平成24年3月期のハイライト

2012年4月24日

花王株式会社

社長執行役員

尾﨑　元規

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、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。

※ このプレゼンテーション資料の金額は切捨てで表示しています。

ご説明項目

- 2011年度業績サマリー
- 中期成長戦略
- 2012年度通期予想サマリー

Kao

2011年度業績サマリー

2011年度サマリー

- 営業利益は2011年7月の公表予想を上回り、ROEも9.8%に改善。1株当たり年間配当金を2円増配の60円を予定。
- 当社グループの主要な市場である日本では、東日本大震災の影響、トイレタリー※1市場のデフレ、化粧品市場の縮小など厳しい市場環境が続いた。
- 原材料高、震災およびタイの洪水の影響などを受けたが、消費者起点の高付加価値商品の開発に加え、マーケティング費用を含む費用のコントロール及びコストダウン活動に注力。
- プレステージ化粧品は国内での構造改革の成果が表れ、営業利益が大きく改善。

		前年比
売　上　高:	12,160億円	+2.5%
EBITA※2: （売上高比）	1,421億円 （11.7%）	+2.2%
営業利益: （売上高比）	1,085億円 （8.9%）	+3.8%
当期純利益: （売上高比）	524億円 （4.3%）	+12.2%
1株当たり当期純利益:	100.46円	+14.6%
ROE:	9.8%	+1.3ポイント
株主還元 1株当たり配当金: 連結での配当性向:	 60円 59.7%	 +2円

※1：プレステージ化粧品を除くコンシューマープロダクツ
※2：M&Aに関連するのれんおよび知的財産権償却前利益

Kao

2011年度 事業別サマリー

国内コンシューマープロダクツ: +1.8%※1

- 震災の影響を受け、トイレタリー※2市場は前年比Δ1%※3
- トイレタリーの売り上げは震災の影響、厳しい市場環境やデフレの影響を受けたが、商品の高付加価値化と強力な販売活動に注力し、前年を上回った。
- プレステージ化粧品は国内市場が縮小(前年比Δ3.5%※4)する中、マーケットシェアを伸ばした。構造改革の成果により、営業利益も大きく改善。

アジアコンシューマープロダクツ: +6.6% (実質 +11.8%)

- マーケティング費用の先行投資と原材料高のため営業利益は対前年で微減。

米州コンシューマープロダクツ: Δ2.7% (実質 +6.6%)
欧州コンシューマープロダクツ: +1.3% (実質 +5.1%)

- 新製品効果により実質では売り上げは前年を上回るが、マーケティング費用の先行投資で減益。

ケミカル: +6.7% (実質 +10.0%)

- 日本では震災、タイの洪水および円高の影響で対象業界の需要が減少した影響で売り上げは前年割れ。海外は油脂製品を中心に好調。
- 海外では増益となったが、日本は売上減のため減益となった。

※1: 事業の横に記載しているパーセントは売上高の増減率。「実質」は為替変動の影響を除く売上高の増減率
※2:プレステージ化粧品を除くコンシューマープロダクツ
※3:(株)インテージSRI調べ
※4:(株)インテージSLI調べ

Kao

2011年度国内プレステージ化粧品

国内化粧品ビジネスの構造改革：

- ❒ブランドの改革
  - ブランドの絞込み
- ❒マーケティングの改革
  - マーケティング投資の効率化
- ❒売り方の改革
  - 人材の最適配置
  - 花王カスタマーマーケティングとカネボウ化粧品販売の営業活動におけるシナジー

花王ソフィーナ

■2011年度に営業利益ほぼブレーク・イーブン達成

カネボウ化粧品

■EBITA率※の計画通り改善：
2010年度約 3%　⇒　2011年度約 6%

花王ソフィーナ・カネボウ化粧品における費用の効率化

■広告宣伝費：　前年比Δ5.8%
■人件費：　前年比Δ2.2%

※ロイヤリティ控除前営業利益率

Kao

中期成長戦略

花王の中期成長戦略

花王の革新的な技術を活用し、
グローバル市場での競争力を高め、利益ある成長を達成

＜コンシューマープロダクツ事業＞

- ❒ 収益基盤である日本のさらなる強化
- ❒ グローバル展開のスピードアップ
  - ➪ 成熟市場：
    - ◆高付加価値商品によるさらなる成長実現
  - ➪ 成長市場：
    - ◆経営資源を集中投下し重点戦略ブランドを強化
    - ◆コーポレート・アイデンティティ（CI）の浸透

＜ケミカル事業＞

- ❒ エコケミカル事業体への飛躍

kao

収益基盤である日本のさらなる強化

高付加価値商品によるトイレタリー※のさらなる成長実現
⇒市場の成長+2～3%の売上拡大による営業利益の増加

高付加価値商品の提供

- ■機能価値　*例）肌へのやさしさと両立した洗浄力*
- ■情緒価値　*例）香りやデザインによるリラクゼーションの提案*

今後は社会課題解決型のビジネスモデルを加えて

- ■社会価値
  - 環境　*例）衣料用洗剤における節水・節電技術*
  - 健康　*例）健康生活サポート・キャンペーンと機能性飲料を融合させた健康ソリューションの提供*
  - 高齢化　*例）スキンケア・ヘアケア・オーラルケアの高付加価値商品の提供、ユニバーサルデザイン製品*

花王グループの持っている高いポテンシャルで社会価値の向上実現

将来のグローバル戦略にも直結

※プレステージ化粧品を除くコンシューマープロダクツ

Kao

成熟市場でのグローバル展開のスピードアップ

欧　米

■ビューティケア事業ブランドのメガブランド化
Bioré*、*Curél*、*Jergens*、*John Frieda*、*Goldwell*、*Molton Brown*、*SENSAI

■欧米ビューティケア事業の一体運営

- ➢事業戦略のメリハリ
- ➢コストの効率的運用

アジア　（台湾・香港・シンガポール）

■日本で成功した高付加価値商品の早期展開

Kao

成長市場でのグローバル展開のスピードアップ

◆経営資源を集中投下し重点戦略ブランドを強化
◆コーポレート・アイデンティティ（CI）の浸透

■人口が多く、経済成長のポテンシャルの大きな国を優先
- ➢中国、インドネシア、ベトナム、ロシアなど

■中間層をターゲットとした市場規模の大きいカテゴリー
- ➢衣料用洗剤、ベビー用紙おむつ、生理用品などに注力
- ➢差別化された技術
- ➢コスト競争力での優位性

Kao

成長市場で最も注力する中国での施策

コンシューマープロダクツ事業の売上：
2011年度約150億円 ⇒ 2015年度までに500億円へ

■ 中間層をターゲットとした市場規模の大きいカテゴリーの強化

- 衣料用洗剤、ベビー用紙おむつ、生理用品を中心に中国市場に適した商品を投入
- 新たな販売ルートを通して流通網を全土に拡大
  - ●現在約90都市　⇒　早期に400都市超に
- 新工場でのベビー用紙おむつ生産2012年末から本格稼働

■ プレステージ化粧品の売上拡大

- 百貨店および高級薬局流通の強化に加え、2011年9月発売の*AQUA Lunash*で専門店チャネルおよび内陸部へのカネボウ化粧品の展開拡大

Kao

コンシューマープロダクツ事業のグローバル一体運営

日本を含むアジア一体運営

＜2006年～＞
- ■仕事の標準化
- ■仕事の連携
- ■花王ウェイの共有

欧米ビューティケア事業の一体運営

＜2012年～＞
- ■事業と機能のマトリックス運営
- ■1国1マネジメント体制

コンシューマープロダクツ事業のグローバル一体運営

＜2013年～＞
- ■日本、アジア、欧米の一体運営

➔ *海外売上比率50%実現に向けて*
グローバル展開の加速

ベースとなるのは日本市場での成長・発展

〔日本の消費者、市場の変化への対応⇒本業を通じた社会課題解決〕

kao

エコケミカル事業体への飛躍

環境対応製品での伸長

- エコテクノロジーリサーチセンターを中心としたイノベーション

情報材料市場への傾注

- 代表的製品：
  - ◆トナー・トナーバインダー
  - ◆ハードディスク用研磨剤

BRICs向けビジネスの拡大

- 代表的製品：
  - ◆油脂アルコール
  - ◆油脂アミン

Kao

エコケミカル事業体への飛躍

現在販売している主なエコケミカル製品

- 高速低温定着のトナー・トナーバインダー
- 植物由来プラスチックとして注目されている改質ポリ乳酸樹脂「ECOLA（エコラ）」
- 鋼板用低温洗浄剤「ホメザリン700」
- 鋼板用低温リンス剤「クールリンス」

エコテクノロジーリサーチセンターでの研究成果を活かし、差別化したエコケミカル製品で売上拡大

Kao

コーポレートガバナンスの改革

グローバル展開にともなう事業エリアの拡大および日本の事業の一層の進化を図る

- 執行に対する監督の強化
- 執行のスピードアップ

- 社外取締役の増員：　現行2名 → 3名
- 取締役人数の減少：　現行15名 → 10名
- 執行役員体制の強化
  - 増員：　現行26名 → 28名
  - 専任の役付執行役員4名を新たに設置
- 取締役任期短縮：　現行2年 → 1年

※これらの変更は2012年6月28日に開催予定の当社定時株主総会並びに引き続き開催する取締役会で正式に決定される。

Kao

2012年度通期予想サマリー

2012年度から12月決算に変更※1

経過期間となる2012年度決算連結対象

- 3月決算のグループ会社※2:　2012年4月～12月
- 12月決算のグループ会社:　2012年1月～12月

2012年度配当基準日

- 中間配当:　2012年9月末日
- 期末剰余金の配当:　2012年12月末日

調整後前年比
3月決算のグループ会社の2011年度業績を9ヶ月（2011年4月1日～2011年12月31日）の期間に合わせて2012年度通期予想と比較したものです。

※1:2012年6月28日に開催予定の当社定時株主総会で「定款一部変更の件」が承認されることが条件。
※2:3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

2012年度予想サマリー

石油化学原料価格の上昇、世界経済の先行き、および国内トイレタリー※1市場におけるデフレなど不透明な事業環境が続く中、差別化された技術と高付加価値化でグローバルな利益ある成長をめざす。
決算期変更のため、2012年度は3月決算の当社および連結子会社が9ヶ月の変則決算となるが、その影響を除いた調整後ベースでの増収増益を見込む。1株当たり年間配当金を2円増配の62円を予定。

		調整後前年比※2
売　上　高:	10,200億円	+1.2%
EBITA※3: （売上高比）	1,238億円 （12.1%）	Δ0.2%
営業利益: （売上高比）	1,000億円 （9.8%）	+1.6%
当期純利益: （売上高比）	600億円 （5.9%）	+16.1%
1株当たり当期純利益:	114.98円	+16.0%
ROE:	10.9%	+1.1ポイント
株主還元　1株当たり配当金: 連結での配当性向:	62円 53.9%	+2円

※1: プレステージ化粧品を除くコンシューマープロダクツ
※2: 決算期変更の影響を除いた前年比（スライド18参照）
※3: M&Aに関連するのれんおよび知的財産権償却前利益

Kao

フリー・キャッシュ・フロー※の使途

EVA視点で安定的に創出されるフリー・キャッシュ・フローを下記優先順位で有効活用し、さらなる成長をめざす

1. 将来の成長に向けての設備投資およびM＆A

2. 安定的・継続的な配当

2012年度（予定）

- *1株当たり配当金：　62円*
- *連結での配当性向：　53.9%*

3. 自己株式の取得と借入金などの有利子負債の返済

※【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】

Kao

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

2011年度売上高： 5,379億円
（前年比:+0.8%／売上構成44.2%）

サロン向け製品
プレステージ化粧品
プレミアムスキンケア
プレミアムヘアケア

消費者起点

コンシューマープロダクツ事業

ヒューマンヘルスケア

2011年度売上高：1,817億円
（前年比: +3.4%／売上構成:15.0%）

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

ファブリック＆ホームケア

2011年度売上高：2,856億円
（前年比:+2.4%／売上構成:23.5%）

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

ケミカル事業

ケミカル

2011年度売上高： 2,476億円
（前年比:+6.7%／売上構成:17.3%）

油脂
機能材料
スペシャルティケミカルズ

※ 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。

2011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	5,379	+0.8%
	営業利益※1	154	+98億円
	営業利益率	2.9%	+1.9ポイント
プレステージ化粧品	売上高	2,599	+2.2%
	営業利益※1	Δ173	+118億円
	営業利益率	Δ6.7%	+4.8ポイント
プレミアムマス及び美容サロン向けビジネス	売上高	2,779	Δ0.4%
	営業利益※1	327	Δ19億円
	営業利益率	11.8%	Δ0.6ポイント

カネボウ化粧品

- 売上高: 約1,900億円
  (2010年度 1,900億円弱)
- EBITA率※2: 約6%
  (2010年度 約3%)

※1: 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: 334億円
−プレステージ化粧品: 284億円
−プレミアムマス及び美容サロン向けビジネス: 50億円
※2: ロイヤリティ控除前営業利益率

Kao

2011年度 国内プレステージ化粧品

国内化粧品市場

〔金額ベース前年比〕	’11年4～’12年3月	’10年4～’11年3月
市場全体	Δ3.5%	Δ3.2%
高価格帯（5,000円超）	Δ4.4%	Δ3.2%
中価格帯（2,000円～5,000円）	Δ4.2%	Δ5.4%
低価格帯（2,000円未満）	Δ1.2%	+0.4%
花王グループ計 （カネボウ化粧品+花王ソフィーナ）	+1.6%	Δ1.0%

※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）

Kao

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

FTSE4Good

member of the INVESTMENT REGISTER
ETHIBEL EXCELLENCE

ECPI Sense in sustainability

MS-SRI モーニングスター社会的責任投資株価指数 Morningstar Socially Responsible Investment Index

CSR関連の外部機関からの評価

2012 WORLD'S MOST ETHICAL COMPANIES
WWW.ETHISPHERE.COM

〔2012年4月24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

kao