

# KaO

## 花王グループ中期経営計画「K20」 2017-2020

---

自ら変わり、そして変化を先導する企業へ



2016年12月12日  
花王株式会社  
代表取締役 社長執行役員  
澤田 道隆

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](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。

## グローバルで存在感のある会社 「Kao」

### ■ 特長ある企業イメージ

### ■ 高収益グローバル消費財企業

・ 売上高	2.5兆円(海外1兆円)
・ 営業利益率	17%
・ ROE ※	20%

} を超える

### ■ ステークホルダーへの高レベル還元

「K20」は、2030年までに達成したい姿を実現するための重要な通過点

※ 自己資本当期純利益率

# 「K20」の目標（3つのこだわり）

## (1) 特長ある企業イメージの醸成へのこだわり

生活者の気持ちにそっと寄り添える企業でありたい

候補案: 「きれい (KIREI)」 Company = Kao

## (2) 「利益ある成長」へのこだわり

- ・ 過去最高益更新の継続
- ・ 実質売上高 CAGR ※ +5%、営業利益率 15%を目指す
- ・ 売上高 1,000億円ブランドを3つ（メリーズ、アタック、ピオレ）

## (3) ステークホルダー還元へのこだわり

- ・ 株主: 連続増配継続（配当性向40%目標）
- ・ 社員: 継続的な処遇アップ、健康サポート
- ・ 顧客: Win-Winの最大化
- ・ 社会: 社会的課題への先進的取り組み

2016年度27期連続(予想)  
日本で最長

※ 実質: 為替の変動・販売制度変更などの影響を除く  
CAGR: 年平均成長率

- (1) 特長ある企業イメージの醸成へのこだわり
- (2) 「利益ある成長」へのこだわり
  - ・ 過去最高益更新の継続
  - ・ 実質売上高 CAGR※ +5%、営業利益率 15%を目指す
  - ・ 売上高 1,000億円ブランド 3つ（メリーズ、アタック、ビオレ）
- (3) ステークホルダー還元へのこだわり

## 「利益ある成長」2020戦略

- ・ 「正道を歩む」を貫く
- ・ 花王グループの資産の最大活用 Stage II
- ・ 資産の最大化
- ・ 新しい資産の構築

## 「K20」推進プロジェクト

- ・ これまでのやり方、あり方、考え方改革
- ・ 特長ある企業イメージ醸成
- ・ 花王グループの未来創造
- ・ 社員・家族の健康維持
- ・ 最新技術、最新インフラの活用

※ 実質： 為替の変動・販売制度変更などの影響を除く  
CAGR： 年平均成長率

(1) 特長ある企業イメージの醸成へのこだわり

特長ある企業イメージの醸成

花王グループメンバーの「思い」がたくさん詰まった製品を通して生活者の気持ちにそっと寄り添える企業でありたい



<2016年新年新聞広告>

候補案：「きれい(KIREI)」

「きれい」 → 清潔、美しさ、健やか、清廉 ...

日本の「きれい」という言葉には、  
 見た目が華やかで美しいというだけでなく、  
 清潔であること、健やかであること、気持ちがまっすぐで濁りがないこと、  
 などたくさんの意味が込められています。  
 「きれい」は人をしあわせにする。  
 ひとつの石けんからはじまり、130年以上、暮らしのきれいを見つめてきた、  
 わたしたち花王の変わらない思いです。

## (2) 「利益ある成長」へのこだわり

# 「利益ある成長」2020戦略

### (1) 「正道を歩む」を貫く

- ・ 花王グループの企業理念「花王ウェイ」の実践
- ・ 徹底した品質管理、消費者対応、コンプライアンス遵守など  
高度な危機管理レベルの維持と変化対応

### (2) 花王グループの資産の最大活用 Stage II

- ・ 人財強化と人財活性化
- ・ 高利益率事業の継続的強化
- ・ アジアCP\*事業の拡大と利益率UP

### (3) 資産の最大化

- ・ 化粧品を成長の柱に
- ・ 欧米CP\*事業の高利益化（営業利益率10%）
- ・ ケミカル事業の高付加価値化の加速

### (4) 新しい資産の構築

- ・ 新規事業の創出
- ・ 食品事業の再挑戦
- ・ M&Aによる新しい資産の獲得

### (3) ステークホルダー還元へのこだわり

## 企業価値向上のためのESGの取り組み

- 循環型社会の実現に向け、つめかえやすさを追求した商品を発売  
業界を上げて普及に努め、プラスチック削減に貢献

1995年から20年間で、業界全体で詰替え製品比率※1が10%→79%  
2016年 花王の詰替え比率※2は84%



シャンプーのきざみ

- 1990年シャンプー・リンスの識別からスタートした  
ユニバーサルデザインは、2016年90%を超える新製品・改良品で展開※3



- すすぎ1回で済む衣料用洗剤(アタックNeo)、  
泡切れの良い食器用洗剤(キュキュット)など節水カテゴリーを提案

2016年 環境評価NPO 英CDP 「CDPウォーター2016 Aリスト企業」に選定



- 中国の節水習慣啓発のため、中国政府と協力し“節水キャンペーン”を  
2012年より継続展開



- 日本で初めて、FSC®認証(森林認証)を受けた段ボールを導入  
2016年末、新規段ボールの50%を FSC®認証を受けたものに切り替え予定

- 健康経営の推進

2016年 2年連続で「健康経営銘柄」に選定



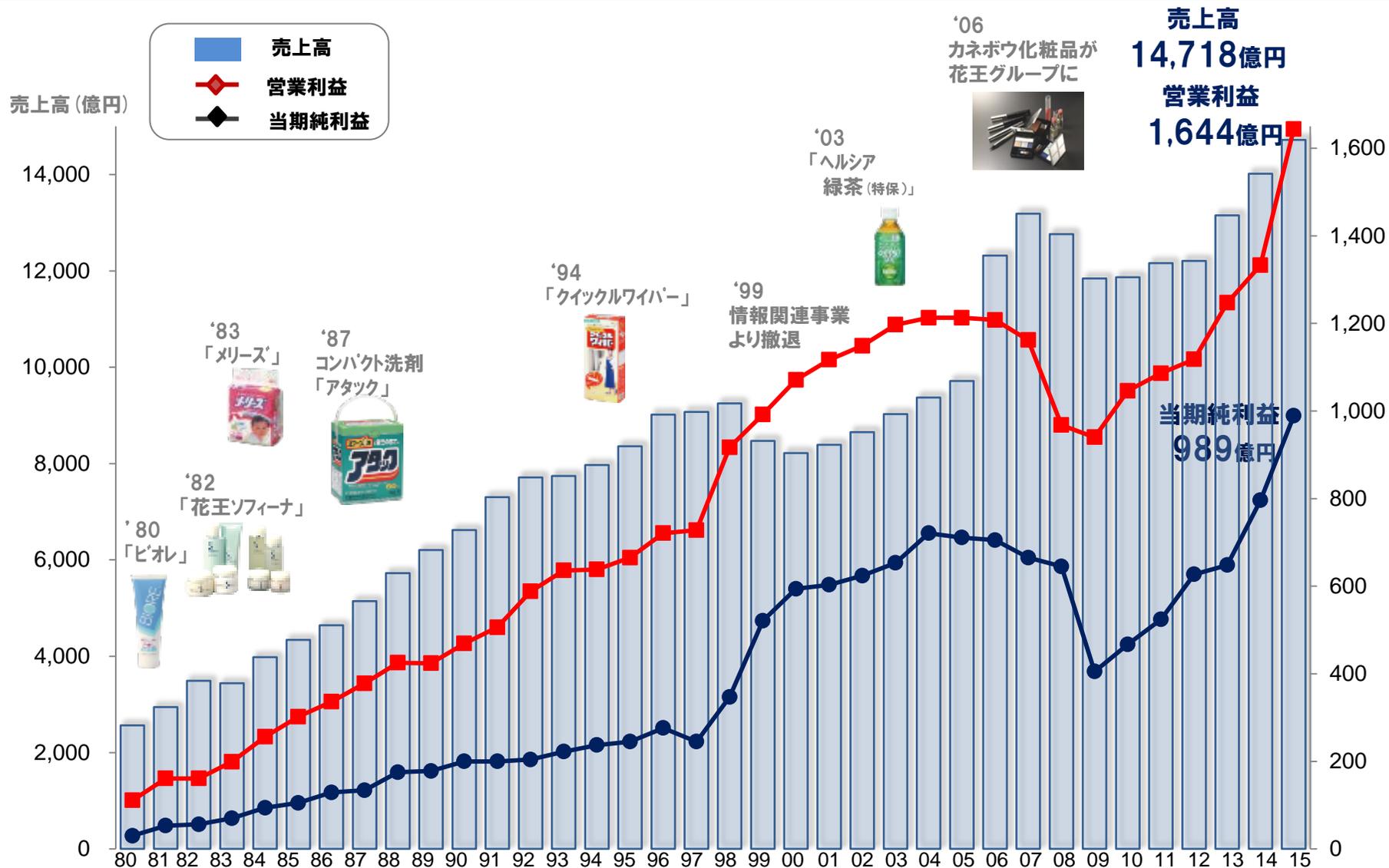
- コンパクトな取締役会で、監督機能強化と中長期視点での議論継続

2016年 10年連続で「World's Most Ethical Companies(世界で最も倫理的な企業)」に選定



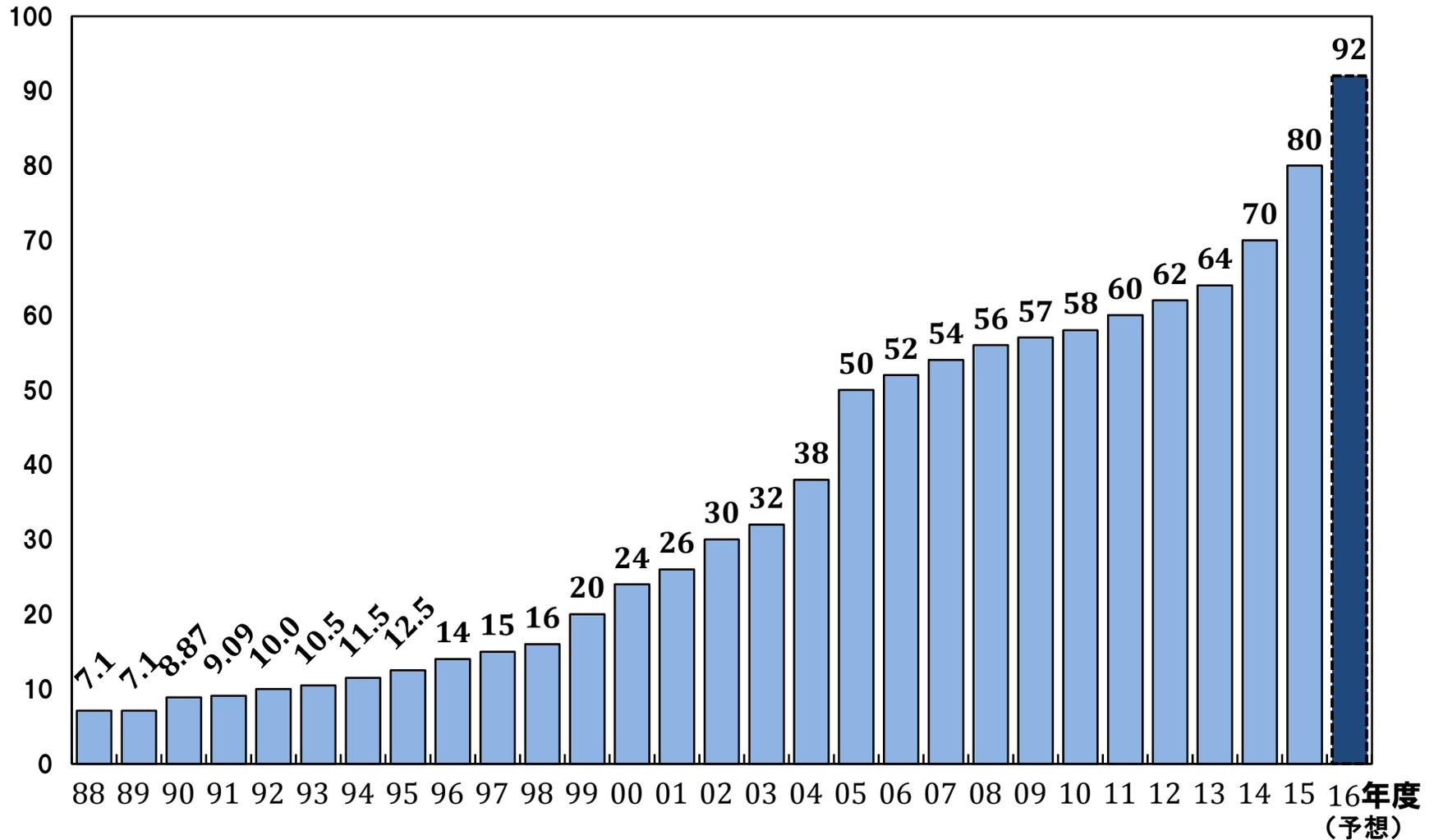
※1:業界の詰替え製品比率:日本石鹼洗剤工業会公表  
 ※2:詰替え比率:花王製品の詰替え用製品販売数量比率(本数ベース)  
 ※3:日本消費者向け新製品・改良品ベース

# 連結売上高／営業利益／純利益の年次推移



# 27期連続増配継続(予想)

1株当たり配当金 (円)



# KaO

Enriching lives, in harmony with nature.