53,882)	(45,899)
営業活動によるキャッシュ・フロー	214,718	175,524
投資活動によるキャッシュ・フロー		
定期預金の預入による支出	(14,053)	(11,418)
定期預金の払戻による収入	19,661	12,930
有形固定資産の取得による支出	(59,396)	(59,951)
無形資産の取得による支出	(10,454)	(11,568)
その他	2,301	2,775
投資活動によるキャッシュ・フロー	(61,941)	(67,232)
財務活動によるキャッシュ・フロー		
短期借入金の増減額(減少)	(41)	440
長期借入による収入	1,080	30,091
長期借入金の返済による支出	(48)	(31,380)
社債の発行による収入	24,939	200
社債の償還による支出	(24,942)	(12)
リース負債の返済による支出	(20,912)	(21,266)
自己株式の取得による支出	(28)	(51,792)
支払配当金	(64,987)	(67,859)
非支配持分への支払配当金	(1,235)	(802)
その他	(891)	807
財務活動によるキャッシュ・フロー	(87,065)	(141,573)
現金及び現金同等物の増減額(減少)	65,712	(33,281)
現金及び現金同等物の期首残高	289,681	353,176
現金及び現金同等物に係る為替変動による影響	(2,217)	16,174
現金及び現金同等物の期末残高	353,176	336,069

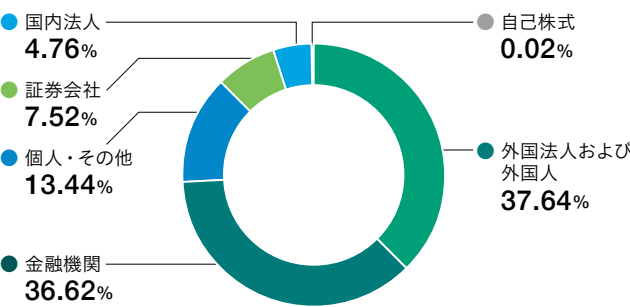
会社情報

(2021年12月31日現在)

株式情報

上場証券会社	東京証券取引所 市場第一部*
証券コード	4452
発行可能株式総数	1,000,000,000 株
発行済株式の総数	475,000,000 株
株主数	123,029 名
株主名簿管理人	三井住友信託銀行株式会社 東京都千代田区丸の内一丁目4番1号

所有者別株式分布



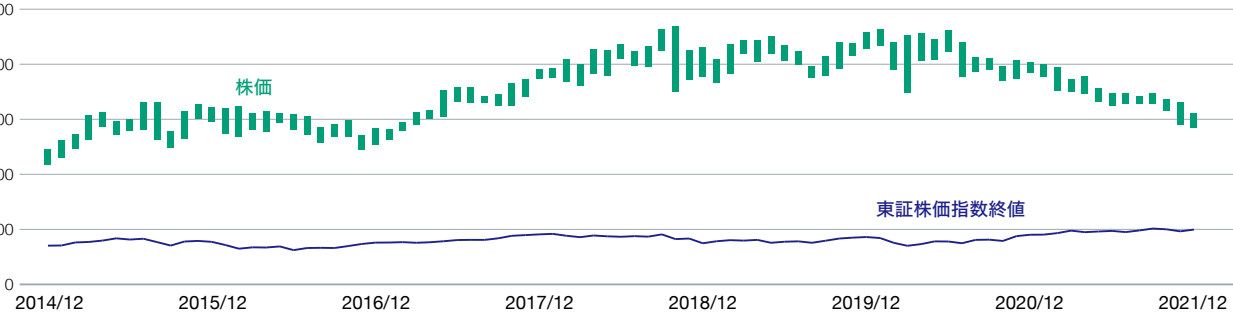
大株主の状況(上位10名)

株主名	持株数(千株)	持株比率(%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	86,788	18.28
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	26,998	5.69
ステート ストリート バンク アンド トラスト カンパニー 505223	14,628	3.08
SMBC日興証券株式会社	13,962	2.94
ザ バンク オブ ニューヨーク 134104	8,232	1.73
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	8,101	1.71
SSBTC CLIENT OMNIBUS ACCOUNT	7,353	1.55
日本証券金融株式会社	6,835	1.44
日本生命保険相互会社	6,691	1.41
全国共済農業協同組合連合会	6,334	1.33

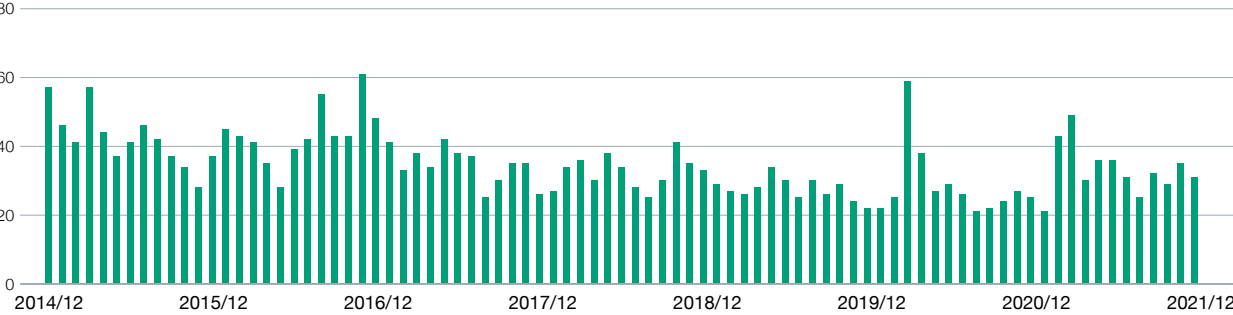
(注) 1. 上記の株主の持株数には、信託業務または株式保管業務に係る株式数が含まれている場合があります。
2. 上記の株主の持株比率は、発行済株式の総数から自己株式数を控除した数を基準にして算出しております。

株式の状況(東京証券取引所)

株価の推移(円)



売買高の推移(百万株)

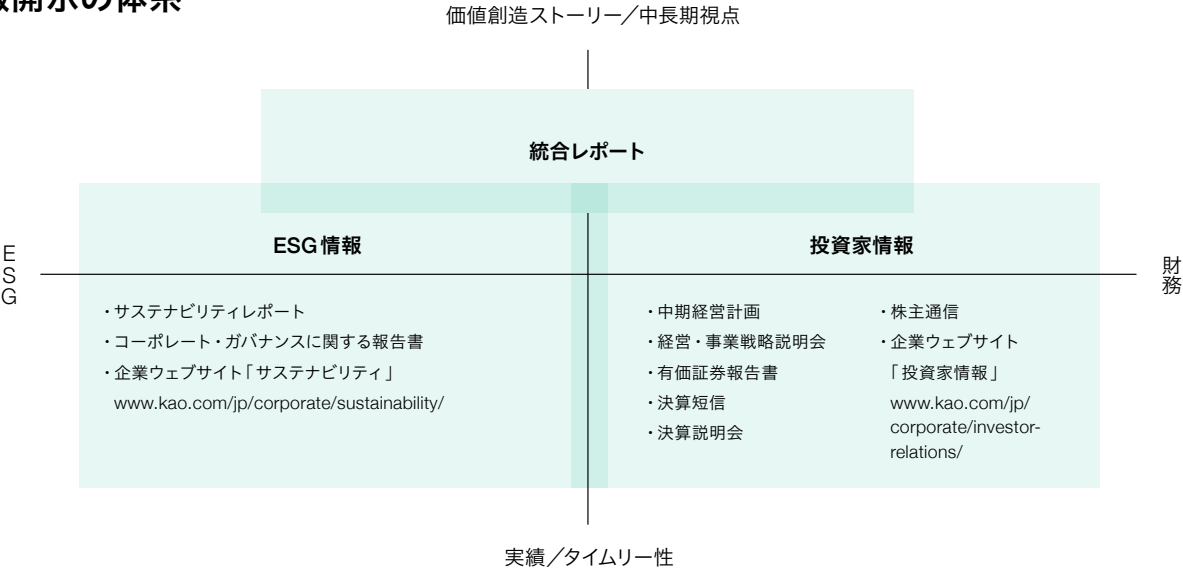


会社情報

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19日
設立	1940年5月21日
資本金	854億円
従業員数	8,508人(花王グループ33,507人)
子会社	111社(うち海外93社)
関連会社	5社(うち海外2社)



情報開示の体系



デジタルメディア

花王公式ウェブサイト
www.kao.com

企業情報、製品情報、
投資家情報などが
ご覧いただけます。



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

企業活動やCMなどの動画が
ご覧いただけます。



花王公式 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。

