

KaO

きれいをこころに未来に

2024年12月期 第2四半期（中間期）

連結決算の概要及び中期経営計画「K27」の進捗

花王株式会社

2024年8月8日



免責事項

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

用語の定義

- 文中の▲付きの数字はマイナス
- 売上高の対前年実質増減率は為替変動の影響を除く増減率。また、数量等には製品構成差を含む
- 「トイレタリー」：化粧品を除くコンシューマープロダクツ
- 「CP」：Consumer Products（コンシューマープロダクツ）の略
- 「G11」：Global 11の略。化粧品事業でグローバルに成長させる11ブランド
- 「R8」：Regional 8の略。化粧品事業で日本を中心に成長させる8ブランド
- 「コア利益」：2023年に実施した構造改革に係る影響を除いた利益

Contents

01 Financial Results

2024年12月期第2四半期（中間期） 連結決算概要

02 FY2024 Forecast

2024年12月期 連結業績予想

03 Mid-term Plan “K27” Progress

中期経営計画「K27」進捗

04 Appendix

01

Financial Results

2024年12月期第2四半期（中間期） 連結決算概要

Key Highlights

- グローバルでのコアブランド強化と構造改革効果により、売上総利益率は対前年3.4ppt、ROICは4.8pptの改善を達成
 - ✓ 構造改革による利益の回復
 - サニタリーで黒字化継続
 - 高付加価値化による価格改定で稼ぐ力を向上
 - ✓ コアブランドの競争優位性が向上
 - 「アタック」「キュキュット」等で利益率とシェアの両方をアップ
 - DX活用によりロイヤルユーザー形成状況を可視化し、マーケティング手法を高度化
 - スクラム型商品開発により「melt」でヘアケアのハイプレミアム市場参入
 - ✓ 高付加価値製品のグローバル展開を強化
 - スキンプロテクションの売上は+32%伸長
 - 「ORIBE」欧州拡大加速、「KATE」アジア圏強化
 - ケミカルは高機能製品拡大により+2.3pptの利益率改善を達成
- 中国化粧品品の流通在庫適正化とグローバル成長加速に向けたブランドポートフォリオの構築
- 24年期初予想※を上方修正
 - ✓ 営業利益：1,300億円 ⇒ 1,400億円
 - ✓ ROIC：8.6% ⇒ 8.8%
 - ✓ EVA：240億円 ⇒ 270億円以上

※ 2024年2月7日公表

連結決算のハイライト

- 構造改革効果に加え、国内トイレタリーとケミカルの貢献により、売上総利益率は+3.4ppt、営業利益は+235億円（+68.2%）の579億円達成

(億円)	2023年Q2累計	2024年Q2累計	増減率%	前年差
売上高	7,385	7,880	+6.7	+495
			為替影響 +4.8	+353
			実質 +1.9	+142
売上総利益	2,597	3,037	+16.9	+440
売上総利益率	35.2%	38.5%	-	-
営業利益	345	579	+68.2	+235
営業利益率	4.7%	7.4%	-	-
税引前利益	372	644	+73.2	+272
当期利益	274	448	+63.4	+174
親会社所有者帰属当期利益	263	434	+64.9	+171
EBITDA (営業利益+減価償却費+償却費)	705	1,023	+45.2	+318
基本的1株当たり当期利益 (円)	56.63	93.41	+64.9	+36.78
1株当たり配当金 (円)	75.00	76.00	-	+1.00

為替レート：米ドル=151.97円 ユーロ=164.34円 中国元=21.07円
 2023年Q2累計の利益は「コア利益」を示す（EBITDAを除く）

Q2 連結決算のハイライト (4-6月)

- 構造改革効果に加え、国内トイレタリーとケミカルの貢献により、売上総利益率は+2.6ppt、営業利益は+93億円 (+34.8%) の360億円達成

(億円)	2023年Q2	2024年Q2	増減率%	前年差
売上高	3,907	4,222	+8.1	+315
			為替影響 +4.8	+187
			実質 +3.3	+128
売上総利益	1,443	1,667	+15.5	+224
売上総利益率	36.9%	39.5%	-	-
営業利益	267	360	+34.8	+93
営業利益率	6.8%	8.5%	-	-
税引前利益	283	396	+40.3	+114
当期利益	216	275	+27.5	+59
親会社所有者帰属当期利益	210	269	+28.3	+59
EBITDA (営業利益+減価償却費+償却費)	411	582	+41.8	+172
基本的1株当たり当期利益 (円)	45.19	57.98	+28.3	+12.79

為替レート：米ドル=155.72円 ユーロ=167.68円 中国元=21.51円
 2023年Q2の利益は「コア利益」を示す (EBITDAを除く)

Q2累計 決算のポイント

売上高 **7,880**億円
実質増減率+1.9%

営業利益 **579**億円 利益率 **7.4%**
対前年+235億円 (+68.2%) ※

2024年Q2累計 業績

- ファブリック & ホームケアは高付加価値新製品の投入により、営業利益率は+6.1pptの16.3%
- サニタリーは構造改革効果やペットケア事業譲渡益の計上により、営業利益率は7.1%
- ヘルス & ビューティケアは欧米子会社の構造改革費用計上により、営業利益は対前年同期▲10億円
- ケミカルは市場回復に加え、三級アミン等の高付加価値化で営業利益率は+2.3pptの8.3%
- 国内化粧品の売上は特殊要因を除けば市場並みの伸長。中国は市場伸長の鈍化と厳しい競争環境により売上は前年を下回る

2024年下期の注力テーマ

- 事業ポートフォリオマネジメントの強化
- ハイプレミアムヘアケア市場のシェア拡大
- スキンプロテクションのグローバル展開拡大

Q2累計 販売実績

- 国内コンシューマープロダクツ市場の伸長の中、主要カテゴリーで市場を上回る伸長を達成
- 中国を除いたコンシューマープロダクツ事業の売上は対前年+3.7%

(億円)		日本	アジア	米州	欧州	合計
ファブリック & ホームケア	Q2累計	1,485	217	19	-	1,721
	実質増減率%	+10.5	▲9.3	▲12.8	-	+7.4
サニタリー	Q2累計	370	464	-	-	834
	実質増減率%	▲7.5	▲8.3	-	-	▲8.0
ハイジーン& リビングケア事業	Q2累計	1,855	682	19	-	2,556
	実質増減率%	+6.3	▲8.6	▲13.8	-	+1.9
ヘルス& ビューティケア事業	Q2累計	1,017	186	589	314	2,106
	実質増減率%	+3.5	▲1.3	+7.2	+13.9	+5.4
ライフケア事業	Q2累計	190	1	74	1	265
	実質増減率%	▲4.7	+61.5	▲1.8	+13.3	▲3.9
化粧品事業	Q2累計	763	243	38	123	1,167
	実質増減率%	+1.0	▲16.5	+1.2	+5.9	▲2.6
コンシューマープロダクツ事業	Q2累計	3,825	1,111	720	438	6,094
	実質増減率%	+3.9	▲9.3	+5.1	+11.5	+1.9
ケミカル事業※	Q2累計	664	510	345	479	1,998
	実質増減率%	▲1.3	+8.3	▲0.6	▲1.1	+1.1
売上高	Q2累計	4,308	1,604	1,065	903	7,880
	実質増減率%	+3.6	▲4.5	+3.3	+4.4	+1.9

※ 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もとづき分類

Q2累計 セグメントの業績

- ファブリック&ホームケアとヘルス&ビューティケアは価格と数量増を両立
- ケミカルは市場回復に加え、三級アミン等の高付加価値化で営業利益率は+2.3pptの8.3%

	売上高				営業利益		
	Q2累計 (億円)	実質増減率%		Q2累計 (億円)	増減 ^{※3} (億円)	利益率%	
		数量等% ^{※2}	価格%				
ファブリック&ホームケア	1,721	+7.4	+2.3	+5.1	280	+119	16.3
サニタリー	834	▲8.0	▲12.4	+4.4	59	+122	7.1
ハイジーン&リビングケア事業	2,556	+1.9	▲2.9	+4.8	339	+241	13.3
ヘルス&ビューティケア事業	2,106	+5.4	+5.1	+0.2	150	▲10	7.1
ライフケア事業	265	▲3.9	▲5.7	+1.9	▲5	+6	▲1.7
化粧品事業	1,167	▲2.6	▲5.1	+2.5	▲61	▲42	▲5.3
コンシューマープロダクツ事業	6,094	+1.9	▲0.8	+2.7	423	+195	6.9
ケミカル事業 ^{※1}	1,998	+1.1	+5.3	▲4.2	167	+56	8.3
合計	7,880	+1.9	+0.9	+1.1	579	+235	7.4

※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 数量等には製品構成差を含む

※3 2023年Q2累計「コア利益」との比較

Q2 販売実績 (4-6月)

- 国内コンシューマープロダクツ市場の伸長の中、主要カテゴリで市場を上回る伸長を達成
- ケミカルの高付加価値製品の拡販等により計画を上回る売上を達成

(億円)		日本	アジア	米州	欧州	合計
ファブリック & ホームケア	Q2実績	820	108	10	-	938
	実質増減率%	+8.1	▲7.4	▲10.7	-	+6.0
サニタリー	Q2実績	192	233	-	-	424
	実質増減率%	▲12.1	▲3.5	-	-	▲7.7
ハイジーン & リビングケア事業	Q2実績	1,011	341	10	-	1,362
	実質増減率%	+3.6	▲4.7	▲12.2	-	+1.4
ヘルス & ビューティケア事業	Q2実績	576	94	322	166	1,158
	実質増減率%	+3.6	▲1.7	+13.7	+18.5	+7.5
ライフケア事業	Q2実績	101	0	39	0	140
	実質増減率%	▲1.9	+117.8	▲2.0	+10.0	▲1.8
化粧品事業	Q2実績	405	135	19	62	621
	実質増減率%	▲2.4	▲21.0	+1.1	+4.5	▲6.3
コンシューマープロダクツ事業	Q2実績	2,093	570	390	228	3,282
	実質増減率%	+2.1	▲8.7	+10.5	+14.4	+1.6
ケミカル事業※	Q2実績	346	276	183	248	1,052
	実質増減率%	+0.5	+21.5	+12.2	+4.9	+8.1
売上高	Q2実績	2,343	837	573	468	4,222
	実質増減率%	+2.2	▲0.8	+11.0	+8.7	+3.3

※ 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もとづき分類

Q2 セグメントの業績 (4-6月)

- ファブリック & ホームケアの営業利益率は+4.5pptの16.5%
- ケミカルは市場回復に加え、三級アミン等の高付加価値化で営業利益率は+0.4pptの8.1%

	売上高				営業利益		
	Q2 (億円)	実質増減率%		Q2 (億円)	増減 ^{※3} (億円)	利益率%	
		数量等% ^{※2}	価格%				
ファブリック & ホームケア	938	+6.0	+1.1	+4.9	154	+49	16.5
サニタリー	424	▲7.7	▲11.6	+3.8	54	+87	12.6
ハイジーン&リビングケア事業	1,362	+1.4	▲3.2	+4.5	208	+137	15.3
ヘルス&ビューティケア事業	1,158	+7.5	+6.8	+0.7	84	▲18	7.2
ライフケア事業	140	▲1.8	▲2.4	+0.6	▲1	+3	▲0.9
化粧品事業	621	▲6.3	▲9.3	+3.0	▲15	▲35	▲2.4
コンシューマープロダクツ事業	3,282	+1.6	▲1.1	+2.8	276	+86	8.4
ケミカル事業 ^{※1}	1,052	+8.1	+9.9	▲1.8	86	+16	8.1
合計	4,222	+3.3	+1.5	+1.8	360	+93	8.5

※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

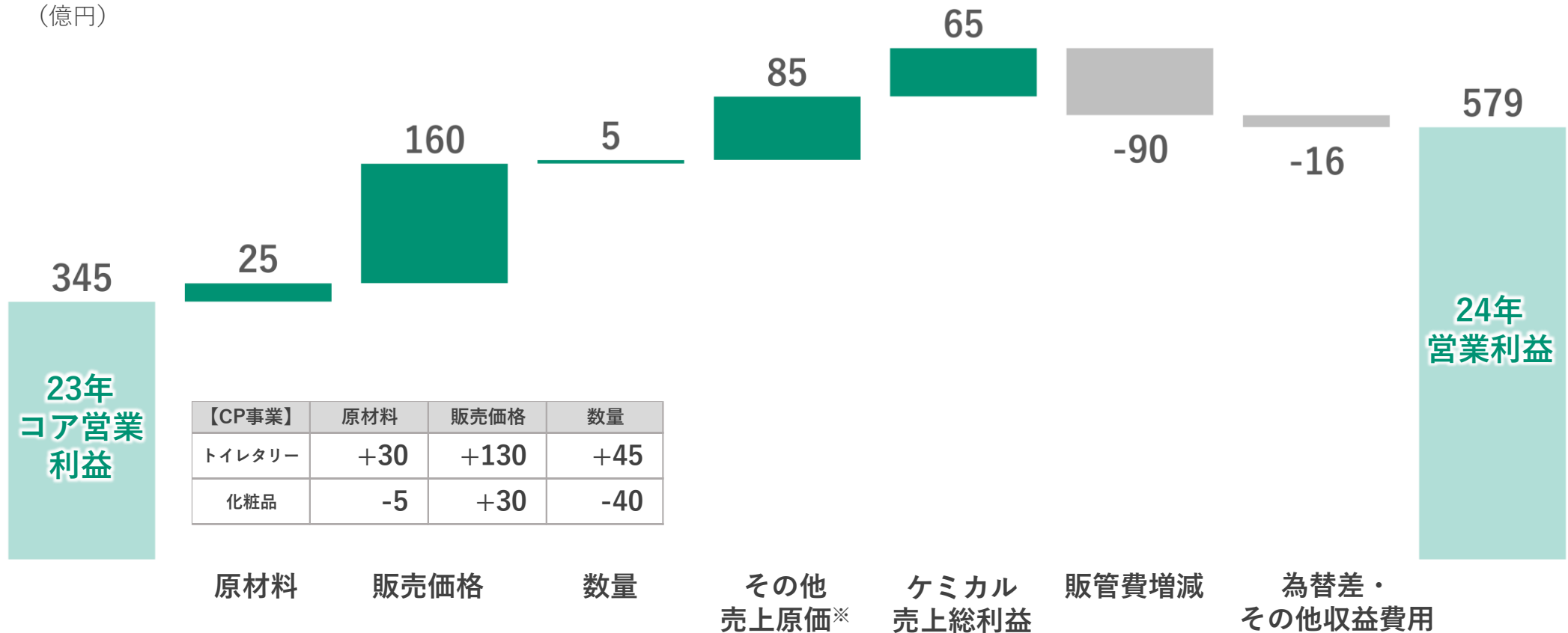
※2 数量等には製品構成差を含む

※3 2023年Q2「コア利益」との比較

Q2累計 営業利益増減分析（対前年）

- 好調な国内トイレタリーとケミカルの回復が大きく寄与
- 約180億円の構造改革効果（高付加価値化による価格改定を含む）発現
- 中国化粧品は市場伸長の鈍化と厳しい競争環境により流通在庫が蓄積し、数量減少

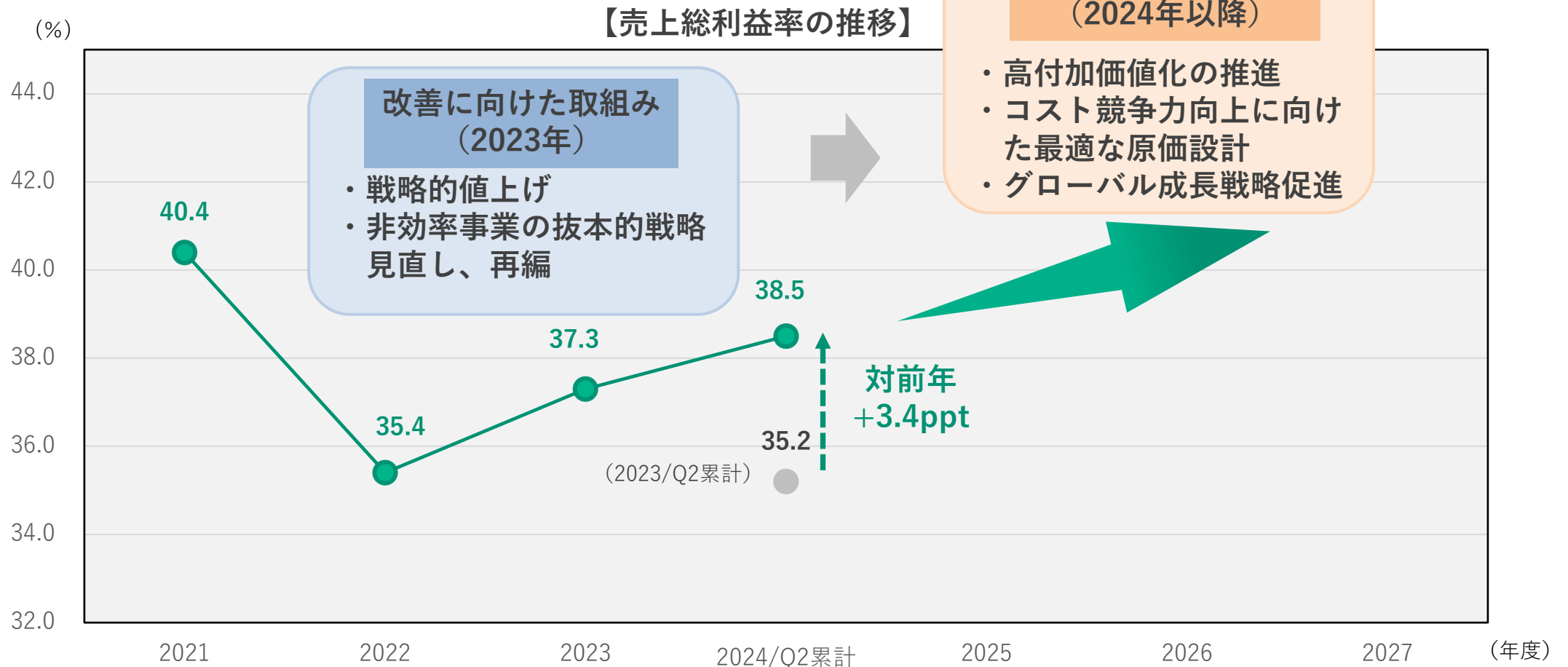
(億円)



※ 製品構成差含む

「稼ぐ力」改革進展による利益率改善

- 売上総利益率は対前年+3.4ppt改善
- 構造改革とグローバル成長戦略の実行を通じて持続可能な利益成長の実現に注力
- 利益を意識した販売活動の徹底により利益を確保する方針
- ROICの改善は計画を上回る進捗



02

FY2024 Forecast

2024年12月期 連結業績予想

連結業績予想

- 中国経済の減速や欧州や中東での地政学リスク、原材料価格上昇等の不透明な事業環境が想定されるが、上期の業績が好調に推移したこと等で、期初予想※を上方修正

(億円)	2023年	増減率%	2024年予想 (24/8/8公表)	増減率%	前年差	
売上高	15,326	▲1.2	16,000	+4.4	+674	
		+2.6		為替影響	+1.9	+285
		▲3.8		実質	+2.5	+389
営業利益	1,147	+4.2	1,400	+22.1	+253	
営業利益率	7.5%	-	8.8%	-	-	
税引前利益	1,185	+2.3	1,470	+24.0	+285	
親会社所有者帰属当期利益	860	▲0.1	1,040	+21.0	+180	
EBITDA (営業利益+減価償却費+償却費)	1,496	▲25.1	2,290	+53.0	+794	
ROE	4.5%	-	10.2%	-	-	
基本的1株当たり当期利益 (円)	184.95	+0.9	223.90	+21.1	+38.95	
1株当たり配当金 (円)	150.00	-	152.00	-	+2.00	

※ 2024年2月7日公表

予想為替レート：米ドル=146円 ユーロ=157円 中国元=20円

2023年の利益は「コア利益」を示す（EBITDA、ROEを除く）

連結売上高予想

《セグメント別》

(億円)	日本		連結売上高	
		増減率 %		実質 増減率%
ハイジーン&リビングケア事業	3,870	+1.7	5,280	+0.2
ヘルス&ビューティケア事業	2,120	+3.3	4,240	+5.2
ライフケア事業	410	▲2.7	550	▲2.3
化粧品事業	1,660	+8.1	2,400	▲0.8
コンシューマープロダクツ事業	8,060	+3.1	12,470	+1.5
ケミカル事業※			3,950	+5.3
連結売上高			16,000	+2.5

《地域別》

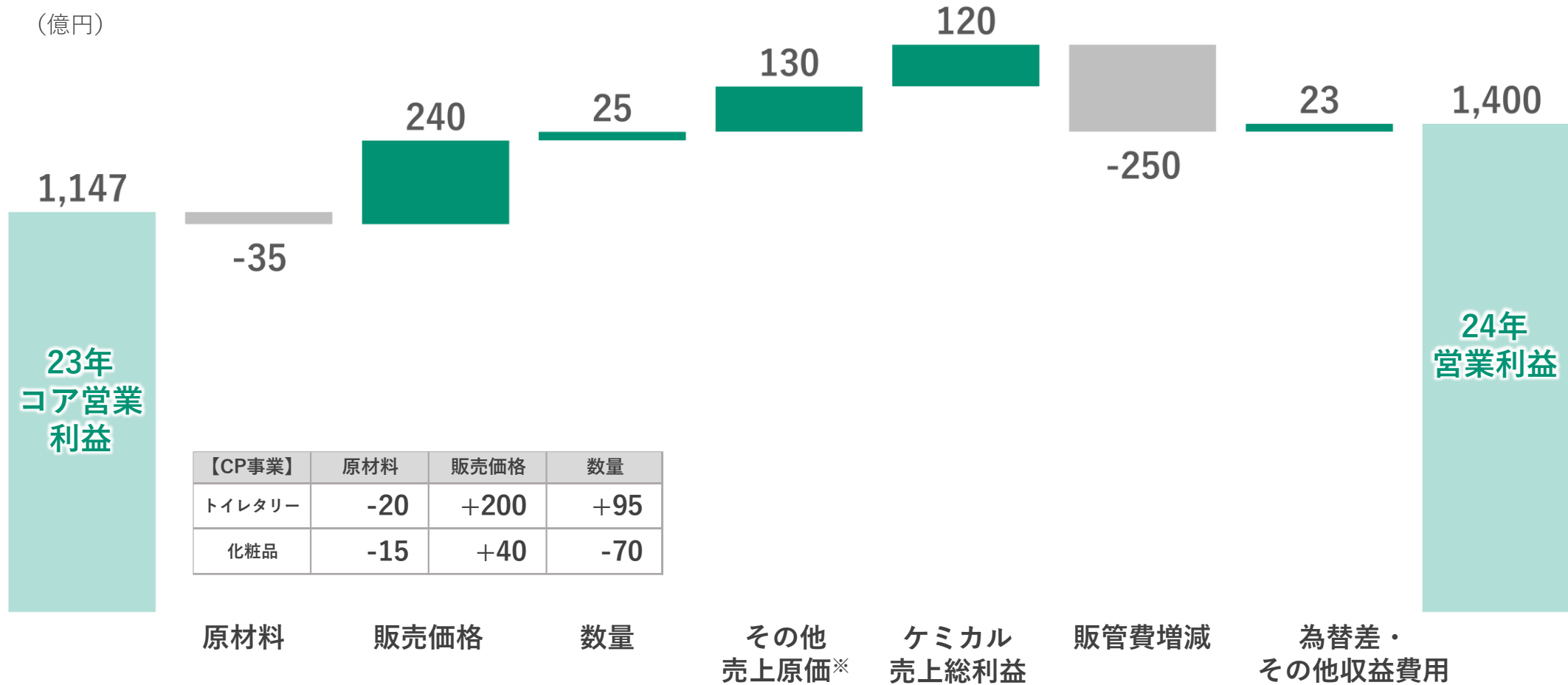
(億円)	連結売上高	
		実質 増減率%
日本	9,040	+3.1
アジア	3,050	▲3.7
米州	2,060	+5.1
欧州	1,850	+8.5
連結売上高	16,000	+2.5

※ 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もとづき分類

営業利益増減要因見通し（対前年）

- 構造改革効果は約270億円を見込む
- 成長に向けてマーケティング費用を100億円以上増額。高付加価値化による価格改定を継続
- 中国化粧品に関する流通在庫適正化のため、セルイン抑制を計画

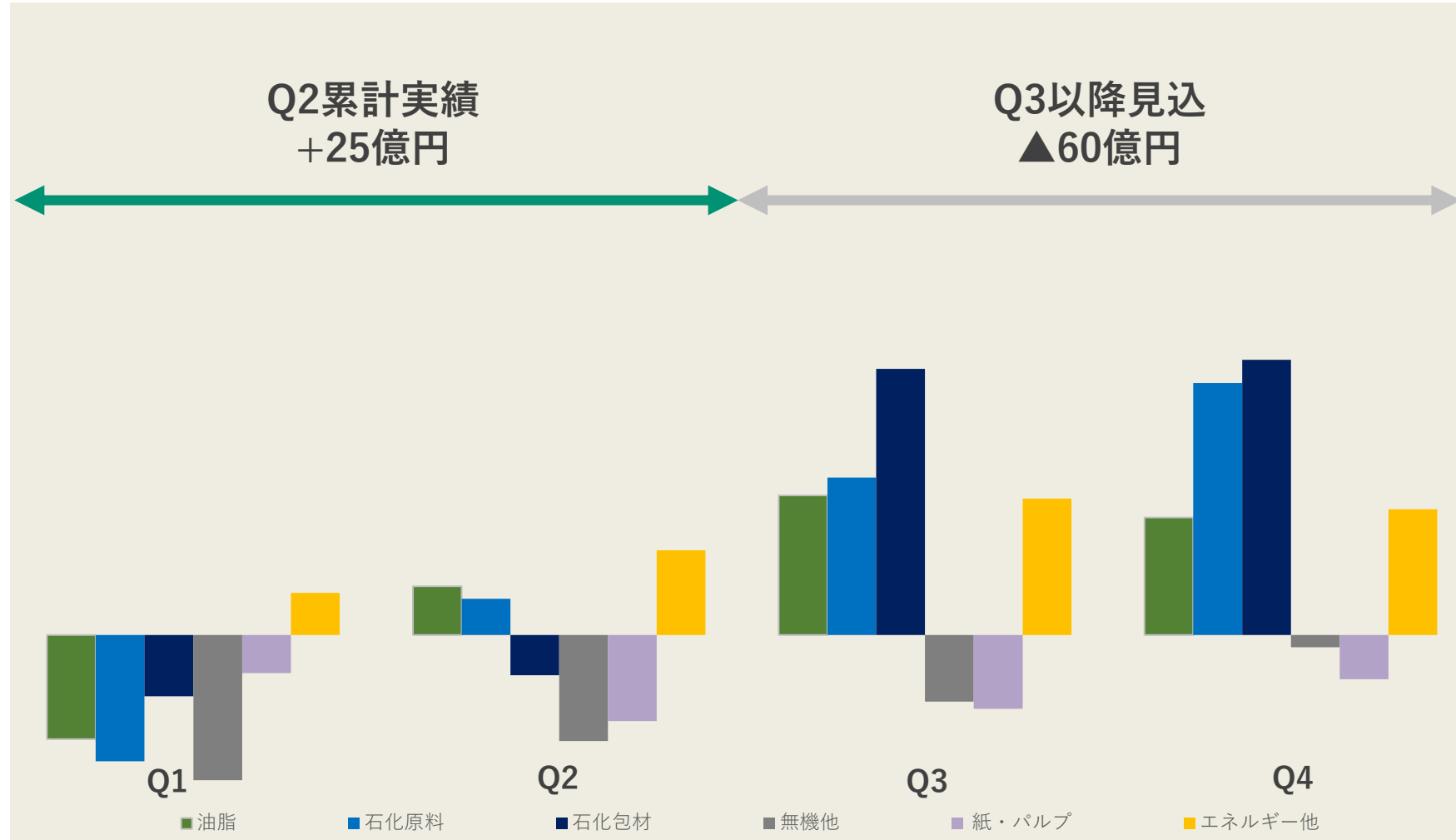
(億円)



※ 製品構成差含む

原材料価格（CP事業）の見通し（対前年）

- 原油、天然油脂の市況変動に加え、人件費や物流費の上昇を見込む
- 価格転嫁とTCRによる原価低減でコスト上昇分を吸収し、さらに高付加価値化による価格改定で計画利益を達成する方針



下期市場見通しと利益増に向けた施策

コンシューマープロダクツ市場

- 【日本】
 - ・ 化粧品は一桁前半の伸長を見込む。トイレタリーは値上げと高付加価値化で伸長継続
- 【アジア】
 - ・ 中国の化粧品市場は低成長を見込む。トイレタリーの主要参入市場は微増に転じる
 - ・ その他アジアのトイレタリー市場は単価の上昇により堅調に伸長
- 【欧米】
 - ・ 単価の上昇により減速するも成長継続

利益増に向けた施策

- ・ 積極的な新製品・改良品の投入
- ・ 高付加価値提案の推進（価格改定含む）
- ・ グローバルでのUVケアのシェア拡大
- ・ プレミアムヘアケア市場への更なる提案
- ・ 中国化粧品の地産地消強化
- ・ 化粧品のグローバル展開強化

ケミカル市況

- 【油脂】
 - ・ 緩やかな需要の回復が継続。油脂原料価格はやや上昇傾向
- 【機能】
 - ・ 停滞が続く分野がある一方で、自動車関連などでは緩やかな伸長を見込む
- 【情報】
 - ・ トナーの在庫調整が見込まれるものの、ハードディスクや半導体関連分野は堅調さが継続

利益増に向けた施策

- ・ 市況の回復を着実に捉えた拡販の継続
- ・ 顧客価値に即した価格対応のさらなる推進
- ・ 高付加価値製品の展開の加速（半導体関連製品、農業用展着剤、金属部品用防錆洗浄剤）

事業領域別 資本効率/収益性の改善 (2023年実績 vs 2024年計画)

	売上伸長率 (%)	営業利益改善額※1(億円)	ROIC改善 (ppt)
安定収益※3	+2.9	+137 +140	+3.9
成長ドライバー※3	+3.8	+41 +182	+1.1
事業変革※3	▲1.4	+103 +358	+8.6
合計	+2.5	+253※2 +800※2	+4.7

※1 2023年「コア利益」との比較。オレンジ色の数字は営業利益改善額

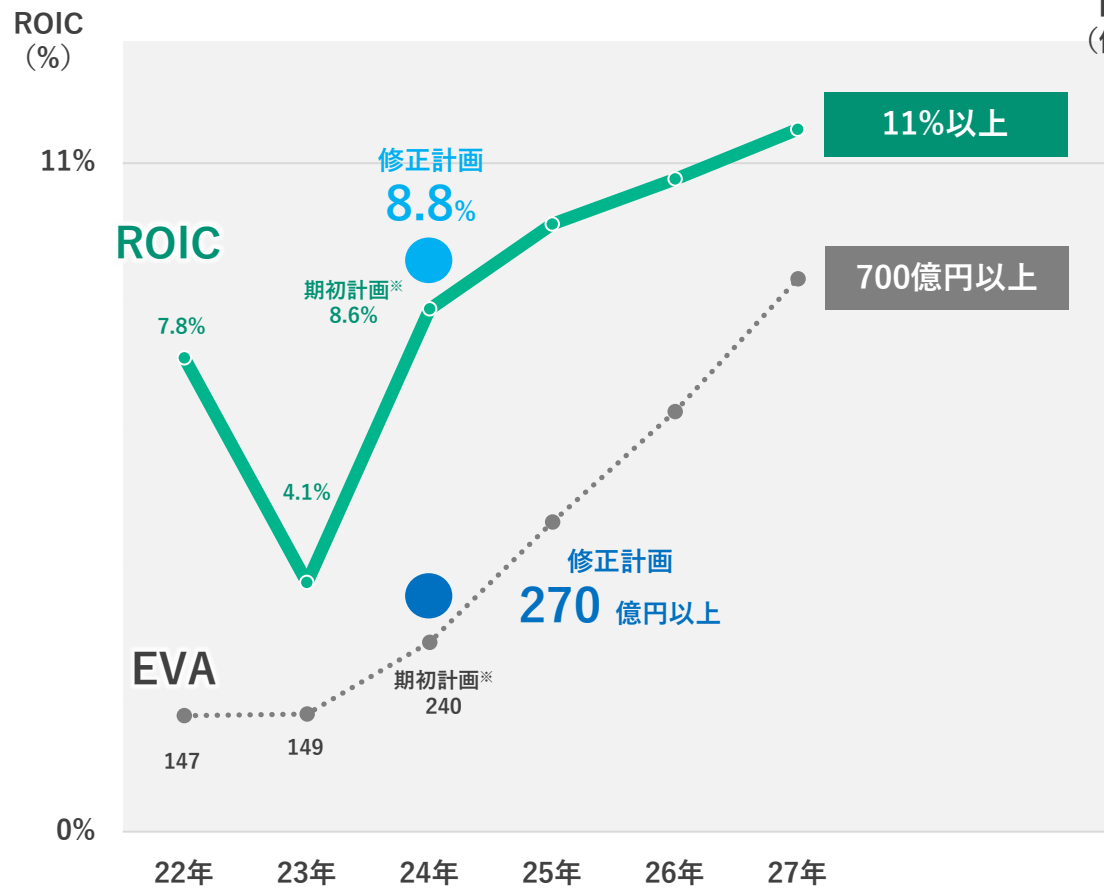
※2 一部の費用は全社費用として計上

※3 安定収益：ファブリックケア、ホームケア、パーソナルヘルス
 成長ドライバー：スキンケア、ケミカル、化粧品、業務用衛生製品
 事業変革：ヘアケア、サニタリー

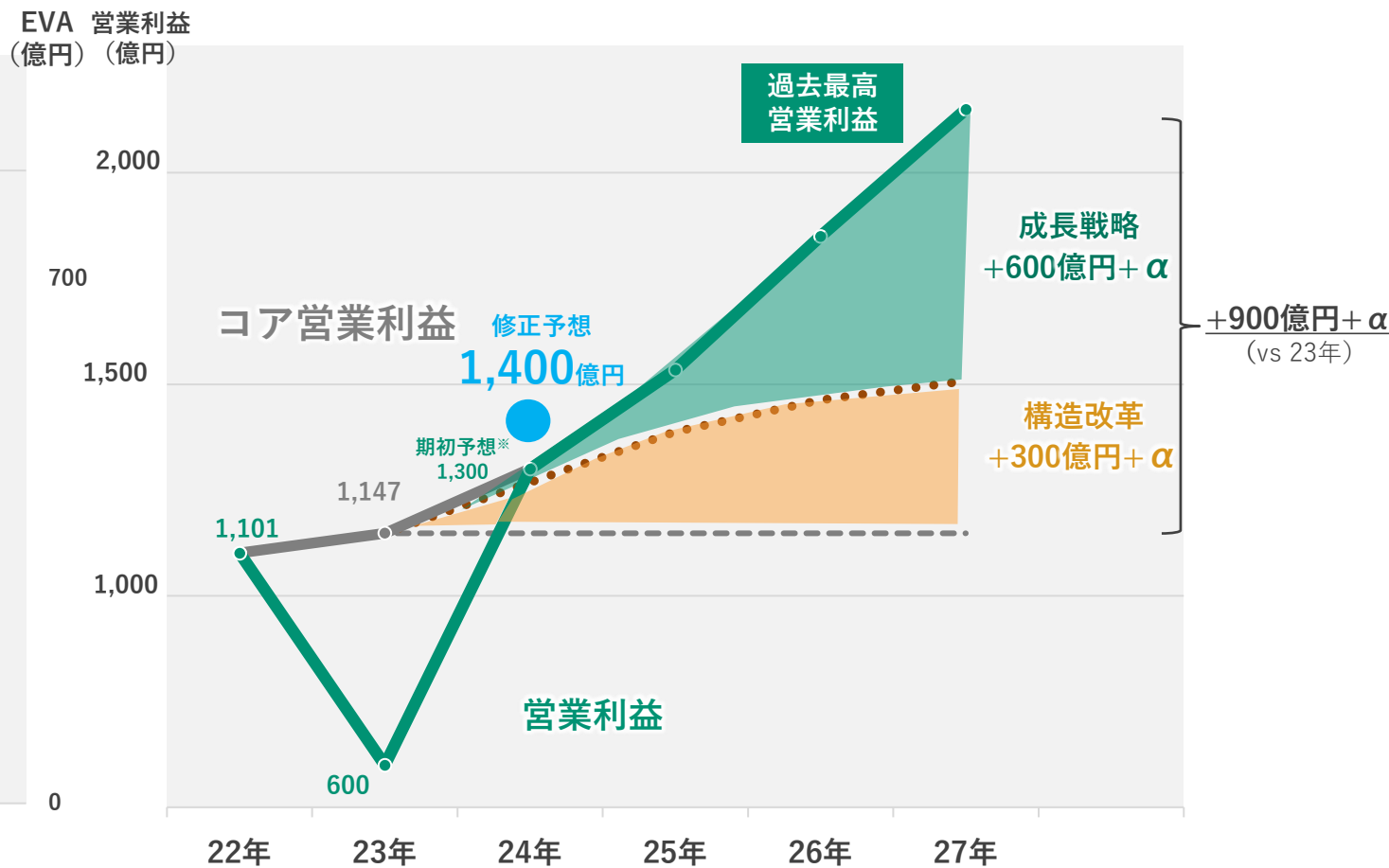
全社ROIC	
2023年 実績	2024年 計画
4.1%	⇒ 8.8%

「K27」進捗

ROIC推移 (概算)



営業利益推移 (概算)



※ 2024年2月7日公表

03

Mid-term Plan “K27” Progress

中期経営計画「K27」進捗

K27 戦略フレームワーク

[K27の基本方針]

1. 持続可能な社会に欠かせない企業になる
2. 投資して強くなる事業への変革
3. 社員活力の最大化

K27達成に導く戦略

グローバル・シャープ
トップ事業の構築

高必需性・高収益事業
へのグローバルシフト

グローバル・シャープ
トップな人財/組織運営

メリハリある人的資本投資
脱マトリックス運営

資本効率/収益性の改善

経営資本の価値最大化

パートナーとの
共創による事業構築

技術資産の最大化加速

中期経営計画「K27」進捗

- K27の目標達成に向け計画以上に進展。24年の通期計画を上方修正

	2023年 実績	2024年 計画 ^{※3}	2024年 修正計画	2027年目標
ROIC	4.1%	8.6%	<u>8.8%</u>	11%以上
EVA	149億円	240億円	<u>270億円以上</u>	700億円以上
営業利益	1,147億円 ^{※2}	1,300億円	<u>1,400億円</u>	過去最高利益の更新 (2019年度 2,117億円)
海外売上高 ^{※1}	6,558億円	6,970億円	<u>約7,000億円</u>	8,000億円以上 (売上高CAGR+4.3%)

※1 海外売上高：販売元の所在地に基づく売上高

※2 コア営業利益

※3 2024年2月7日公表

構造改革と成長戦略のつながり

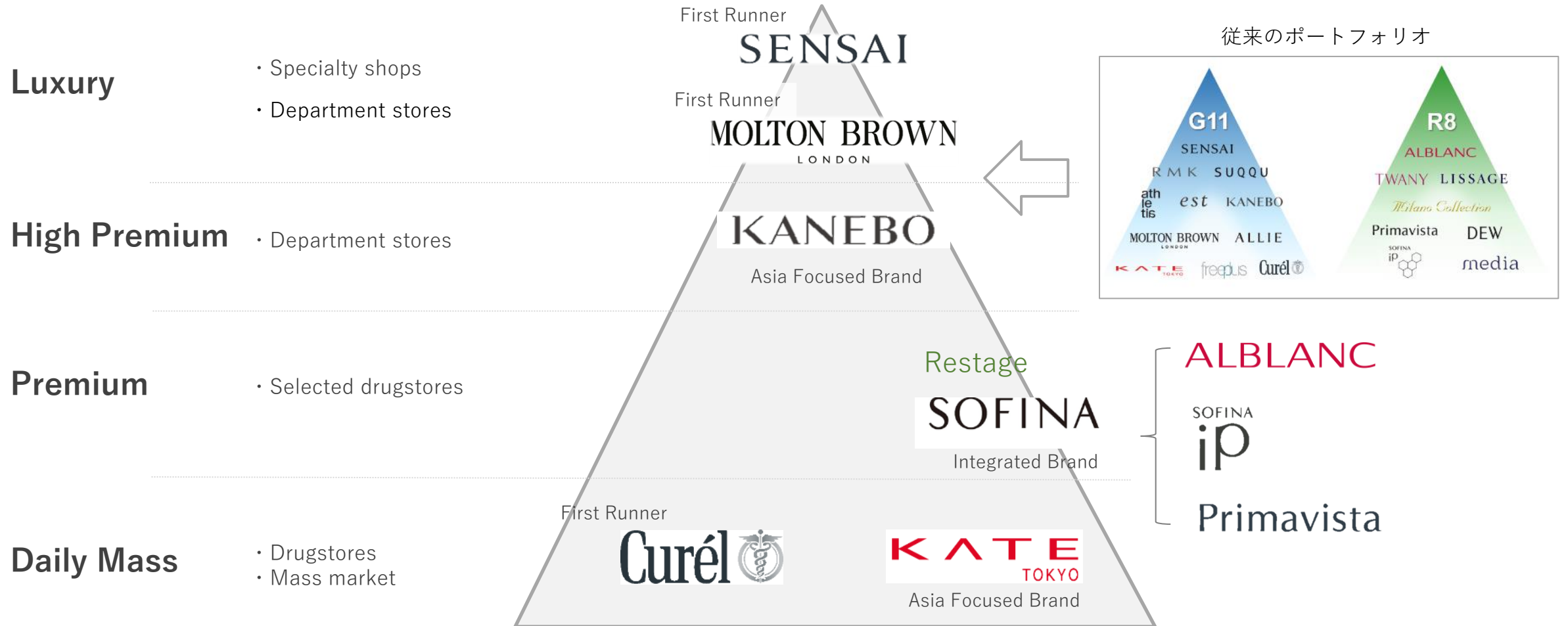
重点項目	強化するポイント	構造改革	成長戦略	K27目標
グローバル成長	事業ごとの投資・収益性の明確化	事業ポートフォリオマネジメント	グローバル成長事業への優先的投資	海外売上高 8,000億円以上 ROIC 11%以上 EVA 700億円以上
	日本流通の商習慣への対応 (低価格志向)	高付加価値化による価格改定	高付加価値化によるエリア拡大	
	事業ごとの独立採算制	ROIC管理	→	
稼ぐ力	戦略的投資分配の必要性 ブランド・SKUの適正化 (量から質の経営転換)	高必需・高付加価値化	高必需・高付加価値化 + 共創事業化	営業利益 過去最高の更新 2,117億円以上
		データドリブン経営	ロイヤリティマーケティング	
組織風土 人財活力	スピード・現場力	スクラム型活動 (ステアリングボード)	→	社員活力の最大化
	チャレンジ風土	公平化・再教育・外部登用 (意欲・活力の好循環)	→	

グローバル成長

安定収益領域	成長ドライバー領域	事業変革領域
<p>ファブリック & ホームケア '23-'24 高シェア・高収益事業堅調</p> <p>パーソナルヘルス '23 高収益事業堅調</p>	<p>スキンケア スキンプロテクション強化</p> <p>ケミカル 高シェア・高収益事業集中</p>	<p>サニタリー（ベビー用紙おむつ） '23 中国生産終了、国内生産体制最適化</p> <p>'24 ペットケア事業譲渡 '24 飲料事業譲渡</p>
<p>サニタリー （紙おむつ・生理用ナプキン） →事業変革領域から安定収益領域へのシフトを目指す</p>	<p>化粧品 グローバルブランドの選定とブランドポートフォリオの見直し</p> <p>業務用衛生製品 事業販路の拡大</p>	<p>ヘアケア グローバルフォーメーション確立とハイプレミアム市場本格参入</p> <p>サニタリー （生理用ナプキン・大人用おむつ） '23 事業戦略の変更</p>

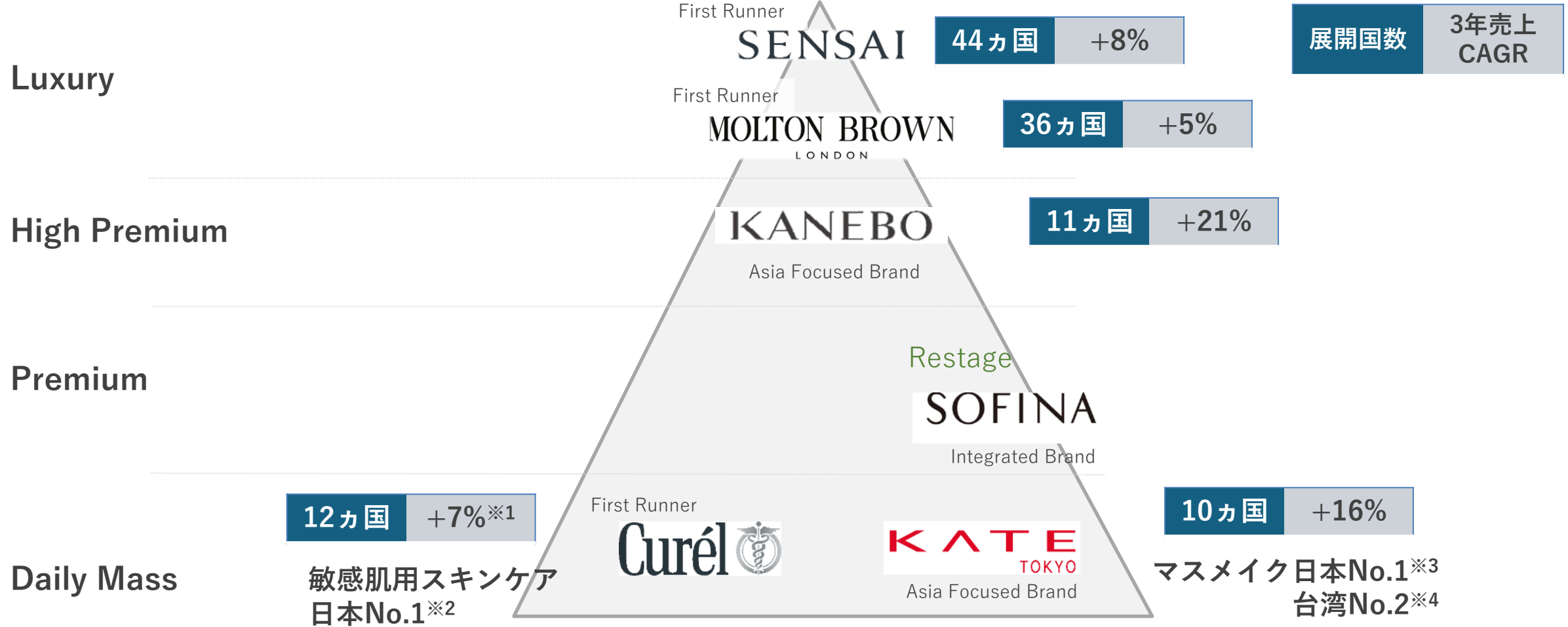
化粧品 グローバル成長ブランド

- 独自価値と顧客ニーズの最大化をもとにG11・R8からグローバル成長させるブランドを選定し、投資を集中
- SOFINAはOne Sofinaとして日本とアジア中心にリステージ
- その他のブランドは、ロイヤリティマーケティングヘシフト



化粧品 グローバル成長ブランド

- 独自価値と顧客ニーズの最大化をもとにG11・R8からグローバル成長させるブランドを選定し、投資を集中
- SOFINAはOne Sofinaとして日本とアジア中心にリステージ
- その他のブランドは、ロイヤリティマーケティングヘシフト



敏感肌用スキンケア
日本No.1※2

マスメイク日本No.1※3
台湾No.2※4

※1 中国市場向けを除く売上
※2 インテージ調べ金額シェア 2024年1-6月

※3 インテージ調べ金額シェア 2024年1-6月
※4 ニールセン調べ金額シェア 2024年1-6月

スキンプロテクション グローバル・シャープトップ進捗

売上増減率+32%※4、スクラム型組織運営でグローバル展開スピードアップ

Bioré UVケア
 新製品 売上寄与率12%
 No.1シェア拡大※1

日本



ALLIE 化粧品グレード UVケア
Curél 敏感肌用 UVケア
 新製品 売上寄与率11%



欧州

Bioré UVケア  

2023年3カ国
 →2024年8カ国展開拡大

 セルフタンニング

 シェア No.1※2

中国

Bioré UVケア

新製品発売 売上+24%
 インバウンド 購買層拡大



米国

Bioré UVケア

EC先行投入 売上伸長
 2024年H2 大手4チェーン拡大

  セルフタンニング

2ブランドで
 圧倒的シェア No.1※3

アジア

Bioré GUARD 忌避剤

2022年タイ→2024年シンガポール、台湾、香港、マレーシアへ展開拡大

※1 インテージ調べ 2024年1-6月

※2 ユーロモニターインターナショナル調べ ビューティーパーソナルケア 2023年版、小売販売金額

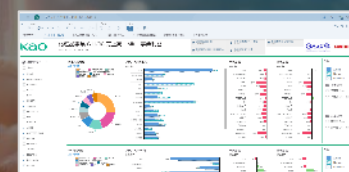
※3 花王調べ

※4 「ALLIE」「Curél」除き

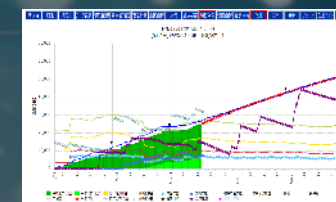
データドリブン経営を支える Kao i-Lake（花王新システム）



- 会計
- R&D
- 生産・ロジスティクス
- 売上・在庫
- 人事
- マーケット情報
- お客様の声



GMAP*1



在庫率モニター



S & OP*2 シミュレーション



限界利益率|モニタリング



デジタル千里眼



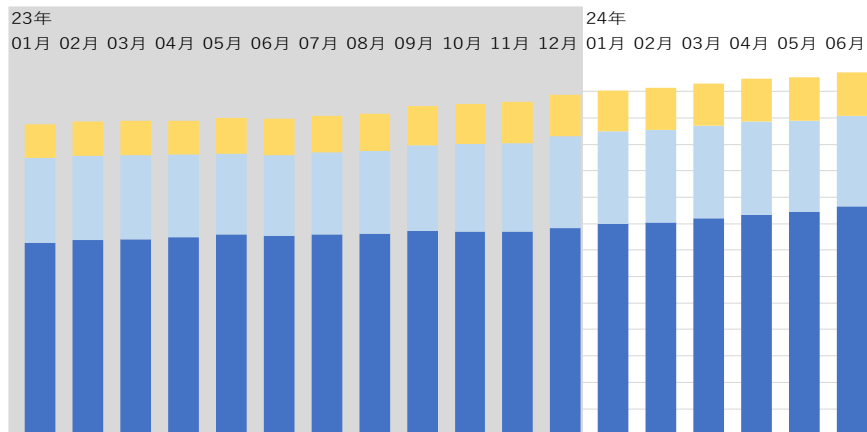
グローバル市場情報

*1 GMAP: Global Management Accounting Platform

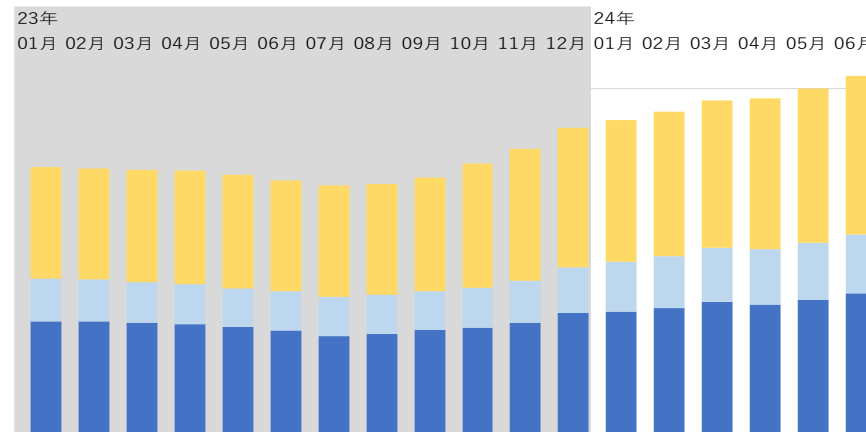
*2 S&OP: Sales & Operations Planning



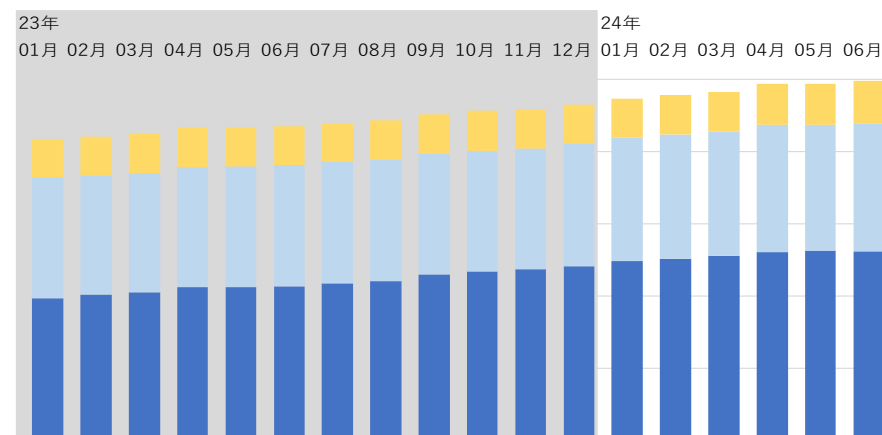
アタック：衣料用洗剤



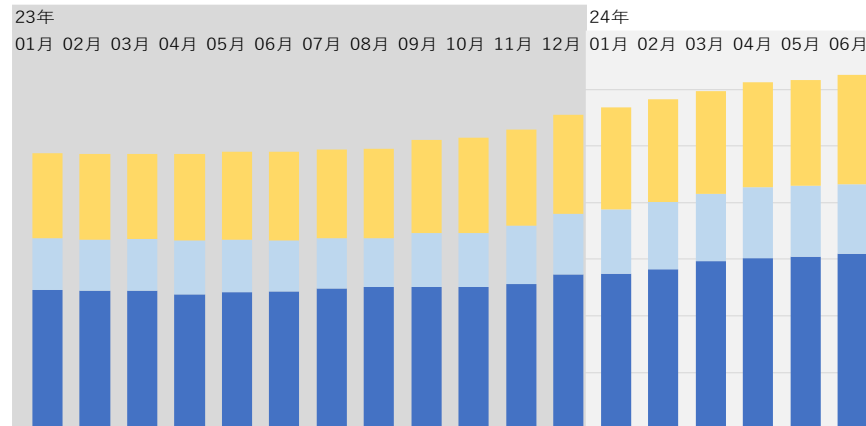
マジックリン：トイレクリーナー



ロリエ：生理用ナプキン



Bioré ビオレ：メイク落とし

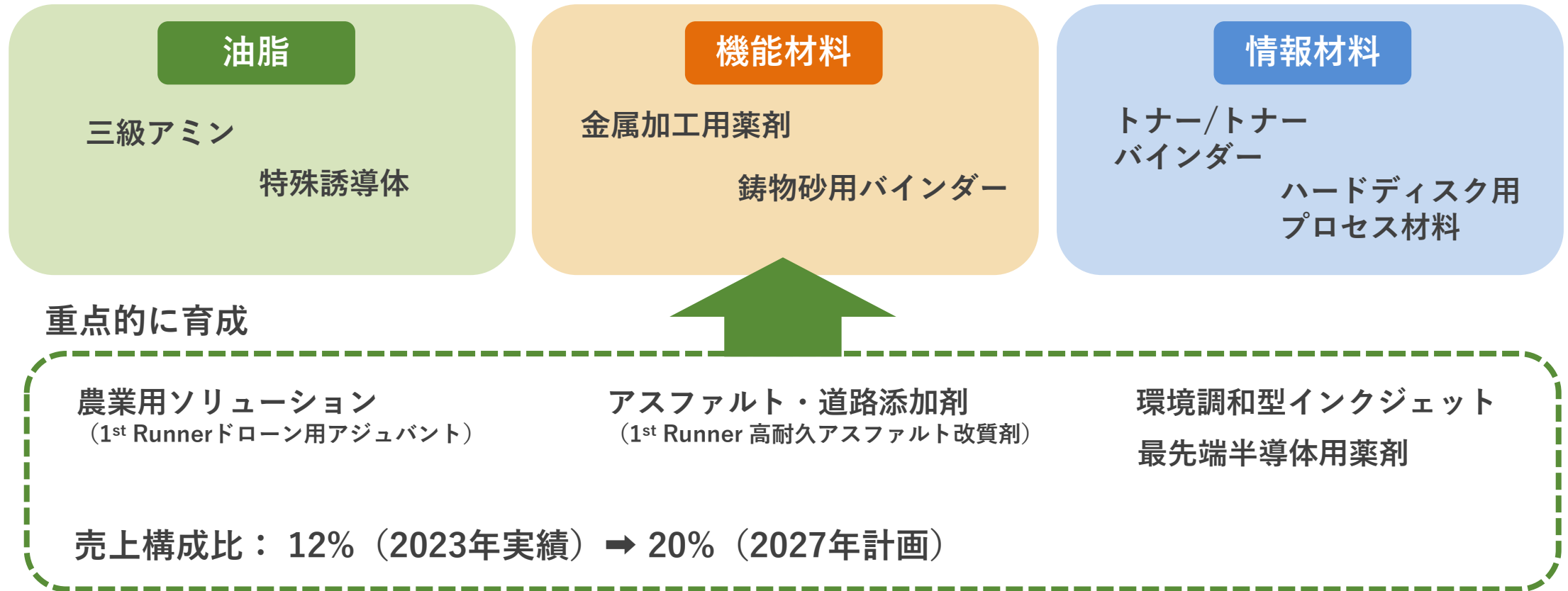


- トライアルユーザー：当該ブランドを1年間で1回だけ購入した人
- リピートユーザー：当該ブランドを繰り返し購入したが他も含め買い回る人
- ロイヤルユーザー：当該ブランドを繰り返し購入、その比率が高い愛用者

ケミカル グローバル・シャープトップ事業の構築

- ・ K27に向け、新たなグローバル・シャープトップ事業の育成により更なる高収益化を図る

グローバル・シャープトップ事業



ROIC： 7% (2023年実績) → 11% (2027年計画)

下期および2025年の注力ポイント

- **絶えざる稼ぐ力（収益力）の向上**

高付加価値製品の発売とロイヤリティマーケティングの実践

- **化粧品事業のグローバル成長構造の確立**

コアブランドへの集中投資とデジタル美容カウンセリング力の強化

- **ヘアケア事業のグローバル成長事業転換**

日本ハイプレミアム市場本格参入とグローバル成長設計確立

- **特徴あるデジタルマーケティングの実装化**

顧客ニーズを高精度に把握し、独占的・特徴的な価値（情報・製品）を効果的に提供

Key Highlights

- グローバルでのコアブランド強化と構造改革効果により、売上総利益率は対前年3.4ppt、ROICは4.8pptの改善を達成
 - ✓ 構造改革による利益の回復
 - サニタリーで黒字化継続
 - 高付加価値化による価格改定で稼ぐ力を向上
 - ✓ コアブランドの競争優位性が向上
 - 「アタック」「キュキュット」等で利益率とシェアの両方をアップ
 - DX活用によりロイヤルユーザー形成状況を可視化し、マーケティング手法を高度化
 - スクラム型商品開発により「melt」でヘアケアのハイプレミアム市場参入
 - ✓ 高付加価値製品のグローバル展開を強化
 - スキンプロテクションの売上は+32%伸長
 - 「ORIBE」欧州拡大加速、「KATE」アジア圏強化
 - ケミカルは高機能製品拡大により+2.3pptの利益率改善を達成
- 中国化粧品品の流通在庫適正化とグローバル成長加速に向けたブランドポートフォリオの構築
- 24年期初予想※を上方修正
 - ✓ 営業利益：1,300億円 ⇒ 1,400億円
 - ✓ ROIC：8.6% ⇒ 8.8%
 - ✓ EVA：240億円 ⇒ 270億円以上

※ 2024年2月7日公表

今後の主なスケジュール（予定）

9/19（木）

ヘアケア事業 戦略説明会

04

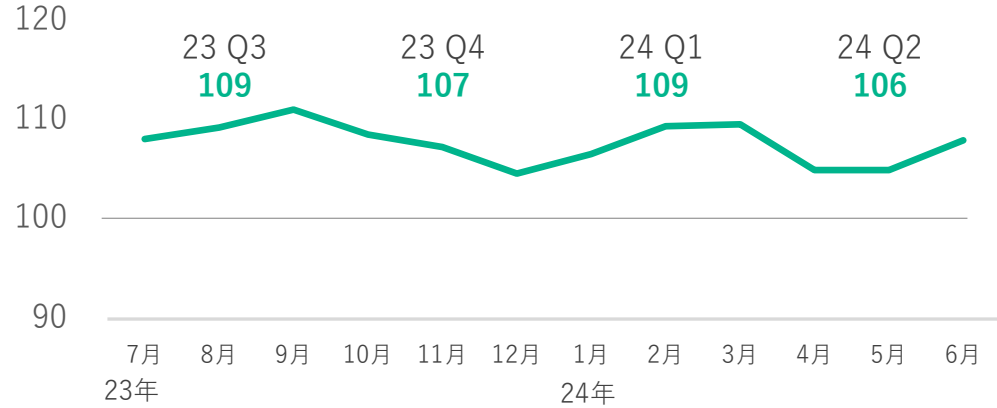
| **Appendix**

国内コンシューマープロダクツ市場の状況

トイレタリー市場伸長率

87品目・SRI+*1金額ベース

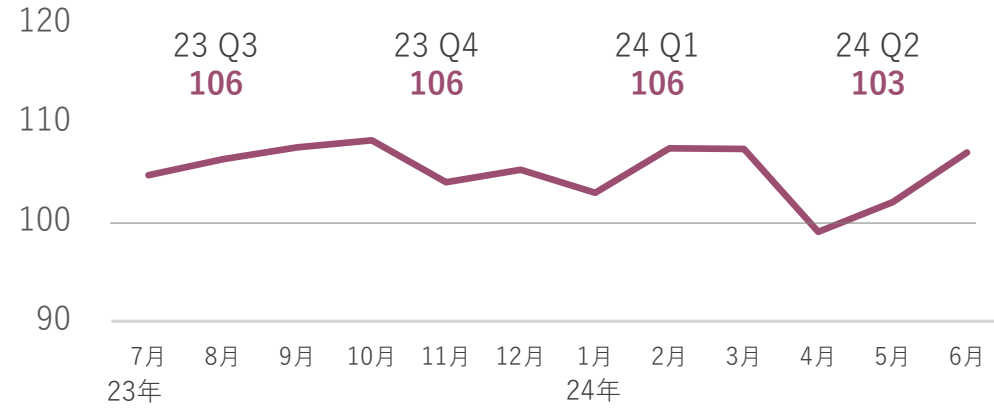
(%) 昨年に続き、値上げや高付加価値化により前年を上回る伸長



化粧品市場伸長率

26品目・SLI*2金額ベース

(%) 外出機会増加等によりほぼ全てのカテゴリーで前年超え



主要カテゴリー市場伸長率

(前年比)	4月	5月	6月	Q2
トイレタリー計	105	105	108	106
重質洗剤	112	109	114	112
柔軟仕上げ剤	109	109	113	110
バスクリナー	103	104	107	105
生理用ナプキン	105	106	110	107
ベビー用紙おむつ	100	101	102	101
日焼け止め	120	105	113	112
ハンドソープ	101	103	109	105
手指消毒液	84	82	90	85
入浴剤	98	100	105	101

主要カテゴリー市場伸長率

(前年比)	4月	5月	6月	Q2
化粧品計	99	102	107	103
スキンケア	95	103	106	101
洗顔料/メイク落とし	102	101	108	104
化粧水/乳液/クリーム	92	101	99	97
美容液	97	93	116	103
メイクアップ	107	102	108	106
ベースメイク	109	105	108	107
ポイントメイク	104	99	107	104
その他	104	100	116	107
日焼け止め	109	108	114	110

※1 SRI+: 全国約6千店の小売店POSデータによる推計 ※2 SLI: 全国約4万人規模の消費者パネル調査による推計 (株)インテージ調べ

海外主要参入市場の状況

アジア

- 中国：緩やかな消費回復傾向の中で、小幅ながら前年超えが継続
- インドネシア：製品単価上昇で、引き続き市場は前年を上回る傾向
- タイ：引き続き市場は前年を上回る傾向も、伸長率は鈍化

(前年比)	中国 (EC含む)				インドネシア				タイ			
	23 Q3	23 Q4	24 Q1	24 Q2	23 Q3	23 Q4	24 Q1	24 Q2	23 Q3	23 Q4	24 Q1	24 Q2
ベビー用紙おむつ	-	-	-	-	95	93	95	94	89	92	89	87
生理用ナプキン+パンティライナー	95	98	102	103	109	108	110	110	104	104	103	102
衣料用洗剤	-	-	-	-	101	105	107	105	106	109	109	106
日焼け止め	-	-	-	-	-	-	-	-	120	116	117	113
住居用洗剤	-	-	-	-	-	-	-	-	94	99	105	100

ニールセンIQ (参入重点カテゴリー) 調べ

欧米

- 3カ国とも製品単価の上昇影響により引き続き市場伸長は継続も、伸長率は鈍化

(前年比)	アメリカ				イギリス				ドイツ			
	23 Q3	23 Q4	24 Q1	24 Q2	23 Q3	23 Q4	24 Q1	24 Q2	23 Q3	23 Q4	24 Q1	24 Q2
ヘアケア	106	106	103	103	110	105	105	105	113	107	106	103
フェイスケア	112	109	104	100	-	-	-	-	124	109	109	105
セルフタンニング	105	103	100	100	-	-	-	-	-	-	-	-
ハンド&ボディローション	110	103	104	103	-	-	-	-	-	-	-	-

Circana (参入重点カテゴリー) 調べ

Q2累計 コンシューマープロダクツ事業の状況

(億円)	売上高				営業利益			営業利益率%	
	2023年	2024年	増減率%	実質増減率%	2023年	2024年	増減	2023年	2024年
日本	3,681	3,825	+3.9	+3.9	60	286	+226	1.6	7.5
アジア	1,134	1,111	▲2.0	▲9.3	134	123	▲11	11.8	11.1
米州	609	720	+18.3	+5.1	39	40	+1	6.4	5.5
欧州	346	438	+26.7	+11.5	▲5	▲25	▲20	▲1.5	▲5.7
コンシューマー プロダクツ事業計	5,769	6,094	+5.6	+1.9	228	423	+195	4.0	6.9

主要拠点の売上高伸長率 (実質増減率)	花王中国：	▲21%	花王台湾：	+2%	花王ベトナム：	+15%
	花王インドネシア：	▲4%	花王タイ：	▲1%	花王香港：	▲10%

地域別の売上高は販売元の所在地にもとづき分類
2023年Q2累計の利益は「コア利益」を示す

Q2累計 ハイジーン&リビングケア事業の概況

- 売上高：**2,556**億円（実質増減率+1.9%） 営業利益：**339**億円（対前年+241億円※） 営業利益率：**13.3%**
- マーケティング費用の効果的な投入により、コアブランド「アタック」「キュキュット」のブランド力向上で売上伸長、シェア拡大継続
- 構造改革効果（高付加価値化による価格改定等）やペットケア事業譲渡益の計上により、営業利益率+9.3ppt

ファブリック &ホームケア

コアブランド伸長継続により売上は対前年+7.4%、営業利益率は+6.1ppt

- ファブリックケア：衣料用洗剤は積極的な高付加価値製品提案により好調継続。衣料用漂白剤は新しいコミュニケーションによりシェア伸長
- ホームケア：食器用洗剤の好調継続に加え、高付加価値ラインのトイレ・バスクリナーの好調が継続



サニタリー

構造改革効果やペットケア事業譲渡益の計上により、営業利益率は7.1%

- 生理用品：日本ではマーケティング刷新により売上伸長
- ベビー用紙おむつ：中国向けの売上が苦戦するも、構造改革の効果発現



※ 2023年Q2累計「コア利益」との比較

Q2累計 ヘルス & ビューティケア事業の概況

- 売上高：2,106億円（実質増減率+5.4%） 営業利益：150億円（対前年▲10億円※） 営業利益率：7.1%
- マーケティング費用の効果的な投入により「ビオレ」の高付加価値製品好調。UVケア製品の海外展開加速
- 欧米子会社の構造改革費用計上により、営業利益は対前年同期▲10億円

スキンケア

高付加価値製品が大きく貢献し、売上は前年を上回る

- 日本：高付加価値のUVケア製品やシート関連製品が好調
- 欧米：23年に買収した「Bondi Sands」の売上寄与



ヘアケア

欧米が好調で売上は前年を上回る

- 日本：リブランディングした「エッセンシャル」が好調に推移
- 欧米：「JOHN FRIEDA」の新製品が寄与



ヘアサロン向け製品

「ORIBE」好調継続で前年を上回る

- 「ORIBE」がEC中心に好調継続



パーソナルヘルス

「めぐりズム」が好調も、入浴剤苦戦により売上は前年を下回る

- 「めぐりズム」アイマスクが好調

※ 2023年Q2累計「コア利益」との比較

Q2累計 ライフケア事業の概況

- 売上高：**265**億円（実質増減率▲3.9%） 営業利益：**▲5**億円（対前年+6億円※） 営業利益率：**▲1.7%**
- 業務用衛生製品は消毒剤等の市場縮小の影響を受け、売上は前年を下回る

業務用 衛生製品

日本、米州ともに売上は前年を下回る

- 日本：外食産業や宿泊施設等で厨房用洗浄剤や客室消耗品の需要が高まるも、消毒剤等の市場縮小の影響
- 米州：売上は前年を下回る



Q2累計 化粧品事業の概況

- 売上高：1,167億円（実質増減率▲2.6%） 営業利益：▲61億円（対前年▲42億円※） 営業利益率：▲5.3%
- 売上は台湾・タイ・欧州が好調に推移するも、中国の落ち込みをカバーできず
- 利益は中国での前年割れが影響

日本

市場は回復基調の中、前年並み

- 「KANEBO」は対前年+30%超伸長、エリアの成長を牽引
- 「ALLIE」「SOFINA iP」のセルフブランドが好調



中国

市場成長は減速、競争環境も厳しく前年割れ

- 「Curél」「freeplus」の現地生産品は、計画並みに推移



欧州

インフレの継続による市場低調も「SENSAI」がエリアの成長を牽引

- 「SENSAI」最高峰シリーズが高伸長、新製品のマスクを含むライン全体が好調
- 「MOLTON BROWN」北欧エリアが牽引、ホテルアメニティ苦戦
- 「Curél」英国で好調



Q2累計 ケミカル事業の概況

- 売上高：**1,998**億円（実質増減率+1.1%） 営業利益：**167**億円（対前年+56億円※） 営業利益率：**8.3%**
- 油脂製品を中心とした利幅の改善と需要の回復を捉えて伸長した分野の貢献が大きく、利益は前年を上回る

油脂

顧客の需要が回復基調の中で、販売は回復傾向で収益性も改善

- 三級アミンの需要は回復しており、新規設備の活用も通じて拡販（+15%）
- 高付加価値製品の展開は着実に進捗（農薬用展着剤など）

バイオマス素材のセルロースナノファイバーを材料とし、優れた離型性と持続性、溶剤・フッ素フリーで環境と作業者の両方へのやさしさを特長に発売したルナフローで、Webサイトの活用を通じた用途拡大も展開中

機能材料

一部対象市場の減速と競争激化の影響が続き減収

- 日本の自動車関連製品と米州のインフラ分野での影響が継続
- 高付加価値製品の展開は着実に進捗中
（金属部品用防錆洗浄剤、疎水化セルロースナノファイバー複合材「ルナフロー」など）



情報材料

対象業界における需要回復の動きを着実に捉えて増収

- ハードディスクや半導体関連分野の市況は想定通りに回復
- 新製品の投入により、インクジェットインクの販売が伸長



詳しくは…

花王 ルナフロー



KaO

きれいをこころに未来に

