

2017年(平成29年)12月期

2017年1月1日～2017年12月31日

# 決算説明会

花王株式会社

2018年2月1日



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』に掲載しています。

<http://www.kao.com/jp/corporate/investor-relations/library/presentations/>

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(平成24年)12月期より決算期を3月31日から12月31日に変更しました。

[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

※ 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

- 2016年(平成28年)12月期より国際会計基準(IFRS)を適用しています。
- 2017年(平成29年)12月期より、日本のコンシューマープロダクツ事業において販売制度の改定を行い、併せてIFRS第15号「顧客との契約から生じる収益」などを早期適用しています。
- 資料のカッコ()内の数字はマイナス

# 2017年度の連結業績と2018年度の見通し

花王株式会社

執行役員 会計財務部門統括  
山内 憲一

2018年2月1日



KaO

自然と調和する ころろ豊かな毎日をめざして

# 2017年12月期 連結決算の概況

## 【2017年のこだわり】

### 1. モデルの変更:

中期経営計画K15の「脱デフレ型成長モデル／資産の最大活用」を深化させ、さらに「トップダウン推進モデル」を定着させる。

### 2. 中期経営計画K20必達のための2017年12月期連結業績予想達成。

## 【2017年の概況】

- 進化系「脱デフレ型成長モデル」の構築に向けて、マーケティング投資の効率化など資産の最大活用を深化。
- 中期経営計画K20の目標達成に向けて、予定通り業績予想を達成。  
**売上高実質伸長率5.6%・営業利益率13.7% → K20達成に向け着実に進捗  
過去最高益更新(5期連続営業最高益)・8期連続増益**

## 【株主還元】

- 2017年12月期の1株当たり年間配当金は、公表予想を2円上回る16円増配の110円とし、**28期連続増配**となる予定。2017年3月1日に自己株式900万株を消却。

# 事業戦略と進捗

## 【全体】 2018年からのさらなる成長のための足掛かりを構築

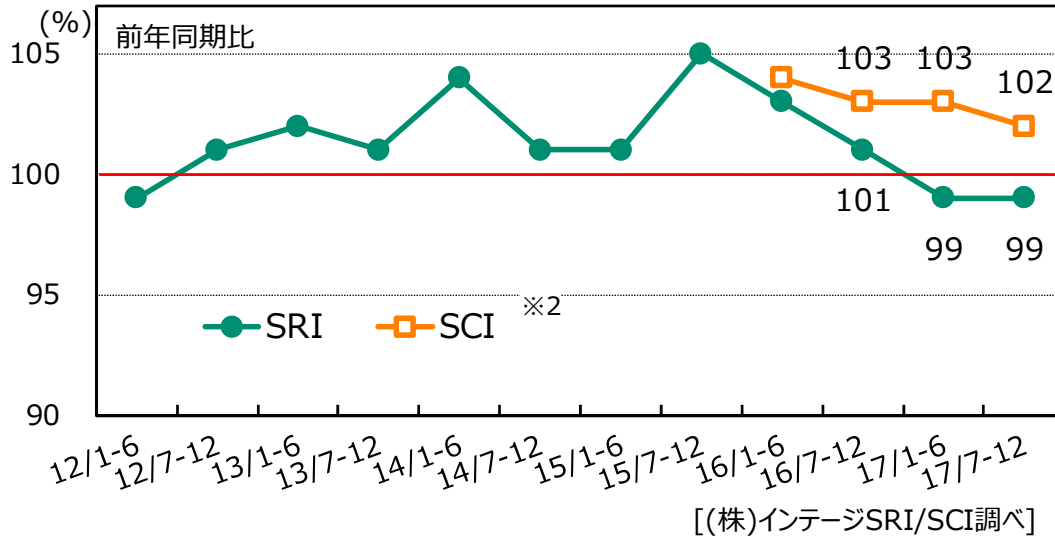
- 中国のEコマース・中国市場向け越境Eコマースの強化、日本のEコマース拡大など、Eコマースチャネルへの取り組みを深化。
- アジアの化粧品は、集中したブランドでマーケティング投資を実施し、売り上げ、利益を大きく拡大。
- 米国のスーパープレミアムブランド「Oribe(オリベ)」を所有するオリベヘアケア社の買収による高級ヘアサロン向けビジネスへの進出。
- デジタル世代に向けたマーケティングチャレンジを拡大し、新しいメディアミックスを進展。
- 水性インクジェット用顔料インクの開発とグローバル展開加速のための日米欧三極体制確立。
- R&Dによるイノベーションが進展し、革新的な商品をスピードをもって提案できる体制が整う。

## 【課題】

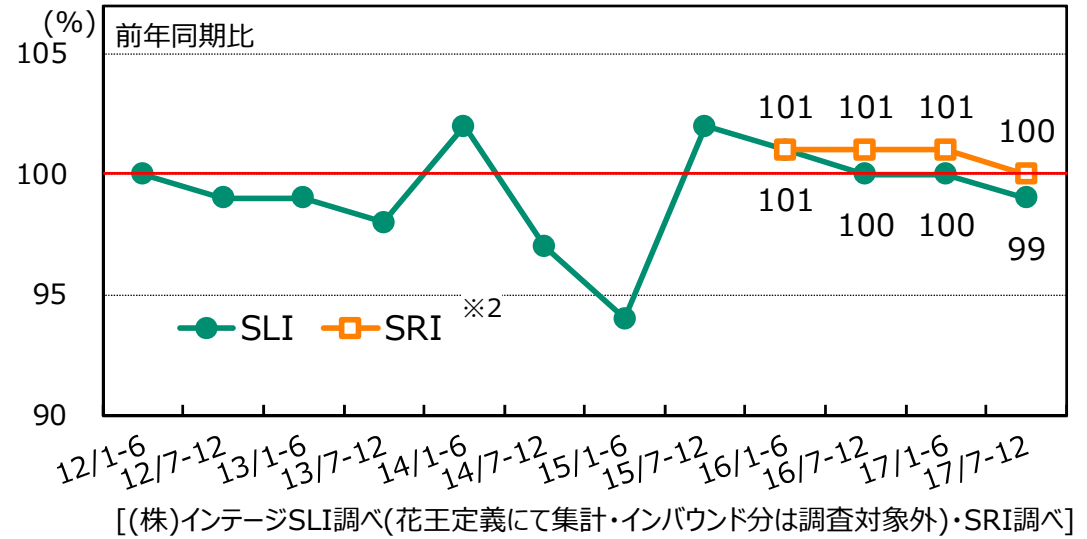
- 国内の化粧品は、ソフィーナiP・グローバルブランドKANEBOに加え、秋にエスト・DEWを刷新したが、インバウンド売上の減少などをカバーしきれず。戦略の見直しが必要。
- ヘアケア製品は、ナチュラル・オーガニック系などプレミアムヘアケア市場への対応が必要。
- フード&ビバレッジ製品は、市場に多くの特定保健用食品や機能性表示食品があふれ、ヘルシア独自の価値を十分に伝達できていない。

# 2017年1-12月 国内コンシューマープロダクツ市場の状況

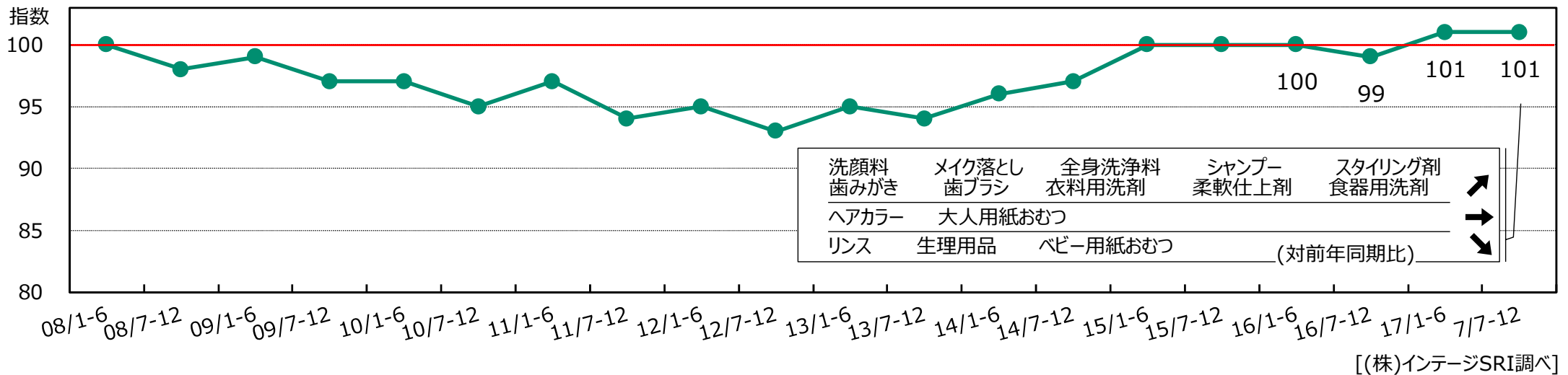
・国内トイレタリ<sup>※1</sup>ー市場伸長率(79品目・金額ベース)



・国内化粧品市場伸長率(26品目・金額ベース)



・国内トイレタリー15品目消費者購入単価<sup>※3</sup>



※1 化粧品を除くコンシューマープロダクツ。

※2 SRI: 全国約3千店の小売店POSデータによる推計 / SCI: 全国約5万人の消費者モニターによる購入実績データ / SLI: 全国約4万人の女性モニターによる化粧品・スキンケア・ヘアケア製品の購入実績データ

※3 2008年1-6月を100とした指数ベース

# 2017年12月期 連結決算のハイライト

## 連結会計年度 (1-12月)

【億円】	2016年度	2017年度	前年比%	前年差	公表差	公表予想
売上高	14,576	14,894	+2.2	+318	+194	14,700
	販売制度改定/IFRS第15号 <sup>※1</sup>		(4.7)	(691)	-	-
	為替 <sup>※2</sup>		+1.3	+188	-	-
	上記を除く実質		+5.6	+821	-	-
営業利益	1,856	2,048	+10.4	+192	+48	2,000
営業利益率	12.7%	13.7%	-	-	-	-
税引前利益	1,834	2,043	+11.4	+209	+53	1,990
当期利益	1,279	1,486	+16.2	+207	-	-
親会社の所有者に帰属する当期利益	1,266	1,470	+16.2	+205	+90	1,380
EBITDA(営業利益+減価償却費+償却費)	2,367	2,593	+9.6	+226	-	-
ROE(%)	18.6	19.8	-	-	-	-
基本的1株当たり当期利益(円)	253.43	298.30	+17.7	+44.87	+18.24	280.06
1株当たり配当金 (円)	94.00	110.00	-	+16.00	+2.00	108.00

キャッシュ・フロー	フリー・キャッシュ・フロー <sup>※3</sup>	897 億円
	配当金の支払額 <sup>※4</sup>	507 億円

※1 2017年12月期より日本のコンシューマープロダクツ事業において販売制度の改定を行い、併せてIFRS第15号を早期適用しています。

※2 為替レート: 米ドル=112.18円 / ユーロ=126.68円 / 中国元=16.60円

※3 フリー・キャッシュ・フロー = 営業活動によるキャッシュ・フロー + 投資活動によるキャッシュ・フロー

※4 非支配持分への支払額を含んでいます。

# 販売制度改定・IFRS第15号早期適用の連結損益への影響

連結会計年度 (1-12月)							販売制度改定 およびIFRS第 15号適用の影 響を除いた売 上高比
【億円】	2016年度	2017年度	前年差	販売制度改定 +IFRS第15号	販売制度改定	IFRS第15号	
売上高	14,576	14,894	+318	(691)	(234) [売上控除]	(457) [売上控除]	45.2%
売上原価 売上高比	(6,375) 43.7%	(8,341) 56.0%	(1,966)	(1,293)	-	(1,293)	
売上総利益	8,201	6,553	(1,648)				41.8%
販売費及び一般管理費	(6,334)	(4,527)	+1,807	+1,984	+234	+1,750	
					販促費・センターフィー等 17	457	
					物流・運送費・人件費等 販売手数料等 217	1,293	
売上高比	43.5%	30.4%					

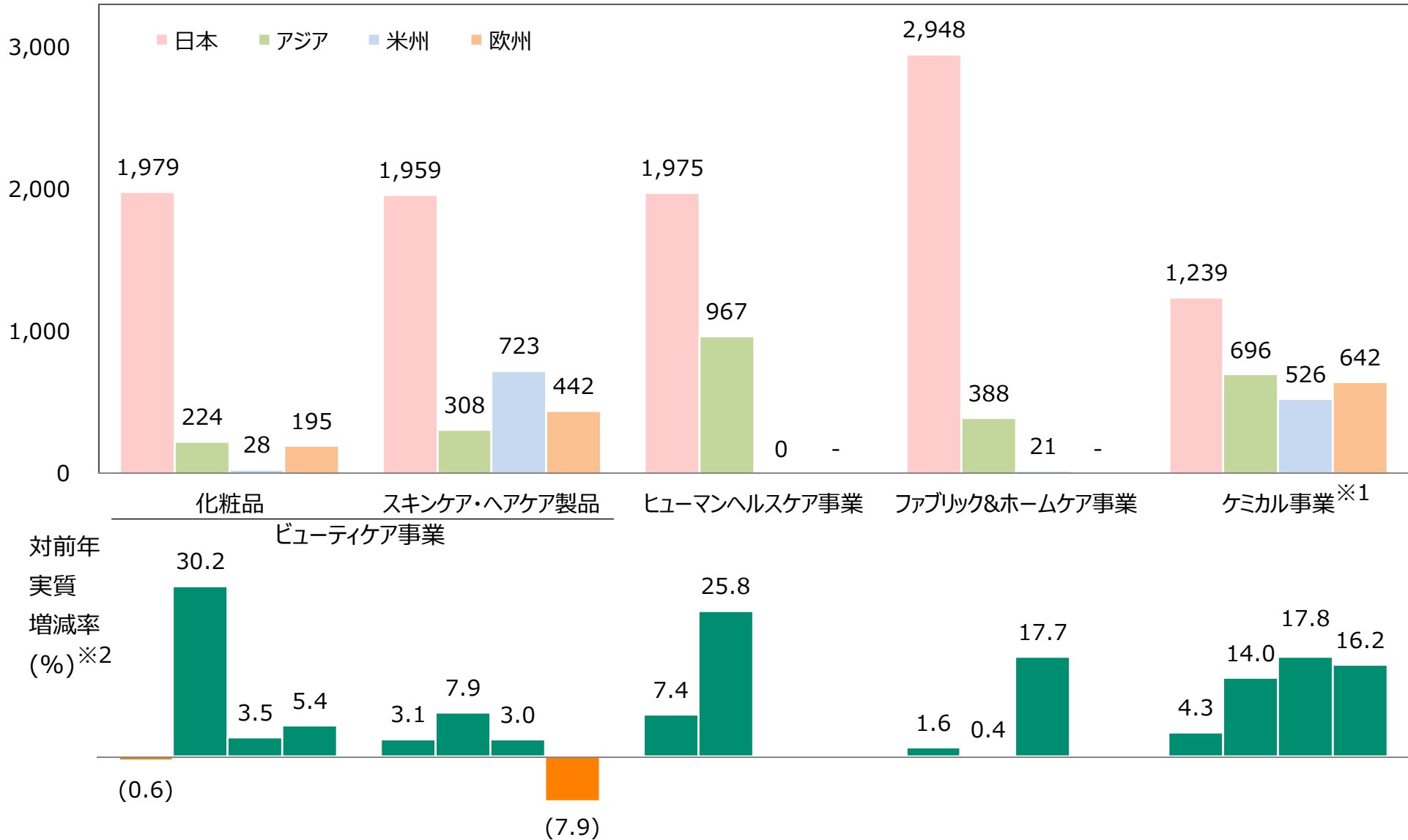
※ 2017年12月期より日本のコンシューマープロダクツ事業において販売制度の改定を行い、併せてIFRS第15号を早期適用しました。これにより従来、販売費及び一般管理費としていた一部の項目を売上高からの控除や売上原価で会計処理しています。



# 販売実績

2017年度 連結売上高

(億円)



※1 ケミカル事業の売上高はセグメント間取引を含んでいます。

※2 日本のコンシューマープロダクツ事業の販売制度改定とIFRS第15号早期適用、および為替変動の影響を除く実質増減率。

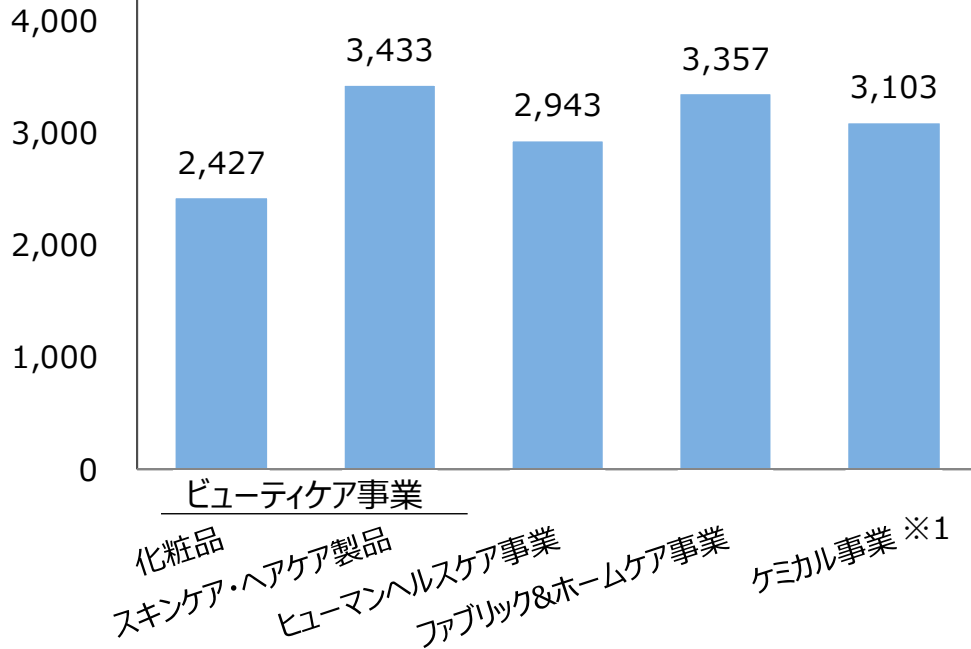
kaO

自然と調和する ころ豊かな毎日をめざして

# セグメントの業績

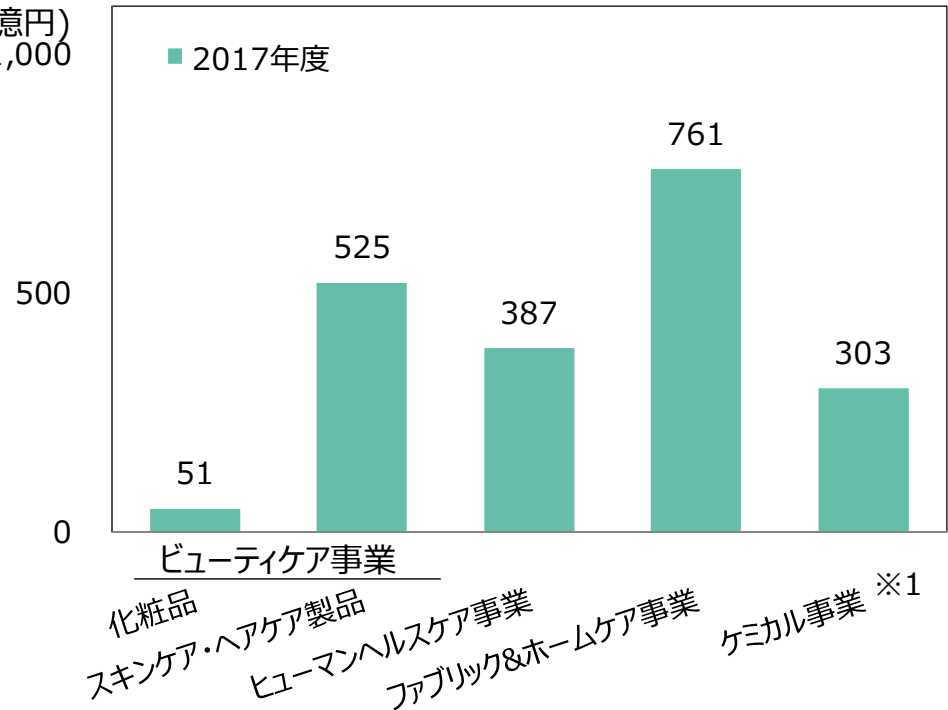
売上高

(億円)

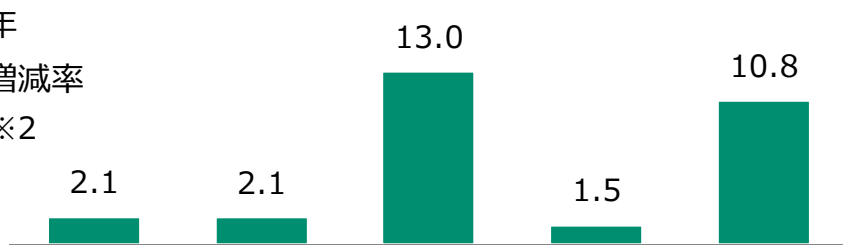


営業利益

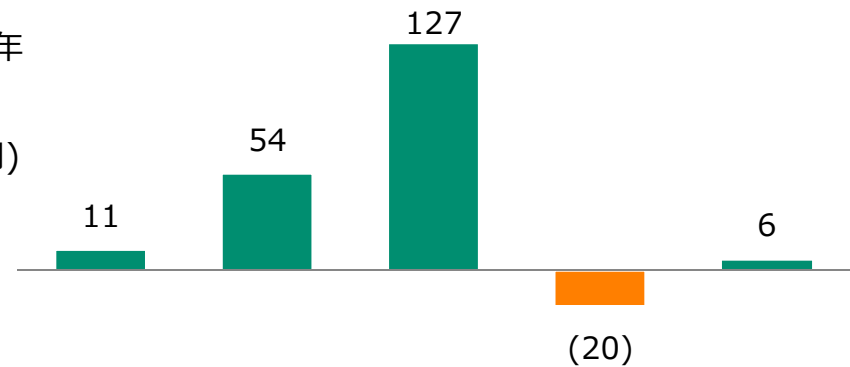
(億円)  
1,000



対前年  
実質増減率  
(%) ※2



対前年  
増減  
(億円)



※1 ケミカル事業の売上高・営業利益はセグメント間取引を含んでいます。

※2 日本のコンシューマープロダクツ事業の販売制度改定とIFRS第15号早期適用、および為替変動の影響を除く実質増減率。

# コンシューマープロダクツ事業の状況

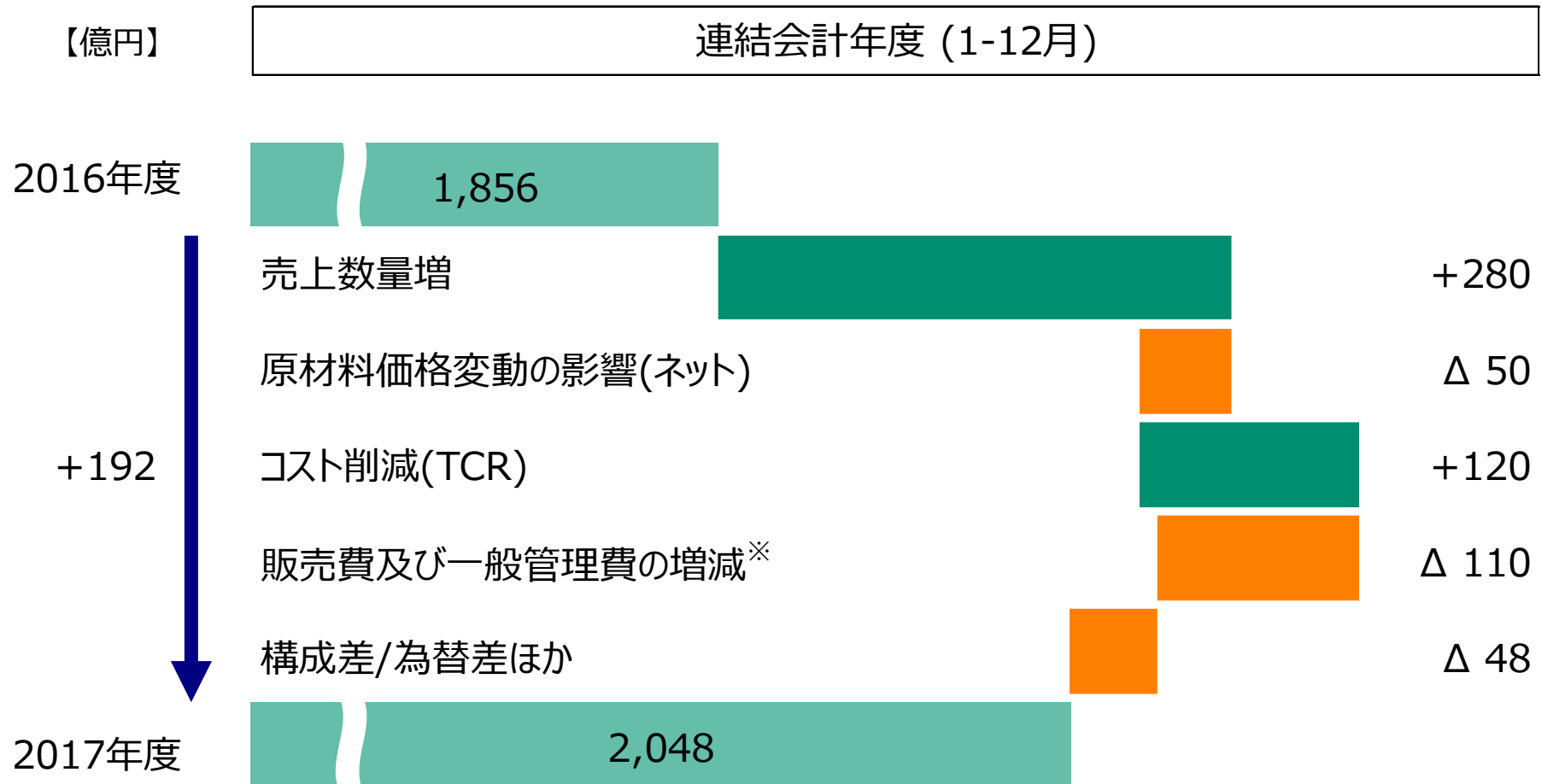
連結会計年度 (1-12月)

【億円】	売上高				営業利益			営業利益率(%)	
	2016年度	2017年度	増減率%	実質% <sup>※</sup>	2016年度	2017年度	増減	2016年度	2017年度
日本	9,056	8,862	(2.1)	2.6	1,322	1,439	117	14.6	16.2
アジア	1,762	1,888	7.1	16.8	158	192	35	9.0	10.2
米州	733	773	5.5	3.5	29	37	9	3.9	4.8
欧州	648	638	(1.5)	(4.1)	43	54	12	6.6	8.5
コンシューマープロダクツ事業計	12,198	12,160	(0.3)	4.4	1,551	1,723	172	12.7	14.2

主要国・地域の売上高伸長率 (実質)	中国:	36%	台湾:	4%	ベトナム:	13%
	インドネシア:	14%	タイ:	2%		

※ 日本のコンシューマープロダクツ事業の販売制度改定とIFRS第15号早期適用、および為替変動の影響を除く実質増減率。

# 連結営業利益増減



※ 日本のコンシューマープロダクツ事業の販売制度改定とIFRS第15号早期適用、および為替変動の影響を除く実質増減。

# K20の目標を見据えた2018年度の取り組み

- ・ コンシューマープロダクツ事業体制の革新

意思決定のスピードアップとグローバルな成長の加速のため、階層を減らしたフラットな事業部制に再編し、若手責任者を起用。

- ・ 国内販売体制の革新

- ①マーケティング・販売・商談
- ②美容カウンセリング
- ③売り場づくり等の店頭マーチャンダイジング

3つの機能を軸とした機能別組織体制

美容カウンセリング専門会社の設立

➤ 化粧品事業の大改革・働き方改革を推進

- ・ 化粧品事業は、価格帯に合わせたメリハリの効いた施策とインバウンド需要やEコマースへの対応を強化。

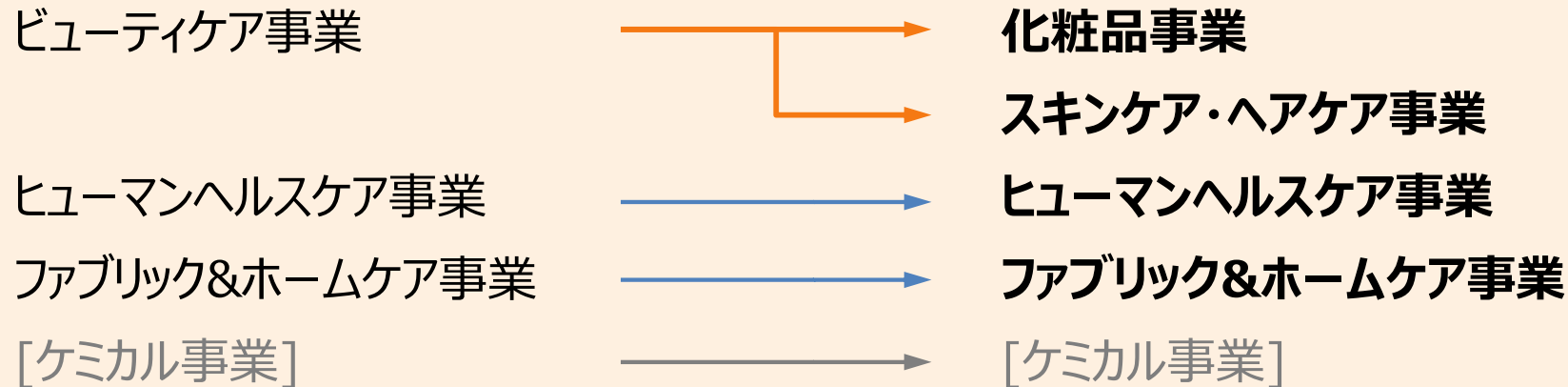
- ・ プレミアムヘアケア市場への積極的な対応のみならず、マスヘアケア市場へも新しい提案を行い、大きく挽回を目指す。

- ・ フード&ビバレッジ製品は、マスメディアによる価値訴求と店頭での山積み展開からデジタルマーケティングへ転換を図り、総合的な健康提案を通じて話題を作り、新規ユーザー獲得を目指す。

# コンシューマープロダクツ事業体制の革新

## ◆ ビューティケア事業を化粧品事業とスキンケア・ヘアケア事業に分けて管理

2018年1月1日以降



## ◆ 乾燥性敏感肌ケア「キュレル」をビューティケア事業から化粧品事業へ、メンズプロダクツ「サクセス」をヒューマンヘルスケア事業からスキンケア・ヘアケア事業へ再編

2018年1月1日以降

**「キュレル」** 売上高250億円強／営業利益率20%以上  
ビューティケア事業  
(スキンケア・ヘアケア製品)



**化粧品事業**

**「サクセス」** 売上高140億円弱／営業利益率20%以上  
ヒューマンヘルスケア事業



**スキンケア・ヘアケア事業**

# 2018年12月期連結業績の見通し

■ 国内トイレタリー市場伸長率	.....	} 前年を少し上回る	
■ 国内化粧品市場伸長率	.....		
■ 売上高:	.....	増減率	15,400億円
		+3.4%	
	・ 為替の変動による影響	+0.2%	+26億円
	・ 対前年実質増減	+3.2%	+480億円
			<u>損益への影響</u>
■ 原材料価格変動の影響	.....	・ グロス:	±0億円
		・ ネット:	Δ40億円
■ コストダウン活動 (TCR)	.....		+60億円
■ 設備投資・減価償却費+償却費	.....	・ 設備投資額:	900億円
		・ 減価償却費+償却費:	600億円
予想為替レート	米ドル = 110円	(2017年度実績[単純平均])	112.18円)
	ユーロ = 135円	(2017年度実績[単純平均])	126.68円)
	元 = 17.0円	(2017年度実績[単純平均])	16.60円)

# 2018年12月期連結業績予想

連結会計年度 (1-12月)					
【億円】	2017年度	前年比%	2018年度予想	前年比%	前年差
売上高	14,894	+2.2	15,400	+3.4	+506
			為替による影響 <sup>※</sup>	+0.2	+26
			対前年実質増減	+3.2	+480
営業利益	2,048	+10.4	2,150	+5.0	+102
営業利益率	13.7%	-	14.0%	-	-
税引前利益	2,043	+11.4	2,150	+5.2	+107
対売上比	13.7%	-	14.0%	-	-
親会社の所有者に帰属する当期利益	1,470	+16.2	1,520	+3.4	+50
対売上比	9.9%	-	9.9%	-	-
EBITDA(営業利益+減価償却費+償却費)	2,593	+9.6	2,750	+6.1	+157
ROE	19.8%	-	17.8%	-	-
基本的1株当たり当期利益 (円)	298.30	+17.7	308.46	+3.4	+10.16
1株当たり配当金(円)	110.00	-	120.00	-	+10.00

※ 予想為替レート: 米ドル=110円 / ユーロ=135円 / 中国元=17.0円



# 2018年12月期連結売上高予想

## 連結会計年度 (1-12月)

【億円】	実質※2			実質※2	
	2018年度予想	増減率 (%)		2018年度予想	増減率 (%)
化粧品事業※1	2,738	2.3	日本	9,990	2.1
スキンケア・ヘアケア事業※1	3,562	7.1	アジア	2,680	5.1
ヒューマンヘルスケア事業※1	2,910	3.5	米州	1,380	9.1
ファブリック&ホームケア事業	3,460	3.1	欧州	1,350	1.9
コンシューマープロダクツ事業	12,670	4.1			
ケミカル事業※3	3,110	(0.3)			
連結売上高	15,400	3.2	連結売上高	15,400	3.2

※1 各事業セグメントの売上高及び増減率は、2018年度から実施する新しい事業運営体制に基づいています。

※2 実質増減率は為替変動の影響を除く実質増減率。

※3 ケミカル事業の売上高はセグメント間取引を含んでいます。

# 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・フローを下記の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（配当性向40%目標）

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

2017年12月期決算(アナリスト説明会)

# 花王グループの今後の方向性について

- 花王グループ中期経営計画「K20」の再確認
- 2017年を振り返って
- 2018年及びそれ以降の活動予定

花王株式会社

代表取締役社長執行役員 澤田道隆

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

## 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%

を越える

### ■ 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

# 「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、ビオレ）

## （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 日本で最長

# 「利益ある成長」2020戦略と「K20」推進プロジェクト

(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

# 2017年度公表予想およびK20の目標

	<u>2017公表予想</u>	<u>2017実績</u>	
売上高 (伸長率)	1兆4,700億円 実質+4.7%	1兆4,894億円 実質+5.6%	<p><b>K20の目標 (利益ある成長)</b></p> <p>売上高CAGR +5%</p>
営業利益 (営業利益率)	2,000億円 13.6%	2,048億円 13.7%	<p>営業利益率 15%</p>
当期利益 (親会社帰属)	1,380億円	1,470億円	
<p>5期連続営業最高益更新 メリーズ、アタック、ビオレ 1,000億円越え</p>			<p>過去最高益の更新 1,000億円ブランド3つ</p>



# 2017年の活動実態

- **色々と厳しいこともあったが、公表を達成でき、皆さんに感謝**  
特に営業利益2,000億円を超えたことは、日本のトイレタリー・化粧品メーカーとして初めてなので、自信につながる。
- **目指すイメージに近い形で全体を進めることができた**  
費用を+3%で売上高伸長率を+5%にし、営業利益伸長率を+8%強にする目標に対し実際は費用+2.2%、売上高実質伸長率+5.6%、営業利益伸長率+10.4%となった。
- **市場も大きく変化してきており、競合との戦いは厳しかった**  
**また、事業・エリアにおいて好不調が鮮明であった**  
スモールマス・Eコマースが伸長し、従来のやり方が通用しなくなる中、うまく転換できていないところあり。競合状況も大きく変わってきた。  
ただ、課題事業を回復・成長させれば、全体としてまだまだ伸びる余地あり。  
昨年が底となるように、努力を傾注していく。
- **イノベーション提案は十分でなかったが、準備は進んでいる**  
基盤研究強化で蓄積してきたことを2018年からの3年間で提案していく。
- **M&Aに関しては、ほぼ予定通り進捗（BtoB中心）**  
2016年：欧米のインク会社2社、2017年：高級ヘアサロン向けブランド「オリベ」

# 「K20」を目指すための注力活動

- ① 非財務活動(特にESG活動)をグループ挙げて強化
- ② 課題事業の回復・成長を早期に達成させる
- ③ イノベーション創造を具体化させ、新しい資産を構築する  
M&Aも積極的に進めていく

# 2018年の活動トピックス

- 非財務活動(ESG活動)本格化、先端技術活用を積極的に推進
- 好調な事業の継続、課題事業(化粧品・ヘアケア・ビバレッジ)の早期回復  
積極的なイノベーション提案及び新規事業創造の準備  
M&AもBtoB中心に継続して強化
- 事業ユニット制を発展的に解消し、新しい事業体制へ移行  
責任者の大幅変更、若手の抜擢を行い、意思決定のスピードアップと  
グローバル成長を加速させる
- これまでのビューティケア事業を化粧品事業分野と  
スキンケア・ヘアケア事業分野に分け、責任を明確化  
その際、乾燥性敏感肌ケアブランド「キュレル」の事業を  
小売り実態に合わせて化粧品分野に入れて、マネジメントする  
また、メンズプロダクツブランド「サクセス」はスキンケア・ヘアケア事業分野に
- イノベーション提案に関しては、2020年までに各分野ごとに提案  
2018年は、スキンケア・ヘアケア、ヒューマンヘルスケア、化粧品を予定

# 2020年までににつくりあげておきたい土台

## グローバルで存在感のある会社

K30

- ① 特長ある企業イメージの醸成
- ② 利益ある成長  
(売上高2.5兆円、営業利益率17%、ROE20%)
- ③ ステークホルダーへの高レベル還元

K20

K15

「自ら変わり、そして変化を先導する企業へ」

土台(1) 非財務的な戦略・取組みの強化

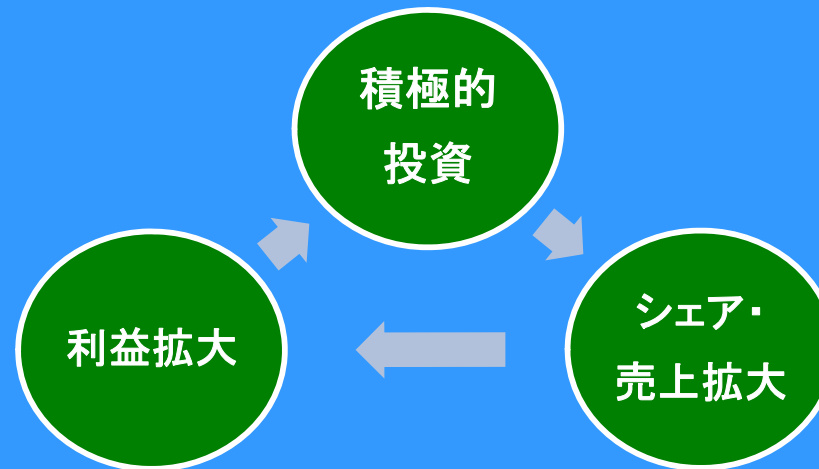
土台(2) 進化系「脱デフレ型成長モデル」の構築

# 進化系「脱デフレ型成長モデル」

高いレベルの利益ある成長、新しい資産の創造

積極的な「稼ぐ力」の創出

進化系脱デフレ型成長モデルの構築



これまでの  
やり方・あり方・考え方を  
抜本的に変える

より次元の高い花王グループの資産の最大活用

# 持続的社会的形成に寄与するための3要素

E : Environment 環境  
S : Society 社会  
G : Governance 統治



SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS

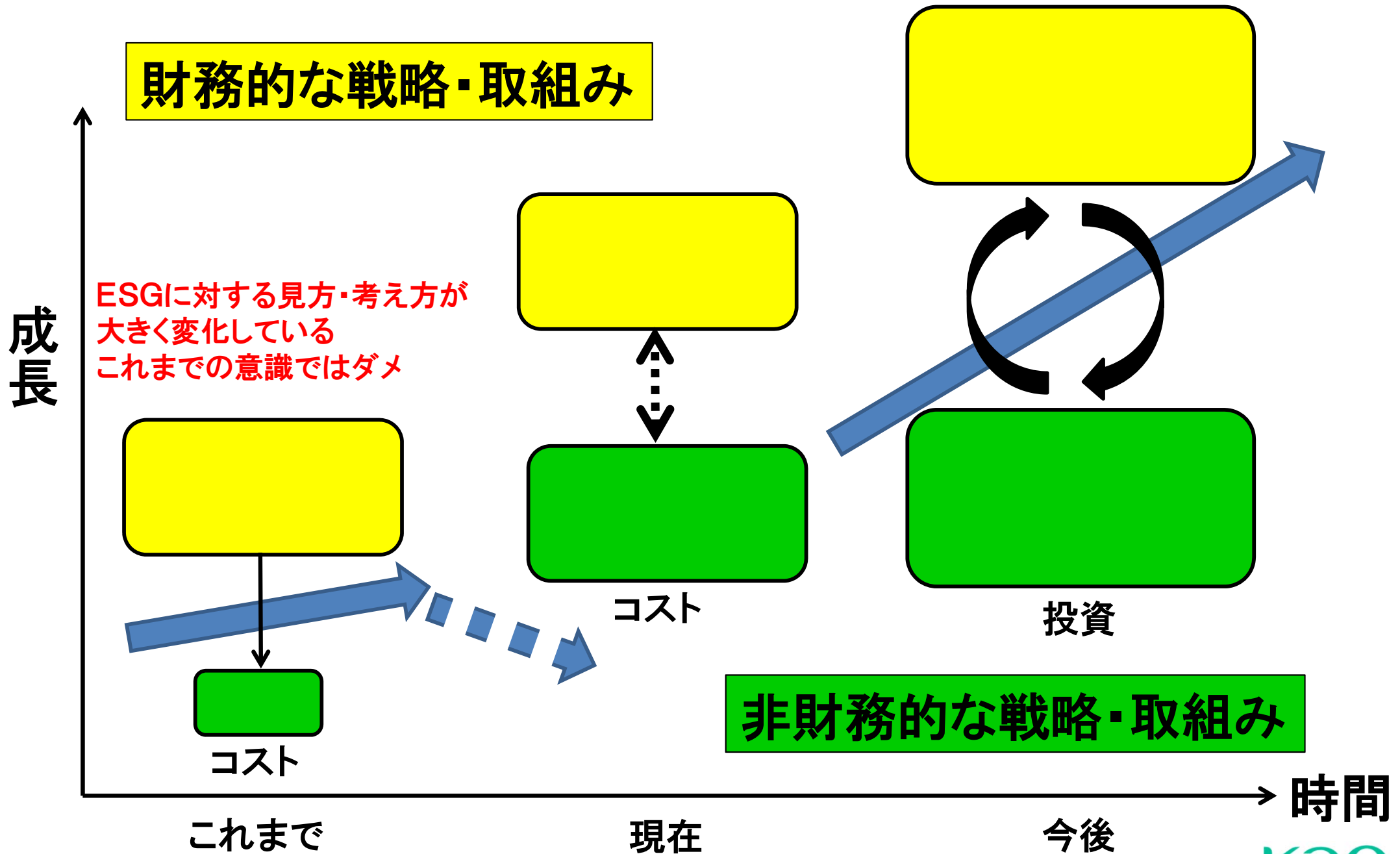
世界を変えるための17の目標



**Public Private ACTION for Partnership!!**

～SDGsで日本を元気に, 世界を元気に  
その主役はあなたです!～

# 企業の持続的成長のための考え方を变える



# 花王グループのESG活動

花王グループの非財務活動(ESG活動)

Kirei Action

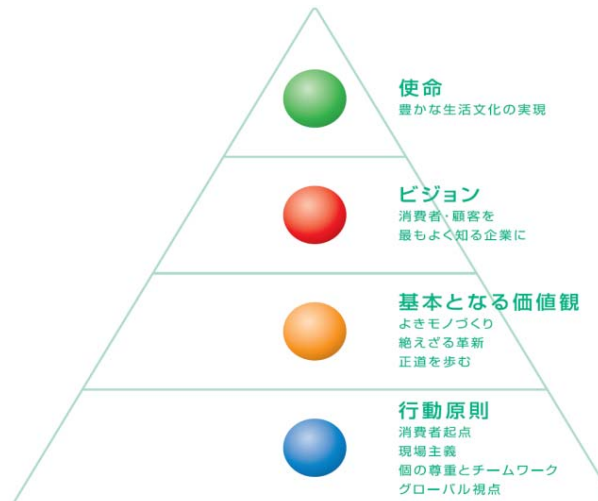
キーマッセージ 「きれいを、こころに。未来に。」  
Kirei - Making Life Beautiful

思いを込めたモノづくりが「コト」を創造し、「ココロ」に届く



コーポレートメッセージ

「自然と調和する ころ豊かな毎日をめざして」



花王ウェイ



# KaO

自然と調和する  
こころ豊かな毎日をめざして

# 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

### ビューティケア事業

2017年度売上高: 5,860億円  
 対前年実質増減率※1: +2.1%  
 売上高構成比: 39.3%

化粧品  
 スキンケア製品  
 ヘアケア製品  
 美容サロン向け製品



### ヒューマンヘルスケア事業

2017年度売上高: 2,943億円  
 対前年実質増減率※1: +13.0%  
 売上高構成比: 19.8%

飲料  
 サニタリー製品  
 オーラルケア製品  
 入浴剤・温熱シート



### ファブリック&ホームケア事業

2017年度売上高: 3,357億円  
 対前年実質増減率※1: +1.5%  
 売上高構成比: 22.5%

衣料用洗剤・洗濯仕上げ剤  
 キッチン・バス・トイレ・リビングケア製品



### ケミカル事業

2017年度売上高: 3,103億円※2  
 対前年実質増減率※1: +10.8%  
 売上高構成比※3: 18.4%

油脂製品  
 機能材料製品  
 スペシャルティケミカルズ製品



※1 日本のコンシューマープロダクツ事業販売制度改定とIFRS第15号早期適用、および為替変動の影響を除く実質増減率。

※2 ケミカル事業の売上高はセグメント間取引を含んでいます。

※3 売上高構成比は外部顧客に対する売上高で算出。

# 企業価値向上のためのESG取り組み例

## 資源循環

### ・つめかえ製品によるプラスチック削減

日本において1991年からつめかえ製品を提案し、容器に使われるプラスチック量の削減を推進。

### ・使いやすく環境負荷も少ない容器

環境負荷を減らすと同時に、こぼさず、残さずつめかえられる「ラクラクecoパック」をすべてのシャンプー・コンディショナー、また全身洗剤「ビオレu」に拡大。

また、「ラクラクecoパック」にポンプを差し込むだけで使用できる「スマートホルダー」販売を開始。



## 清潔と衛生

### ・日本やアジアで清潔習慣定着のための啓発活動

子どもたちが正しい手洗い方法を楽しく学べる手洗い講座を日本やタイ、台湾、インドネシアなどで実施。

### ・ユニセフと連携しベトナムでの学校衛生プロジェクト

10校（約3,000人）に衛生教育実施、19校でトイレや衛生設備のリノベーション実施。ボランティア指導員やコミュニティリーダーも育成。



# 外部機関からの評価

- 社会的責任投資(SRI)指標「Dow Jones Sustainability World Index (DJSI World)」  
「Dow Jones Sustainability Asia Pacific Index (DJSI Asia Pacific)」に4年連続で選定
  - 世界的な社会的責任投資インデックス「FTSE4Good」に10年連続で採用
  - 環境NPO 英CDP2017年評価 気候変動:A- / ウォーター:A- / 森林:A-
  - 11年連続で「World's Most Ethical Companies (世界で最も倫理的な企業)」に選定
- 
- GPIF選定の新ESG指数「FTSE Blossom Japan Index」と「MSCIジャパンESGセレクト・リーダーズ指数」に採用
  - 東京証券取引所主催の「企業価値向上表彰」で大賞を受賞
  - 3年連続で「健康経営銘柄」に選定
  - 日本政策投資銀行の「DBJ健康経営格付」で2度目の最高ランクを取得
- 
- 栃木工場が死亡災害および休業1日以上の無災害記録のべ1520万時間（2002年9月1日～2017年6月28日）を達成し、厚生労働省から無災害記録証第5種を授与
  - 「紙ベース Casting 湯道管の開発」が第16回「グリーン・サステイナブル ケミストリー(GSC)賞 経済産業大臣賞」を受賞

# ESG投資インデックスおよび外部機関からの関連評価

## 花王が組み入れられているESGインデックス

MEMBER OF  
**Dow Jones Sustainability Indices**  
In Collaboration with RobecoSAM



FTSE4Good FTSE Blossom Japan

MSCI 2017 Constituent MSCI Global Sustainability Indexes

MSCI 2017 Constituent MSCI ESG Leaders Indexes

MSCI 2017 Constituent MSCI Japan ESG Select Leaders Index



## 外部機関からの評価



2018



ROBECOSAM Sustainability Award Bronze Class 2017



※ ESG投資: ESG(E: Environment [環境] / S: Society [社会] / G: Governance [企業統治])の要素を考慮した投資  
SRI: Socially Responsible Investment (社会的責任投資)

# 財務データ

# 販売実績

## 連結会計年度売上高 (1-12月)

【億円】		日本	アジア	米州	欧州	連結
化粧品	2017年度	1,979	224	28	195	2,427
	対前年増減率(%)	(8.1)	20.6	7.0	6.2	(4.8)
	実質増減率(%) <sup>※1</sup>	(0.6)	30.2	3.5	5.4	2.1
スキンケア・ヘアケア製品	2017年度	1,959	308	723	442	3,433
	対前年増減率(%)	(1.2)	(6.7)	4.9	(4.6)	(1.0)
	実質増減率(%) <sup>※1</sup>	3.1	7.9	3.0	(7.9)	2.1
ビューティケア事業	2017年度	3,938	533	751	638	5,860
	対前年増減率(%)	(4.8)	3.1	5.0	(1.5)	(2.6)
	実質増減率(%) <sup>※1</sup>	1.2	15.9	3.1	(4.1)	2.1
ヒューマンヘルスケア事業	2017年度	1,975	967	0	-	2,943
	対前年増減率(%)	3.5	17.6	-	-	7.8
	実質増減率(%) <sup>※1</sup>	7.4	25.8	-	-	13.0
ファブリック&ホームケア事業	2017年度	2,948	388	21	-	3,357
	対前年増減率(%)	(2.1)	(8.3)	21.2	-	(2.7)
	実質増減率(%) <sup>※1</sup>	1.6	0.4	17.7	-	1.5
コンシューマープロダクツ事業	2017年度	8,862	1,888	773	638	12,160
	対前年増減率(%)	(2.1)	7.1	5.5	(1.5)	(0.3)
	実質増減率(%) <sup>※1</sup>	2.6	16.8	3.5	(4.1)	4.4
ケミカル事業 <sup>※2</sup>	2017年度	1,239	696	526	642	3,103
	対前年増減率(%)	4.2	18.2	21.0	22.1	13.3
	実質増減率(%) <sup>※1</sup>	4.3	14.0	17.8	16.2	10.8
連結	2017年度	9,782	2,550	1,298	1,264	14,894
	対前年増減率(%)	(1.5)	9.9	11.2	9.0	2.2
	実質増減率(%) <sup>※1</sup>	2.9	16.2	8.8	5.0	5.6

※1 日本のコンシューマープロダクツ事業の販売制度改定とIFRS第15号早期適用、および為替変動の影響を除く実質増減率。

※2 ケミカル事業の売上高はセグメント間取引を含んでいます。



# セグメントの業績

連結会計年度 (1-12月)										
		売上高			営業利益			営業利益率 %		
【億円】		2016年度	2017年度	増減率 %	実質 <sup>※1</sup> %	2016年度	2017年度	増減	2016年度	2017年度
	化粧品	2,550	2,427	(4.8)	2.1	40	51	11	1.6	2.1
	スキンケア・ヘアケア製品	3,467	3,433	(1.0)	2.1	471	525	54	13.6	15.3
	ビューティケア事業	6,016	5,860	(2.6)	2.1	511	576	65	8.5	9.8
	ヒューマンヘルスケア事業	2,731	2,943	7.8	13.0	259	387	127	9.5	13.1
	ファブリック&ホームケア事業	3,452	3,357	(2.7)	1.5	781	761	(20)	22.6	22.7
	コンシューマープロダクツ事業	12,198	12,160	(0.3)	4.4	1,551	1,723	172	12.7	14.2
	ケミカル事業 <sup>※2</sup>	2,738	3,103	13.3	10.8	297	303	6	10.8	9.8
	連結	14,576	14,894	2.2	5.6	1,856	2,048	192	12.7	13.7

※1 日本のコンシューマープロダクツ事業の販売制度改定とIFRS第15号早期適用、および為替変動の影響を除く実質増減率。

※2 ケミカル事業の売上高・営業利益はセグメント間取引を含んでいます。

# 連結財政状態計算書

【億円】	2016年12月	2017年12月	増減		2016年12月	2017年12月	増減
<b>資産</b>				<b>負債及び資本</b>			
流動資産				負債			
現金及び現金同等物	3,030	3,431	400	流動負債			
営業債権及びその他の債権	2,085	2,165	80	営業債務及びその他の債務	2,169	2,249	80
棚卸資産	1,652	1,839	187	社債及び借入金	303	253	(50)
その他の金融資産	130	149	19	その他の金融負債	82	77	(4)
未収法人所得税	15	27	12	未払法人所得税等	326	343	16
その他の流動資産	238	282	43	引当金	114	48	(65)
小計	7,150	7,892	742	契約負債等	-	173	173
売却目的で保有する非流動資産	3	1	(2)	その他の流動負債	1,311	1,074	(237)
流動資産合計	7,153	7,894	740	流動負債合計	4,304	4,217	(88)
非流動資産				非流動負債			
有形固定資産	3,708	3,958	250	社債及び借入金	904	953	50
のれん	1,378	1,387	10	その他の金融負債	117	101	(16)
無形資産	147	168	21	退職給付に係る負債	948	647	(301)
持分法で会計処理されている投資	47	77	30	引当金	138	106	(32)
その他の金融資産	255	273	19	繰延税金負債	5	4	(1)
繰延税金資産	509	409	(100)	その他の非流動負債	53	52	(1)
その他の非流動資産	185	107	(79)	非流動負債合計	2,164	1,863	(301)
非流動資産合計	6,230	6,380	150	負債合計	6,468	6,080	(388)
資産合計	13,383	14,274	891	資本			
				資本金	854	854	-
				資本剰余金	1,076	1,080	3
				自己株式	(571)	(96)	475
				その他の資本の構成要素	(218)	(123)	95
				利益剰余金	5,657	6,349	692
				親会社の所有者に帰属する持分合計	6,798	8,064	1,265
				非支配持分	116	130	14
				資本合計	6,915	8,194	1,279
				負債及び資本合計	13,383	14,274	891

# 連結損益計算書

連結会計年度 (1-12月)

【億円】	2016年度		2017年度		増減
		売上高比%		売上高比%	
売上高	14,576	100.0	14,894	100.0	318
売上原価	(6,375)	43.7	(8,341)	56.0	(1,966)
売上総利益	8,201	56.3	6,553	44.0	(1,648)
販売費及び一般管理費	(6,334)	43.5	(4,527)	30.4	1,807
その他の営業収益及び費用	(12)	0.1	21	0.1	33
営業利益	1,856	12.7	2,048	13.7	192
金融収益及び費用	(40)	0.3	(25)	0.2	15
持分法による投資利益	19	0.1	20	0.1	1
税引前利益	1,834	12.6	2,043	13.7	209
法人所得税	(555)	3.8	(557)	3.7	(1)
当期利益	1,279	8.8	1,486	10.0	207
親会社の所有者に帰属する当期利益	1,266	8.7	1,470	9.9	205
非支配持分に帰属する当期利益	13	0.1	16	0.1	3

# 連結販売費及び一般管理費

連結会計年度 (1-12月)			
【億円】	2016年度	2017年度	増減
販売費及び一般管理費計	6,334	4,527	(1,807)
運賃・保管料	582	1	(581)
広告宣伝費	974	899	(75)
販売促進費	832	589	(242)
従業員給付費用	1,911	1,470	(441)
減価償却費	112	89	(24)
償却費	62	48	(14)
研究開発費	546	567	21
その他	1,315	864	(451)

# 連結キャッシュ・フロー計算書

連結会計年度 (1-12月)

【億円】	2016年度	2017年度	増減
営業活動によるキャッシュ・フロー	1,843	1,858	15
投資活動によるキャッシュ・フロー	(886)	(961)	(75)
財務活動によるキャッシュ・フロー	(950)	(532)	418
現金及び現金同等物の増減額(減少)	6	365	358
現金及び現金同等物の期首残高	3,099	3,030	(69)
現金及び現金同等物に係る為替変動による影響	(75)	36	111
現金及び現金同等物の期末残高	3,030	3,431	400
社債及び借入金期末残高	1,206	1,206	(1)
フリー・キャッシュ・フロー	957	897	(60)

※ フリー・キャッシュ・フロー = 営業活動によるキャッシュ・フロー + 投資活動によるキャッシュ・フロー

## 【投資活動によるキャッシュ・フロー】

### [設備投資]

- 国内サニタリー製品製造設備増強
- 国内ビューティケア製品製造設備増強
- 国内ファブリックケア・ホームケア製品製造設備増強

## 【財務活動によるキャッシュ・フロー】

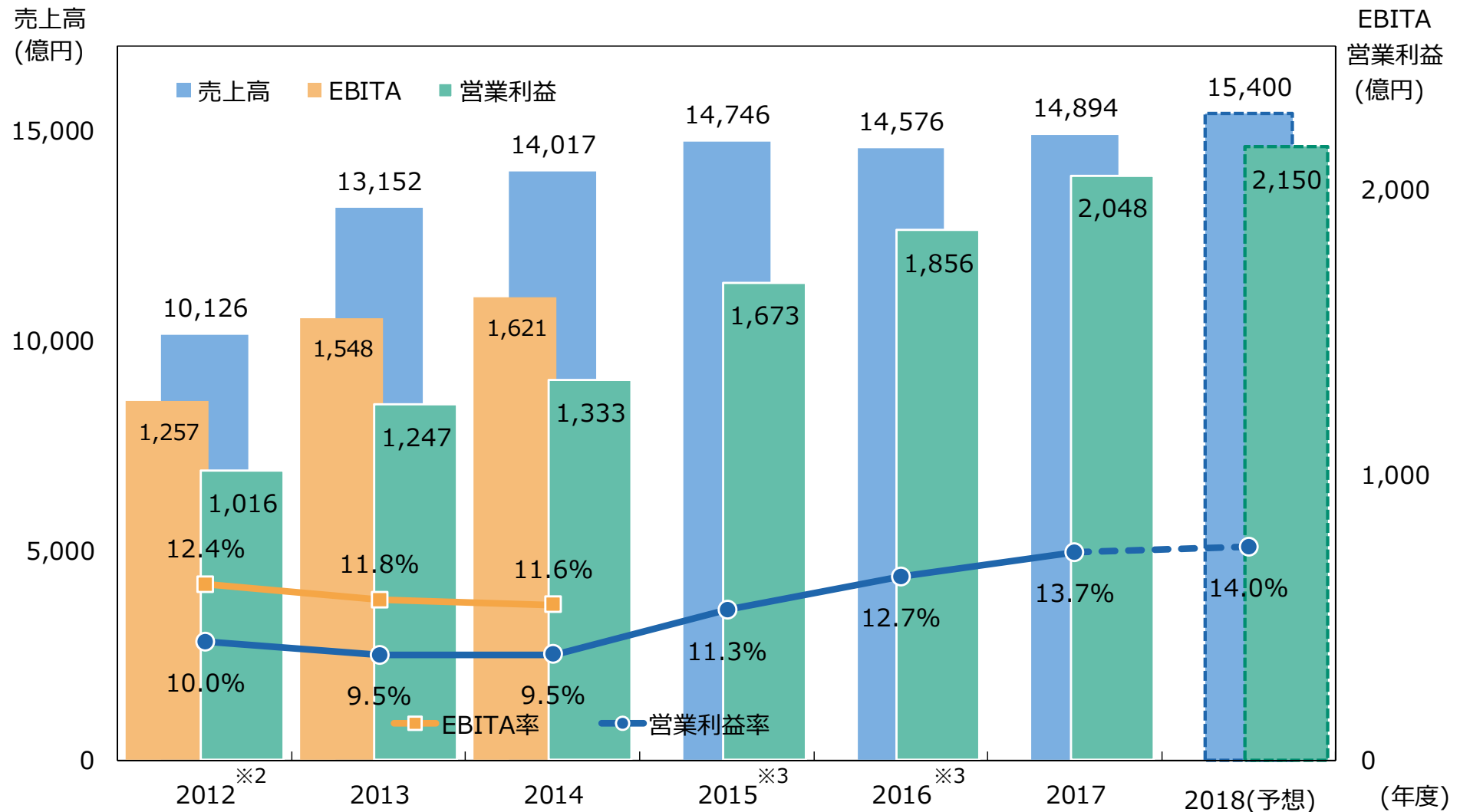
配当金の支払額(非支配持分への支払額を含む) 507億円

# 国内コンシューマープロダクツ事業売上高予想

【億円】	2018年度予想	増減率 (%)
化粧品事業※	2,190	1.8
スキンケア・ヘアケア事業※	2,000	4.2
ヒューマンヘルスケア事業※	1,870	1.4
ファブリック&ホームケア事業	3,020	2.4
コンシューマープロダクツ事業	9,080	2.5

※ 各事業セグメントの売上高及び増減率は、2018年度から実施する新しい事業運営体制に基づいています。

# 連結売上高/EBITA※1/営業利益

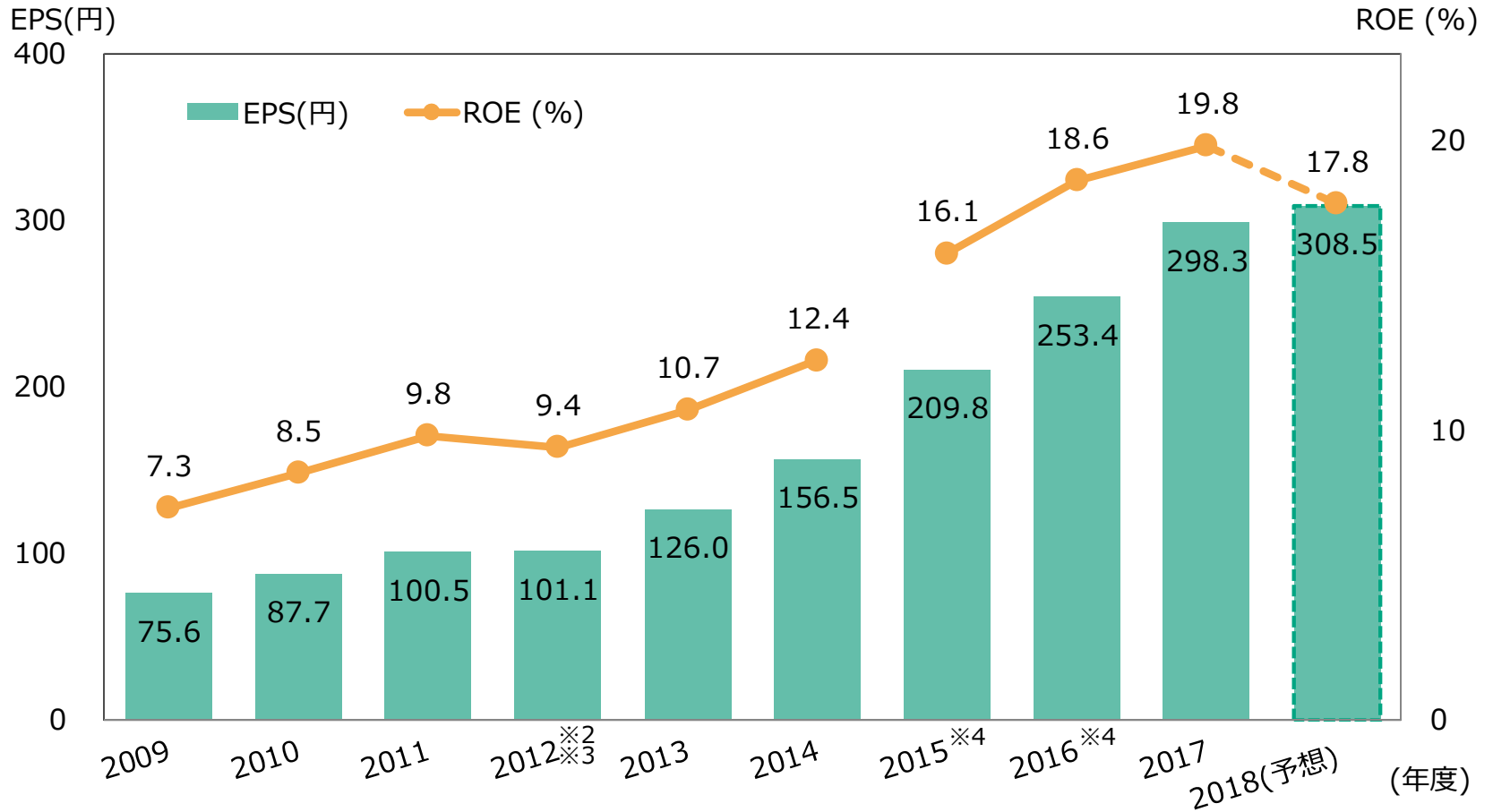


※1 M&Aに関連するのれんおよび知的財産権償却前利益。

※2 2012年度より決算期変更。(詳細はスライド2参照)

※3 2016年12月期よりIFRSを適用。2015年度はIFRSに基づき算定。IFRSではのれんの償却を停止しているため、EBITAを表示しておりません。

# ROE/EPS※1の推移



期中平均株式数 (百万株)	536.0	533.0	521.9	521.8	513.9	508.7	501.4	499.4	492.8	492.8
当期純利益[日本基準] (億円) / 親会社の所有者に帰属する当期利益[IFRS] (億円)	405.1	467.4	524.3	527.7	647.6	795.9	1,052.0	1,265.5	1,470.1	1,520.0

※1 1株当たり当期純利益[日本基準] / 基本的1株当たり当期利益[IFRS]

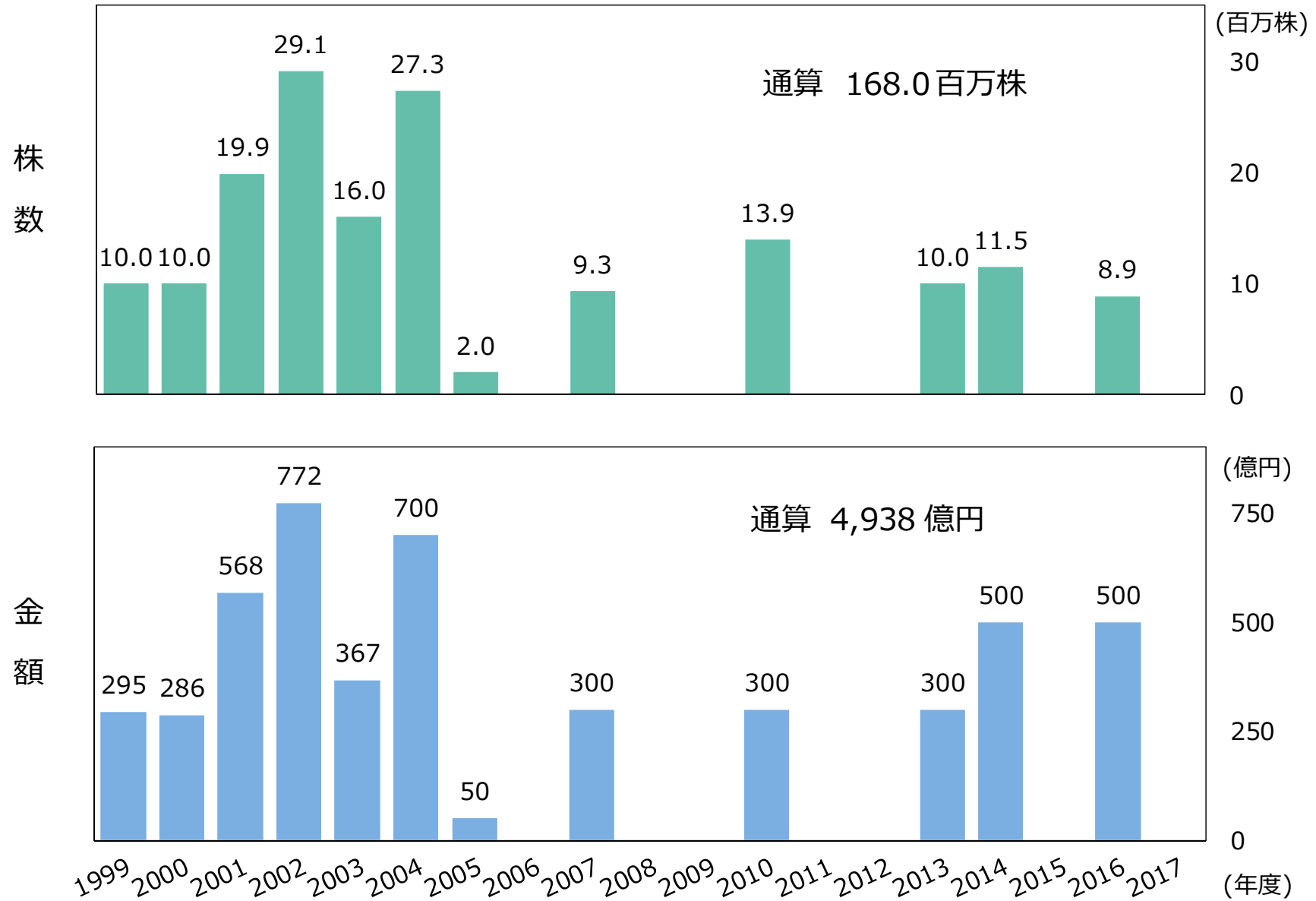
※2 2012年度より決算期変更。(詳細はスライド2参照)

※3 2012年度のROEは決算期変更に伴う経過期間の数値。

※4 2016年12月期よりIFRSを適用。2015年度はIFRSに基づき算定。



# 自己株式取得の状況

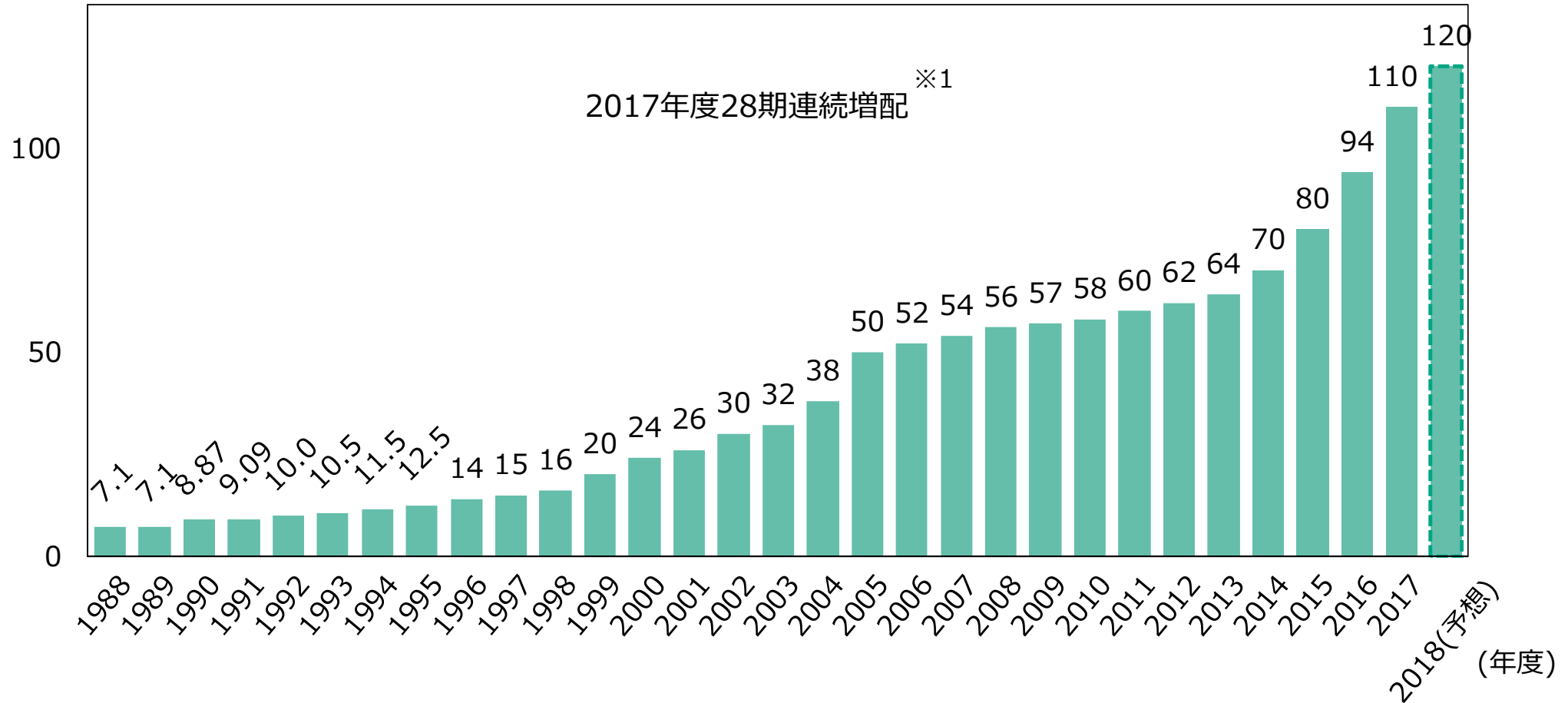


※単元未満株の買取、役員報酬BIP(Board Incentive Plan)信託の取得分を除く。

2017年3月1日に自己株式の消却900万株を実施。2017年12月期期末発行済株式数(自己株式を含む)は495.0百万株。

# 1株当たり配当金の推移

1株当たり配当金（円）

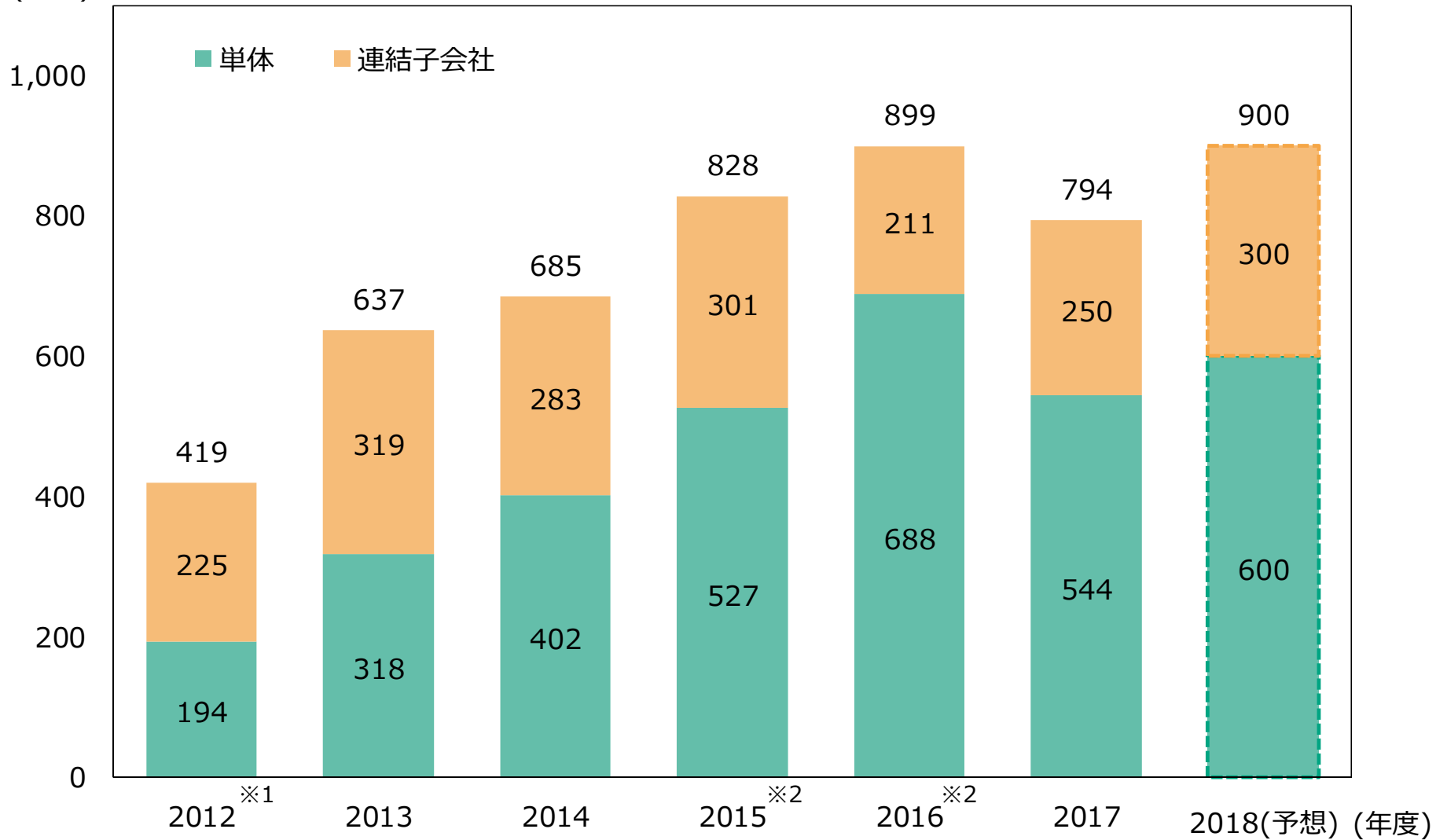


※1 定時株主総会にて正式に決定。

※2 株式分割の影響を補正しています。

# 資本的支出の推移

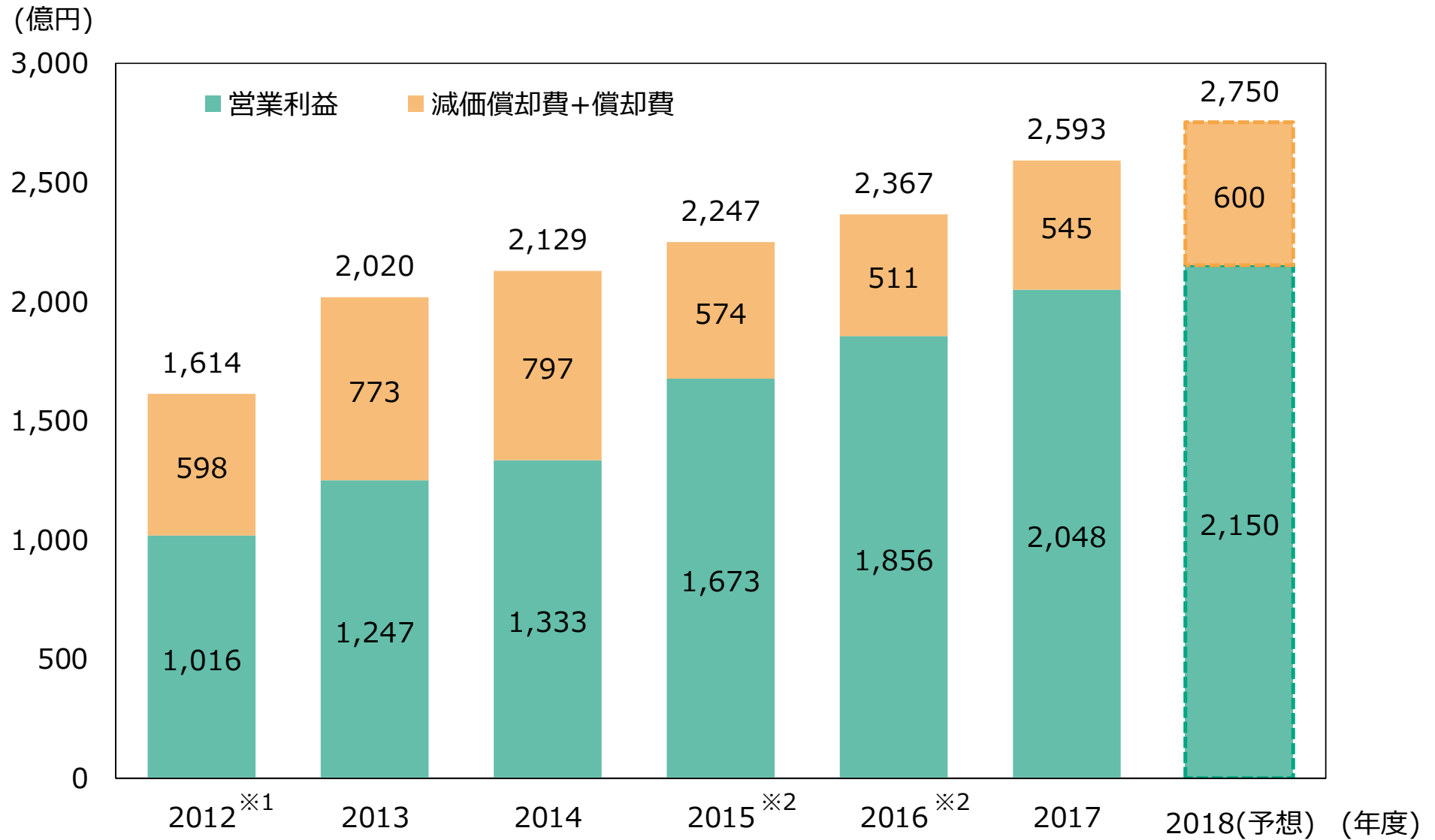
(億円)



※1 2012年度より決算期変更。(詳細はスライド2参照)

※2 2016年12月期よりIFRSを適用。2015年度はIFRSに基づき算定。

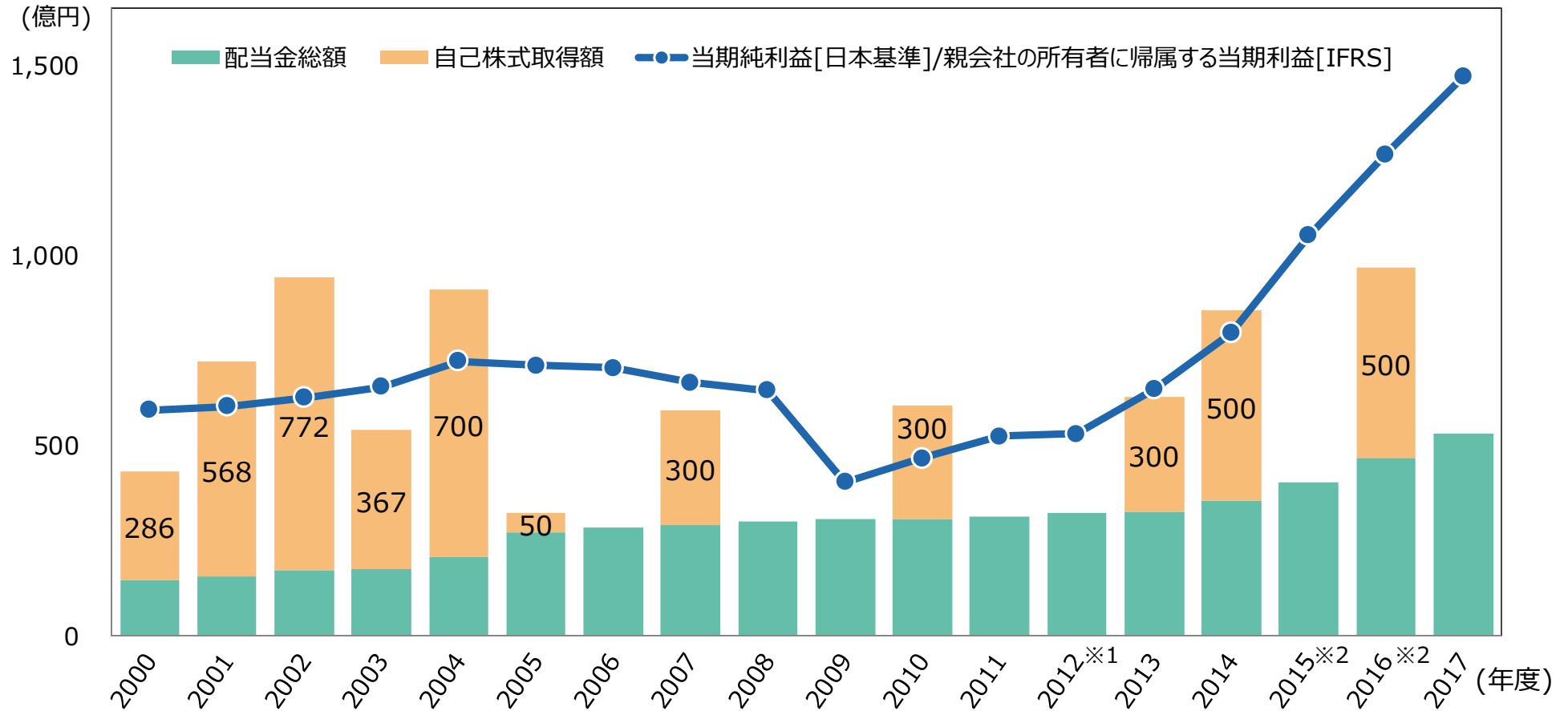
# EBITDAの推移



※1 2012年度より決算期変更。(詳細はスライド2参照)

※2 2016年12月期よりIFRSを適用。2015年度はIFRSに基づき算定。

# 株主還元

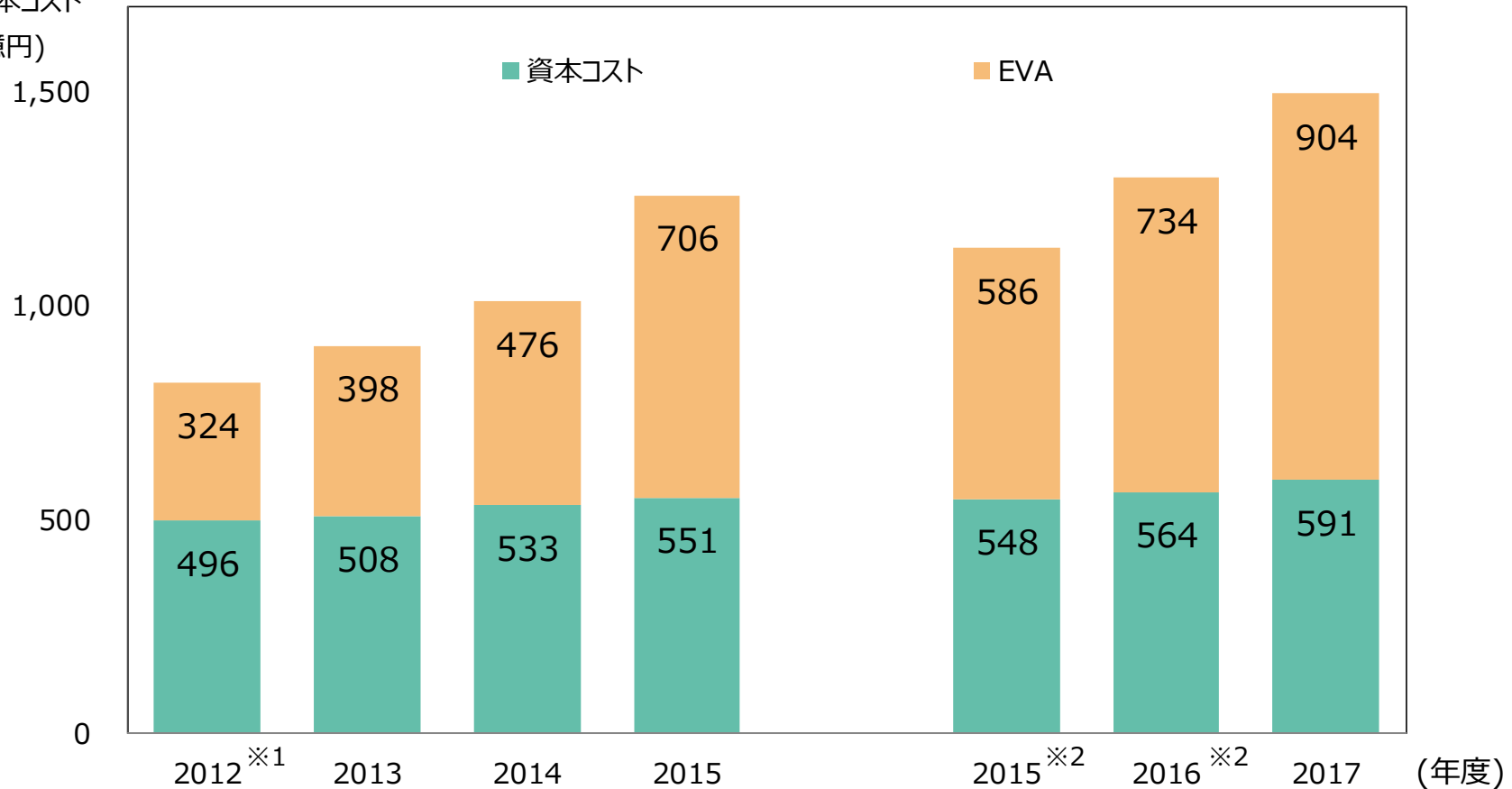


※1 2012年度より決算期変更。2012年度の実績は1月1日から12月31日までの期間に調整。(詳細はスライド2参照)

※2 2016年12月期よりIFRSを適用。2015年度はIFRSに基づき算定。

# EVAトレンド

EVA  
資本コスト  
(億円)



※1 2012年度より決算期変更。2012年度の実績は1月1日から12月31日までの期間に調整。(詳細はスライド2参照)

※2 2016年12月期よりIFRSを適用。2015年度をIFRSに基づき算定。

# KaO

自然と調和する  
こころ豊かな毎日をめざして