花王統合レポート

2019

2018年12月期

kao

自然と調和する こころ豊かな毎日をめざして

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
www.kao.com

2019年5月発行

UD FONT by HIRAGINO

Waterless Printing Naturally

VEGETABLE OIL INK

GPN Green Purchasing Network
グリーン購入に取り組んでいます

FSC www.fsc.org
ミックス
責任ある木質資源を使用した紙
FSC® C014687

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、生きる姿勢までをも表しています。

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、満たされたこころは、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。

花王が追求するESG活動

Kirei Action

事業の持続的成長、持続的な社会の形成のために、環境(Environmental)、社会(Social)、ガバナンス(Governance)といったESG活動を将来への「投資」と位置づけ、これまで以上に重視しながら“利益ある成長”を実現します。130年にわたり、人々の暮らしに寄り添うことで豊かな生活文化の実現をめざしてきた花王では、いまも、そしてこれからもこの使命を全うするために、Kirei Actionを推進していきます。“きれい”という言葉には、美しさや清潔だけでなく、こころの状態や地球環境をも込められています。こころを込めた製品や活動を通して、人と地球の未来に貢献する活動。それが花王の推進するKirei Actionです。

Chapter 1　花王とは

4　花王ウェイ
6　花王の“よきモノづくり”の歩み
8　本質研究へのこだわり
12　花王の“よきモノづくり”
14　2018年月別トピックス
16　非財務・財務ハイライト

Chapter 2　花王がめざすもの

20　花王を取り巻く社会情勢
22　トップメッセージ
24　トップインタビュー
28　ESG戦略
36　花王グループの経営ビジョン
38　財務資本戦略

Chapter 3　中長期戦略

42　人財開発戦略
44　コンプライアンス戦略
46　リスク・危機管理戦略
48　事業の全体像
50　コンシューマープロダクツ事業部門
52　化粧品事業
53　スキンケア・ヘアケア事業
54　ヒューマンヘルスケア事業
55　ファブリック＆ホームケア事業
56　販売戦略
58　ケミカル事業部門
60　特集：化粧品事業戦略
62　特集：先端技術戦略

Chapter 4　2018年度の成果

66　2018年度事業の状況
68　主要な非財務データ
70　主要な財務データ
77　会社情報

Chapter 5　コーポレート・ガバナンス

80　社外取締役・社外監査役からのメッセージ
82　コーポレート・ガバナンスの取り組み
88　役員紹介
90　取締役・監査役
92　執行役員

94　外部からの評価
95　編集方針

花王ウェイ

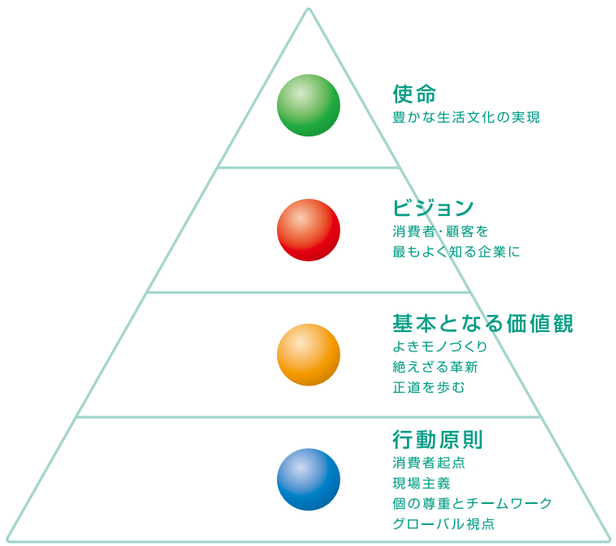
花王の価値創造を支える礎

花王ウェイ

「正道」に立脚した「絶えざる革新」「よきモノづくり」を行なうことが
花王の価値創造の「原点」です。

創業から脈々と続く
花王の企業理念
花王ウェイ

花王ウェイは
「使命」「ビジョン」「基本となる価値観」「行動原則」で構成され、
それぞれは次の内容を示しています



創業者が遺した言葉

「天祐ハ常ニ道ヲ正シテ待ツベシ」

常に道徳に則って誠実に行動し、それによって消費者の支持と信頼を得るように、と促した言葉でした。この考え方は、「正道を歩む」として、いまなお、花王の企業理念「花王ウェイ」に掲げられ、社員の指針となっています。「正道」に立脚した「絶えざる革新」、“よきモノづくり”を行なうことが花王の価値創造の「原点」です。その原点に基づいて、花王は、常に消費者・顧客の立場に立って、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）に貢献することを使命としています。「花王ウェイ」は、こうした創業時からの思いを体系化したもので、花王で働くすべての人々に脈々と受け継がれています。

創業者 長瀬富郎

受け継がれる“よきモノづくり”の精神

『豊かな生活文化の実現をめざして、本当によいモノを、多くのお客さまに届けたい。』

創業者・長瀬富郎の強い思いは、“よきモノづくり”の精神として130年余もの間受け継がれてきました。

1887年の創業以来、生活者の方々のお役に立ちたい、生活者の方々のニーズに誠実に応えたいという思いを持ち、“よきモノづくり”を通じて、社会に役立つ製品を提供し続けてまいりました。

これからも時代や暮らしの変化を見据え、常に生活者の方々に寄り添う、心を込めた“よきモノづくり”を通じて、人と地球の未来の“きれい”のために取り組んでいきます。

1890年（明治23年）
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

花王の“よきモノづくり”の歩み

暮らしに寄り添い、豊かさと喜びをお届けし続けてきました。

1930年代～
すべてはお客さまの声から

創業時からこだわってきたのが、お客さまの声に耳を傾け、その声を最大限に活かす「消費者起点」です。

1934年　花王家事科学研究所設立

科学的で合理的な家事を研究し、新しい生活文化を提案しました。

機関誌「家事の科学」

家事講習会

消費者相談情報システム

1971年
花王生活科学研究所設立

相談対応、啓発、家事研究について活動を強化。消費者対応の充実化をめざしました。

年間約22万件の声が寄せられる（2017年日本国内）

1978年
消費者相談情報システム導入

お客さまの声をデータベースに蓄積し、迅速な対応や新たな製品開発につなげることをねらいとしました。

1950年代～
広がる事業領域 清潔・美・健康へ

事業領域は「美」や「健康」の分野へと大きく広がり、多くのロングセラーブランドが誕生しました。

1950～1960年代
髪や衣類、住居にまで“洗う”を広げる

天然油脂アルコールを中心とした技術を新たに開発。髪や衣類、住居など、さまざまな汚れを落とす製品が誕生しました。

1960
住居用洗剤
「マイペット」

1951 衣料用洗剤
「花王粉せんたく（ワンダフル）」

1955
「花王フェザーシャンプー」

1970～1980年代
“人”の研究をもとに、美や健康の分野にまで拡大

皮膚や毛髪など、人に関する基礎研究に力を入れ、美や健康に大きく分野を広げ、事業の多角化を図りました。

1982 基礎化粧品「ソフィーナ」

1983
ベビー用
紙おむつ
「メリーズ」

1983
炭酸入浴剤「バブ」

1960年代～
世界のお客さまとともに

日本で生まれたブランドはアジアに拡大。欧米では特長あるビューティケアブランドが仲間入りしました。

1960年代～ アジアへの拡大
現地の生活に密着した製品開発も

コンシューマープロダクツ事業は、タイへの輸出から始まり、1964年には現地法人花王インダストリアル（タイランド）社、台湾花王社を設立。

現地の生活スタイルに合わせた製品の開発も手がけています。

2014 衣料用洗剤
「アタック Jaz1」
（インドネシア）

1980年代～　欧米への拡大
特長あるビューティケアブランドが仲間入り

数々のブランドの強みや世界観を活かしながら、花王の技術を投入し、シナジー効果を追求しています。

1980年代～
未来に続く暮らしのために

豊かな生活文化が未来に続いていくことをめざして。環境への負荷を低減する取り組みを続けています。

1987年～ 衣料用洗剤のコンパクト化

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しました。

箱の体積80％減
重さ62％減

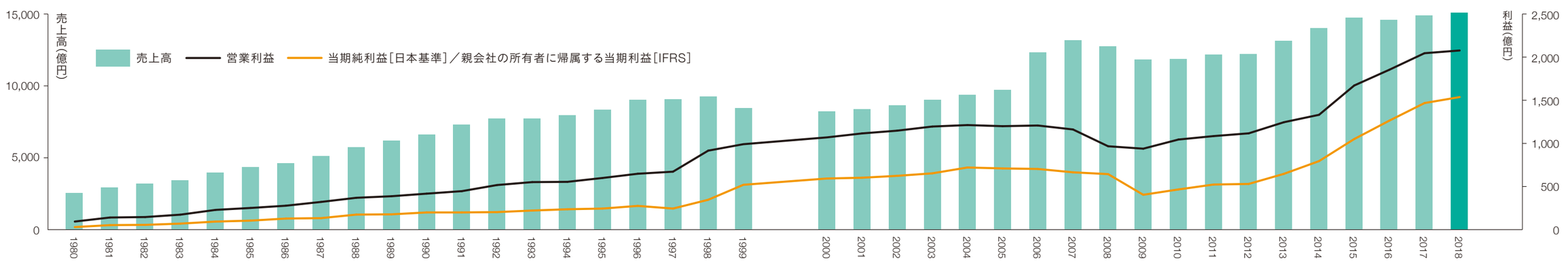
1991年～
つめかえ容器を開発、推進

つめかえ・つけかえ用製品を開発し、プラスチック量の削減に取り組んできました。

2009年～ すすぎ1回で使用時の水を大幅に削減

衣料用超コンパクト液体洗剤「アタックNeo」を発売。節水や節電を提案し、環境に配慮したモノづくりの姿勢を示す「環境宣言」を行ないました。

1980年からの花王グループの業績推移



本質研究へのこだわり

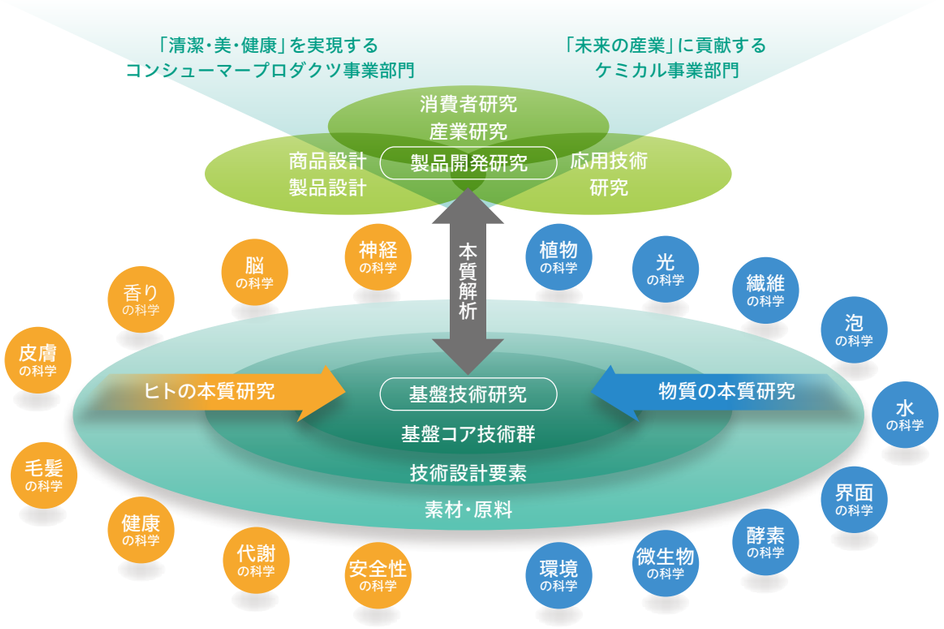
“よきモノづくり”を実現するために、本質研究にこだわり「画期的な商品開発」と「継続的な改良」に挑戦し続けています。

花王は、売上高の約4%を研究開発に投資し、しかも、そのうち約半分は基盤研究に投じて「本質」を極める研究にこだわり続けてきました。研究開発により蓄積された知見は、これまでの事業・商品を成長させてきた源泉ですが、同時に、未来の新たな事業や商品を生み出すエンジンにもなります。どんな商品にも必ず寿命があります。事業も絶えず好調とは限りません。花王が商品の研究開発と同様に基盤研究に注力しているのは、次の大きなイノベーションと新たな事業を絶えず生み出そうとする意思の表れです。

本質研究における花王の強み

現代は、生活者の意識や行動が多様化し、またダイナミックに変化しており、そのニーズや志向を見極めることが難しい時代です。このため、生活者の求める製品やサービスをお届けし続けるには、これまで以上に本質を追究することが求められていると考えています。研究を続けることを通して本質に一歩ずつ近づきますが、その過程で新たな発見があり、このことが新たな商品の誕生につながります。花王ではこうした活動を「本質研究」と呼び、創業以来変わりなく一貫している研究姿勢です。

そして、これからの研究開発のスピードとレベルを一層上げるために、先端技術の導入を積極的に図っています。世界の技術は急速に進化し、いまやAIを有効に使った研究開発が常態化しています。AIをうまく活用して効率を上げる自動的・網羅的研究について、より一層積極的な導入に取り組むと同時に、これまで以上に人の力による発見と発明を中心とする創造的研究を大切にしていきます。

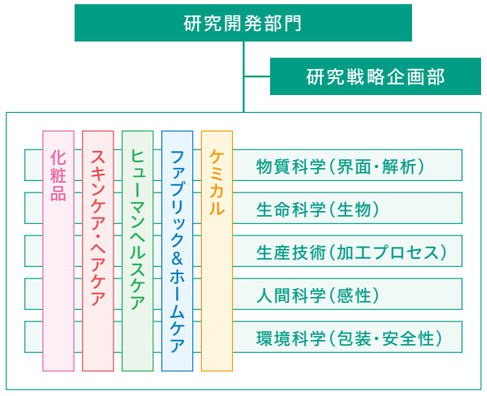


本質研究へのこだわり

本質研究のさらなる強化

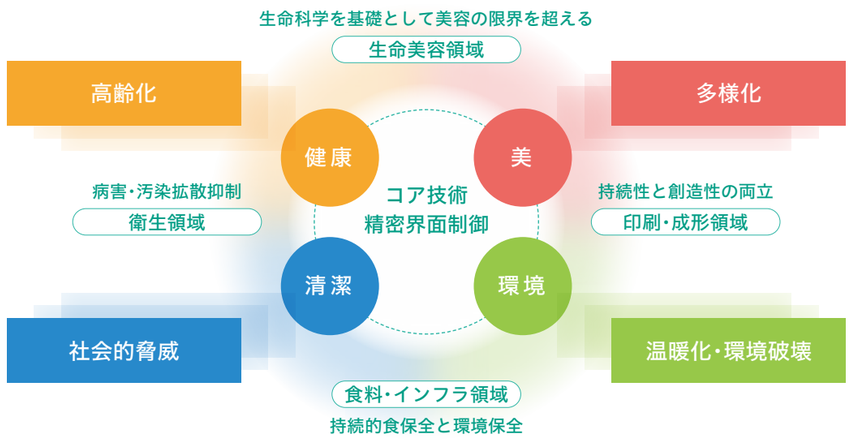
活動の基本方針として次の3つを掲げています。
(1)新規事業の種を生み出すこと
(2)既存事業領域において、新たな顧客ニーズを生み出すイノベーションをもたらすこと
(3)科学技術を社会と共有すること

そのために、技術の領域を超えて知恵を集結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に位置づけ、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

花王は、既存の事業の境界領域の研究を進めています。たとえば、感染症予防を中心とした衛生領域、健康という視点から美容をとらえた領域、食糧と環境の持続的な保全のための領域などの研究に取り組んでいます。これらを活かし、現在の事業領域を超えた新規事業にもチャレンジしたいと考えています。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領域です。圧倒的に高いレベルに到達することにこだわって精力的に研究を行ない、社会的にインパクトのある技術イノベーションの実現を通して、世界初、世界一となるためのモノづくりをめざしていきます。



「技術イノベーション」発表会の実施

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つを一挙に公表しました。これまでは、新商品を発表する際に、そのベースとなる新技術についても公表していましたが、初めて新しく開発した技術を事前に公表しました。

5つの領域における新技術

- 皮膚の科学:ファインファイバー
- 健康の科学:RNAモニタリング
- 毛髪の科学:クリエイティッド カラー
- 界面の科学:バイオIOS
- 環境の科学:パッケージリサイクリエーション

産官学などとの多面的な連携・協働

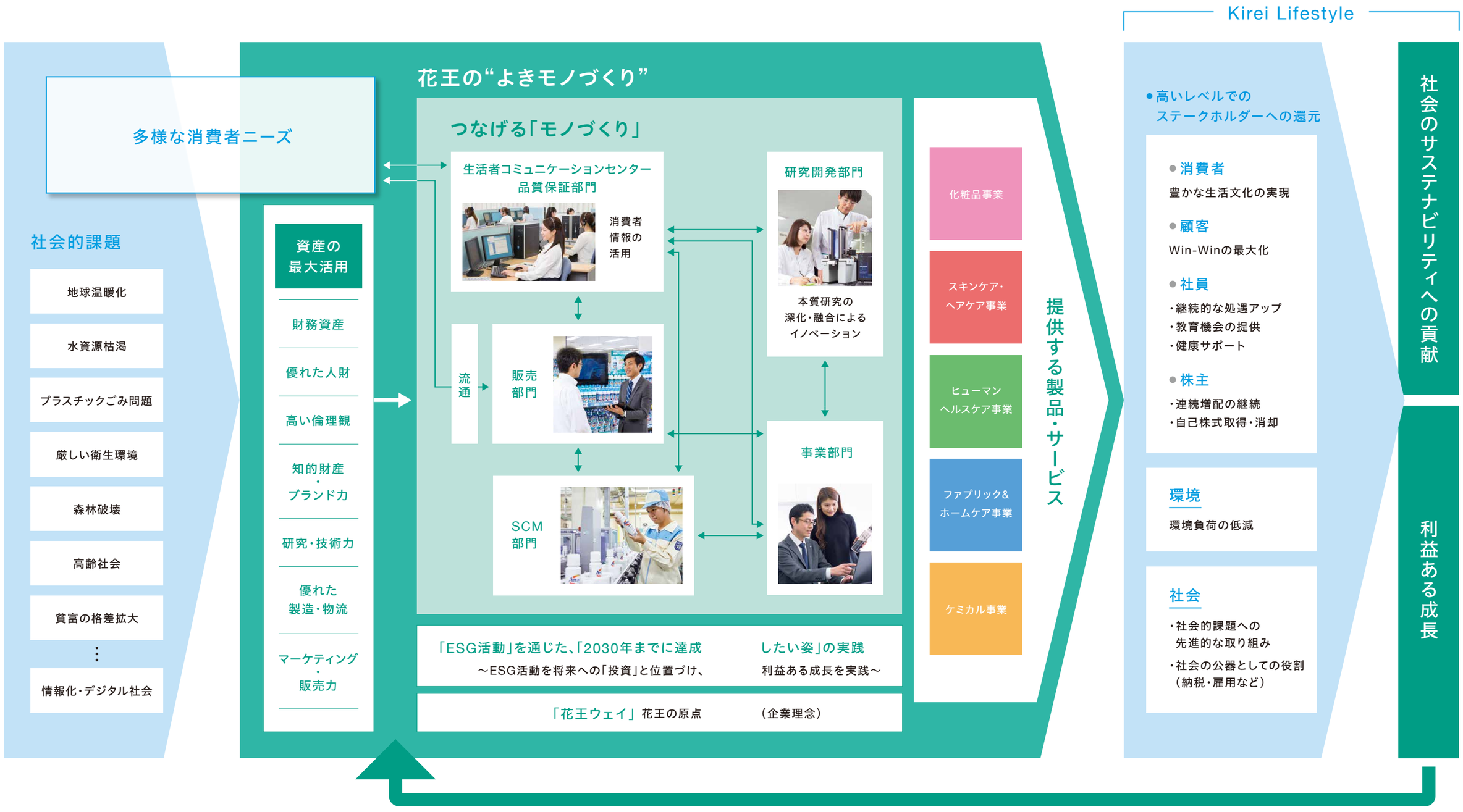
昨今、消費者ニーズの多様化、エシカル志向の高まり、そして個性を重視する傾向があり、価値のパーソナライズ化、究極的にはOne to Oneの価値提案が重要になってきます。それに対応するためには、産官学などとの多面的な連携・協働が必要であり、特に技術の出口に関してさまざまな視点から連携していくために、オープンイノベーションの提案を行ないました。このような取り組みにより、これまで以上に、社会に役立つ価値提案が可能になり、ひいては、花王が注力するESG活動にもつながると考えています。

皮膚の科学:ファインファイバー

ファインファイバーの技術とは、小型の専用装置にセットした化粧品用のポリマー溶液を、装置のノズルを通して肌に直接噴射することで、直径がサブミクロンの極細繊維からなる積層型極薄膜を肌表面につくる技術のことです。この膜は、極細繊維が幾層にも重なり合い、ふちに向かって薄くなる構造となっているため、肌に自然になじみ、肌との境目が見えません。また、肌と膜の段差が極めて少ないことから、はがれにくさも実現しています。この技術を用いれば、誰でも簡単に、体中の肌のどの部位でも、自然で柔軟かつなめらかな膜を密着させることができます。そして、この膜の最大の特徴は、優れた“毛管力”により、併せて使用する化粧品製剤の保持力や均一化に極めて優れている点です。一方で、繊維のすき間から適宜水蒸気を通すので、肌を完全に閉塞することなく、適度な透湿性も保てます。この技術を花王が展開する多様な製剤と組み合わせて用いることで、スキンケアやメイクといった化粧品の領域において、これまでの常識を超える新たな提案の可能性が見えてきました。将来的には、治療領域への応用も視野に入れ、研究を進めています。

花王の“よきモノづくり”

花王は、ESG視点でモノづくりを実践することを通して、社会に役立ちたいと考えています。そのために、これまで培ってきた花王の資産を最大活用しながら、多様な消費者ニーズに応え、社会的課題の解決に貢献できる製品・サービスを提供しています。花王の“よきモノづくり”によって、社会に貢献し、持続的な利益ある成長を実現することで、新たな投資につなげるといった循環を維持しながら、持続可能な社会の実現に貢献することを通して、長期的な企業価値向上をめざし、すべてのステークホルダーに対して、存在感を高めていきます。



2018年月別トピックス

経営トピックス

花王グループ中期経営計画「K20」の 2年目となる2018年は、米国で業務用洗剤ソリューションビジネスを展開するWashing Systems, LLCを買収し、BtoB※事業におけるグローバル展開への投資を行ないました。また化粧品事業では“新グローバルポートフォリオ”を策定し、グローバルでの成長戦略の柱としています。

※Business to Businessの略

1月

コンシューマープロダクツ事業の事業体制再編

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するため、8事業グループを再編し、10事業部・1プロジェクトへ移行

2月

「コーポレートガバナンス・オブ・ザ・イヤー®大賞」に選定

※「コーポレートガバナンス・オブ・ザ・イヤー®」は一般社団法人日本取締役協会の登録商標です。

2月

「World's Most Ethical Companies®（世界で最も倫理的な企業）」に12年連続で選定

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

4月

「先端技術戦略室」を新設

戦略的デジタル・トランスフォーメーションを推進し、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新設

9月

「Dow Jones Sustainability World Index」に5年連続で選定

※「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。

8月

米国のWashing Systems, LLCを買収し、業務品事業を強化

7月

「ESG部門」を新設

ESGを経営の根幹に据え事業と社会の持続的な成長をグローバルに推進するために新設

10月

「S&P/JPXカーボン・エフィシエント指数」の構成銘柄に採用

「FTSE Blossom Japan Index」「MSCIジャパンESGセレクト・リーダーズ指数」「MSCI日本株女性活躍指数（WIN）」を含め、日本企業を対象とするGPIF選定すべてのESG指数の構成銘柄に採用

11月

「技術イノベーション」発表会

未来の社会に貢献する花王の研究・技術力の高さと、産官学と協働したオープンイノベーションを推進

5つの領域における新技術

- 皮膚の科学：ファインファイバー
- 健康の科学：RNAモニタリング
- 毛髪の科学：クリエイティッド カラー
- 界面の科学：バイオIOS
- 環境の科学：パッケージリサイクリエーション

1月　2月　3月　4月　5月　6月　7月　8月　9月　10月　11月　12月

製品トピックス

2月

ソフィーナ プリマヴィスタ
皮脂くずれ防止化粧下地

ビオレ
冷シート

3月

ゴールドウェル
ピュア ピグメンツ

JF
マン

4月

薬用ピュオーラ
泡で出てくるハミガキ

アタック
プロEX石けん

ビオレ
メイクの上からリフレッシュシート

5月

リライズ
白髪用髪色サーバー

6月

ソフィーナ オーブ
ブラシひと塗りシャドウ

8月

ケイト
ラッシュフォーマー

7月

ビオレ
ミセラウォーター

9月

ビオレ
ピュアスキンクレンズ

キュレル
モイスチャーバーム

ソフィーナiP
土台美容液

SUQQU
エクストラ リッチ グロウ クリームファンデーション

カネボウ
リフト セラム

リリーフ
まるで下着ローライズ1回分

10月

ジャーゲンズ
ボディローション アルガン

強力カビハイター
排水口スッキリ

メンズビオレ
ONE

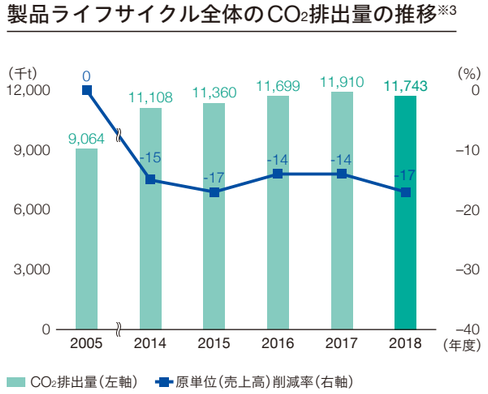
クイックル
布・カーペット ウエットぶきシート

非財務・財務ハイライト

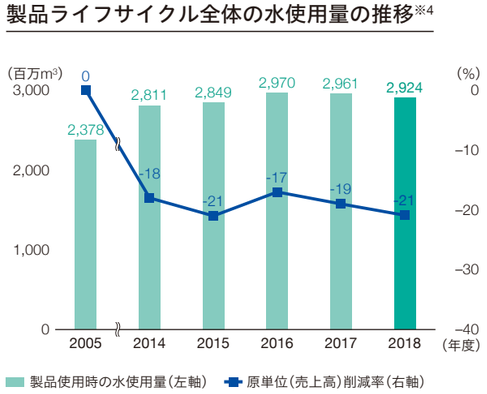
POINT

- DJSI※1「World Index」「DJSI Asia Pacific Index」に5年連続で採用
- 13年連続で「World's Most Ethical Companies®」に2019年2月選定
- CDP※2において水、サプライヤーエンゲージメントでA評価、気候変動、森林でA−評価
- 9期連続増益、6期連続最高益更新という持続的な成長
- 29期連続増配という継続的な株主還元
- EVA®（経済的付加価値）前年比3.4％増の持続的拡大

製品ライフサイクル全体のCO_2排出量の推移※3



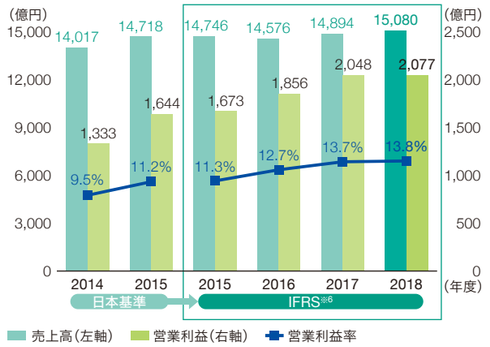
製品ライフサイクル全体の水使用量の推移※4



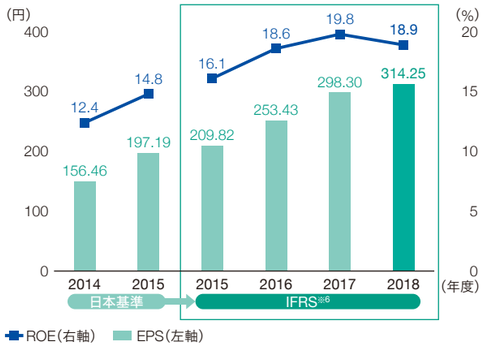
外部評価の推移

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
DJSI World / DJSI Asia Pacific		●	●					●	●	●	●	●
FTSE4Good		●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
MSCI Global Sustainability				●	●	●	●	●	●	●	●	●
World's Most Ethical Companies®（世界で最も倫理的な企業）	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
CDP（気候変動）		● 開示優良	● 開示優良	● 開示優良	● 開示優良		● 開示優良	● 開示優良	● 開示優良	● A−	● A−	● A−
Euronext Vigeo Eiris World 120								●	●		●	●
ETHIBEL	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
oekom	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●

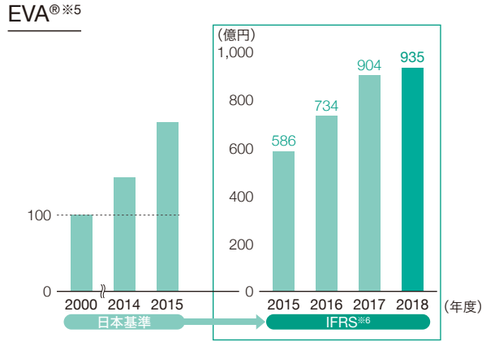
売上高／営業利益／営業利益率



ROE※7／EPS※8

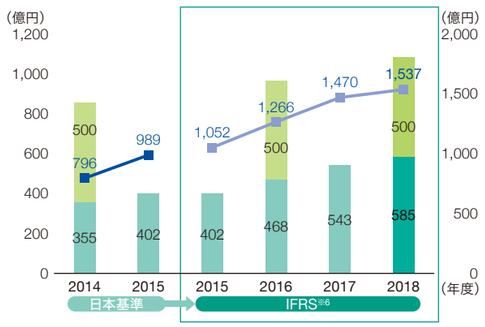


EVA®※5

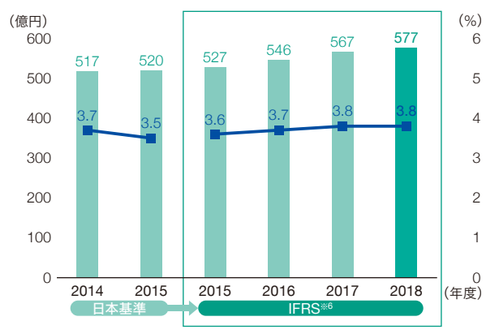


EVA®適用を開始した2000年度を100としています。

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CO_2排出量に当該製品の年間の売上数量を乗じて算出した値に、自社グループの生産工程、物流工程を通じたCO_2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CO_2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。
※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。
※10「企業結合に関する会計基準」（企業会計基準第21号 2013年9月13日）等を適用し、「当期純利益」を「親会社株主に帰属する当期純利益」としています。

Chapter

2

花王がめざすもの

花王を取り巻く社会情勢 20

トップメッセージ 22

トップインタビュー 24

ESG戦略 28

花王グループの経営ビジョン 36

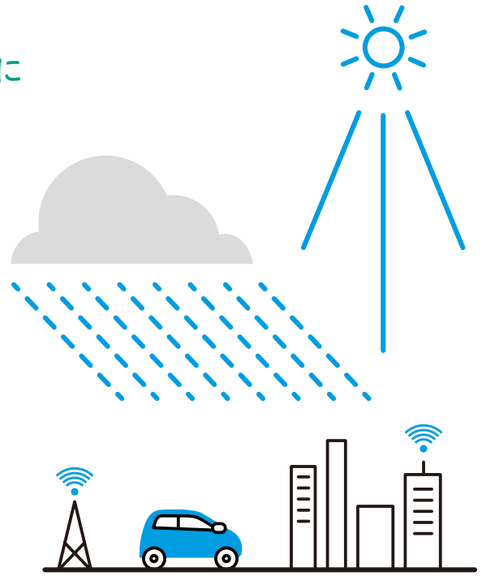
財務資本戦略 38

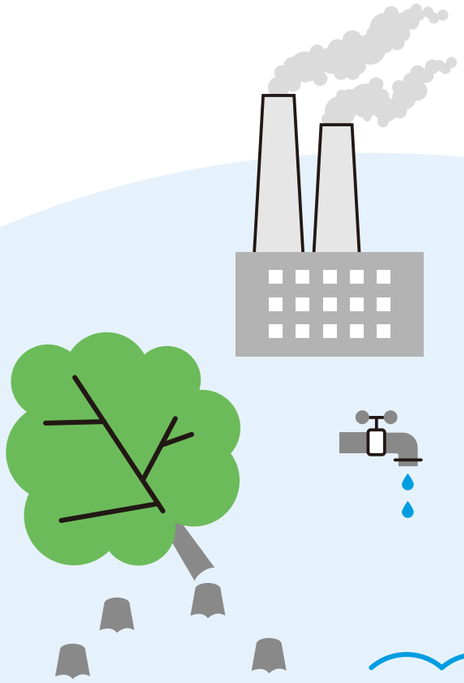
花王を取り巻く社会情勢

サステナブルな企業であり続けるために

花王を取り巻く国際社会の情勢は、科学技術の進歩や人口の流動化に代表されるように、常に目まぐるしく変化しています。デジタル化社会は多岐にわたる大量の情報へのアクセスを可能にし、バーチャルなコミュニティの形成の常態化や情報のライフサイクルの短縮化をもたらしています。また、ライフスタイルや家族構成の変化、エシカル消費の新たな潮流などにより、人々の行動パターンや価値観、ニーズも多様化し、それに伴う商品の多様化が生じています。

2017年6月の国連の発表によると、世界の人口は2030年までに86億人、2050年に98億人、そして2100年には112億人にもなるともいわれています。将来に向けてこの地球が人々にとって住みやすい場所であり続けるために、いま、花王ができることを誠実に行なうことが重要と考えています。





私たちは皆、地球上の自然が形づくってきたあらゆる資源の恩恵を受け、経済活動を行なっています。このため、地球資源の枯渇につながるような環境汚染や非効率な利用は、改善されなければなりません。すでに、地球温暖化に伴う気候変動や、水や原材料等の限りある資源の濫用、廃棄物や化学物質による汚染などは、環境に負の影響を及ぼすだけでなく、人々の日常生活をも脅かす事態も招いています。たとえば地球温暖化は、これまでにはなかった夏場の高温期間の長期化や台風の大型化、あるいは局部集中豪雨の頻発などにもつながっています。また、かつては革新的であったフロンガスの創出がオゾン層の破壊を誘引したように、プラスチックという素材が暮らしにもたらした画期的な利便性は、ごみとして海洋や生態系を汚染し、私たちの日常にも深刻な影響を及ぼすまでになっています。

こうした自然現象の変化やそれに伴う災害、また拡大する環境汚染も、世界各地で事業活動を行なう花王グループにとって、大きなリスクとなり得るものです。一方、たとえば気温上昇により洗濯回数が増え、衣料用洗剤の使用量の増加や、汗ふきシートや節水製品への需要の高まりといったことが、事業機会につながることも事実です。

また、国や地域ごとに状況が異なる少子・高齢化問題や情報化・デジタル化社会への適応、対応ができない場合は、事業機会の損失につながります。一方、国・地域ごと、あるいは世代ごとのニーズに的確に応える製品の提供は、花王にとって絶大な事業機会の創出となるだけでなく、消費者・顧客の皆さまを含めた社会全体に貢献できると考えています。

そして多様性を尊重し合い、貧困や差別のない社会形成への積極的な関与は、社会との強い関係性を維持するだけでなく、働きやすい職場づくりにも活かされ、社員のモチベーションや満足度の向上にもなると考えています。そしてこれらの課題に対応ができない場合、有能な人財の確保・維持が難しくなり、重要な人的資産が失われることにもなります。

これらのリスクに対応し機会を活かしていくためには、これまで培ってきた企業活動のあり方も見直しながら、自らの製品に責任を持ち社会に価値を提供し続けることが重要です。

花王が掲げる「2030年までに達成したい姿」の実現には、こうした環境面や、社会面での課題に自らの強みを発揮して、変化を恐れず正面から大きく挑み、消費者、顧客、社会、社員、株主といったステークホルダーの皆さまに還元できるようにしなければなりません。花王が世の中から真に価値ある企業グループとして必要とされ続けるために、花王らしく、挑戦し続けていきます。

環境に配慮した製品の研究

清潔習慣の向上をめざす手洗いの啓蒙活動

トップメッセージ

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、企業理念である「花王ウェイ」をすべての活動の根幹に据え、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）に貢献することを使命としています。自ら変わり、変化を先導する企業になることで、2030年までにグローバルで存在感のある企業グループとなり、高いレベルでステークホルダーの皆さまに還元を続けていきたいと考えています。

社会情勢や自然環境が大きく変わる中、花王グループが今後も持続的に成長をするために、財務面だけでなく、非財務面での戦略や取り組みも経営上の最重要課題のひとつと位置づけ、「Kirei Action」と名づけた花王グループのグローバルなESG活動を本格稼働させています。世界中の人々のめざすべき未来の実現のために、「SDGs（Sustainable Development Goals）」で掲げられた社会的課題と真摯に向き合い、環境法規制の強化や消費者のエシカルな動きなどを認識し、花王らしいアプローチで取り組んでいます。

花王グループ中期経営計画「K20」は、そのためにも重要なステップです。2018年度は「K20」の2年目として、社会に役立つ“よきモノづくり”をESG視点でより一層推進しました。また、既存事業や戦略的ブランドを活かした「花王らしい特長ある企業イメージ」を醸成することをめざし、さらなる企業価値の向上に取り組みました。その結果、9期連続増益、6期連続最高益更新、29期連続増配を達成することができました。

花王グループの事業は、いまや世界に広がっています。事業を展開する地域や製品のカテゴリーは多岐にわたりますが、消費者や顧客の皆さまに寄り添い、暮らしや社会を豊かにしていきたいという想いは、創業以来変わりません。

社会のサステナビリティへの貢献は未来への投資です。従来の概念にとらわれない、新たな発想で経営の舵取りをすることが期待されています。花王グループは、創業以来の想いを大切にしながら、これからも、花王らしいアプローチで、果敢にチャレンジしていきます。

代表取締役
社長執行役員

澤田道隆

トップインタビュー

Q1　2018年度において、花王グループが達成したことはどのようなものでしょうか。

まずは、9期連続増益、6期連続最高益更新、29期連続増配を達成できたことはとても喜ばしいことです。多くのステークホルダーに支えられての結果に、心より感謝いたします。そして、課題事業であった化粧品事業の活性化に最注力し、成果が出てきました。利益改善額も100億円を超え、利益率も前年の約2倍の約10%となりました。今後は、2018年5月に発表した化粧品成長戦略の柱である「ブランド強化」へとステップを進めていきます。また、マスのスキンケアブランドの「ビオレ」が継続伸長し、1,000億円のグローバルブランドとして定着化できました。それと並行し、非財務活動の核となるESG活動の強化に取り組みました。2018年7月にESG部門を新設し、Kao USAからトップを迎え、長期投資というスタンスでESG活動を進めています。この活動は、必ず長期的な企業価値向上につながり、花王グループのグローバルでの存在感を高めることができると考えます。

Q2　2018年度の取り組みの、社会的な意義を聞かせてください。

2018年度は、ESG視点での“よきモノづくり”を本格化させた年であったといってもよいと思います。私たちは「社会にいかに役立つか」ということを常に考え、活動しています。それがしっかりとできていれば、必ず利益ある成長につながります。利益ある成長ができれば、社会の公器としての役割を果たすとともに、ステークホルダーに対して高いレベルで還元することが可能となります。私たちが提案するすべての商品やサービスには、環境や社会に役立つ配慮がなされています。2018年10月に「私たちのプラスチック包装容器宣言」を発表しました。基本となる考え方やこれまでの取り組み、今後の方向性などを明示しました。商品を販売して終わりではなく、最後の処理のところまで責任を持って考えなければなりません。製品ライフサイクル全体で環境負荷が低減できるよう、海洋プラスチックごみを含め、プラスチックごみの問題解決に真摯に取り組んでいきます。

2018年度の活動に対しては、2019年2月に「World's Most Ethical Companies®（世界で最も倫理的な企業）」に選定されました。2007年に同賞が創設されて以来、13年連続で選定されている日本企業は、花王だけです。これを支えるのは、「正道を歩む」という精神です。今後も、企業理念である「花王ウェイ」の根底をなす「正道を歩む」の精神を忘れずに、活動していきます。

世界洗剤会議2018 基調講演

2018年10月、世界洗剤会議が米国のフロリダ州で開催され、世界33カ国・地域から450人が参加しました。
基調講演では、洗浄の本質には「汚れを落とす」という機能的な価値だけではなく、「思いやりの気持ち」を込めた行為、すなわち情緒的な側面があり、洗剤には人と人、人と社会をつなぐ働きがあることを紹介。
こうした新たな視点で商品開発を行ない、業界を挙げて環境面や社会面の課題の解決に向け貢献していくことを呼びかけました。

Q3　今後の進め方および具体的な施策を聞かせてください。

2019年度は「勝負の年」と位置づけています。「K20」スタートからの2年間で得た成果や見えてきた課題および蓄積してきた技術や知見を大きく花咲かせる年にしたいと思っています。具体的には、日本の消費増税対応をしっかりと行なうとともに、化粧品事業のさらなる進展、欧米家庭品事業の強化、ベビー用紙おむつ事業の再活性化を中心に事業活動を進めていきます。それから、2018年11月に行なった「技術イノベーション」発表会で公表した5つの技術の実用化にも取り組みます。回復基調にあります化粧品事業のさらなる進展ですが、ポイントはブランドの強化です。絞り込んだ注力ブランド（G11：グローバル11ブランド、R8：リージョナル8ブランド）に投資を集中し、新製品の投入や海外展開の拡大など、積極的に強化していきます。課題である欧米コンシューマープロダクツですが、2019年度から現場主体で「モノづくり」ができる体制に変えました。欧米で特に厳しいのがヘアケア事業です。ヘアケアは世界的にスモールマス※化が進んでおり、時代を先取りしたスピーディな提案が必要です。また、エシカルな動きも活発化しており、ESG視点を盛り込みながら新体制でしっかりと対応していきます。ベビー用紙おむつ事業は、中国での活動がキーとなります。2018年度はいろいろな要因で難しい状況となりましたが、2019年度からは戦略に柔軟性を持たせて、再活性化を図っていきます。グローバルな新生児人口増加を考えると、ベビー用紙おむつの事業はまだまだ伸びます。花王グループの技術力を駆使して、挑戦していきたいと考えています。

「技術イノベーション」発表会では、ファインファイバー、RNAモニタリング、クリエイティッド カラー、バイオIOS、パッケージリサイクリエーションの5つの技術を発表いたしました。発表後の反響は大きく、技術の応用に関して多くのお声をいただきました。それらを踏まえ、2019年度中にはすべての技術を実用化提案まで進めていきたいと思っています。社会変革が可能な真のイノベーションにまで高めていくつもりです。

ESG活動も強化していきます。花王のESG戦略をKirei Lifestyle Planとしてまとめましたので、2019年度はそれを具体化させるべくグローバルに取り組んでいきます。そのためには社員一人ひとりの活動が重要ですので、考え方を共有化しながら進めていきます。

2018年4月に新設しました先端技術戦略室の活動も本格化してきました。AI、IoT、ロボットなどの先端技術を花王らしく活用させることは、今後の企業活動に重要となります。事業や研究、生産などの「モノづくり」だけではなく、販売・マーケティング等の価値伝達、人財育成・獲得などの「ヒト」資産強化にも役立ちます。2019年度は、社外との連携をより強化しながら、具体化に向けて進めていきます。

とにかく、2019年度は「勝負の年」です。失敗を恐れずに挑戦します。そして、10期連続増益、7期連続最高益更新、30期連続増配をめざします。この結果が、「K20」の達成につながりますので、グループ一丸となって取り組んでいきます。

※マス市場よりも小さいが一定の規模を持つ市場のこと（花王が定義する用語）。

Q4　今後のさらなる企業価値向上についてのお考えを聞かせてください。

ESG活動の強化、ESG視点での「モノづくり」が重要です。その基本は、「社会に役に立つ」という企業活動の本質を忘れないようにすることです。これがしっかりとできていれば、必ず社会に貢献できますし、利益ある成長にもつながります。ひいては、長期的な企業価値向上につながります。

ただ、自然災害が頻発し、社会や経済が不安定な厳しい事業環境を踏まえると、容易に成し遂げられることではありません。しかも、環境変化は激しくなっていくばかりです。そのような環境においては、変化に迅速に対応するだけでなく、自らが変化を起こしていくことが重要です。「K20」のスローガン「自ら変わり、そして変化を先導する企業へ」の実践が、それを可能にします。

花王グループは変わり続けます。そして、必ず、グローバルで存在感のある会社になります。これからもご支援いただければ幸いです。

株主との対話

企業価値向上のために、株主や機関投資家との対話の機会を積極的に設けています。当社へのご理解を深めていただくとともに、対話を通じて、会社の持続的な成長と中長期的な企業価値の創出に役立てています。

Genba ラウンドテーブルミーティング

「花王ウェイ」では現場主義を掲げており、世界中の花王グループの拠点で「Genba ラウンドテーブルミーティング」を実施しています。トップ自らが現場で活躍する社員に花王グループのあるべき姿や「想い」を伝え、さまざまな意見交換を行ない、現場の声を経営に反映するようにしています。

ESG戦略

花王は事業戦略へESG（環境、社会、ガバナンス）の視点を導入することで、事業の拡大と、消費者や社会へのよりよい製品・サービスの提供をめざしていきます。

花王は事業戦略とESG（環境、社会、ガバナンス）戦略を融合することで、事業の拡大と、消費者そして社会への貢献をめざしていきます。

数十億の人々の、より持続可能なライフスタイルの実現に、花王が貢献することができたら、すばらしいことです。そのような高い目標を持つことが、いま社会から求められており、花王はその実現に貢献できると考えています。

そして、そうした活動を通じてこそ、花王の事業の成長と企業価値の向上につながると信じています。

このような高い志を持って企業活動に挑む背景には、急速な技術の進歩に加え、気候変動、高齢社会、資源枯渇、海洋プラスチックごみといった社会的課題が、市場そのものを大きく変革させ、さまざまなステークホルダーのニーズにも変化をもたらしている現状があります。これは、世界に貢献したいという思いが強い、特に成長市場の次世代の消費者に顕著な傾向です。環境への配慮と高い透明性があり、自分たちの価値観に合った企業に高い期待を寄せており、質の高い製品を求めています。

花王は、こうした社会の大きな変化を見据えて、事業を成長させ、変化への対応力を強化するために、2018年7月にESG部門を立ち上げました。これまでのサステナビリティ推進活動の強みを活かしつつ、花王の思いやコミットメントをさらに強く訴求することで、グローバルでの存在感を高めるためにリーダーシップを発揮し、新たなESG戦略を構築しています。

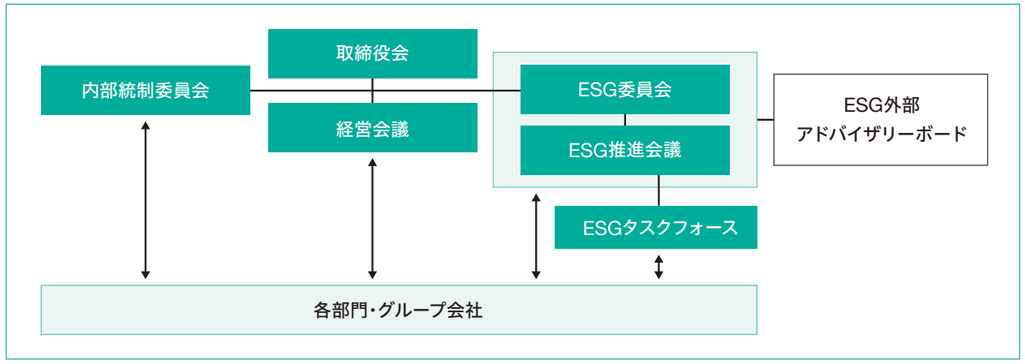
1887年の創業以来、花王は、消費者のニーズを中心に据えて事業活動に取り組んできました。消費者のニーズは変化を遂げてきていますが、私たちの姿勢は変わりません。ESG戦略は、社会のサステナビリティ（持続可能性）を実現するために、より持続可能なライフスタイルを送りたいという消費者のニーズや願いに、私たちがどう応えるかという視点でまとめたものです。それは、花王が消費者の「Kirei Lifestyle」の実現に貢献することであり、外見だけではなく、内面も豊かに充実した暮らしに貢献したいという意味が込められています。

ESG戦略を実現するためには、原材料の調達から生産、使用、廃棄に至るあらゆる段階で、イノベーションを起こす必要があります。単なる改善にとどまらず、これまでの進め方に縛られない、大きな変化への一歩を踏み出さなければなりません。私たちはこうした新しい取り組みを「Kirei Action」と名づけました。花王の特徴である高い技術力をいかに活用できるかが、成功へのカギとなります。長年の研究開発に基づく知見を活かして、社会のサステナビリティに貢献できるイノベーションを創出し、業界を超えて、同じ想いを持つパートナーとも協働しながら、規模を拡大し、より大きく社会に貢献できることをめざしていきます。花王のこうしたESG視点での新たな挑戦は、花王のグローバルでの存在感を強化し、ステークホルダーの支持と信頼をいただくうえでも、極めて重要な役割を果たすと信じています。

ガバナンス体制

組織の総合力を活かし、ESGビジョンと事業戦略を実行に移すためには、充実したガバナンス体制が必要です。そのため、取締役会の下にESG委員会を設置しました。これは、長期的な花王の成長のために、ESGの方針や戦略を承認および管理する責任を担う、意思決定機関となります。また、ESG委員会の下には、ESG戦略の具体化と推進をするためのESG推進会議を新設しました。事業部門、および各リージョンの責任者で構成され、ESGを事業戦略や活動に統合していくうえで重要な役割を果たします。また、ESG推進会議は、注力テーマに関する計画を迅速に策定し推進するために、必要に応じてESGタスクフォースチームを立ち上げる役割も担っています。さらに、さまざまな分野の有識者で構成されるESG外部アドバイザリーボードも設置しました。グローバルな視点での計画策定と実行へのアドバイス、外部とのコラボレーションやパートナーシップの機会を広げることを目的としています。

ESG推進体制図



ESG戦略

Kirei Lifestyle Plan

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、ビジョン、コミットメント、アクションからなるKirei Lifestyle Planをサステナビリティ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。

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、これからも続くと安心できること。

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。

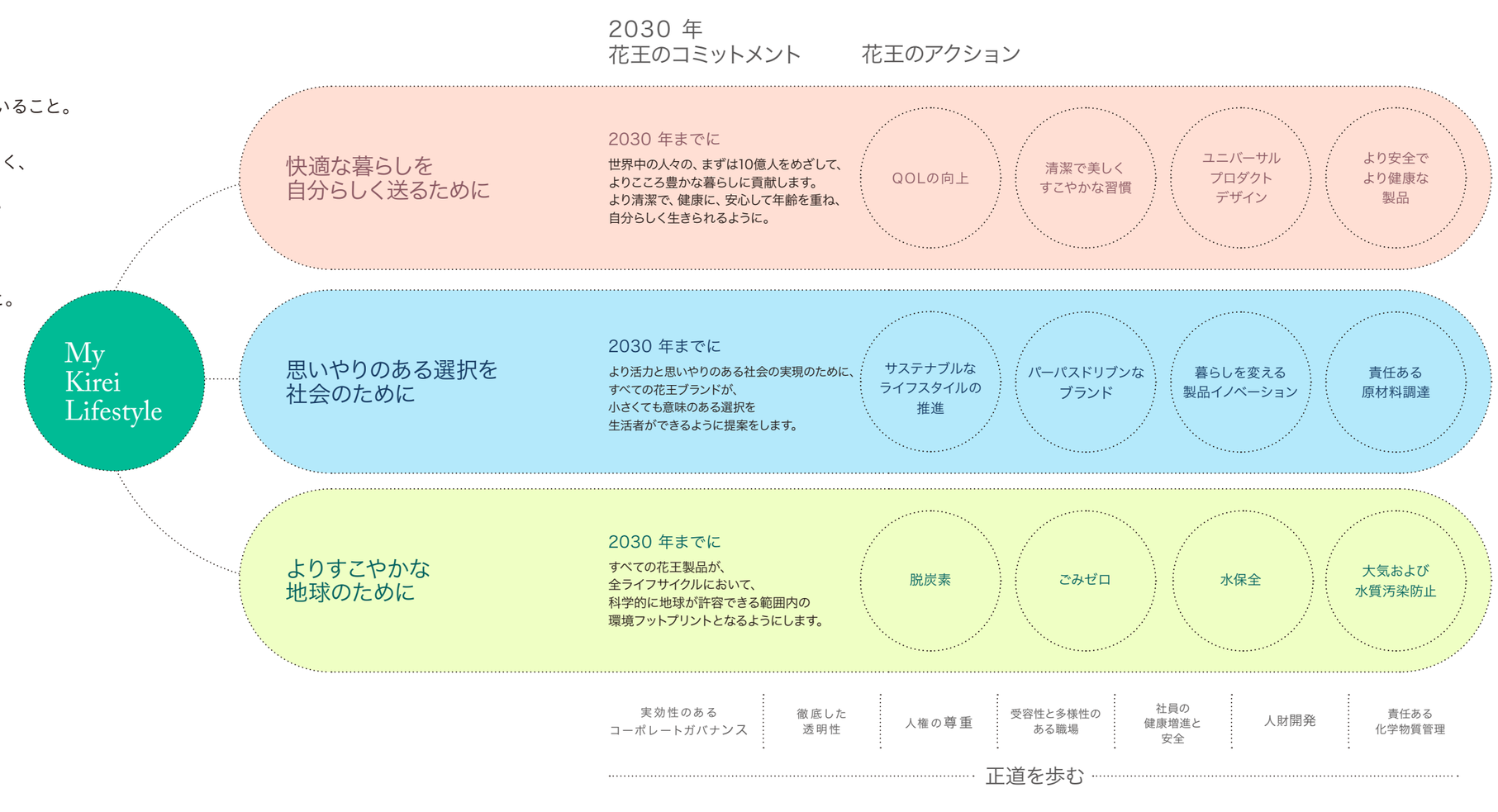
花王はこうしたKirei Lifestyleが
何よりも大切だと考えています。

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

生活者のKirei Lifestyleを実現するために、花王の研究資産や知見を活かし、未来に続く暮らしに寄与するイノベーション創出をめざします。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。



すこやかな地球を、次の世代へ。

花王は、容器に使われるプラスチックの使用量削減、
つめかえによる本体容器の再利用などに取り組んできました。
そしていま、さらなる環境負荷低減のため、
プラスチック容器の完全リサイクル化をめざした取り組みを進めています。

【フィルム素材のつめかえ】

つめかえることで、本体容器の再利用を促進。

中身のつめかえにより、本体容器を再利用。プラスチックの使用量を大幅に低減。

【ラクラクecoパック】

より液残りなく、よりつめかえやすく。

つめかえパックの概念を変える新形状を提案。誰にでもつめかえやすくすることで、つめかえを促進。

【スマートホルダー】

ラクラクecoパックを、つめかえずにそのまま使用。

ラクラクecoパックをそのまま本体のように使う新提案。つめかえの手間もいりません。

100%リサイクル可能な単一素材フィルム容器の開発。

フィルム容器は中身を保護するために複数の素材が使われており、リサイクルが困難でした。単一素材フィルムから容器をつくることができれば、環境負荷を大幅に減らすことができます。いま、その実現に向けた研究が進んでいます。

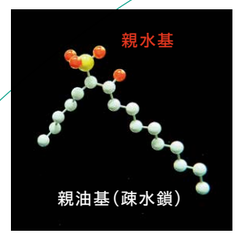
豊かな暮らしを、
世界に広げるイノベーション。

豊かな暮らしを世界に広げ、そして未来に続けていくために。
花王は、新たな原料の開発や技術開発を通じ、
社会課題の解決に向けて挑戦しています。

次世代を担う
サステナブル洗浄基剤「バイオIOS」。

花王の本質研究から生まれた新洗浄基剤「バイオIOS」は、これまで以上に油によくなじみ、水にもよく溶けるという、相反する機能をもっています。さらに、アブラヤシの実から食用のパーム油を採取する際に残ってしまう、これまで有効に活用されてこなかった油脂原料を活かすことができます。世界的な人口増加に伴い界面活性剤の使用量の増大が見込まれるなか、花王は、この革新的な素材「バイオIOS」を広く活用することで、持続可能な原料調達をめざしていきます。

界面活性剤の
主原料となるアブラヤシ



バイオIOS 分子構造モデル

長い親油基の中間部に親水基が位置する特殊な構造

親水基：水になじむ部分
親油基（疎水鎖）：油になじむ部分

これまでの洗浄の概念を
塗り変える洗剤の提案。

繊維の奥まで浸透して高い洗浄力を発揮しながら、すすいだあとは汚れも洗剤成分もほとんど残さず、低温の水でも有効に作用する「バイオ IOS」の特長を活かして商品化した第一弾が衣料用液体洗剤「アタックZERO」です。世界の人々の清潔な暮らしの実現のために。花王は、さまざまな角度から今後も「バイオIOS」の応用の可能性を追求し、サステナブルな界面活性剤として広く活用していきます。

花王グループの経営ビジョン

花王グループ中期経営計画「K20」進捗とロードマップ

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

「連続増益」「連続増配」を
継続する
実行力

「社会的課題の解決」
「価値創造領域の拡大」に向けた
驚き・変化の
創造力

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%
- 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

2018年度進捗レビュー

	2018年度実績
過去最高益更新	6期連続最高益更新
売上成長性	前年度比1.2%増収(実質※2 1.3%)
営業利益率	前年度比0.1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4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 年までに達成したい姿 ※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

※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

財務資本戦略

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

財務基盤

花王の財務基盤（EVA®経営）

花王は、資本コストを反映し、企業価値と相関関係の高いEVA®を経営の主指標としています。企業価値の継続的な向上とすべてのステークホルダーの長期的な利益が合致するEVA®経営のもと、高い収益力とキャッシュ・フロー創出力により、バランスの取れた健全な財務基盤を構築しています。

さらなる成長を実現するために、リスクを取って事業活動を積極的に推進する一方、株主還元も重視しており、29期連続の増配や累計5,438億円の自己株式取得を実施しつつ、安定した財務基盤を維持しています。

花王では、1985年という早い段階から国内花王グループ各社の支払を一元化し、資金の集中化を行なうことによって、資金の有効活用を進めてきました。近年ではグローバルキャッシュマネジメントシステム（ネッティング、プーリング等）の導入によるグローバルな資金の集約化にも努めています。

「K20」の2年目となる2018年度は、営業利益率が13.8%となり、営業利益は2,077億円で6期連続で最高益を更新しました。懸案だった化粧品事業は、新たな成長戦略により営業利益率は9.9%に改善し、さらなる利益成長が期待できます。株主還元の継続によるEVA®向上の結果、ROEも20%近い水準に到達しています。

（注）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。

キャッシュ・フローの使途と株主還元

花王は、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。

将来の成長に向けての投資 （設備・M&A等）	安定的・継続的な配当 （配当性向40%目標）	自己株式の取得と 借入金等の有利子負債の 早期返済

設備投資/M&A

花王は、EVA®による投資判断のもと、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、化粧品事業、スキンケア・ヘアケア事業、ヒューマンヘルスケア事業を中心に、日本および中国の需要に対応した国内生産拠点の能力増強に加え、伸長著しいアジアでも積極的に設備投資を行なってきました。また欧米では、既存事業とのシナジー効果が期待されるサロン事業や業務品の事業などのBtoBビジネスにおいて、M&Aを実施してきました。

また、ケミカル事業では、国内外の生産基盤をさらに強化するとともに、環境負荷低減に貢献する花王のコア技術の事業展開をグローバルに加速するため、M&Aを進めてきました。

花王は、これらの成長投資を今後も継続するとともに、中長期の利益ある成長につなげることにより、継続的なEVA®改善を通して企業価値の向上に努めていきます。

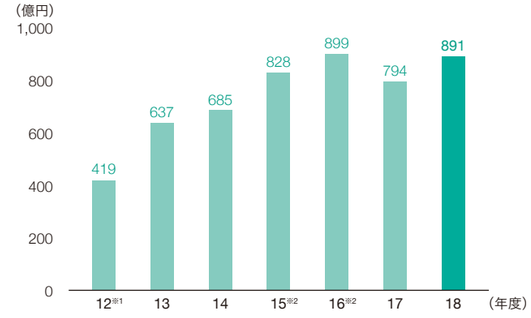
配当/自己株式の取得

花王は、安定的かつ継続的な配当を重視しており、2018年度までに29期連続増配を達成しています。ここ数年の営業キャッシュ・フローの創出が高い水準であることから、その伸長に沿う形で1株当たりの配当金を大きく増額しています。

また、手元資金の状況と成長投資とのバランスを勘案しつつ、EVA®視点から資本効率の向上を目的として、自己株式の取得・消却を弾力的に行なっています。2018年度までの自己株式取得は累計で174百万株、5,438億円となりました。

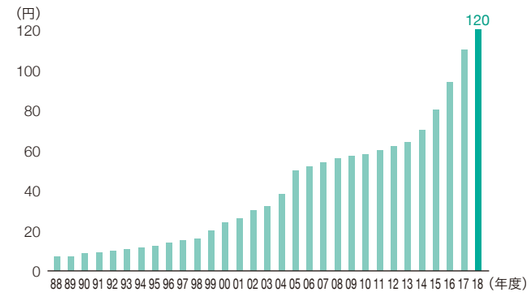
今後も「K20」で掲げるステークホルダーへの高レベルの還元へのこだわりのもと、連続増配をめざします。

資本的支出の推移

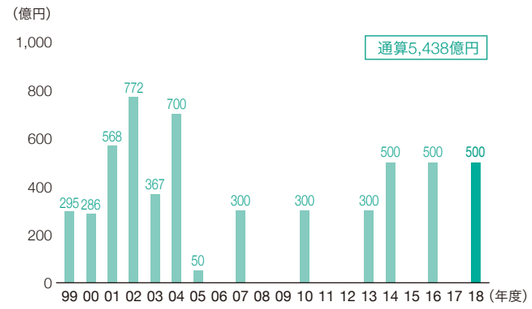


※1 2012年度より決算期変更。
※2 2016年度よりIFRSを適用。2015年度はIFRSに基づき算定。

1株当たり配当金の推移



自己株式取得の状況



Chapter

3

中長期戦略

人財開発戦略 42
コンプライアンス戦略 44
リスク・危機管理戦略 46
事業の全体像 48
コンシューマープロダクツ事業部門 50
化粧品事業 52
スキンケア・ヘアケア事業 53
ヒューマンヘルスケア事業 54
ファブリック＆ホームケア事業 55
販売戦略 56
ケミカル事業部門 58
特集：化粧品事業戦略 60
特集：先端技術戦略 62

人財開発戦略

一人ひとりが果敢にチャレンジし続けられ、
花王の未来に貢献していく。
そんな人財育成と社風づくりに取り組んでいます。

執行役員
人財開発部門統括　松井 明雄

基本的な考え方

花王は、“よきモノづくり”を通じて社会に貢献しようという熱き思いを持った社員の集団であり、「花王ウェイ」に示された企業人としての高い精神風土を大切にしている組織です。創業の精神を継承しながら、変化の時代に、経営トップ、マネジメント、現場が一体となってありたい姿を議論し、積極果敢な仕事の改革、各人のチャレンジを奨励し、成果や成長に対して公正に報いることを通して、変化に強い活力ある集団をつくっています。

AIとの共存に代表されるデジタル革命、ESG経営の推進、一部の国の超高齢社会の到来といった潮流の中で最も重要な資産は人財であるという認識のもと、花王の持続的な成長を支える人財の採用・育成、効果的な組織運営、最適な人員配置について、経営トップをメンバーとする人事委員会で議論し推進しています。そして、生み出された付加価値を社員に適正に還元（人的投資）することで、次の新たな付加価値を生み出し、「K20」「2030年までに達成したい姿」に向け、好循環を図っています。

人財開発体制

花王の人財開発の基本となる考え方を示した「人財開発基本方針」の理念（①効果・効率の追求、②人間性の尊重、③統合への努力）を基本にグローバルで推進しています。

基本方針に沿った活動をグループ全体で推進するために、グローバル共通のしくみを導入し、活用しています。たとえば、グローバル人財情報システムによる要員・人件費管理と人財情報の活用、社員意識調査「FIND」による組織力の向上、グローバル共通な等級制度・評価制度・教育体系・報酬ポリシーによる人財マネジメント・育成の強化などです。

また、健康は個人生活の基盤であるばかりではなく、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。これらの活動は、花王グループ各社の人財開発部門と連携を取りながら、グローバルに進めています。

独自性のある人財育成・社風づくり

花王の組織運営の特徴は「事業と機能のマトリックス運営」にあります。マトリックス運営は、硬直的な組織運営を排し、変化する消費者への価値提供や社会への柔軟な対応を可能にしています。グローバルビジネスの拡大とともに「国・地域」の軸が加わり、より高度な運営が求められています。人財開発の側面では、中長期の事業戦略と連動して、ビジネスリーダーの育成と成長事業への機動的な人財の投入、機能軸では人財の専門性強化と事業支援の効果・効率性の追求、国・地域軸では雇用政策の質の向上と現場力強化を進めています。

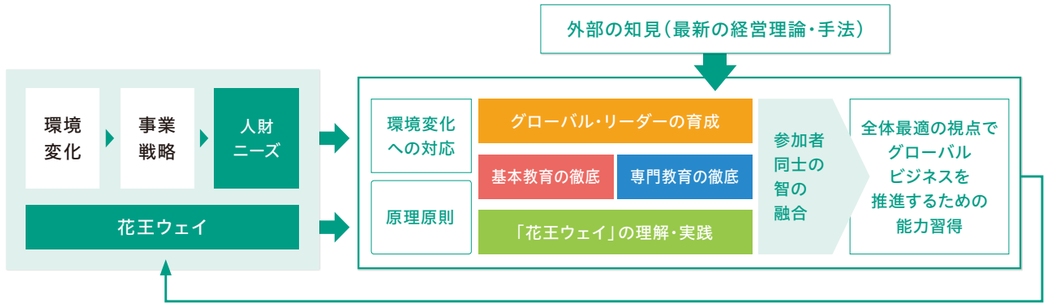
「花王ウェイ」を基盤とする組織風土を醸成・実践するだけでなく、社員の自主性と多様性が活かされ、いきいきと働ける環境づくりに積極的に取り組んでいます。

自由闊達なコミュニケーションによる組織横断的な活動は、組織の活性化と新たなチャレンジ機会の創出、人が育つ風土づくりに欠かせない要素です。花王では部門横断的なプロジェクトによる革新・改善活動を継続的に進めています。

また、経営トップと社員が花王フォーラム等の直接の対話の場を通じて、花王の現状と将来について自由闊達な熱い議論を行なっています。

「2030年までに達成したい姿」を実現する、変化を先導するリーダーの育成

変化の激しい時代において、創造革新を推進するリーダー育成は重要です。花王はリーダーに求められる行動指針として「リーダーシップバリュー」を定め、評価・育成・登用を連動して進めると同時に、リーダーシップバリューに基づく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。また研修においては、環境の変化と原理原則を学ぶ機会を重視し、外部の最新の知見による刺激と参加者同士の智の融合をねらいとした、「グローバルリーダーシップ開発プログラム」を実施しています。さらに次世代を担うリーダー人財に対しては、国内外のビジネススクール等と連携し、各分野の第一人者や世界中のビジネスリーダーとの議論を通して、本質の追求と自らのリーダーシップについて深く考える場を提供し、変化を先導する意識の醸成をめざしています。



コンプライアンス戦略

昨今の他社や自社の事例を契機として、
コンプライアンス活動を通じて、より風通しのよい
組織風土や働きやすい職場環境の実現をめざします。

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

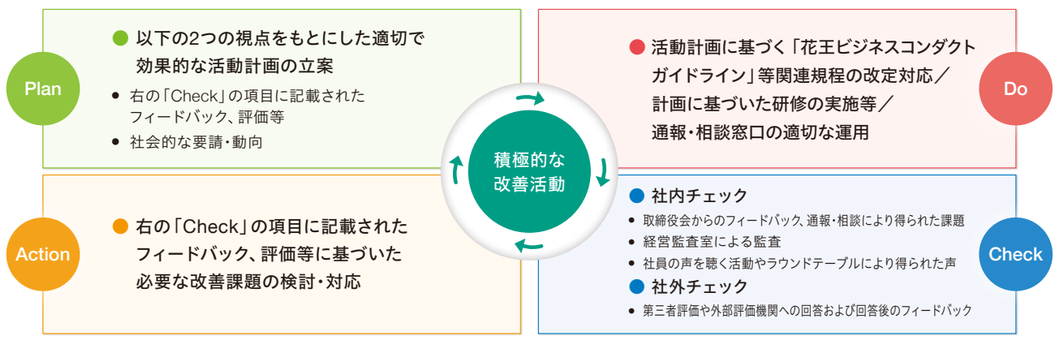
基本的な考え方

花王は、創業者から受け継いでいる「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、戦略的に実施しています。社員一人ひとりのコンプライアンス意識の醸成を経営基盤の重要なカギととらえ、法令違反を予防するのみならず、違反行為がすぐに報告・是正される風通しのよい企業風土や人財が最大活用される働きやすい職場環境づくりが「K20」「2030年までに達成したい姿」に向けて不可欠なものととらえています。こうした活動により、コンプライアンス意識を醸成・定着させ、健全な企業風土の維持・改善をめざします。

コンプライアンス推進体制

花王には、グループ全体で確実にPDCAが実践できる体制があります。まず、代表取締役を委員長とし、各部門や関係会社からの代表者を委員とする「コンプライアンス委員会」を設けています。同委員会で検討された中長期や年間の活動計画に基づいて、1）BCGや贈収賄防止・利害の対立の回避・接待・贈答・慶弔などに関する社内規程の制定・改定、2）国内外での教育啓発活動、3）コンプライアンス通報・相談等への適切な対応を実施しています。また、経営幹部や取締役会などに対する定期的な報告を通じて、これらの活動の改善を図っています。

花王のコンプライアンス活動



「利益ある成長」に向けて

花王は、「K20」達成に向けて重大なコンプライアンスリスクの低減にフォーカスしながら、法務、人財開発、企業文化情報、危機管理、経営監査、各グループ会社の関連部門とも連携を図り、以下の活動を実施しています。

1. PDCA活動をベースとした浸透徹底活動

- 役員向けには、定期的に外部講師による勉強会を実施しています。
- 各執行役員が講師となる部門内研修を通じて、役員だけでなく社員一人ひとりのコンプライアンス意識の醸成をめざしています。
- 国際情勢・社会環境の変化、SDGsなどの社会からの要請に対応するため、定期的に改定を行ない、グループ社員に向けて、丁寧に教育・浸透活動を実施しています。

2. 重大なコンプライアンスリスクの低減にフォーカスした活動

- 特に通報・相談の多いコンプライアンス違反行為の防止のために研修やケーススタディの社内発信等により重点的に取り組んでいます。
- 法令遵守活動は、関連する法令の主管部門を明確にして、遵守をさらに推進します。重大な法令については、主管部門の年間アクションプランの実施状況のモニタリングを行ないます。
- リスク低減活動に関しては、リスク調査等を通じて重要なコンプライアンスリスクとしたSNSやデータ改ざん等事業を通じて起こりうるリスクの防止に向けた対応なども実施しています。
- これらの活動は、日本国内の花王グループから実施し、今後花王グループ全体に展開していきます。

3. モニタリング

- 通報・相談案件の分析から読み取れる課題を、経営や監査役に四半期ごとに共有し、将来の活動に活かしています。
- 隔年で実施される社員意識調査やコンプライアンス意識調査などにより、現場の課題や問題意識を吸い上げ、コンプライアンスの視点から改善の施策を計画・実施しています。
- 研修参加者よりコンプライアンス活動への意見を聴取し、将来の活動に活かしています。
- 外部の評価機関、取引先からのCSRアンケートへの回答を、自社の活動が社会の要請に照らして適切かを確認する機会として活用し、将来の活動に活かしています。

13年連続選定「World's Most Ethical Companies®」※

花王では、「World's Most Ethical Companies®」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、執行役員の評価の一要素となっています。花王のコンプライアンス活動が、社会の要請に適合しているかどうかの指標としているほか、世界的に権威のある賞に選定され続けることを花王の強みとして、今後も戦略的にコンプライアンス活動を強化していきます。

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

リスク・危機管理戦略

重要なリスクと危機の戦略的な管理が、
花王の持続的な成長を可能にしています。

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、事業活動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。

花王は、「K20」を推進し、その先の「2030年までに達成したい姿」をめざすために、リスクと危機の管理強化を次のように進めています。

1 経営が管理すべき重要リスクの明確化と対応体制の構築

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、執行役員がそれぞれのリスク対応の責任者を務めています。

2 対象リスクの範囲拡大

主に業務運営リスクを中心に行なってきたリスク管理を、2015年から、戦略リスク、レピュテーションリスク※にまで拡大して対応を進めています。

※企業に対する批判的な評価や評判が広まることで、企業の信用やブランド価値が低下し、損失を被るリスク

3 リスクが顕在化した際の対応力強化

リスクは顕在化するものと考えて、万一顕在化しても、適切かつ迅速に対応できるように危機時の対応体制を強化しています。

これらの強化の方向に沿って、毎年、重点取り組みを定めて活動しています。2018年度は、コーポレートリスク対応の実践力強化、海外拠点の重要リスクの管理強化、リスクに対する社員の意識の向上などの重点取り組みを着実に実施することで、花王グループ全体のリスクと危機の管理強化を進めました。

リスクと危機の管理体制

リスクと危機の管理は、担当する執行役員を委員長とする「リスク・危機管理委員会」(4回/年)で、管理体制と運用計画を定めています。各部門、子会社、関連会社は、この運用計画に基づいて、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ます。また、委員会の下部組織として「リスク・危機管理推進会議」(1回/月)を設け、委員会への提案事項の議論や、委員会決定事項の推進を行なっています。

さらに、経営が管理すべき重要なリスク(コーポレートリスク)については、経営層へのヒアリング、社内リスク調査(各部門、子会社に対して実施)などを踏まえて、テーマとその責任者を経営会議の承認を経て決定しています。コーポレートリスクの責任者は対応チームを編成し、対応策を策定、実行し、総合的にリスク対応の強化を図っています。

コーポレートリスクの活動の進捗は、リスク・危機管理委員会で確認を行なうとともに、定期的(1回/年)および適時に経営会議または取締役会において報告、審議を行なっています。

コーポレートリスク

気候変動、自然災害、水資源、生物多様性への不安は、サステナビリティに対する消費者、顧客の意識の高まりや、環境規制の強化をもたらしています。また、近年の情報通信技術の発展とスマートフォンの社会への浸透は、ソーシャルメディア活用の広がりやeコマースビジネスの急速な伸長をもたらし、人々のコミュニケーション方法や購買行動を大きく変化させています。コーポレートリスクのテーマは、このような経営環境の変化を踏まえて選定し、また、毎年見直しを行なっています。2018年度は、次のようなコーポレートリスクのテーマに対して、対応体制の整備や対応訓練などによってリスク対応の実践力の強化を進めました。

- 大地震・自然災害
- 個人情報保護
- パンデミック
- 為替変動
- レピュテーション
- 製品の品質問題への対応
- 流通構造の変化
- デジタルメディア活用に伴うリスク
- アジア事業に関するリスク

など

海外拠点の重要リスクの管理強化

海外子会社のリスク管理についても、各社のマネジメント層が、重要リスクの選定を行ない、対応策を検討することで、リスク管理を推進しています。

2018年度は、各社のリスク管理とコーポレートリスクおよび日本の主管部門の活動を連携させることで、リスク管理のPDCAの定着と対応の強化を図りました。

新興リスク

花王では、社会のサステナビリティに貢献するために、「資源循環」「気候変動」「化学物質」への対応を進めています。近年の海洋プラスチックごみ問題は、製品、容器や包装に使われるプラスチックに対するグローバルな監視の強化、各国の使用・廃棄に関わる法規制の強化をもたらしています。また、国際的な貿易摩擦は、技術などの分野にも発展し、複雑さを増してきており、原材料コストの上昇のみならず、法規制の強化などに伴う事業活動への影響にも留意する必要が出てきています。

花王はこうした変化に対して、機会とリスクの両面で一段高い取り組みを進めていきます。

事業の全体像

コンシューマープロダクツ事業

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世界中のお客さまにお届けしています。

日本で展開している主なブランドとしては、スキンケア製品を中心とした「est」「ソフィーナiP」「キュレル」「freeplus」など。メイクアップ製品を中心としたブランドとしては、「RMK」「SUQQU」「プリマヴィスタ」「コフレドール」「KATE」など。また、欧州においてはハイプレステージブランド「SENSAI」や「モルトンブラウン」、中国においては「freeplus」が、多くのお客さまにご愛用いただいています。

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、洗顔料、全身洗浄料、日やけ止め、ボディローションなどのスキンケア製品、シャンプー・リンス、スタイリング剤、ヘアカラーなどのヘアケア製品をお届けしています。主なブランドには、スキンケア製品の「ビオレ」「ジャーゲンズ」、ヘアケア製品の「メリット」「エッセンシャル」「リーゼ」「ケープ」「リライズ」「ジョン フリーダ」「サクセス」などがあります。そして、ヘアサロン向け製品には、「ゴールドウェル」「オリベ」「KMS」があります。

ヒューマンヘルスケア事業

花王独自の不織布と加工技術から生まれた肌にやさしいサニタリー製品や、新たな健康価値を提案する機能性飲料、さらに、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ための製品をお届けしています。

主なブランドには、生理用品の「ロリエ」、ベビー用紙おむつの「メリーズ」、大人用紙おむつの「リリーフ」、健康機能飲料の「ヘルシア」、ハミガキ・ハブラシ・洗口剤の「クリアクリーン」「ピュオーラ」「ディープクリーン」、入浴剤の「バブ」、蒸気温熱を活用した「めぐりズム」などがあります。

ファブリック＆ホームケア事業

本質研究に基づく品質や機能をベースに、変化する生活者の価値観に対応したモノづくりやマーケティングを行ない、より多くの人が毎日の暮らしの中で“きれい”を感じる瞬間の創出に努めています。主なブランドには、衣料用洗剤「アタック」「ニュービーズ」「エマール」、柔軟仕上げ剤「ハミング」「フレアフレグランス」、漂白剤「ハイター」、食器用洗剤「キュキュット」、住居用洗剤「マジックリン」、住居用ワイパー「クイックルワイパー」、消臭芳香剤「リセッシュ」などがあります。

ケミカル事業

ケミカル事業では、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、多岐にわたるケミカル製品をグローバルに展開しています。また、「環境」を事業のテーマに据えて、「グリーンイノベーション」と「エコ・テクノロジカルソリューション」の2つのアプローチにより持続可能な社会に貢献していくことをめざしています。「グリーンイノベーション」は特徴あるアルコール誘導体、二次誘導体、バイオリファイナリーによるバイオケミカルを、「エコ・テクノロジカルソリューション」は環境対応によるインクの革新、電子材料やインフラ分野での環境対応ソリューションを成長のエンジンとして展開しています。

そして、こうした製品は、トイレタリー製品、医薬品、情報材料、エレクトロニクス、土木・建築といった、世界の幅広い産業分野を通じて、人々の豊かな暮らしに役立っています。

コンシューマープロダクツ事業部門

消費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・消費者トレンド

2018年度の日本市場は、厳しい猛暑や度重なる災害もありましたが、トイレタリー、化粧品市場共に前年を上回り、堅調に推移しました。

アジアは国際的な貿易摩擦の影響等により、景気の先行き不安から、現地通貨の下落に見舞われ、市場は伸長しているものの、伸び率は鈍化してきています。欧米のスキンケア・ヘアケア市場はナチュラル・オーガニックブームにより、単価の高い商品が増加し、市場を伸長させています。

気候変動、今後の高齢社会への不安はいっそう高まり、製品に対する安心、安全を求める声は、高まっています。さらに、サステナブルな志向が定着しています。こうした背景を受け、商品の多様化、高付加価値化も一層進んできました。

デジタル化はますます進行し、消費者は自ら情報の探索や発信を行ない、自己投資を積極的に行ない、自己実現をめざすようになりました。

SNSの活用も広がりを見せ、コミュニケーション方法も、メーカー主導から、消費者主体への大きな変化となっています。

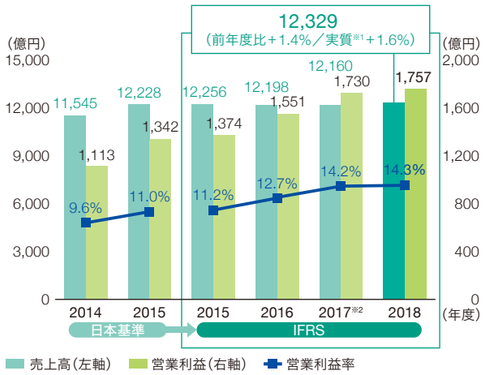
購買面では、eコマースにより、消費者は商品検索しながら、欲しいモノを欲しい時に、欲しい量を購入するようになり、また店舗流通でも、商品体験の充実、キャッシュレスショッピングやスピード配送など、サービス機能の充実や、新しい販売方法に挑戦し、消費者の購買行動の変化のスピードは加速しています。

売上高／営業利益の推移

売上高　1兆2,329億円
（前年度比+1.4%／実質※1+1.6%）

営業利益　1,757億円（前年度比※2+27億円）

営業利益率　14.3%（前年度比+0.1ポイント）



※1 為替変動の影響を除く実質増減率。
※2 2018年12月期より、日本のコンシューマープロダクツ事業の販売組織を再編したため、営業利益を組み替えています。

花王の強みを活かした機会とリスクへの対応

2018年度の成果と課題

化粧品事業が、新しいブランドポートフォリオ戦略により、事業の方向性が定まったことで、効率的な事業運営が進み、大きな利益改善の年となりました。

中華圏の化粧品事業が大変好調で、「freeplus」「ソフィーナ」の下地やUV、「キュレル」が、大きく売上を伸長させました。また日本では厳しい猛暑となった天候の影響も受け、シーズン商品を中心にスキンケア事業が大きく伸長しました。日本同様、紫外線ケアニーズが高まるアジアでも、「ビオレUV」が伸長しました。

一方で、「メリーズ」が、並行輸入品の価格下落を受け、中国eコマースチャネルのセルアウトを鈍化させ、日本、アジアにおいて売上実績が下回りました。さらにファブリック事業が原材料高や店頭小売価格の下落の影響を受け、苦戦をしいられました。

スモールマス化する市場に対し、2018年度は、高付加価値商品を積極的に提案しました。革新的な次世代白髪ケアの「リライズ」、米国ハンド&ボディローション「ジャーゲンズ」、米国「ビオレ」洗顔料、独国で歴史のあるヘアケア「グール」を、日本を含むアジアで発売し、グローバル資産活用戦略を加速させました。

欧米コンシューマー事業は、「ジャーゲンズ」が堅調なものの、「ビオレ」毛穴クレンジング剤の類似品が相次いで発売され、売上に影響を受けました。ヘアケアは、昨年度もスモールマスブランドの発売が目立ち、市場の細分化がさらに進みました。

今後の米国での事業強化のため、サロン事業領域ではハイプレステージブランドの「オリベ」と業務用洗濯事業領域ではWashing Systems, LLCを花王グループに迎え入れました。

花王の強みを活かした対応

花王の技術イノベーション力をコアに、“よきモノづくり”活動を活性化させ、消費者にとって真に役立つ、価値ある商品提案を行なっていきます。

2019年には、紫外線ケアニーズが年々高まる中、ミクロレベルまで、紫外線を遮断し、しっかり肌を守る、画期的なUV商品を完成させ、発売しました。同時に東アジアの高温多湿な条件下でも高防御を実現する、高付加価値UV商品も発売しました。

そして2019年4月には、いままでの衣料用洗剤の考え方を一変させ、汚れはもとより、洗剤成分や二オイまで、衣類に何も残さない、“ゼロ洗浄”という、革新的な提案をしました。

社会的課題に向けた提案

2018年のESG活動に基づき、特にプラスチック問題に関しては4R（Reduce・Replace・Reuse・Recycle）視点からのモノづくりを、強く推進していきます。特に容器では大幅なプラスチック量削減への挑戦として、従来のつめかえ容器から、「ラクラクecoパック」とカートリッジ方式の「スマートホルダー」を提案しましたが、今後もさらに進化させた提案を行なっていきます。

今後も各ブランドを通じESG経営を強化し、デジタル時代の消費者に対する新しいマーケティングへのチャレンジを通じて、“よきモノづくり”が生み出す革新的な価値で皆さまに笑顔をお届けしていきます。

コンシューマープロダクツ事業部門

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体となることをめざします。お客さまにわくわく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、先取り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

“新グローバルポートフォリオ”を策定

2018年5月に、5つの化粧品事業にまたがる“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。

運営体制を刷新

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す。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。

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。消費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。また時代の半歩先を行く、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、売り方の改革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は、その配慮と使いやすさを両立した新しいつめかえ容器「ラクラクecoパック」の開発や、それに直接ポンプをさして使用する「スマートホルダー」の提案により、プラスチック削減、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CO_2排出量削減、そして容器に残る液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。

スマートホルダー

戦略

スキンケア事業

洗浄を中心とした「基盤事業の独自性強化、さらなる高付加価値化」に加え、日やけ止め、デオドラントを軸とした「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」へ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

普遍的ヘアケアニーズに加え、時代の潮流を的確にとらえた生活価値提案によるマスブランドの活性化や、パーソナル化されたニーズに対し、新たな価値創造を提案し、高付加価値製品の積極的な展開を進めていきます。また、サロン向けビジネスは、花王の独自技術による差別化とブランドポートフォリオ拡充により事業の成長を加速させていきます。

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フォーメーションの整備、商品ラインの開発により展開国の拡張を推進していきます。2018年度に買収した「オリベ」による高価格帯での高成長を維持しつつ、「ゴールドウェル」と「オリベ」のシナジーを発揮させ、グローバル展開を加速させていきます。

コンシューマープロダクツ事業部門

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、行政や、他企業との取り組みによりコミュニティの皆さまや社員の健康づくりの実現にチャレンジします。

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、赤ちゃんの心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コマースチャネルとの戦略的取り組みを通して推進を図ります。

ファブリック＆ホームケア事業

2020年とそれ以降に向けて

お洗濯やお掃除といった家事に対する意識や行動は、住居環境やライフスタイルの多様化、社会的背景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

国や地域によっては、少子高齢化や人口減少など将来に向けた厳しい見通しがありますが、洗濯やお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。花王は、これまでも濃縮化による容器のコンパクト化や、つめかえ・つけかえ用製品の普及など、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。今後はさらなるプラスチック使用量の削減をめざし社会のサステナビリティへ貢献していきます。

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。いま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、徹底したローカ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。

販売戦略

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

販売体制の革新

ここ数年、花王の販売部門を取り巻く環境は、大きく変わっています。小売業界においては、M&A等により大手量販店の寡占化が進行、チェーン本部主導によるビジネスを推進する企業が増加しています。また、モバイル機器の社会浸透によって消費者の購買行動におけるデジタル化は急速に進み、流通チャネルではeコマースが大きく伸長、そしてeコマースの拡大は、リアル店舗の展開を中心とする小売業界の店舗戦略・商品戦略にも影響を及ぼし、たとえば、最近では、ビューティに特化した品揃えの店舗の開発やプライベートブランドの強化など、競合他社との差別化戦略を打ち出す企業が増えています。

花王の販売部門は、これまで「全国津々浦々」をカバーして、「面」で商品をご提供し、小売各社の「個々の店頭を手厚くフォロー」するビジネスモデル、いわゆるマスマーケティング領域でのビジネスモデルを強みとして活動を進めてきましたが、現在起こっている変化によって、このビジネスモデルの見直しに取り組んでいます。

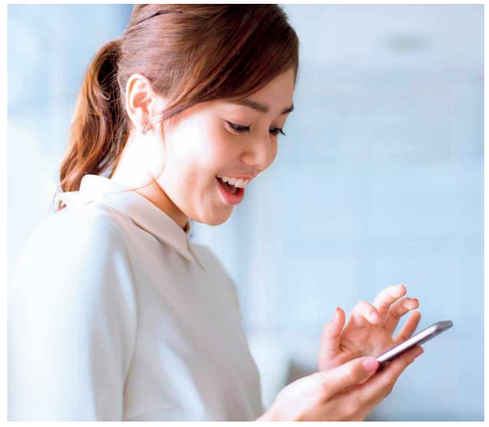
環境変化に対応し、消費者に支持をいただきながら、小売業の皆さま、そして花王が継続的な成長を実現できるような新しいビジネスモデルを構築します。

eコマース戦略

ひとつは、eコマースビジネスへの新しい提案です。2017年度より、eコマースを専業とする小売業での化粧品の取り扱いを開始しましたが、今後は、パーソナルなヘアケア、スキンケアなど、eコマースの長所を活かしやすいスモールマス向けの商品で発売前にインターネットでの情報発信により話題を喚起する、かさばるものを購入するインターネット利用者の特徴に合わせ、インターネット専用の大容量品を積極的に開発する、といったeコマース利用者に支持される商品、サービス、情報の提供なども積極的に進めていきます。

こうした動きは、海外においても同様で、特に中国市場では、eコマースの拡大とキャッシュレス化の浸透により、購買行動と流通構造の大変革が起きています。またアジア全域においても、eコマースへの注目が高まっています。中国系大手EC業者の事業地域拡大の動きと共に、欧米系企業、各国現地企業を含めて、アジア全域でeコマースが活況を呈しています。

花王は、中国現地会社で販売体制を整備拡充し、全事業ブランドでeコマースへの積極対応とデジタルマーケティング活動を進化させています。また、中国向け越境eコマースでの輸出販売を本格化し、ベビー用紙おむつの安心安全な購買機会の提供に取り組むとともに、今後は新たな商品の拡大を行ない、ほかのアジア各国現地会社においても、中国や日本での経験を参考にしながら、eコマースの伸長を事業の新たな成長機会とすべく、体制整備や商品の準備を進めます。



リアルチャネルでの販売戦略

また、eコマースだけでなく、リアル店舗を起点とする小売業さまとの連携もこれまで以上に深めていきます。各小売業さまを取り巻く環境は変化していますが、こうした動きをチャンスととらえ、花王グループの総合力、専門力を活用して、それぞれのニーズにカスタマイズした施策や店頭活動をご提案することで、各小売業さまとの「共生」「共創」による課題解決・顧客づくりを進めていきます。

確かにeコマースは今後も伸長が予測されますが、日本は海外に比べてリアル店舗での買い物がしやすい環境であるともいわれています。消費者からも、たとえば化粧品では「実際に肌につけてから買いたい」「色を直接確認したい」といったeコマースでは実現が難しいニーズも依然としてあります。

また、ネットとリアルを分けるのではなく、それをつなげようとする取り組みも増えており、たとえばリアル店舗での販促情報をネット上で連動させるといった施策、ポップアップ店舗の出店による体験・体感スペースの提案などが積極的に行なわれています。今後はネットとリアルの垣根を越えた、新しい形の消費体験の向上・運営の最適化が進むと認識しています。

手段は異なりますが、ネットでもリアルでも「消費者の声に耳を傾ける」という原則は今後も不変です。花王は、顧客の購買行動や嗜好を科学的に把握したうえで、選びやすい売場のご提案、消費者に適した売り方のご提案を行なってきました。「消費者起点」という花王の理念は見失うことなく、変化する市場に対応した新たな強みを創造することで、ネットとリアルがシナジーを発揮できるビジネスモデルの構築にこれからも取り組んでいきます。

ケミカル事業部門

花王の環境対応技術を最大限活用し、
サステナブルな社会の実現に向け、社会的課題
解決に貢献し、利益ある成長を継続します。

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情勢・顧客トレンド

ケミカル事業を取り巻く環境として、短期的には貿易摩擦の激化や、中国の環境規制強化といった社会情勢の変化が挙げられます。これらに対しては、動向を注視しながらその変化におけるプラスとマイナスの両面をしっかりと認識し、適切に対応していくことが大切であると考えています。

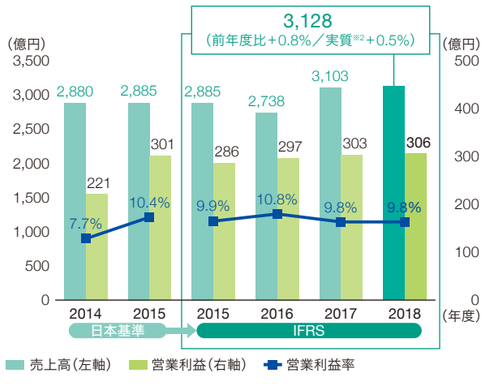
一方、中長期的には、気候変動、水問題、生物多様性といったさまざまな地球環境の変化や、こうしたことへの企業のESG視点での対応を要請する環境規制の強化が、グローバルで拡大することです。

たとえば顧客からも、生物多様性の観点や人権問題の観点から、持続可能なパーム油を使用することが期待されています。花王では、すでに製造・使用するアルコールの原料となるパーム系油脂にはRSPO認証油を使用し、そのトレーサビリティも努めています。また、可食原料を工業用途で使用することの影響にも配慮し、非可食原料の藻類を使用してアルコールを製造する研究にも取り組んでいます。

さらに、コア技術としての界面科学以外にも、天然油脂誘導体を製造する際に重要な触媒技術、バイオケミカルを製造する酵素技術、環境負荷低減のソリューションを行なううえで必要となる界面制御技術やポリマー設計技術を有しているため、国際社会での環境意識の高まりは、事業の拡大につながると考えています。

売上高／営業利益の推移※1

売上高	3,128億円（前年度比+0.8%／実質※2+0.5%）
営業利益	306億円（前年度比+3億円）
営業利益率	9.8%（前年度比+0.0ポイント）



※1 セグメント間取引を含んでいます。
※2 為替変動の影響を除く実質増減率。

花王の強みを活かした機会とリスクへの対応

ケミカル事業は、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多岐にわたる界面活性剤をグローバルな顧客や産業界に広く展開する一方で、複写機用のトナー、トナーバインダーに代表される情報材料関連分野では、顧客のニーズに応え、課題を解決するためにカスタマイズした製品を提供してきました。ただ、天然油脂原料を主体とする油脂事業は、プランテーション企業の参入後コモディティ化が進み、油脂相場の乱高下により事業収益が振れるリスクが増加し、その安定成長が課題となってきました。これに対し当社では、ESGを念頭におき、川上において油脂原料を多様化するとともに、川下において特徴ある油脂誘導体や界面活性剤の開発製造を強化してきました。これらに加えてさらに技術開発の領域を拡げ、バイオリファイナリー技術を駆使して再生可能資源であるバイオマスを原料に新たな素材開発を行なっていきます。また、情報材料、機能材料分野では、環境負荷低減の観点から顧客のニーズや課題を把握し、顧客の価値向上につながるソリューションを提供する、よりカスタマイズされた画期的な製品の開発を顧客と共に進めていきます。

ケミカル事業の戦略

ケミカル事業はESGのなかでも特に「環境」を中心テーマに据え、積極的な投資による技術革新やM&Aを通して、顧客や産業界の課題解決に取り組みます。その結果として利益ある成長を遂げ、社会のサステナビリティに貢献することを基本戦略としています。具体的には2つのアプローチで環境関連製品比率を現在の約70%から80%以上に高めていきます。

一つ目は「グリーンイノベーション」です。従来の開発に加え、新たな機能を備えた世界初のグリーンな誘導体製造開発を行なうとともに、世界で初めてとなるバイオケミカルの開発に取り組んでいます。

二つ目は「エコ・テクノロジカルソリューション」です。花王の強みである界面科学を駆使して環境負荷低減に向けた画期的な製品開発に注力しています。一例として、花王の「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があります。これは、従来困難とされた水性インクのプラスチックフィルムへの高画質の印刷を可能にします。溶剤を使用しないことからVOC（揮発性物質）がほとんど排出されず、作業環境の負荷も大幅に低減できます。また、これを花王のコンシューマープロダクツ部門が使用することで、ケミカルとコンシューマーの間でシナジー効果を発揮することができます。このほかにも電子材料やインフラ分野で環境対応型のソリューションを成長のエンジンとして社会や顧客、産業界の課題解決に貢献することで花王のケミカル事業の存在感を高めていきます。

水性インクジェット用顔料インクを使用したパッケージ

特　集

化粧品事業戦略

個性が際立つ強いブランドづくり

「K20」の達成、そしてその先にある花王グループのめざす姿の実現に向けて、化粧品事業の成長は不可欠です。アジア、欧州におけるさらなる飛躍をめざし、不断の事業改革に取り組んでいます。

花王グループの化粧品事業は、これまで5つの事業体（カネボウ化粧品、ソフィーナ、キュレル、エキップ、モルトンブラウン）がそれぞれ独自の事業運営を積み重ねてきた結果として、2018年初頭では49にのぼるブランドを抱えており、ブランドの戦略的な育成に課題がありました。事業を俯瞰してみると、それぞれのブランドの役割や育成の優先順位があいまいで、花王グループの総合力を十分に発揮できていない状況でした。

今回、5つの事業体を横串で新しいブランドポートフォリオを策定することで、将来のありたい姿を明確に示しました。この「新グローバルポートフォリオ」のもと、花王が得意としてきた技術やエビデンスに裏づけされたモノづくりと、カネボウ化粧品の強みである五感に訴えかける感性美を融合させながら、個々のブランドを磨き上げることで、個性が際立つ強いブランドづくりを推進します。

新グローバルポートフォリオ

新グローバルポートフォリオでは、絞り込んだ戦略ブランドに経営資源を集中し、個性ある強いブランドに磨き上げます。伸長著しいアジアの化粧品需要を取り込み、グローバルで戦える強いブランドを育成し、海外展開を加速させます。

具体的には、2020年に発売予定の新ブランドを含む、11のグローバル戦略ブランド「G11」と、8つのリージョナル戦略ブランド「R8」を選定しました。G11はグローバルでの育成をめざし、R8は日本を中心に重点的に育成していきます。

G11は、現在のブランド力と収益性に加え、グローバルでの成長のポテンシャルを重視し選定しました。

課題となるプレステージ領域においては、「SENSAI」のグローバル展開の加速が大きな柱のひとつとなります。欧州を中心に40以上の国と地域で展開する「SENSAI」は、日本の繊細な和（感性）と日本最新の皮膚科学技術（サイエンス）を融合させたブランドで、まさに、これからの花王グループの化粧品事業がめざす姿を体現したブランドです。

プレステージ市場において、メイクアップを主力としたブランド「RMK」「SUQQU」は確かな成功を収めていますが、スキンケアを軸とした強いプレステージスキンケアブランドを育成することが、今後の花王化粧品事業の成長の大きなカギです。「SENSAI」のアジア導入、「est」「KANEBO」の高付加価値化の推進、展開国の拡大、TR（トラベルリテール）事業強化を通じ、飛躍の地歩を確立していく計画です。また、拡大著しいアジア中間層へのアプローチは、最大の成長ドライバーです。「キュレル」「KATE」「freeplus」でこの需要をしっかりととらえていきます。

また、日本国内事業については、これまで百貨店や専門店、ドラッグストアなど流通チャネルごとにブランドを展開してきた戦略を見直し、接客販売を前提とした「カウンセリングブランド」とお客さま自身で手に取り購入していただく「セルフブランド」の二軸へと再編します。そうすることで、個々のブランドの特長をより際立たせ、“尖った”ブランドへと磨き上げていきます。

組織体制についても、ブランドごとの事業運営体制へと刷新し、意思決定のスピードを向上させることで時代の変化のスピードに対応し、グローバルで存在感のある“尖った”化粧品事業をめざしていきます。

特　集

先端技術戦略

デジタル・トランスフォーメーション

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。AIやIoTのデジタル環境の本質的価値は、超低コスト・超高速で「いつでも」「どこでも」「誰とでも」つながれることです。自ら学習する機能を備えたコンピュータである人工知能（AI）に花王が持つビッグデータを取り込むことで学習を重ねた花王AI（i-Kao）をフル活用し、会社の生産性（＝付加価値／労働時間）を不連続に向上させます。DXのターゲット領域は、経営、事業、販売、研究、SCM、ロジスティクス、財務、人財、コーポレート・アイデンティティ（CI）の9つです。先端技術戦略室では、次の4つのグループで花王DXを推進します。

効率化活用グループ

デジタル技術を活用して、業務プロセスを抜本的に効率化するための戦略・戦術を提案・実装します。現存データをユーザビリティを高めた形で統合し、先端技術により高付加価値情報に転換を進めます。

情報活用グループ

デジタル技術の活用はもちろん、リアルな体験を含めた統合的な視点から戦略・戦術を立案し、社内外のステークホルダー（社員、顧客、株主、社会）とのコミュニケーションを刷新します。戦略・戦術にマッチした情報コンテンツを開発するための社外コンテンツパートナーを開拓し、ネットワークを構築します。

事業・販売グループ

デジタル技術を活用した新しい事業や事業モデルを提案するとともに、事業モデルに適したスピーディな商品開発プロセスを実現します。

モニタリング

デジタル・トランスフォーメーションのための情報システム基盤の再構築とIT先端技術の導入・実装を行ないます。これによって3グループの活動を支えます。
花王のコアバリューである“よきモノづくり”に先端技術を掛け合わせることにより、すべてのステークホルダーへの価値提供レベルを向上させ、長期的に「社員が充実して働ける花王」「社外から期待してもらえる花王」であり続けることをめざします。

デジタル・トランスフォーメーションのターゲット領域

具体例

効率化活用分野

研究分野において、AIを活用することで効率化して検索するシステムを昨年末より稼動させました。これにより、報告書や特許、処方、試験結果だけでなく、薬事を含めた商品情報、消費者相談情報といった非構造データまで取り込むことで、開発する際に必要な情報を網羅的に一括取得できるようになり、ルーチン業務を大幅に削減し開発スピードを飛躍的に向上させました。

人財関連では、実績評価、給与計算、勤怠管理など分散されているシステムを一元的に可視化し、管理できる新たな統合化システムを構築中です。これにより、これまで属人的に行なわれている部分があった人財登用について、客観的な基準に基づく多彩な人財登用が可能になります。

情報活用分野

情報発信のしくみにおいては、これまで各事業部門が独自の情報発信やアプリ提供により他事業部門への展開や連携が不十分なところがありました。このように個別に実施されていたCRM（Customer Relationship Management）システムをひとつに集約し、ステークホルダーごとに情報の受発信をカスタマイズして、真に必要な情報だけをお届けしたいと考えています。

事業・販売分野

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。商品の情報伝達のみならず、商品が生み出されるまでの研究内容や、技術開発の詳細などを必要とされる方に的確に届けるデジタル広報も強化していきます。また、商品の効果的な情報伝達の手段として、新しいバーチャル伝達手法を開発し、これまでにない魅力的な商品価値体験を開発します。

Chapter

4

2018年度の成果

2018年度事業の状況	66
主要な非財務データ	68
主要な財務データ	70
会社情報	77

2018年度事業の状況

	連結売上高 15,080億円	営業利益 2,077億円	営業利益率 13.8%
コンシューマープロダクツ事業※1			
化成品事業	2,796億円（前年度比※2 +5.0%）（構成比率※3 18.5%）	277億円（構成比率※3 13.4%）	9.9%（前年度比 +5.0ポイント）
スキンケア・ヘアケア事業	3,414億円（前年度比※2 +2.7%）（構成比率※3 22.6%）	488億円（構成比率※3 23.7%）	14.3%（前年度比 ▲0.5ポイント）
ヒューマンヘルスケア事業	2,677億円（前年度比※2 −4.4%）（構成比率※3 17.8%）	279億円（構成比率※3 13.5%）	10.4%（前年度比 ▲1.9ポイント）
ファブリック&ホームケア事業	3,441億円（前年度比※2 +2.6%）（構成比率※3 22.8%）	712億円（構成比率※3 34.5%）	20.7%（前年度比 ▲2.0ポイント）
ケミカル事業	3,128億円※4（前年度比※2 +0.5%）（構成比率※3 18.3%）	306億円※4（構成比率※3 14.9%）	9.8%（前年度比 +0.0ポイント）

化成品事業

2018年5月に発表した新成長戦略に基づき新ブランドポートフォリオを策定し、ブランドの選択と集中を行ないました。すでに、重点ブランドへの施策の集中やデジタルマーケティングへの移行を図り、特にカウンセリング化粧品の「SUQQU」や「RMK」、セルフ化粧品の「freeplus」や「キュレル」の売上が好調に推移しました。好調なアジアでは、中国を中心に売上は大きく伸長し、事業全体の営業利益も大きく改善しました。引き続き、この新成長戦略をしっかりと遂行していきます。

スキンケア・ヘアケア事業

スキンケア製品では、「ビオレ」が日本やアジア、「ジャーゲンズ」が米州で順調に売上を伸ばしました。ヘアケア製品では、革新的な次世代型白髪ケア「リライズ」やヘアサロンブランド「オリベ」が好調に推移しましたが、シャンプー・コンディショナーは苦戦しました。営業利益は、日本やアジアのスキンケア製品の増収効果があった一方で、欧米の構造改革費用を計上したことなどにより低下しました。欧米での「モノづくり」体制の強化や商品の高付加価値化を進めていきます。

ヒューマンヘルスケア事業

基軸ブランドのベビー用紙おむつ「メリーズ」は、中国向けは苦戦しましたが、日本の消費者向けシェアが拡大し、インドネシア・ロシアでも伸長しました。生理用品「ロリエ」、蒸気の温熱シート「めぐりズム」も引き続き好調で、ビバレッジ「ヘルシア」は構造改革により収益性が改善しました。営業利益は、原材料価格の上昇、減価償却費などの増加等により、低下しました。ベビー用紙おむつ事業の再活性化策や中国でのeコマースの強化など事業のさらなる強化を図っていきます。

ファブリック&ホームケア事業

ファブリックケア製品では、基幹ブランドの衣料用洗剤「アタック」が堅調に推移するとともに、「フレアフレグランス」を改良し、柔軟仕上げ剤でのシェアを伸ばしました。ホームケア製品は、日本・アジアで引き続き堅調に推移しました。2018年度に買収したWashing Systems, LLC（米国）を中心に海外での業務品事業を強化しました。営業利益は、石化原材料等の価格上昇の影響等により減少しました。今後も付加価値の高い商品開発と豊かな暮らしへの提案を行なっていきます。

ケミカル事業

油脂製品では、アルコール誘導体が堅調に推移し、機能材料製品では、インフラ関連分野での拡販の貢献もあり、売上を伸ばしました。またスペシャルティケミカルズ製品では、ハードディスク関連製品が順調に推移しました。営業利益は、海外での油脂製品の伸長と高付加価値化により、最高益を更新しました。原料価格の変動に左右されない高付加価値製品の比率の向上や、環境負荷の低減に貢献するエコケミカル製品の強化に取り組んでいきます。

※1 2018年12月期より、以下の通り変更しています。
・ビューティケア事業を化粧品事業とスキンケア・ヘアケア事業に区分し、従来4区分としていた報告セグメントを5区分に変更しています。
・従来、スキンケア・ヘアケア製品に分類していた乾燥性敏感肌ケア「キュレル」を化粧品事業に、ヒューマンヘルスケア事業に分類していたメンズプロダクツ「サクセス」をスキンケア・ヘアケア事業に組み入れたことにより、前期の売上高および営業利益を組み替えています。
・日本のコンシューマープロダクツ事業の販売組織を再編したため、前期の営業利益を組み替えています。
※2 為替変動の影響を除く実質増減率。 ※3 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。
※4 セグメント間取引を含んでいます。

主要な非財務データ

エコロジー

マテリアリティ	めざす姿	項目	実績 2014	実績 2015	実績 2016	実績 2017	目標 2018	実績 2018	目標 2020	SDGs※7
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）	▲28%	▲29%	▲30%	▲31%	▲32%	▲33%	▲35%	12 13
		（全ライフサイクルベース）	▲15%	▲17%	▲14%	▲14%	—	▲17%	—	
		（日本、全ライフサイクルベース）	▲16%	▲17%	▲16%	▲15%	—	▲18%	▲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）	▲38%	▲43%	▲42%	▲43%	▲39%	▲42%	▲40%	6 12
		（全ライフサイクルベース）	▲18%	▲21%	▲17%	▲19%	—	▲21%	—	
		（日本における消費者向け製品、製品使用時）	▲22%	▲24%	▲22%	▲24%	—	▲24%	▲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%	▲27%	▲25%	▲25%	▲32%	▲26%	▲33%	12
		“いっしょにeco”マーク表示製品売上比率※2	27%	28%	29%	29%	—	29%	—	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97%完了	PO※3ミルまで追跡	PO※3ミルまで追跡98%完了	農園まで追跡	15
		持続可能な紙・パルプの調達比率※5	—	96%	99%	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	24万人	46万人	69万人	91万人	120万人	123万人	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	3件（累計16件）	累計20件	3 12
		ケミカル製品のGPS安全性要約書の公開件数	47件（累計77件）	12件（累計89件）	18件（累計107件）	18件（累計125件）	16件	16件（累計141件）	累計150件	3 12

※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/jp/corporate/sustainability/environment/statement-policy/eco-friendly-products/eco-together-logo/
※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

コミュニティ

マテリアリティ	めざす姿	項目	実績 2014	実績 2015	実績 2016	実績 2017	目標 2018	実績 2018	目標 2020	SDGs
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	161万人	261万人	232万人	288万人	10万人	10万人	—	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	612万人	754万人	753万人	829万人	682万人	723万人	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	2,066	2,876	3,585	4,666	—	5,658	—	12
		ユニバーサルデザイン視点での改良実施率※10	80%	91%	71%	63%	—	56%	—	
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	79件	71件	67件	50件	75件	33件	80件	17
		社外向け情報発信を通じた啓発件数	71件	99件	59件	60件	70件	50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：100万人分に及ぶ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
※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年までは日本国内、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 2014	実績 2015	実績 2016	実績 2017	目標 2018	実績 2018	目標 2020	SDGs
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	87.2%	96.4%	97.5%	97.1%	—	—※16	100%	16
		重大なコンプライアンス違反件数※11	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	27.6%	27.5%	25.4%※12	25.1%	—	27.3%	30%※13	5
		女性管理職比率（日本）	10.1%	10.4%	13.1%※12	14.6%	—	18.4%	15%※13	5
		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%	100%	94.0%	200%※14	10
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	35,900人	8
		休業度数率※15	0.54	0.61	0.67	0.55	0.20	0.77	0.10以下	8

※11 花王グループの業務運営における重大な法令違反を社内で定義して管理
※12 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
※13 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
※14 2016年からのマネジャー研修の累積受講率
※15 100万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）
※16 BCG活動の見直しのため、2018年は未実施

主要な財務データ

ヒストリカルデータ

日本基準

（単位：百万円）

	2010年3月期	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	1,184,385	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	547,944	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	183,151	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	276,918	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	1,008,013	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	207,834	231,997	247,635	208,071	236,473	261,192	288,022	288,456
消去	(31,462)	(33,449)	(36,880)	(28,626)	(35,530)	(37,894)	(40,804)	(39,496)
所在地別								
日本	918,499	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	131,699	152,361	173,588	—	—	—	—	—
米州	—	—	—	89,998	89,998	108,599	124,216	137,827
北米	79,200	80,328	85,397	—	—	—	—	—
欧州	111,158	112,123	117,005	110,519	110,519	134,168	152,056	154,350
消去	(56,171)	(70,424)	(85,233)	(68,568)	(73,930)	(86,610)	(116,777)	(120,935)
営業利益	94,034	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	40,507	46,738	52,435	52,765	53,107	64,764	79,590	98,862
資本的支出	44,868	49,101	47,178	41,929	—	63,687	68,484	83,414
減価償却費	84,778	81,380	79,798	59,788	—	77,297	79,660	73,623
キャッシュ・フロー	95,269	97,028	101,960	80,200	—	109,497	125,436	135,394
研究開発費	44,911	45,516	48,171	37,493	—	49,650	51,739	51,987
（売上高比率）（%）	3.8	3.8	4.0	3.7	—	3.8	3.7	3.5
広告宣伝費	86,359	81,082	82,209	67,045	—	86,406	92,410	94,496
（売上高比率）（%）	7.3	6.8	6.8	6.6	—	6.6	6.6	6.4
会計年度末：								
総資産	1,065,751	1,022,799	991,272	1,030,347	—	1,133,276	1,198,233	1,281,869
自己資本	565,133	528,895	538,030	582,699	—	628,709	658,232	675,608
従業員数（人）	34,913	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）	75.57	87.69	100.46	101.12	101.77	126.03	156.46	197.19
年間配当金（円）	57.00	58.00	60.00	62.00	—	64.00	70.00	80.00
純資産（円）	1,054.31	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）	536,009	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（%）	3.4	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）（%）	7.3	8.5	9.8	9.4	9.5	10.7	12.4	14.8
自己資本比率（%）	53.0	51.7	54.3	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. 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。
5. 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。
6. 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。
7. 「企業結合に関する会計基準」（企業会計基準第21号 2013年9月13日）等を適用し、「当期純利益」を「親会社株主に帰属する当期純利益」としています。
8. キャッシュ・フロー＝当期純利益＋減価償却費－配当金
9. 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。
10. 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。
11. 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
会計年度：				
EVA®（経済的付加価値）	58,557	73,357	90,394	93,530
売上高	1,474,550	1,457,610	1,489,421	1,508,007
営業利益	167,318	185,571	204,791	207,703
（営業利益率）（%）	11.3	12.7	13.7	13.8
税引前利益	166,038	183,430	204,290	207,251
当期利益	105,952	127,889	148,607	155,331
親会社の所有者に帰属する当期利益	105,196	126,551	147,010	153,698
営業活動によるキャッシュ・フロー	181,672	184,307	185,845	195,610
投資活動によるキャッシュ・フロー	(74,124)	(88,639)	(96,146)	(157,895)
フリー・キャッシュ・フロー	107,548	95,668	89,699	37,715
財務活動によるキャッシュ・フロー	(20,773)	(95,043)	(53,244)	(108,579)
資本的支出	82,848	89,900	79,355	89,097
減価償却費及び償却費	57,423	51,116	54,508	60,662
研究開発費	52,699	54,567	56,703	57,673
（売上高比率）（%）	3.6	3.7	3.8	3.8
広告宣伝費	94,745	97,437	89,935	80,274
（売上高比率）（%）	6.4	6.7	6.0	5.3
会計年度末：				
資産合計	1,311,064	1,338,309	1,427,375	1,460,986
親会社の所有者に帰属する持分合計	680,996	679,842	806,381	822,360
親会社所有者帰属持分比率（%）	51.9	50.8	56.5	56.3
従業員数（人）	32,282	33,195	33,560	33,664
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
年間配当金（円）	80.00	94.00	110.00	120.00
期末発行済株式数（自己株式含む）（千株）	504,000	504,000	495,000	488,700
期末株価（円）	6,255	5,541	7,619	8,154
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
資産合計税引前利益率（ROA）（%）	13.1	13.8	14.8	14.4

1. 2016年12月期から国際会計基準（IFRS）を適用しています。
2. 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
3. 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。
4. EVA®は、米国コンサルティング会社のスターン・スチュワート社の登録商標です。

主要な財務データ

連結財政状態計算書

（単位：百万円）

	前連結会計年度 (2017年12月31日)	当連結会計年度 (2018年12月31日)
資産		
流動資産		
現金及び現金同等物	343,076	265,978
営業債権及びその他の債権	216,507	223,102
棚卸資産	183,921	197,571
その他の金融資産	14,914	15,146
未収法人所得税	2,653	2,066
その他の流動資産	28,162	22,449
小計	789,233	726,312
売却目的で保有する非流動資産	147	—
流動資産合計	789,380	726,312
非流動資産		
有形固定資産	395,800	418,935
のれん	138,735	180,286
無形資産	16,829	46,549
持分法で会計処理されている投資	7,682	7,931
その他の金融資産	27,345	23,540
繰延税金資産	40,918	49,158
その他の非流動資産	10,686	8,275
非流動資産合計	637,995	734,674
資産合計	1,427,375	1,460,986
負債及び資本		
負債		
流動負債		
営業債務及びその他の債務	224,893	225,560
社債及び借入金	25,262	40,488
その他の金融負債	7,739	6,880
未払法人所得税等	34,255	34,198
引当金	4,822	2,873
契約負債等	17,296	18,387
その他の流動負債	107,404	102,452
流動負債合計	421,671	430,838
非流動負債		
社債及び借入金	95,322	80,339
その他の金融負債	10,091	9,506
退職給付に係る負債	64,694	84,552
引当金	10,617	12,175
繰延税金負債	435	2,864
その他の非流動負債	5,181	5,203
非流動負債合計	186,340	194,639
負債合計	608,011	625,477
資本		
資本金	85,424	85,424
資本剰余金	107,980	108,245
自己株式	(9,593)	(11,282)
その他の資本の構成要素	(12,315)	(30,029)
利益剰余金	634,885	670,002
親会社の所有者に帰属する持分合計	806,381	822,360
非支配持分	12,983	13,149
資本合計	819,364	835,509
負債及び資本合計	1,427,375	1,460,986

連結損益計算書

（単位：百万円）

	前連結会計年度 (2017年1月1日～2017年12月31日)	当連結会計年度 (2018年1月1日～2018年12月31日)
売上高	1,489,421	1,508,007
売上原価	(834,107)	(853,989)
売上総利益	655,314	654,018
販売費及び一般管理費	(452,666)	(444,845)
その他の営業収益	14,909	14,288
その他の営業費用	(12,766)	(15,758)
営業利益	204,791	207,703
金融収益	1,452	1,717
金融費用	(3,960)	(4,251)
持分法による投資利益	2,007	2,082
税引前利益	204,290	207,251
法人所得税	(55,683)	(51,920)
当期利益	148,607	155,331
当期利益の帰属		
親会社の所有者	147,010	153,698
非支配持分	1,597	1,633
当期利益	148,607	155,331
1株当たり当期利益		
基本的1株当たり当期利益(円)	298.30	314.25
希薄化後1株当たり当期利益(円)	298.09	314.12

連結包括利益計算書

（単位：百万円）

	前連結会計年度 (2017年1月1日～2017年12月31日)	当連結会計年度 (2018年1月1日～2018年12月31日)
当期利益	148,607	155,331
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	1,166	(2)
確定給付負債(資産)の純額の再測定	21,260	(15,524)
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	317	(345)
純損益に振り替えられることのない項目合計	22,743	(15,871)
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	8,541	(16,140)
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	(1)	(73)
純損益に振り替えられる可能性のある項目合計	8,540	(16,213)
税引後その他の包括利益	31,283	(32,084)
当期包括利益	179,890	123,247
当期包括利益の帰属		
親会社の所有者	178,020	122,324
非支配持分	1,870	923
当期包括利益	179,890	123,247

主要な財務データ

連結持分変動計算書

前連結会計年度（2017年1月1日～2017年12月31日）　（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			
	資本金	資本剰余金	自己株式	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	
2017年1月1日残高	85,424	107,648	(57,124)	911	(29,761)	4	
当期利益	—	—	—	—	—	—	
その他の包括利益	—	—	—	—	8,221	(0)	
当期包括利益	—	—	—	—	8,221	(0)	
自己株式の処分	—	—	49,373	(165)	—	—	
自己株式の取得	—	—	(1,842)	—	—	—	
株式に基づく報酬取引	—	332	—	—	—	—	
配当金	—	—	—	—	—	—	
子会社に対する所有者持分の変動	—	(0)	—	—	—	—	
その他の資本の構成要素から利益剰余金への振替	—	—	—	(15)	—	—	
その他	—	—	—	—	—	—	
所有者との取引等合計	—	332	47,531	(180)	—	—	
2017年12月31日残高	85,424	107,980	(9,593)	731	(21,540)	4	

（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		
	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				
2017年1月1日残高	7,025	—	(21,821)	565,715	679,842	11,621	691,463
当期利益	—	—	—	147,010	147,010	1,597	148,607
その他の包括利益	1,472	21,317	31,010	—	31,010	273	31,283
当期包括利益	1,472	21,317	31,010	147,010	178,020	1,870	179,890
自己株式の処分	—	—	(165)	(48,914)	294	—	294
自己株式の取得	—	—	—	—	(1,842)	—	(1,842)
株式に基づく報酬取引	—	—	—	—	332	—	332
配当金	—	—	—	(50,265)	(50,265)	(369)	(50,634)
子会社に対する所有者持分の変動	—	—	—	—	(0)	—	(0)
その他の資本の構成要素から利益剰余金への振替	(7)	(21,317)	(21,339)	21,339	—	—	—
その他	—	—	—	—	—	(139)	(139)
所有者との取引等合計	(7)	(21,317)	(21,504)	(77,840)	(51,481)	(508)	(51,989)
2017年12月31日残高	8,490	—	(12,315)	634,885	806,381	12,983	819,364

当連結会計年度（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						
				その他の資本の構成要素			
	資本金	資本剰余金	自己株式	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)	

（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		
	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

主要な財務データ

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 （2017年1月1日～2017年12月31日）	当連結会計年度 （2018年1月1日～2018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	204,290	207,251
減価償却費及び償却費	54,508	60,662
受取利息及び受取配当金	(1,295)	(1,578)
支払利息	1,339	1,256
持分法による投資損益（益）	(2,007)	(2,082)
有形固定資産及び無形資産除売却損益（益）	3,111	4,531
営業債権及びその他の債権の増減額（増加）	(3,464)	(12,591)
棚卸資産の増減額（増加）	(15,349)	(15,677)
営業債務及びその他の債務の増減額（減少）	14,637	3,951
退職給付に係る負債の増減額（減少）	(30,886)	20,740
その他	14,476	(21,437)
小計	239,360	245,026
利息の受取額	1,069	1,273
配当金の受取額	2,047	2,312
利息の支払額	(1,329)	(1,293)
法人所得税等の支払額	(55,302)	(51,708)
営業活動によるキャッシュ・フロー	185,845	195,610
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	(26,673)	(26,768)
定期預金の払戻による収入	25,349	26,987
有形固定資産の取得による支出	(83,663)	(80,295)
無形資産の取得による支出	(6,273)	(7,703)
企業結合による支出	(2,906)	(73,915)
その他	(1,980)	3,799
投資活動によるキャッシュ・フロー	(96,146)	(157,895)
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）	(59)	230
長期借入による収入	30,000	—
長期借入金の返済による支出	(30,090)	(67)
社債の発行による収入	—	25,060
社債の償還による支出	—	(24,939)
自己株式の取得による支出	(1,842)	(50,035)
支払配当金	(50,299)	(56,838)
非支配持分への支払配当金	(369)	(745)
その他	(585)	(1,245)
財務活動によるキャッシュ・フロー	(53,244)	(108,579)
現金及び現金同等物の増減額（減少）	36,455	(70,864)
現金及び現金同等物の期首残高	303,026	343,076
現金及び現金同等物に係る為替変動による影響	3,595	(6,234)
現金及び現金同等物の期末残高	343,076	265,978

会社情報

（2018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	7,655名（花王グループ33,664名）
子会社	117社（うち海外96社）
関連会社	6社
会計監査人	有限責任監査法人トーマツ

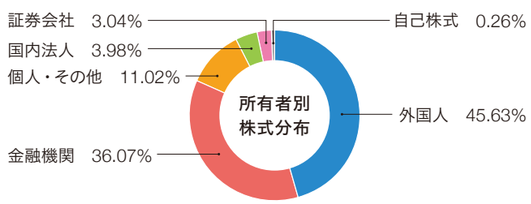
株式情報

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	488,700,000株
株主数	58,077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）	47,134	9.67
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社（信託口）	33,953	6.97
ジェーピー モルガン チェース バンク 380055	13,664	2.80
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	13,340	2.74
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社（信託口5）	9,531	1.96
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社（信託口7）	9,072	1.86
ステート ストリート バンク ウェスト クライアント トリーティー 505234	8,374	1.72
ジェーピー モルガン チェース バンク 385151	7,717	1.58
SSBTC CLIENT OMNIBUS ACCOUNT	7,388	1.52
ステート ストリート バンク アンド トラスト カンパニー 505001	6,915	1.42

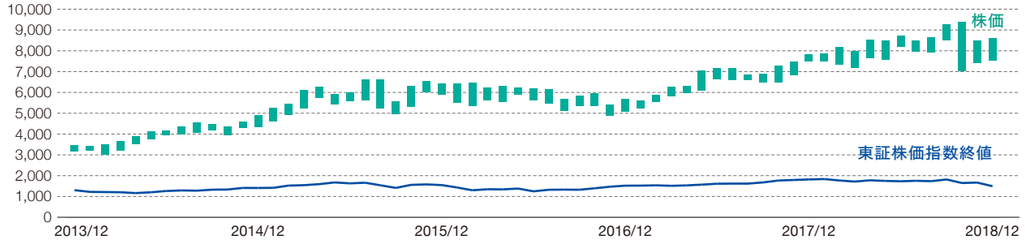
（注）1. 上記の株主の持株数には、信託業務または株式保管業務に係る株式数が含まれている場合があります。
2. 上記の株主の持株比率は、発行済株式の総数から自己株式数を控除した数を基準にして計算しています。



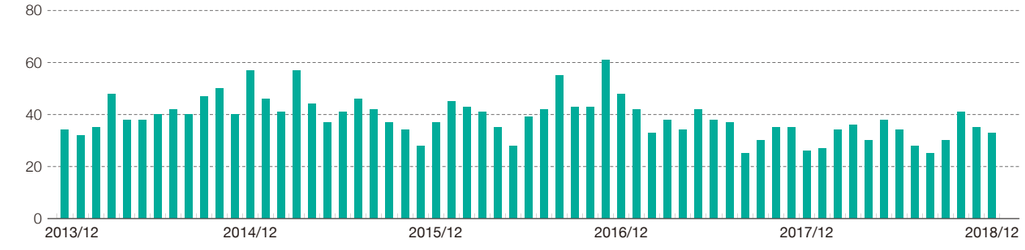
2018年9月14日に自己株式6,300千株の消却を行ないました。

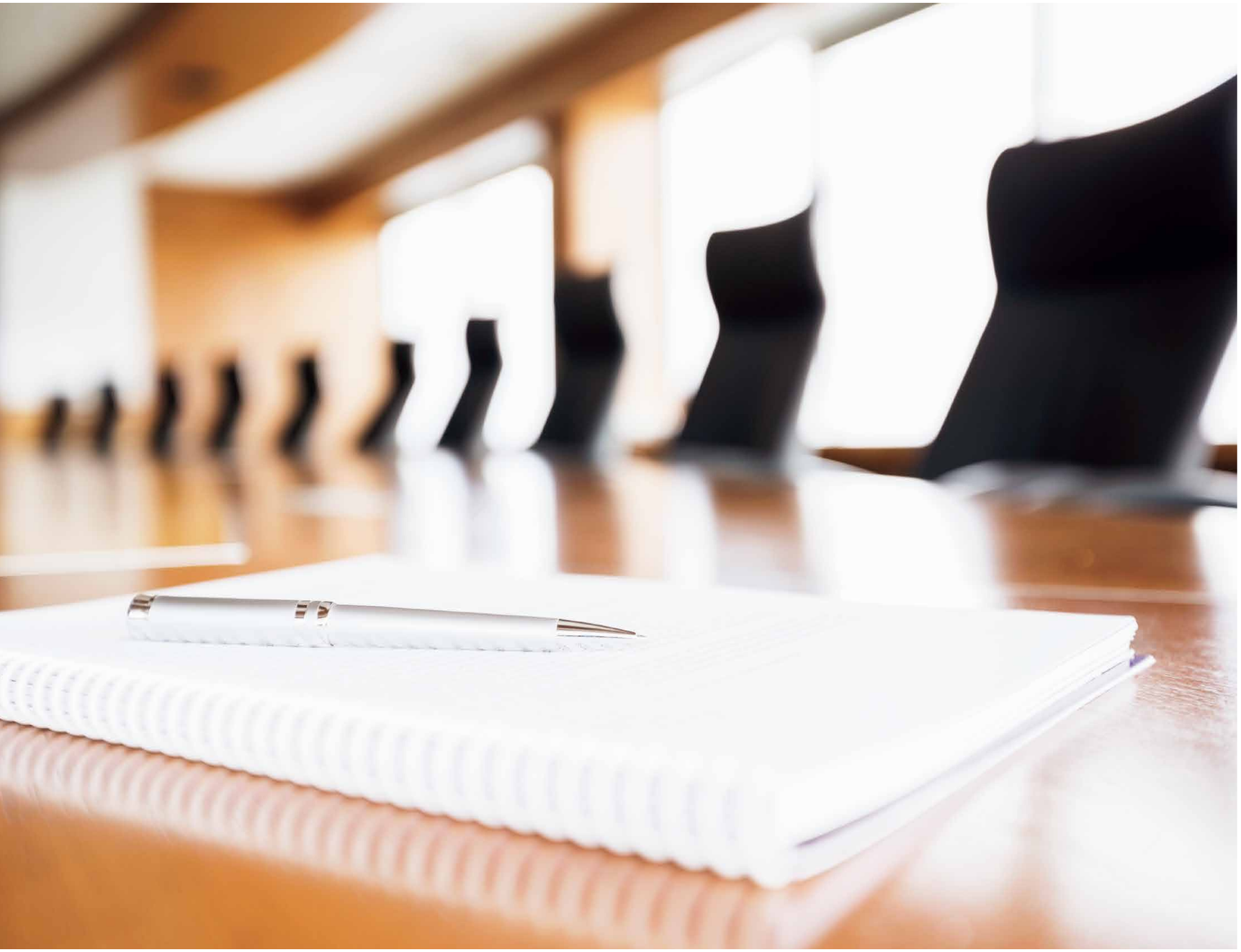
株式の状況（東京証券取引所）

株価の推移（円）



売買高の推移（百万株）





Chapter

5

コーポレート・ガバナンス

社外取締役・社外監査役からのメッセージ 80

コーポレート・ガバナンスの取り組み 82

役員紹介 88

取締役・監査役 90

執行役員 92

社外取締役・社外監査役からのメッセージ

社外取締役
取締役会議長　**門永 宗之助**

花王の取締役会では、規程で定められた議題に加えて、重要な経営課題について十分に時間をかけて活発な議論が行なわれています。その際には、企業理念である「花王ウェイ」や2030年までに「グローバルで存在感のある会社『Kao』」になりたいという目標が常に念頭におかれています。毎年、年初の取締役会では、執行のトップである社長から今後1年間に取り組む課題が提示されるとともに、毎月の取締役会では執行役員を兼務する社内取締役から月次報告があり、足元の状況を見ながら社内外の取締役と監査役がそれぞれの立場から自由かつ多角的に意見を述べ、建設的に議論が進められています。

花王の取締役会議長を務めて5年が経過しましたが、議長として取締役会メンバーの意見をうまく引き出すことに努めています。私は、経営会議にも陪席しており、それにより取締役会での議論の背景がより理解できますので、それを社外役員の皆さんと共有することで活発な議論に貢献できればよいと思っています。

各取締役会の議題は私と社長とで入念に打ち合わせを行なって選定しており、重要案件を適時・適切に議論できるようにしています。また、経営会議の審議事項も取締役会で毎回報告されており、社外役員が取締役会で議題とならないことについても理解できるしくみができています。ほかにも、社外取締役と監査役との密なコミュニケーションや、社外役員が海外視察で現場を確かめる機会の提供など、社外役員が執行の状況を知るために役に立つ取り組みが行なわれています。私は、このような一連の活動によって有効な監督がなされており、取締役会の実効性が確保されていると考えています。

私は、執行責任者である4人の社内取締役が経営にあたって社外の視点を積極的に生かそうとする姿勢が、花王の取締役会がうまく機能している最も根底にあると考えています。社外の客観的な視点は、監督の面からも、経営陣の背中を押す面からも重要です。取締役会は手続きのひとつでありコストと考えている会社も中にはあるかもしれませんが、花王ではここから何かを得ようとする姿勢があることを強く感じます。そして、こうした執行側の姿勢は外から強制できるものではありませんし、外形的な部分を真似しても再現できるものでもありません。今後経営体制が変わっても、この姿勢が受け継がれれば、取締役会の人数や構成、やり方といった外形的な部分はその時の外部環境に合わせて変えて行けばよいと思います。

2018年2月、花王はESG活動を強化することを宣言し、7月にESG部門を新設、10月には「私たちのプラスチック包装容器宣言」を公表しました。また、11月には「技術イノベーション」の発表会を初めて開催しました。この発表会は、特定の新商品に関連づけることなく、花王の強さの源泉である「本質研究」そのものを発表する初めての試みでした。このような活動は、経営者自らが「K20」のスローガンである「自ら変わり、そして変化を先導する企業へ」を実践したものであり、執行のトップの意気込みを示したものと考えています。私は、「花王ウェイ」に基本となる価値観として謳われている「絶えざる革新」と「正道を歩む」が経営に浸透していることが、花王のコーポレート・ガバナンスを支える源になっていると感じています。

社外取締役　**篠辺 修**

2018年3月に花王の社外取締役に就任して以来すべての取締役会に出席していますが、花王の取締役会は、十分な情報が提供されたうえで、大変オープンな議論ができていると感じています。社外取締役として、私自身は執行の背中を押すスタンスをとっています。すなわち、執行がやってみたいと提案することに、どうすればそれが実現できるのかを考える立場でいたいと思っています。一方、監督機能については、監査役とうまく連携しながら、企業理念である「花王ウェイ」の「正道を歩む」にふさわしい切り口で臨むことが株主利益にも適うと考えています。

社外取締役は、社内取締役と一定の距離感を保たなければなりませんが、やはり社内のことを理解していないと有効な議論もできません。花王では、事業所の視察や研究テーマの紹介・説明など、重要な情報の習得機会が提供されていることが取締役会の活性化に貢献していると思います。今後、社外取締役と執行役員や部長クラスとの意見交換の場などを設定すると相互に良い刺激となるのではないかと思っています。

社外監査役　**井上 寅喜**

花王の取締役会の実効性は全体的に高いと感じています。取締役会自体が「花王ウェイ」の「絶えざる革新」を実践しており、たとえば、私が取締役会に会計財務担当役員が出席していない点を指摘すると、すぐに担当執行役員の継続した陪席が実現し、また経営会議でどのような議論をしているかを具体的に知りたいと希望すると、すぐに私の経営会議への陪席を実現してくれました。スピードをもって対応してくれていることを大変評価しています。花王は、これまで「K20」実現に向けて着実に取り組んできているので、グッド・ニュースのみならずバッド・ニュースも取締役会に適時・適切に上がってくるしくみづくりに引き続き取り組んでもらいたいと思います。花王の取締役会は、多様な経験をお持ちの社外取締役がいて、その意見を社内の取締役が聞こうとする姿勢があることで活発な議論がなされています。しかし、重要案件がそもそも取締役会に上がらなければ議論ができません。そのためには、内部統制やコンプライアンスに対する世間の見方の変化を執行役員や部長クラスの人にしっかり認識してもらうことも大切であると考えています。

コーポレート・ガバナンスの取り組み

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・取り組みだけではなく、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ことが必要です。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おります。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。

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。

	ガバナンス体制・制度	役員報酬
1999	● EVA®を経営指標として導入	● 短期インセンティブ：EVA®業績連動賞与導入
2000	● 経営諮問委員会（社外2名を含む取締役会助言機関）設置	
2001	● 社外監査役を1名増員し2名に	● 中長期インセンティブ：ストックオプション制度導入 ● 退職慰労金廃止
2002	● 社外取締役制度導入（経営諮問委員会は発展的に解消） ● 執行役員制度導入	
2003	● 会長・社長選任審査委員会設置　● 社長以下役位を執行役員の役位に ● 経営監査室設置	● 報酬諮問委員会設置
2006	● 代表取締役と監査役の意見交換会を開始 ● 内部統制委員会設置	● 中長期インセンティブ：株式報酬型ストックオプション制度導入 ● 短期インセンティブ：EVA®/売上・経常利益指標導入
2010	● 社外役員の独立性に関する基準を策定　● サステナビリティ委員会設置	
2012	● 社外取締役を1名増員し3名に　● 取締役人数を5名減少し10名に ● 取締役の任期を1年に短縮	
2013	● 社外監査役を1名増員し3名に　● 執行役員の委任契約化	
2014	● 取締役・執行役員選任審査委員会設置（会長・社長選任審査委員会は廃止） ● 社内取締役の人数を3名に減少し、社外取締役と同数に ● 取締役会議長を独立社外取締役に	
2015	● 取締役選任審査委員会設置（取締役・執行役員選任審査委員会は廃止） ● 取締役会の実効性評価を開始	
2016	● 監査役会の実効性評価を開始　● 社内取締役を1名増員し4名に	● 社外取締役の報酬を業績非連動に
2017		● 中長期インセンティブ：業績連動型株式報酬制度導入（含む非財務指標）
2018	● 監査役と社外取締役の情報交換会を開始 ● ESG委員会設置（サステナビリティ委員会は発展的に解消）	
2019	● 取締役選任審査委員会の実効性評価を開始　● ESG外部アドバイザリーボード設置 ● 報酬諮問委員会の実効性評価を開始　● 社外取締役を1名増員し4名に	● 監査役報酬の限度額を改定

コーポレート・ガバナンス体制

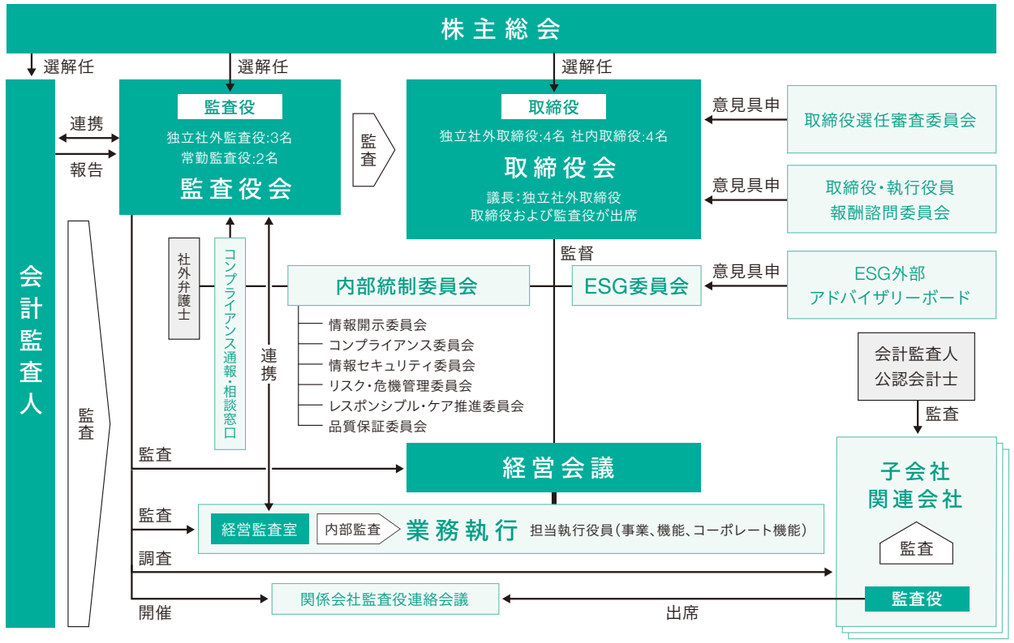
花王は、監査役会設置会社を選択しています。監査役会設置会社では、監査役は取締役会に出席義務がありますが、議決権を有しないため、過去の決定に縛られ保守的になることなく、取締役会の決定・取締役の職務執行について客観的な監査が可能であると考えています。

取締役の選任・報酬決定手続きの透明性・妥当性を補完するため、全社外役員のみを委員とする取締役選任審査委員会と、全社外役員および代表取締役を委員とする取締役・執行役員報酬諮問委員会を任意に設置しています。

取締役8名のうち4名が独立社外取締役という高い客観性を維持するとともに、監査、報酬、選任審査を担当する各機関が取締役会を支える体制により、高い実効性をもって経営を監督・監査できるしくみを構築しています。

また、各部門の最高責任者を執行役員とする執行役員制度を導入し、監督と執行の分離を進めるとともに、経営会議に執行権限を幅広く委ねることにより、意思決定および執行の迅速化を図っています。

コーポレート・ガバナンス体制



【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に関する活動の方向性を議論・決定しています。

【内部統制委員会】
財務報告の正確性を確保し、また情報開示、コンプライアンス、情報セキュリティ、リスク・危機管理、レスポンシブル・ケア推進、品質保証などの内部統制に関する機能を横断的に統合することによる業務活動の質の向上を狙いとして、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。

【経営会議】
主要な事業や部門の責任者で、事業の執行経験を豊富に有する常務執行役員以上を主なメンバーとし、取締役会で審議・決定された中長期の方向性・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により、意思決定および執行の迅速化を図っています。

コーポレート・ガバナンスの取り組み

取締役および取締役会

取締役会は、経営戦略等の策定や具体的執行の監督を適切に行なうために知識・経験・能力のバランスと多様性を確保しています。社外取締役については、社内取締役だけでは得られないような多様な経験や知識・見識、たとえば、グローバルな経験を含む、花王と異なる分野の製品・サービスを提供する会社の経営経験者およびコンサルタントや学識経験者等が有する経験、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います。また、取締役以外に会計や人事の担当執行役員を陪席させるなど、議論の実効性を高めるための工夫を行なっています。

取締役会では、会社の持続的成長と中長期的な企業価値の向上を促すため、主に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・決定しています。また、社内取締役より経営戦略の進捗状況、達成への課題とその対応等について報告を受けることで、社外取締役および社外監査役の多面的な視点からの評価を含めて経営戦略が適切に執行されているかを監督・監査しています。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。

2018年度取締役会の主な審議事項

第1四半期	● 取締役会実効性評価 ● 情報開示指針の改定 ● 経営監査室監査報告 ● 監査役監査概要報告
第2四半期	● 中期経営計画進捗確認 ● コンプライアンス委員会報告 ● 化粧品事業戦略 ● M&A戦略 ● ESG戦略 ● 研究開発の現状とトピックス報告
第3四半期	● 経営監査室監査報告 ● 新規事業プロジェクト進捗報告 ● 社員満足度調査の結果報告
第4四半期	● ベビー用紙おむつ事業戦略 ● 内部統制委員会報告 ● 政策保有株式状況報告

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おります。

取締役会の実効性評価

毎年一回、取締役会において評価を実施し、実効性を高めるための改善につなげています。取締役会の役割・責務は取締役会全体で共有する必要があるという考えの下、監査役を含めた取締役会の参加者全員が意見を述べ、議論し、評価を実施しています。2018年度も、予めアンケートを実施し、結果を共有したうえで取締役会において議論・意見交換を行ないました。

前回の実効性評価で指摘された課題への取り組みに対する評価

●人財戦略

一定の議論はできているが、事業のグローバル化推進の前提となるグローバル人財の活用に加え、近時の技術革新に伴う価値観の多様化、購買行動や流通構造の変化への対応などのため、多様な人財の発掘・育成に関してさらなる議論が必要。

●非財務活動（ESG活動）を含めた事業戦略

経営者自らが率先して変化を先導する姿勢を示し、実践している。議論もよくなされており、ESG部門新設も含め適切に実行できている。

●法令遵守を実現するための内部統制体制の整備・監督

重要案件の取締役会への報告のスピードに改善が見られた。情報を早い段階で上げることで、事態を極小化することができ、また花王グループ全体での対応を議論することができるので、体制整備と運用の両面で今後も継続的に強化が必要。

今後の課題

●多様な人財の発掘・育成は継続的な課題。10年後のあるべき姿を踏まえ、それを実践する人財像、その発掘や育成の方法について、さらなる議論が必要。

●取締役会と執行側との双方向のコミュニケーションを行なうことにより、取締役会をさらに活性化し、また、取締役会の議論を執行に生かしていくべきである。

●法令遵守を実現するための内部統制については、体制の整備のみならず、それがさらに有効に機能するよう運用を常に見直していくための監督を実行しなければならない。

以上のほか、会社の大きな方向性に関する建設的な議論などコーポレートガバナンス・コードで重視されている視点や、取締役会の構成、運営状況などの項目についても評価を行なっています。また今年度は、取締役選任審査委員会、取締役・執行役員報酬諮問委員会の運営についても評価を行ないました。

監査役および監査役会

社外監査役には、監査に必要とされる会計財務や法律に関する高い専門性と見識、それを生かすことができる豊富な経験、およびプロフェッショナルとしての高い倫理観を有している公認会計士や弁護士を指名し、社内の事情に通じた常勤監査役による社内情報収集とあいまって、客観的かつ深い議論が可能になり、実効性のある監査を実現しています。

監査役は、代表取締役との定期的な意見交換会、取締役会・経営会議等の重要会議への出席、国内グループ会社の監査役との定例連絡会議のほか、内部監査部門および会計監査人との情報交換、さらに社内各部門および子会社などへのヒアリングを定期的および必要に応じて適時に行なっています。また、監査役は取締役会においては、業務や会計に関する適法性・妥当性の観点からの発言に加え、経営の戦略的な方向づけを含む経営者への助言を広く行なっています。

監査役会の実効性評価

毎年一回、監査役会で、予め作成した着眼点リストを参照しながら、すべての監査役が意見を述べ、議論し、評価を行なっています。結果は、次年度の監査計画に組み入れるとともに、取締役会で概要を報告し共有しています。

現況についての評価

●監査役会は、実効性ある運営がなされている。常勤監査役やスタッフの対応により、社外監査役も安心して取り組めた。

●社外取締役と監査役との意見交換会を実施。今後も、監査役の問題意識を共有し、経営の監督機能がさらに強化されるよう、継続して実施したい。

●国内主要子会社の常勤監査役との情報交換会を実施。双方の懸念事項を共有し、情報が本社に上がってくる関係づくりに結び付いた。

●会計監査人、内部監査を担当する経営監査室とは、良好なコミュニケーションが図れており、三様監査のための良い連携が取れている。

今後の課題

●関係会社監査役連絡会議など本社と子会社の監査役間の双方向のコミュニケーションの機会を充実させ、グループ統制について一層の改善を図る。

コーポレート・ガバナンスの取り組み

選任審査委員会・報酬諮問委員会

役員人事や役員報酬の決定における公正性・透明性を徹底するために、取締役選任審査委員会と取締役・執行役員報酬諮問委員会を任意に設置しています。

取締役選任審査委員会は、全社外取締役と全社外監査役で構成し、取締役会の諮問に対して、社長および取締役の候補者について意見具申しています。さらに、取締役候補者の適正さの審査に加え、取締役会の規模、構成や多様性、社長執行役員や取締役に必要な資質についての議論を行ない、その審査結果について取締役会に報告を行なっています。

取締役・執行役員報酬諮問委員会は、全社外取締役、全社外監査役および全代表取締役で構成し、取締役会の諮問に対して、取締役および執行役員の報酬制度や報酬水準について意見具申しています。また、取締役選任審査委員会、報酬諮問委員会についても、実効性評価を行なっています。

取締役会、監査役会、委員会出席メンバー

区分	氏名	取締役会	監査役会	選任審査委員会	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 社外・独立	◎		◎	◎
	篠辺 修 社外・独立	○		○	○
	向井 千秋 社外・独立	○		○	○
	林 信秀 社外・独立	○		○	○
監査役	藤居 勝也	○	◎		
	青木 秀子	○	○		
	井上 寅喜 社外・独立	○	○	○	○
	天野 秀樹 社外・独立	○	○	○	○
	岡 伸浩 社外・独立	○	○	○	○

◎は議長、○は出席メンバーを示しています。

独立役員

経営判断が会社内部者の論理に偏ることがないよう、「花王株式会社社外役員の独立性に関する基準」(以下「独立基準」)を満たす適切な数の独立役員が花王の経営陣から独立した中立な立場で取締役会の審議状況等を牽制する体制としています。取締役8名中4名の社外取締役全員、監査役5名中3名の社外監査役全員が独立基準を満たしています。現体制においては、取締役会の中立性、独立性をより高めるための方策として、独立社外取締役が取締役会議長を務めています。また、独立社外役員は、多様な視点での議論を図るために、取締役会の合間、また別の機会を設けて、独立社外役員のみの会合を自主的に開催し、花王の経営や取締役会の活動に関する課題、将来の経営陣幹部の育成等について、情報交換、認識の共有を図っています。

独立基準の詳細は以下に掲載しています。
www.kao.com/content/dam/sites/kao/www-kao-com/jp/ja/corporate/about/pdf/governance_002.pdf

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)永続的な企業価値増大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増大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。

(ⅰ)基本報酬

取締役および執行役員としての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します。

(ⅱ)短期インセンティブ報酬としての賞与

賞与支給率が100%のときの賞与額は、社長執行役員においては基本報酬の50%、役付執行役員(社長執行役員を除く)においては基本報酬の40%、その他の執行役員においては基本報酬の30%となります。賞与支給率は、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)の目標達成度並びに前年度からの改善度、および資本コストを考慮した花王が重視する経営指標であるEVA®(経済的付加価値)の目標達成度に応じて0～200%の範囲で決定されます。

(ⅲ)長期インセンティブ報酬としての業績連動型株式報酬

花王の中期経営計画の対象となる2017年から2020年までの4事業年度を対象として、中期経営計画の業績目標やESG視点からの非財務目標の達成度等に応じて、花王の株式等を交付します。本制度は、中期経営計画の業績目標の達成度等に応じて花王の株式等を交付する「業績連動部分」と毎年一定数の花王の株式等を交付する「固定部分」から構成されます。業績連動部分は花王中期経営計画の達成に向けた動機づけおよび中長期の業績と役員報酬の連動強化を、固定部分は株式の保有促進を通じた、株主との利害共有の強化を目的としており、各部分の構成割合は、業績連動部分:固定部分＝70%:30%としています。業績連動部分における業績連動係数が100%のとき、1事業年度当たりの株式報酬額は各役位の基本報酬の40～50%程度となります。

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おります。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並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うえで、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。

2018年度の役員報酬の実績

取締役 8名 480百万円 (うち社外取締役4名 60百万円)
監査役 6名 78百万円 (うち社外監査役4名 30百万円)

(注)上記の員数には、2018年3月23日開催の第112期定時株主総会の終結をもって退任した社外取締役1名、社外監査役1名が含まれています。

役員ごとの報酬額等の総額等

澤田 道隆(取締役)

報酬等の総額	165百万円
基本報酬	82百万円
賞与	48百万円
業績連動型株式報酬	35百万円

(注)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。

役員紹介

（2019年3月26日現在）

社外監査役
岡 伸浩

社外監査役
井上 寅喜

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

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

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
天野 秀樹

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

取締役・監査役

(2019年3月26日現在)

取締役

代表取締役 社長執行役員

澤田 道隆

1981年 4月	花王入社
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(現任)

社外取締役 取締役会議長

門永 宗之助

	イントリンジクス(Intrinsics) 代表 ビジネス・ブレークスルー大学 副学長
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	花王取締役(現任)
2014年 3月	花王取締役会議長(現任)

代表取締役 専務執行役員

竹内 俊昭

1981年 4月	花王入社
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	花王執行役員
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
2016年 1月	花王代表取締役常務執行役員 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(現任) 花王代表取締役専務執行役員(現任)

社外取締役

篠辺 修

	ANAホールディングス株式会社 取締役副会長
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(現任)
2018年 3月	花王取締役(現任)

代表取締役 専務執行役員

長谷部 佳宏

1990年 4月	花王入社
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	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)

社外取締役

向井 千秋

	東京理科大学 特任副学長 宇宙飛行士、医師、医学博士
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	花王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	花王取締役(現任)

取締役 常務執行役員

松田 知春

1983年 4月	花王入社
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(現任)
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

林 信秀

	株式会社みずほ銀行 取締役会長
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(現任)
2019年 3月	花王取締役(現任)

監査役

常勤監査役

藤居 勝也

1980年 4月	花王入社
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)

社外監査役

井上 寅喜

	公認会計士 株式会社アカウンティング・アドバイザリー 代表取締役社長
1980年10月	アーサーアンダーセン会計事務所入所
1985年12月	公認会計士登録
1987年 6月	米国アーサーアンダーセン・ニューヨーク事務所駐在
1995年10月	アンダーセンナショナル・パートナー
1997年10月	アンダーセンワールドワイド・パートナー
1999年 7月	朝日監査法人(現 有限責任あずさ監査法人) 代表社員
2008年 7月	井上寅喜公認会計士事務所 所長(現任)
2010年 6月	株式会社アカウンティング・アドバイザリー 代表取締役社長 (現任)
2016年 3月	花王監査役(現任)

常勤監査役

青木 秀子

1982年 8月	花王入社
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

	公認会計士
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	花王監査役(現任)

社外監査役

岡 伸浩

	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
1993年 4月	弁護士登録、梶谷綜合法律事務所入所
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	岡綜合法律事務所開設 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	花王監査役(現任)

執行役員

（2019年3月26日現在）

執行役員

澤田 道隆
社長執行役員
人財開発担当

上山 茂
常務執行役員
経営サポート部門統括

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

根来 昌一
常務執行役員
購買部門統括

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

和田 康
常務執行役員
品質保証部門統括

夏坂 真澄
常務執行役員
特命担当

田端 修
常務執行役員
SCM部門統括
TCR担当

青木 寧
常務執行役員
特命担当
株式会社カネボウ化粧品 代表取締役
取締役会議長

細川 均
執行役員
研究開発部門 スキンケア研究所長
研究開発部門 グローバルビューティケア担当

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
Oribe Hair Care, LLC Chairman

山下 博之
執行役員
SCM部門 技術開発センター長

中西 稔
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 董事長総経理
花王（合肥）有限公司 董事長総経理
佳麗宝化粧品（中国）有限公司 董事長

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

デイブ・マンツ
執行役員
ESG部門統括

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
Washing Systems, LLC Chairman

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

山内 憲一
執行役員
会計財務部門統括
Kao America Inc. President

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

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）

片寄 雅弘
執行役員
ケミカル事業部門統括
Fatty Chemical (Malaysia) Sdn. Bhd. Chairman
Pilipinas Kao, Inc. Chairman
Kao Chemicals Europe, S.L. Presidente

村上 由泰
執行役員
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

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
研究開発部門 環境新事業担当

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

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

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

竹安 将
執行役員
法務・コンプライアンス部門統括

エグゼクティブ・フェロー

武馬 吉則
常務執行役員待遇

古井 祐司
東京大学 特任教授
自治医科大学 客員教授

安川 拓次
執行役員待遇

エグゼクティブ・フェローは、専門性と社外ネットワークを活用して、社外連携の一層の深化を図る活動に従事しております。

外部からの評価

SRIインデックスへの組み入れ／評価 （2019年3月26日現在）

SRIインデックス

財務面だけではなく、環境・社会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、幅広い投資家から重要視されています。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 ETHIBEL SUSTAINABILITY INDEX EXCELLENCE Global

MSCI 2018 Constituent MSCI ESG Leaders Indexes

MSCI 2018 Constituent MSCI Japan ESG Select Leaders Index

MSCI 2018 Constituent MSCI Japan Empowering Women Index (WIN)

2019 Bloomberg Gender-Equality Index

EURONEXT vigeo eiris INDICES WORLD 120

ECPI Sense in sustainability

S&P/JPX カーボン エフィシェント 指数

TOP 100 COMPANY 2018 Thomson Reuters Diversity & Inclusion Index

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

評 価

CDP A LIST 2018 WATER SECURITY

CDP SUPPLIER ENGAGEMENT LEADER 2019

2019 Most Sustainable Corporations in the World GLOBAL 100

2019 WORLD'S MOST ETHICAL COMPANIES® WWW.ETHISPHERE.COM

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

DIVERSITY MANAGEMENT SELECTION 100 2013

NADESHIKO 2019 semi

DBJ健康格付 2016

SPORTS YELL COMPANY

プラチナくるみん 子育てサポートしています

Corporate Responsibility Prime rated by oekom research

消費者志向経営 Award 2018

編集方針

「統合レポート2019」の発行にあたって

花王は、2017年度より「統合レポート」を発行しており、今回が3回目の発行となります。

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、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、事業活動や戦略、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総合的にまとめています。

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、そこから生まれる花王の強みや価値創造のプロセスを明らかにしつつ、全体像を俯瞰したうえで、中長期の戦略や価値創造ストーリーをわかりやすくお伝えすることをめざしました。

花王は、企業の総合的な情報開示と企業評価を行なう投資家との対話を推進する場として経済産業省が主催する、「統合報告・ESG対話フォーラム」にメンバーとして参加し、「価値協創ガイダンス」も吟味して本レポートを制作しています。

株主や投資家の皆さまをはじめすべてのステークホルダーの方々との対話のツールとして活用していただくため、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ます。

経営戦略企画部　熊澤 純也

Environment Social Governance 価値協創ガイダンス

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が、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ます。

対象期間

2018年度（2018年1月1日～2018年12月31日）。ただし、一部には2017年度以前や、2019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。

各種情報提供ツールのご紹介

花王企業情報サイト	www.kao.com/jp
投資家情報	www.kao.com/jp/corporate/investor-relations/
サステナビリティ	www.kao.com/jp/corporate/sustainability/
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
有価証券報告書	www.kao.com/jp/corporate/investor-relations/library/securities/