



株主のみなさまへ  
花王株式会社 期末報告書

2011.4.1–2012.3.31

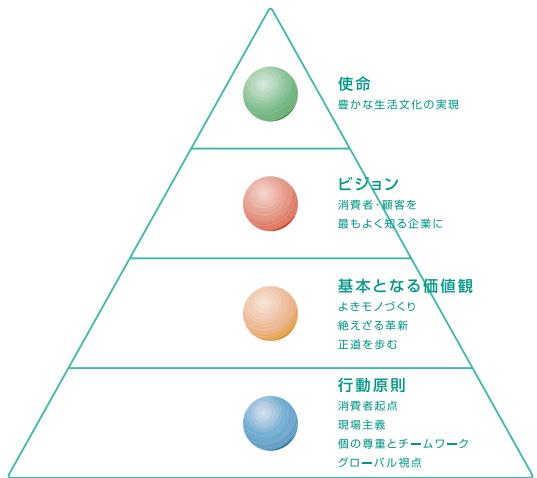
自然と調和する  
こころ豊かな毎日をめざして

**Kao**

## 目次

株主の皆さんへ .....	3
連結業績の推移 .....	7
特集 — 海外展開を支える花王の技術力 .....	8
事業レポート .....	12
財務報告の要約 .....	16
年間ハイライト 2011年4月—2012年3月 .....	18
新製品のご紹介 .....	20
役員 .....	22
会社概要、株式の状況、株価及び出来高の推移 ..	23

## 花王ウェイ(企業理念)



使命：私たちは何のために存在しているのか

ビジョン：私たちはどこに行こうとしているのか

基本となる価値観：私たちは何を大切に考えるのか

行動原則：私たちはどのように行動するのか

※花王ウェイの詳細は、下記の当社ウェブサイトでご覧いただけます。

[http://www.kao.com/jp/corp\\_about/kaoway.html](http://www.kao.com/jp/corp_about/kaoway.html)

## 株主の皆さんへ



取締役会会長  
尾崎 元規

代表取締役 社長執行役員  
澤田 道隆

### 2012年3月期 連結決算の概要

当期の世界の景気は、欧州金融危機の影響を受けましたが、全体では弱いながらも回復してきました。アジア地域の景気は引き続き拡大していますが、そのテンポは緩やかになりました。日本においては、昨年3月に発生した東日本大震災の影響及びデフレや円高により、依然として厳しい状況が続きましたが、緩やかに持ち直しの動きが見られるようになりました。

このような状況のもと、花王グループは“よきモノづくり”に基づく高付加価値商品の開発・発売を行なってブランドの強化に努めるとともに、化粧品ビジネスの構造改革やコストダウン活動などに取り組みました。

こうした活動の結果、売上高は、前期に対して2.5%増の1兆2,160億円（為替変動の影響を除く実質4.0%増）となりました。

ビューティケア事業では、国内でのプレステージ化粧品が回復し、海外においては、プレミアムヘアケア製品が好調に推移しました。ヒューマンヘルスケア事業及びファブリック&ホームケア事業の売り上げも伸長しました。ケミカル事業では、原材料価格の変動に対応した販売価格改定に取り組み、海外での売り上げが伸長しました。



## グローバルな成長の実現をめざして

花王グループにおいては、中長期にわたる事業目標として「グローバルな成長の実現」を掲げています。

当社は、この目標の達成のためには、花王グループの最大の強みである「事業と機能のマトリックス運営」、すなわちタテ串の事業部門と、研究・生産・販売などのヨコ串の機能部門が有機的に強く連携することで生まれる花王グループならではの総合力を発揮し、世界の市場において、花王独自の“よきモノづくり”を行なっていくことがベースになると考えています。

こうしたことを踏まえて、日本においては、2007年には事業部門をビューティケア、ヒューマンヘルスケア、ファブリック&ホームケア、そしてケミカルの4つの体制に改編し、また家庭品販売会社と化粧品販売会社を合併して花王力スタマーマーケティング株式会社を設立するなど、「事業と機能のマトリックス運営」の強化策を実行してきました。

また、アジア事業においても、2006年からは、「仕事の標準化」「仕事の連携」「花王ウェイの共有」の3つを柱とした「日本を含めたアジア一体運営」を開始し、売り上げでは毎年2ケタ前後の伸びを示すとともに、利益面でも着実に改善するに至っています。

利益面では、天然油脂や石油化学原料などの原材料価格の上昇の影響がありましたが、增收効果のほか、コストダウン活動の推進や費用の節減に努め、営業利益は1,085億円（対前期39億円増）となりました。経常利益は1,100億円（対前期66億円増）、当期純利益は、東日本大震災関連損失20億円の特別損失計上、日本の税制改正に伴う繰延税金資産・負債取り崩しの影響もあり524億円（対前期56億円増）となりました。

1株当たり当期純利益は100.46円となり、前期の87.69円より12.77円（前期比14.6%）増加しました。

また、当期の年間配当金は、前期に対して2円増配の1株当たり60円としました。

これからも一層の発展が望まれる中国やインドネシア、ベトナムなどの成長市場につきましては、増大する中間所得者層に向けて、衣料用洗剤、ベビー用紙おむつ、生理用品など市場規模の大きなカテゴリーにおいて順次、大型の新製品を投入してまいります。特に中国のベビー用紙おむつについては、かねて建設中であった安徽省合肥市の新工場が本年末から稼動する予定であり、さらに大きな発展をめざしています。

さらに本年初めからは、欧米のビューティケア事業を中心とした「グローバル一体運営」がスタートしており、美容サロン向け製品、プレステージ化粧品及びプレミアムスキンケア・ヘアケア製品の各分野において、花王独自の技術力、マーケティング力を発揮する土台がしっかりと整備されてきています。こうした中で、日本において新たな市場を創造した泡タイプのヘアカラー剤の技術を使った「ジョン・フリーダ」の泡カラーをイギリス、オランダ及び米国において発売し、すでに数多くの消費者の皆さまから高いご支持を得るに至っています。

また従来、グローバルに事業を展開しているケミカル事業につきましては、1年前に稼動を始めた和歌山事業場のエコテクノロジーサーチセンターと緊密に連携し

つつ、再生可能な植物原料の高度利用技術の活用などを通して環境配慮型商品でのさらなる伸長を期し、「エコケミカル事業体への飛躍」をめざしています。また、トナー・トナーバインダー、ハードディスク用研磨剤などの情報材料分野及び独自の技術を活用した油脂アルコールなどの油脂事業分野においても、対象市場の動向をしっかりと見据えた積極的な事業展開によってさらなるグローバルな発展を期してまいります。

## 日本事業のさらなる利益ある成長

こうしたグローバルな成長を実現するためにも、花王グループの収益基盤である日本事業のさらなる利益



ある成長をめざすことが必要不可欠です。昨今のトイレタリー及び化粧品市場においては、消費者の価値観・商品購買意識にも大きな変化が見られます。それに加えて、地球温暖化や資源の枯渇への懸念に伴う「環境意識」の高まり及び生活習慣病の予防などの「健康志向」の増大、さらには世界にも類を見ない「高齢化社会」の進行など、まさに日本の「社会的課題」といえるほどの大きな変化も起きている状況です。

花王グループは今後とも、私どもメーカーの本業、すなわち“よきモノづくり”を通して、こうした社会的課題の解決にいささかなりとも貢献してまいります。

たとえば、「環境問題」に関しては、すでに節水・節電のお役にたつ衣料用液体洗剤「アタックNeo」及び「ニュービーズNeo」、そして柔軟仕上剤「ハミングNeo」などのNeoシリーズによって、消費者の皆さまから高いご支持とご信頼を得るに至っています。さらに、「高齢化社会の進行」への対応として、本年3月には社内に「アクティブシニア事業センター」を設立し、いつまでも若々しく活動的な生活を望まれているシニア層に向けた新たな商品の開発とともに、使いやすく見やすいパッケージや能書のあり方を「ユニバーサルデザイン」の視点でとらえて改

善していく活動に事業横断的に着手しています。

最後になりますが、花王グループは事業環境の大きな変化の中で、経営の監督の強化と執行のスピードアップを両輪としたコーポレート・ガバナンスの強化に努め、今後とも株主の皆さまのご期待に添えるよう精進を重ねてまいります。株主の皆さまにおかれましては、引き続き厚いご支援を賜りますようお願い申し上げます。

2012年6月

花王株式会社

取締役会会長

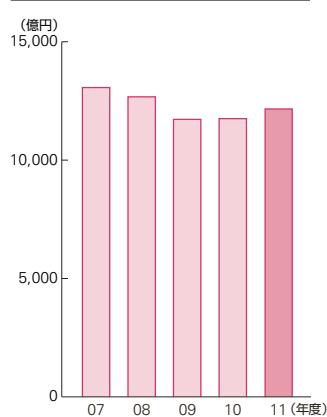
尾崎元規

代表取締役  
社長執行役員

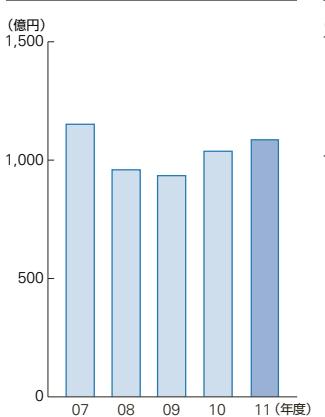
澤田道隆

## 連結業績の推移

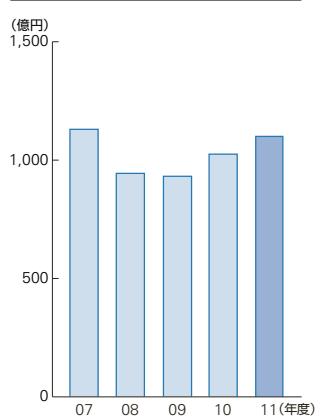
売上高



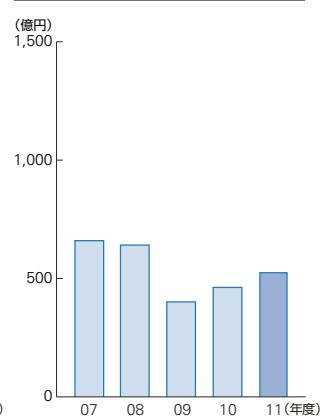
営業利益



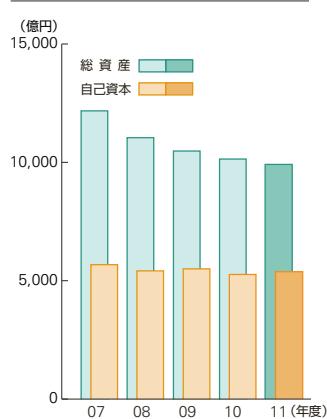
経常利益



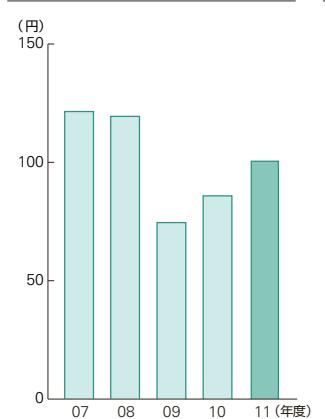
当期純利益



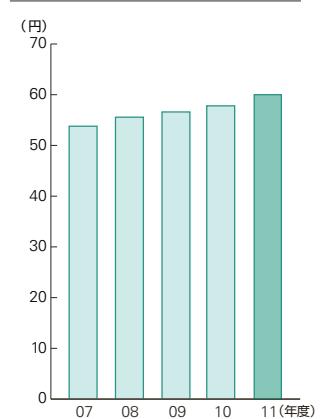
総資産・自己資本



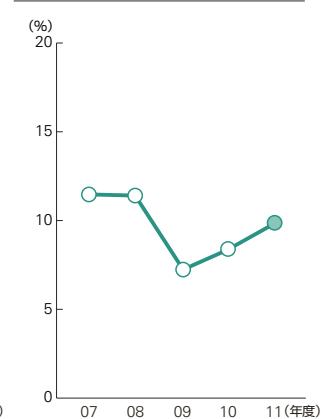
1株当たり当期純利益



1株当たり配当金



ROE(自己資本当期純利益率)



自己資本=純資産合計-新株予約権-少数株主持分

# 特集 海外展開を支える花王の技術力

花王グループは、それぞれの市場で消費者や顧客を最もよく知る企業となることをグローバルでめざしています。

今回は、世界で通用する技術開発を実現する「グローバル視点」と、市場特性に合わせた「ローカル起点」の両輪でブランド価値の向上を図る、花王グループの取り組みをご紹介します。



## Bioreの海外展開

1982年から海外で展開している「ビオレ」は、花王グループを代表するグローバルブランドの一つです。世界に誇る洗浄技術を核にブランド価値の向上をめざしている「ビオレ」は、ここにご紹介する台湾や米国においても消費者ニーズを徹底的に理解するよう努め、ローカル市場で強い展開を図っています。



### 台湾

#### 徹底した調査をもとにしたブランドイメージの向上

昨年、日本の「ビオレ スキンケア洗顔料」は、洗浄成分が肌に浸透しにくく負担をほとんどかけずに汚れを落とせる新洗浄技術「SPT（肌清浄化技術）」を導入し、「洗うスキンケア」を市場に提案しました。台湾において

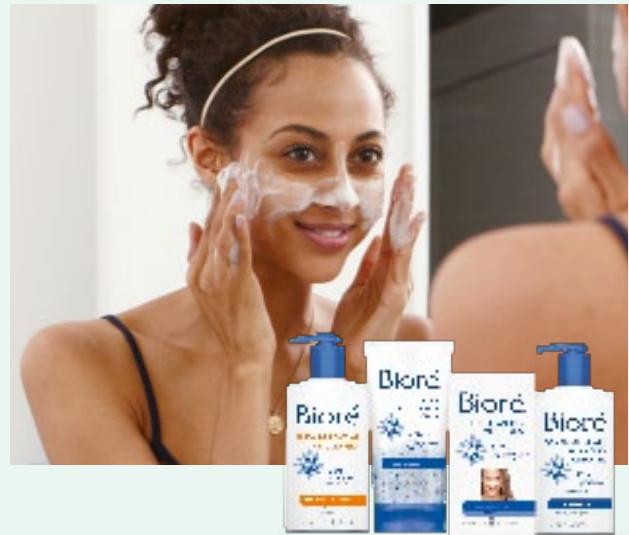
も本年よりSPTを使用した洗顔料が導入されました。「ビオレ」はすでに台湾においてトップブランドですが、特に洗顔料は、その満足度が高ければメイク落としや全身洗浄料への使用範囲の拡大が期待できることから、花王グループではとても重要な商品として位置づけており、優れた機能価値の効果的な訴求と、ブランドイメージのさらなる向上をめざしています。

そこで、徹底した消費者調査を実施し、台湾独自のコンセプトや訴求ポイントの立案、販売促進への取り組みなど、現地の消費者の方々へ効果的に訴求するための工夫を随所に凝らしました。SPTを導入して洗浄力を強化した結果、広く支持されている「ビオレ」ブランドをさらにパワーアップする機会となりました。

## 米国

### 消費者の方々とのコミュニケーションを重視した ブランド再構築

米国では、一昨年、「ビオレ」ブランド戦略の再構築を行ないました。競争が激しい米国の洗顔料市場で優位性を獲得するためには、顧客ターゲットの見直しが必要であるとの判断のもと、「ビオレ」利用者の6割を占



める20代女性をターゲットに設定しました。この戦略に基づき各種施策を推進しています。

パッケージデザインにおいては、これまでの緑色のデザインから一新し、青と白を基調とした色合いの容器に大きく「Bioré」の文字を配しました。販売促進においては、消費者の方々とのコミュニケーションの中で、ターゲットである20代女性がインターネットに親しむ割合が高いことに着目し、インターネットを活用した新たなマーケティング施策を導入しました。具体的には、インターネット上で簡単なクイズに答えるとポイントがたまり、クーポンや商品と交換できるなど、ターゲット層の定着化をめざしています。



## Laurierの海外展開

現在、日本を含むアジアの9つの国と地域で展開している「ロリエ」は、アジアで一定の支持を得ていますが、画期的な新表面材の開発・導入を機にブランド再構築を図っています。

ここに紹介する台湾とタイにおいても、それぞれの市場でシェアを拡大するため、積極的に取り組んでいます。



## 台湾

### 台湾独自の斬新なキャッチフレーズを設定

台湾では、「ロリエ スーパースリムガード」が高付加価値商品として確固たる地位を獲得するなど、ここ数年間のブランド力向上に努めてきた成果が表れてきています。たとえば、消費者の方々が持つ「薄さ」への不安を解消し、夜用の使用率を上げるため、専門医の協力を得て、「ロリエ」が睡眠時にどう有効かを雑誌やウェブサイトで紹介するなど、多彩なコミュニケーション活動を展開し、使い心地などを積極的にアピールしてきました。

さらに、昨年8月には新表面材を使った新「ロリエ スーパースリムガード」を発売し、その画期的な技術で「ロリエ」ブランドのさらなる優位性をアピールしました。20代後半で仕事と私生活の両立に全力投球し、目的意識の高い女性をターゲットとして設定し、この層に新「ロリエ スーパースリムガード」の画期的な機能をどう伝えるかを検討した結果、磁石のようにすべてのものが吸い寄せられるという圧倒的な吸収力を想起できるよう、台湾独自の「磁吸力」という斬新なキャッチフレーズを考案し、ターゲット層の多くの方々から強い支持を得ています。

## タイ

### 市場特性に根ざしたマーケティング施策の展開

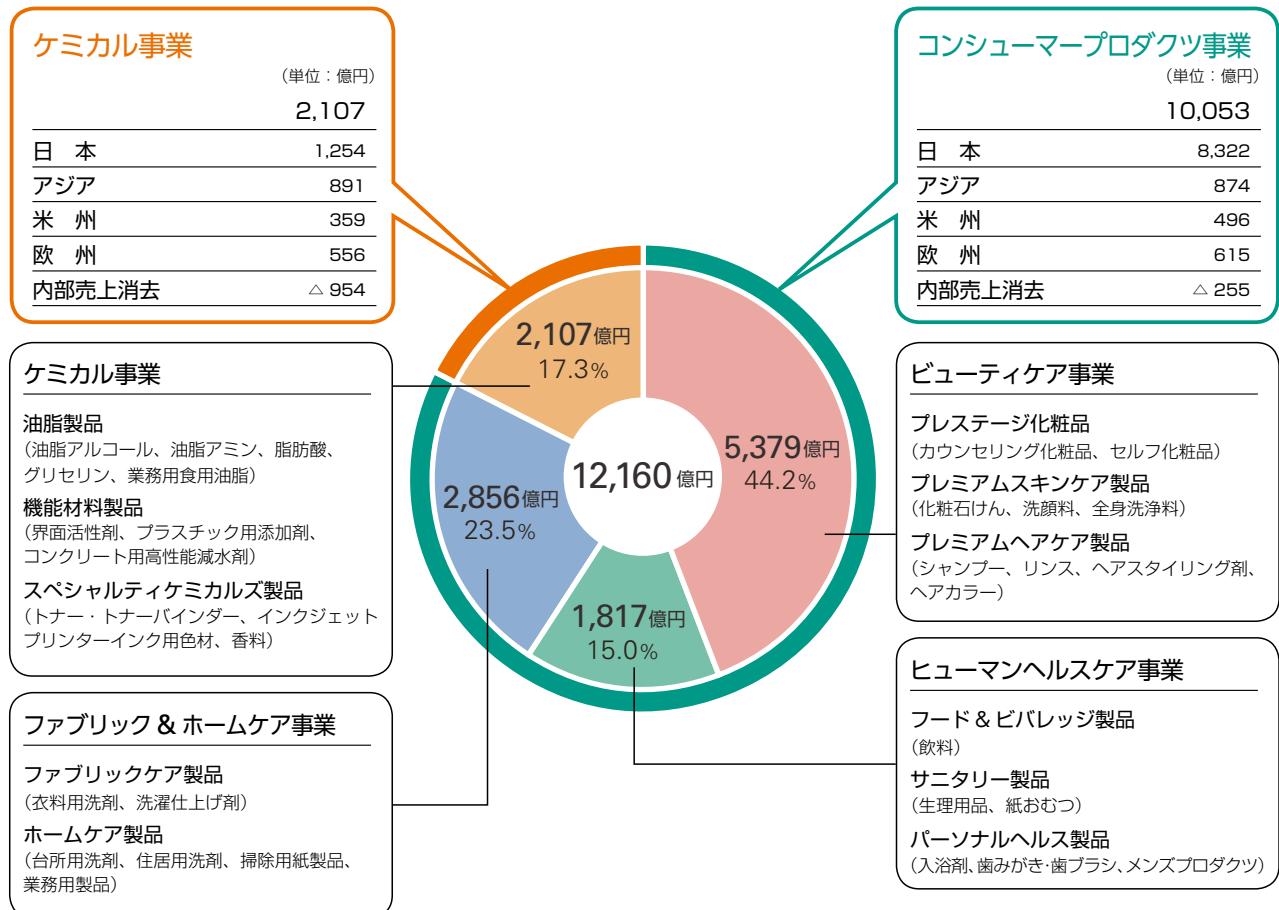
タイでは、夜用や超薄型ナプキンが市場の中で高い成長を示しています。また、タイのサニタリー市場は、都市部には世界的に有名な大型スーパー・マーケットやコンビニエンスストアなどの強力な販売チャネルがある一方、地方部には昔ながらの個人商店などの伝統的な販売チャネルが多く、二つの異なる市場で消費者の方々のニーズに応え、シェアを獲得していく必要があります。

新表面材で吸収力を強化した新製品投入の際には、二つの市場で効果的なマーケティング施策を考案し、積極的な展開を図りました。具体的には、両市場で支持を得るため、知名度の高い女優を起用することで商品への信頼感を高めるなど、テレビコマーシャルに工夫を凝らしました。また、消費者の方々の実体験を徹底的に調査し、その調査結果をマーケティング施策に取り入れることで共感を得られるようにしました。さらに、地方部での販売強化をねらい、個人商店のオーナーを招いての新製品説明会を開催しました。



# 事業レポート

## 売上高の状況



(注) 1. 記載金額は、億円未満を切り捨てて表示しております。  
2. グラフの売上高は、外部顧客に対する売上高を表示しております。  
3. 内部売上消去とは、地域間、事業間の消去であります。  
4. ( )内は主要製品を記載しております。

## コンシューマープロダクツ事業

売上高は、前期に対して1.7%増の1兆53億円となりました。日本では、東日本大震災の影響や市場競争の激化、デフレの影響を受けましたが、環境配慮型商品の提案や消費者の生活スタイルの変化に対応した新製品の発売、提案型販売活動及び店頭展開活動の強化などに取り組みました。アジアでは、市場の成長が続く中、競争激化が進んでいますが、販売店との協働取り組みや新製品の投入など積極的に展開しました。米州では、市場は堅調に推移し、新製品の投入などが寄与しましたが、円高による為替変動の影響を受けました。欧州では、市場は緩やかながらも回復傾向となり、一昨年に投入した新製品が好調に推移しました。

営業利益は、原材料価格の上昇の影響もありましたが、費用の節減やコストダウン活動に取り組み、前期を51億円上回る855億円となりました。

## ビューティケア事業

新製品の投入や化粧品ビジネスの構造改革に取り組んだことにより、売り上げ、営業利益ともに伸長

プレステージ化粧品では、日本の化粧品市場における消費者の低価格品への移行や震災の影響もあり、引き続きマイナス基調が続きましたが、新製品の発売な

どにより売り上げは増加しました。日本では、セルフ化粧品の「ケイト」や「エビータ」などで新製品を発売し、店頭展開の強化を図りました。カウンセリング化粧品では、「ブランシールスペリア」や「ソフィーナボーテ」の改良、「ソフィーナ プリマヴィスタ」の新ラインの追加など、メガブランドの育成・強化を行なうとともに、消費者ニーズの変化に対応したマーケティング活動やカウンセリングのあり方などの改革に取り組み、縮小する市場の中でシェアを拡大しました。また、海外の売り上げも順調に推移しました。

プレミアムスキンケア製品では、日本で洗顔料「ビオレ」及び全身洗浄料「ビオレu」から、肌にほとんど負担をかけずに汚れを落とす新しい洗浄技術「SPT(肌清浄化技術)」を採用した新製品を発売し、「キュレル」では、乾燥性敏感肌ケアの継続的提案を行なった結果、売り上げが伸長しました。アジアにおいては、香港、台湾、インドネシアでの「ビオレ」の改良効果もあり好調に推移したことなどにより、売り上げを伸ばしました。米州



数量限定デザインが発売された  
「ソフィーナ プリマヴィスタ」の  
パウダーファンデーション

では、ハンド&ボディローションの「ジャーケンズ」の売り上げが好調に推移しました。

プレミアムヘアケア製品は、日本では、シャンプー・リンスの「メリット」が順調に推移しましたが、ヘアカラーが市場の縮小と競争激化により伸び悩み、売り上げは前期を下回りました。アジアでは、香港、台湾、タイにおいて「リーゼ」の泡タイプのヘアカラーが好調に推移したことにより、売り上げを伸ばしました。米州と欧州においても、「ジョン・フリーダ」で泡タイプのヘアカラーやスタイリング剤などの新製品が好調に推移し、売り上げを大きく伸ばしました。

以上の結果、売上高は前期に対して0.8%増の5,379億円となりました。営業利益は、欧米で新製品への広告宣伝費を積極的に投下しましたが、日本の化粧品ビジネスの構造改革に引き続き取り組んだことなどにより、前期を98億円上回る154億円となりました。

## ヒューマンヘルスケア事業

**売り上げは伸長、営業利益は原材料価格の上昇や市場競争の影響を受け減少**

フード&ビバレッジ製品は、脂肪を消費しやすくする健康機能飲料「ヘルシア」シリーズが消費者の支持を得て、売り上げは堅調に推移しました。



幅広く展開している「ヘルシア」シリーズ

サニタリー製品は、売り上げはほぼ横ばいとなりました。生理用品は、日本で「ロリエ エフ」の

改良品を発売した効果もあり順調に推移し、アジア各国でも売り上げを伸ばしました。ベビー用紙おむつは、日本でのシェアは伸長したものの、市場の縮小や競争の影響を受けました。また、台湾、中国及びロシアでは好調に推移しました。

パーソナルヘルス製品は、歯みがき、入浴剤「バブ」が好調に推移し、売り上げは伸長しました。

以上の結果、売上高は前期に対して3.4%増の1,817億円となりました。営業利益は、コストダウン活動に取り組みましたが、原材料価格の上昇や市場競争の影響を受け、前期を6億円下回る146億円となりました。

## ファブリック＆ホームケア事業

**アジアで好調に推移し売り上げは伸長、営業利益は原材料価格上昇の影響などで減少**

ファブリックケア製品は、日本では、Neoシリーズによる洗たく時間の短縮や節水・節電・省資源などの



新しく発売された「アタックNeo 抗菌EXパワー」

「アタックNeo 抗菌EXパワー」を追加発売し、製品ラインを強化しました。また、衣料用漂白剤では「ワイドハイターEXパワー」、柔軟仕上げ剤では新製品「フレア フレグランス」が好調に推移しました。アジアでは「アタック瞬清」が中国で、「アタック イージー」がインドネシアなどで消費者の支持を得て伸長しました。

ホームケア製品は、日本で食器用洗剤「キュキュット」、トイレ用掃除シート「トイレクリックル」、刷新した住居用掃除用具「クリックルワイパー」及び衣類・布製品・空間用消臭剤「リセッシュ アロマチャージ」が、売り上げを順調に伸ばしました。

以上の結果、売上高は前期に対して2.4%増の2,856億円となりました。営業利益は、コストダウン活動などに取り組みましたが、原材料価格上昇の影響があり、前期を41億円下回る555億円となりました。

環境訴求に努めています。なかでも、衣料用濃縮液体洗剤においては、洗たく物のニオイ菌を抑える

## ケミカル事業

海外が好調に推移し売り上げは伸長、営業利益は円高や対象業界の需要減の影響を受け減少

日本では東日本大震災、円高、タイの洪水などに伴う対象業界の需要減の影響を受けましたが、海外での売り上げを大きく伸ばした結果、売上高はコンシューマープロダクツ事業の原料などとして使用した内部売上368億円を含め、前期に対して6.7%増の2,476億円となりました。

油脂製品では、天然油脂や石油化学原材料価格変動に対応した販売価格の改定に努めました。機能材料製品では、環境負荷の低減に対応した高付加価値製品の開発と販売の拡大に努めました。スペシャルティケミカルズ製品では、主にトナー・トナーバインダーが堅調に推移しました。

以上の結果、営業利益は、販売価格の改定やコストダウンに努めましたが、円高や対象業界の需要減の影響を受け、前期を10億円下回る230億円となりました。



環境負荷低減をめざした研究開発

# 財務報告の要約

(記載金額は、億円未満を切り捨てて表示しております。)

## 連結貸借対照表

(単位：億円)

資産の部	当期 2012年3月31日現在	前期 2011年3月31日現在
<b>流動資産</b>	<b>4,329</b>	<b>4,168</b>
現金及び預金	854	1,107
受取手形及び売掛金	1,428	1,210
有価証券	467	350
商品及び製品	823	731
仕掛品	116	99
原材料及び貯蔵品	266	261
その他	370	406
<b>固定資産</b>	<b>5,583</b>	<b>6,059</b>
<b>有形固定資産</b>	<b>2,405</b>	<b>2,447</b>
建物及び構築物	770	815
機械装置及び運搬具	682	714
土地	647	628
その他	304	288
<b>無形固定資産</b>	<b>2,374</b>	<b>2,729</b>
のれん	1,656	1,792
商標権	535	711
その他	182	225
<b>投資その他の資産</b>	<b>802</b>	<b>882</b>
<b>資産合計</b>	<b>9,912</b>	<b>10,227</b>

(注) 有形固定資産の減価償却累計額 当期 8,631億円 前期 8,539億円

負債の部	当期 2012年3月31日現在	前期 2011年3月31日現在
<b>流動負債</b>	<b>2,749</b>	<b>3,481</b>
支払手形及び買掛金	1,106	1,040
短期借入金及び1年内返済予定の長期借入金	20	367
1年内償還予定の社債	—	500
未払金	484	477
未払費用	735	684
未払法人税等	183	187
東日本大震災関連損失引当金	0	26
その他	218	197
<b>固定負債</b>	<b>1,666</b>	<b>1,350</b>
社債	499	499
長期借入金	500	200
その他	666	649
<b>負債合計</b>	<b>4,415</b>	<b>4,832</b>
<b>純資産の部</b>		
<b>株主資本</b>	<b>6,335</b>	<b>6,119</b>
資本金	854	854
資本剰余金	1,095	1,095
利益剰余金	4,476	4,579
自己株式	△ 90	△ 409
<b>その他の包括利益累計額</b>	<b>△ 955</b>	<b>△ 830</b>
<b>新株予約権</b>	<b>12</b>	<b>11</b>
<b>少数株主持分</b>	<b>104</b>	<b>95</b>
<b>純資産合計</b>	<b>5,497</b>	<b>5,395</b>
<b>負債・純資産合計</b>	<b>9,912</b>	<b>10,227</b>

(注) 1.自己資本比率 当期 54.3% 前期 51.7%  
2.1株当たり純資産 当期 1,031.08円 前期 1,013.05円

### ポイント

総資産は、前期末に比べ 315 億円減少しました。主な増加は、受取手形及び売掛金 217 億円、有価証券 117 億円、商品及び製品 92 億円であり、主な減少は、現金及び預金 252 億円、流動資産のその他及び投資その他の資産に含まれている繰延税金資産 115 億円、商標権などの知的財産権やのれんの償却が進んだ無形固定資産 354 億円です。

### ポイント

負債は、前期末に比べ 416 億円減少しました。主な増加は、支払手形及び買掛金 66 億円、主な減少は、1年内償還予定の社債 500 億円です。純資産は、前期末に比べ 101 億円増加しました。主な増加は、利益剰余金の当期純利益 524 億円であり、主な減少は、利益剰余金の配当 302 億円及び為替換算調整勘定 116 億円によるものです。なお、自己株式の消却 324 億円を実施しました。

## 連結株主資本等変動計算書 (単位:億円)

科 目	当 期 2011年4月1日から 2012年3月31日まで
<b>株主資本</b>	
<b>資本金</b>	
<b>当期首残高</b>	854
<b>当期末残高</b>	854
<b>資本剰余金</b>	
<b>当期首残高</b>	1,095
<b>当期末残高</b>	1,095
<b>利益剰余金</b>	
<b>当期首残高</b>	4,579
<b>剰余金の配当</b>	△ 302
<b>当期純利益</b>	524
<b>自己株式の処分</b>	△ 0
<b>自己株式の消却</b>	△ 324
<b>当期末残高</b>	4,476
<b>自己株式</b>	
<b>当期首残高</b>	△ 409
<b>自己株式の取得</b>	△ 6
<b>自己株式の処分</b>	0
<b>自己株式の消却</b>	324
<b>当期末残高</b>	△ 90
<b>当期末残高</b>	6,335
<b>その他の包括利益累計額</b>	
<b>当期首残高</b>	△ 830
<b>株主資本以外の変動額(純額)</b>	△ 124
<b>当期末残高</b>	△ 955
<b>新株予約権</b>	
<b>当期首残高</b>	11
<b>株主資本以外の変動額(純額)</b>	0
<b>当期末残高</b>	12
<b>少数株主持分</b>	
<b>当期首残高</b>	95
<b>株主資本以外の変動額(純額)</b>	9
<b>当期末残高</b>	104
<b>純資産合計</b>	
<b>当期首残高</b>	5,395
<b>剰余金の配当</b>	△ 302
<b>当期純利益</b>	524
<b>自己株式の取得</b>	△ 6
<b>自己株式の処分</b>	0
<b>自己株式の消却</b>	—
<b>株主資本以外の変動額(純額)</b>	△ 114
<b>当期末残高</b>	5,497

## 連結損益計算書

(単位:億円)

科 目	当 期 2011年4月1日から 2012年3月31日まで	前 期 2010年4月1日から 2011年3月31日まで
<b>売上高</b>	<b>12,160</b>	<b>11,868</b>
<b>売上原価</b>	5,250	4,989
<b>売上総利益</b>	<b>6,910</b>	<b>6,878</b>
<b>販売費及び一般管理費</b>	5,824	5,832
<b>営業利益</b>	<b>1,085</b>	<b>1,045</b>
<b>営業外損益</b>	14	△ 12
<b>経常利益</b>	<b>1,100</b>	<b>1,033</b>
<b>特別損益</b>	△ 47	△ 73
<b>税金等調整前当期純利益</b>	<b>1,052</b>	<b>960</b>
<b>法人税、住民税及び事業税等</b>	507	481
<b>少数株主損益調整前当期純利益</b>	<b>544</b>	<b>478</b>
<b>少数株主利益</b>	20	11
<b>当期純利益</b>	<b>524</b>	<b>467</b>

(注) 1株当たり当期純利益 当期 100.46円 前期 87.69円

### ポイント

営業利益は、原材料価格上昇の影響がありました。増収効果のほか、コストダウン活動の推進や費用の節減に努め39億円の増加となりました。経常利益は、為替差損の減少により66億円の増加、当期純利益は、東日本大震災関連損失の減少や、日本の税制改正による繰延税金資産・負債取り崩しの影響もあり56億円の増加となりました。

## 連結キャッシュ・フロー計算書

(単位:億円)

科 目	当 期 2011年4月1日から 2012年3月31日まで	前 期 2010年4月1日から 2011年3月31日まで
<b>営業活動によるキャッシュ・フロー</b>	<b>1,250</b>	<b>1,512</b>
<b>投資活動によるキャッシュ・フロー</b>	△ 489	△ 317
<b>財務活動によるキャッシュ・フロー</b>	△ 861	△ 873
<b>現金及び現金同等物に係る換算差額</b>	△ 33	△ 64
<b>現金及び現金同等物の増減額(△は減少)</b>	△ 134	257
<b>現金及び現金同等物の期首残高</b>	<b>1,431</b>	<b>1,171</b>
<b>新規連結に伴う現金及び現金同等物の増加額</b>	—	1
<b>現金及び現金同等物の期末残高</b>	<b>1,297</b>	<b>1,431</b>

### ポイント

営業活動によるキャッシュ・フローは、1,250億円となりました。投資活動によるキャッシュ・フローは、主に有形固定資産の取得による支出がありました。財務活動によるキャッシュ・フローは、主に社債の償還や配当金の支払いを行いました。なお、市場金利が低下している中で、長期借入金200億円及び1年内返済予定の長期借入金300億円の長期借入金への借り換えを行いました。以上の結果、現金及び現金同等物の期末残高は、前期末より134億円減少しました。

# 年間ハイライト (2011年4月—2012年3月)

2011年5月



## Neoシリーズが 「第3回日本マーケティング大賞」を受賞

衣料用超コンパクト液体洗剤「アタック Neo」を中心とした Neo シリーズが、「環境宣言」の考え方を反映した商品であることや、環境に配慮した新しいお洗たくのスタイルを提案したことなどが高く評価され、社団法人日本マーケティング協会の「第3回日本マーケティング大賞」を受賞しました。

2011年6月



## 「エコテクノロジーリサーチセンター」を開設

花王のエコロジー経営を推進するため、次世代環境技術の研究開発拠点「エコテクノロジーリサーチセンター」を和歌山工場に開設しました。合わせて、環境への取り組みやエコ技術を体験していただく「花王エコラボミュージアム」もオープンしました。

2011年7月



## 日本トキシコロジー学会の 「第1回ファイザー賞」を受賞

皮ふアレルギー性物質による免疫細胞のメカニズムを明らかにした2つの研究論文が、自然界の物質などによる生態系への影響を研究する毒物学の領域で権威のある日本トキシコロジー学会(現日本毒性学会)の「第1回ファイザー賞」を受賞しました。

2011年8月



## 「カネボウコスマティックスマレーシア社」 の営業をスタート

カネボウ化粧品ではカネボウコスマティックススマレーシア社を設立。従来の代理店が持っていた販売チャネルを引き継ぎ、直接自社による営業をスタートしました。化粧品ビジネスの拡大が見込まれるマレーシアにおいて、ビジネス展開を強化していきます。

2011年9月



## 中国専用ブランド「AQUA LUNASH」 を発売

カネボウ化粧品は中国の化粧品専門店に向けて、中国で生産する新ブランド「AQUA LUNASH(アクア ルナッシュ)」を発売しました。「くすみを改善する好感触スキンケア」ブランドとして、今後、中国内陸部での展開を強化します。

2011年11月



## 「第1回花王“いっしょに eco”フォーラム」 を開催

研究開発の視点から次代を見据え、「サステナブルなモノづくり」による、新たな価値の創出をめざす場として、さまざまな分野の研究者などを招き、「第1回花王“いっしょに eco”フォーラム」をエコテクノロジーリサーチセンターで開催しました。

2011年12月



### 「冬の生活用品セット」を 仮設住宅にお届け

東日本大震災で被災された方々が、日常生活を少しでも快適にお過ごしいただけるよう、「夏の生活用品セット」に続いて、冬場の寒さや乾燥に対応した、入浴剤やハンドクリームなども入った「冬の生活用品セット」をお届けしました。

2012年1月



### 欧米ビューティケア事業の 一体運営スタート

欧米各国で展開する複数のビューティケア事業のマネジメントを、原則として1国1マネジメントに統合し、一体的な運営を開始しました。これにより、従来にも増して各事業、各国でのマネジメントの強化に取り組んでいきます。

2012年1月



### 字幕付きのテレビコマーシャルを 試験的に放映

誰にでもわかりやすく情報を伝えるために、字幕付きのテレビコマーシャルを本年1月から4月まで試験的に放映しました。今後は本格導入に向けて積極的に取り組んでいきます。

2012年2月



### 「ビオレ スキンケア洗顔料」が 「日経MJ賞 最優秀賞」を受賞

8月に発売した新洗顔料「ビオレ スキンケア洗顔料」は、「洗うスキンケア」という新しい提案と、高い洗浄技術が評価され、日経優秀製品・サービス賞2011の「日経MJ賞 最優秀賞」を受賞しました。

2012年3月



### 「DBJ 健康経営格付」で 最高ランクを取得

花王は、「健康経営」の概念を普及促進させるべく制定された株式会社日本政策投資銀行(DBJ)の「DBJ健康経営格付」の初の案件として、最高ランクとなる「従業員の健康配慮への取り組みが特に優れている(特別表彰)」の格付けを取得し、最優遇金利の適用を受けました。

2012年3月



### 「世界で最も倫理的な企業」に 6年連続選定

花王は、米国のシンクタンク「Ethisphere Institute(エシスフィア・インスティテュート)」が発表した「World's Most Ethical Companies(世界で最も倫理的な企業)」に、日本の企業では唯一6年連続で選定されました。これは、企業倫理と法令遵守に関する取り組みなどが評価されたものです。

## 新製品のご紹介



### 乾燥性敏感肌を考えたスキンケアブランドから発売 「キュレル 皮脂トラブルケア」シリーズ

1999年に乾燥性敏感肌を考えたスキンケアブランドとして誕生した「キュレル」から、このたび、乾燥だけでなく、過剰な皮脂でも肌荒れする乾燥性敏感肌の方のために「キュレル 皮脂トラブルケア」シリーズ(医薬部外品) (4品)を発売しました。

10年前と比較して、敏感肌に悩む女性は約1.5倍に増加し、敏感肌対策商品市場も、約1.7倍に拡大しています。(2001年と2011年を比較／花王調べ)

「キュレル」は花王の皮ふ科学研究を基盤に、肌の必須成分「セラミド」の保湿のはたらきを守り補い、潤いを与えるセラミドケアを追求してきました。新シリーズは、セラミドケアに皮脂対策機能をプラスし、乾燥性敏感肌のための潤いと肌荒れやベタつきの防止を同時に実現しました。

新成分「天人花(てんにんか)エキス」を配合して  
主力ラインをリニューアル

### 【Impress(インプレス)】

カネボウ化粧品は、百貨店で展開する最高級プレステージブランド「Impress(インプレス)」の主力ラインをリニューアル発売しました。「インプレス」は発売以来、一貫してブランドの高付加価値化に注力し、日本はもとより、中国や台湾、タイなどのアジア各国・各地域でも高い存在感を示しています。

リニューアルに際しては、カネボウ化粧品の「美しい肌」に関する研究成果である最先端の知見に基づき、「天人花エキス」(保湿成分)を新配合。肌との親和性、角層への浸透力に優れ、豊かなハリと透明感に満ちあふれた「端正な肌」へと導く高機能スキンケアシリーズとして生まれ変わりました。



歯垢除去の、その先へ

## 「クリアクリーンEX 薬用ハミガキ・ハブラシ」

消費者の方々の口腔意識が高まる中で、年1回以上歯科検診のために歯科医へ行く方も4割を超えるまでに増加しており、予防意識が高まっていることがうかがえます。また、歯石の付着など、むし歯や歯肉炎の主な原因となる「歯の汚れ」への悩みを持つ方が増加傾向にあります。(いずれも花王調べ)

そのような中、「健康な歯はツルツルの歯から」をメッセージとして掲げる「クリアクリーン」から、「クリアクリーンEX」を発売しました。「クリアクリーンEX 薬用ハミガキ」(医薬部外品)は、EX顆粒<sup>\*</sup>がすき間の奥の歯垢をすっきり除去します。さらに歯石沈着予防成分(ゼオライト)も配合。「クリアクリーンEX ハブラシ」は、歯石のつきやすい歯ぐきのキワまで毛先が密着しツルツルな歯に磨き上げます。「クリアクリーン」は、健康な歯の維持を応援していきます。

\* EX顆粒:無水ケイ酸(清掃剤)。



発売以来の大改良でパワーアップ  
**「クイックルワイパー」**

日本の新しいお掃除スタイルを提案した「クイックルワイパー」は、1994年の発売以来、消費者の皆さまから圧倒的な支持を受けてきました。この間、消費者の皆さまの意識、ライフスタイル、住宅設備も著しく変化しています。

こうした変化を踏まえ、「クイックルワイパー」は発売以来の大改良を実施。新たな技術による「クッションヘッド」を採用することで、ホコリや髪の毛の捕集力が大きく向上しました。わずか3cmのすき間にも届く優れた操作性に加えて、インテリアに合うデザインは公益財団法人日本デザイン振興会の「2011年度 グッドデザイン賞」を受賞。今後も新しいお掃除の提案をリードし続けていきます。

# 役員 (2012年6月28日現在)

## 取締役及び監査役

取締役会会長 尾崎元規 公益財団法人花王芸術・科学財団理事長  
代表取締役 澤田道隆  
代表取締役 神田博至  
代表取締役 高橋辰夫  
取締役 西藤俊秀  
取締役 橋本健  
取締役 三井久夫

取締役 池田輝彦 みずほ信託銀行株式会社顧問  
取締役 大歳卓麻 日本アイ・ビー・エム株式会社最高顧問  
取締役 門永宗之助 イントリニジクス(Intrinsics)代表  
常勤監査役 須永正純  
常勤監査役 石毛孝幸  
監査役 大江忠 弁護士  
監査役 鈴木輝夫 公認会計士

(注) 1. 取締役 池田輝彦、大歳卓麻及び門永宗之助の3氏は、社外取締役であります。  
2. 監査役 大江忠及び鈴木輝夫の両氏は、社外監査役であります。

## 執行役員

社長執行役員 澤田道隆  
専務執行役員 神田博至 コンシューマープロダクツ統括、コーポレートコミュニケーション部門、花王プロフェッショナル・サービス株式会社 担当  
専務執行役員 高橋辰夫 花王カスタマーマーケティング株式会社 代表取締役社長執行役員  
専務執行役員 沼田敏晴 中国事業本部長、花王(中国)投資有限公司 董事長、総理部、花王(上海)產品服務有限公司 董事長、佳麗宝化粧品(中国)有限公司 董事長  
常務執行役員 西藤俊秀 人材開発部門統括、経営戦略室統括、法務・コンプライアンス部門 担当、Kao USA Inc. Chairman、花王グループ企業年金基金理事長、花王健康保険組合理事長  
常務執行役員 橋本健 購買部門統括、会計財務部門、情報システム部門、EVA推進担当  
常務執行役員 三井久夫 生産技術部門統括、環境・安全推進本部長、ケミカル事業ユニット、ロジティクス部門、TCR 担当  
常務執行役員 夏坂真澄 ピューティケア事業ユニット長、株式会社カネボウ化粧品代表取締役社長執行役員  
常務執行役員 吉田勝彦 ファブリック&ホームケア事業ユニット長、コンシューマープロダクツ副統括(アジア担当)  
常務執行役員 武馬吉則 研究開発部門統括、品質保証本部 担当  
執行役員 広田雅人 グローバルメディア企画部門統括  
執行役員 平峰伸一郎 コーポレートコミュニケーション部門統括  
執行役員 小柴茂 経営戦略室 副統括、経営戦略グループ統括部長  
執行役員 小林省治 ケミカル事業ユニット長、Pilipinas Kao, Incorporated Chairman, Fatty Chemical (Malaysia) Sdn. Bhd. Chairman, Kao Chemicals Europe, S.L. Chairman

執行役員 安川拓次 ヒューマンヘルスケア事業ユニット フード&ビバレッジ事業グループ長  
執行役員 青木寧 株式会社カネボウ化粧品 取締役常務執行役員 人事総務部門統括  
執行役員 ビル・ゲントナー 経営戦略室 副統括、コンシューマープロダクツプレジデント(欧米担当)  
執行役員 吳尚久 研究開発部門ピューティケア研究センター長  
執行役員 吉松明 研究開発部門 副統括、ファブリック&ホームケア研究センター長、テクノケミカル研究センター長  
執行役員 青木秀子 品質保証本部長  
執行役員 内海実 生産技術部門ピューティケアSCMセンター長、SCM戦略企画室長、東京工場長  
執行役員 斎田喜道 ヒューマンヘルスケア事業ユニット長  
執行役員 平尾宗樹 生産技術部門ケミカルSCMセンター長、和歌山工場 副工場長  
執行役員 森村元博 生産技術部門ファブリック&ホームケアSCMセンター長、和歌山工場長  
執行役員 宮脇賢治 グローバルMK開発部門統括  
執行役員 青木和義 会計財務部門統括  
執行役員 杉山忠昭 法務・コンプライアンス部門統括  
執行役員 竹内俊昭 花王カスタマーマーケティング株式会社 代表取締役専務執行役員

# 会社概要、株式の状況、株価及び出来高の推移

## 会社概要 (2012年3月31日現在)

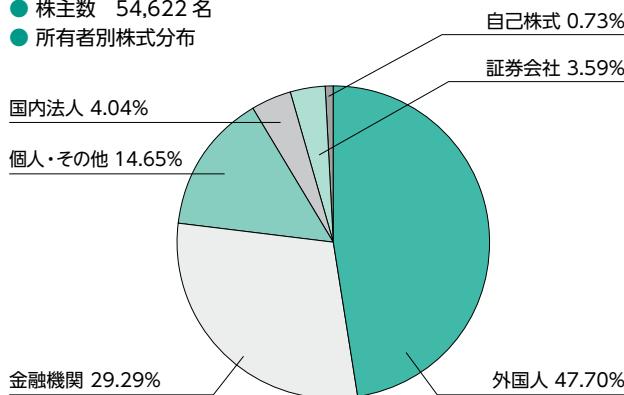
- 商 号 花王株式会社 (Kao Corporation)
- 本店所在地 東京都中央区日本橋茅場町一丁目14番10号
- 創 業 1887年6月19日
- 設 立 1940年5月21日
- 資 本 金 85,424,265,916円
- 証券コード 4452
- 従業員数 5,933名 (花王グループ 34,069名)

## 株価及び出来高の推移



## 株式の状況 (2012年3月31日現在)

- 発行済株式の総数 526,212,501 株
- 株主数 54,622 名
- 所有者別株式分布



## 株主メモ

### ● 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
・住所、姓名などのご変更 ・配当金の受領方法のご変更 ・単元未満株式の買取、買増請求	お取引のある証券会社	下記の当社特別口座の 口座管理機関
・特別口座から証券会社の 一般口座への振替請求		
・払渡し期間経過後の配当金の お支払い ・その他のお問い合わせ		下記の当社株主名簿管理人

### ● 当社株主名簿管理人・当社特別口座の口座管理機関

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)