



小さなハートは、ともに集い、やがて世界を変えていく

株主のみなさまへ

花王株式会社

2023.1.1～2023.6.30

## 株主の皆さまへ



花王株式会社  
代表取締役 社長執行役員

長谷部 佳宏

株主の皆さまには、日頃、花王グループの企業活動に格別のご理解、ご支援を賜り、厚く御礼申し上げます。

2023年に入っても混沌とした世界情勢が続いています。2020年から起きたパンデミックをはじめ、世界の人々は多くの困難に晒され、地球という限られた空間に存在する私たちがいかに密接につながっているかを知らされたのではないのでしょうか。私たちの暮らしの土台は、人々が不安なく毎日を過ごせる環境にあるはずです。そして、今だからこそ、明るい笑顔で生活できることの大切さを感じている人たちは少なくないはず。この

ような混迷の時代だからこそ、花王は「豊かな共生世界の実現」というパーパスのもと、「未来のいのちを守る～Sustainability as the only path」をビジョンに掲げ、事業改革を推進しています。

第2四半期累計期間（2023年1月から同年6月まで）は、新型コロナウイルス感染症が収束しつつある中で、世界の市場は着実に回復していますが、これまで成長をけん引してきた中国市場は減速しています。また、原材料価格は一時の高騰からやや落ち着きを見せていますが、依然として高止まりの状況が続いています。このような中、計画通り戦略的値上げの実施、新製品・改良品への投資と共に、収益性の改善に努めた結果、計画を上回る利益を達成し、予定以上の進捗となりました。

花王グループの売上高は、前年同期に対して0.6%増の7,385億円（為替2.9%増、実質<sup>(注1)</sup>2.3%減（内訳：数量等2.0%減、価格0.3%減））、営業利益は、当第2四半期累計期間に構造改革費用を86億円計上したことにより、259億円（対前年同期278億円減）となり、コア営業利益<sup>(注2)</sup>は、345億円（対前年同期192億円減）となりました。中間配当金は期初公表通り、1株当たり75円で1円増配としました。

花王は、2023年8月3日に公表しました「業績予想の修正に関するお知らせ」の通り、今後、構造改革に取り組んでいきます。これにより、当連結会計年度（2023年1月から同年12月まで）で約600億円の構造改革費用を計上する見通しです。

この構造改革に取り組むとともに、再び成長路線に戻すために、事業改革のスピードをさらに加速させていきます。まず、構造改革については成長を一気に加速させるため、花王の足かせとなってしまった部分を一扫します。その判断基準として、費用対成果の指標を細かく検証できる

ROIC（Return On Invested Capital：投下資本利益率）をEVA（Economic Value Added：経済的付加価値）に加え、全社導入しました。この指標を基に、整理が必要な事業と成長に舵を切るべき事業を明確化していきます。

次に、既存事業においては、生活者の期待を超えるよきモノづくりをめざし、お客様に欠かすことのできない商品の提供にこだわっていきます。さらに、消費を前提としたモノづくりから、資源を循環させるモノづくりへと変革を遂げる必要があります。より長く使えること、廃棄物がより少ないこと、余すことなくお使いいただける商品の提供を前提とする、高循環・高付加価値商品への転換です。生活の利便性だけでなく、持続的社會への適合性も考えて、消費の質の向上をめざすことは、花王の未来への約束としなければなりません。

もうひとつ重要なのが、花王の資産が活かされる既存の事業を超えた新事業の創成です。既存事業の延伸だけでなく、未来により重要となる社会課題解決のために準備を進めています。その根幹となるのは花王の技術資産ですが、他社との協業は今や必要不可欠です。花王だけでは到底できなかった新価値の提供を、業界トップ企業と共に成し遂げる準備を進めています。花王のあらたな挑戦の数々に是非ともご期待ください。

最後に、2023年度も厳しい環境の中での事業活動が予想されます。しかし、これまでも様々な逆境を必ず好機にして成長を続けてきました。今まさに、花王グループ社員は一丸となり、強くてしなやかな新生花王への変貌を急いでいます。

株主の皆さまには、花王グループの企業活動に引き続きご理解をいただき、ご支援を賜りますようお願い申し上げます。

（注1）為替変動の影響を除く増減率を表示しています。また、数量等には製品構成差を含んでいます。

（注2）構造改革に取り組むにあたって業績の評価及び、将来の予測に有用な情報を提供するため、非定期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）を除いた営業利益を「コア営業利益」として表示しています。

(注1) 数量等には製品構成差を含む。

(注2) 非定期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「コア利益」。

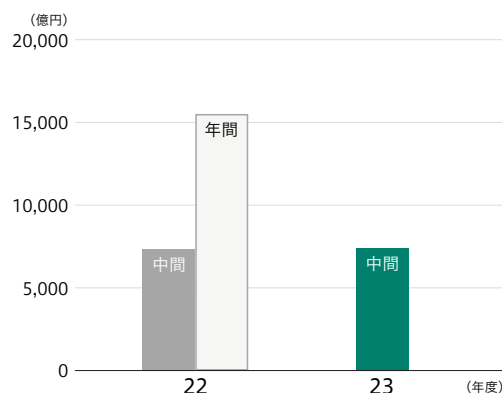
[決算説明会資料](#) [はこちら](#)

## 売上高

### 7,385億円

前年同期比 +0.6%

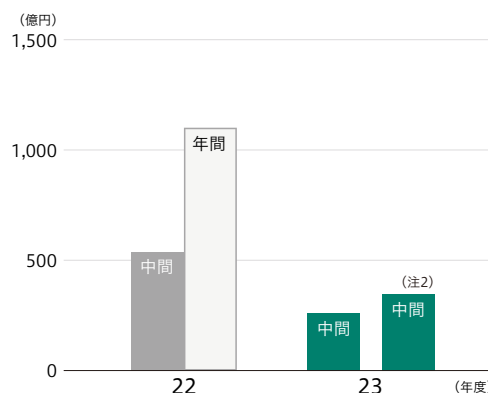
為替変動の影響を除く実質増減率は△2.3%  
(内訳:数量等(注1)△2.0%、価格△0.3%)



## 営業利益

### 259億円 (345億円)<sup>(注2)</sup>

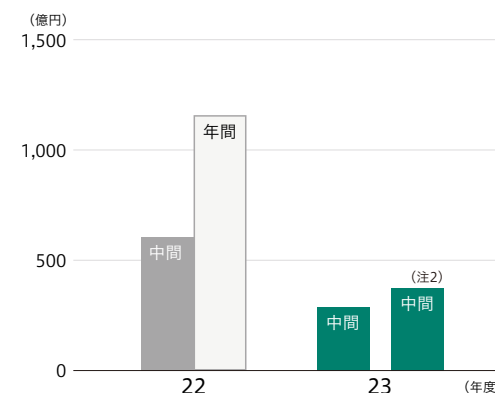
前年同期比 △51.7% (△35.8%)<sup>(注2)</sup>



## 税引前利益

### 286億円 (372億円)<sup>(注2)</sup>

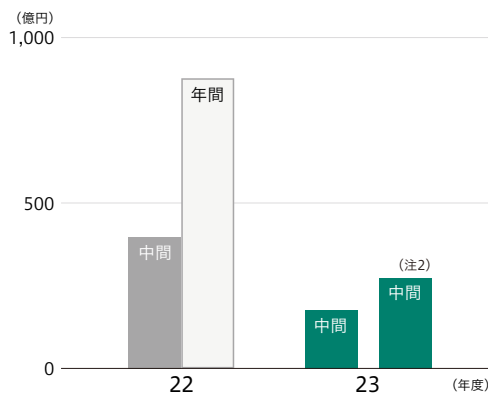
前年同期比 △52.6% (△38.5%)<sup>(注2)</sup>



## 当期利益

### 177億円 (274億円)<sup>(注2)</sup>

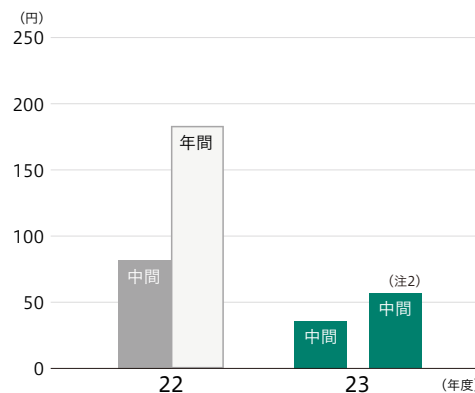
前年同期比 △55.4% (△31.0%)<sup>(注2)</sup>



## 基本的1株当たり当期利益

### 35.76円 (56.63円)<sup>(注2)</sup>

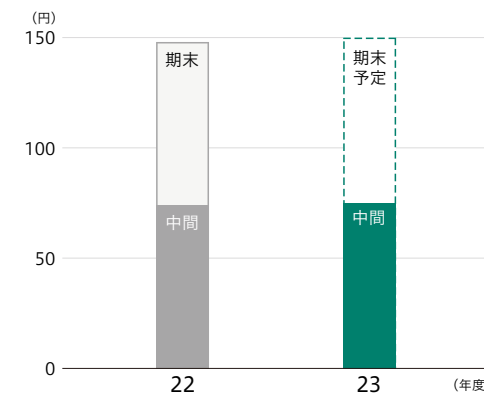
前年同期比 △56.5% (△31.1%)<sup>(注2)</sup>



## 1株当たり配当金

### 75円

前年同期比 1円増配



## 事業セグメントと主な製品カテゴリー

## 売上高

### ハイジーン&リビングケア事業



2,457億円

前年同期比 +1.6%  
(数量等 △2.2%, 価格 +3.8%)  
構成比 33.2%

- ファブリックケア製品は、売り上げは前年同期に比べて増加。衣料用洗剤で値上げの実施と改良品の発売が大きく貢献し、売り上げ、シェアを大きく伸ばしたが、柔軟仕上げ剤は競合との激しい競争があり苦戦。
- ホームケア製品の売り上げは、ほぼ前年同期並みに推移。食器用洗剤「キュキュット」は、日本では改良と共に値上げが順調に推移したことで売り上げ、シェアを伸ばしたが、アジアでは売り上げ減少。
- サニタリー製品は、前年同期を上回った。生理用品「ロリエ」は、中国やインドネシアで好調に推移し、日本でも値上げと共にコミュニケーションを強化すること等で前年同期を上回った。ベビー用紙おむつ「メリーズ」は、売り上げは前年同期を下回った。日本、インドネシアでは順調に推移したが、中国では市場縮小や競争激化により売り上げは前年同期を下回った。

### ヘルス&ビューティケア事業



1,888億円

前年同期比 +3.1%  
(数量等 +1.2%, 価格 +1.9%)  
構成比 25.6%

- スキンケア製品は、売り上げは前年同期を上回った。日本では、UV ケア製品等のシーズン品やメイク落としの新製品が貢献し、売り上げは市場伸長を上回るとともにシェアも上昇。米州では、前年同期に発生した物流の混乱が解消され売り上げは伸長。
- ヘアケア製品は、売り上げは、ほぼ前年同期並みに推移。日本では厳しい競争環境の中、「エッセンシャル」の新製品が順調に推移。欧米のヘアサロン向け製品は、米国の「ORIBE (オリベ)」がE コマースを中心に好調に推移。
- パーソナルヘルス製品は、「めぐりズム」の売り上げは伸長したが、入浴剤は外出機会が増えたことで前年同期に比べて市場が縮小し、売り上げは減少。

### ライフケア事業



267億円

前年同期比 +1.2%  
(数量等 △0.3%, 価格 +1.5%)  
構成比 3.6%

- 業務用衛生製品は、日本では市場が回復し、外食産業や宿泊施設等に向けた製品の需要が高まったが、消毒剤の市場縮小により売り上げは微増にとどまった。米国では対象業界が伸長し、売り上げは前年同期を上回った。
- 健康飲料は、特定保健用食品「ヘルシア」の売り上げが減少。

### 化粧品事業



1,158億円

前年同期比 △1.6%  
(数量等 △0.2%, 価格 △1.4%)  
構成比 15.7%

- 日本では市場が回復してきた中、「KANEBO」や「KATE」等のグローバル戦略ブランド「G11」が前年同期に対して二桁伸長を継続し、好調を維持。中国では、売り上げは前年同期を下回った。「フリープラス」は、リブランディング後、セルアウトは好調に推移したが、第1 四半期の売上減少を挽回しきれなかった。欧州では、インフレにより消費が冷え込む中、売り上げは前年同期を下回った。

### ケミカル事業



1,837億円

前年同期比 △12.5%  
(数量等 △5.8%, 価格 △6.7%)  
構成比 21.9%

- 油脂製品では、天然油脂価格の下落に伴う販売価格の改定と海外における顧客の在庫調整の継続が影響し、売り上げは減少。
- 機能材料製品は、原料価格上昇に対する販売価格改定の寄与はあったが、海外で需要の低迷の影響を受けた分野があり、売り上げは前年同期を下回った。
- 情報材料製品では、ハードディスクや半導体関連分野の需要の低迷が続いており、売り上げは減少。

(注1) 前年同期比は、為替変動の影響を除く実質増減率。また、数量等には製品構成差を含む。  
(注2) ケミカル事業の売上高は、事業間の内部売り上げを含み、構成比は外部顧客に対する売上高で算出。

## STRATEGY EVA経営の深化

重点戦略についてはこちらから

📄 花王 統合レポート 2023

# EVA経営の深化による「強い花王」の再生

当社は日本で初めてEVA<sup>®(注1)</sup> (Economic Value Added: 経済的付加価値) を主な経営指標として採用し、推進してきました。2023年からは事業別ROIC (Return On Invested Capital: 投下資本利益率) も導入し、事業ポートフォリオマネジメントを強化することで、EVA経営のさらなる深化を図っています。EVAを継続的に増加させていくことが企業価値の増大につながり、株主だけでなくすべてのステークホルダーの長期的な利益とも合致すると考えています。

### 事業別ROIC導入

当社の5つの事業の集積力を発揮させるためには、共通の目標と管理指標 (EVA) をもつことが大事ですが、一方で各事業において資本コストの意識が希薄化しつつあるのも確かです。これに対して事業別ROICを導入し、EVAに対する意識の再強化を図ることにしました。

各事業は専門メーカーと競合しているため、立ち位置を踏まえたROICの目標値を個別に設定し管理するのほひとつの方法です。一方で事業別管理にこだわりすぎると、大型投資を躊躇してしまうリスクもあるため、時には全社のEVAを向上する視点で判断することも必要です。今回の導入では、事業以外の分野においても資本コストを意識したマネジメントを行えるようになることを期待しています。この指標を活用することでさまざまな視点からEVAを向上できると考えています。

そして、個々の取り組みが会社の求める成果に“つながる”ことを実感できれば、変革はさらに加速します。これを実現するべく、勉強会の実施などを通して、全社員への浸透を促していきます。

### ROIC改善に向けた取り組み例

- ブランド・商品・サービスの高付加価値化
- 原材料の探索と処方開発
- デジタルマーケティングの強化
- 適正な価格転嫁
- 研究戦略と事業戦略の連携強化
- 適正在庫の維持・管理
- サプライチェーン最適化 (戦略的S&OP)
- 設備投資・ESG投資の効果測定 など

### 事業ポートフォリオマネジメントの強化

成長性と資本効率性 (ROIC) を軸に分析すると、成長させるべき事業と、リスク・課題をもつ事業に分類することができます。この分析結果に対して適切な方策を検討し、スクラムを組んで次の施策に素早く着手するマネジメントが大切です。

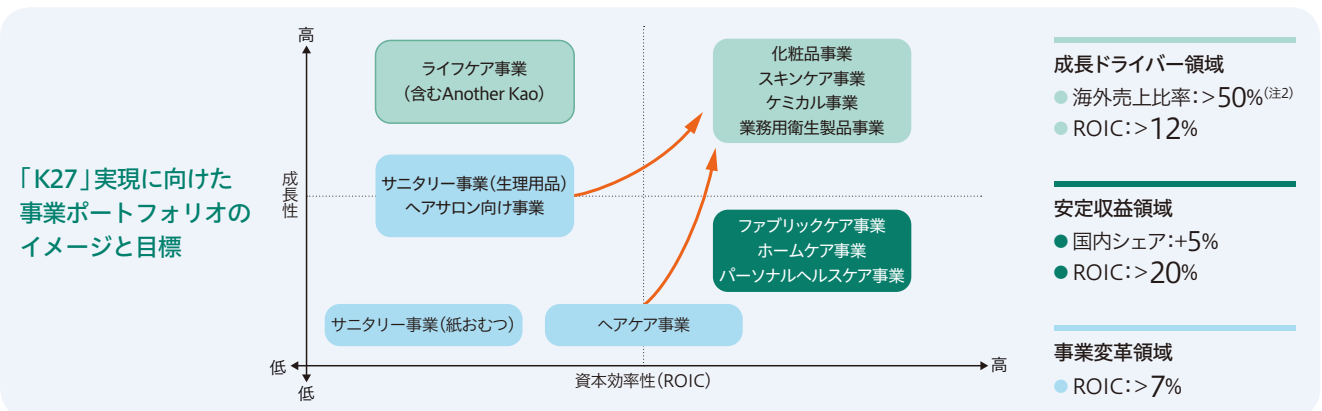
成長事業は、キャピタルアロケーションを重点的に行う分野です。Another Kaoとしての新しい土俵となる領域を拡大する、ほかの事業分野とのシナジーを創出する、あるいはM&A投資でさらなる強化を図るといった選択肢が考えられます。

課題事業については、構造改革による改善をできる限り進めていきますが、EVAの改善が難しいと判断した場合は撤退や売却を含めたタイムリーな意思決定も必要であると考えています。このため、現在変革領域にある紙おむつ事業については、2023年度中に方向性を明確にする予定です。

### EVAとESGの両立に向けて

当社は「未来のいのちを守る～Sustainability as the only path」をビジョンに掲げ、ESGに貢献する事業活動にのみ注力する方針を表明しています。CDPにおいて3年連続でAAAを取得している企業は花王が国内唯一です。また、インターナルカーボンプライシング (社内炭素価格) も168USD/t-CO<sub>2</sub>eと国内最高レベルを設定しており、CO<sub>2</sub>削減にも積極的に取り組んでいます。

企業価値向上を図る管理指標であるEVAと社会課題の解決のためのESGの両立をより強く意識した価値創造と事業運営にも取り組みます。並行して、ESGの取り組みに関するPR活動を積極的に行い、顧客ロイヤリティの向上に結びつけていくと同時に、IR活動を通じてESGにより高い関心をもつ投資家の皆さまとのエンゲージメント強化にも注力していきます。



(注1) EVA = 税引後営業利益 (NOPAT) - 資本コスト = (ROIC - 資本コスト率 (WACC)) × 投下資本 なお、EVAはスターン・スチュワート社の登録商標です。

(注2) 海外売上比率: 販売元の所在地に基づく売上高

Zero Waste 何ひとつ、無駄にさせない。

# 日用品のプラスチック包装容器 水平リサイクル実現に向けた取り組み

当社は、2020年9月、ライオン株式会社と、プラスチック包装容器循環型社会実現に向けた連携を発表、フィルム容器（つめかえパック）の水平リサイクルに取り組んできました。その協働の成果として、再生材料を一部に使用したつめかえパックを、当社は衣料用濃縮液体洗剤『アタックZERO つめかえ用（1,620g）』、ライオンは洗濯用液体高濃度洗剤『トップスーパー NANOX ニオイ専用つめかえ用超特大』に採用し、2023年5月29日から順次、一部店舗にて数量限定発売しました。

今回の製品化は当社が使用済みつめかえパックの水平リサイクル技術を具現化したことにより実現しました。使用済みつめかえパック<sup>(注1)</sup>を回収し、それを新たなつめかえパックに変える水平リサイクル<sup>(注2)</sup>は、世界で初めて<sup>(注3)</sup>となります。

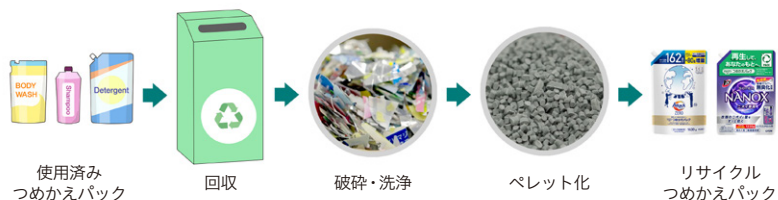
(注1) 金属箔層を有する樹脂層を含むパックと金属蒸着層を有する樹脂層を含むパックの両方が含まれる。

(注2) 金属箔層を有する樹脂層を含むパックを除去し、金属蒸着由来の金属粒子を含む新しいつめかえパックのリサイクル

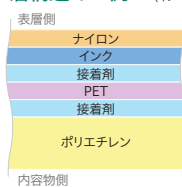
(注3) 国際出願 WO2022 / 124146A 請求項 14 を根拠に「世界初」を表現（国際調査機関が新規性ありと見解）



## リサイクルつめかえパックができるまで



## 使用済みつめかえパック 多層構造の一例 (イメージ)



## リサイクルつめかえ パックの構造 (イメージ)



## 新技術“つめかえパックの一括リサイクル技術”の開発

つめかえ用製品であるつめかえパックは、薄いフィルム状でありながら、内容物を保護するために多種多様な素材でつくられています。そのため、水平リサイクルの技術開発は困難とされてきました。使用済みつめかえパックを回収し、新たなリサイクルつめかえパックに変える技術開発にむけて、2021年には花王の和歌山研究所内にパイロットプラントを導入。製品化に向けた検討を重ねてきました。そして2023年、新技術“つめかえパックの一括リサイクル技術”を具現化し、つめかえパックの再

生材料を一部に使用したつめかえパックを開発しました。今回発売されたリサイクルつめかえパックには、リサイクルした材料が約10%使用されています。

今後は本格展開をめざし、リサイクルしやすい製品設計や、異なるリサイクル技術の検証も行っています。また、使用済みつめかえパックの回収量を増やすスキーム構築など、社会実装の課題解決に向けても、さらに検討を進めていきます。

## 水平リサイクルのさらなる促進に向けて 自治体の資源物回収ルートを活用した 新回収スキームの実証実験開始

鹿児島県薩摩川内市にて、株式会社ナカダイの協力のもと、2023年4月から2024年3月までの1年間、トイレタリー製品のプラスチック包装容器類を市内の資源物回収ルートに乗せて回収する実証実験を実施します。

現在実施中のリサイクル実証実験で見えてきた「回収量の確保」や「回収にかかるコストの削減」といった課題の解決をめざした取り組みです。

### 今回の実証実験における回収スキームの特長

- ① 回収対象の拡大により分別の負担を軽減
- ② 回収場所を資源物回収で使用している最寄りのリサイクルステーションに設定

今回の実証実験を通して、課題である「回収量の確保」と共に、回収品の品質について検証をしていきます。

回収の実態を把握するため、対象世帯へのアンケートや家庭訪問なども予定しています。

Precision Life Care **違いに寄り添い、精確にケアする。**

## デジタルプラットフォーム「My Kao」で「肌レコ」の運用開始

顧客体験を重視したモノづくりとマーケティング改革の一環として、自社の研究知見を活用したAIによる肌測定サービス「肌レコ」を、双方向のデジタルプラットフォーム「My Kao」内のビューティコミュニティサイト「Kao Beauty Brands Play Park」で提供開始しました。

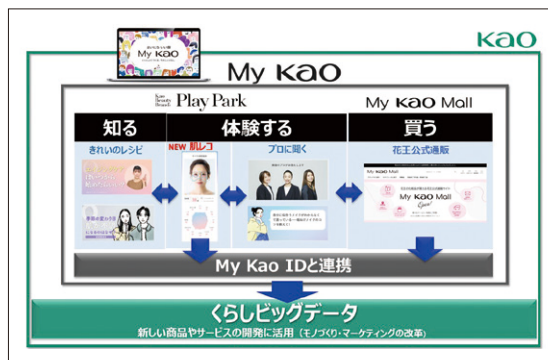
「My Kao」は「知る」「体験する」「買う」「創る」の4つの機能からなる双方向のデジタルプラットフォームです。「My Kao ID」というOne-IDでお客さまとつながり、お客さまを深く理解することで、さまざまなUX（顧客体験）を提供していくことをめざして運用しています。

「肌レコ」は「My Kao」の中でも「体験する」の機能として新しくリリースされ、花王の皮膚科学やメイクアップの研究知見を取り入れたAIを活用し、顧客の肌状態を測定するサービスです。スマートフォンで自撮りした顔画像を使用して、肌年齢やなめらかさ、透明感、ハリなど、13の指標に基づいたスコアが表示されます。さらに、測定結果に応じたスキンケアのアドバイスや商品推奨も提供されます。

「My Kao」の運用は、中期経営計画「K27」で掲げている「投資して強くなる事業への変革」に向けて、モノづくりとマーケティングの大改革として位置づけています。

今後も「My Kao」を通じ、パーソナライズされた体験価値提供の強化を図ることにより、製造業から「UX創造企業」へと変革をめざしていきます。

### My Kao



[「My Kao」はこちらから](#)

### 肌レコ



簡単1分！  
二次元コードを読み取って  
スマホで肌測定



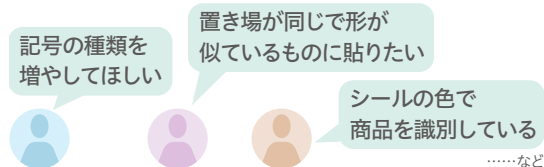
Leave No One Behind **誰ひとり取り残さない、着実な一歩。**

## 「家庭品点字シール」をリニューアル～容器の識別と便利さをめざして～

2023年5月23日より、洗顔料やハミガキなど、形が似ていて区別のつきにくい容器を識別するための「家庭品点字シール」(墨字入り)をリニューアルしました。今回のリニューアルでは、視覚に障がいのある方の家庭を訪問し、実際に点字シールを使用していただきながら日常生活についてヒアリングを行いました。

障がいの有無に関わらず、誰もが暮らしやすい共生世界の実現に向けて、情報のバリアフリーをめざして社会貢献活動に取り組んでまいります。

### 利用者からの声



### リニューアルのポイント

- 製品カテゴリーの追加
- より便利に自由な発想で使用できるように記号及び数字のシール追加
- 二次元コードを入れて花王生活情報へアクセスしやすいように工夫



KAO シャンプー	KAO ボディソープ	KAO 泡タイプ
KAO シャンプー	KAO ボディソープ	KAO 泡タイプ
KAO コンディショナー	KAO ハンドソープ	KAO 手指消毒
KAO コンディショナー	KAO ハンドソープ	KAO 手指消毒
KAO トリートメント	KAO ハンドケア	KAO ヘアスプレー
KAO 洗顔料	KAO スキンケア	KAO 育毛剤
KAO 洗顔料	KAO スキンケア	1 ○
KAO メイク落とし	KAO 日やけ止め	2 ×
KAO メイク落とし	KAO ハミガキ	3 ●
KAO シェービング	KAO ハミガキ	4 ■■■■

KAO 洗濯	KAO 洗剤	KAO おしゃれ着
KAO 洗濯	KAO 洗剤	KAO 柔軟剤
KAO キッチン	KAO 洗剤	KAO 柔軟剤
KAO お風呂	KAO 塩素系漂白剤	KAO 食洗器
KAO 住居	KAO 塩素系漂白剤	KAO アイロン
KAO 住居	KAO 食器	♥ ♥ ♥ ★ ★
KAO 住居	KAO 食器	♥ ♥ ♥ ★ ★
KAO トイレ	KAO 酸素系漂白剤	♥ ♥ ♥
KAO 除菌	KAO 酸素系漂白剤	♥ ♥ ♥
KAO 消臭剤	KAO カビ取り剤	▶ ▶ ▶

今回リニューアルした実際の点字シール

### 視覚障がい者向け情報の提供

当社では、「視覚に障がいのある方がもっと快適な毎日を送ることができないだろうか。」と考え、点字シールの配布のほかに、バリアフリー商品の開発や、ウェブサイトでの音声コンテンツのご提供、音声情報CDの配布などを行っております。

[花王 | 視覚障がい者向け情報の提供 \(kao.com\) はこちらから](#)

## 諸手続きのご案内・届出用紙のご請求

お手続きの内容	お問い合わせ先	
	証券会社の一般口座で保有される株式の場合	特別口座で保有される株式の場合
<ul style="list-style-type: none"> <li>● 住所、姓名などのご変更</li> <li>● 配当金の受領方法のご変更</li> <li>● 単元未満株式の買取、買増請求</li> <li>● マイナンバーに関するお届け・お問い合わせ</li> </ul>	お取引のある証券会社	右記の当社特別口座の口座管理機関
<ul style="list-style-type: none"> <li>● 特別口座から証券会社の一般口座への振替請求</li> </ul>	右記の当社株主名簿管理人	
<ul style="list-style-type: none"> <li>● 払渡し期間経過後の配当金のお支払い</li> <li>● その他のお問い合わせ</li> </ul>		

### 当社株主名簿管理人・当社特別口座の口座管理機関

東京都千代田区丸の内一丁目4番1号  
三井住友信託銀行株式会社

### 郵便物送付先・電話照会先

〒168-0063  
東京都杉並区和泉二丁目8番4号  
三井住友信託銀行株式会社  
証券代行部  
☎ 0120-782-031  
(受付時間：平日9:00～17:00)

# 花王株式会社

〒103-8210 東京都中央区日本橋茅場町1-14-10

[www.kao.com](http://www.kao.com)