

2020年12月期

2020年1月1日～12月31日

決算説明会

花王株式会社

2021年2月3日



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。

[www.kao.com/jp/corporate/investor-relations/library/presentations/](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。

- ・ 当社グループは、2019年12月期第1四半期よりIFRS第16号「リース」を適用
- ・ 文中の▲付きの数字と、表中のカッコ ( ) 内の数字はマイナス

# 2020年12月期の連結業績について

花王株式会社

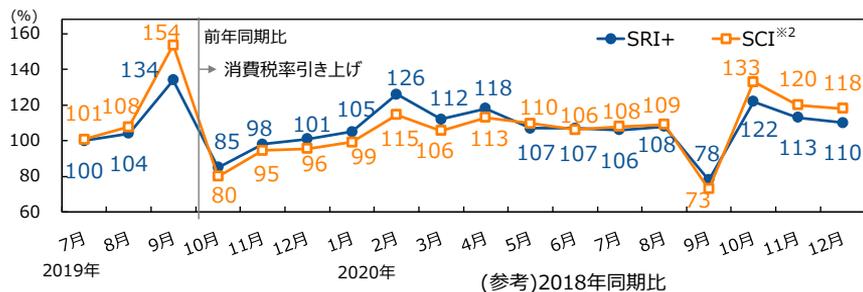
執行役員 会計財務部門統括

山内 憲一

2021年2月3日

# 国内コンシューマープロダクツ市場の状況

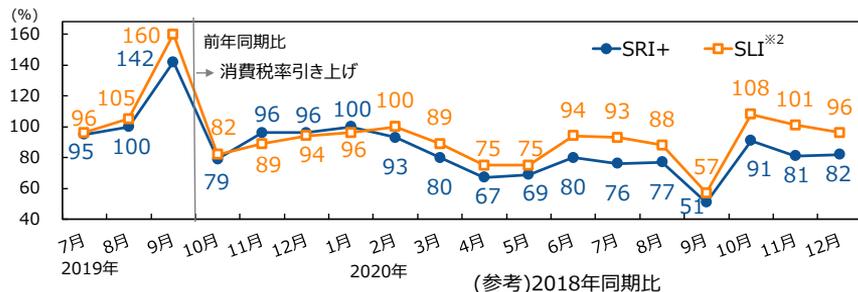
## ■ 国内トイレタリー※1市場伸長率(86品目・金額ベース)



	7月	8月	9月	10月	11月	12月
SRI+	106	112	104	104	111	111
SCI	109	118	113	107	113	112

[(株)インテージSRI+/SCI調べ]

## ■ 国内化粧品市場伸長率(26品目・金額ベース)



	7月	8月	9月	10月	11月	12月
SRI+	72	77	72	72	78	79
SLI	89	93	92	89	91	90

[(株)インテージSRI+調べ・SLI調べ(花王定義にて集計・インバウンド分は調査対象外)]

## ■ 国内トイレタリー15品目消費者購入単価※3



衣料用洗剤 柔軟仕上げ剤 食器用洗剤 全身洗浄料 洗顔料 メイク落とし ヘアカラー  
 シャンプー コンディショナー ヘアスタイリング剤 歯みがき 歯ブラシ 生理用品 大人用紙おむつ  
 ベビー用紙おむつ (対前年比)

[(株)インテージSRI+調べ]

※1 化粧品を除くコンシューマープロダクツ

※2 SRI+: 全国約6千店の小売店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 2015年1-12月を100とした指数ベース(2015年および2016年はSRIとSRI+の価格の比率から推計)

# 連結決算のハイライト

連結会計年度 (1-12月)						
(億円)	2019年度	2020年度	前年比%	前年差	公表差	公表予想
売上高	15,022	13,820	(8.0)	(1,202)	(480)	14,300
		為替の影響 <sup>※1</sup>	(0.7)	(102)	-	(109)
		売上高の認識方法変更の影響 <sup>※2</sup>	(2.1)	(340)	-	(340)
		上記の影響を除く実質	(5.2)	(761)	-	(274)
営業利益	2,117	1,756	(17.1)	(362)	(144)	1,900
営業利益率	14.1%	12.7%	-	-	-	13.3%
税引前利益	2,106	1,740	(17.4)	(367)	(150)	1,890
当期利益	1,503	1,281	(14.8)	(223)	-	-
親会社の所有者に帰属する当期利益	1,482	1,261	(14.9)	(221)	(79)	1,340
EBITDA(営業利益+減価償却費+償却費) <sup>※3</sup>	2,772	2,439	(12.0)	(333)	(151)	2,590
ROE	17.6%	14.2%	-	-	-	15.0%
基本的1株当たり当期利益(円)	306.70	262.29	(14.5)	(44.41)	(16.33)	278.62
1株当たり配当金(円)	130.00	140.00	-	+10.00	-	140.00
キャッシュ・フロー	調整後フリー・キャッシュ・フロー <sup>※4</sup>		1,312 億円			
	配当金の支払額 <sup>※5</sup>		662 億円			

※1 為替レート: 米ドル=106.77円 / ユーロ=121.82円 / 中国元=15.47円

※2 2020年12月期より一部の取引において売上高の認識方法を総額から純額に変更

※3 使用権資産の減価償却費を除く

※4 調整後フリー・キャッシュ・フロー = 営業活動によるキャッシュ・フローと投資活動によるキャッシュ・フローの合計から、使用権資産の減価償却費等を除いたフリー・キャッシュ・フロー

※5 非支配持分への支払額を含む

## 【公表予想との乖離】

- 新型コロナウイルス感染症拡大により衛生関連製品(ハンドソープ、手指消毒液、ホームケア等)の需要が増加したものの、化粧品事業とヒューマンヘルスケア事業が低迷し、公表予想未達
  - 日本で発生した感染症拡大「第3波」の影響により消費全体が鈍化
  - 日本の化粧品市場の回復が想定以上に遅延
  - 欧米で感染症再拡大による大規模なロックダウンの影響

【億円】	2020年度	公表差	公表予想
売上高	13,820	(480)	14,300
営業利益	1,756	(144)	1,900

※新型コロナウイルス関連特別支出45億円を含む

## 【株主還元】

- 2021年2月3日開催の取締役会において自己株式の取得を決議
- 1株当たり配当金は、公表予想通り10円増配の140円とし、31期連続増配となる予定

# セグメントの概況

化粧品事業	<ul style="list-style-type: none"><li>● 売上構成比・対前年比：G11(61% / ▲10%)、R8(23% / ▲28%)</li></ul> <p>【日本】</p> <ul style="list-style-type: none"><li>● 化粧品市場(SRI+)は、コロナ禍によるインバウンド需要の消滅、外出機会の減少、マスク着用常態化により対前年▲22%。特に、メイクアップ市場は▲25%と大きく影響を受けた(特に、口もとメイク▲51%、ベースメイク▲28%)。花王化粧品事業はメイクアップ製品の売上構成が市場に対して約10%高く、より大きい影響を受けた</li><li>● 消費者のオンライン購買シフトに対応し、EC強化を推進。EC売上は対前年+20%を超える伸長で、SLIベースでのECチャネル構成は10%(19年:7%)に拡大</li></ul> <p>【アジア】</p> <ul style="list-style-type: none"><li>● 中国の売上は対前年+20%を超えた。特に、ECチャネル売上は、フリープラス・キュレルを中心にECプラットフォームとの取り組み強化により、対前年約1.5倍で、EC売上比率は7割に拡大</li><li>● インバウンド需要の減少の影響を大きく受けた中国以外のアジアは、売上対前年▲20%超と低迷</li></ul> <p>【欧米】</p> <ul style="list-style-type: none"><li>● ロックダウンによる店舗閉鎖の影響をカバーすべく、モルトンブラウンはいち早くECシフトを加速。EC売上比率は前年の21%から46%まで拡大。年間での売上インパクトを▲7%にとどめた</li></ul>
スキンケア・ヘアケア事業	<ul style="list-style-type: none"><li>● スキンケアの売上は対前年+10%。日本で感染拡大により市場が大幅に拡大する中、ハンドソープ・手指消毒液の増産体制を整え、売上・シェア大幅伸長(ハンドソープの売上は前年の3倍、シェア6ポイント増)</li><li>● ヘアケアの売上は対前年▲1桁後半。欧米ヘアサロン向け事業がロックダウンによる取引先の店舗閉鎖の影響を受け、売上は対前年▲10%半ば</li></ul>

※ 対前年の増減率は売上高の認識方法の変更と為替変動の影響を除く実質の増減率

# セグメントの概況

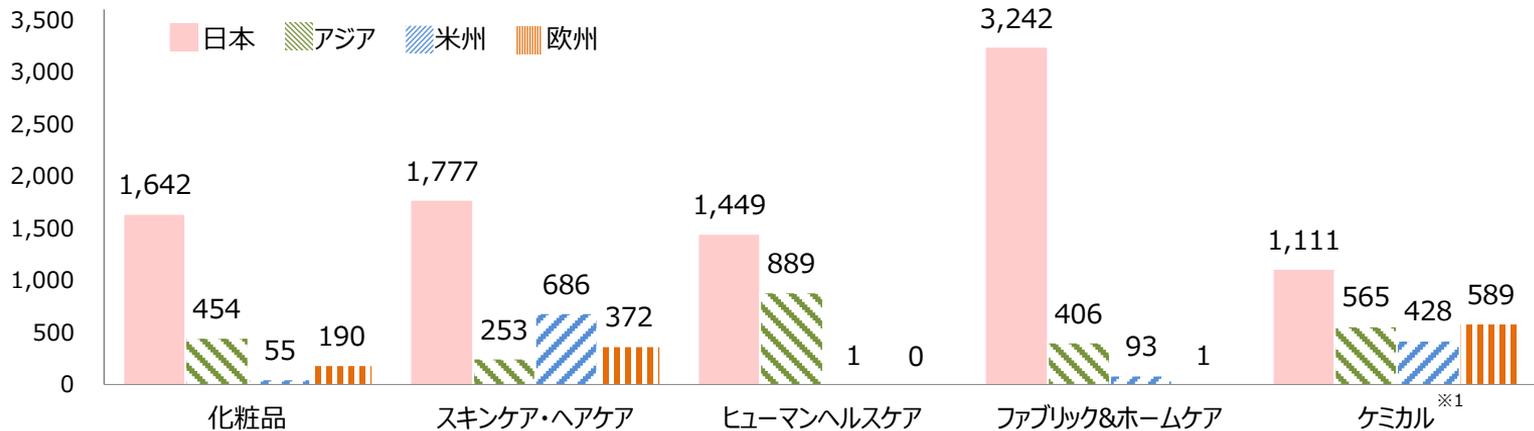
ヒューマンヘルス ケア事業	<p>【生理用品】</p> <ul style="list-style-type: none"><li>● グローバル対前年+1桁前半</li><li>● 日本は特需や外出自粛による使用機会の減少で市場がアップダウンする中、売上はほぼ横ばい</li><li>● 中国は対前年+10%半ば。ECプラットフォームとの取り組み強化により売上好調</li></ul> <p>【ベビー用紙おむつ】</p> <ul style="list-style-type: none"><li>● グローバル対前年▲10%半ば</li><li>● インドネシアは好調を維持(対前年+10%前半)するも、中国市場への転売を目的とした需要の消滅や競争激化により、日本、中国ともに対前年2割減</li></ul>
ファブリック &ホームケア事業	<ul style="list-style-type: none"><li>● ファブリックケアの売上は対前年で横ばい。「アタック ZERO」の改良、新製品「アタック3X」の効果で衣料用洗剤の売上・シェアは伸長</li><li>● ホームケアの売上は対前年+10%前半。感染症拡大による需要増により、食器用洗剤、住居用洗剤等の衛生関連製品が日本、アジアで好調に推移</li><li>● 業務用製品の売上は対前年+10%。医療機関、介護施設等必要な現場に製品・サービスを供給</li></ul>
ケミカル事業	<ul style="list-style-type: none"><li>● 殺菌や洗浄用途の油脂誘導体製品は堅調に推移</li><li>● 世界中で広まるテレワークの影響を受け、トナー・トナーバインダーの売上減少</li></ul>

※ 対前年の増減率は為替変動の影響を除く実質の増減率

# 販売実績

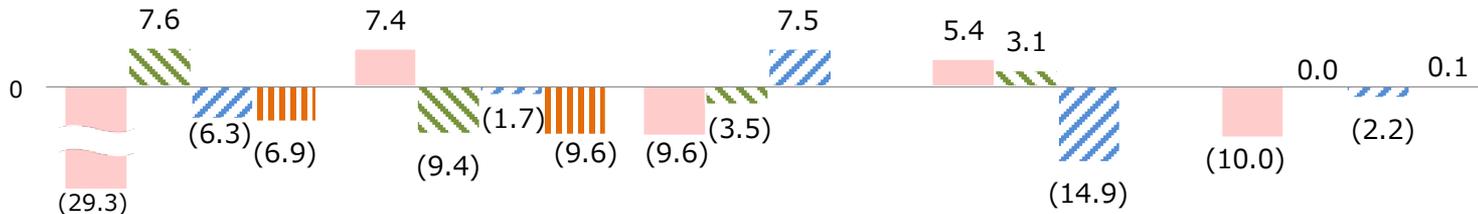
2020年 連結会計年度 (1-12月)

売上高(億円)



対前年

実質増減率(%)<sup>※2</sup>



※1 ケミカル事業の売上高はセグメント間取引を含む

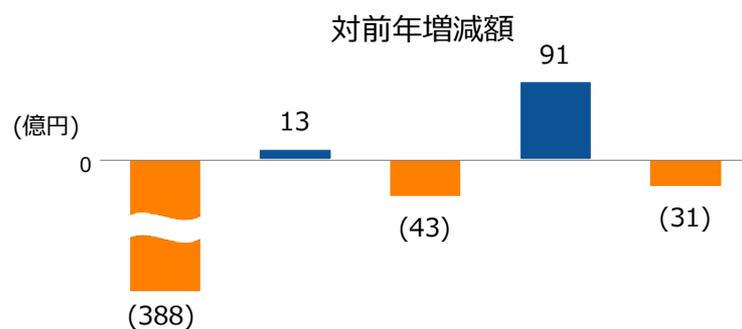
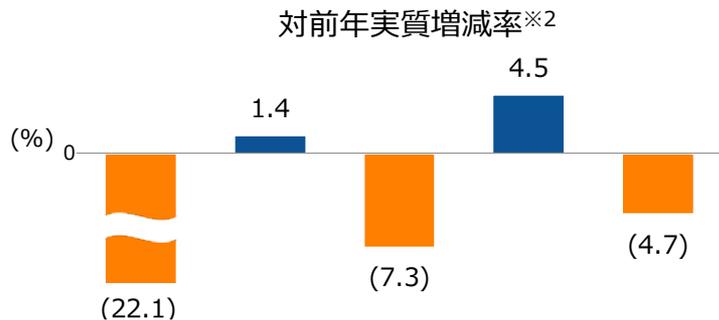
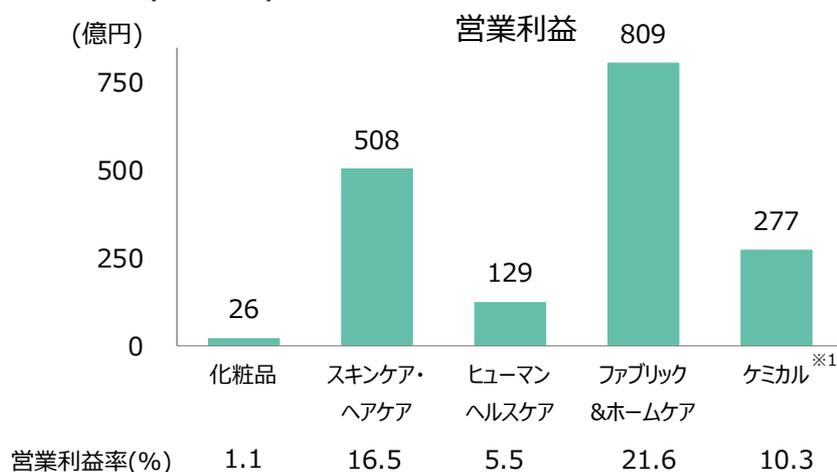
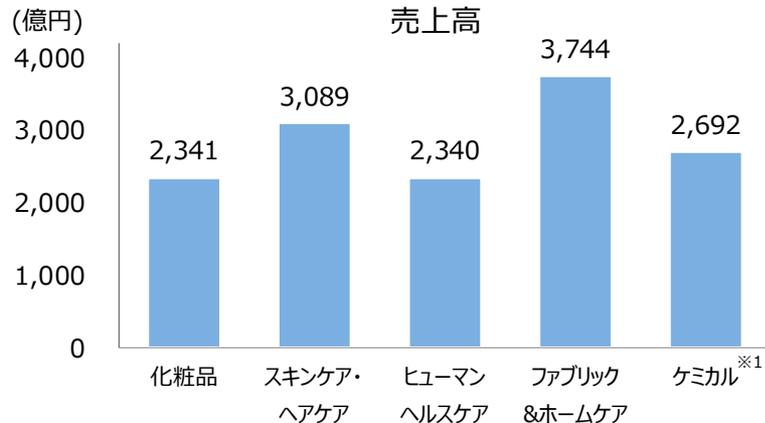
※2 為替変動の影響を除く実質増減率

また、スキンケア・ヘアケア事業については、2020年12月期より一部の取引において売上高の認識方法を総額から純額に変更しており、その影響も除く

地域別の売上高は販売元の所在地にもとづき分類

# セグメントの業績

2020年 連結会計年度 (1-12月)



※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む

※2 為替変動の影響を除く実質増減率

また、スキンケア・ヘアケア事業については、2020年12月期より一部の取引において売上高の認識方法を総額から純額に変更しており、その影響も除く

# 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(%)	
	2019年度	2020年度	増減率%	実質% <sup>※1</sup>	2019年度	2020年度	増減	2019年度	2020年度
日本 <sup>※2</sup>	8,996	8,110	(9.9)	(6.3)	1,411	1,087	(324)	15.7	13.4
アジア	2,063	2,003	(2.9)	(0.7)	282	293	12	13.6	14.7
米州	888	836	(5.9)	(3.7)	68	79	11	7.6	9.4
欧州	622	564	(9.3)	(8.8)	38	13	(26)	6.2	2.2
コンシューマープロダクツ事業計	12,570	11,513	(8.4)	(5.3)	1,799	1,472	(327)	14.3	12.8

主要拠点の売上高伸長率 (実質 <sup>※1</sup> )	花王中国:	5%	花王台湾:	(7)%	花王ベトナム:	(12)%
	花王インドネシア	5%	花王タイ:	(6)%	花王香港:	(17)%

※1 為替変動および売上高の認識方法変更の影響を除く実質増減率

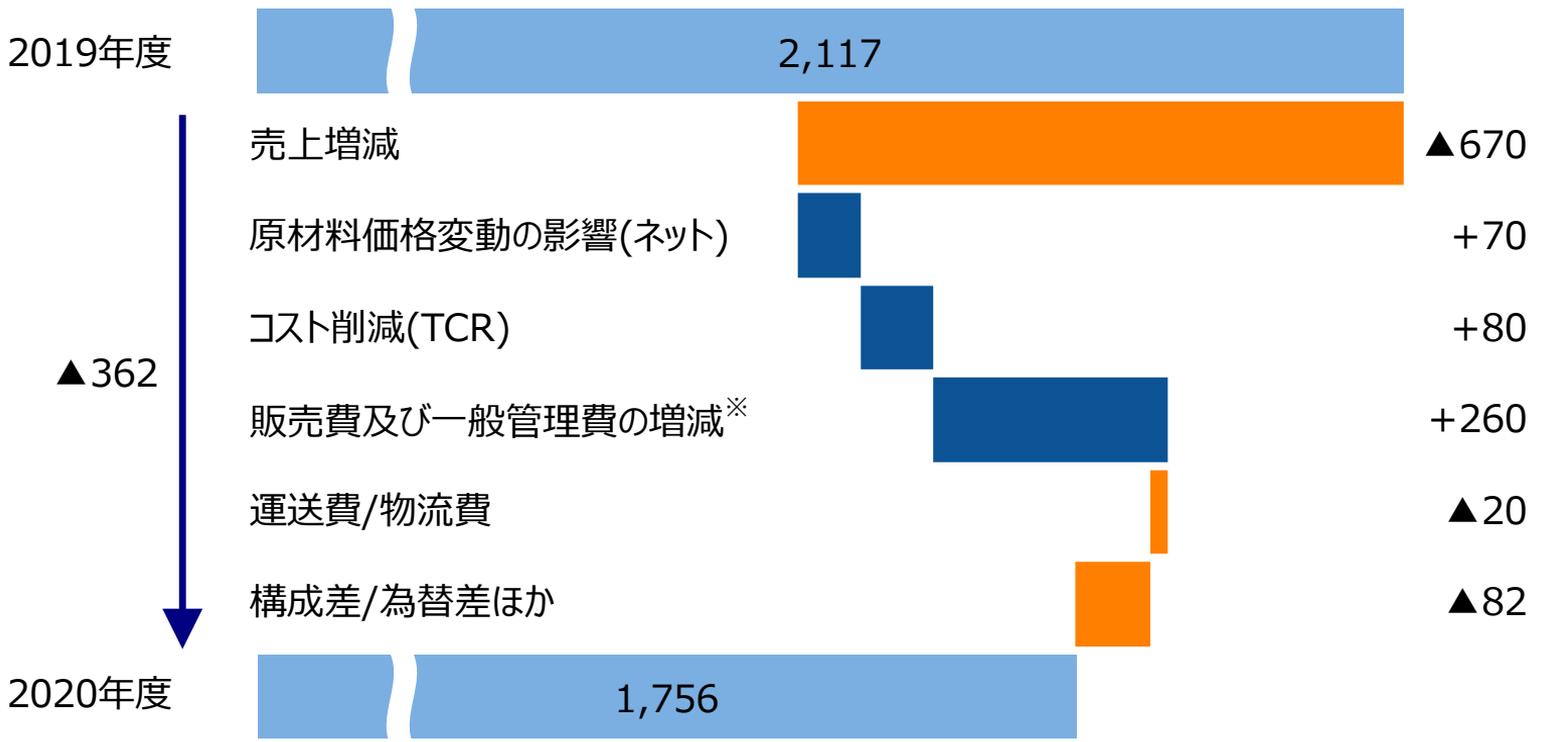
※2 2020年12月期より一部の取引において売上高の認識方法を総額から純額に変更

地域別の売上高は販売元の所在地にもとづき分類

# 連結営業利益増減分析

【億円】

連結会計年度 (1-12月)



※ 為替変動の影響を除く実質増減

# 2021年12月期連結業績の見通し

## 事業環境前提

コンシューマープロダクツ市場	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 新型コロナウイルス感染症は緩やかに収束に向かう前提だが、先行きは依然不透明</li> <li>● 日本：マスク着用常態化継続、テレワーク定着。出入国制限によりインバウンドの回復は限定的継続的な衛生意識の高まりにより、衛生関連製品の高い需要</li> <li>● アジア：中国市場以外は、経済活動の本格的な回復はまだ先の見通し</li> <li>● 欧米：大規模なロックダウンは実施されない前提だが、先行きは依然不透明</li> </ul>
ケミカル市場	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 自動車関連分野等の対象産業の緩やかな回復。殺菌・消毒関連製品の高い需要</li> <li>● テレワーク定着により、印刷関連製品の需要減</li> </ul>

■ 売上高	.....	増減率 +3.5%	1兆4,300億円
	・ 為替の変動による影響	▲0.5%	▲73億円
	・ 対前年実質増減	+4.0%	+553億円
			損益への影響
■ 原材料価格変動の影響	.....	・ グロス：	▲50億円
		・ ネット：	▲20億円
■ 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 <sup>※1</sup> ：	900億円
		・ 減価償却費+償却費 <sup>※2</sup> ：	720億円
■ 予想為替レート	.....	・ 米ドル=104円 / ユーロ=125円 / 中国元=16円	

※1 使用権資産を除く

※2 使用権資産の減価償却費を除く

# 2021年12月期連結業績の見通し



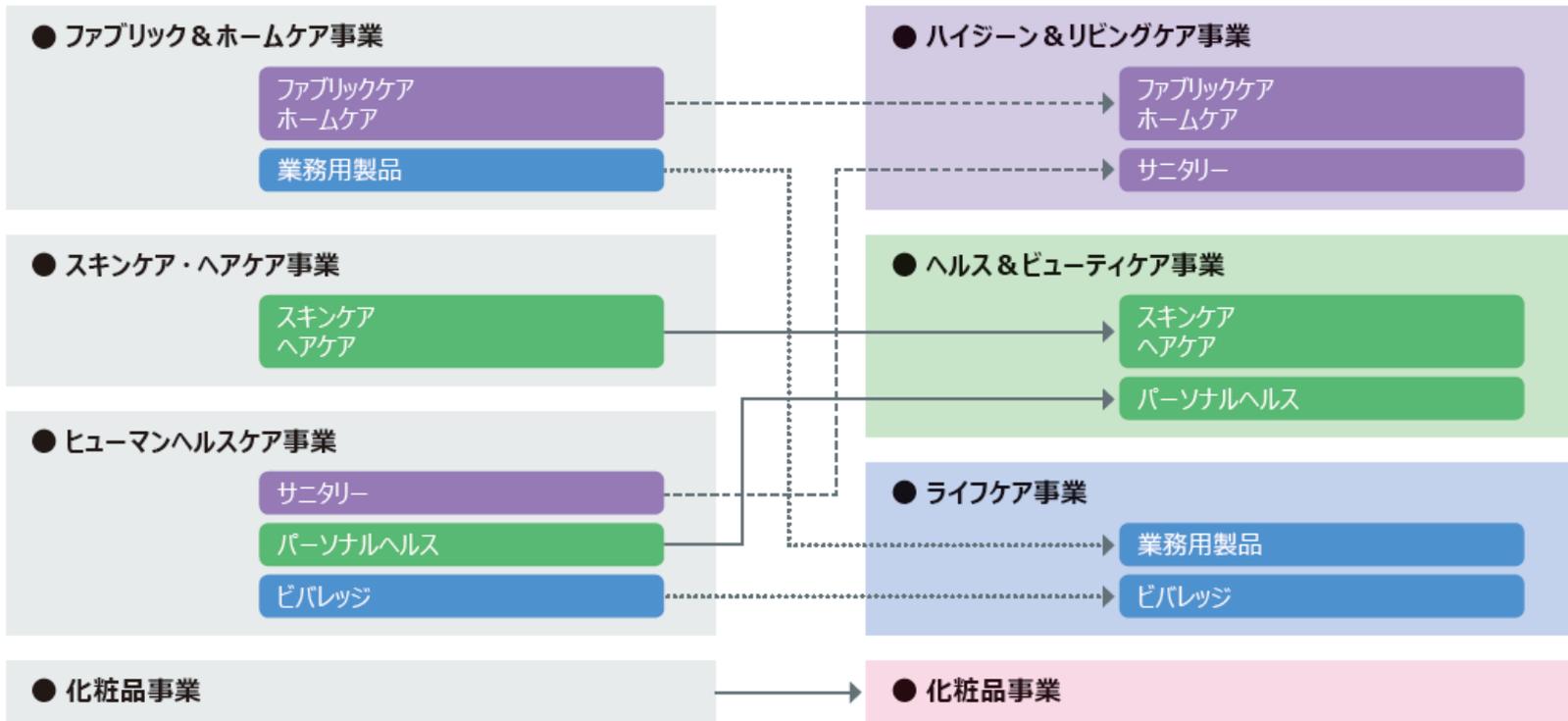
連結会計年度 (1-12月)					
【億円】	2020年度	前年比%	2021年度予想	前年比%	前年差
売上高	13,820	(8.0)	14,300	+3.5	+480
			為替の影響 <sup>※1</sup>	(0.5)	(73)
			為替の影響を除く実質	+4.0	+553
営業利益	1,756	(17.1)	1,770	+0.8	+14
営業利益率	12.7%	-	12.4%	-	-
税引前利益	1,740	(17.4)	1,770	+1.7	+30
対売上比	12.6%	-	12.4%	-	-
親会社の所有者に帰属する当期利益	1,261	(14.9)	1,270	+0.7	+9
対売上比	9.1%	-	8.9%	-	-
EBITDA(営業利益+減価償却費+償却費) <sup>※2</sup>	2,439	(12.0)	2,490	+2.1	+51
ROE	14.2%	-	13.7%	-	-
基本的1株当たり当期利益 (円)	262.29	(14.5)	266.98	+1.8	+4.69
1株当たり配当金(円)	140.00	-	144.00	-	+4.00

※1 予想為替レート: 米ドル=104円 / ユーロ=125円 / 中国元=16円

※2 使用権資産の減価償却費を除く

# 報告セグメントの変更(2021年1月以降)

生活者が求める本質的な価値の視点で事業推進を行うことを目指し、2021年1月にコンシューマープロダクツ事業を再編。人々の日々の暮らしと社会を支え、快適な生活の向上に貢献する事業を行う「ハイジーン&リビングケア事業」、健康美を最大化する身体全体のケアを提案する事業を行う「ヘルス&ビューティケア事業」を設立。さらに、花王グループを支えてきた基盤技術を最大活用して、人類の命を守る新規事業を推進する「ライフケア事業」を設立。



# 2021年12月期連結売上高予想



連結会計年度 (1-12月)

2021年度予想 【億円】	日本		連結売上高			連結売上高	
		増減率 (%)		実質 増減率 (%) <sup>※1</sup>			実質 増減率 (%) <sup>※1</sup>
ハイジーン&リビングケア事業	3,770	0.6	5,090	1.6	日本	9,110	2.6
ヘルス&ビューティケア事業	2,330	2.6	3,720	3.6	アジア	2,680	7.1
ライフケア事業	510	12.5	580	11.1	米州	1,290	5.8
化粧品事業	1,700	3.8	2,490	6.7	欧州	1,220	6.2
コンシューマープロダクツ事業	8,310	2.5	11,880	3.7			
ケミカル事業 <sup>※2</sup>			2,830	5.6			
連結売上高			14,300	4.0	連結売上高	14,300	4.0

※1 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む

地域別の売上高は販売元の所在地に基づき分類

# キャッシュ・フロー※の使途と株主還元

安定的に創出されるキャッシュ・フローをEVA視点で下記の通り有効活用し、さらなる成長を目指す

将来の成長に向けての投資（設備・M&A等）

安定的・継続的な配当（配当性向40%目標）

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

# 花王グループ中期経営計画「K20」の総括 及び今後の戦略について

花王株式会社

代表取締役 社長執行役員  
長谷部 佳宏

2021年2月3日



# 花王グループ中期経営計画「K20」の成果と課題

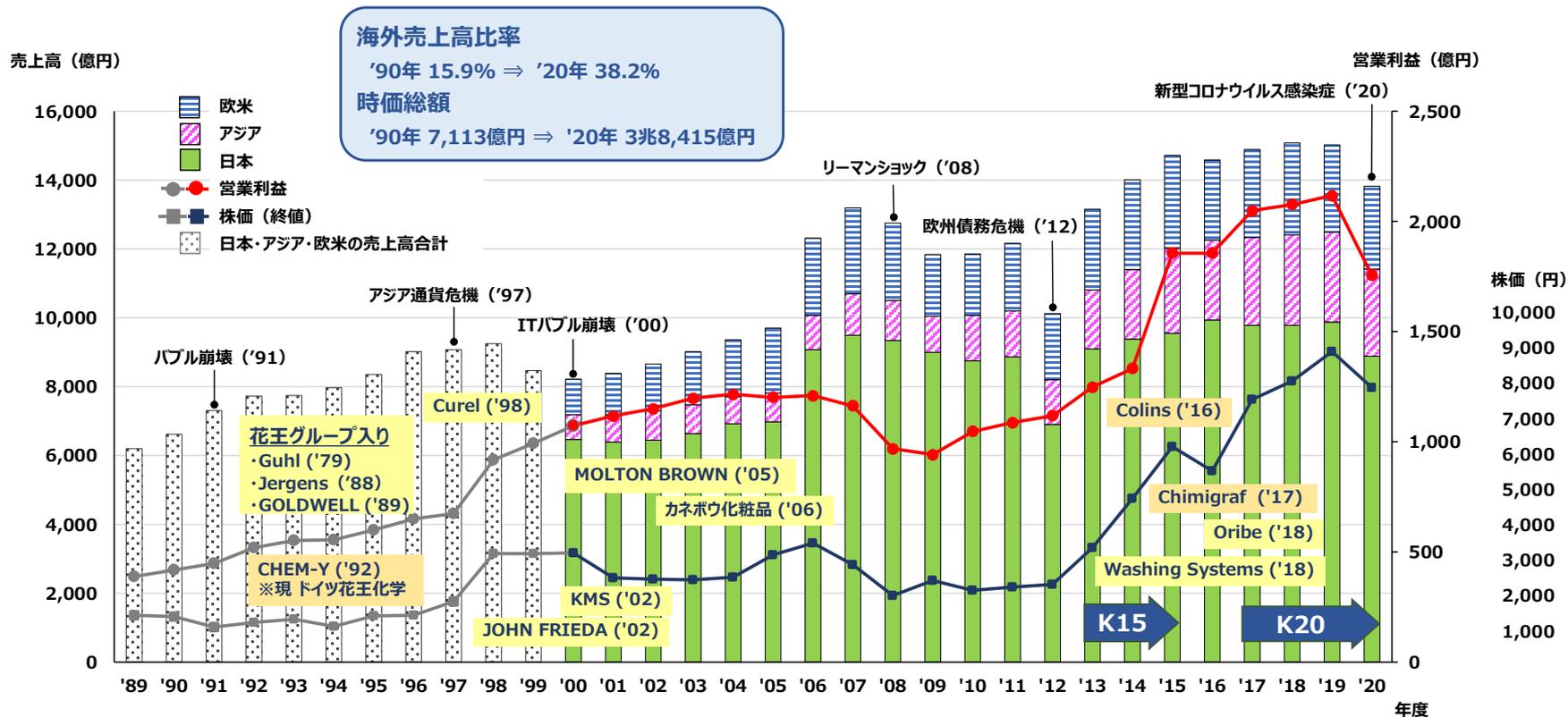
	K20の成果	課題
花王	1) 「特長ある企業イメージの醸成」へのこだわり	世界唯一の存在感の醸成
	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 企業イメージの向上 (ESG・技術・中国)</li> <li>✓ 外部機関からの高評価 (女性活躍・環境・商品・研究)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ ESG経営における社会貢献と財務成長の両立</li> </ul>
事業	2) 「利益ある成長」へのこだわり	戦略的事業改革の必要性
	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 過去最高益更新の継続 (未達)</li> <li>・ 実質売上高 CAGR※ +5%、営業利益率 15%を目指す (未達)</li> <li>✓ 売上高1,000億円ブランドを3つ (達成) (メリーズ、アタック、ビオレ)</li> <li>✓ アジア事業の伸長 (中国・インドネシア)</li> <li>✓ ケミカル事業の収益性向上</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 化粧品事業 (日本)</li> <li>・ 欧米事業 (サロン向け事業)</li> <li>・ メリーズ事業 (中国・日本)</li> <li>・ 岩盤事業の強化不足</li> <li>・ デジタル/EC事業へのシフト不足</li> <li>・ 新事業投資へのチャレンジ不足</li> </ul>
ステークホルダー	3) 「ステークホルダー還元」へのこだわり	従来の仕組みによる活動生産性の限界
	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 株主：連続増配継続 (配当性向40%目標)</li> <li>✓ 社員：継続的な処遇アップ、健康サポート</li> <li>✓ 顧客：Win-Winの最大化</li> <li>✓ 社会：社会的課題への先進的取り組み</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ KPI成果主義評価の限界</li> <li>・ グローバル/外部人財の登用不足</li> <li>・ 自前主義によるスピード不足</li> </ul>

※実質売上高CAGR: 為替の変動・販売制度変更等の影響を除いた売上高の年平均成長率

# 花王グループ中期経営計画「K25」の方針と施策

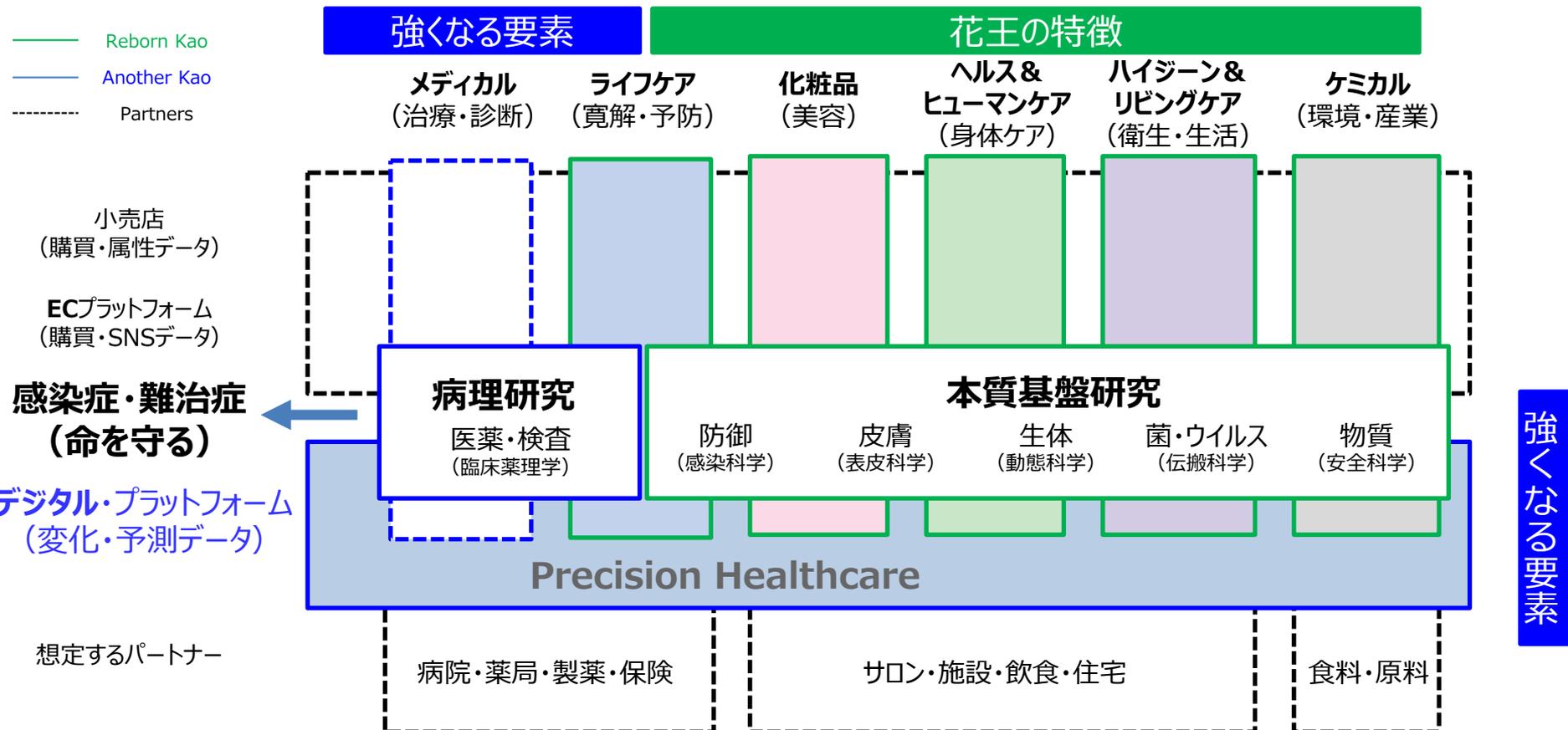
	K25の方針	課題
花王	<b>1) 持続的社会に欠かせない企業になる</b>	<b>世界唯一の存在感の醸成</b>
	○サステナブル自走社会をリードする ESG投資 = 未来財務	・ESG経営における社会貢献と財務成長の両立
事業	<b>2) 投資して強くなる事業への変革</b>	<b>戦略的事業改革の必要性</b>
	○もうひとつの花王始動（新デジタル事業モデル） コア基盤技術群でプレジジョンヘルスケア事業拡大 ○基盤花王の躍動（メリハリある戦略的投資） ダントツ商品投資・面事業拡大 ○化粧品・サニタリー事業：Next Innovation ★共通のコア価値：命を守る切実な課題を解決	・化粧品事業（日本） ・欧米事業（サロン向け事業） ・メリーズ事業（中国・日本） ・岩盤事業の強化不足 ・デジタル/EC事業へのシフト不足 ・新事業投資へのチャレンジ不足
ステークホルダー	<b>3) 社員活力の最大化</b>	<b>従来 of 仕組みによる活動生産性の限界</b>
	○活動生産性 2 倍 ・挑戦の見える化とオープンイノベーション ・積極的外部人財登用と協業成果倍増 ・デジタル花王への抜本改革	・KPI成果主義評価の限界 ・グローバル/外部人財の登用不足 ・自前主義によるスピード不足

# 連結業績と株価の推移



※'12年12月期より決算期を3月31日から12月31日に変更。経過期間となる'12年12月期は、それまで3月決算であった花王株式会社および連結対象子会社については'12年4月から12月の9カ月間を、12月決算の子会社については、1月から12月の12カ月間をそれぞれ連結対象期間とした

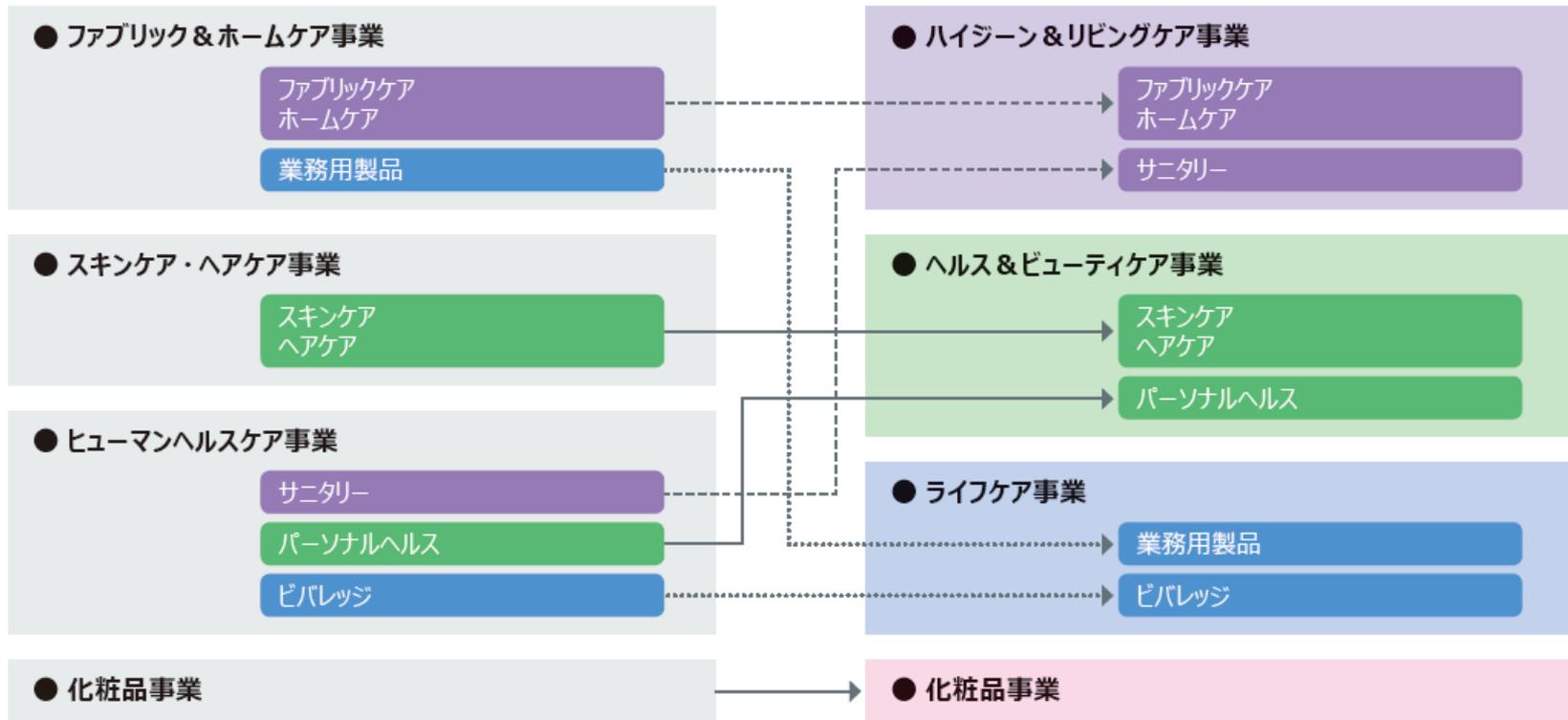
# ビジネスモデルの大転換による特長最大化



難病不安・Digital時代をリードするビジネスモデルにより、高収益と高成長基盤を構築

# 報告セグメントの変更(2021年1月以降)

生活者が求める本質的な価値の視点で事業推進を行うことを目指し、2021年1月にコンシューマープロダクツ事業を再編。人々の日々の暮らしと社会を支え、快適な生活の向上に貢献する事業を行う「ハイジーン&リビングケア事業」、健康美を最大化する身体全体のケアを提案する事業を行う「ヘルス&ビューティケア事業」を設立。さらに、花王グループを支えてきた基盤技術を最大活用して、人類の命を守る新規事業を推進する「ライフケア事業」を設立。



花王の特長である本質研究を、  
デジタル活用でネット時代の“双方向性価値”にする

化粧品：売上、利益の成長ドライバー

- 注カブランド戦略
- 中国市場戦略
- デジタル先行戦略
- 基盤構造改革

ベビー用紙おむつ：従来の成長ドライバーから安定的な売上、利益の創出へ

- デジタル・設計公開戦略
- 新世代おむつ

欧米コンシューマープロダクツ：ヘルスケアへの事業領域の拡大と収益性向上

- ヘルス&ビューティケア事業化
- デジタル・プラットフォーム戦略

# 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

Member of  
**Dow Jones  
Sustainability Indices**

Powered by the S&P Global CSA



FTSE4Good



FTSE Blossom  
Japan

**2020** MSCI ESG Leaders  
Indexes Constituent

**2020** CONSTITUENT MSCIジャパン  
ESGセレクト・リーダーズ指数

**2020** CONSTITUENT MSCI日本株  
女性活躍指数 (WIN)



**EURONEXT**  
vigeoiris  
INDICES WORLD 120

**S&P/JPX**  
カーボン  
エフィシエント  
指数

**ECPI** Sense in  
sustainability



## 外部機関からの評価・外部機関との活動

**ETHISPHERE®**  
WORLD'S MOST  
**ETHICAL  
COMPANIES®**  
2007-2020

**CDP**  
DISCLOSURE INSIGHT ACTION  
**A LIST**  
2020  
CLIMATE FORESTS WATER

SCIENCE  
BASED  
TARGETS  
DRIVING AMBITIOUS CORPORATE CLIMATE ACTION

**TCFD**

Corporate ESG  
Performance  
RATED BY  
**ISS ESG** Prime

TASK FORCE ON  
CLIMATE-RELATED  
FINANCIAL  
DISCLOSURES

**GOLD**  
2019  
**ecovadis**  
CSR  
Rating



Clean Ocean Material Alliance

**SPORTS  
YELL  
COMPANY**  
令和元年選定

**DBJ健康格付  
2016**  
WWW

**2020**  
健康経営銘柄  
Health and Productivity

**2020**  
健康経営優良法人  
Health and productivity  
ホワイト500

**DIVERSITY  
MANAGEMENT  
SELECTION  
100**  
**NADE  
SHI  
KO**  
BRAND  
2020



**NIKKEI**  
**Smart Work**  
★★★★★ 2020 Best 50

※ 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

# 注力したESGの取り組み

## 新型コロナウイルス感染症拡大防止への取り組み

### 暮らしのきれいを守る「プロテクトJAPAN by 花王」活動を展開

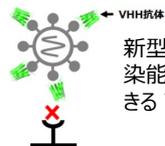
- 消毒液・ハンドソープの増産体制を整備し、医療機関・介護施設をはじめ、一般家庭にも供給
- 感染予防生活に必要な、エビデンスのある関連商品の拡充と役立つ情報を発信。グローバル展開予定
- 感染症指定医療機関の医療従事者にヘルスケアを中心とした「花王グループ製品セット」を無償提供

### 北里大学、Epsilon Molecular Engineeringとの共同研究で新型コロナウイルス感染抑制能を持つ抗体を取得 新型コロナウイルスに対して結合することで感染能の抑制が期待できる VHH 抗体の取得に成功。新型コロナウイルスの治療薬や検査薬の開発につながる事が期待される

[www.kitasato-u.ac.jp/covid-19/press/20200507.html](http://www.kitasato-u.ac.jp/covid-19/press/20200507.html)



暮らしのきれいを守る取り組み  
「プロテクトJAPAN by 花王」



新型コロナウイルス感染能の抑制が期待できる VHH 抗体

## 脱炭素

### 購入電力の再生可能エネルギー化の推進

2020年末時点で購入電力の再生可能エネルギーの比率が、日本で53%\*、グローバル全体で38%\*になる  
2025年までに日本で、2030年までにはグローバル全体で、100%にすることを目標として導入を進める

\*:暫定値



購入電力の再生可能エネルギー比率  
が100%の豊橋工場と太陽パネル

## ごみゼロ

### ライオン株式会社と協働してリサイクル実証実験を開始

イトーヨーカドー曳舟店にて、ライオン株式会社と「リサイクルレーション活動」をスタート。使用済みつめかえパックを店頭回収し、新たな価値あるものへと再生させる。今後、自治体や企業・店舗の協力拡大を図る

[www.kao.com/jp/corporate/news/sustainability/2020/20201104-003/](http://www.kao.com/jp/corporate/news/sustainability/2020/20201104-003/)



つめかえパック店頭回収ボックス(赤枠)

### 京都大学と、「使用済み紙おむつの炭素化リサイクルシステム」の実証実験を愛媛県西条市で開始

使用済み紙おむつを炭素素材へ変換し、CO<sub>2</sub>排出量削減と同時に、空気・水環境の浄化、植物の育成促進への活用等、炭素素材への変換技術開発を推進し、社会実装を目指す

[www.kao.com/jp/corporate/news/sustainability/2021/20210114-001/](http://www.kao.com/jp/corporate/news/sustainability/2021/20210114-001/)

## 責任ある原材料調達

### インドネシアの小規模パーム農園の支援プログラム「SMILE」を、アピカルグループ、アジアナグリと開始

パーム油の持続可能なサプライチェーンの構築をめざし、インドネシアの小規模パーム農園の生産性向上、持続可能なパーム油に対する認証の取得を支援するプログラム「SMILE」を開始

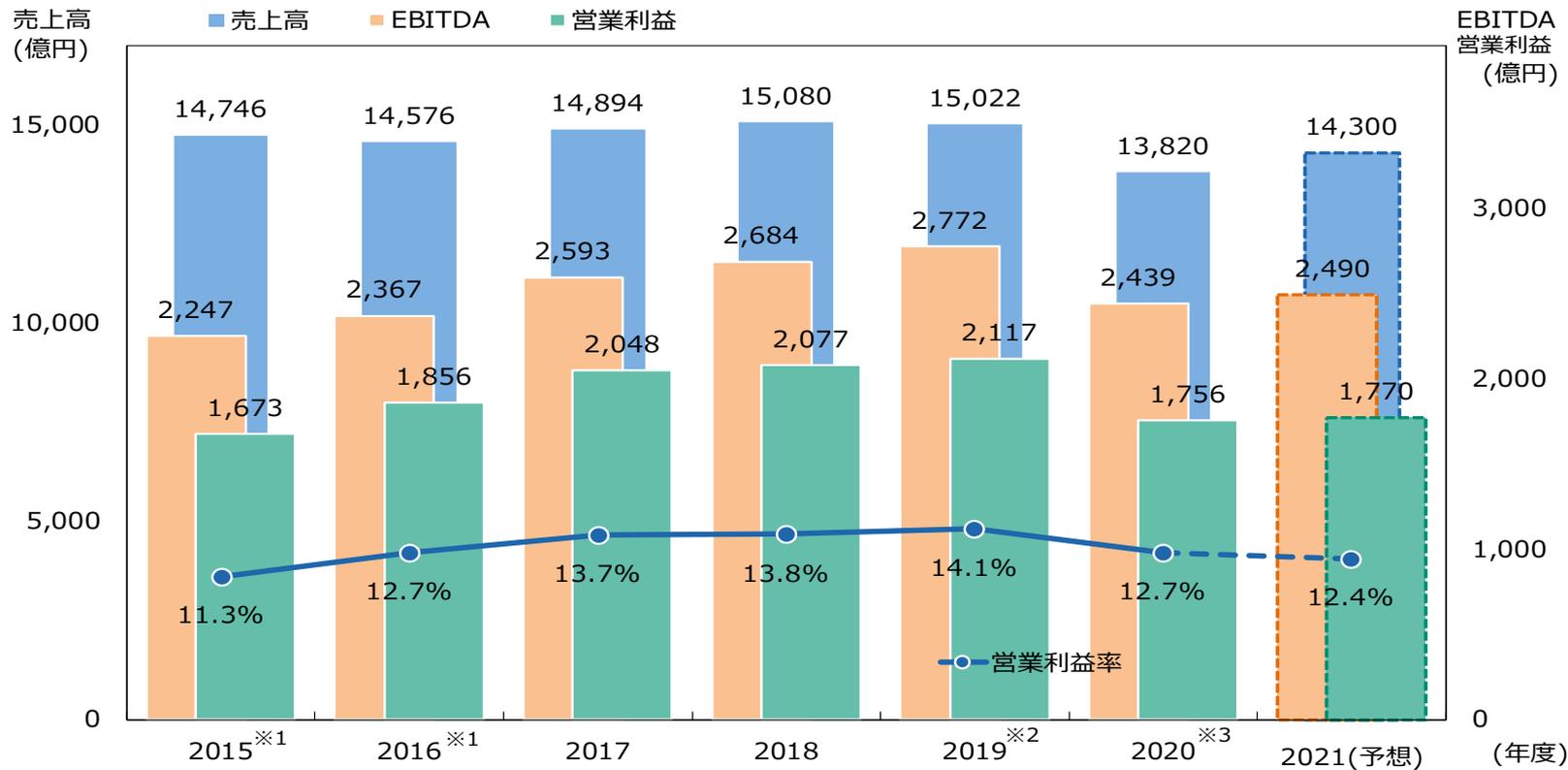
[www.kao.com/jp/corporate/news/sustainability/2020/20201014-001/](http://www.kao.com/jp/corporate/news/sustainability/2020/20201014-001/)



インドネシアの  
小規模パーム  
農園の様子

# 補足資料

# 連結売上高/EBITDA/営業利益

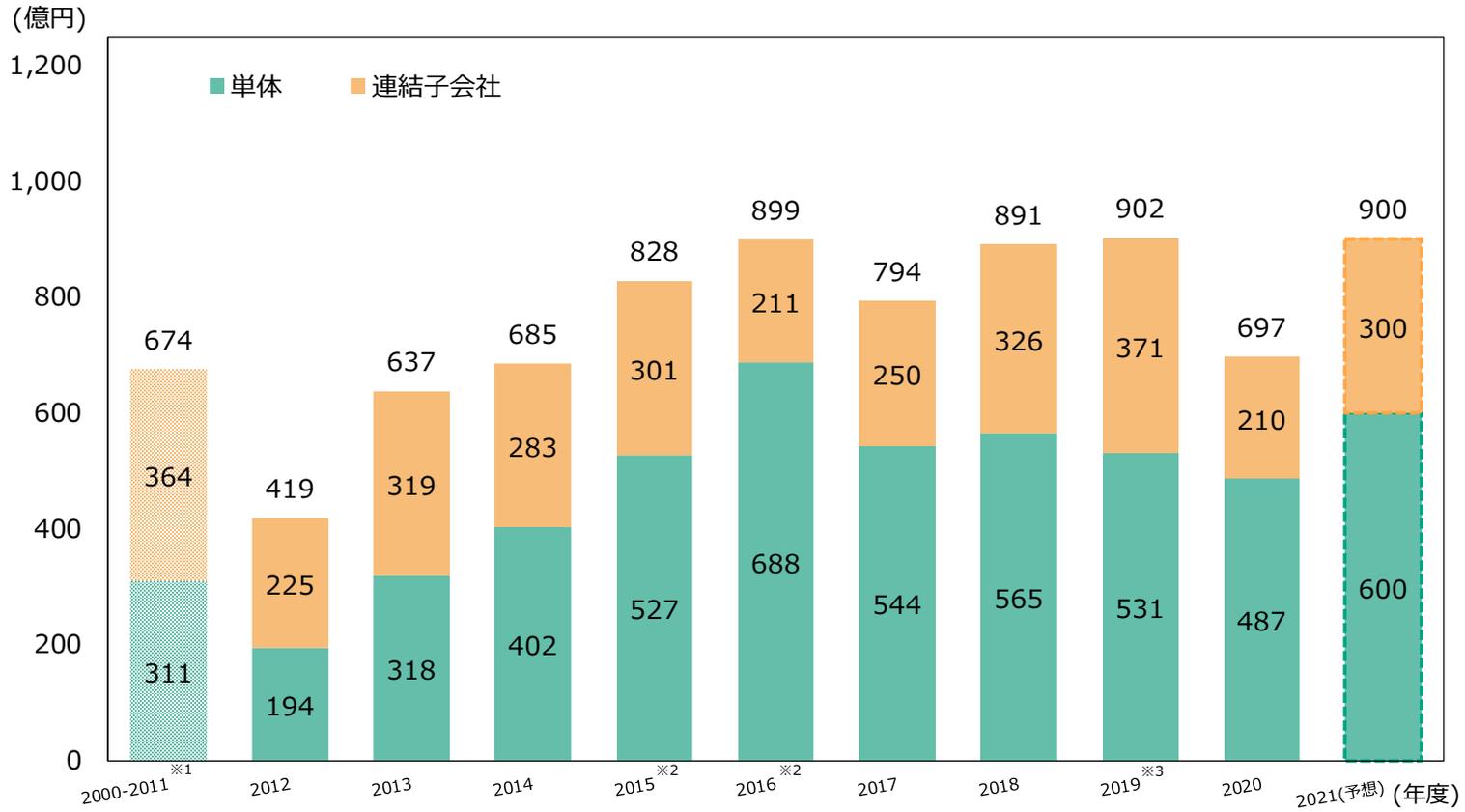


※1 2016年12月期よりIFRSを適用。2015年度はIFRSに基づき算定

※2 2019年12月期よりEBITDAは使用権資産の減価償却費を除く

※3 2020年12月期より一部の取引において売上高の認識方法を総額から純額に変更

# 資本的支出の推移

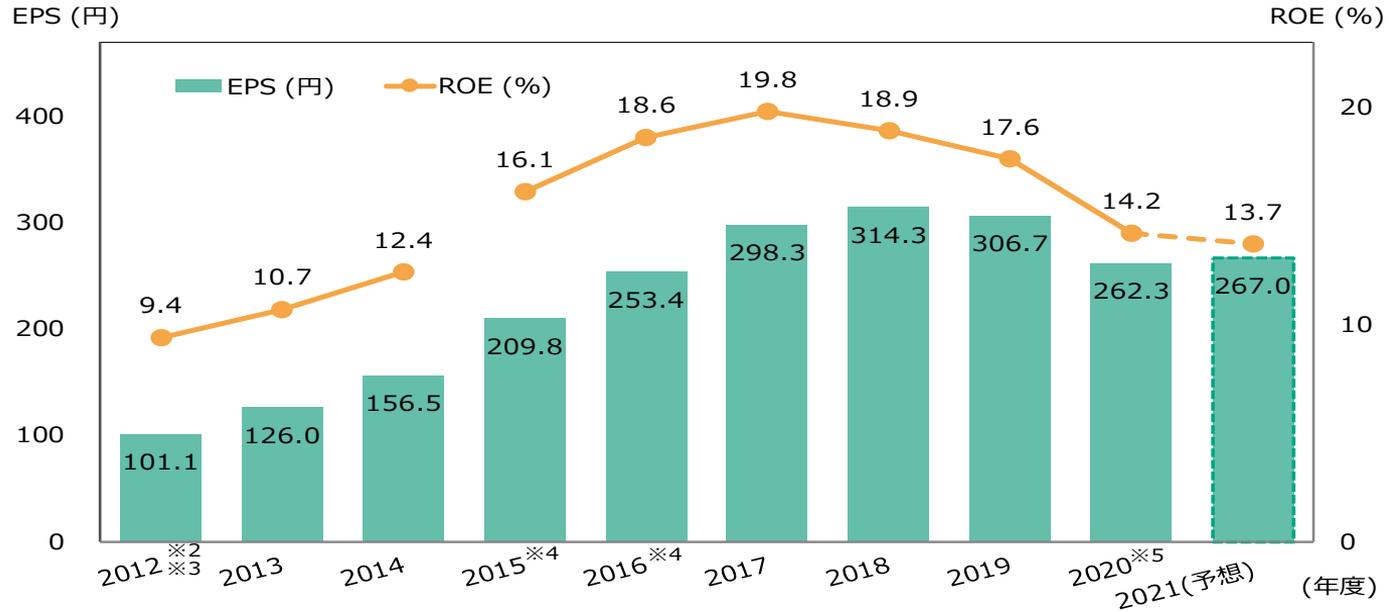


※1 2000年度から2011年度までの平均

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

※3 2019年12月期より使用権資産を除く

# ROE/EPS※1の推移



期中平均株式数 (百万株)	521.8	513.9	508.7	501.4	499.4	492.8	489.1	483.3	480.9	475.7
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)	527.7	647.6	795.9	1,052.0	1,265.5	1,470.1	1,537.0	1,482.1	1,261.4	1,270.0

※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年度より決算期を3月31日から12月31日に変更 (2012年度の実績は3月決算であったグループ会社は4-12月・12月決算のグループ会社は1-12月)

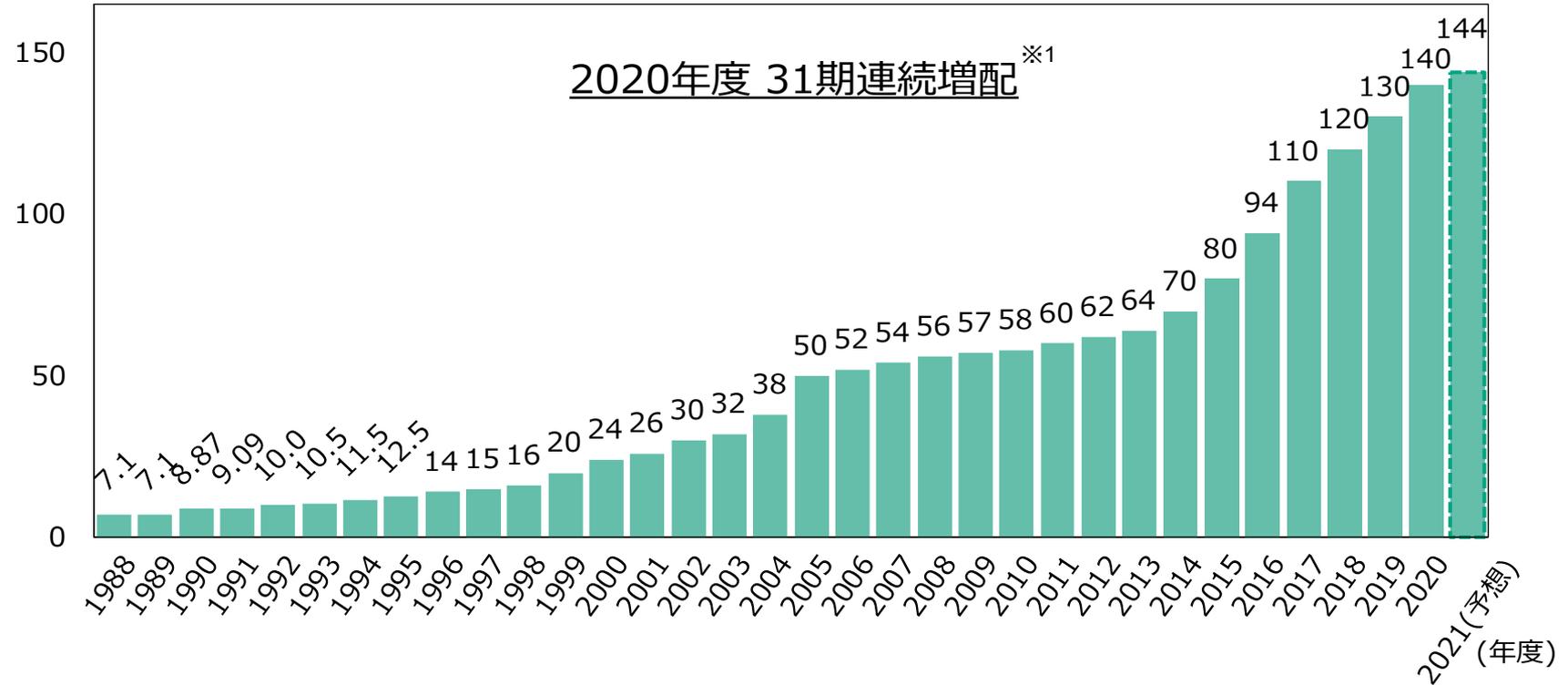
※3 2012年度のROEは決算期変更に伴う経過期間の数値

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

※5 2020年12月期より一部の取引において売上高の認識方法を総額から純額に変更

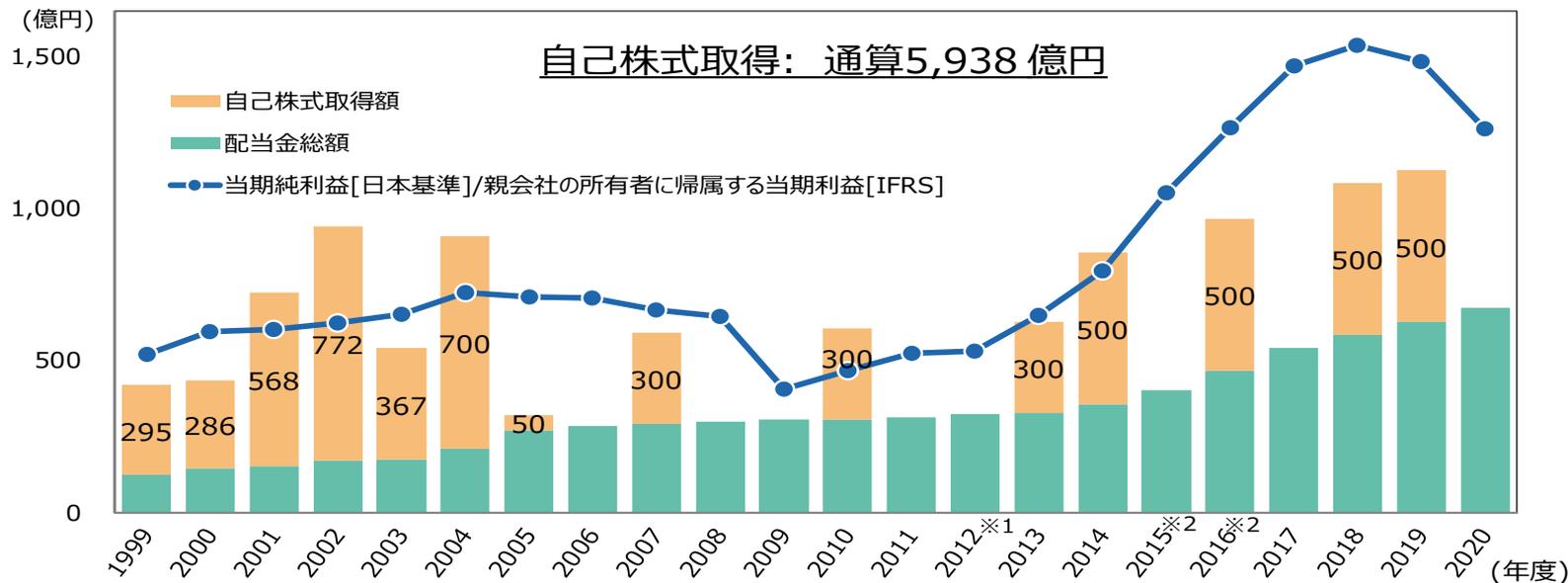
# 1株当たり配当金の推移

1株当たり配当金 (円)



※1 定時株主総会にて正式に決定  
株式分割の影響を補正

# 株主還元

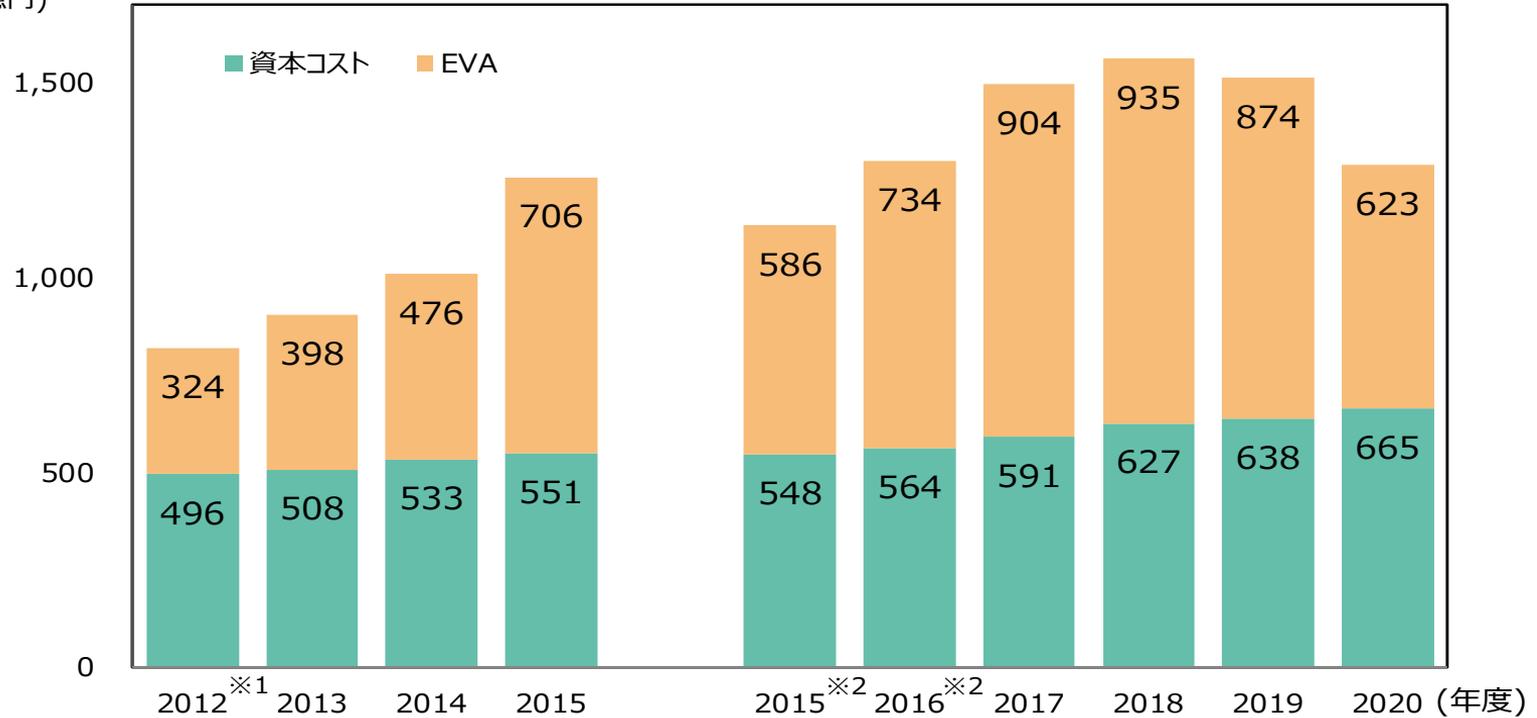


※1 2012年度より決算期を3月31日から12月31日に変更 (2012年度の実績は3月決算であったグループ会社は4-12月・12月決算のグループ会社は1-12月)

※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

(億円)



※1 2012年度より決算期を3月31日から12月31日に変更（2012年度の実績は3月決算であったグループ会社は4-12月・12月決算のグループ会社は1-12月）

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

# 事業セグメントと主な製品カテゴリー

KAO

## コンシューマープロダクツ事業

### 化粧品事業

カウンセリング化粧品・セルフ化粧品

2020年12月期売上高: 2,341億円  
対前期実質増減率※1: (22.1)%  
売上高構成比: 16.9 %  
売上高営業利益率: 1.1 %



### スキンケア・ヘアケア事業

スキンケア製品・  
ヘアケア製品・ヘアサロン向け製品

2020年12月期売上高: 3,089億円  
対前期実質増減率※1: +1.4%  
売上高構成比: 22.4%  
売上高営業利益率: 16.5%



### ヒューマンヘルスケア事業

サニタリー製品・入浴剤・  
オーラルケア製品・温熱シート・飲料

2020年12月期売上高: 2,340億円  
対前期実質増減率※1: (7.3)%  
売上高構成比: 16.9 %  
売上高営業利益率: 5.5 %



### ファブリック&ホームケア事業

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・業務用製品

2020年12月期売上高: 3,744億円  
対前期実質増減率※1: +4.5%  
売上高構成比: 27.1%  
売上高営業利益率: 21.6%



### ケミカル事業

2020年12月期売上高: 2,692億円※2  
対前期実質増減率※1: (4.7)%  
売上高構成比※3: 16.7 %  
売上高営業利益率: 10.3 %

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 為替変動の影響を除く実質増減率

また、スキンケア・ヘアケア事業については、2020年12月期より一部の取引において売上高の認識方法を総額から純額に変更しており、その影響も除く

※2 ケミカル事業の売上高はセグメント間取引を含む

※3 売上高構成比は外部顧客に対する売上高で算出

KaO

きれいを ところに 未来に