

Kao Integrated Report 2023

花王 統合レポート
2023

2022年 12月期

kao

kao
きれいを ここに 未来に

花王株式会社

〒103-8210 東京都中央区日本橋茅場町1-14-10
コーポレート戦略部門

2023年5月発行



Sustainability as the only path



Children want a world where all life lives in harmony

子どもたちが願う未来は、
すべてのいのちが輝く“共生”の世界。
花王もその世界の一部でなければならない。



「自然との同調」

Bozhidara Bogdanova
Dimitrova さん (9歳)

人間と自然のふたつの手を描きました。人間の手には人やごみを描き、自然の手には植物や動物を描きました。人間の手が支えているのは宇宙、自然の手が支えているのは海です。環境汚染を止めることで自然をより持続可能に育むことができる、というメッセージを込めて描きました。



「助け合って マンゴロープを植えよう」

Woraphitcha Phuangprakhon さん (10歳)

さまざまな動物が生息しているマンゴロープの森は、海辺の高潮から守ってくれます。わたしは、動物たちに家や食べもの、過ごしやすい気候を受け取ってもらえるように、友達と力を合わせてマンゴロープを植えています。わたしたちはとても楽しい時間を過ごしながら、森を守るための取り組みを誇りに思い、これからも環境にやさしくなることを約束します。

「環境と大地の問題」

Ahoora Bakhtiari さん (9歳)

わたしたちは、環境を守るために努力しなければなりません。この絵を描いたのは、地球を愛そうというメッセージを友達に伝えるためです。地球を掃除している人や、地球を幸せにするためにみんなが行動している様子を描きました。



「みんなで支える地球の未来」

松本 秋香 さん (10歳)



花王国際こども環境絵画コンテスト

KAO International Environment Painting Contest for Children

花王は、世界中の子どもたちが、身近な生活のエコと地球の環境・未来を作品に表現する、「花王国際こども環境絵画コンテスト」を2010年から実施しています。第13回目となる今回は、13,214点の作品とメッセージが届けられました。

子どもたちの未来への真剣な想いが、私たち花王のバーバス「豊かな共生世界の実現」と社会に提供する価値「未来への5つの約束」の原点になっています。そして、子どもたちの願いが世界中の人々のこころを動かし、暮らしや社会を変えるきっかけになると信じています。

WEB

花王企業ウェブサイト「花王国際こども環境絵画コンテスト」
www.kao.com/jp/corporate/sustainability/society/painting-contest/

Our Purpose

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

豊かな共生世界の実現

創造と革新で、暮らしをきれいに。
すべてのいのちが調和する未来へ。



Commitment to the Future 未来への5つの約束

- ① 再生する暮らしへ。
- ② CO₂削減を超えて、再資源化へ。
- ③ 何ひとつ、無駄にさせない。
- ④ 違いに寄り添い、精確にケアする。
- ⑤ 誰ひとり取り残さない、着実な一歩。



Strategic Approach 戦略的アプローチ

- ① 持続可能な社会に欠かせない企業になる
- ② 投資して強くなる事業への変革
 - ・既存事業の再生 (Reborn Kao)
 - ・新事業の創成 (Another Kao)
- ③ 社員活力の最大化



ステークホルダーの 皆さまへ

2020年に起きたパンデミックをはじめ、世界の人々は多くの困難に晒され、地球という限られた空間に存在する私たちがいかに密接につながっているかを知られたのではないかでしょうか。私たちの暮らしの土台は、人々が不安なく毎日を過ごせる環境にあるはずです。そして、

Top Message

限りある資源、限りあるいは、
限りない欲求の世界で、
日々の暮らしの“きれい”の進化に
挑戦し続けます。

代表取締役
社長執行役員

長谷川 佳宏

今だからこそ、明るい笑顔で生活できることの大切さを感じている人たちは少なくないはずです。花王は、日常の生活を守りながら、人々の笑顔ある毎日に貢献することを願って誕生した会社です。これから世界において、豊かな自然環境、病害や不安のない生活、こころ豊かに暮らせる

毎日をめざすことが、花王の掲げる“きれい”を守る活動です。この方向性を見据え、「未来のいのちを守る」会社としての社会的役割を果たしていきます。

天祐は常に道を正して待つべし



花王が大切にしている創業者・長瀬富郎の遺訓が、「天祐は常に道を正して待つべし」です。この先人の言葉は、今の花王にとって最も大切なメッセージを伝えています。

この言葉は、良き運命も、悪しき運命も、もとを正せばすべて自らの種まきの結果であり、仕事の本質を忘れず、一心不乱に努力する様の大切さを語っています。花王のすべての活動の本質は、よきモノづくりを通してお客様に喜んでいただき、その対価である利益を感謝の大きさとし、次のモノづくりに励むことがあります。日々の仕事を通して、一人ひとりがお客様の感謝を糧に成長し、その成長の集まりが会社の発展にもつながるというものです。私たちは今、この原点に回帰し、現状の困難を打破しようとしています。

そして、原点に立ち戻るだけでなく、新たに加えなければならないことがあります。それは、社会の急速な変化に対応する準備です。社会の情勢が変わり、企業の足元が揺らぐ事態が起きた時に、それに対応することのできる余力をもつということです。今回の原材料高騰は、まさにその変化にあたる事態であり、計画的に準備しておかなければ、天祐は訪れません。

また、ビジネスに関しては、変化を想定した戦略が必要です。花王だけが商売をしているわけではありません。多くの優れた企業が同じフィールドでせめぎ合いをしながら、お客様の信頼と共感を獲得しようとしています。私たちが、お客様から選ばれる存在となるためには、選ばれる理由が必要です。例えば、ある地域で最も頼りになる存在となることや、難題に対して唯一無二の助けとなる存在であることです。そのような理由を一つひとつ積み重ねながら、持続可能な社会に欠かせない存在となるゴールをめざして、花王は歩み続けてまいります。

企業価値を高める

企業価値を高めるために、経営の方針と優先すべき取り組みを社員と共有しています。まずは、稼ぐ力を最大化するEVA経営の深化です。そのために事業を特性に基づいて分類し、戦略を変えていきます。そして、すべての事業はESG視点を必須とします。なぜならば、社会における未来の存在価値を高めず、短期的な経済性のみの追求では、決して人々や社会が応援する事業にならないからです。

これらの方針のもと、花王は、既存の事業の進化と、未来の成長エンジンとなる新土俵の創成を両利きで進めていきます。その進捗については、花王の5つの事業分野ごとに、ステークホルダーの皆さまへ公表してまいります。産業界のサステナビリティへの貢献をめざすケミカル事業、暮らしの基盤を支えるハイジーン＆リビングケア事業、健康ですかやかな毎日を提供するヘルス＆ビューティケア事業、その人ならではの美と個性に寄り添い、美しく彩る化粧品事業、そして人々のいのちを守るライフケア事業の着実な進展です。そして、世の中にあふれる膨大な商品と情報の中で、個人の欲求や期待により合致する出会いを支援するために、デジタル技術を最大限に活用していきます。もちろん、これらの実現に向けては、多様で多彩な個の力、すなわち社員の力の結集が必要だと考えます。



今こそ、 まじめな雑談

DE&I (Diversity, Equity and Inclusion) は、花王に脈々と生き続ける基本姿勢であり、企業理念「The Kao Way」は、その精神を明文化しています。行動原則には、「共生視点：広い視野をもち人と地球を気遣うこと」、「個の尊重と力の結集：一人ひとりの個性を尊重し価値を見出し、異なる知恵と力を結集し大きな力とすること」、「果敢に挑む：挑戦する人に公平に機会を与え、組織がそれを活かすこと」が記されています。

そして、それを実現するため対話の経営を重視しています。花王では役職で人を呼ぶことはなく、誰に対しても必ず「さん」だけで話をする習慣が根づいています。花王において役職は役割であって、権威ではありません。フラットな立場で相手と対話し、自由闊達に話し合いをするために長年に渡って引き継がれてきた文化です。この文化のもと、異なる考えが混ざり合うことでさまざまな化学反応が起こり、常に新たな方向性を導き出すことができました。コロナ禍によって少し弱くなっていたこのよき文化をこれまで以上に活性化させ、人財を活かす力を何倍にも高めてまいります。



スピードとレベルを極限まで高める

花王は、「マトリックス運営」を特徴としています。これは、単一の事業やモノづくりだけに集中するのではなく、そこで獲得したエッセンス、知見やノウハウを、別の事業やモノづくりに活かすための組織体制です。まさに叡智の結集のための体制であり、ひとつの事業を縦軸とし、横軸となる組織が複数の事業を横断的に、効率よくサポートするというものです。今までではこのよい部分が発揮され、新たな発想の事業モデルや商品が生まれてきました。しかし、昨今の激しい市場環境変化に対して、スピード感が合わない部分が出てきました。会社の規模が大きくな

るにつれて各部門の役割が過度に重視され、社員間の自由闊達な連携プレーが影をひそめるようになりました。 「マトリックス運営」の本来の意味は、「目的達成のために、あらゆる組織が縦横無尽に一致団結・結集する生体機能型組織」です。社員にもう一度この本質に立ち返ってもらうため、「スクラム型運営」と呼称を変え、優先すべき事業からエース結集のコンパクトな組織に変える方向に舵を切りました。

その結果、これまでにないスピードで仕事が進み、常識にとらわれない発想を取り組みが生まれ始めています。

新土俵の創造こそ、 花王の神髄



これまで花王が最も力強く発展した時期は、1987年から約20年間続く新土俵への挑戦期でした。世界初のコンパクト洗剤「アタック」にはじまり、掃除の新しい常識となる「クイックルワイパー」、角栓を集中的に除去する「ビオレ毛穴すっきりパック」、蒸気温熱カーテンをつくった「めぐりズム」、ヘアカラーの作法を変えた「ブローネ泡カラー」、乾燥性敏感肌のために生まれた「キュレル」など、当時の常識を変えるモノづくりを重ねてきました。これらの新土俵を創造した商品は、今でも多くのお客様にご愛顧いただいています。

私たちはいま一度、私たちのモノづくりの神髄を思い出さねばなりません。商品を少しずつ進化させることも進めますが、花王本来の得意技は“常識破り”であり、新カテゴリーの創造です。強い花王の姿を取り戻すためには、新土俵への飽くなき挑戦が不可欠です。これからの数年、花王は事業の立て直しと同時に、新土俵創造に力を込めていきます。

世界で欠かせない存在になるために

中期経営計画「K25」は、既存事業を強くするための抜本的改革 (Reborn Kao) と未来志向の新事業の創成 (Another Kao) を、事業戦略の主軸と位置づけています。このふたつの事業群に共通する方針は、独創的な技術を根幹に据えてグローバル発展をめざすことであり、ゆえに両者をスピーラルアップさせる構想の実現が可能です。

グローバル発展をめざす上で、これから重要なコア価値は、maximum with minimumを追求するコンパクト・イノベーションです。高い価値を、いかに無駄を小さく、安く、早く届けられるかが重要です。世界の潮流を鑑みると、大量生産、大量消費を前提とした成長モデルはいずれ限界を迎え、生活の質を高めながら消費を最小限

に抑える発展モデルが主流になるでしょう。他の企業に先駆けてそのよき先例を生み出すべく、花王は、限られた資源を最も効果的に使ってモノづくりを行い、その人に最も合う商品・サービスとして提供し、さらに、使用されたものが地球を傷つけないことに力を込めています。

そしてこれは、花王一企業で実現できることではありません。多くの企業がつながり、各自の強みが活かされ、不可能という常識が可能となる、「競争」ではなく「共創」が重視される世界をめざすことです。私たちの「正道を歩む」という価値観は、この難しい世界の実現を可能にする力です。豊かな共生世界の実現のために、私たちは歩み続けてまいります。

企業理念 The Kao Way

「The Kao Way」とは、先人が培ってきた精神や文化を次世代に受け継ぐため、2004年に策定した花王の企業理念です。2021年には花王のさらなる変革をめざして、「共生」を新たな使命に掲げ、「期待の先を行く」ビジョン、そして「果敢に挑む」行動原則を追加し、アップデートしました。

この企業理念は、社員一人ひとりに深く浸透しています。中長期の事業計画の策定から日々の業務における意思決定まで、「The Kao Way」を振りどころにすることで、すべての活動が一貫したものとなります。また、社会

課題や事業課題に対し、多様な資産と社員の力を集積させる原動力です。そして、個人の成長と会社の発展や社会への貢献を重ね合わせ、働きがいや生きがいを生み出す指針でもあります。

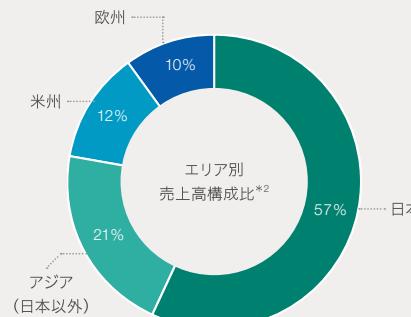
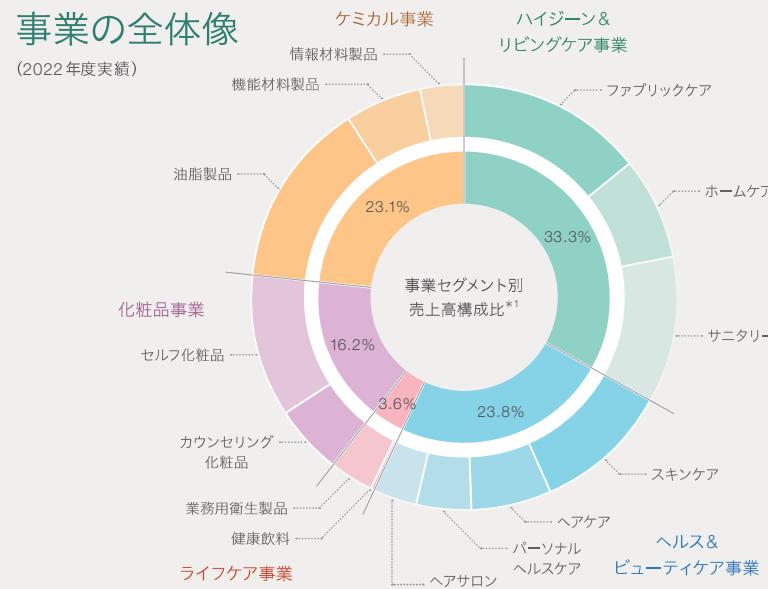
グローバル全社員共通の対話の基盤

- 存在意義となる使命
- ゆるぎない基本的価値観
- めざすべきビジョン
- 大切にする行動原則



花王の事業の全体像

(2022年度実績)

ライフケア *業務品のみ
24%

事業セグメント別海外売上高比率*2

ハイジーン & リビングケア	28%
ヘルス & ビューティケア	46%
ファブリックケア	19%
スキンケア	45%
ホームケア	10%
ヘアケア	33%
メリーズ	56%
パーソナルヘルスケア	7%
サンタリー *メリーズ以外	56%
ヘアサロン向け製品	100%

化粧品	36%
G11	49%
R8	11%
情報材料製品	53%
ケミカル	65%
油脂製品	87%
機能材料製品	54%

*1 外部顧客に対する売上高で算出

*2 販売元の所在地に基づき分類

花王の発展の歩みと売上高の推移

花王は、1887年の創業以来、国内外において意欲的に事業領域を拡大し、自ら市場を生み出しながら発展を続けてきました。2009年の「環境宣言」以降は、強みのひとつである環境技術を基軸に、持続可能な社会の実現に貢献すると共に、事業の発展を加速させていきます。

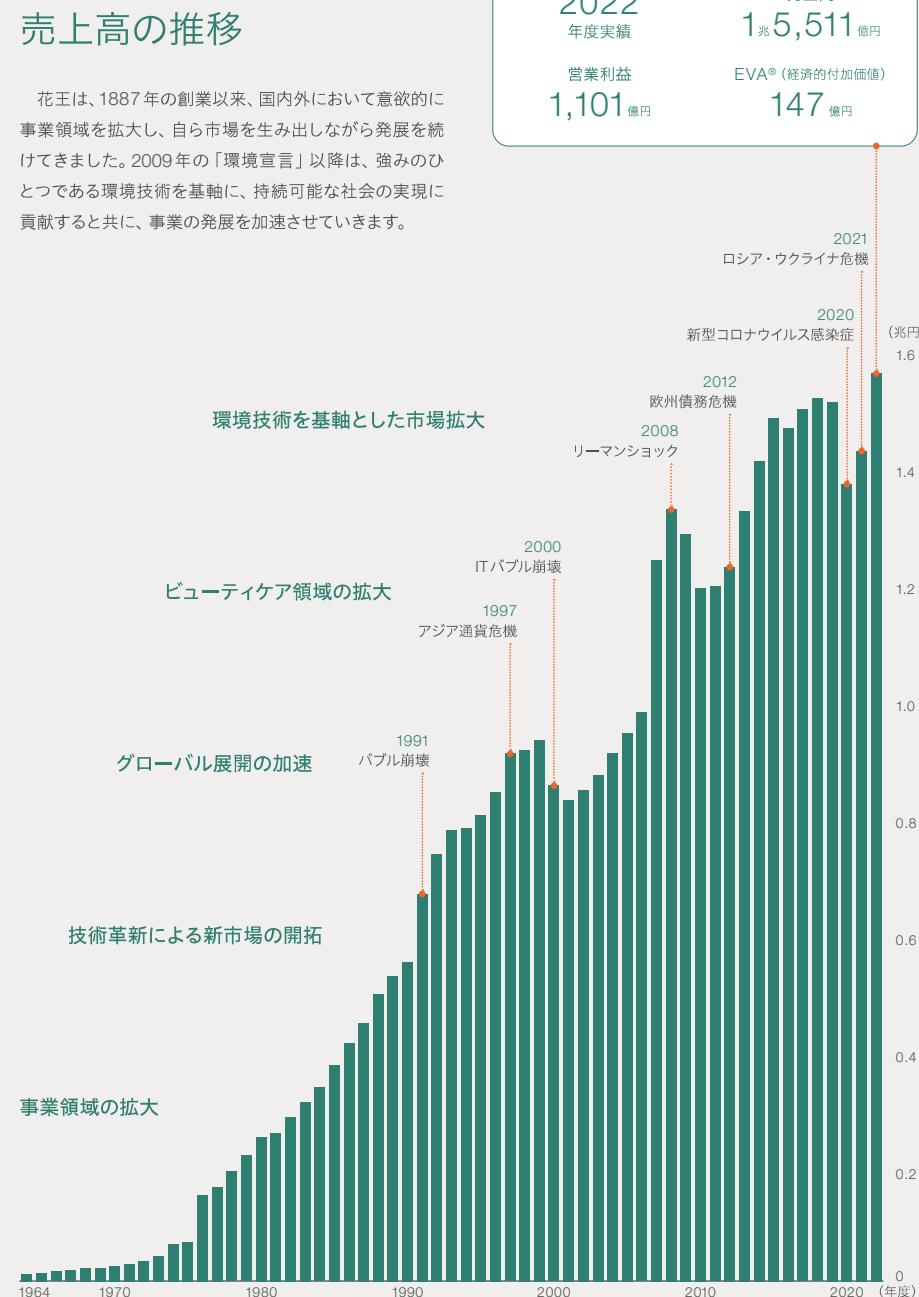
環境技術を基軸とした市場拡大

ビューティケア領域の拡大

グローバル展開の加速

技術革新による新市場の開拓

事業領域の拡大



イノベーションの進化とユニーク価値創造の歩み

1890

事業領域の拡大

技術革新による新市場の開拓

1990

グローバル展開の加速

生活者の意識ニーズ

- ・洗浄の効能が理解され、身体や衣類を洗浄する行為の広がり
- ・経済成長による生活水準の向上に伴い、新しいモノを取り入れた便利な生活へ
- ・衛生習慣の浸透・拡大と、快適性を求める生活へ
- ・女性の社会進出に伴う美容意識の高まりにより、髪・肌へのいたわり意識が向上

Game Change 新土俵創造

ヘアスタイル崩さず
しっかりキープ炭酸力の
入浴剤高品質
国産化粧石鹼肌っぽらない
洗いあがり肌にやさしく
子供でも使える

「すべての国民に清潔な暮らしを届けたい」という想いから、手に届く価格で安心して使える高品質国産石鹼「花王石鹼」発売

ハードなキープ力で
雨や風にもくずれない石けんに代わる肌に
マイルドな中性タイプ
の洗顔料炭酸ガスが温浴効果を
高めて血行を促進。
疲労に効く素肌にやさしい中性
のMAPを主成分とした
全身洗浄料

「すべての国民に清潔な暮らしを届けたい」という想いから、手に届く価格で安心して使える高品質国産石鹼「花王石鹼」発売

Beyond Expectations アップグレード

キューティクルケア

生命美容科学の
化粧品髪と地肌を傷めない
なめらかな指どおり高吸水性ポリマーによ
る吸収力に優れた新し
いタイプの生理用品皮膚生理に根ざした
科学基盤の基礎化粧品おむつかぶれしやすい
赤ちゃんの肌にやさしい
全面通気性シートを採用

本質研究の進展

界面の科学

全商品に応用する基盤技術

皮膚の科学

毛髪の科学

価値設計の指針

水の科学

ナノ界面制御

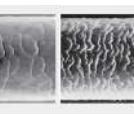
異種の界面を精密に制御し
相反する性質を両立させる技術



精密設計誘導体(例:バイオIOS)

本質解析

未解明の本質を明らかにするために、
複雑な事象を論理的に証明する技術



状態変化するヘアキューティクル

油脂精密変換

機能性を高めた有用性物質を
効率的・精密に製造する技術



超高性能アルコール合成胚芽

コア技術の進化

花王の歴史は、イノベーションと価値創造の歴史です。社会と生活者のニーズに応えるため、「清潔・美・健康・環境・生命」と事業領域を拡大し、さらにこれらを自在に集積することで、新たな価値と市場を創造してきました。

1990

グローバル展開の加速

- ・共働き世帯の増加に伴う家事の合理化ニーズの高まり
- ・住環境の変化による清潔意識のさらなる高まり

- ・ファミリーユースからパーソナルユースへの拡大
- ・女性の社会進出による忙しい日常での時間節約志向の高まり
- ・高ストレスやアレルギーによる敏感肌ケア意識の高まり

血行を促進し
抜け毛を防ぐホコリ・髪の毛も
残さず簡単小鼻の黒ずみ汚れ
もすっきり自宅で簡単
クリーニング寝ぐせを
素早くおさえ落としたい時に
サッとふくだけ

爽快な炭酸ジェットで
毛根まで有効成分を
浸透させる

格子状のネットを複合し、
ダスト捕集性の極めて
高い不織布シートを開発

くだける顆粒で
つるつるの歯にスプーン一杯で
驚きの白さへ

バイオの力で、衣料用
洗剤を從来の1/4のサイ
ズにコンパクト化

顆粒が砕けて、すき間
の奥の歯垢までかき
出しへ落とす

アイロンすべりを軽くし、
細かい洗濯ジワがラクに
とれる

洗たくジワが
ラクにとれる

ミントの香りで髪も気分
もすっきりうるおう

乾燥性敏感肌向け
スキンケア

肌のバリア機能の主役で
あるセラミドの働きを守る
セラミドケア技術を使用

シート製品の価値開発と応用展開

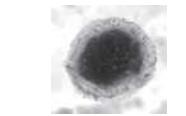
酵素の科学

繊維の科学

安全性の科学

メタ加工プロセス

あらゆる物質の反応・複合・加工などを行う高次のプロセス技術



崩壊性オーラルケア用顆粒

高分子機能制御

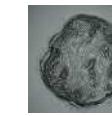
商品の価値の源泉となる
高分子機能の設計技術



環境応答性高分子構造

本質解析

汚れの本質を捉え、選択的に
除去する処方を確立させる技術



ヒトの角栓の微細構造

イノベーションの進化とユニークな価値創造の歩み

2000

ビューティケア領域の拡大

2010

環境技術を基軸とした市場拡大

2020

2023

生活者の意識ニーズ

- ・生活習慣に関連した健康問題が表面化し、セルフケア意識が向上
- ・日常生活で香りを楽しむ習慣の広がりと、消臭意識の高まり

- ・IT時代特有の眼精疲労などへのセルフメディケーション意識の向上
- ・地球環境問題の深刻化によるエコ意識の芽生え

- ・家事分担やロボット利用が進み、簡単・効率を求める家事へ
- ・男女・年齢を問わないヘルス＆ビューティ意識の高まり

- ・SDGs教育による環境・社会課題への意識・行動の拡大
- ・新型コロナ感染症の流行による衛生・健康意識の高まり

Game Change 新土俵創造

結つても跡がつかない
アジアンピューティー体脂肪の気になる方に
初めてのトクホ茶塗るだけで
健康的なプロンズ肌奥からじんわり
ほぐれていく

泡でムラなく染まる

高濃度茶カテキン540mg
配合。エネルギーとして脂
肪を消費しやすくなる東洋美への原点回帰、アジア
女性の黒髪をより美しく。
東洋美容エッセンス配合肌にダメージを与えること
なく潤いを与え、ナチュラル
な小色肌に約40°Cの心地よい蒸気が
約20分続く、大切な目と
目元をやさしく包み込む泡が髪の根元までしっ
かり届き、自宅でムラな
カラーリングスプレーするだけ、
こすらず洗浄泡ハミガキで
口臭予防色鮮やかに変化する
3Dエフェクト

農業の効率化



農業の効率化



Beyond Expectations アップグレード

肌にやさしい
ハンドソープべたつかず
白残りしないUVすすぐだ瞬間
キュッと実感お洗たくの
すすぎ1回お手入れを
土台から変える10秒で
つめかえ繰り返し使っても
髪を傷めないアタック液体史上最高の洗浄力
と地球へのやさしさを両立つけたての
色が持続

本質研究の進展

代謝の科学

生体理解・制御の進化



バイオ・生体制御
人体の代謝経路を明らかにし、恒常性の高い状態に導く技術

活性化する褐色脂肪細胞

泡の科学

環境価値・利便性の向上



ナノ界面制御
泡の制御を通じて、洗浄・浸透・節水の新たな価値を生み出す技術

選択吸収する泡膜

環境の科学

微生物制御による衛生価値の拡大

光の科学

微生物の科学



ナノ界面制御
不安定な物質を精密に複合化して特殊な機能を生み出す技術

ヒトのシワの深部への物質浸透性

微生物の科学



バイオ・生体制御
微生物・害虫などの性質に特化した新たな健康価値を生み出す技術

生きている原因のモラクセラ菌

健康の科学

微生物制御による衛生価値の拡大



本質解析
生命・生活・生態の領域で変化する性質を予測する技術

未来予測型のRNA遺伝子

コア技術の進化

変化の速い時代において、新たな技術を生み出すことで新土俵を創造すると共に、コア技術の応用によって期待を超える価値を生み出し、人々の暮らしと社会に貢献しています。

花王の強み

—イノベーションの源泉—

(2022年12月末時点)



創造力

よきモノづくり

創業時から大切にしてきた優れた創造のプロセスが「よきモノづくり」です。人、社会、地球の今と未来を豊かにするために、すべての社員とチームの創造力と活力を結集し、想いを込めて卓越したモノづくりを行っています。



技術力

本質研究と
オープンイノベーション

「本質研究」とは、さまざまな現象の「本質」を見極めようとする姿勢であり、花王のイノベーションの源泉です。本質研究から生み出された多様な技術資産と企業内外の知見を集約したオープンイノベーションを通じて、さらなる社会課題の解決をめざします。



人財

知恵を結集し挑戦する
多様な人財

花王にとって最も重要な資産は一人ひとりの社員です。個性豊かで多様な人財が、志をひとつに知恵を結集し、互いに尊重し合いながら、解決困難な課題に挑戦しています。



ブランド

人々の一生に寄り添う
ブランド群

幅広い領域に展開するすべての花王のブランドは、困っている時も楽しい時も、何事もない日常においても、人々の一生に寄り添い、価値を提供し続けています。



企業文化

The Kao Way

「The Kao Way」は、花王社員に深く浸透し、すべての活動の基盤となる企業理念です。会社の発展と社員個人の成長を重ね合わせ、働きがいや生きがいを得る上で欠かすことのできない指針もあります。

CDPから「気候変動」「フォレスト」「水セキュリティ」の分野で最高評価を獲得



3年連続



17年連続

コンシューマープロダクツ事業
カテゴリー・シェアNo.1ブランド数

日本 アジア 米国

11 2 2

出典：日本はインテージSRI+（2022年度）
アジアと米国はニールセン・アルチャネルデータ（2022年度）

ケミカル事業
トップシェア製品数

世界トップグループ 日本トップグループ

8 7

出典：花王調べ

連結従業員数

35,411名

女性従業員比率 女性管理職比率

53% 31%

販売国・地域

約100

連結子会社数

111社

商標保有件数

23,938件

特許保有件数

15,002件

コンシューマープロダクツ事業 保有ブランド数

71

