

花王グループ中期経営計画「K25」

KaO

きれいを 곳곳に 未来に

花王株式会社
代表取締役 専務執行役員
長谷部 佳宏
2020年12月9日

このプレゼンテーション資料はPDF形式で当社ウェブサイトの『投資家情報』に掲載しています。

<https://www.kao.com/jp/corporate/investor-relations/library/business-strategy-presentations/>

本資料に記載されている業績見通し等の将来に関する記述は、当社が現在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、その達成を当社として約束する趣旨のものではありません。また、実際の業績等は様々な要因により大きく異なる可能性があります。

「重大な背景」

- 1) **新型コロナウイルス**による社会全体の変化
- 2) **地球環境問題**の世界的深刻化と関心拡大
- 3) **分断した社会、自己権益主義**に対する課題認識

「花王の状況」

- 1) 利益ある成長経営と最近の**売上・利益の成長鈍化、高増配継続**
- 2) 極端な世界情勢変化において、**公表予想設定が難しい**時代に
- 3) 既存事業集中、自前主義の弊害として、**新事業挑戦不足**

「ありたい変革」

- 1) 利益成長しながら**持続可能な社会の実現に貢献する企業**
- 2) **切実な人たち**に最も必要とされるサービス提供
- 3) **ワクワクする社員の活気**であふれる職場に

豊かな生活文化の実現

地球が持続的に生きる場として保たれること、社会が持続的に豊かであること、人が危害から守られて笑顔で暮らせることへ貢献する

いのち

花王のあらたな軸

命を守る

きれいな

生態

Ecology

自然界によき存在

きれいな

生命

Life

恒常性を保ち生きる

きれいな

生活

Everyday Lives

人が健やかに暮らす

コンセプト

2021年X月 -

きれいを ところに 未来に

2009年10月 - 2020年

自然と調和する ころ豊かな毎日をめざして

1985年10月 - 2009年9月

清潔で美しくすこやかな毎日をめざして

今だからこそ強く意識する姿

未来の命を守る会社になる

技術を武器に新しいフィールドへ

もうひとつの花王を起業する

「2030年を見据えたK25基本構想」

Vision 豊かな持続的**社会**への道歩む *Sustainability as the only path*

Concept **きれい**を **こころ**に **未来**に

K25の方針（目的）

- (1) 持続的**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**
- (3) 社員**活力**の**最大化**

理念進化

ESG-driven Kao Way

社会が変われば理念も進化する

新人財 活性化制度

OKR (Objectives and Key Results) 運用開始

チャレンジが必須、全員がつながる制度へ

「2030年を見据えたK25基本構想」

Vision 豊かな持続的**社会**への道歩む *Sustainability as the only path*

Concept **きれい**を **こころ**に **未来**に

K25の方針（目的）

- (1) 持続的**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**
- (3) 社員**活力**の**最大化**

(1)目標と主要成果

サステナブル自走**社会**
をリードする

ESG投資 = 未来財務

(2)目標と主要成果

もうひとつの花王始動と
基盤花王を**強く**する

命を守るを軸とするグローバル躍進

(3)目標と主要成果

活動生産性 **2倍**

挑戦の見える化とオープンイノベーション

K25財務（結果として）

売上・利益過去最高伸長

売上高1兆8,000億円 営業利益2,500億円

増配継続 36期連続

「2030年を見据えたK25基本構想」

Vision 豊かな持続的社會への道を歩む *Sustainability as the only path*

Concept きれいを ところに 未来に

K25の方針（目的）

- (1) 持続的社會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
- (3) 社員活力の最大化

目標：サステナブル自走社會をリードする

ESG投資 = 未来財務

主要成果：

カーボンリサイクル （炭酸ガスを原料に転換する）

ポジティブリサイクル （再利用により新事業を創造する）

ストップパンデミック （感染症発生源を絶つ）

Keyword

Beyond Sustainable

「2030年を見据えたK25基本構想」

Vision 豊かな持続的**社会**への道を歩む *Sustainability as the only path*

Concept **きれい**を **こころ**に **未来**に

K25の方針（目的）

- (1) 持続的**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**
- (3) 社員**活力**の**最大化**

目標：もうひとつの花王始動と**基盤花王**
を**強くする**

主要成果：

新事業：デジタル・プレジジョンヘルスケア始動
(高精度生体解析と恒常性強化ソリューション)

既存事業：**ダントツ商品**投資・**面事業**拡大

化粧品・サニタリー事業：**Next Innovation**

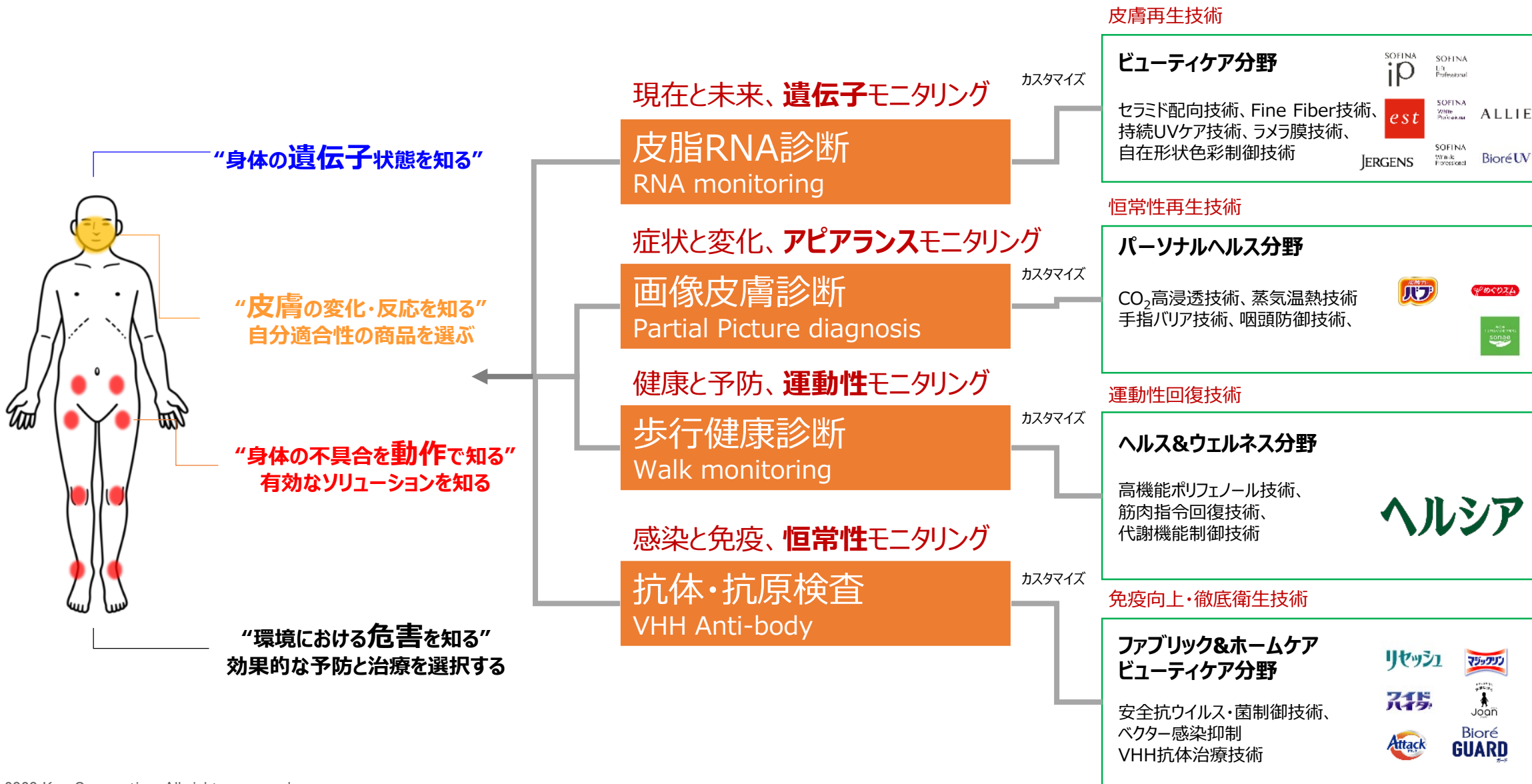
Keyword

Another Kao and Reborn Kao

Precision Health Care

知る（検査）

守る（製品）



もうひとつの花王始動 と 基盤花王躍動

Another Kao

Reborn Kao

生命

抗ウイルス領域

VHH 抗体
“ウイルスから人を守る技術”

安心忌避
“蚊から子供を守る技術”

抗ウイルス技術

“感染経路を知り、感染から人を守る技術”

ウイルス・菌モニタリング

“環境における危害を知る技術”

業務品事業

バリアコート

(安全、持続、防汚、防塵)

ファブリック&ホームケア事業

エコ徹底洗浄

(抗菌、除菌、不活化、再生)

生活

皮膚治癒領域

皮膚を美しく治す技術

RNAモニタリング

“身体の遺伝子常態を知る技術”

パーソナルヘルスケア

(血巡り、疲労回復、衛生オーラルケア)

ウイルスバリア

(日常衛生生活)

頭髪治癒領域

人毛を越える技術

防御スキンケア

(耐摩擦UV、人工日焼け)

スキンケア洗浄

(徹底消毒、泡ケア、連用可)

鎮痛治癒領域

痛みを緩和する技術

皮膚代謝モニタリング

“皮膚の変化分布を知る技術”

ターゲットケア

(しわ、しみ、あれメイクケア)

ホリスティックスキンケア

(iP、Fine Fiber、セラミド、ラメラ)

化粧品事業

ヘルスケア領域

恒常性回復技術

(高機能ポリフェノール、代謝活性化、免疫強化、筋回復技術)

歩行モニタリング

“身体の不具合を動作で知る技術”

ベビーヘルスケア

(肌・成長ストレスケア)

高齢者衛生ケア

(歩行支援、簡単装着、おしゃれ)

サニタリー事業

生態

パーソナルパラメータ・マイニング

(デジタル活用の最大化)

最小限の資源で最大価値を

Maximum with minimum



日本屈指のユニコーンAI企業



岡野原 大輔 氏 (COO) 西川 徹 氏 (CEO)



2018年5月世界最高峰のHuman-Robot Interaction最優秀論文賞を受賞

花王 エグゼクティブフェロー
(特命技術長)



丸山 宏 氏

元IBM基礎研究所所長
元数理研究所教授
Preferred Networks フェロー
東京大学 松尾研究室 特任教授



パートナー企業

大学

自治体

..

「2030年を見据えたK25基本構想」

Vision 豊かな持続的**社会**への道を歩む *Sustainability as the only path*

Concept **きれい**を **こころ**に **未来**に

K25の方針（目的）

- (1) 持続的**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**
- (3) 社員**活力**の**最大化**

目標：活動生産性 2 倍

主要成果：

挑戦・貢献度に応じた**フェア**な報酬
(グローバル全社員によるOKR活動実践)

花王外の人財の積極的登用と協業成果倍増

デジタル花王への抜本改革 2023年完了

Keyword

Open and Fair Innovation

もうひとつの花王始動

Another Kao



唯一無二
多様性

大量多品種 → 少数超選抜



切実切迫
最強連携

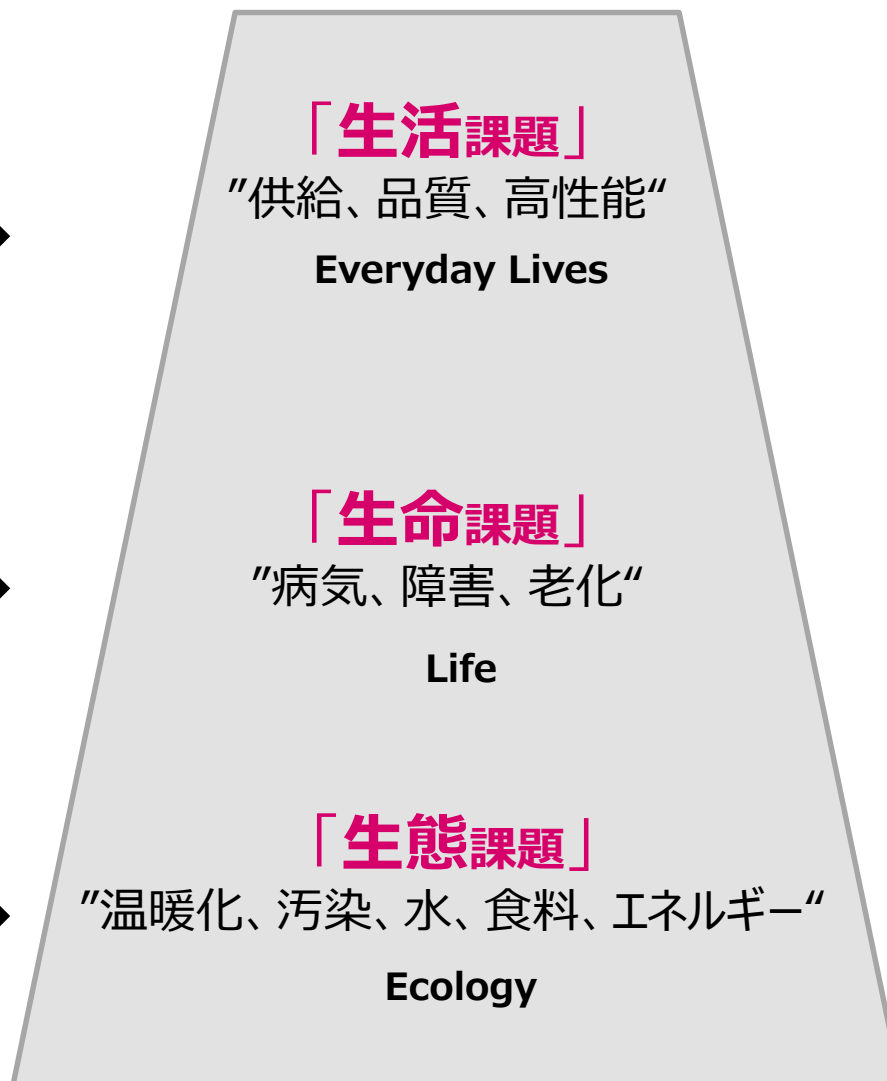
富裕成長 → 大型深刻



必須必然
雄志連合

拒絶・削減 → 逆転資源化

ライフケア事業



基盤花王躍動

Reborn Kao

化粧品事業

ヘルス&ビューティケア事業

ハイジーン&リビングケア事業

ケミカル事業



感染源の蚊から子供たちを守る



蚊が媒介するマラリア
で亡くなる人数 (世界)

年間 **40万人以上**

そのほとんどが
5歳以下の子供たち

生物が媒介する感染症
で亡くなる人数 (世界)

年間 **70万人以上**

Note : WHO Fact Sheets (<https://www.who.int/news-room/fact-sheets/detail/vector-borne-diseases>)
のデータを基に作成

SCIENTIFIC
REPORTS

nature research

Check for updates

OPEN Mosquito repellence induced by tarsal contact with hydrophobic liquids

Hiroaki Iikura^{1,2,3}, Hiroyuki Takizawa¹, Satoshi Ozawa¹, Takao Nakagawa¹, Yoshiaki Matsui^{1,2} & Hiromi Nambu^{1,2}

Mosquito legs have a unique highly water-repellent surface structure. While being beneficial to mosquitoes, the water-repellence of the tarsi enhances the wettability of hydrophobic substances such as oils. This high wettability induces strong attraction forces on a mosquito's legs (up to 87% of the mosquito's weight) towards the oil. We studied the landing behaviour of mosquitoes on oil-coated surfaces and observed that the mosquito contact time was reduced compared to that on hydrophilic-liquid-coated surfaces, suggesting that the oil coating induces an escape response. The observed escape behaviour occurred consistently with several hydrophobic liquids, including silicone oil, which is used globally in personal care products. As the repellent effect is similar to multiple hydrophobic substances, it is likely to be mechanically stimulated owing to the physical properties of the hydrophobic liquids and not due to chemical interactions. On human skin, the contact time was sufficiently short to prevent mosquitoes from starting to blood-feed. The secretion of *Hippopotamus amphibius*, which has physical properties similar to those of low-viscosity silicone oil, also triggered an escape response, suggesting that it acts as a natural mosquito repellent. Our results are beneficial to develop new, safe, and effective mosquito-repellent technologies.

Female mosquitoes transmit numerous infectious diseases. The global incidence of Dengue fever alone, borne by *Aedes* mosquitoes, has drastically increased owing to the expansion of the vector's habitats, and the number of cases is estimated at 390 million per year^{1,2}. The spread of these diseases can be triggered by multiple bites of a single mosquito. When a mosquito blood-feeds on an infected human, the infectious pathogen is ingested into her abdomen, and her next bite places an uninfected human at risk. Therefore, preventing mosquitoes from biting humans is an effective strategy against disease transmission.

The application of insect repellents plays an important role in protecting humans from insect bites^{3,4}. Common strategies for repelling insects act on their olfactory senses mediated by volatile active agents and on their taste perception, exemplified as bitter tastants⁵⁻⁹. These dual mechanisms induce avoidance behaviour in mosquitoes. In addition to affecting the insect's sense of smell and taste, DEET (*N,N*-diethyl-3-methylbenzamide) exhibits contact-based chemorepellence mediated by tarsal segments of the *Aedes* mosquito legs¹⁰. This multiple-mechanism action makes DEET particularly effective; it is the most widely used repellent, with its effects lasting for approximately six hours. However, to provide perfect protection from mosquito bites, a high-concentration DEET formulation must be applied carefully over the exposed skin. Moreover, several countries have imposed age-based restrictions on DEET, such as limiting the number of daily uses for children and infants¹¹. Therefore, discovering additional mechanisms for repelling mosquitoes is important for the design of effective protection methods that could be safely used for all age groups. In this study, we explored a repellence mode that focuses on the unique physical properties of the surface of mosquito legs rather than their chemosensory neurons and receptors, because we expected that the wettability of liquids on the tarsi could be an important determinant factor for the motion of mosquitoes.

Mosquito legs are highly hydrophobic due to the fine geometrical structure of their surface (Supplementary Figs. S1a, b)¹²⁻¹⁴. This water-repellent nature generates a weight-supporting force on water surfaces; the maximum repulsive force of a single mosquito leg is 23 times the mosquito's body weight. This allows female mosquitoes to use the surface as a foothold to lay their eggs and also permits the adult mosquitoes that emerge from the

¹Material Science Research, Kao Corporation, 2-1-3 Bunka, Sumida, Tokyo 131-8501, Japan. ²Material Science Research, Kao Corporation, 1334 Minato, Wakayama, Wakayama 640-8580, Japan. ³Personal Health Care Products Research, Kao Corporation, 2-1-3 Bunka, Sumida, Tokyo 131-8501, Japan. [✉]email: iikura.hiroaki@kao.com

SCIENTIFIC REPORTS | (2020) 10:14480

| <https://doi.org/10.1038/s41598-020-71406-y>

1

Note : Scientific Reports (https://www.researchgate.net/publication/344059505_Mosquito_repellence_induced_by_tarsal_contact_with_hydrophobic_liquids)

「2030年までに達成したい姿（K30）」

グローバルで存在価値ある企業 “Kao”

K30（目標）

- (1) 持続的社会に欠かせない企業
- (2) 高社会貢献&高収益グローバル企業
- (3) ステークホルダーへの成長レベル還元

K30財務（結果として）

売上・利益過去最高

売上高2兆5,000億円 営業利益4,000億円

増配継続 41期連続

花王ESG経営の決意

ゼロ浪費・カーボンゼロ
Zero waste/Carbon Zero

環境
(Environmental)

唯一無二のパーソナライズ
One and only personalize

社会
(Social)

ガバナンス
(Governance)

友（協業者）と正道を歩む
One team with Integrity

最小限の資源で最大価値を
Maximum with minimum

きれいを ところに 未来に

