

Kao

きれいをこころに未来に

2023年12月期 第2四半期累計

連結決算の概要及び中期経営計画の進捗

花王株式会社

2023年8月3日



免責事項

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

用語の定義

- 文中の▲付きの数字はマイナス
- 売上高の対前年実質増減率は為替変動の影響を除く増減率。また、数量等には製品構成差を含む
- 「トイレタリー」：化粧品を除くコンシューマープロダクツ
- 「G11」：Global 11の略。化粧品事業でグローバルに成長させる11ブランド
- 「R8」：Regional 8の略。化粧品事業で日本を中心に成長させる8ブランド

Contents

01 Financial Results

2023年12月期第2四半期累計 連結決算概要

02 FY2023 Forecast

2023年12月期 連結業績予想

03 Mid-term Plan “K25” Progress

中期経営計画「K25」進捗

04 Appendix

01

Financial Results

2023年12月期第2四半期累計 連結決算概要

8月3日開示「業績予想の修正に関するお知らせ」



2023年8月3日

各位

会社名 花王株式会社
 代表者名 代表取締役 社長執行役員 長谷部 佳宏
 (コード:4452、東証プライム市場)
 問合せ先 会計財務部門 管理部長 牧野 秀生
 (TEL. 03-3660-7111)

業績予想の修正に関するお知らせ

当社は、以下のとおり、2023年5月10日に公表いたしました、2023年12月期（通期）の連結業績予想を修正することとしましたので、お知らせいたします。

1. 2023年12月期（通期）連結業績予想数値の修正（2023年1月1日～2023年12月31日）

以下、（ ）付きの数字はマイナス表示であります。

	売上高 (百万円)	営業利益 (百万円)	税引前利益 (百万円)	親会社の所有者に 帰属する当期利益 (百万円)	基本的1株当たり 当期利益 (円 銭)
前回発表予想 (A)	1,580,000	120,000	121,000	88,000	189.31
今回修正予想 (B)	1,580,000	60,000	61,000	41,000	88.20
増減額 (B - A)	0	(60,000)	(60,000)	(47,000)	-
増減率 (%)	0	(50.0)	(49.6)	(53.4)	-
(ご参考) 前年同期実績	1,551,059	110,071	115,848	86,038	183.28

修正後の連結業績予想数値から構造改革に係る費用を除いたコア利益は、以下のとおりです。

()内の%表示は対前年同期実績増減率

コア営業利益	120,000 百万円 (9.0%)
コア税引前利益	121,000 百万円 (4.4%)
親会社の所有者に帰属するコア当期利益	88,000 百万円 (2.3%)
基本的1株当たりコア当期利益	189.30 円

2. 修正の理由

既存ビジネスでの業績予想に変更はありませんが、中期的な収益改善と事業基盤の強化を図るべく構造改革に取り組みます。その実施に伴い、当連結会計年度で約600億円の構造改革費用を計上する見通しとなりましたので、8月3日の取締役会で2023年12月期（通期）業績予想を修正することを決議いたしました。

主な構造改革の施策として、下記の3つを中心に検討しております。

主な施策

- ①非効率事業の抜本的戦略見直し・再編
- ②人財構造改革推進
- ③稼ぐ力の改革（高付加価値化の徹底追求と最適な原価設計）

構造改革の各施策の詳細につきましては、発表できる段階で随時お知らせする予定です。
 なお、第2四半期連結累計期間で86億円の構造改革費用を計上いたしました。

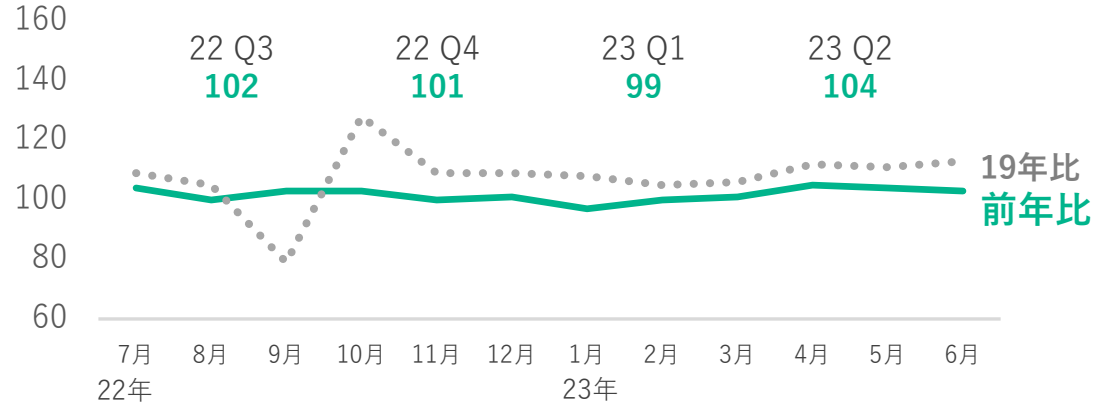
(注) 上記の業績予想は、当社が現在入手している情報及び合理的であると判断する一定の前提に基づいており、実際の業績等は様々な要因により異なる可能性があります。

国内コンシューマープロダクツ市場の状況

トイレタリー市場伸長率

87品目・SRI+^{*1}金額ベース

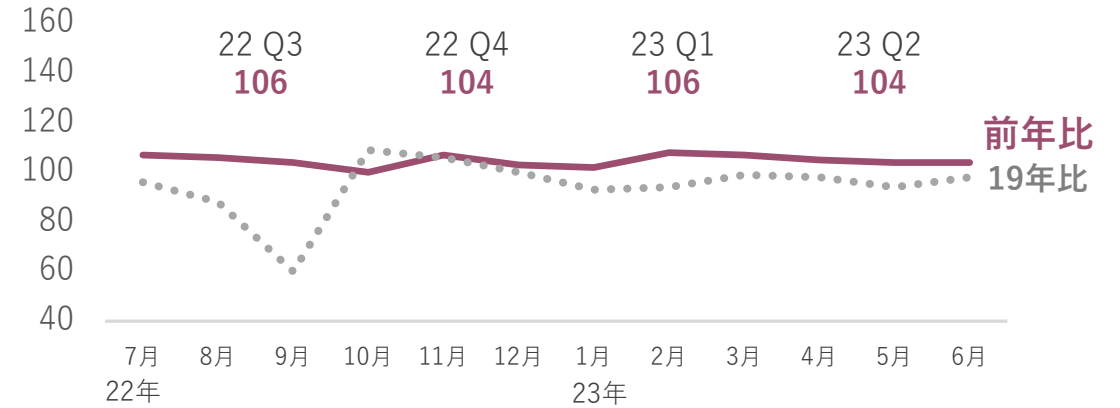
(%) 値上げや外出増加に伴い前年を上回る伸長



化粧品市場伸長率

26品目・SLI^{*2}金額ベース

(%) 外出増加によりメイクアップや日焼け止めが牽引し伸長



主要カテゴリー市場伸長率

(前年比)	4月	5月	6月	Q2
トイレタリー計	105	104	103	104
重質洗剤	107	105	104	105
柔軟仕上げ剤	99	98	100	99
バスクリナー	102	102	101	102
生理用ナプキン	112	110	110	111
ベビー用紙おむつ	111	106	105	107
日焼け止め	121	130	113	121
ハンドソープ	95	92	95	94
手指消毒液	47	50	62	52
入浴剤	99	96	96	97

主要カテゴリー市場伸長率

(前年比)	4月	5月	6月	Q2
化粧品計	105	104	104	104
スキンケア	102	99	100	100
洗顔料/メイク落とし	111	102	105	105
美容液	102	109	98	103
メイクアップ	113	114	115	114
ベースメイク	113	112	115	113
ポイントメイク	113	116	114	115
その他	110	109	102	107
日焼け止め	111	114	102	109

※1 SRI+: 全国約6千店の小売店POSデータによる推計 ※2 SLI: 全国約4万人規模の消費者パネル調査による推計 (株)インテージ調べ

海外主要参入市場の状況

アジア

- 中国：都市封鎖等の終了後、消費は復調の兆しも、前年割れは継続
- インドネシア：市場は引き続き拡大傾向も、製品単価の高騰により伸長率はやや鈍化
- タイ：伸長ペースはやや鈍化も、引き続きコロナ禍後の市場回復で伸長継続

(前年比)	中国 (EC含む)				インドネシア				タイ			
	22 Q3	22 Q4	23 Q1	23 Q2	22 Q3	22 Q4	23 Q1	23 Q2	22 Q3	22 Q4	23 Q1	23 Q2
ベビー用紙おむつ	96	101	88	97	111	102	99	101	101	97	92	85
生理用ナプキン+パンティライナー	99	96	97	98	122	114	111	111	117	114	112	104
衣料用洗剤	-	-	-	-	118	108	101	103	126	118	118	106
日焼け止め	-	-	-	-	-	-	-	-	153	125	130	128
住居用洗剤	-	-	-	-	-	-	-	-	98	103	90	89

ニールセンIQ (参入重点カテゴリー) 調べ

欧米

- 製品単価の上昇影響により、3ヶ国とも引き続き市場伸長が継続

(前年比)	アメリカ				イギリス				ドイツ			
	22 Q3	22 Q4	23 Q1	23 Q2	22 Q3	22 Q4	23 Q1	23 Q2	22 Q3	22 Q4	23 Q1	23 Q2
ヘアケア	105	107	109	109	104	108	109	109	105	109	112	116
洗顔料	106	109	112	111	-	-	-	-	99	120	123	122
制汗防臭剤	117	121	119	114	-	-	-	-	-	-	-	-
ハンド&ボディローション	112	115	107	113	-	-	-	-	-	-	-	-

ニールセンIQ/Circana (参入重点カテゴリー) 調べ

連結決算のハイライト

(億円)	22年Q2累計	23年Q2累計	前年比%	前年差
売上高	7,339	7,385	+0.6	+46
			為替影響※ +2.9	+216
			実質 ▲2.3	▲170
コア営業利益	537	345	▲35.8	▲192
コア営業利益率	7.3%	4.7%	-	-
営業利益	537	259	▲51.7	▲278
営業利益率	7.3%	3.5%	-	-
税引前利益	605	286	▲52.6	▲318
当期利益	398	177	▲55.4	▲220
親会社所有者帰属コア当期利益	389	263	▲32.3	▲126
親会社所有者帰属当期利益	389	166	▲57.3	▲223
EBITDA (営業利益+減価償却費+償却費)	977	705	▲27.9	▲272
基本的1株当たりコア当期利益 (円)	82.17	56.63	▲31.1	▲25.54
1株当たり配当金 (円)	74.00	75.00	-	+1.00

※ 為替レート：米ドル=134.80円 ユーロ=145.74円 中国元=19.46円

非定常的な要因により一時的に発生した損益（事業撤退・縮小や資産の除売却から生じる損益等）を除いた利益を上記表内で「コア利益」として表記

Q2累計 決算のポイント

売上高 **7,385**億円
実質前年比▲2.3%

コア営業利益 **345**億円 利益率**4.7%**
対前年▲192億円
対計画+15億円

トイレタリー事業

- 市場が回復する中、新製品・改良品効果もあり、Q2の日本の売上高は対前年+5.9%上昇（Q1: ▲1.7%→Q2: +5.9%）
- 衣料用洗剤を中心とした戦略的値上げが原材料上昇分を大きく上回る。計画を上回るコア営業利益を達成
- UVケア製品等でQ2から大幅に伸長。反転攻勢をけん引する

化粧品事業

- 「KATE」「KANEBO」が牽引しG11が伸長
- Q2で中国市場が回復基調の中、売上・利益は復調。「freeplus」のリブランディングは順調
- 日本、欧州の市場回復が継続。事業全体でほぼ計画通りの利益推移

ケミカル事業

- 欧米市場の需要の大幅減と油脂製品の価格改定による売上減。利益は計画より遅れるもQ1より改善

構造改革

- ベビー用紙おむつの中国自工場生産の終了に伴う費用として80億円を計上
- 化粧品事業でブランドポートフォリオの入れ替えのため5億円の構造改革費用を計上

Q2累計 販売実績

(億円)		日本	アジア	米州	欧州	合計
ファブリック & ホームケア	Q2累計	1,344	221	20	-	1,586
	実質増減率%	+1.4	▲0.9	+13.4	-	+1.2
サニタリー	Q2累計	400	471	0	-	871
	実質増減率%	+8.0	▲2.4	▲24.0	-	+2.2
ハイジーン & リビングケア事業	Q2累計	1,745	692	20	-	2,457
	実質増減率%	+2.9	▲2.0	+12.8	-	+1.6
ヘルス & ビューティケア事業	Q2累計	982	174	489	243	1,888
	実質増減率%	+2.4	+0.2	+4.1	+6.3	+3.1
ライフケア事業	Q2累計	199	0	67	1	267
	実質増減率%	▲1.9	+64.7	+12.7	▲9.9	+1.2
化粧品事業	Q2累計	755	268	33	102	1,158
	実質増減率%	+2.5	▲12.6	+4.1	▲0.9	▲1.6
コンシューマー プロダクツ事業	Q2累計	3,681	1,134	609	346	5,769
	実質増減率%	+2.4	▲4.4	+5.3	+4.0	+1.4
ケミカル事業※	Q2累計	673	431	303	429	1,837
	実質増減率%	▲1.4	▲19.3	▲21.5	▲15.0	▲12.5
売上高	Q2累計実績	4,160	1,549	912	765	7,385
	実質増減率%	+1.8	▲8.8	▲5.2	▲7.3	▲2.3

※ ケミカル事業の売上高はセグメント間取引を含む
地域別の売上高は販売元の所在地にもとづき分類

Q2累計 セグメントの業績

	売上高				コア営業利益		
	Q2累計 (億円)	実質増減率%		Q2累計 (億円)	増減 (億円)	利益率%	
		数量等%	価格%				
ハイジーン& リビングケア事業	2,457	+1.6	▲2.2	+3.8	98	▲32	4.0
ヘルス& ビューティケア事業	1,888	+3.1	+1.2	+1.9	160	▲22	8.5
ライフケア事業	267	+1.2	▲0.3	+1.5	▲11	▲10	▲4.1
化粧品事業	1,158	▲1.6	▲0.2	▲1.4	▲20	▲42	▲1.7
コンシューマー プロダクツ事業	5,769	+1.4	▲0.6	+2.0	228	▲105	4.0
ケミカル事業※	1,837	▲12.5	▲5.8	▲6.7	111	▲90	6.0
合計	7,385	▲2.3	▲2.0	▲0.3	345	▲192	4.7

※ ケミカル事業の売上高・営業利益はセグメント間取引を含む

Q2 販売実績 (4-6月)

(億円)		日本	アジア	米州	欧州	合計
ファブリック & ホームケア	Q2実績	758	108	10	-	877
	実質増減率%	+4.1	+1.4	+20.1	-	+3.9
サニタリー	Q2実績	218	225	0	-	443
	実質増減率%	+15.4	+1.9	+31.7	-	+8.2
ハイジーン & リビングケア事業	Q2実績	976	333	10	-	1,320
	実質増減率%	+6.4	+1.7	+20.3	-	+5.3
ヘルス & ビューティケア事業	Q2実績	556	88	250	125	1,019
	実質増減率%	+6.7	+4.0	▲3.7	+3.2	+3.4
ライフケア事業	Q2実績	103	0	35	0	138
	実質増減率%	▲2.5	+106.8	+11.5	+11.3	+0.6
化粧品事業	Q2実績	415	156	17	52	640
	実質増減率%	+6.8	+7.9	+2.9	+0.1	+6.4
コンシューマー プロダクツ事業	Q2実績	2,050	577	312	177	3,117
	実質増減率%	+6.1	+3.7	▲1.2	+2.3	+4.7
ケミカル事業※	Q2実績	344	206	143	211	904
	実質増減率%	▲4.1	▲22.2	▲29.6	▲21.5	▲17.1
売上高	Q2実績	2,293	777	455	383	3,907
	実質増減率%	+4.7	▲4.3	▲11.9	▲11.8	▲1.0

※ ケミカル事業の売上高はセグメント間取引を含む
地域別の売上高は販売元の所在地にもとづき分類

Q2 セグメントの業績 (4-6月)

	売上高				コア営業利益		
	Q2 (億円)	実質増減率%		Q2 (億円)	増減 (億円)	利益率%	
		数量等%	価格%				
ハイジーン& リビングケア事業	1,320	+5.3	+1.0	+4.3	71	+9	5.4
ヘルス& ビューティケア事業	1,019	+3.4	+1.1	+2.2	102	▲17	10.0
ライフケア事業	138	+0.6	▲3.2	+3.7	▲5	▲5	▲3.3
化粧品事業	640	+6.4	+7.1	▲0.7	21	+1	3.2
コンシューマー プロダクツ事業	3,117	+4.7	+2.1	+2.6	189	▲13	6.1
ケミカル事業※	904	▲17.1	▲9.3	▲7.9	70	▲32	7.7
合計	3,907	▲1.0	▲0.8	▲0.2	267	▲40	6.8

※ ケミカル事業の売上高・営業利益はセグメント間取引を含む

コンシューマープロダクツ事業の状況

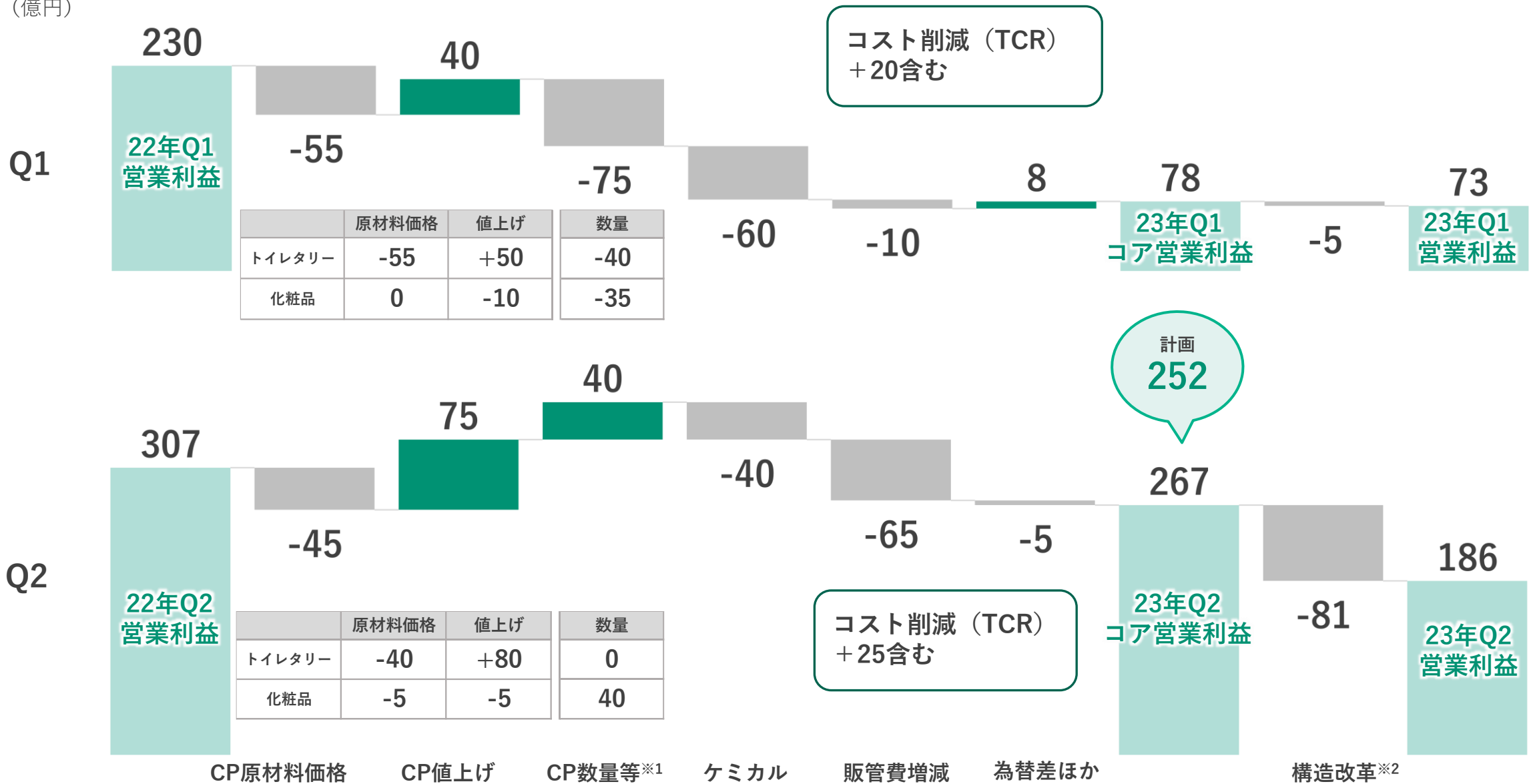
(億円)	売上高				コア営業利益			コア営業利益率%	
	22年度	23年度	増減率%	実質増減率%	22年度	23年度	増減	22年度	23年度
日本	3,594	3,681	+2.4	+2.4	119	60	▲59	3.3	1.6
アジア	1,132	1,134	+0.2	▲4.4	181	134	▲47	16.0	11.8
米州	532	609	+14.4	+5.3	24	39	+15	4.4	6.4
欧州	311	346	+11.4	+4.0	10	▲5	▲15	3.2	▲1.5
コンシューマー プロダクツ事業計	5,569	5,769	+3.6	+1.4	333	228	▲105	6.0	4.0

主要拠点の売上高伸長率 (実質増減率)	花王中国：	▲15%	花王台湾：	+8%	花王ベトナム：	▲30%
	花王インドネシア：	+5%	花王タイ：	+3%	花王香港：	+3%

地域別の売上高は販売元の所在地にもとづき分類

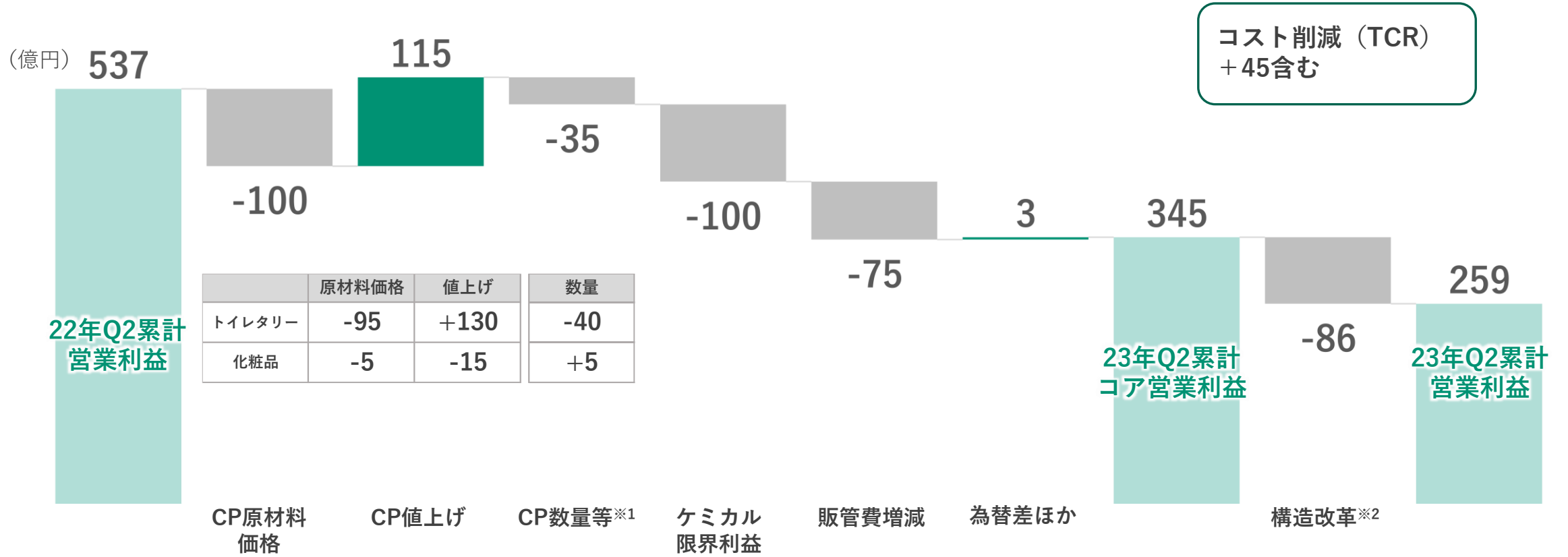
Q1(1-3月)→Q2(4-6月)の推移 営業利益増減分析 (対前年)

(億円)



※1 製品構成差含む ※2 化粧品構造改革費用を含む

Q2累計 営業利益増減分析 (対前年)



※1 製品構成差含む ※2 化粧品構造改革費用を含む

Q2累計 ハイジーン&リビングケア事業の概況

- 売上高：**2,457**億円（実質前年比+1.6%） コア営業利益：**98**億円（対前年▲32億円） コア営業利益率：**4.0%**
- メリハリ投資で衣料用洗剤や食器用洗剤は売上伸長、シェア拡大
- 衣料用洗剤を中心に計画を上回る値上げを実施。新製品、改良品の積極投入もあり利益率も上昇
 （コア営業利益率 Q1: **2.4%** → Q2: **5.4%**）

ファブリック &ホームケア

衣料用洗剤と食器用洗剤の貢献が大きく対前年+1.2%

- ファブリックケア：日本で衣料用洗剤のアグレッシブな商品提案と積極的な値上げが大きく貢献し前年を上回る。消臭タイプの柔軟仕上げ剤は認知拡大
- ホームケア：外出機会増加による市場縮小の影響を受けるも、食器用洗剤の値上げとシェア伸長が寄与し、前年並み



サニタリー

生理用品の好調により対前年+2.2%。ベビー用紙おむつは事業変革中

- 生理用品：日本ではマーケティング刷新で売上・シェア伸長継続。アジアでも中国・インドネシアで前年を上回る
- ベビー用紙おむつ：日本、インドネシアは順調に推移。中国は構造改革を実施



Q2累計 ヘルス & ビューティケア事業の概況

- 売上高：**1,888**億円（実質前年比+3.1%） コア営業利益：**160**億円（対前年▲22億円） コア営業利益率：**8.5%**
- UVケア製品は高機能の新製品、改良品発売時に売価アップするとともに、売上伸長、シェア拡大を実現。
Q2に入り事業全体で利益率も改善（コア営業利益率 Q1: **6.7%** → Q2: **10.0%**）

スキンケア

UVケア、メイク落とし等の新製品の好調により前年を上回る

- 日本：「ビオレ瞬感ミストUV」等のシーズン品の売上・シェア伸長や「ビオレザクレンズ オイルメイク落とし」が大きく牽引し、前年を上回る
- 米州：昨年の物流混乱の反動で伸長



ヘアケア

ヘアサロン向け製品が順調で前年を上回る

- マスヘアケア：日本で厳しい競争環境が続くも、新しいマーケティング手法で「エッセンシャル」バリアシリーズがヒット
- ヘアサロン向け：「ORIBE」がEC中心に好調



パーソナルヘルス

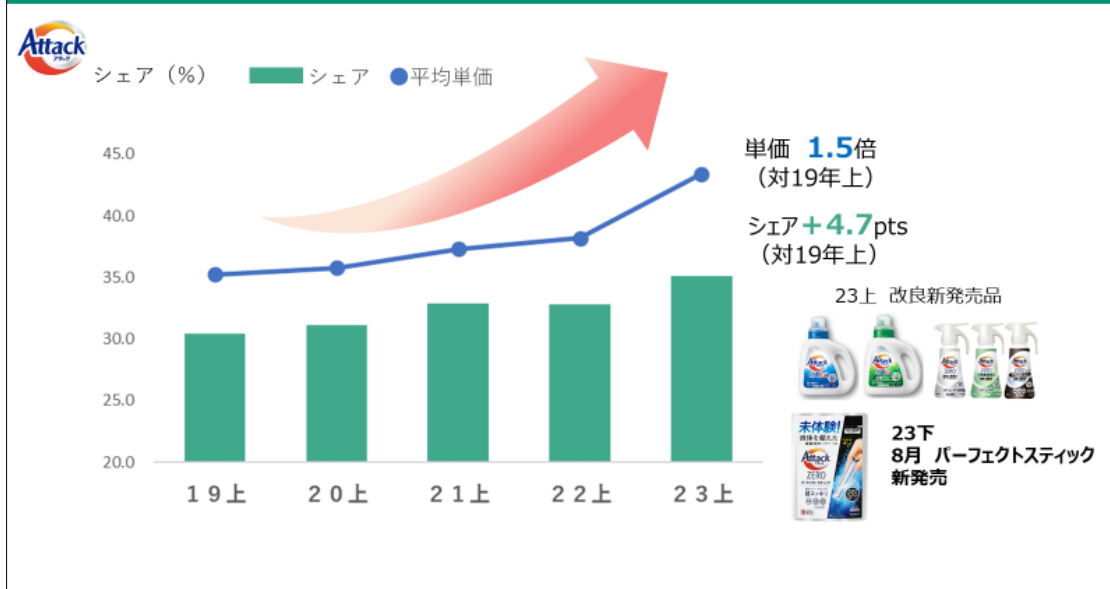
外出機会増加により市場低迷

- 「めぐりズム」ひんやりアイマスクの新提案で夏場の需要喚起を図る

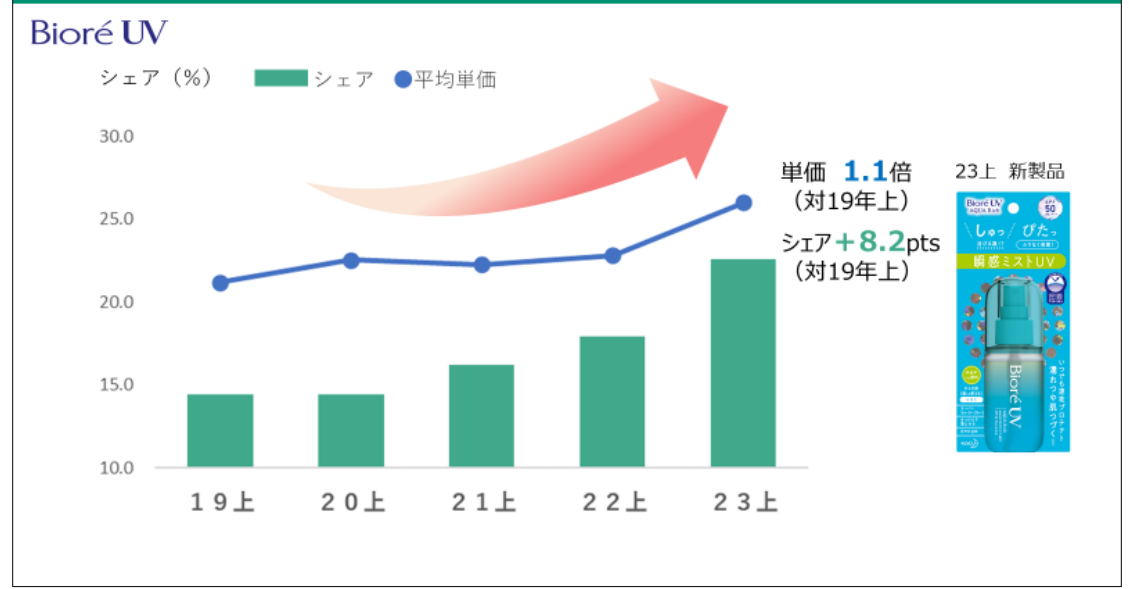


高付加価値化によるシェア・単価の上昇と利益改善

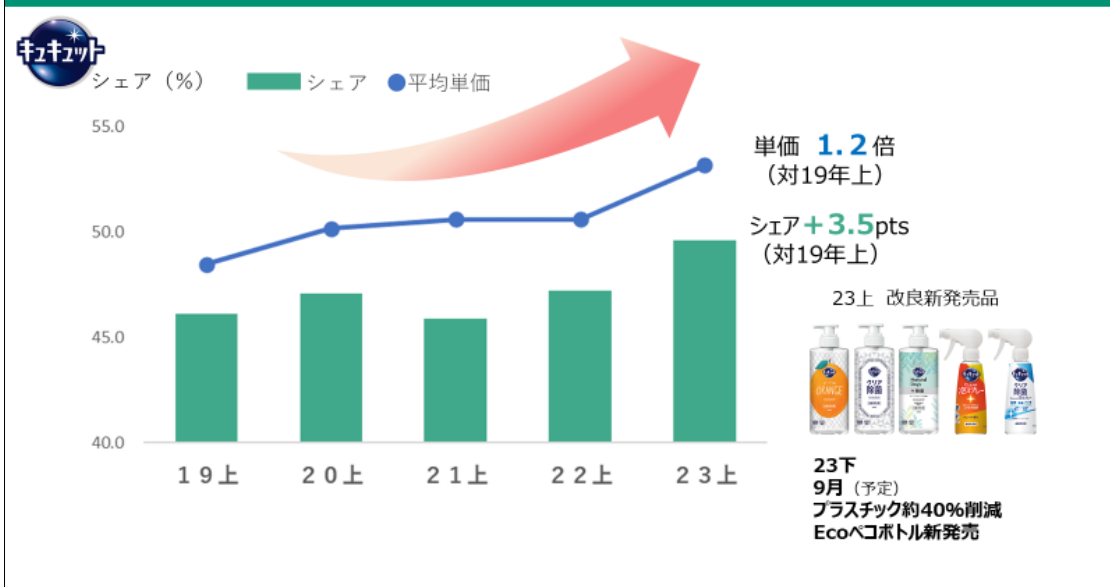
- アタック- 高付加価値アイテムの追加と戦略的値上げでNO1ブランドのシェア拡大



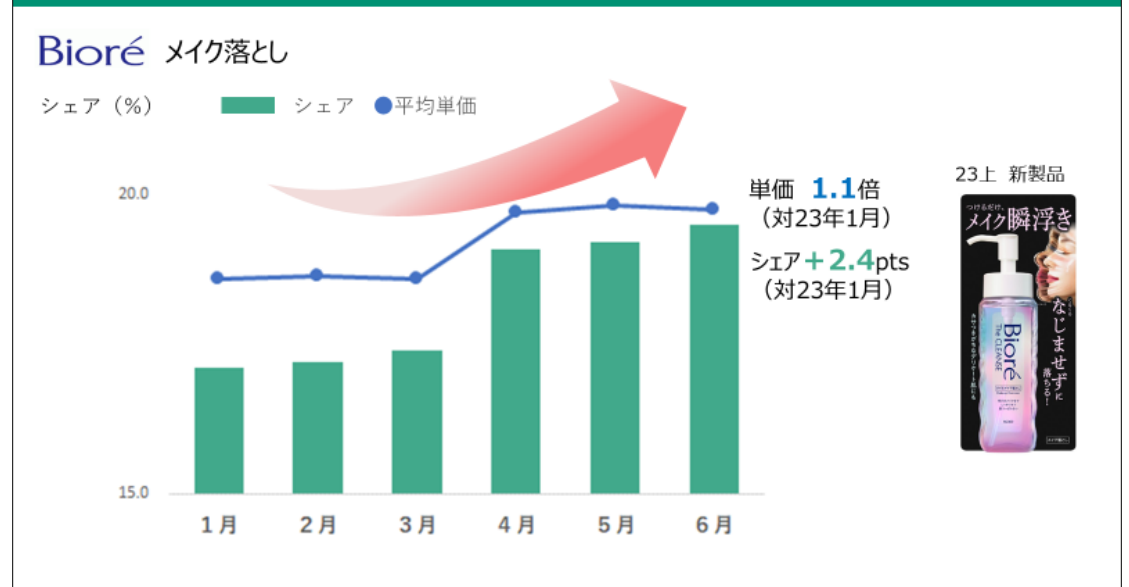
- ビオレUV - 高性能の新製品・改良品発売時に価格を上げ、同時にシェア拡大を実現



- キュキュット - 高付加価値アイテムの追加と戦略的値上げでNO1ブランドのシェア拡大

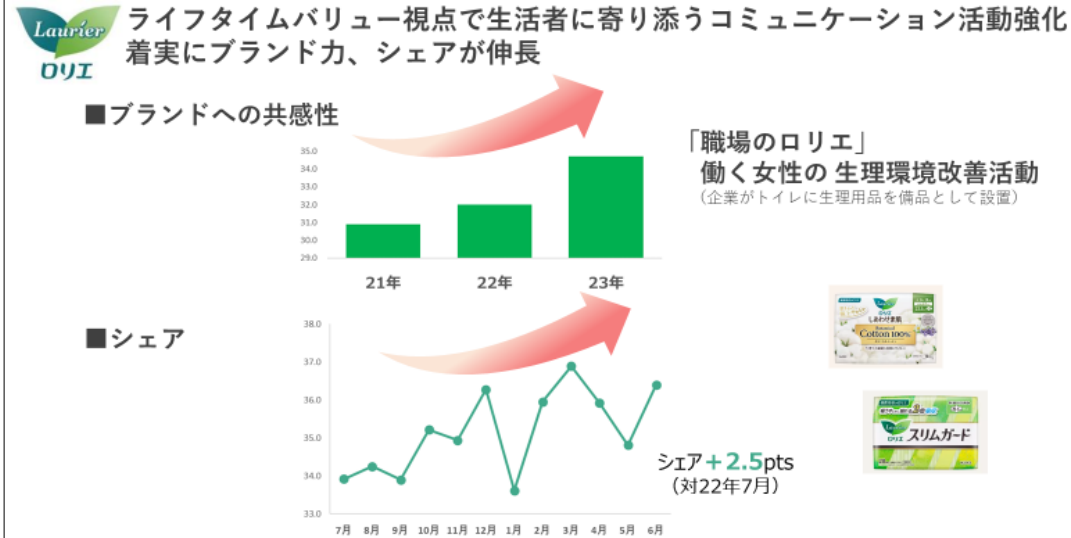


- ビオレメイク落とし - 高性能の新製品発売時に価格を上げ、同時にシェア拡大を実現

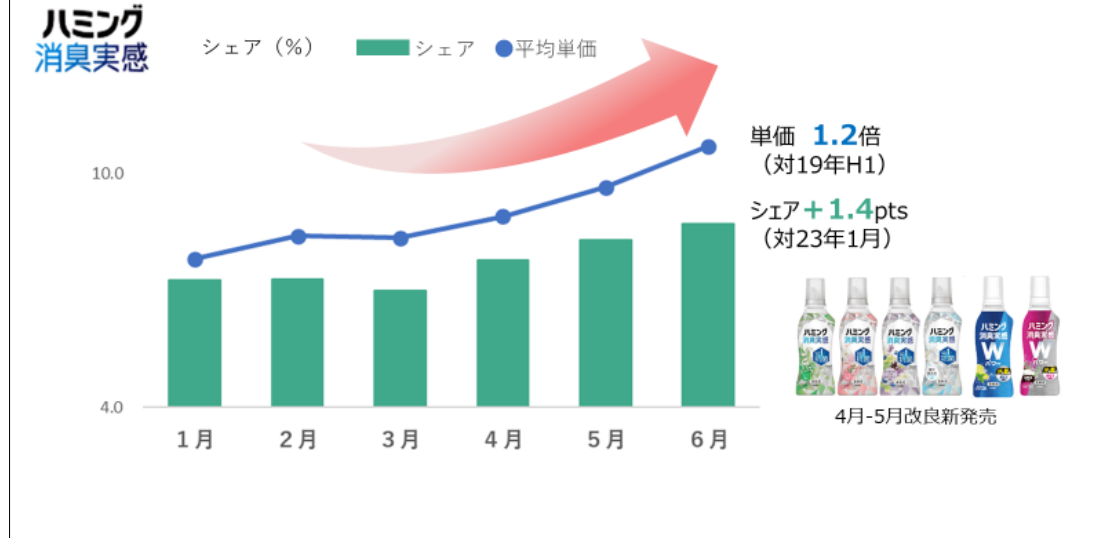


新しいマーケティング展開による課題事業の改善

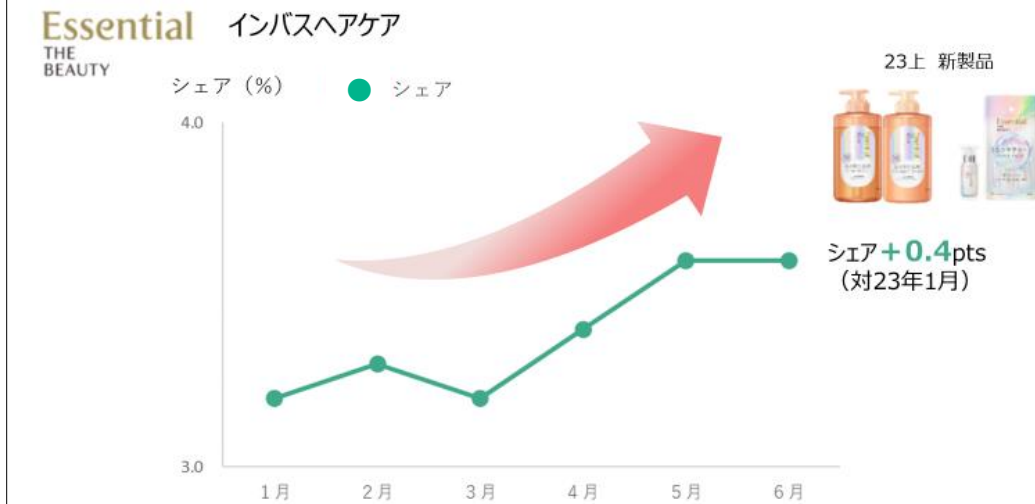
-ロリエ- マーケティング刷新で売上伸長継続、高収益事業に変革中



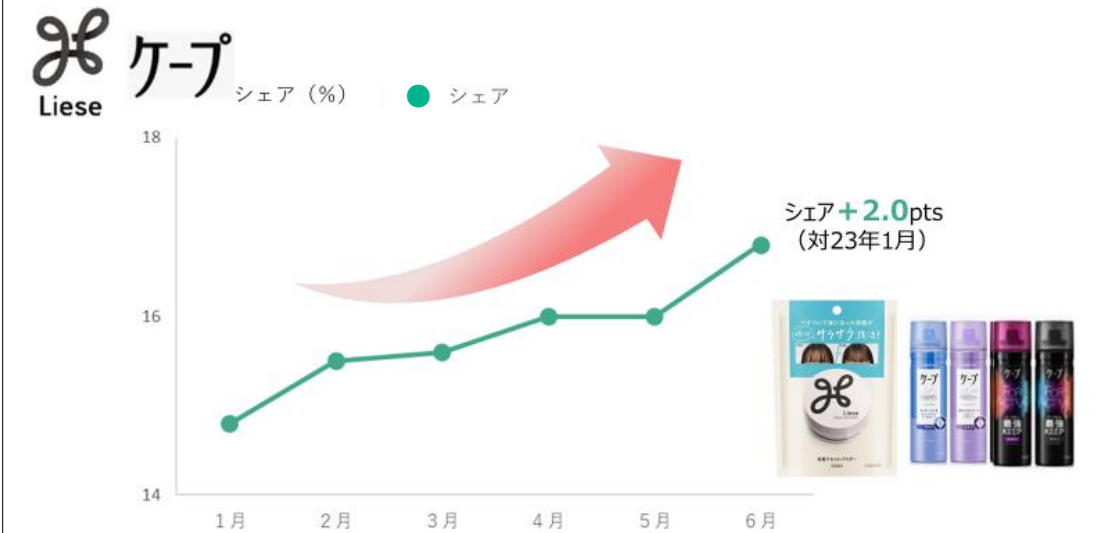
-ハミング消臭実感- 商品改良・新コミュニケーションでシェア上昇



-エッセンシャル- SNSの効果的な活用により口コミ拡大、シェア上昇へ



-アウトバス スタイリング- 間断のないデジタルコミュニケーションでシェア上昇



Q2累計 ライフケア事業の概況

- 売上高：**267**億円（実質前年比+1.2%） コア営業利益：**▲11**億円（対前年▲10億円） コア営業利益率：**▲4.1**%
- 業務用衛生製品は市場が回復するも、消毒剤市場の縮小の影響を受ける。健康飲料はEコマースのロイヤルユーザーを拡大

業務用衛生製品

市場回復により日本・米州でプラス

- 日本では外食産業や宿泊施設に向けた製品の需要が高まるも、消毒剤の市場が縮小し、売上は微増
- 米州でも対象業界の伸長により前年を上回る



健康飲料

リブランディングをスタート

- 「ヘルシア」はリブランディングを実施するも、売上は下回る。異業種との新たなビジネスモデルを構築中



Q2累計 化粧品事業の概況

- 売上高：1,158億円（実質前年比▲1.6%）コア営業利益：▲20億円（対前年▲42億円）コア営業利益率：▲1.7%
- 「KATE」「KANEBO」が牽引しG11が伸長。Q2で中国市場が回復基調の中、売上・利益は復調
- Q2の利益は前年並みまで回復

日本

市場は回復基調の中、対前年+2.5%。G11は2桁伸長を継続

- Q2のG11のセルアウトは市場を上回る
- 「KANEBO」「KATE」対前年2桁伸長、エリアの成長を牽引
- 「SUQQU」日本販売は2桁伸長、韓国免税取引規制の影響を受け前年割れ



中国

市場は回復基調。「freeplus」「Curél」で挽回もQ2累計ではマイナス

- 「freeplus」リブランディング後、セルアウトは1桁後半で推移
- 「Curél」618の天猫旗艦店売上 対前年+30%と好調



欧州

インフレの継続による市場低調も「MOLTON BROWN」が順調

- 「MOLTON BROWN」直営旗艦店、ホテルアメニティが順調
- 「SENSAI」ASマイクロムースウォッシュを4月に発売



Q2累計 化粧品事業の概況

グローバル出荷金額前年比/構成比

(前年比)	2022年 Q2累計		2023年 Q2累計	
	前年比	構成比	前年比	構成比
G11	+4%	69%	+3%※	73%
R8	+2%	21%	▲8%	19%
その他	▲17%	10%	▲15%	8%

※日本は+14%

G11ブランド別成長率

+30%以上	KANEBO	KATE TOKYO	ath le tis
2桁成長	R M K		
1桁成長	MOLTON BROWN LONDON	SENSAI <i>est</i>	ALLIE

ベストコスメ多数受賞 (日本)

KANEBO



ラディアント
スキン リファイナー
(ふきとり化粧水)

SENSAI



AS マイクロムース
ウォッシュ
(洗顔料)

SUNON



プロテクティング
デイ クリーム
(UV)

KATE
TOKYO



デザインングアイブロウ3D
(デュアルカラー)
EX4
(アイブロウ)

est



インテンシブ
ボディセラム
(ボディケア)

ALLIE



クロノビューティ
カラーオンUVチーク 01
(UV)

R M K



ピュアコンプレクション
ブラッシュ 10
(チーク)

LUNASOL



アイカラーレーション 18
(アイシャドウ)

Q2累計 ケミカル事業の概況

- 売上高：**1,837**億円（実質前年比▲12.5%） コア営業利益：**111**億円（対前年▲90億円） コア営業利益率：**6.0%**
- 顧客の在庫調整の影響に加え、油脂製品を中心としたマージンの縮小もあり、売上・利益ともに前年を下回る

<p>日本</p>	<p>一部で需要の停滞が継続するも順調に価格対応を進め、利益は改善</p> <ul style="list-style-type: none"> • ハードディスク用研磨剤の需要が低迷 • 高耐久アスファルト改質剤は環境大臣賞の受賞を受けて、引き合いが増加
<p>アジア</p>	<p>油脂製品の価格改定と顧客の在庫調整もあったが、利益は改善</p> <ul style="list-style-type: none"> • 中華圏での油脂製品に関わる需要の低迷が継続 • 中華圏以外の地域では、需要回復の兆しが出てきた分野も有り
<p>米州</p>	<p>高級アルコールを中心に顧客の在庫調整が継続（対前年▲21.5%）</p> <ul style="list-style-type: none"> • 天然油脂価格の下落と需給のバランスに伴う価格改定も影響 • 三級アミンは需要が堅調な分野もあり、さらなる事業拡大を目指す
<p>欧州</p>	<p>油脂製品における顧客の在庫調整の影響が継続（対前年▲15.0%）</p> <ul style="list-style-type: none"> • 天然油脂価格の下落と需給のバランスに伴う価格競争の激化も影響 • 需要の停滞は継続しており、回復にはまだ時間を要する見通し

廃PETを活用したアスファルト舗装の高耐久化により第22回グリーン・サステイナブルケミストリー賞の環境負荷低減に貢献し社会実装されたものに与えられる「環境大臣賞」を受賞



「ニュートラック」で舗装した
JR九州BRT(バス高速輸送システム)専用道

02

FY2023 Forecast

2023年12月期 連結業績予想

連結業績予想の修正

(億円)	5/10時点	8/3時点
コア営業利益	—	1,200
構造改革費用※	—	▲600
営業利益	1,200	600

利益改善効果

約**300**億円/年

2024年から効果が発現し始め、
2025年から約300億円の改善効果が継続する

※状況に応じて増減の可能性あり
既存ビジネスでの業績予想は変更なし

構造改革の概要

1 非効率事業の抜本的戦略見直し・再編

- ベビー用紙おむつ
 - ✓ 中国自工場生産を終了
 - ✓ 国内生産体制最適化の検討
- 化粧品事業の構造改革の完遂
 - ✓ ブランド再編の総仕上げ
- 商品統廃合の加速
 - ✓ ブランド整理、SKU見直し

2 人財構造改革推進

- 組織力強化に向けた人財登用と育成
- 評価報酬制度の改革
- 「キャリア支援」拡充

3 稼ぐ力の改革

- 高付加価値化の徹底追求
- コスト競争力向上に向けた最適な原価設計

連結業績予想

(億円)	2022年度	前年比%	2023年度予想 (23/8/3公表)	前年比%	前年差
売上高	15,511	+9.3	15,800	+1.9	+289
			為替影響※	+2.0	+306
			実質	▲0.1	▲16
コア営業利益	1,101	▲23.3	1,200	+9.0	+99
コア営業利益率	7.1%	-	7.6%	-	-
営業利益	1,101	▲23.3	600	▲45.5	▲501
営業利益率	7.1%	-	3.8%	-	-
税引前利益	1,158	▲22.8	610	▲47.3	▲548
親会社所有者帰属コア当期利益	860	▲21.5	880	+2.3	+20
親会社所有者帰属当期利益	860	▲21.5	410	▲52.3	▲450
EBITDA (営業利益+減価償却費+償却費)	1,998	▲13.4	1,450	▲27.4	▲548
ROE	8.9%	-	4.2%	-	-
基本的1株当たりコア当期利益 (円)	183.28	▲20.5	189.30	+3.3	+6.02
1株当たり配当金 (円)	148.00	-	150.00	-	+2.00

※ 予想為替レート：米ドル=135円 ユーロ=145円 中国元=20円

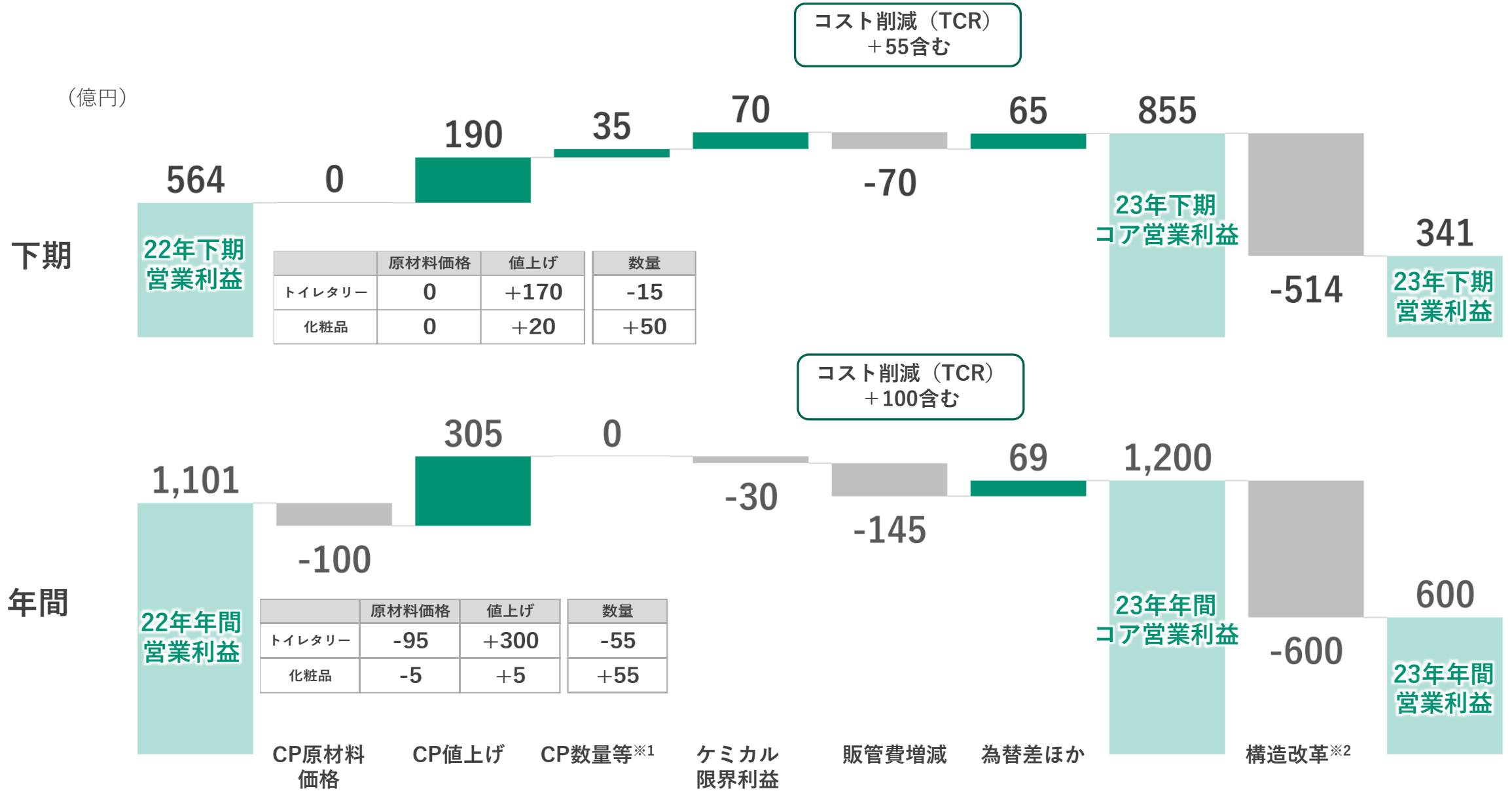
非定常的な要因により一時的に発生した損益（事業撤退・縮小や資産の除売却から生じる損益等）を除いた利益を上記表内で「コア利益」として表記

連結売上高予想

(億円)	日本		連結売上高		(億円)	連結売上高	
		増減率 %		実質 増減率%			実質 増減率%
ハイジーン&リビングケア事業	3,770	+1.8	5,220	+1.0	日本	8,930	+1.9
ヘルス&ビューティケア事業	2,070	+3.4	3,930	+4.0	アジア	3,260	▲2.6
ライフケア事業	450	+2.9	580	+2.5	米州	1,900	▲3.8
化粧品事業	1,670	+3.9	2,650	+3.0	欧州	1,710	▲1.5
コンシューマープロダクツ事業	7,960	+2.7	12,380	+2.4			
ケミカル事業※			3,810	▲9.0			
連結売上高			15,800	▲0.1	連結売上高	15,800	▲0.1

※ ケミカル事業の売上高はセグメント間取引を含む
地域別の売上高は販売元の所在地にもとづき分類

営業利益増減要因見通し (対前年)

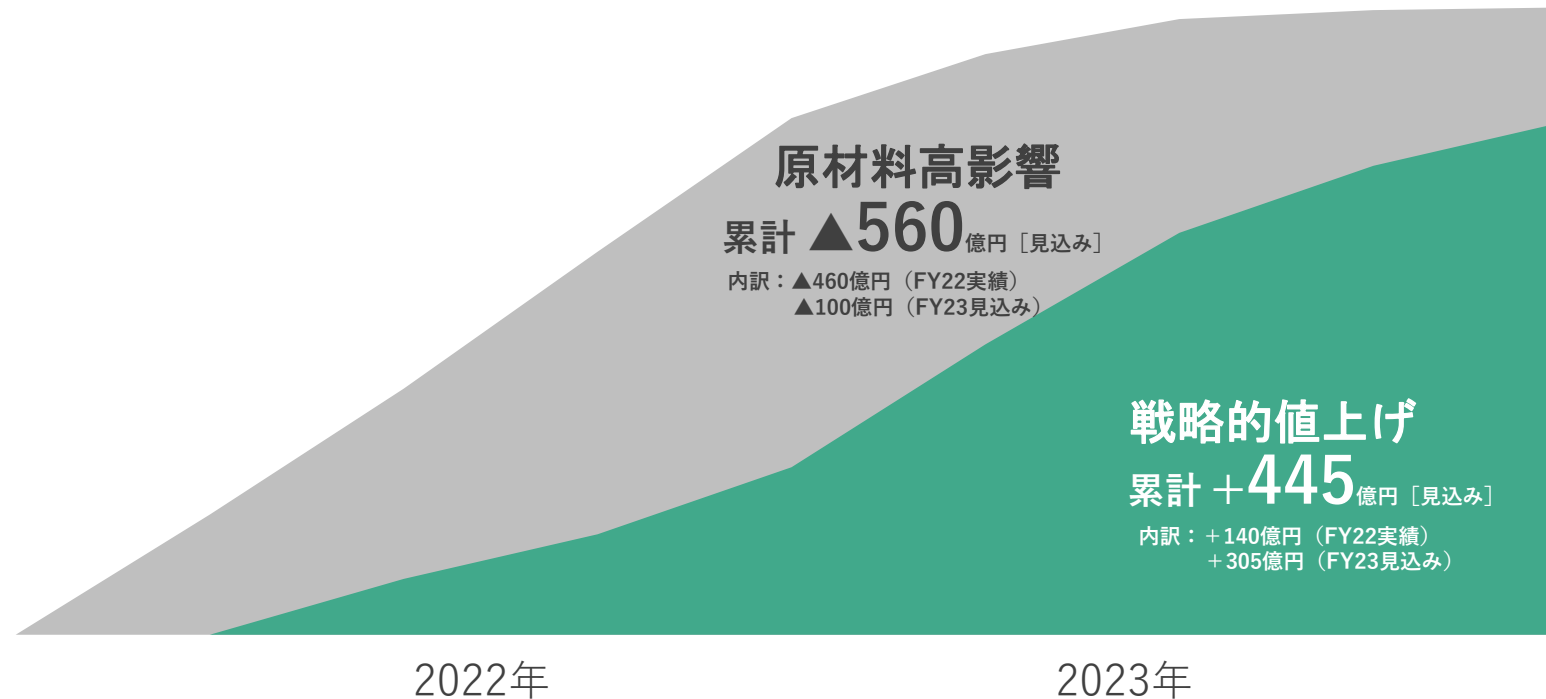


※1 製品構成差含む ※2 化粧品構造改革費用を含む

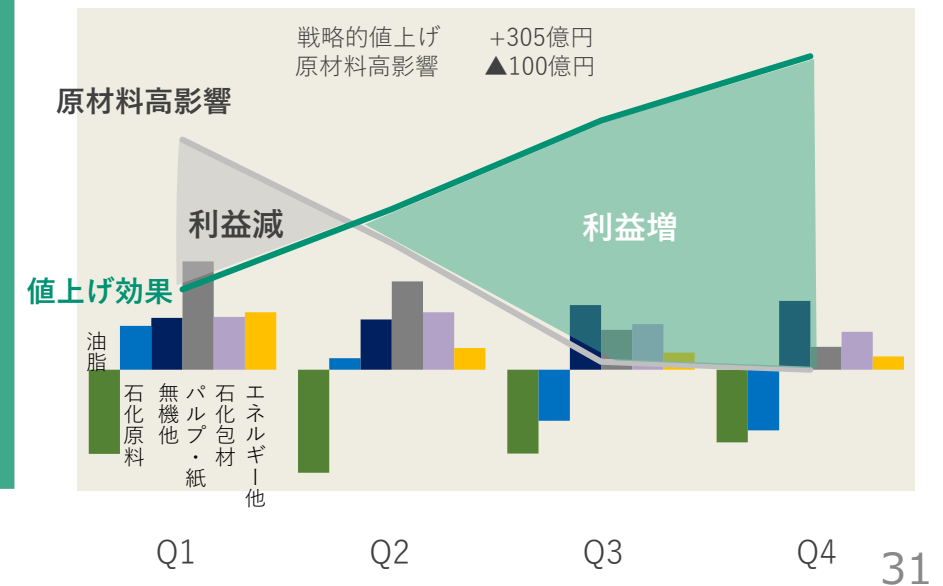
原材料価格推移と値上げ効果（コンシューマープロダクツ事業）

- 2021年を起点とした22年～23年の累計では、原材料価格上昇の約8割をカバーする計画
- 2023年は値上げを継続することで、Q2から2022年比で利益増加に転換

【イメージ】累計の原材料価格上昇と値上げ効果（2021年起点）



【イメージ】原材料価格推移と値上げ効果（対2022年）



下期の対策 - トイレタリー事業 -

市場

- 【日本】
 - ・ 上期は外出機会増加に伴う市場回復でUVケアは前年比2桁伸長、メイク落としやスタイリング剤は105%以上。年間見込みは全体で101%~102%
- 【アジア】
 - ・ 中国：年初のコロナ感染再拡大、出生人口低下の影響もあり、ベビー用紙おむつ、生理用品市場は前年割れを見込む
 - ・ その他アジア：前年からのコロナ回復で104~105%の見込み
- 【欧米】
 - ・ コロナからの回復で109~110%の見込み。値上げも一段落し、数量は前年を下回る傾向

下期の利益増に向けた施策

- ✓ 更なる戦略的値上げ実施（7月以降対象商品拡大）
- ✓ 花王独自の技術による新しい価値提案（新剤型・ESG）
 - ・ 高付加価値化による洗剤カテゴリー・食器用洗剤カテゴリーNo.1シェアの盤石化
「アタックZERO」パーフェクトスティック新発売（8月）「キュキュット」ecoペコボトル発売（9月予定）
- ✓ カテゴリー特性に合わせた新しいマーケティング手法の展開による課題事業の改善
 - ・ 柔軟仕上げ剤「ハミングフレア」主要商品改良及び新製品（8月予定）
（上期は「ハミング」消臭実感がシェアアップ、消臭カテゴリーNo.2に）
 - ・ 「エッセンシャル」ザビューティリペアシリーズ改良（8月予定）
- ✓ 好調な春の新製品の継続育成
 - ・ 「ビオレ瞬感ミストUV」を軸に過去最高シェア獲得。最需要期を勝ち切る
 - ・ 「ビオレザクレンズ」新オイルメイク落としの拡大
 - ・ 「エッセンシャル」好調のバリアシリーズ継続育成



日本の洗濯を変える※1 新スティック形状の洗剤誕生！



**次世代型発泡パウダー※2を採用
液体洗剤を超えた※3圧倒的な洗浄力！**

7/27 「新・洗たく洗剤発表会」



日本とアジア（台湾・香港）同時期発売 日本：8/5（土）、台湾・香港：9月～

※1 当社内において
 ※2 「エア-in構造」と「コーティング」を特徴とするパウダー
 ※3 当社液体洗剤

下期の対策 - 化粧品事業 -

市場

- 日本では脱マスク生活が進み、メイク市場が回復。インバウンド需要増も見込む
- 中国市場は回復基調にあるも、回復ペースは緩やかと見込む
- 欧州はインフレの影響も落ち着き、安定成長を見込む

下期の利益増に向けた施策

【日本】

- ✓ 市場を上回るプレステージブランドの成長（前年比+10%半ば）
 - 「KANEBO」8月に“素肌に化ける 第2弾”新リクイドファンデーション発売、免税店・越境ECでの拡大
- ✓ メイク市場回復に合わせた売上拡大
 - 「KATE」リップモンスタースター増産
 - 「SUQQU」クリームファンデーションリニューアル
- ✓ インバウンド需要対応 ～KOLによる情報拡散
 - 「suisai」ビューティクリアパウダー企画品
 - 「LUNASOL」アイカラーレーション



【中国】

- ✓ 確実な成長に向けた取り組み強化
 - 「freeplus」リブランディング
 - 流通環境変化への対応/W11の施策強化

【欧州】

- ✓ 「SENSAI」ストーリー強化で市場を上回る成長
 - 9月に最高級 ULTIMATEラインのリニューアル

下期の対策 - ケミカル事業 -

市況

- 上期は欧米を中心に物流混乱やその後の景気減速により在庫が積み上がっており需要が低迷
- 需要の回復はQ4からとなる見通し

下期の利益増に向けた施策

- ✓ 高収益製品の設備増強によるビジネス拡大（欧州：三級アミン、合成香料 Q3～新設備稼働開始）
- ✓ 価格対応遅れ分の追加値上げと油脂価格の変動に応じた価格改定による利幅の回復
- ✓ 高付加価値製品の拡大 高耐久アスファルト改質剤（前年比+40%）、農薬用展着剤（前年比+40%）
半導体薬剤（前年比+15%）
- ✓ 高収益新製品の展開を開始 疎水化セルロースナノファイバー複合材（電子材料用途で世界初）
芳香族バイオケミカル/没食子酸（汎用化学品原料として世界初）



03

Mid-term Plan “K25” Progress

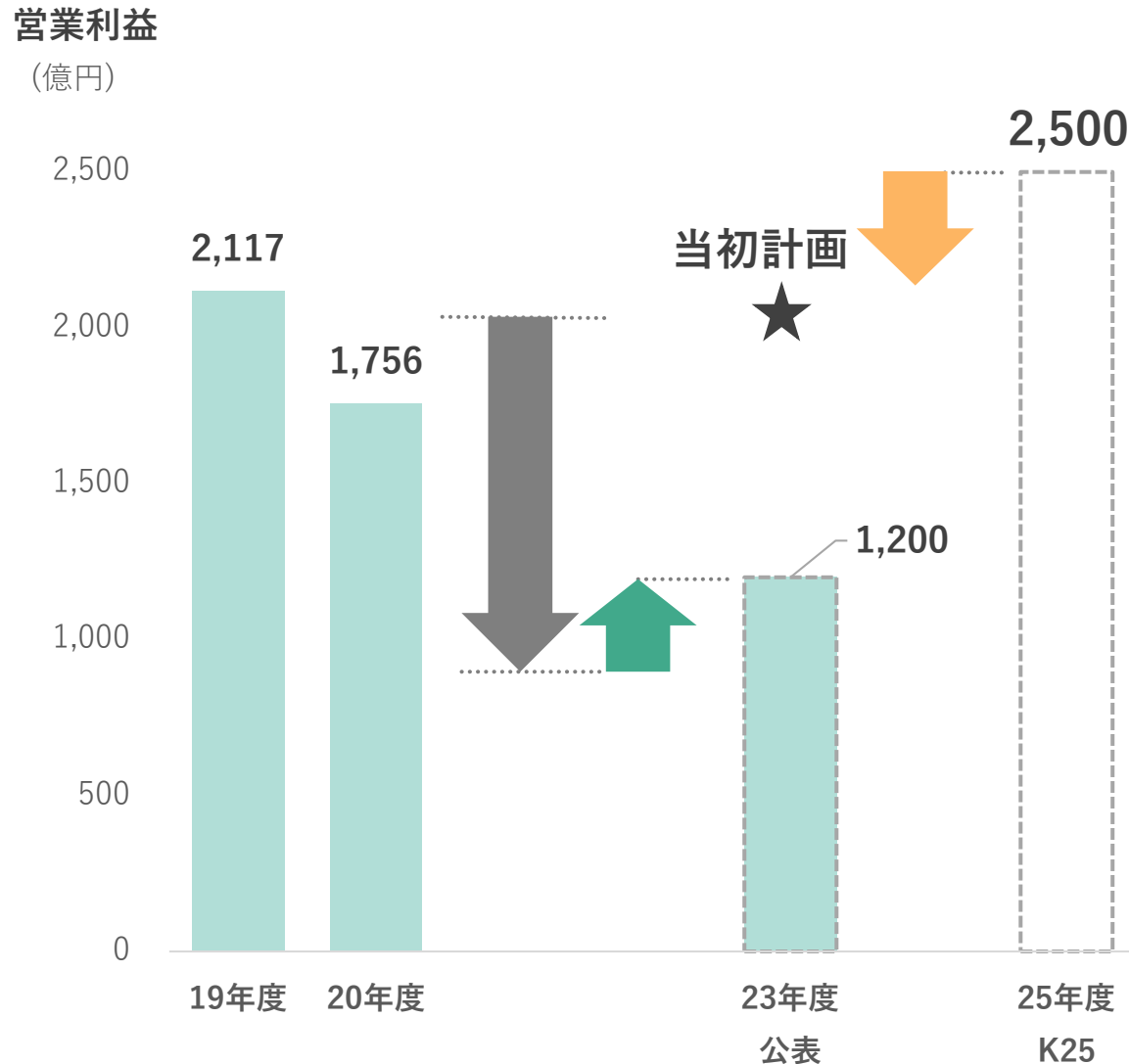
中期経営計画「K25」進捗

1. 中期経営計画「K25」の状況と「K27」
2. 構造改革の概要
3. 成長戦略と事業ポートフォリオ

1) 中期経営計画「K25」の進捗と「K27」

中期経営計画「K25」の進捗

- 計画との乖離要因を明らかにし、構造改革と成長戦略を軸に中期経営計画を見直す。
「グローバル展開の遅れ」と「資本効率の悪化」が課題



外的要因による弱みの顕在化

- ✓ 急激な原材料価格高騰と高止まり
- ✓ インバウンド消失と中国市場の変化
- ✓ 日本市場と中国関連需要への偏重
- ✓ 売上・シェア拡大を優先する事業・販売
- ✓ 課題カテゴリーにおける戦略転換の遅れ

打ち返し

- ✓ 戦略的値上げの実施
- ✓ 成長分野への集中投資
- ✓ TCRの強化・固定費効率化

新商品計画未達、新事業構築の遅れ

花王グループのめざす方向

- 「K25」で設定した経営方針は変えず、具体的な成長軸を明確にする

花王グループ中期経営計画「K27」

ビジョン

未来のいのちを守る

[K27の基本方針]

1. 持続可能な社会に欠かせない企業になる
2. 投資して強くなる事業への変革
3. 社員活力の最大化

ROICの全社導入を進め、構造改革を断行する。そして、
「グローバル・シャープトップ※」事業を擁立する企業をめざす

※グローバル・シャープトップ：顧客の重大なニーズに、エッジの効いたソリューションで世界No.1の貢献をすること

中期経営計画「K27」 目標

- 資本効率の改善とグローバル展開の強化を図るため、新たに「ROIC」と「海外売上高」の2つの指標を設定

	2022年度実績	2025年度概算	2027年度目標
ROIC	7.8%	9%	11%以上
EVA	147億円	350億円	700億円以上
営業利益	1,101億円	1,600億円	過去最高利益の更新 (2019年度 2,117億円)
海外売上高※	6,745億円	7,200億円	8,000億円以上 (売上高CAGR+4.3%)

※ 海外売上高：販売元の所在地に基づく売上高

2023

2024

2025

2026

2027

成長戦略②：パートナー企業との新共創事業

1. ターゲットセグメントでNo.1企業と共創を行う
2. 新事業領域で新たな土俵を構築する

成長戦略①：成長ドライバー領域のグローバル拡大

1. スキンケア事業：スキンプロテクション※でグローバル・シャープトップ
2. 化粧品事業：「Curél」「SENSAI」「MOLTON BROWN」のグローバル展開
3. ケミカル事業：社会課題の解決を通じた事業拡大

構造改革（基盤事業の競争力強化）

1. 非効率事業の抜本的戦略見直し・再編
2. 人財構造改革推進
3. 稼ぐ力の改革

※ スキンプロテクション：肌を外的環境から守ること。UVケア、セルフタンニング、環境プロテクションの3カテゴリーから構成

2) 構造改革（基盤事業の競争力強化）

1 非効率事業の抜本的 戦略見直し・再編

- ベビー用紙おむつ
 - ✓ 中国自工場生産を終了
 - ✓ 国内生産体制最適化の検討
- 化粧品事業の構造改革の完遂
 - ✓ ブランド再編の総仕上げ
- 商品統廃合の加速
 - ✓ ブランド整理、SKU見直し

2 人財構造改革推進

- 組織力強化に向けた人財登用と育成
- 評価報酬制度の改革
- 「キャリア支援」拡充

3 稼ぐ力の改革

- 高付加価値化の徹底追求
- コスト競争力向上に向けた最適な原価設計

構造改革に伴う効果と一時的費用

(億円)	5/10時点	8/3時点
コア営業利益	—	1,200
構造改革費用※	—	▲600
営業利益	1,200	600

利益改善効果

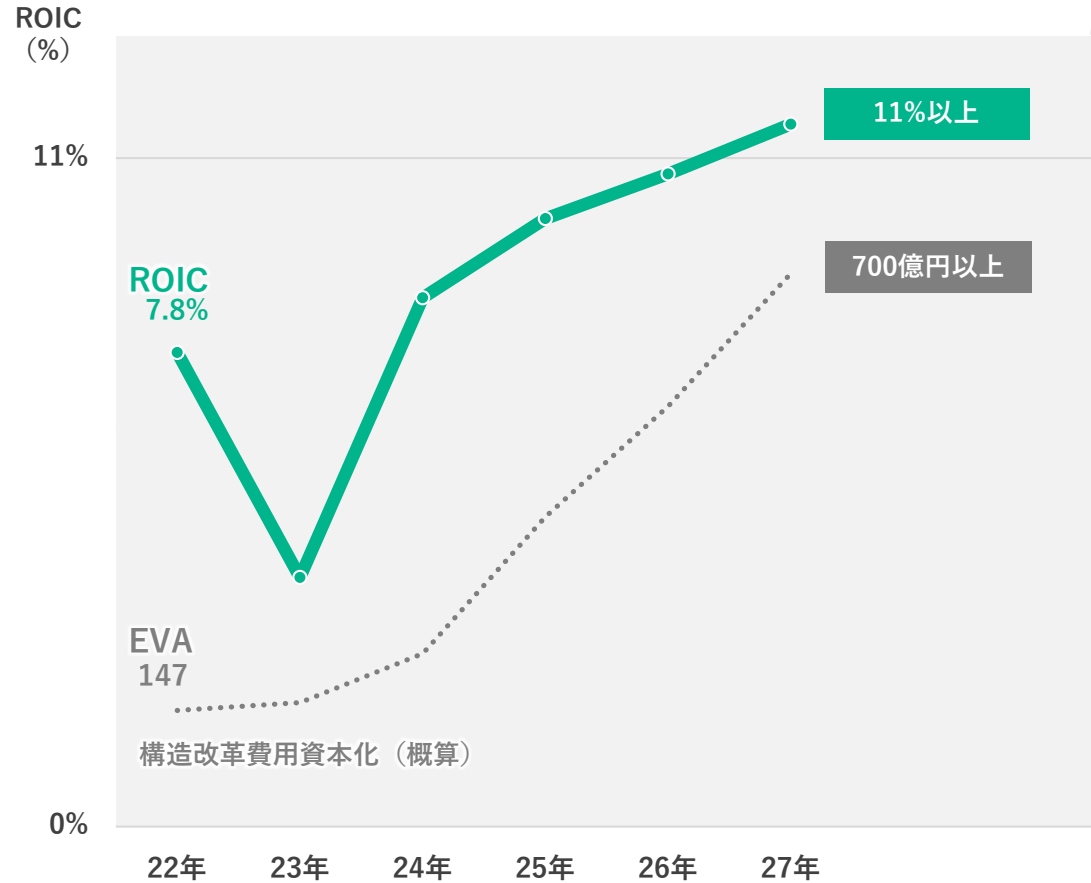
約**300**億円/年

2024年から効果が発現し始め、
2025年から約300億円の改善効果が継続する

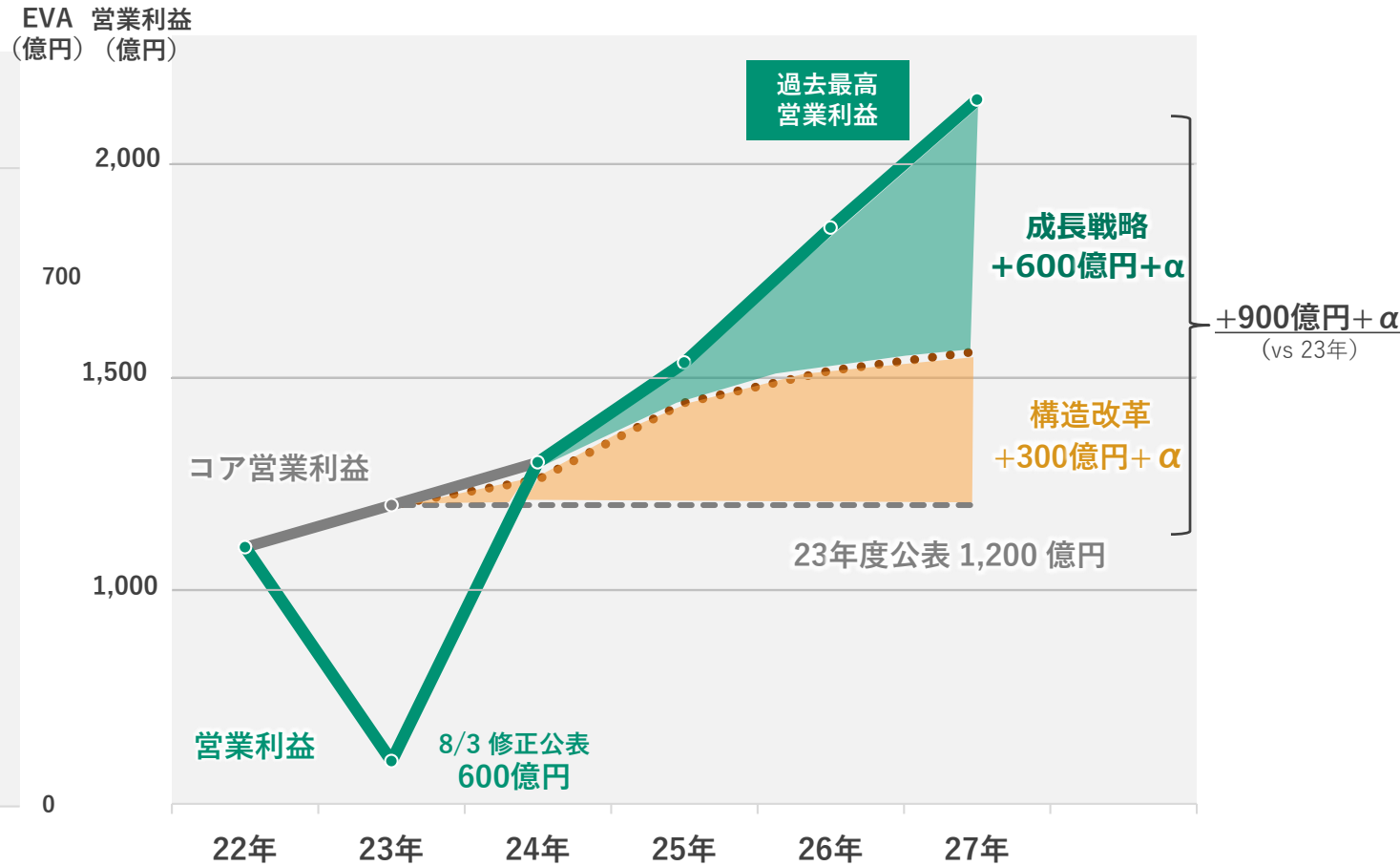
※状況に応じて増減の可能性あり
既存ビジネスでの業績予想は変更なし

「K27」進捗イメージ

ROIC推移 (概算)



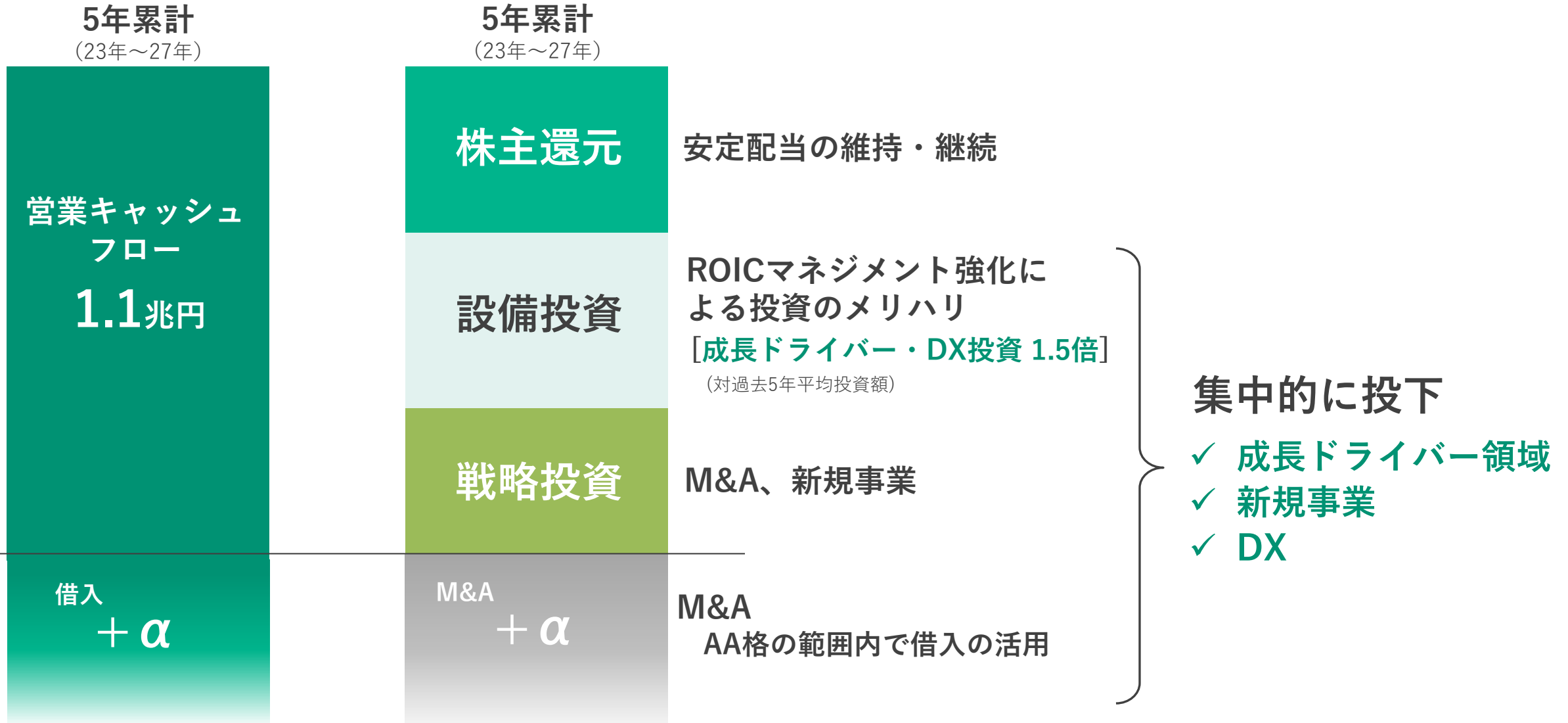
営業利益推移 (概算)



$$\begin{aligned}
 & \frac{+900\text{億円} + \alpha}{(\text{vs } 23\text{年})} = \left(\begin{array}{l} \text{安定収益領域} \\ +200\text{億円} \end{array} \right) + \left(\begin{array}{l} \text{成長ドライバー領域} \\ + \\ \text{事業変革領域} \\ +700\text{億円} \end{array} \right)
 \end{aligned}$$

中期資本政策

- 将来の発展に向けての投資と株主還元をEVA視点で実施



※余剰資金が生じた場合は、キャッシュ・フローと現金の状況を見ながら株主還元の一環として自己株式の取得を実施

「K27」 のまとめ

- 計画との乖離要因を明らかにし、構造改革と成長戦略を軸に中期経営計画を見直す。
「グローバル展開の遅れ」と「資本効率の悪化」が課題

グローバル 展開の加速

- ✓ グローバル・シャープトップ事業の構築
- ✓ 戦略加速のために人財を集中
- ✓ DX再加速

資本効率の改善

- ✓ 経営課題の抜本的整理
- ✓ ROIC経営強化
(事業ポートフォリオマネジメント)

新事業領域での 事業構築

- ✓ パートナーとの共創事業の加速
(グローバル・シャープトップ事業の創造)

3) 成長ドライバー領域のグローバル拡大

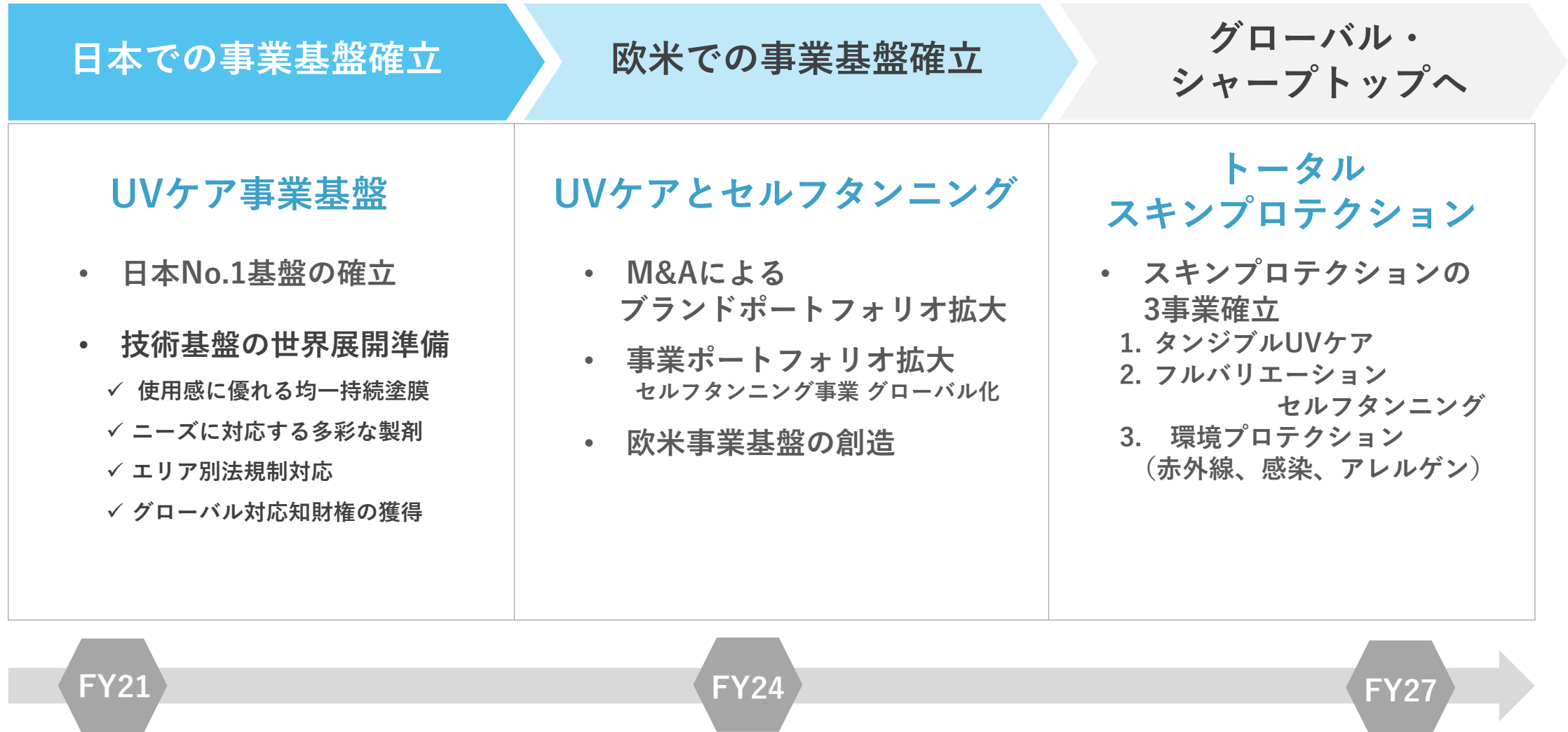
「K27」における成長戦略の方針

	安定収益領域	成長ドライバー領域	事業変革領域
基本方針	収益性向上と シェア維持・拡大	成長投資と グローバル成長	収益性改善
事業	<ul style="list-style-type: none"> ファブリックケア ホームケア パーソナルヘルス 	<ul style="list-style-type: none"> スキンケア 化粧品 ケミカル 業務用衛生製品 	<ul style="list-style-type: none"> ヘアサロン向け製品 ヘアケア <ul style="list-style-type: none"> ▶ 成長ドライバーへ改革進行中 生理用品 <ul style="list-style-type: none"> ▶ 改革進行中 ベビー用紙おむつ <ul style="list-style-type: none"> ▶ 抜本的構造改革（23年）
ROIC (27年度目標)	20%	12%	7%



成長ドライバー領域でのグローバル拡大 -スキンケア事業-

- ・ スキンプロテクション※でグローバル・シャープトップを目指す



※ スキンプロテクション：肌を外的環境から守ること。UVケア、セルフタンニング、環境プロテクションの3カテゴリーから構成

スキンプロテクション（UVケア/セルフタンニング）のグローバル展開

- 花王とbondi sands社のブランド、知財、技術、販路等のシナジーで一気にシェア拡大

欧州

市場

- UVケア：3,042億円 (CAGR+6%)
- セルフタンニング：335億円 (CAGR+5%)



シェア：27年 No.2



Bioré

(23年 スタート)

日本・アジア

市場

- UVケア：約2,600億円
- セルフタンニング：-



シェア：
No.1※拡大

Bioré



27年 No.1



27年 No.5

北米

市場

- UVケア：3,123億円 (CAGR+6%)
- セルフタンニング：408億円 (CAGR+6%)



シェア：27年 No.3



JERGENS
Natural Glow

Bioré

(23年 スタート)

豪州

市場

- UVケア：243億円 (CAGR+8%)
- セルフタンニング：66億円 (CAGR+8%)



シェア：27年 No.1



Bioré

南米

市場

- UVケア：1,674億円 (CAGR+11%)
- セルフタンニング：35億円 (CAGR+8%)



シェア：27年 No.6



Bioré

(23年 本格スタート)

<シェア>
スキンプロテクション市場（UVケア+セルフタンニング）での

27年 目標市場ポジション

<市場規模>

北米・欧州・豪州・南米：2022年度 Euromonitor
CAGR 2022年→2027年, 125円/米ドル換算

日本・アジア：花王調べ 花王展開国計
(日本・中国・台湾・香港・シンガポール・タイ・マレーシア)

※ 売上No.1 インテージ SRI+ 日焼け止め市場
2022年1月～2022年12月 シリーズ別累計販売金額

花王プレジジョンスキンケア

高機能

スキンプロテクト

- 塗りやすさ

守りたい部分に塗られていること

- 均一性

塗られた部分すべてに
(UV遮蔽)成分があること

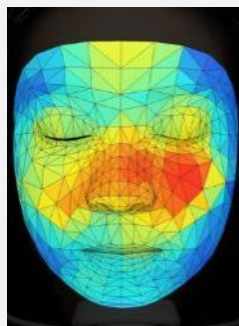
- 持続性・感触

剥がれにくく、感触が良いこと

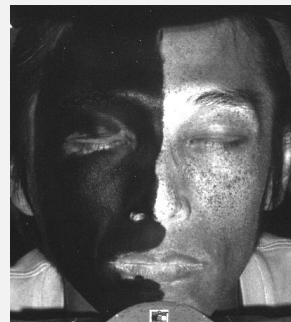
高精細

肌モニタリング

Kirei肌解析



UVケア肌



専門判定者の肌評価を学習したAI

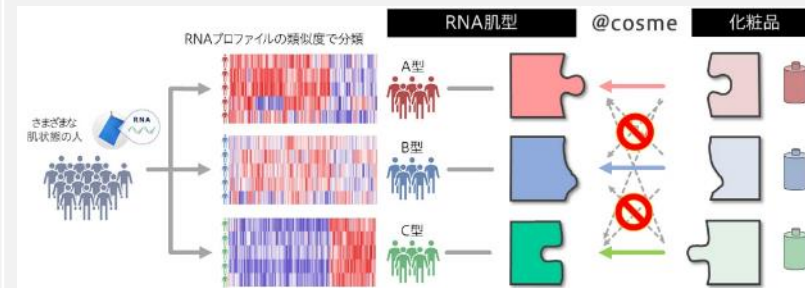


高適性

RNAモニタリング

DNAと生活習慣を合わせた個人属性

先天的 後天的



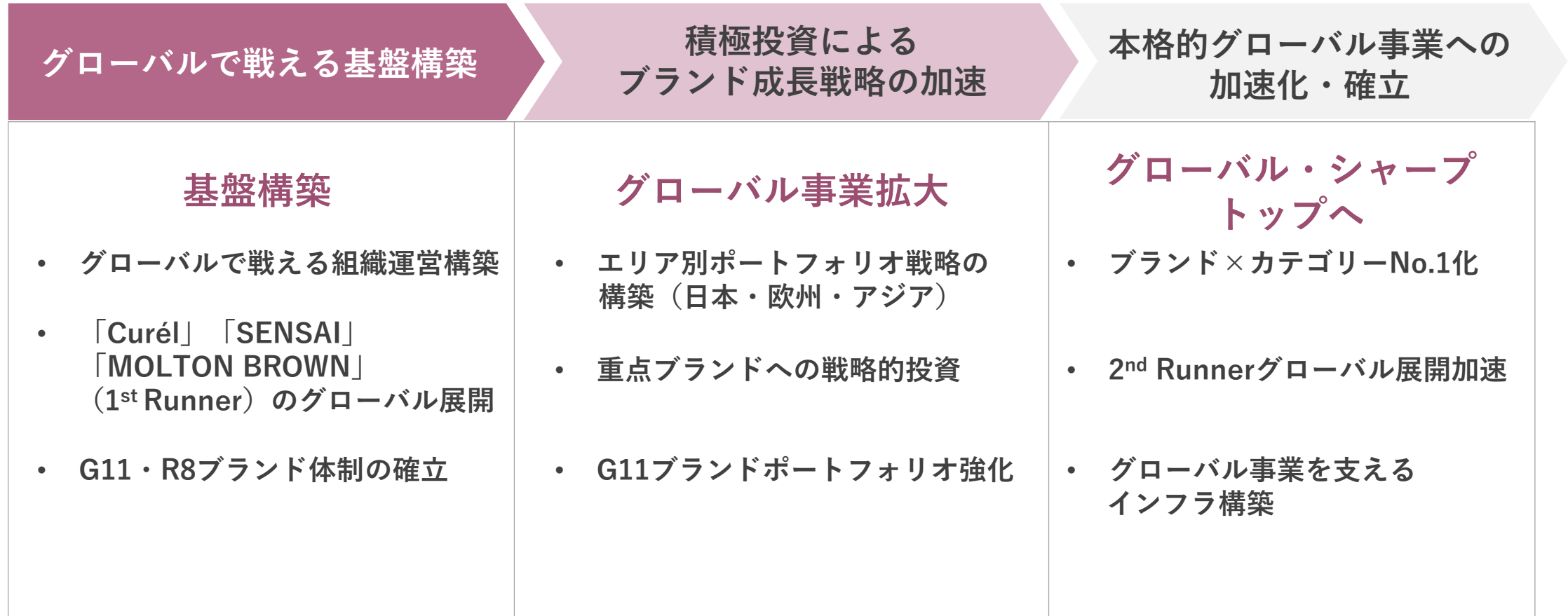
リスクを判定する肌バリア検査



「RNA検査事業」2023年3月9日から事業開始

成長ドライバー領域でのグローバル拡大 -化粧品事業-

- 「Curél」「SENSAI」「MOLTON BROWN」を軸にグローバル展開の加速



FY23

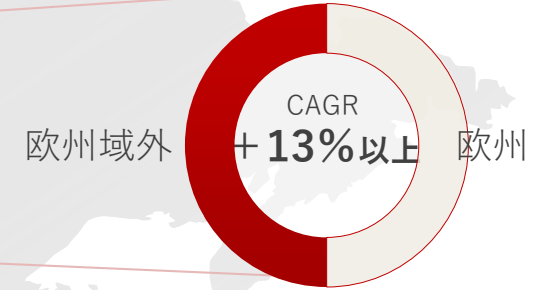
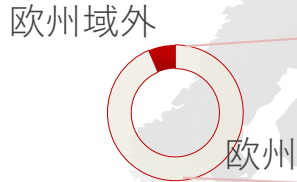
FY25

FY27

グローバル売上
2022

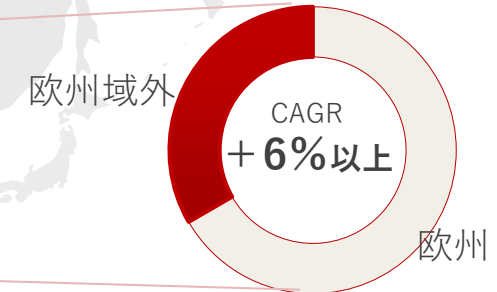
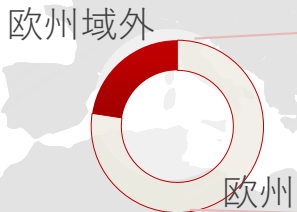
グローバル売上
2030

SENSAI

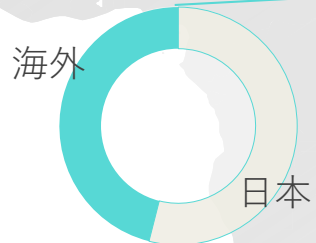


成長エリアの中国・アジアの
プレステージ市場へ

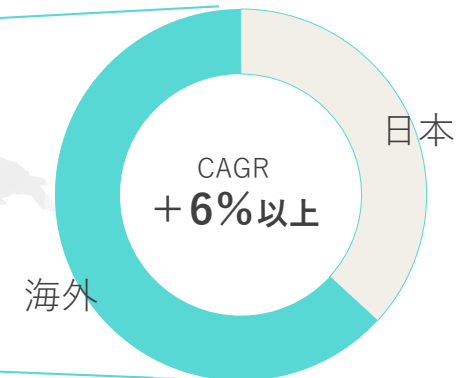
MOLTON
BROWN
LONDON



Curél



世界中の乾燥性敏感肌で
悩む人へ 欧米市場へ



- ・ブランドの独自性と花王グループの技術を融合したモノ作りをベースに、グローバルで戦えるブランドへ

SENSAI



MOLTON
BROWN
LONDON



ブランド独自性

小石丸シルク※/シルクスキンの実現

英国スタイル/こだわりの香り

ターゲット

体験・希少成分重視 超富裕層

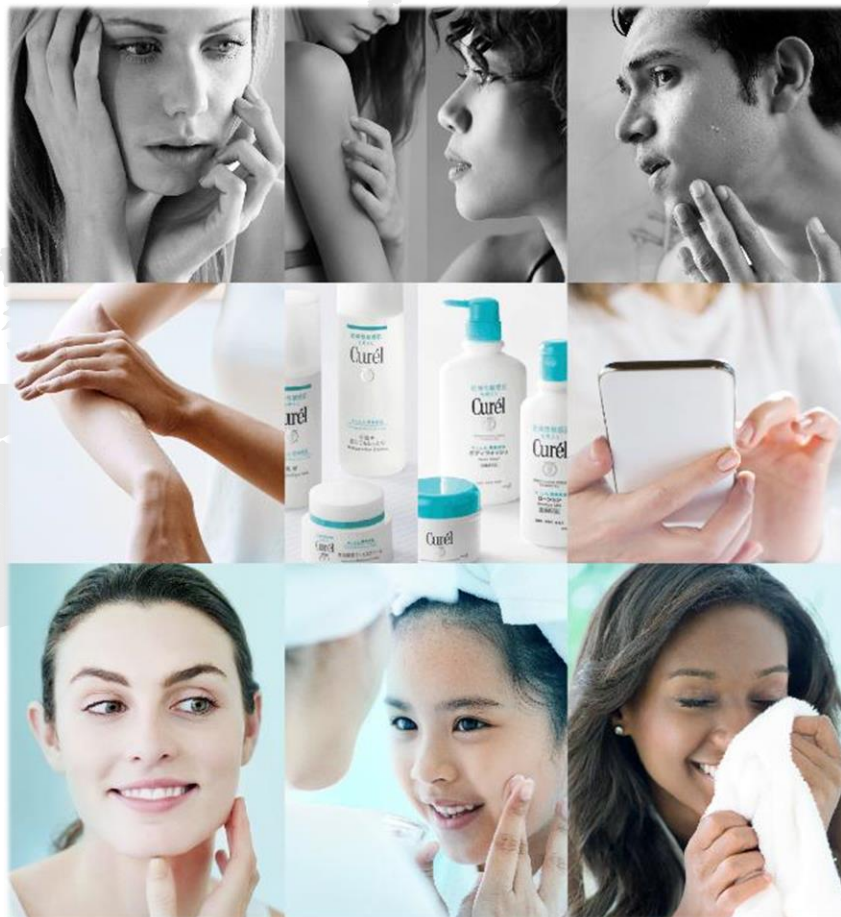
ラグジュアリー×サステナブル

花王グループ技術・資産

サイエンス・感性

※小石丸シルク：純国産で希少種である蚕の“小石丸シルク”から抽出したエキスを核とした成分を採用

- ・ブランドの独自性（セラミドケア技術）と進出エリアの風土、肌悩みに立脚したソリューション提供でグローバル敏感肌市場で戦えるブランドへ



Curel 

セラミドケア技術

×

特有の肌悩み

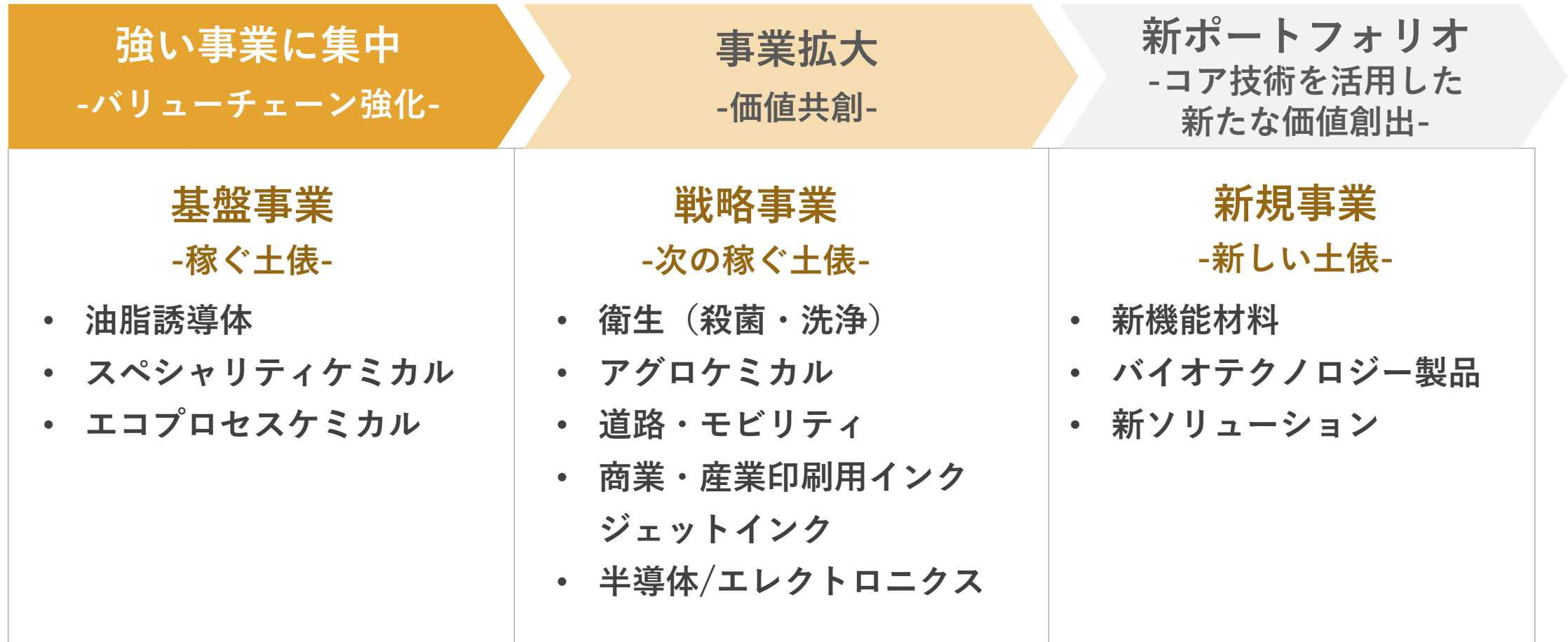
エリアの風土



独自の
ソリューション提供

成長ドライバー領域でのグローバル拡大 -ケミカル事業-

- ケミカル事業 環境課題・社会課題の解決を通じて、事業を成長させる



代表的な素材・製品 -ケミカル事業-

世界トップグループ

- 油脂誘導体
 - ・天然高級アルコール
 - ・三級アミン
- 洗剤/化粧品
 - ・柔軟剤基材
- 界面活性剤
 - ・硫酸塩型アニオン界面活性剤
- 香料
 - ・合成香料 (HCA※1、MDJ※2、ラクトンなど)
- デジタル印刷材料
 - ・トナーバインダー
- 半導体/エレクトロニクス
 - ・ハードディスク用研磨剤・洗浄剤
 - ・半導体後工程用洗浄剤

※1. HCA：ヘキシル シンナミック アルデヒド ※2. MDJ：メチル ジヒドロ ジャスモネート

日本トップグループ

- プラスチック/ゴム
 - ・低燃費タイヤ用シリカ分散剤
- 農林
 - ・農薬用機能性展着剤
- 食品
 - ・豆腐用乳化にがり
 - ・ケーキ用加工油脂
- 鋳物
 - ・鋳物用フランバインダー
- 金属
 - ・鉄鋼用洗浄剤
- 道路/土木/建築
 - ・コンクリート製品用高機能減水剤



(市場シェアは花王調べ)

機能性展着剤

- スマート農業と環境保全に貢献 -

- 特徴：有効成分の浸透促進、濡れ性改良など農薬本来の力を引き出すケミカルス
- 市場規模※：1,000億円
(CAGR+6%以上)
- 27年売上目標：20年比で2.5倍



ドローン利用による農薬散布



パーム農園の病害モニタリング

廃PETアスファルト改質剤

- インフラ強靱化に貢献 -

- 特徴：廃PETの有効活用と高耐久舗装の両立を実現、資源循環社会の構築に貢献
- 市場規模※：250億円（日本）、1,000億円（海外）
(CAGR+5%)
- 27年売上目標：20年比で25倍



国内での実績拡大



海外でのプロモーション活動

半導体薬剤

- 半導体の高性能化に貢献 -

- 特徴：高洗浄性と低環境負荷を実現、5G/6G通信規格に欠かせない薬剤開発
- 市場規模※1：3,500億円
(CAGR+8%)
- 27年売上目標：20年比で2.3倍



プリント基盤洗浄剤



半導体用エッチング剤

疎水化セルロースナノファイバー

- 様々な用途で機能革新に貢献 -

- 特徴：独自の疎水化技術で用途毎にカスタマイズするサステナブル高機能素材
- 市場規模※2（水性）：55億円
(化粧品や食品、インク、塗料等向けがメイン)
- 27年売上目標：23年から上市
(疎水化製品の展開で、モビリティ・家電・建材用途向けに市場拡大が期待されている)



疎水化セルロースナノファイバー



構造材料の強度向上



電子材料の加工性向上

展開が期待される用途

強い事業のさらなる盤石化 -ケミカル事業-

三級アミン

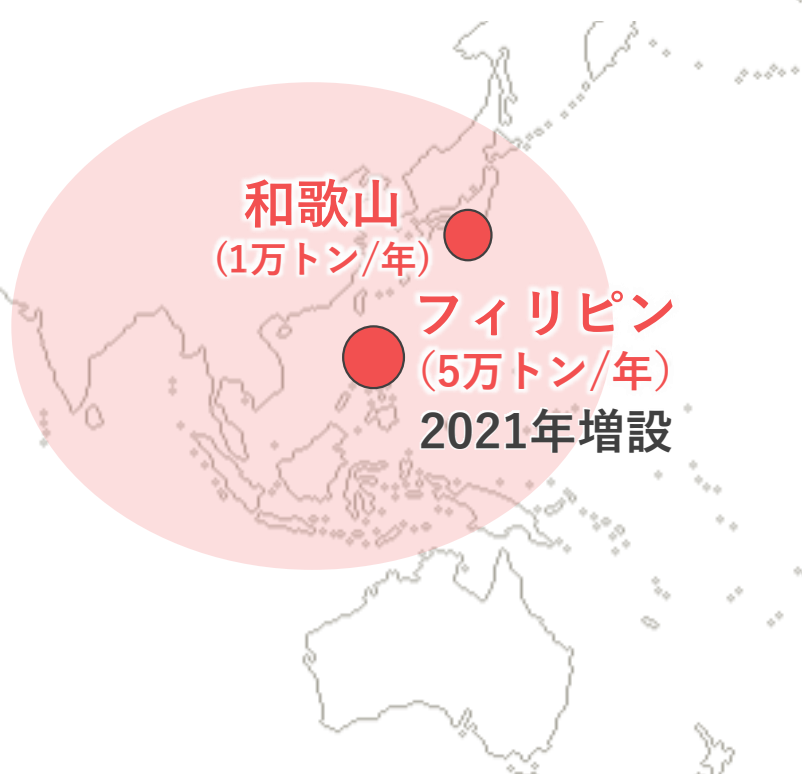
三極体制の強化と顧客のニーズに応えた製品展開で確固たるグローバルNo.1ポジションの確立、グローバルシェア35%から40%超を目指す

欧州: グリーン需要の拡大



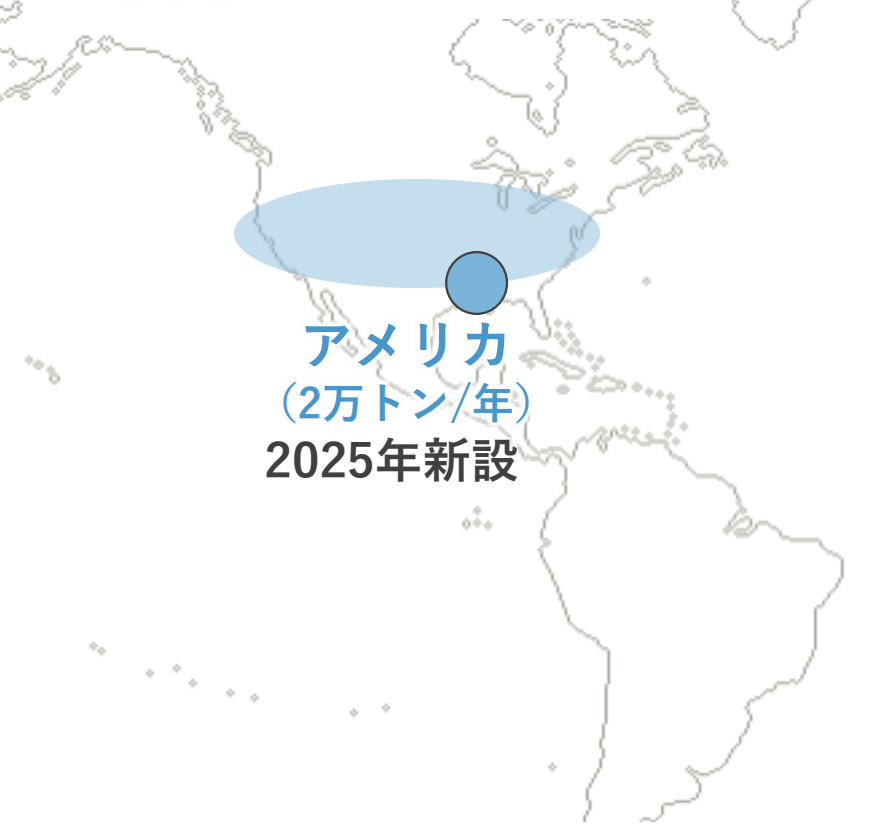
エリア内
シェア 45% (19年) → 55% (27年)

アジア: インド・東南アジア市場の重点強化



25% (19年) → 30% (27年)

米州: 物流コストの削減



50% (19年) → 60% (27年)

「K27」における成長戦略の目標

	安定収益領域	成長ドライバー領域			
事業	ファブリック&ホームケア	スキンケア	化粧品	ケミカル	ヘアケア※ ヘアサロン向け製品含む
目標ROIC	20%以上	12%以上			
目標営業利益 (22年比)	+約200億円以上	+約700億円以上			
基本方針	収益性向上と シェア維持・拡大	成長投資とグローバル加速 (グローバル・シャープトップ)			
戦略エリア	日本/アジア	グローバル	日本/アジア/欧州	グローバル	欧米/日本/アジア
共創エリア	家電・住居	ベクター感染・ OTC	美容家電・美容 クリニック	農業・道路 ・半導体	ヘルスケアサロン
戦略技術搭載 商品/ブランド					

※ 事業変革領域から成長ドライバーへ改革進行中

経営改革のポイント

グローバル・シャープトップ事業を擁立する企業をめざす
 事業規模の合算でなく、尖る重点領域でグローバルトップをめざす

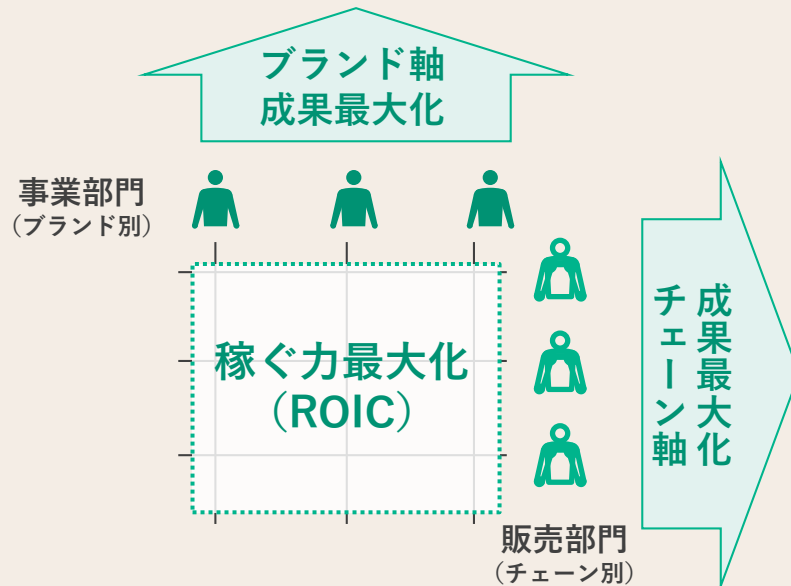
構造改革の早期断行とグローバル成長へ加速

商売改革

- 事業・販売一体運営 -

✓ 利益ある成長の重視

- ROIC管理による
ブランド軸とチェーン軸の成果最大化

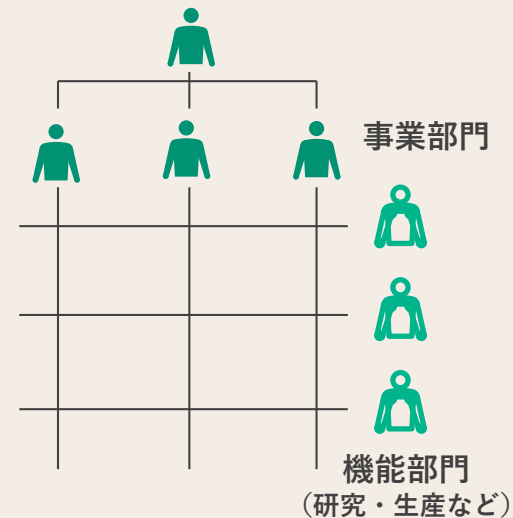


開発改革

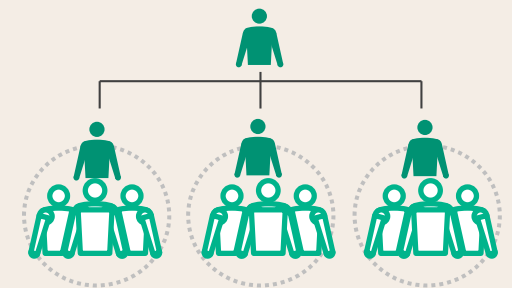
- 部門や階層を超えた柔軟な開発体制へ -

✓ 新商品の成果レベルの向上

マトリックス重視型
-部門管理方式-



タスク重視型
-スクラム方式-



中期経営計画「K27」 目標

- 資本効率の改善とグローバル展開の強化を図るため、新たに「ROIC」と「海外売上高」の2つの指標を設定

	2022年度実績	2027年度目標
ROIC	7.8%	11%以上
EVA	147億円	700億円以上
営業利益	1,101億円	過去最高利益の更新 (2019年度 2,117億円)
海外売上高※	6,745億円	8,000億円以上 (売上高CAGR+4.3%)

※ 海外売上高：販売元の所在地に基づく売上高

9/26（火） 化粧品・マスキングケア事業 成長戦略説明会

04

| **Appendix**

パートナー企業との新共創事業

- 各業界のトップクラス企業との共創を進め、新事業領域で新たな土俵を構築

対象事業	スキンケア	化粧品
展開ブランド・技術	 	  2.0
技術特長	脱殺虫成分の新世代忌避	微細糸からなる皮膚保護膜
対象	害虫ケア	美容家電・美容クリニック
開始時期・展開エリア	2024-25年 アジア・日本 + 欧米	2024年 日本・中国 + 欧米

オーストラリアのBondi Sands（ボンダイ サンズ）社を買収

Bondi Sands Australia Pty Ltd

（本社：オーストラリア メルボルン、設立：2012年）



セルフタニングや日焼け止め、スキンケア商品等を
オーストラリア・イギリス・アメリカなどで展開

日焼け防止意識の高いオーストラリアにおいて、太陽光による日焼けをしなくても
美しく健康的な肌を実現するセルフタニング市場でNo.1シェア※1

- ・商品数：92SKU（3カテゴリー） ※2
- ・展開国：32ヶ国

KaO

きれいをこころに未来に

