

2021年12月期  
2021年1月1日～12月31日  
決算説明会

花王株式会社  
2022年2月3日

このプレゼンテーション資料はPDF形式で当社ウェブサイトの『投資家情報』に掲載しています。

[www.kao.com/jp/corporate/investor-relations/library/presentations/](http://www.kao.com/jp/corporate/investor-relations/library/presentations/)

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。

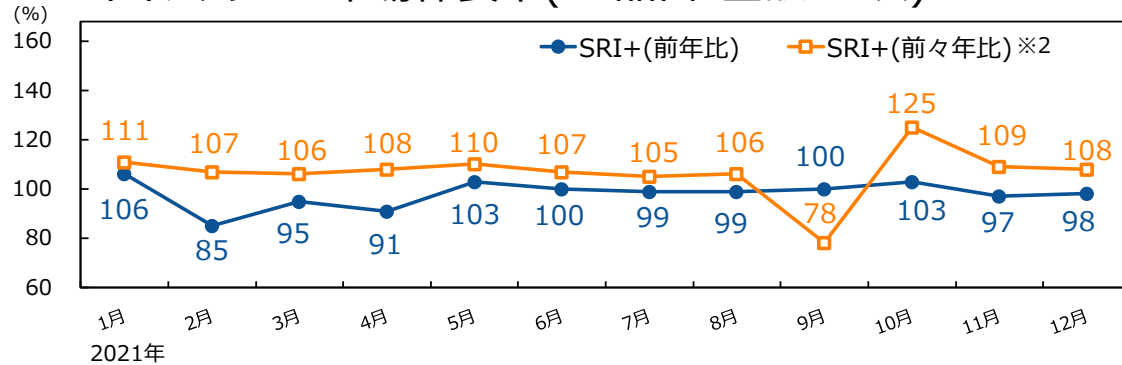
また、実際の業績等は様々な要因により大きく異なる可能性があります。

- 第1四半期で実施した報告セグメントの変更の概要は以下の通り（詳細は41ページを参照）
  1. ハイジーン&リビングケア事業を新設し、従来、ファブリック&ホームケア事業に分類していたファブリックケア製品、ホームケア製品に加え、ヒューマンヘルスケア事業のサニタリー製品を組み入れる
  2. ヘルス&ビューティケア事業を新設し、従来、スキンケア・ヘアケア事業に分類していたスキンケア製品、ヘアケア製品に加え、ヒューマンヘルスケア事業に分類されていたパーソナルヘルス製品を組み入れる
  3. ライフケア事業を新設し、従来、ファブリック&ホームケア事業に分類されていた業務用衛生製品に加え、ヒューマンヘルスケア事業に分類されていた健康飲料を組み入れる
  4. 上記1～3のセグメントの再編により、前年同期の売上高及び営業利益を組み替えて表示
- 文中の▲付きの数字と、表中のカッコ（ ）内の数字はマイナス
- 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

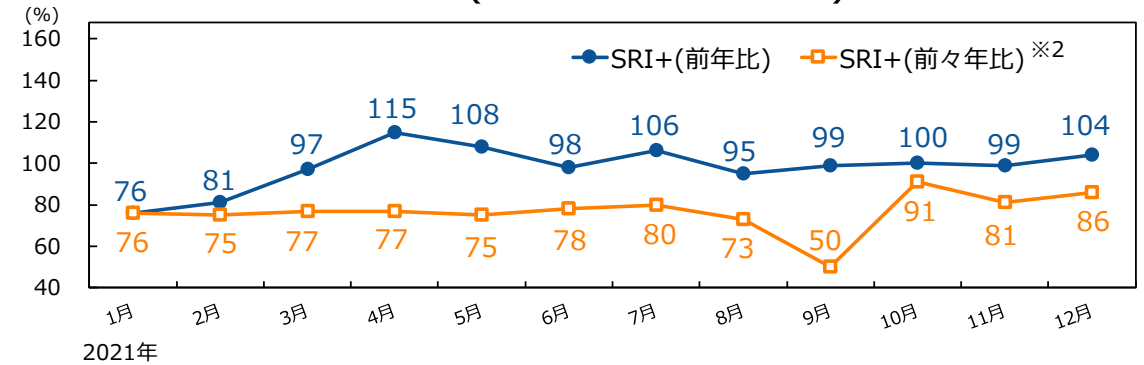
# 国内コンシューマープロダクツ市場の状況

- ◆トイレタリー：2020年に発生した特需の反動と度重なる緊急事態宣言により、前年割れの市場が続く
- ◆化粧品：緩やかに回復しているが、慎重な消費行動により力強さは見えず

■トイレタリー※1市場伸長率(86品目・金額ベース)



■化粧品市場伸長率(26品目・金額ベース)



■トイレタリー主要カテゴリー市場伸長率

(前年比)

(前々年比)

|           | 21 1-9月 | 21 4Q | 21 1-12月 | 21 1-12月 |
|-----------|---------|-------|----------|----------|
| トイレタリー製品計 | 97      | 99    | 98       | 106      |
| 重質洗剤      | 105     | 104   | 105      | 107      |
| 柔軟仕上げ剤    | 105     | 105   | 105      | 110      |
| バスクリーナー   | 101     | 111   | 104      | 119      |
| 生理用ナプキン   | 94      | 103   | 96       | 97       |
| ベビー用紙おむつ  | 91      | 94    | 92       | 87       |
| ハンドソープ    | 66      | 86    | 70       | 134      |
| 手指消毒液     | 41      | 32    | 40       | 528      |
| 入浴剤       | 109     | 103   | 107      | 123      |

■化粧品主要カテゴリー市場伸長率

(前年比)

(前々年比)

|         | 21 1-9月 | 21 4Q | 21 1-12月 | 21 1-12月 |
|---------|---------|-------|----------|----------|
| 化粧品計    | 97      | 101   | 98       | 76       |
| スキンケア   | 97      | 98    | 97       | 79       |
| 洗顔料     | 98      | 100   | 99       | 79       |
| 美容液     | 92      | 86    | 90       | 66       |
| メイクアップ  | 95      | 105   | 98       | 73       |
| ベースメイク  | 89      | 98    | 91       | 65       |
| ポイントメイク | 100     | 112   | 103      | 81       |
| その他     | 101     | 114   | 102      | 71       |
| 日焼け止め   | 102     | 128   | 104      | 68       |

※1 化粧品を除くコンシューマープロダクツ ※2 SRI+: 全国約6千店の小売店POSデータによる推計

# アジア・欧米主要参入市場の状況（主要カテゴリー）

## アジア主要参入市場

- ◆中国 : ベビー用紙おむつの市場伸長は鈍化したが、天候不順で3Qに縮小した日焼け止めは復調
- ◆インドネシア : 新型コロナウイルス感染レベルは落ち着いた状況。人流も回復し市場も復調傾向
- ◆タイ : 住居用洗剤は3Qに衛生関連製品の需要増で伸びた反動で前年割れ。その他のカテゴリーも厳しい状況が継続

### <市場伸長率（%）>

|               | 中国（EC込） |       |       |       |       | インドネシア |       |       |       |       | タイ    |       |       |       |       |
|---------------|---------|-------|-------|-------|-------|--------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
|               | 20 4Q   | 21 1Q | 21 2Q | 21 3Q | 21 4Q | 20 4Q  | 21 1Q | 21 2Q | 21 3Q | 21 4Q | 20 4Q | 21 1Q | 21 2Q | 21 3Q | 21 4Q |
| ベビー用紙おむつ      | 105     | 103   | 104   | 97    | 93    | 107    | 105   | 116   | 109   | 107   | 88    | 89    | 99    | 88    | 86    |
| ナプキン+パンティライナー | 105     | 106   | 102   | 101   | 102   | 99     | 98    | 119   | 112   | 114   | 94    | 87    | 106   | 91    | 92    |
| 衣料用洗剤         | 97      | 111   | 104   | 100   | 104   | 95     | 97    | 107   | 107   | 109   | 94    | 90    | 95    | 81    | 81    |
| 日焼け止め         | 118     | 151   | 128   | 103   | 110   |        |       |       |       |       | 77    | 84    | 90    | 68    | 91    |
| 住居用洗剤         |         |       |       |       |       |        |       |       |       |       | 107   | 84    | 102   | 113   | 94    |

ニールセンIQ（参入重点カテゴリー）調べ。中国市場はECを含む。（日焼け止め、衣料用洗剤はB2Cのみ）

## 欧米主要参入市場

2021年末にオミクロン株による感染者数の増加は見られたものの、4Q合計では人流は2Q並みかやや減少に留まる。花王参入市場も、人流回復で伸びた2Q及び3Qと同水準で伸長しているカテゴリーが多い

### <市場伸長率（%）>

|              | アメリカ  |       |       |       |       | イギリス  |       |       |       |       | ドイツ   |       |       |       |       |
|--------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
|              | 20 4Q | 21 1Q | 21 2Q | 21 3Q | 21 4Q | 20 4Q | 21 1Q | 21 2Q | 21 3Q | 21 4Q | 20 4Q | 21 1Q | 21 2Q | 21 3Q | 21 4Q |
| ヘアケア         | 97    | 98    | 105   | 108   | 109   | 89    | 87    | 111   | 103   | 106   | 95    | 90    | 108   | 111   | 108   |
| 洗顔料          | 101   | 99    | 100   | 101   | 101   |       |       |       |       |       | 96    | 92    | 102   | 100   | 90    |
| 制汗防臭剤        | 96    | 92    | 115   | 112   | 110   |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |
| ハンド&ボディローション | 104   | 107   | 110   | 108   | 106   |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |

ニールセンIQ/IRI（参入重点カテゴリー）調べ

# 連結決算のハイライト

| 連結会計年度 (1-12月)                       |        |                     |                                |         |         |        |
|--------------------------------------|--------|---------------------|--------------------------------|---------|---------|--------|
| 【億円】                                 | 2020年度 | 2021年度              | 前年比%                           | 前年差     | 公表差     | 公表予想   |
| 売上高                                  | 13,820 | 14,188              | +2.7                           | +368    | (112)   | 14,300 |
|                                      |        | 為替の影響 <sup>※1</sup> | +2.3                           | +323    | -       | +200   |
|                                      |        | 実質増減率               | +0.3                           | +45     | -       | +280   |
| 営業利益                                 | 1,756  | 1,435               | (18.3)                         | (321)   | (335)   | 1,770  |
| 営業利益率(%)                             | 12.7   | 10.1                | -                              | -       | -       | 12.4   |
| 税引前利益                                | 1,740  | 1,500               | (13.8)                         | (240)   | (270)   | 1,770  |
| 当期利益                                 | 1,281  | 1,114               | (13.0)                         | (167)   | -       | -      |
| 親会社の所有者に帰属する当期利益                     | 1,261  | 1,096               | (13.1)                         | (165)   | (174)   | 1,270  |
| EBITDA(営業利益+減価償却費+償却費) <sup>※2</sup> | 2,439  | 2,127               | (12.8)                         | (313)   | (363)   | 2,490  |
| ROE(%)                               | 14.2   | 11.6                | -                              | -       | -       | 13.7   |
| 基本的1株当たり当期利益(円)                      | 262.29 | 230.59              | (12.1)                         | (31.70) | (36.52) | 267.11 |
| 1株当たり配当金(円)                          | 140.00 | 144.00              | -                              | +4.00   | -       | 144.00 |
| キャッシュ・フロー                            |        |                     | 調整後フリー・キャッシュ・フロー <sup>※3</sup> |         |         |        |
|                                      |        |                     | 863 億円                         |         |         |        |
|                                      |        |                     | 配当金の支払額 <sup>※4</sup>          |         |         |        |
|                                      |        |                     | 687 億円                         |         |         |        |

※1 為替レート: 米ドル=109.84円 / ユーロ=129.87円 / 中国元=17.03円

※2 使用権資産の減価償却費を除く

※3 調整後フリー・キャッシュ・フロー = 営業活動によるキャッシュ・フローと投資活動によるキャッシュ・フローの合計から、使用権資産の減価償却費等を除いたフリー・キャッシュ・フロー

※4 非支配持分への支払額を含む

# 連結決算の概況

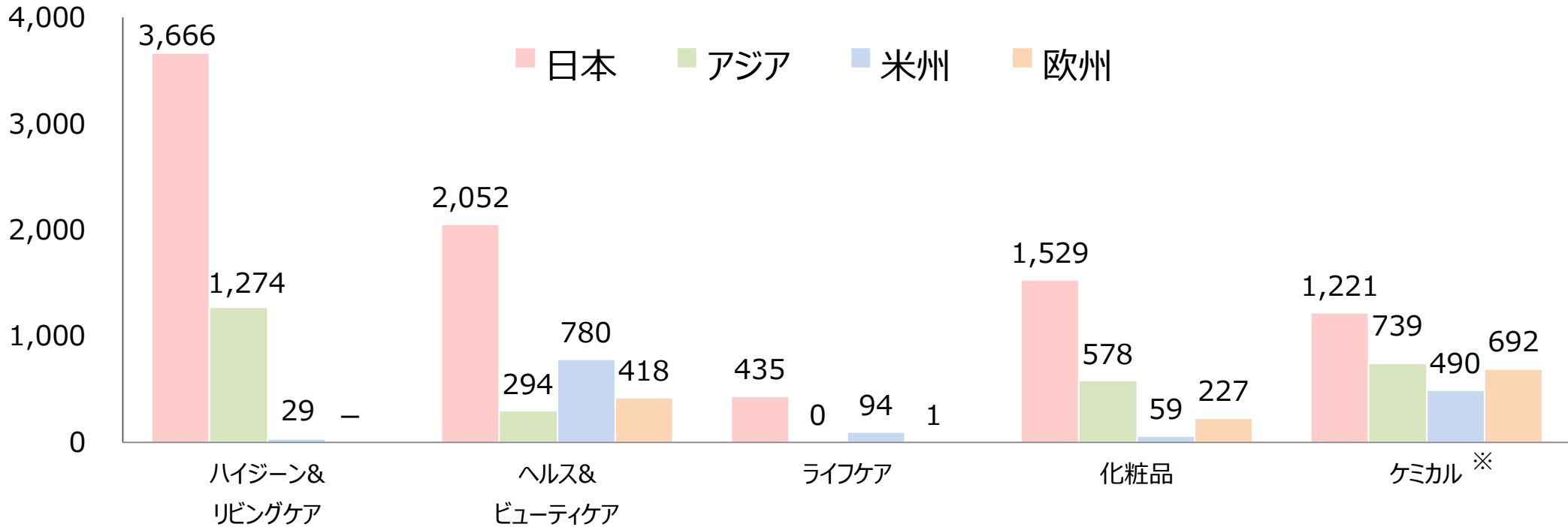
2020年に発生した特需の反動、コロナ禍、原材料価格高騰の影響を受け厳しい業績となったが、花王らしいDXを進め、ヒット商品やシェア向上等一定の成果も創出。同時に、戦略ブランドへの集中投資や構造改革、将来の成長のための基盤づくりを推進

|                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|----------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 売上高                  | <b>1兆4,188億円 (対前年+2.7%)</b> 実質増減率+0.3% <ul style="list-style-type: none"><li>■ トイレタリー※：特需の反動、コロナ禍、原材料価格高騰等の厳しい事業環境の中、メリハリを利かせたブランドマネジメントにより、複数のカテゴリーリーディングブランドでシェア向上</li><li>■ 化粧品：インバウンド需要消滅、コロナ禍に伴う市場回復遅れの影響を受けたが、注力したG11は+8%、構成比は65%に。海外売上高比率も41%に</li><li>■ ケミカル：対象業界の回復を捉えるとともに殺菌・洗浄用途などの油脂誘導体製品が堅調に推移。海外を中心に原料価格の高騰への対応も進めて、前年・計画を上回る</li></ul> |
| 営業利益                 | <b>1,435億円 (対前年▲321億円)</b> 営業利益率 10.1% <ul style="list-style-type: none"><li>■ 原材料価格高騰 ▲160億円</li><li>■ 構造改革 ▲71億円（ベビー用紙おむつ設備 減損損失▲45億円、棚卸資産整理損▲25億円）</li></ul>                                                                                                                                                                                       |
| 親会社の所有者に<br>帰属する当期利益 | <b>1,096億円 (対前年▲165億円)</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| 株主還元                 | ■ 1株当たり配当金は、公表予想通り4円増配の144円とし、32期連続増配となる予定                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |

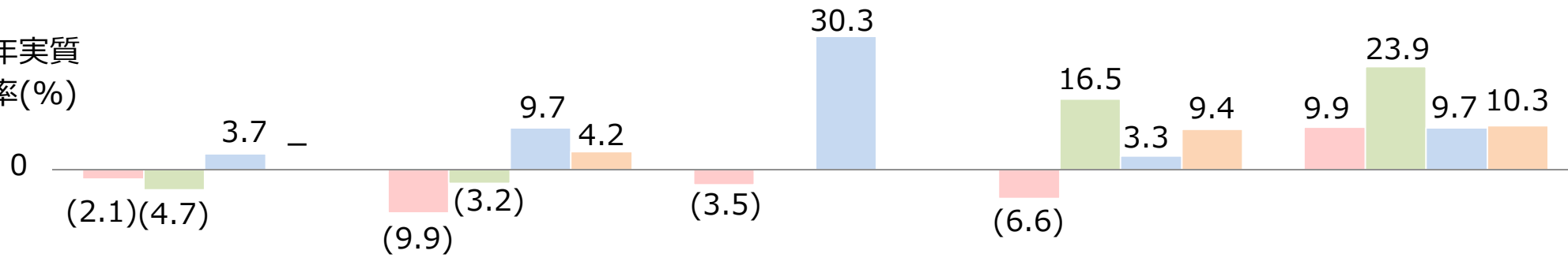
※ハイジーン&リビングケア事業、ヘルス&ビューティケア事業、ライフケア事業を総称してトイレタリー事業とする

# 販売実績 (2021年1-12月)

売上高(億円)



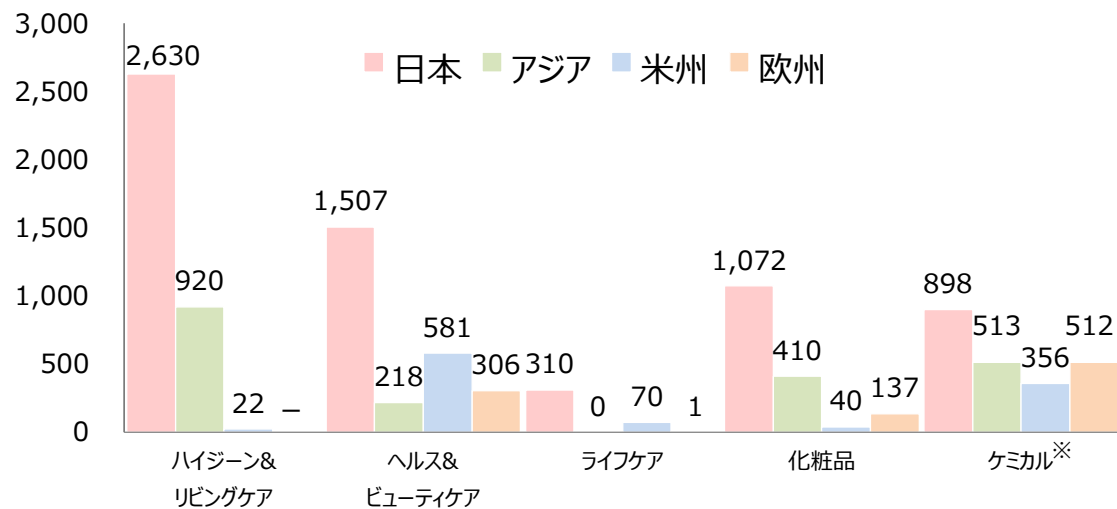
対前年実質  
増減率(%)



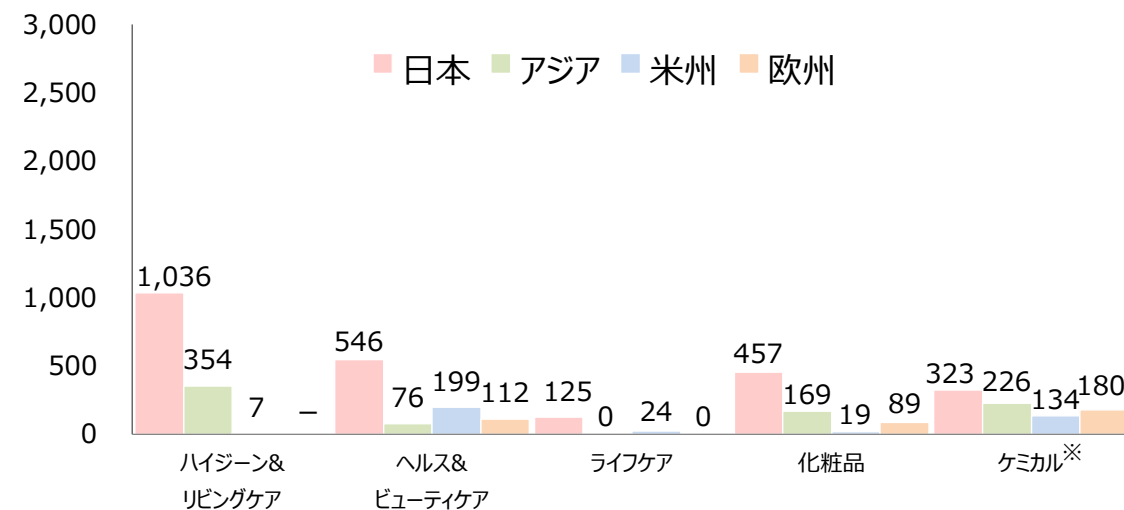
※ ケミカル事業の売上高はセグメント間取引を含む  
地域別の売上高は販売元の所在地にもとづき分類

# 販売実績（四半期）

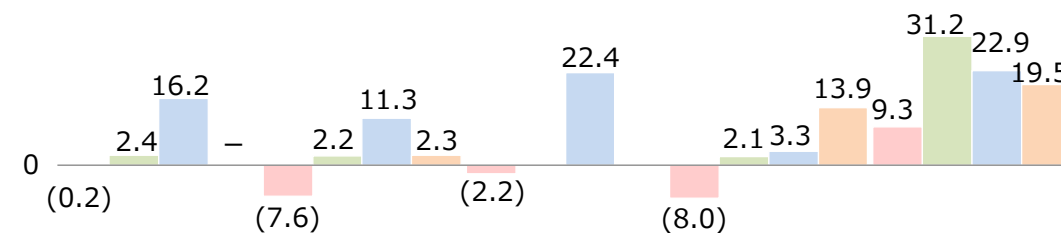
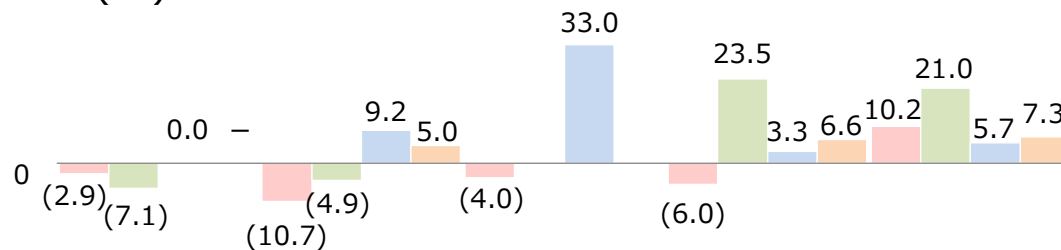
売上高(億円) 1-9月



4Q（10-12月）



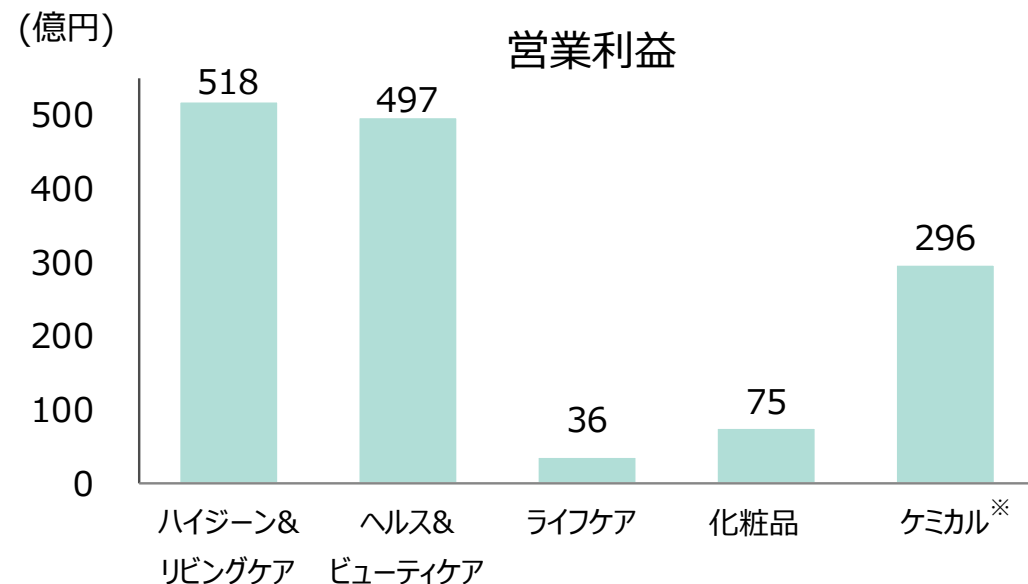
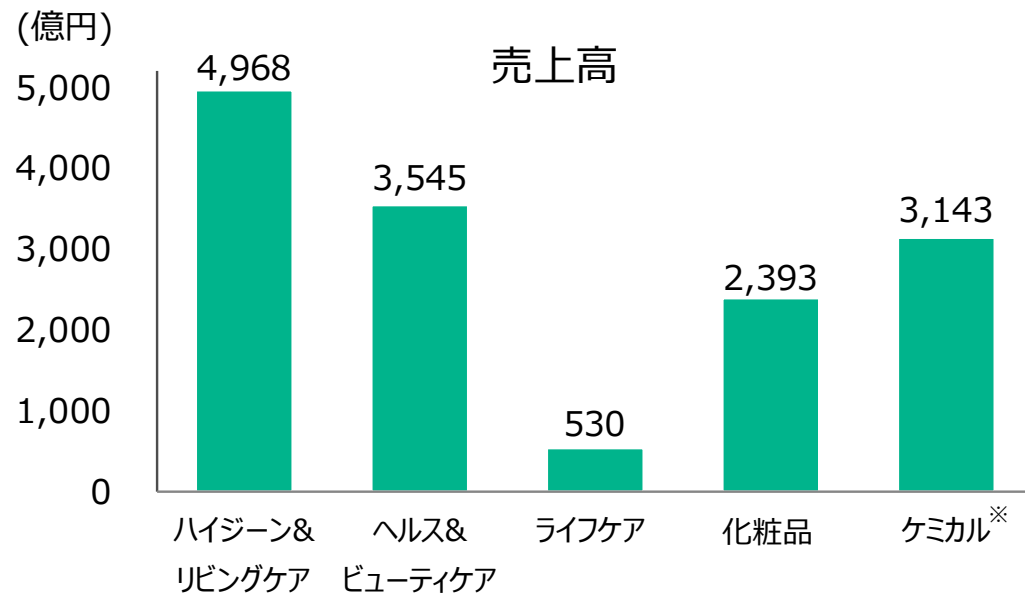
対前年実質  
増減率(%)



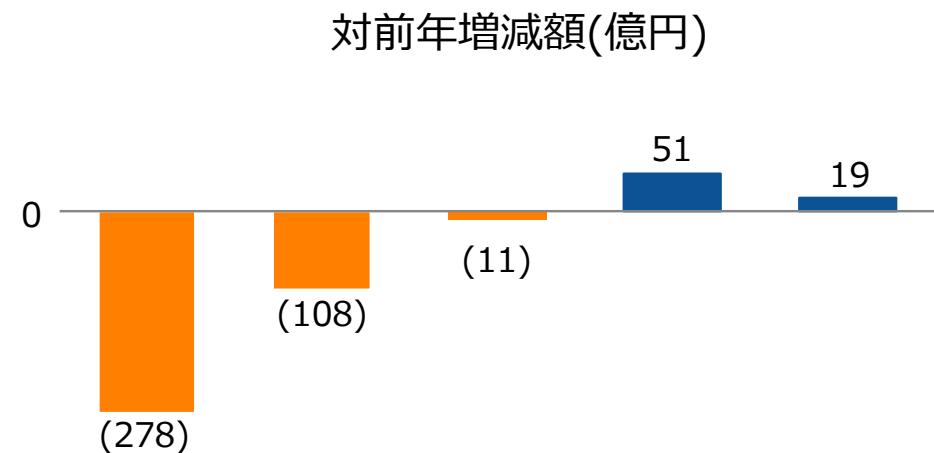
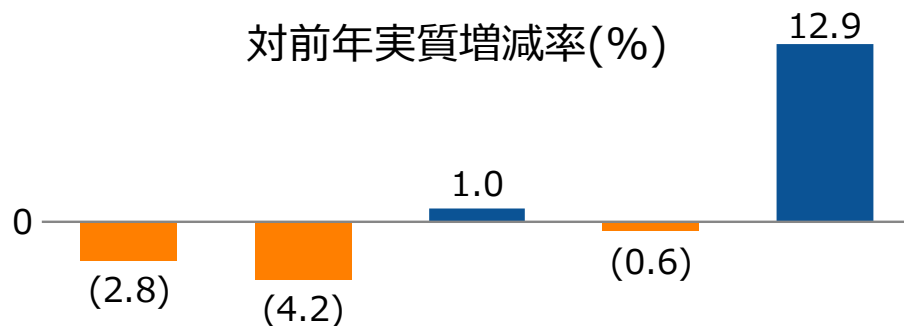
※ ケミカル事業の売上高はセグメント間取引を含む  
地域別の売上高は販売元の所在地にもとづき分類



# セグメントの業績（2021年1-12月）



営業利益率(%)    10.4    14.0    6.8    3.1    9.4

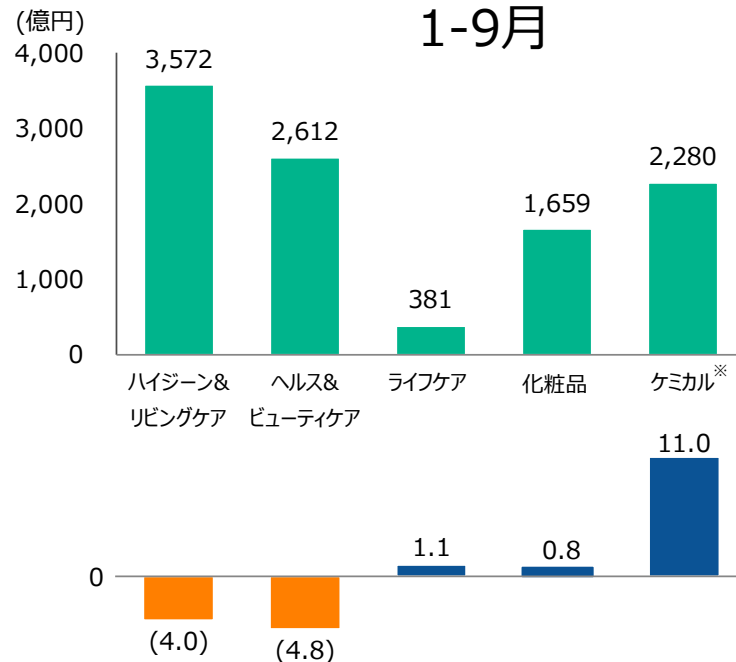


※ ケミカル事業の売上高・営業利益はセグメント間取引を含む

# セグメントの業績（四半期）

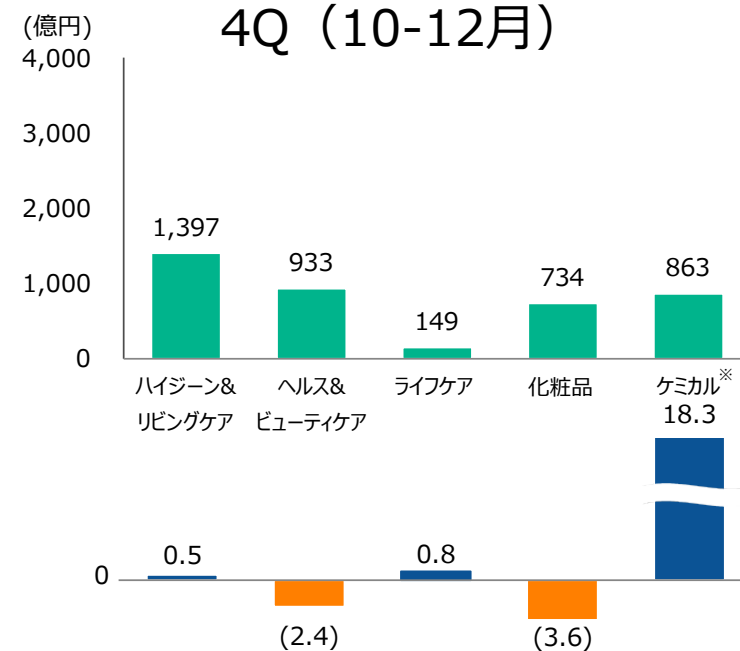
## 売上高

1-9月

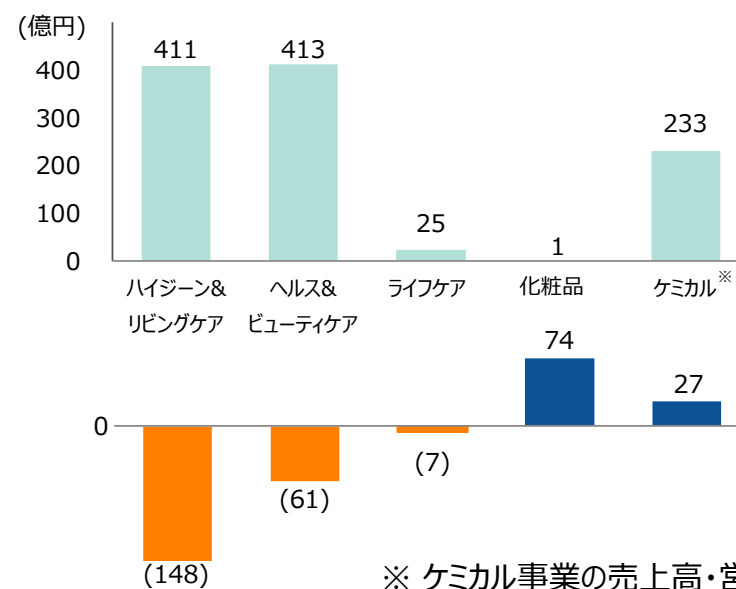


対前年実質  
増減率(%)

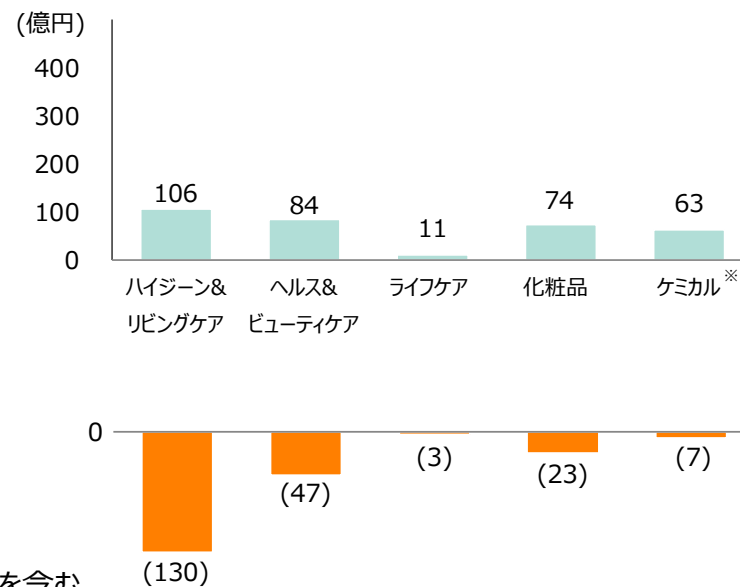
4Q (10-12月)



## 営業利益



対前年  
増減額(億円)



※ 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

# 連結営業利益増減分析

【億円】

連結会計年度 (1-12月)

2020年度

1,756

売上増減(セグメント構成差等を含む)

▲ 120

原材料価格変動の影響(ネット)

▲ 160

販売費及び一般管理費の増減※

▲ 40

運送費/物流費※

▲ 30

構造改革

▲ 71

為替差

+50

製品構成差ほか

+50

コスト削減(TCR)  
 +100含む

▲ 321

2021年度

1,435

※ 為替変動の影響を除く実質増減

# 2022年12月期連結業績の見通し

## 事業環境前提

|                |                                                                                                                                                                                                               |
|----------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| コンシューマープロダクツ市場 | <ul style="list-style-type: none"> <li>●新型コロナウイルス：ワクチンのブースター接種拡大及びオミクロン株の2Q以降のピークアウトにより、国内及び海外において段階的に市場は回復する見通し</li> <li>●原材料価格の高騰：高付加価値製品へのシフトや一部の商品の値上げ、また販促費の効率化に加えて、TCR活動をより強化することで影響の最小化に努める</li> </ul> |
| ケミカル市場         | <ul style="list-style-type: none"> <li>●油脂市況：年前半は市況高騰分を販売価格へ転嫁、年後半に向けて市況は緩やかな下落を想定</li> <li>●半導体、自動車業界の市況は好調維持、環境意識の高まりによるエコインフラ市場も好調維持と想定</li> </ul>                                                         |

|                   |              |                                 |           |
|-------------------|--------------|---------------------------------|-----------|
| ■ 売上高             | .....        | 増減率                             |           |
|                   |              | +5.0%                           | 1兆4,900億円 |
|                   | ・ 為替の変動による影響 | ▲0.4%                           | ▲52億円     |
|                   | ・ 対前年実質増減率   | +5.4%                           | +764億円    |
| 損益への影響            |              |                                 |           |
| ■ 原材料価格変動の影響(ネット) | .....        |                                 | ▲110億円    |
| ■ コストダウン活動 (TCR)  | .....        |                                 | +60億円     |
| ■ 設備投資・減価償却費+償却費  | .....        | ・ 設備投資額※1：                      | 900億円     |
|                   |              | ・ 減価償却費+償却費※2：                  | 730億円     |
| ■ 予想為替レート         | .....        | ・ 米ドル=110円 / ユーロ=129円 / 中国元=17円 |           |

※1 使用権資産を除く

※2 使用権資産の減価償却費を除く

# 2022年12月期連結業績予想

連結会計年度 (1-12月)

| 【億円】                     | 2021年度 | 前年比%   | 2022年度予想 | 前年比%  | 前年差    |
|--------------------------|--------|--------|----------|-------|--------|
| 売上高                      | 14,188 | +2.7   | 14,900   | +5.0  | +712   |
|                          |        |        | 為替の影響※1  | (0.4) | (52)   |
|                          |        |        | 実質増減率    | +5.4  | +764   |
| 営業利益                     | 1,435  | (18.3) | 1,600    | +11.5 | +165   |
| 営業利益率                    | 10.1%  | -      | 10.7%    | -     | -      |
| 税引前利益                    | 1,500  | (13.8) | 1,600    | +6.7  | +100   |
| 対売上比                     | 10.6%  | -      | 10.7%    | -     | -      |
| 親会社の所有者に帰属する当期利益         | 1,096  | (13.1) | 1,170    | +6.7  | +74    |
| 対売上比                     | 7.7%   | -      | 7.9%     | -     | -      |
| EBITDA(営業利益+減価償却費+償却費)※2 | 2,127  | (12.8) | 2,330    | +9.5  | +203   |
| ROE                      | 11.6%  | -      | 11.8%    | -     | -      |
| 基本的1株当たり当期利益 (円)         | 230.59 | (12.1) | 246.90   | +7.1  | +16.31 |
| 1株当たり配当金(円)              | 144.00 | -      | 148.00   | -     | +4.00  |

※1 予想為替レート: 米ドル=110円 / ユーロ=129円 / 中国元=17円

※2 使用権資産の減価償却費を除く

# 2022年12月期連結売上高予想

連結会計年度 (1-12月)

| 2022年度予想<br><br>【億円】 | 日本    |            | 連結売上高  |                  |       | 連結売上高  |                  |
|----------------------|-------|------------|--------|------------------|-------|--------|------------------|
|                      |       | 増減率<br>(%) |        | 実質<br>増減率<br>(%) |       |        | 実質<br>増減率<br>(%) |
| ハイジーン&リビングケア事業       | 3,730 | 1.8        | 5,170  | 4.3              | 日本    | 8,930  | 4.3              |
| ヘルス&ビューティケア事業        | 2,180 | 6.2        | 3,720  | 5.3              | アジア   | 3,100  | 10.2             |
| ライフケア事業              | 460   | 5.8        | 560    | 5.8              | 米州    | 1,490  | 3.4              |
| 化粧品事業                | 1,730 | 13.1       | 2,660  | 11.9             | 欧州    | 1,380  | 4.3              |
| コンシューマープロダクツ事業       | 8,100 | 5.4        | 12,110 | 6.3              |       |        |                  |
| ケミカル事業※              |       |            | 3,230  | 3.0              |       |        |                  |
| 連結売上高                |       |            | 14,900 | 5.4              | 連結売上高 | 14,900 | 5.4              |

※ ケミカル事業の売上高はセグメント間取引を含む

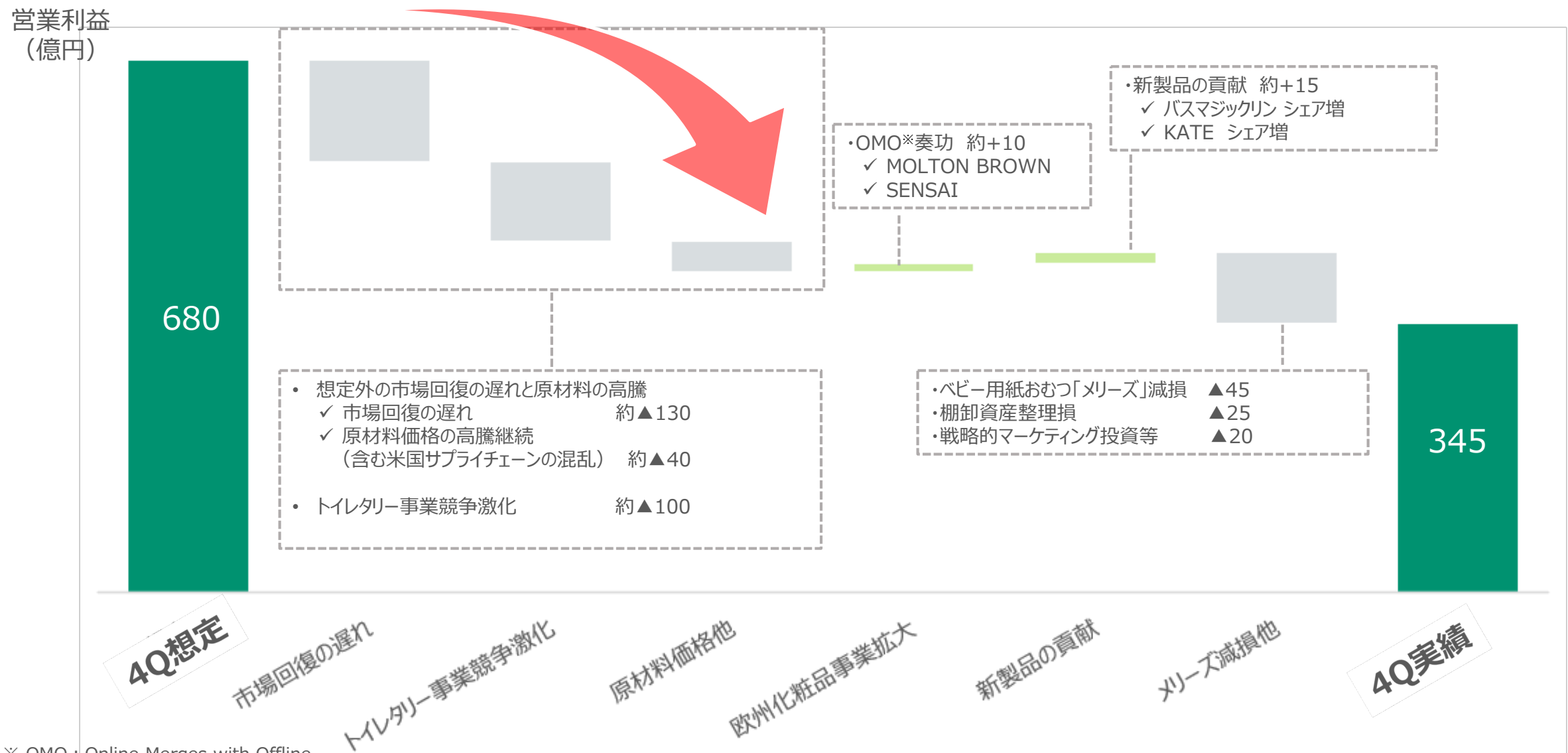
地域別の売上高は販売元の所在地に基づき分類

# 今後の経営方針

代表取締役 社長執行役員  
長谷部 佳宏

# 2021年度連結業績と公表予想との乖離について

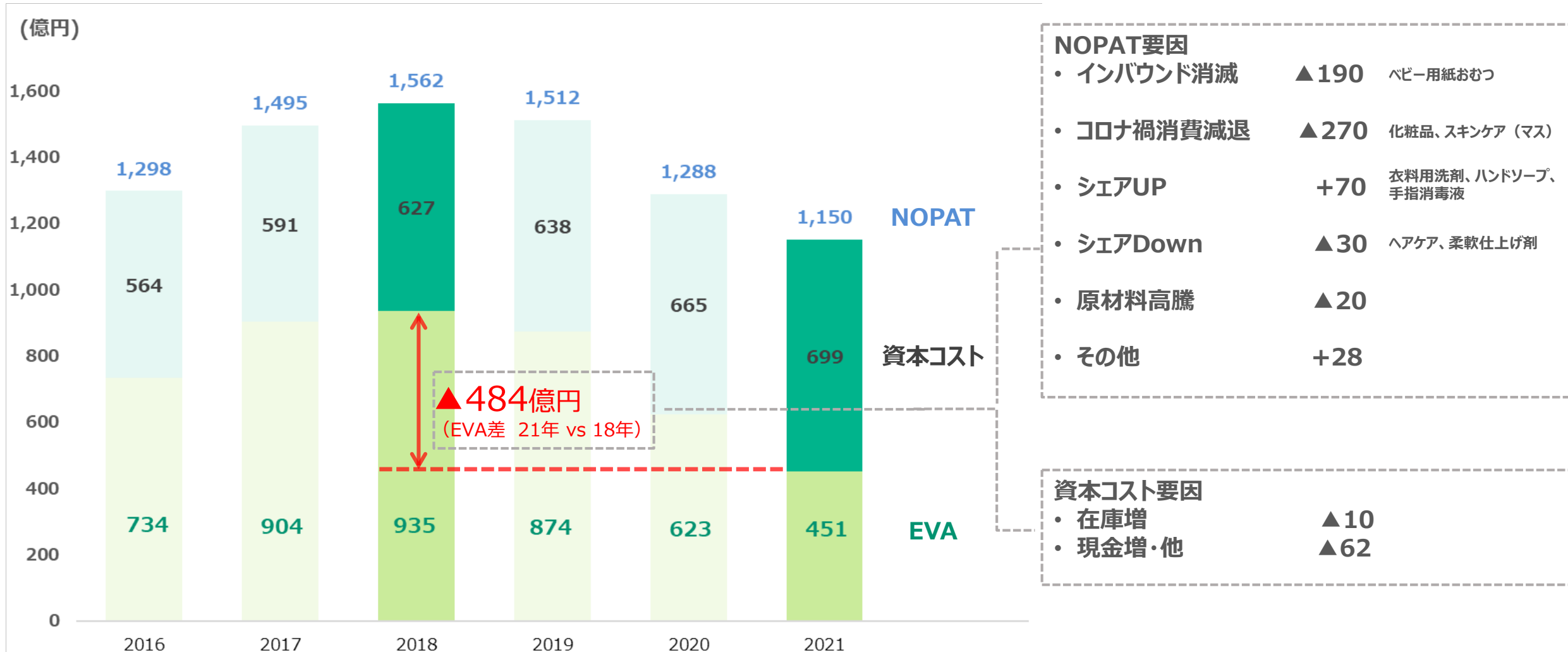
4Qの営業利益は市場回復の遅れ及び原材料価格の高騰の継続に加え、事業競争の激化により想定を大幅に下回る





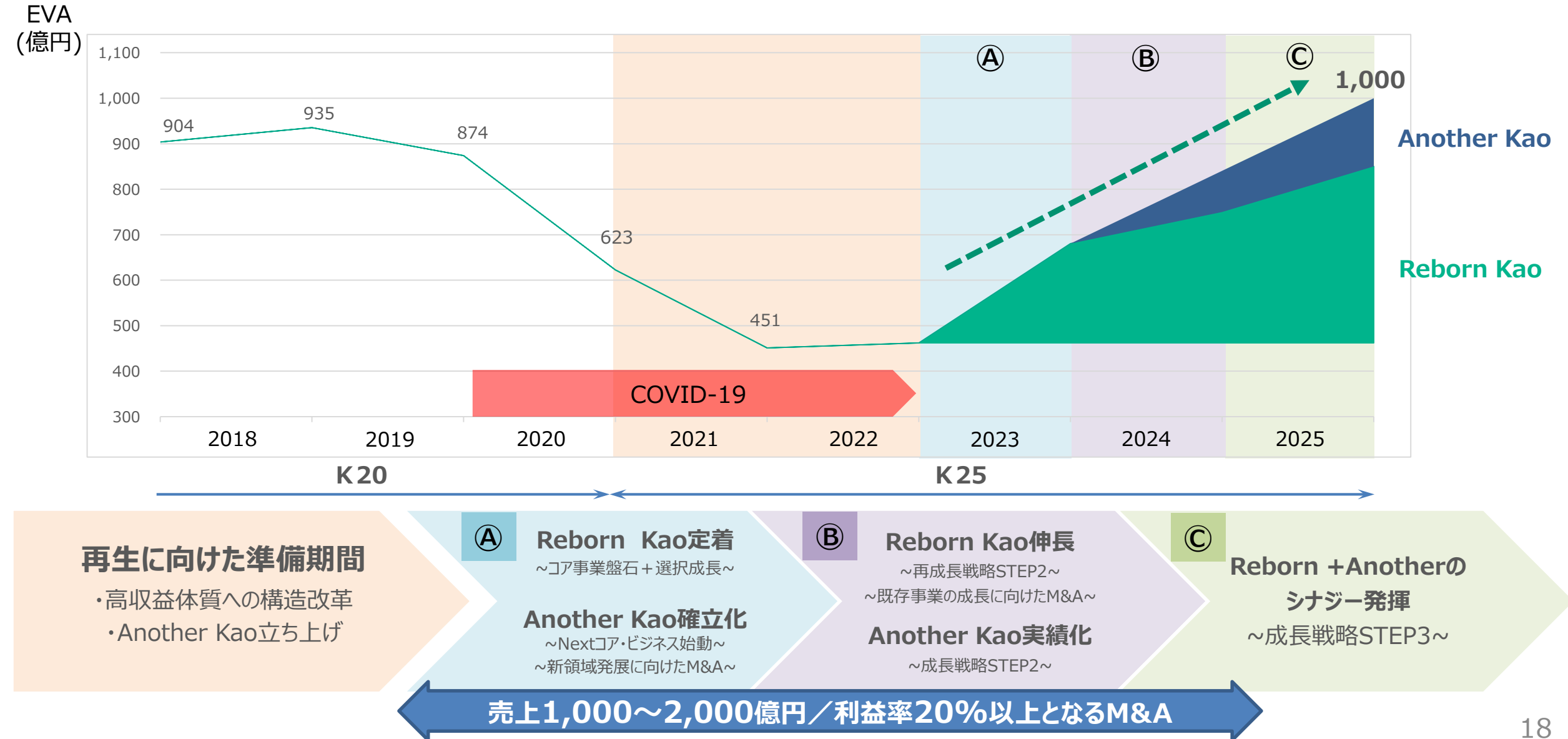
# EVA向上に向けた現状の課題認識

インバウンド需要の消滅やコロナ禍による消費減退の影響を受け、EVAがピーク時と比較して大きく減少



# K25達成に向けたロードマップ°

2021年度のEVAを底として、K25を達成して再び成長軌道へ



# K25におけるコア事業（Reborn Kao）の考え方

## ～高収益コア事業への抜本改革～

- 高収益コア事業への集中投資（メリハリ投資）
- パーパストリブンのブランド育成（ロイヤリティ重視）
- オンリーワン価値提供の追求（非競争領域）

# 経営戦略に基づく3領域資本配分

## 安定収益領域

高収益コア事業としての  
的確な投資を行い、  
利益貢献を重視

- ファブリックケア事業
- ホームケア事業
- パーソナルヘルス事業

## 成長ドライバー領域

成長戦略のための投資により、  
売上成長と利益拡大を実現

- 化粧品事業
- ケミカル事業
- スキンケア事業
- 業務用衛生製品事業

## 事業変革領域

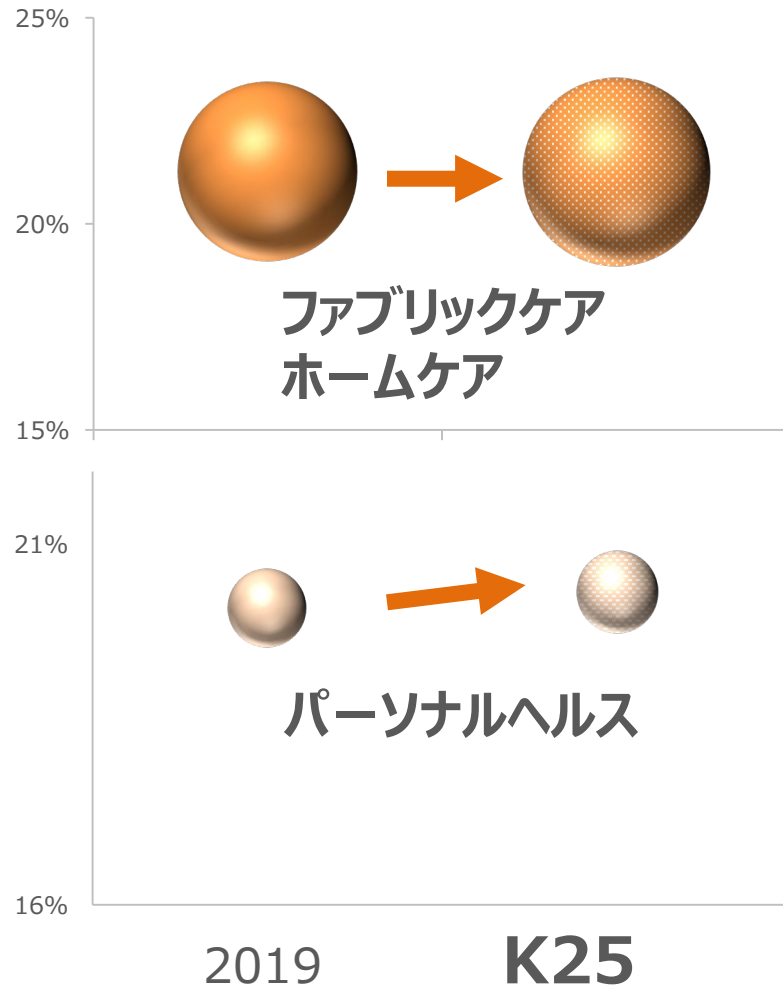
オンリーワン価値を目指し、  
厳選した投資により  
効率よく利益を創出

- サニタリー事業
- ヘアケア事業
- ヘアサロン向け事業
- 健康飲料事業

# Reborn Kao 事業領域 方向性

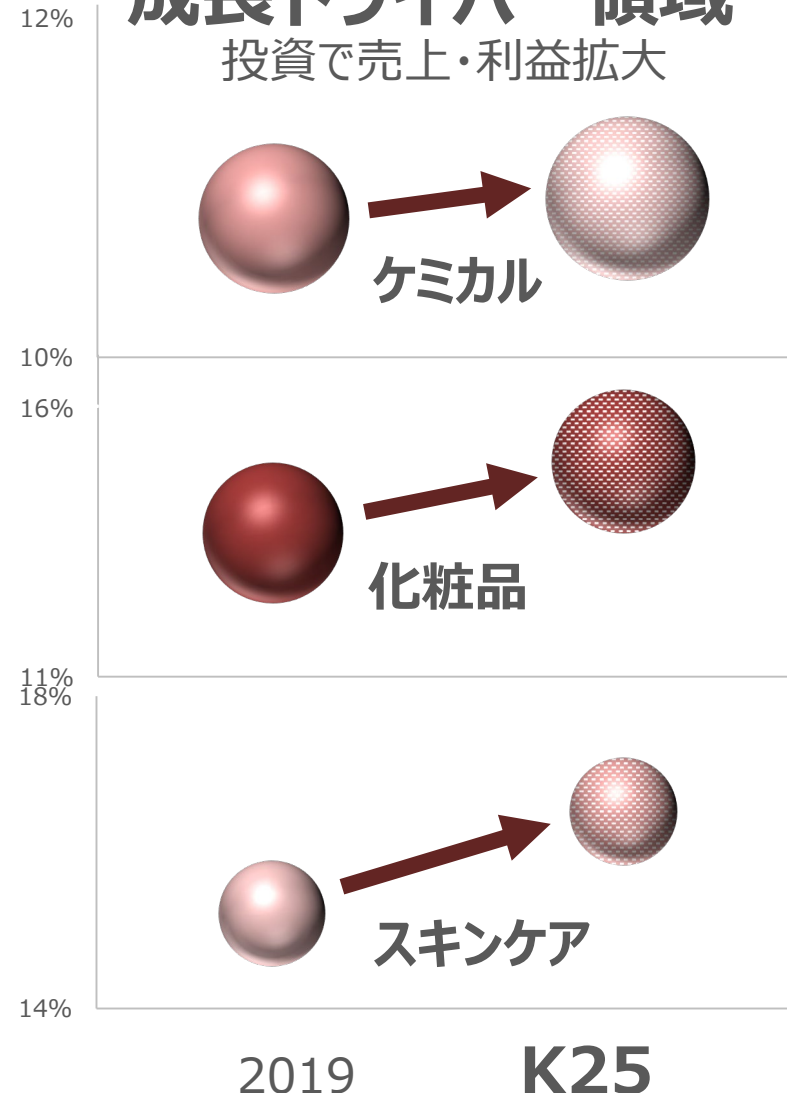
## 安定収益領域

高収益コア事業・利益貢献



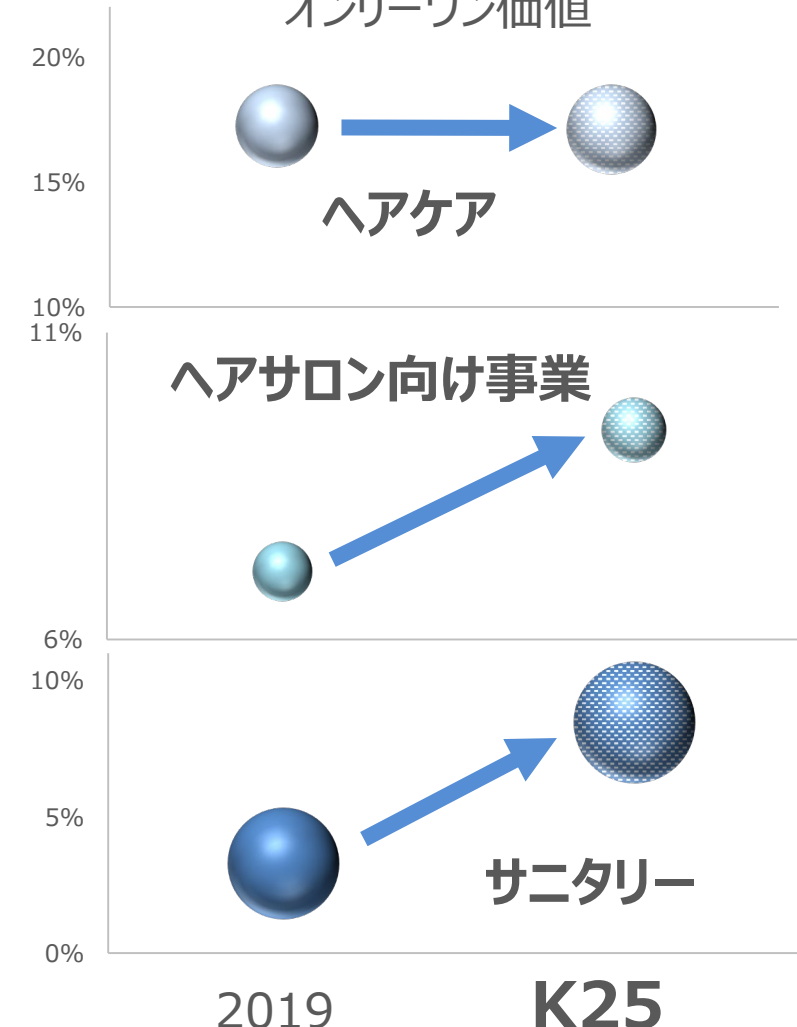
## 成長ドライバー領域

投資で売上・利益拡大



## 事業変革領域

オンリーワン価値



縦軸：営業利益率/バブルの大きさ：売上高（各領域ごとにスケールを合わせている）

※コロナ禍の特殊要因を除くため2019年を基準 21

# Reborn Kaoブランドマネジメント改革：分散型からメリハリ型へ

ブランド戦略  
投資戦略  
統合・廃止・売却

パーパスドリブンの  
ブランド管理

**カテゴリーリーディング  
ブランド**

No.1シェア第一想起ブランドへ

**ライフデザイン  
ブランド**

新生活提案型へ

**ニッチセグメント  
ブランド**

カテゴリー内オンリーワンブランドへ

**安定収益領域**

**成長ドライバー領域**

**事業変革領域**

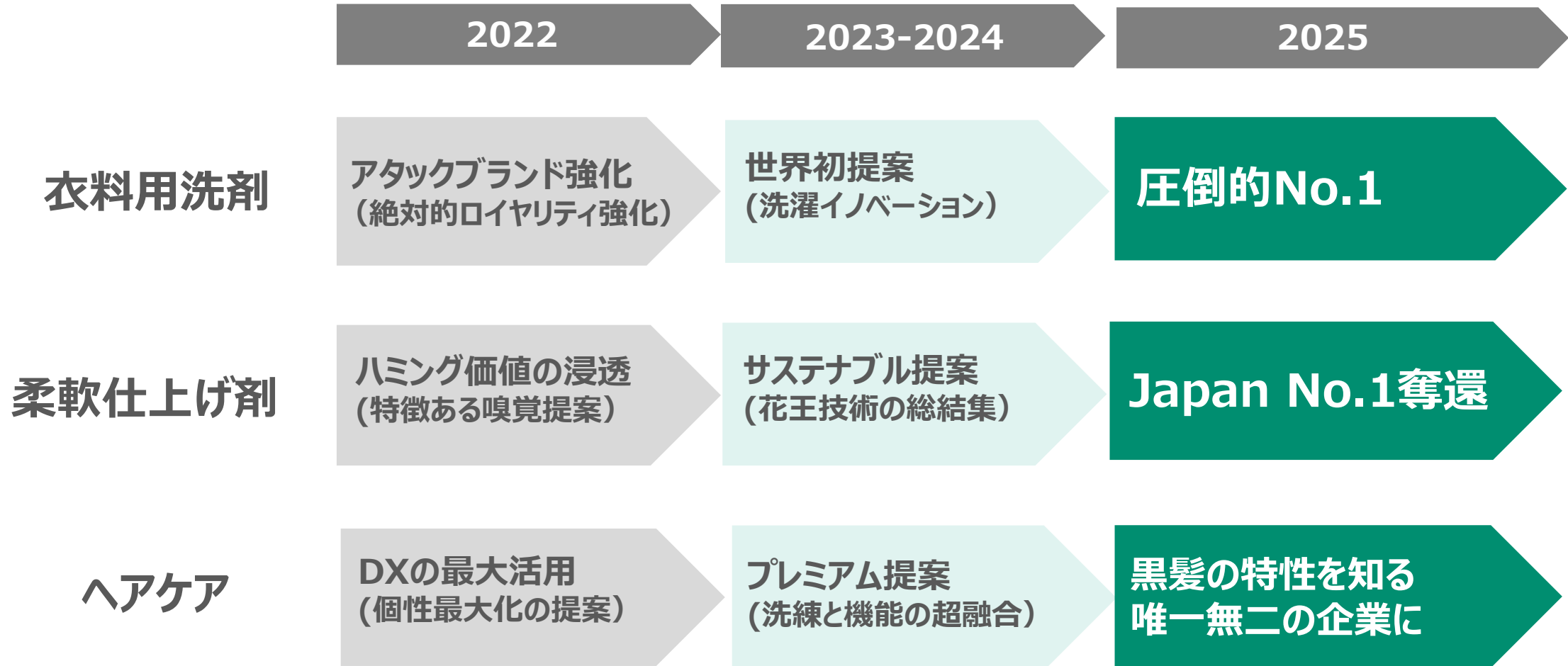
**[トイレタリー事業] 14**

※主要ブランドを記載

**[化粧品事業] 13**

廃止予定28ブランドの内、15ブランドは廃止済み  
残る13ブランドは、24年までに廃止予定

# Reborn Kao 注力事業の今後の方向性



# 次の利益ある発展の方針

未来の命を守る「ライフケアカンパニー」へ

〔21年成果〕

〔22年計画〕

| Reborn Kao                                                                                       |                                                                                                                                                     |                                                                                                | Another Kao                                                    |                                                                                 |                                                                                    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|
| 安定収益<br>領域                                                                                       | 成長ドライバー<br>領域                                                                                                                                       | 事業変革<br>領域                                                                                     | ヘルスケア<br>領域                                                    | デジタル<br>領域                                                                      | 環境<br>領域                                                                           |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>● アタックブランドの高ロイヤリティ獲得</li> <li>● バスマジックリンの新商品成長</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>● メンズビオレシートの躍進</li> <li>● 化粧品 中国・欧州で高成長</li> <li>● KATE No.1メイクブランドに躍進</li> <li>● ケミカル事業のエコ技術採用伸展</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 中国ベビー用紙おむつのESG新提案</li> <li>● ヘアサロン向け事業利益改善</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 対感染(忌避剤)事業</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>● デジタル・ライフ・プラットフォーム事業(2月公表予定)</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>● アップサイクル事業(廃PET活用 高耐久アスファルト改質剤)</li> </ul> |



# 2022年度の経営方針

## ■ 市況に依存しない強い事業体質に変える

- ・原材料価格変動に対するコスト影響最小化（戦略的値上げ・TCR）
- ・高付加価値・高収益商品の比率アップ（ケミカル機能剤・プレステージ化粧品）

## ■ 競争優位となる戦略的投資をする

- ・安定収益ブランドに対するロイヤリティアップ（CP：8ブランド）
- ・成長ドライバーへの戦略的投資（DXの最大活用、エコケミカル）
- ・グローバル事業の存在感アップ（スキンケア・サニタリー・ヘアサロン向け事業）

## ■ 変化を先取りする急伸事業を始める

- ・デジタル・ライフ・プラットフォーム事業開始（2月公表予定）
- ・アジア衛生事業（安心忌避剤、農業・林業先端保全）
- ・廃容器アップサイクル事業

# 補足資料

# トイレタリー事業の概況

2020年に発生した特需の反動、コロナ禍、原材料価格高騰等の厳しい事業環境の中、メリハリを利かせたブランドマネジメントにより、複数のカテゴリーリーディングブランドでシェア向上

**売上高 9,044億円**（対前年▲3.1%）  
**営業利益 1,051億円**（対前年▲397億円） **営業利益率 11.6%**

## 日本：

- 衣料用洗剤で競争激化の中、カテゴリーリーディングブランドであるアタックへの積極投資により、アタックの購買ロイヤリティ率向上、トップブランドシェアを維持
- 革新的な新製品エアジェットが貢献し、バスマジックリンのシェアが60%まで大幅回復
- ハンドソープと手指消毒液は特需の反動による市場の大幅縮小の影響
- ヘアケアは、Essential THE BEAUTYの価値提案が不十分でインバスが苦戦するものの、ヘアカラーはAR体験の提案等デジタルコミュニケーションを加速

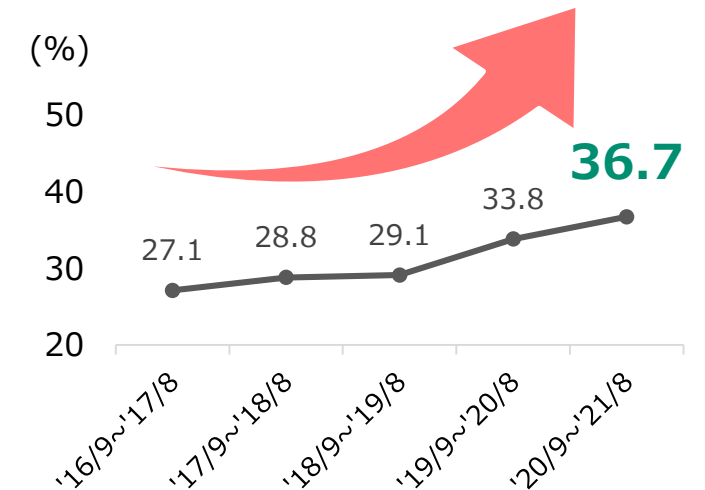
## アジア：

- 中国でロリエブランドを強化し、スーパースリムガードのシェア拡大(対前年+1ポイント)
- インドネシアで全身洗剤料ビオレGUARDのシェア拡大(対前年+1ポイント)

## 欧米：

- 高級ヘアサロン向けブランドOribe(売上対前年+39%)がEC拡大を進め大躍進し、ヘアサロン向け製品は前年を大きく上回る

## ■ アタック購買ロイヤリティ率



\*当該期間カテゴリー購入個数の80%以上が当該ブランド。花王調べ



ORIBE

# 化粧品事業の概況

インバウンド需要消滅、コロナ禍に伴う市場回復遅れの影響を受けたが、注力したG11は+8%、構成比は65%に。海外売上高比率も41%に。メイク事業の構造改革、固定費削減は順調に進捗、営業利益は対前年+51億円

**売上高 2,393億円** (対前年▲0.6%)  
**営業利益 75億円** (対前年+51億円) **営業利益率 3.1%**

## 事業マネジメント トランスフォーメーション

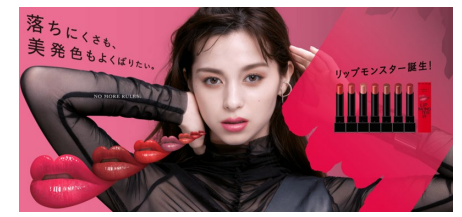
- 化粧品事業一体運営スタート、美容コンサルティング会社の一社化
- 構造改革の加速 ～ メイク事業廃棄削減モデル、固定費削減
- サステナビリティ事業運営の加速 ～ コーセーとの包括的協働

## 中国・欧州 市場を上回る成長

- 中国でフリープラス、キュレルが引き続き高伸長継続(+25%)
- 欧州でMOLTON BROWNとSENSAIのOMO加速が奏功(+9%)

## 日本 ニューノーマルに対応した新価値提案、UX創造

- KATE：全メイク市場No.1ブランドに躍進(メイク6主要カテゴリで4冠)  
～ リップモンスター、ハイカバーファンデーション、KATE MAKE UP LAB.
- ソフィーナiP：炭酸洗顔料 ～ くすみ診断UX 14万アクセス
- SUQQU：アイシャドー、リップでベストコスメ大賞・第1位 20部門



## ■ EC比率

|    | 2019年 | 2020年 | 2021年 |
|----|-------|-------|-------|
| 日本 | 7%    | 10%   | 11%   |
| 中国 | 60%   | 69%   | 72%   |
| 欧州 | 21%   | 46%   | 32%   |

\*日本は(株)インテージSLI調べ、中国・欧州は売上高に対するEC比率

## ■ G11・R8の前年比/構成比

|     | 2019 |     | 2020年 |     | 2021年 |     |
|-----|------|-----|-------|-----|-------|-----|
|     | 前年比  | 構成比 | 前年比   | 構成比 | 前年比   | 構成比 |
| G11 | +18% | 54% | ▲10%  | 61% | +8%   | 65% |
| R8  | +10% | 26% | ▲28%  | 23% | ▲8%   | 23% |
| その他 | ▲11% | 20% | ▲36%  | 16% | ▲20%  | 12% |

# ケミカル事業の概況

対象業界の回復を捉えるとともに殺菌・洗浄用途などの油脂誘導体製品が堅調に推移。海外を中心に原料価格の高騰への対応も進めて、前年・計画を上回る。ESG視点の製品を積極展開

**売上高 3,143億円**（対前年+12.9%）

**営業利益 296億円**（対前年+19億円） **営業利益率 9.4%**

**日本**：対前年+9.9%

- 自動車関連分野等の市場回復の着実な取り込みにより増収

**アジア**：対前年+23.9%

- 販売価格改定の貢献に加えて、油脂誘導体製品が堅調

**米州**：対前年+9.7%

- 油脂製品の販売価格の改定が貢献し、トナー・トナーバイnderも  
  去年の低迷からは回復

**欧州**：対前年+10.3%

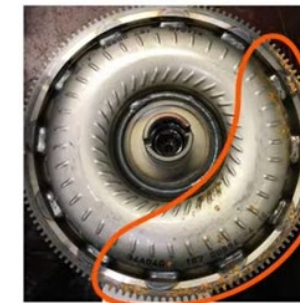
- 油脂誘導体製品などの販売価格改定の貢献が大

〔 様々な場で環境価値の  
  高い製品を展開 〕

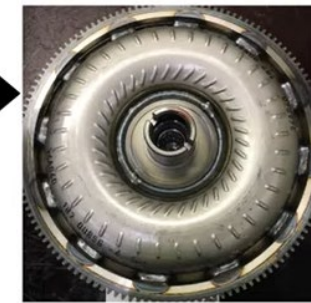


廃PETを用いた高耐久アスファルト改質剤の  
展開が広がり、大手物流会社でも採用

従来品で洗浄



新製品で洗浄



高い洗浄力と防錆機能を兼ね備えた金属部品用防錆洗浄剤を開発。  
輸送時のサビ防止の個別梱包が不要となるとともに、低温でも高い  
洗浄力を発揮し、洗浄時のCO<sub>2</sub>排出量も削減

# コンシューマープロダクツ事業の状況

| 連結会計年度(1-12月)   |        |        |       |            |        |        |       |          |        |
|-----------------|--------|--------|-------|------------|--------|--------|-------|----------|--------|
| 【億円】            | 売上高    |        |       |            | 営業利益   |        |       | 営業利益率(%) |        |
|                 | 2020年度 | 2021年度 | 増減率%  | 実質<br>増減率% | 2020年度 | 2021年度 | 増減    | 2020年度   | 2021年度 |
| 日本              | 8,110  | 7,681  | (5.3) | (5.3)      | 1,087  | 735    | (352) | 13.4     | 9.6    |
| アジア             | 2,003  | 2,147  | 7.2   | 0.3        | 293    | 241    | (52)  | 14.7     | 11.2   |
| 米州              | 836    | 962    | 15.1  | 10.8       | 79     | 98     | 19    | 9.4      | 10.2   |
| 欧州              | 564    | 646    | 14.5  | 5.9        | 13     | 51     | 39    | 2.2      | 8.0    |
| コンシューマープロダクツ事業計 | 11,513 | 11,437 | (0.7) | (2.6)      | 1,472  | 1,126  | (346) | 12.8     | 9.8    |

|                        |           |    |       |      |         |      |
|------------------------|-----------|----|-------|------|---------|------|
| 主要拠点の売上高伸長率<br>(実質増減率) | 花王中国:     | 5% | 花王台湾: | (7)% | 花王ベトナム: | (8)% |
|                        | 花王インドネシア: | 1% | 花王タイ: | (9)% | 花王香港:   | 5%   |

地域別の売上高は販売元の所在地にもとづき分類



# キャッシュ・フロー※の使途と株主還元

安定的に創出されるキャッシュ・フローをEVA視点で下記の通り有効活用し、さらなる発展を目指す

将来の発展に向けての投資（設備・M&A等）

安定的・継続的な配当（配当性向40%目標）

自己株式の取得

※ 営業活動によるキャッシュ・フロー

# ESG投資※インデックスおよび外部機関からの評価・活動

## 花王が組み入れられているESG投資インデックス



2021 CONSTITUENT MSCIジャパン  
ESGセレクト・リーダーズ指数

2021 CONSTITUENT MSCI日本株  
女性活躍指数 (WIN)



## 外部機関からの評価・外部機関との活動



※ ESG投資: E: Environmental [環境] / S: Social [社会] / G: Governance [ガバナンス]の要素を考慮した投資



# 2021年度に注力したESGの取り組み

## 社会課題解決

### 野心的な脱炭素目標策定<sup>\*1</sup>

- ・ 2040年 カーボンゼロ
- ・ 2050年 カーボンネガティブ

- ・ 2030年 新目標：
  - スコープ1+2 CO<sub>2</sub> 55%減
  - 100% 再生可能電力使用
  - 社内全体CO<sub>2</sub>削減1,000万トン



RE100

CLIMATE  
GROUP



ESG

### タイで蚊から未来の命を守るプロジェクトを開始<sup>\*2</sup>

蚊による感染症・デング熱被害削減を目指し、タイ保健省と協働して、花王イノベーションによる製品を8万个配布予定。同製品を将来タイで発売予定



タイ保健省、花王関係者

## 社会課題解決 + 事業拡大・新事業創造

### 廃PETを用いた高耐久アスファルト改質剤を、流通や自治体で採用開始<sup>\*3,4</sup>

“ポジティブリサイクル”  
(再利用により新事業を創造する)  
の実現に貢献。



### 業界に先駆けて「プラスチック製アイキャッチシール」添付商品の生産を終了<sup>\*5</sup>

- ・ 海外含め花王グループ全体で目標達成
- ・ 約60トンのプラスチック削減



ボトル容器に情報を表記

## パートナーとの共創

### 「調達に関わるサプライチェーン ESG推進ガイドライン」公表<sup>\*6</sup> および 調達目標の強化<sup>\*7</sup>



責任ある  
原材料調達

詰替えパックの水平リサイクルを目指した「神戸プラスチックネクスト」に参加。花王はリサイクル実験設備の稼働開始<sup>\*8</sup>

KOBE  
PLASTIC  
NEXT



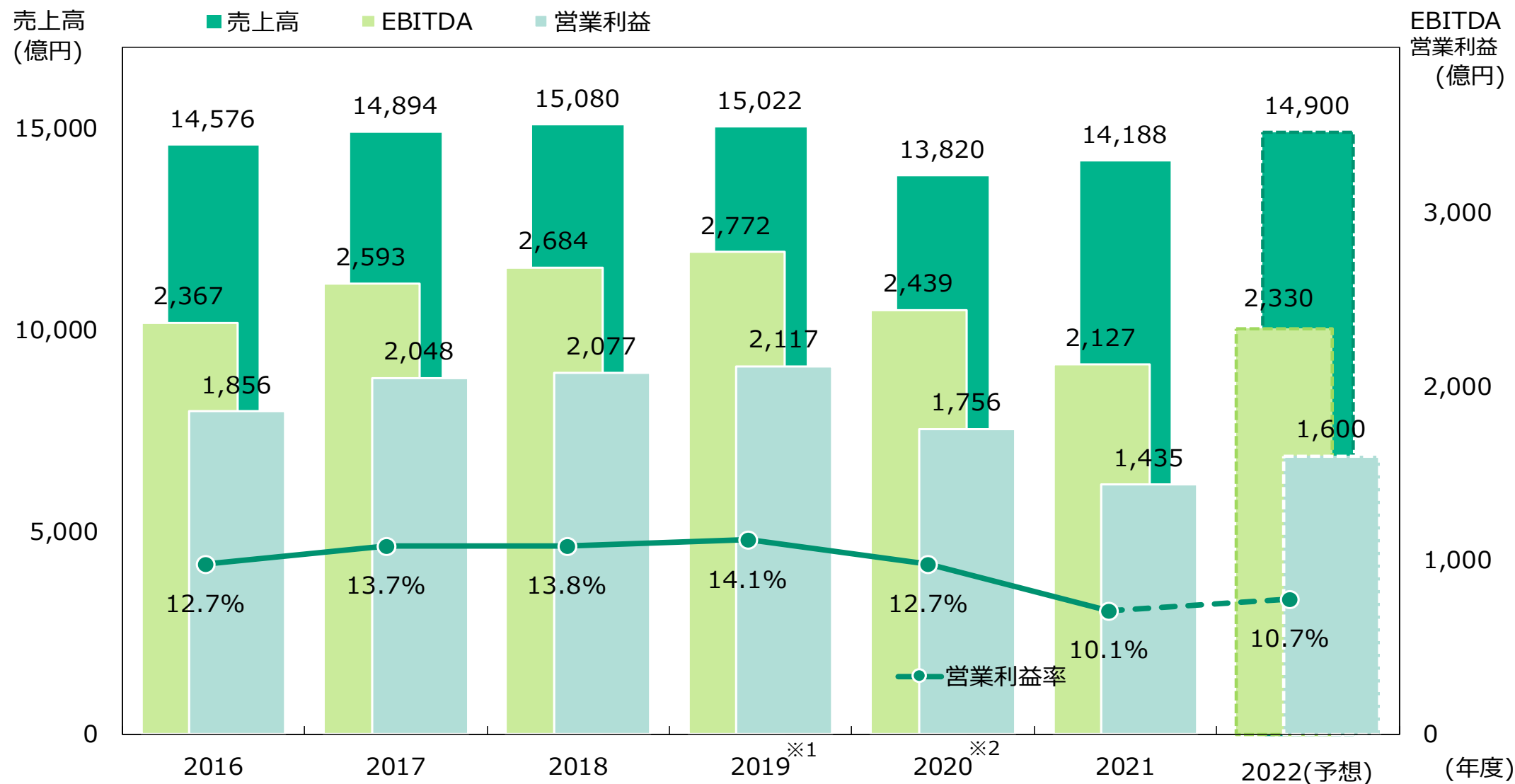
<sup>\*1</sup>：新たな「脱炭素」目標を策定 2040年カーボンゼロ、2050年カーボンネガティブをめざす、<sup>\*2</sup>：花王、蚊から未来の命を守るプロジェクトを開始、

<sup>\*3</sup>：花王が開発した廃PETを原料にリサイクルした高耐久アスファルト改質剤をウエルシアが新店舗駐車場舗装に初採用、<sup>\*4</sup>：花王の開発した廃PETを用いた高耐久アスファルト改質剤が自治体として初めて静岡県磐田市に採用

<sup>\*5</sup>：花王、プラスチック使用量削減に向け「プラスチック製アイキャッチシール」添付商品の生産を終了、<sup>\*6</sup>：調達に関わるサプライチェーンESG推進ガイドライン、<sup>\*7</sup>：責任ある原材料調達、

<sup>\*8</sup>：つめかえパックの「水平リサイクル」をめざすプロジェクト「神戸プラスチックネクスト ～みんなでつなげよう。つめかえパックリサイクル～」に参加

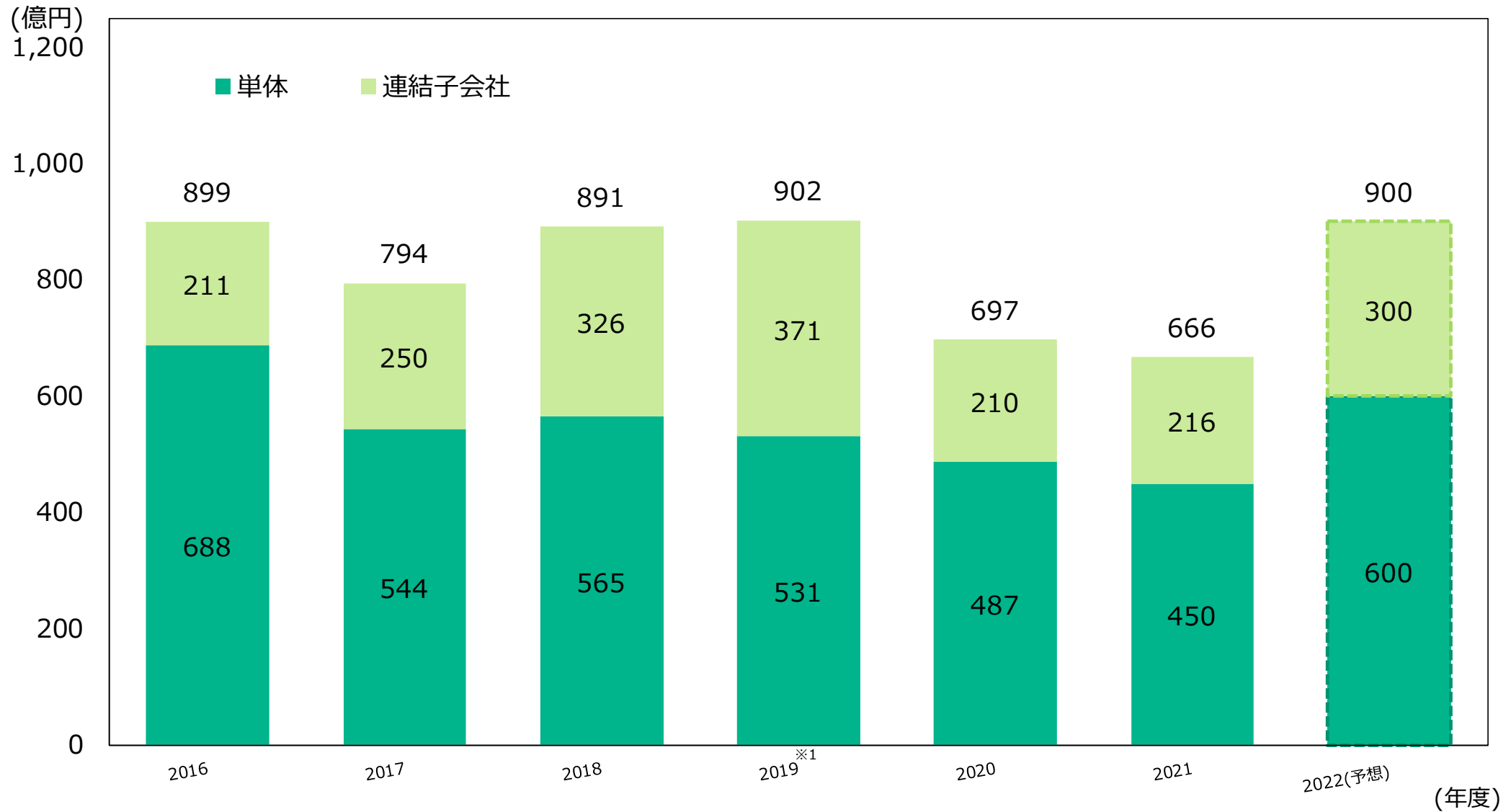
# 連結売上高/EBITDA/営業利益



※1 2019年12月期よりEBITDAは使用権資産の減価償却費を除く

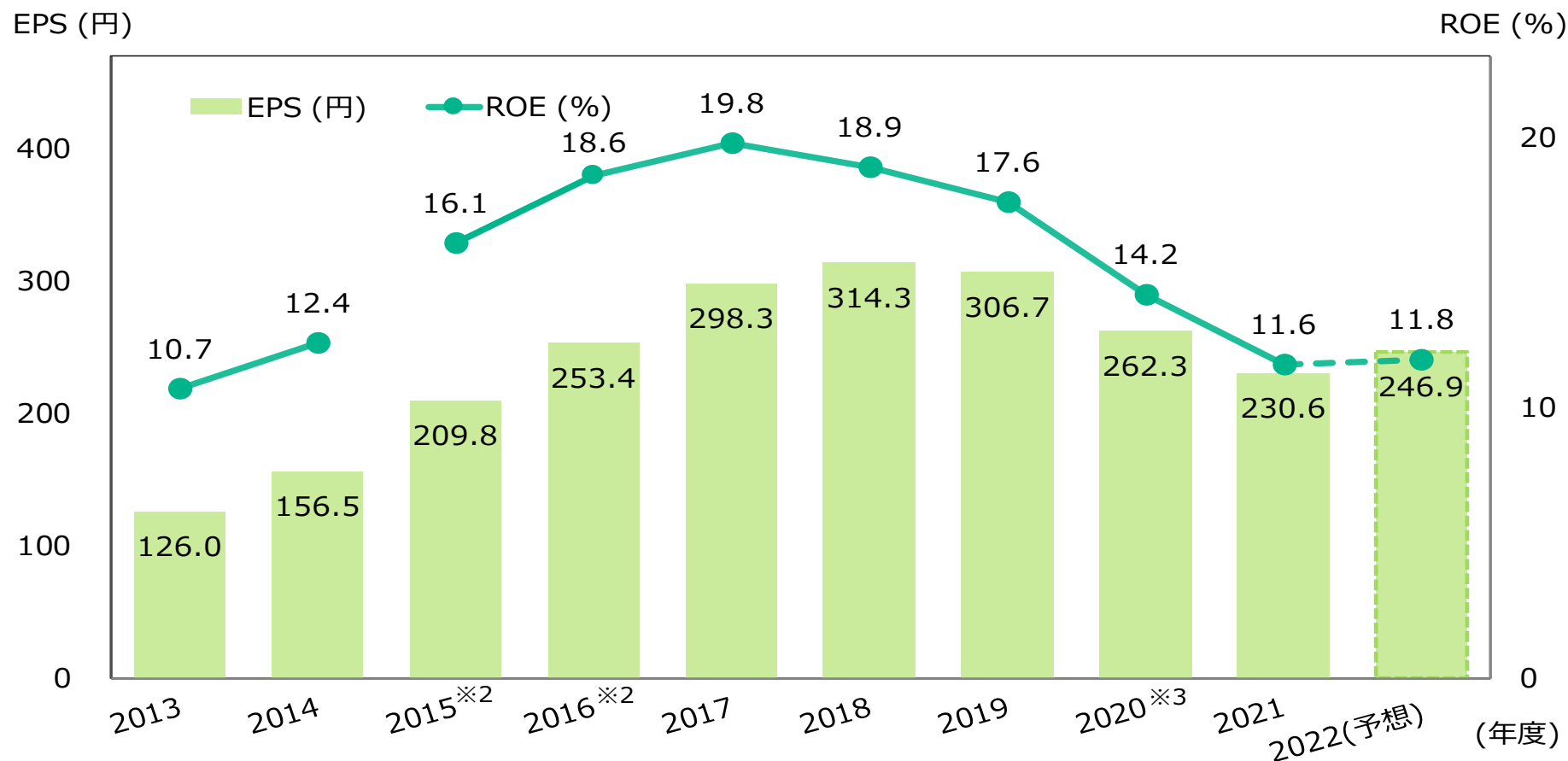
※2 2020年12月期より一部の取引において売上高の認識方法を総額から純額に変更

# 資本的支出の推移



※1 2019年12月期より使用権資産を除く

# ROE/EPS※1の推移



|                                                 |       |       |         |         |         |         |         |         |         |         |
|-------------------------------------------------|-------|-------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| 期中平均株式数（百万株）                                    | 513.9 | 508.7 | 501.4   | 499.4   | 492.8   | 489.1   | 483.3   | 480.9   | 475.5   | 473.9   |
| 当期純利益[日本基準]（億円）<br>／ 親会社の所有者に帰属する当期利益[IFRS]（億円） | 647.6 | 795.9 | 1,052.0 | 1,265.5 | 1,470.1 | 1,537.0 | 1,482.1 | 1,261.4 | 1,096.4 | 1,170.0 |

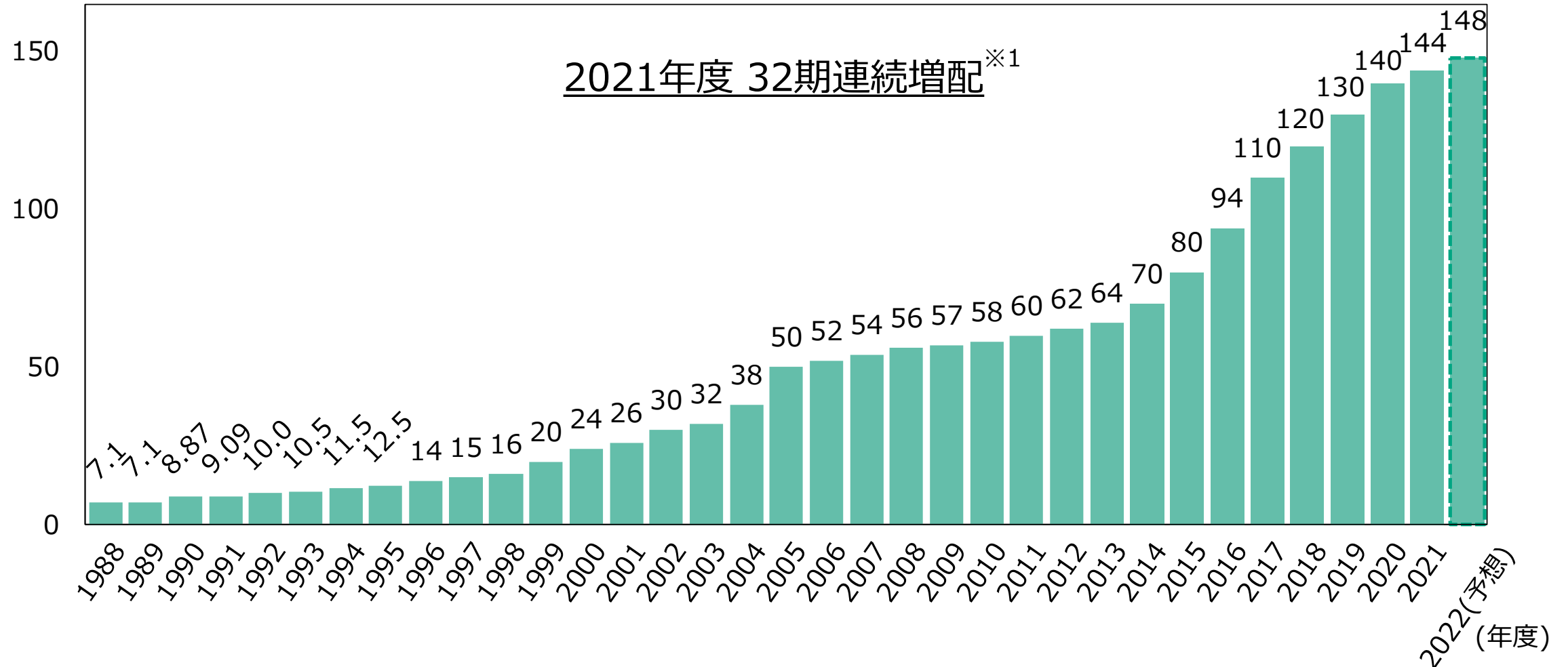
※1 1株当たり当期純利益[日本基準] / 基本的1株当たり当期利益[IFRS]

※2 2016年12月期よりIFRSを適用。2015年度はIFRSに基づき算定

※3 2020年12月期より一部の取引において売上高の認識方法を総額から純額に変更

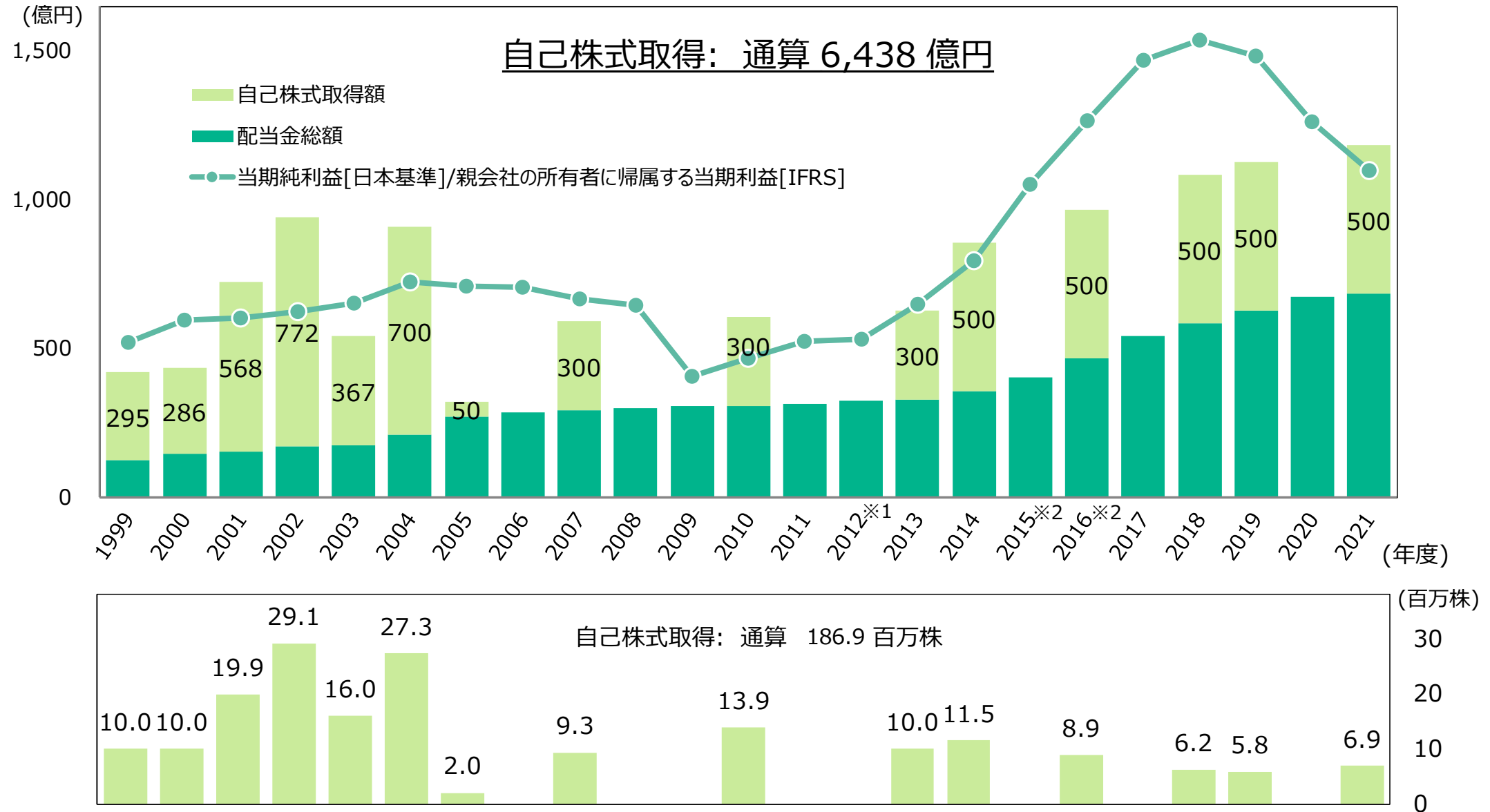
# 1株当たり配当金の推移

1株当たり配当金 (円)



※1 定時株主総会にて正式に決定  
株式分割の影響を補正

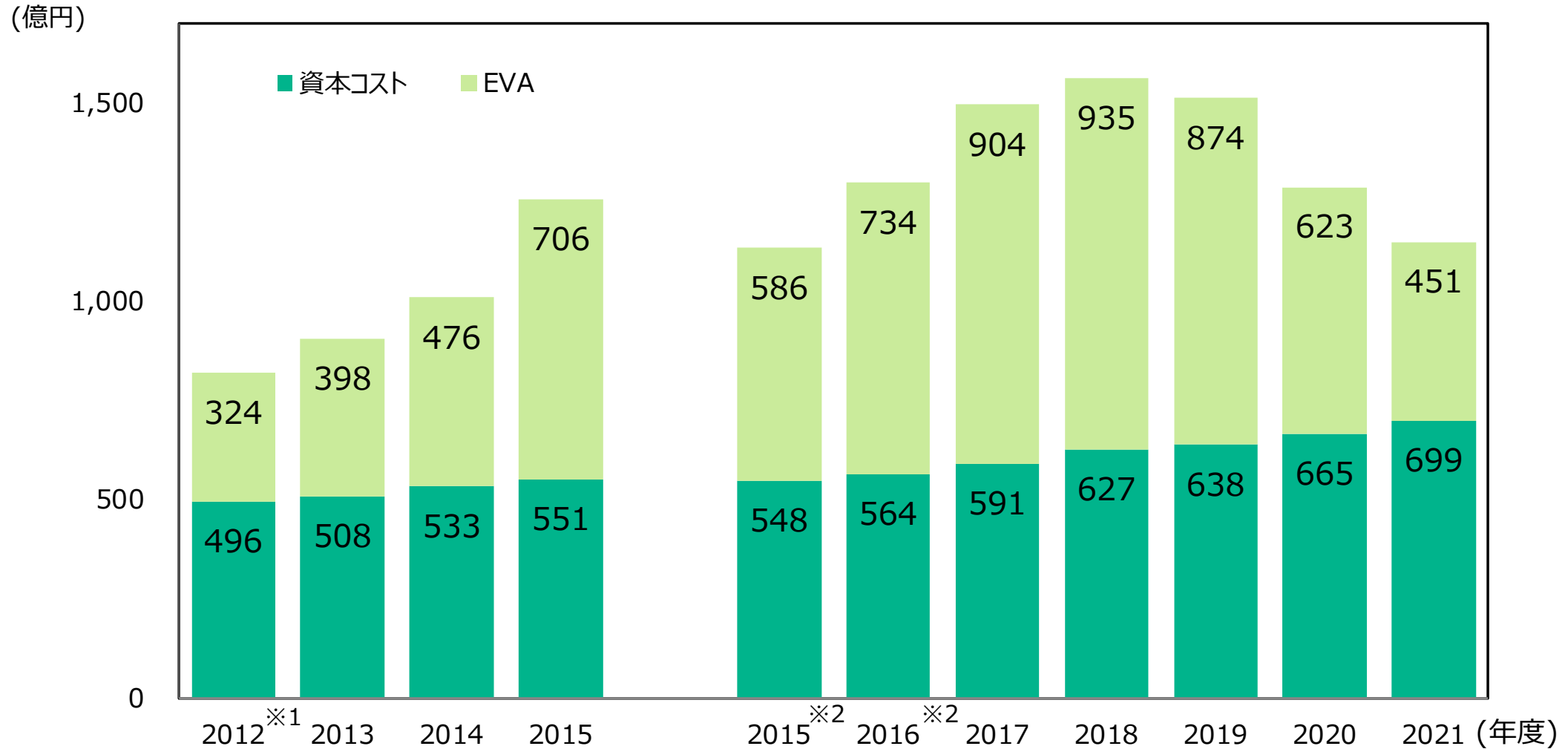
# 株主還元



※1 2012年度より決算期を3月31日から12月31日に変更 (2012年度の実績は3月決算であったグループ会社は4-12月・12月決算のグループ会社は1-12月)

※2 2016年12月期よりIFRSを適用。2015年度はIFRSに基づき算定

# EVAトレンド



※1 2012年度より決算期を3月31日から12月31日に変更（2012年度の実績は3月決算であったグループ会社は4-12月・12月決算のグループ会社は1-12月）

※2 2016年12月期よりIFRSを適用。2015年度はIFRSに基づき算定

# 事業セグメントと主な製品カテゴリー

## コンシューマープロダクツ事業

### ハイジーン&リビングケア事業

衣料用洗剤・洗濯仕上げ剤・  
キッチン/バス/トイレ/リビングケア製品・サニタリー製品

2021年12月期売上高: 4,968億円  
対前期実質増減率※1: (2.8)%  
売上高構成比: 35.0 %  
売上高営業利益率: 10.4 %



### ライフケア事業

業務用衛生製品・健康飲料

2021年12月期売上高: 530億円  
対前期実質増減率※1: 1.0 %  
売上高構成比: 3.7 %  
売上高営業利益率: 6.8 %



### ヘルス&ビューティケア事業

スキンケア製品・ヘアケア製品・ヘアサロン向け製品  
入浴剤・オーラルケア製品・温熱シート

2021年12月期売上高: 3,545億円  
対前期実質増減率※1: (4.2)%  
売上高構成比: 25.0 %  
売上高営業利益率: 14.0 %



### 化粧品事業

カウンセリング化粧品・セルフ化粧品

2021年12月期売上高: 2,393億円  
対前期実質増減率※1: (0.6)%  
売上高構成比: 16.9 %  
売上高営業利益率: 3.1 %



## ケミカル事業

2021年12月期売上高: 3,143億円※2  
対前期実質増減率※1: 12.9 %  
売上高構成比※3: 19.4 %  
売上高営業利益率: 9.4 %

油脂製品・機能材料製品・  
スペシャルティケミカルズ製品

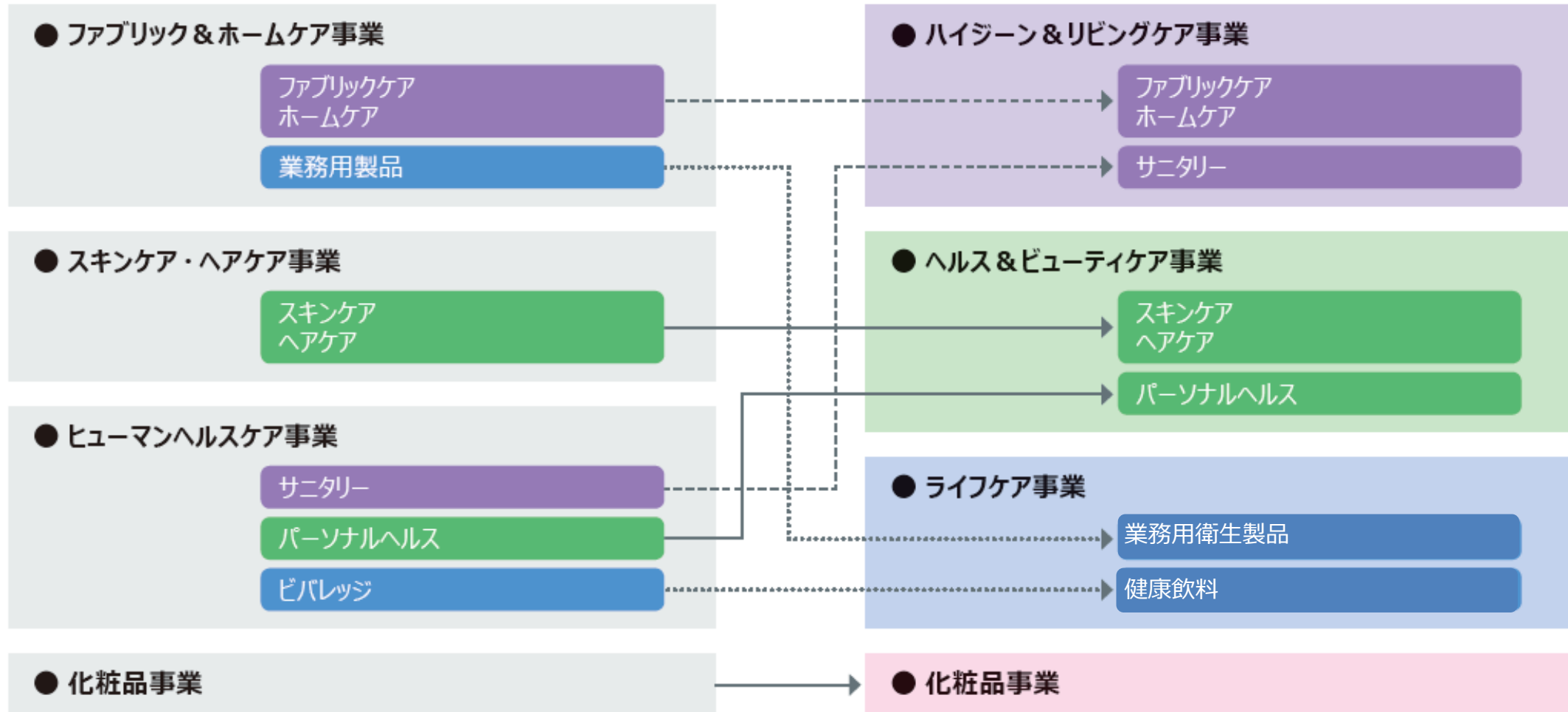


- ※1 為替変動の影響を除く実質増減率
- ※2 ケミカル事業の売上高はセグメント間取引を含む
- ※3 売上高構成比は外部顧客に対する売上高で算出



# 報告セグメントの変更(2021年1月以降)

生活者が求める本質的な価値の視点で事業推進を行うことを目指し、2021年1月にコンシューマープロダクツ事業を再編。人々の日々の暮らしと社会を支え、快適な生活の向上に貢献する事業を行う「ハイジーン&リビングケア事業」、健康美を最大化する身体全体のケアを提案する事業を行う「ヘルス&ビューティケア事業」を設立。さらに、花王グループを支えてきた基盤技術を最大活用して、人類の命を守る新規事業を推進する「ライフケア事業」を設立



# ご参考：2020年12月期連結業績（新セグメント）

|                      | 売上高<br>(億円) | 売上高<br>構成比率 <sup>※2</sup><br>(%) | 営業利益<br>(億円) | 営業利益率<br>(%) |
|----------------------|-------------|----------------------------------|--------------|--------------|
| ハイジーン&リビングケア事業       | 5,032       | 36.4                             | 796          | 15.8         |
| ヘルス&ビューティケア事業        | 3,623       | 26.2                             | 605          | 16.7         |
| ライフケア事業              | 522         | 3.8                              | 47           | 8.9          |
| 化粧品事業                | 2,336       | 16.9                             | 24           | 1.0          |
| コンシューマープロダクツ事業       | 11,513      | 83.3                             | 1,472        | 12.8         |
| ケミカル事業 <sup>※1</sup> | 2,692       | 16.7                             | 277          | 10.3         |
| 小 計                  | 14,205      | —                                | 1,749        | 12.3         |
| セグメント間消去又は調整         | (385)       | —                                | 7            | —            |
| 合 計                  | 13,820      | 100.0                            | 1,756        | 12.7         |

※1 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

※2 売上高構成比率は外部顧客に対する売上高で算出

2020年12月期連結業績を、新セグメント毎の実績に組み替えて表示しています（報告セグメントの詳細は41ページを参照）

# KaO

きれいを こころに 未来に

