



KaO

きれいを ところに 未来に

花王株式会社

第117期 定時株主総会

- **2022年度の活動概要**
- **2023年度の見立てと方針**
- **事業改革の組み立て**

2022年度連結決算の内訳

(億円)

	売上高			営業利益			要因
	2021年	2022年	実質 (%)	2021年	2022年	増減額	
● ハイジーン&リビングケア	4,968	5,165	+0.4%	518	307	-211	戦略的値上げ ↗ 競争激化 原材料高騰 ↘
● ヘルス&ビューティケア	3,545	3,695	-1.8%	497	346	-151	新製品好調 ↗ 競争激化 原材料高騰 ↘
● 化粧品	2,393	2,515	+0.8%	75	141	+66	新製品好調 ↗ 日本市場回復 ↗
● ライフケア	530	557	+1.4%	36	-0	-36	原材料高騰 ↘
● ケミカル	3,143	4,025	+18.6%	296	295	-1	市況変動による 在庫評価損 ↘
合計	14,188	15,511	+3.7%	1,435	1,101	-334	

2022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	3,703	1,425	37	+1.0	-1.8	+17.9	33.3%
● ヘルス&ビューティケア	2,002	339	1,355	-2.4	+1.0	-1.4	23.8%
● 化粧品	1,607	596	312	+5.1	-10.1	-0.5	16.2%
● ライフケア	437	0	119	+0.7	+33.9	+4.9	3.6%
● ケミカル	1,401	982	1,642	+14.7	+15.9	+24.3	23.1%

売上高構成比は外部顧客に対する売上高で算出

花王事業における昨年の振り返り

- 1. 原材料価格高騰による変化への対応不十分**
(戦略的値上げするもカバーしきれず)
 - 2. 安定基盤事業の競争激化**
 - 3. 欧米・中国事業の不振**
(物流混乱およびインフレ・ロックダウン)
-
- 4. 成長ドライバー事業の復調・伸張**

持続的社会に欠かせない企業になるための前進

KAO

生態 Ecology



日本で唯一
世界で12社のみ
三年連続
Triple A

英国の慈善団体が管理する非政府組織（NGO）の評価



283 companies made the 2022 Climate Change A List



25 companies made the 2022 Forests A List



103 companies made the 2022 Water Security A List

生活 Everyday Lives



ジャパン・レジリエンス・アワード
2022

「ジャパン・レジリエンス・アワード（強靱化大賞）」



＜準グランプリ・金賞＞
花王株式会社
「『グリーン舗装』廃PETを活用したアスファルト舗装の高耐久化技術」

生命 Life



タイ向け蚊よけ
「ビオレガード モスブロックセラム」



- 2022年度の活動概要
- **2023年度の見立てと方針**
- **事業改革の組み立て**

世界経済の状況

IMFのGDP成長見通し (2023年1月発表)

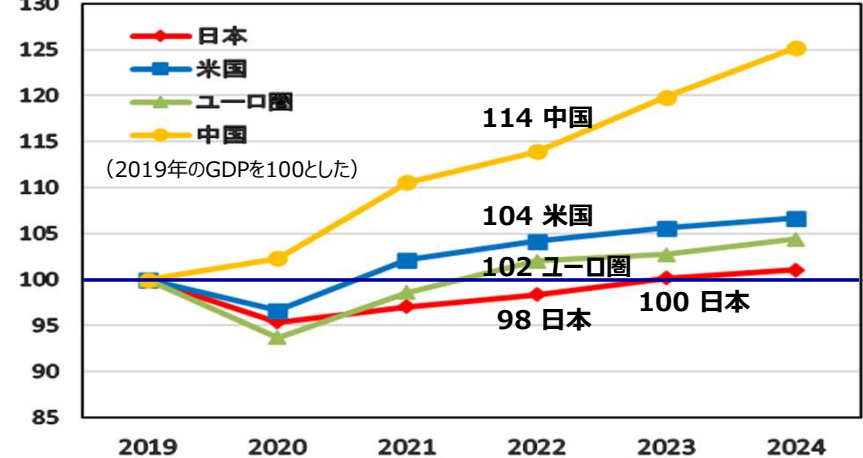
2023年の世界全体でのGDP成長率: 2.9% (単位: %)

	2021	2022	2023	2024
日本	+1.7	+1.4 ↓	+1.8 ↑	+0.9
米国	+5.7	+2.0 ↓	+1.4 ↓	+1.0
ユーロ圏	+5.2	+3.5 ↓	+0.7 ↓	+1.6
ドイツ	+2.6	+1.9 ↓	+0.1 ↓	+1.4
中国	+8.1	+3.0 ↓	+5.2 ↑	+4.5

(出所) IMF World Economic Outlook January 2023



(%) (出所) IMF World Economic Outlook January 2023



世界の主なリスク

- ウクライナ情勢の長期化とエスカレーション
- 米中対立激化
- 物価高騰の長期化
- エネルギーに関わる混乱・危機の継続
- 中国景気のさらなる悪化

ウクライナ情勢長期化の影響予測

- エネルギー資源・原材料調達の不安定化継続
- 食料価格の高騰
- 欧米先進国の支援疲れと内政の不安定化
- 国際秩序の再構築 (当面世界は3極化)

※3極化: 西側陣営、中露陣営、新興国

各事業を取り巻く環境

KaO

化粧品・トイレタリー業界

インバウンド需要に本格回復の兆し

22年11月には
訪日外客数はコロナ前の4割まで回復¹⁾

23年末には、年換算で
2,000万人を超える水準まで回復する見通し¹⁾

23年の
インバウンド消費額は3.1兆円^{想定1)}

中国からの旅行予定者において「日本で買いたいもの」
3位は化粧品 (51.9%)²⁾

- 1) 日本総研レポート 23年1月10日
2) ENJOY JAPAN調べ 22年11月15日

化学品業界

脱炭素への動き

日本化学工業協会は
化学業界が脱炭素を進めるのに
最低7.4兆円の投資が必要と試算
(研究開発費や設備投資など)

政府へ事業の転換支援を要請する方針

3) 日経新聞電子版 2022年4月26日

小売業界

商品・サービスへの価格転嫁が進む

国内 小売業界で
23年4月に値上げを予定している
企業の割合は61.0%

4) 帝国データバンク 22年12月調査

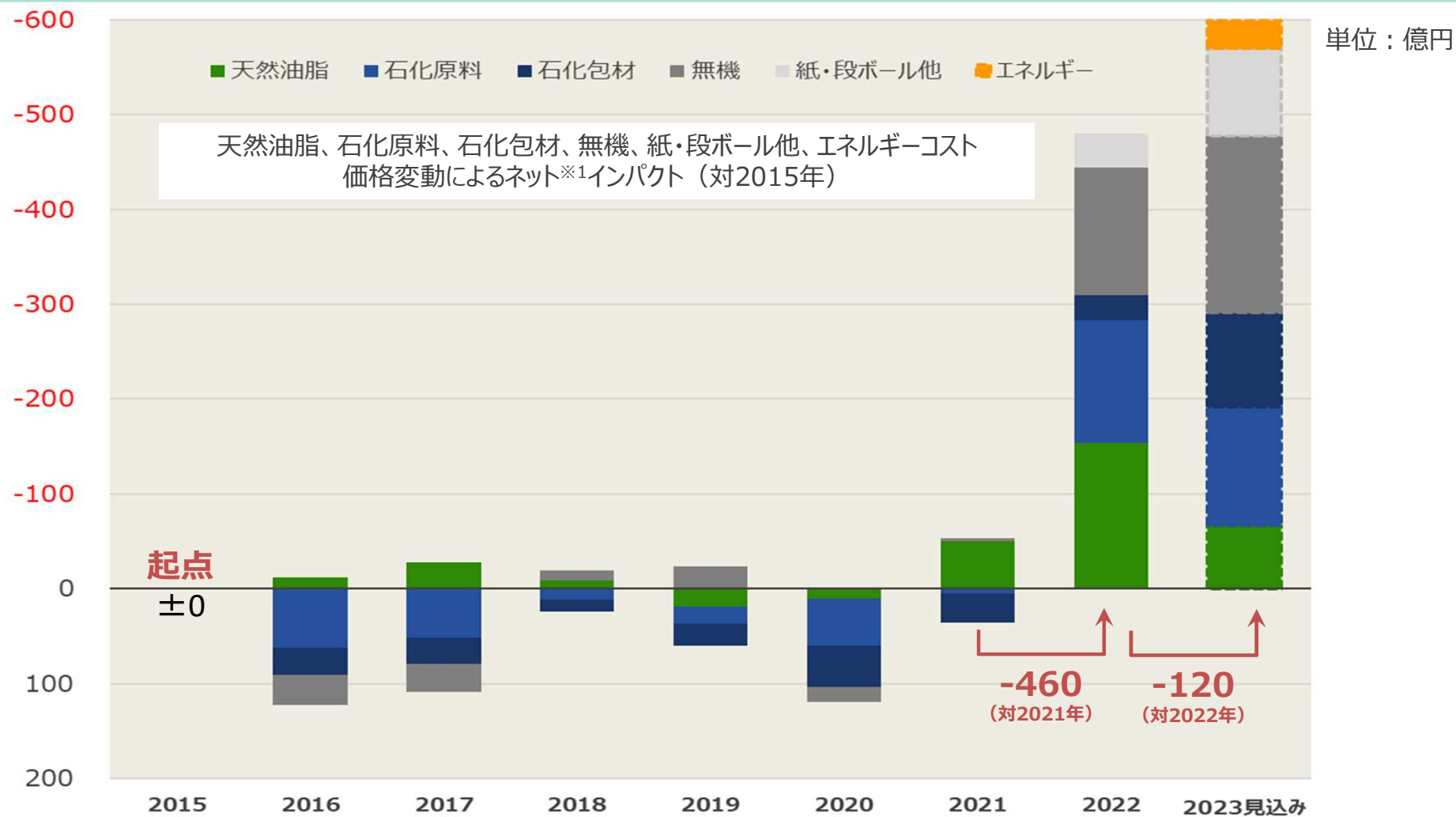
物流業界

人手不足も、ECの拡大に対応

ECの拡大により
首都圏で23年に完成する物流施設
3年連続で過去最高となる
300万平方メートル

5) 日経新聞電子版 2022年12月2日

コンシューマープロダクツ事業 原材料価格インパクト推移 (2015年対比)



※1 ケミカルの販売価格改定との相殺

■ 市況に依存しない強い事業体質に変える（'22年活動不十分）

- ✓ 戦略的値上げの全方位拡大（広い商品で抑えた増額）
- ✓ 高付加価値・高収益商品の比率アップ

■ 戦略事業の強化とグローバル拡大（'23年強化と整理）

- ✓ コア事業を集中的に強化する（収益基盤と成長ドライバー）
- ✓ 戦略商品のヒット必達へのこだわり
- ✓ 構造改革による課題事業の早期改善

2023年度 連結業績予想

KaO

	2022年度 実績	2023年度 公表予想	対前期
売上高	15,511	15,800	+1.9%
営業利益	1,101	1,200	+99
営業利益率	7.1%	7.6%	—
当期利益 (親会社帰属)	860	880	+20
1株当たり配当金	148.00円	150.00円 (予定)	+2.00円

基準単位 (億円)

- 2022年度の活動概要
- 2023年度の見立てと方針
- **事業改革の組み立て**

事業ポートフォリオごとのメリハリある目標



安定収益領域	成長ドライバー領域	事業変革領域
シェア拡大・収益性向上	成長投資とグローバル成長	収益性改善
ファブリックケア ホームケア パーソナルヘルスケア	スキンケア 化粧品 <u>ケミカル</u> 業務品（衛生）	サロン向けヘアケア ヘアケア サニタリー（生理用品） サニタリー（紙おむつ）

国内シェア：+5ポイント	グローバル比率：50%以上	←構造改革
目標事業ROIC：>20%	目標事業ROIC：>12%	目標事業ROIC：>7%

ケミカル事業の代表的な素材・材料、ソリューション

kaO

	事業	市場ポジション
マ テ リ ア ル ズ	天然高級アルコール	グローバル トップ
	三級アミン	//
	硫酸塩型 アニオン界面活性剤	//
	柔軟剤基剤 (エステル4級塩型)	//
	合成香料 (HCA, MDJ, ラクトンなど)	//
ソ リ ユ ー シ ョ ン	トナー・トナーバイnder	グローバル トップ
	ハードディスク研磨剤・洗浄剤	//
	半導体後工程用洗浄剤	//
	低燃費タイヤ用 シリカ分散剤	国内 トップ
	農薬用 機能性展着剤	//
	豆腐用乳化にがり	//
	ケーキ用加工油脂	//
	鋳物用フランバイnder	//
	鉄鋼用洗浄剤	//
	コンクリート製品用 高性能減水剤	//

カラーコピー
2枚に1枚



HD
3枚に1枚



エコタイヤ
2本に1本



減農薬
に貢献



豆腐
2丁に1丁



超高層ビル
に必須



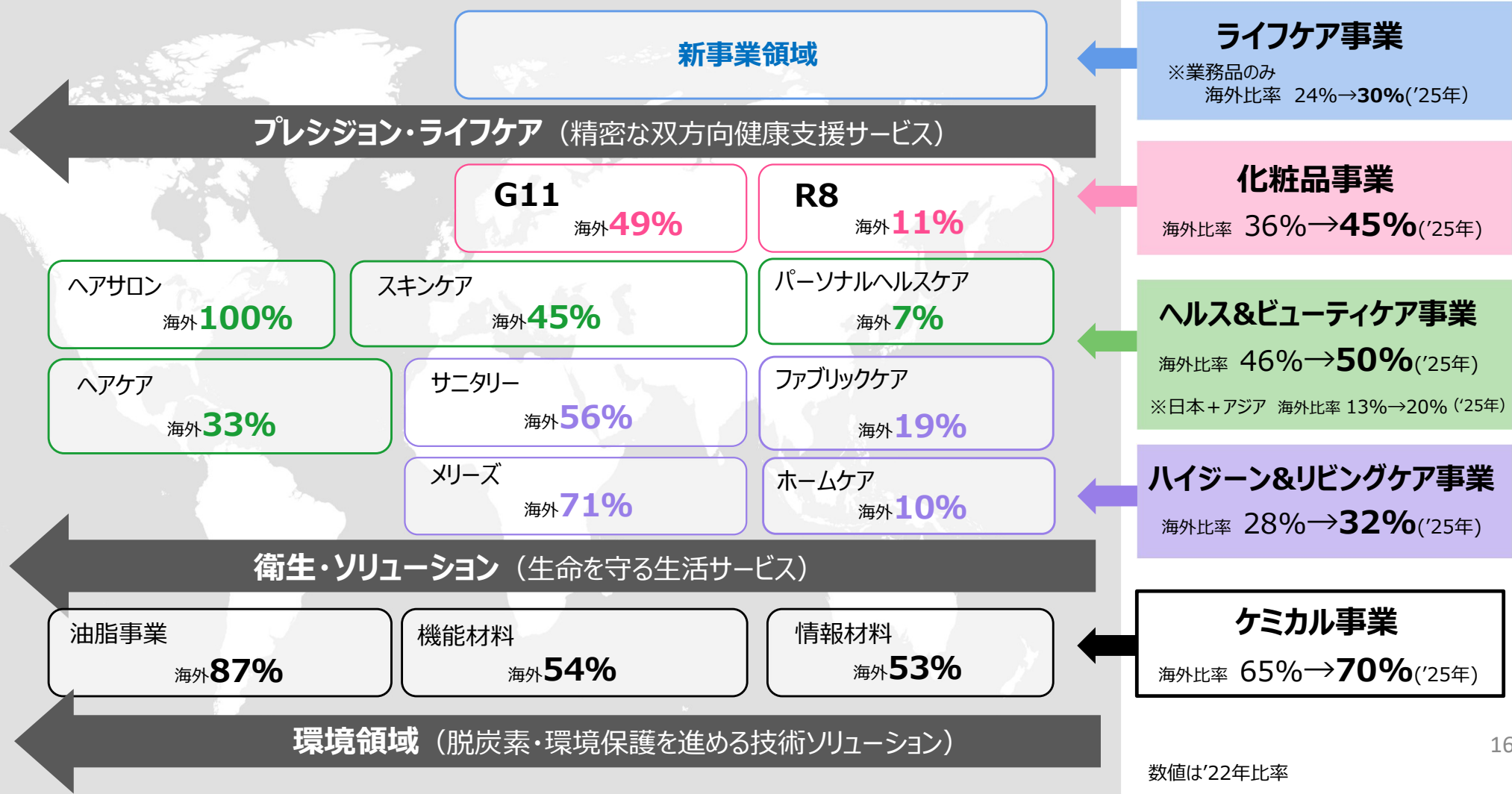
ポール9割
配管6割



ケミカル事業の一部を抜粋

事業ごとのグローバル展開方針

トップポジション
もしくは
オンラインワンポジション



数値は'22年比率

ネット販売強化とプレジジョン・モニタリングの目標



e-コマース
(ネット販売)



自社ネット販売
(My Kao モール)



グローバル : ^{'22} > 11 → ^{'25} 25%、
国内 : > 5 → 15%

グローバル : ^{'22} > 4 → ^{'25} 15%、
国内 : > 8 → 20%

花王e-コマース内

プレジジョン・モニタリング (高精確パーソナライズ)
個人を精確に知り、的確に製品をマッチングさせる

ライフケア事業（検査事業開始）

KaO

2021/6 食品衛生法等の改正により、小規模事業者、飲食店やスーパーマーケットの店舗等は「HACCPの考え方を取り入れた衛生管理」が義務付けられる。この管理のお手伝いをする衛生管理プラットフォームを展開開始。

赤ちゃんの約1/3が、アレルギーポテンシャルの**早期発見**が遅れるために、将来のアレルギー発症のリスクを高めてしまう。赤ちゃんにストレスなく、その早期発見を助ける郵送検査サービス「**ベビウエルチェック**」開始。

2021年6月施行 HACCP制度化に対応

花王プロフェッショナル・サービスだからできる
現場に寄り添った衛生管理プラットフォーム

Kiralia
HACCP

衛生管理を企業成長のエンジンに
一元管理

従業員衛生管理	設備衛生管理	機器類温度管理
中心温度管理	加熱後の冷却管理	油酸価値管理

KaO

皮脂RNAモニタリング技術

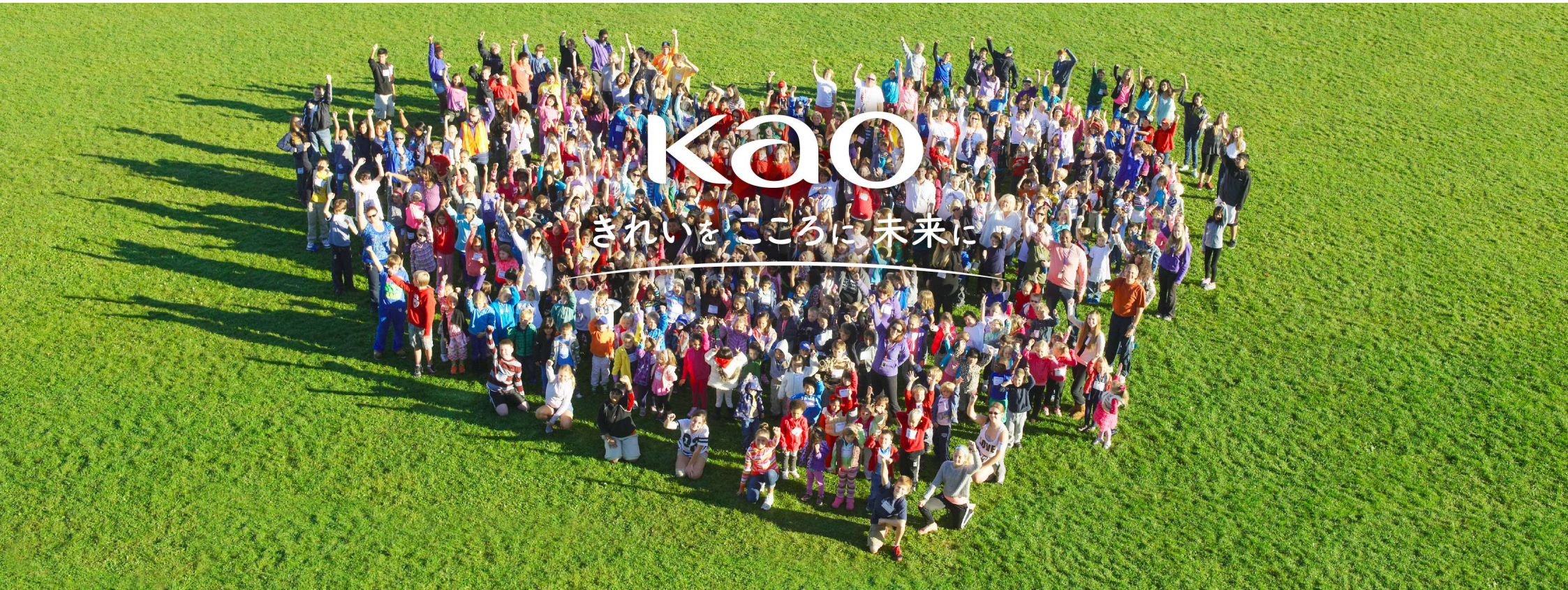
×

Healthcare Systems

郵送検査技術と事業ノウハウ



- **稼ぐ力の再生**
(経営財務の監督強化)
- **強い土俵の創成**
(戦略事業の強化とグローバル拡大)
- **マーケティングの革新**
(デジタル・モニタリング花王始動)



花王株式会社

第117期 定時株主総会