



平成 25 年 12 月 5 日

各 位

会 社 名 花王株式会社
代表者名 代表取締役 社長執行役員 澤田 道隆
(コード：4452、東証第一部)
問合せ先 会計財務部門 管理部長 山内 憲一
(TEL 03-3660-7111)

(訂正・数値データ訂正)

平成 24 年 12 月期決算短信〔日本基準〕(連結)の訂正に関するお知らせ

平成 25 年 2 月 5 日に開示致しました「平成 24 年 12 月期決算短信〔日本基準〕(連結)」の一部に誤りがありましたので、下記のとおり訂正致します。

数値データにも訂正がありましたので、訂正後の数値データも送信します。

また、決算説明会資料についても併せて添付しております。

記

1. 訂正内容と理由

訂正内容と理由につきましては、平成 25 年 11 月 21 日付「過年度有価証券報告書等、決算短信等の訂正に関するお知らせ」にて開示しておりますのでご参照ください。

2. 訂正箇所

訂正箇所が多数に及ぶことから訂正前及び訂正後の全文をそれぞれ添付し、訂正箇所には下線を付しております。

以 上

平成24年12月期のハイライト

訂正前及び訂正後の全文を添付し、訂正箇所には下線を付しております

訂正箇所

ページ

5	2012年度業績サマリー
22	2013年度予想サマリー

訂正後

平成24年12月期のハイライト

2013年2月5日

花王株式会社

社長執行役員

澤田 道隆



KaO

自然と調和する ところ豊かな毎日をめざして

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』に掲載してあります。
URL: http://www.kao.com/jp/corp_ir/presentations.html

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。

※ このプレゼンテーション資料の金額は、従来、表示単位未満を切り捨てて記載していましたが、2012年度より表示単位未満を四捨五入で記載しています。

- 2012年度業績サマリー
- 中期成長戦略
- 2013年度通期予想サマリー

2012年度業績サマリー

2012年度から12月決算に変更

経過期間となる2012年度決算連結対象

- 3月決算のグループ会社※: 2012年4月～12月
- 12月決算のグループ会社: 2012年1月～12月

調整後増減

3月決算であったグループ会社の2011年度業績を9ヶ月(2011年4月1日～2011年12月31日)の期間に合わせて2012年度実績と比較したものです。

※3月31日が決算期の花王株式会社および同一決算期の連結子会社

2012年度業績サマリー

- 欧州における政府債務危機の問題などにより、世界景気の回復は弱い状況が継続。
- 日本においても、景気は厳しい状況で、将来に対する不安等により、デフレが継続し、消費マインドが低下。

		調整後増減※2	公表予想※3
売上高	10,126億円	+0.4%	10,200億円
EBITA※1 (売上高比)	1,257億円 (12.4%)	+1.2%	1,238億円
営業利益 (売上高比)	1,016億円 (10.0%)	+3.2%	1,000億円
当期純利益 (売上高比)	<u>528</u> 億円 (5.2%)	<u>+1.9%</u>	600億円
1株当たり当期純利益	<u>101.12</u> 円	<u>+2.0%</u>	114.98円
ROE※4	<u>9.4%</u>	-	10.9%
株主還元			
1株当たり配当金	62円	+2円	62円
連結での配当性向	<u>61.3%</u>		

※1: M&Aに関連するのれんおよび知的財産権償却前利益

※2: 決算期変更の影響を除く(詳細はスライド4参照)

※3: 2012年10月23日公表

※4: 決算期変更に伴う経過期間の数値です。

エグゼクティブサマリー

- **3年連続増収増益※1。公表営業利益予想※2を達成。**
 - ケミカル事業の苦戦を、海外を含めたコンシューマープロダクツ事業でカバー。
- **2012年度通期配当金は2円増配の62円、自己株式の取得を2013年度に実施予定。**
 - 期末配当金は公表通り、31円を予定しており、2012年度通期配当金は2円増配の62円を予定。
 - 自己株式の取得:2013年2月6日から4月26日までの期間に上限300億円、または上限12.5百万株を実施予定。

※1: 2012年度は決算期変更の影響を除くベースで増収増益(詳細はスライド4参照)、また、増益は営業利益ベース

※2: 2012年10月23日公表

フリー・キャッシュ・フロー^{*}の用途と株主還元

*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
下記優先順位で有効活用し、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

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】

2012年度セグメント別売り上げサマリー

■ コンシューマープロダクツ事業：

高付加価値商品の発売や育成により、実質増減率※+2.1%で、全体として堅調に推移。

● ビューティケア事業：実質増減率+0.5%

プレステージ化粧品は堅調。プレミアムスキンケア製品では日本およびアジアでビオレ、米州でジャーゲンスが売り上げを伸ばした。プレミアムヘアケア製品では日本でシャンプー・リンス並びにヘアカラーが苦戦したが、海外で泡タイプのヘアカラーが好調。

● ヒューマンヘルスケア事業：実質増減率+5.5%

サニタリー製品は日本およびアジアで好調に推移。一方、ビバレッジ製品やオーラルケア製品は日本で競争激化のため売り上げは前年を下回る。

● ファブリック&ホームケア事業：実質増減率+2.9%

日本で柔軟仕上剤や衣料用漂白剤が好調、アジアでもアタックブランドの新製品を発売し、ファブリックケア製品は堅調。また、ホームケア製品は日本を中心に売り上げを伸ばした。

■ ケミカル事業：

対象業界の需要減や原料価格の低下に伴う販売価格改定等により、油脂製品およびスペシャルティケミカルズ製品では厳しい状況が続き、実質増減率△3.1%となった。

※為替変動および決算期変更の影響を除く(詳細はスライド4参照)

花王の技術に裏づけされた好調な商品



メリーズ

もれないという基本性能に加え、通気性の良さと肌へのやさしさが特長のベビー用紙おむつ(日本、中国、ロシア)

フレアフレグランス

ウェットセンサー機能と香りの訴求が特長の柔軟仕上剤(日本)



Laurier Active Day Double Comfort

現地のニーズに対応した洗浄しやすい画期的な薄型ナプキン(インドネシア)



Jergens Natural Glow

安全に日焼けしたような肌色にするセルフタンニングローション(北米)



Goldwell Nectaya

美容サロン向けのアンモニアフリーのヘアカラー(欧米)

中期成長戦略

花王グループの目指すべき姿

グローバルで存在感のある会社



「絶えざる革新」

- 挑戦する気持ち
- 市場創造できるような魅力ある製品やサービスの提供
- 花王グループの総合力の発揮

持続的な「利益ある成長」と「社会への貢献」の両立

花王グループの企業理念(The Kao Way)

世界の人々の喜びと満足のある豊かな生活文化を実現するとともに、社会のサステナビリティ(持続可能性)に貢献する

目標(1) 過去最高の売上高、利益の突破

目標(2) 2015年度経営数値目標の達成

2015年度経営数値目標

■売上高: 1.4兆円

■営業利益: 1,500億円

■海外売上高比率※: 30%以上

※連結売上高に占める海外に所在する顧客への売上高の割合

K15達成のための成長戦略

1. コンシューマープロダクツ事業のグローバル拡大

- 成長市場: 伸びゆく中間所得層をターゲットにした衣料用洗剤、ベビー用紙おむつ、生理用品などの「清潔商品」の提案により大幅な事業拡大
- 成熟市場: 高付加価値商品投入により成長加速

2. ファブリック&ホームケア事業の磐石化とビューティケア事業およびヒューマンヘルスケア事業の利益ある成長の加速

[ファブリック&ホームケア事業]

- 各カテゴリーでのシェアNo.1の維持・獲得

[ビューティケア事業、ヒューマンヘルスケア事業]

- プレステージ化粧品ビジネスを利益ある成長のステージへ
- 「健康」、「高齢化」をテーマに新しい切り口で、商品やサービスを提案

3. ケミカル事業の強化

- 「エコ」研究をテコに、エコケミカル事業体への飛躍
- コンシューマープロダクツとのシナジー強化

1. 積極投資

2. イノベーション

3. 構造改革

(成長しながら、さらに利益を生み
出せる構造への転換)

コンシューマープロダクツ事業

■ 中国:

- 2012年末に安徽省合肥のベビー用紙おむつ新工場本格稼働

■ インドネシア:

- 2014年度以降の事業増強に向けて、新工場建設中(投資額約100億円、2013年末稼働予定)
- 既存のコンシューマープロダクツ事業に加え、ベビー用紙おむつ市場に参入を計画

ケミカル事業

■ 生産体制の強化

- インドネシア新工場(投資額約60億円、2013年4月稼働予定)
- フィリピン生産能力増強(投資額約30億円、2013年8月稼働予定)
- 中国新工場(投資額約50億円、2014年稼働予定)

イノベーション:メリーズ

- 花王のスキンケアの知見と通気性のよさで、「肌にやさしい」をコンセプトとするベビー用紙おむつ
- 赤ちゃんの健やかな毎日をサポートし、親子の生活の質(QOL)の改善に貢献
- 2013年1月の中国を始めに、アジア中間所得層向けに今後展開を拡大し、衛生環境の改善にも寄与



中国生産品

イノベーション: ヘルシアコーヒー

- コーヒー豆に含まれるポリフェノール「クロロゲン酸類」の働きで、脂肪を消費しやすくするので、体脂肪が気になる方に適したコーヒー飲料(特保取得)
- 日本で2013年4月上旬発売

ヘルシア新規飲用者の獲得で、ロイヤルユーザーの拡大

日本人が最も多く摂取する2大ポリフェノール飲料で毎日の健康作りを応援

茶カテキン

コーヒークロロゲン酸

イノベーション: アタック高活性バイオEXつめかえパック

- 粉末洗剤で「環境」「簡便性」「使いやすさ」にこだわった独自の詰替えの新提案(特許出願件数:7件)
- 花王の包装容器に関する高い研究技術力を活用
- 環境への負荷低減※
 - 容器のCO₂排出量: 約60%削減
 - 容器の廃棄物重量: 約90%削減
- 日本で2013年4月下旬発売



※箱とスプーンの再利用で本体と比べた場合

構造改革

- 国内プレステージ化粧品ビジネス(花王ソフィーナ、カネボウ化粧品)および中国コンシューマープロダクツ事業において構造改革を推進中
- 今後、上記構造改革の考え方をグローバルに水平展開し、成長しながら、さらに利益を生み出せる構造へ転換

持続的な社会への貢献

基本は、事業を通じた社会貢献

- 戦略的CSRを通じて社会的課題の解決に貢献する
 - 環境、高齢化や健康など
- 法令・倫理に基づきつつ社会の公器としての役割をしっかりと果たす
 - 雇用、納税など
- 企業市民として社会貢献活動を継続・強化する
 - 環境、教育、コミュニティの領域で次世代に向けた取組、災害支援など
- グローバルイシューに向けた活動
 - グローバル・コンパクト参加
 - RSPO※への参加と持続可能なパーム油の調達

※ 熱帯雨林の伐採による生態系の破壊や、農園での厳しい労働環境などパーム油生産に関する課題解決をめざす国際的なNGO「持続可能なパーム油の円卓会議(Roundtable on Sustainable Palm Oil)」

2013年度予想サマリー

2012年度から12月決算に変更

経過期間となる2012年度決算連結対象

- 3月決算のグループ会社※: 2012年4月～12月
- 12月決算のグループ会社: 2012年1月～12月

調整後増減

決算期変更前に3月決算であったグループ会社の2012年度業績を12ヶ月(2012年1月1日～2012年12月31日)の期間に合わせて2013年度通期予想と比較したものです。

※3月31日が決算期の花王株式会社および同一決算期の連結子会社

2013年度予想サマリー

		調整後増減※2
売上高	12,700億円	+4.1%
EBITA※1 (売上高比)	1,444億円 (11.4%)	+0.4%
営業利益 (売上高比)	1,160億円 (9.1%)	+3.8%
当期純利益 (売上高比)	730億円 (5.7%)	<u>+37.5%</u>
1株当たり当期純利益	142.60円	<u>+40.1%</u>
ROE※3	<u>12.4%</u>	-
株主還元	1株当たり配当金 連結での配当性向	64円 44.9%
	自己株式の取得	300億円

※1: M&Aに関連するのれんおよび知的財産権償却前利益

※2: 決算期変更の影響を除く(スライド21参照)

※3: 2012年度のROEが決算期変更に伴う経過期間の数値のため前年との比較はできません。

花王グループの目指すべき姿

グローバルで存在感のある会社



「絶えざる革新」

- 挑戦する気持ち
- 市場創造できるような魅力ある製品やサービスの提供
- 花王グループの総合力の発揮

持続的な「利益ある成長」と「社会への貢献」の両立

花王グループの企業理念(The Kao Way)

世界の人々の喜びと満足のある豊かな生活文化を実現するとともに、社会のサステナビリティ(持続可能性)に貢献する

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

2012年度売上高: 4,444億円

(調整後増減率: Δ 0.0% / 売上構成 43.9%)

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

2012年度売上高: 1,520億円

(調整後増減率: +5.5% / 売上構成: 15.0%)

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

2012年度売上高: 2,367億円

(調整後増減率: +2.8% / 売上構成: 23.4%)

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



ケミカル

2012年度売上高: 2,081億円

(調整後増減率: Δ 5.1% / 売上構成: 17.7%)

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。また、調整後増減率は決算期変更の影響を除いた増減率(スライド4参照)

2012年度ビューティケア事業内訳

億円

調整後増減^{※2}

ビューティケア	売上高	4,444	Δ0.0%
	営業利益 ^{※3}	218	+48億円
	営業利益率	4.9%	+1.1ポイント
プレステージ化粧品	売上高	2,054	+0.1%
	営業利益 ^{※3}	Δ89	+27億円
	営業利益率	Δ4.3%	+1.3ポイント
プレミアムマス及び美容サロン向けビジネス	売上高	2,390	Δ0.1%
	営業利益 ^{※3}	307	+21億円
	営業利益率	12.8%	+0.9ポイント

カネボウ化粧品

■ 売上高:	約1,500億円
(2011年度)	約1,900億円)
■ 利益率 ^{※4} :	7%強
(2011年度)	約6%)

※4: ロイヤリティ控除前営業利益率

※1: 2012年度から決算期変更(スライド4参照)

※2: 決算期変更の影響を除く(スライド4参照)

※3: M&Aに関連するのれんおよび知的財産権償却費を含む。

・ビューティケア: 241億円

-プレステージ化粧品: 216億円

-プレミアムマス及び美容サロン向けビジネス: 25億円

プレステージ化粧品ビジネスの利益ある成長

2010年度から開始した国内での構造改革により、
着実に収益性改善



花王グループの化粧品のベース
となる3つのサイエンス

- 皮膚科学
- 健康科学
- 感性科学

効率的なコスト構造を維持しながら、売上拡大による
利益ある成長を目指すステージへ

＜今後の売上拡大のドライバー＞

- カネボウ化粧品と花王ソフィーナの位置づけの明確化
 - カネボウ化粧品: *Feel your beauty* 皮膚科学と感性科学を中心とした五感で美を感じさせる化粧品
 - 花王ソフィーナ: *Holistic beauty* 皮膚科学と健康科学を中心とした美を身体全体で捉えるエビデンス型化粧品
- グローバル拡大

国内プレステージ化粧品ビジネスの構造改革

施策:

□ブランドの改革

↳ ブランドの絞込み

□マーケティングの改革

↳ マーケティング投資の効率化

□売り方の改革

↳ 人材の最適配置

↳ 花王カスタマーマーケティングとカネボウ化粧品
販売の営業活動におけるシナジー

2012年度実績

花王ソフィーナ・カネボウ化粧品における費用の効率化

↳ マーケティング費: 調整後増減率※ $\Delta 0.9\%$

↳ 人件費: 調整後増減率※ $\Delta 2.0\%$

※ 決算期変更の影響を除く(スライド4参照)

2012年度 国内プレステージ化粧品

国内化粧品市場

〔金額ベース前年比〕

'12年4月～'12年12月 '11年4月～'12年3月

市場全体

△0.2%

△3.5%

高価格帯(5,000円超)

△0.1%

△4.4%

中価格帯(2,000円～5,000円)

△1.6%

△4.2%

低価格帯(2,000円未満)

+1.6%

△1.2%

花王グループ計

(カネボウ化粧品+花王ソフィーナ)

+1.9%

+1.6%

※金額ベース前年比は(株)インテージSLI調べ(全国40,060名の女性パネルモニター消費者トラッキングサービス)

収益体質作りに向けた構造改革と成長加速のための積極投資を同時に実施

トイレタリー

- 2015年度売上高500億円に向けた成長ドライバー
 - 衣料用洗剤、ベビー用紙おむつ、生理用品の中間層向け商品投入
- 中国製の中間所得層向けのメリーズの販売は2013年1月から順調にスタート



プレステージ化粧品

- 戦略エリアおよび注カブランドへの重点投資
- 構造改革の推進

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



FTSE4Good



CSR関連の外部機関からの評価



〔2013年2月5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)

KaO

自然と調和する 心豊かな毎日をめざして

訂正前

平成24年12月期のハイライト

2013年2月5日

花王株式会社

社長執行役員

澤田 道隆



KaO

自然と調和する ところ豊かな毎日をめざして

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』に掲載してあります。
URL: http://www.kao.com/jp/corp_ir/presentations.html

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。

※ このプレゼンテーション資料の金額は、従来、表示単位未満を切り捨てて記載していましたが、2012年度より表示単位未満を四捨五入で記載しています。

- 2012年度業績サマリー
- 中期成長戦略
- 2013年度通期予想サマリー

2012年度業績サマリー

2012年度から12月決算に変更

経過期間となる2012年度決算連結対象

- 3月決算のグループ会社※: 2012年4月～12月
- 12月決算のグループ会社: 2012年1月～12月

調整後増減

3月決算であったグループ会社の2011年度業績を9ヶ月(2011年4月1日～2011年12月31日)の期間に合わせて2012年度実績と比較したものです。

※3月31日が決算期の花王株式会社および同一決算期の連結子会社

2012年度業績サマリー

- 欧州における政府債務危機の問題などにより、世界景気の回復は弱い状況が継続。
- 日本においても、景気は厳しい状況で、将来に対する不安等により、デフレが継続し、消費マインドが低下。

		調整後増減※2	公表予想※3
売上高	10,126億円	+0.4%	10,200億円
EBITA※1 (売上高比)	1,257億円 (12.4%)	+1.2%	1,238億円
営業利益 (売上高比)	1,016億円 (10.0%)	+3.2%	1,000億円
当期純利益 (売上高比)	<u>624</u> 億円 (6.2%)	<u>+20.5%</u>	600億円
1株当たり当期純利益	<u>119.55</u> 円	<u>+20.6%</u>	114.98円
ROE※4	<u>11.0%</u>	-	10.9%
株主還元			
1株当たり配当金	62円	+2円	62円
連結での配当性向	<u>51.9%</u>		

※1: M&Aに関連するのれんおよび知的財産権償却前利益

※2: 決算期変更の影響を除く(詳細はスライド4参照)

※3: 2012年10月23日公表

※4: 決算期変更に伴う経過期間の数値です。

エグゼクティブサマリー

- **3年連続増収増益※1。公表営業利益予想※2を達成。**
 - ケミカル事業の苦戦を、海外を含めたコンシューマープロダクツ事業でカバー。
- **2012年度通期配当金は2円増配の62円、自己株式の取得を2013年度に実施予定。**
 - 期末配当金は公表通り、31円を予定しており、2012年度通期配当金は2円増配の62円を予定。
 - 自己株式の取得:2013年2月6日から4月26日までの期間に上限300億円、または上限12.5百万株を実施予定。

※1: 2012年度は決算期変更の影響を除くベースで増収増益(詳細はスライド4参照)、また、増益は営業利益ベース

※2: 2012年10月23日公表

フリー・キャッシュ・フロー^{*}の用途と株主還元

*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
下記優先順位で有効活用し、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

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】

2012年度セグメント別売り上げサマリー

■ コンシューマープロダクツ事業：

高付加価値商品の発売や育成により、実質増減率※+2.1%で、全体として堅調に推移。

● ビューティケア事業：実質増減率+0.5%

プレステージ化粧品は堅調。プレミアムスキンケア製品では日本およびアジアでビオレ、米州でジャーゲンズが売り上げを伸ばした。プレミアムヘアケア製品では日本でシャンプー・リンス並びにヘアカラーが苦戦したが、海外で泡タイプのヘアカラーが好調。

● ヒューマンヘルスケア事業：実質増減率+5.5%

サニタリー製品は日本およびアジアで好調に推移。一方、ビバレッジ製品やオーラルケア製品は日本で競争激化のため売り上げは前年を下回る。

● ファブリック&ホームケア事業：実質増減率+2.9%

日本で柔軟仕上剤や衣料用漂白剤が好調、アジアでもアタックブランドの新製品を発売し、ファブリックケア製品は堅調。また、ホームケア製品は日本を中心に売り上げを伸ばした。

■ ケミカル事業：

対象業界の需要減や原料価格の低下に伴う販売価格改定等により、油脂製品およびスペシャルティケミカルズ製品では厳しい状況が続き、実質増減率△3.1%となった。

※為替変動および決算期変更の影響を除く(詳細はスライド4参照)

花王の技術に裏づけされた好調な商品



メリーズ

もれないという基本性能に加え、通気性の良さと肌へのやさしさが特長のベビー用紙おむつ(日本、中国、ロシア)

フレアフレグランス

ウェットセンサー機能と香りの訴求が特長の柔軟仕上剤(日本)



Laurier Active Day Double Comfort

現地のニーズに対応した洗浄しやすい画期的な薄型ナプキン(インドネシア)



Jergens Natural Glow

安全に日焼けしたような肌色にするセルフタンニングローション(北米)



Goldwell Nectaya

美容サロン向けのアンモニアフリーのヘアカラー(欧米)

中期成長戦略

花王グループの目指すべき姿

グローバルで存在感のある会社



「絶えざる革新」

- 挑戦する気持ち
- 市場創造できるような魅力ある製品やサービスの提供
- 花王グループの総合力の発揮

持続的な「利益ある成長」と「社会への貢献」の両立

花王グループの企業理念(The Kao Way)

世界の人々の喜びと満足のある豊かな生活文化を実現するとともに、社会のサステナビリティ(持続可能性)に貢献する

目標(1) 過去最高の売上高、利益の突破

目標(2) 2015年度経営数値目標の達成

2015年度経営数値目標

- 売上高: 1.4兆円
- 営業利益: 1,500億円
- 海外売上高比率※: 30%以上

※連結売上高に占める海外に所在する顧客への売上高の割合

K15達成のための成長戦略

1. コンシューマープロダクツ事業のグローバル拡大

- 成長市場: 伸びゆく中間所得層をターゲットにした衣料用洗剤、ベビー用紙おむつ、生理用品などの「清潔商品」の提案により大幅な事業拡大
- 成熟市場: 高付加価値商品投入により成長加速

2. ファブリック&ホームケア事業の磐石化とビューティケア事業およびヒューマンヘルスケア事業の利益ある成長の加速

[ファブリック&ホームケア事業]

- 各カテゴリーでのシェアNo.1の維持・獲得

[ビューティケア事業、ヒューマンヘルスケア事業]

- プレステージ化粧品ビジネスを利益ある成長のステージへ
- 「健康」、「高齢化」をテーマに新しい切り口で、商品やサービスを提案

3. ケミカル事業の強化

- 「エコ」研究をテコに、エコケミカル事業体への飛躍
- コンシューマープロダクツとのシナジー強化

1. 積極投資

2. イノベーション

3. 構造改革

(成長しながら、さらに利益を生み
出せる構造への転換)

コンシューマープロダクツ事業

■ 中国:

- 2012年末に安徽省合肥のベビー用紙おむつ新工場本格稼働

■ インドネシア:

- 2014年度以降の事業増強に向けて、新工場建設中(投資額約100億円、2013年末稼働予定)
- 既存のコンシューマープロダクツ事業に加え、ベビー用紙おむつ市場に参入を計画

ケミカル事業

■ 生産体制の強化

- インドネシア新工場(投資額約60億円、2013年4月稼働予定)
- フィリピン生産能力増強(投資額約30億円、2013年8月稼働予定)
- 中国新工場(投資額約50億円、2014年稼働予定)

イノベーション:メリーズ

- 花王のスキンケアの知見と通気性のよさで、「肌にやさしい」をコンセプトとするベビー用紙おむつ
- 赤ちゃんの健やかな毎日をサポートし、親子の生活の質(QOL)の改善に貢献
- 2013年1月の中国を始めに、アジア中間所得層向けに今後展開を拡大し、衛生環境の改善にも寄与



中国生産品

イノベーション: ヘルシアコーヒー

- コーヒー豆に含まれるポリフェノール「クロロゲン酸類」の働きで、脂肪を消費しやすくするので、体脂肪が気になる方に適したコーヒー飲料(特保取得)
- 日本で2013年4月上旬発売

ヘルシア新規飲用者の獲得で、ロイヤルユーザーの拡大

日本人が最も多く摂取する2大ポリフェノール飲料で毎日の健康作りを応援

茶カテキン

コーヒークロロゲン酸

イノベーション: アタック高活性バイオEXつめかえパック

- 粉末洗剤で「環境」「簡便性」「使いやすさ」にこだわった独自の詰替えの新提案(特許出願件数:7件)
- 花王の包装容器に関する高い研究技術力を活用
- 環境への負荷低減※
 - 容器のCO₂排出量: 約60%削減
 - 容器の廃棄物重量: 約90%削減
- 日本で2013年4月下旬発売



※箱とスプーンの再利用で本体と比べた場合

構造改革

- 国内プレステージ化粧品ビジネス(花王ソフィーナ、カネボウ化粧品)および中国コンシューマープロダクツ事業において構造改革を推進中
- 今後、上記構造改革の考え方をグローバルに水平展開し、成長しながら、さらに利益を生み出せる構造へ転換

持続的な社会への貢献

基本は、事業を通じた社会貢献

- 戦略的CSRを通じて社会的課題の解決に貢献する
 - 環境、高齢化や健康など
- 法令・倫理に基づきつつ社会の公器としての役割をしっかりと果たす
 - 雇用、納税など
- 企業市民として社会貢献活動を継続・強化する
 - 環境、教育、コミュニティの領域で次世代に向けた取組、災害支援など
- グローバルイシューに向けた活動
 - グローバル・コンパクト参加
 - RSPO※への参加と持続可能なパーム油の調達

※ 熱帯雨林の伐採による生態系の破壊や、農園での厳しい労働環境などパーム油生産に関する課題解決をめざす国際的なNGO「持続可能なパーム油の円卓会議(Roundtable on Sustainable Palm Oil)」

2013年度予想サマリー

2012年度から12月決算に変更

経過期間となる2012年度決算連結対象

- 3月決算のグループ会社※: 2012年4月～12月
- 12月決算のグループ会社: 2012年1月～12月

調整後増減

決算期変更前に3月決算であったグループ会社の2012年度業績を12ヶ月(2012年1月1日～2012年12月31日)の期間に合わせて2013年度通期予想と比較したものです。

※3月31日が決算期の花王株式会社および同一決算期の連結子会社

2013年度予想サマリー

		調整後増減※2
売上高	12,700億円	+4.1%
EBITA※1 (売上高比)	1,444億円 (11.4%)	+0.4%
営業利益 (売上高比)	1,160億円 (9.1%)	+3.8%
当期純利益 (売上高比)	730億円 (5.7%)	<u>+16.4%</u>
1株当たり当期純利益	142.60円	<u>+18.6%</u>
ROE※3	<u>12.2%</u>	-
株主還元	1株当たり配当金 連結での配当性向	64円 44.9%
	自己株式の取得	300億円

※1: M&Aに関連するのれんおよび知的財産権償却前利益

※2: 決算期変更の影響を除く(スライド21参照)

※3: 2012年度のROEが決算期変更に伴う経過期間の数値のため前年との比較はできません。

花王グループの目指すべき姿

グローバルで存在感のある会社



「絶えざる革新」

- 挑戦する気持ち
- 市場創造できるような魅力ある製品やサービスの提供
- 花王グループの総合力の発揮

持続的な「利益ある成長」と「社会への貢献」の両立

花王グループの企業理念(The Kao Way)

世界の人々の喜びと満足のある豊かな生活文化を実現するとともに、社会のサステナビリティ(持続可能性)に貢献する

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

2012年度売上高: 4,444億円

(調整後増減率: Δ 0.0% / 売上構成 43.9%)

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

2012年度売上高: 1,520億円

(調整後増減率: +5.5% / 売上構成: 15.0%)

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

2012年度売上高: 2,367億円

(調整後増減率: +2.8% / 売上構成: 23.4%)

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



ケミカル

2012年度売上高: 2,081億円

(調整後増減率: Δ 5.1% / 売上構成: 17.7%)

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。また、調整後増減率は決算期変更の影響を除いた増減率(スライド4参照)

2012年度ビューティケア事業内訳

億円

調整後増減^{※2}

ビューティケア	売上高	4,444	Δ0.0%
	営業利益 ^{※3}	218	+48億円
	営業利益率	4.9%	+1.1ポイント
プレステージ化粧品	売上高	2,054	+0.1%
	営業利益 ^{※3}	Δ89	+27億円
	営業利益率	Δ4.3%	+1.3ポイント
プレミアムマス及び美容サロン向けビジネス	売上高	2,390	Δ0.1%
	営業利益 ^{※3}	307	+21億円
	営業利益率	12.8%	+0.9ポイント

カネボウ化粧品

■ 売上高:	約1,500億円 (2011年度 約1,900億円)
■ 利益率 ^{※4} :	7%強 (2011年度 約6%)

※4: ロイヤリティ控除前営業利益率

※1: 2012年度から決算期変更(スライド4参照)

※2: 決算期変更の影響を除く(スライド4参照)

※3: M&Aに関連するのれんおよび知的財産権償却費を含む。

・ビューティケア: 241億円

・プレステージ化粧品: 216億円

・プレミアムマス及び美容サロン向けビジネス: 25億円

プレステージ化粧品ビジネスの利益ある成長

2010年度から開始した国内での構造改革により、
着実に収益性改善



花王グループの化粧品のベース
となる3つのサイエンス

- 皮膚科学
- 健康科学
- 感性科学

効率的なコスト構造を維持しながら、売上拡大による
利益ある成長を目指すステージへ

＜今後の売上拡大のドライバー＞

- カネボウ化粧品と花王ソフィーナの位置づけの明確化
 - カネボウ化粧品: *Feel your beauty* 皮膚科学と感性科学を中心とした五感で美を感じさせる化粧品
 - 花王ソフィーナ: *Holistic beauty* 皮膚科学と健康科学を中心とした美を身体全体で捉えるエビデンス型化粧品
- グローバル拡大

国内プレステージ化粧品ビジネスの構造改革

施策:

□ブランドの改革

↳ ブランドの絞込み

□マーケティングの改革

↳ マーケティング投資の効率化

□売り方の改革

↳ 人材の最適配置

↳ 花王カスタマーマーケティングとカネボウ化粧品
販売の営業活動におけるシナジー

2012年度実績

花王ソフィーナ・カネボウ化粧品における費用の効率化

↳ マーケティング費: 調整後増減率※ $\Delta 0.9\%$

↳ 人件費: 調整後増減率※ $\Delta 2.0\%$

※ 決算期変更の影響を除く(スライド4参照)

2012年度 国内プレステージ化粧品

国内化粧品市場

〔金額ベース前年比〕

'12年4月～'12年12月 '11年4月～'12年3月

市場全体

△0.2%

△3.5%

高価格帯(5,000円超)

△0.1%

△4.4%

中価格帯(2,000円～5,000円)

△1.6%

△4.2%

低価格帯(2,000円未満)

+1.6%

△1.2%

花王グループ計

(カネボウ化粧品+花王ソフィーナ)

+1.9%

+1.6%

※金額ベース前年比は(株)インテージSLI調べ(全国40,060名の女性パネルモニター消費者トラッキングサービス)

収益体質作りに向けた構造改革と成長加速のための積極投資を同時に実施

トイレタリー

- 2015年度売上高500億円に向けた成長ドライバー
 - 衣料用洗剤、ベビー用紙おむつ、生理用品の中間層向け商品投入
- 中国製の中間所得層向けのメリーズの販売は2013年1月から順調にスタート



プレステージ化粧品

- 戦略エリアおよび注カブランドへの重点投資
- 構造改革の推進

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



FTSE4Good



CSR関連の外部機関からの評価



〔2013年2月5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)

KaO

自然と調和する 心豊かな毎日をめざして