



KaO

きれいを ところに 未来に

花王株式会社

第116期 定時株主総会

- **2021年度の活動概要**
- 中期経営計画「K25」の進捗
- 今期の注力ポイント

2021年度連結決算の内訳



(億円)

	売上高			営業利益			要因
	2020年	2021年	実質 (%)	2020年	2021年	増減額	
● ハイジーン&リビングケア	5,032	4,968	-2.8%	796	518	-278	原材料高騰 衛生・消毒需要減 競争激化
● ヘルス&ビューティケア	3,623	3,545	-4.2%	605	497	-108	外出・出勤制限 衛生・消毒需要減
● 化粧品	2,336	2,393	-0.6%	24	75	+51	外出・出勤制限 マスク常態化
● ライフケア	522	530	+1.0%	47	36	-11	飲食店営業制限
● ケミカル	2,692	3,143	+12.9%	277	296	+19	産業市場活況
合計	13,820	14,188	+0.3%	1,756	1,435	-321	減損損失45億円

実質：為替変動の影響を除く増減率

2021年度連結決算のエリア別販売実績



	売上高 (億円)			実質増減率 (%)			構成比率
	日本	アジア	欧米	日本	アジア	欧米	
● ハイジーン&リビングケア	3,666	1,274	29	-2.1	-4.7	+3.7	35.0%
● ヘルス&ビューティケア	2,052	294	1,199	-9.9	-3.2	+7.8	25.0%
● 化粧品	1,529	578	286	-6.6	+16.5	+8.0	16.9%
● ライフケア	435	0	95	-3.5	+7.5	+29.6	3.7%
● ケミカル	1,221	739	1,183	+9.9	+23.9	+10.1	19.4%

売上高構成比は外部顧客に対する売上高で算出

- **世界経済の状況**
- **物価高騰の状況**
- **新型コロナウイルスの状況**

世界経済の状況

IMFのGDP成長見通し (2022年1月発表)

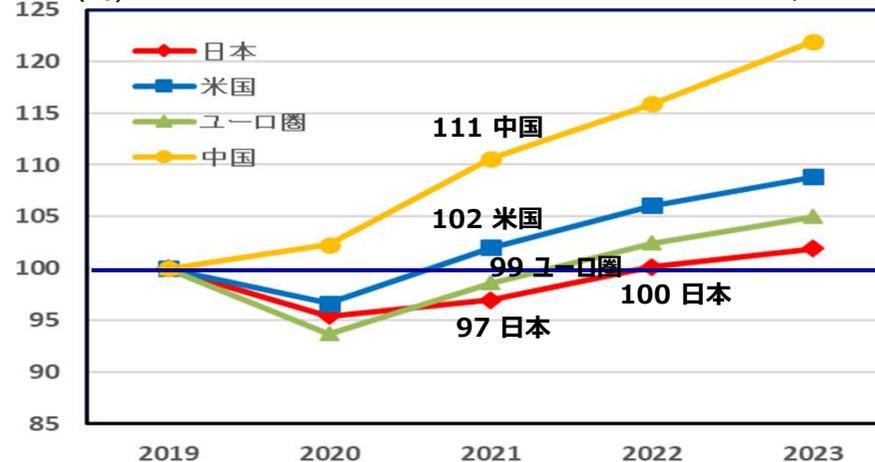
2022年の世界全体でのGDP成長率: 4.4% (単位: %)

	2020	2021	2022	2023
日本	▲4.6	+1.6	+3.3 ↓	+1.8 ↓
米国	▲3.4	+5.6	+4.0 ↓	+2.6 ↓
ユーロ圏	▲6.3	+5.2	+3.9 ↓	+2.5 ↓
ドイツ	▲4.6	+2.7	+3.8 ↓	+2.5 ↓
中国	+2.3	+8.1	+4.8 ↑	+5.2 ↑

(出所) IMF World Economic Outlook January 2022



(%) (出所) IMF World Economic Outlook January 2022



政情

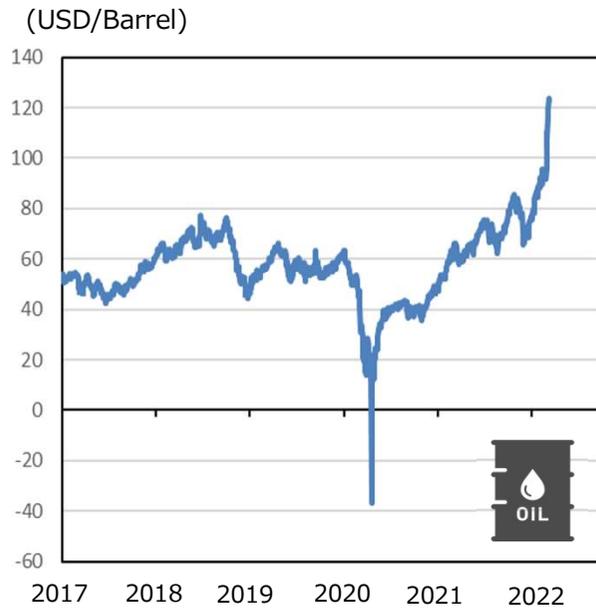
経済

病害

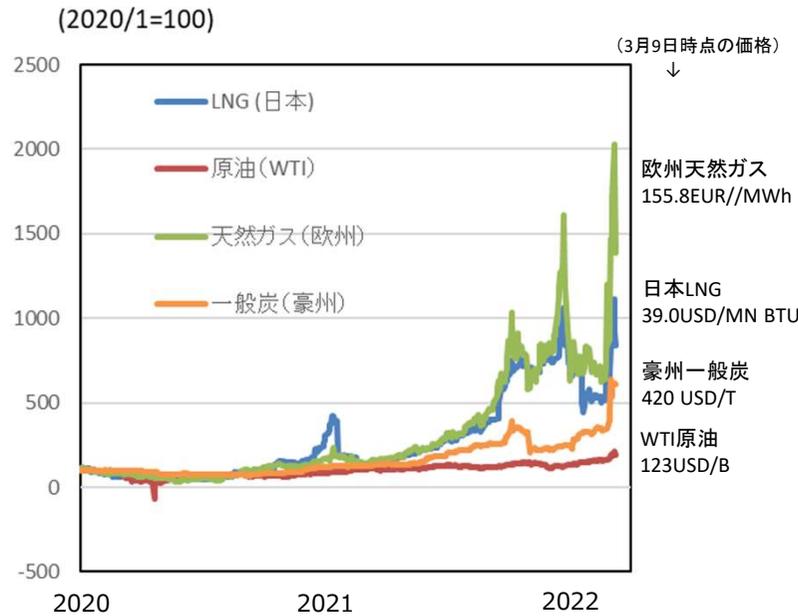
- 米・欧州 / 中・露対立の悪化
- エネルギー・原材料価格高騰の長期化
- 新型コロナウイルスの再拡大
- ウクライナ情勢の悪化
- ロシア経済制裁による減産連鎖
- 別種病害の発生

物価高騰の状況

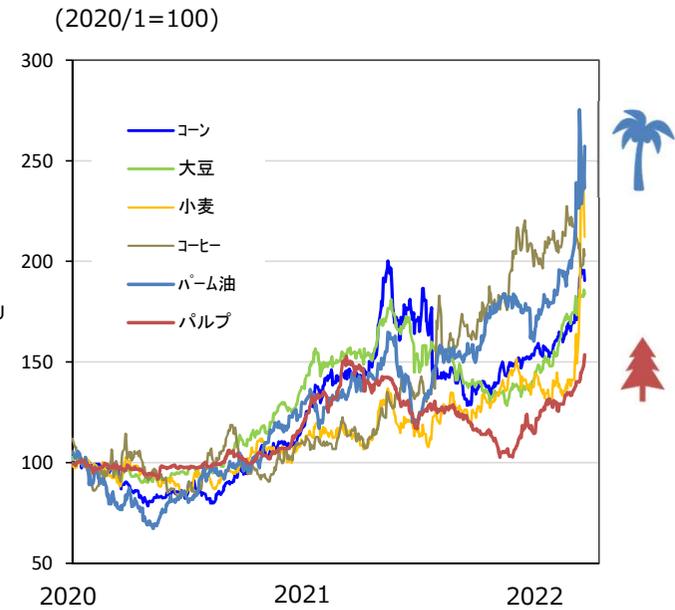
原油価格 (WTI)



資源価格



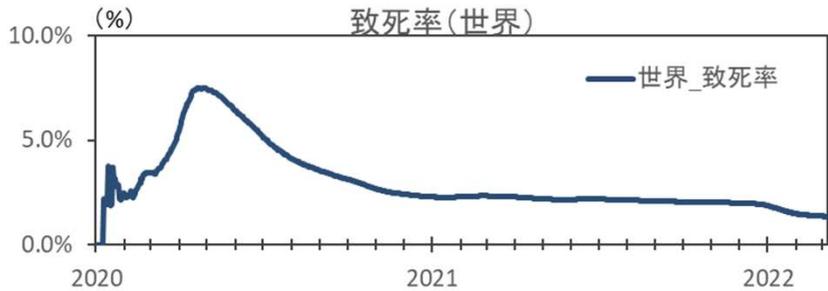
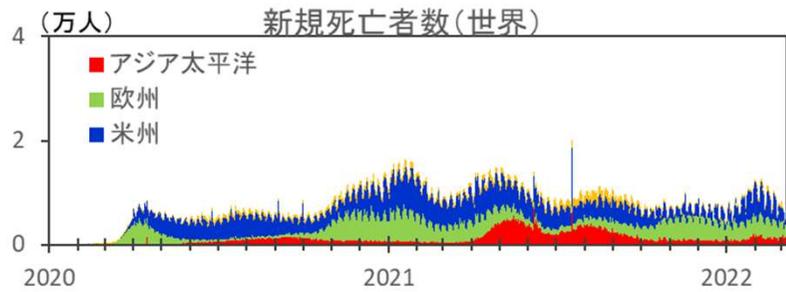
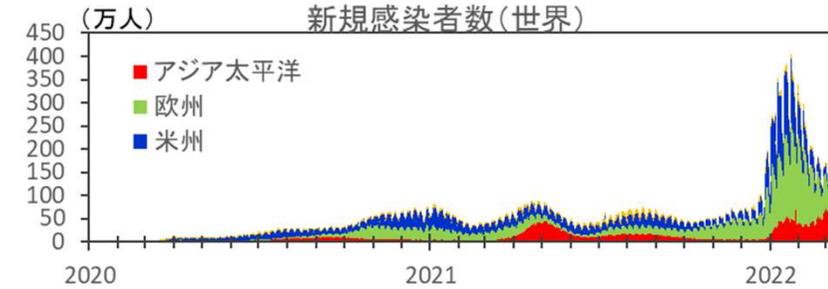
穀物・パルプ



※ 各グラフは2022年3月9日時点
(出所) CEIC、investing.com、FRED (St. Louis連銀)

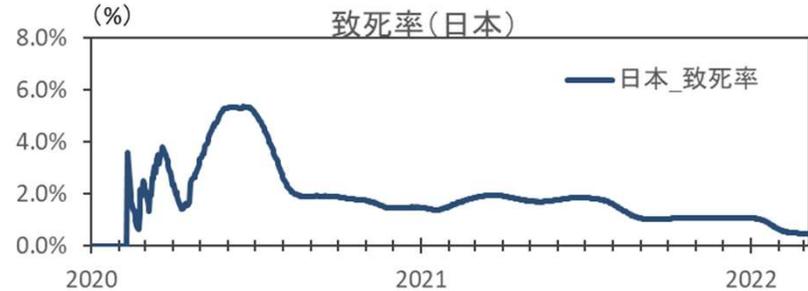
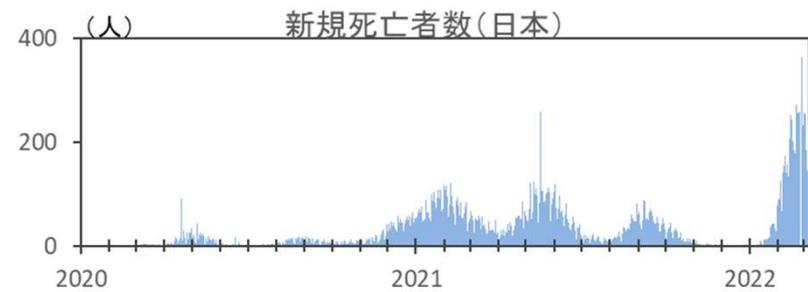
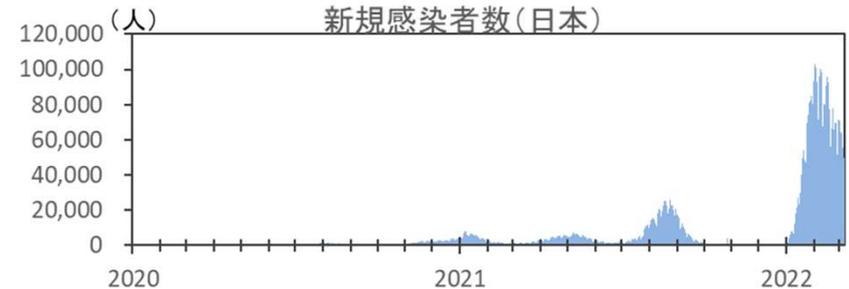
新型コロナウイルスの状況

【世界の状況】



※ 致死率: (累積死亡者数÷累積感染者数)として算出

【日本の状況】



(出所) CEIC

- 2021年度の活動概要
- **中期経営計画「K25」の進捗**
- 今期の注力ポイント

ビジョン
Vision

未来の命を守る

Sustainability as the only path

スローガン
Slogan

きれいを ところに 未来に

きれいな
生態 Ecology

自然界によき存在

きれいな
生命 Life

恒常性を保ち生きる

きれいな
生活 Everyday Lives

人が健やかに暮らす

2030年を見据えた「K25」基本構想

KaO

1. 持続的社会に欠かせない企業になる
サステナブル自走社会をリードする

2. 投資して強くなる事業への変革
もうひとつの花王始動と基盤花王を強くする

3. 社員活力の最大化
活動生産性2倍

売上・利益過去最高（目指す財務目標）
売上高1兆8,000億円 営業利益2,500億円

増配継続 36期連続

2018年をピークとして
EVA(経済的付加価値)が低下した主たる要因

▲484億円
(EVA差 21年 vs 18年)

1. 国内でのマスマーケティングからの脱却の遅れ
2. 紙おむつのインバウンド消失への対応の遅れ
3. コロナ禍による化粧品市場の縮小
～特に花王の強いメイク市場へのダメージ

モノづくり、マーケティングの大改革

- カテゴリー **No.1ブランド**強化のための **メリハリある投資**
- ご愛顧重視の **ロイヤリティマーケティング**への転換
- デジタル技術を活用した **新体験・究極のパーソナライズ**提案
- 循環型社会に貢献する **ESGよきモノづくり**提案

グローバル化の加速

- コンシューマー事業 **オンリーワン価値・地産地消**モデルへの転換
 - **ESGを先導する**ユニークなケミカル事業の強化
-
-

投資して強くなる事業への変革



Reborn Kao		
安定収益領域	成長ドライバー領域	事業変革領域
<ul style="list-style-type: none"> ● アタックブランドの高ロイヤリティ獲得 ('19) ('21) 29% → 37% <small>(花王調べ)</small> ● バスマジックリンの新商品成長 浴室洗剤 ('21/1) ('21/10-12) 54%シェア → 60%シェア <small>(データソースSRI+)</small> 	<ul style="list-style-type: none"> ● メンズビオレシートの躍進 * メンズ洗剤トップに肉薄 ('21/1) ('21/12) Body 31% → 37%シェア Face 28% → 34%シェア <small>(データソースSRI+)</small> ● 化粧品 中国・欧州で高成長 中国 前年比125% 欧州 前年比109% ● KATE No.1メイクブランドに躍進 ('21/12) 口紅トップブランド 42%シェア <small>(データソースSRI+)</small> ● ケミカル事業のエコ技術採用伸展 	<ul style="list-style-type: none"> ● 中国ベビー用紙おむつの新提案 薄型紙おむつより大きく進化した 排尿後も膨らみにくい 成長の一步パンツ 「新中国起点×現地生産」 ● ヘアサロン向け事業最高益 9%利益率 プレミアムブランド (ORIBE) 売上伸長139% 利益率31% <small>(売上:前年比)</small>

持続的社会に欠かせない企業になるための前進

kaō

サステナブル自走社会をリードする活動進捗

生態 Ecology

野心的な脱炭素目標策定

- ・ 2040年 カーボンゼロ
- ・ 2050年 カーボンネガティブ



「調達に関わるサプライチェーン ESG推進ガイドライン」公表
および 調達目標の強化



ドローン農法（低農薬・高生産技術）



中国・インドネシアにて実証・認定へ

生命 Life

デング熱撲滅のためのプロジェクト開始

蚊による感染症・デング熱被害削減を目指し、タイ保健省と協働して、花王イノベーションによる製品を8万個配布予定。同製品を将来タイで発売予定



タイ保健省、花王関係者

仮想人体生成モデルの協業スタート



生活 Everyday Lives

詰替えパックの水平リサイクルを目指した「神戸プラスチックネクスト」に参加。
花王はリサイクル実験設備の稼働開始



廃PETを用いた高耐久アスファルト改質剤を、流通や自治体で採用開始

“ポジティブリサイクル”
(再利用により新事業を創造する)
の実現に貢献。



日本・米州・メキシコにて実証・認定へ

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



2021 CONSTITUENT MSCIジャパン
ESGセレクト・リーダーズ指数

2021 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

- 2021年度の活動概要
- 中期経営計画「K25」の進捗
- 今期の注力ポイント

今期の注力ポイント

kaO

安定収益領域

高収益コア事業・利益貢献

ファブリックケア
ホームケア

パーソナルヘルス

ブランド価値向上

原材料高騰

成長ドライバー領域

投資で売上・利益拡大

化粧品
スキンケア

DX・グローバル化

パンデミック・経済低調

ケミカル

高付加価値事業採用

原材料高騰

事業変革領域

オンリーワン価値

ヘアケア
ヘアサロン向け事業

DX・ユニーク価値

スモール・ニッチ市場

サニタリー

ブランド価値向上

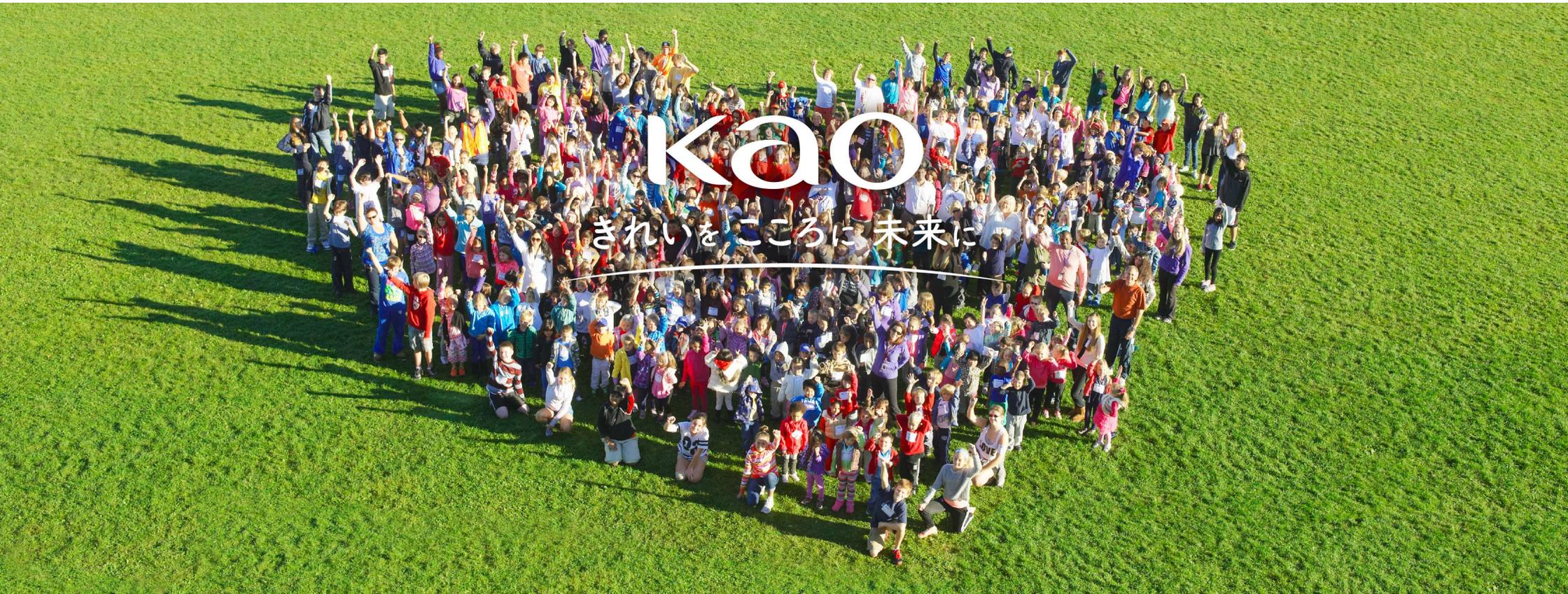
原材料高騰

2022年度連結業績予想



(億円)

	2021年度 実績	2022年度 公表予想	対前期
売上高	14,188	14,900	+5.0%
営業利益	1,435	1,600	+165
営業利益率	10.1%	10.7%	-
当期利益 (親会社帰属)	1,096	1,170	+74
1株当たり配当金	144.00円	148.00円	+4.00円



花王株式会社

第116期 定時株主総会