

- 
- A large, semi-circular collage of various photographs showing diverse people in different work environments, including retail, laboratory, and office settings, is positioned on the right side of the slide.
- **2018年度の活動概要**
 - 今後の方向性

それでは、私の方から、花王グループの「2018年度の活動概要と今後の方向性」について述べさせていただきたいと思います。

「K20」の目標：3つのこだわり

(1) 特長ある企業イメージの醸成へのこだわり

(2) 「利益ある成長」へのこだわり

- ・ 過去最高益更新の継続
- ・ 実質売上高年平均成長率(CAGR)+5.0% 営業利益率15.0%
- ・ 売上高1,000億円ブランドを3つ

(3) ステークホルダー還元へのこだわり

kaō

2018年は、「K20」の2年目の年として、成長を継続させること及び2020年、そしてそれ以降に向かっての準備をしっかりと行うことを念頭に置いて努力してまいりました。

2018年度連結決算

	2017年度	2018年度	対前期
売上高	1兆4,894億円	1兆5,080億円	(実質)+1.3%
営業利益	2,048億円	2,077億円	+29億円
当期利益(親会社帰属)	1,470億円	1,537億円	+67億円
基本的1株当たり当期利益	298.30円	314.25円	+15.95円

9期連続増益 6期連続営業最高益更新

kaō

その結果、先ほどの事業報告でも報告がありましたように、対前年での増収増益及び9期連続の増益と6期連続の営業最高益更新を達成できました。これも、株主の皆様のご支持、ご支援の賜物であります。この場をお借りいたしまして、厚く御礼申し上げます。

「K20」利益ある成長

〈K20目標〉

実質売上高年平均成長率 **+5.0%**
営業利益率 **15.0%**

〈2018年度実績〉

実質売上高成長率 **+1.3%**
営業利益率 **13.8%**

〈2017年度実績〉

実質売上高成長率 **+5.6%**
営業利益率 **13.7%**

K20

kao

ただ、大きな事業環境の変化により、当期利益以外は公表予想には届かず、厳しい1年でありました。

ちなみに、実質売上高成長率は+1.3%、営業利益率は13.8%となり、「K20」の利益ある成長の目標から少し乖離してきました。今年も、是非ともその乖離を埋め、「K20」達成に向け進めてまいりたいと考えております。

株主様への還元

1株当たり配当金120円

(2018年度)

29期連続増配



1988年度

2018年度

kao

今回生み出すことができました利益は、今後の成長のための投資に活用するとともに従業員に、社会に、そして株主様にしっかりと還元していく所存でございます。

株主還元といたしましては、期末配当として、予定どおり1株当たり60円とさせていただきますと考えております。これによりまして、年間配当は1株当たり120円となります。

本日の配当に関する議案におきまして、皆様のご承認をいただければ、29期連続の増配を達成することになります。今後も、増配を継続できるよう努力してまいります。

折角の機会ですので、2018年の活動に関しまして、もう少し詳しくお話ししたいと思います。

2018年度トピックス

	公表予想	2018年度実績
売上高	1兆5,400億円	1兆5,080億円 (対前期 実質+1.3%)
営業利益	2,150億円	2,077億円 (前年差 +29億円)
営業利益率	14.0%	13.8%

kao

まず売上に関してですが、公表予想から売上で320億円乖離いたしました。その主な要因はベビー用紙オムツとマス市場向けヘアケアです。一方で、化粧品事業は好調に推移し、回復基調が鮮明になってきました。利益的には公表予想から73億円乖離しました。

今年は前年の営業利益を102億円上回ることを目標に頑張ってまいりましたが、第4四半期が厳しい状況となり、前年の29億円増で終了いたしました。ベビー用紙おむつビジネスとファブリック&ホームケア事業の利益減が主な要因です。

ベビー用紙おむつと化粧品事業に関して、さらに詳しくお話いたします。

ベビー用紙おむつ

過去5年間

営業利益増 **180億円**
営業利益率 **8%→15%**



2018年度

中国ビジネスが
厳しい状況に



ベビー用紙おむつは、ここ5年間で180億円の利益増を達成してくれました。利益率も8%から15%まで上昇し、家庭品事業全体を牽引してきたわけです。昨年は、売上で対前年91%という厳しい状況に陥りました。

並行輸入業者による販売価格低下が、輸出や越境ビジネスに影響を及ぼしました。また、今年から施行されております新しい中国電子商取引法を前にした業者買いの急減速が年末にかけて発生し、難しい運営を迫られたわけです。販売価格を考慮して、数量を重視した販売を行うことも可能でしたが、今後の継続成長を考慮し、意識的に対応しませんでした。何とか、メリーズのブランド力低下を最小限の影響で食い止めることができたと思いますので、今年は復活に向け事業を再活性化させてゆきます。

そのために、戦略を大きく転換いたします。

2019年度 中国でのメリーズブランドの再活性化

- 高価格製品の発売 ● 新技術を日本以外から先に活用



コンシューマープロダクツ(家庭品)事業全体をけん引



ひとつは、従来のプレミアムメリーズに加えて、これまで行ってこなかった高価格製品の発売を計画しています。もう一つは、何でも日本発という考えを改め、新技術を日本以外から先に活用することも進めます。これにより、最高売上、最高利益となった2017年を少しでも上回る成果に結び付けたいと考えています。

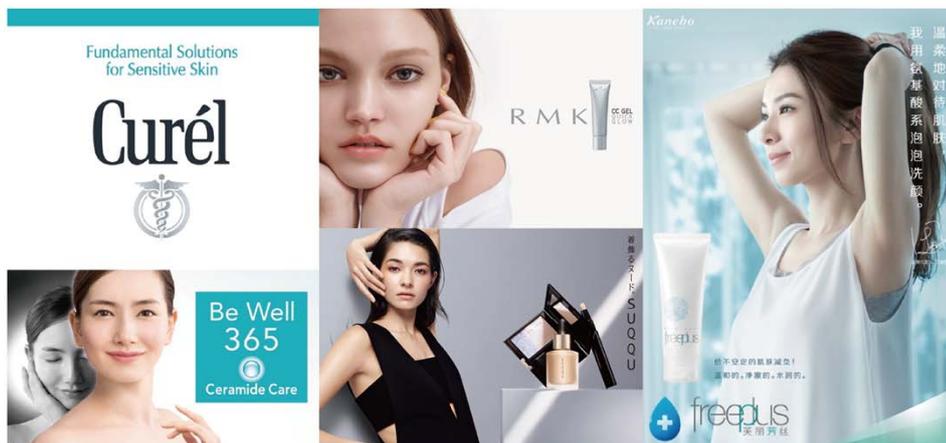
中国以外では、インドネシアが133%、ロシアが111%の伸長でしたので、今年も期待できると思います。

ベビー用紙おむつは、しばらくの間は家庭品事業全体をけん引できるようにしなければなりません。中国の出生数が前年を200万人以上下回り、景気減速が鮮明になってきたことは不安要因ですが、グループ挙げて取組んでまいります。

化粧品事業

2018年度 新成長戦略の実行により大幅な利益増

売上高:105%(前年比) 営業利益率:9.9%



kaeo

次は、化粧品事業です。これまで低迷してきた化粧品事業でしたが、昨年春に成長戦略を明示し、メンバー一丸となって進めてきた結果、対前年105%の売上高伸長、大幅な利益増を達成しました。

利益率は前年の2倍強、約10%となり、2020年の目標を前倒しで達成できました。これを牽引したのは、今後の成長を牽引させるべく選んだG11の成長です。化粧品売上の半分、利益の8割を占めます。対前年の売上伸長は118%でした。特にキュレルやフリープラスを中心としたアジアの化粧品、スックやRMKなどのエキップブランドが好調でした。

今後は、G11を中心としたブランドに集中投資し、ブランド育成をしっかりと行い、更なる成長を目指してまいります。

花王の技術イノベーション

Fine Fiber
ファイン
ファイバー

**RNA
Monitoring**
RNA
モニタリング

**Created
Color**
クリエイティッド
カラー

Bio IOS
バイオ
IOS

**Package
RecyCreation**
パッケージ
リサイクリエーション



それから、花王グループの技術力の高さをアピールすべく行いました「花王グループの今後を支える技術イノベーション」発表会に関して、少し触れておきたいと思います。

昨年の11月27日に5つの技術イノベーションを発表いたしました。Fine Fiber・RNA Monitoring・Created Color・BIO IOS・Package Recycreationの5つの技術です。簡単に紹介しますと、Fine Fiberは、10年以上の歳月を費やし、皮膚と繊維の本質研究の深化・融合から生み出された技術です。皮膚にやさしいナノファイバーの積層体を形成することができる技術であり、その積層体は、通気性が高く、柔らかく、液を引き込み保持する能力に優れ、かつ見えない・感じない、いわゆる生体を高度に模倣した皮膚を超える皮膚と言っても過言ではありません。いろいろな応用が考えられると思います。

RNA Monitoringですが、ヒト固有の遺伝子情報を保有している「DNA」とは異なり、「RNA」は遺伝子情報を伝達・処理する役割を担っています。すなわち「RNA」を知ることができれば、環境要因により変化するヒト形成における重要な情報を得ることができます。今回開発しましたRNA Monitoringは、あぶらとり紙で皮脂を採取し、それを調べるだけで簡単にかつ迅速に多くの「RNA」が分かる技術であり、これにより、目に見えない皮膚や身体の状態を可視化できるだけでなく、将来予測も可能となります。活用如何ですが、美容領域や健康領域のパーソナライズ化に大きく役立つと考えています。

Created Colorは髪色を安全にかつ自在に変えることが出来る技術、Bio IOSは汚れだけ徹底的に落とし、汚れを付きにくくする、花王史上最高レベルの究極のサステナブル洗浄基材であります。Package Recycreationは、プラスチック容器の革命および新たなリサイクルの提案です。

技術イノベーション発表の目的は、先ほどお話ししました花王グループの技術力の高さを示すことですが、併せて花王らしいオープンイノベーションに繋がればと考えたわけです。

『アタック ZERO(ゼロ)』 新発売

花王史上最高の洗浄基剤「バイオ IOS」実用化 第一弾
洗うほど衣類よみがえる「ゼロ洗浄」へ



これらの技術は今年から順次実用化してゆきますが、第一弾は1月23日に発表会を行いました「BIO IOS」を用いた衣料用洗剤の革新、「ゼロ洗浄」が可能となる「アタックゼロ」の提案です。

汚れゼロ、においゼロ、洗剤残りゼロの実現に大きく前進しました。これまでの洗剤では成し得なかったレベルでの洗浄力であり、洗えば洗うほど衣類が蘇ってきます。アタックゼロにはドラム式洗濯機専用商品及びワンプッシュハンディタイプも品ぞろえ致しました。4月1日からの発売です。

今後もワクワクするような提案を継続して行っていきたいと思っております。

- 
- A large, semi-circular collage of various photographs showing diverse people in different work environments, including offices, laboratories, and retail settings, representing the company's global and multi-industry presence.
- 2018年度の活動概要
 - 今後の方向性

それでは、最後に今後の方向性について述べさせていただきます。

今年、「K20」の目標達成のための「勝負の年」と位置付けて、積極的に取り組んで参ります。

2019年度業績予想

	2018年度	2019年度予想	対前期
売上高	1兆5,080億円	1兆5,800億円	(実質)+5.8%
営業利益	2,077億円	2,250億円	+173億円
営業利益率	13.8%	14.2%	—
当期利益(親会社帰属)	1,537億円	1,620億円	+83億円
1株当たり配当金	120円	130円	+10円

kaO

2019年度の公表予想は、売上高 1兆5,800億円、営業利益2,250億円（営業利益率14.2%）、親会社帰属の当期利益1,620億円です。

実質売上高成長率は+5.8%となります。アグレッシブな目標です。10月に予定されています日本の消費増税を上手く乗り切ると共に化粧品事業の更なる成長、ベビー用紙おむつの再活性化、シャンプー・リンスを中心としたヘアケア事業及び欧米家庭品ビジネスの立て直し、ファブリックケアの革新及び技術イノベーションの実用化等を進めることにより目標達成を目指します。

なお、配当金につきましては、2018年度より10円増配の1株当たり130円を予定しております。

非財務的な活動の強化

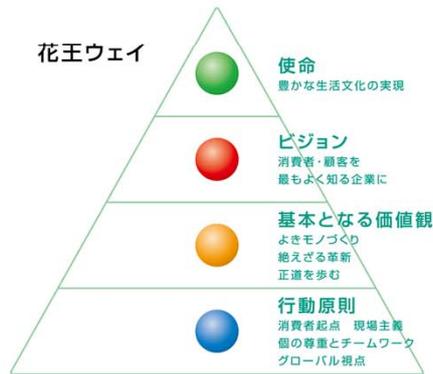
E : Environmental **環境**
S : Social **社会**
G : Governance **ガバナンス**

kaō

以上のような財務的な活動と並行して、非財務的な活動を強化してゆかなければなりません。昨年7月にESG部門を新設いたしました。

本日壇上におりますデイブ・マンツを統括とし、コストという発想から長期投資として捉えた攻めのESGを目指して参ります。4月に具体的なアクションプランを確定させ、実行へと進めてまいります。

世界の人々の喜びと満足のある豊かな
生活文化を実現するとともに
社会のサステナビリティ(持続可能性)に貢献する



以上、本日ご説明させていただきましたことを是が非でも達成できるよう、グループ一丸となって取り組んでまいります。

そして、企業理念であります「花王ウェイ」に明記いたしました「世界の人々の喜びと満足のある豊かな生活文化を実現するとともに社会のサステナビリティ(持続可能性)に貢献する」という使命を果たすべく、さらなる努力・精進を重ねてまいります。

こうした私どもの基本姿勢をご理解いただき、今後とも変わらぬご支持・ご支援を賜りますよう、心よりお願い申し上げます。

以上をもちまして、「報告事項の報告」を終わらせて頂きます。

KaO

自然と調和する ころ豊かな毎日をめざして