

平成21年3月期のハイライト

2009年4月24日

花王株式会社

社長執行役員

尾崎 元規



このプレゼンテーション資料はPDF形式で当社ホームページ『投資家情報』に掲載してあります。
URL: http://www.kao.com/jp/corp_ir/presentations.html

このプレゼンテーション資料には、2009年4月24日現在の将来に関する前提・見通し・計画に基づく予測が含まれています。世界経済・競合状況・為替・金利の変動等にかかわるリスクや不安定要因により実際の業績が記載の数値予想と大幅に異なる可能性があります。

※ このプレゼンテーション資料の金額は切捨てで表示しています。

- 2008年度サマリー
- 2009年度予想サマリー
- 2009年度以降の注力点

2008年度サマリー

2008年度サマリー

- 第3四半期までの原材料価格上昇と下期に入って景気が急減速する中、プレステージ化粧品とケミカルが低迷。価格改定、商品の高付加価値化、マーケティング費用効率化および日本を含むアジア一体運営の強化などを行ったが、1月公表の修正予想売り上げ・利益を下回る。

		前年比
売上高:	12,763億円	(Δ 3.2%)
EBITA※: (売上高比)	1,346億円 (10.6%)	(Δ 14.6%)
営業利益: (売上高比)	968億円 (7.6%)	(Δ 16.7%)
当期純利益: (売上高比)	644億円 (5.1%)	(Δ 3.2%)
1株当たり当期純利益:	120.25円	(Δ 1.9%)
ROE:	11.5%	(Δ 0.2ポイント)
株主還元		
1株当たり配当金:	56円	(+2円)
連結での配当性向:	46.6%	

※ M&Aに関連するのれんおよび知的財産権償却前利益



想定を大きく上回る事業環境の激変

原材料価格の高騰による利益へのマイナス影響

世界経済の急激な悪化

- 購買意識の変化に伴う化粧品市場の冷え込み
- ケミカル対象業界での需要減と在庫調整

2008年度の注力点とその成果

1. 消費者起点の高付加価値商品の発売

- ブローネ 泡カラー
- 薬用ピュオーラ ナノブライト ハミガキ

2. 国内におけるブランド力および販売力強化により トイレタリー製品のシェアを引き続き拡大

3. 一体運営が軌道に乗り、アジアコンシューマー プロダクツ事業の売り上げ10%伸長

直面している事業の課題

1. 化粧品中価格帯市場低迷および高価格帯市場減速の影響で、プレステージ化粧品が前年割れ

- 消費者の変化を捉え、市場を的確にセグメント化し、それぞれに強いブランドを育成する
- カネボウ化粧品のブランド資産を最大限に活用し、花王グループトータルでのチャネル別提案を行なう

2. 欧米ビューティケアでは景気減速と競争激化の影響で前年割れ

- プレミアムマス製品：日本との連携を強めてブランド力をさらに強化し、高付加価値商品で差別化を図る
- プレステージ製品：モルトン・ブラウンは一層プレステージ性を強化してブランド価値を向上

3. 世界的な景気減速によるケミカル事業の直近の売上大幅減少

- 環境対応など新しい視点を入れて、特徴ある高付加価値製品開発を促進

2009年度予想サマリー

2009年度予想サマリー

世界的不況に伴う不透明な事業環境の中、2009年度は固定費構造の見直しを含め、“利益ある成長”の基盤強化に注力すると同時に株主還元を重視する。

		前年比
売上高:	12,100億円	(Δ5.2%)
EBITA※: (売上高比)	1,320億円 (10.9%)	(Δ2.0%)
営業利益: (売上高比)	970億円 (8.0%)	(+0.2%)
当期純利益: (売上高比)	560億円 (4.6%)	(Δ13.1%)
1株当たり当期純利益:	104.47円	(Δ13.1%)
ROE:	10.0%	(Δ1.5ポイント)
株主還元		
1株当たり配当金:	56円	(±0円)
連結での配当性向:	53.6%	

※ M&Aに関連するのれんおよび知的財産権償却前利益



2009年度以降の注力点

商品の高付加価値化による“利益ある成長”の達成

- ビューティケアとヒューマンヘルスケア事業での成長の加速
- 基盤事業であるファブリック&ホームケア事業のさらなる強化・発展
- グローバルに特徴ある強いケミカル事業への注力

2006年度～2008年度のレビュー

実施した施策

1. 4事業ユニット制の導入と事業・機能のマトリックス運営の強化
2. 花王カスタマーマーケティング株式会社設立による販売機能強化
3. グローバルマネジメント体制の確立
 - アジア一体運営
 - グローバルサプライチェーンマネジメント推進
4. マーケティングの革新
 - 日本およびアジア各国の文化に根ざした価値観・生活スタイルの徹底分析
 - ユニークなブランド診断のRPDC*による強いブランドづくり
 - IBC (Integrated Brand Communications)による効果的・効率的コミュニケーション
5. カネボウ化粧品関連コストシナジー発現

*RPDC : Research-Plan-Do-Check

想定外の要因

1. 2007年度からの累計での原材料価格上昇の利益への影響：約600億円
⇒ 価格転嫁とコスト削減活動
2. 2008年度の急速な景気減速に伴う消費の冷え込みと対象市場の落ち込み
⇒ コアブランドへの投資の集中と市場を活性化させる新製品の開発・発売

2009年度以降の注力ポイント

高付加価値化によるビューティケア事業の売上拡大

プレステージ化粧品

□ 国内でのプレゼンス確立

- カウンセリング化粧品からセルフ化粧品まで、消費者ニーズの二極化に応じたマーケティング展開
- カネボウ化粧品を含めた人材交流促進による組織の強化
- 花王グループの販売やサプライチェーンマネジメントなどの総合力の活用

□ カネボウ化粧品は中国で一店当たり売上拡大により、2010年度売上高80億円を見込む

□ 2010年度までのカネボウ化粧品累計コスト削減シナジーは100～150億円を見込む

プレミアムマス製品※

□ 商品開発力と組織化された販売力を活用した国内事業の徹底強化

□ “汎アジアブランド”の育成によるアジアでの事業拡大

□ 欧米の商品開発体制強化によるブランドのプレミアム性の確保

※ プレミアムマス製品：プレミアムスキンケアおよびプレミアムヘアケア

ヘルスケア領域の拡大

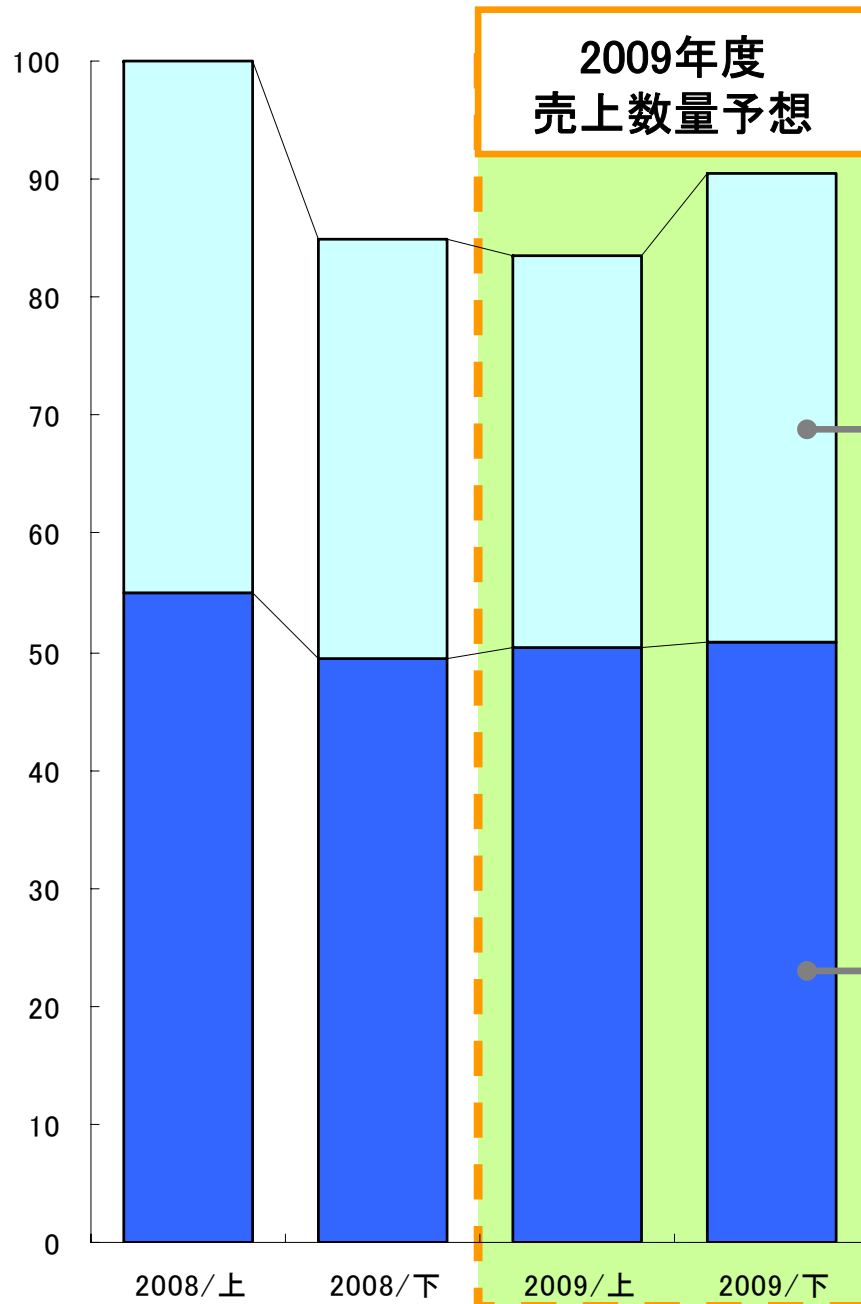
- 消費者のメタボリックシンドローム対策への意識が高まる中、機能性食品・飲料の事業強化
- 特定健康診査・特定保健指導との連動によるソリューションサービス事業の確立

2009年度以降の注力ポイント

快適で楽しく、心豊かな暮らしの提案を通じて、花王グループの事業基盤としてファブリック&ホームケア事業をさらに強化

- 高付加価値商品の提供による市場の活性化
- 高まりつつある消費者の衛生、安心、環境意識に応える新市場創造型商品の提供
- 国内でのリーディングポジションのさらなる強化
及びアジアにおける存在感のあるブランドの確立

ケミカル事業への経済悪化の影響



※ 2008年上期売上数量を基準(100)とする

大きな影響を受ける製品群

製品	主な対象業界
プラスチック用添加剤	自動車、家電
鉄鋼用低温洗浄剤	
鋳物用薬剤	電子材料
ハードディスク用研磨剤	

比較的影響を受けない製品群

製品	主な対象業界
トナー・トナーバインダー	オフィス消耗材
トイレタリー製品原料	生活消費財
香料、食用加工油脂	

2009年度以降の注力ポイント

ケミカル事業の業績回復に向けた取組み

□ 環境対応に力点を置いた、製品の開発と拡販のさらなる促進

- ・エコ素材の強化：
パーム核油等天然系原料由来の油脂製品の拡販
- ・エコ対応機能製品の売上拡大：
改質ポリ乳酸樹脂、鉄鋼用低温洗浄剤の投入・育成

□ 将来の成長ドライバーとなるIT関連などの高付加価値製品開発への注力

コンシューマープロダクツ事業とのシナジー

- 基盤技術の源泉
- コンシューマープロダクツ製品への原料供給

コストダウン活動の徹底強化

2009年度計画

□ コストダウン活動(TCR): 50億円

追加のコストダウン活動でさらなる利益の創出

□ 売上原価率(変動費比率)の改善

- ・処方コストの見直し
- ・歩留りの向上

□ 固定費構造の見直し

- ・部門間重複業務の効率化
- ・商品開発コストの効率化

フリー・キャッシュ・フロー^{*}の用途

EVA視点で安定的に創出されるフリー・キャッシュ・フローを有効活用し、さらなる成長をめざす。

1. 将来の成長に向けての設備投資およびM&A

2. 安定的・継続的な配当

2009年度
(予定)

■ 1株当たり配当金: 56円
■ 連結での配当性向: 53.6%

3. 自己株式の取得と借入金などの有利子負債の返済

※【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】

花王のさらなる利益ある成長のキーワード

事業のグローバルな成長加速
(BRICs等への一層の注力)

環境をキーワードに新しい視点での
高付加価値商品開発を通じた事業拡大

補足資料

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

ビューティケア

2008年度売上高: 5,883億円
(前年比:▲6.3%/売上構成46.1%)

サロン向け製品
プレステージ化粧品
プレミアムスキンケア
プレミアムヘアケア



ヒューマンヘルスケア

2008年度売上高: 1,913億円
(前年比:±0.0%/売上構成:15.0%)

機能性食品・飲料
オーラルケア
血行促進製品(入浴剤・温熱シート等)
サニタリー製品



コンシューマープロダクツ事業

消費者起点

コンシューマープロダクツ事業

ファブリック&ホームケア

2008年度売上高: 2,742億円
(前年比:▲0.2%/売上構成:21.5%)

衣料用洗剤、洗濯仕上剤
キッチン・バス・トイレ、リビングケア



ケミカル

2008年度売上高: 2,620億円
(前年比:+1.3%/売上構成:17.4%)

油脂
機能材料
スペシャルティケミカルズ



ケミカル事業

※ 売上高には事業間の内部売上を含む。売上構成比は外部顧客に対する売上高で算出。

2008年度ビューティケア事業内訳

億円

増減

ビューティケア

売上高 5,883 Δ 6.3%

営業利益 175 Δ 97億円

営業利益率 3.0% Δ 1.3ポイント

プレステージ化粧品

売上高 2,908 Δ 8.0%

営業利益^{※1} Δ 185 Δ 95億円

営業利益率 Δ 6.4% Δ 3.6ポイント

プレミアムマス及び サロンビジネス

売上高 2,974 Δ 4.6%

営業利益 360 Δ 2億円

営業利益率 12.1% +0.5ポイント

カネボウ化粧品

■ 売上高: 約2,100億円

■ EBITA率^{※2}: 6%強

※1: M&Aに関連するのれんおよび知的財産権償却費288億円を含む。

※2: ロイヤリティ控除前営業利益率

花王の国内スキンケア・メイクアップブランドポートフォリオ

		デパート	ドラッグストア GMS	専門店
カウンスリング化粧品	ハイ プレステージ	Impress LUNASOL e:s:t R M K		TWANY LISSAGE
	プレステージ		ALBLANC DOLTIER SOFINA Primavista beauté FINE-FIT GRACE AUBE SOFINA MEDICATED couture Kanebo BLANCHIR SUPERIOR DEW SUPERIOR freepus suisai COFFRET D'OR	
セルフ化粧品			EVITA Frēshel WHITE C KATE Lavshuca media	
プレミアムマスキング パーソナルケア製品			Bioré. Curel <small>DAIICHI KAGAKU</small>	

花王の化粧品メガブランド

(ビューティケア事業)

化粧品メガブランド
(年間売上高100億円超)
2008年度



COFFRET D'OR



BLANCHIR SUPERIOR



FINE-FIT



KATE



EVITA



TWANY



MOLTON BROWN
LONDON



LISSAGE



R M K



SENSAI



SRIインデックスおよび外部機関からのCSR関連評価

花王が組み入れられているSRIインデックス



CSR関連の外部機関からの評価



〔2009年4月24日現在〕

※ CSR: Corporate Social Responsibility (企業の社会的責任)

SRI: Socially Responsible Investment (社会的責任投資)



