

平成26年12月期のハイライト

花王株式会社

2015年2月4日

社長執行役員

澤田 道隆



KaO

自然と調和する 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。

2012年度から12月決算に変更

2012年度実績の連結対象期間

- 3月決算であったグループ会社※: 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2012年度実績

2013年度(2013年1月1日～12月31日)に対応する前年同一期間(2012年1月1日～12月31日)の実績

調整後増減

調整後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

■ 花王グループ中期3カ年計画 K15と
2014年度業績サマリー

■ 2015年度予想サマリー

■ 花王グループの目指すべき姿

花王グループ中期3カ年計画 K15と 2014年度業績サマリー

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達成のための中期成長戦略

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〕

- 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

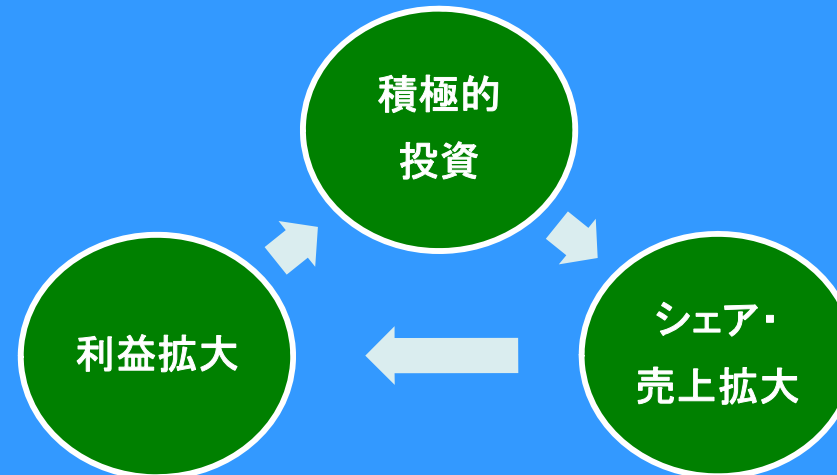
3. ケミカル事業の強化

- 高付加価値化の推進
- コンシューマープロダクツとのシナジー強化

目指すべき持続的成長モデル

利益ある成長、新しい資産の創造

脱デフレ型成長モデルの構築



稼ぐ力（利益が出る構造への変換）

花王グループの資産の最大活用

2014年度業績サマリー

対前年度増減

公表予想※2

売上高	14,017億円	+6.6%	13,900億円
EBITA※1 (売上高比)	1,621億円 (11.6%)	+4.7%	—
営業利益 (売上高比)	1,333億円 (9.5%)	+6.9%	1,300億円
当期純利益 (売上高比)	796億円 (5.7%)	+22.9%	750億円
1株当たり当期純利益	156.46円	+24.1%	147.45円
ROE	12.4%	+1.7ポイント	—
株主還元			
1株当たり配当金	70円	+6円	68円
連結での配当性向	44.7%		
自己株式の取得	500億円		

※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: 2014年10月28日公表

エグゼクティブサマリー(1)

- 目指すべき持続成長モデルは構築できつつある
- 5期連続増収増益※達成、K15の計画を若干上回る
 - 売上高・利益は2014年10月28日公表の予想を達成
 - 売上高および当期純利益は過去最高
 - 営業利益および経常利益は前年度に続き過去最高を更新
 - ロドデノール配合美白製品に係る補償関連等の費用を特別損失に89億円計上
- 売上高・営業利益伸長のドライバー
 - 日本コンシューマープロダクツ事業
 - ・ 消費税増税前の駆け込み需要の取り込みとその反動減への適切な対応
 - ・ 積極的な施策によるマーケットシェアの拡大
 - ・ トイレタリーは好調なサニタリー製品を含め全般的には堅調だが、ヘルシアが苦戦
 - ・ 化粧品ではカネボウ化粧品が回復途上
 - ・ 7～8月の天候不順の影響を受けたが、第4四半期に挽回
 - アジアコンシューマープロダクツ事業
 - ・ インドネシア・中国・香港・シンガポールがけん引
 - ・ 中間所得層向けベビー用紙おむつを中国・インドネシアで拡販中
- 株主還元:
 - 2014年度通期配当金: 公表予想より2円増やし、6円増配の70円、25期連続増配の予定
 - 自己株式の取得: 500億円
 - 自己株式の消却: 12百万株

※ 2012年の決算期変更の影響を除く(詳細はスライド2参照)

エグゼクティブサマリー(2)

■ カネボウ化粧品ロドデノール配合美白製品による白斑様症状に対する花王グループの対応

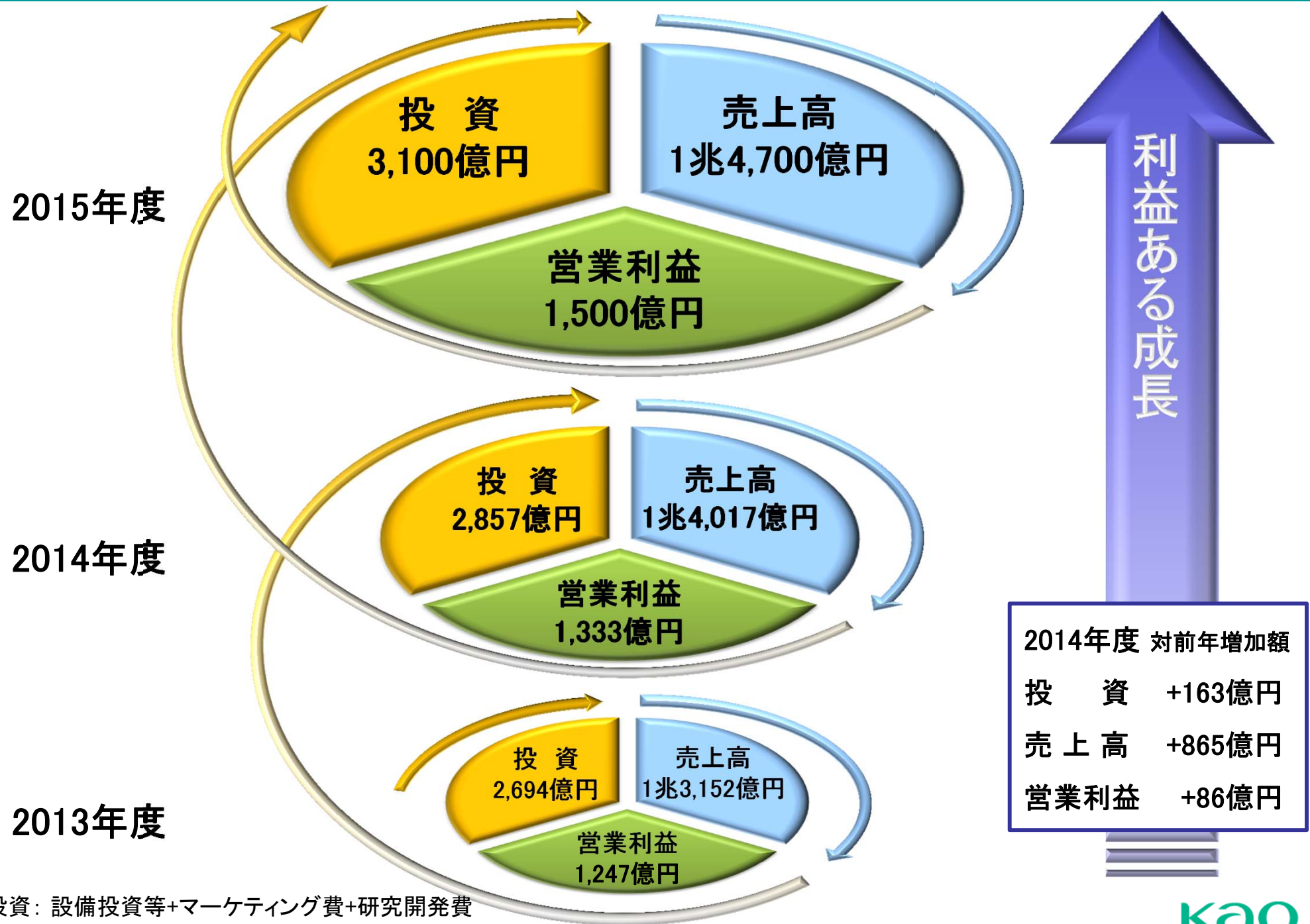
- 白斑様症状を発症された方に対する誠実な対応
 - ・ 原因究明から治療法確立のための取組み
 - ・ 補償への真摯な対応(従来の補償内容に加え、後遺症慰謝料相当の補償を行うことを発表)
- 再発防止のためのより高いレベルの安全・安心の担保

■ コーポレートガバナンス体制

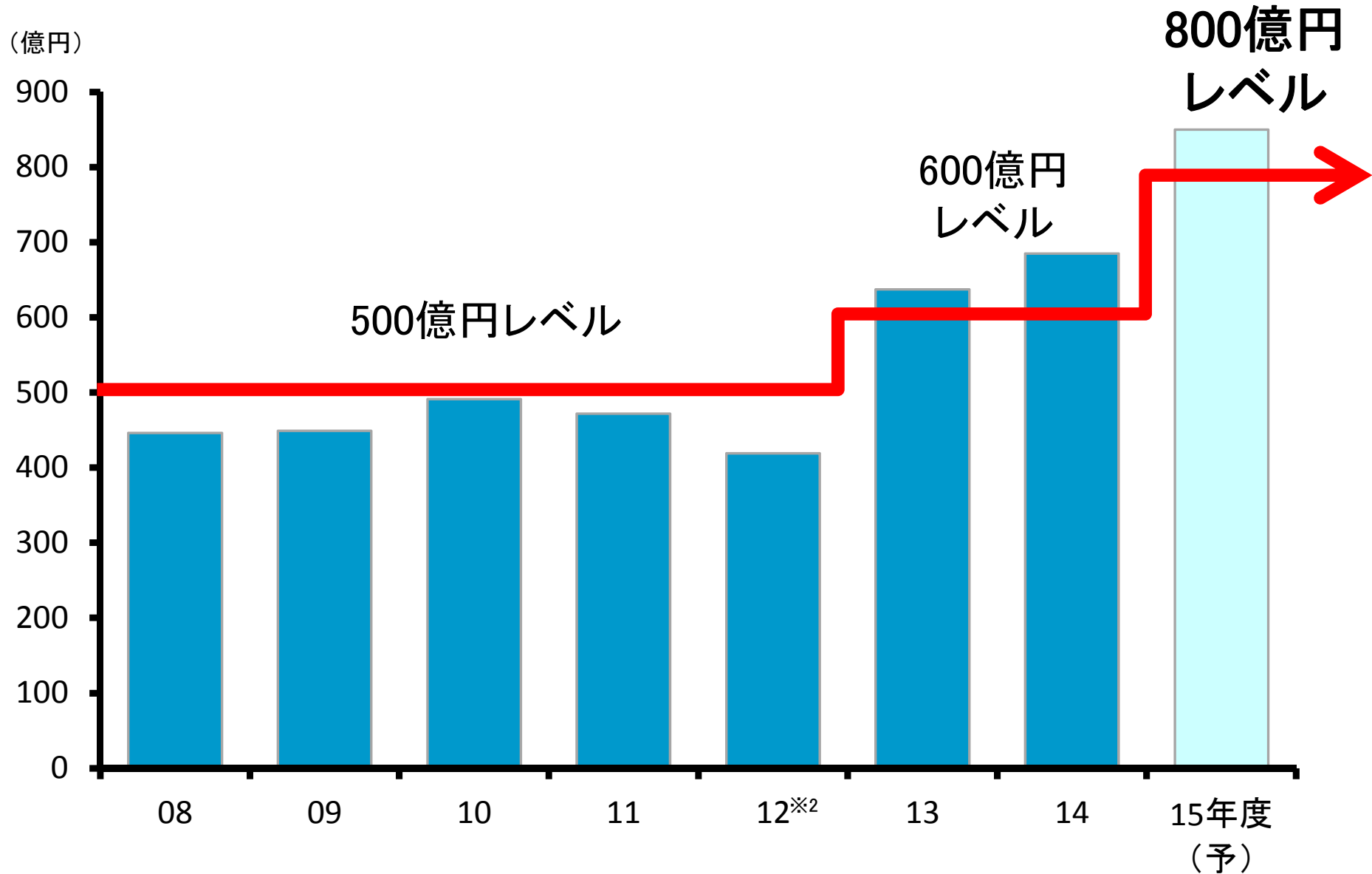
- コーポレートガバナンス体制の *絶えざる革新*※
- 第三者視点の強化
 - ・ 社外取締役・社内取締役は同数
 - ・ 独立社外取締役が取締役会議長
- 監督機能と執行の分離
 - ・ 権限委譲
 - ・ 意思決定のスピードアップ

※絶えざる革新は花王グループの経営理念である花王ウェイの基本となる価値観の一つ

積極投資※による脱デフレ型成長モデル



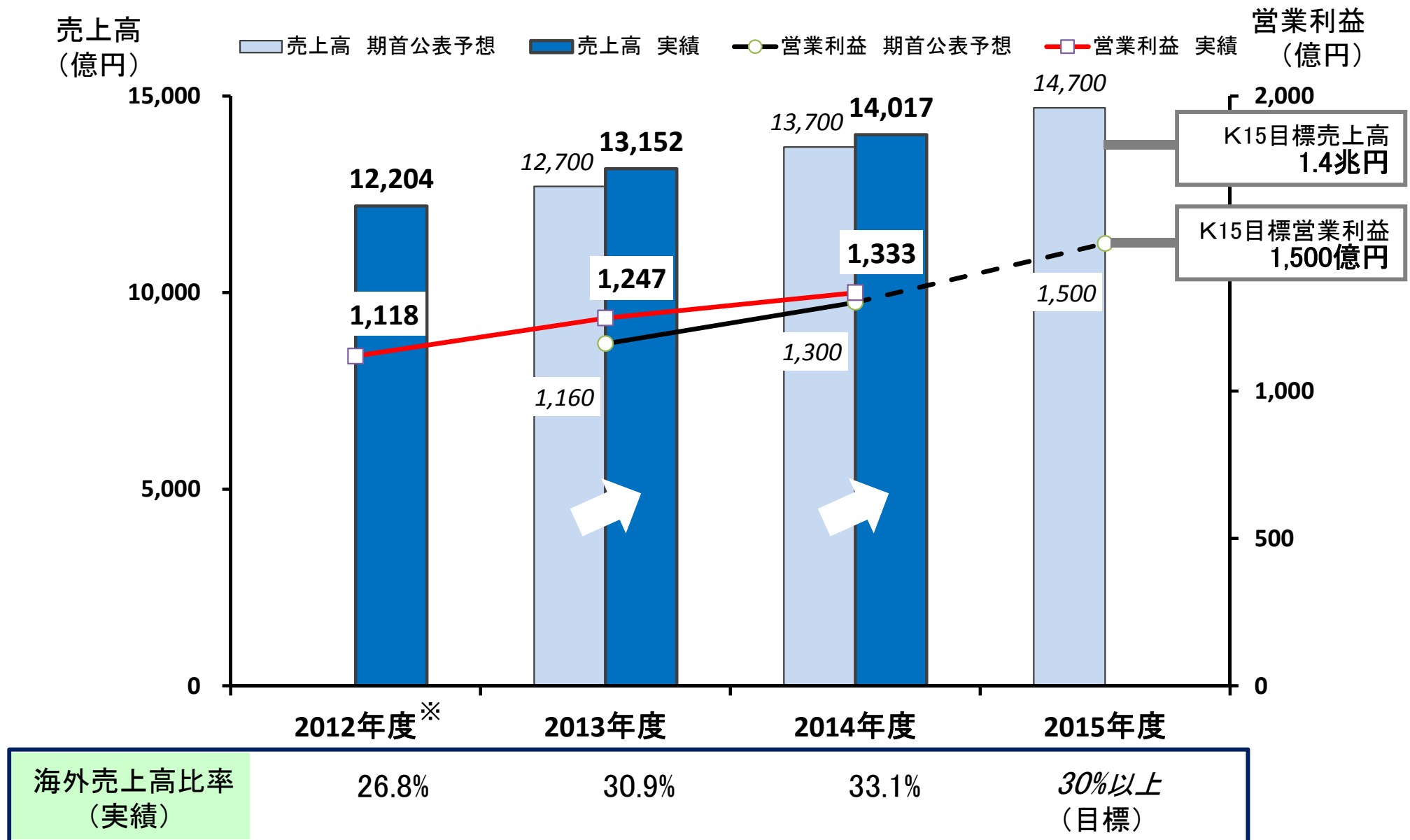
グローバルな成長加速のための積極的な資本的支出※1



※1: 資本的支出には長期前払費用を含む。

※2: 2012年度から決算期変更(詳細はスライド2参照)

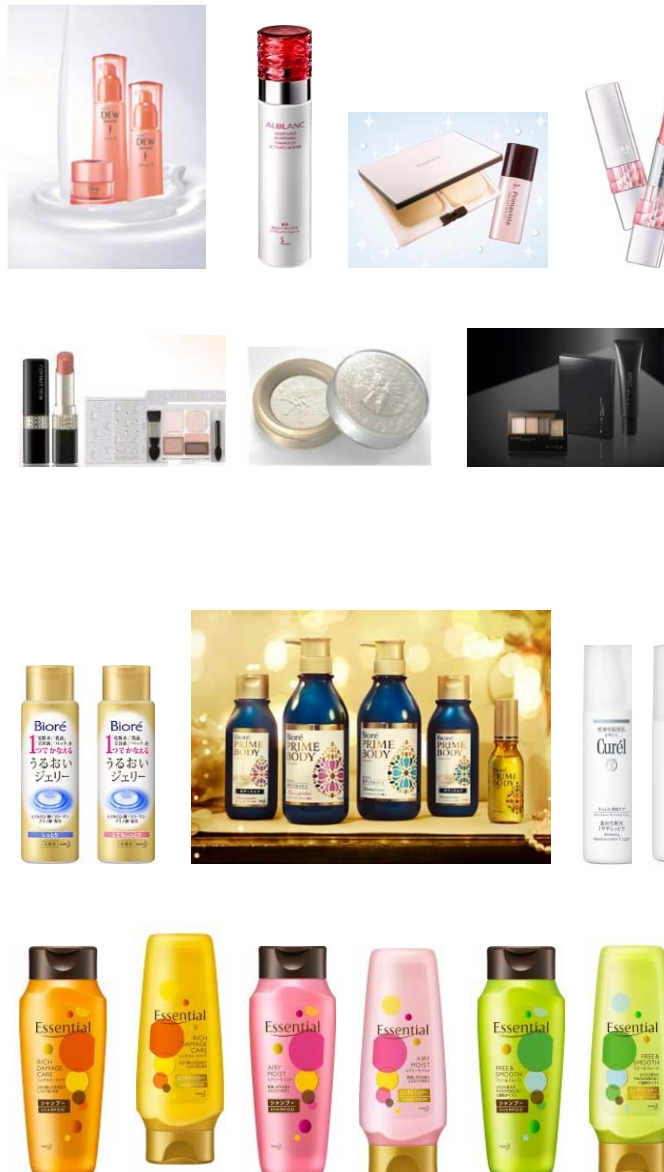
K15 売上高・営業利益



※2012年の決算期変更の影響を除く(詳細はスライド2参照)

2014年度の日本での新製品・改良品

ビューティケア



ヒューマンヘルスケア



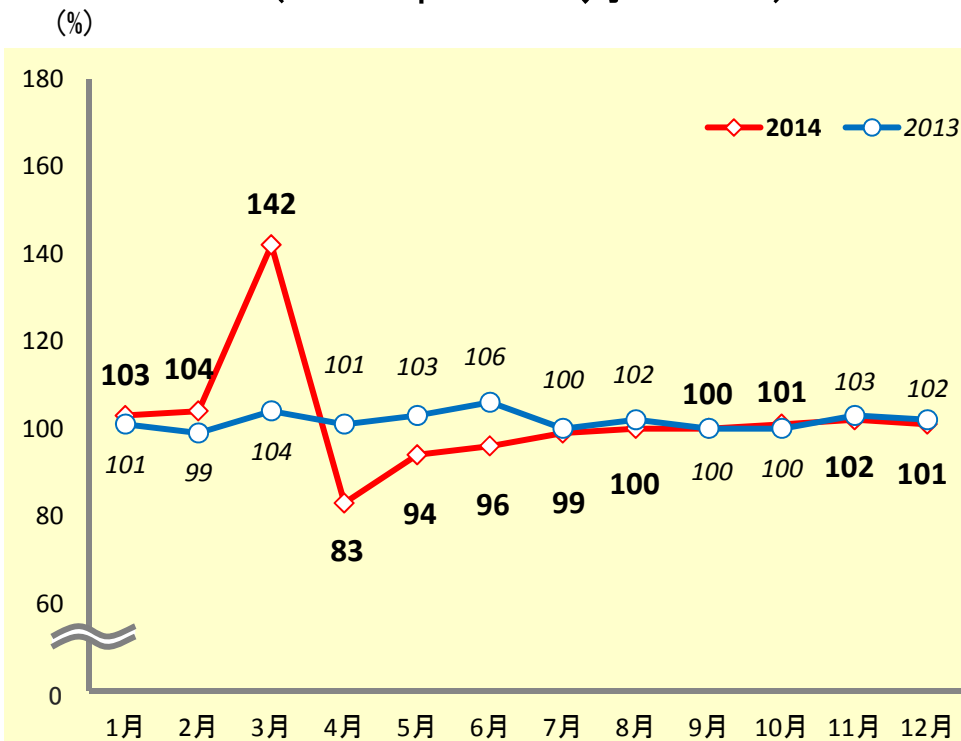
ファブリック&ホームケア



日本における消費税増税※の市場への影響

トイレタリー

2014年1～12月： 102
(2013年1～12月： 102)

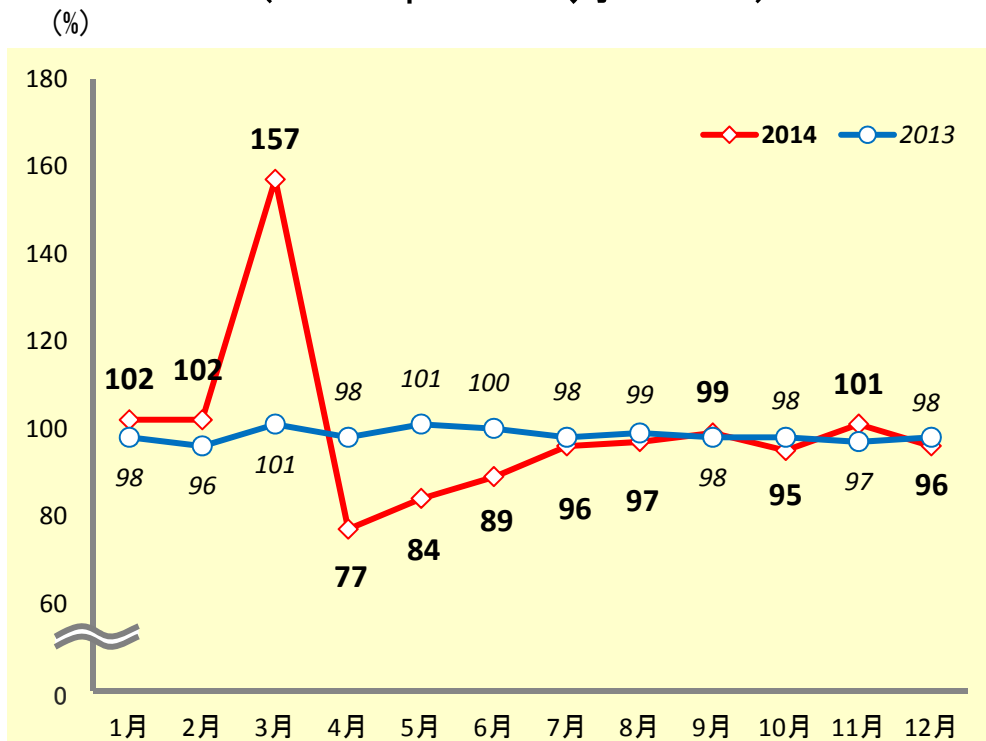


79品目・金額ベース
前年同月比

【(株)インテージSRI調べ】

化粧品

2014年1～12月： 100
(2013年1～12月： 99)



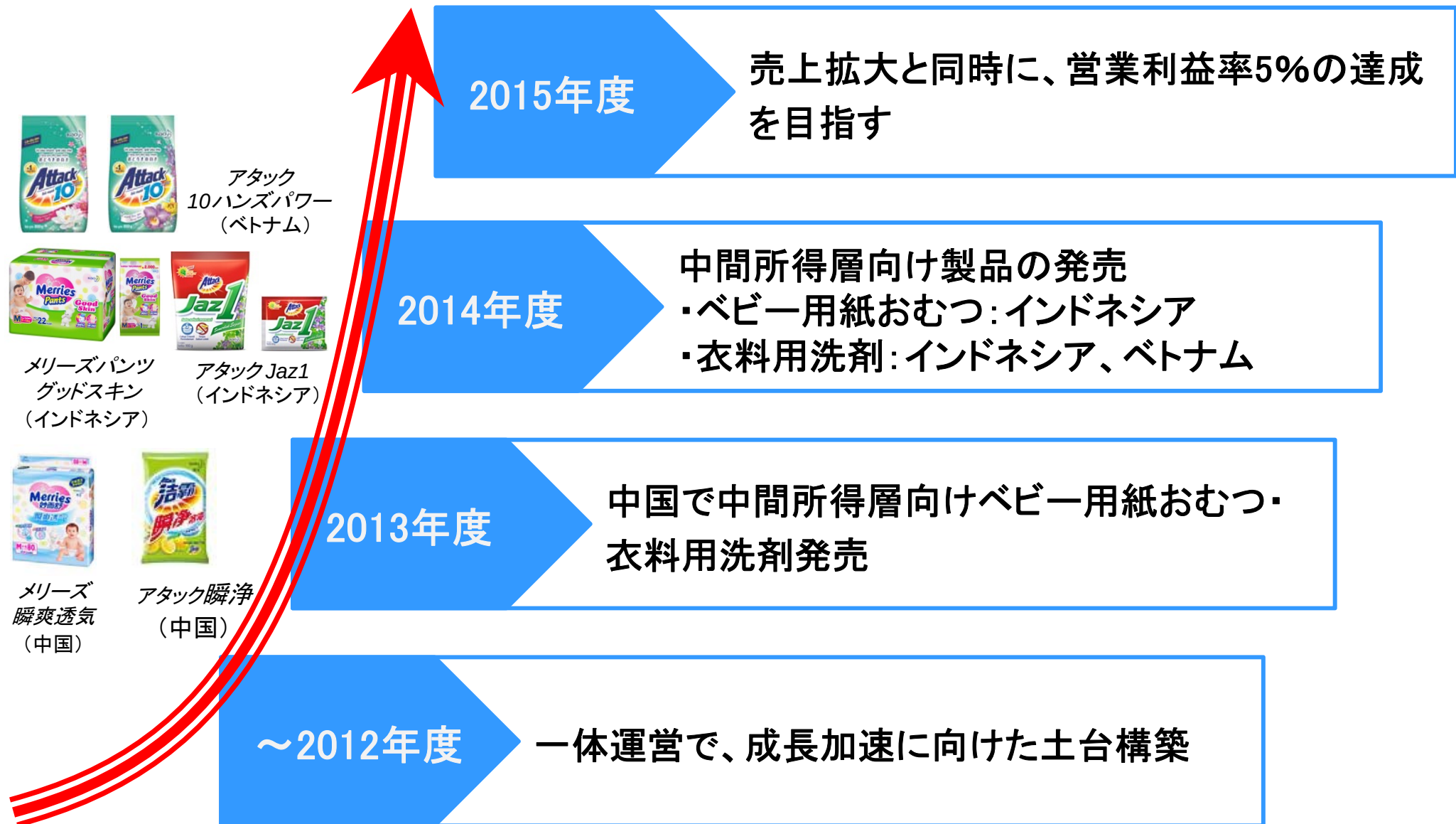
26品目・金額ベース
前年同月比

【(株)インテージSLI調べ(花王定義にて集計)】

※消費税率は2014年4月1日に5%から8%に引き上げ

アジアコンシューマープロダクツ事業

伸びゆく中間所得層に向けた積極的な価値提案



2015年度予想サマリー

2015年度予想のポイント

■ 6期連続増収・増益※、K15の達成を目指す

脱デフレ型成長モデル推進と花王グループの資産の最大活用

(1) 日本コンシューマープロダクツ事業の成長

- 環境・健康・高齢化・衛生などの社会的課題に対応した価値提案
- 積極的な新製品・改良品発売とマーケティング費用投入
- ヘルシアの再強化

(2) カネボウ化粧品の信頼回復・業績改善

- 白斑様症状を発症された方に対する誠実な対応
- ロイヤリティ控除前営業利益率
 - ◆ 2014年度実績：7%強
 - ◆ 2015年度予想：約8%

(3) アジアコンシューマープロダクツでは伸びゆく中間所得層向けビジネスの積極展開

(4) 欧米コンシューマープロダクツ事業の収益性改善

(5) グローバルな事業環境の変化に対応して、ケミカル事業の安定成長実現

- 高付加価値製品の提案と油脂製品のさらなる強化

■ 株主還元の実

- ◆ 2015年度通期配当金は6円増配の76円(26期連続増配の予定)

※ 2012年の決算期変更の影響を除く(詳細はスライド2参照)

2015年度予想に影響する要因

2014年度のマイナス要因

- 日本での消費税増税の反動減からの回復遅れの影響
- 日本における夏場の天候不順
- 原材料価格変動によるマイナスインパクト
- 特保飲料市場の競争激化

2015年度の不透明要因

- 米国における金融政策正常化に向けた動きの影響
- 欧州経済における政府債務の問題
- 新興国経済の不透明な先行き
- 急激な為替や原油価格の変動による海外景気下振れ、それに伴う日本の景気への影響

2015年度予想サマリー

対前年度増減

売上高	14,700億円	+4.9%
EBITA※ (売上高比)	1,761億円 (12.0%)	+8.7%
営業利益 (売上高比)	1,500億円 (10.2%)	+12.6%
当期純利益 (売上高比)	870億円 (5.9%)	+9.3%
1株当たり当期純利益	173.63円	+11.0%
ROE	12.7%	+0.3ポイント
株主還元 1株当たり配当金 連結での配当性向	76円 43.8%	+6円

※ M&Aに関連するのれんおよび知的財産権償却前利益

花王グループの目指すべき姿

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

「利益ある成長」 「社会のサステナビリティへの貢献」

イノベーションの更なる強化 / 半歩先を行く商品やサービス / 人と組織の最大活用

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

花王サステナビリティステートメント

花王グループの社会のサステナビリティへの貢献の基本的な方向性

重点領域

エコロジー

コミュニティ

カルチャー

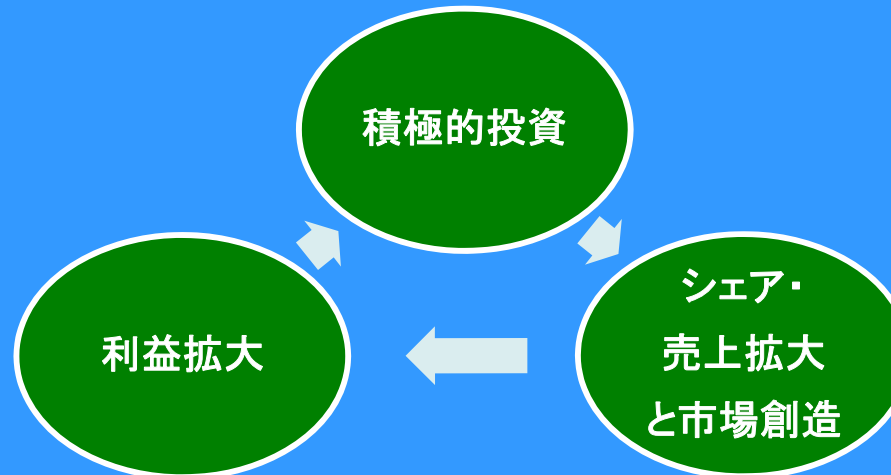
K15後の中期成長戦略（3～5年）の方向性

- コンシューマープロダクツ事業のグローバル拡大の加速
- 環境、健康、高齢化、衛生など社会的課題を解決する
高付加価値提案
- 化粧品ビジネスの成長軌道への復帰
- ケミカル事業の売上拡大と安定した収益性の確保

目指すべき持続的成長モデル

利益ある成長

脱デフレ型成長モデルの構築



稼ぐ力（利益が出る構造への変換）

花王グループの資産の最大活用

キャッシュ・フロー※の使途と株主還元

*EVA視点で安定的に創出されるキャッシュ・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投資
(設備、M&A等)

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
の早期返済

※営業活動によるキャッシュ・フロー

社会のサステナビリティへの貢献

事業活動を通じた社会貢献

<重点領域>

エコロジー

コミュニティ

カルチャー

花王ウェイの精神に基づき、社会の公器としての責任を果たす



■ 革新的な商品とサービスを通じ、世界の社会的課題の解決に貢献

環境、健康や高齢化、衛生などに配慮した製品開発

■ 企業市民としての社会貢献活動の継続・強化

ステークホルダーやローカルコミュニティとの連携

■ 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、ダイバーシティの尊重

※ 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

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

2014年度売上高: 5,899億円
(増減率:+3.4%/売上構成:42.1%)

美容サロン向け製品
化粧品
スキンケア
ヘアケア



ヒューマンヘルスケア

2014年度売上高: 2,401億円
(増減率:+14.0%/売上構成17.1%)

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

2014年度売上高: 3,245億円
(増減率:+4.3%/売上構成:23.2%)

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

2014年度売上高: 2,880億円
(増減率:+10.3%/売上構成:17.6%)

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。

2014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 5,899 +3.4%

営業利益^{※1} 284 +45億円

営業利益率 4.8% +0.6ポイント

化粧品

売上高 2,606 +1.4%

営業利益^{※1} △120 +53億円

営業利益率 △4.6% +2.1ポイント

スキンケア・ヘアケア(マス)及び美容サロン向けビジネス

売上高 3,293 +5.1%

営業利益^{※1} 404 △8億円

営業利益率 12.3% △0.9ポイント

カネボウ化粧品

■ 売上高: 1,800億円弱
(2013年度 約1,800億円)
■ 利益率^{※2}: 7%強
(2013年度 5%弱)

※2: ロイヤリティ控除前営業利益率

※1: 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: 288億円

－化粧品: 279億円

－スキンケア・ヘアケア(マス)及び美容サロン向けビジネス: 9億円

2014年度 国内化粧品

国内化粧品市場

〔金額ベース前年比〕

’14年1月～12月

’13年1月～12月

市場全体

△ 0.2%

△ 1.5%

高価格帯(5,000円超)

+0.1%

+0.3%

中価格帯(2,000円～5,000円)

+0.3%

△ 3.4%

低価格帯(2,000円未満)

△ 1.2%

△ 0.9%

花王グループ計

(カネボウ化粧品+花王ソフィーナ)

△ 0.5%

△ 3.5%

※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。
花王定義にて集計)

ROEの改善

■ 営業利益率の改善

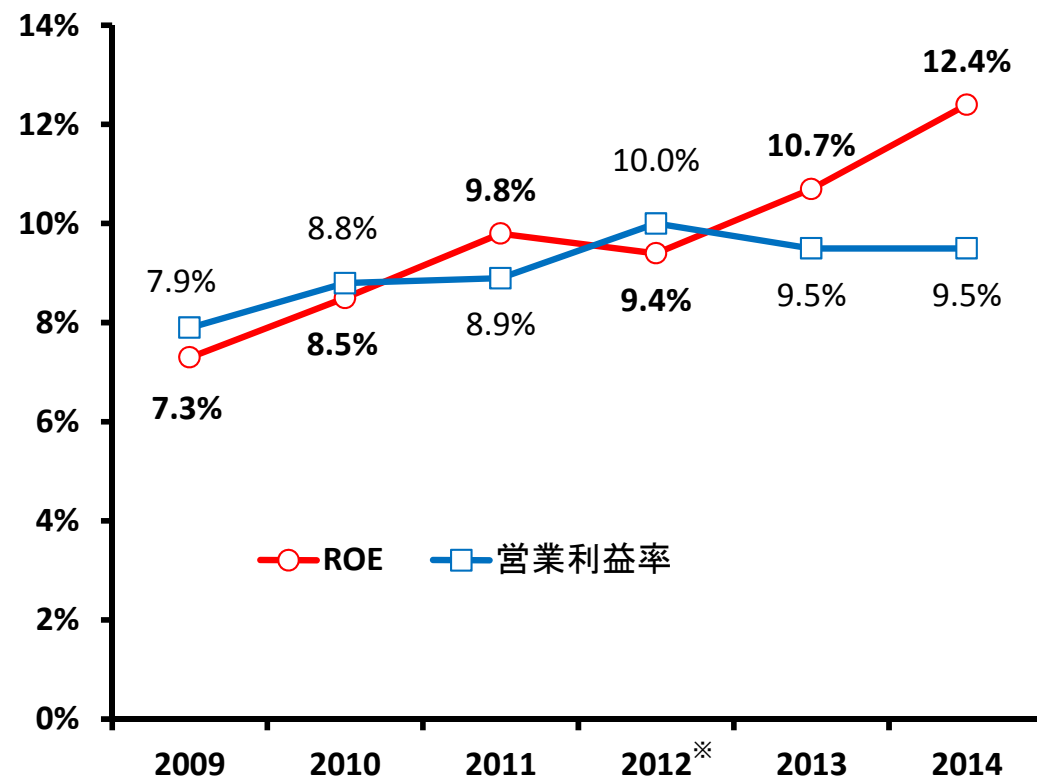
- 利益額を増やすと同時に、利益率の改善を図る

■ EVA視点

- 成長のための積極投資
- 資本コストを意識したバランスシートマネジメント

■ キャッシュ・フローの使途としての株主還元

- 安定的・継続的配当(2014年度で25期連続増配の予定)
- 自己株式の取得



※2012年度から決算期変更(詳細はスライド2参照)。ROEは決算期変更に伴う経過期間の数値です。

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

MEMBER OF

**Dow Jones
Sustainability Indices**

In Collaboration with RobecoSAM



CSR関連の外部機関からの評価



Gold Class 2015およびIndustry Mover 2015同時受賞

〔2015年2月4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