

Kao

きれいを ところに 未来に

2022年12月期 連結決算の概要

花王株式会社

2023年2月2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/

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。

- 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

- I 2022年12月期 連結決算概要**
- II 2023年12月期 連結業績予想**
- III 今後の経営方針**

I 2022年12月期 連結決算概要

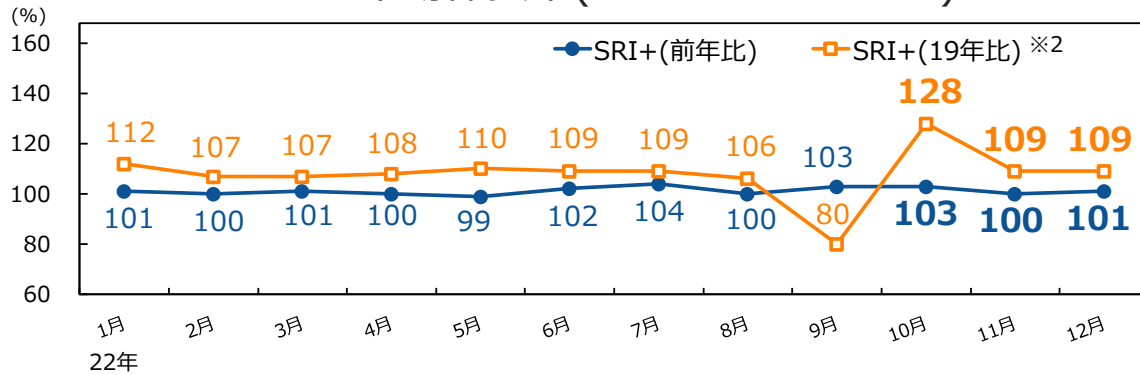
II 2023年12月期 連結業績予想

III 今後の経営方針

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：衛生関連製品は縮小も、外出機会の増加や高付加価値化により、1-12月のトイレタリー製品計は101%
- ◆ 化粧品：外出機会の増加によりメイクアップや日焼け止めが牽引し、1-12月の化粧品計は103%

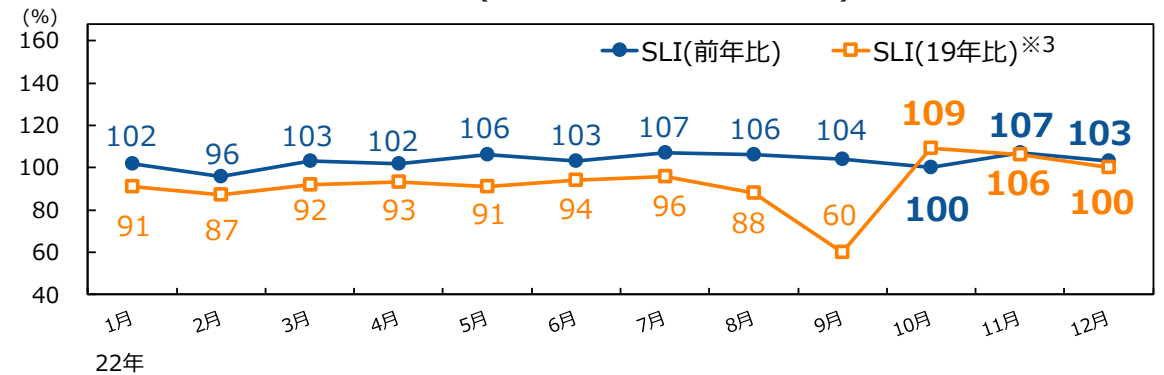
■ トイレタリー※1市場伸長率(86品目・金額ベース)



■ トイレタリー主要カテゴリー市場伸長率
(前年比)

	22年4Q				22年 1-12月	22年 1-12月
	10月	11月	12月			
トイレタリー製品計	101	103	100	101	101	107
重質洗剤	104	107	103	103	104	112
柔軟仕上げ剤	98	101	96	96	101	111
バスクリナー	101	103	98	101	104	123
生理用ナプキン	101	103	100	99	102	99
ベビー用紙おむつ	102	104	103	100	97	85
ハンドソープ	98	97	100	98	96	129
手指消毒液	99	77	105	118	73	386
入浴剤	99	104	95	99	99	122

■ 化粧品市場伸長率(26品目・金額ベース)



■ 化粧品主要カテゴリー市場伸長率
(前年比)

	22年4Q				22年 1-12月	22年 1-12月
	10月	11月	12月			
化粧品計	104	100	107	103	103	91
スキンケア	102	97	106	102	101	97
洗顔料+メイク落とし	106	97	111	109	104	94
美容液	97	90	102	99	97	91
メイクアップ	109	113	109	106	109	77
ベースメイク	110	110	111	108	108	72
ポイントメイク	108	116	106	103	111	82
その他	103	101	114	94	103	97
日焼け止め	105	96	117	105	113	104

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：都市封鎖等の影響で消費低迷が継続
- ◆インドネシア：市場は引き続き拡大しているが、インフレの影響を受けて数量が減ったため、伸長率はやや鈍化
- ◆タイ：新型コロナウイルスの感染者が減少し、市場も引き続き拡大傾向

<市場伸長率（%）>

	中国（EC込）					インドネシア					タイ				
	21 4Q	22 1Q	22 2Q	22 3Q	22 4Q	21 4Q	22 1Q	22 2Q	22 3Q	22 4Q	21 4Q	22 1Q	22 2Q	22 3Q	22 4Q
ベビー用紙おむつ	93	97	92	87	92	107	108	107	111	101	87	94	96	100	96
ナプキン+パンティライナー	102	101	97	97	91	115	117	116	123	113	93	100	112	117	114
衣料用洗剤						110	119	115	120	107	82	86	109	126	117
日焼け止め	110	99	75	110	90						92	104	136	153	124
住居用洗剤											96	104	107	98	103

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（日焼け止めはB2Cのみ）。中国市場のベビー用紙おむつ・ナプキン+パンティライナーは2022/11/30までの実績

欧米主要参入市場

アメリカは伸長が継続。イギリス・ドイツはインフレの影響で製品単価が上昇したことにより、市場は伸長傾向

<市場伸長率（%）>

	アメリカ					イギリス					ドイツ				
	21 4Q	22 1Q	22 2Q	22 3Q	22 4Q	21 4Q	22 1Q	22 2Q	22 3Q	22 4Q	21 4Q	22 1Q	22 2Q	22 3Q	22 4Q
ヘアケア	109	103	104	105	106	106	106	106	103	108	107	108	109	105	109
洗顔料	101	99	102	106	108						91	90	95	99	120
制汗防臭剤	110	111	115	117	121										
ハンド&ボディローション	107	106	105	112	115										

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】	2021年度	2022年度	前年比%	前年差	公表差	公表予想
売上高	14,188	15,511	+9.3	+1,323	(189)	15,700
		為替の影響 ^{※1}	+5.7	+803	-	+802
		為替の影響を除く実質	+3.7	+520	-	+710
営業利益	1,435	1,101	(23.3)	(334)	(349)	1,450
営業利益率(%)	10.1	7.1	-	-	-	9.2
税引前利益	1,500	1,158	(22.8)	(342)	(402)	1,560
当期利益	1,114	877	(21.2)	(237)	-	-
親会社の所有者に帰属する当期利益	1,096	860	(21.5)	(236)	(250)	1,110
EBITDA(営業利益+減価償却費+償却費)	2,309	1,998	(13.4)	(310)	(182)	2,180
ROE(%)	11.6	8.9	-	-	-	11.2
基本的1株当たり当期利益(円)	230.59	183.28	(20.5)	(47.31)	(53.25)	236.53
1株当たり配当金(円)	144.00	148.00	-	+4.00	-	148.00
キャッシュ・フロー	フリー・キャッシュ・フロー ^{※2}		560 億円			
	配当金の支払額 ^{※3}		694 億円			

※1 為替レート: 米ドル=131.52円 / ユーロ=138.05円 / 中国元=19.52円

※2 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 + 投資活動によるキャッシュ・フロー

※3 非支配持分への支払額を含む

2022年度決算のポイント

未曾有の原材料価格高騰に加え、中国・欧米の景気減速。さらには日本の生活防衛意識の高まり等、環境変化のインパクトとスピードに十分な対応ができず、営業利益が計画と大きく乖離

➤ 連結売上高 1兆5,511億円（実質前年比+3.7%）

- 原料高騰に伴う価格改定によりケミカルは+18.6%
- 日本の化粧品はブランド力向上で+5.1%成長も、中国・欧米の景気減速の影響が大きく、コンシューマープロダクツはほぼ横ばい

➤ 営業利益 1,101億円（対前年▲334億円） 営業利益率 7.1%

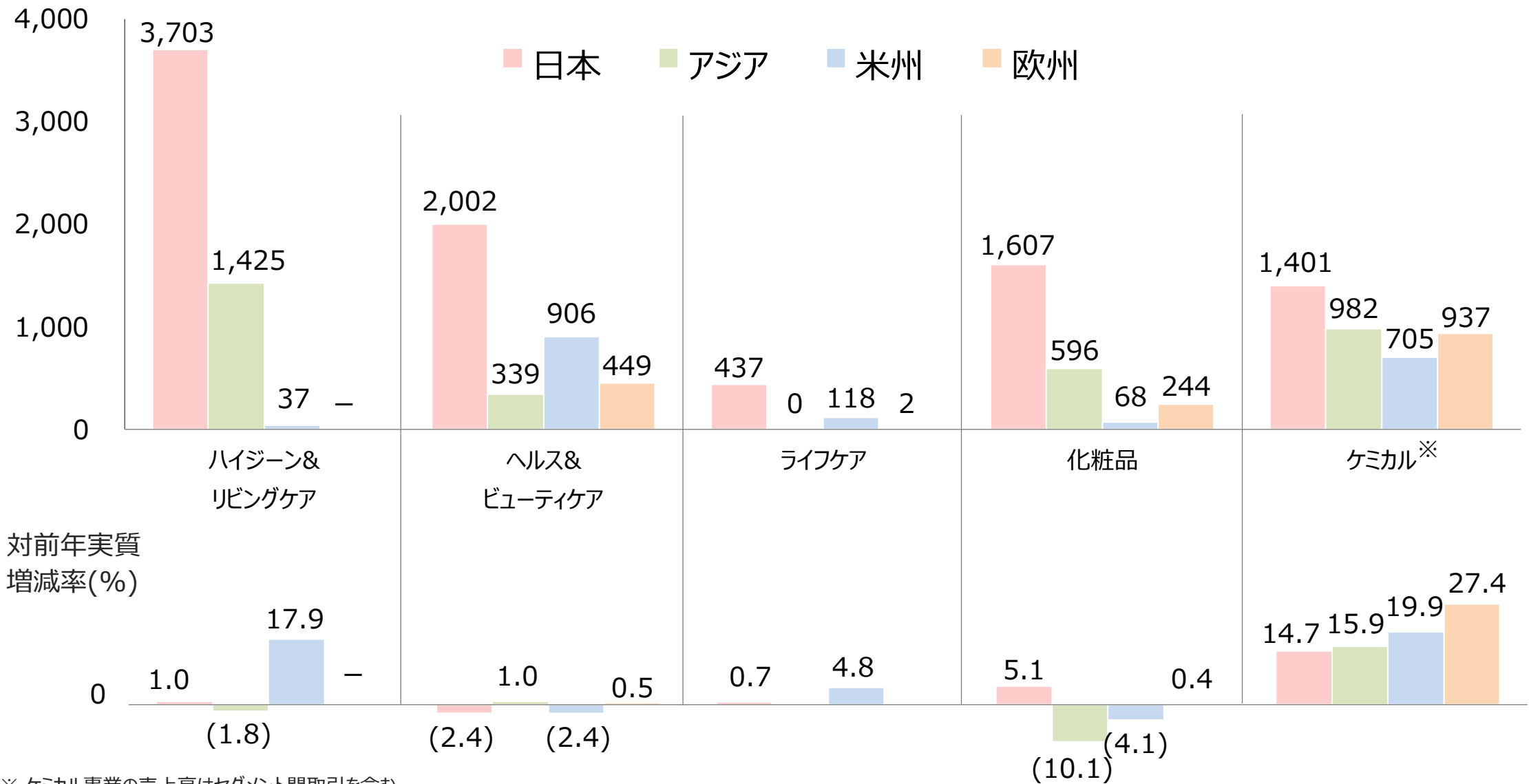
- コストダウンや業界初の値上げをスタートするも、未曾有の原材料高騰のインパクトを相殺しきれず
- ベビー用紙おむつ、ヘアケア等の事業変革領域の改革遅れ
- 生活防衛意識の高まりに伴う低価格品への購買シフトにより、収益性低下
- コロナの影響による中国需要の低迷。米州の物流混乱による機会損失、インフレによる欧米の消費減速

➤ Another Kaoの進展

- タイで忌避剤発売、アスファルト改質剤の海外展開、仮想人体生成モデルのAPIを用いた他社との連携

販売実績（2022年1-12月）

売上高(億円)



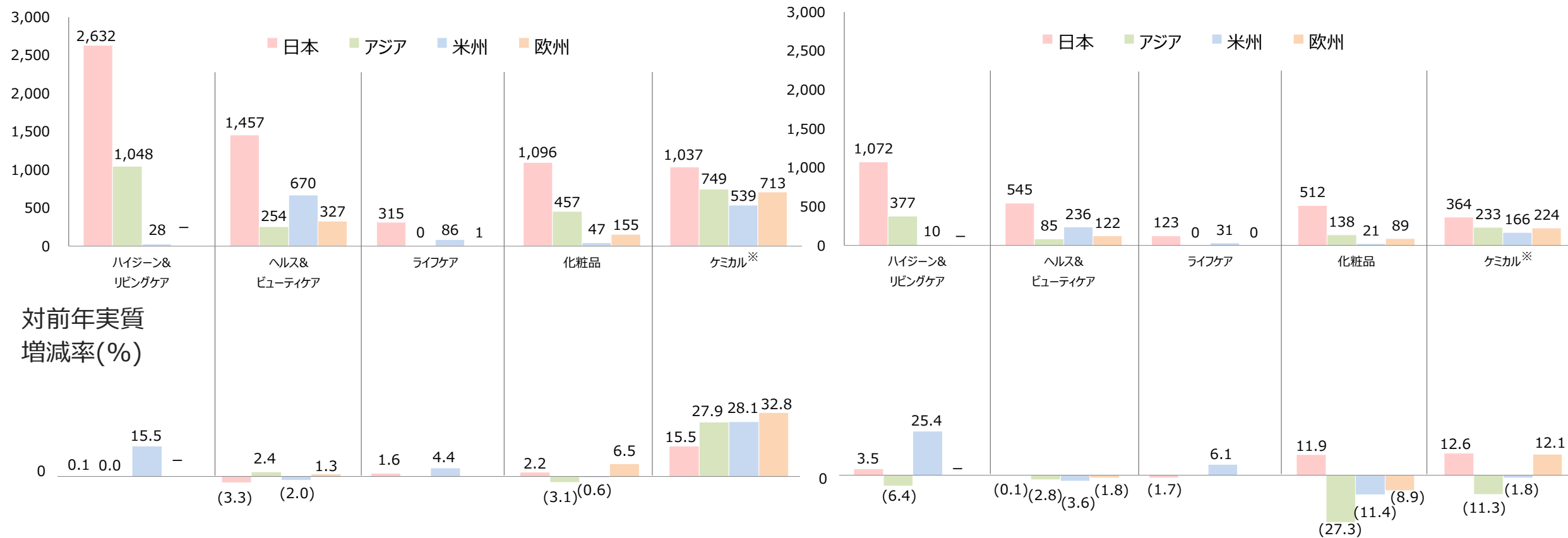
※ ケミカル事業の売上高はセグメント間取引を含む
地域別の売上高は販売元の所在地にもとづき分類

販売実績（四半期）

売上高(億円)

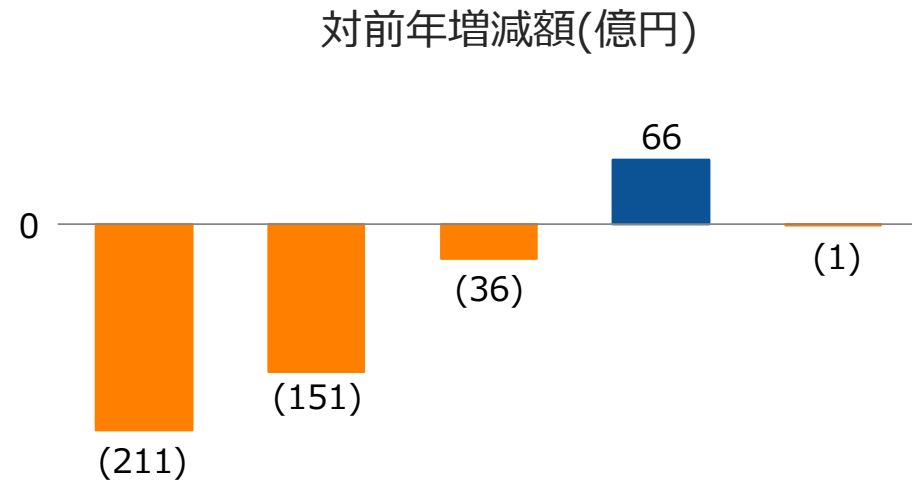
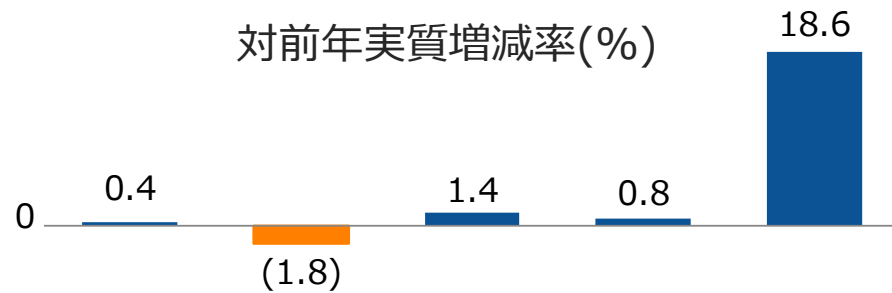
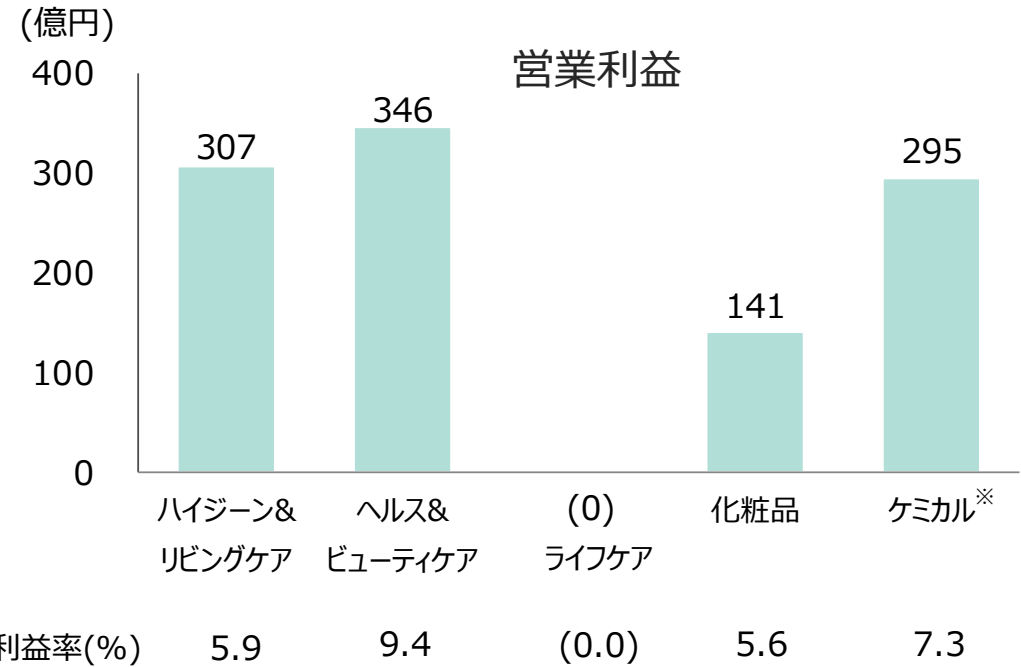
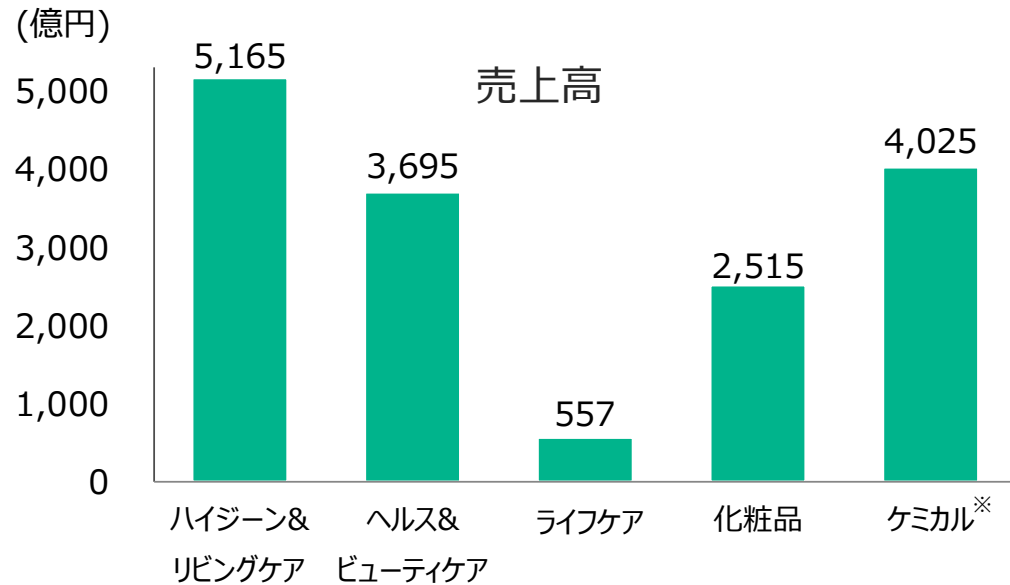
1-9月

4Q（10-12月）



※ 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（2022年1-12月）



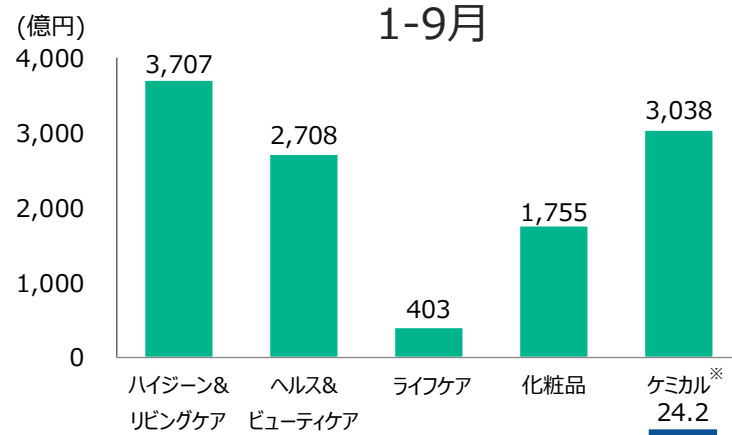
※ ケミカル事業の売上高・営業利益はセグメント間取引を含む

原材料価格高騰
CP事業影響額：
460億円

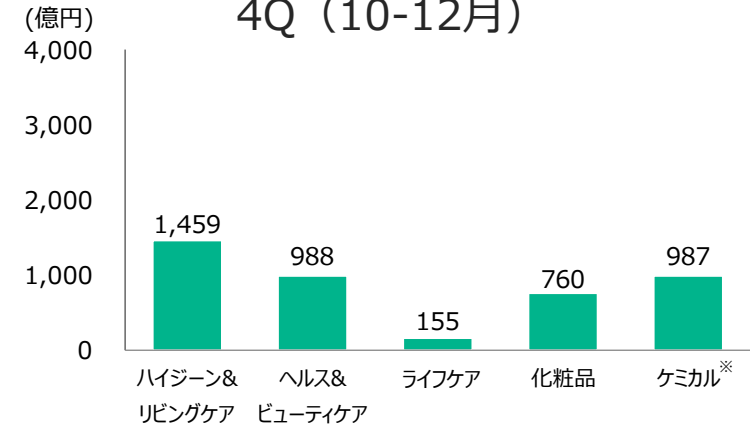
ハイジーン&リビングケア:(320)、ヘルス&ビューティケア:(100)、その他:(40) 11

セグメントの業績（四半期）

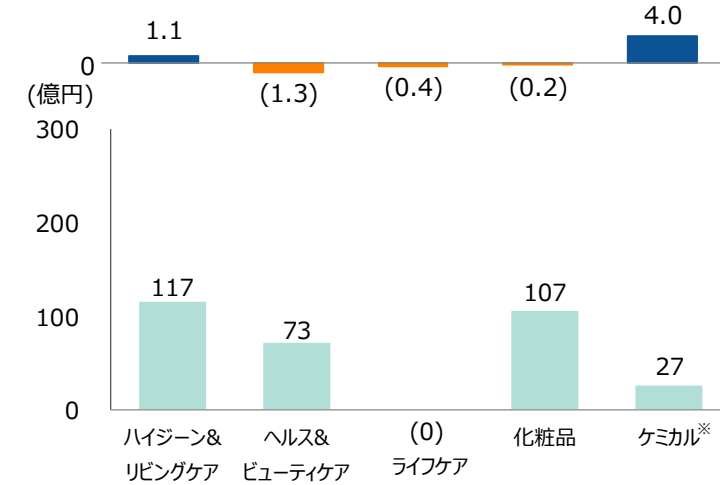
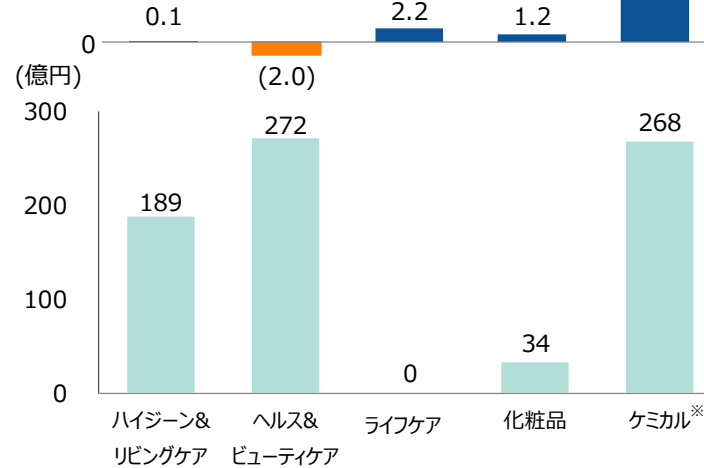
売上高



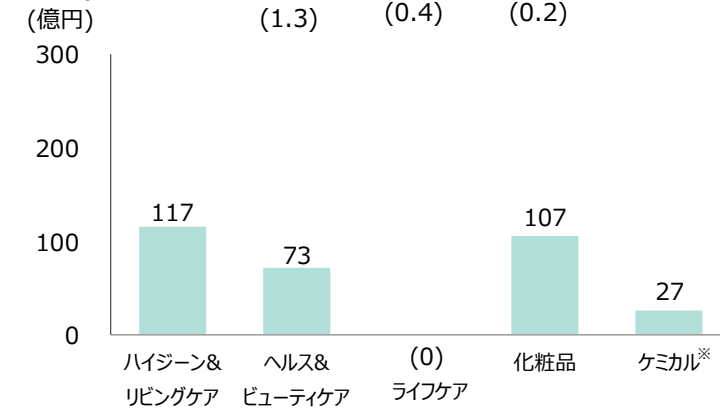
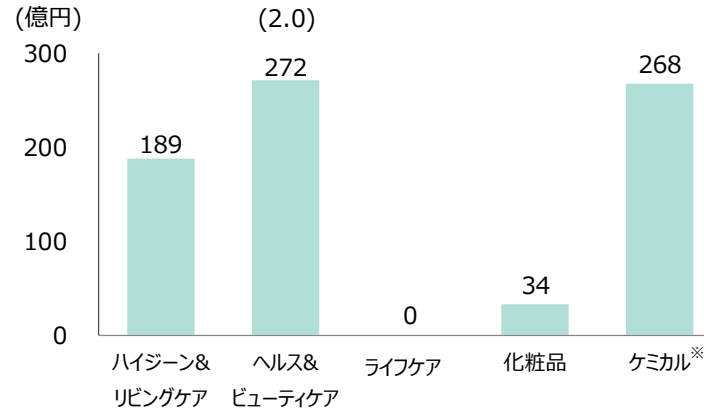
4Q (10-12月)



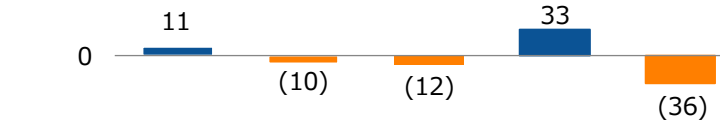
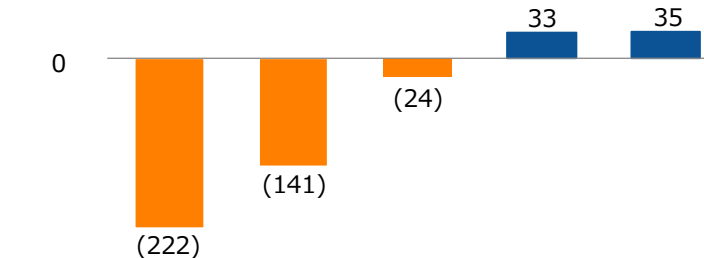
対前年実質 増減率(%)



営業利益

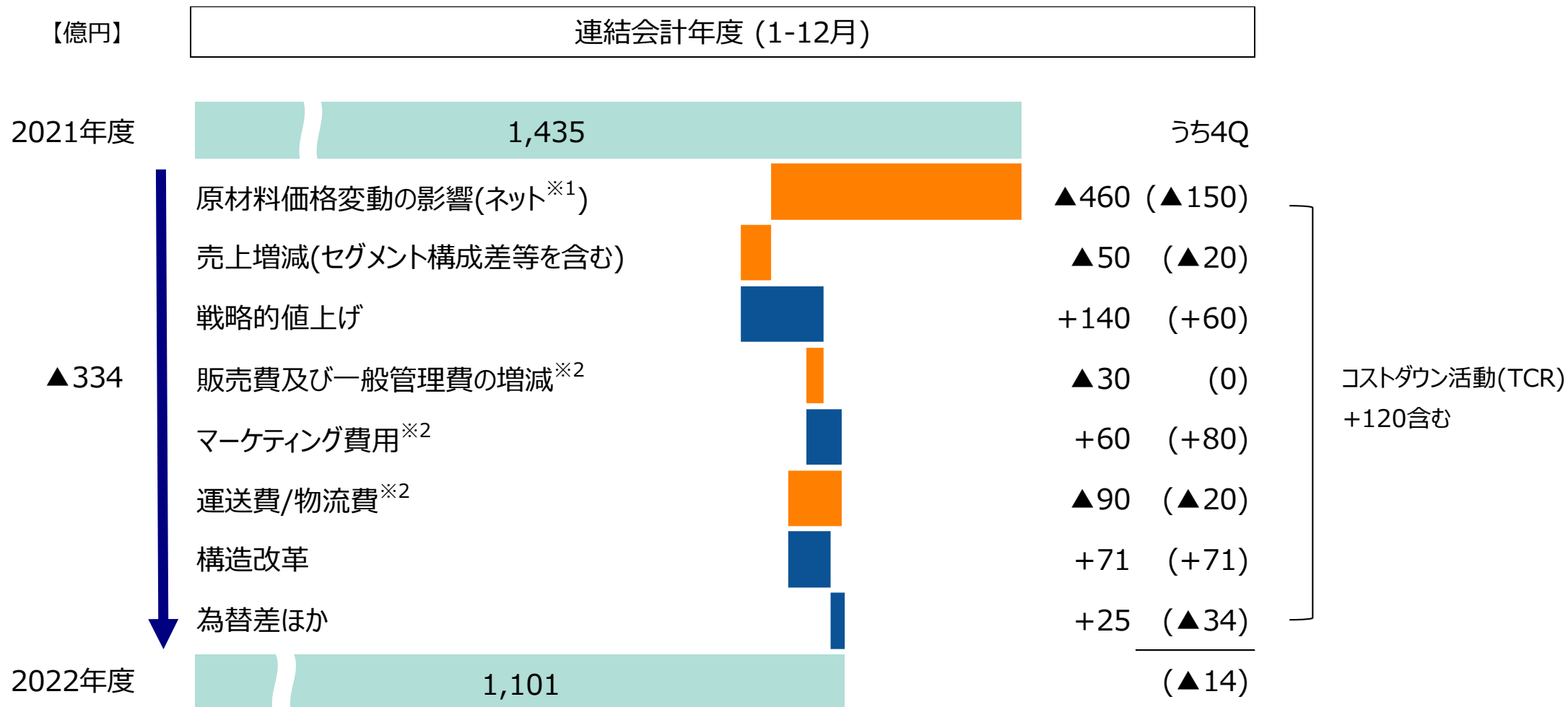


対前年 増減額(億円)



※ 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

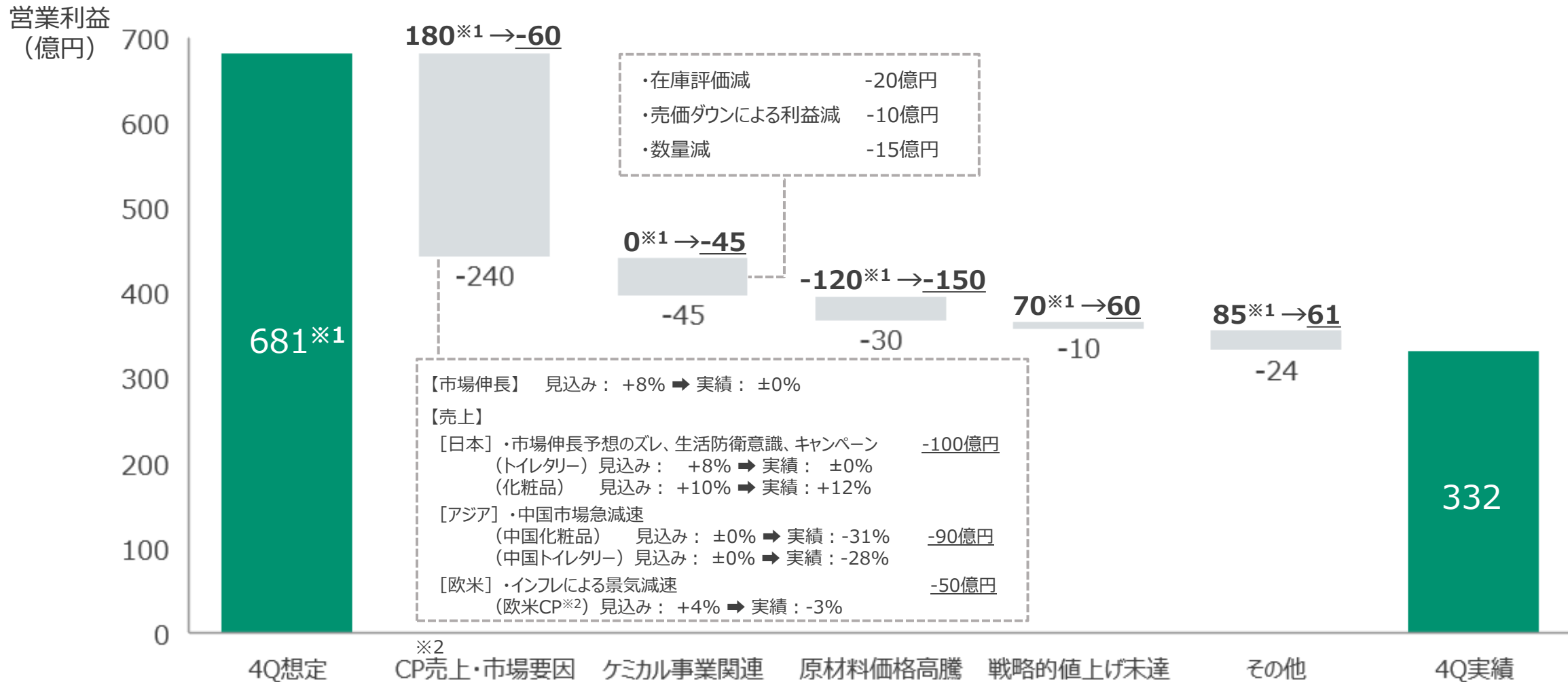


※1 ケミカルの販売価格改定との相殺

※2 為替変動の影響を除く実質増減

4Qの見込みと実績との乖離

4Qの営業利益は、日本の売上目標未達及び生活防衛意識の高まり、中国・欧米の市場減速、ケミカル事業の収益性低下、原材料価格の変動により想定を大幅に下回る



戦略的値上げの実績

- 市況に依存しない強い事業体質への転換をめざし、2022年度は日本で戦略的値上げをスタート
- 日本では衣料用洗剤、ベビー用紙おむつ、海外では衣料用洗剤、スキンケア製品を中心に実施
- 年間でほぼ計画通りの+140億円の利益を創出。原材料高騰の影響460億円の約3分の1を吸収

戦略的値上げの手法

- ・ 高付加価値化
- ・ ダウンサイジング
- ・ 販促費効率化
- ・ 単純値上げ 等

戦略的値上げ効果

(対前年) 単位：億円	1-9月	4Q	通期
国 内	+40	+30	+70
海 外	+40	+30	+70
合 計	+80	+60	+140

戦略的値上げ効果（主な国内コンシューマープロダクツ製品）



※バブルの大きさ：売上高（各グラフごとにスケールを合わせている） ※原材料価格高騰の影響を除く

3領域の取り組みと実績

安定収益領域	成長ドライバー領域	事業変革領域
売上 +0.9% 営業利益 ▲229億円※1	売上 +8.5% 営業利益 +10億円※1	売上 ▲2.9% 営業利益 ▲115億円※1
原材料高騰と厳しい競争の中で シェア拡大に努めた	計画通り売上・利益確保	ヘアケア、ベビー用紙おむつの シェア・収益性低下継続
ファブリックケア事業 ・「アタック」は値上げ成功。シェアアップで市場ポジションアップ ・<u>柔軟仕上げ剤は苦戦、値上げできず</u> ホームケア事業 ・高付加価値品の投入で売上・シェア拡大 ・「キュキュット」過去最高シェア※2達成 パーソナルヘルス事業 ・高付加価値化を推進も収益性改善できず	化粧品事業 ・G11は集中投資により売上拡大 ・過去最高のヒットアイテム数達成 ・ブランド整理は予定通り進捗 ケミカル事業 ・価格改定を着実に実行。市況の変動で収益性低下 ・エコケミカルの成長期待分野で実績 スキンケア事業 ・UVケア製品で国内トップシェア※2。アジア展開も強化 ・米州の物流の混乱等で利益減	サニタリー事業（生理用品） ・「ロリエ」ブランドの刷新により日本回復 ・中国で売上伸長継続 サニタリー事業（ベビー用紙おむつ） ・インドネシアは好調維持も、<u>中国は市場縮小、競争激化に対応できず</u> ヘアケア事業 ・<u>ブランド再構築を実行中</u> ヘアサロン向け事業 ・「ORIBE」が牽引し売上拡大も事業体質の改善には至らず

※1 対前年 ※2 SRI+データ

I 2022年12月期 連結決算概要

II 2023年12月期 連結業績予想

III 今後の経営方針

2023年12月期連結業績の前提

事業環境前提			
コンシューマー プロダクツ市場	● 国内：外出機会の増加による市場の緩やかな伸長とともに生活防衛意識が進行。不透明な環境が継続 ● アジア：中国市場はゼロコロナ政策の終了により経済の回復が期待されるも、力強さは見込まず。アセアン諸国は安定した成長が期待される ● 欧米：インフレによる景気減速懸念はあるものの、消費は回復し緩やかな伸長を見込む		
ケミカル市場	● 油脂市況：需要の先行きには不透明感が残り、慎重な値動きが継続する見込み ● 自動車業界の需要増は限定的。半導体市況の回復も下期以降。インフレによる景気後退が懸念材料		

■ 売上高		増減率	
		+1.9%	1兆5,800億円
	・ 為替の変動による影響	▲0.5%	▲71億円
	・ 対前年実質増減率	+2.3%	+360億円
	〔 コンシューマープロダクツ事業	+3.4%	〕
	ケミカル事業	▲2.3%	
			損益への影響
■ 原材料価格変動の影響(ネット※)			▲120億円
■ 戦略的値上げ			+200億円
■ コストダウン活動 (TCR)			+100億円
■ 設備投資・減価償却費+償却費		・ 設備投資額：	850億円
		・ 減価償却費+償却費：	850億円
■ 予想為替レート (年平均)		米ドル=130円 / ユーロ=138円 / 中国元=20円	

損益への影響

▲120億円

+200億円

+100億円

・ 設備投資額：850億円
 ・ 減価償却費+償却費：850億円

■ 原材料価格変動の影響(ネット※)
 ■ 戦略的値上げ
 ■ コストダウン活動 (TCR)
 ■ 設備投資・減価償却費+償却費
 ■ 予想為替レート (年平均)

.....

.....

.....

.....

.....

米ドル=130円 / ユーロ=138円 / 中国元=20円

2023年12月期連結業績予想

連結会計年度 (1-12月)					
【億円】	2022年度	前年比%	2023年度予想	前年比%	前年差
売上高	15,511	+9.3	15,800	+1.9	+289
			為替の影響※	(0.5)	(71)
			実質増減率	+2.3	+360
営業利益	1,101	(23.3)	1,200	+9.0	+99
営業利益率	7.1%	-	7.6%	-	-
税引前利益	1,158	(22.8)	1,210	+4.4	+52
対売上比	7.5%	-	7.7%	-	-
親会社の所有者に帰属する当期利益	860	(21.5)	880	+2.3	+20
対売上比	5.5%	-	5.6%	-	-
EBITDA(営業利益+減価償却費+償却費)	1,998	(13.4)	2,050	+2.6	+52
ROE	8.9%	-	9.0%	-	-
基本的1株当たり当期利益 (円)	183.28	(20.5)	189.31	+3.3	+6.03
1株当たり配当金(円)	148.00	-	150.00	-	+2.00

※ 予想為替レート: 米ドル=130円 / ユーロ=138円 / 中国元=20円

2023年12月期連結売上高予想

連結会計年度 (1-12月)							
2023年度予想 【億円】	日本		連結売上高			連結売上高	
		増減率 (%)		実質 増減率 (%)			実質 増減率 (%)
ハイジーン&リビングケア事業	3,680	(0.6)	5,190	1.8	日本	8,850	1.0
ヘルス&ビューティケア事業	2,060	2.9	3,870	5.0	アジア	3,400	5.8
ライフケア事業	450	2.9	570	2.4	米州	1,850	0.2
化粧品事業	1,670	3.9	2,640	4.6	欧州	1,700	5.0
コンシューマープロダクツ事業	7,860	1.4	12,270	3.4			
ケミカル事業※			3,930	(2.3)			
連結売上高			15,800	2.3	連結売上高	15,800	2.3

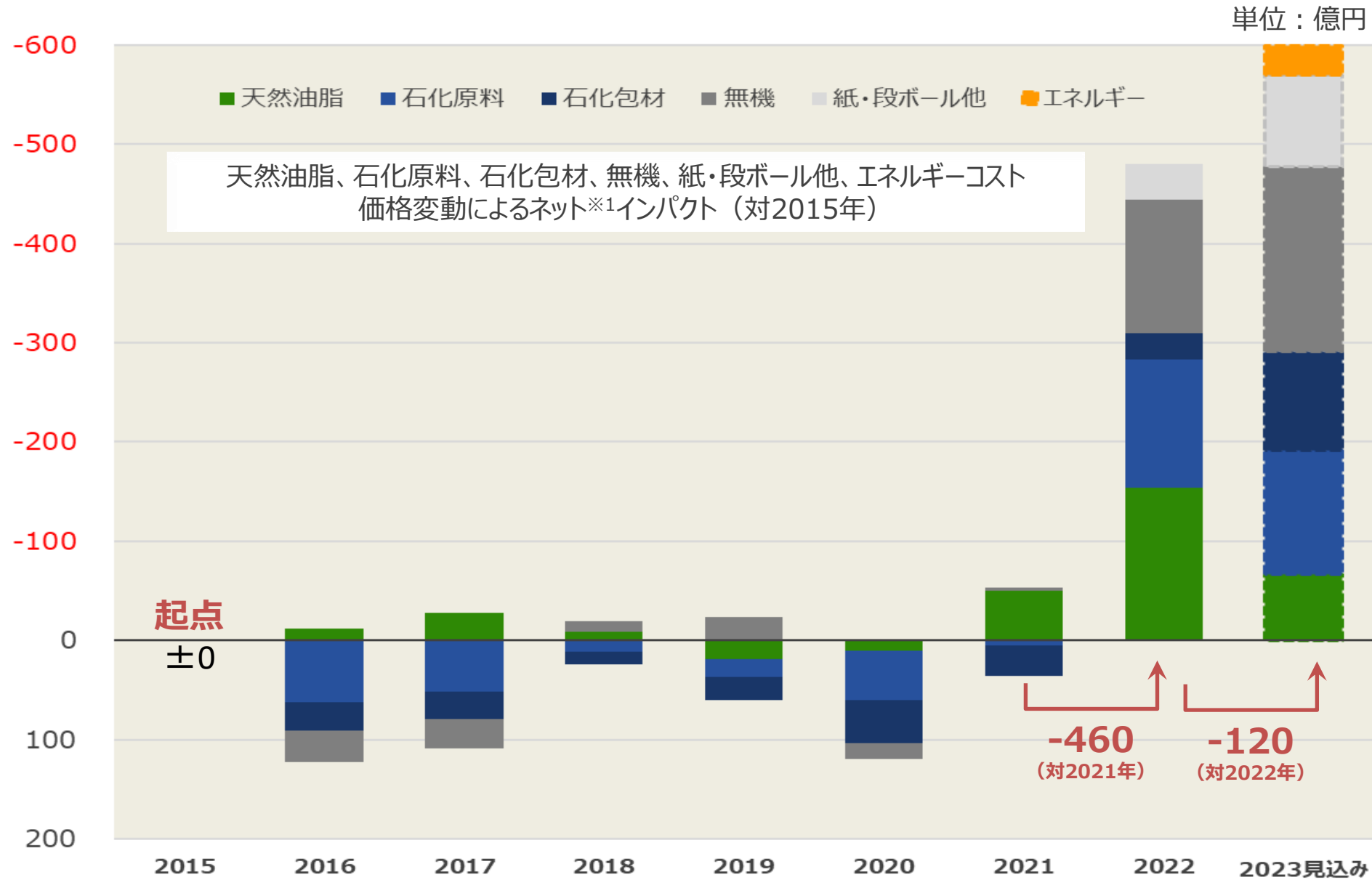
※ ケミカル事業の売上高はセグメント間取引を含む

地域別の売上高は販売元の所在地に基づき分類

予想される機会とリスク

機会	リスク
・日本の市場回復 ・インバウンド需要の回復 ・中国化粧品市場の回復	・欧米諸国の市場回復遅れ ・世界的不況によるケミカル事業への影響 ・生活防衛意識の定着による低価格品への移行 ・高コスト環境継続（エネルギー、石化包材、紙・段ボール、人件費等）

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



※1 ケミカルの販売価格改定との相殺

戦略的値上げの方針

【原材料価格高騰】

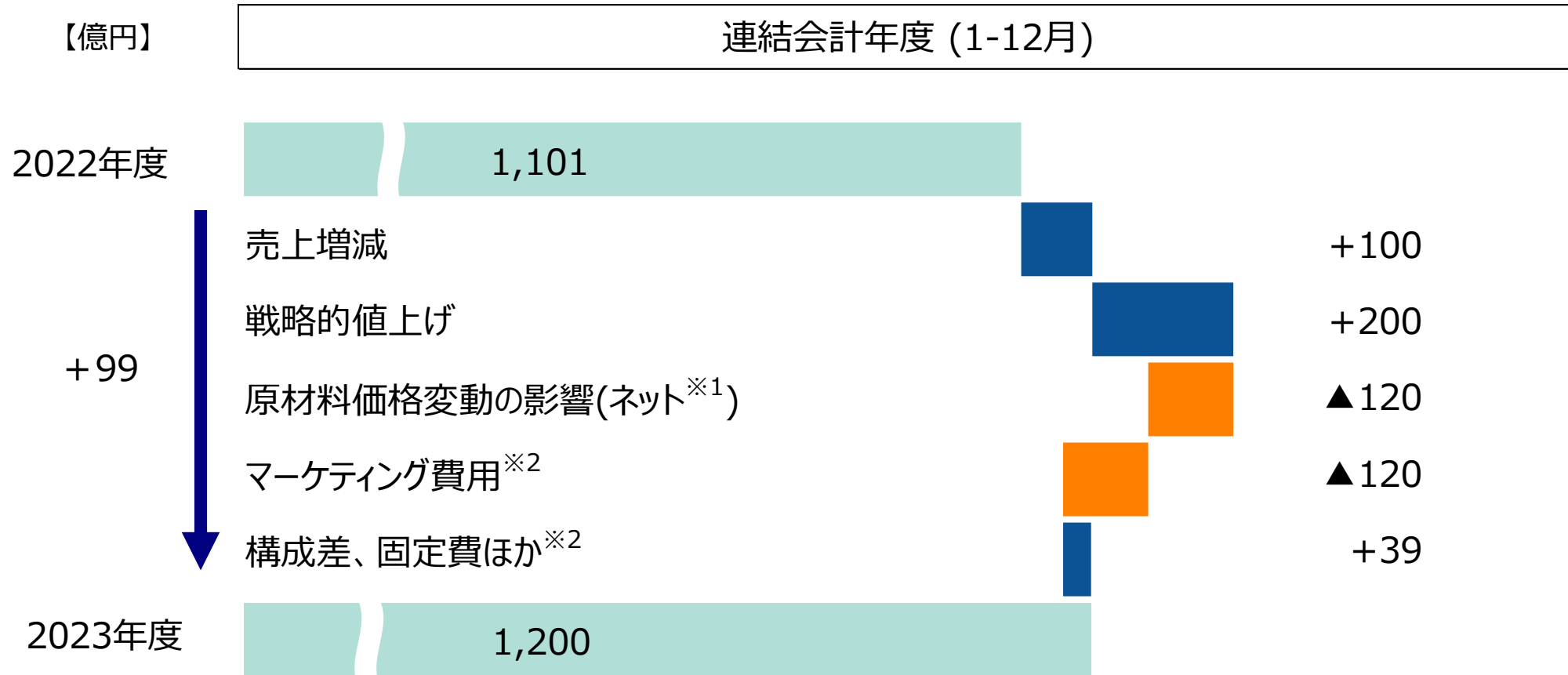
- ・2023年度はエネルギーコスト、紙・段ボール等を中心に原材料価格は前年より120億円上昇を見込む。
- 2022年度からの原材料価格高騰の累計影響額は▲580億円に達する見込み

【戦略的値上げ】

- ・2023年度は戦略的値上げを全てのカテゴリー（値上げ対象品目100%目標）に広げて、さらに200億円実施し、2022年度からの累計影響額▲580億円の60%（340億円）を吸収する予定

		対前年 (単位：億円)	2022年度	2023年度	累計
【国 内】	値上げ対象 品目カバー率		18%	目標:100%	
	原材料高騰影響額		▲460	▲120	▲580
【グローバル】	戦略的値上げインパクト		+140	+200	+340
	金額カバー率		30%	170%	60%

連結営業利益増減分析 -2022年度 実績 vs 2023年度 公表予想-

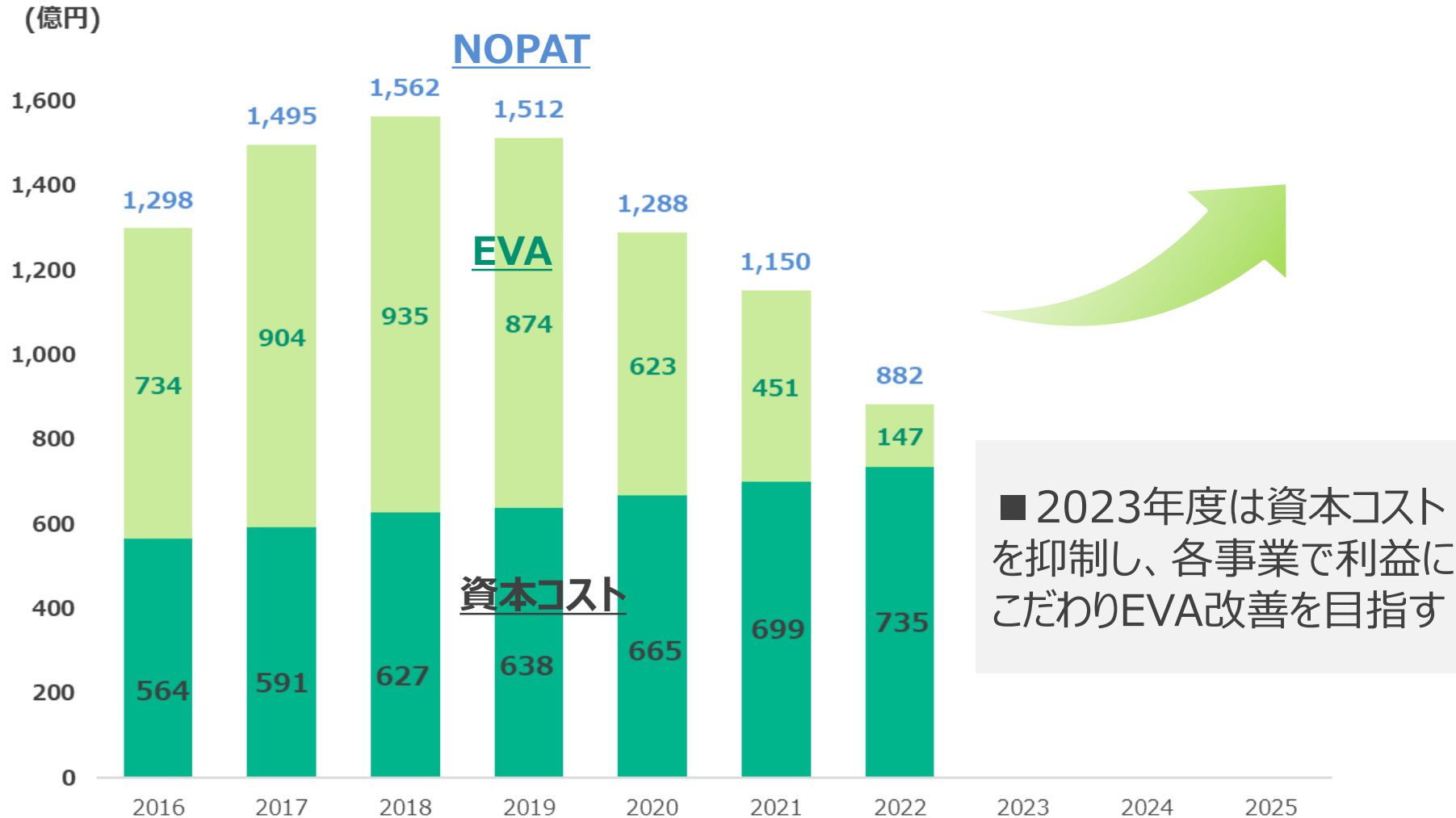


※1 ケミカルの販売価格改定との相殺

※2 為替変動の影響を除く実質増減

EVA※1向上に向けた現状の課題認識

EVA経営を深化させるために、事業別ROICを導入。日々のマネジメント上で資本効率を改善する



前年増減 (対2021年)

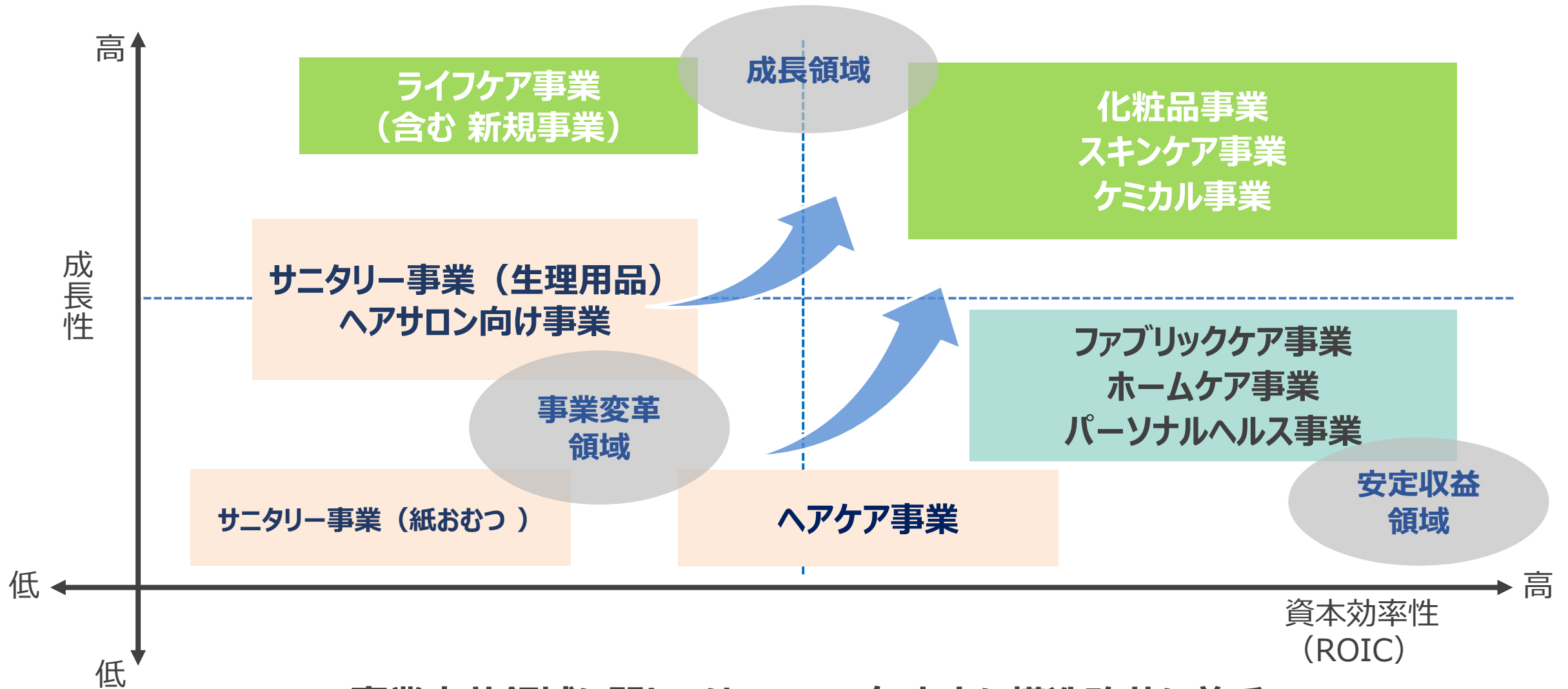
【EVA】	▲305
【NOPAT】	▲269
・ 原材料高騰 (CP※2)	▲350
・ 戦略的値上げ	+105
・ 中国都市封鎖	▲30
・ その他 (為替影響等)	+5
【資本コスト】	▲36
・ 棚卸資産増	▲25
・ 固定資産増	▲15
・ 現金減 他	+5

※1 EVA=税引後営業利益 (NOPAT) - 資本コスト

※2 CP: コンシューマープロダクツ

事業ポートフォリオマネジメント

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



➤ 事業変革領域に関しては、2023年度中に構造改革に着手

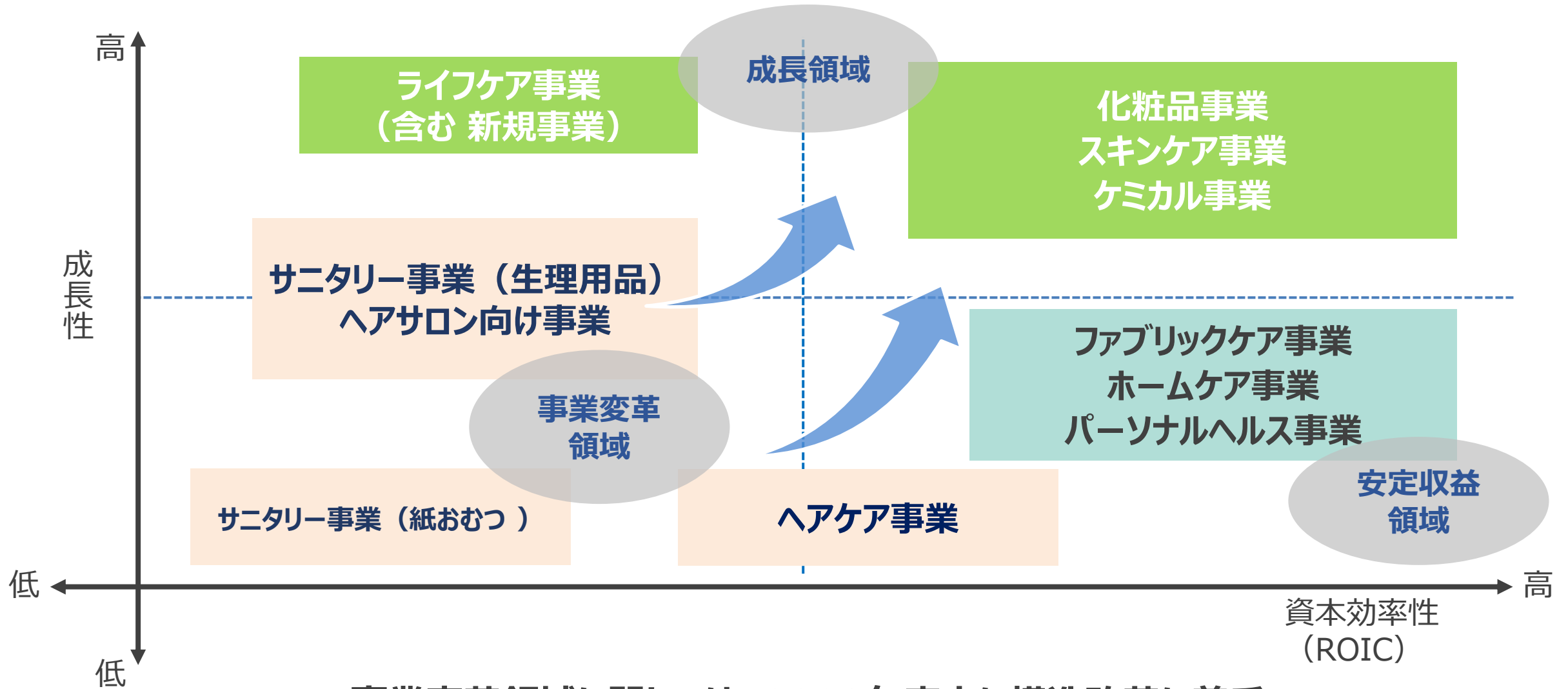
I 2022年12月期 連結決算概要

II 2023年12月期 連結業績予想

III 今後の経営方針

事業ポートフォリオマネジメント

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



➤ 事業変革領域に関しては、2023年度中に構造改革に着手

抜本的な構造改革

■ 事業変革領域の整理

- ✓ 紙おむつ事業戦略の抜本的見直し
- ✓ 不採算ブランド、事業からの撤退

■ 固定費構造の抜本的改革

- ✓ 仕事の整理と仕組みの改革

➤ 花王グループ中期経営計画「K25」の進捗に関しては別途説明会を実施予定

成長に向けた組織・体制変更

■ 財務改革

(資本効率重視の仕事を基盤とする)



経営財務の監督

(会計・購買・人財の資産)

■ 商売改革

(事業・販売の一体運営、グローバル成長を優先する)



Global・Business・Marketing

(持続的な商売成功のための戦略的体制づくり)

■ 開発改革

(マーケティングの花王、イノベーションの花王復活)



事業状況を一変する仕組み

(スピード感ある最大価値へのスクラム型運営)

■ DX改革

(次元を変える能率化と先進的商売)



DX部門の新設・全部門活用

(DXシフトへの全社一丸となる主軸活動)

2023年度 事業戦略の方向性

安定収益領域	成長ドライバー領域	事業変革領域
シェア拡大・収益性向上	成長投資とグローバル成長	収益性改善
ファブリックケア事業 - 大型新製品発売 - 生活価値ワンランク上の商品発売 - 高収益事業化の徹底 ホームケア事業 - 国内圧倒的No.1事業強化 - アジア事業の収益改善 パーソナルヘルス事業 - 本質研究の価値伝達と オーラルケアリニューアル	化粧品事業 - G11成長加速 - 中国、欧州のEC売上構成比拡大 - ブランドポートフォリオ改革推進 ケミカル事業 - オレオ誘導体事業No.1の拡大 - オンリーワン技術の着実採用 - エコケミカル製品のグローバル展開 スキンケア事業 - タンジブルUVケアの拡大 (アジア、米国、ブラジル) - 「ビオレ」の高付加価値進化	サニタリー事業（生理用品） - 機能価値のこだわり - アジア事業の拡大 サニタリー事業（ベビー用紙おむつ） - 抜本的構造改革に着手 ヘアケア事業 - 革新技術によるプレミアム価値 - デジタル新マーケティング ヘアサロン向け事業 - 「ORIBE」グローバル拡大 - 「Goldwell」ヘアカラー強化

2023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（2022年 活動不十分）

- ✓ 戦略的値上げの全方位拡大（異次元の原材料高騰に対応する）
- ✓ 高付加価値・高収益商品の比率アップ

■ 戦略事業の強化とグローバル拡大（2023年 再強化と反転攻勢）

- ✓ 高収益・トップシェア拡大。「アタック」「キュキュット」「ビオレ」「キュレル」「マジックリン」
- ✓ ヘアケア、サニタリー（生理用品）、パーソナルヘルス事業のマーケティング大改革
- ✓ 化粧品戦略ブランドのグローバル伸長（G11）、ケミカルのグローバル採用拡大
- ✓ D2C本格始動。化粧品コミュニティサイトから全商品へ拡大

■ 変化を先取りする急伸事業を実益化する

- ✓ ライフスキincare：対ベクター感染「ビオレGUARD」エリア拡大（タイ→アジア全域）
- ✓ エコケミカル：ポジティブリサイクル（廃PET活用道路）、ドローン用アジュバント（超減農薬）
- ✓ デジタル・ライフ・プラットフォーム事業（RNA検査事業化）

補足資料

トイレタリー事業の概況（2022年）

デジタル化の推進やメリハリ投資を通じてロイヤリティ向上、シェアアップを目指す中、ファブリックケアやUVケア製品は新製品を中心にシェアを拡大。一方、ベビー用紙おむつ、ヘアケアは事業変革中のため回復遅れ。原材料価格高騰の利益インパクトは▲460億円

売上高 9,418億円（対前年▲0.4%）
営業利益 653億円（対前年▲398億円） 営業利益率 6.9%

日本：1Qは前年割れるも、2Q以降は前年を上回り、年間で前年越え

- 「アタック」新製品・改良品提案により衣料用洗剤はシェア拡大（対前年+0.2ポイント）
- 食器用洗剤は「キュキュット」の全面改良とコミュニケーション刷新により過去最高シェアの47.5%（対前年+1.8ポイント）
- スキンケア製品は高付加価値提案によりシェア拡大。中でもUVケアは、新しい売り方にチャレンジし大きくシェア伸長（対前年+1.4ポイント）



アジア：中国での都市封鎖や市場減速の影響が大きく、前年割れ

- 中国：上海の都市封鎖や市場減速の影響を大きく受ける
- インドネシア：「メリーズ」「ロリエ」が牽引し、売上・シェアともに堅調に伸長（対前年+9%）
- タイ：「アタック」は苦戦。「ビオレ」の忌避剤ローションは国内外で大きな反響



欧米：マス向けのスキンケア製品が苦戦も、ヘアサロン向け製品の好調継続

- 米州での物流の混乱や流通側の在庫調整により、マス向けのスキンケア製品を中心に苦戦
- ヘアサロン向け製品は、「ORIBE」の新製品好調とEC強化で売上伸長



化粧品事業の概況（2022年）

日本は、想定を下回るも緩やかに市場は回復。売上はG11の2桁伸長が牽引し前年を上回る。中国は都市封鎖等により市場が減速し、売上は前年を下回る。欧州はインフレによって下期にかけて消費が冷え込み、売上はほぼ横ばい。グローバル計では微増にとどまるも、G11は対前年+5%。営業利益は対前年+66億円

売上高 2,515億円 (対前年+0.8%)

営業利益 141億円（対前年+66億円） **営業利益率5.6%**

日本 +5.1%の成長を達成。市場伸長を上回る

- 「KANEBO」 ライブリースキンウェア継続好調。12月にクリームインディのセルアウト拡大
- 「KATE」 リップモンスター好調継続。メイク市場全体でブランドシェアNo.1継続（SRI+）
- DX加速 コミュニティサイト “KBB Play Park”始動／“ブランドエバンジェリスト” 活動開始

中国 1Q好調も、2Q以降は市場減速により、対前年▲13%

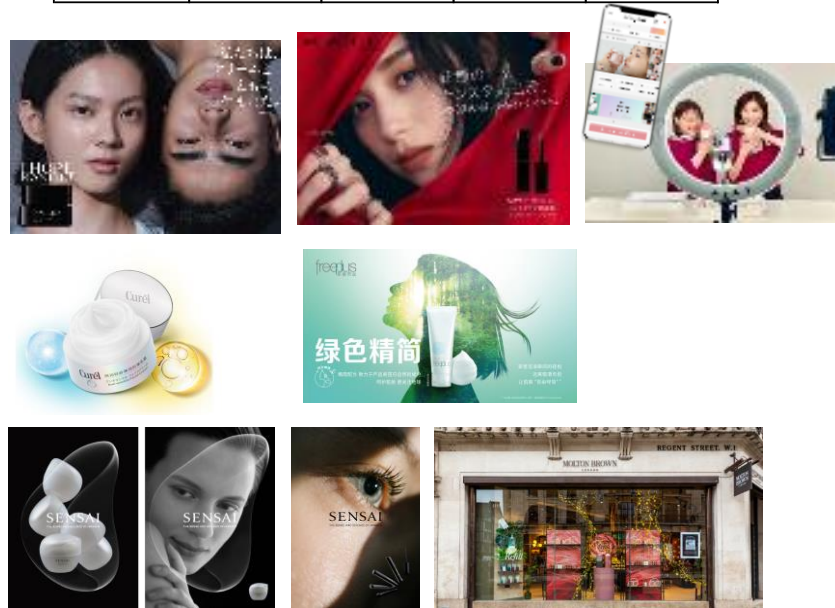
- 「Curél」 現地生産ライン第1弾のアンチリンクルフェイスクリーム発売
- 「freeplus」 マススキンケア市場でローカルメーカーの台頭もあり、苦戦

欧州 インフレに伴う消費の冷え込みにより、対前年+0.4%にとどまる

- 「SENSAI」 新製品 コンフォーティングバリアマスク、ラッシュレングスナー好調に推移
最高級ラインのULTIMATEも牽引し、対前年+3%
- 「MOLTON BROWN」 年末商戦は苦戦も、改装後の旗艦店が引き続き好調

■グローバル出荷金額前年比/構成比

	2021年 年間		2022年年間	
	前年比	構成比	前年比	構成比
G11	+8%	65%	+5%	68%
R8	▲8%	23%	▲0%	22%
その他	▲20%	12%	▲14%	10%



ケミカル事業の概況（2022年）

海外の油脂製品を中心とした原料価格高騰に対する価格改定の貢献が大きく、売上は前年を上回ったが、市況の変動による在庫の評価損の影響もあり、利益は前年並み。ESG視点の製品の展開は継続

売上高 4,025億円（対前年+18.6%）
営業利益 295億円（対前年▲1億円） **営業利益率 7.3%**

日本：対前年+14.7%

- 価格改定の進捗に加え、対象業界が回復した分野での伸長もあり増収
- PR活動の効果も受けて、高耐久アスファルト改質剤の採用は着実に増加

アジア：対前年+15.9%

- 油脂製品を中心に価格改定が貢献。中国の経済成長鈍化の影響も吸収
- ドローン用機能性展着剤の展開に向けて実証試験を継続中。経過は良好

米州：対前年+19.9%

- 油脂製品の価格改定が貢献。トナー・トナーバインダーも需要の回復を捉えて伸長
- 三級アミンの需要は堅調で、今後も設備投資を通じた事業拡大を図る

欧州：対前年+27.4%

- 油脂誘導体製品を中心とした各種製品の価格改定の貢献が大
- 3Q以降でエネルギーコスト上昇の影響が大



上海で開催された中国国際輸入博覧会にも出展し、その効果を周知

センサーカメラを搭載したドローンで上空から撮影し、症状を判断



パーム農園でのガノデルマ病害による収量の低下、枯死といった課題の解決に向けて、病害を管理する技術の確立を目指す

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(%)	
	2021年度	2022年度	増減率%	実質 増減率%	2021年度	2022年度	増減	2021年度	2022年度
日本	7,681	7,750	0.9	0.9	735	527	(208)	9.6	6.8
アジア	2,147	2,360	9.9	(3.6)	241	219	(22)	11.2	9.3
米州	962	1,129	17.4	(1.2)	98	33	(65)	10.2	2.9
欧州	646	694	7.4	0.5	51	14	(37)	8.0	2.1
コンシューマープロダクツ事業計	11,437	11,933	4.3	(0.2)	1,126	793	(332)	9.8	6.6

主要拠点の売上高伸長率 (実質増減率)	花王中国:	(14)%	花王台湾:	(3)%	花王ベトナム:	6%
	花王インドネシア:	9%	花王タイ:	5%	花王香港:	(1)%

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

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



FTSE4Good



FTSE Blossom Japan



FTSE Blossom Japan Sector Relative Index

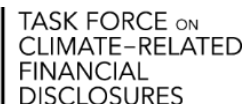


2022 CONSTITUENT MSCIジャパン ESGセレクト・リーダーズ指数



2022 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

FTSE4Good 指数シリーズ: www.ftse.com/products/indices/FTSE4Good、MSCI: www.msci.com/

「World's Most Ethical Companies」「Ethisphere」の名称およびロゴはEthisphere LLCの登録商標

注力したESGの取り組み

社会課題解決

野心的な「ごみゼロ」目標策定^{*1}・2030年 新目標：
 ・2040年「ごみゼロ」^{*a}
 ・2050年「ごみネガティブ」^{*b}
 花王および社会が包装容器で使用するプラスチックの削減貢献量^{*c} 200千トン



^{*a} 花王のプラスチック包装容器使用量と花王がプラスチック再資源化に関与した量が等しい状態
^{*b} 花王のプラスチック包装容器使用量より、花王がプラスチック再資源化に関与した量が多い状態
^{*c} 革新的フィルム容器、つめかえ・つけかえ、濃縮化により削減された量

パーム油代替原料の供給に向け、ベンチャー企業に参画^{*2}

・米国ベンチャー企業に創立メンバーとして出資し、最先端バイオテクノロジーによるパーム油代替原料の供給をめざす



・代替原料(植物由来)は、パーム油由来原料に比べCO₂排出量を最大50%削減する見込み



社会課題解決 + 事業拡大・新事業創造

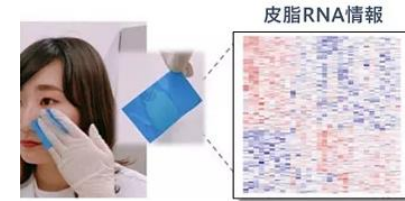
新発想の忌避剤ローションをタイで発売^{*3}、外部連携によりデング熱感染症対策支援強化^{*4}

・6月革新的な「ビオレガード モスブロックセラム」をタイで発売開始
 ・武田薬品との協力体制によりタイにおける支援の拡大・強化をめざす



皮脂RNAモニタリングによる肌解析サービスを導入^{*5} プレジジョン・モニタリングを実用化

・11月肌の状態を精緻に把握するサービス「スキnpテンシャルアナリシス」をお客さまへに提供開始



パートナーとの共創

インドネシアの小規模パーム農園を対象にグリーンバンスメカニズムの運用を開始^{*6}

・グリーンバンスメカニズムにより、農園の苦情や問い合わせを受け付け、各種対応により、農園の人権における課題解決に取り組む



WOTAと「水」と「衛生」に関する領域で業務提携^{*7}

・業務提携および出資により、水のない場所でも手が洗える、小規模分散型の「水循環システム」の社会実装を推進

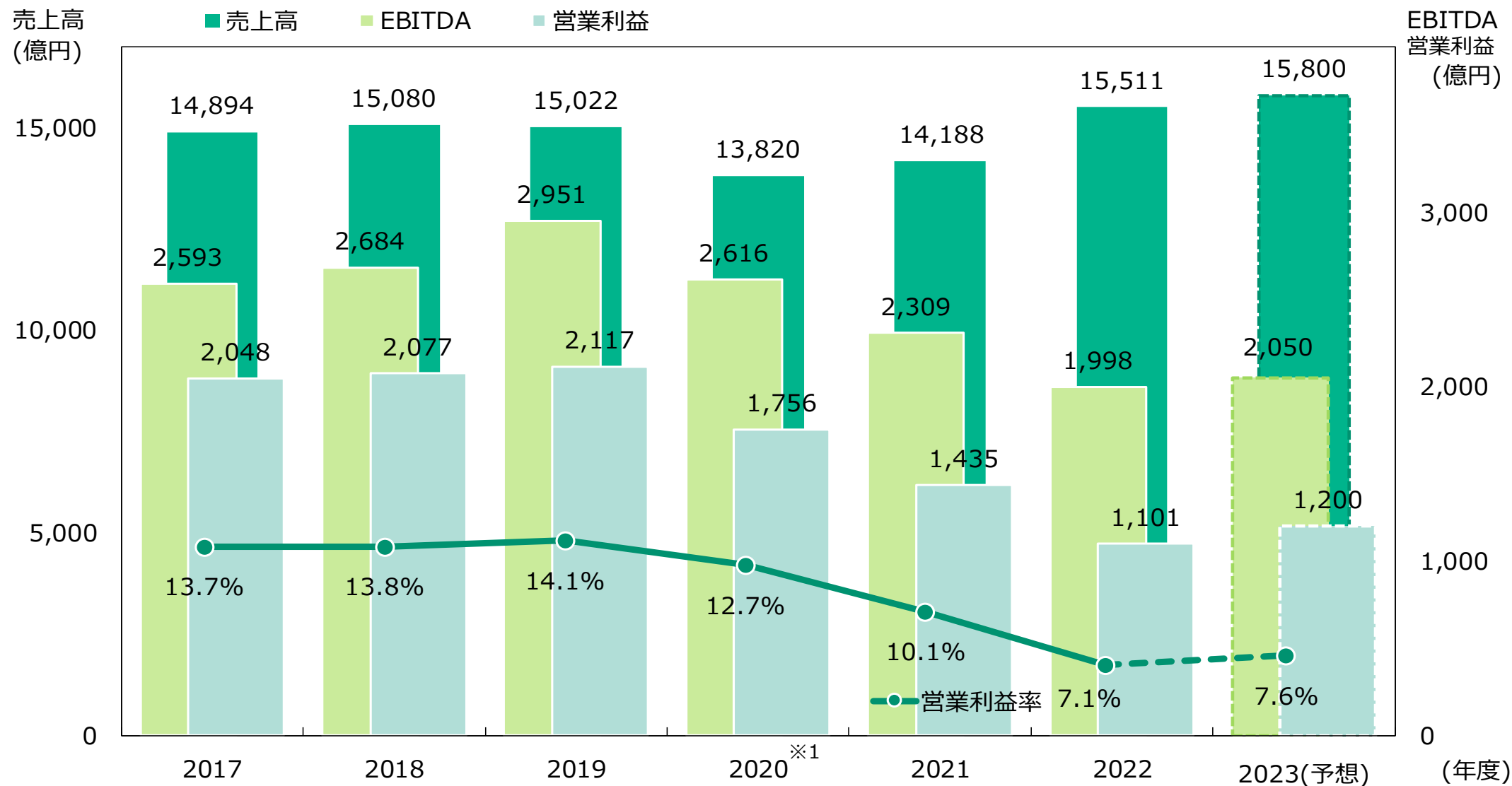


^{*1} : 花王、ESG戦略「Kirei Lifestyle Plan」の進捗状況を公表、^{*2} : 花王が創立メンバーとして1億2千万米ドル超のベンチャー企業へ参画 Genomaticと共に、パーム油代替原料の供給をめざす、^{*3} : 「ビオレガード モスブロックセラム」発売、

^{*4} : 花王と武田薬品によるデング熱感染症対策支援強化のための覚書締結について、^{*5} : 花王、プレジジョン・モニタリングをはじめ実用化 皮脂RNAモニタリングを活用した肌解析サービスを導入、

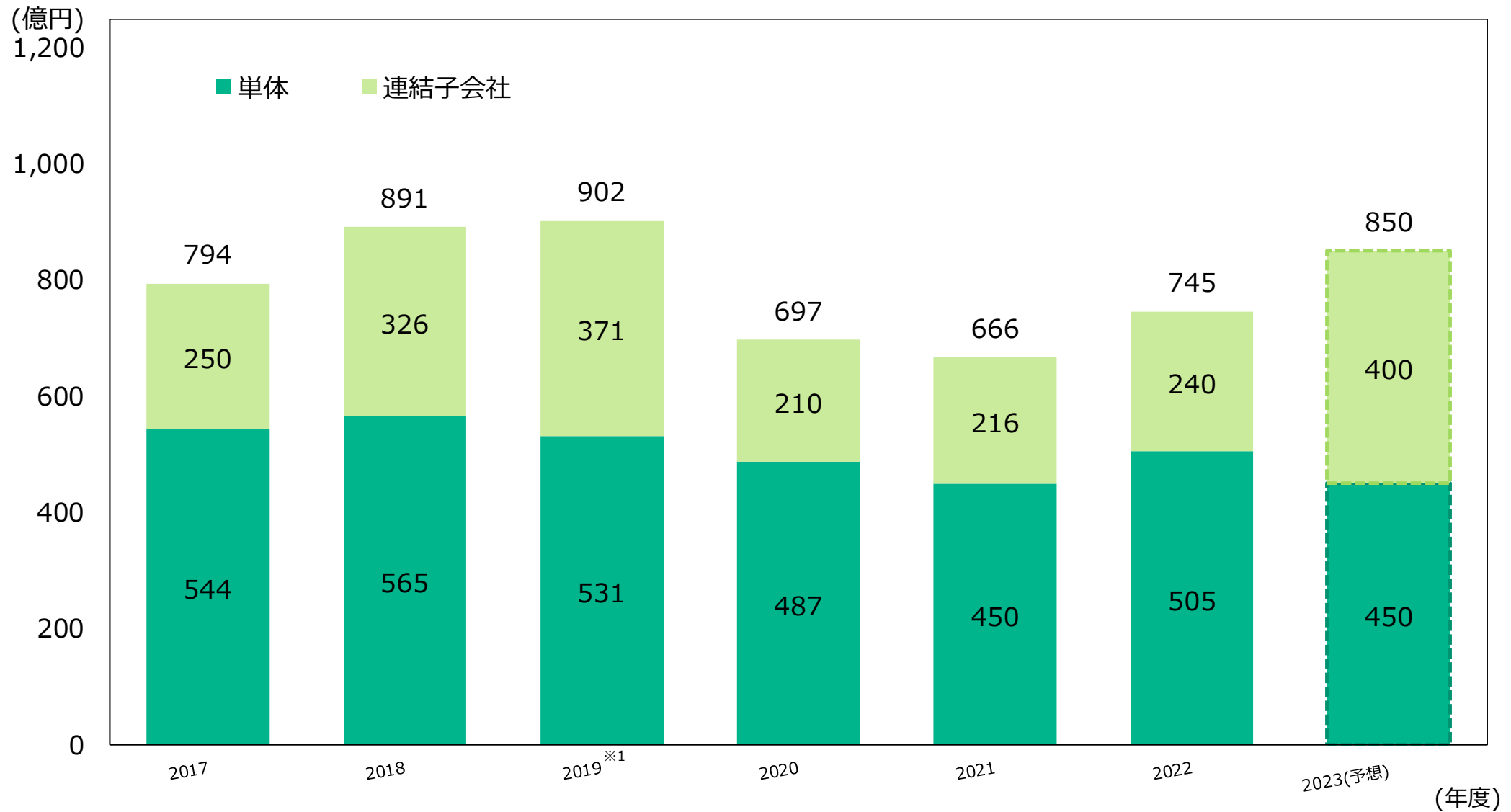
^{*6} : 花王、インドネシアの小規模パーム農園を対象にグリーンバンスメカニズムの運用を開始、^{*7} : 花王とWOTAが「水」と「衛生」に関する領域で業務提携

連結売上高/EBITDA/営業利益



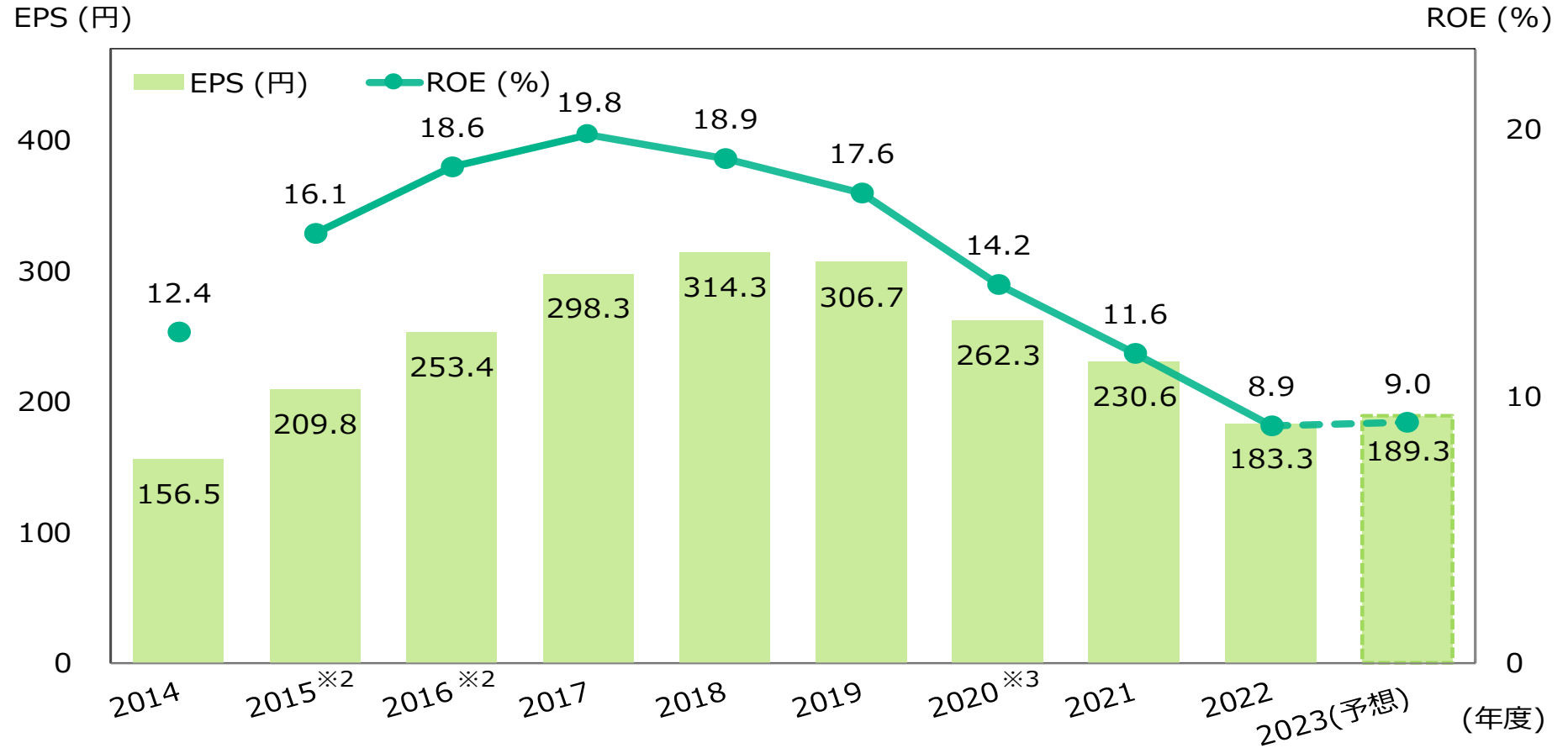
※1 2020年12月期より一部の取引において売上高の認識方法を総額から純額に変更

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)	508.7	501.4	499.4	492.8	489.1	483.3	480.9	475.5	469.4	464.8
当期純利益[日本基準] (億円) / 親会社の所有者に帰属する当期利益[IFRS] (億円)	795.9	1,052.0	1,265.5	1,470.1	1,537.0	1,482.1	1,261.4	1,096.4	860.4	880.0

※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

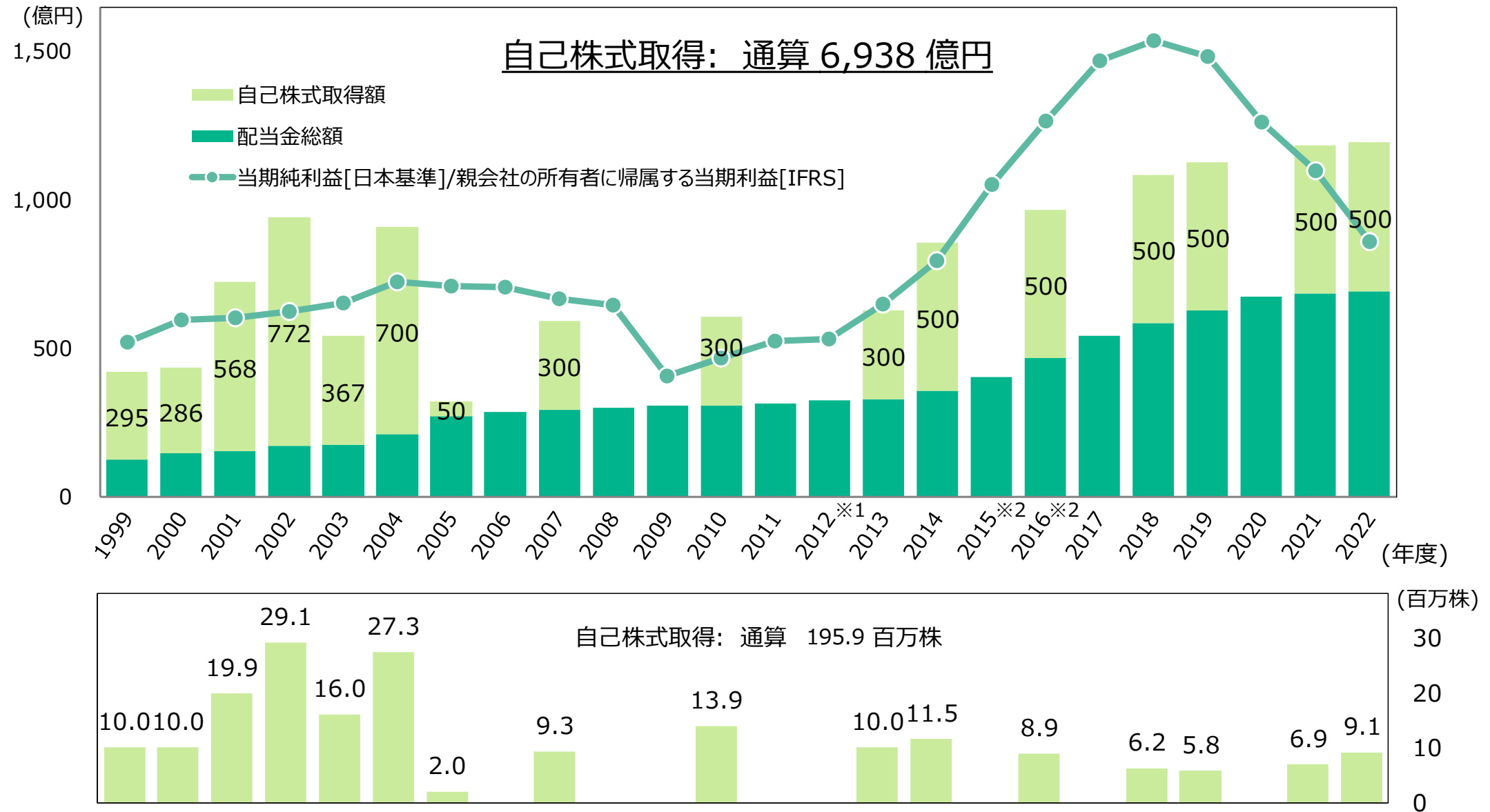
1株当たり配当金の推移

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

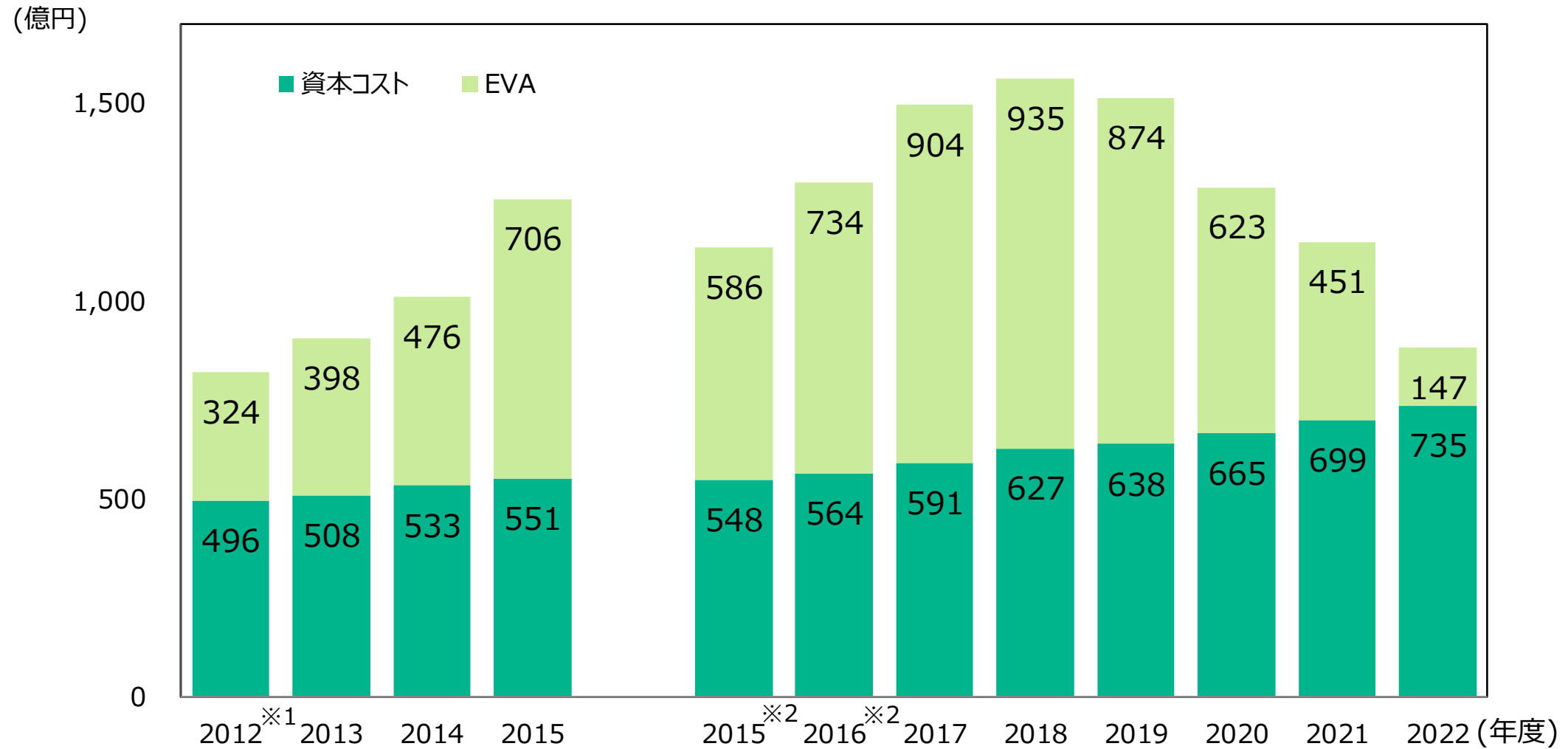
株主還元



※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・台所用洗剤・
住居用洗剤・掃除用紙製品・生理用品・紙おむつ

2022年12月期売上高: 5,165億円
対前期実質増減率※1: 0.4 %
売上高構成比: 33.3 %
売上高営業利益率: 5.9 %



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・温熱用品

2022年12月期売上高: 3,695億円
対前期実質増減率※1: (1.8)%
売上高構成比: 23.8 %
売上高営業利益率: 9.4 %



ライフケア事業

業務用衛生製品・健康飲料

2022年12月期売上高: 557億円
対前期実質増減率※1: 1.4 %
売上高構成比: 3.6 %
売上高営業利益率: (0.0)%



化粧品事業

カウンセリング化粧品・セルフ化粧品

2022年12月期売上高: 2,515億円
対前期実質増減率※1: 0.8 %
売上高構成比: 16.2 %
売上高営業利益率: 5.6 %



ケミカル事業

2022年12月期売上高: 4,025億円※2
対前期実質増減率※1: 18.6 %
売上高構成比※3: 23.1 %
売上高営業利益率: 7.3 %

油脂製品・機能材料製品・情報材料製品



- ※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

Kao

きれいを こころに 未来に

