

花王 統合レポート

2020

2019年12月期



KaO

自然と調和する ところ豊かな毎日をめざして

花王公式ウェブサイト

www.kao.com

企業情報、製品情報、
キャンペーン情報などが
ご覧いただけます。



花王動画チャンネル

[www.youtube.com/user/
KaoJapan](http://www.youtube.com/user/KaoJapan)

会社情報やCMなどの動画が
ご覧いただけます。



花王公式Facebookページ

[www.facebook.com/
corp.kao](http://www.facebook.com/corp.kao)

花王の活動や暮らしに
役立つ情報を発信しています。



花王株式会社

〒103-8210 東京都中央区日本橋茅場町1-14-10
経営戦略企画部

2020年5月発行



KaO

きれいを、こころに。未来に。

日本の“きれい”という言葉は、「美しさ」や「清潔」というだけではなく、
こころの状態や、生きる姿勢までも表しています。

暮らしの中で“きれい”を感じる瞬間は、
こころを満たし、前を向く力を与えてくれる。

たとえば、清潔なシーツのこちよい感触に包まれるとき。
すこやかな赤ちゃんのしあわせな笑顔を見るとき。
自分らしい美しさが引き出されて、自信が持てたとき。

そして、満たされたところは、周りへと伝わり、
誰もが気持ちよく暮らせる社会へとつながっていく。

すべての人のこころに、暮らしに、社会に、
“きれい”を満たすものづくりを通して、
人と地球の未来に、花王は貢献していきます。

CONTENTS



Chapter 1 花王がめざすもの

- | | | | |
|----|---------------|----|--------------|
| 3 | ステークホルダーの皆さまへ | 13 | 花王の歴史 |
| 5 | トップインタビュー | 15 | 花王の「よきモノづくり」 |
| 9 | 花王の経営ビジョン | 17 | ESG ビジョン |
| 11 | 花王の企業理念 | 21 | ESG 経営 |



Chapter 2 花王のモノづくり戦略

- | | | | |
|----|-------------------|----|----------------|
| 23 | ESG 視点での「よきモノづくり」 | 31 | 2019年度事業の概況 |
| 25 | 研究開発 | 33 | コンシューマープロダクツ事業 |
| 27 | 調達 | 41 | コンシューマープロダクツ販売 |
| 29 | サプライチェーンマネジメント | 43 | ケミカル事業 |



Chapter 3 花王のコーポレート戦略

- | | |
|----|----------|
| 46 | 人財開発 |
| 51 | 財務 |
| 53 | デジタル先端技術 |
| 55 | リスク・危機管理 |



Chapter 4 2019年度の成果

- | | |
|----|-------------|
| 58 | 2019年度ハイライト |
| 59 | 非財務・財務ハイライト |
| 61 | 非財務データ |
| 63 | 財務データ |



Chapter 5 コーポレート・ガバナンス

- | | | | |
|----|-------------------|----|---------|
| 71 | 社外取締役・社外監査役のメッセージ | 83 | 役員紹介 |
| 73 | コーポレート・ガバナンスの取り組み | 85 | 取締役・監査役 |
| 81 | コンプライアンス | 87 | 執行役員 |

- | | | | |
|----|--------------|----|------|
| 89 | ステークホルダーとの対話 | 93 | 会社情報 |
| 92 | 外部からの評価 | 94 | 編集方針 |

ステークホルダーの皆さまへ



自ら変わり、そして変化を先導する企業へ、
花王らしいESG活動(Kirei Action)を通じて、
大きく成長していきます。

花王グループは、「よきモノづくり」の精神を受け継ぎながら、世界の人々のよろこびと満足のある豊かな生活文化の実現と、社会の持続可能性への貢献をめざして、企業活動に取り組んでまいりました。花王が、国産初の高級ブランド化粧石けんを発売して、130年。この間、社会や経済を取り巻く環境が大きく変わり、それに伴い人々の暮らしも変化しました。その中で、花王グループも自ら変わり、大きく成長してきました。

花王グループがこれまで取り組んできた「よきモノづくり」は、社会や生活者の皆さまに寄り添いながら、そのニーズをいち早くとらえ、環境や使いやすさを追求するものでもありました。しかし、最近の環境や社会の変化、デジタル革命による情報量の拡大、これらに伴う、生活者の意識の変化は、これまでとは比較にならないほどのスピードと規模で進んでいます。これに伴って、悪化する地球環境をはじめとする、社会的課題も深刻かつ急激に増大し、グローバル企業の責任も一層重くなっています。

そこで、花王グループは、2019年度、ESGを経営の根幹に据えることを改めて宣言しま

した。これは、従来の「よきモノづくり」の延長線上ではなく、未来を見据え、より持続可能な社会の実現とそれをめざす経営に取り組むためです。

さらに、花王グループ中期経営計画「K20」の3年目となる2019年度は、事業戦略によりESG視点を融合させた、花王グループのESG戦略「Kirei Lifestyle Plan」を発表しました。この「Kirei Lifestyle Plan」は、花王グループの「よきモノづくり」の精神をベースに、より持続可能なライフスタイルを送りたいという、生活者のニーズや思いに応えるために策定したものです。花王グループは、こうした人々が望む暮らしを、「Kirei Lifestyle」と定義し、事業のあらゆる面で革新を進め、さらなる社会への貢献をめざします。

2019年度も、花王グループは成長を続け、10期連続営業利益増益、7期連続営業最高益更新、30期連続増配を達成することができました。

花王グループは、これからも生活者や顧客の皆さまに寄り添いながら、世界の人々の暮らしや社会のサステナビリティに貢献できるよう、果敢に挑戦していきます。

代表取締役
社長執行役員

澤田道隆

トップインタビュー



また、2018年11月に発表いたしました今後の花王グループを支える技術イノベーションに関しては、5つのテーマすべてを実用化するところまで進捗させることができました。特に、化粧品、治療・医療分野をはじめ多くの分野への応用が可能な積層型極薄膜を形成できるファインファイバー技術や将来の肌状態や健康状態を予測できるRNAモニタリング技術は社会変革に是非ともつなげていきたいと思えます。さらに、女性活躍を含めた人財活性化やコンプライアンス遵守、健康サポート等にも積極的に取り組み、外部から高い評価をいただくことができました。

一方、財務的な面では、10期連続の営業利益増益、7期連続の営業最高益更新を達成できましたが、売上・当期利益は前年に届かず、厳しい一年でした。その中でも、化粧品事業は実質で9%の伸長となり、大きく成長しました。化粧品事業の営業利益率は13.7%まで高まり、2020年の売上3,000億円、営業利益率10%という目標を1年前倒しで達成できました。配当に関しては、前年より10円増配の1株当たり130円となり、日本で最長の30期連続増配となります。

2020年度は「K20」の最終年です。目標である、特長



ある企業イメージの醸成、利益ある成長、ステークホルダーへの高レベル還元を是が非でも達成したいと思えます。そのためには、非財務、財務両面からのさらなる積極的な取り組みが重要です。ESGを経営の根幹に据えながら利益ある成長を達成し、企業価値向上につなげていきます。

Q1

「K20」達成に向けて2019年度に
花王グループが成し遂げたことはどのようなものでしょうか

花王グループ中期経営計画「K20」には、大きな目標が3つあります。

1つ目は、「特長ある企業イメージの醸成」、2つ目は「利益ある成長」、3つ目は「ステークホルダー還元」です。すなわち、この目標のメッセージは、「花王グループは、今後、より企業価値向上を重視する会社」になりたいということを表しています。

2019年度は、「K20」達成に向けての「勝負の年」と

位置づけ、非財務、財務の両面で積極的な活動を行ってきました。非財務面では多くの進展がありました。

2018年に新しい部門を立ち上げたESGに関してですが、2019年4月に花王らしいESG戦略「Kirei Lifestyle Plan」を発表し、9月にはESG経営に大きく舵を切ることを宣言いたしました。現在、「Kirei Lifestyle Plan」をグループ一丸となって進めているところです。早い段階で、大きな成果を出していきたいと考えています。

花王らしいESG戦略「Kirei Lifestyle Plan」を発表し、
ESG経営に大きく舵を切ることを宣言

花王は2019年4月にESG戦略「Kirei Lifestyle Plan」を発表し、具体的なESG活動の方向性と将来への意欲的な意気込みを表明しました。さらに同年9月には、「花王グループの新たな挑戦」として、ESG経営に大きく舵を切ることを宣言しました。これは、4月に発表した「Kirei Lifestyle Plan」をより具現化させ、その活動を本格始動させていくのと同時に、花王グループがこれまでの企業活動の中で培ってきた「よきモノづくり」の思想を、「ESG視点での「よきモノづくり」」へと高める経営を行なっていくことを意味しています。このように環境や社会に配慮した取り組みをより一層強化し、グローバルで存在感のある会社をめざしていきます。



Q2

2019年度は、ESG 経営に大きく舵を切ることを宣言しましたが、ESG戦略「Kirei Lifestyle Plan」について、教えてください



花王グループのESGは、「持続可能な自分らしいライフスタイルを送りたい」という、生活者の思いや行動に応えるものです。生活者が求める暮らしを「Kirei Lifestyle」とし、それを実現するために、ビジョン・コミットメント・アクションからなる「Kirei Lifestyle Plan」を花王らしいESG戦略として策定しました。

「Kirei Lifestyle Plan」は、「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」という、3つの柱で構成されています。まず、1つ目の柱「快適な暮らしを自分らしく送るために」のアクションのひとつである「ユニバーサルプロダクトデザイン」では、花王のユニバーサルデザインガイドラインに適合する新製品、改良品の比率を2030年までに100%にする

という目標を掲げています。2つ目の柱「思いやりのある選択を社会のために」のアクションのひとつである「暮らしを変える製品イノベーション」では、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を、2030年までに10件以上提案するなどとしています。3つ目の柱「よりすこやかな地球のために」のアクションのひとつである「ごみゼロ」では、2030年には革新的なフィルム包装容器を年間3億個普及させるほか、花王の全拠点から排出されるリサイクルされない廃棄物量をゼロにするといった活動を行なっていきます。そして、実効性のあるコーポレート・ガバナンスを実現するなど、「Kirei Lifestyle Plan」の基盤としての「正道を歩む」にも取り組んでいきます。

「Kirei Lifestyle Plan」を具現化するためには、これまでのやり方・あり方・考え方の延長線上ではなく、「新たな視点」「突き抜けるレベル」「経営の覚悟」が必要です。また、製品を発売して終わりではなく、廃棄・処理まで責任を持つことも重要です。そのためには、ESGに関する本質研究を徹底的に進め、「Kirei Lifestyle Plan」の具現化に結びつくイノベーションを提案しなければなりません。その第一弾として、リデュース・リサイクル・ソーシャルの3つのイノベーションを進めていきます。また、「Kirei Lifestyle Plan」を体現する新ブランドの提案も行なっていきます。

できることから始めることは大切ですが、それだけで終わらせないように、積極果敢に戦略の実行に向け、グループ挙げて取り組んでいきます。

Q3

2030年までに花王グループがめざす姿とはどのようなものでしょうか

花王グループは、2030年までに、グローバルで存在感のある会社「Kao」をめざします。そのためには、特長ある企業イメージを定着させること、高収益グローバル消費財企業になること、ステークホルダーに高いレベルで還元する企業であることが必要です。言い方を換えれば、あらゆる視点から、企業価値の向上をめざさなければなりません。「K20」はその重要な通過点ですから、2020年度は目標達成に向け、しっかりと取り組んでいきます。

ポイントは、ESGの進展を利益ある成長につなげることです。ESG戦略の実行を通して、人に社会に地球に大きなインパクトを与え、その結果として利益ある成長を

遂げ、得た利益をステークホルダーに還元するとともにESG活動のさらなる強化につなげるというサイクルが重要です。

この活動を支えるのが、花王グループの企業理念である「花王ウェイ」です。特に、変化の激しい環境の中では、インテグリティが大切となります。

「花王ウェイ」の根幹をなす「正道を歩む」精神を忘れることなく、正々堂々とチャレンジし、花王グループの使命「世界の人々の喜びと満足のある豊かな生活文化の実現と社会のサステナビリティへの貢献」を実現できるよう一心不乱に努力しています。今後とも、ご支援いただければ幸いです。

花王グループを支える技術イノベーション

2018年11月に、今後の花王グループを支える技術イノベーションに関する発表会を行ない、本質研究の深化・融合から生み出された主要な最新技術の5つを一挙に公表し、2019年は「技術イノベーション」の具現化を開始しました。2019年4月に、花王史上最高の洗浄基剤「バイオIOS」を実用化した衣料用洗剤「アタックZERO」を発売し、11月には株式会社Preferred Networksと皮脂RNAモニタリング技術の実用化に向けて協働プロジェクトを開始しました。さらに、12月はFine Fiber Technologyを事業化しました。



「SENSAI」と「fest」から「Fine Fiber Technology」応用第一弾商品を発表 「バイオIOS」を実用化した「アタックZERO」を発表

花王の経営ビジョン

花王が2030年までにめざす社会と達成したい姿

花王グループ中期経営計画「K20」の進捗ロードマップ

花王が初めて外部公表した中期経営計画「K15」(2013～2015年度)では、掲げた経営目標や数値目標をすべて達成することができました。

花王は2030年までに、グローバルで存在感のある会社「Kao」へ、さらにステップアップしたいと考えています。「K20」は、「2030年までに達成したい姿」を実現するための重要な通過点で、「K20」達成に向けて着実に成果を上げています。

花王は、「2030年までに達成したい姿」であるグローバルで存在感のある会社になるために、すでに動き出しています。

2013～2015年度

中期経営計画「K15」

花王初公表の中期経営計画
精緻な計画策定力と計画の
実行力向上が主眼

数値目標と実績レビュー

	数値目標	着地点	達成率
売上高	1.40兆円	1.47兆円	105%
営業利益	1,500億円	1,644億円	110%
海外売上高比率	30%超	35%	達成

精緻な経営計画策定と着実な達成

2017～2020年度

中期経営計画「K20」^{※1}

以下の3つに徹底して
こだわった中期経営計画

「特長ある企業イメージの醸成」へのこだわり

- 生活者の気持ちにそっと寄り添える企業

「利益ある成長」へのこだわり

- 過去最高益更新の継続
- 実質売上高CAGR+5%^{※2}
- 営業利益率15%
- 売上高1,000億円ブランドを3つ
(「メリーズ」「アタック」「ビオレ」)

「ステークホルダー還元」へのこだわり

- 株主：連続増配継続(配当性向目標40%)
- 社員：継続的な処遇アップ、健康サポート
- 顧客：Win-Winの最大化
- 社会：社会的課題への先進的取り組み

2019年度進捗レビュー

	2019年度実績
過去最高益更新	7期連続営業最高益更新
売上成長性	前年度比0.4%減収(実質 ^{※2} +0.7%)
営業利益率	前年度比0.3ポイント増
連続増配	前年度比10円増配
1,000億円ブランドの育成	3ブランドとも2017年度で達成・継続
社員の処遇アップ	報酬水準および人事諸制度の継続的な改善実施
健康サポート	健康推進施策の拡充 (健康経営銘柄5年連続選定)

「2030年までに達成したい姿」を実現するための重要な通過点

2030年度

花王が達成したい姿^{※1}

グローバルで 存在感のある会社 「Kao」

特長ある企業イメージの定着

高収益グローバル消費財企業

ステークホルダーへの高レベル還元

2030年目標

	数値目標
売上高	2.5兆円 (海外1兆円)
営業利益率	17%
ROE ^{※3}	20%

▶ を超える

ESG 戦略

Kirei
Lifestyle
Plan

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

※1 2020～2030年の間には、これら2つのアクションプランをつなぐ別個のアクションプランが策定される可能性があります。

※2 為替変動の影響を除く実質増減率

※3 親会社所有者帰属持分当期利益率

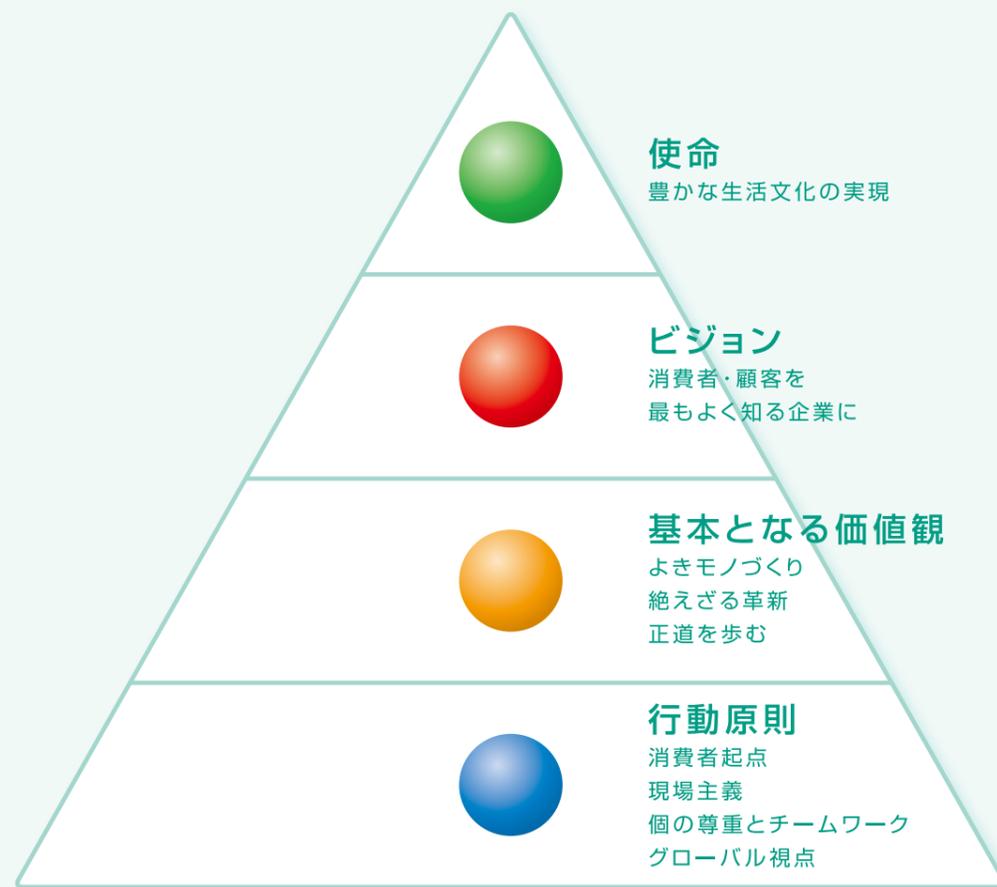
花王の企業理念

花王の価値創造を支える礎

花王ウェイ

● 使命

消費者・顧客の立場に立った心をこめた“よきモノづくり”により、世界の人々の喜びと満足のある豊かな生活文化を実現するとともに、社会のサステナビリティ(持続可能性)に貢献することが使命です。



花王ウェイの源は、花王の創業者長瀬富郎に求めることができます。1887年、長瀬富郎は洋小間物商「長瀬商店」を創業しました。「花王石鹸」を発売したのは、その3年後の1890年のことです。その目標は、質の悪い国産石けんか、高価な輸入石けんしかなかった当時、品質が高く、なおかつ買い求めやすい価格の化粧石鹸を世に送り出し、当時の人々の清潔で快適な生活に貢献することにあります。“人々の豊かな生活文化の実現に貢献する”という花王の「使命」の原点はここにあります。



創業者 長瀬富郎

● 「花王らしさ」の基本となる価値観

3つの「基本となる価値観」とは、「私たちは何を大切に考えるのか」を表したものです。この価値観にそぐわない事業や行動は行ないません。「正道」に

立脚した「革新」や「よきモノづくり」を行なうことを花王が一番大切にしており、これが花王らしさの基本となっています。

よきモノづくり

「よきモノづくり」とは、消費者のニーズを見極め、独創的なシーズと組み合わせる革新的な商品とブランドを開発することです。全社員、全部門の創造性と力を結集します。よきモノづくりの推進力は、私たち一人ひとりの熱意であり、これこそが

花王の強さの源です。よきモノづくりを通じて得た利益は、さらに価値のある商品とブランドの創造に投じます。このよきモノづくりのサイクルにより、すべてのステークホルダーの支持と信頼を得て、利益ある成長を達成します。

絶えざる革新

「絶えざる革新」とは、消費者の暮らしや事業環境の変化を機敏に感じ取り、商品と仕事の改善、革新を推進することです。常に健全な危機意識を持ち、新たな発展と挑戦の機会を求めて、たゆ

まず前進を続けます。危機や困難を自己革新のチャンスととらえ、それを乗り越えることで個人と会社のさらなる成長を達成します。

正道を歩む

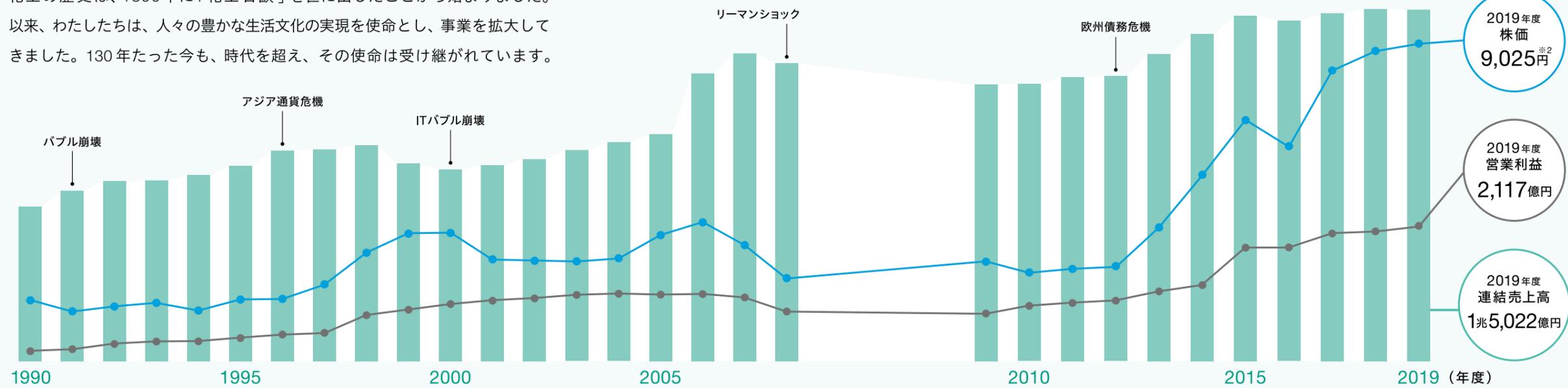
「正道を歩む」とは、互いに敬意と公正さを持って接し、誠実、勤勉をこころがけ、組織ならびに個人として成果を高めるように努めることです。法と倫理に則って行動し、健全で実直な事業活動によって、

全てのステークホルダーの支持と信頼に応えます。商品と事業活動における安全性を確保するとともに、環境をはじめとする社会的課題の解決に取り組み、社会への責任を全うします。

花王の歴史

石けんの発売から130年

花王の歴史は、1890年に「花王石鹸」を世に出したことから始まりました。以来、わたしたちは、人々の豊かな生活文化の実現を使命とし、事業を拡大してきました。130年たった今も、時代を超え、その使命は受け継がれています。



海外売上比率

1990年 15.9%
 ≡
 2019年 37.0%^{※3}

時価総額

1990年 7,113億円
 ≡
 2019年 4兆3,501億円

※2 2019年12月30日終値
 ※3 顧客所在地ベース

これまでの歩み

1890
 品質がよく、手に届く価格で安心して使える国産石けんを届けたいという強い思いから「花王石鹸」を発売

花王ウエイ
 創業からの企業理念

1987 衣料用洗剤のコンパクト化

箱の体積80%減
 重さ62%減

少量でも洗浄力が高いコンパクト衣料用洗剤「アタック」を発売。容器に使う紙の量や、輸送時のエネルギーを削減。

1987 ハイポイントケミカル社が花王グループ入り

1991年に古紙再生用脱墨剤、トナーバインダー生産を開始し、北米での化学品事業を強化。

1988 米国アンドリュージャージンズ社が花王グループ入り

コンシューマープロダクツ事業の北米を中心に、グローバル展開を強化。

1989 ゴールドウェル社が花王グループ入り

サロン向けヘアケアメーカー、ドイツのゴールドウェル社が花王グループ入り。当社の培った事業基盤を基に、グローバルなサロン向けビジネスを展開。

1993 上海花王を設立

翌年1994年には、ヘアケア製品を発売し、中国のコンシューマープロダクツ事業をスタート。

1995 上海花王化学を設立

成長が著しい中国市場での事業拡大を見据え、上海花王化学を設立。

1996 花王ベトナムを設立

ヘアケア、スキンケアなどのコンシューマープロダクツや化学品などの製造・販売を手がける。

1999 情報事業から撤退

1985年にフロッピーディスク事業に参入して以来、売上規模は800億円超に拡大するも、製品価格の下落により収益が悪化。98年4月に全面撤退を表明。

1999 EVA[®]導入^{※1}

EVAを経営指標として日本企業ではじめて導入。グローバル競争時代において、さらなる企業価値向上をめざす。

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

2002 ジョン・フリーダ社が花王グループ入り

英国のヘアスタイリスト、ジョン・フリーダ氏のブランドを通じて、欧米ヘアケア事業のさらなる拡大を図る。

2005 モルトンブラウン社が花王グループ入り

植物成分を用いたスキンケア、ヘアケア、ボディケアを展開する英国の高級ブランド、モルトンブラウンが花王グループ入り。化粧品事業の一層の欧米展開をめざす。

2006 カネボウ化粧品が花王グループ入り

花王とカネボウ化粧品の両社の強みを活かし、化粧品事業の国内外での展開を強化。

2009 環境宣言・新CIを発表

「環境宣言」を発表し、製品のライフサイクル全体を通じて、消費者をはじめとするステークホルダーと「いっしょにeco」を推進することを表明。同時に、「自然と調和するこころ豊かな毎日をめざして」をコーポレートメッセージに定めた。

2018 オリベ社が花王グループ入り

米国のヘアサロン向けのスーパープレミアムブランド、オリベがグループ入り。花王とのシナジーを発揮し、ヘアケア事業のさらなるグローバルでの成長を図る。

2019 ESG戦略「Kirei Lifestyle Plan」を発表

きれいを、こころに。未来に。
 “すべての人のこころに、暮らしに、社会に、”
 “きれいを届たすものづくりを通して、”
 “人と地球の未来に、”
 花王は貢献していきます。

4月、事業戦略にESGの視点をより深く結びつけることで、事業領域の拡大と、持続可能な社会への貢献をめざすことを表明。

E
ENVIRONMENTAL

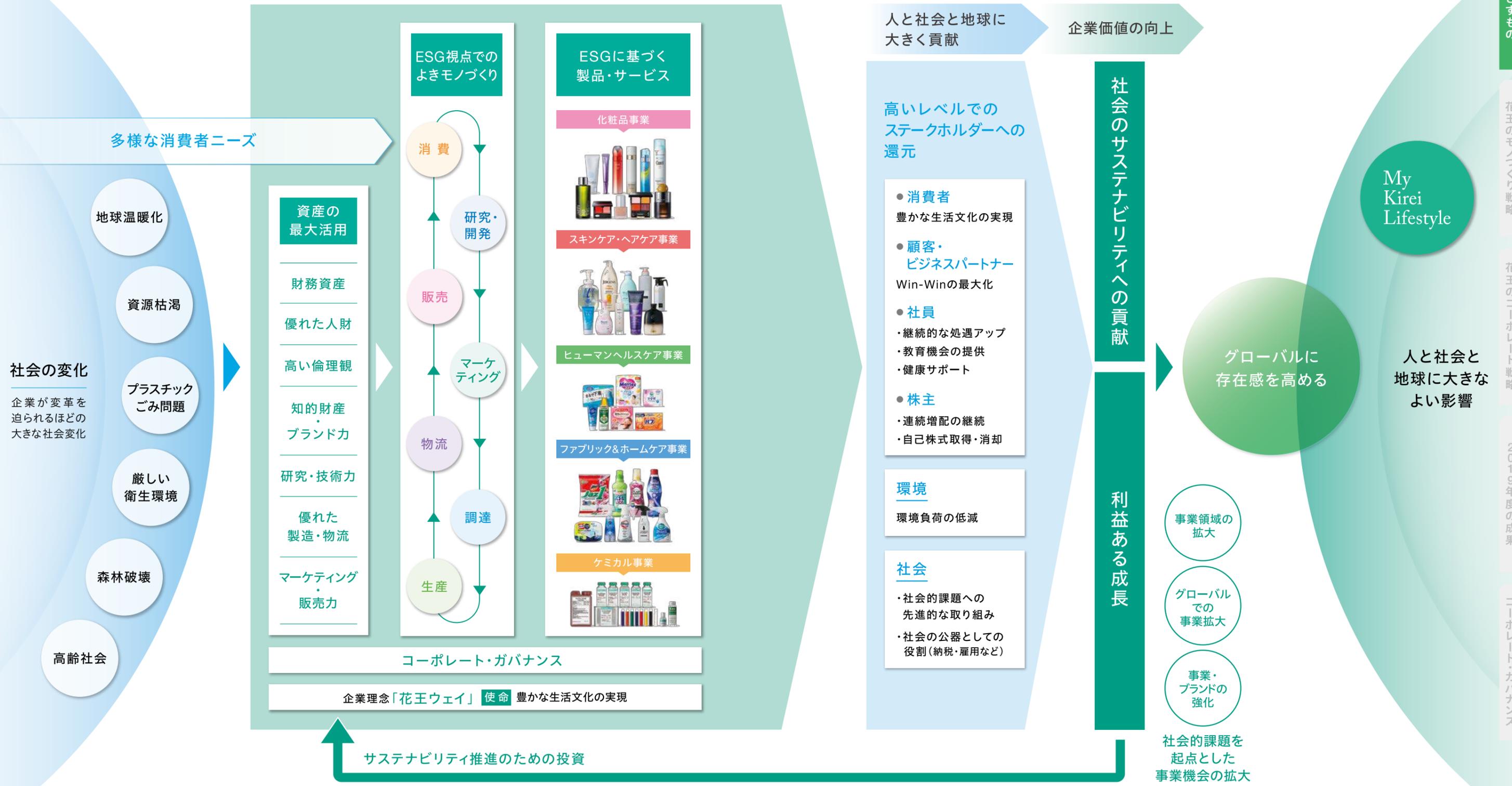
S
SOCIAL

G
GOVERNANCE

花王の「よきモノづくり」

企業が自ら変わらなければ、取り残されてしまうほどの大きな社会変化が起きています。これまでの延長線上では、解決困難な課題も多く、企業はこれまでのやり方、あり方、考え方を、根本的に変えていく必要があります。

花王は、経営の根幹にESGを据え、商品設計の段階からESGの視点を取り入れた「よきモノづくり」を進めます。花王の資産を最大限に活用して、イノベーションを創出し、社会のサステナビリティへ貢献します。

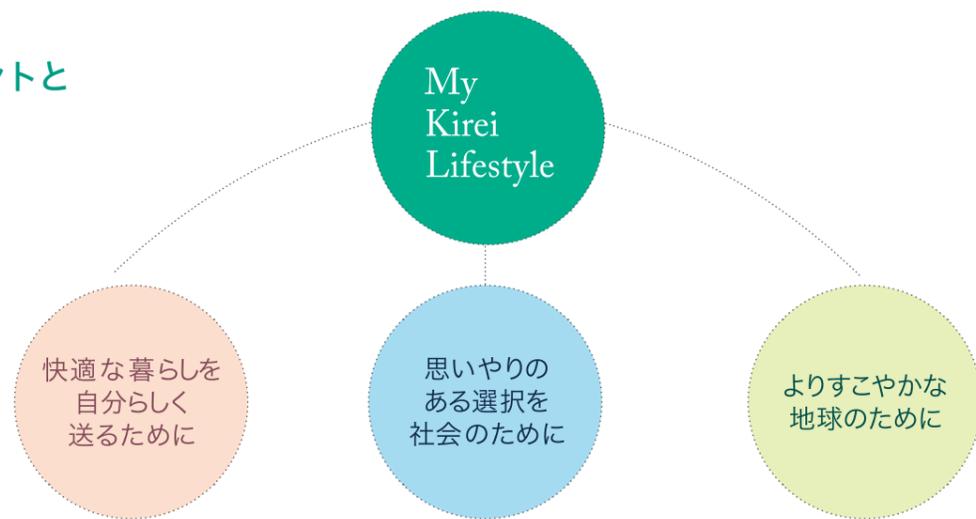


ESG ビジョン

花王のESGは、持続可能なライフスタイルを送りたいという、生活者の思いや行動に答えるものです。生活者が求める暮らしをKirei Lifestyle と呼び、それを実現するために、ビジョン、コミットメント、アクションからなる「Kirei Lifestyle Plan」をESG戦略として策定しました。花王は「Kirei Lifestyle

Plan」の実行を通して、未来に続く社会に貢献していきます。すべての人のKirei Lifestyleの実現に向けて、2030年までの3つの大きなコミットメントを掲げるとともに、これまで以上に、一歩進んだ取り組みを19個の重点テーマそれぞれで実行していきます。

花王のESGコミットメントとアクション



2030年花王のコミットメント

2030年までに 世界中の人々の、まずは10億人をめざして、よりこころ豊かな暮らしに貢献します。より清潔で、健康に、安心して年齢を重ね、自分らしく生きられるように。

2030年までに より活力と思いやりのある社会の実現のために、すべての花王ブランドが、小さくても意味のある選択を生活者ができるように提案をします。

2030年までに すべての花王製品が、全ライフサイクルにおいて、科学的に地球が許容できる範囲内の環境フットプリントとなるようにします。

花王のアクション



正道を歩む

実効性のあるコーポレートガバナンス | 徹底した透明性 | 人権の尊重 | 受容性と多様性のある職場 | 社員の健康増進と安全 | 人財開発 | 責任ある化学物質管理

重点取り組みテーマと目標値

重点取り組みテーマ	指標	2019年実績	中長期目標		SDGs
			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	2021年開示予定 ^{※1}	10億人	2030	3,5,6,10,12,14,17
QOLの向上	快適で、美しく、すこやかな暮らしに貢献し、こころに響く新製品・改良品の比率	2021年開示予定 ^{※1}	100%	2030	3,5,12,17
清潔で美しく、すこやかな習慣	花王の製品やサービスを使い、清潔で美しくすこやかな習慣を身につけるための啓発活動のカバー率(範囲:対象ターゲット)	2021年開示予定 ^{※1}	100%	2030	3,6,17
ユニバーサルプロダクトデザイン	花王ユニバーサルデザインガイドラインに適合する新製品・改良品の比率	44%	100%	2030	10,12,17
より安全でより健康な製品	設定した懸念成分を対象に、花王の考え方を開示した比率	2021年開示予定 ^{※1}	100%	2030	3,12,14,17
思いやりのある選択を社会のために					
コミットメント	より活力と思いやりのある社会の実現のために、小さくても意味のある選択を生活者ができるように提案したブランド比率	2021年開示予定 ^{※1}	100%	2030	4,8,9,10,11,12,13,15,17
サステナブルなライフスタイルの推進	サステナブルなライフスタイルを実現する情報、情報ツールの提供、および啓発・対話活動を実施しているブランド比率(範囲:対象ターゲット)	2021年開示予定 ^{※1}	100%	2030	4,11,12,17
パーバズドリブなブランド	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	2021年開示予定 ^{※1}	100%	2030	12,17
暮らしを変える製品イノベーション	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	2件	10件以上	2030	9,12,13,17
	サステナブルガイドラインに適合した新製品・改良品数の比率	2021年開示予定 ^{※1}	100%	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%	100%	2025	8,10,12,15,17
	小規模パーム農園までのトレーサビリティ確認	大手プランテーションまで完了	完了	2030	
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	2021年開示予定 ^{※1}	100%	2030	3,6,7,12,13,14,15,17
	外部評価機関による評価レベル	CDP気候変動A、水A、森林(木材)A-、森林(パーム油)A-	最高レベル	毎年	3,6,7,12,13,14,15,17
脱炭素	ライフサイクルCO ₂ 排出量(絶対量)削減率 ^{※4}	4%	22%	2030	7,12,13,17
	スコープ1+2CO ₂ 排出量(絶対量)削減率 ^{※4}	9%	22%	2030	
ごみゼロ	革新的なフィルム容器包装の年間普及量(花王+社外)	2021年開示予定 ^{※2}	3億個	2030	12,14,15,17
	廃棄物量(全拠点から排出し、リサイクルされないもの)	2021年開示予定 ^{※2}	ゼロ	2030	
水保全	ライフサイクル水使用量(原単位)削減率 ^{※4}	6%	10%	2030	6,12,15,17
	渇水地域におけるライフサイクル水使用量(原単位)削減率 ^{※4}	2021年開示予定 ^{※1}	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%	100%	2025	3,6,12,14,17
正道を歩む					
実効性のあるコーポレートガバナンス	外部評価機関による評価レベル	最高レベル (「World's Most Ethical Companies」選定)	最高レベル	毎年	8,16
	重大なコンプライアンス違反 [※] 件数 <small>※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</small>	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)	2021年開示予定 ^{※1}	100%	2030	8,12,16,17
人権の尊重	人権デュー・ディリジェンス対応実施率(社内、サプライヤー、委託先におけるリスクアセスメント)	社内100%, サプライヤー20%, 委託先0%	100%	2030	5,8,10,17
受容性と多様性のある職場	社員の声・社員意識調査「Find」の「受容性と多様性に関する設問」における肯定的回答率	Find実施せず	75%	2030	5,8,10
	女性管理職比率	29.4%	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	0.78	0.1	2030	3,8
	平均長期休業日数 ※日本から開始	129	105	2030	
	長期休業者率(千人率) ※日本から開始	0.198	0.12	2030	
人財開発	社員の声・社員意識調査「Find」の「人材育成の仕組み・風土」における肯定的回答率	Find実施せず	75%	2030	3,4,5,8,10
	社員の声・社員意識調査「Find」の「会社/仕事への満足」における肯定的回答率	Find実施せず	75%	2030	
責任ある化学物質管理	安心して使い続けられる製品・原料の有用性と安全性情報の公開率	2022年開示予定 ^{※3}	100%	2030	3,6,12,14,17
	事業拠点において、原材料調達から廃棄までを考慮し、健康・環境・安全への影響を管理できた比率	2022年開示予定 ^{※3}	100%	2030	



※1 2019年詳細要件の検討実施 ※2 2019年データ収集の体制構築
 ※3 2019年詳細要件の検討実施, 2020年データ収集の体制構築を予定 ※4 基準年は2017年

よりすこやかな地球のために、ESG戦略の重点取り組みテーマの1つである「ごみゼロ」に向け、取り組んでいます

社会からの要請

プラスチックごみ問題への対応

プラスチックは社会に急速に広がり、生活を支えてきました。一方近年では、そのプラスチックごみ問題への対応が、国際的に喫緊の課題となっています。世界では、今日まで大量のプラスチック製品が生産されており、またその多くが使い捨てられています。プラスチックごみによる汚染は、人や環境へ負の影響を与えます。持続可能な社会の形成のためには、資源を有効活用し、廃棄物の発生を最小限に抑えた循環型社会へのシフトが求められています。

包装容器への取り組み

容器のコンパクト化

内容物の濃縮化による容器の小型化や、強度を保ちながらボトルを薄くする設計により、プラスチック使用量を削減してきました。

従来タイプと比べて

プラスチック
使用量
40%
削減※1



従来タイプ



コンパクトタイプ

※1 使用回数をそろえた場合

つめかえ・つけかえ用 製品の提案

つめかえ・つけかえ用製品を開発し、普及を促進することで、容器材料の大幅な削減を図りました。誰でもつめかえやすいように、容器の工夫も続いています。



花王の提案

使用や廃棄までを考えた、ESG視点での商品設計

循環型社会へシフトしていくためには、プラスチック使用量を削減することや、プラスチック包装容器・製品を分別しやすく、再利用しやすいものにしていくことが必要です。すこやかな地球を未来へとつなぐために、花王は、容器に使われるプラスチックの使用量削減に取り組んでいます。これまで、つめかえによる本体容器の再利用や、つめかえ製品をホルダーにセットして使用するなど、新しいライフスタイルの提案を行ってきました。そしてさらに、プラスチックボトル自体をなくしていくという新たな視点に立った取り組みで、プラスチック容器の完全リサイクル化をめざしていきます。

商品設計からESGの視点を取り入れ、
発売して終わりではなく、
その先まで考えた商品設計へ

未来に向けて

新フィルム容器による プラスチック使用量の削減を加速

薄いフィルムに空気を入れて浮き輪のように膨らませることで、ボトルのように使える新型容器「エアインフィルムボトル」を開発。つめかえパックと同程度までプラスチック使用量を減らした本体容器を実現しました。つめかえる手間もなく、最後まで無駄なく使えます。この新型容器は、新ブランド「MyKirei by KAO」から採用を開始しました。



環境や社会にやさしいライフスタイルを選択したいという生活者の想いに応え、新ブランド「MyKirei by KAO」が生まれ出されました。米国で立ち上げたこのブランドは、プラスチック使用量の削減を加速。生活者の「Kirei Life style」を実現していきます。これらは持続可能な社会の形成に貢献し、また花王の持続的な成長へとつながっていきます。ESGの視点を取り入れ、生活者に支持される強いブランドを育てることで、花王はグローバルでの存在感を高めていきます。



ESG視点のよきモノづくりで創造と革新に挑み、
 心豊かな、持続可能なライフスタイルに貢献できる
 事業を展開し、企業価値向上をめざしていきます。

執行役員
 ESG部門統括 **デイブ・マンツ**

ESG 委員会の役割

ESG 委員会は、ESG 戦略に関する活動の方向性を議論、決定しています。委員長は社長執行役員、委員は専務執行役員、常務執行役員等で構成されています。ESG 活動に関する方針や戦略の策定、ESG に関する課題、

リスクと機会の把握、ESG 活動状況の確認を行なっています。ESG 外部アドバイザリーボードは社外有識者で構成され、ESG 委員会の諮問に対する答申や提言を行ない、社外の視点を経営に反映させています。

2019年度のESG 委員会の主な審議・承認事項

- ESG 戦略および中長期目標の策定
- ESG 外部アドバイザリーボードの設置
- 注力アクションの選定と承認
- 社内コミュニケーションプラン
- ESG 推進のための新しいしくみづくり

ESG 外部アドバイザリーボードから ESG 委員会に提案された2019年度のテーマ

- 社内での「Kirei Lifestyle Plan」の実行・推進
- 消費者の倫理的消費の実現に向けた花王の支援方法

TCFD(気候関連財務情報開示タスクフォース) 提言への賛同

花王は2018年度にTCFDがまとめた提言に賛同を表明しました。複数の気候変動シナリオで事業に与える影響の定量評価を2019年度に実施し、原油価格の情報や炭素の価格付けなどで一定規模の影響があることが判明しました。一方、花王はESG 戦略「Kirei Lifestyle Plan」のもと、リデュース・リサイクルイノベー

ションによる使用資源の最小化、脱炭素への始動をしていることなどから、TCFDのシナリオ分析を活用し、気候変動に対して対応・適応する能力があると評価しました。評価結果は今後の戦略に反映していきます。



WEB 「気候変動シナリオ分析」
www.kaio.com/content/dam/sites/kaio/www-kaio-com/jp/ja/corporate/sustainability/pdf/klp-pr-2020-all.pdf
 2019年度に実施した気候変動シナリオの詳細は、花王Kirei Lifestyle Plan Progress Report 2020の「脱炭素」をご参照ください。



- 23 ESG視点での「よきモノづくり」
- 25 研究開発
- 27 調達
- 29 サプライチェーンマネジメント
- 31 2019年度事業の概況
- 33 コンシューマープロダクツ事業
- 41 コンシューマープロダクツ販売
- 43 ケミカル事業



ESG視点での「よきモノづくり」

花王の持つ強固なESG価値創造の基盤が各事業を支え、ESG戦略の視点で統合されることで、持続的な社会の形成に貢献しています。



- 強み**
- 本質研究によるイノベーション創出力
 - 高付加価値製品の開発力
 - 優れた性能を実現する独自技術

- ESG活動**
- ・ 環境負荷を低減する製品開発
 - ・ 安心・安全な製品開発
 - ・ 暮らしを変える製品開発
 - ・ ユニバーサルプロダクトの開発



- 強み**
- 徹底した生活者視点でのマーケティング
 - 生活者や社会の有用性を追求した商品開発力
 - 生活者と絆を育む、ロイヤリティの高いブランド群
 - 心豊かな生活の実現に向けた、幅広い商品ラインナップ

- ESG活動**
- ・ パーパストリブなブランド育成
 - ・ プラスチック削減、CO₂削減など地球環境を考えたモノづくり



- 強み**
- 環境・社会的課題に対応した調達
 - 調達リスクマネジメント力と製品の安定供給
 - サプライヤーとの強固なネットワーク

- ESG活動**
- ・ 環境に配慮した持続的な調達
 - ・ 人権尊重・労働問題に対応した調達
 - ・ 小規模農園との対話と支援



- 強み**
- 安全・安定製造の工場現場力
 - 高品質・低コスト・低環境負荷の生産技術
 - 需要予測を駆使した製品供給

- ESG活動**
- ・ レスポンシブルケア活動・化学物質管理の推進
 - ・ 再生可能エネルギーの利用
 - ・ 省エネ化・温室効果ガス削減を達成する生産体制強化



- 強み**
- 製造から顧客までを結ぶシームレスな輸配送ネットワーク
 - 生産・販売との連携による効率性の高いロジスティクス

- ESG活動**
- ・ モーダルシフト・共同輸送等の推進による環境負荷低減
 - ・ ドライバーの労働環境改善を推進する「ホワイト物流」
 - ・ 適正在庫による廃棄物発生抑制



- 強み**
- 流通業者や事業者への提案力
 - 約100カ国・地域の販売インフラ
 - 強固な顧客基盤

- ESG活動**
- ・ 返品・販促物・企画品にかかわる廃棄物削減
 - ・ 小売業さまとの物流効率向上への取り組み



お客さまとともに推進

- 廃棄物の削減・回収の対応
- 水使用量の削減
- CO₂排出量の削減

研究開発



本質研究を徹底的に進めることで
社会的課題を解決するイノベーションを創出し
社会に大きな貢献を果たしていきます。

代表取締役専務執行役員
研究開発部門統括
先端技術戦略室統括
コンプライアンス担当 **長谷部 佳宏**

社会的課題解決に向けたイノベーションの追求

花王として取り組むべき社会的課題は、消費を超える商品に伴う物質とエネルギーの使いすぎ、日本の医療費増大と高齢者の健康時間の減少だと思えます。20世紀からのモノづくりは、自由経済に基づいており、過剰な商品によるせめぎ合いを繰り返し、短命または使われずに廃棄される商品が多く存在しています。これは、本来必要とされるべきニーズに対して、最小限の量で、最大寿命で使われるべき商品だけが用意されるサステナブル経済ではなかったためです。また、これは医療という局面においても、治療・医薬に頼りすぎない生活や必要最小限の薬で健康を維持できれば、治療を必要とする時間とコストは少なくなるかもしれません。

この大きな課題に対する花王のめざすべき姿は、

競わずしてお客さまに長く選んでいただける長寿命の商品を提供することであります。ひとつの取り組みとして、人の健康を遺伝子レベルでモニタリングしながら、その人に最も適合する商品や治療の提供をめざす皮膚RNA技術はその代表的な提案です。この技術が他の多くの技術と連携して広く実用化されれば、不必要・低効果の製品が淘汰され、お客さまに最大有用な製品だけが残ると考えています。また、プラスチックごみ問題や温暖化問題に対しても、花王だけの閉じたものにするのではなく、多くの企業、大学との大きな連携を前提として、CO₂排出最小化、有用マテリアル最大化をめざしていきます。

本質研究へのこだわり

未来のサステナブルな世界を叶える企業への要求は非常に高い一方で、個人ごとの欲求を満たすスペシャルニーズは益々大きくなっていきます。つまり、サステナビリティとダイバーシティの両方を同時に満たすモノづくりが求められています。この流れに対して、花王は今こそ「本質」を極める姿勢で臨むべきと考えます。

何が根源となっているのか、何が優先すべきことなのか、そして何を考えるべきなのかを考えると、それをよきモノづくりに反映することが大切です。その意味では、本質を追究する花王の基盤研究は、今こそ大きな貢献ができるチャンスがあります。

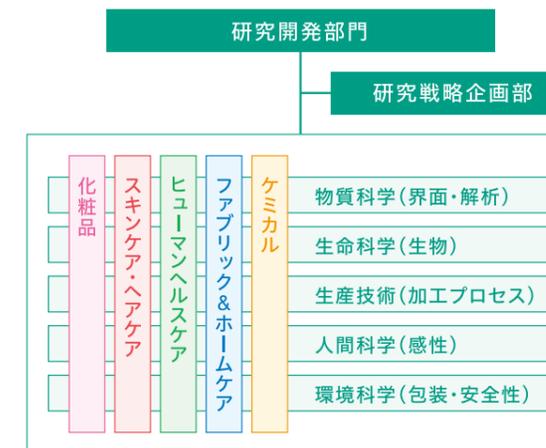
本質研究のさらなる強化

活動の基本方針として次の3つを掲げています。

- (1)新規事業の種を生み出すこと
- (2)既存事業領域において、新たな顧客ニーズを生み出すイノベーションをもたらすこと
- (3)科学技術を社会と共有すること

そのために、技術の領域を超えて知恵を結集するマトリックス運営を推進・強化しています。各研究所を研究開発部門の直下組織として位置付け、意思決定のスピードアップとグローバルな成長の加速を実現します。マトリックス運営により多くの異分野の知恵と技術を結集し、特徴ある基盤技術と商品開発力が

絶えず連携することで、新しい価値をもたらすユニークな商品提案へとつなげていきます。



中期成長戦略

花王が進むべき方向性は、まさにSDGsをめざすリーディング企業への変容です。コア技術が活かされる現事業を拡大する境界領域に踏み出したいと思えます。たとえば、バイオサイエンスが貢献できるウイルスなどの感染症予防を中心とした衛生領域、スキンケア技術をさらに高めて美しく治す治療領域、食糧と環境の持続

的な保全のためのリサイクル領域などです。これらの領域は、花王の研究資産を活かすことで、多くの方々のお役に立てると信じています。そして、従来困難であるとされてきたことを可能にする技術を生み出し、社会的にインパクトのある世界初、世界一となる社会イノベーションをめざしていきます。

ファインファイバーテクノロジーが作り出す「Future Skin」が美容と医療の未来を切り拓く

「ファインファイバーテクノロジー」は直径が1ミクロン以下の極細繊維を肌に直接ふきつけることで、軽く、やわらかく、自然な積層型極薄膜を肌表面につくる技術です。この「ファインファイバーテクノロジー」を社会的課題解決のためのソーシャルイノベーションのひとつとして位置づけ、スキンケアやメイクといった化粧品の領域に加え、医療領域への展開も視野に入れ研究を深耕していきます。花王は今後も、本質研究に基づくイノベーションで社会の課題を解決し、より豊かな暮らしに貢献していきます。





ESG 調達と安定調達を基軸に置き、戦略的
コーディネーターとして、世界のビジネスパートナーと
より強固なネットワークを構築することで、
持続的な競争優位性の実現をめざします。

常務執行役員
購買部門統括

根来 昌一

調達部門の挑戦

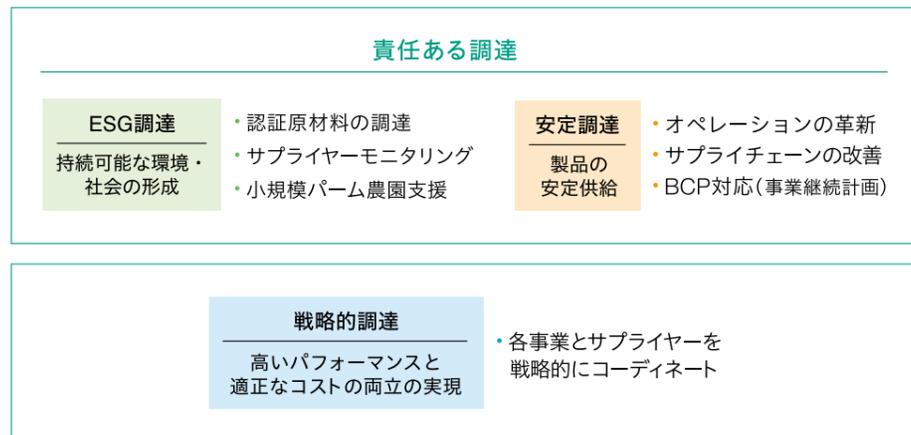
花王の事業は自然資本に大きく依存しており、資源の枯渇は事業の継続性に大きく関わります。そのため、省資源をはじめとした環境面や、社会面に配慮した「ESG 調達」が重要です。社会面の取り組みとしては、小規模パーム農家や、農園で働く人々の、労働環境や生活状況についての懸念事項を対話を通じて把握し、適切なる政策を実施するための仕組みづくりや支援に、NGOと共に取り組んでいます。その一環として、現地の人々の生産性向上のための技術支援をパートナーと共に進めていきたいと考えています。また、消費者・顧客に製品を安定的に提供していくための「安定調達」も、ESG視点のよきモノづくりを推進する上で、必要不可欠な要素となります。これら2つを基軸とした責任ある調達を花

王は推進しています。

さらに、花王の調達部門は、各事業とサプライヤーの戦略的コーディネーターとして、さまざまなビジネスパートナーとより強固なネットワークを構築し、消費者・顧客が満足するパフォーマンスを適正なコストで提供するための「戦略的調達」に取り組んでいます。

そして、これらの取り組みを通じて、持続的な競争優位性の実現をめざします。

インドネシアの小規模パーム農園



2019年度のESG 調達取り組み

1. 持続可能なパーム油と紙パルプの調達

主な取り組み	2019年度までの主な実績	経営に与える影響
トレーサビリティ確保	<ul style="list-style-type: none"> ●パーム油 ・コンシューマープロダクツ事業に使用するパーム油について、パーム搾油工場までのトレーサビリティを確保。 ・インドネシアのパートナーやNGOと協働した組織「SUSTAIN」に参画。 ・ブロックチェーン等を活用しながら小規模農家までのトレーサビリティを実施。 ・サプライヤー自身や労働者の情報登録を働きかけ、トレーサビリティ確保に活用。 	経営リスクの把握
認証原材料の使用	<ul style="list-style-type: none"> ●パーム油 ・コンシューマープロダクツ事業に使用するパーム油のRSPO認証比率について、2020年度に100%をめざしており、2019年度92%を達成。 ●パルプ ・コンシューマープロダクツ事業に使用する紙・パルプのFSCまたはPEFC認証比率について2025年度に100%をめざしており、2019年度91%を達成。 	持続可能な調達体制の確立

2. 環境・社会面におけるサプライヤーのモニタリング

主な取り組み	2019年度までの主な実績	経営に与える影響
ESGの取り組みをモニタリングするためのSedexの活用	<ul style="list-style-type: none"> ・調達先ガイドラインの遵守の確認のため、サプライヤーに対してSedexへの加入、質問への回答、データアクセス権を要請。これまでに1,800サイトのアクセス権を設定。今後もアクセス権の拡大をめざしていきます。 ・Sedex アセスメントツールを通して、リスクアセスメントを実施。また、アセスメント結果についてサプライヤーにフィードバックし、改善要求を実施。 	<p>経営リスクの把握</p> <p>サプライチェーンの改善によるリスク低減</p>
持続可能な原料調達のためのCDPサプライチェーンプログラムへの参加	<ul style="list-style-type: none"> ・CDP サプライチェーンプログラムに参加。 ・日本企業で唯一、「気候変動」「水」「森林」の3分野について、主要サプライヤーに情報開示を依頼。 ・CDP サプライチェーンプログラムを通じて、サプライヤーに持続可能な原材料の調達を依頼。 ・CDP サプライヤーエンゲージメントの「リーダーボード」に日本企業として初めて選出。 	<p>経営リスクの把握</p> <p>サプライチェーンの改善によるリスク低減</p>

3. 間接材購買の集約化とグリーン調達推進

社内の間接材購買プロセスの統合を進めています。1つのシステムを通じて購買することで、「購入内容の見える化」、「ガバナンスの担保」を実現します。

RSPO (Roundtable on Sustainable Palm Oil)

認証基準の策定とステークホルダーの参加を通じ、持続可能なパーム油の生産と利用の促進をめざす非営利組織。2007年に加盟。

SUSTAIN (Sustainability Assurance & Innovation Alliance)

ブロックチェーン技術を活用し、パーム油関係者が協議することによりサプライチェーン情報の透明化をめざすイニシアチブ。2018年に参加。

Sedex (Supplier Ethical Data Exchange)

サプライチェーンにおける、倫理的かつ責任あるビジネス慣行の促進を目的とする協働プラットフォーム。2014年に加入。

CDP サプライチェーン

CO₂排出量や気候変動への取り組みに関する情報の質問書を用いた分析・評価を、サプライチェーンで実施するプログラム。2009年より回答要請開始。

FSC (Forest Stewardship Council)

木材を生産する世界の森林と、その森林から切り出された木材の流通や加工のプロセスを認証する国際機関に認証された、パルプ製品の採用促進。



サプライチェーンマネジメント



先端技術の活用や、さまざまなサプライヤーとの協創が、社会や環境にやさしく、安定的な商品供給が可能な高度なサプライチェーンを構築しています。

常務執行役員
SCM部門統括
TCR^{※1}担当

田端 修

※1 Total Cost Reductionの略。総合的視点で行う全員参加の業務革新活動。

サプライチェーンマネジメントにおける取り組み

花王のサプライチェーンを取り囲む環境は大きく変化しています。生活スタイル、価値観の多様化、eコマース市場の増加などにより、商品が多品種化し、売れ筋商品の形態も変化しています。このような環境の変化に対応し、高い信頼性の商品を効率的に生産し、必要な商品を、安定的にお届けすることが、花王におけるサプライチェーンマネジメントです。

花王では、調達、生産から販売までの一貫体制のもと、関連部門と連携して、情報を一元管理しており、商品

ごとに需要を予測し、需要に応じた原材料の調達、生産、そしてお客さままで安定的に商品をお届けするための供給システムを構築しています。また、より高度なサプライチェーンの構築に向け、環境負荷の低減や輸送効率の向上をめざし、他のステークホルダーとの協力体制も強化しています。

環境にやさしい生産技術を駆使し、信頼性の高い品質を守って生産し、効率的な物流ネットワークにより、商品を安定的に供給しています。

サプライチェーンの高度化

花王は今後も、サプライチェーンのさらなる高度化を図っていきます。現在、事業計画や需要計画に基づく供給計画が一元化された共通プラットフォームにAIなどの先端技術を組み込み、需要予測の精度向上、生産計画の自動化、在庫の適正化を行ない、サプライチェーンの高度化をグローバルに推進していくことを計画しています。

具体的には、AIなどのデジタル技術を活用し、消費者ニーズや市場動向の詳細な分析等を行なうことにより、需要予測精度の向上を図ります。また、複雑で熟練を要する多品種製造ラインの生産計画業務を自動化し、計画精度向上ならびに業務効率化に取り組みます。これにより、材料発注量や在庫を適正化し、在庫不足による売上

機会ロスや、過剰在庫による廃棄物発生を抑制します。また、生産計画の自動化により、これまでの経験や勘に左右されていた業務を最適化するとともに、生産性の飛躍的な向上をめざします。



ESG視点でのサプライチェーンマネジメント

環境への配慮

花王は、生産・物流それぞれの最適化・改善だけでなく、双方の計画業務を連携させ、さらにはサプライヤーとも協創を進めることで、サプライチェーン全体でムリ・ムダ・ムラを削減し、環境負荷の低減を図ります。

また、従来の省エネルギー活動に加え、CO₂排出削減の取り組みとして、太陽光・風力などの自然エネルギーの積極的な導入およびバイオマス利用等、再生可能エネルギー化が先行する電力を積極的に利用して、サプライチェーン活動のさらなる低炭素化を推進していきます。さらに、オゾン破壊係数の高い冷媒の削減(モントリオール議定書)に関しては、新たに地球温暖化係数を低減(キガリ改正)していくことが決定しており、オゾン破壊係数はゼロでありながら地球温暖化係数の高い代替フロン(ハイドロフルオロカーボン)の削減に向けて、自然冷媒やグリーン冷媒(ハイドロフルオロオレフィン等)への積極切り替えを推進します。一方、プラスチックに

代表されるごみゼロ実現に向けては、サプライチェーン活動のみならずR&Dや社外の産官学とも連携し、ライフサイクル全体での廃棄物削減に取り組みます。

太陽光パネルの積極的導入

花王は国内外すべての生産拠点への太陽光パネル等再生可能エネルギー設備の導入を進めています。



栃木県工場(栃木県芳賀郡市貝町)

働く人々への配慮

効率的かつ適正に管理されたサプライチェーンを構築していくことは、輸送効率向上による環境負荷の低減を実現すると同時に、働く人々にもよい影響をもたらします。

花王のサプライチェーンの強みである製造から顧客までを結ぶ、シームレスな輸配送ネットワークにおいて、今後は物流情報を外部と連携し、他メーカーとの共同輸送の取り組み等をさらに進化させ、輸送効率の向上を促進します。そしてこれにより、長時間労働の常態化や深刻な人手不足に悩む物流業界で働く人々の、働き方の改善につなげていきます。

さらに、商品輸送におけるRFID(ICタグ)付きパレットの活用により、物流拠点での入出庫等の自動化や、商品

情報のトレーサビリティ向上によるサプライチェーンの効率化に取り組み、ホワイト物流を積極的に推進します。また、化学物質の管理については、部門横断的なSAICM (Strategic Approach to International Chemicals Management) 推進活動を通して、開発、製造、および使用から廃棄に至る化学物質のライフサイクル全体にわたって適正管理を行ない、持続可能な社会の実現に貢献することをめざしています。サプライチェーンマネジメント部門では、原料から最終製品まで化学物質を取り扱う製造現場において、作業者の健康や環境に悪影響を及ぼさないよう、リスクアセスメントとその対策を行なうとともに、新規取り扱い物質に対してもリスクアセスメントとその対策を推進します。

2019年度事業の概況

コンシューマープロダクツ事業

ケミカル事業

化粧品事業



連結売上高
15,022 億円

3,015 億円
(前年度比^{※1}+9.0%)
(構成比率^{※2} 20.1%)

営業利益
2,117 億円

414 億円
(前年度比+137億円)
(構成比率^{※2} 19.6%)

営業利益率
14.1%

13.7%
(前年度比
+3.8ポイント)

化粧品事業

お客さま一人ひとりの多様な美の価値観にお応えすべく、ブランドの個性を磨き上げながら、スキンケア製品やメイクアップ製品をお届けしています。



スキンケアを中心にした製品

メイクアップを中心にした製品

スキンケア・ヘアケア事業



3,408 億円
(前年度比^{※1}+1.1%)
(構成比率^{※2} 22.7%)

495 億円
(前年度比+7億円)
(構成比率^{※2} 23.5%)

14.5%
(前年度比
+0.2ポイント)

スキンケア・ヘアケア事業

世界中の人々が思い通りに個性を表現でき、真にすこやかで美しい肌と髪の実現に貢献するために、マス向けスキンケア製品とヘアケア製品をお届けしています。



洗顔料
全身洗浄料

日やけ
止め

シャンプー
コンディショナー

ヘアスタイ
リング剤

ボディ
ローション

化粧石けん

ヘアカラー

サロン向け
ヘアケア商品

ヒューマンヘルスケア事業



2,552 億円
(前年度比^{※1}-3.5%)
(構成比率^{※2} 17.0%)

172 億円
(前年度比-107億円)
(構成比率^{※2} 8.2%)

6.7%
(前年度比
-3.7ポイント)

ヒューマンヘルスケア事業

肌にやさしいサニタリー製品、新たな健康価値を提供する機能性飲料、ハミガキや入浴剤など、より快適ですこやかな毎日をサポートする製品をお届けしています。



大人用
紙おむつ

ベビー用
紙おむつ

生理用品

温熱用具

入浴剤

オーラル
ケア

機能性
飲料

ファブリック&ホームケア事業



3,595 億円
(前年度比^{※1}+4.6%)
(構成比率^{※2} 23.9%)

718 億円
(前年度比+5億円)
(構成比率^{※2} 34.1%)

20.0%
(前年度比
-0.7ポイント)

ファブリック&ホームケア事業

多くの人が毎日の暮らしの中で、“きれい”を感じる瞬間を創出するため、衣料用製品や住居用製品などをお届けしています。



衣料用洗剤

柔軟仕上げ剤

漂白剤

食器用洗剤

住居用洗剤

消臭芳香剤

ケミカル事業



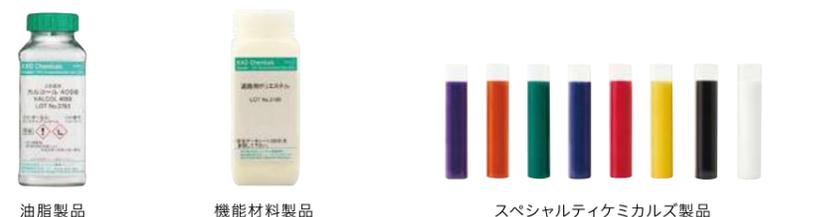
2,859 億円^{※3}
(前年度比^{※1}-6.6%)
(構成比率^{※2} 16.3%)

308 億円^{※3}
(前年度比+2億円)
(構成比率^{※2} 14.6%)

10.8%
(前年度比
+1.0ポイント)

ケミカル事業

天然油脂原料から製造する油脂製品や、界面活性剤などの機能材料製品、トナー・トナーバインダーなどのスペシャルティケミカルズ製品などを展開しています。



油脂製品

機能材料製品

スペシャルティケミカルズ製品

※1 為替変動の影響を除く実質増減率。

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

※3 セグメント間取引を含んでいます。

花王がめざすもの

花王のモノづくり戦略

花王のコーポレート戦略

2019年度の成果

コーポレート・ガバナンス

コンシューマープロダクツ事業



生活者に真摯に向き合いながら、
社会から真に必要とされている商品を生み出すことが
確かな価値の創出と利益ある成長を支えています。

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統括 **松田 知春**

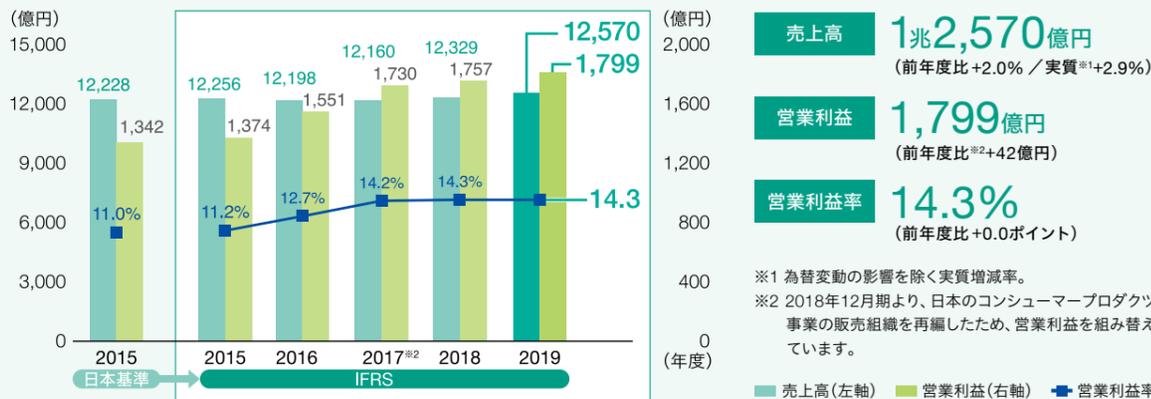
事業を取り巻く社会情勢

世界景気は、国際的な貿易問題やコロナウイルス問題もあり、各国の経済成長の先行き不安等により不透明な状況にあります。日本市場は、2019年1月より中国電子商取引法の変更で転売目的での需要が減少し、化粧品市場を中心に影響を受けました。また、上半期の天候不順により日やけ止めなどのシーズン品市場も影響を受けました。10月に実施された消費税率引き上げ後の景気回復も遅れています。花王の主要市場である日本のトイレタリーおよび化粧品市場は、消費税率引き上げに伴う駆け込み需要やその反動減等により

大きく変動しましたが、年間を通してみると金額では堅調に推移しました。

2019年度は環境対応訴求商品が相次いで発売されました。また、デジタル化が進み、化粧品・トイレタリー市場にも、eコマースに限らず、サブスクリプションモデル等、新しいビジネス・スタイルが次々と生まれ、消費の実態をとらえることが、とても複雑になってきました。そして、サステナブル志向はさらに高まり、商品に対する安心・安全を求める声に対し、各企業が対応を求められる時代となりました。

コンシューマープロダクツ事業の売上高／営業利益の推移



2019年度の成果と課題

売上高は、2018年度に対して、2.0%増の1兆2,570億円(実質2.9%増)になりました。

化粧品事業では、2018年にスタートした新戦略が好調に推移し、K20目標の売上高3,000億円、営業利益率10%を1年前倒しで達成しました。伸長しているeコマースやトラベルリテールチャネルを強化するとともに、アジアを一層強化していきます。



ビオレuザボディ

スキンケア・ヘアケア事業は、全身洗淨料の新製品「ビオレuザボディ」が順調に売上を伸ばしました。アジアでは堅調に推移しましたが、米州では競合の激しい攻勢を受け、売上

は減少しました。商品の高付加価値化を進め、花王ならではの独自性と魅力ある提案によって、市場の活性化を図ります。



エスト キュレル フリープラス

ヘアケア製品では、日本のヘアカラーや米州のヘアサロン向けブランド「Oribe」が好調に推移しました。しかし、ヘアケア製品全体ではマス市場が縮小している影響を受けました。マス向けブランドとプレミアムブランドを両立させながら、特長ある商品提案でブランド価値と市場活性化に努めます。



ロリエ

ヒューマンヘルスケア事業では、ベビー用紙おむつ「メリーズ」が中国市場への転売を目的とした需要が日本で大幅に減少した影響を受けましたが、日本でのシェアは伸長しました。生理用品「ロリエ」は、高付加価値品が好調で、日本とアジアで売上が伸長しました。商品の付加価値を高めるとともにブランド力を強化していきます。

ファブリック&ホームケア事業では、日本で衣料用洗剤「アタックZERO」を発売し、2018年度に比べ売上が伸長しました。ホームケア製品も、食器用洗剤、



アタックZERO

住居用洗剤とともに、売上が伸長しました。付加価値の高い商品の開発やつめかえ品・大容量品へのシフトによるプラスチック使用量削減にも取り組んでいます。

新しいカテゴリーにも積極的にチャレンジしていきます。衛生事業領域でブランド「sonae」や若い人の、特別な日を最高に盛り上げる、ワンデイ・ポイント・カラーリング剤「PAF」を発売しました。

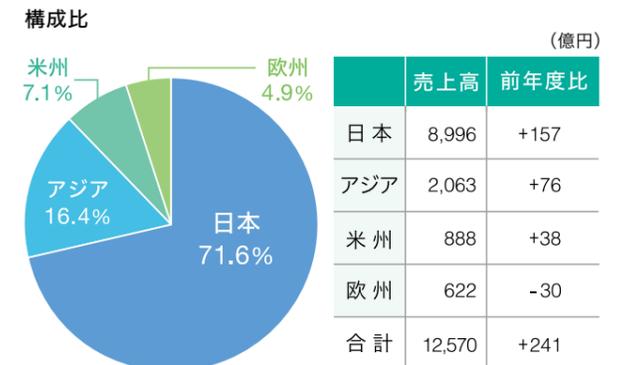
アジアの2019年度の売上高は、順調に伸長し、3.8%増の2,063億円(実質6.7%増)となりました。



インドネシア
ビオレガード

アジア事業は、日本と一体でブランドエクイティの最大化をめざしています。そのために、日本とアジアは一体となって、ブランドの強化を実施しています。花王中国、花王インドネシアを中心に、アジア事業は花王グループの成長に大きく貢献しています。

2019年度コンシューマープロダクツ事業の地域別売上



※ 売上高は、外部顧客への売上高で表示しており、地域別の売上高は、販売元の所在地に基づき分類しています。

コンシューマープロダクツ事業

パーパスドリブンなブランドマネジメント

花王におけるブランドのパーパスは、生活者の暮らしや社会・環境によい影響をもたらす、サステナブルなライフスタイルを実現することです。

花王のブランドが、生活者を取り巻く世界・社会を、よりよい状態へ導いているということが、社会や生活者にしっかりと理解されて、選ばれる必要があります。

そのためには今後、急激な変化が予測される世界において、生活者の価値観の変化や社会的課題に対して、生活者のニーズ、悩みに答えを出し、生活者の方とともに価値の共創を行なう必要があります。

花王が生み出す商品が生活者にとって、どのような価値を提案できるかという問いを、商品の価値創出の起点として位置づけ、商品開発やコミュニケーションに落とし込んでいくというアプローチを、日々のマーケティングに反映していくことが重要です。

花王は、生活者の価値(Life Value)に対して、花王の事業活動を通じて役立つということを目的としたLife Value Solutionマーケティングを推進しています。

花王が、生活者の皆さまとともに実現をめざすサステナブルな社会を具現化していくためには、花王とお客さまとの最大の接点である「ブランド」を通して行なう必要があります。

その第一歩として、ブランドごとに対応すべき社会的課題を明確にするとともに、それぞれのブランド価値

設計の基本となるブランド設計書を刷新し、ブランドのビジョンとミッションより上位概念に、ブランドのパーパスを設定しました。各ブランドは「どのように社会や世界に、貢献していくのか」の存在意義を明確にしていきます。

ブランドパーパスに基づき商品設計の段階から、ユニバーサルデザインの視点はもとより、社会や地球を意識したESG視点のブランドを設計しています。そして、花王の強みとして積み上げてきた技術イノベーションを活用した高い商品パフォーマンスにより、生活者に新しい価値を感じていただけることが重要です。その価値の体験により、生活者と花王との絆を深めることができます。この強いエンゲージメントにより、生活者から情報が発信されると考えています。このように花王は生活者と一体感を持って、ともにブランド価値をつくりあげていきます。

今後花王は、生活者によりよい生活や社会的課題解決の糸口となる提案のある、パーパスドリブンなブランドを拡大させていきます。このような事業活動が企業の持続的な利益ある成長につながり、新たな社会的課題対応へ投資をする循環を実現していきます。

お客さまの日々の暮らしにおいて、花王の商品が寄り添っている状態、そのような日々の実現こそがわたしたちのよろこびです。

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



化粧品事業



2020年とそれ以降に向けて

「肌」を一番よく知ることから生まれる確かな品質と、五感に訴えかける感性美を融合させながら、それぞれの個性あるブランド群を磨き上げ、グローバルで存在感ある事業となることをめざします。お客さまにワクワクしていただけるブランド体験を提供し続けることで、強いブランドづくりを進めながら、拡大する国境を越えた人や情報の交流、新たなデジタル技術等のさまざまな成長機会に積極的に向き合い、進取に富んだ事業運営を推進します。

社会的課題に向けた提案

化粧品事業は“美”を通して「よろこび」ある生活文化を提供できる社会価値創造活動であり、ESGを重視した事業マネジメントを遂行することで、世界中の人々が輝ける社会の実現に貢献します。成分、容器や包装においても、環境にやさしい再生可能資源活用、生産・物流面での再生可能エネルギー活用、消費現場での廃棄物削減等を促進し、バリューチェーン全体で社会のサステナビリティに貢献します。

戦略

グローバルポートフォリオ

2018年5月に、5つの事業体にまたがる「新グローバルポートフォリオ」を策定しました。グローバル戦略ブランドとして選定した11ブランド「G11」については、積極的に展開エリアの拡大を図りながら、一方でトラベルリテール事業を強化していくことで、日本を含むアジア・欧州での育成を加速していきます。また、日本を中心に重点育成していく8ブランド「R8」を戦略ブランドに定め、投資を集中させることで育成を図ります。

「カウンセリングブランド」と「セルフブランド」に再編

日本においては、それぞれのブランドの位置づけを明確にすることで、強いブランドづくりを推進します。

専門教育を受けた美容部員を通して販売する「カウンセリングブランド」と「セルフブランド」に既存ブランドを再編し、モノづくり、売り方を徹底的に見直していきます。



グローバル戦略ブランド「G11」

運営体制を刷新

2019年1月に、事業環境の急速な変化に対応すべく、PDCA(Plan, Do, Check, Action)を小さく速く回すブランドチーム制を導入しました。各ブランドチームのリーダーに権限を委譲し、ターゲットマーケティングをスピーディに実施します。

コンシューマープロダクツ事業

スキンケア・ヘアケア事業



2020年とそれ以降に向けて

ユニークで付加価値の高い商品を開発し、高収益事業として、グローバル拡張を牽引していきます。生活者の美意識や生活習慣の変化を見極めながら、花王ならではの独自性と魅力ある提案により、高付加価値化を加速させ、率先して市場の活性化を図ります。世界中の人々の真にすこやかで美しい肌と髪の実現に貢献するため、魅力的な特長ある新製品の投入・育成や、消費者の購買行動の変化を先取りしたマーケティング活動などにより事業運営を推進します。

社会的課題に向けた提案

地球環境への影響が懸念されるプラスチックの過度な使用への配慮と使いやすさを両立した、肉薄フィルムのつめかえ容器を活用した直接ポンプをさして使用する「スマートホルダー」を提案しています。また、新型容器「エアインフィルムボトル」による樹脂量の削減、プラスチック使用量の削減を加速。ライフ・サイクル・アセスメント全体での製造から廃棄までのCO₂排出量削減などに取り組み、社会のサステナビリティに積極的に貢献していきます。

戦略

スキンケア事業

基盤事業である洗浄製品の「独自性強化、さらなる高付加価値化」に加え、日やけ止め、デオドラント製品を通じて「肌に負担がかかる環境ストレスへの対応」や、「衛生領域への対応」に新技術の開発を通じて果敢にチャレンジし、事業領域の拡大に努めていきます。



ヘアケア事業

複数あるブランドのポートフォリオを明確にしなが、時代の潮流を的確にとらえ、生活価値を提供する高付加価値製品の展開を積極的に進めることで、新たな価値を創造していきます。サロン向けビジネスは、サ

ロンスタイリストのニーズを徹底的に理解し、革新的な商品開発とサービスの提供で、そのニーズに応えていきます。



エリア拡張

スキンケアグローバルブランド「ビオレ」「ジャーゲンズ」は、グローバルで展開できる商品ラインの開発により、展開国を拡大していきます。サロン向けは、「オリベ」による高価格帯での成長を進めながら、北米では、「ゴールドウェル」とのシナジー発揮を着実に推進しつつ、グローバル展開を加速させます。

ヒューマンヘルスケア事業



2020年とそれ以降に向けて

人が本来持つ健康力を高め、世界の人々がいつまでも健康に動ける体づくりに貢献するため、老若男女の心身の健康をサポートする高付加価値製品とソリューションを提供していきます。パーソナルヘルス製品では、こころと体の両面からのヘルスケアに着目した商品開発を推進します。サニタリー製品では、肌へのやさしさ・快適さと安心感を高めるモノづくりをめざします。機能性飲料では、より健康機能価値の高い、差別化された製品を提案します。

社会的課題に向けた提案

病産院でのママと赤ちゃんケア、小学校での初経教育、病院・施設での大人用紙おむつやオーラルケア啓発を中心とした活動を通じて、世界の人々の健康づくりをサポートしていきます。また、体をよりよいコンディションに整えることで疲労やストレスを軽減し、こころ豊かな暮らしを提供していきます。

戦略

高機能、高付加価値製品の継続的提案により、人々の健康力向上をめざします。

「メリーズ」においては、“世界で一番肌にやさしいおむつ”をめざして、赤ちゃんのこころと体のすこやかな成長を支えていきます。また、花王独自の蒸気温熱技術を活用した「めぐりズム」、内臓脂肪や高血圧を



ケアする「ヘルシア」、お口の健康を一生サポートする高機能口腔ケア製品などで、各ライフステージにおける健康課題の解決をめざします。

ヘルスケアならではのエビデンスに基づいた高付加価値

製品で、グローバル拡大を加速します。まずは「メリーズ」「ロリエ」「めぐりズム」などを中心に、各国の大学や医療関係者をはじめとした専門家との協働やネットワーク化を進めながら、よりローカルヘルスケアニーズに密着した提案を行なっていきます。展開商品や、展開国の拡大にあたっては、各国の消費者実態や流通特性を踏まえて、代理店の活用や、伸長するeコマースチャンネルとの戦略的取り組みを通して効率的な推進を図ります。



コンシューマープロダクツ事業

ファブリック&ホームケア事業



2020年とそれ以降に向けて

洗濯や掃除といった家事に対する意識や行動は、社会的背景や住居環境、ライフスタイルによって大きく変化しています。国や地域によっても、生活向上に求められるニーズはさまざまです。生活者それぞれの暮らしへの思いに寄り添い、インサイトをしっかりととらえ、さまざまな社会的課題の解決に率先して取り組みます。世界の誰もが清潔で快適な毎日を過ごすための高付加価値製品とソリューションをお届けすることで、気持ちよい暮らしの実現に貢献します。

社会的課題に向けた提案

洗濯や掃除などの家事の領域で、変化する生活者の意識や行動を的確にとらえ、さまざまな社会的課題を率先して解決するべく取り組むことが花王の役割と考えます。ファブリック&ホームケア事業では、濃縮化による容器のプラスチック使用量の削減やつめかえ・つけかえ用製品の普及を通じて、製品ライフサイクルの各段階で環境負荷を低減できるよう取り組んできました。今後もアイキャッチシールの見直しや大容量サイズへの転換などによるプラスチック使用量の削減に取り組み、社会のサステナビリティに積極的に貢献していきます。

戦略

花王の本質研究を活かしたモノづくりによる付加価値の高い商品の開発を行なうとともに、わかりやすく簡単に使えるなどの多様な人々が気軽にできるソリューションを提案。今まで以上に暮らしの“きれい”を実現することで生活者との絆を深め、さらなる市場活性化に貢献していきます。



国や地域で生活水準はもちろん、洗濯環境(服装・水質・洗い方)、住居環境の異なるアジアでは、日本で培った付加価値衛生技術をそれぞれの国や地域に合致した形で、

徹底したローライゼーションを進め、生活者の暮らしに貢献していくよう努めています。

ファブリックケアでは「アタック」、ホームケア

では「マジックリン」の各ブランドが、アジアの生活者に広く支持され、愛されるよう育成していきます。また、既存参入国だけでなく、周辺のアジア地域などの新規市場でもお役に立てるよう事業成長を加速していきます。



業務品



2020年とそれ以降に向けて

レストラン、外食産業、医療・介護施設、ホテル、クリーニングの法人顧客に対し、花王の洗浄・制菌・消臭技術等を活用した製品と顧客企業に合わせたトータルソリューションを提供しています。安全・安心で効果が高く、かつ環境に配慮した製品の提供と課題へのソリューションを通じて、法人顧客の企業価値向上とともに、家庭外のさまざまな生活場面における“清潔な環境・衛生管理向上”の実現など、社会への貢献を推進します。

※ 業務品は、事業セグメント上ではファブリック&ホームケア事業に含まれています。

社会的課題に向けた提案

衛生管理不足に起因する「食中毒」発生や、ノロウイルスやコロナウイルスなどへの感染は、継続的な社会的課題です。効果的な洗浄製品の提供と、現場で働く方々の衛生管理業務の徹底により、課題解決を図ります。「高齢社会」については、介護を受けられる方々の生活の質向上のみならず、介護する側の方々の負担軽減も考慮した、人にやさしい介護環境の実現を提案します。また「少子化」による労働者不足については、効果的・効率的なオペレーションシステムの提案を通じて、課題解決への貢献を図ります。

戦略

花王の強みである研究開発力と飲食店などの外食産業、ホテルなどの宿泊施設・医療機関・介護施設などプロフェッショナル現場のニーズに則した商品開発により、高品質で豊富な商品を提供しています。また、顧客企業の衛生管理の解決策を提案し、顧客企業の企業価値向上に貢献していきます。

業務品事業を取り巻く主な環境変化である「外食チェーン上位寡占化」「中食需要拡大」「インバウンド増加継続」「高齢化の加速」を事業成長の好機ととらえ、既存事業のシェア拡大と新規事業



分野への挑戦により事業の一層の成長を果たします。

また、2018年に業務用クリーニング洗剤の処方開発・販売を行なう米国の Washing Systems, LLC (WSI) を買収しました。WSIは、「2019年度 グリーンケミストリーチャレンジ賞」(米国環境保護庁と米国化学会が共同選定)を受賞する等、環境負荷の低い洗剤と統合された洗剤供給システムで、米国家業務用クリーニング業界の環境負荷低減に貢献しています。今後は、花王の研究技術とのシナジーにより、グローバル事業の成長も進めていきます。



コンシューマープロダクツ販売



事業を取り巻く情勢の変化を成長機会としてとらえ、
新たな販売体制や販売チャネルを構築することで
さらなる成長をめざします。

代表取締役専務執行役員
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

竹内 俊昭

事業を取り巻く環境の変化

コンシューマープロダクツの販売部門は、小売業さまとともに社会や消費者に新しい価値を提供し、新しい市場を創造することで、よりよい社会の形成と消費者満足度の向上に努めてきました。特にここ数年は、デジタル技術の進歩や消費者の価値観の変化などによって、消費者のライフスタイルや商品の選び方、買い方が大きく変化してきています。こうした社会変化を受け、小売業さまにおいても、企業の寡占化、eコマースビジネスへの注力、新しいリアル店舗の開発など、大きな変化が起こっています。

このような社会の大きな変化に対応して新しい価値

を提供し続けるため、企業自らも変化することが求められています。これまで花王は、マズビジネスを中心に、社会や消費者へ価値を提供してきましたが、今後は付加価値の高い商品を、デジタル等を活用したOne to Oneマーケティングによって個々のお客さまにお届けするといったように、ビジネスモデルを変化させていくことが必要であると考えています。

変化する時代に対応した販売活動にシフトし、消費者に新しい価値を提供し続け、小売業の皆さま、そして花王が継続的な成長を実現できるような取り組みを進めていきます。

ボーダレス化する市場への対応

スマートフォンをはじめとするデジタル技術の発達や小売業のグローバル化によって、市場では商品や流通のボーダレス化が急速に進んでいます。また、先行していた中国、米国のみならず、日本、アジア、欧州でもオンラインチャネルとオフラインチャネルの垣根は消えつつあり、消費者の情報入手経路や購買行動は世界中で大きく変化しています。このように、あらゆる面でボーダレス化が進む環境の中で、消費者への価値伝達を進めるためには、デジタルを通して集めた

膨大なデータを活用して、一人ひとりのお客さまに合わせたOne to Oneマーケティングを本格的に推進する必要があります。日本国内の各小売業の皆さまとの協働をはじめ、国境を越えて展開するeコマース企業、グローバルリテラーの皆さまとの取り組みも進化させ、「グローバルで存在感のある会社」の実現に向けて、さまざまな国、地域の消費者へ花王の製品やサービスのよさを伝える活動を進化させていきます。

ESGを根幹に据えた販売活動の推進

今後はESGの視点での販売活動を、小売業さまと連携して本格的に行なっていきます。

小売業さまと花王の双方が売上と利益を拡大するためには、生活者に新しい価値を提供し続け、豊かな生活文化の実現に貢献することが欠かせません。一方で、生活者が真の意味で豊かな生活を送るためには、地球環境や社会に配慮し、持続可能な社会の形成に貢献していくことが必要です。こうした考え方にに基づき、販売部門についてもESGの視点を掲げ、これまで以上に人と社会、地域に大きな影響を与えていきます。

ESG視点での販売活動の具体的な取り組みとして、「廃棄物ゼロ化の推進」や、「物流効率の向上」を推進しています。

1. 廃棄物ゼロ化の推進

これまでも花王では、販促物の削減など、廃棄物を減らす取り組みを続けてきました。しかし依然として、廃止商品や使用済みの販促物など多くの廃棄物を発生させ、地球環境に負荷をかけています。私たちはこれまでの活動から一歩踏み込み、自社のみで解決が難しい課題については、さまざまなステークホルダーと協力

2. 物流効率の向上

昨今、配送物・配送回数の増加やトラック運転者不足によって、トラック運転者の労働環境悪化や宅配危機が発生しており、社会的課題となっています。また、最適でない物流体制は環境への負荷が大きいことも問題として挙げられます。花王は、物流効率の向上によって、その課題解決に取り組んでいます。

具体的には、「納品までのリードタイムの確保」「トラック運転者の待ち時間緩和」「チェーン店の物流倉庫へ納品する数量の平均化」等の取り組みを行ない、



して環境負荷の軽減に取り組み、ESGを根幹に据えた活動を行なっていきます。

廃棄物ゼロ化の推進としての、具体的取り組み

1	返品ゼロ化・極小化
2	販促物の抜本的な見直し
3	店頭企画品の見直し

サプライチェーン全体でさまざまなステークホルダーと連携し、トラック台数の削減やトラック運転者の拘束時間の削減などを実現します。このような取り組みを推進し、国土交通省が推進している「ホワイト物流」推進運動にも賛同を表明しています。

従来の価値観にとらわれず改革を進めることで取り組みの質を深め、地球環境、社会、そして消費者の皆さまに貢献できる販売活動を推進していきます。

ケミカル事業



環境と社会に役立つかどうかを事業の判断基準とし、グローバルなリーディングカンパニーとして革新的な製品やソリューションを提供していきます。

執行役員
ケミカル事業部門統括 片寄 雅弘

事業を取り巻く社会的課題

事業を取り巻く社会的課題は多様化が進み、その影響度も増えています。具体的には、気候変動や水・食糧不足などの地球環境の変化、そうした変化に対する人々の意識の高まりを背景とした各国の環境規制の

強化、貿易摩擦の激化や世界的な経済成長の減速といった経済情勢の変化が挙げられます。加えて、生物多様性や人権問題の観点から使用する原料への配慮も今まで以上に求められています。

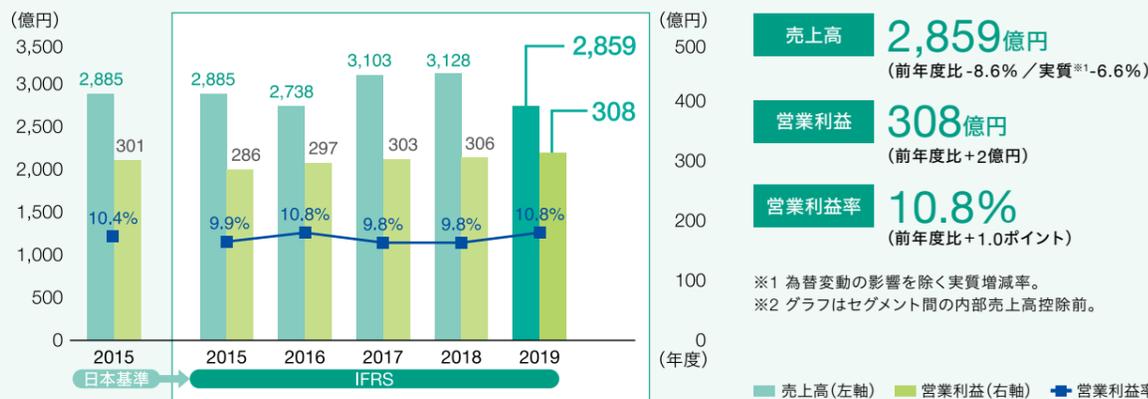
ケミカル事業の機会とリスク

上記の変化をむしろ機会ととらえ、ケミカルの技術革新を通じて社会的課題の解決に貢献し、顧客ニーズの変化や技術の高度化に対応します。

天然油脂を主原料とする油脂事業で、原料メーカーの参入により製品のコモディティ化が進む中、サステナ

ブルで特徴ある油脂誘導体などの開発を強化し、情報材料・機能材料事業では、さらなる環境負荷低減をめざし、よりカスタマイズされた画期的な製品の開発を進めます。

ケミカル事業の売上高／営業利益の推移^{※2}



事業の強み

花王は、世界最大級の生産規模を有する天然アルコールを中心にその誘導体や界面活性剤も取り扱う、油脂関連事業の分野で世界のリーディングカンパニーのひとつです。また、ナノ界面制御や機能性分子設計などのコア技術を駆使し、産業界の発展を支える革新的な工業用製品を提供しています。

グローバルな事業基盤と人財、かつ幅広い分野に展開する顧客基盤も花王のケミカル事業の強みです。



ケミカル事業の戦略

ケミカル事業では、ケミカルスに価値をのせて革新的な製品やソリューションを提供することによって、顧客や産業界の課題解決に取り組んでいます。そして、環境と社会に役立つかどうかを事業の判断基準にしています。こうした事業方針を基に利益ある成長を実現し、産業の未来づくりとサステナブルな社会づくりにグローバルで貢献することを基本戦略としています。

花王のケミカル事業の特徴として、コンシューマープロダクツ事業とのシナジーの発揮が挙げられます。花王各社のコンシューマー製品に向けた基盤原料を供給するのみならず、グローバルな市場・顧客からのニーズに応えることによって磨かれた基盤技術が、コンシューマー製品の研究開発へ応用展開されています。

2019年度の成果と2020年度の取り組み

2019年度は、油脂製品では天然油脂価格の下落に伴う販売価格調整の影響、情報材料や機能材料製品では特に海外での需要減の影響を受け、売上は減少しました。営業利益は、高付加価値油脂誘導体の海外での好調により、最高益を更新しました。

2020年度は、原料価格の変動に左右されない高付加価値製品の比率を引き上げることに加え、環境負荷低減に貢献するエコケミカル製品のさらなる強化、新規ビジネスの創出に取り組めます。特に成長エンジンとして、特徴ある油脂誘導体事業、インフラ関連薬剤事業、産業印刷用インクジェットインク事業の強化に努めていきます。



顔料ナノ分散技術を用いた水性インクジェット用顔料インクを活用したパッケージ



高分子機能制御技術を用いた道路用薬剤を使用したアスファルト舗装

人財開発



46 人財開発

51 財務

53 デジタル先端技術

55 リスク・危機管理



社員一人ひとりが持つ無限の可能性を引き出し、大きな活力を生み出すとともに、その活力を組織として最大限に活かすことをめざします。

執行役員
人財開発部門統括 松井 明雄

花王の人財戦略

これまで花王は、社会的課題の解決を通じて、自社と社会の持続的な成長を実現してきました。近年社会は大きく変化しており、それに伴い社会的課題も複雑化しています。変化する外部環境に対応し、これまでのやり方にとらわれず、柔軟な思考を持って物事に当たる人財が必要とされています。花王は、このような人財を輩出していくために「花王ウェイ」を根幹に据え、

「人財育成」「ダイバーシティ&インクルージョン」「働きがいを高める環境づくり」を大きな柱とした人財施策を推進しています。これらの人財施策を通じ、社員一人ひとりが意欲に満ち溢れ、積極果敢なチャレンジによってイノベーションを創出し、花王と社会の未来に貢献できるよう支援しています。

中長期的な企業価値向上
のための人財施策

- 属性にかかわらず人財の活躍
- 多様な個性・価値観を受容し、活力を生み出す風土醸成

ダイバーシティ&インクルージョン

多様な社員の活躍によるイノベーション創出

人財育成

社員と会社の成長

- 次世代リーダー育成
- 多様なキャリアの推進
- 高度な専門性

働きがいを高める環境づくり

モチベーションとエンゲージメント向上

- 柔軟な働き方
- 労働生産性の向上
- 仕事と生活の両立支援
- 健康経営の推進

花王ウェイ

人財開発

人財開発の取り組み

項目	2015年	2016年	2017年	2018年	2019年
人財育成		・グローバル人事管理システムの整備と活用		・次世代人財育成の拡充(リベラルアーツ研修の拡充)	・新入社員研修刷新
		次世代リーダー 開発研修実施			
		Key Positionの後継者計画の立案と育成の促進			
ダイバーシティ & インクルージョン (D&I)				LGBTに関するEラーニング実施	
		第1期 D&I推進計画(2年間実施)		第2期 D&I推進計画(2年間実施)	
受賞等			D&Iトレーニングセッション実施		
	・役員講話の同時字幕表示対応 ・LGBT啓発開始	・D&I推進部創設 ・出産・育児支援策の拡充 ・障がい者サポーター制度開始	・育児・看護・介護支援制度の拡充 ・病気休暇の拡充 ・シニア人財の活躍支援策強化 ・障がい者の業務拡大による多様な人財活躍支援	・シニア人財職務の公募開始	・The Valuable 500 ^{※1} 参加
受賞等	・なでしこ銘柄	・プラチナくるみん認定		・なでしこ銘柄 ・Thomson Reuters D&I Index 24th (日本企業1位)	・準なでしこ銘柄 ・日経WOMAN ^{※2} ・内閣総理大臣表彰 ^{※3}
働きがいを高める環境づくり					
受賞等					
	・健康経営銘柄	・健康経営銘柄	・健康に関する中期計画「KAO健康2020」策定 ・健康経営銘柄 ・日本政策投資銀行健康経営格付	・在宅勤務制度の導入 ・フレックスタイム制の拡充 ・就業時間内禁煙開始	・健康経営銘柄

※1 2019年のダボス会議で発足した障がいとビジネスをつなげる国際的イニシアチブ

※2 女性が活躍する会社総合1位

※3 内閣府「女性が輝く先進企業表彰」

働きがいを高める環境づくり

社員一人ひとりが意欲に満ち溢れ、積極的に難しい課題にチャレンジしイノベーションを創出するためには、社員が働きがいを感ぜられる職場環境をつくっていくことが重要です。その考えのもと、柔軟な働き方の推進、業務効率化と意識改革による生産性の向上、仕事と生活の両立支援に取り組んでいます。また、社員の健康は個人生活の基盤であるだけでなく、会社にとっても財産であり成長の源泉でもあるという認識のもと、社員の自主的な健康づくりを奨励し、積極的に支援しています。



社員意識調査

よりよい組織と職場環境をつくるために、花王グループ全社員を対象に定期的な社員意識調査「Find」を実施しています。調査結果を数値データで可視化し分析することで各組織の強みや弱みを確認し、課題を見つけ、改善方法を議論し、改善計画を立案します。その計画を実行、検証することで、組織・職場改善のためのR・PDCA (Research-Plan, Do, Check, Action) サイクルを回しています。



人財育成

社員一人ひとりが仕事の達成や社会への貢献を通じて成長し続けることが、花王の持続的な成長を可能にすると考えています。花王が「自ら変わり、そして変化を先導する企業」として社会に価値を生み出し続けるためには、社員自らが高い目標や従来の延長線上にない新しいことに積極果敢にチャレンジし続け、イノベーションを生み出していくことが必要です。花王は、社員一人ひとりが持つ無限の可能性を引き出し、大きな活力を生み出すとともに、その活力を最大限に活かすことをめざして、幅広い挑戦の機会と学びの機会を提供することにより、社員の成長を支援しています。



人財開発

次世代のリーダー育成プログラム



花王が継続的に成長するためには、次世代の経営を担う人財を戦略的に育成することが重要です。グローバルでビジネスを牽引するリーダーには、高度な経営スキルとともに、さまざまな領域の知見に触れ、智の融合を図っていく能力が求められます。花王は、リーダーが体現すべきリーダーシップバリューを定め、評価・育成・登用の連動と同時に360度評価を実施し、リーダーシップ開発の機会としています。また、変化の激しい不確実なビジネス環境において、本質を見極め、明確な答えが見えない課題に対処し変化を先導していくために、リベラルアーツ教育も重視しています。

教育投資

多様な社員一人ひとりの成長意欲に応えるプログラムやキャリア開発の機会を提供しています。花王の成長と社会の持続的な成長を担う人財を育成するため、花王はグループ全体（グローバル）で人財育成プログラム等に年間約17億円を投資しています。

1人当たりの教育訓練費

51千円(2019年度)

花王グループ教育訓練費総額(実績)

17.3億円(2019年度)



ダイバーシティ&インクルージョン

花王は、性別や国籍、人種、年齢、障がいの有無等にかかわらず、誰もがやりがいを持って生き生きと活躍できる社会をめざしています。異なる背景や多様な価値観を持った人財が集まり、自由闊達な議論を通じて創造性を発揮することがイノベーションの創出につながると考えています。こうした考えのもと、花王はダイバーシティ&インクルージョンを積極的に推進しています。



多様な人財の活躍

イノベーションを創出し、複雑な社会的課題に対応していくためには、一人ひとりが個性や長所を活かし、シナジーを生み出していくことが必要です。その実現に向け、人財開発基本方針に沿ったグローバル共通のしくみを導入し、多様な国籍の社員が国をまたいで共創する働きがいのある職場づくりをグループ全体で進めています。

また、花王の主力製品である化粧品や日用品などは、多くの女性の皆さまにもご愛用いただいています。その商品開発やマーケティングの段階で女性社員の意見も大切にして事業を推進し、消費財メーカーとして成長してきました。

意欲・能力による評価・登用を徹底し、両立支援制度や柔軟な働き方ができる制度、またそれらがきちんと使える環境づくりに努めてきた結果、海外を含む花王グループで女性管理職は着実に増加し、2019年12月時点で29.4%です。取締役・監査役における女性比率は15.4%、グループ会社13社では女性が社長として活躍しています。

さらに、ユニバーサルデザインを推進する上では、障がいのある方の視点も欠かせません。ESG経営に軸足を置き、「Kirei Lifestyle Plan」を実践していくため、花王は「The Valuable 500[®]」に賛同しました。

※ 2019年のダボス会議で発足した障がいとビジネスをつなげる国際的イニシアチブ

管理職における女性比率





安定した財務基盤を維持しながら、
事業成長のための積極的な投資活動を行なうことによって、
企業価値の継続的な向上と長期的なステークホルダー還元を
実現していきます。

執行役員
会計財務部門統括 **山内 憲一**

花王の財務基盤

花王は、社会的な課題の解決に取り組む中で長期的な視点から価値の創出をめざす ESG 戦略とともに、すべてのステークホルダーの長期的な利益と合致する EVA を経営の主旨とし、持続的な利益ある成長と企業価値の向上をめざします。

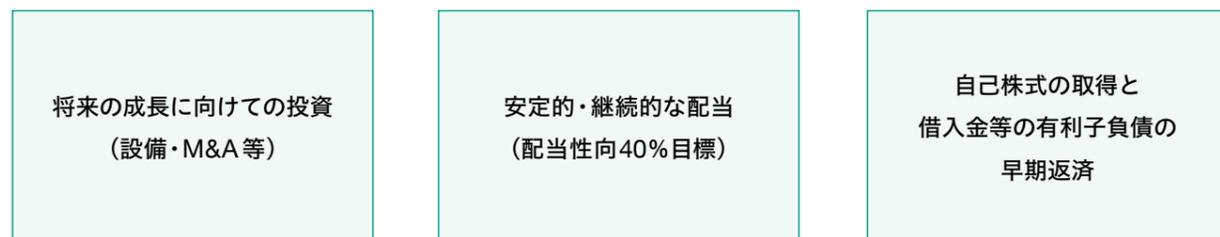
さらなる成長の実現のため、積極的な事業活動を推進する一方、株主還元も重視しており、30期連続の増配や、弾力的な自己株式の取得を実施しつつ、グローバルキャッシュマネジメントによる資金の効率化を進め、安定した財務基盤を維持しています。高い収益力と安定的なキャッシュ・フローにより信用格付けも高く、

今後の成長投資への機会にも柔軟に対応していくことが可能です。また、グローバルでの収益管理をより迅速かつ効率的に行なうことを可能にしたグローバル管理会計情報システムの導入や、RPA(ロボティック・プロセス・オートメーション)による業務の効率化など積極的に新しい取り組みを進め、収益の向上に努めていきます。

中期経営計画である「K20」を実践し2019年度は、営業利益率14.1%、営業利益は2,117億円と7期連続の最高益を更新、ROEは17.6%となりました。

キャッシュ・フローの使途と株主還元

花王は、EVA 視点で安定的に創出される営業キャッシュ・フローを下記の通りに有効活用し、さらなる成長をめざしています。



設備投資/M&A

花王は、EVAによる投資判断のもと、日本国内および海外の拠点において、事業成長のための積極的な設備投資やM&Aを進めています。

コンシューマープロダクツ事業では、ヒューマンヘルスケア事業を中心に、国内や輸出の需要に対応した国内生産能力の増強に加え、成長力のあるアジアでも積極的に設備投資を行なってきました。また、ケミカル事業では、生産基盤の増強を図り、アジアに加え欧州、米州においても積極的な投資を行なっています。

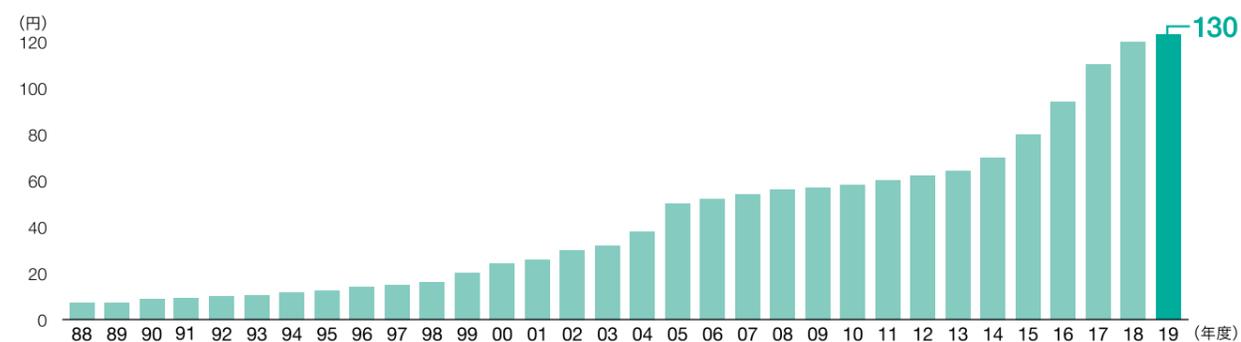
M&Aについては、サロン事業や業務品事業、ケミカル事業などのB to Bビジネスを中心に優れた技術やビジネスモデルの獲得、また ESG 戦略に沿った花王のコア技術の拡大とシナジー効果を狙い新たな資産の構築をめざしています。

配当/自己株式の取得

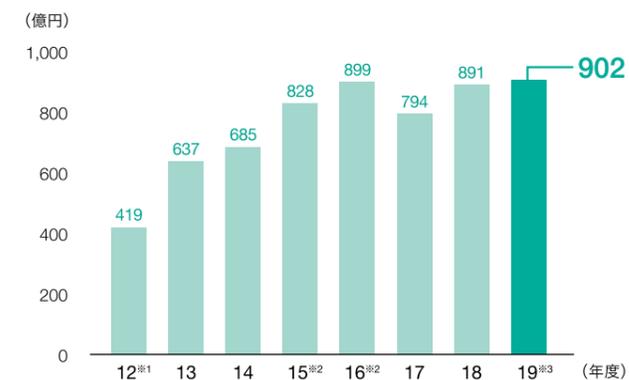
花王は、安定的かつ継続的な配当を重視し、2019年度までに30期連続増配を達成しています。安定的な営業キャッシュ・フローの成長に伴い、2019年度の1株当たりの配当金は130円に増額しました。また、資本効率の向上を勘案した自己株式の取得についても、2019年度は500億円実施し、累計5,938億円の取得を行なっています。

今後も、ステークホルダーへの高レベルの還元にこだわり、連続増配をめざします。

1株当たり配当金の推移



資本的支出の推移



※1 2012年度より決算期変更。
 ※2 2016年度よりIFRSを適用。2015年度はIFRSに基づき算定。
 ※3 使用権資産への投資を除く。

自己株式取得の状況



デジタル先端技術



戦略的デジタル・トランスフォーメーション(DX)を推進し、先端技術を活用した「ビジネスの変革」と「業務の効率化」を実現するための組織として、2018年4月に先端技術戦略室(Strategic Innovative Technology Team:SIT)を立ち上げました。2020年度からは、これまでテスト的に立ち上げてきたいくつかのシステムの

運用を開始します。これにより、これまでのマニュアル的作業を抜本的に削減し、人が創造的作業に没頭できる時間をつくり出します。また、グローバル事業をより一層拡大するために、デジタル化による新しい事業体制構築も進めています。

デジタル・トランスフォーメーションのターゲット領域



2019年度のデジタル分野の主な取り組み

テーマ	主な取り組み
花王全システムの統合	モノづくりをはじめとした社内の膨大なデータを統合し、ユーザビリティを高めたオペレーションシステムを構築します。また、AIを活用することで経営・事業などの効率を飛躍的に高めます。 現状、顧客満足度と事業成長の両方を最大化する経営サポートシステムの完成をめざしています。人財関連では、分散されている人事情報を一元的に集中管理できる新たな統合システムを構築しており、ガバナンス関連では、社員の声を迅速に拾い上げ、社内の透明性を担保する体制を強化しています。
最先端技術の応用	研究分野のスピードと質をさらに高めるため、最先端のAI活用を進めています。2019年度共同プロジェクトを発表した株式会社Preferred Networksとの取り組みにおいては、花王のバイオサイエンスの技術と、同社の最先端深層学習技術との連携により、いつでも、どこでも、簡単に美と健康をモニタリングできる新しい世界の実現をめざしています。
事業・販売および共創改革	供給不足に伴う機会ロスと、過剰生産による在庫・廃棄での物質・エネルギーロスを最小限にすることをめざし、市場・流通・消費者からの反響をタイムリーに反映するシステムを構築します。さらに、工場やロジ倉庫の効率を最大化し、高速生産・最小切替生産とあわせて、単位面積当たりの生産性を飛躍的に向上させていきます。 同時に、強い個別ニーズに対応した価値提供を実現するため、大量生産型モデルとは異なるユニット工法とAI技術を導入し、提案力を強化しています。魅力的な商品価値体験の提供のため、ARやVRなどの先端技術を保有する企業とも協働し、商品の効果的な情報伝達の手段を模索しています。 また、ネット販売やソーシャルネットワークを活用した調査・商品開発・販売などを、AIを活用することで一新していきます。 他企業や大学とともにオープンイノベーションを促進していく分野に関しては、技術内容や知財を整備し、技術広報も進めています。
デジタル働き方改革	デジタル技術を活用して、適切な勤務管理を行ない、社員の生産性を最大化する試みを導入しています。 たとえば、産休・介護などにより働く制限があった従業員のため、遠隔で就業が可能なシステムの導入を始めました。また、集中型オフィスではなく、拠点の離れた研究所・オフィスをネットワークでつなぎ、常時オープンなデジタル窓や代理ロボットなども導入しました。通勤時間を減らし、能率を上げた働き方ができるような体制整備を行なった結果、時間と空間による制限を極小化した実績も出てきています。

リスク・危機管理



リスクと危機の戦略的な管理が、ESG 経営による持続的な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を支えています。

常務執行役員
経営サポート部門統括 **上山 茂**

基本的な考え方

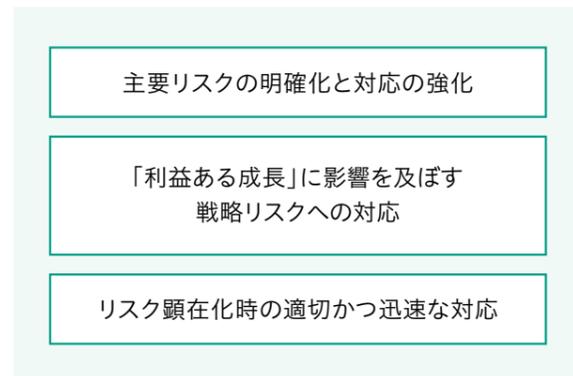
花王では、経営目標の達成や事業活動に悪影響を与える可能性を「リスク」、この「リスク」が顕在化することを「危機」とし、「リスクおよび危機管理に関する基本方針」に示された対応の優先順位（1. 人命尊重、

2. 環境保護、3. 操業維持、4. 資産保持）に基づいて、事業全般にわたり生じ得るさまざまなリスクと危機を適切に管理しています。

リスクと危機の管理体制

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

リスクと危機の管理強化

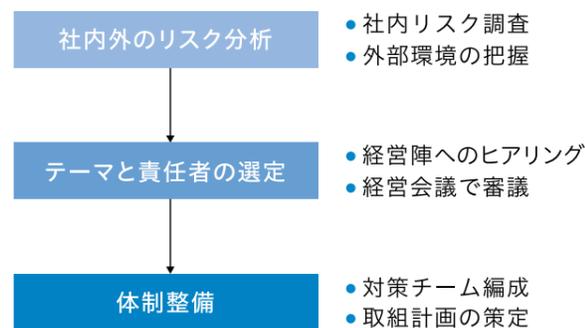


主要リスクの明確化と対応の強化

花王は、持続的な利益ある成長と、事業活動を通じた社会のサステナビリティへの貢献に悪影響を与えるリスクとして、特に重要な13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、対応しています。

これら、主要リスクの中には社会的課題に関連するリスクも含まれておりESG戦略「Kirei Lifestyle Plan」のもと対応しています。

コーポレートリスクのテーマ選定プロセス



また、これら主要リスクの中で、経営への影響が特に大きく、対応の強化が必要なリスクを「コーポレートリスク」と定めて、年1回、社内外のリスク分析と経営層へのヒアリングを基に、経営会議でリスクテーマと各テーマ対応の責任者（執行役員）の見直しを行ない、リスク・危機管理委員会で進捗管理を行なっています。



2019年度のコーポレートリスクの主なテーマと取り組み

テーマ	リスク内容	主な取り組み
流通環境の変化	・流通環境の変化に対して適切な販売活動が展開できないリスク	・グローバルで展開するデジタル・プラットフォームとのコラボレーションに向けた活動を推進しました。
アジア事業に関するリスク	・アジア事業の計画に大幅な遅れが生じるリスク	・アジア各国の法規制強化に早期に対応するための体制強化を重要テーマのひとつとして進めました。
製品の品質問題への対応	・重大品質問題の発生で会社の信用が低下するリスク	・重大品質問題発生時の対応と発生防止のための社内啓発等の強化を進めています。
大地震・自然災害	・大地震・自然災害により市場への製品供給に支障をきたすリスク	・気候変動に伴う大型台風、洪水などの自然災害に対して、ハード面、ソフト面の対策の強化を行ないました。また、大地震に対する緊急事態対応訓練、BCP訓練を通して、対応の強化を進めました。
パンデミック	・新型インフルエンザ等のパンデミックによる事業停止のリスク	・感染拡大に対して、グローバルで迅速に対応できる体制を再構築し、人命第一に発症者対応などの詳細な行動計画の作成と準備を進めました。
個人情報保護	・サイバー攻撃を含む意図的な行為や過失等により個人情報流出するリスク	・インシデント発生時の対応フローの作成や訓練を実施し、また、グローバルで情報セキュリティと個人情報保護の体制強化を進めています。
レピュテーションリスク	・当社グループへの批判的な評価や評判が広まることで、ブランド価値や信用が低下するリスク	・外部情報のモニタリング体制を整えて、レピュテーションリスク発生時の緊急対応体制の強化を進めています。
デジタルメディア活用に伴うリスク	・デジタルメディア活用に関する重要リスク	・広告等での不適切表現や、ステルスマーケティングなどのレピュテーションリスクにつながるリスクに対して、ガイドラインの制定や社内教育等を進めています。
為替変動	・為替の変動に関するリスク	・為替変動リスクの構造と対応を検証し、今後の対応の方向性を確認しました。

WEB 「有価証券報告書」
www.kao.com/content/dam/sites/kao/www-kao-com/jp/ja/corporate/investor-relations/pdf/securities-fy2019-all-01.pdf
主要リスクの内容と主な取り組みは、第114期有価証券報告書「事業等のリスク」をご参照ください。



[58](#) 2019年度ハイライト

[59](#) 非財務・財務ハイライト

[61](#) 非財務データ

[63](#) 財務データ

2019年度ハイライト

2019年度、花王はESG経営に大きく舵を切ることを宣言しました。

ESGにおける取り組みをより一層強化したことで、社会的にも高い評価を受けた1年でもありました。

ESGの取り組みと外部から得ている評価のうち、代表的なものをご紹介します。

ESG経営の取り組み

2月 「ウガンダ月経衛生環境向上プロジェクト」の支援開始



提供: エコススマート

3月 8年目の「中国清潔・節水全国運動」を中国環境保護部と共催



4月 ESG戦略「Kirei Lifestyle Plan」を発表

栃木工場と豊橋工場で太陽光発電設備が稼動

6月 日本TCGF参加「プラスチック廃棄物問題」に対するポリシーを策定

「G20イノベーション展」に出展

7月 温室効果ガス削減目標がSBTイニシアチブ認定を取得



9月 ESG経営に大きく舵を切る新たな挑戦を宣言

外部評価

1月 国際NPO「CDP」のウォーター分野で最高評価を獲得

ジェンダーに関する情報開示と男女平等への取り組みが評価されブルームバーグ社の「2019年男女平等指数」に初選定



2月 「World's Most Ethical Companies」(世界で最も倫理的な企業)に13年連続で選定



5年連続で「健康経営銘柄」に選定

国際NPO「CDP」の「サプライヤー・エンゲージメント評価」で最高評価を2年連続獲得



6月 「ラクラクecoパック」と「スマートホルダー」が海ごみゼロアワード イノベーション部門 環境大臣賞を受賞

インクジェット水性インクによる軟包装フィルムへの印刷の実現で、「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

グリーンケミストリーチャレンジ賞をWashing Systems, LLC (米国)が受賞



11月 「リデュース・リユース・リサイクル推進功労者等表彰」において内閣総理大臣賞を受賞

12月 「女性が輝く先進企業表彰」で、「内閣総理大臣表彰」を受賞

「令和元年度地球温暖化防止活動環境大臣表彰」を対策活動実践・普及部門で受賞

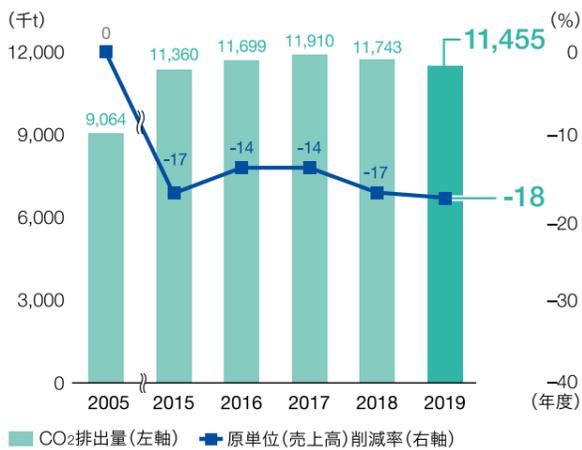


非財務・財務ハイライト

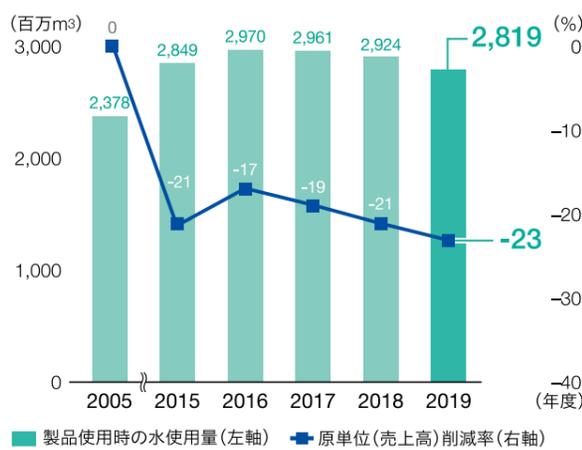
POINT

- 14年連続で「World's Most Ethical Companies®」に2020年2月選定
- DJSI※1「World Index」「DJSI Asia Pacific Index」に6年連続で採用
- CDP※2において気候変動、ウォーター、サプライヤーエンゲージメントでA評価、森林でA-評価
- 10期連続営業利益増益、7期連続営業最高益更新という持続的な成長
- 30期連続増配という継続的な株主還元

製品ライフサイクル全体のCO₂排出量の推移※3



製品ライフサイクル全体の水使用量の推移※4



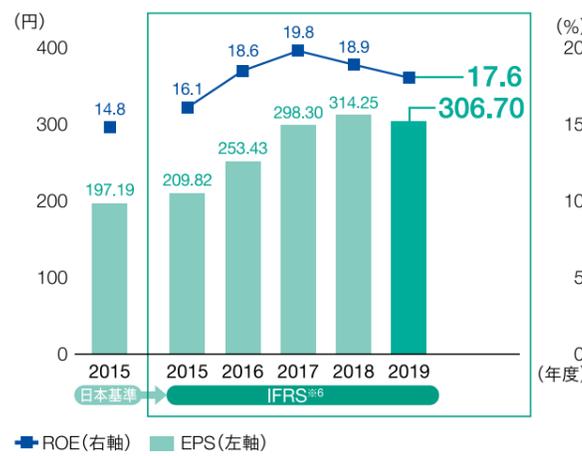
外部評価の推移

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
World's Most Ethical Companies® (世界で最も倫理的な企業)	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
CDP(気候変動)		●	●	●	●		●	●	●	A-	A-	A-	A
CDP(水セキュリティ)										A-	A	A	A
CDP(フォレスト, 木材)										A-	A-	A-	A-
CDP(フォレスト, パーム油)										A-	A-	A-	A-
CDP(サプライチェーン)									A-	A	A	A	A
DJSI World		●	●					●	●	●	●	●	●
MSCI ESG Leaders Indexes				●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
FTSE4Good Index Series		●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Bloomberg Gender-Equality Index												●	●

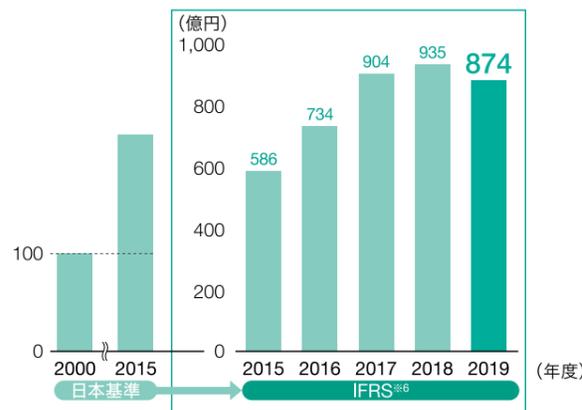
売上高/営業利益/営業利益率



ROE※7/EPS※8

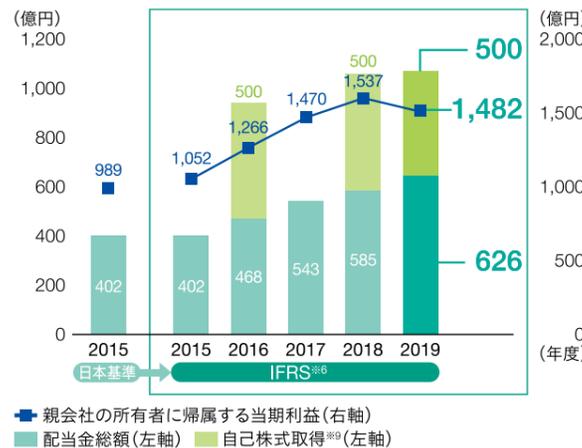


EVA※5

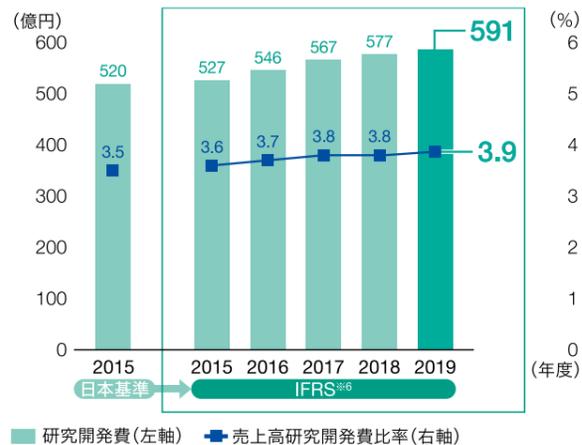


EVA®適用を開始した2000年度を100としています。

親会社の所有者に帰属する当期利益/株主還元※9



研究開発費/売上高研究開発費比率



※1 「Dow Jones Sustainability World Index(DJSI)」は、米国のS&P Dow Jones Indices社とスイスのRobecoSAM社が企業の持続可能性(Sustainability)を評価しているESG指標です。
 ※2 CDPは、気候変動などの環境分野に取り組む国際NGOで、世界の主要企業の気候変動への取り組みに関する情報を、気候変動が企業に与える経営リスクの観点で分析、評価を行なっています。
 ※3 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。
 ※4 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まれますが、使用および廃棄に関する水使用量は含んでいません。
 ※5 EVA®は、米国コンサルティング会社のスターン・スチュワートの社の登録商標です。
 ※6 2016年12月期から国際会計基準(IFRS)を適用しています。
 ※7 自己資本当期純利益率(日本基準)/親会社所有者帰属持分当期利益率(IFRS)
 ※8 1株当たり当期純利益(日本基準)/基本的1株当たり当期利益(IFRS)
 ※9 単元未満株の買取を除いています。

非財務データ

花王は、2013年に策定したサステナビリティステートメントに基づき9つの重点取り組みテーマで、2020年までの目標を設定し活動の進捗を報告しています。なお、2019年に「Kirei Lifestyle Plan」を策定し、新たに19の重点取り組みテーマを定め推進しています

エコロジー

マテリアリティ	めざす姿	項目	実績				目標	実績	目標	SDGs
			2015	2016	2017	2018	2019	2020		
環境	事業活動による環境負荷を最小化し、地球1個分の暮らしの実現に貢献									
	CO ₂ 排出量の削減率 ^{※1}									
		(スコープ1・2)	-29%	-30%	-30%	-33%	-34%	-37%	-35%	
		(全ライフサイクルベース)	-17%	-14%	-14%	-17%	—	-18%	—	7 12 13 17
		(日本、全ライフサイクルベース)	-17%	-16%	-15%	-18%	—	-20%	-35%	
	水使用量の削減率 ^{※1}									
		(花王グループ工場、オフィス全拠点)	-43%	-42%	-43%	-42%	-40%	-42%	-40%	
		(全ライフサイクルベース)	-21%	-17%	-19%	-21%	—	-23%	—	6 12 15 17
		(日本における消費者向け製品、製品使用時)	-24%	-22%	-24%	-24%	—	-29%	-30%	
	廃棄物等発生量の削減率 ^{※1}									
		(花王グループ工場、オフィス全拠点)	-27%	-25%	-25%	-26%	-33%	-27%	-33%	12 14 15 17
		“いっしょにeco”マーク表示製品売上比率 ^{※2}	28%	29%	29%	29%	—	27%	—	6 9 12 13
	持続可能なパーム油の調達活動 ^{※3}	PKO ^{※3} ミルまで追跡完了 ^{※4}	PKO ^{※3} ミルまで追跡完了	PO ^{※3} ミルまで追跡完了	PO ^{※3} ミルまで追跡完了	PO ^{※3} ミルまで追跡	PO ^{※3} ミルまで追跡完了	農園まで追跡	8 10 12 15 17	
	持続可能な紙・パルプの調達比率 ^{※5}	96%	99%	100%	100%	—	100%	100%	15	
社会への環境コミュニケーションにより環境活動を推進										
	環境コミュニケーション累積人数 ^{※6}	46万人	69万人	91万人	123万人	140万人	142万人	100万人	12	
SAICM推進活動を通して化学物質の適正な管理を推進し、持続可能な社会に貢献										
	花王優先評価物質の安全性要約書の公開件数	7件(累計7件)	3件(累計10件)	3件(累計13件)	3件(累計16件)	3件	3件(累計19件)	累計20件	3 6 12 14 17	
	ケミカル製品のGPS安全性要約書の公開件数	12件(累計89件)	18件(累計107件)	18件(累計125件)	16件(累計141件)	18件	18件(累計159件)	累計150件		

※1 原単位(売上高)、2005年基準
 ※2 日本における消費者向け製品、“いっしょにeco”マーク表示基準を満たした製品の売上比率
 “いっしょにeco”マーク：
www.kao.com/content/dam/sites/kao/www-cao-com/jp/ja/corporate/sustainability/pdf/eco-friendly-products-policy.pdf
 ※3 花王グループで使用するパーム油を農園まで追跡可能とする活動の進捗、PKO:パーム核油、PO:パーム油
 ※4 他社より購入せざるを得ない誘導体の中には、2015年末時点でミルまでのトレーサビリティが確認できていないものが残った
 ※5 花王製品で使用する再生紙または持続可能性に配慮した紙・パルプ、包装材料
 ※6 出張授業、工場見学、環境イベントなどを通じた啓発者数、2014年からの累積人数
 ※7 SDGsの17目標中、花王グループの取り組みが寄与する目標の番号
 Kirei Lifestyle Planの重点取り組みテーマに対応するSDGsの見直しに伴い、本表において相当するテーマのSDGsも修正しました。

コミュニティ

マテリアリティ	めざす姿	項目	実績				目標	実績	目標	SDGs
			2015	2016	2017	2018	2019	2020		
健康	肥満・生活習慣病を予防・改善し、健康的な社会の実現に貢献									
		健康啓発人数 ^{※8}	261万人	232万人	288万人	10万人	7万人	9万人	—	3
衛生	感染症などを予防し、衛生的な社会の実現に貢献									
		清潔・衛生習慣に関する啓発人数 ^{※9}	769万人	767万人	842万人	736万人	889万人	654万人	1,200万人	3 6 12
高齢化	高齢者の生活を支援し、心身共に健やかに年を重ねられる社会の実現に貢献									
		ユニバーサルデザイン視点での改良品の累積数 ^{※10}	2,876	3,585	4,666	5,658	—	6,574	—	10 12 17
		ユニバーサルデザイン視点での改良実施率 ^{※10}	91%	71%	63%	56%	—	44%	—	
コミュニティとのパートナーシップ	社会的活動を通じて地域の人々のより良い暮らしに貢献									
		社員に対するボランティア活動や情報の提供件数	71件	67件	50件	33件	80件	90件	80件	17
	社外向け情報発信を通じた啓発件数	99件	59件	60件	50件	80件	92件	80件		

※8 ウォーキング・内臓脂肪測定・歯磨き啓発イベント参加者数、QUPIO利用者数。2018年4月にQUPIO事業を売却したため2018年はQUPIO利用者数は対象外
 QUPIO:100万人分及び経年の健診データの集積と、東京大学との共同研究で得られた知見をもとに、健康増進・生活習慣病予防をサポートするためのプログラム
 ※9 日本およびアジアにおける、おむつ、手洗い、洗髪、清掃、洗濯、初経に関する啓発(啓発サンプリングや教育セットの配布含む)の対象者数。啓発活動の追加により2015年にさかのぼって再集計した。
 ※10 ユニバーサルデザイン視点での改良品とは、接しやすさ(Accessibility)、安全(Safety)、使いやすさ(Usability)などの視点から改良した製品を表す。改良実施率は、新製品・改良品アイテム全数(品)に占めるユニバーサルデザイン視点での改良品数(品)比率。2015年は日本国内、2016年は日本および米州、2017年からは日本、米州、欧州(サロン、モルトンブラウン社を除く)が集計範囲

コーポレート・カルチャー

マテリアリティ	めざす姿	項目	実績				目標	実績	目標	SDGs
			2015	2016	2017	2018	2019	2020		
健全な事業活動	花王グループ全体への「正道を歩む」精神の浸透・定着									
		BCGテスト実施率	96.4%	97.5%	97.1%	— ^{※17}	100%	100% ^{※11}	100%	8 16
	重大なコンプライアンス違反件数 ^{※12}	0件	0件	0件	0件	0件	0件	0件		
ダイバーシティ&インクルージョン推進	社員の多様性尊重による、社員が生み出す価値の最大化									
		女性管理職比率	27.5%	25.4% ^{※13}	25.1%	27.3%	—	29.4%	30% ^{※14}	
		女性管理職比率(日本)	10.4%	13.1% ^{※13}	14.6%	18.4%	—	21.2%	15% ^{※14}	5 8 10
	ダイバーシティ・マネジメント力の強化: マネジャー研修の累積受講率(日本)	—	8.2%	55.7%	94.0%	200%	189%	200% ^{※15}		
社員の健康づくりと安全な職場づくり	社員全員の健康意識(ヘルスリテラシー)、安全意識の向上									
		健康増進プログラム参加のべ人数	—	31,885人	36,259人	40,768人	—	36,889人	35,900人	3 8
	休業度数率 ^{※16}	0.61	0.67	0.55	0.77	0.16	0.78	0.10以下		

※11 2019年度から国内・海外を隔年で実施。19年は国内でのみ実施
 ※12 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
 ※13 グループ一体運営の推進に伴い、2016年にマネジメントの定義を見直し
 ※14 特に2020年目標として設定しているものではないが、次のマイルストーンとして速やかに達成したい目標
 ※15 2016年からのマネジャー研修の累積受講率
 ※16 100万のべ実労働時間当たりの労働災害による死傷者数(休業1日以上および体の一部または機能を失ったもの)
 ※17 BCG活動の見直しのため、2018年は未実施

財務データ

ヒストリカルデータ

日本基準	(単位:百万円)						
	2011年3月期	2012年3月期	2012年12月期	2012年12月期 (調整後)	2013年12月期	2014年12月期	2015年12月期
会計年度:							
売上高	1,186,831	1,216,096	1,012,595	1,220,359	1,315,217	1,401,707	1,471,791
事業別							
ビューティケア事業	533,514	537,938	444,425	537,814	570,268	589,907	607,692
ヒューマンヘルスケア事業	175,761	181,758	151,977	189,614	210,628	240,077	280,723
ファブリック&ホームケア事業	279,008	285,645	236,748	291,988	311,023	324,505	334,416
コンシューマープロダクツ事業計	988,283	1,005,341	833,150	1,019,416	1,091,919	1,154,489	1,222,831
ケミカル事業	231,997	247,635	208,071	236,473	261,192	288,022	288,456
消去	(33,449)	(36,880)	(28,626)	(35,530)	(37,894)	(40,804)	(39,496)
所在地別							
日本	912,443	925,339	720,789	933,767	959,405	997,309	1,019,016
アジア	—	—	159,857	160,005	199,655	244,903	281,533
アジア&オセアニア	152,361	173,588	—	—	—	—	—
米州	—	—	89,998	89,998	108,599	124,216	137,827
北米	80,328	85,397	—	—	—	—	—
欧州	112,123	117,005	110,519	110,519	134,168	152,056	154,350
消去	(70,424)	(85,233)	(68,568)	(73,930)	(86,610)	(116,777)	(120,935)
営業利益	104,591	108,590	101,567	111,791	124,656	133,270	164,380
親会社株主に帰属する当期純利益	46,738	52,435	52,765	53,107	64,764	79,590	98,862
資本的支出	49,101	47,178	41,929	—	63,687	68,484	83,414
減価償却費	81,380	79,798	59,788	—	77,297	79,660	73,623
キャッシュ・フロー	97,028	101,960	80,200	—	109,497	125,436	135,394
研究開発費	45,516	48,171	37,493	—	49,650	51,739	51,987
(売上高比率)(%)	3.8	4.0	3.7	—	3.8	3.7	3.5
広告宣伝費	81,082	82,209	67,045	—	86,406	92,410	94,496
(売上高比率)(%)	6.8	6.8	6.6	—	6.6	6.6	6.4
会計年度末:							
総資産	1,022,799	991,272	1,030,347	—	1,133,276	1,198,233	1,281,869
自己資本	528,895	538,030	582,699	—	628,709	658,232	675,608
従業員数(人)	34,743	34,069	33,350	—	33,054	32,707	33,026
1株当たり指標:							
1株当たり当期純利益(EPS)(円)	87.69	100.46	101.12	101.77	126.03	156.46	197.19
年間配当金(円)	58.00	60.00	62.00	—	64.00	70.00	80.00
純資産(円)	1,013.05	1,031.08	1,116.61	—	1,227.54	1,313.63	1,347.29
期中平均株式数(千株)	532,980	521,936	521,824	—	513,880	508,687	501,352
財務指標:							
売上高当期純利益率(%)	3.9	4.3	5.2	4.4	4.9	5.7	6.7
自己資本当期純利益率(ROE)(%)	8.5	9.8	9.4	9.5	10.7	12.4	14.8
自己資本比率(%)	51.7	54.3	56.6	—	55.5	54.9	52.7

- 当社は2012年12月期より決算日を3月31日から12月31日に変更しました。これに伴い、2012年12月期は、当社および3月決算であった連結対象会社は、2012年4月1日から12月31日までの9か月間を連結対象期間とし、12月決算であった連結対象会社は2012年1月1日から12月31日までの12か月間を連結対象期間としています。
- 2012年12月期(調整後)の数値は、当社および3月決算であった連結対象会社の業績を2012年1月1日から12月31日までの12か月間に調整した数値です。
- 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。
- 2012年3月期までアジア&オセアニアに含めていたオーストラリアおよびニュージーランドの売上高・営業利益は、2012年12月期より米州に組み替えています。
- 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。
- 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。
- キャッシュ・フロー＝当期純利益＋減価償却費－配当金
- 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。
- 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。
- 自己資本＝純資産－非支配株主持分－新株予約権

国際会計基準(IFRS)	(単位:百万円)				
	2015年12月期	2016年12月期	2017年12月期	2018年12月期	2019年12月期
会計年度:					
EVA®(経済的付加価値)	58,557	73,357	90,394	93,530	87,403
売上高	1,474,550	1,457,610	1,489,421	1,508,007	1,502,241
営業利益	167,318	185,571	204,791	207,703	211,723
(営業利益率)(%)	11.3	12.7	13.7	13.8	14.1
税引前利益	166,038	183,430	204,290	207,251	210,645
当期利益	105,952	127,889	148,607	155,331	150,349
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
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
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)
フリー・キャッシュ・フロー	107,548	95,668	89,699	37,715	128,539
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)
資本的支出	82,848	89,900	79,355	89,097	113,387
減価償却費及び償却費	57,423	51,116	54,508	60,662	83,369
研究開発費	52,699	54,567	56,703	57,673	59,143
(売上高比率)(%)	3.6	3.7	3.8	3.8	3.9
広告宣伝費	94,745	97,437	89,935	80,274	77,545
(売上高比率)(%)	6.4	6.7	6.0	5.3	5.2
会計年度末:					
資産合計	1,311,064	1,338,309	1,427,375	1,460,986	1,653,919
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
親会社所有者帰属持分比率(%)	51.9	50.8	56.5	56.3	51.9
従業員数(人)	32,282	33,195	33,560	33,664	33,603
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
年間配当金(円)	80.00	94.00	110.00	120.00	130.00
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
期末株価(円)	6,255	5,541	7,619	8,154	9,025
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
資産合計税引前利益率(ROA)(%)	13.1	13.8	14.8	14.4	13.5

- 2016年12月期から国際会計基準(IFRS)を適用しています。
- フリー・キャッシュ・フロー＝営業活動によるキャッシュ・フロー＋投資活動によるキャッシュ・フロー。なお、2019年は、営業活動によるキャッシュ・フローに使用権資産の減価償却費等を調整しています。
- 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年は、上記のほか、使用権資産への投資を含みます。
- 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。

財務データ

連結財政状態計算書

	前連結会計年度 (2018年12月31日)	当連結会計年度 (2019年12月31日)
(単位:百万円)		
資産		
流動資産		
現金及び現金同等物	265,978	289,681
営業債権及びその他の債権	223,102	208,839
棚卸資産	197,571	199,672
その他の金融資産	15,146	13,788
未収法人所得税	2,066	2,440
その他の流動資産	22,449	22,606
流動資産合計	726,312	737,026
非流動資産		
有形固定資産	418,935	436,831
使用権資産	—	164,822
のれん	180,286	179,707
無形資産	46,549	47,770
持分法で会計処理されている投資	7,931	8,287
その他の金融資産	23,540	26,104
繰延税金資産	49,158	47,876
その他の非流動資産	8,275	5,496
非流動資産合計	734,674	916,893
資産合計	1,460,986	1,653,919
負債及び資本		
負債		
流動負債		
営業債務及びその他の債務	225,560	222,314
社債及び借入金	40,488	25,505
リース負債	—	19,653
その他の金融負債	6,880	6,766
未払法人所得税等	34,198	36,208
引当金	2,873	2,054
契約負債等	18,387	20,616
その他の流動負債	102,452	99,411
流動負債合計	430,838	432,527
非流動負債		
社債及び借入金	80,339	101,636
リース負債	—	141,438
その他の金融負債	9,506	7,527
退職給付に係る負債	84,552	80,579
引当金	12,175	10,122
繰延税金負債	2,864	3,747
その他の非流動負債	5,203	4,922
非流動負債合計	194,639	349,971
負債合計	625,477	782,498
資本		
資本金	85,424	85,424
資本剰余金	108,245	108,715
自己株式	(11,282)	(4,309)
その他の資本の構成要素	(30,029)	(32,974)
利益剰余金	670,002	700,839
親会社の所有者に帰属する持分合計	822,360	857,695
非支配持分	13,149	13,726
資本合計	835,509	871,421
負債及び資本合計	1,460,986	1,653,919

連結損益計算書

	前連結会計年度 (2018年1月1日～2018年12月31日)	当連結会計年度 (2019年1月1日～2019年12月31日)
(単位:百万円)		
売上高	1,508,007	1,502,241
売上原価	(853,989)	(848,723)
売上総利益	654,018	653,518
販売費及び一般管理費	(444,845)	(442,912)
その他の営業収益	14,288	15,192
その他の営業費用	(15,758)	(14,075)
営業利益	207,703	211,723
金融収益	1,717	2,027
金融費用	(4,251)	(5,231)
持分法による投資利益	2,082	2,126
税引前利益	207,251	210,645
法人所得税	(51,920)	(60,296)
当期利益	155,331	150,349
当期利益の帰属		
親会社の所有者	153,698	148,213
非支配持分	1,633	2,136
当期利益	155,331	150,349
1株当たり当期利益		
基本的1株当たり当期利益(円)	314.25	306.70
希薄化後1株当たり当期利益(円)	314.12	306.63

連結包括利益計算書

	前連結会計年度 (2018年1月1日～2018年12月31日)	当連結会計年度 (2019年1月1日～2019年12月31日)
(単位:百万円)		
当期利益	155,331	150,349
その他の包括利益		
純損益に振り替えられることのない項目		
その他の包括利益を通じて公正価値で測定される金融資産の純変動	(2)	(6)
確定給付負債(資産)の純額の再測定	(15,524)	(1,180)
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	(345)	(17)
純損益に振り替えられることのない項目合計	(15,871)	(1,203)
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	(16,140)	(2,489)
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	(73)	(36)
純損益に振り替えられる可能性のある項目合計	(16,213)	(2,525)
税引後その他の包括利益	(32,084)	(3,728)
当期包括利益	123,247	146,621
当期包括利益の帰属		
親会社の所有者	122,324	144,508
非支配持分	923	2,113
当期包括利益	123,247	146,621

財務データ

連結持分変動計算書

前連結会計年度(2018年1月1日～2018年12月31日)

(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
2018年1月1日残高	85,424	107,980	(9,593)	731	(21,540)	4
当期利益	—	—	—	—	—	—
その他の包括利益	—	—	—	—	(15,492)	(5)
当期包括利益	—	—	—	—	(15,492)	(5)
自己株式の処分	—	(99)	48,345	(167)	—	—
自己株式の取得	—	—	(50,034)	—	—	—
株式に基づく報酬取引	—	364	—	—	—	—
配当金	—	—	—	—	—	—
その他の資本の構成要素から利益剰余金への振替	—	—	—	(18)	—	—
その他	—	—	—	—	—	—
所有者との取引等合計	—	265	(1,689)	(185)	—	—
2018年12月31日残高	85,424	108,245	(11,282)	546	(37,032)	(1)

当連結会計年度(2019年1月1日～2019年12月31日)

(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
2019年1月1日残高	85,424	108,245	(11,282)	546	(37,032)	(1)
会計方針の変更による影響額*	—	—	—	—	—	—
会計方針の変更を反映した期首残高	85,424	108,245	(11,282)	546	(37,032)	(1)
当期利益	—	—	—	—	—	—
その他の包括利益	—	—	—	—	(2,598)	1
当期包括利益	—	—	—	—	(2,598)	1
自己株式の処分	—	(108)	57,006	(98)	—	—
自己株式の取得	—	—	(50,033)	—	—	—
株式に基づく報酬取引	—	337	—	—	—	—
配当金	—	—	—	—	—	—
子会社に対する所有者持分の変動	—	241	—	—	—	—
その他の資本の構成要素から利益剰余金への振替	—	—	—	—	—	—
所有者との取引等合計	—	470	6,973	(98)	—	—
2019年12月31日残高	85,424	108,715	(4,309)	448	(39,630)	—

(単位:百万円)

	親会社の所有者に帰属する持分						非支配持分	資本合計
	その他の資本の構成要素			利益剰余金	合計	合計		
	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					
2018年1月1日残高	8,490	—	(12,315)	634,885	806,381	12,983	819,364	
当期利益	—	—	—	153,698	153,698	1,633	155,331	
その他の包括利益	(338)	(15,539)	(31,374)	—	(31,374)	(710)	(32,084)	
当期包括利益	(338)	(15,539)	(31,374)	153,698	122,324	923	123,247	
自己株式の処分	—	—	(167)	(47,961)	118	—	118	
自己株式の取得	—	—	—	—	(50,034)	—	(50,034)	
株式に基づく報酬取引	—	—	—	—	364	—	364	
配当金	—	—	—	(56,793)	(56,793)	(746)	(57,539)	
その他の資本の構成要素から利益剰余金への振替	(1,694)	15,539	13,827	(13,827)	—	—	—	
その他	—	—	—	—	—	(11)	(11)	
所有者との取引等合計	(1,694)	15,539	13,660	(118,581)	(106,345)	(757)	(107,102)	
2018年12月31日残高	6,458	—	(30,029)	670,002	822,360	13,149	835,509	

(単位:百万円)

	親会社の所有者に帰属する持分						非支配持分	資本合計
	その他の資本の構成要素			利益剰余金	合計	合計		
	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					
2019年1月1日残高	6,458	—	(30,029)	670,002	822,360	13,149	835,509	
会計方針の変更による影響額*	—	—	—	740	740	—	740	
会計方針の変更を反映した期首残高	6,458	—	(30,029)	670,742	823,100	13,149	836,249	
当期利益	—	—	—	148,213	148,213	2,136	150,349	
その他の包括利益	(23)	(1,085)	(3,705)	—	(3,705)	(23)	(3,728)	
当期包括利益	(23)	(1,085)	(3,705)	148,213	144,508	2,113	146,621	
自己株式の処分	—	—	(98)	(56,799)	1	—	1	
自己株式の取得	—	—	—	—	(50,033)	—	(50,033)	
株式に基づく報酬取引	—	—	—	—	337	—	337	
配当金	—	—	—	(60,459)	(60,459)	(1,290)	(61,749)	
子会社に対する所有者持分の変動	—	—	—	—	241	(246)	(5)	
その他の資本の構成要素から利益剰余金への振替	(227)	1,085	858	(858)	—	—	—	
所有者との取引等合計	(227)	1,085	760	(118,116)	(109,913)	(1,536)	(111,449)	
2019年12月31日残高	6,208	—	(32,974)	700,839	857,695	13,726	871,421	

※ IFRS第16号「リース」の適用に伴う影響額です。

財務データ

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 (2018年1月1日～2018年12月31日)	当連結会計年度 (2019年1月1日～2019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	207,251	210,645
減価償却費及び償却費	60,662	83,369
受取利息及び受取配当金	(1,578)	(1,885)
支払利息	1,256	2,840
持分法による投資損益(益)	(2,082)	(2,126)
有形固定資産及び無形資産除売却損益(益)	4,531	3,323
営業債権及びその他の債権の増減額(増加)	(12,591)	12,862
棚卸資産の増減額(増加)	(15,677)	(2,848)
営業債務及びその他の債務の増減額(減少)	3,951	696
退職給付に係る負債の増減額(減少)	20,740	(3,788)
その他	(21,437)	(2,936)
小計	245,026	300,152
利息の受取額	1,273	1,711
配当金の受取額	2,312	2,146
利息の支払額	(1,293)	(2,806)
法人所得税等の支払額	(51,708)	(56,680)
営業活動によるキャッシュ・フロー	195,610	244,523
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	(26,768)	(35,188)
定期預金の払戻による収入	26,987	36,660
有形固定資産の取得による支出	(80,295)	(83,959)
無形資産の取得による支出	(7,703)	(9,819)
企業結合による支出	(73,915)	(195)
その他	3,799	(1,765)
投資活動によるキャッシュ・フロー	(157,895)	(94,266)
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)	230	19
長期借入による収入	—	46,220
長期借入金の返済による支出	(67)	(40,054)
社債の発行による収入	25,060	—
社債の償還による支出	(24,939)	(12)
リース負債の返済による支出	—	(20,565)
自己株式の取得による支出	(50,035)	(50,033)
支払配当金	(56,838)	(60,512)
非支配持分への支払配当金	(745)	(1,287)
その他	(1,245)	58
財務活動によるキャッシュ・フロー	(108,579)	(126,166)
現金及び現金同等物の増減額(減少)	(70,864)	24,091
現金及び現金同等物の期首残高	343,076	265,978
現金及び現金同等物に係る為替変動による影響	(6,234)	(388)
現金及び現金同等物の期末残高	265,978	289,681



[71 社外取締役・社外監査役のメッセージ](#)

[73 コーポレート・ガバナンスの取り組み](#)

[81 コンプライアンス](#)

[83 役員紹介](#)

[85 取締役・監査役](#)

[87 執行役員](#)

社外取締役・社外監査役のメッセージ



社外取締役
取締役会議長

門永 宗之助

コーポレート・ガバナンスについて、各企業では機関設計、取締役会の人数や構成といった外形的なことの整備が一巡し、ガバナンス強化の力点が、しくみを正しく運用できているかということに移ってきていると感じます。そして、この運用のよしあしを突き詰めると、執行を担う人たちが取締役会などを通じて社外役員を有効に活用しようというスタンスを持っているかどうか、ということに行き着くと考えています。その意味で、花王の社内取締役には、社外役員の意見を経営に取り込もうとする強い前向きな姿勢が感じられ、これがあるからこそ実効性を上げることができています。この花王のカルチャーを今後もぜひ貫いてほしいと思います。

私は、会社がインテグリティを持って正しく経営されるように導くことが社外取締役の役割だと考えています。「インテグリティ」という言葉を一言で表す日本語を見つけるのは難しいですが、「花王ウェイ」にある「正道を歩む」は言い得ていると思います。執行側が会社中心の発想になってしまったときには、社外取締役には、「正しい経営」ができていくかという視点を最優先にした議論に戻す

ことが求められます。そこは譲ってはいけません。私は経営会議にも陪席していてさまざまな社内事情を知る機会も多いですが、それに引きずられることなく、取締役会では厳しい意見を述べています。また、取締役会議長として、他の社外役員の方々が忌憚のない意見が言える雰囲気づくりを心掛けています。これらに執行側が真摯に耳を傾けているところが、花王のコーポレート・ガバナンスの強みだと考えています。

2019年度は取締役会において、普段は社外役員とはあまり接点のない10名ほどの執行役員から「令和の時代に入り、どのように輝き続けるのか」という共通したテーマで、日頃考えていることを話してもらい、活発な意見交換ができました。また、ESGの文脈で長期的な方向性の議論をする機会も複数回あり、社外役員から多くの意見が出されよい議論ができました。2020年度は次期中期経営計画の議論が大きなテーマになりますが、その中で花王がめざすべきこと、変革すべきことの議論、人財戦略についての深掘りした議論ができるとよいと考えています。

2019年の3月から社外取締役として取締役会に出席しています。花王では、社内の研究発表会等にも参加する機会が提供されており、また必要に応じて、執行役員、中間管理職、若手で企画や研究等に携わる社員と直接話す機会があります。これらを通じて多くの情報が入手でき、長期戦略を考える上でとても役立っています。さらに、取締役会議長である社外取締役が、経営会議や事業場訪問等で事前に入手した花王固有の情報も踏まえて、議題の背景を端的かつ明快に伝えてくれるので、社外役員も議論の核心に入りやすい状況が形成されています。2019年度は取締役会では、ESG戦略である「Kirei Lifestyle Plan」の議論を複数回行ないました。花王は生活のさまざまなシーンでお役に立つ商品を持っています。「Kirei Lifestyle Plan」を「花王ウェイ」同様に社内ですっかり浸透させて、商品の総合力を活かした花王流の「Kirei」を世界に広げてもらいたいと思います。



社外取締役 向井 千秋

花王は、ESG経営に舵を切りました。S(社会)はこれまで同様に今後も十分に実践してくれる会社だと思っていますし、E(環境)も日常業務にどう落とし込むかが具体的に議論されていますが、これを支えるG(ガバナンス)も重要です。花王はしっかりとしたガバナンス体制ができていますが、実際にそれを運用するのは人です。自分の責任範囲はもちろんのこと、関係する上流・下流領域にも目配りするような意識を高めると内部統制もさらに有効に機能するでしょう。また、人財の観点では、尖った人財、異なる経験や価値観を持った人財を取り入れて、日々の業務を通じて意見を戦わせることが全く新しいアイデアを生み出すきっかけになります。2020年度は次期中期経営計画策定の年です。部門間の連携とともに、上意下達・下意上通のコミュニケーションを図り、花王の将来像をしっかりと描いてもらいたいと思います。



社外監査役 天野 秀樹

コーポレート・ガバナンスの取り組み

企業理念を根幹に据えたコーポレート・ガバナンス

花王は、企業理念である「花王ウェイ」を根幹に据え、特にその基本となる価値観のひとつである「絶えざる革新」を常に意識したコーポレート・ガバナンスを実践しています。実効性のあるガバナンス体制の維持のためには、機関設計や役員体制といったしくみを整えるだけでなく、それらが有効に運用されていることが重要です。そのため、事業・経営環境の変化に応じてコーポレート・ガバナンスを随時見直し、持続的な成長の実現に向けて最適な体制と運用を追求しています。これまでも、取締役会の議論を活性化するための

取締役の人数変更や、中長期的な業績の向上と企業価値向上への貢献意識を高めるための業績連動型の役員報酬の導入、任意の委員会の設置などを行ってきました。2019年度は取締役会の多様性をさらに高め、監督機能を一層強化するために、社外取締役を1名増員し、社内外の取締役人数を同数とするとともに、女性の社外取締役も選任しました。これからも、攻めと守りの両面から企業経営を推進できるコーポレート・ガバナンスを実践していきます。

コーポレート・ガバナンスの基本的な考え方

花王は「2030年までに達成したい姿」として、グローバルで存在感のある会社「Kao」を掲げています。企業が持続的に成長するためには、業績をはじめとした財務的な戦略・取り組みだけでなく、非財務的な戦略・取り組みも強化し、これらの成果が次の投資に活用され、持続的な成長につながる必要があります。そのため、花王はESG(環境、社会、ガバナンス)への取り組みをコストではなく将来への成長投資ととらえ進めていくことを宣言しています。コーポレート・ガバナンスは、その目標達成を強力に推進する前提となるドライバーと考えています。変化に素早く対応でき、

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

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

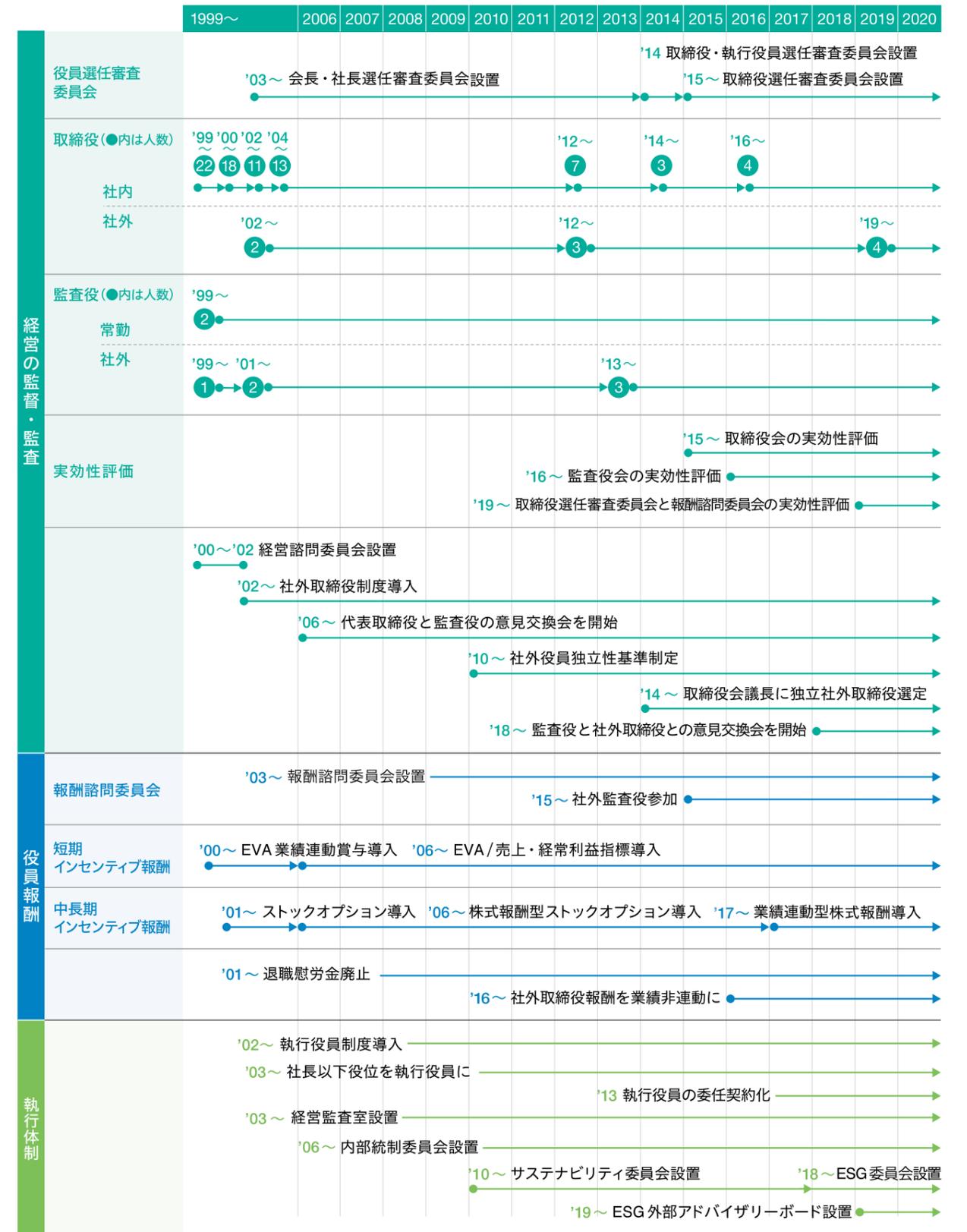
コーポレート・ガバナンス改革

コーポレート・ガバナンスにおいても「花王ウェイ」の基本となる価値観「絶えざる革新」を早期から実践しています。事業環境や社会的要請などの変化に対応

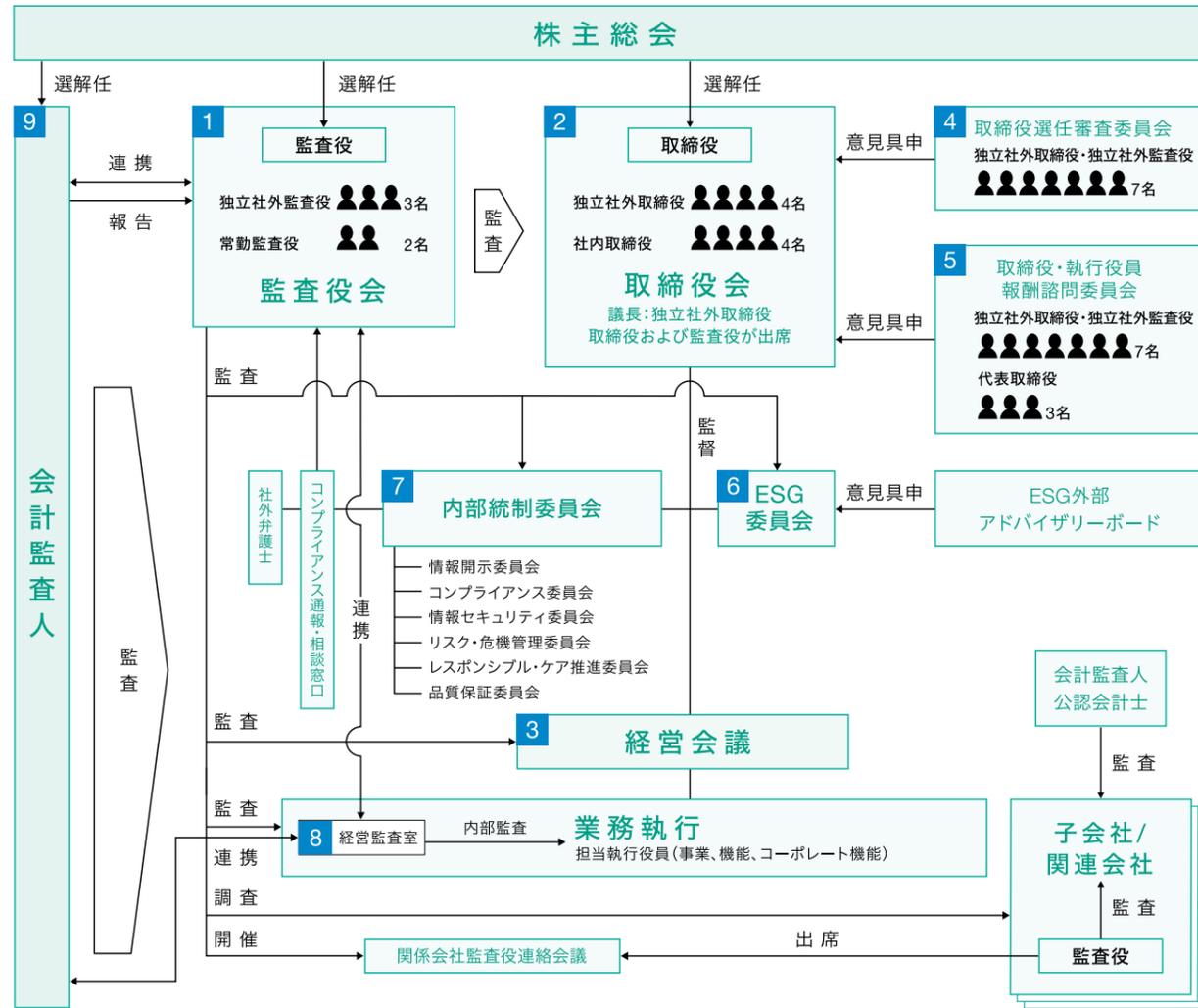
するため、常に最適な体制を追い求めてきました。花王はこれからもガバナンスの改革に継続的に取り組みます。

コーポレート・ガバナンスの変遷

※ 年号は下2桁表記となっています。例2003→'03



コーポレート・ガバナンス体制



1 監査役会

取締役会・経営会議等重要会議への出席、会計監査および経営監査室をはじめとする内部監査部門等との情報交換、社内各部門・関係会社へのヒアリングなどを通じて、取締役などの業務執行を監査しています。

4 取締役選任審査委員会

全社外取締役および全社外監査役のみで構成され、社長執行役員を含む取締役候補者の適正性等を審査・議論し、取締役会に意見具申しています。

7 内部統制委員会

財務報告の正確性を確保し、内部統制に関する機能を横断的に統合して花王グループ全体の内部統制の方向性に関する議論・決定を行なっています。

2 取締役会

経営戦略等の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、業務執行に関する意思決定をするとともに、取締役の業務執行を監督しています。

5 取締役・執行役員報酬諮問委員会

全代表取締役、全社外取締役および全社外監査役で取締役および執行役員の報酬制度や報酬水準について審査・議論し、取締役会に意見具申しています。

8 経営監査室

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

3 経営会議

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

6 ESG委員会

すべてのステークホルダーの支持と信頼を獲得し、グローバルで存在感のある会社として花王グループと社会の持続的発展に寄与することをめざし、花王のESG戦略に関する活動の方向性を議論・決定しています。

9 会計監査人

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

取締役会、監査役会、委員会出席メンバー

◎は議長、○は出席メンバーを示しています。

	氏名	取締役会	監査役会	取締役選任審査委員会	取締役・執行役員報酬諮問委員会
取締役	澤田 道隆	○			○
	竹内 俊昭	○			○
	長谷部 佳宏	○			○
	松田 知春	○			
	門永 宗之助	◎		◎	◎
	篠辺 修	○		○	○
	向井 千秋	○		○	○
監査役	林 信秀	○		○	○
	藤居 勝也	○	◎		
	青木 秀子	○	○		
	天野 秀樹	○	○	○	○
	岡 伸浩	○	○	○	○
	仲澤 孝宏	○	○	○	○
			(13名)	(5名)	(7名)

社外役員の選任理由

氏名	選任の理由	2019年度出席状況	
		取締役会	監査役会
門永 宗之助	外資系コンサルティング会社における豊富な経験から培った国際企業経営に関する高い見識を有し、また、2014年3月から独立社外取締役である同氏が取締役会議長を務めており、社内・社外の枠を超えた活発な議論に貢献しているためです。	14/14	—
篠辺 修	世界各国で展開する航空会社で、安全・安心を第一とする整備部門に長く従事するなど、事業環境の変化に対応できるグローバルな企業経営やリスク管理に関する豊富な経験および高い見識を有し、当社グループの経営における重要な事項に関し、発言・有益な提言を行なっているためです。	14/14	—
向井 千秋	宇宙飛行士および医師として、科学分野における高い見識を幅広く有しており、取締役会の審議においては、当社グループの経営における重要な事項に関し、その経験と見識、また女性の視点を活かし、積極的な発言・提言を行なっているためです。	12/12	—
林 信秀	長年にわたり金融・財務分野において国際的に活躍し、また世界的に金融業界を取り巻く事業環境が変化の中で経営者を務めるなど、変化に対応するグローバルな企業経営における豊富な経験および高い見識を有し、当社グループの経営における重要な事項に関し、有益な発言・提言を行なっているためです。	12/12	—
天野 秀樹	公認会計士としての高い専門性、また、大手監査法人において、海外展開する大手企業の主任監査人を歴任し、同監査法人が提携する大手国際監査法人の運営委員会メンバーとして活躍した経験などから得られたグローバル経営に関する高い見識を有しているためです。	14/14	8/8
岡 伸浩	弁護士として企業法務およびコーポレート・ガバナンスに関する専門的見識と豊富な経験を有し、また、2014年から当社の主要子会社の監査役を務めることにより、当社グループの事業内容に関する見識を有しているためです。	14/14	8/8
仲澤 孝宏	公認会計士としての高い専門性を有し、また、大手監査法人において大手企業の監査業務に携わるとともに、米国会計基準および国際会計基準(IFRS)の導入に関するアドバイザリー業務などに従事し、グローバル企業のガバナンスや内部統制に関する高い見識を有しているためです。	—	—

※ 2019年度開催の取締役会は14回、監査役会は8回であり、取締役向井氏、林氏の就任以降開催された取締役会は12回です。

※ 監査役仲澤氏は、2020年3月に新たに就任したため、2019年度の出席状況は記載しておりません。

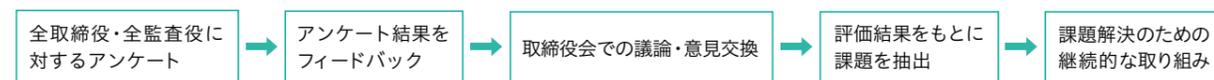
取締役会

審議事項

2019年度 取締役会の主な審議事項			
第1四半期	<ul style="list-style-type: none"> ● 企業行動規範改定 ● 取締役会実効性評価 ● ESG戦略 	<ul style="list-style-type: none"> ● 経営監査室監査報告 ● 監査役監査概要報告 ● 海外IRロードショー報告 	第2四半期 <ul style="list-style-type: none"> ● ESG戦略 ● 中長期戦略 ● 研究開発の現状と今後 ● コンプライアンス委員会年次報告
第3四半期	<ul style="list-style-type: none"> ● 化粧品事業戦略 ● ESG戦略 ● デジタル先端技術戦略 ● 経営監査室監査報告 ● 人財戦略 		第4四半期 <ul style="list-style-type: none"> ● 研究開発進捗報告 ● ESG戦略 ● 内部統制委員会活動報告 ● 政策保有株式状況報告 ● 自由討論

中長期戦略の議題では、複数の執行役員から発表がなされ、それに基づく活発な議論が行なわれました。上記のほか、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。

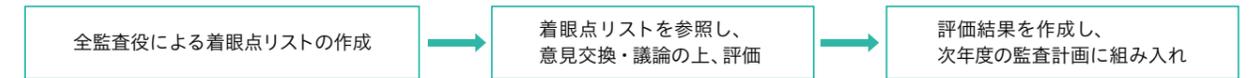
実効性評価プロセス



2019年度 取締役会の実効性評価	
昨年度指摘された課題への取り組み・評価と今後の課題	
人財戦略	グローバル人財や多様な人財の発掘・育成については、一定の議論がなされ、課題の共通認識はできている。今後、若手人財の発掘・育成や社外からの人財の活用なども含め、将来の当社グループのあるべき姿を踏まえた人財要件や育成計画について、さらに議論を深める必要がある。
経営と執行との双方向コミュニケーション	経営と執行の双方向コミュニケーションによる取締役会の活性化や取締役会の議論の執行への活用の必要性が指摘されていたが、これまでの執行役員会における取締役会の議論の共有や取締役会における執行からの月次報告に加え、2019年度は、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、執行役員との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	体制の整備のみならず、運用面で継続的な見直しのための監督を行なう必要があるとの課題については、悪い情報が取締役会に上がる件数やスピードが向上してきたが、現場からの報告や部門間の連携などさらなる改善が求められる。今後、起こった事象の背景や本質に関する議論も必要。
その他	取締役会では、議長の独立社外取締役から議題背景の説明がなされるなど議論の核心に入りやすい状況が形成されており、社内外の枠を超えて自由闊達な議論ができている。また、国内外事業場の訪問などにより、社外取締役が取締役会以外の場でも情報を入手する機会がある。2019年度は、ESG戦略について時間を割いて議論し、それが対外的な決意表明につながった。今後、花王の取締役会のよさを維持しながら、中期経営計画や人財戦略、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さらに確保する必要がある。

監査役会

実効性評価プロセス



2019年度 監査役会の実効性評価	
現況	<ul style="list-style-type: none"> ● 監査役は、取締役会に出席し、経営意思決定プロセスや内部統制の整備・運用状況等を監査し、必要により意見表明を行なっている。 ● 常勤監査役が、経営会議、内部統制委員会等の重要会議に出席している。また、現場への往査、ヒアリング、国内外関係会社の調査を積極的に実施しており、社外監査役の参加機会も十分提供されている。これらから得た所見・所感に基づき、当社および重要な子会社の代表取締役や社外取締役との意見交換会を実施し、必要に応じ提言を行なった。 ● 監査役会では、それぞれの経験や専門性に基づき、忌憚ない意見交換がなされ、総じて有効に機能している。 ● 取締役会においても、監査役会の活動を発信する機会を持つことができている。
課題	<p>事業環境の変化や事業拡大に適切かつ柔軟に対応するために以下の提言や検討などを行なう。</p> <ul style="list-style-type: none"> ● グローバルに内部統制の整備・運用の両面から実効性と効率性が図れるよう積極的な提言を行なっていく。 ● 子会社監査役がより有効に機能するためのしこみを強化していく。 ● 監査の進め方を継続的に検討していく。

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株式報酬制度を導入しました。

取締役および執行役員の報酬制度や報酬水準に

ついては、報酬諮問委員会において審査し、取締役会にて決定しています。業務執行から独立した立場である社外取締役の報酬は、月額固定報酬のみとしています。監査役の報酬については、月額固定報酬のみとし、報酬水準については監査役会にて決定しています。取締役および執行役員ならびに監査役の報酬水準については、毎年、外部調査機関による役員報酬調査データにて、花王と規模や業種・業態の類似する大手製造業の水準を確認した上で、決定しています。なお、取締役および監査役について、退職慰労金の制度はありません。

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		業績連動型株式報酬	
		EVA連動部分	連結売上高・利益連動部分		
付与方法	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4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 ●「業績連動部分」: 中期経営計画の目標達成度に応じて中期経営計画終了後に、株式等を交付 構成割合は業績連動部分: 固定部分=70%:30%と設定。	
期間 業績評価	—	1年		4年(2017~2020年度)	
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)	●実質売上高CAGR (年平均成長率) ●営業利益率	●Ethisphere® Instituteの評価 (「World's Most Ethical Companies®」)**
評価基準	—	目標達成度	目標達成度 前年改善度	目標達成度	選出回数
の決定 係数/支給率	—	支給率は、各指標の達成度に応じて0~200%の範囲で決定。		業績連動部分の係数は、各指標の達成度に応じて0~200%の範囲で決定。	
報酬の構成割合	—	支給率が100%のときの役位別の賞与額 ●社長執行役員: 基本報酬の50% ●役付執行役員: 基本報酬の40% (社長執行役員を除く) ●その他の執行役員: 基本報酬の30%		業績連動係数が100%のときの1事業年度当たりの株式報酬額 ●各役位の基本報酬の40%~50%程度	
支給対象	●取締役 ●執行役員 ●監査役	●取締役(社外取締役除く) ●執行役員		●取締役(社外取締役除く) ●執行役員	

**「World's Most Ethical Companies®」「Ethisphere」の名称およびロゴは、Ethisphere LLCの登録商標です。

2019年度の役員報酬

区分	員数(名)	報酬等の総額 (百万円)	報酬等の種類別の額(百万円)		
			基本報酬	賞与	業績連動型株式報酬
取締役(うち社外取締役)	10(5)	404(71)	264(71)	35(-)	105(-)
監査役(うち社外監査役)	6(3)	78(30)	78(30)	0(-)	0(-)
合計(うち社外役員)	16(8)	482(101)	342(101)	35(-)	105(-)

※上記の員数には、2019年3月26日開催の第113期定時株主総会終結の時をもって退任した取締役1名、社外取締役1名および監査役1名が含まれています。

2019年度役員ごとの報酬

氏名(役員区分)	報酬等の総額 (百万円)	報酬等の種類別の額(百万円)		
		基本報酬	賞与	業績連動型株式報酬
澤田 道隆(取締役)	133	82	16	35

※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。

取締役・監査役によるモニタリング強化の取り組み

経営陣が自ら市場・事業所・工場・小売店に行き、現場を知る努力を重ねていることが花王のDNAです。持続的な利益ある成長の実現のため、毎年、社外取締役や社外監査役とともに現場を訪問し、対話を行なうことで実効性の向上に努めています。

日本

2019年9月、先端のロボット技術を活用した豊橋工場の視察を行いました。これからのサプライチェーンについての意見交換も実施しました。



中国

2019年7月、事業戦略への理解を深めるため、中国の市場の回訪および中国の事務所や工場を視察し、現地のスタッフと意見交換を行いました。

インドネシア

2019年9月、インドネシアのケミカルの子会社を訪問し、その事務所や工場を査察するとともに、現地のスタッフと意見交換を行いました。



コンプライアンス

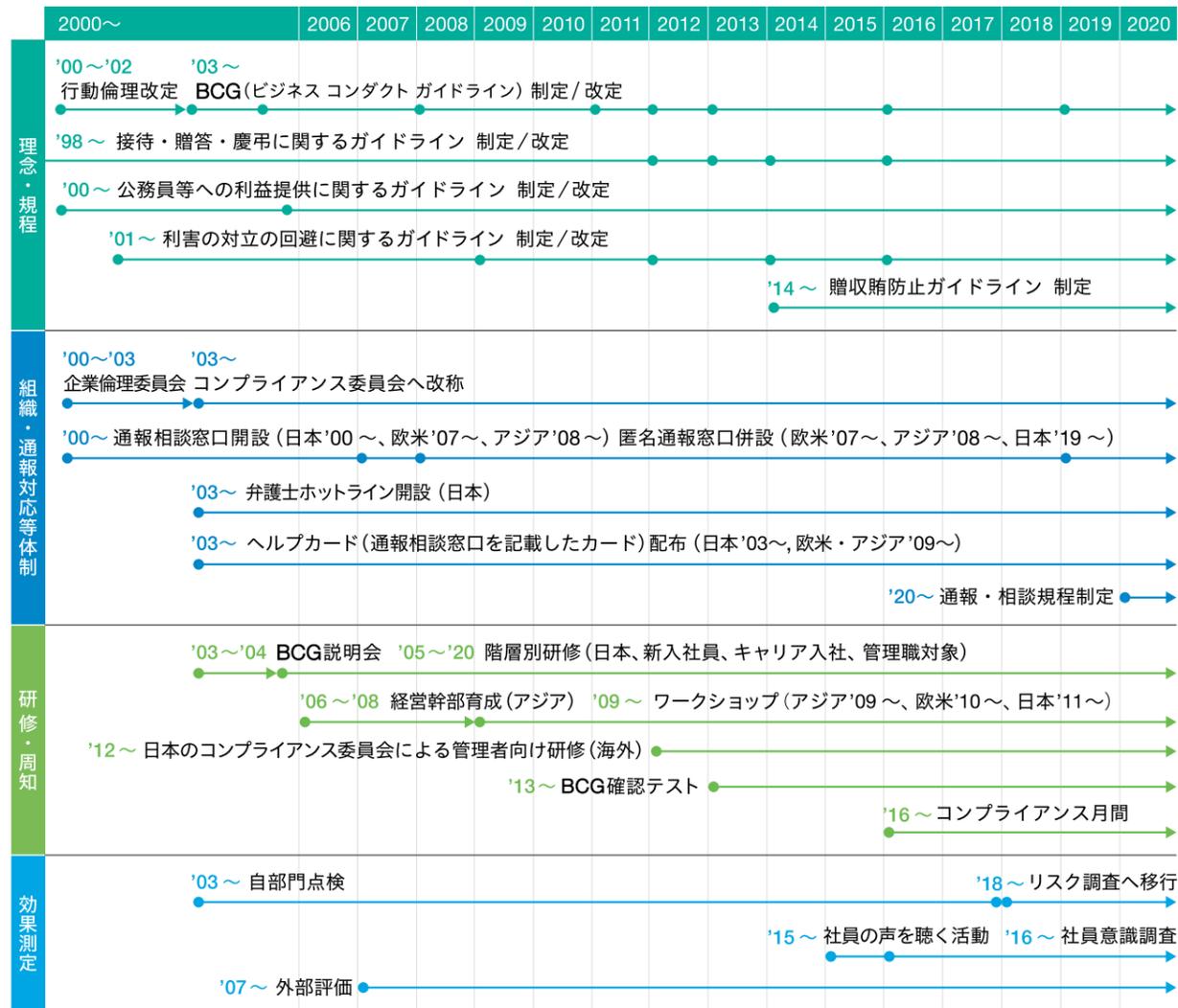
基本的な考え方

花王は、創業者から受け継がれている「正道を歩む」という価値観をコンプライアンス活動の原点ととらえ、行動規範である花王ビジネスコンダクトガイドライン (BCG) の浸透を中心としたコンプライアンスの徹底をしています。社員一人ひとりのコンプライアンス

意識の醸成が経営の基盤ととらえ、コンプライアンス強化のための各種取り組みを継続的に展開することで、高い倫理観を持った人財の育成に注力しています。こうした活動により、人財が最大活用される働きやすい職場づくり、健全な企業風土の維持・改善をめざします。

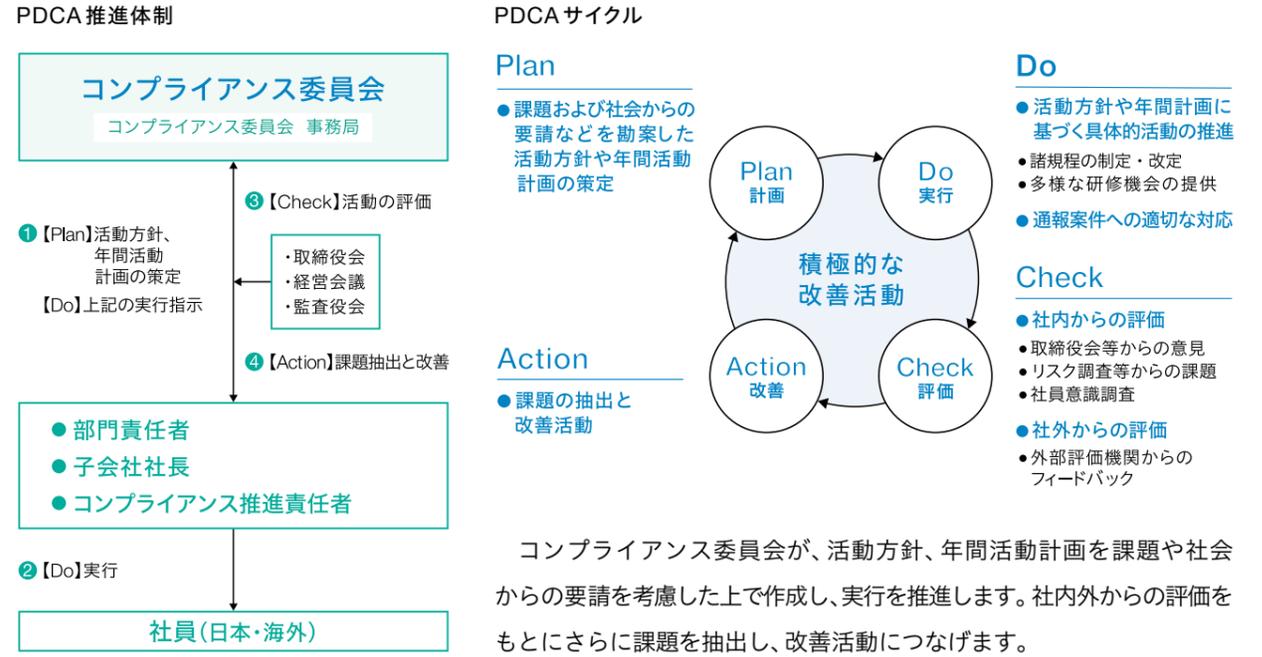
WEB 「花王ビジネスコンダクトガイドライン」
www.kao.com/jp/corporate/about/policies/compliance/business-conduct-guideline/
 ビジネスコンダクトガイドラインの詳細については、当社Webサイトをご覧ください。

コンプライアンス強化の取り組み

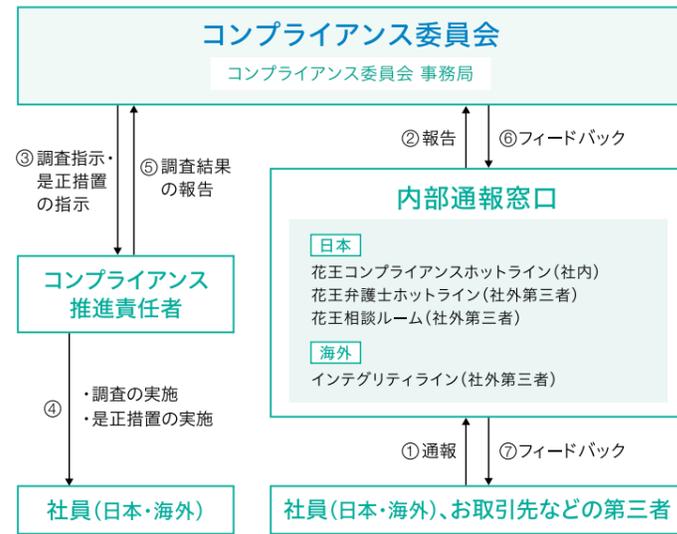


※ 地域の記載のない項目は国内外の花王グループの活動

コンプライアンスの継続的改善のためのPDCAサイクル



コンプライアンス通報への対応プロセス



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窓口を設置し迅速な調査、是正措置を行ない、解決を図ります。

通報・相談案件を含めコンプライアンス案件の傾向、重大案件の内容、これらへの対応などを四半期ごとに経営会議および監査役に報告するほか、取締役会にも上記の経営会議報告の概要報告および年次活動報告を実施して、これらへの対応の妥当性チェック、課題共有および対応策を協議し、コンプライアンス強化を図っています。

14年連続選定「World's Most Ethical Companies®2020」

この賞は、企業倫理や企業の社会的責任を専門にする米国のシンクタンク Ethisphere Institute が、透明性、誠実さ、倫理、コンプライアンスに関する優れた成果を挙げる企業を表彰する賞です。花王は、「World's Most Ethical Companies®」の一社として選定されることをコンプライアンス活動の成果を図る重要な指標としています。この受賞は、執行役員報酬の評価の一要素となっています。

役員紹介

(2020年3月25日現在)



社外監査役
仲澤 孝宏

社外監査役
天野 秀樹

常勤監査役
青木 秀子

代表取締役 専務執行役員
長谷部 佳宏

取締役 常務執行役員
松田 知春

常勤監査役
藤居 勝也

社外監査役
岡 伸浩

社外取締役
林 信秀

社外取締役 取締役会議長
門永 宗之助

代表取締役 社長執行役員
澤田 道隆

代表取締役 専務執行役員
竹内 俊昭

社外取締役
篠辺 修

社外取締役
向井 千秋

花王がめざすもの

花王のモノづくり戦略

花王のコーポレート戦略

2019年度の成果

コーポレート・ガバナンス

取締役・監査役

(2020年3月25日現在)

取締役

代表取締役 社長執行役員

澤田 道隆 (1955年12月20日生)

1981年 4月	当社入社
2003年 7月	サニタリー研究所長
2006年 6月	研究開発部門副統括 執行役員
2007年 4月	ヒューマンヘルスケア研究センター長
2008年 6月	取締役執行役員
2012年 6月	代表取締役社長執行役員(現任)
2014年 1月	品質保証本部担当
2016年 1月	経営サポート部門担当
2019年 1月	人財開発担当

代表取締役 専務執行役員

竹内 俊昭 (1959年3月22日生)

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
2010年 3月	花王カスタマーマーケティング株式会社 取締役執行役員
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	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 当社代表取締役専務執行役員
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 代表取締役社長執行役員(現任) 当社代表取締役専務執行役員(現任)

代表取締役 専務執行役員

長谷部 佳宏 (1960年7月30日生)

1990年 4月	当社入社
2008年 3月	研究開発部門ファブリック&ホームケア研究センター ハウスホールド研究所第1研究室長
2011年 3月	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	研究開発部門基礎研究センター長、エコイノベーション研究所長
2014年 3月	執行役員、研究開発部門副統括
2015年 3月	研究開発部門統括(現任)
2016年 1月	常務執行役員
2016年 3月	取締役常務執行役員
2018年 1月	取締役専務執行役員 コーポレート機能部門管掌
2018年 4月	先端技術戦略室統括(現任)
2019年 1月	コンプライアンス担当(現任)
2019年 3月	代表取締役専務執行役員(現任)

取締役 常務執行役員

松田 知春 (1959年11月15日生)

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	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	執行役員
2018年 1月	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(現任)、ヒューマンヘルスケア 事業分野担当(現任)、ファブリック&ホームケア事業分野担当 (現任)、Oribe Hair Care, LLC Chairman of the Board
2019年 3月	取締役常務執行役員(現任)、コンシューマープロダクツ事業部 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)

社外取締役 取締役会議長

門永 宗之助 (1952年8月5日生)

1976年 4月	千代田化工建設株式会社入社
1981年 6月	米国マサチューセッツ工科大学 工科大学院化学工学専攻 修士課程修了
1986年 8月	マッキンゼー・アンド・カンパニー・インコーポレーテッド・ジャパン入社
2009年 7月	イントリンジクス(Intrinsics)代表(現任)
2012年 6月	当社取締役(現任)
2014年 3月	当社取締役会議長就任(現任)

重要な兼職の状況

イントリンジクス(Intrinsics) 代表
株式会社ビジネス・ブレイクスルー 取締役
株式会社三井住友銀行 社外取締役 監査等委員会委員長
ビジネス・ブレイクスルー大学 副学長

社外取締役

篠辺 修 (1952年11月11日生)

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)

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

社外取締役

向井 千秋 (1952年5月6日生)

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)

重要な兼職の状況

東京理科大学 特任副学長、宇宙飛行士、医師、医学博士、
富士通株式会社 社外取締役

監査役

常勤監査役

藤居 勝也 (1957年9月8日生)

1980年 4月	当社入社
2003年 3月	会計財務部門 IRグループ部長
2011年 6月	会計財務部門 財務部長
2017年 3月	常勤監査役(現任)

常勤監査役

青木 秀子 (1954年8月21日生)

1982年 8月	当社入社
2007年 4月	品質保証本部長
2010年 6月	執行役員
2015年 3月	常務執行役員
2019年 1月	特命担当
2019年 3月	常勤監査役(現任)

社外監査役

天野 秀樹 (1953年11月26日生)

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	井上齋藤英和監査法人 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)

重要な兼職の状況

公認会計士
トッパン・フォームズ株式会社 社外取締役
味の素株式会社 社外監査役
セイコーホールディングス株式会社 社外監査役

社外取締役

林 信秀 (1957年3月27日生)

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)

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

社外監査役

岡 伸浩 (1963年4月5日生)

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)

重要な兼職の状況

弁護士
花王グループカスタマーマーケティング株式会社 監査役
株式会社ヤマタネ 社外取締役
慶應義塾大学大学院法務研究科 教授

社外監査役

仲澤 孝宏 (1958年5月30日生)

1981年10月	プライス ウォーターハウスの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)

重要な兼職の状況

公認会計士

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

執行役員

(2020年3月25日現在)



さわだ みちたか
澤田 道隆
社長執行役員



たばた おさむ
田端 修
常務執行役員



たき ひろあき
瀧 博明
執行役員

コンシューマープロダクツ事業部門
マーケティング創発部門統括



たけ やす まさる
竹安 将
執行役員

法務・コンプライアンス部門統括



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



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部門
化粧品事業分野担当
株式会社カネボウ化粧品 代表取締役 社長執行役員
Molton Brown Limited Chairman of the Board



デイブ・マンツ
執行役員

ESG 部門統括



にしぐち とおる
西口 徹
執行役員

コンシューマープロダクツ事業部門
アジア事業統括部門統括
花王(中国)投資有限公司 董事長総経理
上海花王有限公司 董事長総経理
花王(上海)産品服務有限公司 董事長
花王(合肥)有限公司 董事長総経理



はせべ よしひろ
長谷部 佳宏
専務執行役員

研究開発部門統括
先端技術戦略室統括
コンプライアンス担当



いしわた あけみ
石渡 明美
執行役員

コーポレートコミュニケーション部門統括



まつい あきお
松井 明雄
執行役員

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



やまぐち ひろあき
山口 浩明
執行役員

SCM 部門 製造統括センター長



まつだ ともはる
松田 知春
常務執行役員

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



たなか さとる
田中 悟
執行役員

コンシューマープロダクツ事業部門
欧米事業統括部門統括
Kao USA Inc. Chairman of the Board
Orbe Hair Care, LLC Chairman of the Board



まつ 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



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部門
事業推進部門統括



うえやま しげる
上山 茂
常務執行役員

経営サポート部門統括



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



かたよせ まさひろ
片寄 雅弘
執行役員

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



ぬりや こうたろう
塗谷 弘太郎
執行役員

コンシューマープロダクツ事業部門
ビオレ事業部長
新規事業チャレンジプロジェクト担当



ねごろ まさかず
根来 昌一
常務執行役員

購買部門統括



くぼ ひであき
久保 英明
執行役員

研究開発部門副統括(基盤技術研究担当)



なかい しげお
仲井 茂夫
執行役員

研究開発部門 テクノケミカル研究所長
環境新事業担当



はすみ もとみつ
蓮見 基充
執行役員

研究開発部門ハウスホールド研究所長
コンシューマープロダクツ技術担当



わだ やすし
和田 康
常務執行役員

品質保証部門統括
株式会社カネボウ化粧品
代表取締役 取締役会議長



はらだ りょういち
原田 良一
執行役員

情報システム部門統括
先端技術戦略室 部長



まみや ひでき
間宮 秀樹
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

ステークホルダーとの対話

すべてのステークホルダーの皆さまと対話の機会を積極的に設け、多様な期待や要望に誠実にお応えしていくことで、相互理解を深め、長期的に高い信頼性を築くことを重視しています。

2019年度は、以下のような対話を実施しました。



消費者・顧客

生活者とのきめ細かなコミュニケーションを通じて、製品や生活情報の適時・適切な提供に努めています。このことが社会・環境に配慮し、安全な消費者行動の実現につながると考えています。花王の消費者相談室の窓口では、生活者の声やその思いを速やかに社内で共有し、スピーディに対応するしくみを構築しており、生活者の声は全社で、“よきモノづくり”やサービスの向上に活かしています。また、ホームページや講座・イベントを通じた情報発信も行なっています。今後も生活者との対話に努め、よりよい製品、サービスの提供をめざし、生活者満足のさらなる向上と社会のお役に立つ活動に推進します。



花王の消費者相談室

2019年度に日本において電話やeメールで寄せられた相談件数 21万4000件

ビジネスパートナー

公正で公平な取引に努めるとともに、相互に発展していく健全な関係を構築・維持し、事業基盤の強化につなげていきます。

サプライヤー

サプライヤーへ花王の調達方針等を伝える場、対話の場として、花王ベンダーサミットを毎年開催しています。2019年度は国内で239社、海外5カ国で267社のサプライヤーに参加いただきました。また、花王は自らが公正・公平な調達活動を行なっているかを確認するため、3年ごとに「お取引先満足度調査」を実施しています。サプライヤーのご意見から、改善方法を議論し、改善に役立てています。



花王ベンダーサミット

流通

小売業をお招きし、商品やブース展示を通して花王のモノづくりに対する考え方や消費者変化を踏まえた売場戦略について提案する、コラボレーションフェアを開催しています。研究開発から販売まで連携した価値伝達は、花王ならではの強みであり、小売業との直接の対話により、消費者への提案を一緒に考える貴重な場になっています。今後もさまざまな対話の機会を活用し、小売業とWin-Winの実現をめざしていきます。



コラボレーションフェア

社員・その家族

多様な社員の意見やチャレンジを経営に反映することができる企業風土づくりや、社員一人ひとりが意見を述べやすく、経営への参画意識が高まる良好な関係づくりは、会社の成長を支える最も重要な施策です。そのために、経営トップと社員との双方向の対話を重視しています。経営トップと各国社員が直接対話するラウンドテーブルを実施して、経営トップ自らが現場で活躍する社員と対話し、現場での声を経営に反映しています。

日本では経営者と社員が対話する花王フォーラムを定期的を実施しています。また、花王グループ各社、各事業場・支社における対話も実施しています。議論した内容は、現場の声として経営に反映しています。



花王フォーラム

ステークホルダーとの対話

株主
・
投資家

花王は、持続的な成長と中長期的な企業価値向上のため、株主総会のほか、投資家向け説明会や個別対話の機会を設け、株主・投資家との対話の充実を図っています。また、適時・適切かつ、透明性・公平性のある情報開示に努めています。

株主・投資家との対話を通じて得た意見・要望については、取締役、監査役ならびに執行役員へフィードバックを行ない、課題認識を共有することで、中長期的な視点に立った建設的な対話を実現しています。



第114期 定時株主総会

主なIR活動実績

機関投資家・アナリスト・個人株主との対話

活動	ミーティング回数		内容
	2018	2019	
機関投資家・アナリスト向け説明会	10回	14回	決算説明会、事業説明会、施設見学など
機関投資家・アナリストとの個別対話	257回	314回	IR取材・電話会議
国内機関投資家訪問	16回	7回	国内株主・投資家訪問 2019年度のべ32社
海外機関投資家訪問	84回	48回	海外株主・投資家訪問 2019年度のべ123社、北米、欧州、アジア
各証券会社主催のカンファレンス	55回	49回	証券会社主催のカンファレンスに参加し、ミーティングを実施
個人株主向け説明会	14回	12回	個人株主向け説明会・施設見学会実施

IRを通じて得た意見・要望のフィードバック

取締役会・執行役員会での活動報告 7回

対話を通じて得られた内容は適時・適切に共有されており、企業価値向上のため、経営の強化に活かしています。

外部評価

「IR優良企業賞」受賞
(一般社団法人日本IR協議会)



IR優良企業賞

証券アナリストによる
ディスクロージャー
優良企業選定2019
(公益社団法人日本証券アナリスト協会主催)



トイレタリー・化粧品部門 1位

外部からの評価 (2020年3月25日現在)

SRIインデックス(社会的責任投資)への組み入れ

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

MEMBER OF Dow Jones Sustainability Indices In Collaboration with RobecoSAM	FTSE4Good	FTSE Blossom Japan	included in ETHICAL SUSTAINABILITY INDEX EXCELLENCE Global
MSCI 2019 Constituent MSCI ESG Leaders Indexes	MSCI 2019 Constituent MSCI日本株 女性活躍指数 (WIN)	MSCI 2019 Constituent MSCI ジャパンESG セレクト・リーダーズ指数	
Bloomberg Gender-Equality Index	EURONEXT vigeoiris INDICES WORLD 120	ECPI Sense in sustainability	S&P/JPX カーボン エフィシエント 指数

FTSE4Good 指数シリーズ <http://www.ftse.com/products/indices/FTSE4Good> MSCI <https://www.msci.com/esg-integration>

外部機関からの評価

CDP A LIST 2019 CLIMATE	CDP A LIST 2019 WATER	CDP SUPPLIER ENGAGEMENT LEADER 2019	2020 WORLD'S MOST ETHICAL COMPANIES™ WWW.ETHISPHERE.COM	GOLD 2019 ecovadis CSR Rating
Corporate ESG Performance RATED BY ISS ESG Prime	GLOBAL100	消費者 志向経営 Award 2019	2019 健康経営銘柄 Health and Productivity	2019 健康経営優良法人 Health and productivity ホワイト500
DBJ健康格付 2016 ★★★★	DIVERSITY MANAGEMENT SELECTION 2013 100	NADE SHI KO 2019	プラチナ アワード 2019 サステナビリティ	SPORTS YELL COMPANY

会社情報

(2019年12月31日現在)

会社概要

会社名	花王株式会社
本社所在地	東京都中央区日本橋茅場町一丁目14番10号
創業	1887年6月19日
設立	1940年5月21日
資本金	85,424,265,916円
従業員数	7,905名(花王グループ33,603名)
子会社	116社(うち海外95社)
関連会社	6社
会計監査人	有限責任監査法人トーマツ

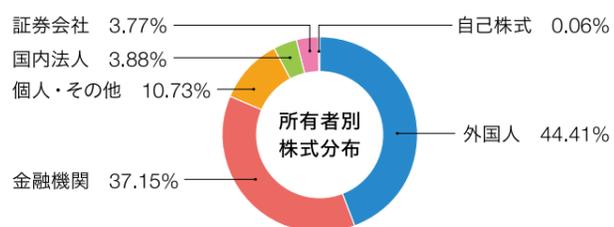
株式情報

上場証券会社	東京証券取引所 市場第一部
証券コード	4452
発行可能株式総数	1,000,000,000株
発行済株式の総数	482,000,000株
株主数	55,234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

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)	48,057	9.98
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	33,274	6.91
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	13,238	2.75
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口7)	11,193	2.32
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口5)	9,713	2.02
ジェーピー モルガン チェース バンク 385151	8,407	1.75
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	7,848	1.63
SSBTC CLIENT OMNIBUS ACCOUNT	6,898	1.43
日本生命保険相互会社	6,691	1.39
ザバンク オブ ニューヨーク134104	6,613	1.37

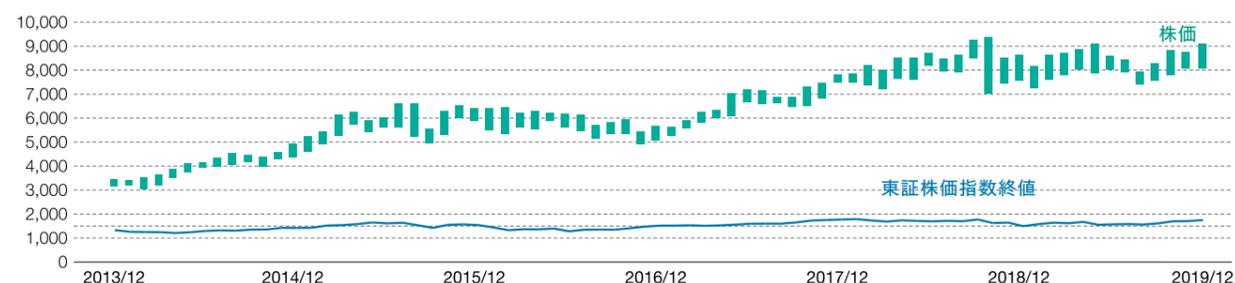
(注) 1. 上記の株主の持株数には、信託業務または株式保管業務に係る株式数が含まれている場合があります。
2. 上記の株主の持株比率は、発行済株式の総数から自己株式数を控除した数を基準にして計算しています。



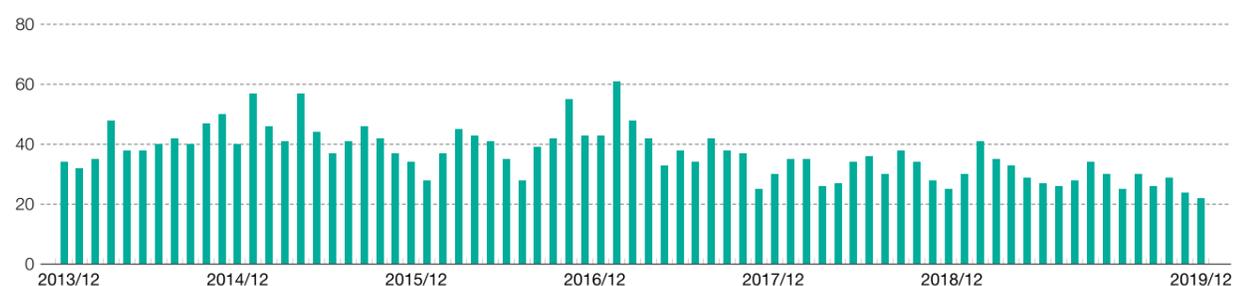
2019年7月に自己株式6,700千株の消却を行いました。

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)



編集方針

「統合レポート2020」の発行にあたって

株主・投資家をはじめとする幅広いステークホルダーの皆さまに向けて、花王が持続的に成長していく姿をお伝えすることをめざし、全体像を俯瞰した上で、事業や戦略、業績報告に加え、コーポレート・ガバナンス体制など非財務情報と財務情報を連携させ、総合的にストーリーとしてまとめています。

今回4回目の発行となる花王の統合レポートは、創業以来脈々と受け継がれてきた「花王ウェイ」の価値観を源泉に、花王の使命である社会のサステナビリティに貢献する姿を取り上げています。事業を通じたESGの取り組みを具体的に紹介するとともに、中長期の戦略や持続的な成長に向けて進む方向性をよりわかりやすく説明したレポートとなることをめざしました。

本統合レポートをステークホルダーの皆さまとの対話ツールとして位置づけ、持続的な企業価値の向上につなげていきたいと思っております。今後も統合レポートのさらなる充実に努め、より一層の理解を深めていただくように、わかりやすい開示に努めていきます。

経済産業省が発表した「価値協創ガイドンス」などを参照しつつ本レポートを制作しています。

経営戦略企画部 熊澤 純也



将来見通しに関する注意事項/免責事項

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

対象範囲

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

対象期間

2019年度(2019年1月1日～2019年12月31日)。ただし、一部には2018年度以前や、2020年度以降に予定されている活動や情報も含まれています。また、過去の経緯やデータ、最近の事例を示すことが適当である場合は、この期間以外のものも報告しています。



表紙のご説明

Kireiな未来に向けた花王の想いを投影した情景です。“泡のようなもの”は、暮らしに寄り添いながら常に変化を続けサステナブルな未来をめざす花王の想いやテクノロジーをイメージしています。