



KaO

きれいをこころに未来に

花王株式会社

第118期 定時株主総会

- **2023年度の活動概要**
- **2024年度市場環境と業績予想**
- **中期経営計画「K27」と進捗**

## 花王

環境の変化

原材料の高騰

中国市場の変調

- ・ALPS処理水問題
- ・景気減速

### 課題

国内日用品市場の  
低価格商習慣

成長転換への加速  
メリハリある投資の実践

中国偏重度の改善  
・サニタリー  
・化粧品

人的資本の最大活用

### 対応

業界をリーディングする  
戦略的値上げ

### 構造改革

- ・ROIC重視の  
資本効率最大化経営
- ・人財重視の  
人財高循環化
- ・スピード重視の  
スクラム型組織運営

### 成果

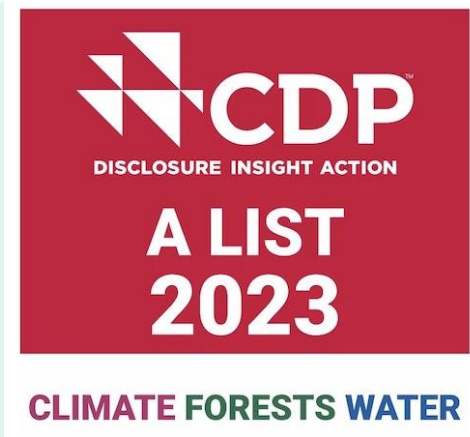
価格転嫁進展  
国内シェアアップ

ノンコア事業の売却  
成長事業加速のための買収

事業ポートフォリオに基づく  
経営マネジメントの進展

新製品のヒット率アップ  
新共創事業のスタート

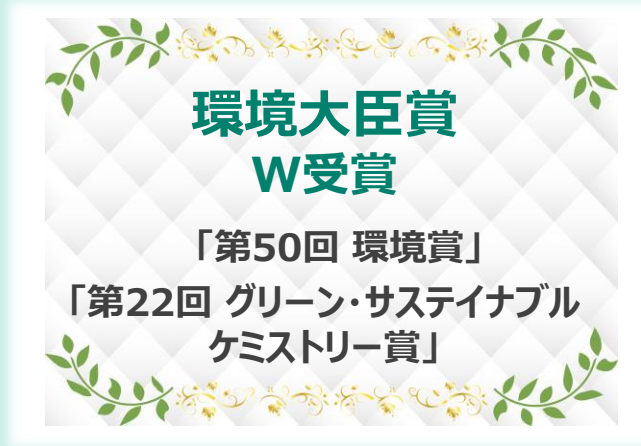
## 生態 Ecology



日本でトップ 世界で10社のみ  
**四年連続 Triple A**

英国の慈善団体が管理する非政府組織（NGO）の評価

## 生活 Everyday Lives



「廃PETを利用したアスファルト  
舗装高耐久化技術の開発」

ニュートラック

## 生命 Life

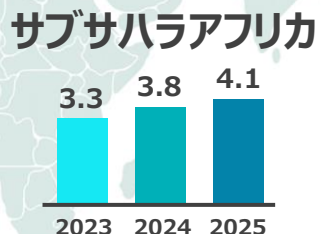
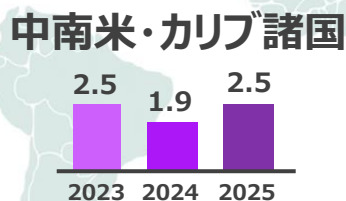
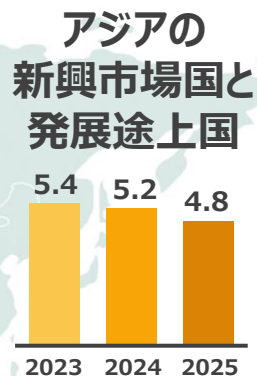
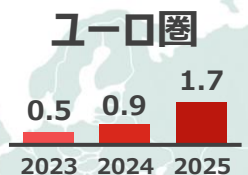
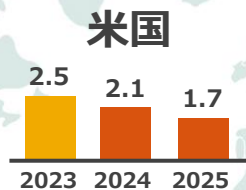


「ビオレUV アクアリッチ  
アクアプロテクトミスト」

日焼け止め

- 2023年度の活動概要
- **2024年度市場環境と業績予想**
- **中期経営計画「K27」と進捗**

## 「世界経済見通し 2024年1月」 地域別の成長率予測 (変化率)



## GDP長率見通し (世銀) (%)

	2023	2024	2025
日本	↑ 1.8	↑ 0.9	↑ 0.8
米国	↑ 2.5	↑ 1.6	↓ 1.7
ユーロ圏	0.4	↓ 0.7	↓ 1.6
中国	↓ 5.2	↓ 4.5	↓ 4.3

(出所) World Bank Global Economic Prospects JANUARY 2024

出所：IMF、世界経済見通し（WEO）2024年1月改訂版

注：それぞれのグループにおける棒の順序は（左から右へ）：2023年、2024年、2025年予測

## 化粧品・トイレタリー業界

### 原材料高の一巡 & 訪日外国人消費の増加

23年6月以降  
原材料高の影響が一巡<sup>1)</sup>も高止まり

23年暦年の訪日外国人旅行消費額  
5兆2,923億円（19年比+9.9%）で過去最高を更新<sup>2)</sup>

1) 日本経済新聞 23年6月2日

2) 観光庁 訪日外国人消費動向調査（24年1月速報）

## 化学品業界

### コスト転嫁から真の競争力へ

コスト転嫁の値上げは限界に近づく<sup>3)</sup>

製品の真の競争力、価値が  
問われている時期<sup>4)</sup>

3) 日本経済新聞 23年12月25日

4) 東洋経済オンライン 23年6月7日

## 小売業界

### 食品など値上げラッシュが続いた2023年

国内 食品の  
32,396品目が値上げ  
過去30年で記録的ラッシュの1年<sup>5)</sup>

大手企業への寡占化進行

5) 帝国データバンク（23年6月）

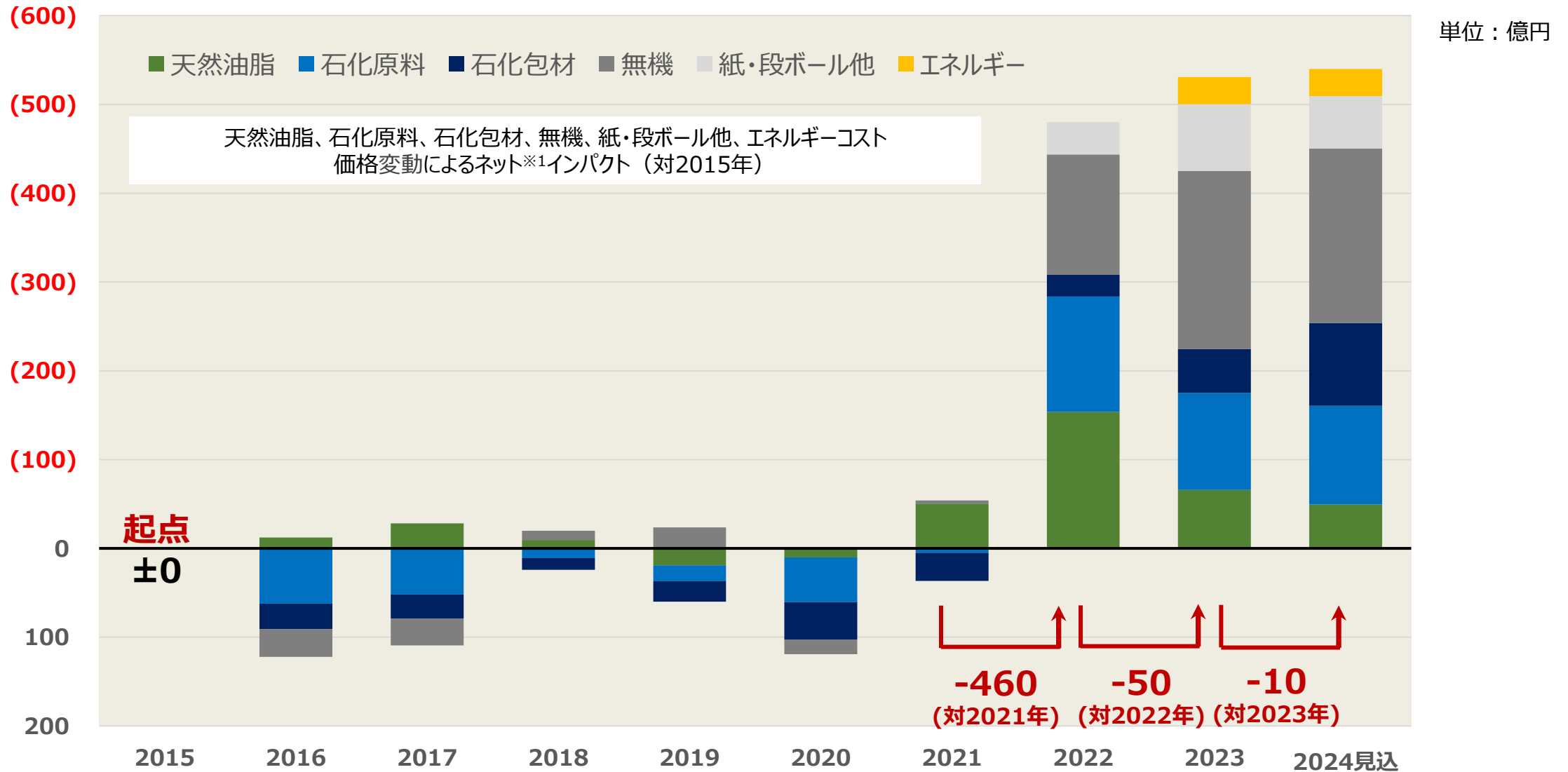
## 物流業界

### 需要の拡大と3PLの成長

サードパーティロジスティクス市場が  
8%以上のCAGR（23～28年）で  
成長すると予測<sup>6)</sup>

6) グローバルインフォメーション調べ（23年6月）

# コンシューマープロダクツ事業 原材料価格インパクト推移 (2015年対比) KAO



※1 ケミカルの販売価格改定との相殺



# 2024年度 連結業績予想



単位：億円

	2023年度 実績	2024年度 公表予想	対前期
売上高	15,326	15,800	+3.1%
$\frac{\text{営業利益}}{\text{コア営業利益}}$	$\frac{600}{1,147}$	1,300	$\frac{+700}{+153}$
$\frac{\text{営業利益率}}{\text{コア営業利益率}}$	$\frac{3.9\%}{7.5\%}$	8.2%	—
当期利益 (親会社帰属)	860	980	+120
1株当たり配当金	150.00円	152.00円 (予定)	+2.00円

- 2023年度の活動概要
- 2024年度市場環境と業績予想
- **中期経営計画「K27」と進捗**

## 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

世界の中で、誰かの欠かせない一番になる

唯一無二



一致団結



## [ 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

## K27達成に導く戦略

### Growth

グローバル・シャープ  
トップ事業の構築

高必需性・高収益事業  
へのグローバルシフト

### Activity

グローバル・シャープ  
トップな人財/組織運営

メリハリある人的資本投資  
脱マトリックス運営

### Efficiency

資本効率/収益性の改善

経営資本の価値最大化

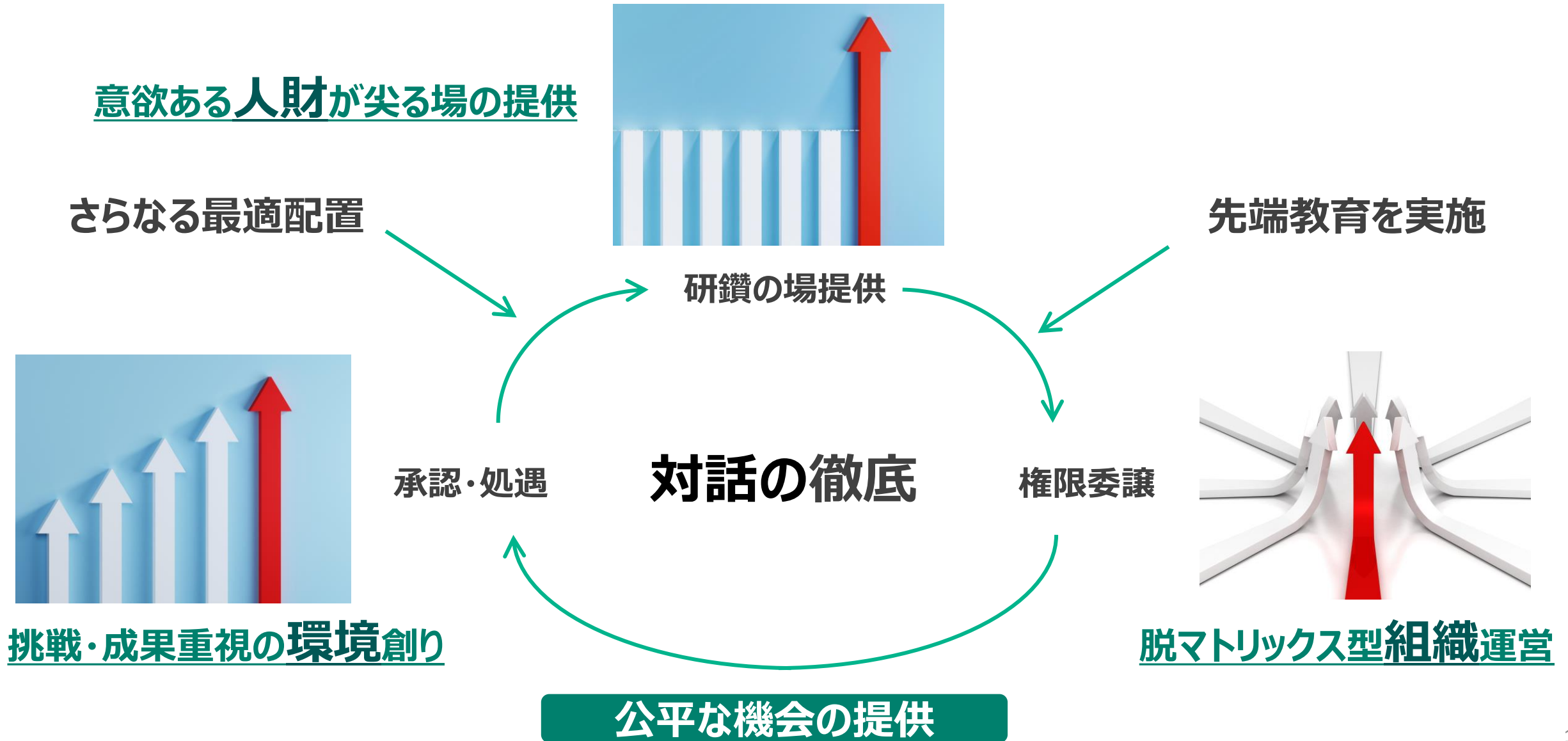
### Synergy

パートナーとの  
共創による事業構築

技術資産の最大化加速

安定収益領域	成長ドライバー領域	事業変革領域
<p>シェア拡大・収益性向上</p>	<p>成長投資とグローバル成長</p>	<p>収益性改善</p>
<p><b>No.1ブランドの強化</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● アタック  <b>新製品</b> (パーフェクトスティック) <b>2</b>ポイントプラス                      ※日本衣料洗剤 (重質) <b>トップシェア</b></li> <li>● バスマジックリン (日本 浴室洗剤)  <b>新製品</b> (エアジェット) <b>15</b>ポイントプラス</li> <li>● トイレマジックリン (日本 トイレ洗剤)  <b>新製品</b> (泡パック) <b>16</b>ポイントプラス</li> </ul>	<p><b>成長事業の躍進</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● ビオレUV(日本)  <b>新製品</b> (UVミスト) <b>7</b>ポイントプラス                      ※ UVケア <b>トップブランド</b></li> <li>● ビオレ制汗シートの躍進(日本) <b>125%</b> ※1</li> <li>● KATE (日本)                      ※ メイクケア <b>トップブランド</b></li> <li>● KANEBO (グローバル) <b>133%</b></li> <li>● ケミカル事業 (グローバル)                      高耐久アスファルト改質剤/農薬用展着剤 <b>118%</b></li> </ul>	<p><b>改善ブランド伸長</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● サニタリー事業 (日本) <b>109%</b></li> <li>● ヘアケア事業 (日本)                      リーゼ、ケーブ <b>112%</b></li> <li>● ヘアサロン向け事業 (欧米)                      プレミアムブランド (ORIBE) <b>112%</b></li> </ul>

※1:男女兼用シートセグメント

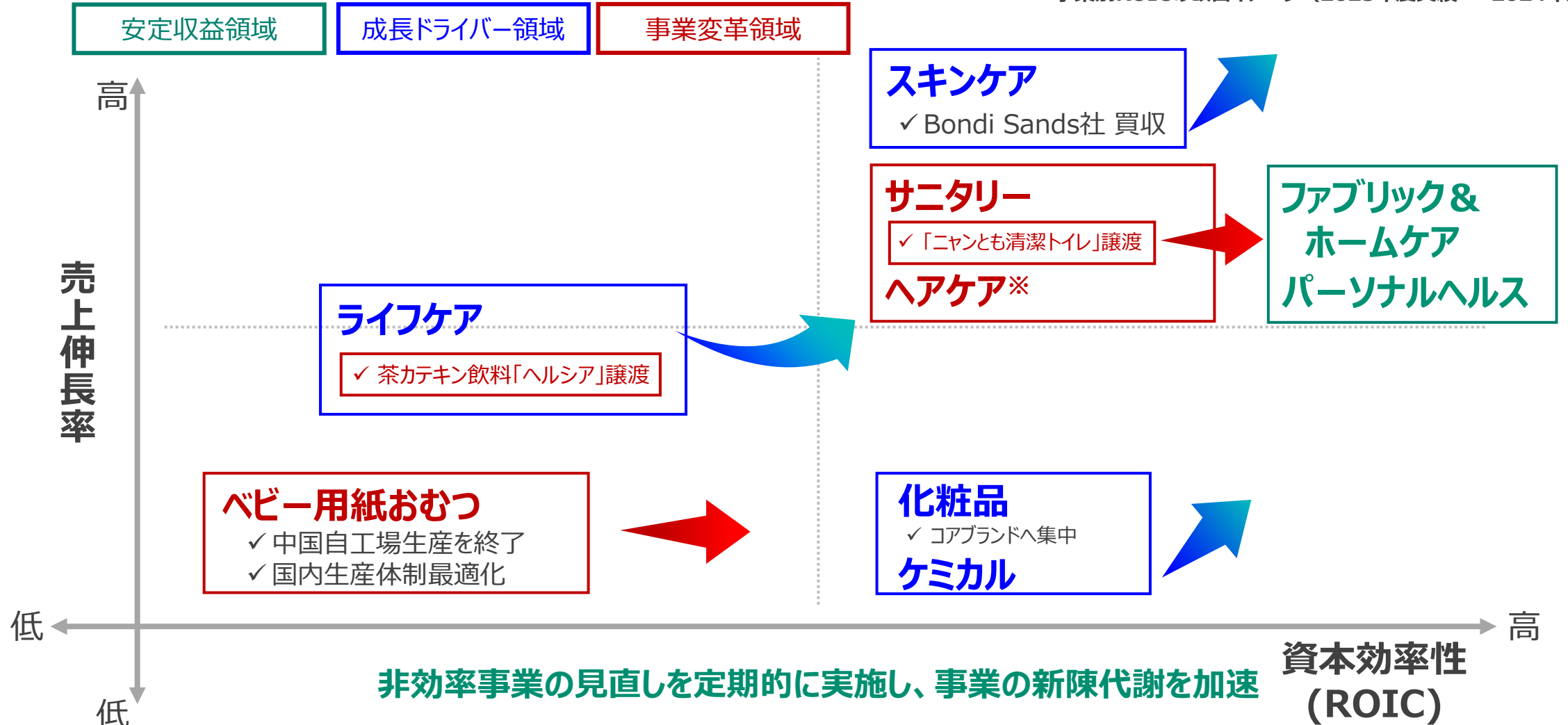


# 資本効率/収益性の改善

[ K27の進捗 ]

事業別ROIC強化による、成長事業への重点投資と健全なポートフォリオへの改善を目指す

事業別ROICの改善イメージ (2023年度実績 ⇒ 2024年度見込み)



非効率事業の見直しを定期的 to 実施し、事業の新陳代謝を加速

資本効率性 (ROIC)

※ ヘアサロン向け製品含む



(2023年度実績 vs 2024年度見込み)

	売上伸長率 (%)	コア営業利益 改善額*1(億円)	ROIC改善 (pt)
安定収益領域	+1.1	+31 +34	+2.4
成長ドライバー領域	+6.3	+68 +209	+1.8
事業変革領域	▲0.6	+54 +311	+7.3
合計	+3.6	+153 +700*2	+4.5

※1 オレンジ色の数字は営業利益改善額

※2 2023年度は構造改革費用の一部を全社の費用として調整

**全社ROIC**  
 23実績 24計画  
 4.1% ⇒ 8.6%

## 技術資産の最大化加速

代表的な虫ケア用品メーカー

### 自社技術のグローバル展開

殺虫成分を使わない忌避・殺虫技術



### 技術シナジーによる新価値創造

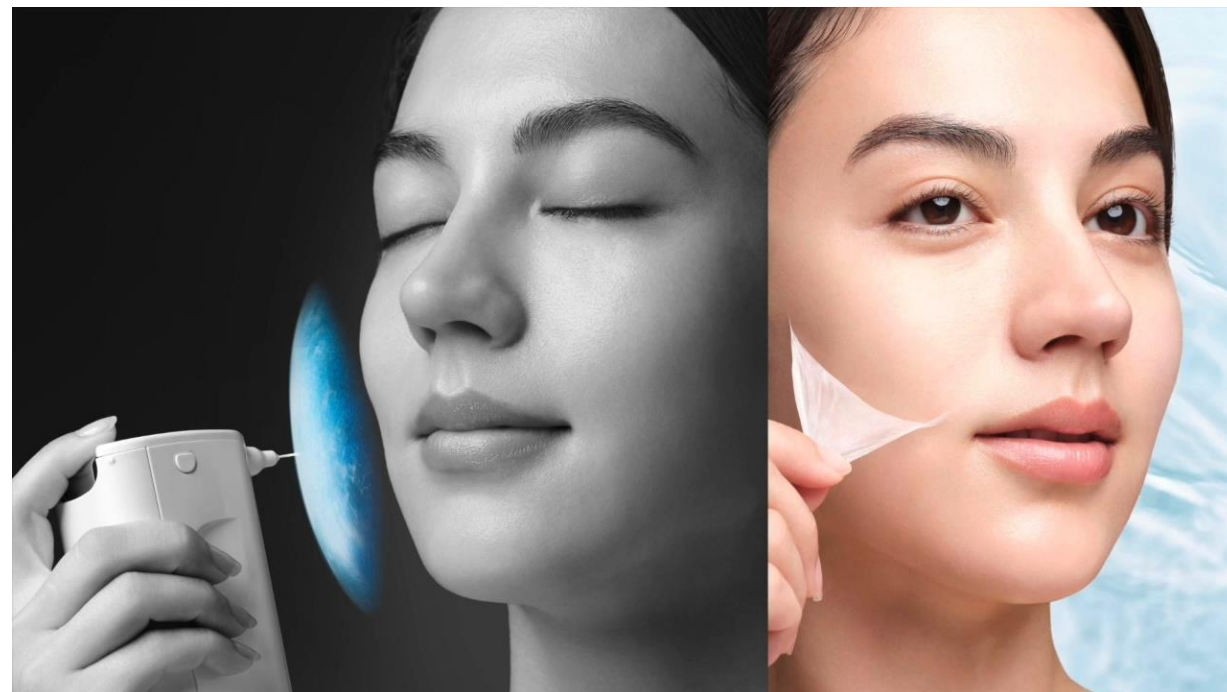
マイクロ繊維で着る角層ケア

代表的な家電メーカー



MOS SHOOTER

花王の技術をアース製薬から発売



# 中期経営計画「K27」目標

- K27の事業別ROIC目標達成に向けて、順調なスタートを切った

	2022年度 実績	2023年度 実績	2024年度 計画	2027年度目標
ROIC	7.8%	4.1%	8.6%	11%以上
EVA	147億円	149億円	240億円	700億円以上
営業利益 <sup>※1</sup>	1,101億円	1,147億円	1,300億円	過去最高利益の更新 (2019年度 2,117億円)
海外売上高 <sup>※2</sup>	6,745億円	6,558億円	6,970億円	8,000億円以上 (売上高CAGR+4.3%)

※1 2023年度実績はコア営業利益

※2 海外売上高：販売元の所在地に基づく売上高

## グローバル・シャープトップ事業の構築

✓ 高必需性・高収益事業のグローバルシフト

## グローバル・シャープトップな人財/組織運営

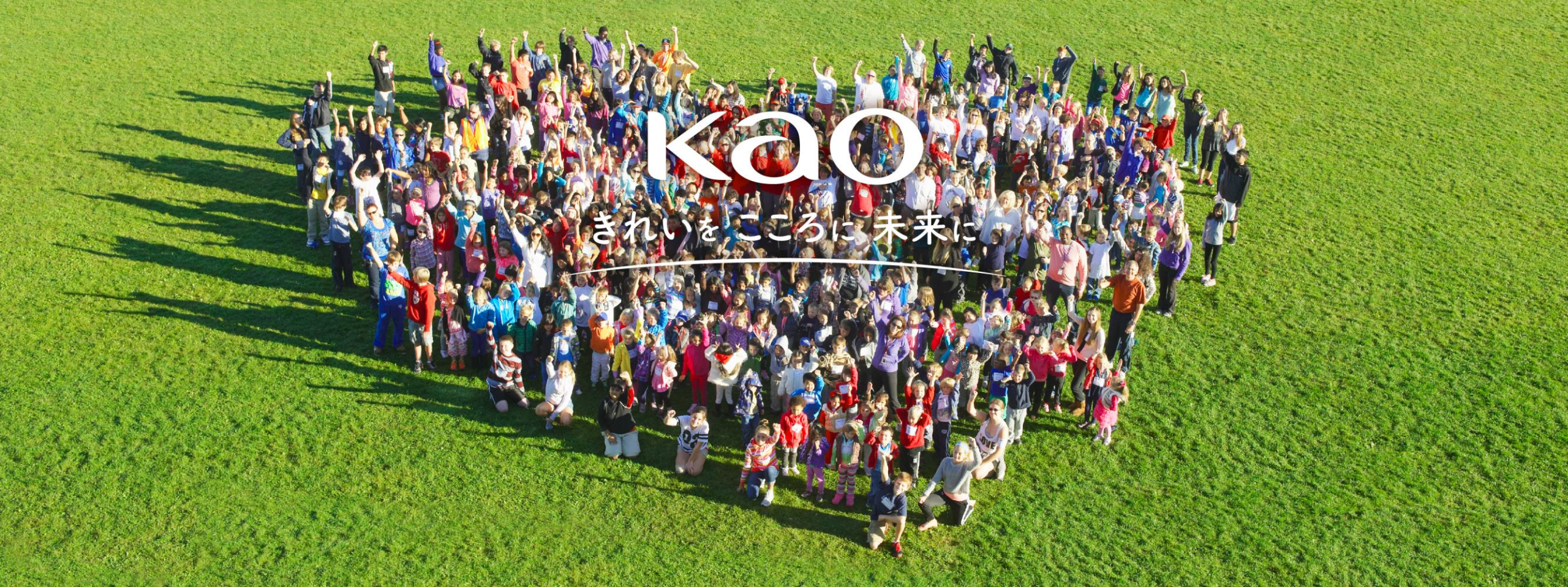
✓ メリハリある人的資本投資・脱マトリックス運営

## 資本効率/収益性の改善

✓ 経営資本の価値最大化（利益ある発展）

## パートナーとの共創による事業構築

✓ 技術資産の最大化加速



花王株式会社

第118期 定時株主総会