



kao

Integrated Report 2025

花王 統合レポート2025

Sustainability as the only path

2024年12月期



01. Who We Are

Our Purpose	3
Kao at a Glance	4
Key Figures 2024	6

02. CEO Message 7

持続可能な社会に欠かすことのできない企業へ

03. Science Based Solutions 12

花王のサイエンスでグローバル社会課題に挑む

Bio IOS® [生物多様性]	14
eco ペコボトル [プラスチックごみ問題]	16
マイクロディフェンス処方 [紫外線による肌ダメージ]	18
PFAS フリー消火薬剤 [環境汚染]	20



04. Our Value Creation 22

価値創造の最大化

花王の価値創造サイクル	23
花王のマテリアリティ	24
ESG 戦略	25
研究戦略	27
人財戦略	30

COVER STORY

表紙ビジュアルは、私たちの「ムーンショット」を表しています。未来の世代に続く持続可能な社会の実現という大きな目標に向けた、私たちの決意を込めました。

05. Driving Toward K27 and Beyond 32

「グローバル・シャープトップ」事業の構築	
- グローバルコンシューマーケア事業	34
- 化粧品事業	37
- ケミカル事業	39
「グローバル・シャープトップ」をめざす社員	41
資本効率/収益性の改善	42
パートナーとの共創による事業構築	47

06. Governance 49

社外取締役座談会	50
コーポレート・ガバナンス	53
リスク・危機管理	61
監査役会の活動	62

07. Data Section 65

Solving issues that matter.



OUR PURPOSE

豊かな 共生世界の実現

To realize a *Kirei* world
in which all life lives
in harmony

創造と革新で、人と社会、地球の「きれい」に
貢献し、すべてのいのちが調和する
ところ豊かな未来をめざします。



Kao

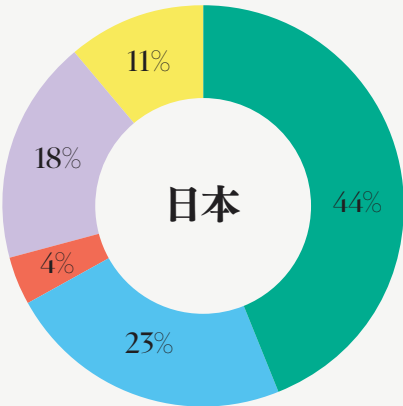
at a Glance



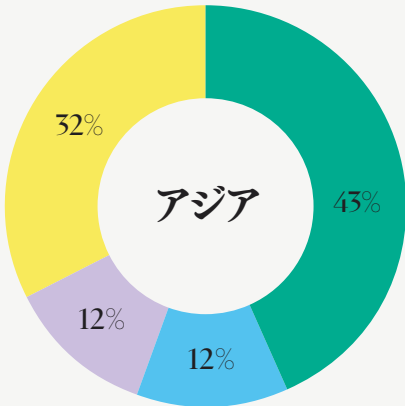
売上高：16,284 億円 (海外比率43.3%)

販売先：約140の国・地域

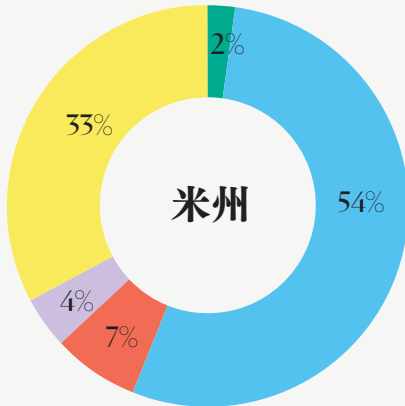
2024年実績



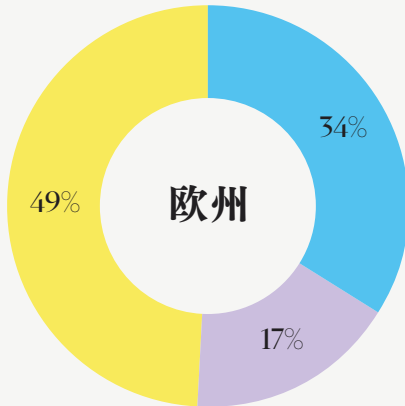
9,230 億円



3,137 億円



2,073 億円



1,845 億円

■ ハイジーン&リビングケア事業
 ■ ヘルス&ビューティケア事業
 ■ ライフケア事業
 ■ 化粧品事業
 ■ ケミカル事業

連結従業員数
32,566人

海外勤務者比率36.0%

連結子会社数
111社

うち海外93社

生産拠点数
36拠点

うち海外26拠点



イメージ



Kao at a Glance

2024年実績

詳細はこちら [サステナビリティレポート2025](#)



日本で唯一

5年連続獲得

2024年トリプルA獲得は
世界で8社のみ

気候変動、フォレスト、水セキュリティ
のすべての分野で最高評価獲得



アジアで唯一

19年連続選定

19年連続での選定は
世界で6社のみ

「World's Most Ethical Companies®」選定

* 「World's Most Ethical Companies」「Ethisphere」の
名称及びロゴはEthisphere LLC の登録商標です

Planet

ライフサイクルCO₂排出量削減率

15%
2030年目標：22%

材料・製造・物流のイノベーションを通じた
製品ライフサイクル全体での排出量削減



PET容器への再生プラスチックの使用率（日本）

90%
2025年目標：100%

日本におけるPET容器への再生プラスチック使用推進

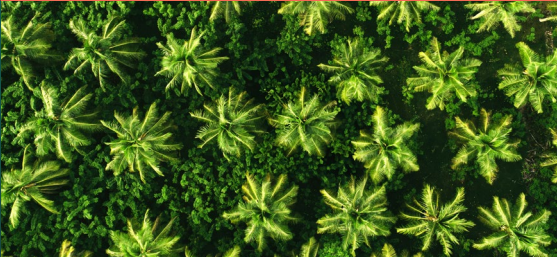


パーム農園までのトレーサビリティ

88%
2025年目標：100%

サプライチェーンの透明性を高めるため、
サプライヤーから最新のトレーサビリティ情報を入手

[パームダッシュボード](#)



People

女性社員比率に対する女性管理職比率の割合

78.1%
2030年目標：100%

すべての事業分野において、キャリア進展における
ジェンダー平等を反映する



社員エンゲージメント

65
2027年目標：75

「K27」の基本方針である社員活力の最大化に向け、
各種人事施策を展開し、その有効性を確認する
※社員エンゲージメントサーベイにおける総合スコア（満点100）



シチズンデベロッパー数

2,000人
2027年目標：3,000人

デジタルツールを活用し、自ら業務課題を
解決・改善できるシチズンデベロッパーを拡大



Key Figures 2024

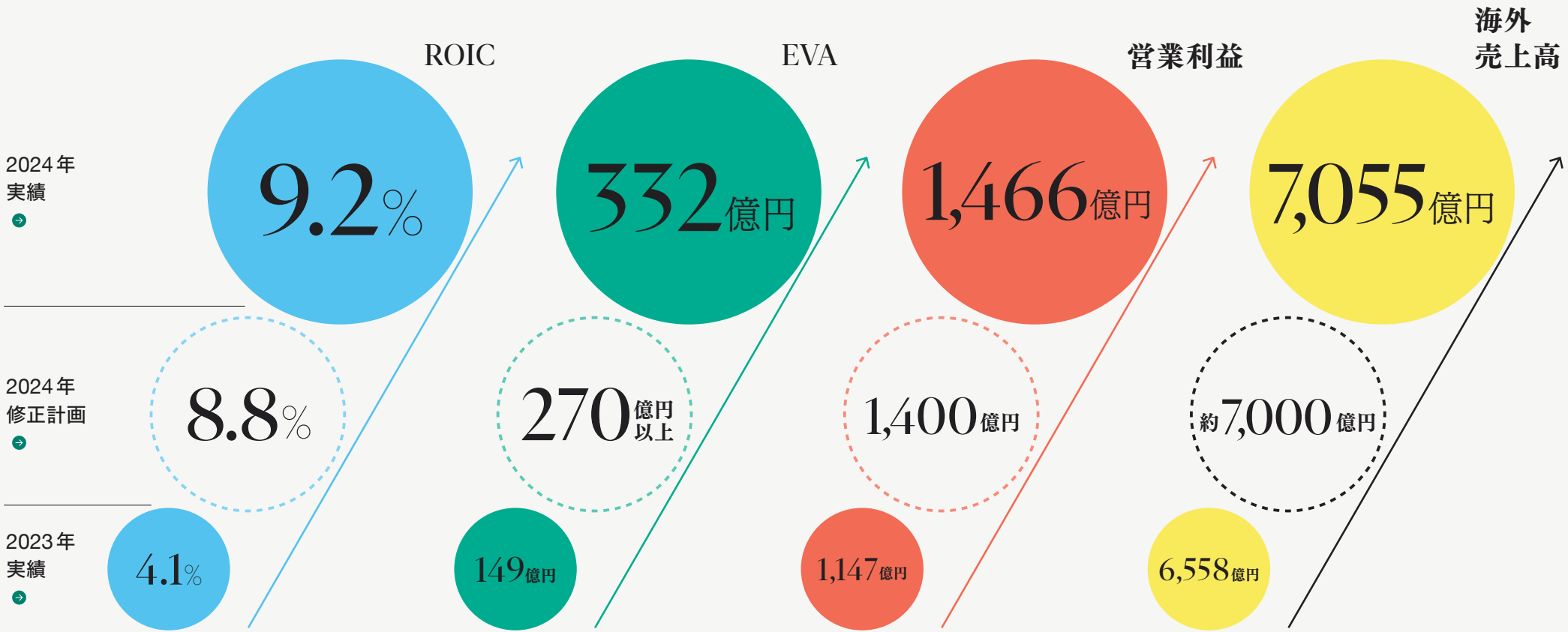
売上高
16,284 億円

営業利益
1,466 億円

利益率
9.0%

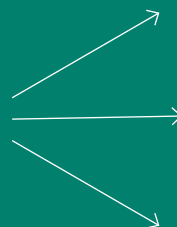
連続増配
35 期

計画を上回る成果で、「K27」達成に向けて力強い一歩を踏み出した



We are a growth company /

Our focus
is sharp.



Our playing
field is wide.

シャープな視点で、グローバルに飛躍する

CEO Message



代表取締役 社長執行役員

長谷部 経宏

持続可能な社会に 欠かすことのできない企業へ

「持続可能な社会」に向けて挑戦を続ける

持続可能な社会とは、現在を生きる私たちが、未来の世代に引き継ぐべき環境や社会のしくみのことです。しかし、地球環境は人類の快適な生活を追求するあまり、再生可能なバランスを崩しつつあります。今こそ私たちは立ち止まり、過剰な消費や廃棄を抑えながら、持続可能な発展の道を築く必要があります。

消費財を扱う企業が「消費を最小限に」と言うと、違和感を覚えるかもしれません。しかし、まさに消費財企業だからこそ、消費のあり方に責任をもつべきです。花王は、循環型社会の実現に向けて、社会の模範となる企業をめざし挑戦しています。

そのために、私たちは以下の取り組みを進めています。

- お客さまに愛され求められる、価値の高い製品をつくること
 - お客さまの声に耳を傾け、常に製品を進化させること
 - 必要としない人に届けず、無駄な廃棄を生まないこと
 - 厳選した原料を用い、少ない資源で最大の価値を提供すること
- 花王は「最小限の消費で最大限の価値を提供する」という姿勢を貫き、持続可能な社会の実現に貢献していきます。

本質的な価値を追求する「よきモノづくり」

花王の「よきモノづくり」は、商品開発五原則に基づいています。その五原則とは、①社会的有用性、②独自性、③コストパフォーマンス、④品質、⑤マーケティングです。

商品開発五原則

1. **社会的有用性**：時代や生活者のニーズや変化を見極めながら、より深刻な社会課題に目を向け、本質的な価値を設計します。
2. **独自性**：競争力のある技術とアイデアを活用し、他社をしのぐ独自の提供価値を志しています。
3. **コストパフォーマンス**：かかったコストに対して、どれだけの価値を提供できるかを常に考え、経済合理性のある仕事を追求します。現在では、事業別ROICを導入し、きめ細かな活動に落とし込んでいます。

“
最小限の消費で
最大限の価値を
提供し
社会に貢献する
”

CEO Message

4. **品質**：お客さまに届ける製品が、どのような条件下でも価値を損なうことなく、常に高い品質を維持できることをめざします。結果として、高いブランドロイヤリティが確立して、顧客に長く愛される製品づくりとなります。
5. **マーケティング**：製品の価値をお客さまに適切に伝え、認知される工夫を行います。花王では、科学的根拠に基づくマーケティングを基盤としています。
- これらの原則に基づき、花王は信頼されるブランドとしての地位を築いています。

めざすべき未来「グローバル・シャープトップ」

私たちが「よきモノづくり」でめざすのは、「グローバル・シャープトップ」です。これは、重要度が高い深刻な社会課題に対し、エッジの効いた独自の技術で解決を図ることで事業を成長させ、サステナブルな社会にとってなくてはならない企業になることを意味します。花王は、この目標を実現するために挑戦を続けます。

コア技術の活用と共創でイノベーションを生み出す 二律背反を両立させる界面科学の力

花王のコア技術の中核をなすのは、界面科学です。水と油、無機物と有機物など、性質の異なる物質が接する界面は、地球上のあらゆるところに存在します。私たちは、この界面の性質を大きく変え、これまで両立が難しいとされていた二律背反の性質を相乗的に機能させる技術を得意としています。このコア技術は、ケミカル事業から化粧品事業まで幅広く活用され、各分野の技術開発が相互に進化を促しています。

さらに、経済合理性と環境保全の両立を実現するための重要

な役割も果たしています。現在、以下のような取り組みを加速させています。

- 使用済み容器を廃棄せず高耐久道路の材料へと再利用する事業
 - 難溶性の天然原料から高性能活性剤を生み出す事業
- これらの事業を通じて、環境負荷を低減しながら、新たな価値を生み出しています。

共創によるイノベーションの加速

しかし、独自性を追求するだけでは、世の中への貢献を広く、早く実現することは困難です。自社だけですべてを完結させようとする考え方（自前主義）からの脱却が不可欠です。

私たちがめざすのは、常に革新を生み出す「イノベーション」です。そのため、花王の独自技術を活かしながら、共創を通じてグローバル化を加速させていきます。私たちには「持たざる強み」があり、ほかの企業と共創することで、開発のスピードと技術レベルを向上させることができます。実際に2024年は、大手家電企業、虫ケア企業、ASEAN 大手販売グループとの新たな挑戦をスタートさせました。これからも、花王は共創を通じて革新を生み出し、持続可能な社会の実現に貢献していきます。



“
独自の技術を
強みとしながら
共創を通じて
グローバル化を
加速させる
”

CEO Message

事業ポートフォリオをもとに変革を加速

2022年、花王は経営マネジメントを大きく変革し、事業を安定収益領域、成長ドライバー領域及び事業変革領域の3つに区分けしました。この区分の目的は、各事業の目標と役割を明確化し、それに応じた投資配分を最適化することです。現在、中期経営計画「K27」の目標に向け、すべて順調に進んでいます。

2023年からは、さらに組織体制のグローバル変革を進めています。これまでの「日本を起点としたビジネスモデル」から、「グローバルを軸とするビジネスモデル」への転換を加速させています。

1. グローバルコンシューマーケア部門の新設

日用品事業は、グローバルでの成長体制への完全移行を見据え、「ブランド・製品」を軸とする事業ベースと、「地域・販売」を軸とするエリアベースに再編しました。これにより、意思決定の迅速化を図ります。また、ブランド・製品を横断した事業の推進、直販の強化、パートナー企業との共創を促進するため、「ビジネスコネクティッド部門」を新設しました。これにより、各ブランドの特徴を活かした限定販売の企画や、グローバル企業との連携を活発に行います。

2. 経営財務ユニットの新設

グローバル事業の優先度や投資配分を本社が主導するため、新たに「経営財務ユニット」を設立しました。資本戦略部の構想をもとに、各エリアの財務採算性を向上させ、成長のための

“
グローバルを軸とする
ビジネスモデルに転換し
投資して強くなる事業へ変革する
”

投資を最適に配分します。本社と現場が緊密に対話しながら、冷静かつ確かな投資判断を行います。

3. デジタル戦略の強化

「情報システム部門」は「デジタル戦略部門」に統合され、グローバルでのデジタル化推進機能を一元化しました。これにより、デジタル技術を活用したビジネスの効率化と成長を加速させます。

現状不満足の社員の力を最大化

花王の中期経営計画「K27」では、基本方針のひとつとして「社員活力の最大化」を掲げています。花王では、「人財は育てるものではなく、機会を与えることで育つもの」という考えが根づいており、私自身もその環境の中で成長してきました。「グローバル・シャープトップ」戦略を支える人財を育成するためには、メリハリのある人的資本投資が不可欠です。また、社員一人ひとりが常に変革を求め、「現状に満足しない」意識をもつことが重要だと考えています。

1. 成長意欲を高める環境づくり

社員が成長するためには、「心の新陳代謝」も重要です。そのため、花王ではキャリア採用を積極的に推進し、現在では採用者の約50%が外部人財となっています。新しい人財を迎えることで、新たな視点や気づきを得ることができ、組織の活性化につながっています。また、社員が自らの興味や意欲に基づいて、経営戦略に直結するポジションに応募できる「社内公募制度」や「シニア公募制度」も拡大し、社員の自律的なキャリア形成を支援しています。

2. スクラム型の組織運営へ進化

意欲ある人財が最大限に活躍できるよう、組織運営を「マトリックス型」から「スクラム型」へ進化させました。これは、ラグビーのように選手（社員）がそれぞれの特徴に応じた役割を担い、個々の強みを活かして協力し合う体制です。このアプローチ



CEO Message

により、ヘアケア事業におけるスピーディな製品開発など、すでに具体的な成果が生まれています。

3. 継続的な対話による組織活性化

花王では、社員の成長と組織の活性化のため、継続的な対話を重要視しています。その一環として、2021年からOKR (Objectives and Key Results) を導入しました。現在、全社員がシステム上でほかの社員のOKRを閲覧できるしくみを整えています。これにより、グローバルな対話や連携が促進され、組織全体での協力が強化されています。

「The Kao Way」— 花王の企業理念

「The Kao Way」は、社員一人ひとりに深く根づいている企業理念です。この理念を軸にすることで、すべての活動が一貫

し、多様な資産や社員の力を結集する原動力となります。

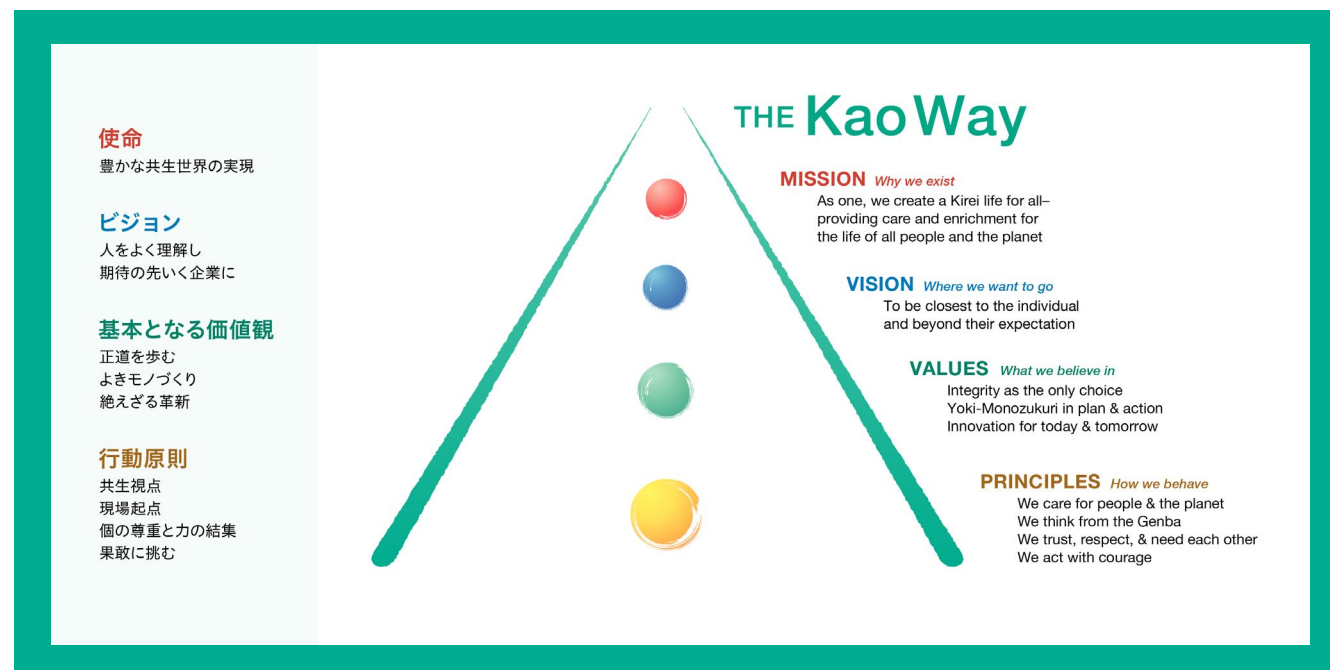
「K27」と「グローバル・シャープトップ」戦略

「K27」では、世界の中で誰かにとって「欠かせない一番」になることを目標とし、その思いを「グローバル・シャープトップ」という戦略に込めました。

そして、何よりも重要なのは「人の力」です。社員の活力を最大限に引き出し、創造と革新を通じて、ESG視点の「よきモノづくり」を進化させていきます。

花王は、「量から質の経済」へと世界のあり方を示しながら挑戦を続け、次なる発展の道を歩み、持続可能な社会に欠かせない唯一無二の企業をめざします。

“社員活力を最大限に引き出し、唯一無二の企業をめざす”



We are scientists /

Solving issues
that matter.



サイエンスで重要な社会課題に挑む

1. 紫外線による肌ダメージ

マイクロディフェンス処方で
肌を隙間なくカバー

2. 感染症リスク

モスブロック技術で蚊を
肌にとどまりにくくする

3. 気候変動と肌トラブル

セラミドケア技術で
肌のバリア機能を助ける

4. 生物多様性

アブラヤシの果実を有効活用する
サステナブルな洗浄基剤

5. プラスチックごみ問題

プラスチック使用量を極限まで
削減したつめかえ容器

6. 環境汚染

環境に配慮した
PFAS フリー 消火薬剤

7. 社会インフラの劣化

廃 PET を活用した
高耐久アスファルト改質剤



花王のサイエンスで 社会課題に挑む



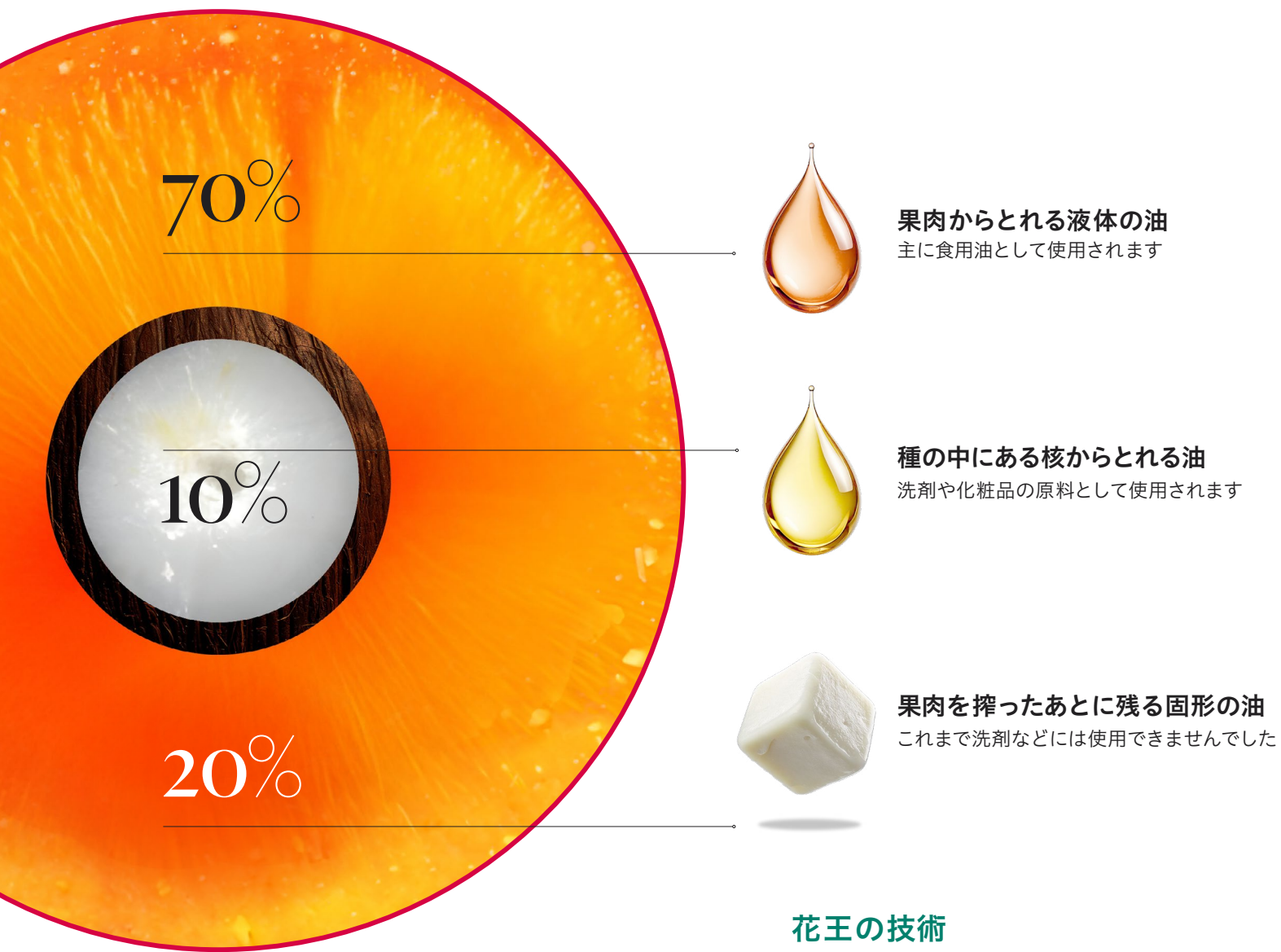
SOLVING ISSUES THAT MATTER | 花王のサイエンスで社会課題に挑む

Increase the usable palm oil from
each fruit to meet a growing demand
without increasing deforestation.

アブラヤシの果実を余すことなく使う技術で、
パーム油の需要増加に応え、過剰な森林伐採を防ぐ

TECHNOLOGY:
Bio IOS®





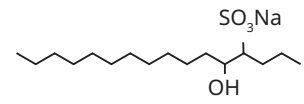
果肉からとれる液体の油
主に食用油として使用されます



種の中にある核からとれる油
洗剤や化粧品の原料として使用されます

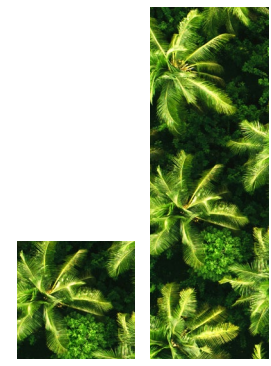


果肉を搾ったあとに残る固形の油
これまで洗剤などには使用できませんでした



花王の技術
「Bio IOS®」がパーム油の可能性を広げる
 花王は、活用が難しかった固形の油を洗剤や化粧品に
 使用可能な界面活性剤「Bio IOS®」に変換する技術を確立

“
 アブラヤシの果実を
 余すことなく使う技術で
 パーム油の需要増加に応え
 過剰な森林伐採を防ぐ
 ”



3X
 「Bio IOS®」技術で
 アブラヤシの活用可能性が3倍に

↑20%
 アブラヤシ果実の
 界面活性剤への利用可能率





SOLVING ISSUES THAT MATTER | 花王のサイエンスで社会課題に挑む

Reduce plastic usage through intelligent design solutions.

新発想のデザインソリューションでプラスチックの使用量を削減

TECHNOLOGY:
ECO-PEKO BOTTLE





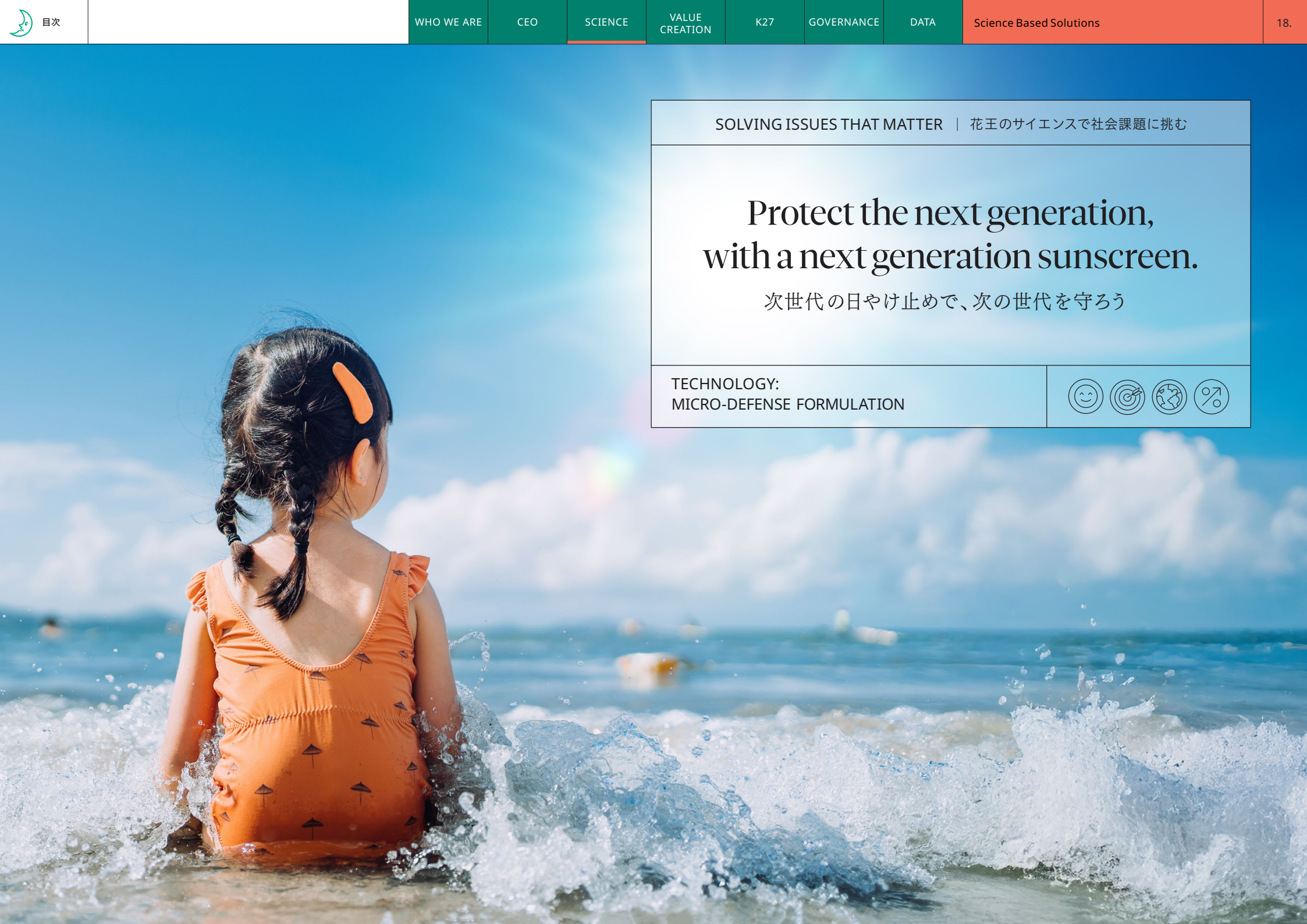
「ecoペコボトル」は強度を保ちながらも小さくするための折り紙式デザイン

極限まで薄くしながらも、リブ構造によって強度を維持し、プラスチックの使用量を40%削減できました。また、手で簡単に小さくつぶせるため、ごみの輸送に使われるCO₂を削減します。

プラスチック削減
↓40%

CO₂排出量
↓45%





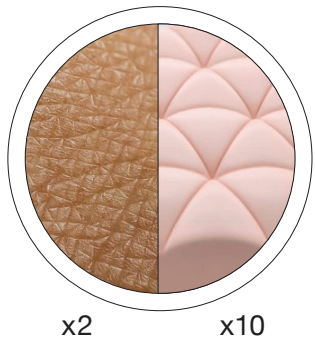
SOLVING ISSUES THAT MATTER | 花王のサイエンスで社会課題に挑む

Protect the next generation,
with a next generation sunscreen.

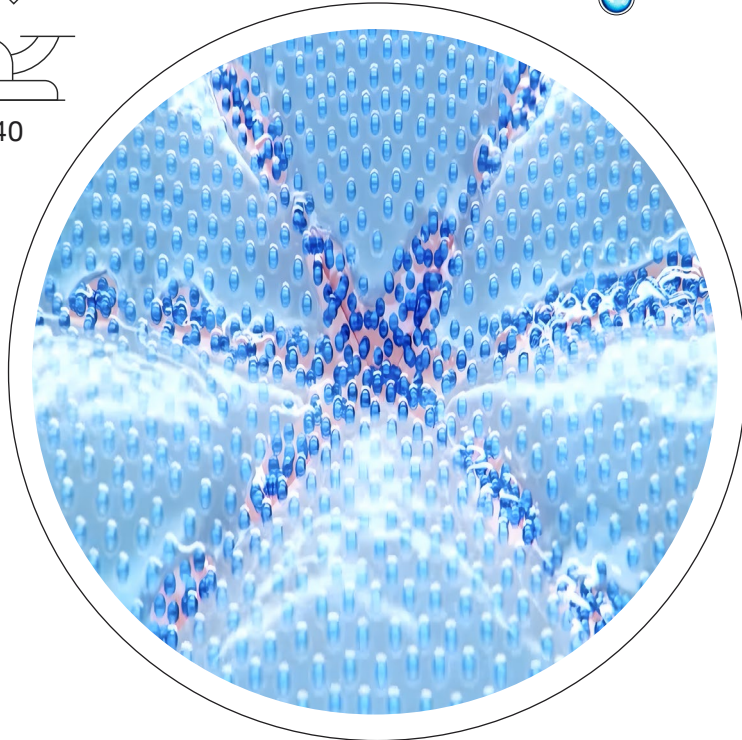
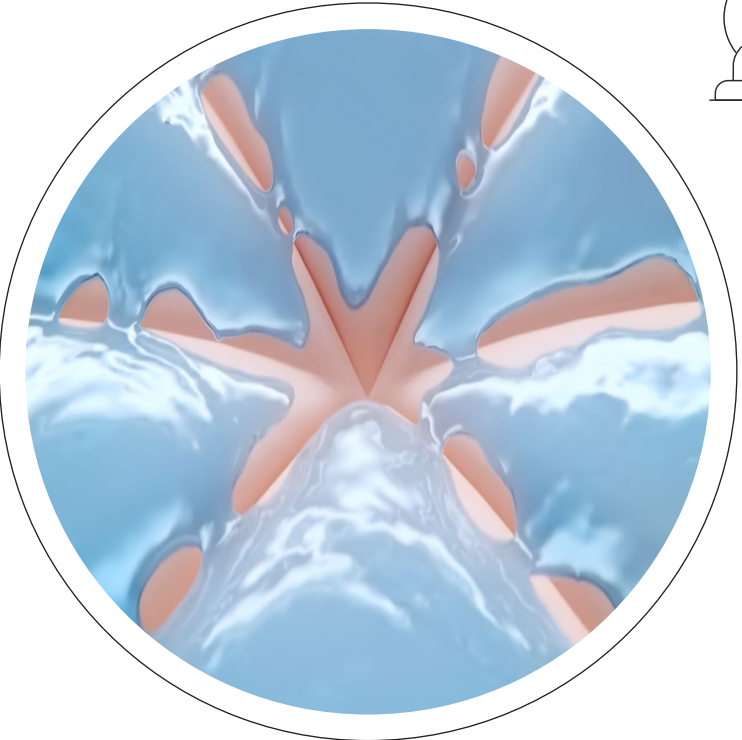
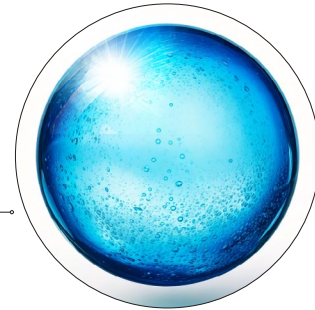
次世代の日やけ止めで、次の世代を守ろう

TECHNOLOGY:
MICRO-DEFENSE FORMULATION





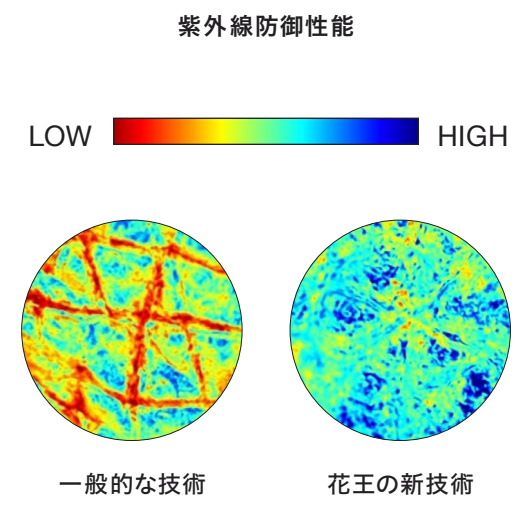
“
 人間の皮膚には
 微細な凹凸があります
 花王独自のUV 防御
 カプセルがマイクロレベルの
 隙間までカバー
 ”



一般的な日やけ止め
 日やけ止めが乾くとマイクロな隙間が発生

花王のマイクロディフェンス処方
 乾いてもUV防御カプセルが
 肌のマイクロな隙間に残り肌全体をカバー

イラストはイメージです



日やけ止めの皮膚カバー率
 99.8%

SOLVING ISSUES THAT MATTER | 花王のサイエンスで社会課題に挑む

PFAS-free, high-performance firefighting solution.

PFASを使用しない高機能消火ソリューション

TECHNOLOGY:
PFAS - FREE



100%* パフォーマンス 0% PFAS

*従来品と同等

高い消火機能と環境負荷低減の 両立を実現した消火薬剤を開発

PFASは、環境中に長く残存し
健康被害の可能性も指摘され、
代替技術の開発が求められています。

花王は、農薬を効率的に
植物表面に塗り広げる独自の
「精密界面制御技術」を、
引火した油を泡で覆い消火する
技術に応用し、PFASフリーの
消火薬剤技術を開発しました。

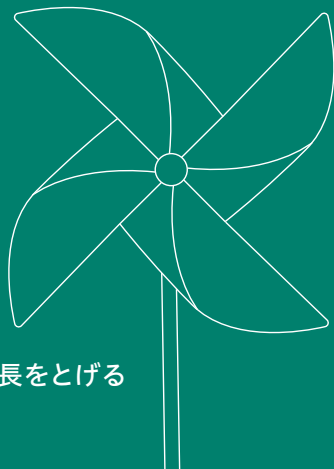


“
アグリビジネスの
高濡れ技術にヒントを得て
PFASを含まない
効果的な消火薬剤を
開発しました

”

Maximizing value creation /

Powering
value.



Sustainable
growth.

価値を創出し持続可能な成長をとげる

花王の価値創造サイクル

「豊かな共生世界の実現」をめざす

価値創造の源泉

人的資本

連結従業員数	32,566人
(海外勤務者比率)	36.0%)
販売国・エリア数	約140
連結子会社数	111

知的資本

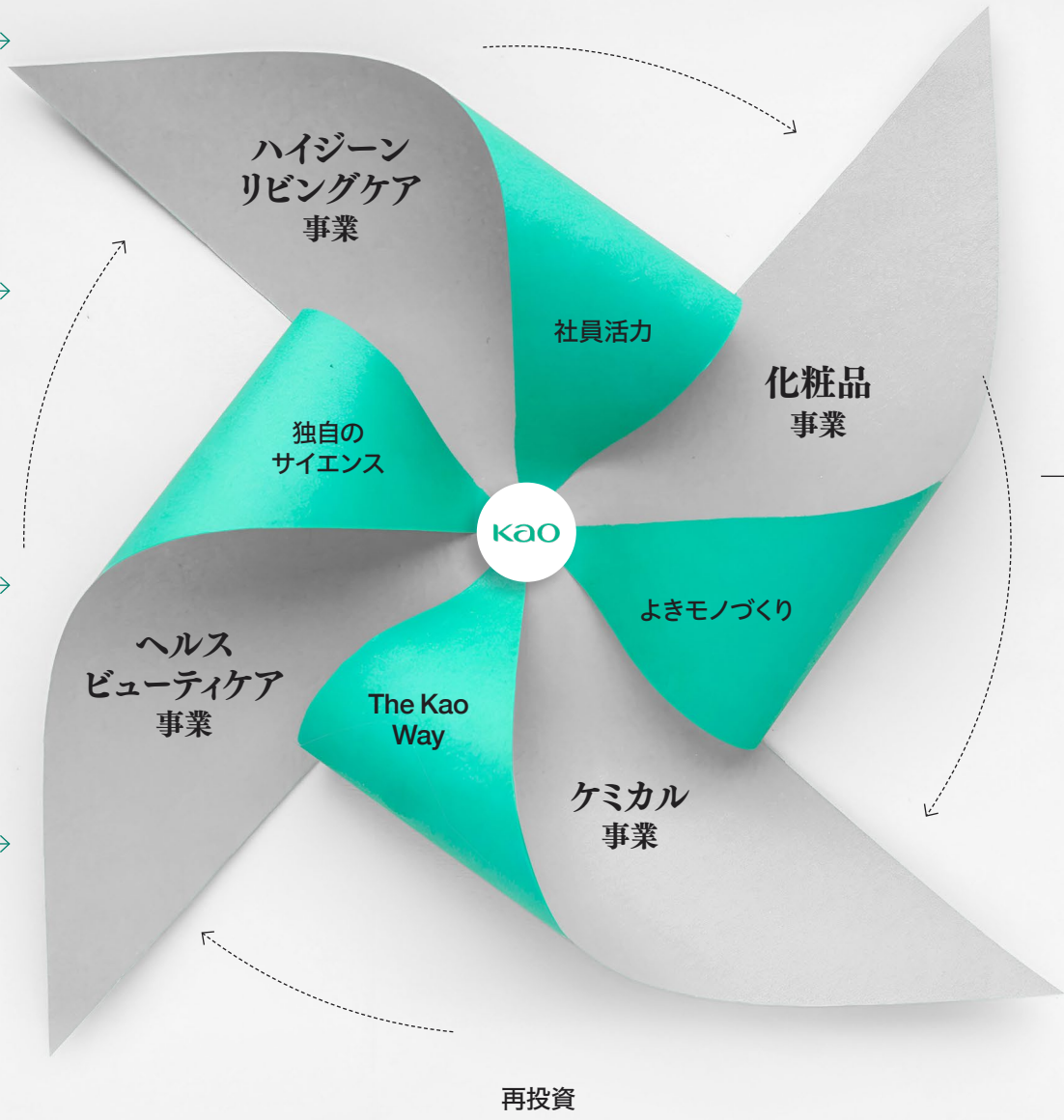
ブランド数	81
特許保有件数	15,240 件
商標保有件数	21,600 件
研究開発費	621 億円
生産拠点	36

自然資本

エネルギー使用量	16.5 PJ
水使用量	16.3 百万m³
プラスチック包装容器使用量	86 千t
製品ライフサイクルCO ₂ 排出量	10,121 千t

財務資本

売上高	16,284 億円
(海外比率)	43.3%)
営業利益	1,466 億円
EVA (経済的付加価値)	332 億円



創出価値

- 
People
 人々の生活に寄り添った提案
 Solutions that make life better.
- 
Performance
 花王のサイエンスが実現する高い機能
 Science-based, proven performance.
- 
Planet
 事業活動による持続可能な社会への貢献
 Business that respects planetary boundaries and strives to solve issues that matter.
- 
Profitability
 利益ある成長
 Profitable growth, benefiting all stakeholders.

花王のマテリアリティ

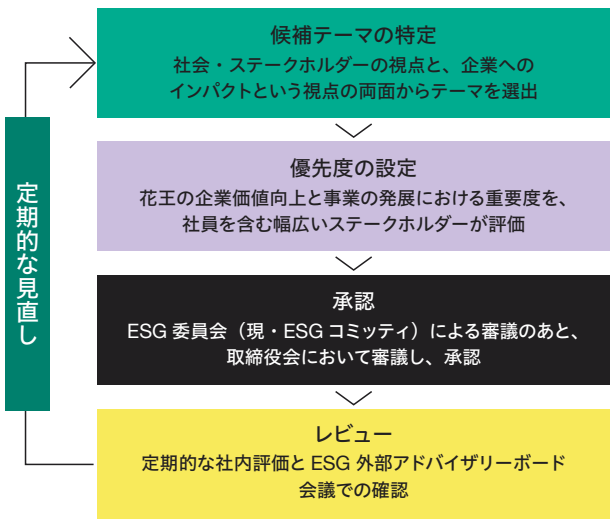
優先的に取り組むべき
花王及びステークホルダーにとってのESGの重要課題

マテリアリティと特定プロセス

2018年、花王は持続可能な社会の実現と企業価値向上を達成するため、「2030年までに達成したい姿」を具体化し、優先的に取り組むべきESGの重要課題を以下のプロセスで選定しました。

ISO26000 や GRI Standards、SDGs、社内のワークショップ、第三者の意見などを参考に78の候補テーマを選出。これらに対する社員及び社外ステークホルダーによる評価結果を、「ステークホルダーにとっての重要度」と「花王にとっての重要度」の2軸でマッピングし、マテリアリティ・マトリックスとし

マテリアリティ 特定プロセス



て開示しました。

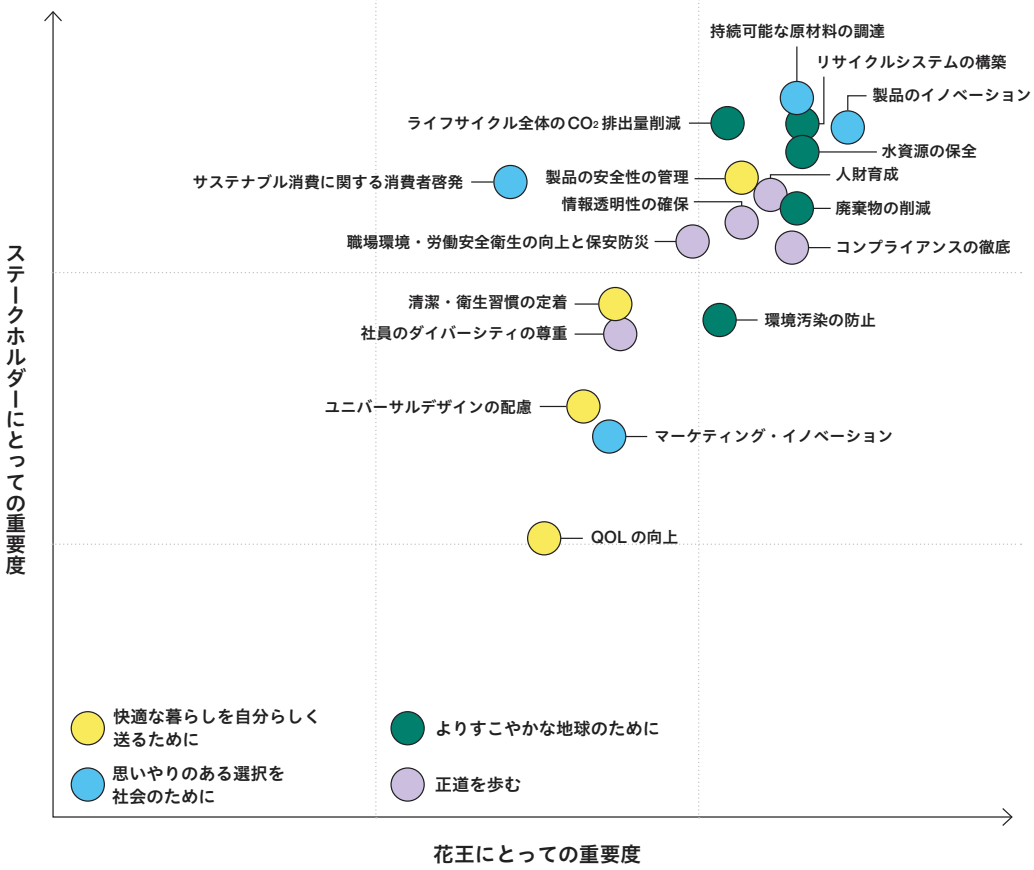
2019年には、これらをESG戦略「Kirei Lifestyle Plan」の「19の重点取り組みテーマ」として掲げると共に、その実効性を高めるべく、社会環境や花王の方針・戦略の変化に合わせて定期的な見直しを行っています。

マテリアリティの更新

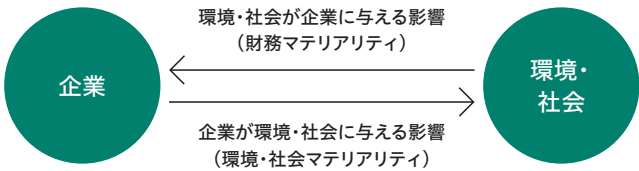
COVID-19による生活者意識の変化や地政学リスクの高まりなど、さまざまな環境変化を踏まえて、現在マテリアリティ分析の更新を進めています。

ESRS（欧州サステナビリティ報告基準）などの外部要求事項に対応し、ダブルマテリアリティの原則を重視しつつ、事業を通じた社会課題解決の道筋をより明確にするために、特に「事業機会」の視点を重視して、花王が取り組むべきマテリアリティの特定を進めています。

マテリアリティ・マトリックス



ダブルマテリアリティ



Our Value Creation

ESG 戦略

大谷 純子
執行役員
ESG 部門統括



「グローバル・シャープトップ」を加速させる花王のESG戦略

生活者や社会のお役に立ちながら、事業成長を加速

花王は「一人でも多くの人に清潔な暮らしを届け、社会の繁栄に貢献したい」という創業者の熱い想いのもと、1890年に初代「花王石鹸」を発売しました。以来、サステナビリティを経営の中核に据えた事業を行っています。生活者や社会のお役に立ちながら事業を成長させることが花王のめざすサステナビリティの本質です。生活者のニーズをいち早く掴み、独自のイノベーションでさまざまな社会課題解決ができるよう日々邁進しています。

持続可能な社会に欠かせない存在となるためには、優れた機能・情緒価値はもちろんのこと、社会・環境価値の提供が重要です。花王の製品を使うだけで、より快適で楽しくサステナブルな暮らしが実現することをめざしています。社会や環境が地球規模で急激に変化する中、生活者のニーズは複雑・多様化しています。このようなニーズに、製品やサービスを通じて革新的なソリューションを提供していくことは、花王が社会に貢献する機会であり、ひいてはグローバルな存在感を発揮する大きな機会にもなるのです。

未来の暮らしを見据えた製品・サービスを提供

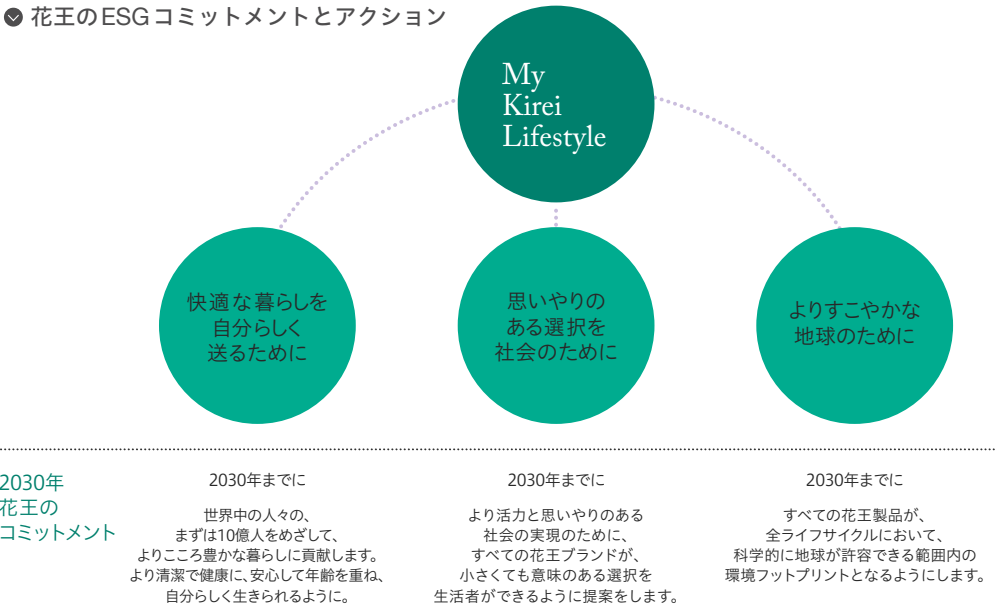
未来を見据えた提案により、持続可能な社会の実現をめざします。例えば、急激な気温上昇が進む環境においては、強い日差しから肌を守りつつ快適に過ごせるスキンケア製品を、感染症リスクの高まりに対しては、消毒・洗浄用の衛生製品や忌避剤などを提案していきます。ケミカル事業では、廃PET素材を原料にアスファルト改質剤を展開しています。これは資源循環だけではなく、将来的に自動運転が普及する社会で求められる

高耐久な舗装による安全性確保も視野にいたした提案です。

花王にとって社員は最も大切な資産であるため、社員エンゲージメントに力を入れています。施策としては、事業戦略とESG戦略を深く結びつけ、自分ごととして業務に活かすきっかけとすべく、ESG部門統括との直接対話の場を設けています。そこで必ず出てくるのが企業理念「The Kao Way」にある「正道を歩む」です。本当に大切なことをやろう、挑戦しようという社員の想いは、花王ならではの誇りに思います。今のみならず未来の暮らしも見据えたESG戦略と、生活者に常に寄り添う姿勢で「グローバル・シャープトップ」を加速させていきます。

“未来を見据えたESGが拓く花王のさらなるグローバル躍進への道”

● 花王のESGコミットメントとアクション



Our Value Creation
ESG 戦略

Sustainable Business Innovation

高耐久アスファルト改質剤「ニュートラック5000」開発

吉川 竜平
ケミカル事業部門
機能材料事業部



高耐久アスファルト改質剤が
日本で勢いを増し、世界でも拡大中

老朽化や、将来の自動運転社会の実現に伴う舗装の変形など、道路には多くの課題があります。私たちはこの課題を解決すべく高耐久アスファルト改質剤「ニュートラック5000」を開発しました。従来のアスファルト舗装に添加するだけで最大5倍の耐久性を発揮し、廃PETも有効活用できます。社会、環境、そして未来に貢献する持続可能なアスファルト改質剤です。現在、磐田市を皮切りに、気候の異なる複数の地域で使用され、高速道路網へも大規模な導入が検討されています。また、工業地帯、工場、物流拠点を中心に、アジア・アメリカ・ヨーロッパの市場にも参入しています。

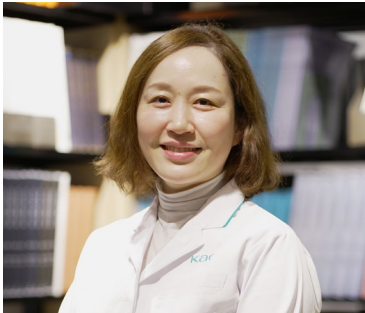
我々のケミカル製品は社会課題を解決する可能性を無限に秘めています。今後も発想の転換や積極的なアプローチで、仲間と共に新たな事業を創出し、未来への道を切り拓いていきます。

耐久性
最大5倍



「Bioré GUARD Mos Block Serum」開発

難波 綾
研究開発部門
事業研究センター
ヒューマンヘルスケア研究所



花王のイノベーションで
蚊から、未来のいのちを守る

東南アジアで長年の社会課題となっているデング熱。蚊によって、毎年多くの人の命が失われています。私たちはこの課題に真摯に向き合い、解決のためのさまざまな取り組みを行っています。実際に東南アジアのご家庭に足を運び、暑さや家の様子を体感。直接お話も聴けたことで日常的に使いやすい「Bioré GUARD Mos Block Serum」開発へとつながりました。また、蚊の脚を濡らして肌へのとどまりを防ぐ独自技術をわかりやすく伝えるために、タイのASEAN デングデーで研究員自らがデモンストレーションも行いました。この技術は、マラリアを媒介する蚊にも効果を発揮できる可能性があることから、マラリアで苦しむ人にも届けられるように調査や検討も進めています。私たちの製品が、世界中の人の日常と笑顔を守れるよう、今後も研究開発に挑み続けていきます。

化学忌避成分
0%



「Guhl」
リブランディング

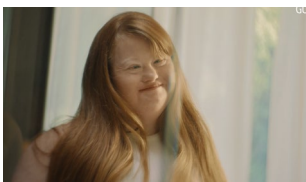
Anna Strohm
Marketing, Guhl
Kao Germany GmbH



多様性をリアルに表現し
生活者の共感を呼び覚ます

「Guhl」がドイツで最も急成長しているヘアケアブランドのひとつになったのは「真に親しみやすい」という新しいポジショニングを確立したからです。完璧にスタイリングされた髪ではなく、バスルームの中にいる自然な様子で、美しさと多様性を表現しました。この広告は生活者の共感を呼び覚まし、70万人*1以上の新顧客を獲得。売上もリブランディング前の2021年と比較して15%*2増加しました。また、2024年のキャンペーンでは「Guhl」パートナーであるダウン症の女性アンドレアが登場しています。「髪は内面の強さの表れであり、自信と安心感を与えてくれる」という彼女の言葉からインスピレーションを受けて制作された広告は、従来のヘアケア広告とは一線を画しています。生活者の反応もとてもポジティブで、多様性を表現したアンドレアの起用も称賛されました。今後も共感をさらに呼び覚まし、「Guhl」ファンを拡大していきます。

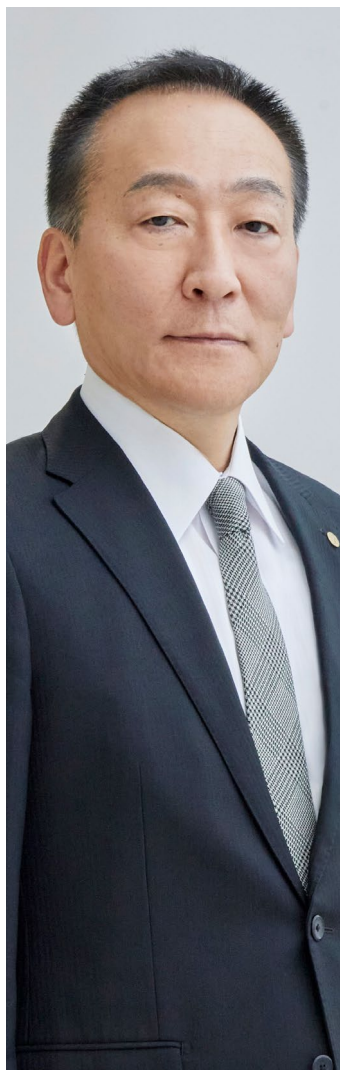
売上
↑15%



*1 GFK データ：買い物客数（2021年と2024年の比較）
*2 Circana データ：売上数量伸長率（2021年と2024年の比較）

Our Value Creation 研究戦略

久保 英明
常務執行役員
研究開発部門統括



コア技術戦略で生み出す グローバル競争力

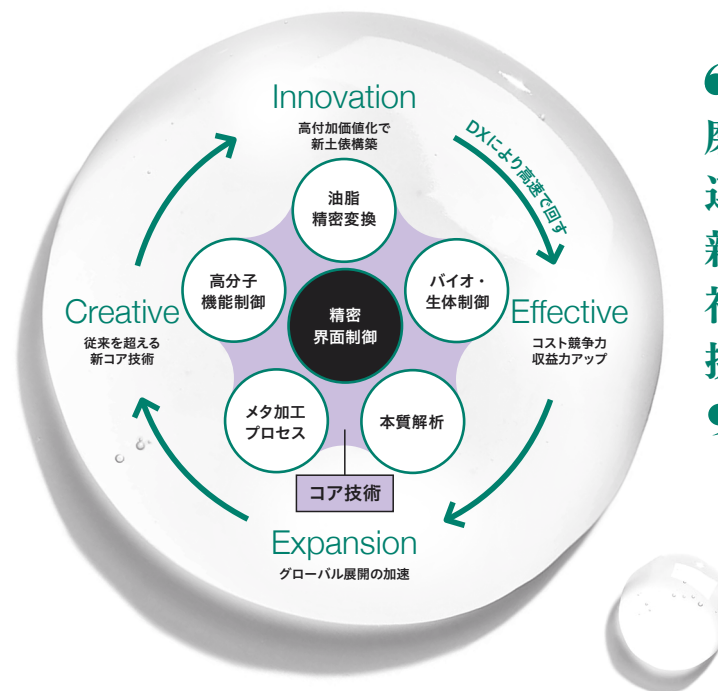
ユニークなコア技術を連鎖させシナジーを生み出す

花王は多様な事業を抱えてそれぞれに広げているように見えるかもしれませんが、実はその中心にはユニークなコア技術があり、事業を横断して製品やサービスへと連鎖させ、「グローバル・シャープトップ」事業を構築し価値を創出しています。産業界のパートナーと磨いたケミカル事業での技術が生活者向けの製品に活かされることもあれば、圧倒的なパフォーマンスをもつ技術が複数のカテゴリーに応用されて製品の差別化につながることもあります。これは他社にはできない花王ならではの研究開発の特長であり強みです。

コア技術にリソースを集中させグローバルで成長を加速

独自性と競争優位性を発揮できるコア技術を明確にして、そこにリソースを集中させ技術を磨き、応用していきます。コア技術の真ん中にあるのが「精密界面制御技術」です。さまざまな領域の「界面」をコントロールするこの技術は模倣がされにくく、グローバル市場で競争力を発揮します。花王はこの分野で膨大な技術資産を持ち、5つのコア技術とかけ合わせることで、さまざまな社会課題にも迅速に答えを導き出すことができます（右図）。また、コア技術戦略を進めることで中長期に技術革新への投資効率も高めていけると確信しています。

例えば、サステナブルで高い性能をもつ洗剤「Bio IOS®」。すでに衣料用洗剤で活用されていますが、スキンケア、ヘアケアなどへの応用、また素材としてケミカルでの展開も視野にグローバルでの最大活用を進めています。



“磨いたコア技術を連鎖させ新価値を創造し社会課題解決に挑む”

スクラム体制で「よきモノづくり」を高速回転する

サイエンスとテクノロジーはエリアを超えて移植が可能です。ユニークな技術はどんどんグローバルに出していきます。グローバルでの展開をもとにコア技術をさらに磨き上げ、新土俵を切り拓く新価値を生み出して、また市場へと提案していく。この「よきモノづくり」のサイクルを、市場ニーズと合致させながらデジタルを活用して高速で回し、グローバルで唯一無二の価値を創出していきます。

この時大事になるのがチーム力です。最初からグローバルで事業部や生産など部門を横断したスクラムを組み、リアルタイムで知恵を結集しながらスピードと精度を高めていきます。「ビオレUV」では、こうしたスクラムの力で独自のカプセル化技術をもとに各国の異なる規制を乗り越え、今までにない速さで製品化を実現しました。すでにグローバル展開を拡大中ですが、さらにこの技術を進化させてノンケミカル処方※のUVケア商品を生み出しています。

**深刻化する社会課題に
エッジの効いたソリューションで挑む**

今、グローバルに競争力ある技術を生み出す人財の力、組織力が高まっていると感じています。さらに独自の技術を磨いて、世界で深刻化する社会課題の解決にもエッジの効いたソリューションで挑み続け、新たな事業機会を創出してグローバル成長を加速させていきます。

Our Value Creation
研究戦略



加賀谷 真理子
研究開発部門
事業研究センター
スキンケア研究所

分野の壁を越え技術拡張で
新価値を生み出す

過酷化する環境ストレスで肌悩みはより複雑化しています。毎日使う皮膚洗浄剤だからこそ、その悩みを何とかしたい。肌に必要な皮脂を残して不要な皮脂を落とす選択的な洗浄をめざす中で、最も適した洗浄基剤が衣料用洗浄剤に使われている「Bio IOS」だとわかり、ボディウォッシュへの転用を進めました。早期に実現できたのは、すでに他分野で培われていた「Bio IOS」独自の性能に関する多くの知見があったからです。

しかし、その独自性ゆえに「Bio IOS」は一般的な界面活性剤と挙動が異なるため、ボディウォッシュの処方をつくる際、今までのセオ

コア技術のシナジーで唯一無二を生み出す
「Bio IOS®」× ボディウォッシュ

リーがまったく通用しませんでした。高いパフォーマンスを発揮させるために、一から網羅的に組み合わせを検証して新たなセオリーを見出し、唯一無二の特性にまでたどり着きました。

**「Bio IOS」の可能性を引き出し
世界に届ける**

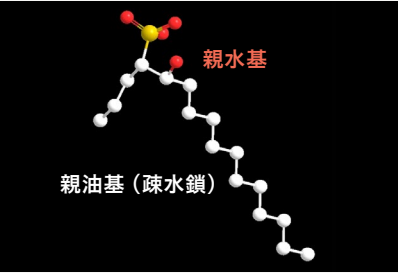
さまざまな界面活性剤を扱ってきましたが、「Bio IOS」の魅力はまだまだ底知れません。洗浄だから汚れを落とすものという固定観念を覆す、洗うだけで肌や髪が元の状態よりもよくなる可能性も見えてきました。これを形にして、世界中の人々に確かな価値として届けていきたいと思います。

詳細はこちら [📄 ニュースリリース：皮脂中の不飽和脂肪酸を
選択的に除去する洗浄技術を確立](#)



Bio IOS®

➡ 花王のコア技術「精密界面制御」と「油脂精密変換」を融合し、アブラヤシの果実を余すことなく活用するサステナブルな洗浄基剤です。従来の界面活性剤とは異なる独自の性質を持ち、選択的に汚れを落とす、さらに洗浄後に薄い膜を形成し保湿効果を付与するなど、洗浄価値の可能性を広げています。



➡ 2本の親油基を持つ独自の構造により、少量でも優れた洗浄性能を発揮。低温や硬水など、幅広い使用環境にも対応可能。

技術を結集して 世界の乾燥性敏感肌を救う 「Curél」

セラミドケア技術の新たな可能性に挑戦

乾燥悩みだけでなく、皮脂や汗、ほこり付着などの外部刺激に悩む方に向けた製品が「Curél パウダーバーム」です。それまでになかった、肌のバリア機能サポートと外部刺激防御を両立させる製剤にチャレンジしました。パウダージェルという粉体リッチな剤型に可能性を感じ、部門を超えたスクラムで処方開発に取り組みました。

ファンデーションでの粉体の知見を応用し、パウダーにセラミド機能成分を閉じ込める実装部分では、加工・プロセス開発研究所と検討を重ね「セラミドパウダー」を開発。中国の研究開発とも連携して有効性試験を行い、技術開発部とも協働して安定した品質を実現する製法を確立するなど、一丸となり製品化を実現しました。

世界の乾燥性敏感肌を理解し応える

近年、乾燥性敏感肌意識をもつ人が増加しており、今後も肌の健康への関心は高まっていくと考えられます。「キュレル」が得意とするセラミドケアでバリア機能を支けるスキンケアは、ビューティの概念をも超えた普遍の本質だと信じています。

世界中にある敏感肌のさまざまな症状を理解して、誰も取り残すことなく最適なスキンケアを提案することが使命です。皮膚科学の最新知識と技術でそのニーズに応えていきます。



寧 玄鶴
研究開発部門
事業研究センター
スキンケア研究所



アジャイルな共創で 新価値を生み出す インキュベーションセンター東京

関連部署が一丸となりスピードアップ

インキュベーションセンター東京は、新製品、新規サービスを1年以内のリーンスタートアップで実現する新たな創造の場です。何より大切にしているのはスピードです。研究や開発、生産などの関連部門がアジャイルに共創し、新たな製品を実装します。顧客の声を聴きながら高速でPDCAを回し、短期で結果を出し、質を高めながら上げていきます。

これまでのスキームでは実現できなかった新規事業・新規カテゴリー製品を少しでも早く社会の役に立てたいという強い想いが原動力となっています。そしてまた、ここは知恵を出し合い技術を磨く、人財育成の場でもあります。

社会的有用性のある課題に取り組む

ベースとなっているのは、かつて東京工場として100年以上培ってきた製造技術、品質、安全の基盤です。そして、化粧品のマザー工場として取り組んできた化粧品の多品種少量生産のノウハウも活かしています。

社外のパートナーとも共創し、社会的有用性のある課題に共に取り組んでいきたいと考えます。よきモノづくりマインドを伝承しつつ、先進的な技術と融合させ、新たな価値を創造し成長を続けていきたいと思っています。



衛藤 敬二
SCM部門
東京工場（インキュベーションセンター東京）
工場長



Our Value Creation

人財戦略

間宮 秀樹

上席執行役員

人財戦略部門統括



挑戦する風土をつくる 花王の人財戦略

挑戦する風土づくり

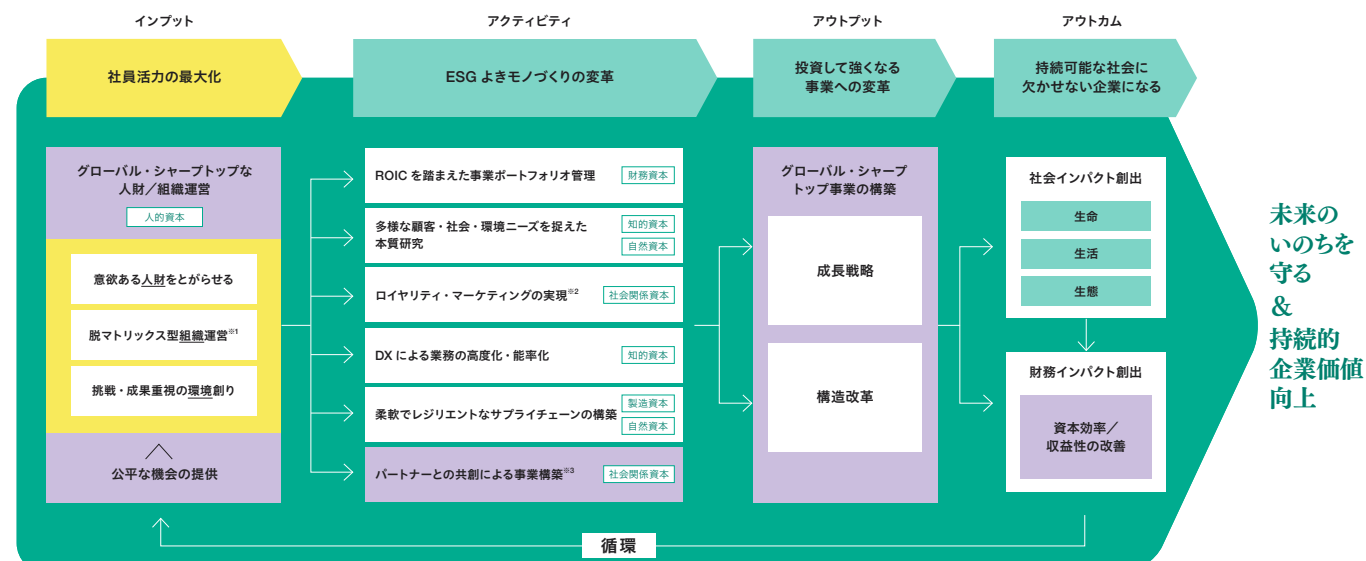
「グローバル・シャープトップ」事業を拡大していくためには、社員活力を最大化させ、挑戦する風土をつくることが重要です。正道を歩むという基本姿勢を保ちながら、変革力・専門力・共創力・多様性受容力をもつ挑戦する人財・組織をつくっていくことが、今、花王に求められています。そのために花王は平等から公平へ、相対から絶対へ、画一・形式から多様・自律へという方針・指針のもと、挑戦する風土づくりを進めてきました。まずは、「意欲ある人財をとがらせる」。すべての社員に公平な機会を提供した上で、さらに意欲ある人財にはその個性や長所を伸ばす場を拡大します。

次に「脱マトリックス型組織運営」。それらの人財に多くの権限を委譲し結集させ、組織の力を高めていきます。そして「挑戦・成果重視の環境創り」では、人財・組織の挑戦や成果を承認し処遇してい

きます。さまざまな人財開発施策・活動を繰り返し実践していくことで、挑戦する風土が醸成できると考えています。現在、社員意識調査では、71%の社員が挑戦を実践していると答えています。花王には企業理念としての「The Kao Way」があり、「絶えざる革新」という価値観のもと、常に現状に満足しないというDNAがあります。今後もさまざまな取り組みを通じてこのDNAを呼び覚まし、挑戦する風土をさらに高めていきます。

“
挑戦する風土
経験の場の提供で
「グローバル・
シャープトップ」事業
を拡大していく
”

● 企業価値向上に向けた価値創造サイクル



未来の
いのちを守る
&
持続的
企業価値
向上

※1 意思決定迅速化 ※2 生活者一人ひとりに最適な価値を届ける ※3 花王の強みである技術資産の最大化加速 ※ 各資本：人財戦略にて強化される人的資本によって有効活用される資本
K27 戦略フレームワーク

さまざまな「経験」の場を提供

人財はさまざまな経験を積むことで育っていくものです。会社には仕事や教育の場を含め、その機会を提供する責任があります。2024年には、DE&Iや健康開発の取り組みを着実に進めるとともに、社内公募制度、DXアドベンチャープログラム、サブスクリプション型自己啓発学習、360度リーダーシップ診断、年次に抛らない昇降格などを実践しました。また、2021年に導入した人財活性化制度OKRは、上司やメンバーとの「対話の機会」を拡大することで、現場への浸透を進めています。

「グローバル・シャープトップ」事業を拡大するためにも、持続的に企業価値を向上させていくためにも、これからも意欲をもつ人財に挑戦する場と機会を提供し続けていきます。一つひとつの施策に手応えは感じていますが、まだまだ途上段階です。修正も加えながら、これまで以上に展開していくことで、挑戦する風土をさらに強固にし、花王がグローバルに前進していく、その礎を築いていきます。

📌 挑戦を実践している社員



71%

＊社員意識調査

Our Value Creation 人財戦略

社内公募制度

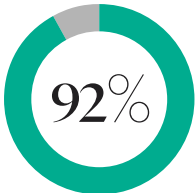
荒川 真理子
人財戦略部門
キャリア開発部



世界中の意欲ある人財が 挑戦できる制度をめざして

日本花王グループでは「社員自らがキャリアをつくるための公平な機会の提供」として、2024年に社内公募制度の運用を開始しました。運用開始がアナウンスされると、多くの社員から反響がありました。応募者232名のうち35名が合格し、海外出向を含む会社・部門間で異動をしています。夢を叶えた社員からは「自ら挑戦するチャンスをつくってもらえたことに感謝している」という声が届き、実施後のアンケートでも、応募者の92%＊が「自身のキャリアに有益だった」と回答しています。まだ途中段階ですが、私たちのめざす姿に向けて、前進を感じています。今後も、世界中の意欲ある人財が自ら手を挙げ、働きたい場所で働けるように全力で取り組んでいきます。

＊社内公募制度はとても有益・有益であると回答した人の割合
(2024年度応募者)



92%

＊

＊

＊

＊

＊

＊

＊

＊

＊

＊

＊

＊

＊

＊

＊

＊

＊

＊

＊

＊

＊

＊

＊

＊

＊

＊

＊

＊

＊

＊

＊

＊

＊

＊

＊

＊

＊

＊

＊

＊

＊

＊

＊

＊

＊

＊

＊

＊

＊

＊

＊

＊

＊

＊

＊

＊

＊

＊

＊

＊

＊

＊

＊

＊

＊

＊

＊

＊

＊

＊

＊

＊

＊

＊

＊

＊

＊

＊

＊

＊

＊

＊

＊

＊

＊

＊

＊

＊

＊

＊

＊

＊

＊

＊

＊

＊

＊

＊

＊

＊

＊

＊

＊

＊

＊

＊

＊

＊

＊

＊

＊

＊

＊

＊

＊

＊

＊

＊

＊

＊

＊

＊

＊

＊

＊

＊

＊

＊

＊

＊

＊

＊

＊

＊

＊

＊

＊

＊

＊

＊

＊

＊

＊

＊

＊

＊

＊

＊

＊

＊

＊

＊

＊

＊

＊

＊

＊

＊

＊

＊

＊

＊

＊

＊

＊

＊

＊

＊

＊

＊

＊

＊

＊

＊

＊

＊

＊

＊

＊

＊

＊

＊

＊

＊

＊

＊

＊

＊

＊

＊

＊

＊

＊

＊

＊

＊

＊

＊

＊

＊

＊

＊

＊

＊

＊

＊

＊

＊

＊

＊

＊

＊

＊

＊

＊

＊

＊

＊

＊

＊

＊

＊

＊

＊

＊

＊

＊

＊

＊

＊

＊

＊

＊

＊

＊

＊

＊

＊

＊

＊

＊

＊

＊

＊

＊

＊

＊

＊

＊

＊

＊

＊

＊

＊

＊

＊

＊

＊

＊

＊

＊

＊

＊

＊

＊

＊

＊

＊

＊

＊

＊

＊

＊

＊

＊

＊

＊

＊

＊

＊

＊

＊

＊

＊

＊

＊</

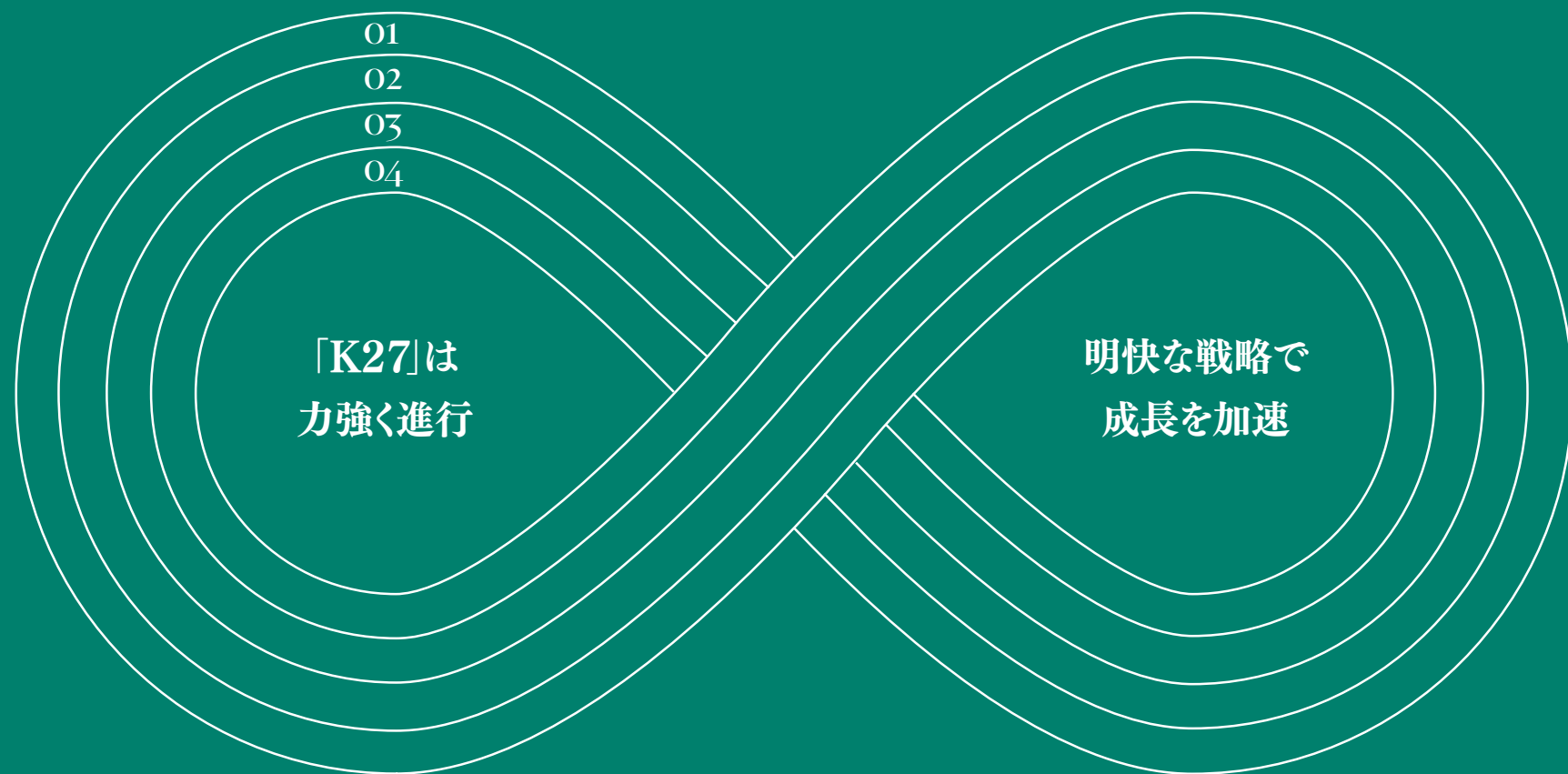
Driving toward K27 and beyond /

Momentum
with purpose.



Sense of
excitement.

K27、そして次なる成長へ



「K27」は
力強く進行

明快な戦略で
成長を加速

01

「グローバル・
シャープトップ」
事業の構築

高必需性・
高収益事業への
グローバルシフト

02

「グローバル・
シャープトップ」な
人財 / 組織運営

メリハリある
人的資本投資
脱マトリックス運営

03

資本効率 /
収益性の改善

経営資本の
価値最大化

04

パートナーとの
共創による
事業構築

技術資産の
最大化加速

K27

「グローバル・シャープトップ」
事業の構築

西口 徹

代表取締役 専務執行役員
グローバルコンシューマーケ
ビジネス総括



スピードとスクラムで 変革を加速させる

データドリブン×アジャイルでロイヤリティを高める

デジタル技術が進化し、世界の距離はどんどん縮まっています。生活者も垣根がなくなり、ボーダレス化している中、花王は最先端技術やAIを駆使して、マーケティングを進化させ、「グローバル・シャープトップ」戦略を大きく前進させています。花王の強みは、エビデンスに基づいた科学的マーケティングです。データを活用して精緻に生活者や市場を分析し、投資効果を検証しながら、迅速に戦略を見直し、果敢に挑戦して成果を上げています。

ソーシャルリスニングなどで顧客の興味関心や行動をリアルタイムで把握。分析ツールの導入と共に、社内実装に向けた人材のトレーニング、データアナリストの養成などDX人材の育成にも力を入れスピードと精度をアップ。「よきモノづくり」を超高速で回し、ロイヤリティを高めています。こうしてブランドが強化された結果、価値に見合った価格設定を行うことができ、戦略的値上げをしながらも、シェアを上げることに成功しています。

デジタルを活用しマーケティング投資の効果を「見える化」することにも取り組んでいます。効果の高い投資へ資源を集中させ投資配分を最適化して収益性改善へと結びつけています。

また、ROIC視点での新・需給マネジメントのしくみを構築。数量・金額計画の精緻化を図り、利益マネジメントを行う業務スタイルへと変革を進めています。

データを「見える化」すれば、部門やエリアを超えたリアルタイムの情報共有が可能になり、スクラムを組んでひとつの方向に向かうことができます。例えば、ヘアケアでは開発スピードが今までの6倍になるなど、まさにスピード感ある挑戦ができる体制が整ってきています。

グローバルで需要を捉え、高収益性の事業へと変革する

キャリアの多くを海外で過ごしてきた私は、真の意味でのグローバル化について常に考えてきましたが、「グローバル・シャープトップ」戦略こそが、それを実現するものだと思っています。

世界の中で誰かの欠かせない存在になるために、私たちは一丸となり「シェアNo.1」ではなく、「唯一無二」をめざすロイヤリティマーケティングを進めています。多様化する世界の生活者を深く理解し、また、グローバルでさまざまな社会課題を見据え、高必需性・高収益性事業へと変革を加速させていきます。

科学的
マーケティングを
進化させ
「よきモノづくり」を
超高速で回して
高収益事業へと
変革する

「ビオレUV」 連続的な高速PDCAの実現



シェア 16% → 23%
2020 2024

「melt」 スクラム体制+デジタル活用



商品開発
スピード 6倍

「Oribe」 ECを成長ドライバーに



売上指数 100 → 200
2018 2024

*インテージSRI + 日焼け止め市場金額シェア各年1月～12月



Now in
27
countries and regions

2025年3月現在

K27

「グローバル・シャープトップ」
事業の構築

グローバルスクラムで 世界の肌を守る 「Bioré UV」

エリアや部門を横断したチームで迅速に意思決定

「グローバルスキンプロテクション ステアリングボード」が仕事のやり方を大きく変革しています。意思決定者とワーキングチームがリアルとネットで一堂に会して議論できる場を持ち、ボードメンバー同士もエリアを越えて活発に交流することで、「グローバル・シャープトップ」戦略が加速します。日本の研究開発チームとの連携により、グローバルチームが共通の目標に向かって独自の意思決定を行えるようになりました。

その成果は大きく、製品をグローバルに迅速に商品化することができています。例えば2025年、日本「ビオレ」のウォーターベースの日やけ止めから開発した「ビオレUV アクアリッチ」の新製品を米国と欧州の両地域で発売しました。仕事のプロセスを革新し、スクラムチーム一丸となって取り組むことで、現地のニーズや、特に欧米市場においてハードルの高い規制にも迅速に対応しました。このステアリングボードを中心にした仕事のやり方は、私たちの中にしっかり根づき、機動力を高めています。

独自の先進的なソリューションを世界中に届けていく

最も難しかったのは、達成すべきマイルストーンが多くある中で、優先順位をつけることでした。チームで熱い議論を交わし、目標を達成するために優先してやるべきことを迅速に判断し、継続的な進歩を確実なものにできました。

私たちの使命は、この先進的な独自のソリューションを世界中に届けることです。グローバルスクラムで機能を横断したコラボレーションを強化し、すべての人と次の世代を環境の脅威から守ることに全力を尽くします。



Niyati Chanchani
REO Vice President,
Beauty Research,
Americas Research Laboratories

K27

「グローバル・シャープトップ」
事業の構築



野原 聡
グローバルコンシューマーケア部門
ヘルスビューティケア事業部門
ヘアケア事業部



累計 **200** 万本突破
*2025年3月末時点 花王出荷

売上計画比 **4** 倍

スクラム×DXで 成功パターンを確立し 成長し続ける 「melt」

スクラム体制で製品開発スピードが6倍に

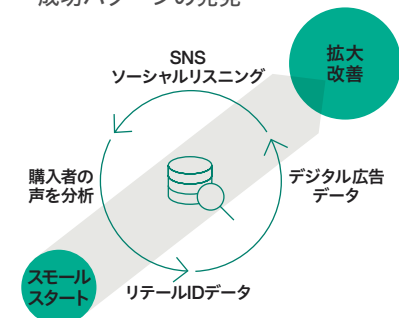
「melt」の開発スピードを従来に比べ6倍にできたのは、各部門の担当者が一堂に会して意思決定を行うスクラム体制があったからです。「生活者にどんな風に思ってもらいたいか」というゴールに対し、目線をそろえ、それぞれの専門性を発揮し、全員で意思決定を行っていきました。立場に関係なく同じ目標に向かって意見をぶつけ合うこの自由な風土は、チーム一人ひとりの熱量や集中力を高め、実行フェーズでのスピード感も大幅にアップしました。

成功パターンを確実に成果に結びつける DX 戦略

マーケティングではDXを活用してスピードと精度を高めました。有力なチェーンやエリアを限定したスモールスタートで、実市場をビッグデータで高速に分析し、導き出した成功パターンをもとにマーケティングを拡大。この手法で確実に成果を上げることができました。また「melt」で得た成功パターンを「The ANSWER」でもすぐに応用し、こちらも計画を上回る売れ行きを実現しました。

その結果、ヘアケアインバス市場シェアは9年ぶりに前年プラス伸長に転じています。今後もDXとスクラムで、革新的な製品を生み出し、ヘアケア全体、さらにはビューティケア全体の成長へとつなげていきます。

▼ 実市場でのビッグデータ分析による
成功パターンの発見



D2Cをドライバーに ロイヤリティを高める 「Oribe」

ラグジュアリーヘアケアブランドとして存在感を高める

私の「Oribe (オリベ)」のリーダーとしてのミッションは、世界で最も魅力的なラグジュアリーヘアケアブランドとしての地位を確固たるものにすることです。当初からターゲットにフォーカスしたシャープなブランドとして設計された「Oribe」は、サロン、小売、eコマース、消費者直販 (D2C) チャンネルを含むバランスの取れたオムニチャンネル・アプローチで流通を拡大してきました。

それぞれのチャンネルが、顧客とのエンゲージメント、顧客獲得、ブランド認知において重要な役割を果たしています。最大の市場である米国に引き続き注力する一方で、EMEA での大幅な拡大に向けて基盤を築いています。

D2Cに投資し戦略的成長の柱とする

D2Cは戦略的成長の柱であり、[Oribe.com](https://www.oribe.com) とソーシャルメディアに大規模な投資を行っています。D2Cは大幅な売上成長の可能性があり、収益性が高いだけでなく、旗艦店としての役割も果たしています。常に顧客と接点を持ち、私たちのストーリーを伝え、没入型の体験を提供する場となっています。また、#oribeobsessed という愛用者のコミュニティとも交流することでエンゲージメントを高めていきます。

2020年以降、D2Cが2桁の著しい成長を遂げたのは、広告、PR、マーケティング、テクノロジーへの戦略的投資の結果です。今後、私たちのビジョンは、グローバルな拠点を大幅に拡大し、ブランド認知を拡大して事業規模を拡大することです。品質、コミュニティ、継続的なイノベーションに注力することで、生活者のロイヤリティを獲得していきます。



Jessica Friedman
General Manager
Oribe Hair Care, LLC

2018 2024
売上指数 100 → **200**
EC構成比 15% → **41%**



K27

「グローバル・シャープトップ」
事業の構築

内山 智子

執行役員
グローバルコンシューマーケア部門
化粧品事業部門長
株式会社カネボウ化粧品 代表取締役社長



しなやかで強い事業へ変革し グローバル成長を加速する

研究や生産の資産を最大活用し収益性を向上する

2024年は事業の体質改善を図ってきましたが、今やるべきはしっかり戦える筋肉をつけ、時代の変化を捉えたしなやかで強い事業へと変革していくことです。構造的な課題を見据えて固定費の「スリム化」を進め、継続的な成長をゆるぎないものにすることが新たに就任した私の使命です。

ブランドを支える技術や生産は資産を最大活用することで投資を効率化できるいわば「稼ぐ力」です。お客さまの多様なニーズに応えながらも、モノづくり体制の改善に一步踏み込んで収益性向上に取り組みます。技術資産の活用にもまだまだ可能性があります。事業を横断した多様な研究知見は他社にない花王の強みです。例えば皮膚の研究は化粧品以外でも進んでいて技術の活用ができる分野です。私自身の研究部門での経験から、技術面での投資効率改善にも貢献していきます。2027年には、花王全体の成長戦略による増益効果400億円+αのうち、1/3以上は化粧品事業が稼ぎ出すという意気込みで、「グローバル・シャープトップ」戦略を加速させていきます。

6つのブランドで「グローバル・シャープトップ」をめざす

ダイナミックなグローバル展開の観点では先行して6ブランドに集中投資し、「グローバル・シャープトップ」事業を構築していきます。力を入れているのは、データドリブンによる展開速度の強化と資産の蓄積です。

「SENSAI」は日本の繊細な美意識と科学技術を融合させたラグジュアリーブランド。新製品の投入においてデータを施策に反映させながら高速でPDCAを回しシェアを12%*にまで拡大、欧州の直営ECの売り上げは前年の1.5倍になりました。

このノウハウでアジア市場に打って出て、さらに成長させます。

「モルトンブラウン」は、ラグジュアリーなホテルなどで新たなタッチポイントを創出し、それをECへ送客する独自の戦略が奏功。マレーシアや台湾では順調に伸長し、初進出したインドネシアでも本格的に展開を強化しています。グローバルでのフレグランス市場伸長の波に乗りさらなる伸長を見込みます。

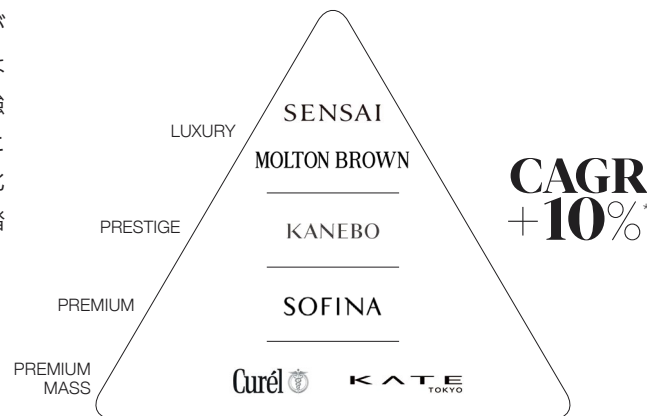
「KATE」は、コアなファンとのデジタル共創空間を展開するなどDXを推進しながらファンを増やし日本のメイクアップ市場でNo.1を継続。それをアジアにも広く応用して展開しています。「Curél」は皮膚科学に基づいた技術の強みをエリアの顧客にフィットさせながら成長させます。

いくつかの成功パターンが見えてきました。着実に戦略に盛り込み、グローバル成長へと結びつけていきます。

みんなでスクラムを組み知恵を出し合い課題を乗り越え、それらを学習しながら成長をめざすのが私のスタイルです。化粧品事業はそれぞれがプロ集団で専門性と強い思いをもっています。それをひとつにまとめあげて大きな力とし、化粧品事業の変革に大きな一歩を踏み出していきます。

“
ブランドの
個性を磨き
ダイナミックに
グローバル
展開を図る
”

✔ グローバル成長を支える6ブランド



*ドイツ Beauty Alliance スキンケア市場内 販売額シェア 2024年1月～12月

*2024年→2027年

Aiming to Be the World's No.1 Brand for Dry Sensitive Skin

世界一、乾燥性敏感肌に
向き合うブランドへ



Now in
12
countries and regions
2025年3月現在

ダーマケア市場に切り込み事業成長を牽引

「Curel」は、世界のダーマケア市場に切り込み、化粧品事業のグローバル成長を牽引するブランドです。

セラミドケア技術をもとに世界の乾燥性敏感肌の解決をめざします。さまざまなエリアの肌悩みに寄り添い、技術のユニークさを発揮して悩みにシャープに答えるのがキュレル流です。

例えば「パウダーバーム」は、セラミド機能成分を高配合しながらも皮脂を抑え肌表面をサラサラに整える効果があり、脂性肌に気にするアジアの方のニーズを捉え、支持を得ています。

地域のニーズを捉え新たな価値を提案する

今、特に注力しているのが欧州です。ここは乾燥性敏感肌の方も多くニーズが高いエリアです。日本で蓄積した知見を活かし、皮膚科医からもご意見を伺いながら顧客にとっての価値をしっかりと伝え、積極的に攻めています。

私は台湾ですっと仕事をしましたが最近日本に赴任し、地域特有の肌悩みがあることを実感しています。こうした新たな目で地域のニーズを捉えることにも注力し、新たな価値を生み出していきます。

2027年は売上高CAGR + 8%（24年→27年）をめざし、展開国は2024年の約2倍を見込んでいます。世界一乾燥性敏感肌に向き合うブランドとして、世界のダーマケア市場で存在感を示していきます。



劉 秀品

グローバルコンシューマーカー部門
化粧品事業部門
マステージブランドビジネス
グループ長

セラミドケア技術で
世界のダーマケア市場に
切り込む
「Curel」

K27

「グローバル・シャープトップ」
事業の構築

K27

「グローバル・シャープトップ」
事業の構築

浜田 大輔
上席執行役員
ケミカル事業部門統括



ミクロな界面制御技術で マクロな社会課題を解決し成長する

界面科学を中心にしたユニークな価値創造

花王のケミカル事業の強みは、蓄積された技術資産、特にコアコンピタンスとなる界面科学です。モノ自体に強みがある会社はそのモノが使われるところにしか事業機会がないのに対し、我々は「界面」を制御する技術で顧客価値を生み出しているので、この世の界面のあるところすべてにビジネスチャンスがあるわけです。

界面科学で顧客価値を実現し、仕事をつくり出しているので、一見関連のない事業分野に見えても、根底の技術は同じであったりします。界面科学を中心に、油脂科学、高分子科学の3つがそろっていることを強みとして、「グローバル・シャープトップ」な事業を生み出しています。

「グローバル・シャープトップ」強化で高付加価値事業体へ

こうした独自性のある技術をもとに、高付加価値事業体への転換を図っていきます。シャープな技術でグローバル展開しているがトップではない事業、あるエリアでシャープトップだがグローバル展開できていない事業、これらは伸びしろが大きく、成長ドライバーに位置づけています。

具体的にはインクジェット用インクやアスファルト道路薬剤、農業用「アジュバント」、半導体用薬剤などです。これらの事業を成長させ、事業全体の高付加価値化を加速させます。

基盤事業では、「グローバル・シャープトップ」事業である「三級アミン」を、米国での新プラント立ち上げも加えて、非線形で成長させ、収益最大化をめざしていきます。

技術を連鎖させ重要な社会課題を解決する

ケミカル事業のマテリアリティは、食料増産と環境資源保全の両立、脱炭素、情報化社会への対応、安全・安心な衛生・インフラなどへの貢献です。花王のコア技術「精密界面制御技術」を活用し、ミクロな界面の制御によるマクロな社会課題の解決を通じて事業成長していくのがあるべき姿です。

例えば、農業の分野で作物の葉に農薬が付着しにくかった課題に対し、濡れ広げること võimalikにする技術を開発し、減農薬に貢献してきました。この技術を応用したのが泡消火剤です。環境負荷の低い泡で撥水性の高い油の表面を覆うことで、油火災を鎮火させます。分野を横断した技術の連鎖ができるのも蓄積してきた技術資産と人財の力です。

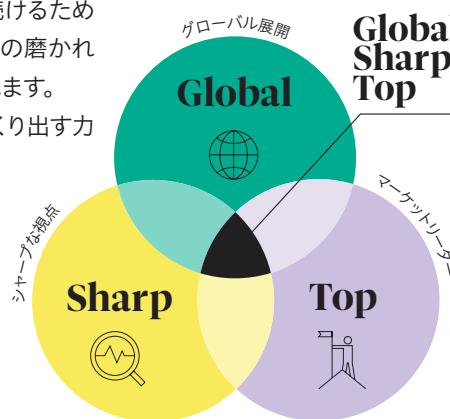
共創で技術を磨き世界のパートナーに選ばれる存在に

価値を最終顧客に届けるためには、パートナーとの共創が欠かせませんが、我々自身がパートナーとして選ばれ続けるためには技術を常に磨き続ける必要があります。そしてその磨かれた最先端技術はコンシューマーケア事業へも活用されます。

共創のしくみをつくるためには、対話から関係をつくり出す力「創関力」が必要となります。それが将来のビジネス成長を支える力であり、ケミカルの人財の強みだと考えています。

海外売上が6割を超え、世界16カ国の拠点で展開しているケミカル事業が、花王のグローバル成長の礎を築くポジションを担うべく、果敢にチャレンジを続けていきます。

“
海外売上
6割超えの
ケミカル事業が
グローバル成長の
先頭を走る
”



K27

「グローバル・シャープトップ」
事業の構築

中国アグリビジネスの パイオニアをめざす 「アジュバント」



オウ インテン
ケミカル事業部門
油脂事業部

日本国内シェア
NO.1*

アジュバント（機能性展着剤）

農薬散布時の補助剤。花王独自の「精密界面制御（高濡れ技術）」で、撥水しやすい植物表面に農薬を効率的に付着させ、減農薬にもつながる。

*一般社団法人日本植物防疫協会調べ
2023年 農薬要領
農薬展着剤企業別シェア

精密界面制御技術で農業の課題を解決する

農地面積が広く、労働力の不足も課題となっている中国の農業現場では、農薬散布用ドローンの普及は世界一のスピードで拡大しています。けれどもドローン散布には、風による飛散や植物への付着が不安定など、多くの課題がありました。

花王の「アジュバント」は、独自の「精密界面制御技術」により農薬の飛散を抑え確実に作物へと届け付着させることができ、この独自の技術で減農薬と食糧増産に貢献していきます。

技術を現場に届けていくには、政府をはじめIT企業、流通など多くの分野のプレーヤーと信頼関係を築くことが大切です。中国で記者として働いていた前職での経験を強みとし、専門知識を磨き、ビジネスを円滑に強力に進めています。

農業のバリューチェーンには多くの可能性がある

栽培から収穫、貯蔵、輸送、加工、そして消費され土壌に戻る。農業のバリューチェーンの中には、まだまだ価値創造の可能性があります。花王ケミカルの最大の強みは産業界のニーズに柔軟に応え、壁を越える多様な製品を生み出し届ける力です。

誰かがパイオニアとなってその道を進み、産業全体をグレードアップさせていかなければなりません。その使命を感じ、新たな技術を農業の現場へ届け、課題解決へと結びつけていきます。



➡ 「アジュバント」のドローン散布

三拠点生産体制で 世界シェア拡大 「三級アミン」

欧州の殺菌剤市場への参入は大きなチャンス

グローバルでトップを走り成長を続ける「三級アミン」を活かして、殺菌剤分野へ参入することは花王のケミカル事業にとって大きなチャンスです。この分野における花王の強固な基盤により、特に欧州において、市場の高い障壁と厳しい規制を乗り越えることができました。他社の参入が難しい中、優位性を保つことができ、長期的な成長が見込まれるビジネスです。

効果の高い殺菌剤をつくるためには高品質な「三級アミン」が不可欠です。花王にはその製造に関する豊富な知識があり、非常に質の高い製品を提供することができます。また認可取得や製品登録など、複雑な規制要件にも対応する力を持っています。チームとしての豊富な経験や当局とこれまでに築いてきた関係が、高い課題解決力につながっています。

イノベーションを起こし、シェアを拡大する

私たちの目標は、持続可能性を維持しながら、天然成分を高品質の殺菌剤に変換するシームレスな生産工程をつくり出すことです。

アジア・欧州・米国の三拠点で生産できる強みを活かし、殺菌剤市場でイノベーションを起こし、シェアの拡大をめざします。

私の座右の銘は「ただ夢を見るのではなく、実行する！」です。最終的には、世界の人々の生活を豊かにする製品を開発し、花王のケミカル事業の地位を確固たるものにしていきたいと考えています。



Jürgen Jonalik
President & CEO
Kao Chemicals GmbH



➡ ドイツの「三級アミン」工場

K27

「グローバル・シャープトップ」
な人財／組織運営

「グローバル・シャープトップ」をめざす社員



川上 タケル

包装技術研究所，花王

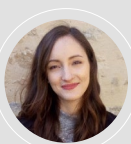
生活者が「花王の製品を使っていれば大丈夫！だって花王だから」と言われる未来をめざし、人にも地球にもやさしく、使うことが誇りとなるモノづくりに取り組みます。



Keisha Ringo

SCM, Kao USA

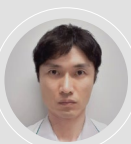
暮らしをより豊かにする新製品の発売を、完璧に実行していきます。製品開発から最終使用までのライフサイクル全体にわたって、品質マネジメント活動を徹底していきます。



Fanni Varkonyi

Marketing, Molton Brown (UK)

「モルトンブラウン」で環境負荷低減につながる活動を推進していきます。サステナブルなブランドとして生活者と社会に認められることで、さらなる成長をめざします。



野川 一義

感性科学研究所，花王

“競争力”のある香り開発をめざします。差別化された技術×生活者の価値×スピードでROIC最大化にも貢献し、すべてのステークホルダーの豊かな未来につなげていきます。



崔 天蔚

商品開発，花王（上海） 産品服務

「ビオレUV」を中国市場で大学生No.1ブランドに！中国マーケットは非常に大きく、厳しい競争環境ですが、ニーズを理解し、「ビオレ」らしさを大切にしながらチャレンジを続けていきます。



Kristin Adams

Marketing, Kao Collins (USA)

花王コリンズを高付加価値インクの世界的リーダーへ導きます。戦略的マーケティングで信頼とイノベーションを築き、持続可能な革新的技術で業界をリードしていきます。



周 雪君

グローバル事業推進センター，花王

日本にいる外国人に製品情報や生活に役立つ情報を多言語で提供し、グローバルの垣根をなくすことで花王製品を世界に広げていきます。



佐藤 宏哉

営業部門，花王グループ
カスタマーマーケティング

世界の中で花王のプレゼンスを高める！それも圧倒的なスピードで。流通さまとタッグを組み、訪日外国人に花王製品のよさを効率的に伝える手法を開発していきます。



Isana Kontsevaya

Kao Salon, EMEA

「OrIBE」をEMEAでNo.1ラグジュアリーブランドに育てます。また、「Goldwell」の市場拡大と人財育成を通じて、持続的な利益成長を実現します。



林 岑憲

販売部門，花王台湾

グローバルに通用する、高品質な製品と最適なサービスを提供します。生活者の満足と信頼を高め、市場シェア拡大と、業界のリーダーとしての地位確立をめざします。



陳 靈佳

購買部門，花王

花王にしかできない、花王らしい活動をインドネシアで実現していきます。小規模農家や学校で手洗い講座を実施し、現地の衛生状態を改善させ、社会貢献と企業価値向上につなげていきます。

K27

資本効率／
収益性の改善

根来 昌一
代表取締役 専務執行役員
経営財務ユニット総括



グローバル成長を支える「稼ぐ力」と「戦略的ファイナンス力」のさらなる強化

2024年度：ROICを5.1ポイント改善、
計画超の9.2%を達成

構造改革の推進により、2024年度の当社ROIC（投下資本利益率）は前年から5.1ポイント上昇し、9.2%と計画を上回る成果を収めました。この大幅な改善は、2023年度に事業別ROICを導入して事業ポートフォリオを明確化し、「非効率事業の抜本的見直し・再編」「人材構造改革」「稼ぐ力の強化」という三本柱の構造改革を果敢に推進した成果です。また、すべての事業領域（「安定収益」「成長ドライバー」「事業変革」）でROICが向上し、特に「事業変革」領域では10.6ポイント、「安定収益」領域では6.8ポイントと飛躍的に改善しました。中でもファブリック・ホームケア分野はROICが大きく伸び、確かな収益基盤を築くことができました。

一方、中国市場の景気減速に伴う化粧品分野の在庫調整などにより、一部では計画未達の領域もありました。こうした計画どおり進んでいない領域に対しては、中期経営計画「K27」の達成に向け、2025年度中に改善策を実行し巻き返しを図っていきます。

「稼ぐ力」の改革で収益性を高め、ROIC経営をさらに強化

花王は「稼ぐ力」の改革に注力し、限界利益率や粗利率（売上総利益率）といった利益率を引き上げることで収益性の強化に取り組んでいます。具体的には、生活者視点で付加価値に見合った適正な価格設定に加えて、徹底したTCRやカテゴリー内の製品構成見直しによる改善など、全方位から利益率向上策を推進しています。こうした取り組みにより、売上高の絶対額では

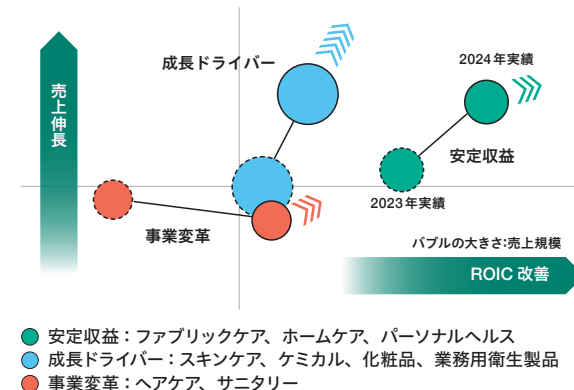
“
全方位から
利益率と
資本効率を
向上させる
”

事業領域別改善実績と目標

	安定収益	成長ドライバー	事業変革	合計
売上伸長率（%）	+5.9	+4.3 +5.7*3	△2.3	+3.3
営業利益改善額*1 （億円）	+159	△7 +6.0*3	+188	+31.9
ROIC改善（ppt）	+6.8	+1.0 +1.5*3	+10.6	+5.1
K27ROIC目標*2	20%	12%	7%	11.0% 以上

*1 2023年「コア利益」との比較 *2 化粧品事業の環境変化に伴いROIC目標を変更
*3 24年中国化粧品市場の影響を除く

3領域のROIC改善イメージ



K27

資本効率／
収益性の改善

なく利益率を重視する意識が社内に着実に根づきつつあります。

一方、ROIC改善のためには資本効率の向上も重要です。そこで、在庫やSKUの削減、戦略投資を除く設備投資額を減価償却費の範囲内に抑制、非効率な固定資産の売却など、資産効率の改善にも取り組んでいます。特に在庫削減においてはサプライチェーン全体で「なぜその在庫が必要か」「なぜ滞留しているのか」を問い直し、根本原因から見直すことで社員の意識改革につなげています。

加えて、2024年度から全社員を対象にEVA（経済的付加価値）連動の業績報酬制度を導入しました。2025年度からは社員が自らROIC改善策を考案し、それをOKR（Objectives and Key Results：目標と主要な成果指標）に反映するしくみも設けました。こうしてコーポレート部門や機能部門を含む全社員が「企業価値向上に向けた価値創造サイクル」を意識して行動することで、組織全体の活力が高まり、それがさらなる成長の原動力となっていきます。

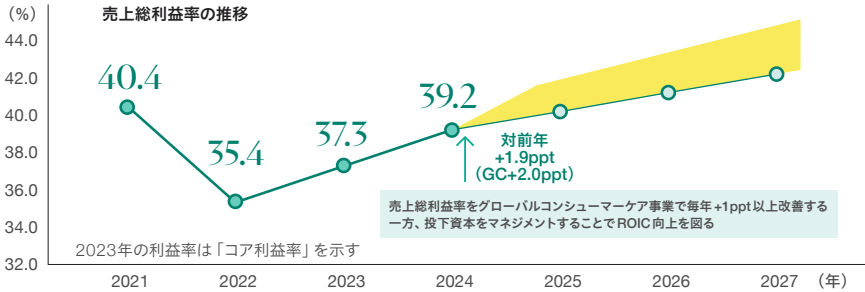
2025年度：K27達成に向けて、さらなる成長と盤石な基盤を構築する年

2025年度は、中期経営計画「K27」の目標達成に向けた重要な一年です。花王は営業利益1,600億円（前年度比+134億円）とROIC9.4%以上を目標に掲げ、さらなる成長に挑みます。この成長を牽引するのがヘルスビューティケア事業と化粧品事業です。特に、UVケアを中心としたスキンケア領域では新たな価値提案と共にグローバル展開を加速します。また、化粧品事業では6つの重点ブランドに集中投資を行い、中国ビジネスの立て直しとエリア拡大を図っていきます。

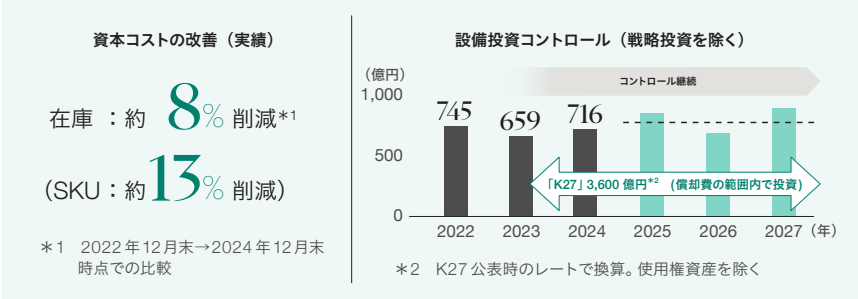
一方、ハイジーンリビングケア事業では、付加価値の高い新製品の継続投入により「稼ぐ力」をさらに強化し、利益の上乗せを図ります。ケミカル事業においても、2023年欧州で新設した「三級アミン」製造設備を最大限活用すると共に、半導体や電子材料など高付加価値分野の需要拡大を捉えて利益貢献を図ります。このように、2025年度は引き続き「稼ぐ力」を徹底

“ ROIC改善施策を社員自らが考えて設定し意識を高める ”

● ROICマネジメントの推進



ROIC視点 =



K27

資本効率／
収益性の改善

“

専門部隊を設け
事業価値と
企業価値の
最大化をめざす

”

的に強化し、2026年以降の「利益あるグローバル成長」に向けて盤石な基盤を築く重要な一年と位置づけています。

戦略的ファイナンス力の強化でグローバル成長を後押し

グローバルな成長戦略を財務面から力強く支えるため、花王は2025年度より戦略的ファイナンス機能の本格強化に踏み出しました。まず、会計財務部門内に「FP&A (Financial Planning & Analysis) グループ」を新設し、各事業部の意思決定の現場に深く入り込んで事業価値の最大化を図っています。財務の知見を活かした戦略提案や経営資源の最適配分を行い、事業の“水先案内人”としてグローバル成長を力強く牽引していきます。

次に、会計財務部門と並列で「資本戦略部」を新設しました。事業ポートフォリオ戦略に基づき、グローバルに経営資源を最適・戦略的に配分することで企業価値の最大化をめざします。併せて、中期経営計画の策定及び推進支援を担い、中期資本政策の要として、M&Aやアライアンスの企画・実行、新規事業への投資といった戦略投資を果敢に推進していきます。

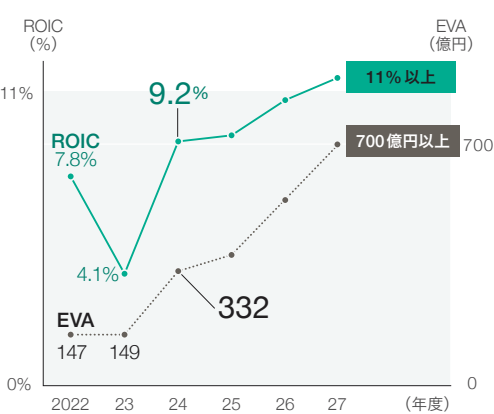
また、中期資本政策においては、キャッシュ・フロー（CF）の使途を以下の3つの柱に沿って管理しています。

- 株主還元：安定配当の継続
- 設備投資：ROIC 重視の効率的な投資運用と、成長ドライバー事業への優先投資
- 戦略投資：将来の成長に向けたM&A・新規事業への投資及び自社株買い

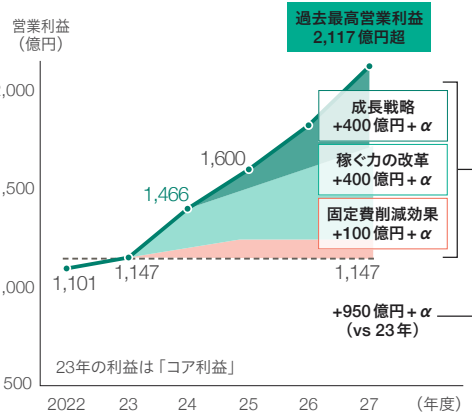
特に戦略投資については、事業から創出されるCFに加えて必要に応じて借入金の活用も検討し、グローバル成長を見据えたM&Aや新規事業へ積極的に投資していく考えです。また、自社株買いも戦略投資の一環と位置づけています。将来の投資機会や株価水準、手元資金のバランスを踏まえ、機動的に実施することで資本効率の向上を図ります。

今後もステークホルダーの皆さまと共創し、その期待に応えながら企業価値のさらなる向上をめざしていきます。

ROIC 推移（概算）

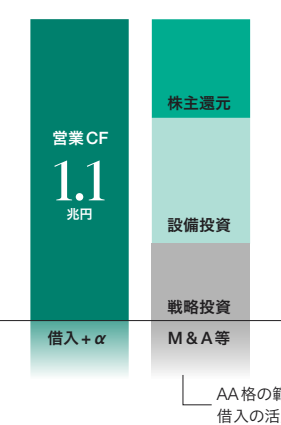


営業利益推移（概算）



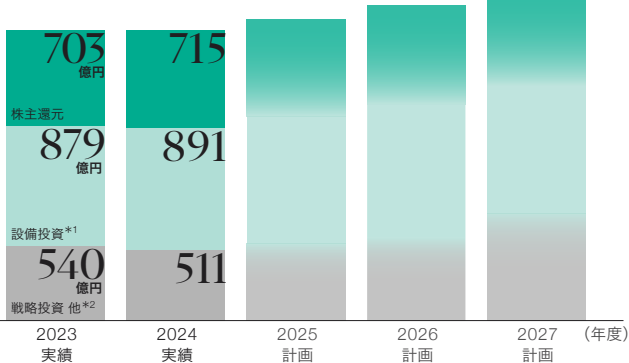
中期資本政策

中期計画イメージ
(23年～27年累計)



為替レート（中期経営計画「K27」発表時計画レート）

年別の推移イメージ
(23年～27年見通し)



*1 設備投資には、リース負債の返済による支出を含みます
 *2 戦略投資他には、M&A・新規事業などの成長投資に加え、将来の戦略投資枠としての手元流動性の増加額を含みます
 為替レート（23年、24年は実績、25年以降は25年計画レート）

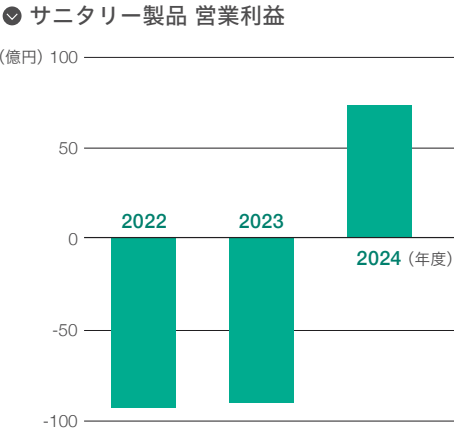
K27

資本効率／
収益性の改善

ロイヤリティ重視を徹底 一丸となって収益性改善 「サニタリー事業」



岩野 雄一
グローバルコンシューマーケア部門
ハイジーンリビングケア事業部門
サニタリー事業部長



* 2023年は構造改革の影響を除くコア利益
* 2024年はベトケア事業譲渡益を含む

生活者視点で寄り添う提案に

花王は、お客さまにより商品を届けたい想いからモノづくりを重視した機能性にこだわる提案を続けてきました。ただ、紙おむつや生理用品の生産に大規模な設備が必要なサニタリー事業は、新製品を相次いで投入すると収益性が悪化するジレンマを抱えていました。そこで、私が事業部長に就任した2022年から「稼ぐ力の改革」に本格的に取り組みました。

漏れや肌へのトラブルが最大のリスクであるサニタリー製品は、4人に3人が同じ商品を使い続けたいと感じるカテゴリーです。私たちは、花王の原点である「生活者視点」に立ち返り、ロイヤリティ重視を徹底することにしました。

まずは、お客さまが商品を選ぶ基準やタイミングを一から分析し、長く使っていただける商品の提案に集中しました。マーケティングも、継続して愛着をもっていただけるよう生活者に寄り添う「共感型」にシフトしました。例えば、職場のトイレにナプキンを備品化するプロジェクト「職場のロリエ」は約400社で導入され、共感してくださる方がとても多く、活動を知った方のブランドへのロイヤリティ向上にも貢献しています。こうした生活者視点の提案が奏功し、ブランドへの共感やロイヤリティの高い顧客数が前年比で2割以上アップしています。

連動して、生産体制にも柔軟性をもたせました。注力する製品を絞り込んだため、サブブランドの集約や、製品仕様の見直しなどが可能になり、SKU数を2割削減することに成功しました。生活者視点に立ち返ったロイヤリティ向上と最適な生産体制の構築を同時に進めた結果、サニタリー事業の稼ぐ力は大幅に向上し、利益目標を2年前倒しで達成できました。

全員が同じ「北極星」めざす

改革にあたっては、全員が収益性の改善という同じ目標を「北極星」として、その達成に向けて各個人がどのように貢献できるかを考えました。研究、開発、生産、マーケティング、販売の各部門が同じ目線をもっていなければ、全体最適を踏まえた活動は難しくなります。そこで、改革指針をブランドと収益基盤を強化する具体的な活動に落とし込み、各部と共有しました。どの項目に取り組んでも収益性の改善につながるようにして、全員が目線をそろえて活動

できるようにしました。

私が改革を通じて何よりも実感したのは、現場の実行力です。中国自社工場の生産終了といった身を切る改革で悔しい思いをした分、メンバーの熱意は並大抵のものではありませんでした。収益性の改善という目標に向かって、一丸となってスクラムを組み、想定以上のスピードで成果を上げることができました。

グローバル成長の基盤事業に

花王のサニタリー製品は、品質の高さからアジアを中心に各国で高い評価を受けています。安定したキャッシュフローが見込める事業であり、花王がグローバル成長を成し遂げる上で、挑戦する基盤になる事業だと思っています。サニタリー事業の収益性改善を通じて、事業の構造改革のあり方を示せたと感じています。今後もお客さまのロイヤリティ向上を起点とした高付加価値化や生産効率の改善を進め、「稼ぐ力の改革」をさらに加速していきます。



K27

資本効率／
収益性の改善

現場起点の「TCR」活動で 価値を創出しROIC改善



大島 良暁
TCR推進部長

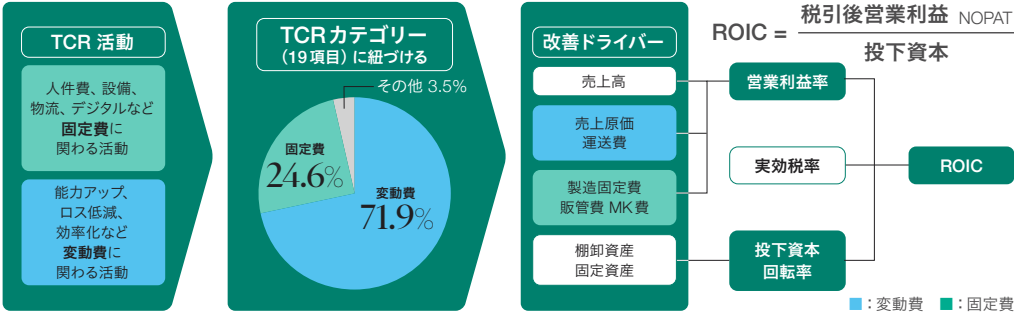
資産の最大活用をめざす「TCR」活動

花王の「TCR（Total Cost Reduction）」は、業務をゼロベースで見直し、先端技術を駆使して資産の最大活用をめざす現場起点の改革です。この活動はコストの効率化を超えて、新たな価値を生み出す力（Creation）になっています。

1980年代に始まり、社員に深く広く根づいているこの活動は、時代に合わせて進化しながら、多くの効果を生んできました。「たとえ小さなアイデアでも、大きな価値がある」そう信じて積み重ねた現場の改革が、資本効率／収益性向上へと着実につながっています。

特にコロナ禍以降の近年は、TCRによる効果で、変動費・固定費の削減、時間削減や営業利益貢献の数値が着実に上がってきており、その約半分が海外での成果です。

TCR活動のROIC逆ツリー



ROIC逆ツリー活用で効果を見える化する

現場でのTCR活動が全社のROIC改善にどのように貢献しているかROIC逆ツリー（左下図）を活用し、効果を見える化しています。それぞれの活動を19のTCRカテゴリーに紐づけ、売上原価や販管費などの改善ドライバーに集約させ、営業利益と投下資本に反映されるかを示しています。これにより、それぞれの活動が着実に全社の業績改善に結びついていることを現場の担当までが実感することができます。

プロジェクトのリーダーが強力に推し進める

TCR活動が始まって以来、これを推進しているのがプロジェクトです。現在は第7次の組織が稼働しており、プロセス革新「コスパ・タイプ2倍」を掲げ、マーケティング革新やサプライチェーンなどのテーマごとに、部門横断のリーダーたちが旗振り役を担っています。

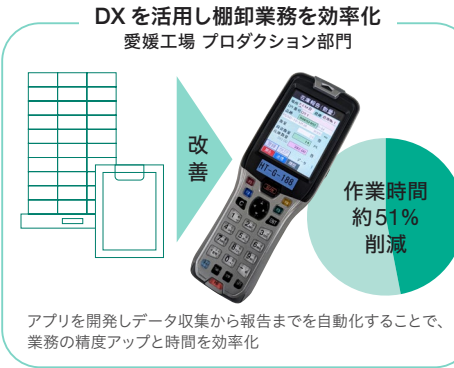
グローバルで情報を共有し みんなで盛り上げる

社内のネット上にTCR情報を共有するページを設けています。社長のメッセージや方針を伝える動画、国内外の事例などが掲載され、年に一度行われるアワードでは、社員の「いいね」数から大賞が決まり表彰されます。2024年には国内外から4,765件のTCR活動があり7件が大賞を受賞しました。こうした賞賛の風土が全体の活動を盛り上げています。

2024年度TCR活動（グローバル計）



TCRアワード2024大賞受賞の一部を紹介



TCRアワード2024受賞の花王インダストリアル（タイランド）社員

K27

パートナーとの共創による
事業構築

坂 光宣
執行役員
グローバルコンシューマーケア部門
ビジネスコネクティッド部門長



「コネクティッド」による共創で 持続可能なグローバル成長を実現

「変革」を体現する組織のひとつとして

ビジネスコネクティッド部門は、社内外での事業連携の強化、事業横断での事業活動の生産性のさらなる向上によって、持続可能なグローバル成長を実現する組織として2025年1月に発足しました。我々は常にアンテナを張り巡らせ、グローバル事業全体を俯瞰しています。例えば「このマーケティングは違う事業や国・地域でも応用できるのではないか」「あの社外パートナーと組むとイノベーションが生まれるかもしれない」など、社内外の複数の事業を「コネクティッド」させることで、今までの花王ではできなかった新たなビジネスモデルを創出していきます。また、各事業の内容を束ねているため、だぶりや無駄も削減。投資の効率化を叶え、全体最適へ導くこともできます。発足したばかりですが、花王がグローバル成長を実現するためになくてはならない存在だと私は考えています。

社外パートナーとの共創

花王のグローバルビジネス拡大のために、社外パートナーとの共創による事業構築にも積極的に取り組んでいます。例えば、タイのチャロン・ポカパン（CP）グループとの共創では、花王グループの革新的な製品開発力と、CPグループの広い事業ネットワークで新たな価値提案を行う予定です。自前主義を脱却し、各国で強みやコネクションを持つ企業と共創することで、持続可能なグローバルビジネスを築き上げていきます。

生活者と共創する「My Kao」プラットフォーム

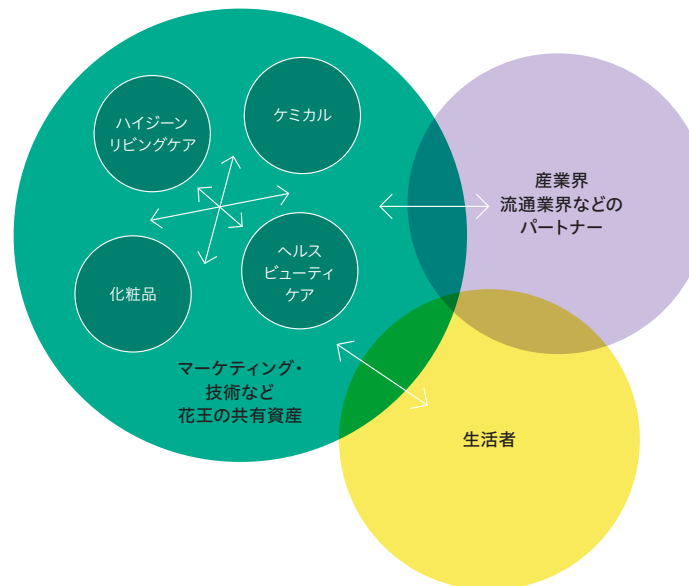
我々の傘下には、花王と生活者が「コネクティッド」する双方向プラットフォーム [🔗「My Kao」](#) があります。ここでは生活者

との共創が活発に行われています。例えば「キュレル」では、生活者と担当者が直接つながることができる「キュレルROOM」を開設。季節の肌悩みや意見、感想を募集し、集まった生の声を製品やコミュニケーション開発につなげています。世の中に本当に必要とされる製品やサービスを、生活者と花王が共に創っているのです。

今後もさまざまな「コネクティッド」による共創で持続可能なグローバル成長を実現していきます。

“
社内事業や
社外パートナー
生活者との共創で
新たな
ビジネスモデルを
創出する
”

📌 資産の最大活用をめざす共創



K27

パートナーとの共創による
事業構築

両社一丸でスピードを上げ 新たなビジネスを創出

チャロン・ポカパン(CP)グループ × 花王



松岡 真司
花王インダストリアル
(タイランド)
マーケティング

両社の想いが一致し、共創が実現

私たちはグローバル成長と、サステナブルな社会への貢献を推進するために、タイで最も影響力のある大企業のひとつであるCPグループとの共創をスタートしました。実現できた理由は「サステナブルな社会に貢献したい」という熱い想いが一致したこと、コンシューマーケア事業に限らず、ケミカル事業やESGなどを含めた花王の総合提案力が大きな後押しとなりました。

互いの得意な部分を組み合わせ、実現性やスピードを上げる

プロジェクト発足時は、企業風土、文化の違いなどで軌道に乗るのに少し時間を要しましたが、対話を繰り返し、結束力を高めていきました。また、互いのノウハウや資産を組み合わせることで新たなアイデアが生まれ、製品開発などのスピードアップも実感しています。CPグループの持つネットワークやプラットフォームを活用することで、より広い事業の発展や実現のスピードも得られると思います。

今後の夢は、真に必要とされることを創造し、まだ世の中にはない持続可能なビジネスモデルを生み出すことです。CPグループとの共創であれば必ず実現できると信じています。



Tanit Chearavanont 氏

Group Chief Commercial Officer, CP Aextra Public Company Limited

花王とのコラボレーションは、私たちにとって重要です。花王の革新的な製品と組み合わせ、環境配慮や廃棄物削減を共同で進めていきます。また、CPグループのネットワークを通じて、タイの生活者に安全で環境にやさしい製品を提供していきます。このコラボレーションは、日用品事業やケミカル事業の発展に加え、タイ社会の持続可能な未来の支援にもなっています。



互いの強みを持ち寄り 新興国での事業を拡大する

三井物産 × 花王

美容大国ブラジルでの挑戦

ブラジルは世界第4位のビューティ・パーソナルケア市場（約3兆円）を誇る美容大国です。花王も、2015年からこの大きな市場に挑戦したのですが、当時は現地のネットワークがほぼなく、事業拡大が難しい状況でした。そこで、自前主義から脱却し、三井物産との共同事業を決断したのです。ブラジルでの投資や企業買収の経験、20以上の現地関係会社のマネジメント、現地語堪能な日本人人材など、三井物産ならではの強みがたくさんあり、共創すればブラジル事業を拡大できると確信しました。

今までのやり方に凝り固まらず、両社共通のゴールをめざす

共同事業でシナジーを生み出すために、花王で培った考え方に凝り固まらず、常に新しいアイデアを取り入れるようにしました。また、両社の事業がサステナブルになるよう、役割や利益の配分などを公正にし、共通のゴールも明確にしました。その結果、共同事業第一弾の「ビオレ」は、トライアル販売でブラジルでの高い受入性を確認でき、本格販売に移行することになりました。今後はブラジル国内での製造も視野に入れています。

花王と三井物産は、生産・流通・マーケティングなど全方位で共創を深め、新興国を中心にさらなる事業拡大をめざします。



馬場 優
President
TBP

石原 一 氏

TBP Vice President, Sales & Marketing (三井物産株式会社から出向)

花王は、生活者起点や研究開発力、ブランド育成など、とてもユニークで日本を代表する企業だと再認識しています。一方、ブラジルでは「ビオレ」は知っていても「花王」は知らない人が多く、まだまだポテンシャルがあります。今後も当社のグローバル拠点と顧客ネットワークを最大限活用し、花王の海外事業拡大に貢献したいと考えています。



Governance

Integrity



and impact.

正道を歩み、力強く成長する



社外取締役
高島 誠

社外取締役
サラ・カサノバ

社外取締役
桜井 恵理子

社外取締役 座談会

厳しくも自由闊達な議論で、 戦略的な変革を後押し

多様性あるメンバーが 活発な議論で意見をぶつけ合う

桜井 花王の取締役会は、朝から午後までランチの時間も含め、全員でずっと議論しています。社外取締役同士の意見も異なり、さまざまな議論が生まれる稀有な取締役会です。社外取締役も花王への期待があるからこそ、執行側に厳しい質問を投げかけています。緊張感がある中でも、建設的な議論が行われ、私も毎回エネルギーを使い果たしています。

高島 メンバーの多様性を確保しつつ、過不足ない規模の取締役会において、それぞれが自由かつ活発に議論しています。社外取締役の質問に執行側が答えるという日本企業によく見られる取締役会ではありません。執行側からも、たとえ耳が痛くても、議論を経営に活かしていこうとする意識を感じます。

カサノバ 私は2025年3月に初めて取締役会に出席しましたが、常にオープンで、遠慮なく本質に踏み込める取締役会です。メンバーが同

じ目標や価値を共有できているからこそ、新たな考えを受け入れる土壌があります。

構造改革を支え、 果断な経営判断を後押し

桜井 私が社外取締役に就任した2022年は、花王にとって今までにない厳しい判断をしなければならない時期でした。花王が未来に進むため、成長が見込める事業への集中や、人財構造改革について取締役会で議論を重ね、慎重な意見もある中で、方向性を明確にして、踏み込んだ決断を後押ししました。結果として、課題事業を最適なパートナーに譲渡するなど大きな改革を進めることができました。構造改革を経て、事業を取捨選択するポートフォリオ管理の精度が高まりました。今後も機動的かつ果断な判断を期待しています。

高島 私は2024年に社外取締役に就任しましたが、構造改革に取り組む中でも「The Kao Way」で掲げた企業理念は普遍的なものとしてまったく揺らいでいないことを確認してきま

Governance

社外取締役 座談会



“
花王への期待が
あるからこそ
執行側に厳しい質問を
投げかけています
”

した。研究開発を重視し、技術や品質に強いこだわりをもっている点も変わっていません。ただ、構造改革を経て、環境の変化に合わせて、機動的に対応していく戦略思考は、間違いなく高まっています。

2025年からはグローバル成長の加速に向け、事業・地域ごとの執行責任を明確化しました。花王は、可能な限りフラットな組織を追求してきましたが、海外ではそれぞれのマーケットの特性を踏まえなければなりません。私も事業・地域ごとの責任体系を明確にし、機動的なマネジメントを実現する必要があると話し、新たな体制にも反映されたと考えています。

グローバル成長に向け現地の人財確保や積極的な共創を

高島 欧米で地域ごとの戦略遂行や執行責任を明確化できたのは、大きな進歩であり、今後さらに進める必要があります。重要な点は、現地の優秀な人財の確保と育成です。「事業は人なり」という有名な言葉のとおり、花王がここまでブランドを築けたのは、優秀な人財を確保してきたからです。

カサノバ 花王には、すばらしいポテンシャルと成長の余地があります。研究開発のリーダー

シップと製品の品質は明確な強みです。マーケティングやデジタル戦略をもっと推進し、こうした強みや花王という企業のことを生活者に知ってもらえれば、グローバルでの存在感を高められるのではないのでしょうか。

桜井 グローバル展開においては、現地のパートナーとの積極的な共創も重要です。2024年にはタイのチャロン・ポカパングループと協業に向けた基本合意書を締結しました。すべてを自前でやるのではなく、信頼できるパートナーと組むようになったのは、大きな変化です。花王が世界で発展するため、何ができるかに対する答えがそこにありました。

スクラム体制の進化でさらなるスピードと創造性を促す

カサノバ 日本企業は慎重な意思決定が求められる傾向にありますが、花王にはそれを変えていこうとする姿勢を感じます。欧米のようにやりにくい環境でも道を進みながら課題を解決する姿勢が必要ではないのでしょうか。そのためにも、結果に対して責任をもつチームを明確にしていかなければなりません。

桜井 花王は確実性を重視するカルチャーが

“
執行側からも
たとえ耳が痛くても
議論を経営に活かす
意識を感じます
”



Governance

社外取締役 座談会



“
人財が情熱と自信をもち
志を共有できていれば
グローバル成長の機会を
つかめます
”

根強かったですが、変化の芽が出ています。ヘアケア事業の変革では、商品開発期間を6分の1に短縮できました。ベストな人財を集め、アカウンタビリティを与えるスクラム体制を組んだからです。これは花王にとってよい経験になったと思います。

高島 これまでは社内ですっかり固めて製品を出し、日本での信頼をつくり上げてきました。グローバルでは、そのやり方だけでは厳しいでしょう。スピードを上げるには、スクラム体制をもっといろいろな領域で拡大する必要があります。私も出席しましたが、社内の全研究所が集まる、研究発表会のような機会也大いに活用できます。誰かが取り組んでいる研究を自分が一緒にやれば、もっと面白くできるという創意工夫が高まるからです。こうしたしそくを活発化させるのも、スピードを上げるひとつの手段ではないでしょうか。

グローバルでのファン拡大と さらなる飛躍を支える

桜井 花王には、すばらしい人財がそろっています。そのベースがあるからこそ、事業ポートフォリオを適切に管理すれば、飛躍が期待できます。人財、ブランド、製品のよいサイクルが回

れば、さらに発展できるので、私も社外取締役として支援していきます。

カサノバ 企業の質を決めるのは人財です。人財が情熱と自信をもち、志を共有できていれば、グローバル成長の機会をつかめるでしょう。そして、グローバルで違いを生み出すためには、大きなチャンスがある領域に集中しなければなりません。戦略において最も難しいのは、何をするかではなく、何をしないかを決めることです。取締役会のメンバーとして、花王が成長できる領域を見極め、集中できるようモニタリングします。

高島 サステナビリティを意識した製品・サービスを提供し、組織の多様性を拡大していくのは、企業理念である「The Kao Way」の実践にほかなりません。世界でファンを増やしていく上でも、重要な理念だと強調したいと思います。自分たちの理念とブランドに自信をもってほしいし、取締役会でも全力でサポートします。



コーポレート・ガバナンス体制

経営上の最重要課題のひとつとして
体制と運用を絶えず強化

基本的な考え方

花王は、企業理念である「The Kao Way」に基づき、パーパスである「豊かな共生世界の実現」に取り組みながら長期持続的に企業価値を向上し、「持続可能な社会に欠かせない会社になる」ために、コーポレート・ガバナンスを経営上の最も重要な課題のひとつと位置づけ、体制と運用の両面で絶えず強化しています。

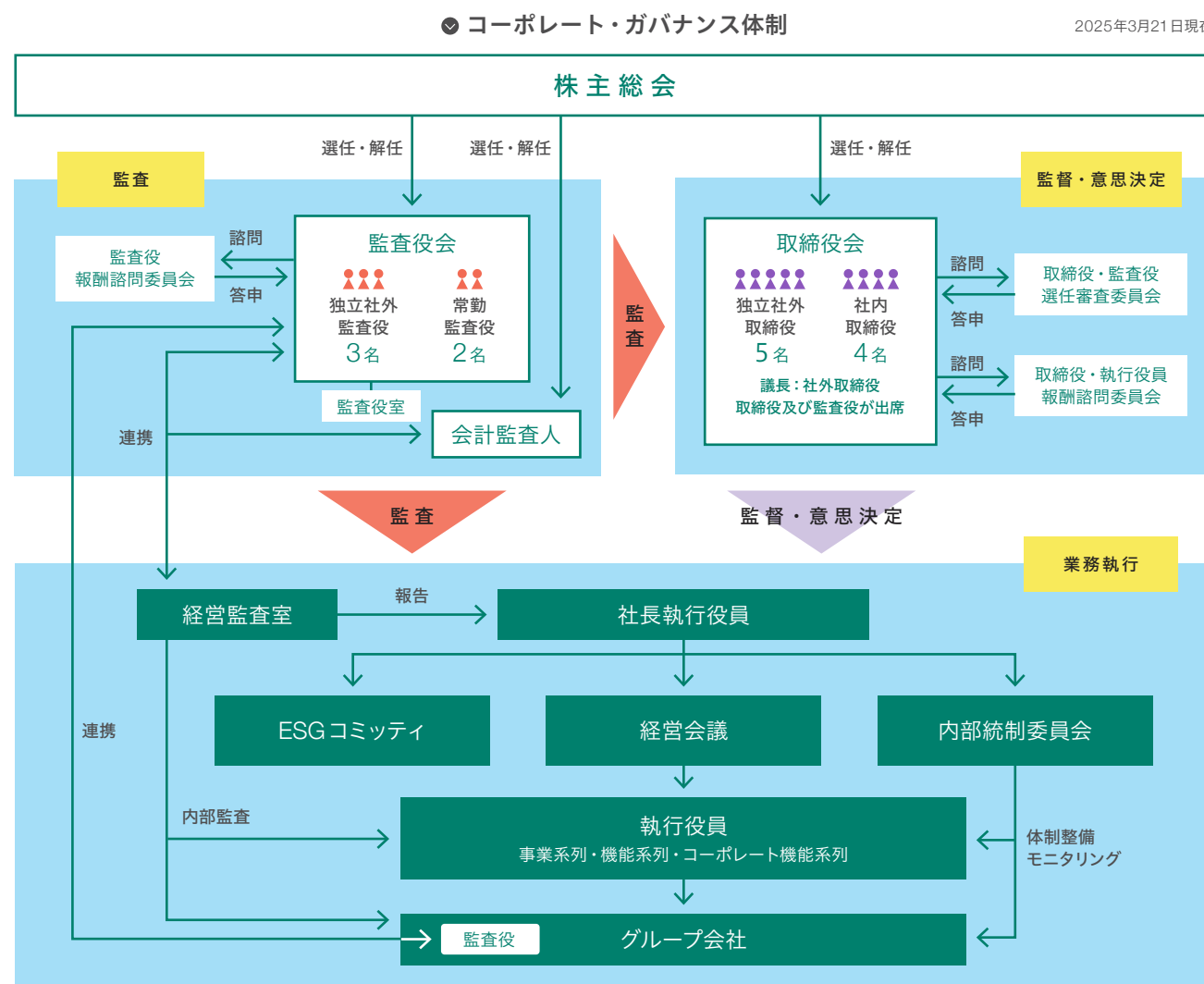
詳細はこちら [「花王 コーポレート・ガバナンスポリシー」](#)

監査役会設置会社を選択する理由

以下の理由により監査役会設置会社を選択しています。

- ・弁護士、公認会計士や学識経験者など社外監査役の高い専門性や見識が取締役会の多様性や審議や執行の監督・監査に資すること
- ・取締役を兼務しない独立した監査役は、議決権を有さず議案への投票を行わないため、取締役の職務執行をより客観的に監査できること
- ・常勤監査役により必要な情報を日常的に収集でき、収集された情報は取締役会での監査報告に加え、必要に応じて社外取締役にも共有されていること

なお、最適な機関設計のあり方については、
今後も継続して検討していきます。



取締役会の活動

重点課題を活発に議論し
迅速かつ果断な意思決定を支える

今後の継続的成長へとつながる積極的な議論が行われる

花王の取締役会は、経営陣による適切なリスクテイクと迅速かつ果断な意思決定を促しています。特に、人的資本を含む経営資源の配分や戦略の実行が適切に行われていることを実効的に監督していきます。2024年度は、グローバル成長や事業改善に関して多岐にわたり積極的な議論が行われ、今後の継続的成長につながる戦略へと反映されています。

● 主な議論の一部をご紹介します

事業改革・物流 – 抜本的構造改革や物流コストを詳細に議論

化粧品事業については、重点ブランドのさらなる絞り込みや中国での事業の動向や方針について議論され、根本的な構造改革の必要性も指摘されました。また、サニタリー事業については、ブランド力、マーケティング戦略、競争力強化について詳細な議論が行われました。

さらに、物流革新についても議論が行われ、物流機能の意義や強み、効率化の方向性が確認されました。特に、物流コスト削減や顧客別の物流コストと事業利益の関係について詳細な検討が行われました。

グローバル成長 – 人材獲得の重要性やROIC向上について指摘

社外取締役からは、現地人材の獲得・登用・活用の重要性についてや、デジタル技術を組み合わせた独自のマーケティングが競争力をさらに高めると指摘されました。企業ブランドと商品ブランドの関係について戦略的に議論することが提案され、花王ならではの価値を訴求した商品展開の余地についても触れられました。

ケミカル事業戦略の議論では、地理的な市場の拡大について説明があり、ケミカル事業の大幅な規模拡大について議論が促され、売り上げの拡大とROIC向上のバランスが指摘されました。

人財戦略 – 多様な社員の挑戦を後押しする施策を検討

従業員サーベイ結果に基づく人財戦略の改善も重要な議題となり、ミドルマネジメント層の解析やコーチングの活用が提案されました。これにより、組織全体のエンゲージメント向上が図られました。

社員の挑戦を促す新しい人財活性化制度や社内公募導入後の進捗と成果についても継続的に審議し、グループ各所における多様な挑戦が増加、拡大することを後押ししていきます。

後継者計画 最重要課題のひとつと捉え継続的に議論

社長執行役員の後継者を含めた人財戦略を経営の最重点課題のひとつと捉え、取締役会及び取締役・監査役選任審査委員会において継続的に議論をします。社長執行役員は、中長期的な視点で求められる資質要件を策定し、後任候補者リストを作成して選任審査委員会で審議、社長執行役員による計画の実行・報告を経て、選任審査委員会が状況をモニタリングします。

2024年度の選任審査委員会では候補者の状況を踏まえ、タフアサインメントや強化すべき見識などの育成計画や、今後のプロセス、候補者と取締役会との接点について議論がなされました。

社長執行役員：
・資質要件
・後任候補者リスト
・育成計画

作成・
提案

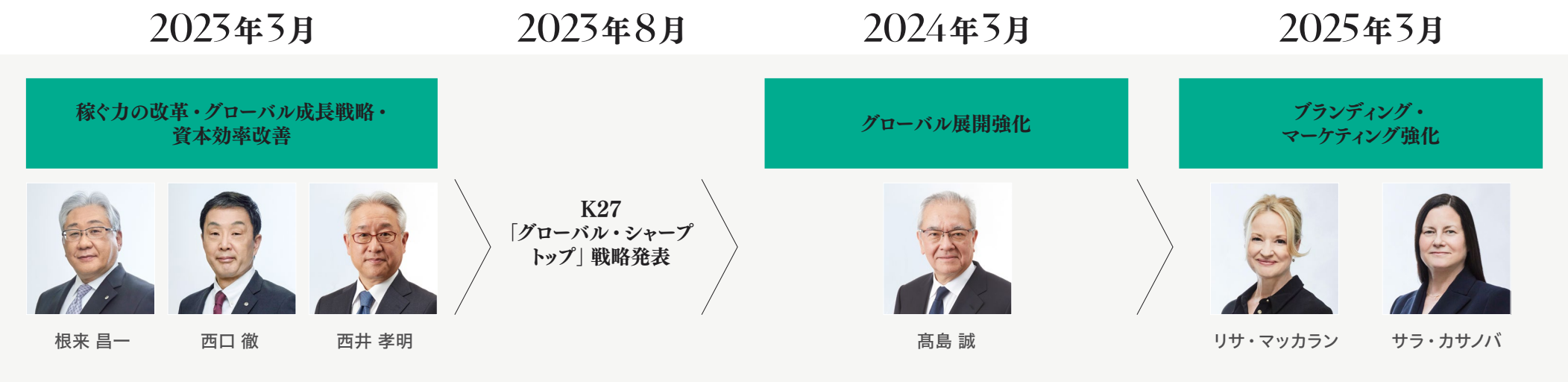
取締役会／取締役・
監査役選任審査委員会：
審議

取締役会／取締役・
監査役選任審査委員会：
モニタリング

社長執行役員：
実行・報告

戦略実現に向けた取締役会構成の進化

戦略的な取締役の指名で
グローバル成長を加速させる



取締役会の構成の進化

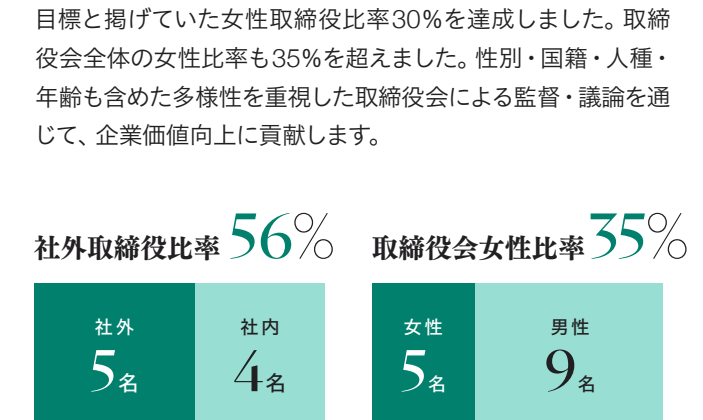
花王は、戦略実現に向けて常に取締役会の構成を見直してきました。

- ・ 社外取締役構成比過半数

2025年3月の第119期定時株主総会における承認を得て、社外取締役の構成比は過半数になりました。豊富な経験・スキルを持った独立社外取締役が、「K27」達成を含む企業価値向上のための施策を監督しています。

- ・ 女性取締役比率、取締役会女性比率30%以上

2025年3月の第119期定期株主総会における承認を得て、



戦略的な取締役の指名

2023年3月には、稼ぐ力の改革のため会計財務担当/経営財務担当として根来氏、グローバル成長戦略の強化のために西口氏を社内取締役に、味の素株式会社でROIC 経営を主導した西井氏を社外取締役に選任。2024年3月には、グローバルな知見を豊富に有し、特に金融分野の造詣が深い高島氏を社外取締役に選任。2025年3月には、花王のブランド価値をグローバルに伝達するため、その監督を強化すべく、コーポレートブランディングの専門家であるマッカラン氏を社内取締役に、アジアを含む幅広いエリアでのマーケティングの知見を持つカサノバ氏を社外取締役に選任しました。

取締役・監査役のスキルマトリックス

(2025年3月21日現在)

多様な経験・知識・専門性を備えた取締役会で持続可能な社会に欠かせない企業をめざす

		社内取締役				社外取締役					社内監査役		社外監査役		
															
		長谷部 佳宏	根来 昌一	西口 徹	リサ・マッカラン	篠辺 修	桜井 恵理子	西井 孝明	高島 誠	サラ・カサノバ	和田 康	村田 真実	岡 伸浩	新井 佐恵子	内藤 順也
在任年数		9年	2年	2年	－	7年	3年	2年	1年	－	2年	－	7年	1年	－
性別		男性	男性	男性	女性	男性	女性	男性	男性	女性	男性	女性	男性	女性	男性
国籍		日本	日本	日本	オーストラリア	日本	日本	日本	日本	カナダ	日本	日本	日本	日本	日本
取締役・監査役選任審査委員会						○	◎	○	○	○			○		
取締役・執行役員報酬諮問委員会		○				◎	○	○	○	○					
経験・知識・専門性	経営	●				●	●	●	●	●					
	海外	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●			●	●
	消費財業界	●		●	●			●		●		●			
	化学品業界	●	●				●								
	ブランド戦略			●	●					●		●			
	人財戦略	●			●		●	●		●					
	研究	●													
	環境・社会	●	●		●	●	●			●	●	●	●		
	IT・DX	●			●									●	
	法務・リスク管理					●			●		●		●		●
	財務・会計		●		●			●	●					●	

取締役・監査役のスキルマトリックス

● 該当理由

担当・兼職の状況			該当理由
社内取締役	長谷部 佳宏	—	● 研究開発部門の経験（グローバル運営の経験、基盤・応用、物質循環研究の知見を含む、工学博士）／海外事業推進プロジェクトの経験／先端技術戦略統括の経験／人材開発担当役員の経験
	根来 昌一	経営財務ユニット総括	● ケミカル事業における経験、海外子会社（ケミカル事業）の経営経験／購買部門の経験（調達におけるサステナビリティ活動推進含む）／会計財務部門担当役員の経験
	西口 徹	グローバルコンシューマーケアビジネス総括	● コンシューマープロダクツ事業における経験／海外子会社における経営・マーケティング経験／MBA
	リサ・マッカラン	Inspired Companies Pty Ltd. 創設者・プレジデント	● グローバル大手スポーツ用品メーカーで事業改革やブランドの再配置をリードした経験／ブランドパーパス、戦略、Employee Experience、ESG コミュニケーション、デジタル化の影響力についてのアドバイザーの経験／オーストラリア公認会計士、大手会計事務所での経験
社外取締役	篠辺 修	ANAホールディングス株式会社 特別顧問	● グローバル大手航空会社の経営者の経験（CSRや環境マネジメント委員会委員長の経験含む）
	桜井 恵理子	元ダウ・ケミカル日本株式会社 代表取締役社長	● 米国系大手化学品企業のグローバル事業部トップ及びリージョントップの経験／グローバル事業における報酬、育成・配置等人事戦略全般の担当経験／サステナビリティに関する知見
	西井 孝明	味の素株式会社 特別顧問	● グローバル大手食品メーカーの経営者の経験（中期ROIC 経営の実績）／海外子会社の経営再建／人事部における経験
	高島 誠	株式会社三井住友銀行 取締役会長	● グローバル大手金融機関における経営者の経験／国際部門、経営企画部門における経験／銀行経営におけるリスク管理・法務の経験
	サラ・カサノバ	元日本マクドナルド株式会社 代表取締役社長兼CEO	● グローバル大手飲食店チェーンの経営者の経験／各国・各地域責任者の経験／各国・各地域におけるマーケティングの経験／MBA（マーケティング・HR）
社内監査役	和田 康	—	● 品質保証部門の経験／グローバル生産現場での経験／生産技術開発及び工場管理の経験
	村田 真実	—	● コンシューマープロダクツ事業部門の経験／PR 戦略部門統括（社会貢献含む）及びマーケティング創発部門副統括の経験／花王芸術・科学財団常務理事の経験
社外監査役	岡 伸浩	弁護士	● 弁護士／博士（法学）（中央大学）／慶應義塾大学大学院法務研究科教授
	新井 佐恵子	公認会計士	● 公認会計士／米国法人代表の経験／IT 系ベンチャー企業の共同経営者の経験
	内藤 順也	弁護士	● 弁護士（日本国・アメリカ合衆国ニューヨーク州）

取締役会の実効性評価

実効性評価により課題を深掘りし
企業価値向上へと結びつける

取締役会の実効性評価の充実と客観性の向上を図る

取締役会機能の向上を図るため、各取締役の自己評価も含めた取締役会全体の実効性についての評価・分析を行い、その結果の概要を開示しています。これらの実効性評価の結果は、2025年度の取締役会の議論及び運営に活かしています。

2015年度より年1回、全取締役及び全監査役を対象としたアンケートと取締役会の議論をもとに評価を実施。2024年度は、一部取締役へのインタビューを行うと共に、第三者機関による実効性評価を実施し、さらなる評価の充実と客観性の向上を図ってきました。今後は3年に1度、第三者機関による評価を実施する予定です。

実効性評価で得られた取締役・監査役のコメントを一部紹介します

- 次の中長期経営計画の策定に向けて花王のめざす姿や成長戦略に関して、そのための人・モノ・カネの投資の方向性の議論を開始したい。
- ROIC 経営のさらなる浸透とROICに基づいた収益力や資本効率の全体及び各事業ごとの議論を深めたい。
- 「K27」では、構造改革とより付加価値を追求する事業にシフトできつつある。残る重要課題は化粧品とグローバル戦略であり、取締役会は引き続き執行を監督し、背中を押す必要がある。
- 引き続き、社外取締役にはグローバルな経営者を継続的に迎えたい。
- 取締役会と二つの委員会の充実のために意見交換の時間の確保、会議の効率化などについて工夫をしていきたい。

2024年度の取り組み、実効性評価と今後の取り組み

	2024年度の取り組み	今回の評価と今後の取り組み
構成	取締役会の多様性（ジェンダー、国際性、スキル等）を含む構成について継続的に議論	取締役会の多様性が着実に進展。将来の在るべき姿に 基づく継続的議論が必要
議論・モニタリング機能	- 成長戦略と課題事業について継続的に議論 - ROIC 経営のもとモニタリング指標を進化させ、経営戦略ダッシュボードに反映・報告 - 後継者計画、成長戦略を担う次世代リーダーの育成・獲得について議論	- 課題事業について継続的に議論し成果を得た - 事業別 ROIC の導入で事業の収益性の議論がさらに中長期的になった 「K27」のフォローと成長戦略、課題事業（特に化粧品）の議論が必要 - 社長後継者計画、人財戦略の議論をさらに深める - 海外事業や子会社のガバナンスとモニタリングの高度化の余地がある
運営	取締役会発表用書式の使用を徹底し、議論のポイントを明確化	- ポイントの明確化により、議論のための時間は確保できつつある - 期限どりの資料の事前配布を徹底する
株主との対話	- 統合的な IR・SR の実施と取締役会での報告・議論 - 取締役会の議論も経て、DX、ヘアケアの戦略説明会 を実施	- IR、SR、PR を統合したエンゲージメントが実施できた - 成長戦略の開示をさらに充実すべき。社外取締役による対話の機会も検討

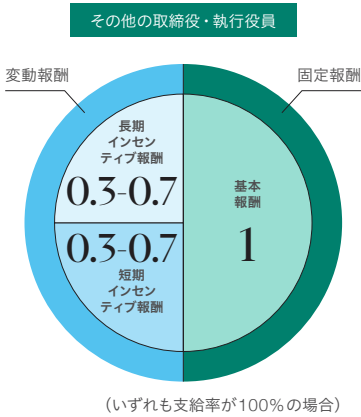
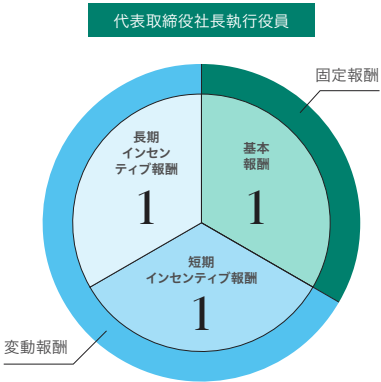
役員報酬制度

より果敢なリスクテイクを
後押しするためのバランスを実現

役員報酬の目的

- 役員の報酬などは、以下の目的に沿って水準及び制度などが決定されます。
- 競争優位の構築・向上のための多様で優秀な人材の獲得・保持
 - 持続的な企業価値向上への重点的な取り組みの促進
 - 株主との利害の共有

報酬構成及び比率

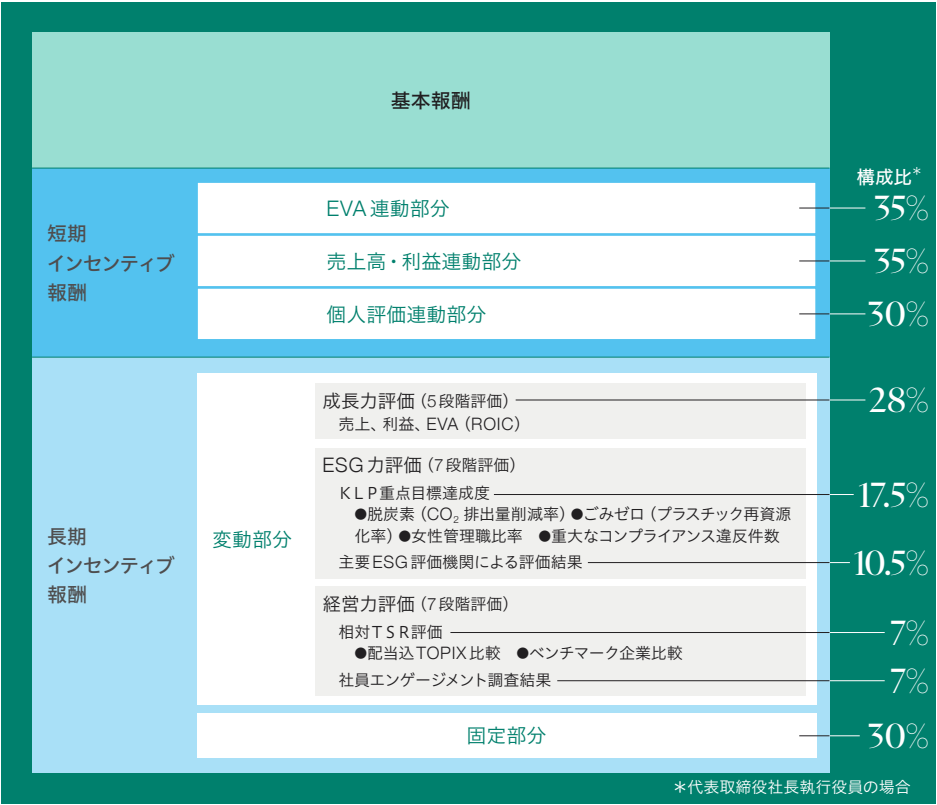


- 取締役及び執行役員並びに監査役の報酬水準については、毎年、外部調査機関による役員報酬調査データにて、当社と規模や業種・

役員報酬の構成及び構成比率

社外取締役を除く取締役及び執行役員の報酬は、基本報酬、短期インセンティブ報酬、長期インセンティブ報酬より構成されます。社外取締役及び監査役は基本報酬のみ支給します。

「K27」で掲げた「グローバル・シャープトップ」事業の擁立に向けた高い目標達成に向け、より果敢なリスクテイクを後押しするための報酬バランスを実現しています。



- 各インセンティブ報酬の制度並びに会社業績等評価は、社外取締役が過半を占める取締役・執行役員報酬諮問委員会での審議を経て、取締役会にて決定しています。
- 短期インセンティブ報酬の個人評価は、社長評価は社外取締役が実施し、その他取締役の評価は取締役・執行役員報酬諮問委員会メンバーの合議にて決定しています。

詳細はこちら [有価証券報告書 P84-87](#)

役員報酬の制度概要

短期インセンティブ報酬は、単年度の目標に対する達成度に応じて支給される賞与です。評価指標はEVA、連結売上高・利益、個人別評価結果で構成されており、0～200%で変動します。長期インセンティブ報酬（業績連動型株式報酬）は、さらなる企業価値向上をめざし、

株式などを交付するしくみです。中期経営計画の対象期間及び目標と連動し、0～200%で交付する変動部分と、毎年一定数の株式などを交付する固定部分で構成されています。目標達成への動機付けと評価の透明性をさらに高めるため、これからも改善を重ねていきます。

エンゲージメント

オープンで建設的な対話を経営に活かし 持続的な企業価値向上を図る

オープンな姿勢で対話を重ね経営に活かす

花王の取締役及び経営陣は、株主・投資家をはじめとするすべてのステークホルダーの皆さまの声に耳を傾け、オープンな姿勢で直接的、建設的な対話を重ねることを重視しています。

対話で得た内容は、必要に応じて取締役会で報告・議論を行い、企業価値向上につながると判断された事項は、経営に反映すると共に、透明性の高い情報開示を通じてその内容を外部にお伝えしています。

● 2024年度 エンゲージメント実績

IR 面談 **364回** SR 面談 **11回**
(IR面談には海外ロードショーでの面談を含む)

株主向けオンライン説明会
(2回) 参加人数 **約 810人**

主な対話内容

- 中期経営計画「K27」と構造改革の進捗状況
- 成長戦略、海外展開
- 価格戦略
- EVA、ROIC
- キャピタルアロケーション
- 取締役会の実効性
- 取締役の選任と報酬
- 人財戦略、スクラム型組織運営
- 女性活躍推進
- 株式市場とのコミュニケーション

特定テーマにフォーカスし交流を深める

個別面談やスモールミーティングも積極的に開催しています。ESGや構造改革など対話相手に応じたテーマで、より深く花王のことを理解していただき、そこでは建設的なご意見をいただくことができています。

さらに、投資家の関心や要望に応じて特定テーマにフォーカスした戦略説明会も開催しています。2024年度はヘアケア事業とDX戦略について、また、花王台湾と中継をつないだオンラインイベントを行い、延べ約460人の個人投資家の方と交流しました。参加した方からは、「担当者から直接話を聞けて戦略がよくわかった」「たくさん質疑応答の時間があり回答も的確だった」といった好評の声が聞かれました。今後もこうした直接対話の場を強化していきます。



台湾と中継をつないだオンラインイベントの様子

海外では、北米・欧州・アジアの主要市場において、現地投資家と対話を重ねており、近年はオンラインも活用し、柔軟で機動的なIR活動を展開しています。さらに、証券会社主催のカンファレンスにも参加し、グローバルな投資家層との関係強化に努めています。

主要株主との個別面談を継続的に実施

経営陣及び取締役は主要株主との個別面談にも力を入れています。2024年10月には、構造改革の進捗やガバナンスの取り組みに関する説明を行い、2025年2月には、社長を含む経営陣及び社外取締役が、定時株主総会における会社提案や株主提案に対する取締役会の意見を説明しました。

社外取締役との直接対話を望む声が多く、今後は社外取締役によるスモールミーティングや面談の機会を増やしていきます。

株主総会における活発な質疑応答

花王の株主総会では、株主からの質問に対して役員が自らの言葉で丁寧に回答し、対話を深める姿勢を長年にわたり大切にしています。2025年3月に開催された第119期定時株主総会でも、約3時間にわたって活発な質疑応答が行われ、株主の声にそれぞれの役員が真摯に答え、対話の機会がより充実したものとなりました。

質疑応答の一例を紹介します

- Q:** 花王の経営陣は信頼しているが、もっとできるはず。「グローバル・シャープトップ」戦略でめざすのは何か？
- A:** 持続的な成長のため、まずは構造改革により足腰を強化した。その上で、生活者が長く使いたいと感じるような独自性のある製品で、グローバル成長をめざす。
- Q:** ゼロからイチを生み出すような研究はどの程度行っているのか？
- A:** 製品開発・応用技術・基礎研究のバランスを注視しながら資源配分を行っている。今後は社会の課題に真っ先に応えるようなイノベーションを起こしていきたい。

リスク・危機管理

不確実性の時代に経営を支え 現場を支援する花王の ERM*

* Enterprise Risk Management：すべての重要リスクを統合的、包括的に把握・評価し、対応策を講じて企業価値につなげるリスクマネジメント

花王は、直面する多様で複雑なリスクを、単なる「脅威」ではなく「機会」と捉えて対応しています。2016年よりERMを導入し、リスク管理の高度化をグローバルで推進してきました。リスクを適切にマネジメントすることは、従来の被害や損失の軽減にとどまらず、新たな挑戦を支援し、事業の成功確率を高め、グローバルでの企業価値のさらなる向上をもたらします。

▼ コーポレートリスクの主なテーマ

テーマ	リスク内容
大地震・自然災害・BCP 対応	大地震や気候変動に伴う大型台風、洪水などの自然災害により、社員、設備、サプライチェーンなどの被害で、市場への製品供給に大きな支障をきたすリスク
地政学リスク対応	政治的・社会的情勢の不安定化、外交関係の緊迫化、紛争などにより、人的被害の発生、サプライチェーンの寸断による操業の一時停止、生活者の購買行動が変化するリスク
サイバー攻撃対応	工場生産設備や取引先へのサイバー攻撃により、サプライチェーンなどの事業活動が一時的に中断するリスク
社会課題への対応	社会課題への取り組みが目標に対して不十分、あるいは不十分と見なされるリスク KLP でコミットメントしたKPIの進捗状況を十分に示せない「グリーンウォッシュ」や、グリーンウォッシュの恐れから情報開示を控えて「グリーンハッシング」と捉えられるリスク
重大品質問題対応	重大品質問題が発生し、社会的信用が失墜するリスク
レピュテーション対応	取り組みに対してネガティブな評判や誤解などがSNS などを通じて拡散され、ブランド価値や社会的信用が低下するリスク
パンデミック対応	パンデミックにより操業が一時的に中断するリスク、購買行動の変化により化粧品市場などが縮小するリスク

詳細はこちら [🔗 コーポレートリスクの主なテーマと対応](#)

リスクと危機の管理体制

花王は、経営目標の達成や事業活動の遂行に対して不確かさがもたらす影響をリスクとし、経営と事業全般にわたって生じ得るさまざまなリスクと危機を適切に管理しています。「リスク及び危機管理に関する基本方針」で示した対応の優先順位は以下の通りです。

1. 人命尊重、2. 環境保護、3. 操業維持、4. 資産保持

リスク・危機管理委員会が、リスクと危機の管理体制と活動方針を定め、各部門及び関係会社は、その体制と方針に基づいてリスクを管理しています。リスクと危機の管理活動を経営会議が確認し、取締役会が承認しています。内部統制委員会は、リスクと危機の管理の有効性を確認しています。

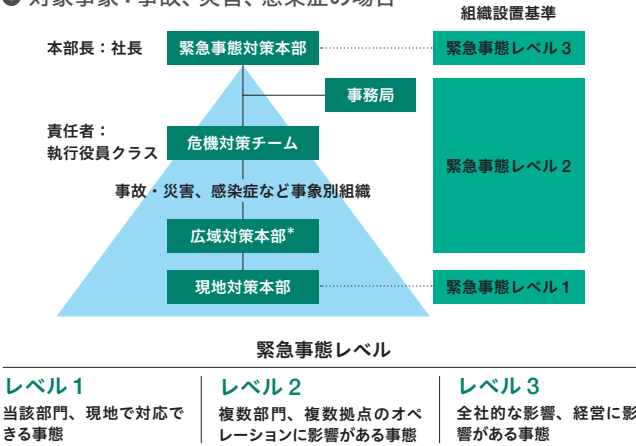
花王の ERM

花王のERMは「現場」と「経営」が一体となって取り組むERMです。中期経営計画「K27」の達成を阻害する重要リスクや対応上の課題を、現場視点の「リスク調査」、経営視点の「経営幹部ヒアリング」から把握・評価し、特に経営への影響が大きく対応を強化すべき重要リスクを「コーポレートリスク」と定めています。経営会議でリスクテーマとリスクオーナー（執行役員）を決定し、対策チームを立ち上げて取り組んでいます。リスク・危機管理委員会で対応策の実効性の審議と進捗管理を行い、毎年、経営会議でテーマの見直しを行っています。

危機に対する対応

危機発生時には、緊急事態レベルに応じた対策組織を立ち上げ、被害、損害の最小化を図ります。

▼ 対象事象：事故、災害、感染症の場合



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

監査役会の活動

ステークホルダーの要請と社会からの期待を意識した監査活動を行うと共に
現場との対話を通じて実効性向上をめざす

監査役は、株主の負託を受けた独立した立場にあります。取締役や執行役員の職務執行状況を監査することにより、花王及び花王グループが健全で持続的な成長を遂げ、ステークホルダーからの信頼に応えるガバナンスを確立するための監査活動を行っています。

監査方針

花王グループはROICの全社導入を進め、構造改革を断行し、「グローバル・シャープトップ」事業を擁立する企業をめざしています。経営が認識する改革の必要性と危機感を共有した上で、2024年度は「K27」戦略のフレームワークの実行状況・経営環境リスクの対応状況を監査すると共に、ESG活動をはじめ、社会やステークホルダーからの要請や視点を意識した監査活動を行うことを方針としました。

監査活動で特に重視していること

■活発な意見交換

監査役は、取締役・執行役員の職務執行状況の監査を実施する中で、取締役会や経営会議などの重要会議における意思決定プロセスや決議への意見表明、役員との意見交換会での忌憚のない議論など、活発な意見交換を重視しています。

■現場との対話重視

監査役は、各事業場・各部門及び国内外のグループ会社への直接往査・ヒアリングによる対話を通じて、経営戦略の浸透の度合い、主体的な取り組みや課題、経営への要望や意見などを理解することを大切にしています。さらに、これらの内容を役員と適宜共有しています。

また、往査・ヒアリング終了後、監査役はコメントを指導事項・要請事項に加えてアドバイスや優れた取り組みとして整理し、共有します。これにより、各部門が取り組みに活かし、PDCAサイクルを回すことで監査の実効性向上をめざしています。2024年度の往査・ヒアリングは、海外子会社20社を含む113回の実施となり、その約8割に社外監査役も1名以上参加しています。

監査役会の構成・職務執行体制

監査役会は、監査役5名（常勤2名、社外3名）で構成され、社内の豊富な執行経験と多様な知見を持つ常勤監査役と、指導的な経験や高い専門性、見識を有する社外監査役が、監査に関連する情報を適時共有し、さまざまな視点から審議を行っています。また、監査役会の直下に監査役室を設置し、監査役の職務の補助と共に、室員が子会社の監査役を兼務する体制を取っています。



マレーシア（ペナン）花王ケミカル工場の往査・ヒアリング

監査役会の審議状況

開催回数：

10回

出席率：

100%

開催時間：平均

2.0時間

監査役会の主な議題

決議事項：

24件

監査方針・分担・重点監査項目、年間計画、監査報告書、監査役候補者選任方針、内部統制関連、会計監査人関連（報酬同意・再任審議等）、監査役の選任・報酬関連等

検討事項：

14件

監査所見、監査役候補者選任方針の改定、内部統制システム監査プロセス、代表取締役・社外取締役との意見交換、実効性評価プロセス確認等

上記の議題にとどまらず、監査役のスキルや監査役が懸念する経営課題などについて、フリーディスカッション形式で活発な意見交換を行っています。

監査役会の活動

監査役会の実効性評価

毎年、重点監査項目を中心に評価項目を設定し、多角的・客観的な視点から実効性評価を行います。2024年度は、各監査役による自己評価のみならず、代表取締役、社外取締役及び執行役員などから収集した意見をまとめ、監査役会で幅広く議論した結果、全体として「有効に機能している」という評価に至りました。

取締役会・執行役員の意見を一部紹介します

- 経営課題について、現場との対話を受けて十分議論された結果を、取締役会で擦り合わせたことはよかった。
- 現場ヒアリングの中で的確な指摘・アドバイスを受け、自部門を客観的に見られる。
- 今後は、グローバルガバナンスの監査が重要であり、監査機能のパワーアップ、レベルアップを期待する。

2024年度は、前年に抽出された課題である事業別ROICの浸透について、現場の往査・ヒアリングを通じて、各組織での活用状況を確認できました。また、監査役／会計監査人／経営

監査室の連携をさらに強化するために「三様監査会議」を開始し、各々の監査計画や重点課題を共有すると共に、中長期課題である非財務情報開示について意見交換を行いました。

さらに2024年度は、資本効率／収益性の改善への取り組みを確認し、現場往査を通じて具体的な成果も検証できています。グループガバナンスについて、国内では、監査役室員がグループ会社の監査役を兼務する体制、及びグループ監査役意見交換会を通じて発見事項の共有が促進され、各監査活動の実効性が向上しました。

実効性評価で抽出した主な課題は、化粧品事業の成長戦略を含む「グローバル・シャープトップ」事業の進捗、及び、本社統括部門による横ぐしでの海外ガバナンス体制の整備と構築です。

これらの課題については、取締役会にて共有すると共に、実効性をより高めるために、2025年度の監査活動や重点監査項目に反映しています。

詳細はこちら [📄 第119回定時株主総会 招集ご通知 P78](#)



社外監査役
新井 佐恵子

グローバル市場での成長を見据えより強固なガバナンス体制の構築に貢献

取締役会では、監査役も自由に意見を言えるフラットな雰囲気が醸成され、健全かつ活発な議論が行われています。このような環境で、監査役会と同様に建設的な意見を伝え、経営の質向上に貢献できていると感じています。私自身はスタートアップでの経験が長く、特に多様な企業との連携を進める中で、柔軟かつ迅速な意思決定が求められる場面での知見が花王の成長に役立つと考えています。

花王の監査役会は非常に先進的な取り組みを行っています。豊富な現場のヒアリングに加え、監査役会の実効性評価やきめこまやかな活動実績の開示を行い、透明性の高いガバナンスが実現されています。監査役報酬諮問委員会も画期的な取り組みのひとつです。

「The Kao Way」の基本となる価値観の中でも「正道を歩む」という企業文化は、花王におけるガバナンスの強固な基盤を支えるものです。しかし、この文化が当たり前と思われないうように、常に意識し、グループ全体に浸透し続けているかをチェックし、課題意識をもち続けることが重要です。花王が掲げる企業理念の維持・徹底をROICの浸透と共に監査役としても支援していきたいと考えています。

花王のグローバル成長に向けて、私は引き続き、必要な議論が適切に行われ、その決定事項が確実に執行されるようモニタリングしていきます。三様監査、特に、海外を含む内部監査機能とも連携し、より強固なグローバルガバナンス体制の構築に貢献していきたいと考えています。

TCFD提言に基づく情報開示

花王は2019年3月にTCFDに賛同し、TCFD提言に基づく情報開示を進めてきました。気候変動は、企業が将来にわたり経営を継続していく上で、重要なリスクであると共に成長の機会であると認識しています。

1.5℃、4℃シナリオで財務影響評価を実施しています。財務影響は価格転嫁など何も対応しなかった場合の損失金額として算出しています。

パーム油の調達リスクは両シナリオにおいて、需要に対し供給がひっ迫することでコストが上昇すると見込んでいます。このリスクに対し、花王では「Bio IOS®」といったサステナブルな視点で設計された高機能剤原料や代替原材料の開発を進めています。これらのイノベーションによる差別化は、他社に先んじて戦略的に取り組むことで、リスク低減だけにとどまらず、ビジネス機会にもつながります。緩和に貢献する機会として、コンシューマーケア事業では節水・節電製品やプラごみ削減製品、ケミカル事業では顧客の気候変動リスク低減に資する製品の需要が高まると予想されます。適応の機会として、UVケアやセルフタンニングなどのスキンプロテクション事業や消毒、洗浄、忌避剤といった感染症リスクを軽減できる製品の需要が高まると予想されます。「花王サステナブル商品開発方針」に沿った製品開発を進めていくことでリスクを軽減し、ビジネス機会を創出します。

● 主な取り組み内容と2024年度の進捗

主な取り組み内容			2024年度の進捗										
ガバナンス	● 社外委員が参加する組織が経営層に監督・助言する機能や、経営判断がイノベーションや取り組みに変換され、的確かつ迅速に実行に移される機能が強化されている		● 脱炭素のESG ステアリングコミッティにてカーボンゼロ戦略の議論を実施										
戦略	● 気候変動による平均気温4℃上昇は社会に非常に大きな影響を及ぼすことから、世界全体が気温上昇1.5℃をめざすことに意味ある貢献をすることが重要		● 詳細は下の「主な事業リスクと対応」を参照										
リスク管理	● 気候変動に関する主なリスクは、花王全体のリスク管理プロセスに組み込まれており、コーポレートリスクの一部として管理												
	● 詳細は「リスク・危機管理」を参照												
指標と目標	● 「2040 年カーボンゼロ、2050 年カーボンネガティブをめざす」という方針のもと、「2030 年目標」を設定し活動している												
		<table><tr><th>2030 年度目標</th><th>2024 年度実績</th></tr><tr><td>スコープ1+2 CO₂ 排出量（絶対量）削減率 55% (対 2017 年)*1</td><td>42%</td></tr><tr><td>使用電力における再生可能電力の比率 100%*2</td><td>69%</td></tr><tr><td>ライフサイクルCO₂ 排出量（絶対量）削減率 22% (対 2017 年)</td><td>15%</td></tr><tr><td>温室効果ガス削減貢献量*3*4 10,000 千トン -CO₂</td><td>4,434 千トン -CO₂</td></tr></table>	2030 年度目標	2024 年度実績	スコープ1+2 CO ₂ 排出量（絶対量）削減率 55% (対 2017 年)*1	42%	使用電力における再生可能電力の比率 100%*2	69%	ライフサイクルCO ₂ 排出量（絶対量）削減率 22% (対 2017 年)	15%	温室効果ガス削減貢献量*3*4 10,000 千トン -CO ₂	4,434 千トン -CO ₂	*1 1.5℃水準に沿った目標として、SBT イニシアティブ（企業が気候変動分野において野心的な活動を促進するために設立されたイニシアティブ）の認定を取得 *2 RE100 に加盟 *3 気候変動枠組条約第 17 回締約国会議（COP17）及び京都議定書第 7 回締約国会合（CMP7）で合意された 7 種の温室効果ガス *4 花王グループの製品によって社会全体で削減された排出量
2030 年度目標	2024 年度実績												
スコープ1+2 CO ₂ 排出量（絶対量）削減率 55% (対 2017 年)*1	42%												
使用電力における再生可能電力の比率 100%*2	69%												
ライフサイクルCO ₂ 排出量（絶対量）削減率 22% (対 2017 年)	15%												
温室効果ガス削減貢献量*3*4 10,000 千トン -CO ₂	4,434 千トン -CO ₂												

＊1 1.5℃水準に沿った目標として、SBTイニシアティブ（企業が気候変動分野において野心的な活動を促進するために設立されたイニシアティブ）の認定を取得

＊2 RE100に加盟

＊3 気候変動枠組条約第17回締約国会議（COP17）及び京都議定書第7回締約国会合（CMP7）で合意された7種の温室効果ガス

＊4 花王グループの製品によって社会全体で削減された排出量

● 主な事業リスクと対応

2050年における財務影響（単位：億円） ※価格転嫁など何も対応しなかった場合の損失金額				
評価項目	1.5℃シナリオ		4℃シナリオ	花王の対応
炭素税の導入・引き上げ	-254		-93	1.5℃シナリオに沿った再生可能エネルギーの活用推進
プラスチック規制の導入	課税	-79	－	プラスチック循環型社会移行に向けた活動を強化
	再生プラ使用義務化	-46	－	リデュースイノベーション・リサイクルイノベーション推進
原材料価格の上昇（化石原料）	－＊1		－＊1	化石由来原材料の使用量の最小化を継続
原材料価格の上昇（パーム油）＊2	-791		-761	パーム油の最大活用・代替原材料の利用、研究開発促進
エネルギー価格の上昇	-11		-11	再エネ調達・太陽光発電設備の導入推進
異常気象の激甚化	-4		-46	BCPを考慮した生産体制の構築

＊1 調査時点で、地政学リスクの高まりによりすでに原材料価格が高騰・高止まりしており、財務影響として表れなかった

＊2 過去のパーム油／核油の価格推移を参考に、重回帰分析の手法を導入して将来価格を推計

● 主な事業機会

緩和	● コンシューマーケア事業：エシカル製品（節水・節電・プラごみ削減・第3者認証ラベル品等）事業伸長	● ケミカル事業：顧客の気候変動リスク低減に資する製品の開発・販売	● 共通：CCUS（CO ₂ 利活用）技術を活用した製品の普及
適応	● 気温が高くても清潔・快適な暮らしに貢献する製品の伸長（洗浄、抗菌、制汗剤、忌避剤など）		
	● 強い日差しから肌を守る製品の伸長（スキンプロテクション事業）		
	● スキンプロテクション事業（UVケア、セルフタンニング、忌避剤等）の2030年売上目標 1,000億円		

Data deep dive

Zooming in
on the details



細部を知り、全体を把握する

helps us see the
big picture.

事業セグメントと主な製品カテゴリー・ブランド

＊記載は2024年12月期実績

		売上高	売上高構成比	営業利益	営業利益率	主要ブランド
		16,284 億円	100.0%	1,466 億円 ^{※4}	9.0%	
コンシューマープロダクツ事業	■ ハイジーン&リビングケア事業 ・衣料用洗剤 ・洗濯仕上げ剤 ・台所用洗剤 ・住居用洗剤 ・掃除用紙製品 ・生理用品 ・紙おむつ	5,443 億円 前期比 ^{※1} + 2.8%	33.5%	758 億円 対前期 ^{※5} + 339 億円	13.9% 対前期 ^{※5} + 5.9 ポイント	Attack Pledge ハミング キュキュット マジックワフ Quickle Laurier ロリエ Merries
	■ ヘルス&ビューティケア事業 ・スキンケア製品 ・ヘアケア製品 ・ヘアサロン向け製品 ・入浴剤 ・オーラルケア製品 ・温熱用品	4,240 億円 前期比 ^{※1} + 4.1%	26.0%	344 億円 対前期 ^{※5} △ 84 億円	8.1% 対前期 ^{※5} △ 2.8 ポイント	Bioré Essential Liese JERGENS めぐりズム Meguri-Zum GOLDWELL. ORIBE JOHN FRIEDA.
	■ ライフケア事業 ・業務用衛生製品	559 億円 前期比 ^{※1} △ 2.6%	3.4%	63 億円 対前期 ^{※5} + 76 億円	11.3% 対前期 ^{※5} + 13.6 ポイント	ハンド スキッシュ EX Smash スマッシュ アソル エッセンス 楽を Rakuu-Maru 医療施設用 セーフキアEX ソフティ
	■ 化粧品事業 ・カウンセリング化粧品 ・セルフ化粧品	2,441 億円 前期比 ^{※1} + 0.0% ^{※2}	15.0%	△ 37 億円 対前期 ^{※5} △ 90 億円	△ 1.5% 対前期 ^{※5} △ 3.7 ポイント	SENSAI MOLTON BROWN KANEBO SOFINA Curel KATE TOKYO
ケミカル事業	■ ケミカル事業 ・油脂製品 ・機能材料製品 ・情報材料製品	4,059 億円 ^{※3} 前期比 ^{※1} + 6.1%	22.1%	346 億円 対前期 ^{※5} + 99 億円	8.5% 対前期 ^{※5} + 1.7 ポイント	

※1 為替変動の影響を除く実質増減率

※2 中国及び前期に実施した日本の化粧品ブランド統廃合による返品引当金等の影響を除くと、実質約4%増となります

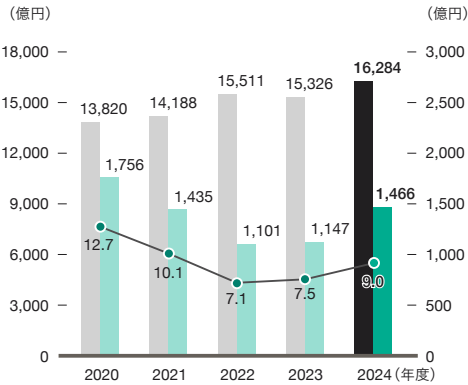
※3 売上高には事業間取引の内部売上が含まれています

※4 事業別に配分していない全社費用等が含まれています

※5 営業利益及び営業利益率の対前期数値は、前期「コア利益」との比較です

財務ハイライト

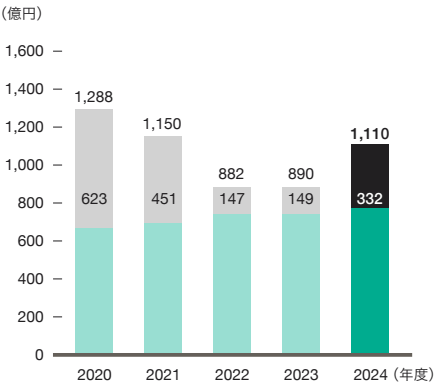
売上高／営業利益*1／営業利益率*1



■ 売上高 (左軸) ■ 営業利益 (右軸) ●- 営業利益率 (%)

*1 2023年12月期はコア利益に基づき算定しています。2023年12月期に実施した構造改革に係る影響を除いた利益を「コア利益」として表記しています

調整後NOPAT*1,2／EVA*1,3

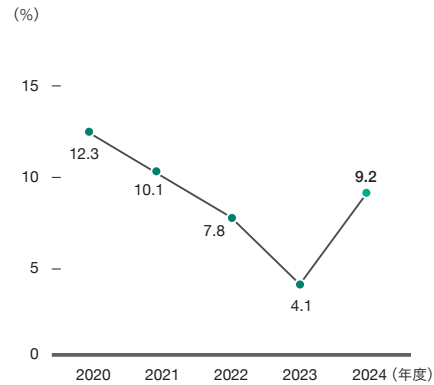


■ 調整後NOPAT ■ EVA ■ 資本コスト

*2 当期利益＋税金考慮後の支払利息および一時費用 (構造改革費用等)

*3 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

ROIC*4



●- ROIC

*4 投下資本利益率

EVAとROICの計算方法の違い

花王は1999年よりEVAを主要経営指標として採用し、中期経営計画「K27」を公表した2023年8月よりROICを正式採用しました。EVAとROICでは、計算過程で使用する投下資本*5とNOPAT (税引後営業利益)の定義が異なります。

EVA = 調整後NOPAT- (調整後投下資本 X WACC*6)
調整後NOPAT = 当期利益+税金考慮後の支払利息
および一時費用 (構造改革費用等)
調整後投下資本 = 資本計 + 借入金 + 社債
+ その他の金融負債の一部*7
+ 過去償却済みのれん等

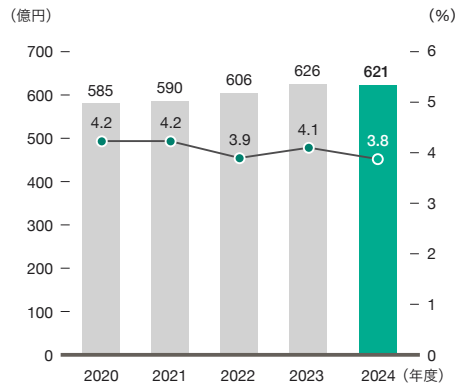
ROIC = NOPAT / 投下資本
NOPAT = 当期利益+税金考慮後の支払利息
投下資本 = 資本計 + 借入金 + 社債
+ その他の金融負債の一部*7

2023年5月発行の「花王統合レポート2023」にて開示していました。そのため、2024年以降の統合レポートと、過年度におけるROICの数値が一致していませんでした。

*5 該当年度の期首、期末の平均値を使用しています
*6 加重平均資本コスト
*7 リース負債含まず

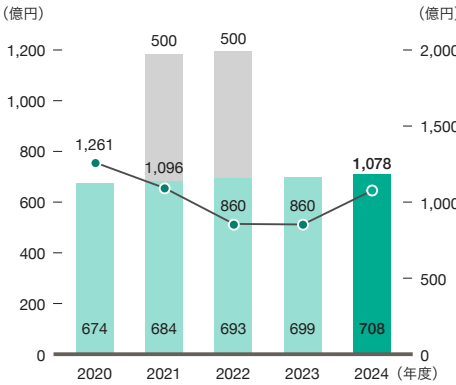
詳細はこちら [EVA経営](#)

研究開発費／売上高研究開発費比率



■ 研究開発費 (左軸) ●- 売上高研究開発費比率 (右軸)

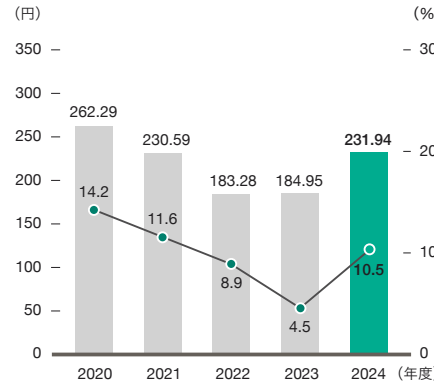
親会社の所有者に帰属する当期利益*1／株主還元*8



■ 自己株式取得 (左軸) ■ 配当金総額 (左軸)
●- 親会社の所有者に帰属する当期利益 (右軸)

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

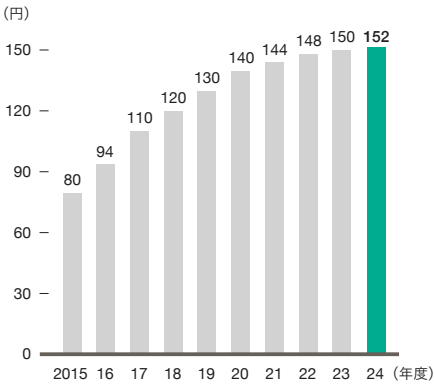
ROE*9／EPS*1,10



■ EPS (左軸) ●- ROE (右軸)

*9 親会社所有者帰属持分当期利益率
*10 基本的1株当たり当期利益

1株当たり配当金



主な財務指標の推移

国際会計基準 (IFRS) (単位：百万円)

	2020年12月期	2021年12月期	2022年12月期	2023年12月期	2024年12月期
会計年度：					
EVA® (経済的付加価値)	62,265	45,127	14,669	14,920	33,243
売上高	1,381,997	1,418,768	1,551,059	1,532,579	1,628,448
営業利益	175,563	143,510	110,071	60,035	146,644
(営業利益率) (%)	12.7	10.1	7.1	3.9	9.0
税引前利益	173,971	150,002	115,848	63,842	151,024
当期利益	128,067	111,415	87,742	46,157	110,374
親会社の所有者に帰属する当期利益	126,142	109,636	86,038	43,870	107,767
営業活動によるキャッシュ・フロー	214,718	175,524	130,905	202,481	201,585
投資活動によるキャッシュ・フロー	(61,941)	(67,232)	(74,911)	(109,302)	(45,902)
フリー・キャッシュ・フロー	152,777	108,292	55,994	93,179	155,683
財務活動によるキャッシュ・フロー	(87,065)	(141,573)	(139,311)	(79,983)	(104,578)
資本的支出	86,149	87,766	94,567	93,178	93,530
減価償却費及び償却費	86,080	87,341	89,738	89,595	88,422
研究開発費	58,509	58,993	60,601	62,575	62,092
(売上高比率) (%)	4.2	4.2	3.9	4.1	3.8
広告宣伝費	71,984	74,847	74,664	75,841	88,270
(売上高比率) (%)	5.2	5.3	4.8	4.9	5.4
会計年度末：					
資産合計	1,665,616	1,704,007	1,726,350	1,769,514	1,867,237
親会社の所有者に帰属する持分合計	923,687	965,137	972,061	983,658	1,066,776
親会社所有者帰属持分比率 (%)	55.5	56.6	56.3	55.6	57.1
従業員数 (人)	33,409	33,507	35,411	34,257	32,566
1株当たり指標：					
基本的1株当たり当期利益 (EPS) (円)	262.29	230.59	183.28	94.37	231.94
年間配当金 (円)	140.00	144.00	148.00	150.00	152.00
期末発行済株式数 (自己株式含む) (千株)	482,000	475,000	465,900	465,900	465,900
期末株価 (円)	7,970	6,019	5,255	5,800	6,388
財務指標：					
親会社所有者帰属持分当期利益率 (ROE) (%)	14.2	11.6	8.9	4.5	10.5

- ・ EVA®は米国コンサルティング会社のスタン・スチュワート社の登録商標です
- ・ 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
- ・ 資本的支出には、有形固定資産、使用権資産及び無形資産を含みます
- ・ グローバルに情報開示の統一化を図るため、2022年12月期より、従業員にはフルタイムの無期化した非正規雇用の従業員などを含めています。なお2021年12月期までの基準での2022年12月期の従業員数の合計は32,895人です
- ・ 2023年12月期の構造改革に係るコストを除いたコア利益は以下のとおりです
コア営業利益 114,706 百万円
コア税引前利益 118,513 百万円
コア当期利益 88,262 百万円
- ・ 2024年12月期において、企業結合に係る暫定的な会計処理の確定が行われたことに伴い、2023年12月期の連結財政状態計算書を遡及修正しています

外部評価

外部機関からの評価



日本で唯一

5年連続
で獲得

2024年トリプルA獲得は
世界で8社のみ



国際NGOであるCDPが実施し、世界の調査対象企業24,800社以上が回答した「気候変動」「フォレスト」「水セキュリティ」対応に関する調査において、すべての分野で最高評価である「Aリスト企業」に選定。花王は5年連続での5回目のトリプルAを獲得しています。

アジアで唯一

19年連続
で選定

19年連続での選定は
世界で6社のみ



Ethisphere（エシスフィア）が発表した「World's Most Ethical Companies 2025®」（世界で最も倫理的な企業）に選定されました。花王は、2007年に同賞が創設されて以来、19年連続で受賞している6社のうちの1社で、アジアでは唯一の企業です。

* 「World's Most Ethical Companies」「Ethisphere」の名称及びロゴはEthisphere LLCの登録商標です

ESG 投資インデックス



2024 CONSTITUENT MSCI日本株
ESGセレクト・リーダーズ指数

2024 CONSTITUENT MSCIジャパン
ESGセレクト・リーダーズ指数

2024 CONSTITUENT MSCI日本株
女性活躍指数 (WIN)



FTSE Blossom
Japan Index



FTSE Blossom
Japan Sector
Relative Index

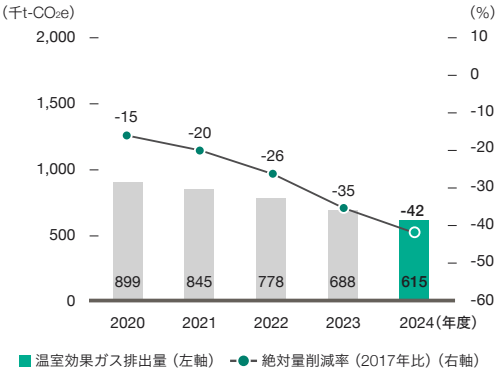


FTSE4Good



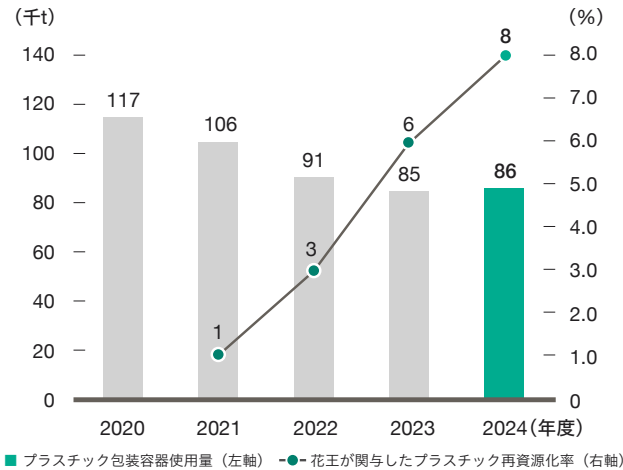
ESGハイライト

事業場から排出される温室効果ガス排出量*1



*1 集計対象拠点：花王グループの全拠点、日本の営業車含む。集計対象ガス：京都議定書に定める7ガス（日本以外の拠点はCO₂のみ）

プラスチック包装容器使用量／花王が関与したプラスチック再資源化率

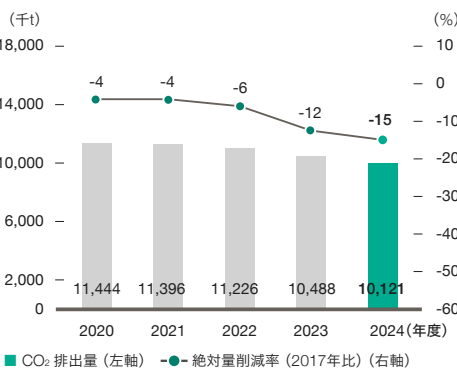


花王が関与した
プラスチック
再資源化率

8%

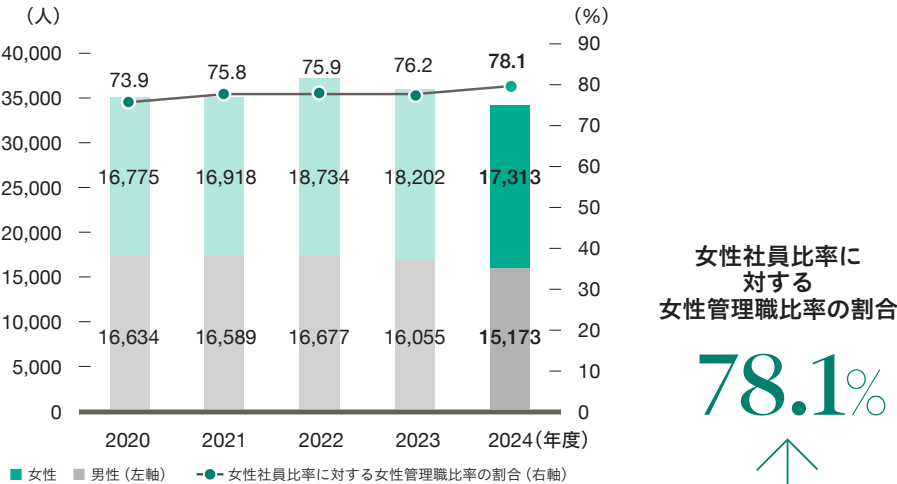


製品ライフサイクル全体のCO₂ 排出量*2



*2 日本国内及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、花王グループの生産工程、物流工程を除く）を通じたCO₂ 排出量に当該製品の年間の売上数量を乗じて算出した値に、花王グループの生産工程、物流工程を通じたCO₂ 排出量の実績値を合算したもの。ただし、産業界向け製品の使用及び廃棄に関するCO₂ 排出量は含まない

男女別社員数*3／女性社員比率に対する女性管理職比率の割合*4



女性社員比率に
対する
女性管理職比率の割合

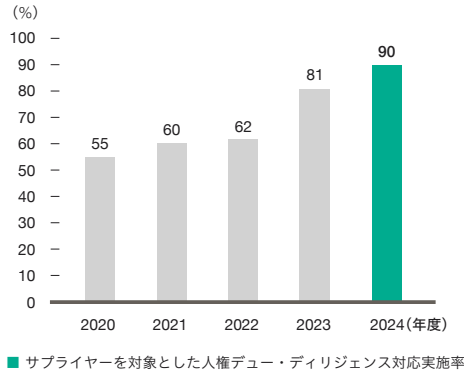
78.1%

*3 花王グループからグループ外への出向者を除き、グループ外から花王グループへの出向者を含む。2022年度より、社員にはフルタイムの無期化した非正規雇用の社員等を含む

*4 各社の管理職ポジション数に基づく加重平均

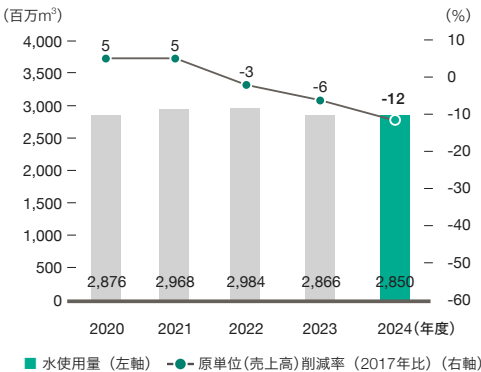
人権デュー・ディリジェンス対応実施率

（花王グループの直接材のサプライヤーにおけるリスクアセスメント）*5



*5 当該年に取引のあったサプライヤー数に対して、アセスメントを実施したサプライヤー数の割合

製品ライフサイクル全体の水使用量*6



*6 主に日本国内及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、花王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、花王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。ただし、産業界向け製品は、調達に関する水使用量は含むが、使用及び廃棄に関する水使用量は含まない

会社情報及び株式情報

会社情報

会社名
本社所在地

創業
設立
資本金
従業員数
子会社
関連会社

花王株式会社 (Kao Corporation)
〒103-8210
東京都中央区日本橋茅場町一丁目14 番 10 号

1887年6月 (明治20年)
1940年5月 (昭和15 年)
854 億円
7,861 人 (花王グループ32,566 人)
111 社 (うち海外93 社)
7 社 (うち海外4 社)

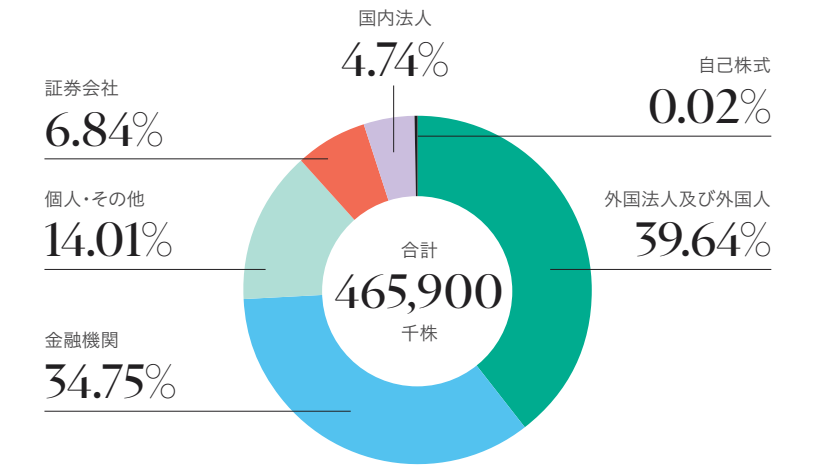


株式情報

上場証券取引所
証券コード
発行可能株式総数
発行済株式の総数
株主数
株主名簿管理人

東京証券取引所プライム市場
4452
1,000,000,000 株
465,900,000 株
181,513 人
三井住友信託銀行株式会社
東京都千代田区丸の内一丁目4 番 1 号

所有者別株式分布



大株主の状況 (上位10名)

株主	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)	88,024	18.90
株式会社日本カストディ銀行 (信託口)	32,182	6.91
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	10,521	2.26
SMBC日興証券株式会社	8,975	1.93
Oasis Opportunities Fund One SPC - ECHO SP	6,879	1.48
みずほ証券株式会社	6,858	1.47
日本証券金融株式会社	6,799	1.46
日本生命保険相互会社	6,691	1.44
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	6,567	1.41
ジェーピー モルガン チェース バンク 385781	6,456	1.39

1. 株主の持株数には、信託業務又は株式保管業務に係る株式数が含まれる場合がある
2. 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算出

編集方針と花王の情報開示体系

編集方針

「花王統合レポート」は、私たちにとって大切なステークホルダーの皆さまに、花王がめざす「持続可能な社会に欠かすことのできない企業」に向けた挑戦と、それをどのように成し遂げていくのかをお伝えしています。本年度は、「グローバル・シャープトップ」戦略を実践する社員の姿を通じて、中期経営計画「K27」達成に向けて力強く前進している花王の姿を、より身近に感じていただくことをめざしました。このレポートによって、花王をより深く知っていただき、対話と共創のきっかけになれば嬉しく思います。

本レポートの編集にあたっては、IFRS 財団が推奨する「国際統合報告フレームワーク」及び経済産業省の「価値協創ガイダンス2.0」を参考にしています。

花王はこれからも皆さまとの対話を通じて、統合レポートの内容充実を図ると共に、さらなる社会への貢献と企業価値向上に努めていきます。

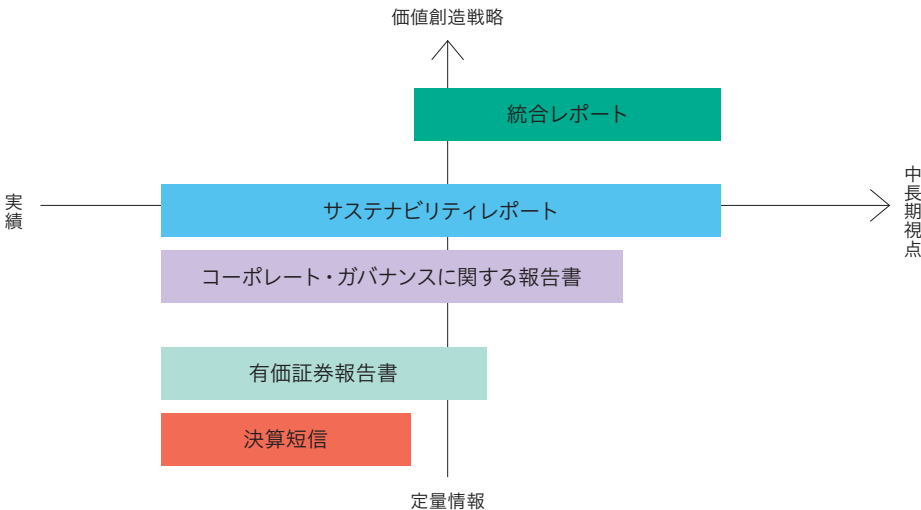
- [対象期間] 2024 年度 (2024 年1月1日～12月31日)
* 一部に2024 年度以前や2025 年度以降の活動 (実績・予定) 等を含む
- [対象組織] 花王グループ (花王株式会社及び 子会社及び連結子会社)
* 一部の環境・社会関連データは花王株式会社及び子会社 (文中に明記)
* 「花王」は花王グループを示す
- [会計基準] 2016 年度以降は国際会計基準 (IFRS) を適用
- [発行年月] 2025 年6月

将来見通しに関する注意事項

本レポートに記載されている将来に関する記述は、花王が本レポート発行までに入手している情報及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なく、さまざまな要因により大きく異なる可能性があります。

情報開示体系

花王は、統合レポート、サステナビリティレポート、有価証券報告書などを公開しており、それぞれ開示内容をすみ分けています。特に、統合レポートとサステナビリティレポートは、併せてお読みいただくことで、経営戦略に加え ESG の取り組み進捗・データをご確認いただけます。その他、補完情報となる当社の各種ウェブサイトもぜひご覧ください。

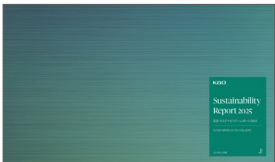


統合レポート



*表紙は花王のムーンショットを表現しています

サステナビリティレポート



有価証券報告書



投資家情報

コーポレート・ガバナンス

マルチステークホルダー方針

Kao

きれいを こころに 未来に

花王株式会社

〒103-8210 東京都中央区日本橋茅場町1-14-10

2025年6月発行

