

平成27年12月期のハイライト

花王株式会社

2016年2月3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

- 2015年度業績サマリー
- 花王グループ中期3カ年計画 K15
総括
- 2016年度予想サマリーと
花王グループの目指すべき方向性

2015年度業績サマリー

2015年度業績サマリー

		対前年度増減	公表予想※1	K15目標
売上高	14,718億円	+5.0%	14,700億円	14,000億円
EBITA※2 (売上高比)	1,907億円 (13.0%)	+17.7%	—	—
営業利益 (売上高比)	1,644億円 (11.2%)	+23.3%	1,550億円	1,500億円
当期純利益 (売上高比)	989億円 (6.7%)	+24.2%	910億円	—
1株当たり当期純利益	197.19円	+26.0%	181.48円	—
ROE	14.8%	+2.4ポイント	—	—
海外売上高比率※3	35.0%	+1.9ポイント	—	30%以上
株主還元				
1株当たり配当金	80円	+10円	76円	—
連結での配当性向	40.6%			

※1: 2015年10月23日公表

※2: M&Aに関連するのれんおよび知的財産権償却前利益

※3: 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

エグゼクティブサマリー

- 6期連続増収・増益※¹で公表予想※²およびK15目標※³達成
- 公表予想達成の要因
 - 日本のトイレタリーおよび化粧品市場は堅調に推移
⇒ 価格より質を重視
 - 日本のトイレタリーではシェアを引続き拡大
 - ベビー用紙おむつ、生理用品、めぐリズム、スキンケア、ヘアケアおよびホームケアを中心とした日本のトイレタリーおよびアジアコンシューマープロダクツ事業が好調
- 資産の最大活用による、利益が出る構造への変換(稼ぐ力向上)に支えられた積極投資が機能し、目指す「脱デフレ型成長モデル」が構築できつつある
- 課題は化粧品とビバレッジ(ヘルシア)
- 株主還元:
 - 2015年度通期1株当たり配当金は公表予想より4円増やし、10円増配の80円、26期連続増配の予定
- コーポレートガバナンス
 - コーポレートガバナンスに対する取り組みを体系的に整理し、コーポレートガバナンス・コードの各原則の実施状況を2015年7月に公表
 - コーポレートガバナンスの改善に常に取り組み、継続的に情報発信

※1: 2012年の決算期変更の影響を除く(詳細はスライド2参照)

※2: 2015年10月23日公表

※3: 詳細はスライド9参照

花王グループ中期3カ年計画 K15総括

K15 売上高・営業利益

売上高
(億円)

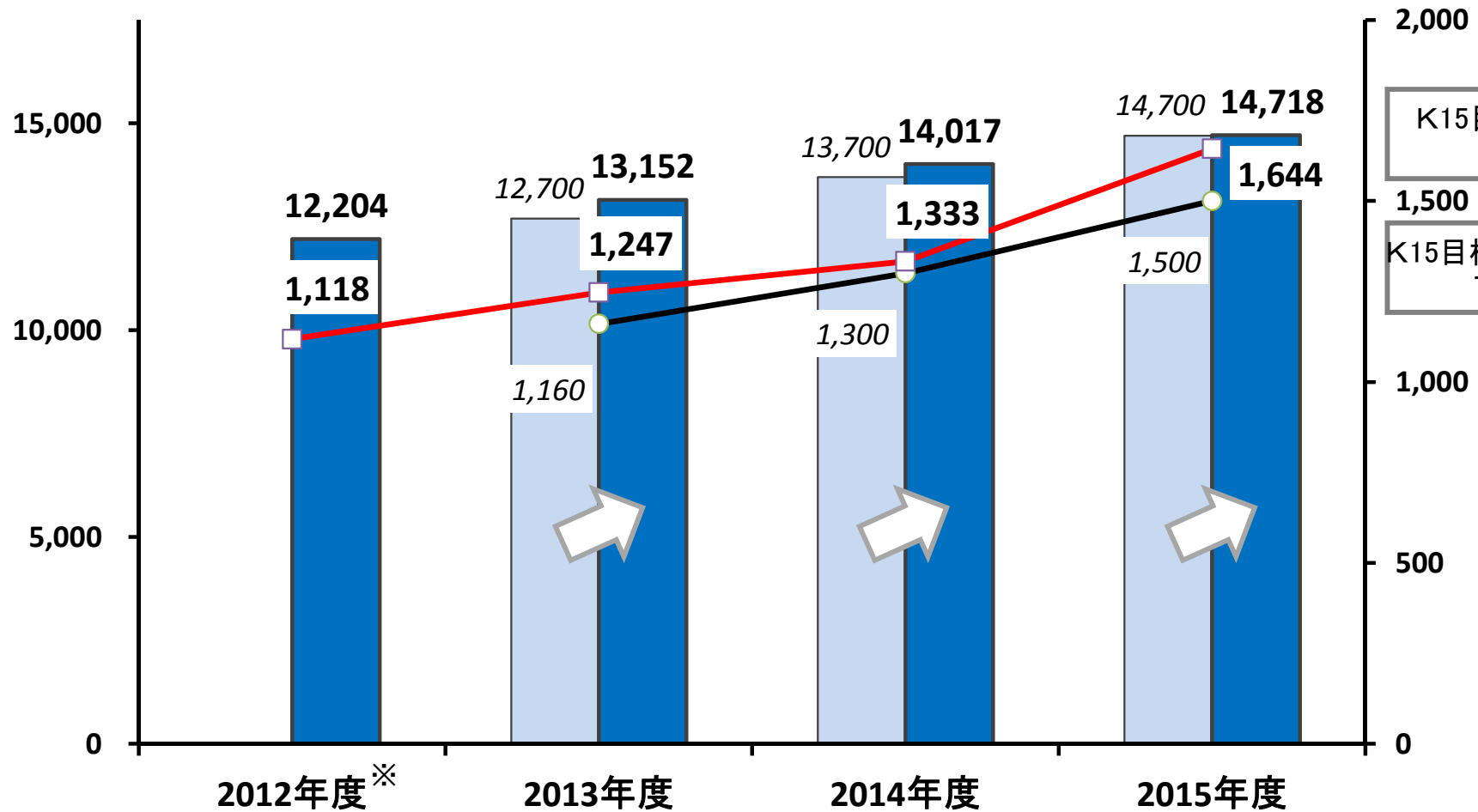
売上高 期首公表予想

売上高 実績

営業利益 期首公表予想

営業利益 実績

営業利益
(億円)



K15目標売上高
1.4兆円

K15目標営業利益
1,500億円

海外売上高比率 (実績)	2012年度*	2013年度	2014年度	2015年度
	26.8%	30.9%	33.1%	35.0%

K15目標
30%以上

※2012年の決算期変更の影響を除く(詳細はスライド2参照)

全てのK15目標達成

- 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
 - 売上高: 14,718億円 (目標 14,000億円)
 - 営業利益: 1,644億円 (目標 1,500億円)
 - 海外売上高比率※: 35.0% (目標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の成果と課題

■ 成果

- 「脱デフレ型成長モデル」が予定通り構築できつつある
- 売上・営業利益の構造変化
 - ・ 海外売上高比率の向上
 - ・ 各事業が営業利益額を増大すると同時に、ファブリック&ホームケア事業の高い利益率を維持しながら、ファブリック&ホームケア事業の利益偏重を是正
- 持続的成長をけん引する商品およびカテゴリーの育成
 - ・ ベビー用紙おむつ、生理用品およびめぐリズム が大幅な売上拡大と収益性改善に貢献
 - ・ ビオレ、キュレル、日本のヘアケアおよびホームケアが大きく伸長
- アジアコンシューマープロダクツ事業の収益性改善
 - ・ 中国：日本製および現地生産のベビー用紙おむつおよび生理用品が好調持続
 - ・ インドネシア：中間所得層向けベビー用紙おむつおよび衣料用洗剤が売上拡大に寄与
 - ・ アジアの化粧品(カネボウ化粧品、花王ソフィーナ)が黒字化

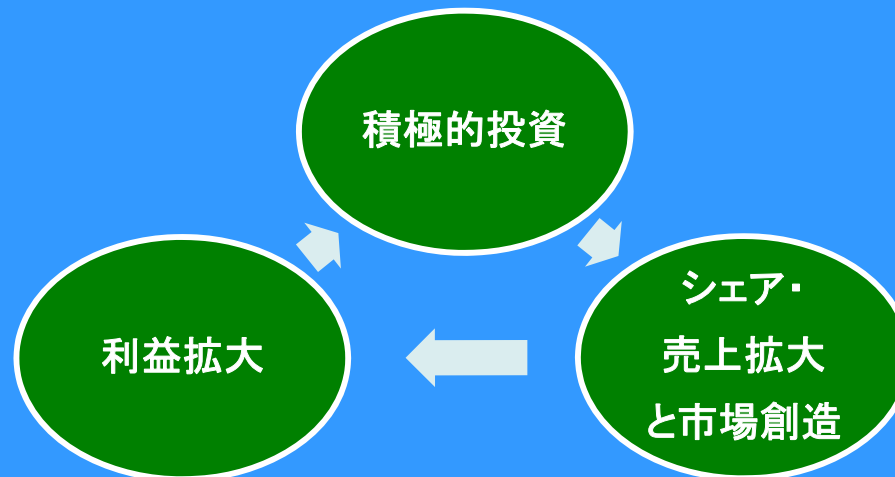
■ 課題

- 化粧品ビジネスの収益性改善
- ビバレッジ(ヘルシア)の立て直し

目指すべき持続的成長モデル

利益ある成長

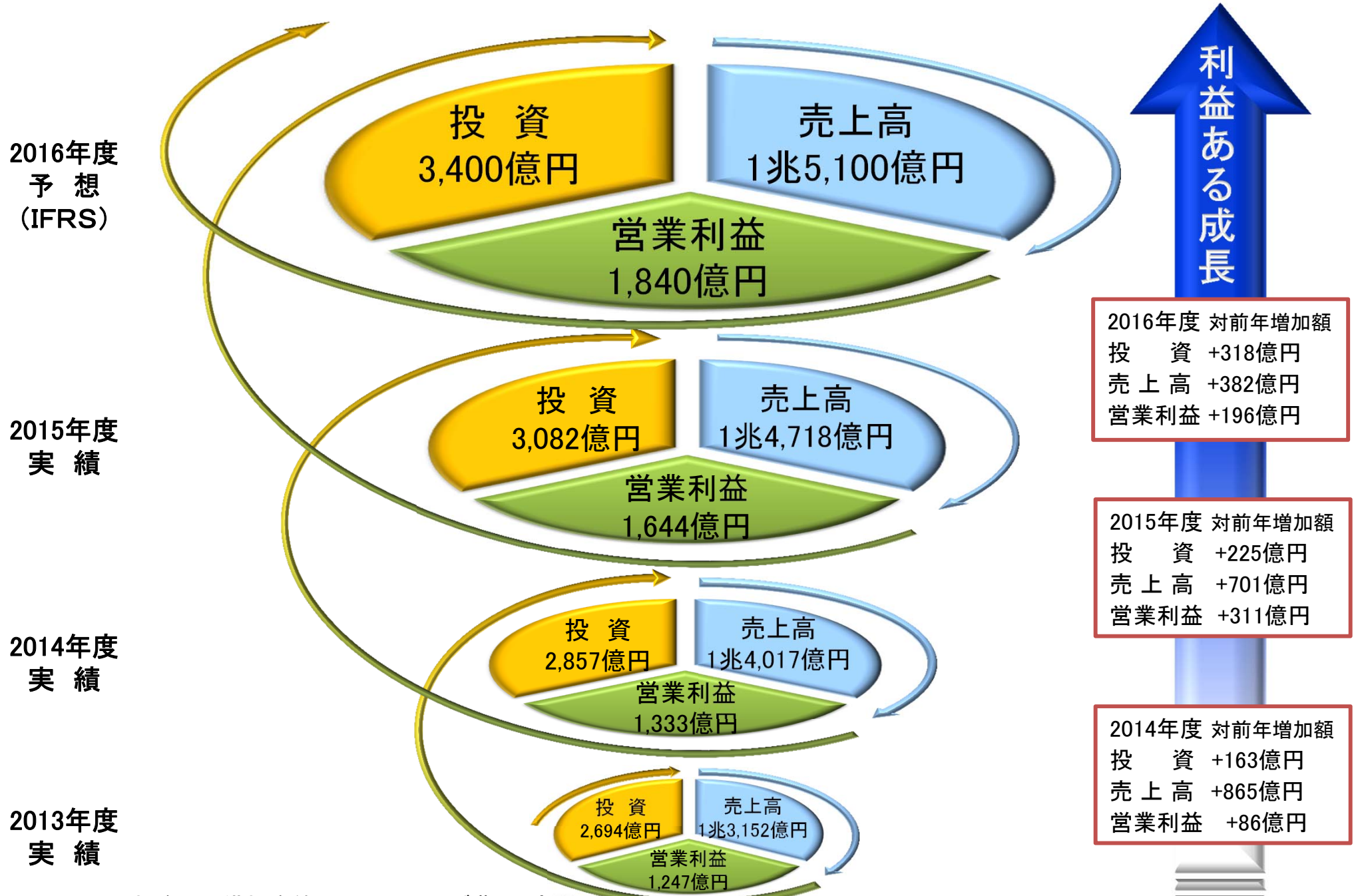
脱デフレ型成長モデルの構築



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

積極投資による花王の脱デフレ型成長モデル



2016年度 対前年増加額
 投資 +318億円
 売上高 +382億円
 営業利益 +196億円

2015年度 対前年増加額
 投資 +225億円
 売上高 +701億円
 営業利益 +311億円

2014年度 対前年増加額
 投資 +163億円
 売上高 +865億円
 営業利益 +86億円

利益ある成長

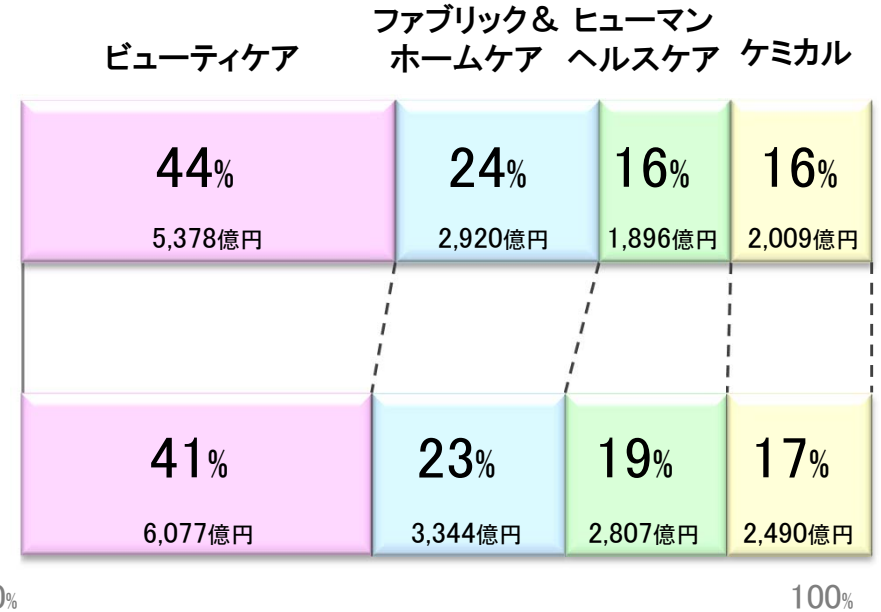
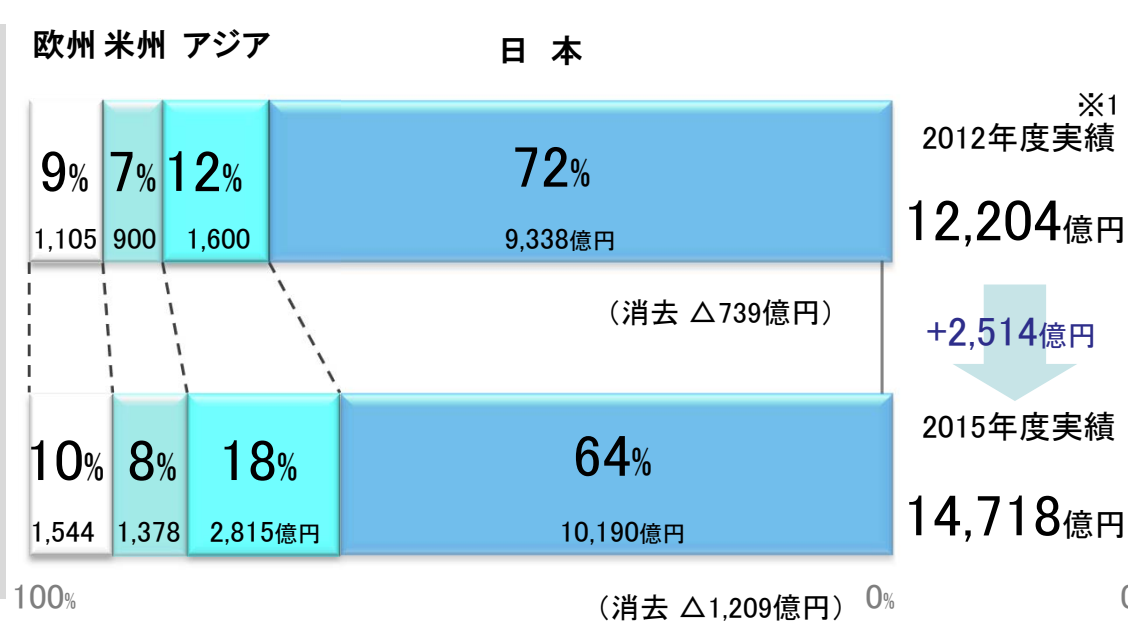
※1: 投資: 設備投資等+マーケティング費+研究開発費
 ※2: 2016年よりIFRSベース

売上高・営業利益構造の変化

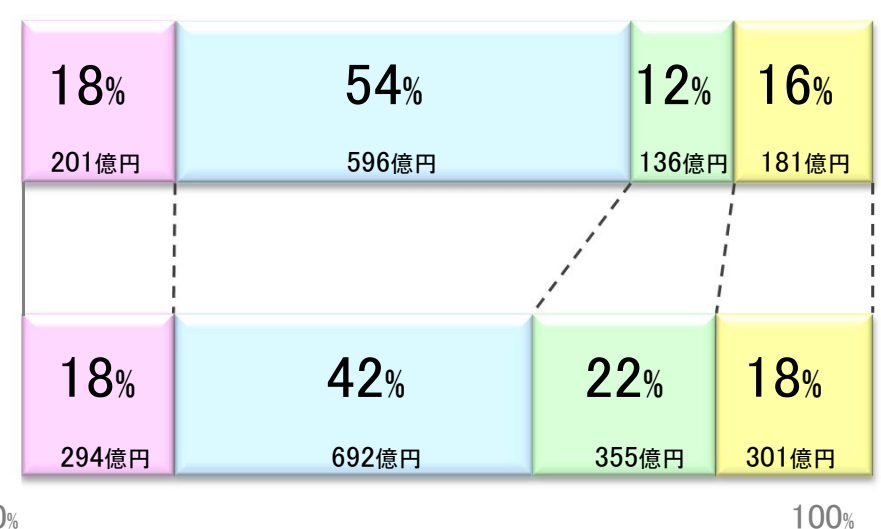
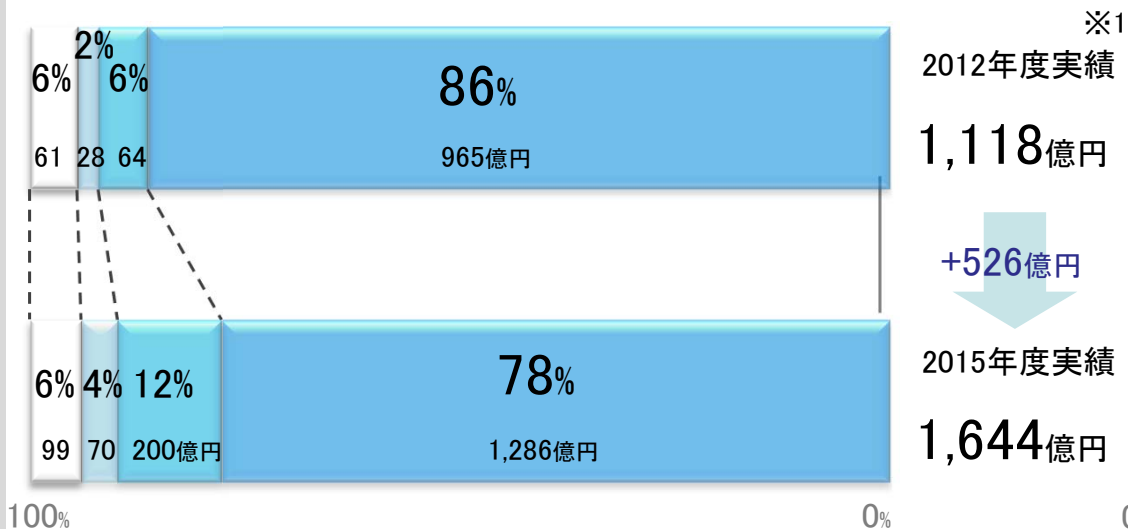
地域構成の変化：海外比率の増加

事業構成の変化：各セグメント分散化

売上高



営業利益



※1：2012年の決算期変更の影響を除く(詳細はスライド2参照)

※2：参考：海外売上高比率(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)は2012年度27%、2015年度35%

※3：事業別売上構成のみ内部売上消去後ベース、それ以外は全て調整(消去)前ベース

2016年度予想サマリーと 花王グループの目指すべき方向性

2016年度予想サマリー

【億円】	2015年度		2015年度	2016年度予想	
	[日本基準]	増減率%	[IFRS ^{※1}]	[IFRS]	増減率% ^{※2}
売上高	14,718	+5.0	14,746	15,100	+2.4
営業利益	1,644	+23.3	1,678	1,840	+9.7
対売上比	11.2%		11.4%	12.2%	
親会社の所有者に帰属する 当期利益	989 ^{※3}	+24.2	1,051	1,200	+14.2
対売上比	6.7%		7.1%	7.9%	
基本的1株当たり 当期利益(円)	197.19 ^{※4}	+26.0	209.64	239.30	+14.1
ROE	14.8%	+2.4 ポイント	16.1%	16.6%	+0.5 ポイント
株主還元					
1株当たり配当金(円)	80.0	+14.3	80.0	92.0	+15.0
連結での配当性向	40.6%	-	38.2%	38.4%	-

※1: 2015年度IFRS実績は日本基準で作成された27年12月期実績をもとに算出した概算値であり、会計監査の結果により変更する可能性があります

※2: 2016年度予想増減率は2015年度IFRS実績との比較

※3: 2015年度の数値は日本基準の「当期純利益」

※4: 2015年度の数値は日本基準の「1株当たり当期純利益」

成長を続けるための「準備の年」

様々な外部要因の変化に対応できるような
次期中期経営計画K20のための準備をしっかりと行う

1. 7期連続増収増益※、公表予想の達成

- 伸びている事業を更に伸ばす
- 苦戦している事業を成長軌道へ
- 積極的な新製品・改良品の発売
- アジアコンシューマープロダクツ事業の成長加速

2. 今後の成長を支える事業の準備を本格化

- 化粧品ビジネスの大改革遂行
 - 昨年の花王ソフィーナに続き、今年カネボウ化粧品でもスタート
- 食品及び健康関連事業への参入準備
- 欧米コンシューマープロダクツ事業の「不連続な成長」の準備
- 衛生等の事業境界領域事業の創出
- M&Aの積極化による事業拡大、事業創造

※ 2012年の決算期変更の影響(詳細はスライド2参照)および2016年度第1四半期からのIFRS適用の影響を除く

利益ある成長 と 社会のサステナビリティへの貢献の
両立によって、グローバルで存在感のある会社を目指す

リーディング・カンパニーとしての役割をしっかりと果たし
企業価値増大を図るために

1. 持続的成長にこだわる

- 連続増収増益
- 売上拡大より利益重視
- 「脱デフレ型成長モデル」の深化とM&Aへの積極投資
- 利益ある新事業の創出、提案

2. ステークホルダーへの持続的な還元

- 社員への還元：継続的な処遇アップ
- 社会への還元：納税、雇用、社会貢献
- 株主への還元：増配の継続

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、さらなる成長を目指す

1. 将来の成長に向けての投資
(設備、M&A等)

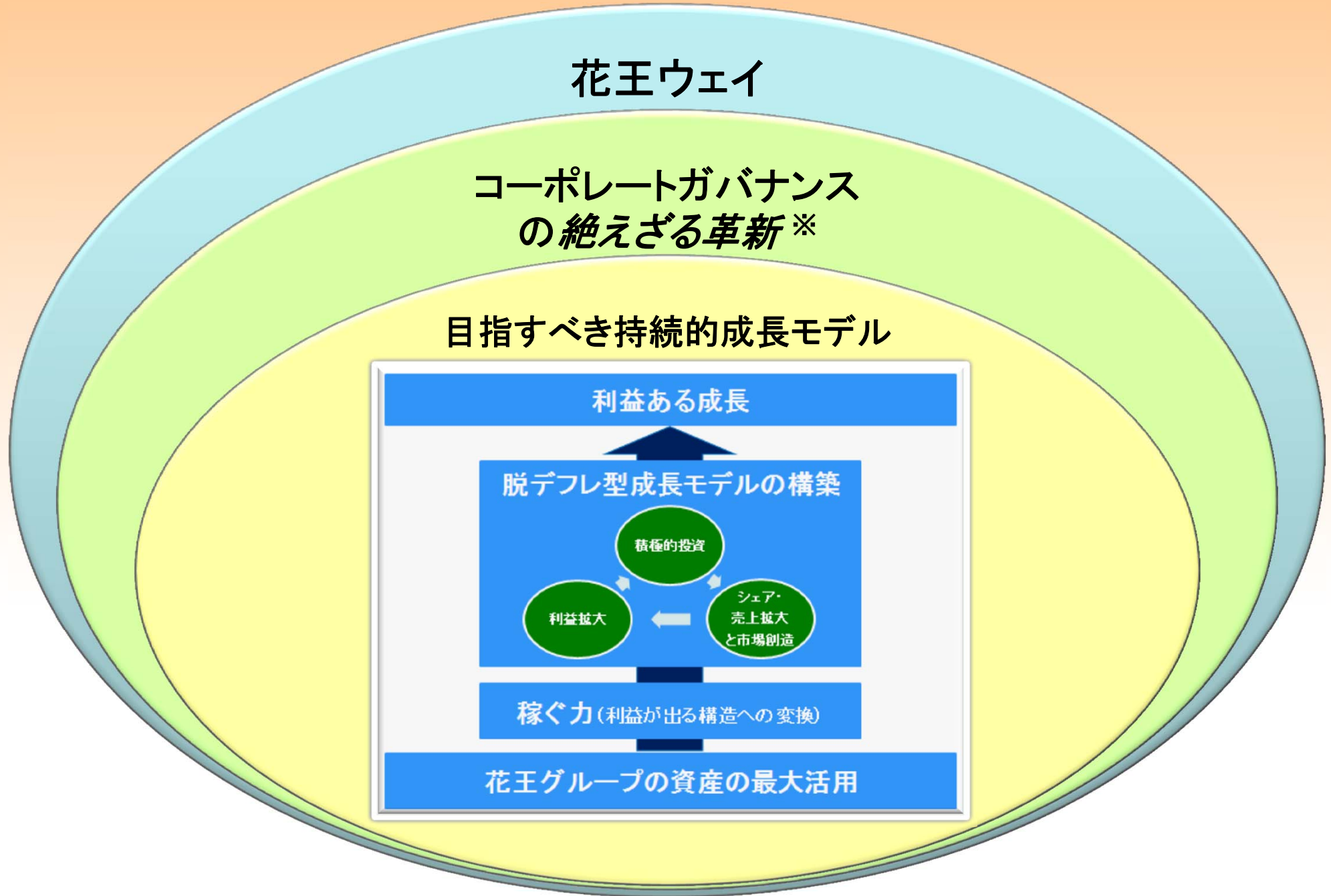
2. 安定的・継続的な配当

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

補足資料

利益ある成長とコーポレートガバナンス



※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

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目指す国際的なNGO

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

2015年度売上高: 6,077億円
(増減率:+3.0%/売上構成:41.3%)

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

2015年度売上高: 2,807億円
(増減率:+16.9%/売上構成19.1%)

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

2015年度売上高: 3,344億円
(増減率:+3.1%/売上構成:22.7%)

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

2015年度売上高: 2,885億円
(増減率:+0.2%/売上構成:16.9%)

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

2015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	6,077	※1 +3.0%
	営業利益※2	294	+10億円
	営業利益率	4.8%	0.0ポイント
化粧品	売上高	2,547	※1 △2.3%
	営業利益※2	△183	△63億円
	営業利益率	△7.2%	△2.6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	3,530	+7.2%
	営業利益※2	477	+72億円
	営業利益率	13.5%	+1.2ポイント

カネボウ化粧品

■ 売上高:	1,800億円弱
(2014年度)	1,800億円弱)
■ 利益率※3:	5%強
(2014年度)	7%強)

※3: ロイヤリティ控除前営業利益率

※1: 花王ソフィーナ販売制度改定の影響を除く増減率は、ビューティケア+4.3%、化粧品+0.6%

※2: 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: 264億円

-化粧品: 254億円

-スキンケア・ヘアケア(マス)及び美容サロン向けビジネス: 10億円

2015年度 国内化粧品

国内化粧品市場

〔金額ベース前年比〕

'15年1月～12月

'14年1月～12月

市場全体

△ 2.2%

△ 0.2%

高価格帯(5,000円超)

△ 1.0%

+0.1%

中価格帯(2,000円～5,000円)

△ 3.0%

+0.3%

低価格帯(2,000円未満)

△ 2.6%

△ 1.2%

花王グループ計

(カネボウ化粧品+花王ソフィーナ)

△ 3.4%

△ 0.5%

※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

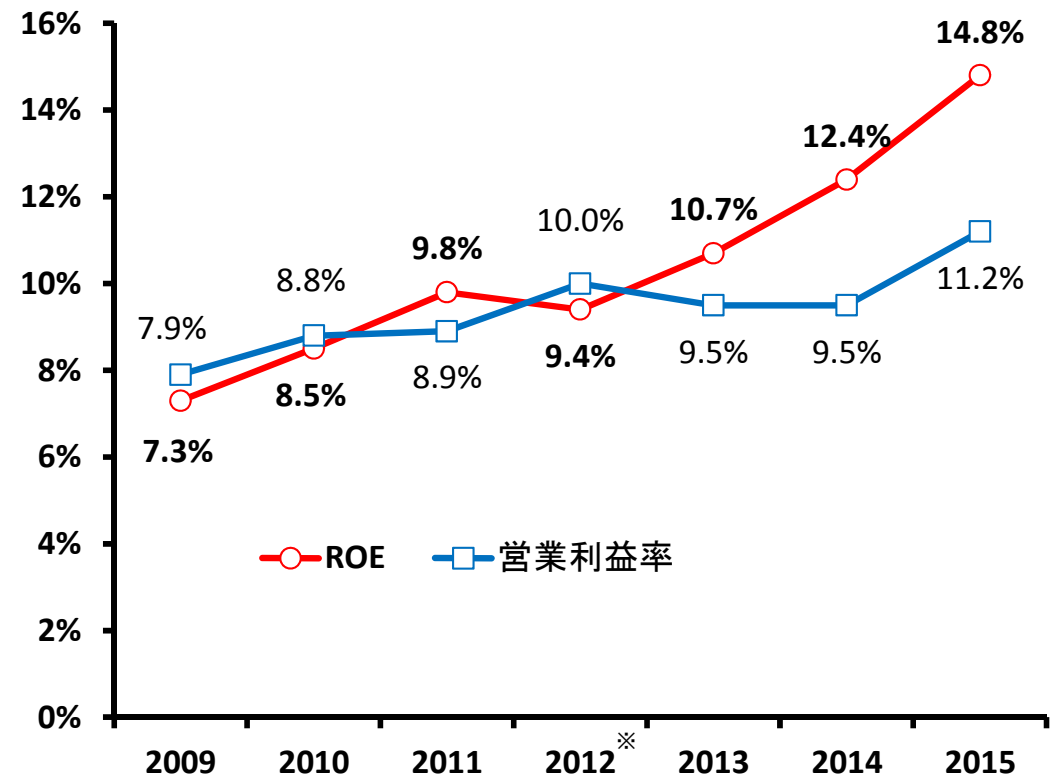
- 利益額を増やすと同時に、利益率の改善を図る

■ 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(2015年度で26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



FTSE4Good



CSR関連の外部機関からの評価



Gold Class 2016および
Industry Mover 2016同時受賞



[2016年2月3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