

# FANCL

正直品質。

## ファンケルレポート 2022



目次

イントロダクション	01	01 企業理念
		02 価値創造プロセス
		04 「不」の解消のあゆみ
		06 ファンケルグループについて
		08 グローバル展開
マネジメント	10	10 CEOメッセージ
		16 価値創造の源泉
ビジネスモデル	22	ファンケルのビジネスモデル
		22 研究・企画
		25 製造
		26 販売
		28 特集：キリングroupとのシナジーの発現
サステナビリティ	30	30 サステナビリティ方針
		32 環境
		38 健やかな暮らし
		40 地域社会と従業員
		44 ガバナンス
		48 社外取締役メッセージ
		50 取締役および監査役
データセクション	52	52 11年間の財務・非財務サマリー
		54 経営者による財政状態・経営成績の分析
		56 連結財務諸表
		60 株主情報・会社情報

企業理念

創業理念

正義感を持って  
世の中の「不」を解消しよう

経営理念

「もっと何かできるはず」

「人間大好き企業」のファンケルグループは、  
世の中の「不」の解消を目指し、  
安心・安全・やさしさを追求します。  
常にお客様の視点に立ち、  
「お客様に喜んでいただくこと」をすべての基準とします。

編集方針

- 対象組織** 株式会社ファンケルおよびファンケルグループ  
**対象事業** 化粧品事業および健康食品事業ほか  
**対象期間** 2021年度(2021年4月1日～2022年3月31日)  
 ※一部に2021年3月31日以前、2022年4月1日以降の情報を含みます。
- 参考にしたガイドライン**
- 経済産業省 価値協創ガイドンス
  - GRI
  - ISO26000



詳細情報のご案内



コーポレートサイトトップ  
[fancl.jp/](http://fancl.jp/)



IR情報  
[fancl.jp/ir/](http://fancl.jp/ir/)



サステナビリティ  
[fancl.jp/sustainable/](http://fancl.jp/sustainable/)

2018年「ファンケルグループ サステナブル宣言～未来を希望に～」を策定し、2030年を目標とするSDGsと足並みを揃え、持続可能な社会の実現に貢献していくことを表明しました。「環境」、「健やかな暮らし」、「地域社会と従業員」の3つを重点テーマに据えた活動を紹介しています。



そこまでやりますチャンネル  
[channel.fancl.jp/](http://channel.fancl.jp/)

ファンケルは、研究から製造、販売まで一貫体制。だからこそ、製品に込められた想いや研究開発秘話といったエピソードがたくさんあり、さまざまな想いを込めて企業活動を行っています。  
 企業ブランドサイト「そこまでやりますチャンネル」では、それらをお客様に正直に、そして時にはユーモアを交えてお届けしています。

# 価値創造プロセス

私たちは、これまで培ってきたファンケルならではの価値創造の源泉を最大限活用し、理念を実践することで、さらなる持続的成長と企業価値向上を目指します。

理念の浸透 創業理念 **正義感を持って世の中の「不」を解消しよう** 経営理念 **「もっと何かできるはず」** P01



**強み**

**知的資本**  
「不」の解消を具現化する研究開発力  
研究開発費 **3,492**百万円 P22  
自社開発したIT基幹システム「FIT3」 P27

**人的資本**  
理念を実践する多様な人材  
従業員数 **3,371**人 (グループ連結)  
ダイバーシティ&インクルージョン P40

**社会・関係資本**  
通信販売・店舗のアクティブユーザー数 **270**万人

**財務資本**  
強固な財務基盤  
自己資本比率 **73.3%**

**第3期中期経営計画「前進2023」**

**7つのチャレンジ** P10

- 1 独自価値のある製品づくりと育成
- 2 ファンケルらしいOMOの推進
- 3 新しい事業の育成と開発
- 4 本格的なグローバル化の推進
- 5 キリングroupとのシナジー創出
- 6 人材育成と人材活用
- 7 サステナブルな事業推進と永続的なSDGs貢献



**財務KPI**

2023年度目標

売上高 <b>1,200</b> 億円	営業利益 <b>150</b> 億円
営業利益率 <b>12.5%</b>	ROE <b>12.5%</b>
ROIC <b>11.0%</b>	

2030年度目標

海外売上比率 <b>25%</b>
----------------------

**非財務KPI**

**環境**

- 2050年度までにCO<sub>2</sub>排出量実質ゼロ
- 2030年度までに4R<sup>\*1</sup>に基づくサステナブルな容器包装100%
- 2025年度までに紙を使用した容器包材における環境配慮紙<sup>\*2</sup>の採用100%
- 2023年度までに認証パーム油の採用<sup>\*3</sup>100%

**健やかな暮らし**

- 2030年度までに日本人が健康のためにサプリメント・健康食品で対処する割合50%(2人に1人)

**地域社会と従業員**

- 2023年度までに女性管理職比率50%
- 2023年度までに女性上級管理職<sup>\*4</sup>比率30%
- 2030年度までに障がい者雇用率5%

**経済的価値** P10

長期ビジョン

**VISION2030**

～世界中を、もっと美しく、ずっと健やかに  
そして世界中で愛される会社に～

**売上・利益の拡大に伴う、  
キャッシュ・フローの最大化**

**社会的価値** P30

<b>環境</b> 地球環境の保全	<b>健やかな暮らし</b> 健康寿命の延伸とQOLの向上	<b>地域社会と従業員</b> 誰もが輝ける社会の実現
----------------------	----------------------------------	--------------------------------

**SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS**

価値創造を支える **ガバナンス** P44

※1 4R: Reduce, Reuse, Recycle, Renewable ※2 認証紙、非木材紙、再生紙等 ※3 株式会社ファンケル、株式会社アテニアの化粧品、健康食品が対象 ※4 次長以上の管理職

## 「不」の解消のあゆみ

どんなに小さな不満、不安、不便からも目をそらさず、常識にとらわれない感性と独創性で、世の中にある「不」の解消に挑戦するのが、ファンケルの企業活動の原点です。不満を満足に、不安を安心に、そして不便を便利に。美しく健康に生きることを支援するため、最高レベルの安全で安心な製品、サービスを提供しています。さらなる多くの「不」の解消を目指して。これからも続く私たちの挑戦です。

# Future

「不」の解消への挑戦は  
未来に続きます

### 無添加化粧品の誕生

化粧品公害が大きな社会問題になっていた1970年代後半、多くの女性が肌荒れの悩みや不安を抱えていました。創業者である池森賢二の妻もその一人。

「肌を美しくするための化粧品で肌が荒れるのはおかしい」、池森はそんな率直な疑問から調査を始め、防腐剤などの添加物が原因の一つであることを突き止めました。

「ならば、添加物の入っていない化粧品をつくらう」と考えた池森は、化粧品会社を起こして製品化に挑むも、防腐剤の完全な除去には困難をきわめました。

苦境を打破したのは、化粧品らしからぬ5mlの小さなバイアル瓶。腐敗する前に使い切れるサイズにするという発想が、無添加化粧品の創造を叶えたのです。

世の中の「不」を解消するために、業界の常識にとられず挑戦する、それこそがファンケルの原点です。



創業当時の化粧品



化粧液の変遷



通信販売開始時の  
サプリメント



完全オーダーメイドサプリメント  
「パーソナルワン」

### サプリメント市場の創造

28年前、飽食の時代において日本人の栄養が偏っていくことに、創業者・池森は危機感を抱いていました。日本人の健康を守るには、健康食品で栄養を補うことが最適なのに、当時の健康食品は高額で、安全性にも不安がありました。

そんな正常とは言えない業界を変えたい、日本人の健康を守りたい、ふつふつと沸きあがる使命感が、健康食品事業のスタートにつながったのです。

原料の供給から製造までをすべて自社生産に、業界に先駆けてパッケージをアルミ袋にしました。こうして誕生した、安心して毎日続けられる健康食品を「サプリメント」と呼び始めたのもファンケルでした。

健康の先にあるかけがえのない日常を守るために、サプリメント事業の挑戦は続きます。

### アテナアの誕生

価格が高いほど良い物だ、という思想が一般常識だったバブル期、それは化粧品においても同じでした。

けれど高価な化粧品は毎日使い続けられない、安価な化粧品は品質が気になる上に見た目もパツとしない、そんな不満や不安を多くの女性が抱いていました。

このような「不」を解消するために、一流ブランドと同じ品質で洗練された化粧品を、毎日続けられる価格で実現したのがアテナア化粧品です。

選りすぐりの天然成分をたっぷり、使うたびに肌も気持ちも上向きになる、そんな製品を低価格で提供するために、従来の流通システムの無駄を徹底的に省きました。

お客様にダイレクトにお届けすることで実現した「高品質・低価格・ハイセンス」な化粧品。増え続けるお客様の熱い支持こそが、アテナアの挑戦への答えです。



創業時のアテナア化粧品



エイジングケアライン  
「ドレスリフト」

P16

無添加化粧品の最新の取り組み

P18

サプリメントの最新の取り組み

P20

アテナアの最新の取り組み

#### 1980年

池森賢二が化粧品販売を個人創業。化粧品の通信販売を開始

#### 1981年

ジャパンファインケミカル販売株式会社(現 株式会社ファンケル)を設立

#### 1982年

肌トラブルの原因となる添加物を一切使用しない、世界初の「無添加化粧品」の販売を開始

#### 1989年

高品質・低価格・ハイセンスをコンセプトにした「アテナア化粧品」の販売を開始

#### 1992年

ご注文品を自宅の郵便受けに投函する「ポストサイズ」の輸送箱を日本で初めて開発、サービスを開始

#### 1994年

健康食品(サプリメント)の通信販売を開始

#### 1995年

直営店舗1号店を静岡にオープン

#### 1996年

海外1号店を香港にオープン

#### 1997年

- インターネットからの注文受付を開始
- 米国カリフォルニア州アーバイン市にFANCL INTERNATIONAL, INC.を設立
- 指定された置き場所に、在宅・不在にかかわらず、受領印不要で製品を届ける「置き場所指定お届けサービス」を日本で初めて開始

#### 1999年

- 毎日食べる主食から日本の健康を支える、発芽玄米事業を開始
- 流通(卸)展開を開始

#### 2000年

おいしく、毎日気軽に購入できる価格で、人々の野菜不足を解消する青汁事業を開始

#### 2002年

米国向け化粧品ブランド「boscia(ボウシャ)」の販売を開始

#### 2004年

- ファンケルのサプリメントと薬の相互作用を検索してお答えする電話窓口を開設
- 中国大陸1号店を上海にオープン

#### 2015年

「機能性表示食品」制度に対応した製品の販売を開始

#### 2016年

60代以上のマチュア世代向け化粧品ブランド「ビューティブーク」の販売を開始

#### 2018年

越境ECによる中国でのサプリメントおよびアテナア化粧品の販売を開始

#### 2019年

キリンホールディングス株式会社と資本業務提携

#### 2020年

完全オーダーメイドのパーソナルサプリメント「パーソナルワン」の販売を開始

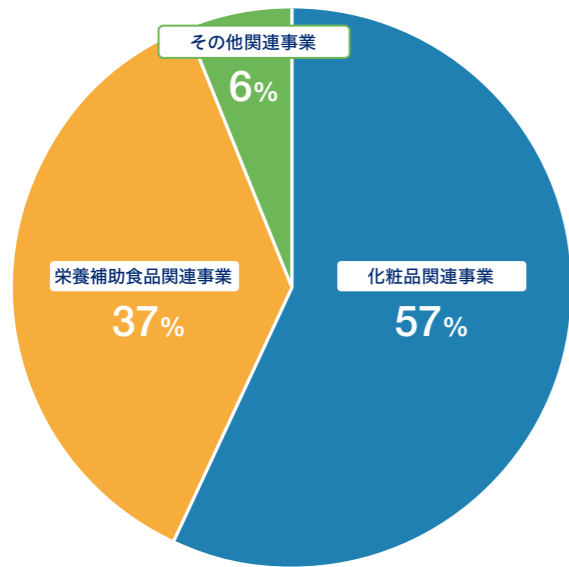
#### 2021年

プレステージブランド「BRANCHIC(ブランシック)」が誕生

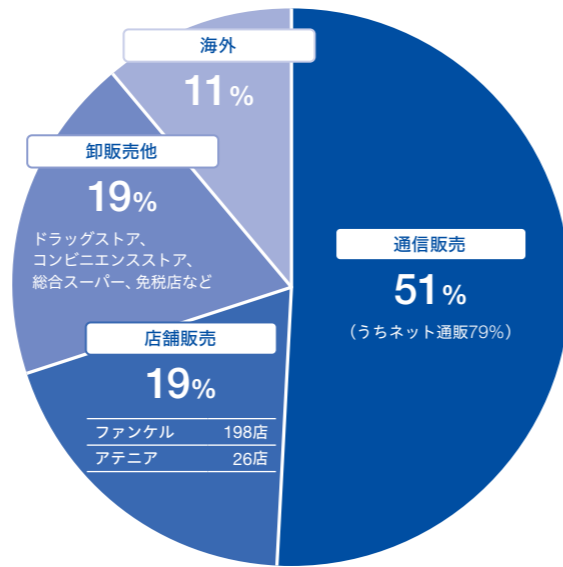
# ファンケルグループについて

ファンケルグループは、化粧品関連事業、栄養補助食品関連事業を中心に世の中の「不」の解消に取り組んでいます。時代のニーズに合わせた販売チャネルを展開し、通信販売、直営店舗販売、卸販売、海外での販売を通じ、マルチチャネル展開を行っています。

事業別売上比率



販売チャネル別売上比率



## 事業

化粧品関連事業	<p><b>FANCL</b> キレイになるための化粧品に、キレイをさまたげるものがあってはいけません。創業以来、この想いのもと唯一無二の「無添加化粧品」を提供し続けています。</p> <p><b>Attenir</b> 「一流ブランドの品質を1/3価格で提供する」をコンセプトに、エイジングケア専門ブランドとして展開しています。</p> <p><b>boscia</b> 米国で誕生、ボタニカルサイエンスがテーマの海外専用ブランドとして展開しています。</p>
栄養補助食品関連事業	高品質・低価格なサプリメントで市場に参入。確かなエビデンスを持ち、栄養を体内の必要な場所へ届ける「体内効率」設計にこだわった高品質なサプリメントを提供しています。
その他関連事業	国産ケール100%の「青汁」、栄養価とおいしさを兼ね備えた「発芽米」、日常をより快適に過ごすことを支える、独自性の高い「肌着・雑貨」を展開しています。

## 販売チャネル

通信販売	自社ECとカタログ通販、楽天、アマゾンなどの外部ECに展開
店舗販売	旗艦店「ファンケル銀座スクエア」、百貨店、専門店、ショッピングセンターなどに展開
卸販売他	ドラッグストア、コンビニエンスストア、総合スーパー、免税店などに展開
海外	1996年の香港での販売を皮切りに、アジア・北米を中心に展開

## 2021年度業績

売上高	1,039億円 前期比 1.1%減	営業利益	97億円 前期比 15.6%減
-----	----------------------	------	--------------------

## 化粧品関連事業

売上高	588億円 前期比 0.7%減
営業利益	75億円 前期比 4.7%減

アテニアが国内外で好調だったものの、新型コロナウイルス感染症の影響などによりファンケル化粧品、ポウシャが減収となり、事業全体で減収となりました。そのような中、ファンケル化粧品はリニューアルした「エンリッチプラス」や「マイルドクレンジング オイル」などの主力製品が好調に推移。アテニアは新発売した基礎スキンケア「ドレススノー」や「スキנקリア クレンジング オイル」が好調に推移したに加え、中国向け越境ECが寄与しました。ポウシャはリアル店舗向けの卸販売が振るわなかったものの、米国アマゾンや、中国や欧州など海外市場の販売が好調に推移しました。

損益面では、販売促進費の効率的な使用に努めたものの、売上減による売上総利益の減少や、下期、広告宣伝費を積極的に使用したことなどにより減益となりました。



エンリッチプラス



スキנקリア クレンジング オイル

## 栄養補助食品関連事業

売上高	384億円 前期比 1.6%増
営業利益	39億円 前期比 22.6%減

国内はダイエット市場の環境変化や競争激化などにより「カロリーミット」、 「内脂サポート」が振るわなかったものの、海外は「年代別サプリメント」を中心に中国向け越境ECが大幅に伸長し、事業全体では増収となりました。

損益面では、新設した三島工場(サプリメント工場)の減価償却費の増加により原価率が悪化したことに加え、関西物流センター稼働に伴う減価償却費や、研究開発費の増加などにより減益となりました。



内脂サポート



睡眠&疲労感ケア



パーソナルワン

## その他関連事業

売上高	67億円 前期比 16.9%減
営業利益	△0.2億円 前期 2億円の利益

発芽米、青汁が減収となったほか、前期販売した不織布マスクの反動減などにより、事業全体では減収となりました。

損益面では、減収による売上総利益の減少により、減益となりました。



発芽米 金のいぶき



野菜と乳酸菌とビフィズス菌がとれる青汁



ファンケルオリジナルカッティングボード

※ 2021年度から「収益認識に関する会計基準」(企業会計基準第29号)等を適用。前期比については、前連結会計年度から同基準を適用した場合の試算値と比較しています。

## グローバル展開

ファンケルグループは、1996年の香港での販売を皮切りに、アジア・北米を中心に広く海外展開を行っています。日本にとどまらず広く世界で、より多くのお客様の美しく健康で豊かな生活を実現することを目指しています。  
海外売上比率は現在の11%から2030年度に25%に拡大することを目標としています。

### 健康食品事業

FANCL  
ヘルスサイエンス

ファンケル ヘルスサイエンス

展開エリア  
アジア

2017年に中国最大の医薬品企業グループの子会社、中国国際医薬衛生有限公司(以下、国薬国際)と中国の健康食品事業に関して販売代理店契約を締結し、現在は越境ECを中心に展開しています。20~30代のお客様を中心に、「年代別サプリメント」など独自性の高い製品が支持されています。

2020年にはビタミン・ミネラル類が保健食品<sup>※1</sup>として届出受理され、現在は中国国内のECモールや、ドラッグストア、スーパーマーケットなどでも販売しています。今後もビタミン・ミネラル類の保健食品のアイテムを拡充するとともに、2024年度以降、機能性サプリメントの発売に向け、準備を進めています。

「越境EC」と「一般貿易販売」で、将来的に中国における「海外ブランド売上No.1」を目指します。

※1 保健食品  
保健食品とは、「中国国家市場監督管理総局」(以下、SAMR)の許可を受けた、中国国内で販売できる健康食品のことです。中国で健康食品として機能や栄養素を表示して販売するには、「SAMR」の許可が必要となります。



### 第4回中国国際輸入博覧会に出展

2021年11月5~10日、中国政府が貿易自由化・グローバル化を推進し、積極的な市場開放を主導する一大イベント「第4回中国国際輸入博覧会」が中国上海で開催され、国薬国際と共同で参加しました。当社が同博覧会に出展するのは、4年連続4回目となります。

今年はデジタル空間へ会場を拡張し博覧会を「OMO化」。来場者数1万人以上を目標に、来場者全員にWeChat<sup>※2</sup>登録を促しました。オンライン配信を強化し、博覧会のライブ実況や、KOLによる来場配信、ライブルーム設置などの新しい取り組みは、中国中央TVや新華社、上海地元メディア等多数のインタビュー、取材を受けました。



来場者が参加する  
片足立ち上がりゲーム

賑わうファンケルブース

※2 WeChat/微信…中国版メッセージングアプリ

### 化粧品事業

ファンケルグループでは、ファンケル化粧品、アテニア、ボウシャ、ブランシクの4つのブランドで海外展開を行っています。  
ファンケル化粧品、アテニア、ブランシクはアジア

を中心に、ボウシャは北米・欧州を中心に展開しています。

それぞれのブランドが積極的に海外展開し、世界中で愛されるブランドを目指します。

FANCL

ファンケル化粧品

展開エリア  
アジア、米国

FANCLは、1996年の香港での販売を皮切りに、中国本土、台湾、シンガポールへ拡大し、現在ではアジア地域に約250店舗を展開しています。

「無添加化粧品」は、安心、安全、高品質なプレミアムスキンケアブランドとして人気を誇り、高級百貨店・ショッピングセンターなどで販売しています。



Attenir

アテニア

展開エリア  
アジア

Attenirは「一流ブランドの品質を1/3価格で提供する」という理念に基づき、2018年から中国において越境ECを展開しています。20代の女性を中心に高い製品力が評価されており、「スキんクリア クレンジング オイル」などのクレンジング製品や、アイクリームが人気を博しています。

また、2023年度をめどに中国において販売許可を取得し、一般貿易販売を開始する予定です。



boscia

ボウシャ

展開エリア  
北米、欧州、中近東、アジア・オセアニア

bosciaは米国で誕生したボタニカルサイエンスがテーマの海外専用ブランドで、独自性の高い製品を展開しています。北米、欧州、中近東、アジア・オセアニアなどで販売しており、化粧品専門店や百貨店など各国の強い小売と組み、販売エリアを拡大しています。

また、ECを新たな販売チャネルに据え、自社EC「boscia.com」や、アマゾンなどでの販売を強化しているほか、2021年には中国の天猫国際(Tmall Global)に旗艦店を出店し、越境ECの強化も図っています。



BRANCHIC

ブランシク

展開エリア  
中国

BRANCHICはファンケル初のプレステージブランドとして、2021年10月に日本で発売しました。「目覚め、高まる、私の冴え顔」をコンセプトとしたエイジングケアブランドで、現在、洗顔料と美容液の2アイテムを展開しています。

2022年6月に中国の天猫国際(Tmall Global)に旗艦店を出店し、海外展開を開始しました。中国ではZ世代で特に美容意識が高く、集中ケアニーズのある女性をターゲットとし、展開していきます。



## CEOメッセージ



FANCL

**今こそ創業理念に立ち返り**  
**世界中の「不」を解消するために**  
**果敢に挑戦を続け**  
**世界中で愛される会社を**  
**目指します**

代表取締役  
 社長執行役員 CEO

島田 和幸

プロフィール

1955年広島県三原市生まれ。同志社大学法学部を卒業後、1979年に(株)ダイエー入社。売場担当・本部スタッフを経て、創業者 中内功氏の秘書を8年間務める。その後、2003年に(株)ファンケルに入社。2007年に取締役 経営戦略本部長に就任、2010年に同管理本部長として全グループのスタッフ部門を統括。2013年に創業者 池森賢二の経営復帰後は、戦略の推進、実行のために現場で采配。2017年に代表取締役 社長執行役員 CEOに就任。  
 趣味は登山とゴルフ。広島東洋カープの熱烈なファン。  
 座右の銘は「ピンチはチャンス」。  
 社内では、できるだけ情報をオープンにし、チームプレーを大切にする。毎週、放送朝礼を実施しているほか、社長の1週間の活動を写真とともにイントラネットに掲載し、情報を共有。社長室も常にオープンにし、従業員が気軽に相談できるようにしている。

## ファンケルレポート発行の目的

当レポートは、株主・投資家の皆様をはじめとするすべてのステークホルダーの皆様に、私たちのビジョン実現に向けた新しい価値を創造するプロセスについて、事業戦略やサステナビリティ方針を交え、ご紹介するために発行しています。本レポートの編集にあたっては、経済産業省による「価値協創のための統合的開示・対話ガイダンス」、GRI、ISO26000などを参照

しながら、SDGs推進室および社長室IR部が中心となり、各部門が協力しながら作成しています。

私は、その記載内容が正当であることを確認しています。今後もファンケルレポートをステークホルダーの皆様とのコミュニケーションツールとして有効活用し、より建設的な対話を進めていきたいと考えています。

## ファンケルの存在意義と長期ビジョン

ファンケルの創業理念は、「正義感を持って世の中の『不』を解消しよう」です。

創業当時、防腐剤などの添加物が原因の皮膚トラブルが大きな社会問題となり、その「不」を解消するため、ファンケルは世界で初めて「無添加化粧品」を開発し、お客様に提供してきました。しかし、現在は、私たちはその他の世の中に多く存在する「不」に関しては、十分に対応できていないのではないかと問題意識を持つようになりました。今こそ、創業理念に立ち返り、果敢に挑戦するべき時だと考えています。そのためには、ファンケルの創業理念に込められた3つの要素が非常に重要であると考えています。

一つ目は「正義感」です。これは損得ではなく、何としても自分がやらなければという志や、人を喜ばせたい、それを自分の喜びにしたいという信念のことで、二つ目は「世の中」です。変化し続ける世の中を、よ

り広い視野で捉え、既存のお客様や事業にとどまることなく、日本だけではなく、世界に向けて、事業を通じて貢献していくことです。最後は「不の解消」です。お客様が実際にファンケルの製品・サービスを使用することで、これまでの不便・不安が解消することです。

ファンケルの創業理念は、どのような社会環境の変化を経てもけっして変わることはありません。その実現を通じて、世界中の人々に貢献すること。これこそが、ファンケルの存在意義だと考えています。

この理念のもと、私たちは、長期ビジョン「VISION2030～世界中を、もっと美しく、ずっと健やかにそして世界中で愛される会社に～」を掲げています。ビジョンの実現に向け、美と健康の事業を持つファンケルだからこそできる「真」の価値提供を進め、事業領域の拡大に挑戦します。

## 中期経営計画初年度の成果

2020年度は、コロナによる緊急事態に対応すべく、必死に動き続けました。従業員の感染症対策を徹底するとともに、店舗のお客様に通信販売をご案内するなど、懸命に実行し、その成果も比較的すぐに顕在化しました。

一方、現中期経営計画初年度の2021年度は、コロナの長期化で出口の見えない中、成長軌道への回帰を目指

しましたが、なかなか業績へと結びつかない非常に難しい一年でした。しかし、新事業や新ブランドの立ち上げなど、未来に向けた種まきはしっかりと行うことができました。こうした活動は、未来のファンケルグループに必ず貢献してくれると考えています。今後も進むべき道をしっかりと定め、失敗を恐れずに、全社一丸となって挑戦を重ねていきます。

第3期中期経営計画サマリー



7つのチャレンジの振り返り

① 独自価値のある製品づくりと育成

2021年度は「マイルドクレンジング オイル」、「エンリッチプラス」、「内脂サポート」など、主力製品のリニューアルについては、計画通り進めることができました。また、次世代のスター製品候補となる「睡眠&疲労感ケア」や「サインズエフェクター」などの新製品も発売することができました。2020年2月に発売したパーソナルサプリメントの「パーソナルワン」は、お客様を増やし、期待以上の成果が上がっています。さらに2021年10月には、ファンケル初のプレステージブランド「BRANCHIC(ブランシック)」を国内で上市しました。

また2021年度の下期には、コロナで積極的に打てなかった広告宣伝に注力し、お客様基盤の回復・拡大に努めました。2022年度もこの勢いを継続強化するため、戦略的にマーケティング費用を投下し、中長期的な成長につなげていきます。

② ファンケルらしいOMOの推進

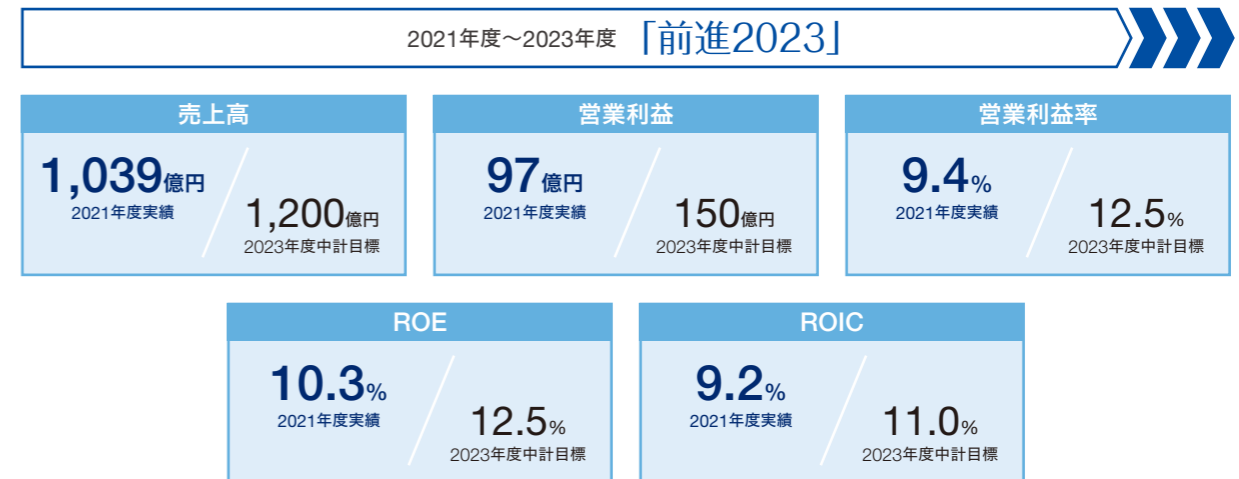
ファンケルは通信販売と店舗の両チャンネルを有していることが強みです。お客様が両チャンネルを利用されることで、多くの体験価値が生まれ、それは当社への

愛着にもつながっていきます。その結果として、継続的に当社製品をご愛用いただけることや、周辺製品の購入につながります。このように、お客様の体験価値の最大化を目的とすることが、ファンケルらしいOMOの真髄だと考えています。

そして、このファンケルらしいOMOをITシステム面で支えるのが、2022年1月から本格稼働した「FIT3」です。自社開発したこのシステムは、複数の販売チャネルにおけるお客様の購買情報や、お客様の声、購買に至るまでの行動情報を一元管理することができます。このデータを活用することで、お客様をより深く知り、今まで以上に最適な製品やサービスを提案できるようになります。今後のマーケティング活動において非常に有効であり、他社との競争優位性につながります。

また、この「FIT3」の完成に至るまでの過程の中で社内のIT人材がたくさん育ったことは、現在の当社の大きな財産となっています。ITに関する専門的知見と、ファンケルのビジネスを理解する人材は、当社が進めるDX戦略においても、大きな役割を果たしています。今後も外部に頼るのではなく、社内のIT人材が活躍できるようにこだわり、育成に注力していきます。

数値関連



③ 新しい事業の育成と開発

2021年度は本気で新しい事業の育成と開発に取り組みました。その一つとして、2021年9月には、「アクネケアZタスクチーム」を発足しました。このチームは、20代の若手社員4名が中心メンバーとなり、自分たちの商品購入、利用経験、SNSでの情報拡散といった若い世代の生活実態に基づく自由な発想で、20代から30代のお客様へのアプローチ方法を企画しました。当社には、長年のビジネス体験に基づく「王道の方法」がありますが、それは時には思考・発想の固定化や失敗への恐れを招きます。これまでの常識を疑い、若い世代の感度と活動を通じ、新しい事業の育成と開発への流れを活性化することも、このタスクチームの狙いでした。こうした動きによって、社内でも少しずつ意識の変化が起きていることは嬉しい成果だと実感しています。

もう一つの事例は、2022年2月に設立した新ブランド「OKOME BAKERY」です。発芽玄米の食領域の拡大を模索する中で、入社3年目の女性従業員がInstagram上でのベーグルの話題性に気づき、一人で試行錯誤し、発売に漕ぎ着けました。彼女は、ファンケルが運営する玄米イタリアン カフェ&ダイニング「FANCL



「アクネケアZタスクチーム」の活動



新ブランド「OKOME BAKERY」のベーグル

BROWN RICE MEALS」のシェフに頼み、試作を重ねました。自身でInstagramの公式ページを立ち上げ、ECサイトも独力で開設しました。毎週1回火曜日の販売で、初回は5分、2回目は3分で売り切れました。現在では、なかなか購入できないプレミアム商品となっています。まさに、旧来の常識にとらわれず、失敗を恐れない若い人の感度がもたらした成功でした。

2022年度中には、次世代経営層育成塾の塾生が発案した新規事業も立ち上がる予定です。また2022年1月には新規事業本部も立ち上げました。積極的な組織の改革も視野に入れ、引き続き、新しい事業の創出に注力していきます。

④ 本格的なグローバル化の推進

中国におけるサプリメント事業や「アテニア」の越境ECは、わずか3年で大きく成長しました。今後もこの勢いをさらに加速させていきます。そのための新たなチャレンジとして、2021年10月に日本で発売した「ブランシック」は2022年6月に中国で越境ECを開始し、「アテニア」は2023年度に一般貿易販売の開始を計画しています。

また、さらなる展開地域の拡大に向けて、国内から東南アジアや中東など世界各国に人材を積極的に派遣し、市場分析や現地の文化を調査することで、事業化に向けた可能性を探っていきます。もちろん、世界の人々の「不」の解消には時に非常な困難を伴いますが、私たちのビジョン実現に向けて避けて通ることのできない道です。海外事業の強化は、未来のファンケルのためにも、不退転の覚悟で実行していきます。



## 5 キリングroupとのシナジー創出

2019年8月、キリンホールディングス株式会社(以下、キリン)と資本業務提携を行いました。特にR&Dの現場では、従業員同士の自然発生的な交流も生まれ、非常に良い関係で相互理解が深まっています。

その中で、2021年度には、キリングroupの協和発酵バイオのオルニチンを配合した「睡眠&疲労感ケア」を発売しました。さらに、キリンと共同研究して化粧品原料化した「熟成ホップエキス」を配合し、「マイルドクレンジング オイル」の機能アップを図りました。このようにさまざまな分野でシナジーを生み出したことは、資本業務提携の意義をステークホルダーの皆様を示せた点でも大きな意義がありました。

また、2021年4月に稼働を開始した新サプリメント工場では、キリングroupの製品の生産を請け負うなど、生産面での協力体制も生まれています。

販売面では、D2Cのノウハウの点で高い評価をいただき、キリンに人材を派遣しました。キリン社内では、ファンケル従業員がとても活躍しており、人材の継続的な派遣を望まれています。こうした交流は、従業員の成長の機会や自信につながり、相互に大きなプラスとなっています。



シナジー製品

## 6 人材育成と人材活用

私はかつて、ファンケルがこの先もずっと成長を続けるために、私の代で積み残してきた課題や構造的な問題をすべて解決し、次代に引き継ごうと思っていました。しかし、時代の移り変わりは激しく、未来の問題に立ち向かうのは未来の人であり、今できることは人を育てることだと、特にコロナ禍の2年目になって痛感しました。

こうした思いもあって、今年から、社員教育のための人材投資を大幅に増やしました。若手のデジタル人材やグローバル人材の育成はもちろんのこと、「ダイバーシティ&インクルージョン」の観点からも、女性の

活躍をさらに後押しし、シニアやベテラン層には学び直しの機会を設けます。

そして2022年1月、次世代経営層の育成を図ることを目的に、大規模な組織改正・人事異動を実施しました。これまで当社は、ジョブローテーションが少ない傾向にありましたが、さまざまな分野の経験を積み、多角的な視野を持って判断する必要のある次期経営層を育成するという観点においては不十分だったため、今回は役員・部長職を中心に異動を行いました。こうした一連の人材戦略は、これからのファンケルのために絶対に必要なことだと確信していますし、今後も積極的に実行していきます。

## 7 サステナブルな事業推進と永続的なSDGs貢献

2021年5月に3つの重点取り組みテーマを掲げ、定量目標を設定し、全社一丸となって具体的なアクションを進めてきました。現在、優先して取り組んでいるのは「サステナブルな容器包装化」と、「化粧品の容器回収リサイクル」です。当社には、世の中のためになり、人を喜ばせたいという意識が根本に存在します。例えば、容器の回収についても、企業として当たり前のことをしているだけです。現在、その重要性をこれまで以上にしっかりと社内で浸透させ、取り組みを進めています。

そして、ファンケルらしいSDGsの取り組みとして「化粧品の容器回収リサイクル」では、リサイクル工程以外、すべてを自前で対応する仕組みを構築しています。将来的には、キリンと協業し、ケミカルリサイクルにより化粧品の容器から容器へ再生する水平リサイクルを実現し、「プラスチックが循環し続ける社会」へ向けた取り組みにも挑戦していく計画です。



横浜市立東高等学校サステナブル研究部とパッケージデザインを共同開発した限定洗顔パウダー



容器回収BOX

## 最後に

2021年から社内で「みんなで未来を語る会」を開始しました。この会は、さまざまな従業員との対話を通じて「地球・ファンケル・自身の未来」について考えることを目的とし、2021年度は年齢・役職別、工場別などで12回開催し、当面は月に2回、合計で100回を目標として定期的に開催する予定です。自分の未来、地球の未来など、未来のことであればなんでも話してもらい、未来を起点にした「気づき」を得られる機会にしたいと思っています。

また、ガバナンスの強化も積極的に推進していきます。現在の社外取締役はそれぞれ高い専門スキルを持っており、ファンケルの将来を真剣に考え、外部の目線からの提言を数多くもらいます。2020年度からは、テーマセッションを年に数回実施し、中長期的な重要テーマを定め、社外取締役と議論を重ね、経営方針や戦略に反映しています。

今後に向けた喫緊の課題であるサクセッションプランの策定については、指名・報酬委員会で、次期経営層に求められる人材要件について議論を重ねており、今後、候補を選抜し、育成していく方針です。

2021年度の業績は計画通りの成果を上げることができず、投資家の皆様の期待に応えられなかったことを反省しています。こうした中でも、皆様からは、「将来のお客様基盤強化につなげるために広告を強化し、しっかり打って出ろ」と激励の言葉を多数いただきました。私はこのように投資家の皆様と共感、刺激しあえる関係性を築けていることを大変心強く思っていますし、深く感謝しています。今後ともさまざまなご意見を頂戴したいと考えています。私たちは、それを真摯に受け止め、経営に活かすことで、さらなる企業価値向上につなげていきますので、今後ともご支援のほど、何卒よろしくお願いいたします。

持続的な成長に向けた挑戦を続け  
ステークホルダーの皆様の期待に  
応えていきます





お客様の気持ちに寄り添い  
毎日の笑顔をサポートするために  
お客様起点、未来起点で事業を推進します

執行役員 化粧品事業本部長 堂下 亮

プロフィール

ファンケル入社後、お客様からのお問合せ窓口やファンケル銀座スクエアの店舗運営を経験。直営店舗や通信販売の販売企画などを経て、化粧品事業のマーケティング担当部長やアテナの取締役を歴任。2022年1月から化粧品事業本部本部長に就任。

■ 2021年度の振り返りと成果

ファンケルグループは、化粧品の「ブランドの多角化」を推進しています。時代の変遷とともに、お客様のニーズや肌悩み、嗜好性が多様化しているため、誰にとっても受け入れられるブランドは個性が薄まり、これからの時代は、もっと個性のある、この領域ではどこにも負けないといった特徴的なブランドが求められるようになります。私たちは、このような環境変化に対応すべく「ブランドの多角化」を通じて、ブランドの個性を磨き、ファンを拡大したいと考えています。

2021年度は主力製品の「エンリッチプラス」や「マイルドクレンジング オイル」をリニューアルし、新たなお客様を獲得することができました。「マイルドクレンジング オイル」はコロナ禍でマスク生活を余儀なく

される中、毛穴ケアに対するニーズが高まっていることに着目し、毛穴の角栓を落とす機能を強化しました。機能強化にあたっては、キリン

ホールディングス株式会社と共同開発した熟成ホップエキスを配合し、お客様に新しい価値提案を行うことができ、理想的なシナジーを発揮しました。

さらに、2021年10月には20代後半から30代の美容意識が高い層をターゲットに、ファンケル初のプレステージブランド「BRANCHIC(ブランシック)」を日本で発売し、2022年6月には中国市場にも展開を開始しま



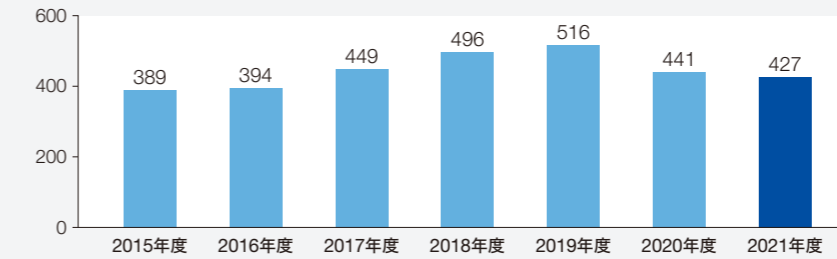
マイルドクレンジング オイル

ファンケルグループ化粧品のブランドの多角化

価格帯	嗜好性	~20代	30代	40代	50代	60代~
高価格帯	高機能	BRANCHIC				
中価格帯	シンプル・品質重視	FANCL boscia				
	年代悩み・ライフスタイル	& AND MIRAI	Attenir			B BEAUTY BOUQUET ビューブーケ
中・低価格帯	多様なニーズ	OEM・PBなど				

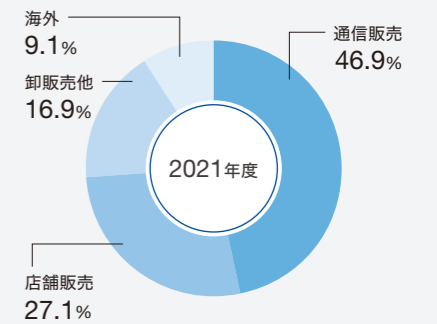
ファンケル化粧品

売上高 (億円)



※ 2021年度から「収益認識に関する会計基準」(企業会計基準第29号)等を適用。2015~2020年度の売上高は、同基準を適用した場合の試算値。

チャンネル別売上高



した。同製品は、肌の感覚を呼び覚まし、肌本来の機能を活性化させることで、普段お使いのスキンケアの効果まで高めることを目指しており、洗顔と美容液の2品を発売しました。まだ、発展途上ですが、徹底的にお客様に寄り添って、育成していきます。



BRANCHIC

■ お客様起点と未来起点に基づく中期戦略

ファンケル化粧品は、「お客様起点」と「未来起点」という2つのスローガンを掲げています。個性のある特徴的な尖ったブランドであり続けるためには、お客様を深く理解し、ファンケルでしか実現できないことを提案していくことが重要です。そこで強みとして発揮するのが、電話窓口、EC、直営店舗といったお客様と直接コミュニケーションができるD2Cチャンネルを有していることです。お客様とのコミュニケーションを通じて、お悩みやニーズ、インサイトをより深く理解することで、「お客様起点」の提案の質を高めていきます。

次に「未来起点」ですが、変化の激しい時代の今、過去には価値のあったことが、未来にも必ずしも価値があるわけではありません。現在の延長線上で考えるの



泥ジェル洗顔



FDR アクネケア

ではなく、未来を起点に考えていく必要があります。例えば、紫外線やストレス等の増加により、肌の不調を感じる人が増えています。肌荒れや肌不調になると、肌のバリア機能が低下し、よりダメージを受けやすくなり、エイジング悩みの加速につながります。ファンケルの「無添加化粧品」は肌が本来持っている機能を高め、バリア機能を整えることで、ダメージを受けにくい健やかな素肌に導きます。このようなファンケルならではの価値をD2Cチャンネルを通じて、製品とサービスを統合的に提供していくことで、他のブランドとは違う個性を発揮していきたいと考えています。

■ 最後に

2030年度までに、環境対策のための4R\*に基づくサステナブルな容器包装に100%置き換えることを目標としています。当社では、「正義感を持って世の中の『不』を解消しよう」という創業理念の通り、地球環境の問題がクローズアップされる現代において、それに取り組むことが当然だという企業風土があります。

その風土は、真剣にお客様に向き合う姿勢につながり、信頼を生み出し、当社の今に至っています。今後もその姿勢を貫き、短期的・表面的ではなく、お客様にとって本質的に良いことを叶える提案をしていきます。

化粧品は「美」を追求するだけでなく、気持ちを前向きにし、心を和ませるなど、使う人の気持ちに寄り添う「情緒的な消耗品」だと考えています。肌は、お客様と常に一緒にある存在です。多くの人がさまざまな不安を抱えている時代だからこそ、肌に寄り添い、お客様が毎日を少しでも笑顔で過ごしていけるようサポートしたいという信念を持ちながら、お客様起点、未来起点で事業を推進していきます。

※ 4R: Reduce, Reuse, Recycle, Renewable



## 健康食品(サプリメント)の日常化を実現し 人々の健康寿命の延伸と 医療費の削減に貢献します

上席執行役員 健康食品事業本部長 若山 和正

### プロフィール

斬新な発想で製品開発に取り組んでいるファンケルに着目し、大手化粧品メーカーから2005年に入社。その後、化粧品事業部で化粧品開発、2013年から海外事業本部にてファンケルの海外事業基盤の構築に尽力。2015年に健康食品事業の本部長に就任。

### ■ 2021年度の振り返りと成果

第3期中期経営計画では、「既存サプリメント事業の強化」、「パーソナル対応」、「食品剤型の展開によるトライアル機会の創出(BtoBビジネス)」の3つの柱を打ち出しました。

その初年度となる2021年度は、「既存サプリメント事業」では「内脂サポート」のリニューアル、「免疫サポート」のラインアップ拡充、次期スター製品候補の「睡眠&疲労感ケア」を発売するなど、製品面の強化を図りました。また、「パーソナル



睡眠&疲労感ケア

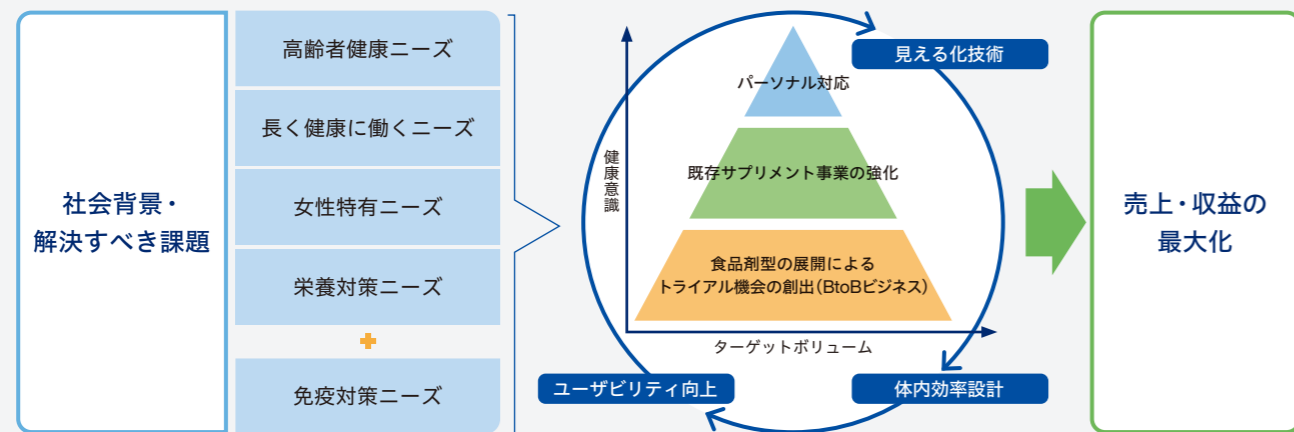
対応」では2020年に開始した「パーソナルワン」が順調に売上を伸ばしました。「BtoBビジネス」では、協業先が増えており、2018年の2社から現在は12社まで拡大しました。

このように製品・サービスの展開は順調ですが、今後、販売面においては、製品ごとにターゲット、販売チャネル、情報開発などを細かく分けて、効果的にアプローチする必要があると考えています。



パーソナルワン

### 基本戦略



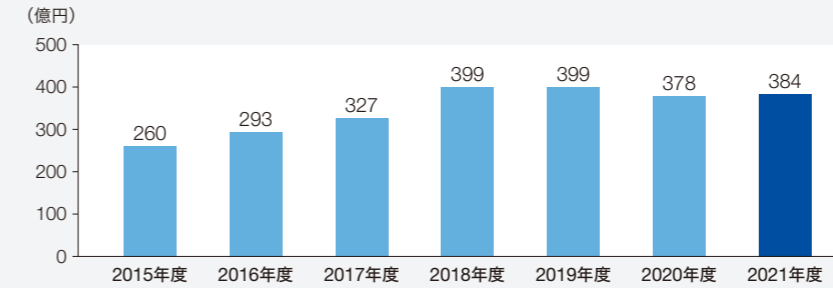
日本人の健康食品(サプリメント)使用率を引き上げ、健康寿命の延伸と医療費の削減に貢献



(出所: ファンケル健康ニーズ調査)

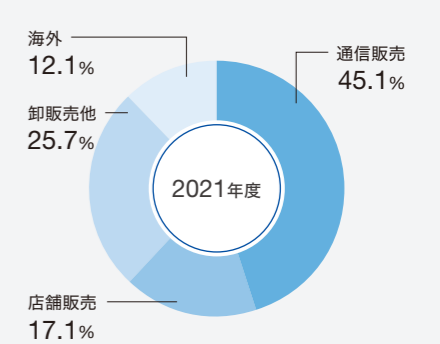
### 栄養補助食品関連事業

#### 売上高



※ 2021年度から「収益認識に関する会計基準」(企業会計基準第29号)等を適用。2015~2020年度の売上高は、同基準を適用した場合の試算値。

#### チャネル別売上高



### ■ 日本人のサプリメント使用率50%を目指して

当社は、「VISION2030」で日本人が健康食品(サプリメント)を日常的に摂取する割合を、現在の約30%から2030年度に50%に向上させることを掲げています。

その実現には、病気になる前に、健康を維持・増進することが大切だという意識の醸成が必要です。そのためには、健康状態を「見える化」し、継続的に把握することで、取り組みの効果を実感するという一連の流れが重要です。既存の販売チャネルにとらわれず、お客様にとってより身近な場所で、そして、よりユーザビリティの高い製品を提供することでサプリメントの日常化を実現したいと考えています。

その点では、資本業務提携先であるキリングroupは、世の中のニーズに対応する機能成分を多数有しており、当社がその成分を健康食品に応用していくことに加え、今後は両社のマーケティングのノウハウを融合することにより、新しいサービスが生まれることも期待されます。このような他社との連携により、健康食品(サプリメント)使用率50%を達成し、健康寿命の延伸と医療費の削減を実現します。

### ■ 海外事業の展開

少子高齢化が進行する中国では、対処すべき多くの健康課題があり、中国市場の重要性は、今後さらに高まっていくと考えています。

現在、「年代別サプリメント」が売上の多くを占めていますが、今後は注力する製品を市場ニーズや自社の競争力を踏まえ、優先順位を明確にした上で、戦略的にマーケティング投資を行い、育成していきます。

また現地固有のニーズやコミュニケーション手法に対応するため、代理店の国薬国際との連携をさらに強化するとともに、現地法人の人材を拡充し、現地主導で事業を推進し、それを日本サイドがサポートする体制の整備を進めていきます。

### ■ 最後に

健康はゴールではありません。「健康である」ということは、自分の夢や目標、生きがい、誰もが持つニーズを叶えるための大切な土台のようなものだと考えており、その実現こそが私たちの事業の大義であると思っています。この大義を追求していくことが、人々の健康寿命の延伸、そして医療費の削減という社会的課題の解決につながっていくのです。大きなビジョンであるがゆえに、他社と協力、連携していくことも極めて重要だと考えています。そのことで、お客様との新たな接点も生まれますし、サプリメントの枠を超えた新たなサービスの展開も行えます。このビジネスには、まだまだ可能性があり、新たな取り組みへのアイデアはたくさんあります。時間はかかると思いますが、そのアイデアを着実に事業化していき、ファンケルらしい健康食品事業の確立に挑戦していきます。

優先順位	1	2	3	4
製品	年代別サプリメント 	カロリット®シリーズ 	ウコン革命EX 	ビューティサプリメント 
ターゲット	30~40代女性	20代女性	35~45歳	Z世代



創業者のDNAを100年先も引き継ぎ  
高品質で適正価格の製品の提供を通じて  
お客様の期待を超える価値を  
創り出していきます

執行役員 株式会社アテニア 代表取締役社長 斎藤 智子

プロフィール

ファンケル入社後、お客様からのお問合せ窓口に配属。2年後にアテニアへ移籍、商品企画部へ配属。2010年に海外事業本部で上海現地法人の設立に携わる。2015年に営業戦略室室長、2018年に取締役営業戦略室室長に就任、経営改革に尽力する。2019年に代表取締役社長に就任。

■ アテニアの歴史と本質的な強み

私が営業戦略室室長に就任した2015年は厳しい経営状況にあり、創業者の池森賢二から受けた命は「原点に回帰せよ」でした。アテニアは、「世の中の女性に“本当に良いもの”を“適正価格”でお届けしたい」という正義感を原点として創業した企業です。そのため、創業以来の「高品質を適正価格で提供する」という原点を「一流ブランドの品質を3分の1の価格で提供する」というコンセプトとして新生させ、経営改革に取り組みました。

製品開発に徹底的にこだわるとともに、ブランドのアイデンティティを確立するため、ターゲットをエイジングケアを求める年代の女性に絞る一方、Web上ではファンコミュニティという新しい取り組みをスタートさせました。

このファンコミュニティは、アテニア製品を使うお客様同士が出会うことで、ブランドに対する共感・共



エコ仕様パッケージの一例

鳴が生まれ、お客様がブランドの価値を自発的に発信して下さる場になりました。さらに、お客様の声を聴き、顕在化していない「不」を解消する場ともなりました。環境負荷への日常の懸念を考慮した「エコパック」や、シワ改善と美白の両方を基礎化粧品で実現する「ドレススノー」などの製品は、お客様の声に潜在している「不」を洞察し、それを解消するために開発した製品です。



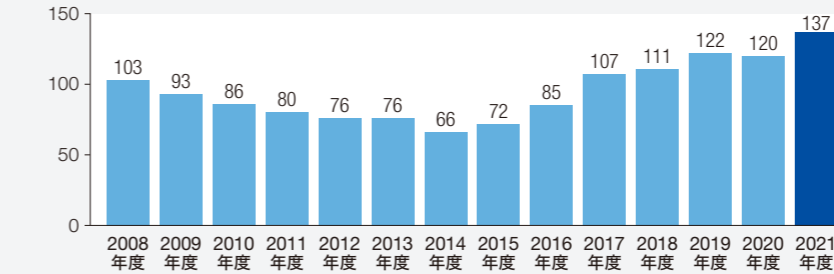
ドレススノー



ファンコミュニティサイト

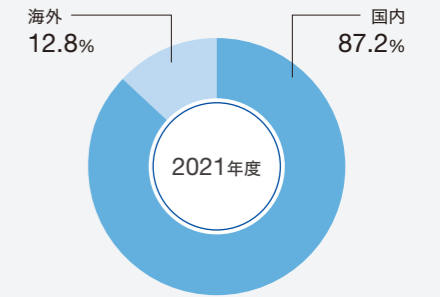
アテニア化粧品

売上高  
(億円)



※ 2021年度から「収益認識に関する会計基準」(企業会計基準第29号)等を適用。2008～2020年度の売上高は、同基準を適用した場合の試算値。

国内、海外売上高比率



このように、ファンコミュニティは、常に半歩前を意識し、お客様の期待を超えた価値を生み出す源泉となり、お客様のブランドへの信頼と愛情を醸成する場になりました。

これらの改革を経て、ブランドの本質的な強みを発揮する環境が整った結果、2017年度には過去最高売上を更新し、2021年度もコロナ禍で多くの化粧品会社が苦戦する中、大きく躍進しました。

■ 中国展開

アテニアは2010年に中国進出にトライしたものの、一度撤退した歴史があります。そのような中、中国からのインバウンド需要が高まった2015年頃、以前、現地で使用していた中国語のブランド名「艾天然(アイテンラン)」が中国のお客様に浸透していることを間近で感じる機会があり、中国への事業展開にチャンスがあると確信しました。2019年から越境ECを本格展開し、業績を順調に伸ばしています。中国事業では、以前、中国の現地法人で働いていた中国人スタッフが活躍していることに加え、フラットでコンパクトなアテニアの組織の特徴も奏功し、変化の激しい中国トレンドに迅速に対応する意思決定が可能になっています。エイジングケアに優れたブランドというコンセプトは、国を問

わずに不変ですが、その需要層は日本と中国では異なるため、中国向けに付加価値をアレンジした製品開発を推進しています。これらの取り組みにより、2021年度の売上高は大幅に伸長しました。さらに、2023年度には一般貿易販売を開始すべく、準備を進めています。

■ 最後に

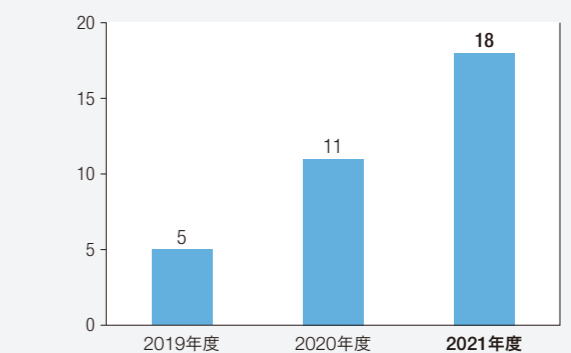
2030年の長期ビジョンの実現に向け、お客様との接点を拡大することで、より多くのお客様にアテニアを知ってもらい、お使いいただきたいと考えています。国内は自社通販に加え、外部通販の展開を強化、海外は販路を拡大することで成長を目指します。

そして何より、アテニアが今後も持続的に成長していくためには、創業者のDNAを100年先も引き継ぐことが重要です。時代の変化に合わせて常に原点に立ち返りながら、どう進化していくのが、目下、命題だと思っています。大人女性の声にならない本音に寄り添い、その期待を超える価値を提供することこそが、アテニアという企業の使命であると考えています。

そして、「アテニアは常に世にない価値を生み出し続けている」とすべてのお客様に確信していただけるブランドへと育てていきます。

越境EC売上高

(億円)



天猫国際「Attenir艾天然 海外旗舰店」

## ファンケルのビジネスモデル

ファンケルグループは、研究開発から製造、販売をすべて自社で行い、製販一貫体制のビジネスモデルで企業として成長してきました。直販部門を持つ研究開発型メーカーとして、お客様のニーズや声を反映した製品づくりを行っています。



### 研究・企画

#### 新たな「不」を解消するソリューション研究を推進

化粧品、栄養補助食品、発芽米および青汁に関わる基盤技術研究ならびに製品開発研究活動を通じて、「安心・安全」を軸とした安全性・機能性研究を推進し、科学的根拠に基づいた製品開発を行っています。

国内外の多くの研究機関との共同研究や産官学連携事業への参画などの幅広い研究開発活動は常に進化を

続けています。

2019年8月にはキリンホールディングス株式会社（以下、キリン）と資本業務提携契約を締結したことに伴い、キリンR&D部門と化粧品素材開発、脳機能研究および腸内環境研究など多くの研究領域で共同研究プロジェクトを進めています。

### 2021年度の実績

製品開発数	特許出願数	国内：65件、外国：5件	研究員・有資格者数 ※2022年4月現在	
ファンケル化粧品	54品	学会発表数	38件	213人
サプリメント	15品	論文発表数	12件	22人
アテニア化粧品	30品	共同研究先	28件	9人
発芽米・青汁・その他食品製品	7品	研究開発費	3,492百万円	8人
				薬剤師
				管理栄養士・栄養士

### 総合研究所の応用範囲

総合研究所は、新素材・新素材の探索研究から、医科学的観点をも踏まえた基盤研究、お客様にとって必要とされる製品の開発までを担い、ファンケルの研究開発の中核拠点として機能しています。

#### 研究所の応用範囲

	研究領域
化粧品研究所	化粧品の商品化計画に基づく製品開発と、それに伴う新技術開発などの応用研究
ビューティサイエンス研究センター	美容科学に関わる基礎研究と研究成果に基づく機能性素材の探索研究、評価と開発
機能性食品研究所	健康食品の商品化計画に基づく製品開発と、それに伴う新技術開発などの応用研究
ヘルスサイエンス研究センター	健康科学に関わる基礎研究と研究成果に基づく機能性素材の探索研究、評価と開発
安全性品質研究センター	化粧品、健康食品の開発品の安全性、品質の評価と、評価技術に関する研究

### ■ キーパーソンに聞く

## 無添加化粧品の強み

桜井 哲人 ビューティサイエンス研究センター長



### 肌にダメージを与えない 無添加化粧品へのこだわり

化粧品の微生物汚染を防ぐために使用されている防腐剤は、その使用目的からも肌への負担になる場合があります。ファンケルでは、この防腐剤が肌の中で蓄積しやすく、さまざまなダメージを与えていることを確認しています。

この防腐剤による肌ダメージは、紫外線などのようにすぐに肌に影響を与えることはなく、潜在的に進行するため、未来の肌年齢に差がついてしまいます。また、防腐剤は、美白成分などの肌の美容効果を阻害する可能性も高いです。

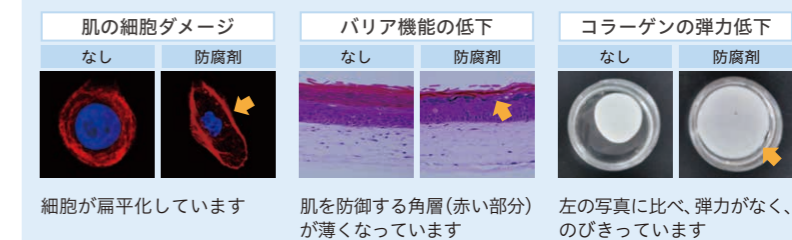
略歴

1996年	ファンケル入社
2005年	中央研究所化粧品開発部門化粧品評価グループ課長
2017年	ビューティサイエンス研究センター副センター長
2019年	ビューティサイエンス研究センター長

そのため、ファンケル総合研究所ではさまざまなエビデンスを取得し、防腐剤など肌にストレスになる成分を配合しない無添加

化粧品の開発に注力しています。これからも、お客様の今、そして未来の美肌に貢献できるよう、研究開発を進めていきます。

### 蓄積したパラベンの肌ダメージについて



### 肌本来の機能を高める研究

2021年の冬に行った当社の調査で、無添加化粧品の使用歴が長い人と短い人のシワの状態を比較しました。その結果、40歳以上で、使用歴の長い人が、シワが目立ちにくいことが判明しました。

まさに、肌ストレスになる成分が含まれていないファンケルの無添加化粧品は、長く使用するほど、肌本来の機能を高める可能性があることが示されたのです。

また、肌細胞と違い、生まれ変わりにくい感覚神経を最先端のiPS細胞技術により作成していま

す。感覚神経はかゆみを感じると神経を伸ばす特徴があり、防腐剤を添加した場合には、その神経が伸びる現象が確認されました。これは、肌の感性が高まり、バリア機能の低下につながることを示しているのです。

このように、当社では肌に与えるさまざまな悪影響に着目した研究を行っており、得られたデータを有効に活用することで、画期的な製品の創出につなげています。

### 40歳以上の無添加化粧品使用者のシワの大きさを比較





製造

## 安心・安全を実現する物づくりと物流

化粧品・健康食品ともに、GMP基準に則した管理体制のもと、製品づくりを行っています。国内6カ所にある生産拠点は、安心・安全な製品をお客様へお届けすることを使命に、ファンケル独自の厳しい基準を持って、「正直品質。」を追求し、製造を行っています。

### 生産拠点に関わる基準

株式会社ファンケル美健	基準		GMP <sup>※1</sup> 基準	FSSC 22000 <sup>※2</sup>	設備
	拠点および主な生産品				クリーンルーム
千葉工場	化粧品、サプリメント		●	—	●
滋賀工場	化粧品		●	—	●
横浜工場	サプリメント		●	—	●
群馬工場	化粧品		●	—	●
長野工場	発芽米、サプリメント		—	●	●
三島工場	サプリメント		●	2022年度取得予定	●

※1 GMP 米国FDA(食品医薬品局)が設けた、化粧品、医薬品、食品などの製造管理および品質管理を遵守するための製造規範  
 ※2 FSSC22000 国際的な食品安全規格基準

### ファンケル美健 生産体制の強化

ファンケル美健では「世界一の安心・安全・やさしさを提供する企業となる」をビジョンに掲げ、衛生環境の整った工場にて安心・安全で高品質な製品を供給しています。

2021年からはデータ管理をアナログからデジタルへ移行し、紙媒体で管理していた帳票を順次電子化。よりスピーディーな分析と省資源にも貢献しています。

事業継続計画(BCP)については、リスク範囲に感染症等のリスクも対象としたオールハザード型BCPの仕組みを再構築。現地の被災状況は各工場からの報告に加え、中央監視システムやカメラ映像により確認ができる環境を整えています。必要に応じ社内外にある複数の生産拠点を活用し製品の供給継続を可能にします。

また、2021年4月にサプリメント基幹工場として稼働した三島工場(静岡県)において、8月よりキリングループのサプリメントの受託生産を開始しました。同工場を活用し協業によるシナジーを創出しています。



ファンケル美健 三島工場



サプリメント計数機  
充填前に内容量を正確に数えます



ファンケル関西物流センター



製品をピッキングするロボット

### 物流出荷能力を増強

2021年6月に本格稼働を開始した関西物流センター(大阪府)は、自動倉庫や自動ピッキングシステム等の最新テクノロジーを駆使し、省人化、省力化また物流の高度化・効率化を実現。取り扱いアイテムを増やしながら製品を迅速、効率的に届けられるよう、ファンケルグループの全体出荷能力の向上に貢献しています。

センターの屋上全面にはグループで最大規模となる太陽光パネルを設置し、利用する電力の約35%を賄います。

関東物流センター(千葉県)は、パーソナルワンの注文増加に対応するため、2021年11月に専用の出荷システムを刷新。出荷能力を従来の5倍に増強しさらなる生産性向上を実現しました。

関東物流センターとの東西二拠点体制の構築により、事業継続性を図ると同時にこれまで以上に安心、安全、高品質を追求し、お客様へつくりたての製品をいち早くお届けすることが可能になりました。

### キーパーソンに聞く

## サプリメントにおける機能性表示食品の開発

寺本 祐之 理事 機能性食品研究所 所長



### 開発力を活かし、業界トップクラスのシェアを獲得

当社は、2015年の機能性表示食品の制度開始前より臨床試験を行うなど科学的根拠に基づいた製品の開発を行ってきました。安全性に関しても、安全性の審査手順と基準を設定し、使用するすべての原料について確認ができていました。そのため、制度開始より機能性表示食品に対応した複数の製品で事業展開することができました。

制度開始後には、お客様に伝えられなかった製品の機能もしっかりと伝えられるようになり、お客様が正しく製品選択ができるようになりました。さらに、機能性を高めるために、成分が体内へ吸収され

**略歴**

- 1995年 ファンケル入社
- 2003年 商品企画開発・生産本部商品企画開発部青汁グループ課長
- 2010年 事業・商品戦略本部機能性食品事業部 事業部長
- 2011年 機能性食品研究所 所長
- 2021年 理事に就任

やすくするなど体内効率技術の研究も進め、特徴のある製品開発によって、機能性表示食品市場では、業界トップクラスのシェアを獲得しています。また、医薬品と

飲み合わせなどの安全性に関する情報についても独自のデータベースにより、情報提供を行うなど、サプリメントを安心して摂取できる環境も整備しています。

**体内効率技術** 独自の乳化製法により、有効成分の吸収力を大幅に向上させています。

乳化製法なし

独自の乳化製法で、成分と水がすぐに混ざり合い、体に吸収されやすい状態になります。

乳化製法あり

**アスタキサンチン**  
体内への吸収力1.6倍UP

アスタキサンチン血中濃度変化量

**ルテイン**  
体内への吸収力1.4倍UP

ルテイン血中濃度変化量

### 徹底した安全性確保の取り組み

製品を開発するときには、機能性を発揮する原料や製剤を成形するために必要な賦形剤など使用する原料すべてに対して、品質を含めた安全性の確認を行っています。安全性の確認は、安全性の評価を行う専門部署を設定するなどの評価体制を整え、人体への影響に関して8つのステップで基準を設定し、決められた手順で審査を行います。原料が加工される前の原材料の確認、残留農薬や製造方法な

どの原料の品質の確認、摂取したときの安全性データの確認など原料すべてにおいて審査しています。使用する成分に対しては、医薬品との飲み合わせに関する情報も収集しデータベースを構築し、お客様に安全に摂取してもらうための情報提供を行っています。

販売後の製品についても、お客様からの声を収集し、安全性に関する声についてはすべて保管を行います。また、社外の医師や学識有識者を含めた健康食品専門家評議会にて客観的に安全性の

### 開発時の8ステップの安全性評価

- STEP 1 原材料が何であるか確認
- STEP 2 食薬区分の確認
- STEP 3 原料の原材料や製造方法を調べる(原料メーカーの工場査察)
- STEP 4 食経験の評価
- STEP 5 安全性について文献調査
- STEP 6 原料に含まれる成分の文献調査
- STEP 7 原料の安全性試験
- STEP 8 最終製品の安全性

評価を行う体制を整え、製品の安全性の確認を行っています。

今後も当社は、安全な製品づくりを最重要課題として、さらなる強化を進めていきます。



販売

## 多様なチャネルで製品・サービスを提供するインフラ

ファンケルでは、通信販売のほか、直営店舗販売、卸販売と多様な販売チャネルで製品・サービスを提供しています。マルチチャネル化を進化させ「ファンケルらしいOMO<sup>※</sup>」を推進するために、通信販売、店舗販売両チャネルの持つ強みをITを活用して融合し、お客様との絆づくりを進化させ、モノやサービスに触れて得られるお客様の体験価値の最大化を図ります。

※ OMO: Online Merges with Offline

### 販売チャネル

2021年度



2021年度のお客様の声

**370,500**件

内訳	質問	204,448件
	要望・意見	152,893件
	お喜びの声	13,159件

### ファンケルらしいOMOの推進

ファンケルでは、「ファンケルらしいOMO」を推進するために、新たな体験づくりへの挑戦を行っています。通信販売、店舗販売それぞれのチャネルが行っていた取り組みを融合し、ライブコマースやセミナー、オンラインでのカウンセリングなどの新しい体験価値を提供しています。

電話相談のみだったサプリメントと薬の飲み合わせをご案内する「SDI<sup>※</sup>システム」の利便性をさらに高め、スマートフォンなどでいつでもセルフチェック(通信販売会員向けサービス)できるようになるなど、取り組みは日々進化しています。

チャネルが持つ強みをITを活用して融合することでお客様の体験価値を最大化し、店舗への誘導や、通信販売の利用促進、チャネルの併用利用をご案内するなど、お客様とのかけがえのない存在になれるよう、取り組みをより強化しています。

※ SDI: Supplement(サプリメント)&Drug(薬) Interactions(相互作用)の略称



ファンケルライブショッピング



オンラインを活用したカウンセリング

### ファンケル メンバーズアプリを刷新 ～肌に触れずにカウンセリングも～

これまで通信販売用、直営店舗用と販売チャネルごとに独立していたアプリを統合して、マルチチャネル化を促進しています。

さまざまなコンテンツや情報を提供し、ファンケルを「体験」する機能を強化したアプリです。

これまで直営店舗アプリでしか利用できなかったデジタルカウンセリングサービス「AIパーソナル肌分析」サービスや「ヘルスカウンセリング」「パーソナルカラー診断」が、通信販売でのお買い物時にも利用することができます。

新型コロナウイルス感染拡大防止の観点から、お客様の肌に触れるカウンセリングの自粛など、お客様と接する機会が減少しています。メンバーズアプリをお客様の利便性を高めるために機能を集約したのに加え、体験機会を提供できるように刷新しました。



メンバーズアプリのご案内ページ

### ■ キーパーソンに聞く

## 成長の原動力となる ファンケル独自のデジタル戦略

長谷川 敬晃 通販営業本部 営業企画部 部長



#### 略歴

2003年 ファンケル入社  
2011年 ネット通販営業部ネット管理グループ課長  
2020年 通販営業本部 営業企画部 部長

コロナ禍で急速に変化する世の中において、ファンケルはお客様と強いつながり、「絆」をつくり続けることに取り組んでいます。この取り組みを加速させるための基盤として、「FIT3」が2022年1月に稼働しました。

### 終わりになき「お客様満足」を追求して、変革の牽引的存在となった基幹システム

「FIT<sup>※</sup>(フィット)」は情報システム部を主体として、現在のファンケルに見合ったシステムを再構築し、そのシステムを活用して時代や環境に合わせて業務変革をしていくシステムプロジェクトの総称です。

※ FANCL Information Technology

プロジェクトが始まったのは2014年です。FIT1を2016年にリリースし、通販の基幹システムを入れ替えました。続いて2018年には、ECサイトと店舗のデータもリアルタイムに基幹システムと連携を可能にしたFIT2をリリースしました。全チャネルのデータ統合、および柔軟なシステム体制が整い、以前に比べ迅速な改修対応が可能となりました。

システムが整備されたことで、2019年には念願の会員サービスの刷新を行いました。このことで、コスト圧縮はもちろん、お客様に待ち望まれていたサービス変更を迅速にご提供することが可能となり

ました。また、同時に外部のECモール各社のプラットフォームとのシステム連携が容易となり、細かな仕様変更にも柔軟に対応することができています。

世の中の変化が激しい中で、このFITという取り組みは、過去にとらわれず、変化していく勇気と正しさを証明したと思います。私たちはこのファンケルらしいシステムの後ろ支えもあり、積極的にお客様の体験価値を上げる取り組みに挑戦できています。

### コロナ禍での消費行動の変化

2020年に新型コロナウイルスが蔓延し、消費行動は一変しました。これまで直営店舗だけを利用されていたお客様のEC利用が加速しました。

この環境下で長年お客様に直接製品を販売してきたからこそ保有しているデータを、しっかりと活用し、お客様と強い絆を紡いでいくコミュニケーションが必要だと考えました。電話やネットなどの通販や直営店舗といった、お客様に直接コミュニケーションを取ってきた「直販チャネル」をマルチに持っていることはファンケルの最大の強みです。ネット通販、電話

窓口、店舗それぞれのチャネルの特性とITを駆使し、お客様との絆を深める「OMO戦略」に取り組んでいます。

### 2022年にFIT3リリース、お客様満足度向上を実現

直販チャネルとして持っているデータを最大限に活用するための基盤システムとして、FIT3をリリースしました。「お客様のことを深く理解するためのデータベース」といった考えでこのシステムは構築されています。これまでの購入情報に加え、アクセスデータや相談データ、来店データなどの事実データを活用できるようにし、さらに数百に及ぶあらゆる要素のデータを掛け合わせることで、お客様一人ひとりに最適なお提案ができる、推計モデルを構築しています。今後も日々の取り組みを通して、変化・改善して育てるデータベースとして活用していこうと考えています。

そうすることで見えてくるお客様像を、電話窓口対応や店舗スタッフの接客、そしてWebサイトやメールにおいても活用し、これまで以上に多くのお客様との絆を深めていきます。

## 特集

## キリンググループとのシナジーの発現

～「熟成ホップエキス」を活用した製品開発～

当社は、2019年にキリンググループと資本業務提携し、それを契機にさまざまな共同開発を進めています。

2021年11月にリニューアル新発売した「マイルドクレンジング オイル」では、キリンググループと協業し、「熟成ホップエキス」を化粧品原料化し、それを配合することで新たなアプローチによる毛穴の角栓除去を実現させました。

KIRIN

FANCL



## 「熟成ホップエキス」を化粧品原料として使う

ホップの苦味にはさまざまな健康機能があることが知られていましたが、苦味が強く食品への応用が難しい素材でした。それを解決したのが、「熟成」です。これにより、苦味を減らし食品に展開しやすい「熟成ホップエキス」が開発できました。「熟成ホップエキス」を使用した製品は年々増えており、2022年には、飲料、お菓子、サプリメント、ソーセージ、調味料など、機能性表示食品を含め国内外で15製品が発売されています。

こうした中、「熟成ホップエキス」を化粧品に応用したいという提案をファンケルから受けたときには、ホップのさらなる可能性をお客様に伝えられるまたとないチャンスだとワクワクしました。それと同時に、食品原料として開発した「熟成ホップエキス」を化粧品に応用し、製品化できるのかという不安も覚えました。

こうして始まった共同プロジェクトで特に苦心した点は、化粧品原料としての規格設定でした。元来この原料は、ビール工場で製造する前提で開発しているため、規格内容やロットサイズが化粧品原料として求められる項目に合致しておらず、改良が必要でした。しかし、私も製造現場も、化粧品原料の取り扱いが初めてであり、小鷹さんをはじめファンケルの皆様から情報を得つつ、キリンの各部門と連携しながら、要求を満たす規格設定に挑戦しました。そして、ついに化粧品原料としての初回出荷を製造工場で見届けたときは感無量でした。

## ホップの可能性を追求し、挑戦し続ける

ホップの健康機能に関する研究を、キリンは20年以上続けてきましたが、ホップの苦味成分を「肌に塗る」

という発想はありませんでした。今回の共同開発で、ホップの新たな価値を発見できたことは、とても嬉しく、その可能性に驚きました。今後もこの成果を活かし、お客様へ新たな価値提案を進めていき、ホップの魅力をより広く伝えていきたいと思えます。

また、「熟成ホップエキス」の開発には100人以上が関わっています。多くの方がホップの可能性を信じ、熱意と執念で研究を続けたからこそ、この原料は誕生しました。こうした研究者たちの想いが詰まった原料が、あらゆるシーンで活用され、社会に貢献できることが、私たちの大きな励みになります。その実現のためには、今回のようなコラボレーションは大きな力となります。今後も両社の強みを活かした製品開発に協力できるよう、私たちは挑戦していきます。

## INHOP株式会社

2019年に設立したキリンR&D発の社内ベンチャー。ホップの花言葉が「希望」であることを踏まえ、「HOP for HOPE ホップの力を、みんなの希望に。」がミッション。熟成ホップエキスを中心としたホップの健康機能に着目した製品開発・原料販売を行うと同時に、ホップの可能性を広げるためのコラボレーション・情報発信を行っている。



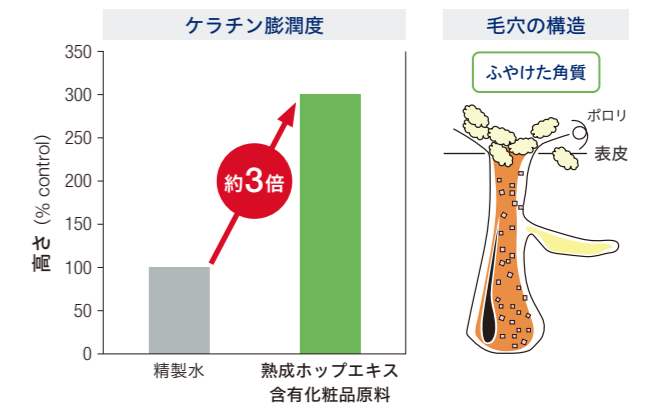
INHOP株式会社  
代表取締役社長  
金子 裕司

## 「熟成ホップエキス」の化粧品への応用

「ホップ」の効果として、抗酸化効果などがあることは従前から知られていました。そのことから、当社では、「熟成ホップエキス」には、毛穴に対する効果が期待できると考え、検討したところ、古くなった角栓をふやかし、皮脂の酸化を防ぐ作用を発見しました。ちょうどそのタイミングで、主力製品である「マイルドクレンジング オイル」のリニューアル計画があったため、「熟成ホップエキス」を添加する計画をスタートしました。早速、プロジェクトチームを結成し、スピード感をもって開発を進めていきました。その中で、特に原料化については試行錯誤を重ねました。「熟成ホップエキス」は懸濁液<sup>※</sup>であったため、原料に粉が残っている状態では化粧品に配合したときにざらつきが発生するため、有効成分を保持しつつ溶解することには、とても苦労しました。

そして、キリンググループの持つ食品に添加するための原料化技術、当社の薬事的な原料化のノウハウが、うまく融合し、製品化に成功しました。強い思い入れを持ち、今回のコラボレーションに参加したプロジェクト

## 熟成ホップエキスの効果



メンバー一同、主力製品でこうした成果が生まれたことは、大きな自信につながりました。

※ 懸濁液…固体粒子が液体中に分散したもの

## 新たなシナジー創出に向けて

ファンケルでは、この成果を次に活かしていくための研究を進めています。乳液に「熟成ホップエキス」を添加し、ヒトでの連用試験を実施したところ、毛穴を引き締める効果を確認しました。この効果を発展させることで、スキンケア製品への展開も期待できると考えています。

これまで、健康食品分野でいくつかのコラボレーション製品を生み出してきましたが、今回初めて化粧品分野で実績ができましたので、ますますキリンググループとの協業は加速していくと思っています。

今回、ともに開発を進めたINHOPの金子さんには、キリンググループとの橋渡しをスムーズに実施していただき、新たな角度からの提案もあり、とても助けになりました。今後もこうした外部の力をうまく研究開発に取り入れ、たくさんの価値を創出していきたいです。

研究戦略推進室  
研究企画G 課長  
小鷹 晶





# サステナビリティ方針

ファンケルグループ「サステナブル宣言」

## 未来を希望に

ファンケルは、「正義感を持って世の中の『不』を解消しよう」という創業理念に基づき、地球環境、社会課題など「未来への不安」に立ち向かい、ステークホルダーとともに「希望」をつくります。  
現在と未来に生きる人々の笑顔のために、持続可能な社会を目指します。



### サステナビリティに向けての重点取り組みテーマ

ファンケルグループでは、持続可能な社会の実現への貢献とグループの持続的な成長を目指して、重点テーマとして右記の3つの項目を設定しました。それぞれのテーマについて重点課題と定量目標を掲げ、具体的なアクションにつなげています。

#### サステナビリティ推進体制の強化

サステナビリティを経営の中核におき、重点テーマに設けた目標を必達して中長期的な企業価値を向上するために、2021年10月に「サステナビリティ委員会」を設置しました。

→ P44



### 環境

自然と調和した事業活動のために

企業活動のあらゆる面で、自然の恵みに感謝し、自然環境の保全に貢献するとともに、重要性の高まる気候変動の課題へ対処していきます。

貢献するSDGs



#### 重点課題

- 気候変動への対応
- エネルギー・CO<sub>2</sub>排出量削減
- プラスチック使用量の削減
- 持続可能な調達

#### 目標

- 2050年度までにCO<sub>2</sub>排出量実質ゼロ
- 2030年度までに4R<sup>※1</sup>に基づくサステナブルな容器包装100%
- 2025年度までに紙を使用した容器包材における環境配慮紙<sup>※2</sup>の採用100%
- 2023年度までに認証パーム油の採用<sup>※3</sup>100%

※1 Reduce(リデュース)、Reuse(リユース)、Recycle(リサイクル)、Renewable(リニューアブル)  
 ※2 認証紙、非木材紙、再生紙等  
 ※3 株式会社ファンケル、株式会社アテニアの化粧品、健康食品が対象

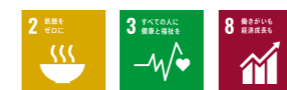


### 健やかな暮らし

健康であなたらしい人生のために

独自性のある製品・サービスを通じ、世界中の人々の健康寿命の延伸と生活の質(QOL)の向上のために貢献していきます。

貢献するSDGs



#### 重点課題

- 健康寿命延伸への取り組み
- 基本的な栄養ニーズへの対応
- 生活の質(QOL)向上への取り組み

#### 目標

- 2030年度までに日本人が健康のためにサプリメント・健康食品で対処する割合50%(2人に1人)



### 地域社会と従業員

誰もが輝ける社会をつくるために

「人間大好き」の企業文化を大切に、人々の幸せを応援し、誰もがイキイキと輝ける社会づくりに貢献していきます。

貢献するSDGs



#### 重点課題

- ダイバーシティ&インクルージョンの推進
- 地域社会への貢献
- 美と健康の教育機会の創出

#### 目標

- 2023年度までに女性管理職比率50%
- 2023年度までに女性上級管理職<sup>※4</sup>比率30%
- 2030年度までに障がい者雇用率5%

※4 次長以上の管理職

3つの重点テーマ ①

# 環境

## 自然と調和した事業活動のために

貢献するSDGs



### TCFDに基づく気候変動の情報開示

サステナブルな社会の実現には、気候変動関連の課題解決が最優先と考えます。ファンケルグループは、2050年を見据えた長期的な視点で予測される機会とリスクを考慮し、緩和と適応の両面から気候変動に取り組みます。そして自然の恵みに感謝し、企業活動のあらゆる面において、自然環境の保全に貢献します。これらの方針を具体的なアクションにつなげるため、2020年10月にTCFD\*の提言への賛同を表明しました。



\*TCFD: G20の要請を受け、金融安定理事会(FSB)により、気候関連の情報開示および金融機関の対応をどのように行うかを検討するため、マイケル・ブルームバーグ氏を委員長として設立された「気候関連財務情報開示タスクフォース(Task Force on Climate-related Financial Disclosures)」

### ガバナンス

気候変動をはじめとした重点テーマの目標達成と企業価値向上のために、「サステナビリティ委員会」を設置。代表取締役社長執行役員を委員長として、取締役執行役員、執行役員によって構成され、取締役会が監督およびモニタリング機能を果たすために、取締役会で決議する方針、戦略に関する事前審議のほか、目標の進捗管理・評価、施策の審議などを行っています。

### 戦略

ファンケルグループは2030年を見据えた長期ビジョン「VISION2030」を策定し、その実現に向けて事業を展開しています。2018年には「ファンケルグループ サステナブル宣言」を採択し、2020年には気候変動による事業継続上のリスクと、その影響から見えるビジネス機会の抽出と定性的な分析を行いました。

2021年度よりスタートした第3期中期経営計画の中で、ファンケルグループが対処すべき環境課題をより明確にし、「2050年度までにCO<sub>2</sub>排出量実質ゼロ」をはじめとする定量目標を定めました。

### リスク管理

事業全般に関わる気候変動関連リスクと機会は、SDGsを推進する部門が全社より抽出した内容を、経営への影響度、発生可能性などを踏まえて重要性の識別を行い、ファンケルグループとして管理すべき内容を「サステナビリティ委員会」に上程しています。特に重要な事項は取締役会へ報告し、速やかな対応を行っています。

今後は中長期における財務影響などの定量的な分析に着手し、TCFDが推奨する情報開示の在り方に沿って開示を進めます。

### 指標と目標

2021年度に発表した第3期中期経営計画では、気候変動に関わる目標を世界的な潮流および国の方針に呼応して、大きくストレッチしました。新たな定量目標として「2050年度までにCO<sub>2</sub>排出量実質ゼロ」を設定し、従来のパリ協定による「2030年に2013年比26%削減」目標よりも高いハードル設定を行いました。その具体策として、再生可能エネルギーをはじめとしたCO<sub>2</sub>排出量実質ゼロの電力調達を主軸に気候変動課題に対応しています。

ファンケルグループTCFDに関する詳細情報は、Webサイトをご覧ください。  
<https://www.fancl.jp/sustainable/environment/tcfd>

### リスクと機会

ファンケルグループでは全社的なリスクと機会の抽出を実施しました。各部門の業務において、気候変動の影響が及ぶ事象について想定し、これらを集約したのち、経営への影響度や発生可能性などの考察を加えてまとめたものを下表に示しています。

移行リスク	政策・法規制	脱炭素	<b>【リスク】</b> 炭素税の導入により、工場の操業コストが増加し、支出が増加する <b>【機会】</b> 低炭素エネルギー活用により、コスト削減が可能になる
		容器	<b>【リスク】</b> プラスチック容器資材への規制が強化され、対応コストが増加し、支出が増加する <b>【機会】</b> 脱プラスチック容器資材の採用により、企業価値の向上につながる可能性がある
	原料調達	価格高騰	<b>【リスク】</b> 炭素税の導入により、工場の操業コストが増加し、支出が増加する <b>【機会】</b> 認証パーム油や認証紙を活用することにより、企業価値の向上につながる可能性がある
	消費者ニーズの変化		<b>【リスク】</b> エシカル消費への意識向上により、サステナブルでない製品需要の減少・企業価値低下 <b>【機会】</b> エシカル消費への意識向上により、サステナブルな製品需要が拡大・企業価値向上
	投資家の評判変化		<b>【リスク】</b> 気候変動への対応が行われていない場合、投資家の評価低下 <b>【機会】</b> 気候変動への対応が行われている場合、投資家の評価向上
物理リスク	原材料調達	病害虫	<b>【リスク】</b> 病害虫が発生し、植物由来原料の生産量減少や、原材料コストが上昇 <b>【機会】</b> 地域により、病害虫の減少に転じた場合は、生産量増加や原材料コストが低下
		CO <sub>2</sub> 濃度UP	<b>【リスク】</b> 雑草の生育効率が向上し、除草剤の使用が増え、支出が増加 植物由来原料の品質低下に伴う収益の減少、原材料コストの上昇 <b>【機会】</b> 一部、作物の成長力が高まり、原材料コストの低下につながる
	平均気温の上昇		<b>【リスク】</b> エネルギーコストが増加し、操業コストが上昇 農作物の品質劣化による調達コストが増加 <b>【機会】</b> 熱中症・冷却クール・ドリンク飲料など新たなニーズに対応する製品が拡大する
	水ストレス(渇水)		<b>【リスク】</b> 渇水による水の供給不足、水質の悪化、操業コストの上昇 <b>【機会】</b> 節水製品や水不要製品の需要が拡大する可能性がある
	異常気象の激甚化 海面上昇		<b>【リスク】</b> 豪雨・台風・海面上昇による設備の損傷、物流の寸断、インフラや事業継続への影響 <b>【機会】</b> 自然災害時の防災グッズの需要が拡大する可能性がある
	感染症の拡大		<b>【リスク】</b> 渡航禁止・外出自粛などによりインバウンド売上・店舗売上が低迷する <b>【機会】</b> 衛生・免疫・健康など新たなニーズに対応する製品需要が拡大する

3つの重点テーマ

環境 自然と調和した事業活動のために

エネルギー・CO<sub>2</sub>排出量削減

気候変動対応・CO<sub>2</sub>排出量削減を環境の最優先課題とし、脱炭素社会への貢献を目指します。

定量目標

重点課題	目標	進捗状況
CO <sub>2</sub> 排出量の削減	2050年度までに → <b>実質ゼロ</b>	2021年度CO <sub>2</sub> 排出量 10,740(t) (スコープ1+2)

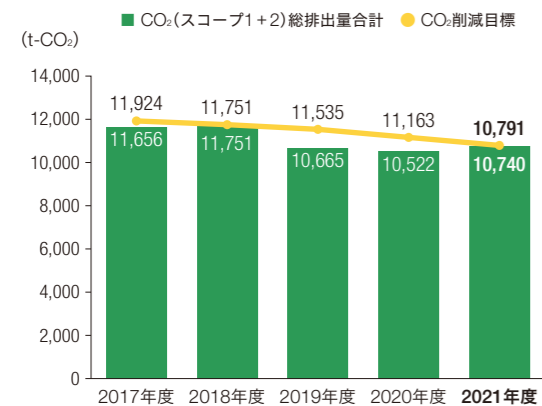
CO<sub>2</sub>排出量の削減

再生可能エネルギー電力導入、  
2022年度以降大幅削減が実現

第3期中期経営計画では、太陽光パネル設備や、省エネ設備の導入といった従来の取り組みに加え、新たに再生可能エネルギー電力の購入を戦略的に行い、2050年度までにCO<sub>2</sub>排出量実質ゼロを目指します。

2021年度のCO<sub>2</sub>排出量(スコープ1+2)は10,740トンでした。今後は、原料調達から使用済み製品の廃棄に及ぶサプライチェーン全体のCO<sub>2</sub>排出量(スコープ3)の削減にも着手していきます。

ファンケルグループCO<sub>2</sub>排出量目標実績



※詳細は「2021年度 ファンケルESGデータ集」をご覧ください。



再生可能エネルギーの活用

太陽光パネルの追加設置や、  
電力を再生可能エネルギーに

従来、国内2拠点に太陽光パネルを設置していましたが、2021年度には新たに2拠点の太陽光パネル設置を行い、国内3工場と関西物流センターで太陽光発電を操業エネルギーの一部に活用しています。

さらに、2022年4月には、国内12拠点(工場6拠点、物流センター1拠点、本社など5拠点)で使用する電力を100%CO<sub>2</sub>排出量実質ゼロの電力に転換しました。

また、本社のある横浜市の風力発電事業にも協賛し、自治体とのパートナーシップに取り組んでいます。



気候変動イニシアティブ(JCI)への参加

気候変動の課題は、世界中の国家政府、自治体、企業、NGOなどが力を合わせて臨むパートナーシップが不可欠です。日本では「気候変動イニシアティブ」\*が設立され、700社以上(2022年6月時点)の企業、団

体が参加しています。ファンケルもその一員として名を連ね、脱炭素社会の実現に向けた取り組みを推進しています。

\*JCI(Japan Climate Initiative) <https://japanclimate.org/>

持続可能な調達

ファンケルグループは、お取引先様と共栄共存の関係を築き、お客様へ「安心・安全・高品質」の商品やサービスを提供しながら、環境、人権、労働問題にも配慮した「持続可能な調達」を目指しています。

定量目標

重点課題	目標	進捗状況
認証パーム油の採用*	2023年度までに → <b>100%</b>	2021年度 RSPOブックアンド クレーム方式で100%

※株式会社ファンケル、株式会社アテナアの化粧品、健康食品が対象

「持続可能な調達基本方針」に基づく

認証パーム油の採用

パーム油は、熱帯地域で栽培されるアブラヤシから得られる植物油です。主要な生産地であるマレーシアやインドネシアでは、農場開発に伴う熱帯林の大規模な伐採や、農場労働者の人権に関する課題が問題視されています。ファンケルグループでは、認証パーム油の採用を目標に掲げて、RSPO\*1やJaSPON\*2に加盟し、メンバーシップで問題に取り組んでいます。



2021年9月ファンケル、アテナの本社と自社工場(千葉工場、群馬工場、滋賀工場)のRSPOサプライチェーン認証\*3を取得しました。

2022年1月には、化粧品・健康食品に使用しているパーム油由来原料相当をRSPOブックアンドクレーム方式で対応しました。

今後、物理的な認証油であるマスバランスへの切り替えを順次進めていきます。

\*1 Roundtable on Sustainable Palm Oil(持続可能なパーム油のための円卓会議)に、2018年加盟

\*2 Japan Sustainable Palm Oil Network(持続可能なパーム油ネットワーク)に、2019年加盟

\*3 RSPOサプライチェーン認証は、RSPO認証原料がサプライチェーンで確実な受け渡しシステムが構築されていることを認証する制度

サプライチェーン上の環境や人権に配慮した調達をお取引先様とともに

ファンケルグループの調達活動における基本的な考え方を「ファンケルグループ持続可能な調達基本方針」としてまとめ、お取引先様に準拠していただきたい行動指針を「お取引先様(サプライヤー様)ガイドライン」として公開しています。これらの内容はすべてのお取引先様約2,200社へ2021年1月に通達しました。

今後は、これらの遵守状況をアンケート調査し、お取引先様とのコミュニケーションを図りながら、サプライチェーン上でのリスクの特定、対処の検討などに努めていきます。

ファンケルグループ持続可能な調達基本方針  
<https://www.fancl.jp/procurement/guideline/index.html>

内部監査によるお取引先様アンケート

内部監査室が、お取引先様へのアンケート調査を毎年行い、従業員の購買姿勢や下請法などの法令遵守状況をモニタリングしています。アンケート結果は、具体的な改善を通じてお取引先様との健全なお取引関係の構築につながっています。さらに、役員報酬における中期インセンティブの指標として、「お取引先様評価」の結果を採用しています。

➔ P45

3つの重点テーマ

環境 自然と調和した事業活動のために

プラスチック使用量の削減

4R\*の観点で、製品やサービスのプラスチック削減に取り組みます。

※ Reduce(容器プラスチック使用量の削減)・Reuse(容器の再利用)・Recycle(容器回収リサイクル)・Renewable(再生素材または植物素材への切り替え)

定量目標

重点課題	目標	進捗状況
プラスチックを使用した容器包材における4R対応	2030年度までに → <b>100%</b>	2021年度: 43.0%
紙を使用した容器包材における環境配慮紙*の採用 ※ 認証紙、非木材紙、再生紙等	2025年度までに → <b>100%</b>	2021年度: 79.9%

サステナブルな容器包材

4Rの観点で、製品の容器包材のプラスチックを削減

Reduce (容器プラスチック使用量の削減)

容器本体のプラスチック量削減

化粧品の「マイルドクレンジング オイル」では、段階的にボトルの軽量化を進め、ボトルのプラスチック使用量を約40%(2004年比)削減しました。サプリメントでは、2013年からアルミパウチ袋の厚みを11%カットし、削減に努めています。



Reuse (つめかえ容器化)

つめかえ製品でプラスチック削減

2020年新発売した「マイルドクレンジング オイル」のつめかえ用では、年間でのプラスチック削減量26.9t、本体比較で82%削減に貢献しています。アテニアにおいてもつめかえ用容器を数多く展開しています。



Renewable (再生由来素材または植物由来素材への切り替え)

国内業界初「ペットボトルキャップ」の再利用

キリンビバレッジ株式会社の製品生産時に排出されるキャップを再生樹脂化し、アテニア製品の一部に採用しました。ペットボトルのキャップ由来の再生樹脂を化粧品容器に採用することは、国内の化粧品業界で初めての取り組みです。



再生由来プラスチックの採用

マイルドクレンジング オイルは、本体ボトルにケミカルリサイクルでつくられた再生由来PETを採用。2022年度にはエンリッチプラスのボトルにも再生由来PETを採用し、その他化粧品のPET容器も順次切り替えを進めます。



環境配慮紙の採用

紙の容器包材は2025年度までに環境配慮紙100%採用をグループ全体で目指しています。ファンケル化粧品ではすでに100%環境配慮紙に切り替えています。



FOCUS

お客様とともに未来をつくる「FANCL リサイクルプログラム」

化粧品容器のプラスチックを再び資源に

プラスチックの資源循環を目指した新しい取り組みとして、2021年7月に「FANCL リサイクルプログラム～花と緑を広げよう～」を開始しました。このプログラムは、一部の直営店舗で使用済みの化粧品容器\*1を回収し、リサイクルする取り組みです。



容器回収BOX

お客様からのご要望にお応えして、2022年4月に東京都および神奈川県など61店舗\*\*2に回収拠点を拡大し、2022年度中に全国の店舗に拡大を目指します。なお、この容器回収にはファンケルグループの従業員も参画しています。

\*1 回収対象品目は21品目(2022年7月時点)  
\*2 大丸京都店含む

障がいのある従業員の活躍

回収した容器は、障がい者雇用を促進している当社の特例子会社である株式会社ファンケルスマイルで分別・洗浄・乾燥の作業を行い、その後、専門の協力会社で植木鉢へリサイクルしています。

植木鉢は、地域社会へ

リサイクルした「植木鉢」はファンケル本社がある横浜市に寄贈し、美しい花の移り変わりが楽しめるイベント「ガーデンネックレス横浜」で活用いただくなど、花と緑あふれる街づくりに貢献しています。



「ガーデンネックレス横浜」へ寄贈



リサイクルされた植木鉢  
※写真はイメージです。

ファンケルらしい、容器回収リサイクルを目指して

当社は創業以来、「自らの手でできることは自分たちでやる」ことで、本気で社会課題と向き合い、業務理解を深めてきた風土があります。そのため、容器を回収する場所は直営店舗を利用し、容器の分別や洗浄、乾燥作業は特例子会社のファンケルスマイルで行うなど、独自のスキームを構築してきました。自ら取り組むことで、従業員もその作業を行う重要性や社会貢献への意識を醸成することができ、また、本質的な社会課題の把握・理解につなげることができています。

また、SDGsで掲げられている17の目標は相互に関連しており、これを包括的に解決することで達成に向かうとされていますが、「FANCL リサイクルプログラム」は、容器回収リサイクルという環境への取り組みが、障がい者の活躍促進や雇用創出、また地域社会への貢献にもつながっていることが大きな特長です。

プラスチック資源循環においては、一企業だけでは解決しえない課題が多く存在します。これらの課題を解決するためには、企業の枠を超え、同じ志を持つ方々とのパートナーシップで取り組むことが必須だと

考えています。当社は、今後、新たなチャレンジとして、資本業務提携をしているキリングroupと連携し、「ケミカルリサイクル」技術により使用済みの容器をまた同じ容器にリサイクルする水平リサイクルを目指し、取り組みを発展させていきたいと考えています。

本プログラム開始以降、すでに多くのお客様にご参加いただいています。今後より多くのお客様に共感いただき、ともに活動を推進していくことで、より一層大きな力に変え、持続可能な社会の実現に貢献してまいります。

執行役員  
SDGs推進室 室長  
山本 真帆



3つの重点テーマ ②

# 健やかな暮らし

## 健康であなたらしい人生のために

貢献するSDGs



ファンケルグループ「VISION2030～世界中を、もっと美しく、ずっと健やかに そして世界中で愛される会社に～」を目指し、独自性のある製品・サービスを通じ、世界中の人々の健康寿命の延伸と生活の質(QOL)の向上に貢献していきます。サプリメントのパイオニアとして、長年人々の健康に寄り添ってきた実績、積み重ねてきた研究開発力、技術力を活かし、新たな価値を付加した製品を提案し続けます。

定量目標

重点課題	目標	進捗状況
健康寿命延伸への取り組み	日本人が健康のために サプリメント・健康食品で対処する割合 2030年度までに <b>→50%</b> (2人に1人)	2021年度 28%
基本的な栄養ニーズへの対応		
生活の質(QOL)向上への取り組み		

### 事業を通じた社会課題の解決

#### ファンケルの健康食品事業方針

少子高齢化社会における4つの健康ニーズ(高齢者健康ニーズ、長く健康に働くニーズ、女性特有ニーズ、栄養対策ニーズ)に加え、昨今のコロナ禍の環境下にお

ける「免疫対策ニーズ」を加えた5つのニーズへの対応に注力して取り組みます。ファンケルグループならではの強みを最大限に発揮し、新たな価値を付加した製品を提案することで、人生100年時代をサポートします。

社会背景	高齢者の増加	労働人口減少	女性の社会進出	食生活・栄養の変化	ウイルスの脅威
社会背景から生じる健康ニーズ	高齢者健康ニーズ	長く健康に働くニーズ	女性特有ニーズ	栄養対策ニーズ	免疫対策ニーズ
対応する製品					

### 競争優位性のある製品・サービスの提案

上記ニーズを叶え、競争優位性のある製品・サービスの提案を実現すべく、3つのポイントに注力していきます。

- 1 簡易に自身の健康状態を把握でき、一人ひとりに最適な健康対処法を提案するとともに、自身の対処の効果を確認し、お客様の取り組み継続を後押しします。
- 2 “体内効率設計”技術を深耕し、お客様ニーズに応える機能優位性の高い製品を開発します。
- 3 お客様がより生活に取り入れやすい剤型の開発に注力し、使用性・継続性の向上を図ります。

### 社会課題解決の実践事例

長年培ってきた技術や研究成果を活かし、新たな健康価値を持つ製品の開発・育成の取り組みを行っています。

#### 長く健康に働くニーズ

心身ともに健康で働き続けるために、生活者のQOLの向上につながる製品を開発。睡眠&疲労感の両方にアプローチする「睡眠&疲労感ケア」(機能性表示食品)は睡眠の質を高め、起床時の疲労感を軽減します。



睡眠&疲労感ケア  
2021年10月発売

#### 高齢者健康ニーズ

人生100年時代。いつまでも元気でアクティブな毎日をサポートし、健康寿命の延伸に貢献する製品を開発。「BRAINS(ブレインズ)」(機能性表示食品)は、加齢とともに低下する認知機能(記憶力・注意力)とメンタルにダブルでアプローチします。



BRAINS(ブレインズ)  
2022年1月発売

#### 栄養対策ニーズ

栄養不足による心身機能の不調など、食に起因する健康課題を解決するには、日常的な食生活における栄養バランスの改善が重要です。

ファンケルは、現代人に必要な栄養素の中で不足がちな27種類もの栄養素をワンパックにしたサプリメント「基本栄養パック」や、尿検査の結果と食習慣や生活習慣から健康状態を分析し、必要な栄養素を設計するオーダーメイドサプリメント「パーソナルワン」、ビタミン・ミネラル・食物繊維などの栄養素が多く含まれるケール100%の「青汁」など、栄養不足の課題に対応する製品を提案しています。



基本栄養パック



パーソナルワン



1日分のケール青汁

### 健康・栄養セミナー

#### 神奈川県との取り組み「健康支援プログラム」

神奈川県では「食・運動・社会参加」を通じて、より健康な状態となることを目指す「未病改善」の取り組みを推進しています。その一環として市町村未病センターで提供する「健康支援プログラム」の講座をファンケルからも提供しています。

#### ファンケル 神奈川SDGs講座(健やかな暮らし)



看護福祉高等学校での講座

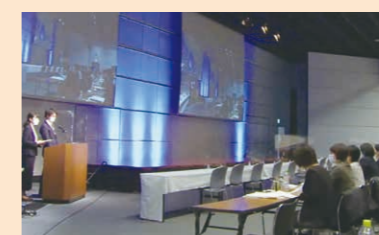
神奈川県内の高校生向けに、健やかな身体と心を育むため「栄養」の大切さを伝える講義を実施しています。

他のSDGs講座 [▶ P42](#)

### 責任ある広告宣伝・マーケティング

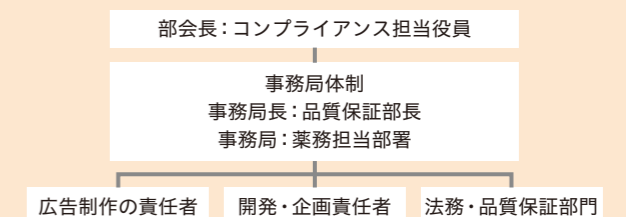
ファンケルは、ソーシャルメディアポリシーを定め、責任ある広告、マーケティングを実践しています。2018年3月、健康食品の広告表現検討部会を発足。関連法規の理解・習得や、広告全般の表現について「お客様にわかりやすい表現になっているか？」等の視点

で適正な広告が実施できるよう審査を行っています。審査にあたっては、必要に応じて外部の有識者へのヒアリングを実施しています。また、月1回、業務担当部署による広告表現勉強会を開催し、従業員の教育を行っています。



従業員向けの広告表現勉強会

#### 広告表現検討部会の体制



3つの重点テーマ ③

# 地域社会と従業員

誰もが輝ける社会をつくるために

貢献するSDGs



## ダイバーシティ&インクルージョンの推進

「人間大好き企業」のファンケルグループは、「みんな違ってあたりまえ」というスローガンのもと、さまざまな価値観や考え方を持つ多様な人材が個性や能力を発揮し、新しい価値を生み出し続けることを目指しています。年齢や性別、障がいの有無、性的指向・性自認、国籍、人種、宗教、価値観や考え方、働き方等の多様性をお互いに尊重し認め合い、一人ひとりがイキイキと輝ける環境のもとでチームワークを発揮できるように努め、変革と価値創造を推進していきます。

定量目標

重点課題	目標	進捗状況
女性管理職比率	2023年度までに ➔ <b>50%</b>	2021年度 47.1%
女性上級管理職 <sup>*</sup> 比率	2023年度までに ➔ <b>30%</b>	2021年度 25.3%
障がい者雇用率	2030年度までに ➔ <b>5%</b>	2021年度 4.29% (法定雇用率2.3%)

※ 次長以上の管理職

## 女性の活躍推進

ファンケルは、お客様に美と健康を提供するため、創業以来女性社員が中心となり活躍する風土が根付いています。女性従業員比率は62.2%、女性管理職比率は47.1%(2021年度)です。出産や子育てのために退社することはなく、女性と男性が互いに支え合い、ともに能力を発揮できる働きやすい職場づくりを推進しています。



Web担当者による打ち合わせ

In support of

### WOMEN'S EMPOWERMENT PRINCIPLES

Established by UN Women and the UN Global Compact Office

2022年2月には、女性のエンパワーメント原則「WEPs」(Women's Empowerment Principles) に署名しました。

## LGBTQ理解促進

性的指向や性自認にかかわらず、誰もが自分らしくイキイキと働ける社会の実現を目指し、LGBTQ等性的マイノリティに対する理解を促すため、毎年定期的に研修を実施しています。任意団体work with Prideが策定した、性的マイノリティに関する取り組みの評価指標「PRIDE指標」において、2021年11月「シルバー」

を受賞。2021年度からは、従業員による「LGBTQアライ」活動も開始しています。



LGBTQアライ活動



## 障がいのある従業員の活躍

障がいのある方の自立支援を目的に1999年2月、特例子会社株式会社ファンケルスマイルを設立。2021年度は従来の業務に加え、関西物流センターの業務や化粧品の容器回収リサイクルにおける洗浄業務を開始したことで新たな活躍の場が拡大しています。ファンケルスマイルのみならずファンケルグループ全体での障がい者雇用も進め、2030年度までにファンケルグループ全体で障がい者雇用率5%を目指しています。



コンテナ容器の洗浄

## シニアの活躍

2020年4月1日、ファンケルグループでは、正社員の定年年齢を60歳から65歳に延長しました。2017年には、65歳以上でも勤務できる「アクティブシニア社員」という雇用区分を新たに設けています。

また、50代以降は、職場でも家庭でも大きな変化を経験する方が多いこと、ナレッジマネジメントのスキルを学び自身の経験と知識を組織に伝えることの大切さから、50代向けキャリア研修も定期的を実施しています。

## 従業員の心と身体の健康

美と健康のファンケルグループは、サプリメントのパイオニアとして「従業員の健康」がすべての基盤であるという認識のもと、健康第一の風土づくりを推進します。

### 心と身体の健康への取り組み

従業員の健康を支援する専門組織「健康支援室」に正規雇用の保健師5名が所属し、産業医とともに、職場や医療とも連携できる体制を整え、従業員からの生活習慣病・メンタルヘルス等に関する相談に応じています。

2018年度からは、健康管理の専用システムを活用して、双方向のやり取りが可能になり、心身の疾病の発症を未然に防ぐことにつながっています。



保健師が社内へ常駐

### 新型コロナウイルス感染症対策

従業員が保健師にいつでも相談ができる体制をとっています。また、体調不良者発生時のマニュアル整備、在宅勤務の活用、非接触型体温計やアルコール消毒剤の設置、マスク着用の徹底などの対策をすること



職場でワクチン接種を実施

で、従業員が安心して働ける環境を整えています。さらに首都圏勤務の従業員とその同居家族を対象に、職域でのワクチン接種を2021年6月よりスピーディーに実施し、2022年3月末時点で3回目の接種も完了しました。

### 柔軟な働き方への対応

柔軟な働き方に対応するため、さまざまな家庭の事情を抱える従業員でも活躍の場を広げられるよう、在宅勤務とフレックス勤務を併用できる制度を導入しています。

2015年度より在宅勤務を導入。現在は新型コロナウイルス感染拡大防止のため、在宅勤務の幅を広げオフィスの就業人数を減らしています。

「リフレッシュ休暇」「ライフイベント休暇」「ディスカバリー休暇<sup>®</sup>」の特別有給休暇制度も充実させており、年次有給休暇の平均取得率は81.4%(2021年度)となっています。

※ ディスカバリー休暇・・・動続5年、15年、25年、35年の節目の年に特別有給休暇5日を付与し、キャリアの振り返りや今後を考える機会を提供

## 従業員満足度調査結果

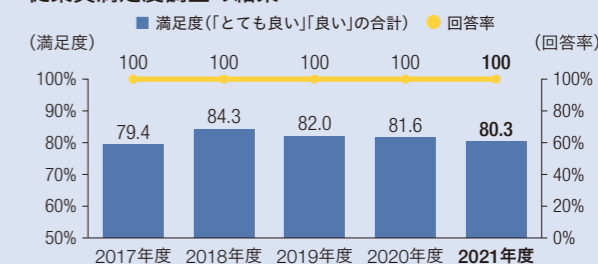
経営姿勢や仕事のやりがいなど、従業員エンゲージメントを確認することを目的に2014年度より年1回経営層に対するアンケートを実施しています。

2021年度は、長引くコロナの影響で前年をわずかに下回りましたが、80.3%の高い満足度をキープしています。

さらに、役員報酬における中期インセンティブの指標として、「従業員エンゲージメント」の結果を採用しています。

➔ P45

### 従業員満足度調査の結果



設問内容	
1 給与	4 ファンケルでの勤務
2 仕事、部署	5 職場の人間関係
3 ファンケルの将来	6 経営層の経営姿勢

# 地域社会と従業員 誰もが輝ける社会をつくるために

## FOCUS

### 社会活動・地域とのつながり

地域のためにも「もっと何かできるはず」。ファンケルグループは地域活性化に貢献するためさまざまな活動を行っています。

私たちの活動を通じ、誰もがイキイキと輝ける社会づくりに貢献していきます。

#### ファンケル 神奈川SDGs講座

神奈川県企業として、未来を担う地元神奈川の若い世代と一緒にSDGsを推進し、地域に貢献したいという思いから「ファンケル 神奈川SDGs講座」を2021年4月にスタートしました。本講座では、ファンケルの思いに賛同した企業や団体とともに、神奈川県内の高校生、小学生へSDGsの大切さを伝えています。

2021年度は、単発講座を12回、横浜市立東高等学校サステナブル研究部との長期講座を全9回開催。夏休みには小学生講座を実施しました。

	回数	参加生徒数	実施内容
単発講座 (高校生)	合計12回 ・ファンケル講師8回 ・他社講師4回	2,212人	・ファンケルの取り組むSDGs ・環境 ・健やかな暮らし
長期講座 (高校生)	9回	部員8人	限定洗顔パウダーデザイン開発
夏休み講座 (小学生)	1回	25人	自分にできるSDGs宣言



長期講座(高校生)



数量限定発売した「洗顔パウダー」(SDGsを身近に)



夏休み講座(小学生)



夏休み講座のポスターを作る親子

長期講座のテーマは、「環境にやさしい素材である100%植物由来のプラスチック容器を採用した化粧品のパッケージデザインを共同で開発」。パッケージデザインの開発を通じて環境問題を学ぶだけでなく、製品を通じて自ら生活者へ環境に対する意識を高めてもらうための情報発信まで考え、実行しました。

### 一人でも多くの方にSDGsに興味を持ってほしい

「ファンケル 神奈川SDGs講座」は、ファンケルならではの、地域を巻き込んだSDGs活動としてスタートしました。SDGsと聞くと世界的な大きな話に聞こえがちですが、企業も個人も、自分たちができる範囲でしっかり活動することが大切です。

一人でも多くの方がSDGsに興味を持ち、企業規模に関係なく、大きな会社も小さな会社も取り組める地域密着型の活動として、本取り組みがロールモデルとなって活動の輪が広がっていくことを願っています。

広告宣伝部企業広告課長

岩本 浩昭

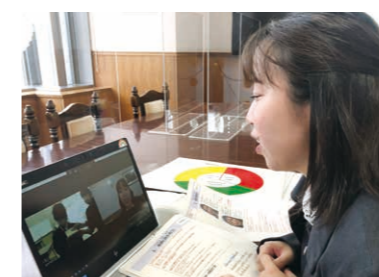


#### ファンケルセミナー

ファンケルは、「すべての方にいつまでも美しく健康やかに過ごしていただきたい」という思いのもと、1988年からメイクセミナーをスタートし、さまざまなセミナー・教育活動を実施しています。

現在は、視覚に障がいのある方、特別支援学校、がん患者の方などを対象とした「ファンケルセミナー」を無料でオンライン開催しています。

特別支援学校の生徒向けの「身だしなみセミナー」は、文部科学省が主催する令和3年度「青少年の体験活



オンラインセミナーで講師を務める「ファンケルスマイル」所属の従業員



オンライン「身だしなみセミナー」

#### 寄付・寄贈活動

ファンケルの思い「もっと何かできるはず」を事業だけでなく、社会活動にも活かしたい。そのような思いから、お客様や株主様、従業員とともに寄付活動を

行っています。ファンケルグループは、今後も社会が抱えるさまざまな課題に対し、積極的に社会活動に取り組んでいきます。

項目	人/件数	2021年度寄付実績	用途
お客様のポイント寄付	2,423人	4,530千円*	・新型コロナウイルス感染症拡大に伴う支援(日本赤十字社) ・ウクライナ支援(日本赤十字社) ・「全国の重度心身障がい者施設」と「視覚障がい者支援施設」(公益社団法人 日本フィランソロピー協会)
株主様の寄付	884人	2,830千円	・新型コロナウイルス感染症拡大に伴う支援(日本赤十字社) ・東日本大震災支援(公益社団法人 東日本大震災復興支援財団)
従業員による寄付活動 「もっと何かできるはず基金」	20件	6,850千円*	・「NPO法人 森づくりフォーラム」 ・「認定NPO法人 むすびえ」 ・「認定NPO法人 フローレンス」 ・ウクライナ支援(日本赤十字社) など

※ ファンケルからのマッチングギフトを含んだ金額です。

#### 新型コロナウイルス感染症の影響に伴う製品の寄贈

新型コロナウイルス感染拡大の影響で、経済的苦境がさらに深刻になっています。ひとり親支援団体や女性支援団体、フードバンク、また最前線で働く医療従事者の方々へ、サプリメント「免疫サポート(機能性表

示食品)」や、スキンケア、メイクなどの製品を寄贈しています。

今後も、支援を必要とする方々へのサポートを続けていきます。

# ガバナンス

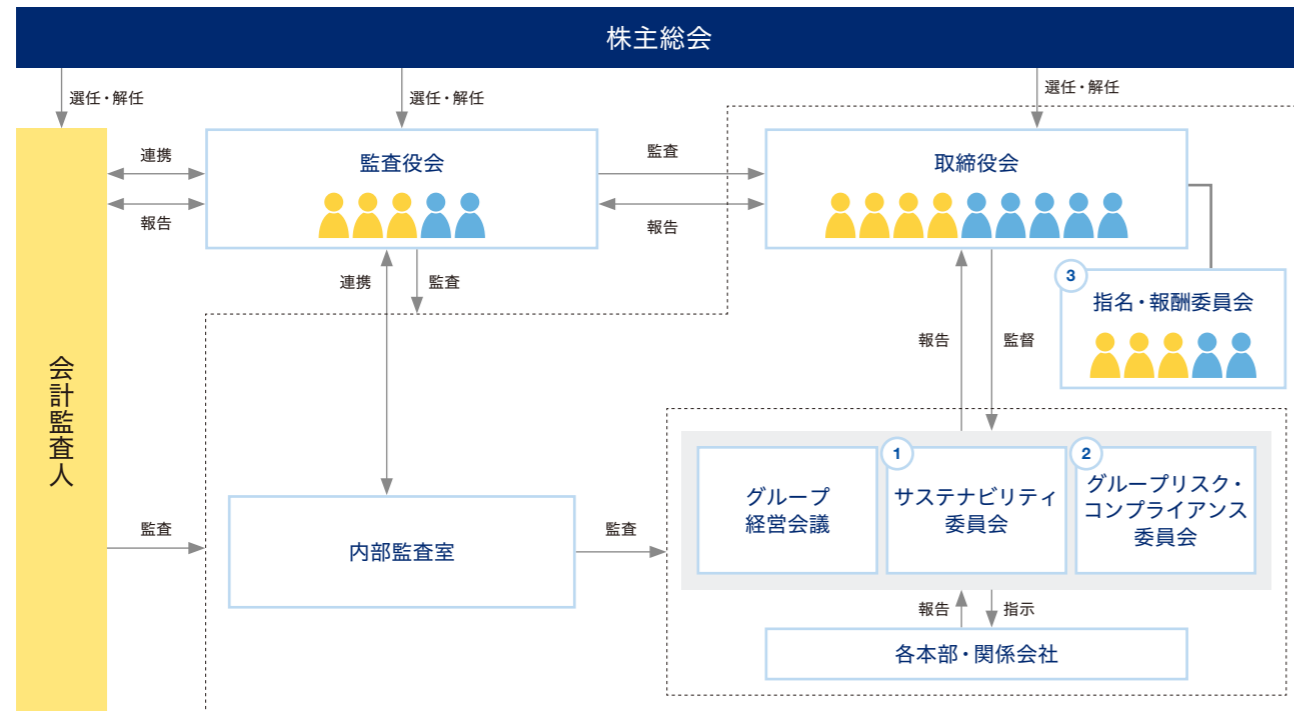
## コーポレート・ガバナンス体制

### 特徴

- 監査役会設置会社制度を採用
- 社外取締役比率は3分の1以上
- 指名・報酬委員会を任意で設置(委員長は社外取締役)

(2022年6月25日現在)

● 社外 ● 社内



### 1 サステナビリティ委員会

2021年度 開催実績2回

サステナビリティを経営の中核に置き、重点テーマに設けた目標を必達して中長期的な企業価値を向上するために、2021年10月に「サステナビリティ委員会」を設置しました。代表取締役社長執行役員を委員長として、取締役執行役員、執行役員によって構成され、取締役会が監督およびモニタリング機能を十分に果たすために、取締役会で決議する方針、戦略に関する事前審議のほか、目標に対する進捗管理や評価、個別施策の審議などを行っています。

2021年度はCO<sub>2</sub>排出量の削減、再生可能エネルギーの採用、プラスチック削減に向けた容器回収サイクルや、サステナブルな容器包装化、認証パーム油採用などの進捗管理・評価を行い、取締役会に報告しました。

### 2 グループリスク・コンプライアンス委員会

2022年度新設

当社グループのリスク・コンプライアンス マネジメントを強化するため、代表取締役社長執行役員を委員長とする「グループリスク・コンプライアンス委員会」を2022年5月より設置しました。

同委員会の下に「品質管理部会」「企業倫理部会」「内部統制部会(財務・IT統制)」「情報セキュリティ部会」を置き、品質、広告表現、法令違反(環境含む)・法改正対応、個人情報・営業秘密保護、内部通報、公正な取引、適正な会計処理、IT統制に係る整備・改善および評価支援、情報セキュリティに関するリスク分析とその対応策および法令順守状況について、取締役会に報告します。

### 3 指名・報酬委員会

2021年度 開催実績8回

役員候補者の指名および役員報酬の決定に独立社外取締役が主体的に関与し、手続きの公正性、透明性および客観性を確保するため、代表取締役社長執行役員の諮問機関として、「指名・報酬委員会」を設置しています。委員長および委員の過半数を独立社外取締役とし、当社の取締役、執行役員等の指名に関する事項のほか、報酬制度の設計、個人別の報酬の額の検討等を行い、代表取締役社長執行役員に意見を具申しています。

#### 役員報酬制度

取締役の報酬は、毎月一定額を支給する月次報酬と、長期インセンティブとしての株式報酬および中期インセンティブとしての業績連動型株式報酬で構成され、さらに月次報酬は、役割および責任の重さに基づき決定される基本報酬と、前期の年度計画(営業

利益)の達成率や個人の業績評価等に基づき毎年決定される変動報酬に区分されます。ただし、社外取締役については、基本報酬のみを支給します。

業績連動型株式報酬制度は、役位や業績目標の達成度等に応じて当社株式等を、対象取締役に交付および給付する株式報酬制度で、中期経営計画の達成度に応じて行う「業績連動付与」部分と、対象取締役の役位に応じて行う「固定付与」で構成されています。

「業績連動付与」は、当社グループの中期経営計画の実現に向けた中期インセンティブとして位置付けており、財務指標の達成率および「CO<sub>2</sub>排出量」「従業員エンゲージメント」「お取引先様評価」の非財務指標も取り入れ、多角的な視点から報酬決定を行います。

また、「固定付与」は在任期間を通じた企業価値向上に向けた長期インセンティブとして位置付けています。

#### 代表取締役社長執行役員の報酬の構成

支給形式	月次報酬		中期インセンティブ	長期インセンティブ
	金銭		株式+金銭(注2)	
報酬構成割合(注1)	基本報酬 34%	変動報酬 30%	業績連動付与(注3) 15%	固定付与 21%
			変動報酬 45%	固定報酬 55%

(注) 1. 報酬構成割合は一定の会社業績および当社株式の株価を基に算出したイメージであり、会社業績および当社株式の株価に応じて変動します。  
2. 中期インセンティブ、長期インセンティブは納税資金として50%を金銭で支給します。  
3. 中期インセンティブの業績連動付与部分は、中期経営計画の最終事業年度終了後に支給される予定です。

#### 中期インセンティブ 業績連動報酬の指標

評価項目	評価指標	評価ウェイト
財務指標	売上高	30%
	営業利益	50%
	ROE	10%
非財務指標 (ESG指標)	CO <sub>2</sub> 排出量	10%
	従業員エンゲージメント	
	お取引先様評価	

※ 財務指標：中期経営計画最終年度(2023年度)の実績で評価  
※ 非財務指標：CO<sub>2</sub>排出量は中期経営計画最終年度(2023年度)の実績、その他は中期経営計画3年間の平均値で評価

#### 2021年度の役員報酬額

区分	報酬等の総額(百万円)	報酬等の種類別の総額(百万円)				員数(名)
		月次報酬	業績連動型株式報酬		員数(名)	
			業績連動付与 業績連動報酬 非金銭報酬	固定付与 非金銭報酬		
取締役 (うち社外取締役)	241 (35)	203 (35)	5 (-)	31 (-)	8 (3)	
監査役 (うち社外監査役)	57 (21)	57 (21)	- (-)	- (-)	6 (4)	
合計 (うち社外役員)	298 (56)	261 (56)	5 (-)	31 (-)	14 (7)	

(注) 上記には、2021年6月26日開催の第41期定時株主総会終結の時をもって退任した監査役1名に支給した報酬等が含まれています。また支給人員には、無報酬の取締役1名(社外取締役)は含まれていません。



# ガバナンス

## 取締役会の実効性

### 取締役会の実効性評価

取締役会の現状を把握し、より実効的な取締役会を運営していくために、2015年度より、毎年、取締役・監査役による取締役会の自己評価を実施しています。

#### 2021年度評価結果

取締役会の運営	創業理念、経営理念が根付いていることがファンケルの強みであり、取締役会においても、これらを起点に議論がなされるよう運営されている。議長の采配により開かれた取締役会が運営されており、忌憚なく議論できる環境である。社外役員に発言を積極的に求める雰囲気があり、社外役員として緊張感がある。社外役員からの問題提起に対して、執行側もポジティブに受け止め、経営に反映している。
取締役会の構成	業務執行取締役5名に対し、非業務執行取締役が4名とバランスが取れている。また社外取締役は事業分野の経験、専門分野が異なり、多様性が確保されている。将来的に社外取締役を過半数にすべきという点では一定の議論はあると思うが、現時点ではこの構成で機能しており、実質的なメリットは感じられない。中長期的には、社内からの女性取締役の登用や、海外展開拡大に伴う外国人取締役の登用が課題。
取締役会での議論	「審議・報告事項」および「テーマセッション」の事前説明がきめ細かくなされており、取締役会での議論の充実につながっている。ただし、過度に丁寧になっている部分もあり、今後は効率化することを検討してもよい。その他、海外事業など重要なテーマについては定期的に取り上げ、モニタリングしていくことも一考である。
ステークホルダーとのコミュニケーション	取締役会にて定期的になされるIR部門からの情報共有は的確で充実している。株主・投資家との対話によるネガティブなコメントも積極的に報告されており、非常に良い。業務執行にも反映されている。

### 取締役会でのディスカッション

2020年度から、全社的なテーマについて自由に討議する場として「テーマセッション」を設け、社外役員に対して十分な情報提供と説明を行った上で活発な議論を行い、取締役会の活性化につなげています。

本レポートでは、中期経営計画「前進2023」の成長戦略の一つである「人材育成・人材活用」についての議論の内容およびその後の取り組みについてご紹介いたします。

### ■ 審議内容 「人材育成と人材活用」について(実施:2021年8月、11月)

執行側から今後の人事戦略立案の最初のステップとして現状の問題点とその要因を共有しました。「女性役職者は部長クラスの増加が限定的である」、「業務が機能別に細分化されており、ジョブローテーションが難しい」、「トップダウンで成長してきたため、個々の考えを会社の力に変える力が弱い」などの説明が行われました。

この説明に対し、社外役員からは「女性は昇進に対して男性とは特性が違うことを意識する必要がある」、「ジョブローテーションができないほど機能の細分化はしていない。スピーディに判断しなくてはならない時代に、さまざまな経験を積み、多角的な視野を持つことは重要」といった意見が寄せられました。

議論の結果を受け、執行側は「個々が自主性・得意分野を持ち、多様な個性・能力を発揮する」新たな人事戦

略を立案し、「女性を含めた次世代経営層の育成に向けた候補者層の育成」、「定期的なジョブローテーションのルール化」、「実行力を高めるための人材育成プログラムの推進」などを行うこととしました。

2022年1月には次世代経営層の育成を図るため、役員・部長職を中心に大規模な組織改正・人事異動を実施したほか、6月から「ファンケル経営スクール」を開始、今後、「女性リーダーシッププログラム」の実施も予定しています。



取締役会の模様

## 取締役・監査役の専門性と経験

ファンケルでは、経営戦略に照らして当社取締役会が備えるべきスキルおよび各役員のスキルについて指名・報酬委員会において審議し、取締役会に報告しました。

特定したスキルは10項目で、特にファンケルらしいスキル項目として「1.経営理念の理解」、「4.製造・技術・研究開発」、「8.IR(株主、投資家との対話)」を位置づけました。

#### スキルの定義

項目	スキル項目	備考
1	経営理念の理解	ファンケルグループ創業理念、経営理念を理解している。
2	企業経営(代表取締役の経験)	代表取締役の経験・スキルを有する。
3	ESG・サステナビリティ	環境・社会・ガバナンスなど企業の持続可能性を支える非財務要素について知識・経験・スキルを有する。
4	製造・技術・研究開発	研究開発・技術、安心安全の追求についての知識・経験・スキルを有する。
5	財務・ファイナンス	財務・ファイナンスの知識・経験・スキルを有する。
6	品質安全・コンプライアンス・リスク管理	品質安全・コンプライアンス・リスク管理の知識・経験・スキルを有する。
7	ブランド戦略・マーケティング・営業	ブランド戦略・マーケティング・営業の知識・経験・スキルを有する。
8	IR(株主、投資家との対話)	株主・投資家に対してのIR活動の知識・経験・スキルを有する。
9	ICT・デジタル・DX	ICT・デジタル・DXの知識・経験・スキルを有する。
10	グローバル経験・海外事業管理	海外赴任または海外事業支援、管理の知識・経験・スキルを有する。

#### スキル・マトリックス

氏名	当社における地位	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
		経営理念の理解	企業経営(代表取締役の経験)	ESG・サステナビリティ	製造・技術・研究開発	財務・ファイナンス	品質安全・コンプライアンス・リスク管理	ブランド戦略・マーケティング・営業	IR(株主、投資家との対話)	ICT・デジタル・DX	グローバル経験・海外事業管理
島田 和幸	代表取締役社長執行役員CEO	●	●	●		●	●	●	●	●	●
山口 友近	代表取締役専務執行役員	●	●					●		●	●
柳澤 昭弘	取締役常務執行役員	●	●	●	●		●				
炭田 康史	取締役常務執行役員	●		●	●		●				
藤田 伸朗	取締役常務執行役員	●	●			●		●			●
中久保 満昭	社外取締役(独立役員)	●					●		●		●
橋本 圭一郎	社外取締役(独立役員)	●	●	●		●	●		●	●	●
松本 章	社外取締役(独立役員)	●	●			●					●
坪井 純子	社外取締役	●	●	●				●	●		
高橋 誠一郎	常勤監査役	●		●			●				
丸尾 尚也	常勤監査役	●	●			●	●	●			
関 常芳	社外監査役(独立役員)	●	●			●	●		●		
南川 秀樹	社外監査役(独立役員)	●	●	●			●		●		●
中川 深雪	社外監査役(独立役員)	●					●				

### 利益相反の管理

当社は関連当事者間取引や利益相反取引を行う場合には、当社の取締役会付議基準に基づき、事前に取締役会において取引条件等重要な事項等について審議し、意思決定を行っています。

キリンホールディングス株式会社は、現在ファンケ

ルの議決権を32.71%(39,540千株)保有し、当社は同社の持分法適用関連会社となっています。同社との取引においては、少数株主保護の観点から、取引条件が他の第三者との取引と比較して不当な条件となっていないことを取締役会にて審議・決議しています。

## 社外取締役メッセージ



橋本 圭一郎

## 高度なガバナンス体制を構築し 企業価値向上につなげる

### 略歴

1974年、(株)三菱銀行[現(株)三菱UFJ銀行]に入行。国内の銀行業務に加え、12年半にわたる海外駐在では国際金融業務や証券業務にも携わる。ドイツ駐在時にはユーロの決済システムの開発を指揮。その後、国内外の金融、IT等の高い知見や経験を活かし、三菱自動車工業(株)、首都高速道路(株)等、多数の企業経営に携わる。

### 取締役会の実効性に対する評価

当社の社外取締役・社外監査役(社外役員)は、弁護士、公認会計士、マーケティングの専門家、行政機関のOB、そして私のような企業経営者と多様なスキル・経験を持つ人材によって構成されています。取締役会において社外の役員に期待されることは、執行を担う経営陣の考え方について不足していることを意見する、一種のお目付役のような立場にあると同時に、少数株主を常に意識し、その声を代弁することだと考えています。

その役割を果たすためには、執行側から社外役員への情報共有が必要不可欠ですが、その点で、ファンケルは非常によく運営されています。工場や物流センター、研究所の視察や製品説明会など、事業を理解する機会が十分に用意されていますし、議案に関する事前説明は詳細かつ丁寧に実行されています。また、さまざまな視点から検討に時間を要するテーマについては、取締役会とは別にテーマセッションの時間が設けられ、議論を深めています。

その上で、取締役会では、議長の島田社長が出席者に発言を促し、自由闊達に議論できるよう進行されており、取締役会の実効性は非常に高いと評価しています。

### 社外から見たファンケルの特長

ファンケルでは、「正義感を持って世の中の『不』を解消しよう」という創業理念が社内全員に浸透し、皆が絶えずその実践を求められています。スキル・マトリックスのスキル項目の一番目に「経営理念の理解」が挙げられているのも、そうしたファンケルらしさの表われです。

また、役員報酬制度においては、「業績連動付与」の評価基準として財務指標の達成率に加え、「CO<sub>2</sub>排出量」、「従業員エンゲージメント」、「お取引先様評価」といった非財務指標も取り入れられています。マルチステークホルダーを意識した経営が行われている証左といえます。

研究開発力に優れていることも特長です。研究員の数や登録特許数も多く、資本業務提携先のキリンも高

く評価しています。また、IT技術に関しても、ファンケルの情報システム部門の体制は、同規模の企業と比較して、質・量ともに圧倒的に充実しています。2022年初には独自の基幹システム「FIT3」が稼働し、お客様の行動からそれぞれの悩みも推測・分析できるようになり、これまでの販売スタイルを画期的に進化させるチャンスが生まれてきています。これはDXそのものであり、政府が設けた「DX認定制度」において、昨年8月に化粧品会社の先発グループとして認定を受けたのは当然のことと理解しています。現在推し進めているDX戦略には社外取締役としても非常に期待しています。

### グローバル戦略への期待と課題

海外で事業を拡大していくことは、今後のファンケルの成長のためには必須です。大切なことは、日本の常識が必ずしも海外では通用しないことをしっかりと認識することです。その上で、判断を間違えた場合には謙虚に、方針・戦略・戦術をすみやかに変えていく柔軟性が、グローバル事業においては特に重要です。

また、海外事業に携わる人材の確保・増強については、時間が掛かりますが、喫緊の課題として取り組むことが不可欠です。現地の運営や情報を把握するための即戦力として、外国人材を採用すると同時に、企業理念と事業を十分に理解しているプロパー社員をどんどん海外へ派遣していかねばなりません。現地で生きた体験をさせることが海外業務のプロフェッショナルを育成するためには、非常に大切です。その国の文化や風習を肌で触れることでしか得ることができないインスピレーションやスキルがたくさんあり、そこから事業の新たなアイデアや展開が生まれてくるからです。

新しい価値を生み出す  
次世代にも必要とされる企業へと  
変貌していると確信

そして近い将来、外国人や海外事業の経験者が、マネジメント層の一翼を担うようになることで、海外展開はさらに加速していくと思います。

### 最後に

一段と高度なガバナンスの体制を構築し、企業価値向上につなげていくためには、社外役員と執行部門の信頼関係を一層強め、意思疎通をさらに深めていくことが大切です。また、我々、社外役員は、今後、取締役会の議論が組織、現場にきちんと落とし込まれ、根付いているかも検証していかななくてはならないと考えています。

DXが推進されることで、業務が効率化され、従業員が自ら考える時間もさらに増えてくるはずですが、この時間を使って、従業員には、社内の他のセクションのみならず、他の会社や広く社会に目を向けることを期待します。日本や世界の変化を感じ、ファンケルとしてできることを深く考える時、新製品や新規事業のアイデアは無限に広がっていくはずですが、その結果、10年後、20年後にはファンケルは現在の化粧品や健康食品の枠にとどまらない、新しい価値を生み出す、次世代にも必要とされる企業へと変貌していると確信しています。



# 取締役および監査役(2022年6月25日現在)

## 取締役



代表取締役 社長執行役員 CEO  
島田 和幸



代表取締役 専務執行役員  
山口 友近



取締役 常務執行役員  
柳澤 昭弘



取締役 常務執行役員  
炭田 康史

## 取締役



取締役 常務執行役員  
藤田 伸朗

## 監査役



常勤監査役  
高橋 誠一郎



常勤監査役  
丸尾 尚也

## 社外取締役



社外取締役(独立役員)  
中久保 満昭

1995年 4月 弁護士登録(第二東京弁護士会所属)(現任)  
2001年 4月 あさひ法律事務所 パートナー(現任)  
2008年 4月 第二東京弁護士会常議員  
2017年 6月 (株)日本香堂 ホールディングス 社外監査役(現任)  
2019年 6月 当社社外取締役(現任)  
2021年 3月 日機装(株)社外取締役(現任)



社外取締役(独立役員)  
橋本 圭一郎

1974年 4月 (株)三菱銀行 [現(株)三菱UFJ銀行] 入行  
2001年 6月 (株)東京三菱銀行 [現(株)三菱UFJ銀行] 国際業務部長  
2003年 6月 三菱自動車工業(株) 代表取締役執行副社長CFO  
2005年 6月 セガサミーホールディングス(株) 専務取締役  
2010年 6月 首都高速道路(株) 代表取締役会長 兼 社長  
2014年 5月 塩屋土地(株) 代表取締役副社長 COO  
2015年 6月 (株)東日本銀行 監査役  
2016年 4月 (株)コンコルディア・フィナンシャルグループ 社外監査役(現任)  
2019年 4月 (公社)経済同友会 副代表幹事・専務理事  
2020年 6月 当社社外取締役(現任)  
2021年 4月 (一社)Tアートライブ ビレッジ代表理事(現任)  
2021年 6月 前田道路(株) 社外取締役(現任)  
2021年10月 インフロンティア・ホールディングス(株) 社外取締役(現任)



社外取締役(独立役員)  
松本章

1994年 4月 (株)住友銀行 [現(株)三井住友銀行] 入行  
1999年10月 KPMGセンチュリー 監査法人[現 有限責任 あずさ監査法人] 入所  
2003年 4月 (株)MIT Corporate Advisory Services 代表取締役社長(現任)  
2003年 5月 公認会計士登録  
2020年 6月 (株)デサント社外監査役(現任)  
2020年 6月 当社社外取締役(現任)



社外取締役  
坪井 純子

1985年 4月 麒麟麦酒(株) [現キリンホールディングス(株)] 入社  
2005年 3月 キリンビバレッジ(株) 広報部長  
2010年 3月 (株)横浜赤レンガ 代表取締役社長  
2012年 3月 キリンホールディングス(株) CSR推進部長 兼 コーポレート コミュニケーション部長  
2013年 1月 キリン(株) CSV本部 ブランド戦略部長  
2014年 3月 キリン(株) 執行役員 CSV本部 ブランド戦略部長  
2016年 4月 キリン(株) 執行役員 ブランド戦略部長  
2019年 3月 キリンホールディングス(株) 常務執行役員 兼 ブランド戦略部長  
2020年 6月 当社社外取締役(現任)  
2022年 3月 キリンホールディングス(株) 常務執行役員(現任)

## 社外監査役



社外監査役(独立役員)  
関 常芳

1991年 3月 公認会計士登録  
1995年 8月 監査法人トーマツ(現有限責任監査法人トーマツ)入所  
2003年 6月 監査法人トーマツ(現有限責任監査法人トーマツ)パートナー  
2014年 7月 関常芳公認会計士事務所所長(現任)  
2014年 8月 (株)K&Sコンサルティング 代表取締役社長(現任)  
2016年 6月 当社社外監査役(現任)  
2021年 3月 監査法人天悠 パートナー(現任)



社外監査役(独立役員)  
南川 秀樹

1974年 4月 環境庁入庁  
2011年 1月 環境事務次官  
2013年 7月 環境省顧問  
2014年 6月 (一財)日本環境衛生センター理事長(現任)  
2017年 6月 当社社外監査役(現任)  
2018年 8月 (株)レノバ社外取締役(現任)



社外監査役(独立役員)  
中川 深雪

1990年 4月 東京地方検察庁検事  
2008年 4月 法務省大臣官房司法法制部参事官  
2011年 1月 内閣官房副長官補室内閣参事官  
2013年 4月 東京高等検察庁検事  
2019年 4月 中央大学法科大学院教授(現任)  
2019年 4月 弁護士登録  
2019年 5月 香水法律事務所所長(現任)  
2019年 6月 日東工業(株)社外取締役(現任)  
2021年 6月 日産化学(株)社外取締役(現任)  
2021年 6月 当社社外監査役(現任)  
2022年 6月 (株)新生銀行社外監査役(現任)

## 執行役員

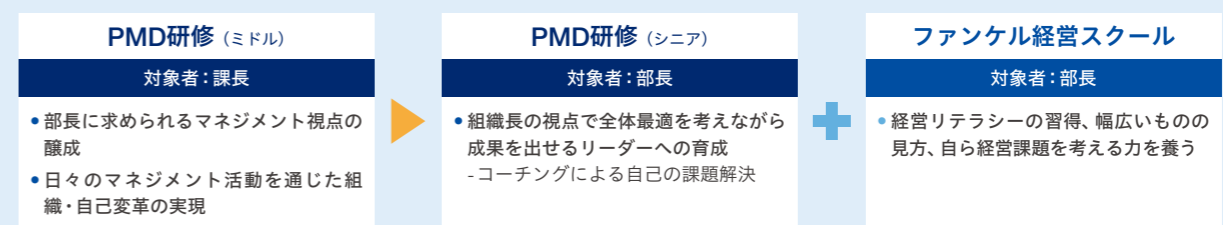
上席執行役員 若山 和正	上席執行役員 明石 由奈	上席執行役員 保坂 嘉久	上席執行役員 猪俣 元	上席執行役員 永坂 順二
上席執行役員 植松 宣行	上席執行役員 松ヶ谷 明子	執行役員 松本 浩一	執行役員 堀 宏明	執行役員 斎藤 智子
執行役員 齋藤 潤	執行役員 村岡 健吾	執行役員 堂下 亮	執行役員 小峰 雄平	執行役員 山本 真帆

## 次世代経営層の育成

次世代経営層育成のための体系的なプログラムを構築しています。「PMD研修」では、ミドル、シニアの2つの選抜プログラムにより、各階層に必要な知識やリーダーシップを身に付けるとともに、自己変革を図るプログラムを実践しています。さらに、2022年度より、一橋大学から講師を招き、経営に必要な知識と視点を養う「ファンケル経営ス

クール」を開講しています。経営戦略の策定、組織変革、企業会計、マーケティング・消費者行動論などについて学び、経営リテラシーを習得します。また、女性の活躍をさらに後押しする「女性リーダーシッププログラム(女性管理職同士のネットワークづくり・現役女性役員の講演等)」も実施していきます。

### 次世代経営層育成のカリキュラム



## 11年間の財務・非財務サマリー

## 構造改革期

- 赤字部門の解消
- 卸販売チャネルの強化など

## 第1期中期経営計画

## 「広告先行成長戦略」

- 戦略的な広告投資
- 広告効果を最大化するための卸販売・店舗チャネルの拡大

## 第2期中期経営計画

## 「実行2020」

- 成長軌道で収益力向上
- 海外事業成長の基盤固め

## 第3期中期経営計画

## 「前進2023」

- 社会環境の変化に即応し、国内外で持続的な成長を目指す

(単位:百万円)	2011年度 (2012年3月期)	2012年度 (2013年3月期)	2013年度 (2014年3月期)	2014年度 (2015年3月期)	2015年度 (2016年3月期)	2016年度 (2017年3月期)	2017年度 (2018年3月期)	2018年度 (2019年3月期)	2019年度 (2020年3月期)	2020年度 (2021年3月期)	2020年度*1 (2021年3月期)	2021年度 (2022年3月期)	(単位:百万円)
<b>財務データ</b>													
<b>会計年度</b>													
売上高	88,165	82,807	81,118	77,632	90,850	96,305	109,019	122,496	126,810	114,909	105,146	103,992	売上高
化粧品	45,824	46,721	47,525	47,471	55,016	56,926	66,048	71,599	75,891	65,140	59,221	58,809	化粧品
栄養補助食品	27,036	26,601	25,386	23,285	28,612	32,085	35,933	43,919	44,006	41,191	37,854	38,471	栄養補助食品
その他事業	15,303	9,484	8,207	6,876	7,221	7,294	7,037	6,977	6,911	8,578	8,071	6,710	その他事業
<b>チャネル別売上高</b>													
通信販売	46,342	40,133	39,696	36,545	40,078	43,037	46,206	46,806	49,896	56,813	54,071	52,902	通信販売
店舗販売	22,252	22,310	23,286	23,310	28,016	28,637	34,780	43,605	42,687	26,650	20,404	20,179	店舗販売
卸販売他	11,852	11,873	10,216	11,356	14,573	16,388	17,813	21,676	23,549	20,970	20,361	19,444	卸販売他
海外	7,718	8,490	7,919	6,419	8,182	8,242	10,219	10,408	10,675	10,475	10,309	11,465	海外
売上総利益	58,997	55,528	55,393	54,295	63,878	67,810	77,431	87,378	90,543	81,110	69,948	69,116	売上総利益
売上総利益率(%)	66.9	67.1	68.3	69.9	70.3	70.4	71.0	71.3	71.4	70.6	66.5	66.5	売上総利益率(%)
販売費及び一般管理費	54,980	51,670	51,450	50,294	62,673	65,565	68,983	74,990	76,417	69,534	58,371	59,345	販売費及び一般管理費
販管費率(%)	62.4	62.4	63.4	64.8	69.0	68.1	63.3	61.2	60.3	60.5	55.5	57.1	販管費率(%)
営業利益	4,016	3,858	3,943	4,001	1,204	2,244	8,448	12,387	14,125	11,576	11,576	9,771	営業利益
化粧品	4,685	3,888	4,661	5,557	6,275	5,253	9,150	11,101	11,768	7,954	7,954	7,581	化粧品
栄養補助食品	1,583	1,962	1,125	△4	△1,779	△865	864	3,519	4,095	5,042	5,042	3,902	栄養補助食品
その他事業	△587	△290	△4	152	△1,774	△599	149	△299	90	224	224	△25	その他事業
営業利益率(%)	4.6	4.7	4.9	5.2	1.3	2.3	7.7	10.1	11.1	10.1	11.0	9.4	営業利益率(%)
化粧品(%)	10.2	8.3	9.8	11.7	11.4	9.2	13.9	15.5	15.5	12.2	13.4	12.9	化粧品(%)
栄養補助食品(%)	5.9	7.4	4.4	△0.0	△6.2	△2.7	2.4	8.0	9.3	12.2	13.3	10.1	栄養補助食品(%)
その他事業(%)	△3.8	△3.1	△0.1	2.2	△24.6	△8.2	2.1	△4.3	1.3	2.6	2.8	△0.4	その他事業(%)
経常利益	4,003	4,427	4,262	4,283	1,421	2,385	8,650	12,348	14,313	11,784	11,784	10,401	経常利益
当期純利益	2,454	△2,193	1,343	2,301	522	5,146	6,191	8,649	9,985	8,016	8,016	7,421	当期純利益
当期純利益率(%)	2.8	△2.6	1.7	3.0	0.6	5.3	5.7	7.1	7.9	7.0	7.6	7.1	当期純利益率(%)
ROE(%)	3.1	△2.9	1.8	3.2	0.7	7.3	8.5	12.8	15.8	11.7	11.7	10.3	ROE(%)
広告宣伝費	8,540	8,631	8,265	7,907	15,035	14,816	15,164	15,919	15,402	11,850	11,848	12,577	広告宣伝費
販売促進費	10,860	9,189	9,426	9,451	11,888	12,833	12,839	13,430	14,542	15,668	8,649	7,645	販売促進費
研究開発費	2,646	2,498	2,428	2,353	2,852	3,277	3,112	3,464	3,440	3,145	3,145	3,492	研究開発費
設備投資(キャッシュフローベース)	3,948	3,375	2,439	7,612	3,726	4,074	2,476	3,683	11,233	8,207	8,207	5,089	設備投資(キャッシュフローベース)
減価償却費	3,437	3,443	2,972	2,973	3,207	3,185	2,826	3,057	3,307	3,665	3,665	4,563	減価償却費
営業活動によるキャッシュ・フロー	6,321	6,145	6,595	5,946	3,170	2,192	10,531	8,731	14,380	10,011	10,011	13,097	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	△7,008	△822	1,402	△5,972	△3,389	5,976	△2,392	△3,160	△11,309	△8,135	△8,135	△4,673	投資活動によるキャッシュ・フロー
財務活動によるキャッシュ・フロー	△2,315	△2,251	△3,956	△1,820	△4,647	△2,552	△3,126	△23,559	6,292	△4,170	△4,170	△4,155	財務活動によるキャッシュ・フロー
現金及び現金同等物の増減額	△3,048	3,171	4,149	△1,717	△4,920	5,568	5,031	△18,006	9,355	△2,503	△2,503	4,620	現金及び現金同等物の増減額
<b>会計年度末</b>													
総資産	91,739	86,849	85,800	85,311	83,767	85,677	92,380	80,307	94,478	97,533	97,533	100,121	総資産
純資産	78,796	74,542	72,154	73,214	69,639	72,402	75,597	60,916	67,138	71,215	71,215	74,073	純資産
自己資本比率(%)	85.5	85.3	83.5	85.1	82.3	83.6	81.0	74.8	70.4	72.3	72.3	73.3	自己資本比率(%)
<b>株主還元</b>													
1株当たり配当額(円)*2	17.0	17.0	17.0	17.0	17.0	29.0*3	29.0*3	30.0	34.0	34.0	34.0	34.0	1株当たり配当額(円)*2
配当性向(%)	89.9	—	161.7	94.2	409.1	70.8	59.4	43.6	40.9	51.2	51.2	55.3	配当性向(%)
DOE(純資産配当率)(%)	2.8	2.9	3.0	3.0	3.0	5.2	5.0	5.5	6.5	6.0	6.0	5.7	DOE(純資産配当率)(%)
ファンケル国内店舗数	177	175	167	164	176	201	197	204	212	211	211	198	ファンケル国内店舗数
<b>非財務データ</b>													
CO <sub>2</sub> 排出量(t-CO <sub>2</sub> )	11,316	12,502	12,764	11,997	11,988	11,956	11,656	11,751	10,665	10,522	10,522	10,740	CO <sub>2</sub> 排出量(t-CO <sub>2</sub> )
再生可能エネルギー(MWH)	647	647	677	660	614	574	641	805	783	777	777	3,821*4	再生可能エネルギー(MWH)
従業員数(人)	1,227	1,224	1,106	1,128	1,223	1,278	1,288	1,381	1,432	1,277	1,277	1,270	従業員数(人)
女性管理職比率(%)*5	40.8	42.7	40.6	41.4	42.0	43.4	45.5	46.2	43.6	46.5	46.5	47.1	女性管理職比率(%)*5

〈従来基準〉

〈収益認識基準〉

※1 2022年3月期より、「収益認識に関する会計基準」等を適用。参考として、同基準に組み替えた2021年3月期実績を記載しています。

※2 2018年12月1日を効力発生日とした1:2の株式分割を行っているため、分割後の1株当たり配当額を記載しています。

※3 2017年3月期および2018年3月期においては特別配当12円を含んでいます。

※4 太陽光パネル設置拠点を2拠点から4拠点に増やし、2021年度はCO<sub>2</sub>排出量実質ゼロの電力を10拠点に導入しました。

※5 従業員数はグループ連結、女性管理職比率はファンケル単体を記載しています。

## 経営者による財政状態・経営成績の分析

### 売上の状況

当社は、当期より「収益認識に関する会計基準」等を適用しており、経営成績においては、より実態に即した分析を行うため、前期実績から同基準を適用した前提に組み替えて比較しています。

当期の売上高は、栄養補助食品関連事業が増収となったものの、化粧品関連事業に加え、前期販売した不織布マスクの反動減などにより、その他関連事業が減収となり、全体では103,992百万円(前期比1.1%減)となりました。

### 化粧品関連事業

化粧品関連事業の売上高は、58,809百万円(前期比0.7%減)となりました。

ファンケル化粧品は、リニューアルした「エンリッチプラス」や「マイルドクレンジング オイル」などが好調に推移したものの、メイクやスペシャルケア製品などが振るわず、42,758百万円(前期比3.2%減)となりました。

アテニア化粧品は、2021年4月に発売した基礎スキンケア「ドレススノー」や「スキんクリア クレンジング オイル」が好調に推移したことに加え、中国向け越境ECの寄与などにより、13,797百万円(前期比14.3%増)となりました。

boscia(ボウシャ)は、リアル店舗向けの卸販売が振るわず、1,161百万円(前期比48.5%減)となりました。

### 栄養補助食品関連事業

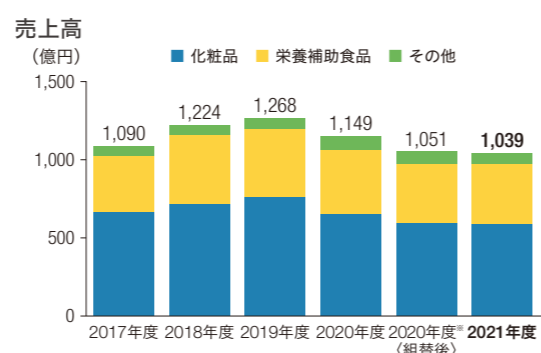
栄養補助食品関連事業の売上高は、38,471百万円(前期比1.6%増)となりました。

製品面では、「内脂サポート」や「カロリーミット」が前年を下回ったものの、「年代別サプリメント」が海外を中心に大幅に伸長し、増収となりました。

### その他関連事業

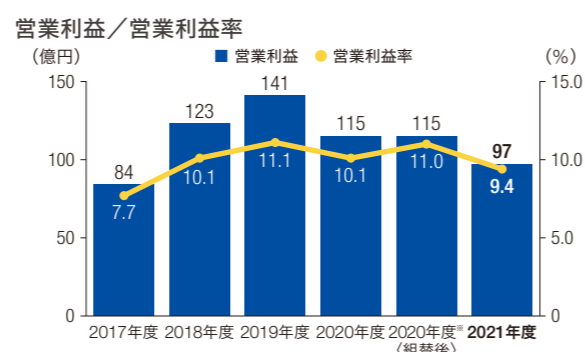
その他関連事業の売上高は、6,710百万円(前期比16.9%減)となりました。

発芽米、青汁が減収となったほか、前期販売した不織布マスクの反動減などにより、その他が減収となりました。



### 利益

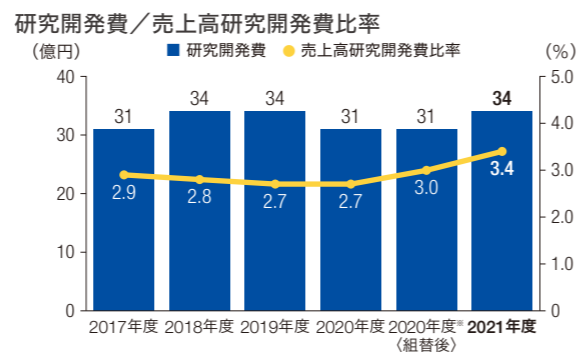
営業利益は、売上減による売上総利益の減少に加え、主力製品のリニューアルに伴う広告費の増加や、関西物流センターの稼働に伴う減価償却費の増加、前期に店舗休業に伴う人件費を特別損失に計上していた影響などにより、9,771百万円(前期比15.6%減)となりました。経常利益は10,401百万円(前期比11.7%減)、親会社株主に帰属する当期純利益は7,421百万円(前期比7.4%減)となりました。



### 研究開発費

当期における研究開発関連費用の総額は3,492百万円となりました。

当社は、総合研究所において、化粧品、栄養補助食品、発芽米および青汁に係る基盤技術研究ならびに製品開発研究活動を通じて、「安心・安全」を軸とした安全性・機能性研究を推進し、科学的根拠に基づいた製品開発を行っています。また、相談窓口に直接寄せられるお客様の「声」を集積し分析した「ヤッホーシステム」を製品開発に活かすとともに、国内外の多くの研究機関との共同研究や産官学連携事業への参画など、幅広い研究開発活動を行っています。研究者は、農学、薬学、理学など博士号取得者を含む総勢210名体制となっています。また、2019年8月にキリンホールディングス株式会社と資本業務提



※「収益認識に関する会計基準」等に組み替えた実績

携契約を締結したことに伴い、キリンR&D部門と共同研究プロジェクトを開始しました。本共同研究プロジェクトから創出された技術を応用した製品が2021年に発売されるなどシナジー効果が出始めています。今後、さら

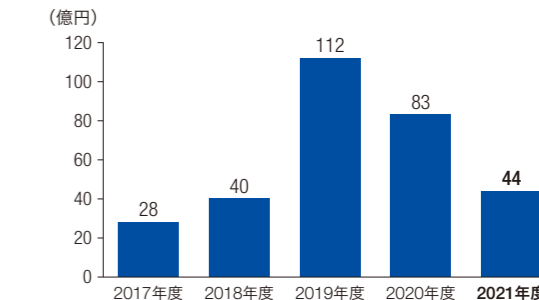
### 設備投資額

当期は、すべての事業の共通事項として関西物流センターの新設および新規出店・既存店舗のリニューアルを実施し、栄養補助食品関連事業では、三島工場(サプリメント工場)の新設に関する投資を実施しました。

セグメント別の金額では、化粧品関連事業1,353百万円、栄養補助食品関連事業2,320百万円、その他関連事業209百万円およびその他518百万円となり、総額で4,401百万円(無形固定資産を含む)の設備投資を実施しました。

なお、重要な設備の除却・売却等はありません。

### 設備投資額



### 財政状態およびキャッシュ・フロー

資産は、前期末に比べて2,587百万円増加し、100,121百万円となりました。この要因は、流動資産の増加3,582百万円および固定資産の減少994百万円であります。流動資産の増加の主な要因は、現金及び預金の増加4,620百万円と、未収入金の増加などによる流動資産「その他」の増加1,046百万円および売掛金の減少1,677百万円であります。固定資産の減少の主な要因は、減価償却等による有形固定資産の減少1,700百万円と、ソフトウェアの増加などによる無形固定資産「その他」の増加334百万円および繰延税金資産の増加749百万円であります。

負債は、前期末に比べて269百万円減少し、26,048百万円となりました。この要因は、流動負債の減少425百万円と固定負債の増加155百万円であります。流動負債の減少の主な要因は、未払金の減少803百万円とポイント引当金の減少2,014百万円および契約負債の増加2,461百万円であります。固定負債の増加の主な要因は、役員株式給付引当金の増加108百万円であります。なお、ポイント引当金の減少および契約負債の増加は、収益認識会計基準等を適用したことによるものであります。

純資産は、前期末に比べて2,857百万円増加し、74,073百万円となりました。この主な要因は、親会社株主に帰属する当期純利益計上による利益剰余金の増加7,421百万円と、配当金の支払いによる利益剰余金の減少4,102百万円および収益認識会計基準等の適用による期首調整の減少602百万円であります。

この結果、自己資本比率は前期末から1.0ポイント上昇し、73.3%となりました。

当期末における現金及び現金同等物(以下「資金」)は30,108百万円となり、前期末より4,620百万円増加いたしました。

当期の各キャッシュ・フローの状況とそれらの要因は次の通りであります。

なる研究成果を目指して、化粧品素材開発、脳機能研究および腸内環境研究など多くの研究領域で共同プロジェクトを進めています。

### 営業活動によるキャッシュ・フロー

営業活動の結果得られた資金は13,097百万円(前期は10,011百万円の収入)となりました。この内訳の主なものは、税金等調整前当期純利益9,575百万円、減価償却費4,563百万円および売上債権の増減額1,779百万円などによる増加と、法人税等の支払額3,304百万円などによる減少であります。

### 投資活動によるキャッシュ・フロー

投資活動の結果使用した資金は4,673百万円(前期は8,135百万円の支出)となりました。この内訳の主なものは、有形固定資産の取得による支出4,007百万円および無形固定資産の取得による支出1,081百万円などによる減少であります。

### 財務活動によるキャッシュ・フロー

財務活動の結果使用した資金は4,155百万円(前期は4,170百万円の支出)となりました。この内訳の主なものは、配当金の支払額4,097百万円などによる減少であります。

当期の営業活動によるキャッシュ・フローと投資活動によるキャッシュ・フローを合計したフリーキャッシュ・フローは8,424百万円のプラスとなりました。

当社の資金需要の主なものは、製品製造のための原材料の購入のほか、製造費、販売費及び一般管理費等の営業費用によるものであります。営業費用の主なものは広告宣伝費等のマーケティング費用であり、品質向上のための研究開発費の大部分は費用として計上しています。

また、2019年4月に2024年満期ユーロ円建転換社債型新株予約権付社債を発行しています。当該資金の主要な用途は、関西物流センターおよび三島工場(サプリメント工場)であります。

## 連結財務諸表

## 連結貸借対照表

(単位:百万円)	前連結会計年度 (2021年3月31日)	当連結会計年度 (2022年3月31日)
<b>資産の部</b>		
<b>流動資産</b>		
現金及び預金	25,487	30,108
受取手形及び売掛金	13,590	—
受取手形	—	6
売掛金	—	11,910
商品及び製品	5,805	5,518
原材料及び貯蔵品	5,848	5,610
その他	1,506	2,553
貸倒引当金	△216	△101
流動資産合計	52,022	55,605
<b>固定資産</b>		
<b>有形固定資産</b>		
建物及び構築物	31,670	34,715
減価償却累計額及び減損損失累計額	△17,768	△19,103
建物及び構築物(純額)	13,901	15,611
機械装置及び運搬具	11,699	16,783
減価償却累計額及び減損損失累計額	△8,730	△10,326
機械装置及び運搬具(純額)	2,969	6,456
工具、器具及び備品	9,299	9,981
減価償却累計額及び減損損失累計額	△8,032	△8,435
工具、器具及び備品(純額)	1,267	1,546
土地	14,214	14,214
リース資産	258	205
減価償却累計額及び減損損失累計額	△150	△127
リース資産(純額)	108	78
建設仮勘定	7,180	34
有形固定資産合計	39,642	37,941
<b>無形固定資産</b>		
その他	2,253	2,587
無形固定資産合計	2,253	2,587
<b>投資その他の資産</b>		
投資有価証券	199	125
長期貸付金	100	50
繰延税金資産	1,885	2,634
その他	1,456	1,201
貸倒引当金	△25	△24
投資その他の資産合計	3,615	3,986
固定資産合計	45,511	44,516
資産合計	97,533	100,121

(単位:百万円)	前連結会計年度 (2021年3月31日)	当連結会計年度 (2022年3月31日)
<b>負債の部</b>		
<b>流動負債</b>		
買掛金	2,770	3,431
リース債務	53	50
未払金	5,392	4,589
未払法人税等	1,943	1,271
契約負債	—	2,461
賞与引当金	1,293	1,234
ポイント引当金	2,014	—
資産除去債務	7	2
その他	1,322	1,332
流動負債合計	14,798	14,373
<b>固定負債</b>		
転換社債型新株予約権付社債	10,150	10,100
リース債務	63	35
役員株式給付引当金	—	108
退職給付に係る負債	783	880
資産除去債務	427	496
その他	94	54
固定負債合計	11,519	11,675
負債合計	26,318	26,048
<b>純資産の部</b>		
<b>株主資本</b>		
資本金	10,795	10,795
資本剰余金	11,706	12,003
利益剰余金	68,050	70,766
自己株式	△19,726	△20,003
株主資本合計	70,825	73,561
<b>その他の包括利益累計額</b>		
為替換算調整勘定	△19	100
退職給付に係る調整累計額	△251	△228
その他の包括利益累計額合計	△270	△128
新株予約権	660	640
純資産合計	71,215	74,073
負債純資産合計	97,533	100,121

## 連結損益計算書

(単位:百万円)	前連結会計年度 (自 2020年4月1日 至 2021年3月31日)	当連結会計年度 (自 2021年4月1日 至 2022年3月31日)
売上高	114,909	103,992
売上原価	33,798	34,876
売上総利益	81,110	69,116
販売費及び一般管理費		
販売促進費	15,668	7,645
荷造運搬費	5,881	5,448
広告宣伝費	11,850	12,577
販売手数料	6,819	2,933
通信費	1,895	1,688
役員報酬	522	426
給料及び手当	10,813	11,075
賞与引当金繰入額	958	1,006
株式給付引当金繰入額	—	108
退職給付費用	469	505
法定福利費	1,792	1,763
福利厚生費	300	286
減価償却費	2,160	2,611
研究開発費	1,003	1,257
賃借料	1,148	1,216
貸倒引当金繰入額	38	43
その他	8,210	8,749
販売費及び一般管理費合計	69,534	59,345
営業利益	11,576	9,771
営業外収益		
受取利息	51	51
受取配当金	0	0
為替差益	—	283
受取賃料	152	130
受取補償金	14	17
受取事務手数料	34	27
助成金収入	42	109
雑収入	71	59
営業外収益合計	366	680
営業外費用		
支払利息	—	0
固定資産賃貸費用	13	11
為替差損	118	—
雑損失	27	37
営業外費用合計	158	49
経常利益	11,784	10,401
特別利益		
固定資産売却益	1	0
投資有価証券売却益	—	31
助成金収入	482	—
特別利益合計	483	31
特別損失		
固定資産売却損	—	0
固定資産除却損	54	25
減損損失	246	680
店舗閉鎖損失	66	43
新型コロナウイルス感染症関連損失	617	—
その他	47	108
特別損失合計	1,033	858
税金等調整前当期純利益	11,235	9,575
法人税、住民税及び事業税	3,175	2,643
法人税等調整額	42	△489
法人税等合計	3,218	2,153
当期純利益	8,016	7,421
親会社株主に帰属する当期純利益	8,016	7,421

## 連結包括利益計算書

(単位:百万円)	前連結会計年度 (自 2020年4月1日 至 2021年3月31日)	当連結会計年度 (自 2021年4月1日 至 2022年3月31日)
当期純利益	8,016	7,421
その他の包括利益		
為替換算調整勘定	△71	119
退職給付に係る調整額	77	22
その他の包括利益合計	6	142
包括利益	8,023	7,563
(内訳)		
親会社株主に係る包括利益	8,023	7,563
非支配株主に係る包括利益	—	—

## 連結財務諸表

## 連結株主資本等変動計算書

(単位:百万円)

	前連結会計年度 (自2020年4月1日 至2021年3月31日)				
	株主資本				
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	株主資本合計
当期首残高	10,795	11,706	64,260	△19,938	66,823
当期変動額					
剰余金の配当	—	—	△4,100	—	△4,100
親会社株主に帰属する当期純利益	—	—	8,016	—	8,016
自己株式の取得	—	—	—	△1	△1
自己株式の処分	—	—	△126	213	87
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)	—	—	—	—	—
当期変動額合計	—	—	3,789	212	4,001
当期末残高	10,795	11,706	68,050	△19,726	70,825

	その他の包括利益累計額			新株予約権	純資産合計
	為替換算調整勘定	退職給付に係る調整累計額	その他の包括利益累計額合計		
当期首残高	52	△329	△277	592	67,138
当期変動額					
剰余金の配当	—	—	—	—	△4,100
親会社株主に帰属する当期純利益	—	—	—	—	8,016
自己株式の取得	—	—	—	—	△1
自己株式の処分	—	—	—	—	87
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)	△71	77	6	68	75
当期変動額合計	△71	77	6	68	4,076
当期末残高	△19	△251	△270	660	71,215

(単位:百万円)

	当連結会計年度 (自2021年4月1日 至2022年3月31日)				
	株主資本				
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	株主資本合計
当期首残高	10,795	11,706	68,050	△19,726	70,825
会計方針の変更による累積的影響額	—	—	△602	—	△602
会計方針の変更を反映した当期首残高	10,795	11,706	67,448	△19,726	70,223
当期変動額					
剰余金の配当	—	—	△4,102	—	△4,102
親会社株主に帰属する当期純利益	—	—	7,421	—	7,421
自己株式の取得	—	—	—	△734	△734
自己株式の処分	—	296	—	457	754
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)	—	—	—	—	—
当期変動額合計	—	296	3,318	△277	3,337
当期末残高	10,795	12,003	70,766	△20,003	73,561

	その他の包括利益累計額			新株予約権	純資産合計
	為替換算調整勘定	退職給付に係る調整累計額	その他の包括利益累計額合計		
当期首残高	△19	△251	△270	660	71,215
会計方針の変更による累積的影響額	—	—	—	—	△602
会計方針の変更を反映した当期首残高	△19	△251	△270	660	70,613
当期変動額					
剰余金の配当	—	—	—	—	△4,102
親会社株主に帰属する当期純利益	—	—	—	—	7,421
自己株式の取得	—	—	—	—	△734
自己株式の処分	—	—	—	—	754
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)	119	22	142	△20	121
当期変動額合計	119	22	142	△20	3,459
当期末残高	100	△228	△128	640	74,073

## 連結キャッシュ・フロー計算書

(単位:百万円)

	前連結会計年度	当連結会計年度
	(自2020年4月1日 至2021年3月31日)	(自2021年4月1日 至2022年3月31日)
営業活動によるキャッシュ・フロー		
税金等調整前当期純利益	11,235	9,575
減価償却費	3,665	4,563
減損損失	246	680
株式報酬費用	156	—
貸倒引当金の増減額(△は減少)	△43	△114
賞与引当金の増減額(△は減少)	△12	△59
役員賞与引当金の増減額(△は減少)	△116	—
役員株式給付引当金の増減額(△は減少)	—	108
ポイント引当金の増減額(△は減少)	96	—
退職給付に係る負債の増減額(△は減少)	118	129
受取利息及び受取配当金	△51	△51
支払利息及び社債利息	—	0
為替差損益(△は益)	191	△319
投資有価証券売却損益(△は益)	—	△31
固定資産売却損益(△は益)	△1	△0
固定資産売却損	54	25
店舗閉鎖損失	66	43
助成金収入	△524	△109
新型コロナウイルス感染症関連損失	617	—
売上債権の増減額(△は増加)	△1,526	1,779
棚卸資産の増減額(△は増加)	500	560
その他の流動資産の増減額(△は増加)	△335	△964
その他の固定資産の増減額(△は増加)	50	△4
仕入債務の増減額(△は減少)	△135	639
契約負債の増減額(△は減少)	—	27
その他の流動負債の増減額(△は減少)	△347	3
その他の固定負債の増減額(△は減少)	△10	△40
その他	△241	△150
小計	13,652	16,291
利息及び配当金の受取額	1	1
利息の支払額	—	△0
法人税等の支払額	△3,564	△3,304
助成金の受取額	524	109
新型コロナウイルス感染症関連損失の支払額	△617	—
その他	14	—
営業活動によるキャッシュ・フロー	10,011	13,097
投資活動によるキャッシュ・フロー		
有形固定資産の取得による支出	△7,395	△4,007
有形固定資産の売却による収入	2	1
無形固定資産の取得による支出	△812	△1,081
投資有価証券の売却による収入	—	103
その他の支出	△210	△86
その他の収入	279	398
投資活動によるキャッシュ・フロー	△8,135	△4,673
財務活動によるキャッシュ・フロー		
自己株式の処分による収入	0	733
自己株式の取得による支出	△1	△734
配当金の支払額	△4,096	△4,097
その他	△72	△56
財務活動によるキャッシュ・フロー	△4,170	△4,155
現金及び現金同等物に係る換算差額	△208	351
現金及び現金同等物の増減額(△は減少)	△2,503	4,620
現金及び現金同等物の期首残高	27,991	25,487
現金及び現金同等物の期末残高	25,487	30,108

# 株主情報・会社情報

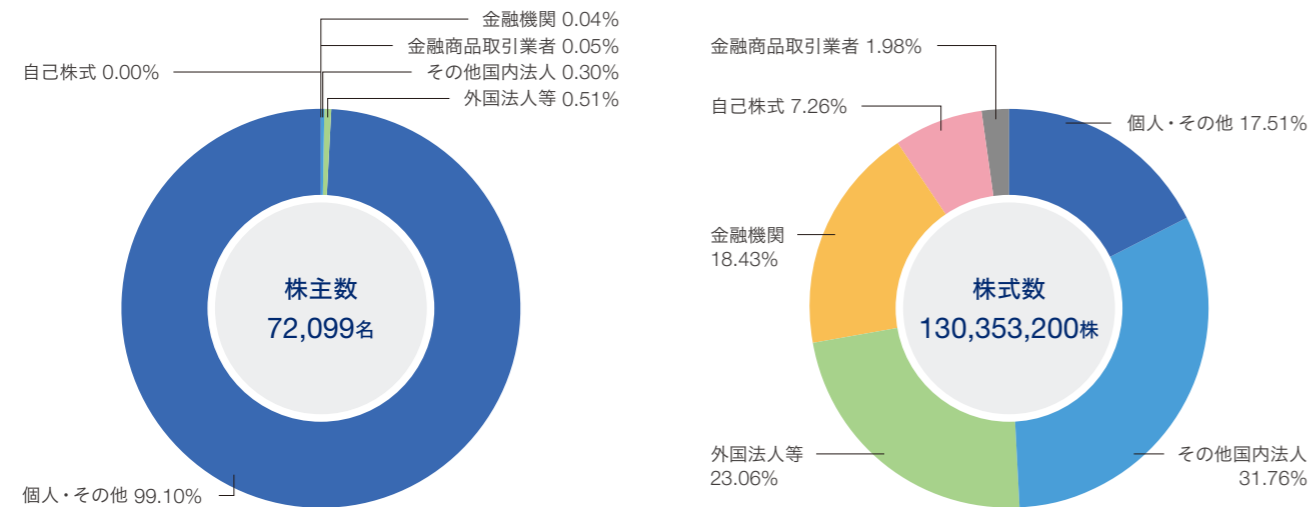
## 株主の状況 (2022年3月31日現在)

発行可能株式総数 467,676,000株  
 発行済株式の総数 130,353,200株  
 株主数 72,099名

株主名	持株数(千株)	持株比率
キリンホールディングス株式会社	39,540	32.71%
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	14,844	12.28%
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	5,403	4.47%
J.P. MORGAN BANK LUXEMBOURG S.A. 381572	2,443	2.02%
BNY GCM CLIENT ACCOUNT JPRD AC ISG (FE-AC)	2,248	1.86%
野村信託銀行株式会社(投信口)	1,703	1.41%
JP MORGAN CHASE BANK 385632	1,464	1.21%
MSCO CUSTOMER SECURITIES	1,111	0.92%
ファンケル従業員持株会	1,009	0.84%
有限会社ディアハート	1,000	0.83%

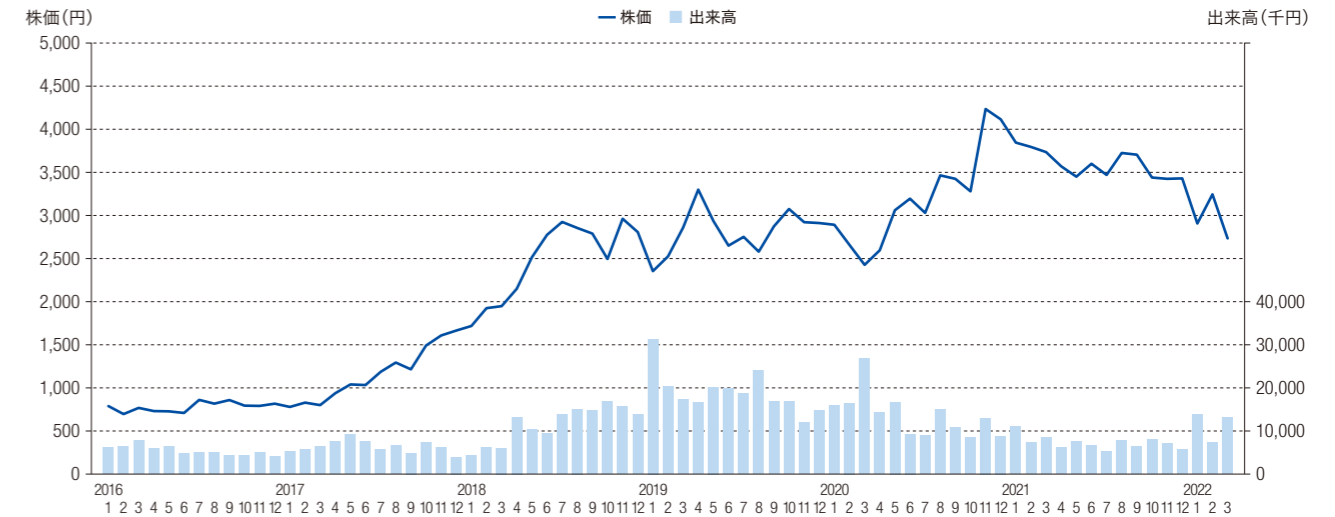
(注) 1. 当社は、自己株式(9,466千株)を保有していますが、上記大株主からは除外しています。  
 2. 持株比率は、自己株式(9,466千株)を控除して計算しています。  
 なお、当社は役員報酬BIP信託を導入していますが、当該信託が保有する当社株式は自己株式に含めていません。

## 株式分布状況 (2022年3月31日現在)



## 株価の推移

### 株価と出来高の推移



### TSR(株主総利回り) ※ 2017年3月末を100として指数化

	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度
ファンケル	247.1%	364.9%	315.0%	482.8%	361.9%
配当込みTOPIX	115.9%	110.0%	99.6%	141.5%	144.3%

2017年3月末に投資した場合の投資収益率(株価と配当を加味)を示しています。

## 外部評価、表彰一覧

### IRに対する外部評価



### ESGインデックスへの採用状況



IRサイトのご案内

fanc1.jp/ir/

## 会社概要 (2022年3月31日現在)

会社名	株式会社ファンケル (FANCL CORPORATION)
所在地	神奈川県横浜市中区山下町89-1
電話番号	045-226-1200(代表)
代表者	代表取締役 社長執行役員 CEO 島田 和幸
設立年月日	1981年8月18日

資本金	10,795百万円
従業員数	897人 ※従業員数には、エリア社員(1,111人)および臨時従業員の年間平均雇用人員(448人)は含んでいません
研究所	総合研究所(神奈川県横浜市戸塚区)
主な取引銀行	三菱UFJ銀行 三井住友銀行 みずほ銀行

## 主なグループ会社 (2022年6月25日現在)

会社名	主要な事業の内容
株式会社アテナ	化粧品・栄養補助食品・アパレル等の企画・販売
株式会社ネオエフ	化粧品・栄養補助食品・雑貨等の販売
FANCL ASIA (PTE) LTD	アジア・太平洋地域全般の販売統括
株式会社ファンケル美健	化粧品・医薬部外品・栄養補助食品・ファンケル発芽米の製造
ニコスタービューテック株式会社	化粧品・医薬部外品の販売・受託
株式会社ファンケルラボ	化粧品・医薬部外品の販売・受託
FANCL INTERNATIONAL, INC.	化粧品・栄養補助食品の販売
boscia, LLC	化粧品・栄養補助食品の販売





このレポートに関するお問合せ先

## 株式会社ファンケル

〒231-8528 神奈川県横浜市中区山下町89-1  
SDGs推進室、社長室IR部  
TEL: 045-226-1518 FAX: 045-226-1203  
E-mail: csr\_promote@fancl.co.jp



このレポートは、植物油インキを使用して印刷しています。