

Kao

きれいを こころに 未来に

2023年12月期 連結決算の概要

花王株式会社

2024年2月7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

Contents

01 Key Highlights

02 Financial Results

2023年12月期 連結決算概要

03 FY2024 Forecast

2024年12月期 連結業績予想

04 Summary of Structural Reforms and ROIC by Business

構造改革まとめと事業別ROIC

05 Measures and Progress toward Achieving Mid-term Plan K27

-Global Sharp Top Strategy-

中期経営計画K27達成に向けた施策と進捗

-グローバル・シャープトップ戦略-

06 Appendix

Key Highlights

- 2023年度は、事業ポートフォリオ経営を推進し、構造改革をほぼ予定どおり完遂
(ベビー用紙おむつ事業の整理断行、茶カテキン飲料「ヘルシア」・「ニャンとも清潔トイレ」の譲渡契約締結、人財構造改革)
- 原材料価格上昇を戦略的値上げで価格転嫁しながら、高付加価値化とシェアの向上の両立を図り、収益性を大きく改善
- 日本のトイレタリー事業が躍進
- 中期経営計画「K27」を策定し、グローバルで強くて良い事業を擁立する「グローバル・シャープトップ戦略」に基づき、人財と事業の両面を推進
- 2024年度は、事業ポートフォリオ経営をさらに進展させ、事業変革領域にある事業の安定収益・成長ドライバー領域への転換を進める

02

Financial Results

2023年12月期 連結決算概要

連結決算のハイライト

(億円)	2022年度	2023年度	前年比%	前年差
売上高	15,511	15,326	▲1.2 為替影響※ 実質 ▲3.8	▲185 +400 ▲585
コア営業利益	1,101	1,147	+4.2	+46
コア営業利益率	7.1%	7.5%	-	-
営業利益	1,101	600	▲45.5	▲500
営業利益率	7.1%	3.9%	-	-
税引前利益	1,158	638	▲44.9	▲520
当期利益	877	462	▲47.4	▲416
親会社所有者帰属コア当期利益	860	860	▲0.1	▲1
親会社所有者帰属当期利益	860	439	▲49.0	▲422
EBITDA (営業利益+減価償却費+償却費)	1,998	1,496	▲25.1	▲502
基本的1株当たりコア当期利益 (円)	183.28	184.95	+0.9	+1.67
1株当たり配当金 (円)	148.00	150.00	-	+2.00
営業活動によるキャッシュ・フロー	1,309	2,025	+54.7	+716

※ 為替レート：米ドル=140.48円 ユーロ=151.93円 中国元=19.83円

非定常的な要因により一時的に発生した損益（事業撤退・縮小や資産の除売却から生じる損益等）を除いた利益を上記表内で「コア利益」として表記
化粧品のブランド統廃合による返品引当金の影響を除いた売上高である「コア売上高」は実質▲3.2%

決算のポイント -2023年度は「反転攻勢」に向けての基盤づくりができた一年-

売上高 **15,326**億円
実質前年比▲3.8%

コア営業利益 **1,147**億円 利益率 **7.5%**
対前年+46億円

2023年度 業績

- 日本のトイレタリー事業は衣料用洗剤やUVケア製品が牽引し、売上+2.3%、シェア+0.1ポイント
- 戦略的値上げが原材料価格上昇分を上回り、コア営業利益は+46億円、粗利率も1.2ポイント改善
- 化粧品事業はALPS処理水、ケミカル事業は市場回復遅れによる影響

構造改革/事業ポートフォリオ改革

- 非効率事業の抜本的戦略見直しと人財構造改革を実行。トータル547億円の構造改革を実施
- 豪Bondi Sands社買収。スキンプロテクション領域においてグローバルで確固たる地位確立をめざす
- 「ニャンとも清潔トイレ」、茶カテキン飲料「ヘルシア」の譲渡契約締結

化粧品のブランド統廃合による返品引当金の影響を除いた売上高である「コア売上高」は実質▲3.2%

販売実績

(億円)			日本	アジア	米州	欧州	合計
	ファブリック & ホームケア	2023年度	3,003	451	38	-	3,491
		実質増減率%	+2.5	▲6.2	+0.9	-	+1.3
	サニタリー	2023年度	804	929	1	-	1,734
		実質増減率%	+3.9	▲7.7	▲23.9	-	▲2.6
ハイジーン& リビングケア事業		2023年度	3,807	1,380	38	-	5,225
		実質増減率%	+2.8	▲7.2	+0.4	-	+0.0
ヘルス& ビューティケア事業		2023年度	2,053	345	1,012	519	3,929
		実質増減率%	+2.5	▲2.3	+4.9	+5.9	+3.1
ライフケア事業		2023年度	421	1	139	1	563
		実質増減率%	▲3.7	+64.4	+11.0	▲18.0	▲0.6
化粧品事業		2023年度	1,535	500	77	274	2,386
		実質増減率%	+0.7 ▲4.5	▲17.9	+5.9	+2.5	▲3.4 ▲6.7
コンシューマー プロダクツ事業		2023年度	7,817	2,226	1,266	794	12,103
		実質増減率%	+1.9 +0.9	▲9.2	+5.4	+4.7	+0.2 ▲0.5
ケミカル事業※		2023年度	1,339	867	611	844	3,661
		実質増減率%	▲4.5	▲15.8	▲21.7	▲18.1	▲13.4
売上高		2023年度	8,768	3,062	1,877	1,620	15,326
		実質増減率%	+1.0 +0.0	▲11.0	▲5.0	▲8.3	▲3.2 ▲3.8

※ 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

オレンジ色の数字は、化粧品のブランド統廃合による返品引当金の影響を除いた売上高である「コア売上高」の実質増減率を示す

セグメントの業績 - トイレタリー事業で大幅な利益改善。課題事業は構造改革を実施-

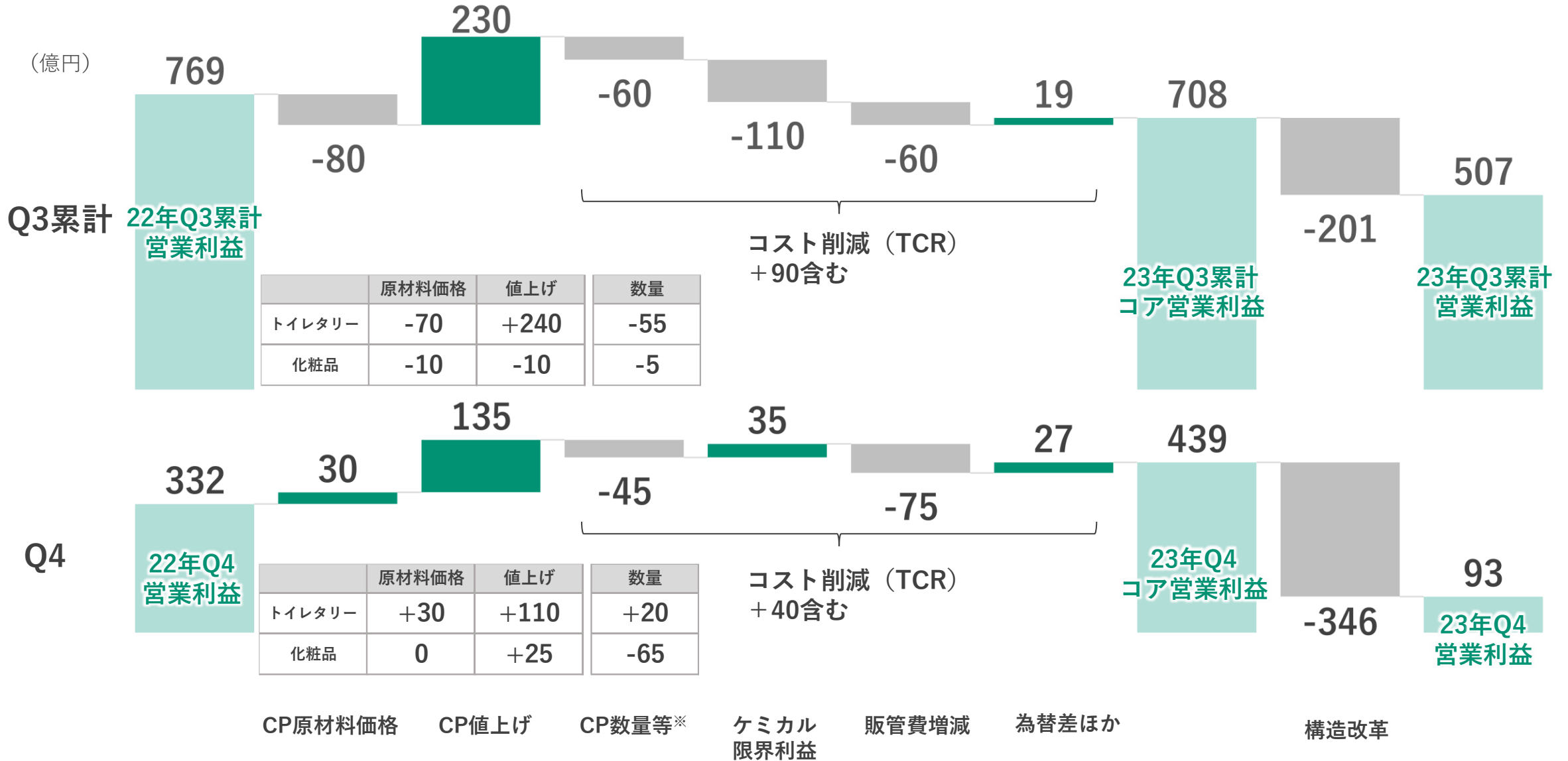
			売上高				コア営業利益		
			2023年度 (億円)	実質増減率%			2023年度 (億円)	増減 (億円)	利益率%
					数量等%	価格%			
		ファブリック & ホームケア	3,491	+1.3	▲4.0	+5.3	510	+109	14.6
		サニタリー	1,734	▲2.6	▲7.1	+4.5	▲91	+3	▲5.2
	ハイジーン&リビングケア事業		5,225	+0.0	▲5.0	+5.0	419	+112	8.0
	ヘルス&ビューティケア事業		3,929	+3.1	+1.1	+2.0	428	+82	10.9
	ライフケア事業		563	▲0.6	▲3.2	+2.6	▲13	▲13	▲2.3
	化粧品事業		2,386	▲3.4 ▲6.7	▲7.3	+0.6	53	▲88	2.2
	コンシューマープロダクツ事業		12,103	+0.2 ▲0.5	▲3.5	+3.0	887	+94	7.3
ケミカル事業※			3,661	▲13.4	▲3.8	▲9.6	248	▲48	6.8
合計			15,326	▲3.2 ▲3.8	▲3.6	▲0.1	1,147	+46	7.5

※ 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。
数量等には製品構成差を含む

オレンジ色の数字は、化粧品のブランド統廃合による返品引当金の影響を除いた売上高である「コア売上高」の実質増減率を示す

Q3累計(1-9月)→Q4(10-12月)の推移 営業利益増減分析 (対前年)

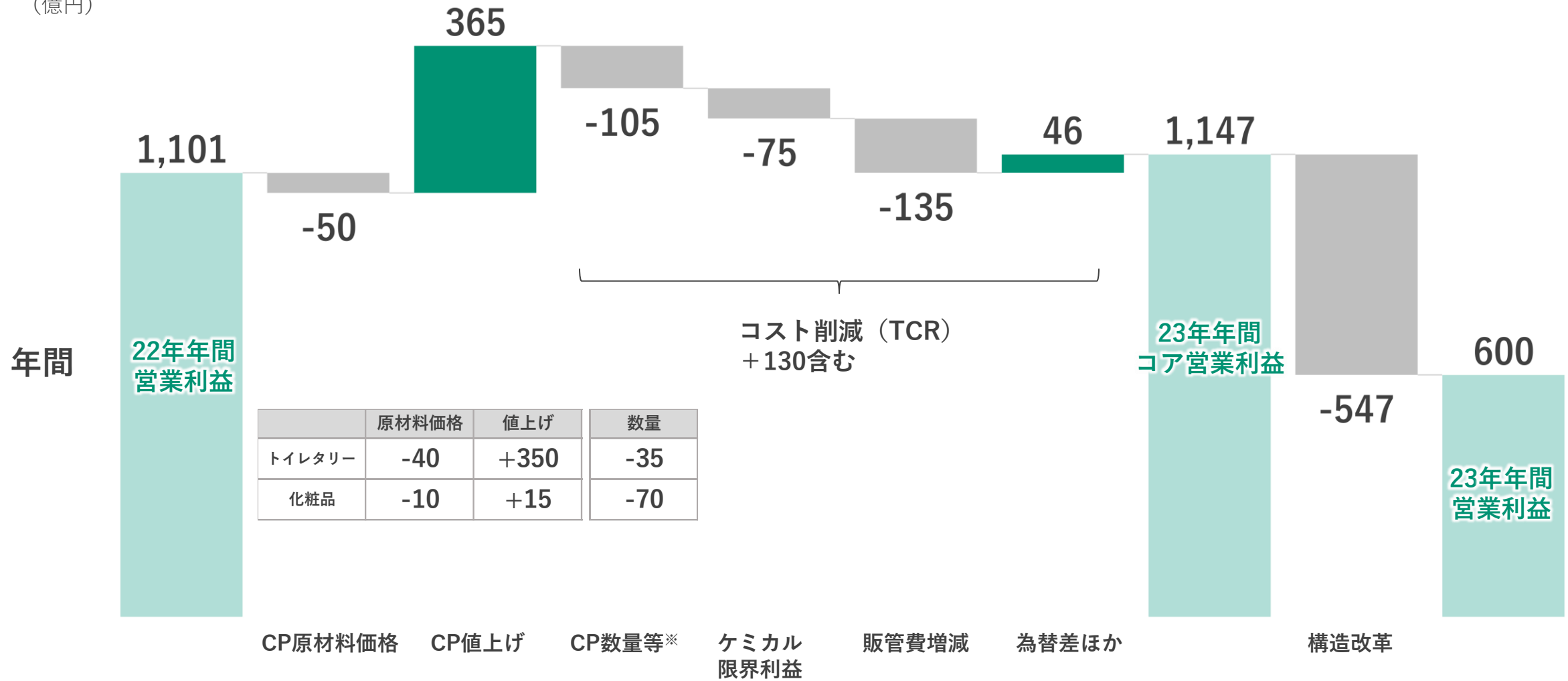
(億円)



※ 製品構成差含む

23年度 営業利益増減分析（対前年）

（億円）

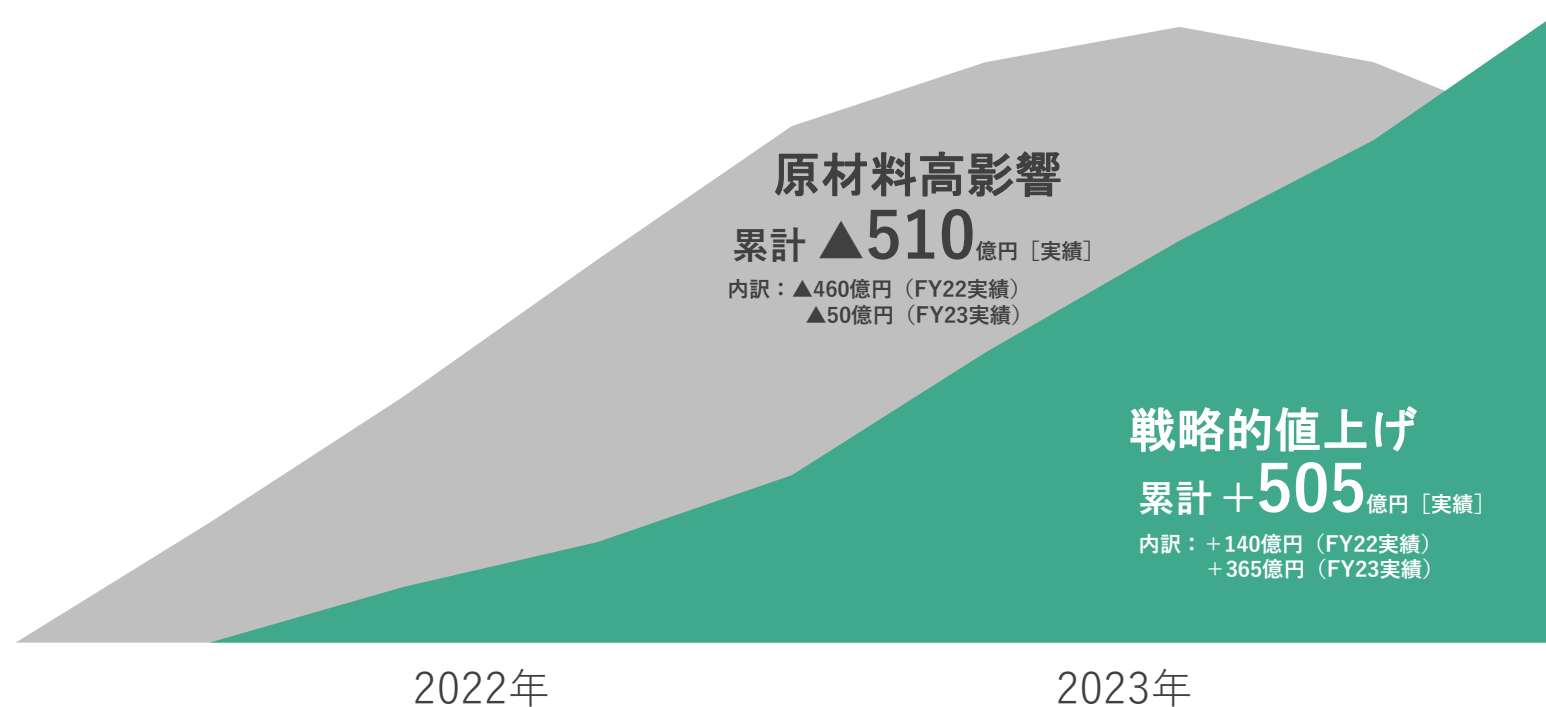


※ 製品構成差含む

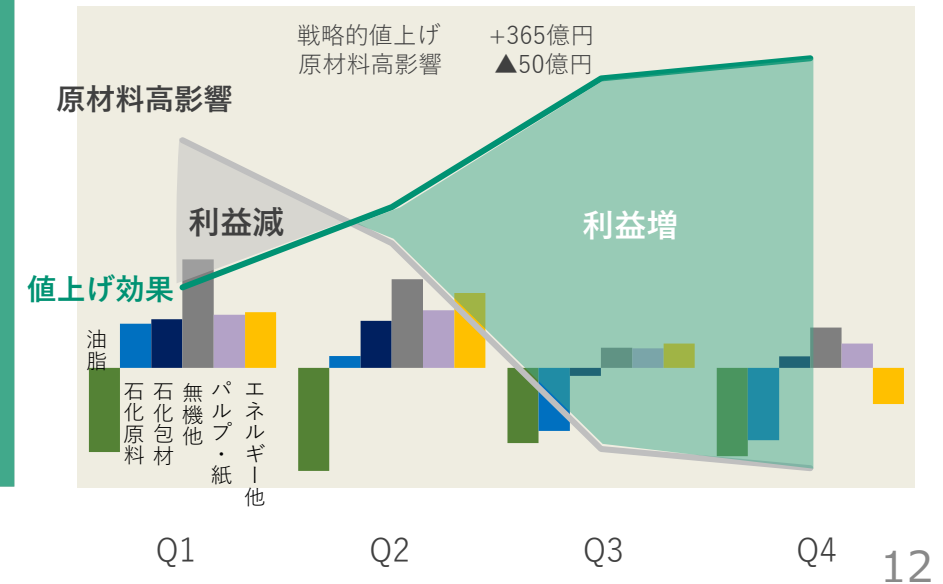
原材料価格推移と値上げ効果（コンシューマープロダクツ事業）

- 2021年を起点とした22年～23年の累計では、原材料価格上昇分をほぼ相殺
- 2023年は値上げを継続することで、Q2から2022年比で利益増加に転換

【イメージ】累計の原材料価格上昇と値上げ効果（2021年起点）



【イメージ】原材料価格推移と値上げ効果（対2022年）



03

FY2024 Forecast

2024年12月期 連結業績予想

連結業績予想

(億円)	2023年度	前年比%	2024年度予想	前年比%	前年差
売上高	15,326	▲1.2 +2.6 ▲3.8	15,800 為替影響※ 実質	+3.1 ▲0.5 +3.6	+474 ▲80 +554
コア営業利益	1,147	+4.2	1,300	+13.3	+153
コア営業利益率	7.5%	-	8.2%	-	-
営業利益	600	▲45.5	1,300	+116.5	+700
営業利益率	3.9%	-	8.2%	-	-
税引前利益	638	▲44.9	1,310	+105.2	+672
親会社所有者帰属コア当期利益	860	▲0.1	980	+14.0	+120
親会社所有者帰属当期利益	439	▲49.0	980	+123.4	+541
EBITDA（営業利益+減価償却費+償却費）	1,496	▲25.1	2,165	+44.7	+669
ROE	4.5%	-	9.9%	-	-
基本的1株当たりコア当期利益（円）	184.95	+0.9	210.81	+14.0	+25.86
1株当たり配当金（円）	150.00	-	152.00	-	+2.00

※ 予想為替レート：米ドル＝140円 ユーロ＝155円 中国元＝20円

非定常的な要因により一時的に発生した損益（事業撤退・縮小や資産の除売却から生じる損益等）を除いた利益を上記表内で「コア利益」として表記

連結売上高予想

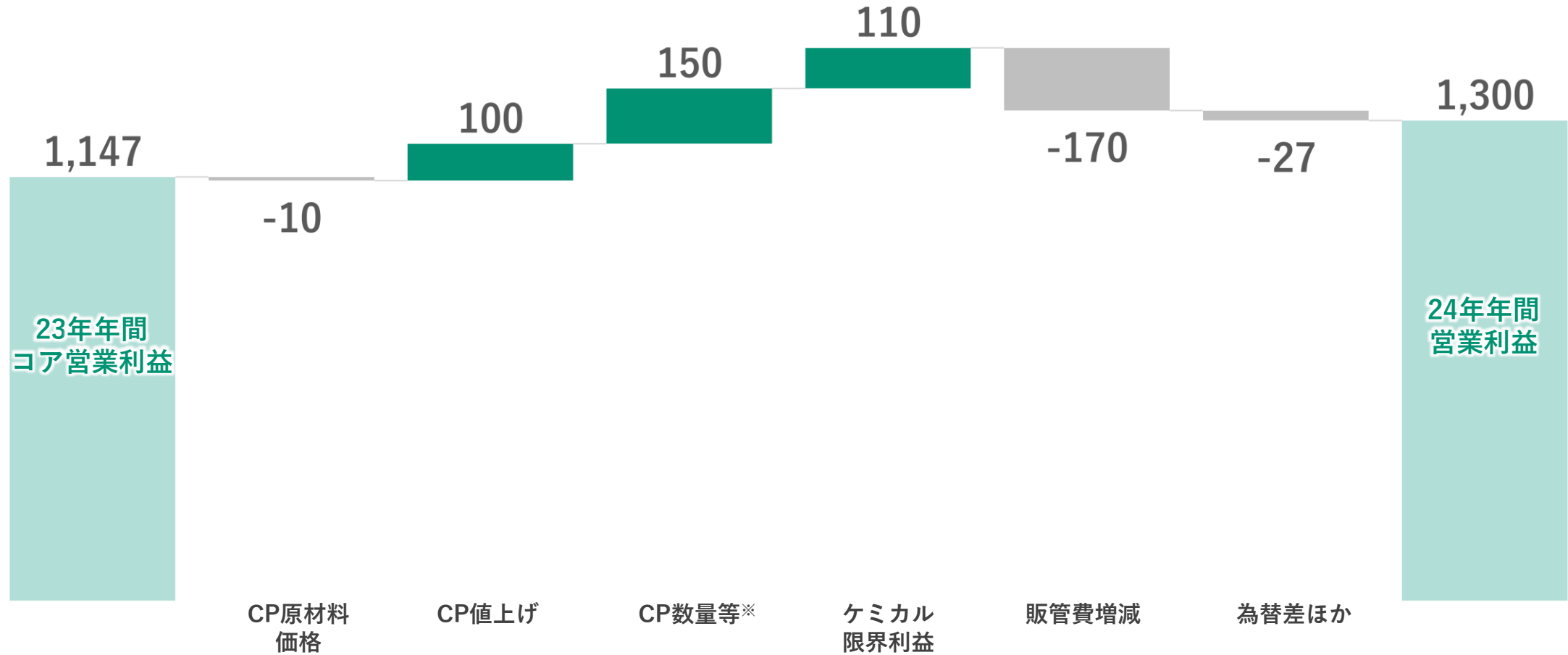
(億円)	日本		連結売上高	
		増減率 %		実質 増減率%
ハイジーン&リビングケア事業	3,720	▲2.3	5,160	▲0.7
ヘルス&ビューティケア事業	2,110	+2.8	4,220	+8.1
ライフケア事業	420	▲0.3	570	+0.8
化粧品事業	1,630	+6.2	2,540	+7.1
コンシューマープロダクツ事業	7,880	+0.8	12,490	+3.7
ケミカル事業※			3,750	+2.6
連結売上高			15,800	+3.6

※ 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

(億円)	連結売上高	
		実質 増減率%
日本	8,830	+0.7
アジア	3,160	+4.9
米州	2,010	+9.1
欧州	1,800	+10.4
連結売上高	15,800	+3.6

営業利益増減要因見通し（2023年度実績 vs 2024年度公表予想）

（億円）



※ 製品構成差含む

04

Summary of Structural Reforms and ROIC by Business

構造改革まとめと事業別ROIC

「K27」 達成に向けた構造改革 -計画通り遂行-

単位：億円

	23年	24年
① 非効率事業の抜本的戦略見直し・再編 - ベビー用紙おむつ（国内・中国） - その他事業・ブランド商品統廃合 ✓ 化粧品事業の構造改革の完遂 ✓ 非効率資産の整理 ✓ M&A関連費用 ✓ 事業・ブランド譲渡 ➢ 茶カテキン飲料「ヘルシア」 ➢ 「ニャンとも清潔トイレ」	397	○ ベビー用紙おむつ 事業関連等 ○ 譲渡益
② 人財構造改革推進 - 社員活力の最大化 ✓ キャリア支援・環境整備 ✓ 海外法人 組織再編	150	○ 海外事業関連

構造改革費用（除く税金影響）

547億円※1 -※2

③ 稼ぐ力の改革

- 高付加価値化の徹底追求
- コスト競争力向上に向けた最適な原価設計

構造改革による利益改善効果※3

24年 25年～

約180億円 約300億円

※1 構造改革費用 547億円には現金の支出を伴わない費用が386億円含まれている

※2 現時点では、24年発生分は事業譲渡益と相殺し、営業利益への影響は軽微と見込む

※3 M&A及び為替影響を除く実質増減

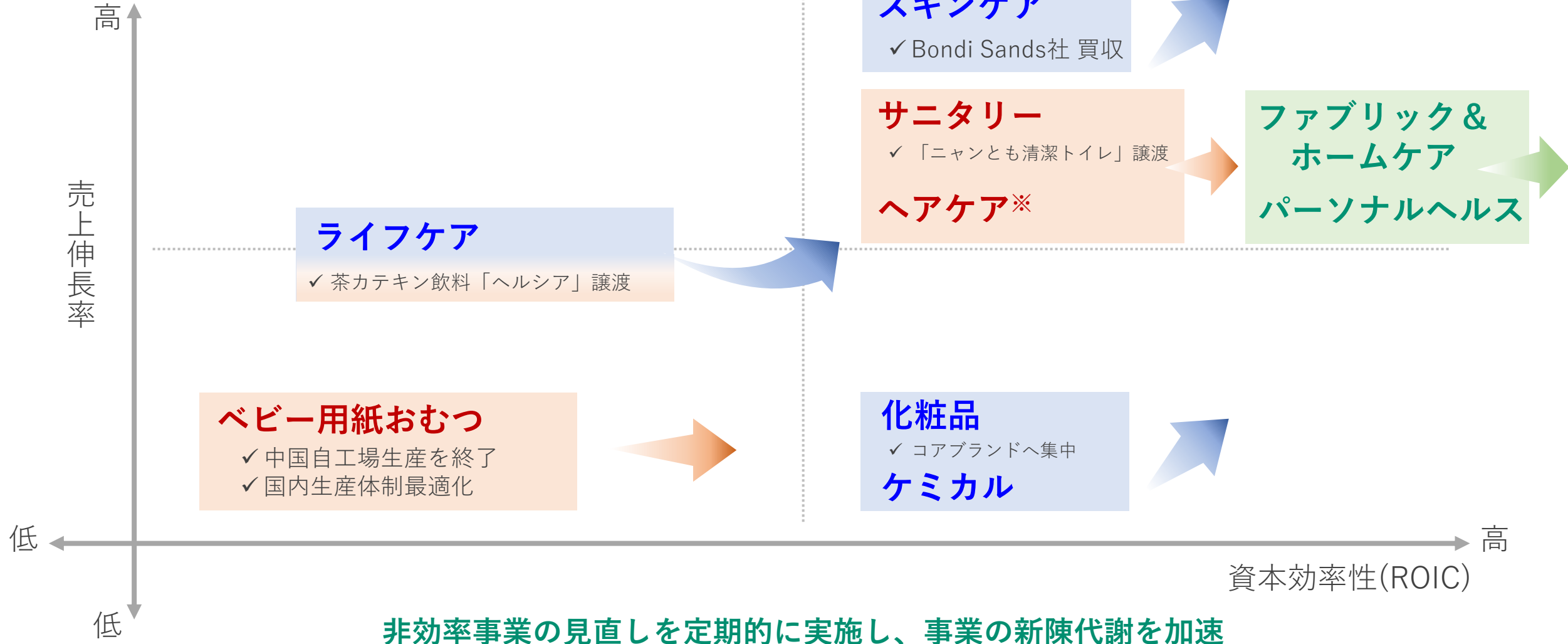
事業別ROICの改善イメージ（2023年度実績 ⇒ 2024年度見込み）

事業別ROIC強化による、成長事業への重点投資と健全なポートフォリオへの改善を目指す

成長ドライバー領域

安定収益領域

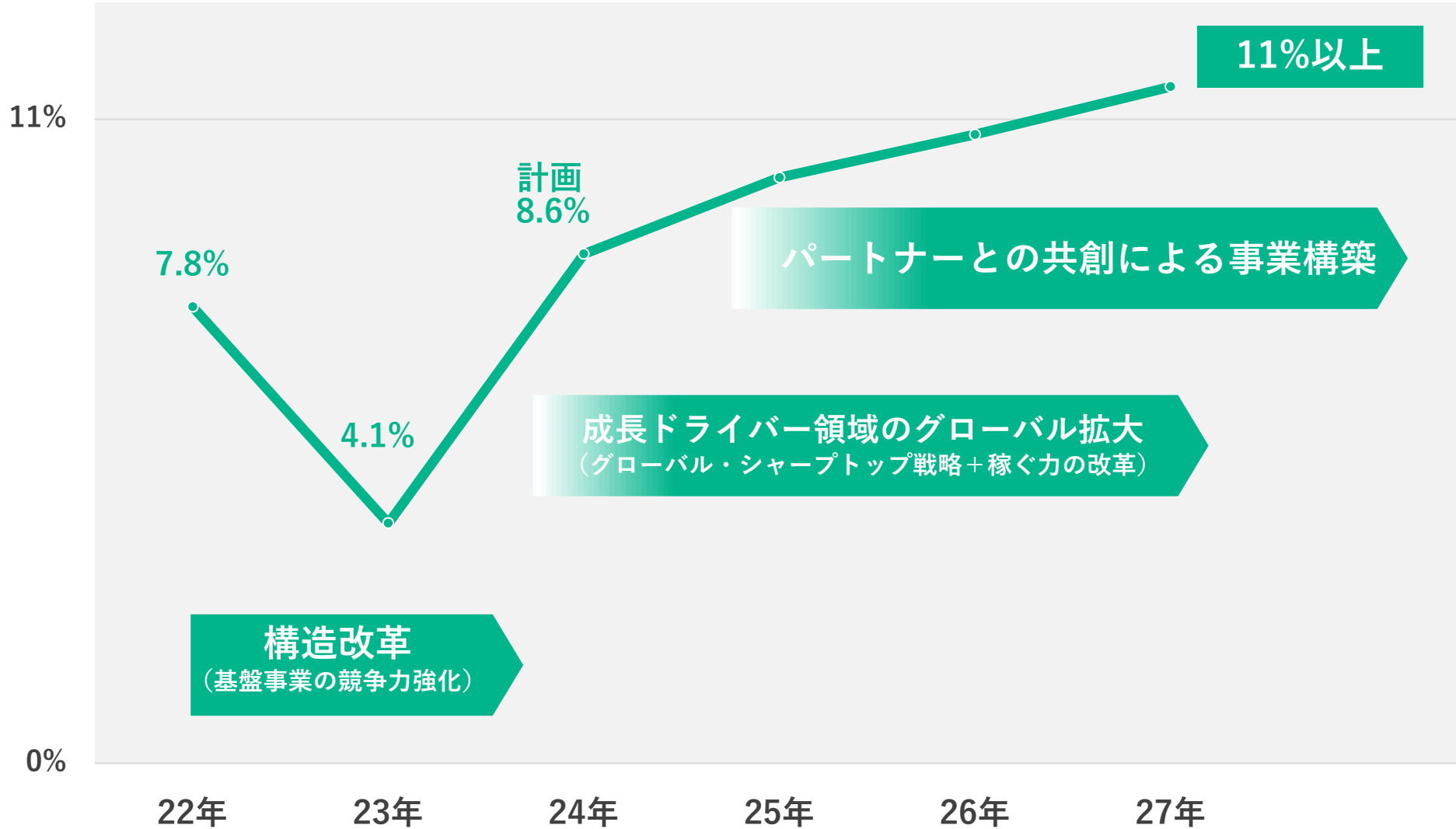
事業変革領域



※ ヘアサロン向け製品含む

「K27」 達成に向けたROICの改善

ROIC



事業領域別 資本効率/収益性の改善（2023年度実績 vs 2024年度見込み）

	売上伸長率（%）	コア営業利益 改善額※1(億円)	ROIC改善（pt）
安定収益領域	+1.1	+31 +34	+2.4
成長ドライバー 領域	+6.3	+68 +209	+1.8
事業変革領域	▲0.6	+54 +311	+7.3
合計	+3.6	+153 +700※2	+4.5

※1 オレンジ色の数字は営業利益改善額

※2 2023年度は構造改革費用の一部を全社の費用として調整

全社ROIC

FY2023 実績 FY2024 計画

4.1% ⇒ 8.6%

05

Measures and Progress toward Achieving Mid-term Plan K27 -Global Sharp Top Strategy-

中期経営計画K27達成に向けた施策と進捗
-グローバル・シャープトップ戦略-

花王グループ中期経営計画「K27」

ビジョン

未来のいのちを守る

〔 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

ROICの全社導入を進め、構造改革を断行する。そして、
「**グローバル・シャープトップ※**」事業を擁立する企業をめざす

※グローバル・シャープトップ：顧客の重大なニーズに、エッジの効いたソリューションで世界No.1の貢献をすること

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

高必需性・高収益事業へのグローバルシフト

23
年度
実績

✓ スキンプロテクション事業のグローバル拡大

「ビオレUV アクアリッチ」大ヒット、ビオレ UVケア 欧州・ブラジル好調、Bondi Sands社買収

✓ ファブリック & ホームケア事業の新商品投入

「アタックZERO パーフェクトスティック」3拠点同時発売、「トイレマジックリン 泡パック」大ヒット、環境訴求容器「キュキュット 未来にecoペコボトル」好調

✓ ヘアサロン向け製品の欧米展開強化

「ORIBE」ブランドの飛躍的成長

✓ D2C全事業カテゴリー始動「My Kao Mall」

24
年度
計画

✓ UVケア製品海外展開加速

欧州・豪州・ブラジル・中国・アセアン

✓ シート型高付加価値商品の投入

次期グローバル戦略商品

✓ ヘアケア事業の再興

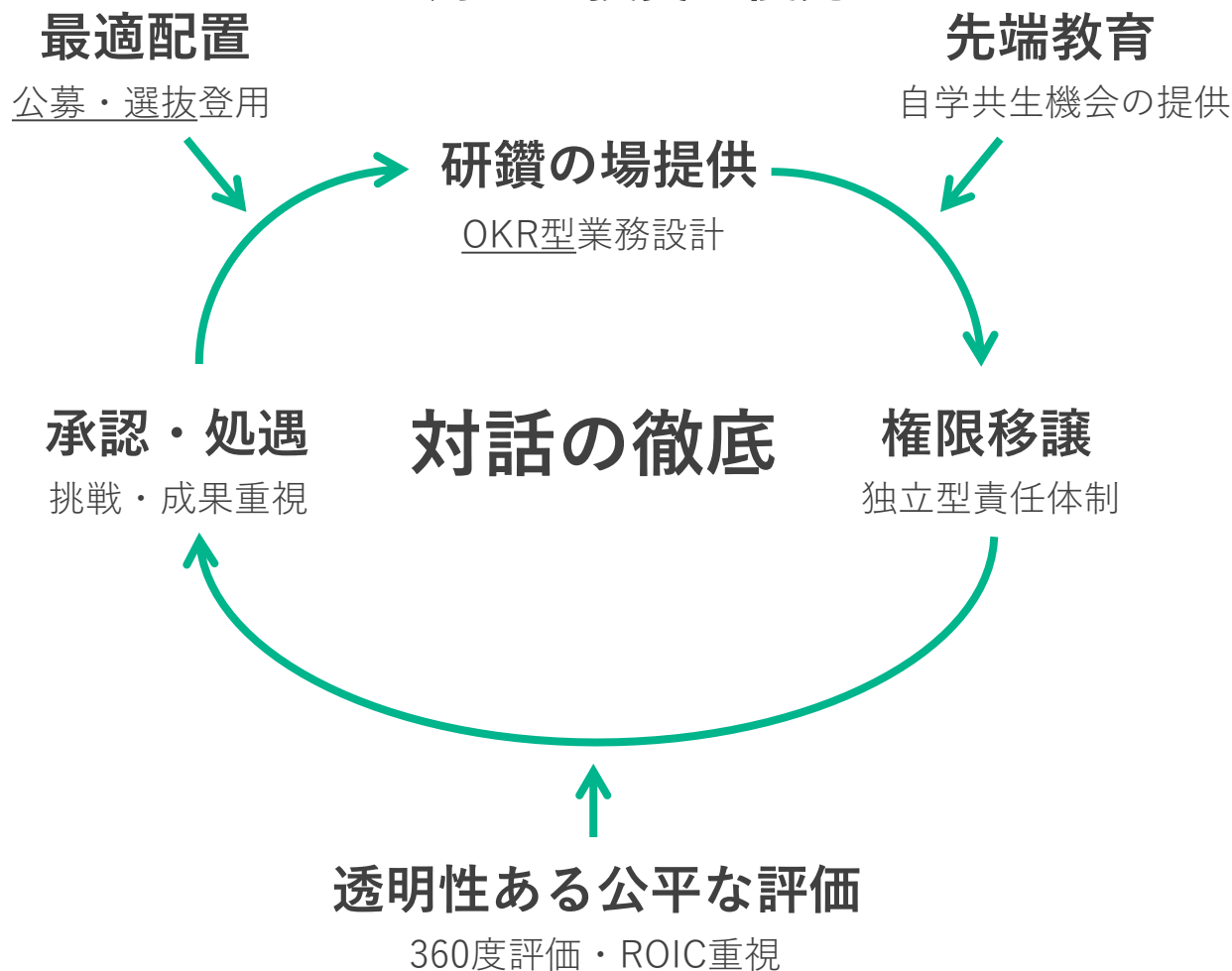
次世代型プレミアム商品上市

✓ エコケミカル オンリーワン技術のグローバル展開の継続強化

疎水化セルロースナノファイバー、半導体薬剤 等

メリハリある人的資本投資

対話を軸としたアグレッシブな
人財への投資を優先



脱マトリックス運営

部門依存しないタスク型チーム編成

ステアリングボード型、プロジェクト型でスピード感のある推進

✓ 事業構造改革の加速

- 1) サニタリー事業改革
- 2) 茶カテキン飲料「ヘルシア」・
「ニャンとも清潔トイレ」の譲渡
- 3) 人財構造改革の実施

✓ 戦略的値上げ遂行の仕組みづくり

- 1) 事業・販売一体活動の着実な推進
- 2) 逆ROICツリーによる現場活動の徹底

✓ 事業強化／再興計画の加速と実行

- 1) ファブリックケア事業のシェア・利益向上
- 2) スキンプロテクション事業のグローバル戦略推進
- 3) ヘアケア事業の新プレミアム戦略の加速

経営資本の価値最大化

23 年度 実績

- ✓ 高収益・トップシェア拡大（「アタック」「キュキュット」「ビオレ」「マジックリン」）
- ✓ 戦略的値上げ実施により利益改善効果 365億円（対前年）実現
- ✓ 構造改革による収益改善計画推進（構造改革費用 547億円）
- ✓ ポートフォリオ見直しに伴う非効率資産の譲渡（茶カテキン飲料「ヘルシア」・「ニャンとも清潔トイレ」）

24 年度 計画

- ✓ 事業/ブランド/資産の撤退、売却等のルール運用の徹底
- ✓ 利益重視の「よきモノづくり」の徹底（商品設計/売価設定の見直し、低収益SKU削減 等）
- ✓ 高付加価値化推進によるさらなる稼ぐ力の改革推進
- ✓ 投資効率向上によりROIC 4.5ポイント改善を目指す

技術資産の最大化加速

24
年度
計画

✓ 自社技術のグローバル展開

ージョイント ビジネスー

- ・ 殺虫成分を使わない忌避・殺虫技術（スキンプロテクションとの連携）

✓ 技術シナジーによる新価値創造

ーオープン イノベーションー

- ・ 透湿性人工皮膚（グローバルブランドのプレミアム化）
- ・ 次世代型洗浄システム技術（ファブリックケアの進化）

✓ 顧客製品によるグローバル展開

ーグローバルB2Bビジネスー

- ・ リサイクル道路開発事業、ドローン農業用展着剤事業、先端半導体向け事業

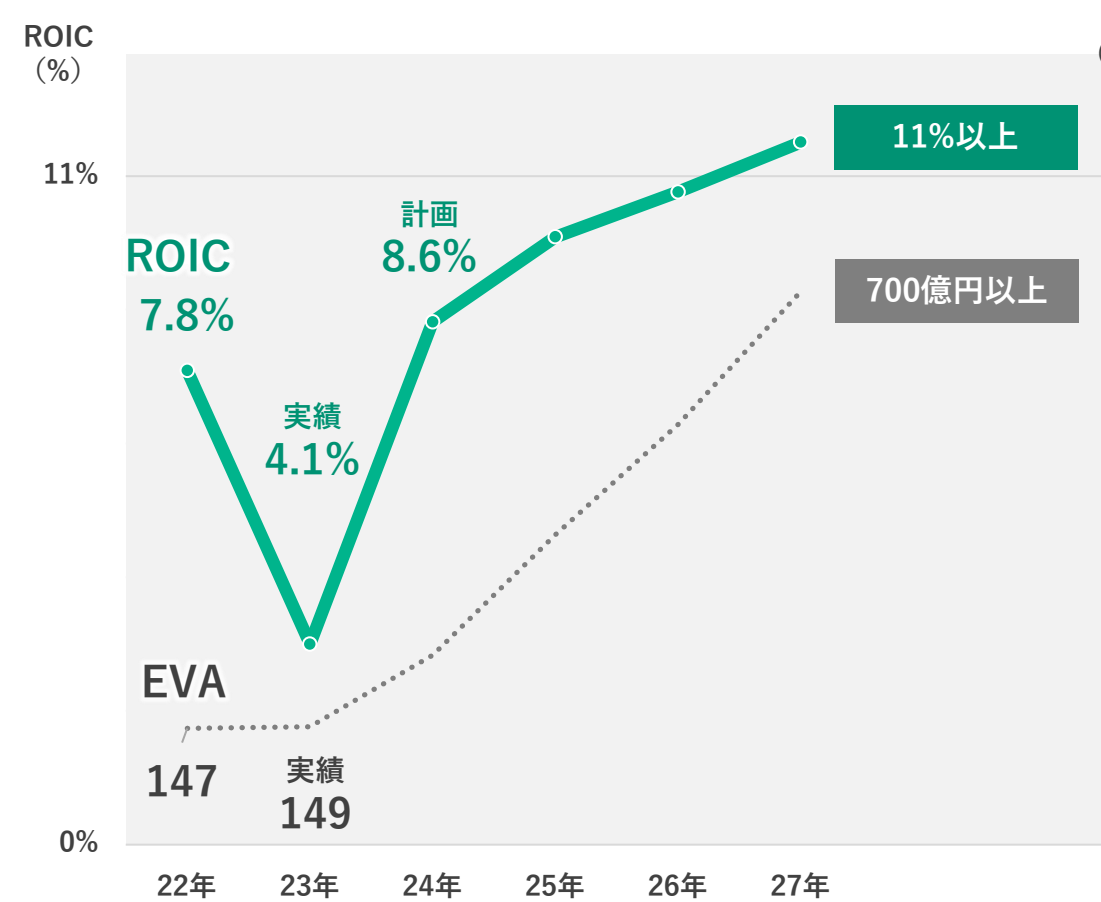
✓ 投資ミニマムでの高利益化

ー装置産業におけるROICの改善ー

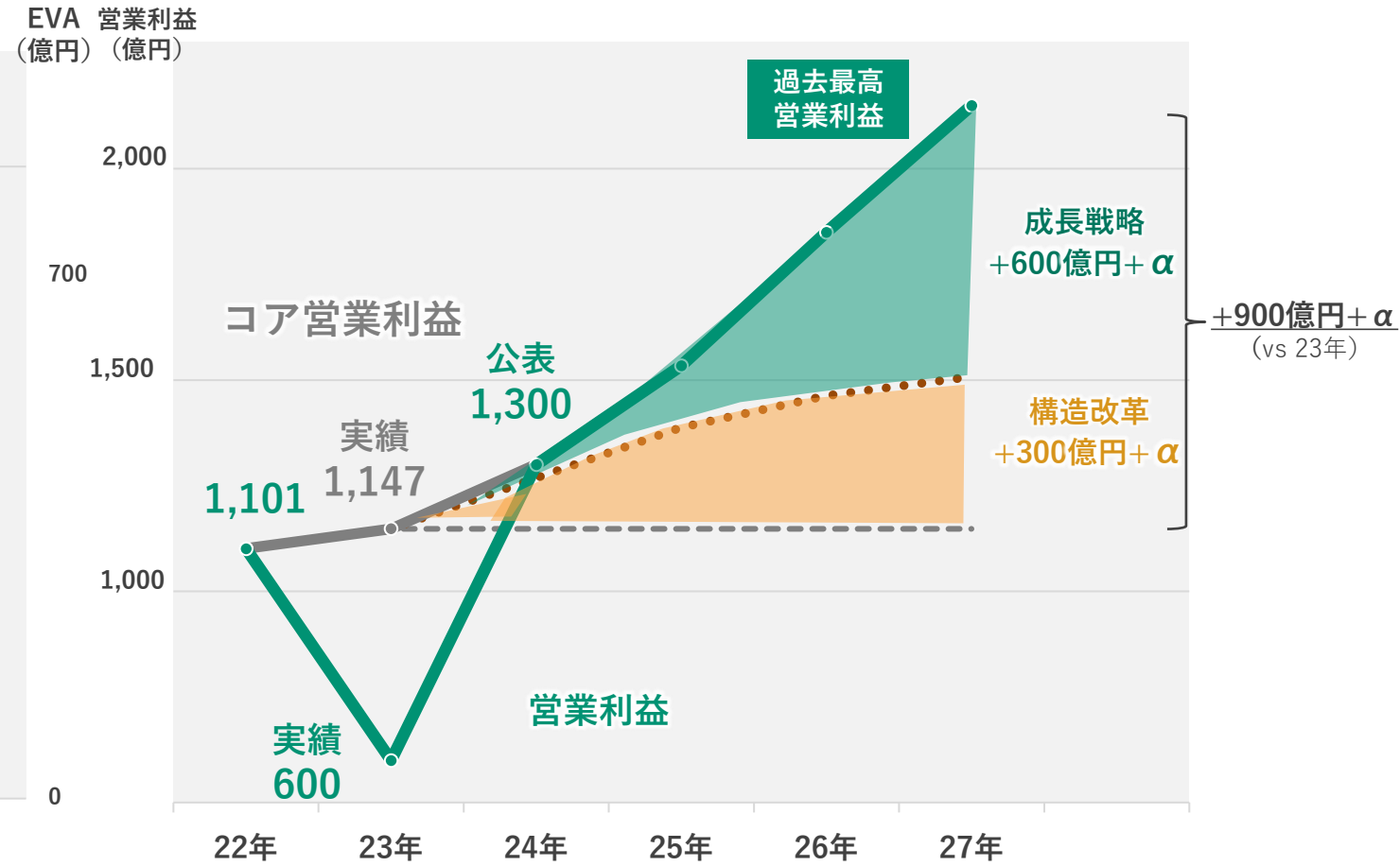
- ・ サニタリー事業における新製品開発

「K27」進捗

ROIC推移 (概算)



営業利益推移



中期経営計画「K27」 目標

- K27の事業別ROIC目標達成に向けて、順調なスタートを切った

	2022年度 実績	2023年度 実績	2024年度 計画	2027年度目標
ROIC	7.8%	4.1%	8.6%	11%以上
EVA	147億円	149億円	240億円	700億円以上
営業利益※1	1,101億円	1,147億円	1,300億円	過去最高利益の更新 (2019年度 2,117億円)
海外売上高※2	6,745億円	6,558億円	6,970億円	8,000億円以上 (売上高CAGR+4.3%)

※1 2023年度実績はコア営業利益

※2 海外売上高：販売元の所在地に基づく売上高

Key Highlights

- 2023年度は、事業ポートフォリオ経営を推進し、構造改革をほぼ予定どおり完遂
(ベビー用紙おむつ事業の整理断行、茶カテキン飲料「ヘルシア」・「ニャンとも清潔トイレ」の譲渡契約締結、人財構造改革)
- 原材料価格上昇を戦略的値上げで価格転嫁しながら、高付加価値化とシェアの向上の両立を図り、収益性を大きく改善
- 日本のトイレタリー事業が躍進
- 中期経営計画「K27」を策定し、グローバルで強くて良い事業を擁立する「グローバル・シャープトップ戦略」に基づき、人財と事業の両面を推進
- 2024年度は、事業ポートフォリオ経営をさらに進展させ、事業変革領域にある事業の安定収益・成長ドライバー領域への転換を進める

今後の主なスケジュール（予定）

上期	DX戦略進捗説明会 ～マーケティング改革～
下期	ヘアケア事業 戦略説明会

06

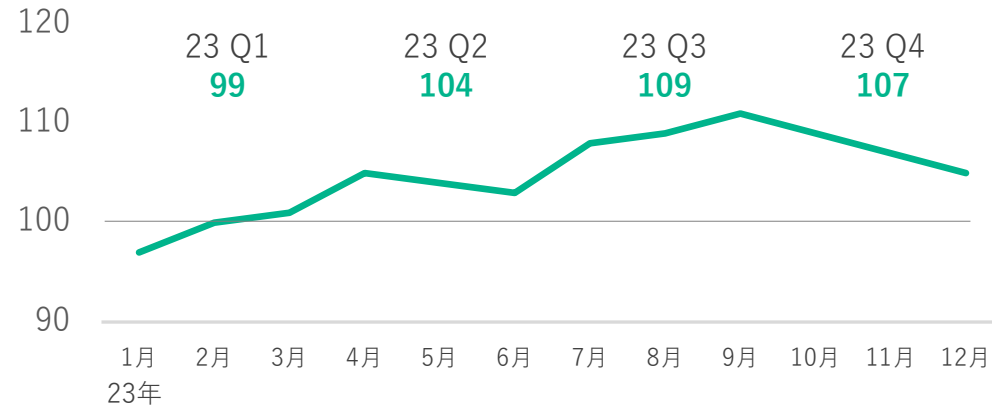
| Appendix

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

(%) 値上げや高付加価値化により前年を上回る伸長



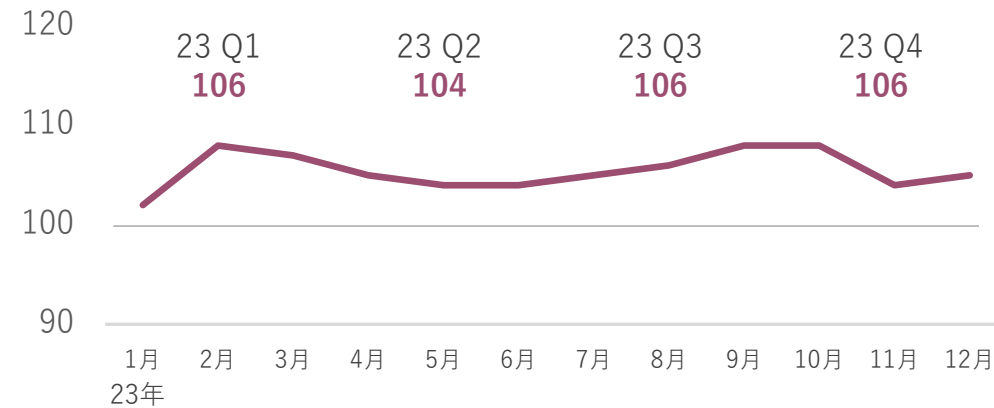
主要カテゴリー市場伸長率

(前年比)	10月	11月	12月	Q4
トイレタリー計	109	107	105	107
重質洗剤	109	109	109	109
柔軟仕上げ剤	106	106	105	106
バスクリナー	104	109	105	106
生理用ナプキン	116	115	114	115
ベビー用紙おむつ	103	100	103	102
日焼け止め	145	137	129	138
ハンドソープ	100	101	96	99
手指消毒液	61	50	44	50
入浴剤	96	102	94	97

化粧品市場伸長率

26品目・SLI※2金額ベース

(%) 脱マスク生活でメイクアップが伸長



主要カテゴリー市場伸長率

(前年比)	10月	11月	12月	Q4
化粧品計	108	104	105	106
スキンケア	107	102	103	104
洗顔料/メイク落とし	101	101	101	101
美容液	105	97	103	102
メイクアップ	110	108	109	109
ベースメイク	111	110	108	109
ポイントメイク	109	107	110	108
その他	114	110	113	112
日焼け止め	131	115	134	126

※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：消費は緩やかな回復傾向ではあるが、前年割れ傾向は継続
- 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も、伸長率は鈍化
- タイ：伸長ペースはやや鈍化傾向も、引き続きコロナ禍後の市場回復で伸長継続

(前年比)	中国（EC含む）				インドネシア				タイ			
	23 Q1	23 Q2	23 Q3	23 Q4	23 Q1	23 Q2	23 Q3	23 Q4	23 Q1	23 Q2	23 Q3	23 Q4
ベビー用紙おむつ	88	97	100	89	99	101	95	93	91	86	85	88
生理用ナプキン+パンティライナー	97	98	95	98	111	111	109	108	112	104	104	104
衣料用洗剤	-	-	-	-	101	103	101	104	118	106	106	110
日焼け止め	-	-	-	-	-	-	-	-	130	128	120	116
住居用洗剤	-	-	-	-	-	-	-	-	90	89	94	99

ニールセンIQ（参入重点カテゴリー）調べ

欧米

- アメリカは底堅い状況が継続。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 Q1	23 Q2	23 Q3	23 Q4	23 Q1	23 Q2	23 Q3	23 Q4	23 Q1	23 Q2	23 Q3	23 Q4
ヘアケア	109	109	106	106	109	109	110	105	113	115	113	107
フェイスケア	113	113	112	109	-	-	-	-	123	122	124	109
制汗防臭剤	119	114	112	107	-	-	-	-	-	-	-	-
ハンド&ボディローション	106	111	110	103	-	-	-	-	-	-	-	-

Circana（参入重点カテゴリー）調べ

Q4 連結決算のハイライト（10-12月）

- ・ コア営業利益で対前年+108億円。営業利益は238億円減益

（億円）	22年Q4	23年Q4	前年比%	前年差
売上高	4,233	4,067	▲3.9 為替影響※ +2.3 実質 ▲6.2	▲167 +96 ▲263
コア営業利益	332	439	+32.5	+108
コア営業利益率	7.8%	10.8%	-	-
営業利益	332	93	▲71.9	▲238
営業利益率	7.8%	2.3%	-	-
税引前利益	308	93	▲69.9	▲215
当期利益	283	116	▲58.9	▲167
親会社所有者帰属コア当期利益	277	358	+29.0	+80
親会社所有者帰属当期利益	277	113	▲59.1	▲164
EBITDA（営業利益+減価償却費+償却費）	560	319	▲43.0	▲24
基本的1株当たりコア当期利益（円）	59.63	76.93	+29.0	+17.30

※ 為替レート：米ドル=147.84円 ユーロ=159.01円 中国元=20.45円

非定常的な要因により一時的に発生した損益（事業撤退・縮小や資産の除売却から生じる損益等）を除いた利益を上記表内で「コア利益」として表記
化粧品のブランド統廃合による返品引当金の影響を除いた売上高である「コア売上高」は実質▲4.5%

Q4 販売実績（10-12月）

(億円)			日本	アジア	米州	欧州	合計
	ファブリック & ホームケア	Q4	885	113	9	-	1,007
		実質増減率%	+4.2	▲13.6	▲11.2	-	+1.8
	サニタリー	Q4	199	228	0	-	427
		実質増減率%	▲10.7	▲13.1	+26.1	-	▲12.0
	ハイジーン & リビングケア事業	Q4	1,083	341	9	-	1,434
		実質増減率%	+1.1	▲13.3	▲10.3	-	▲2.7
	ヘルス & ビューティケア事業	Q4	542	83	276	143	1,044
		実質増減率%	▲0.6	▲5.5	+11.8	+6.8	+2.9
	ライフケア事業	Q4	118	0	37	0	155
		実質増減率%	▲4.1	+15.4	+12.3	▲10.7	▲0.8
	化粧品事業	Q4	408	100	25	102	635
		実質増減率%	▲6.2 ▲20.2	▲30.1	+14.3	+4.1	▲8.8 ▲18.2
	コンシューマー プロダクツ事業	Q4	2,151	525	347	246	3,268
		実質増減率%	▲1.3 ▲4.4	▲16.1	+11.3	+5.6	▲2.4 ▲4.5
	ケミカル事業※	Q4	350	207	150	204	911
		実質増減率%	▲3.7	▲14.6	▲16.3	▲17.5	▲11.5
売上高		Q4	2,400	724	497	446	4,067
		実質増減率%	▲1.7 ▲4.6	▲15.6	+1.5	▲6.1	▲4.5 ▲6.2

※ 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もとづき分類

オレンジ色の数字は、化粧品のブランド統廃合による返品引当金の影響を除いた売上高である「コア売上高」の実質増減率を示す

Q4 セグメントの業績（10-12月）

			売上高				コア営業利益		
			Q4（億円）	実質増減率%			Q4（億円）	増減 （億円）	利益率%
					数量等%	価格%			
		ファブリック & ホームケア	1,007	+1.8	▲4.8	+6.5	198	+52	19.7
		サニタリー	427	▲12.0	▲17.6	+5.6	▲18	+11	▲4.2
		ハイジーン&リビングケア事業	1,434	▲2.7	▲8.9	+6.2	180	+63	12.6
		ヘルス&ビューティケア事業	1,044	+2.9	+1.6	+1.3	123	+49	11.7
		ライフケア事業	155	▲0.8	▲6.8	+6.0	▲1	▲0	▲0.5
		化粧品事業	635	▲8.8▲18.2	▲21.5	+3.2	69	▲37	10.9
		コンシューマープロダクツ事業	3,268	▲2.4▲4.5	▲8.6	+4.1	371	+74	11.4
		ケミカル事業※	911	▲11.5	▲3.3	▲8.3	63	+36	6.9
合計			4,067	▲4.5▲6.2	▲7.5	+1.3	439	+108	10.8

※ 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。数量等には製品構成差を含む

オレンジ色の数字は、化粧品のブランド統廃合による返品引当金の影響を除いた売上高である「コア売上高」の実質増減率を示す

コンシューマープロダクツ事業の状況

(億円)	売上高				コア営業利益			コア営業利益率%	
	22年度	23年度	増減率%	実質増減率%	22年度	23年度	増減	22年度	23年度
日本	7,750	7,817	+0.9	+0.9	527	610	+83	6.8	7.8
アジア	2,360	2,226	▲5.6	▲9.2	219	168	▲52	9.3	7.5
米州	1,129	1,266	+12.1	+5.4	33	98	+65	2.9	7.7
欧州	694	794	+14.4	+4.7	14	11	▲3	2.1	1.4
コンシューマー プロダクツ事業計	11,933	12,103	+1.4	▲0.5	793	887	+94	6.6	7.3

主要拠点の売上高伸長率 (実質増減率)	花王中国：	▲23%	花王台湾：	+7%	花王ベトナム：	▲28%
	花王インドネシア：	▲0%	花王タイ：	▲2%	花王香港：	+2%

地域別の売上高は販売元の所在地にもとづき分類

ハイジーン＆リビングケア事業の概況

- 売上高：**5,225**億円（実質前年比+0.0%）コア営業利益：**419**億円（対前年+112億円）コア営業利益率：**8.0%**
- メリハリ投資により「アタック」「キュキュット」のブランド力向上で売上伸長、シェア拡大を実現
- 衣料用洗剤を中心とした戦略的値上げと高付加価値化の推進により、コア営業利益率は大幅改善
- ベビー用紙おむつ事業の生産体制最適化、事業ポートフォリオの見直しによる猫用システムトイレ「ニャンとも清潔トイレ」の譲渡など、構造改革を実行

ファブリック &ホームケア

衣料用洗剤と食器用洗剤の貢献により売上は対前年+1.3%。利益率も改善

- ファブリックケア：柔軟仕上げ剤は市場縮小の影響を受けるも、衣料用洗剤の積極的な商品提案と値上げが大きく貢献し前年を上回る
- ホームケア：外出機会増加による市場縮小の影響を受けるも、食器用洗剤の値上げとシェア伸長、トイレクリーナーの新製品が貢献し、前年並み



サニタリー

売上は対前年▲2.6%。生理用品は好調、ベビー用紙おむつは事業変革中

- 生理用品：日本ではマーケティング刷新により売上・シェア伸長。アジアでは中国が上期まで好調もQ3以降ALPS処理水の影響を受ける
- ベビー用紙おむつ：インドネシアは好調。日本は中国向け越境ECが苦戦。中国は構造改革を実施



ヘルス & ビューティケア事業の概況

- 売上高：**3,929**億円（実質前年比+3.1%）コア営業利益：**428**億円（対前年+82億円）コア営業利益率：**10.9%**
- 高機能のUVケア製品の積極投入により、売上伸長、シェア拡大を実現
- 高付加価値化の推進により、コア営業利益率は対前年で1.5ポイント上昇
- 豪Bondi Sands社買収。注力するスキンプロテクション領域でグローバルで確固たる地位確立をめざす

スキンケア

UVケア、メイク落とし等が好調で、売上は前年を上回る

- 日本：UVケア等のシーズン品の売上・シェア伸長や「ビオレ ザ クレンズ オイル メイク落とし」が牽引し、前年を大きく上回る
- 欧米：2023年に発売した「ビオレUV アクアリッチ」が好調



ヘアケア

日本は苦戦も欧州の好調により、売上は前年並み

- 日本：「エッセンシャル」バリアシリーズが好調も、インバスやヘアカラーが苦戦
- 欧州：新製品・改良品や戦略的値上げが寄与し前年を上回る



ヘアサロン向け製品

「ORIBE」の好調により、売上は前年を上回る

- 「ORIBE」がEC中心に好調維持

パーソナルヘルス

オーラルケアや入浴剤苦戦も、「めぐリズム」が好調で売上は微増

- インバウンド需要もあり「めぐリズム」アイマスクが好調



ライフケア事業の概況

- 売上高：**563**億円（実質前年比▲0.6%）コア営業利益：**▲13**億円（対前年▲13億円）コア営業利益率：**▲2.3**%
- 業務用衛生製品は日本で消毒剤市場の縮小の影響を受けるも、米州市場が回復し売上は前年を上回る

業務用 衛生製品

日本は売上はほぼ横ばい、米州はプラス

- 日本：外食産業や宿泊施設向けの製品の需要が高まるも、消毒剤の市場縮小により売上はほぼ横ばい
- 米州：対象業界の回復と新規顧客の獲得により前年を上回る



健康飲料

リブランディングを実施

- 「ヘルシア」はリブランディングを実施するも、売上は前年を下回る

化粧品事業の概況

- 売上高：**2,386**億円（実質前年比▲6.7%）コア営業利益：**53**億円（対前年▲88億円）コア営業利益率：**2.2**%
- 中国、トラベルリテール（TR）、越境ECでの大幅前年割れを日本、欧米でカバーできず売上、利益は前年割れ

日本

構造改革と中国向け越境EC等を除く日本販売は前年比+3%

- 「KANEBO」「SUQQU」などプレステージブランド、「KATE」は二桁伸長
- 日本のTRは倍の伸長も、中国向け越境ECや韓国のTR市況が好転せず、前年割れ



中国

ALPS処理水の影響に伴う販促活動抑制により売上は大幅な前年割れ

- 多数のアワード受賞も、販促活動抑制の中、中国現地ブランドの台頭加速
- エビデンスマーケティングの強化を推進

欧州

市場は低調もQ4以降は高インフレ率は収束、売上は堅調に推移し前年比+2.5%

- 欧州での販売・機能の連携、シナジー強化が進行
- 「MOLTON BROWN」の新製品が順調に推移するとともに、「SENSAI」は、リニューアルした新製品や既存品のプロモーションが奏功し、売上は前年を上回った



化粧品事業の概況

グローバル出荷金額前年比/構成比

(前年比)	2022年 Q4累計		2023年 Q4累計	
	前年比	構成比	前年比	構成比
G11	+5%	68%	▲4%※	70%
R8	▲1%	22%	▲2%	22%
その他	▲14%	10%	▲15%	8%

※日本は+3%

G11ブランド別成長率

+30%以上	KANEBO	ath le tis
2桁成長	KATE TOKYO	
1桁成長	SENSAI R M K	MOLTON BROWN LONDON est

2023年下期ベスコス受賞商品

KANEBO



メロウ オフ ヴェイル
(クレンジング)

R M K



シンクロマティック
アイシャドウパレット
(アイシャドウ)

SENSAI



UTMシリーズ
(クリーム、化粧水、乳液)

est



セラム ワン アドバンسد
(美容液)

ケミカル事業の概況

- 売上高：**3,661**億円（実質前年比▲13.4%）コア営業利益：**248**億円（対前年▲48億円）コア営業利益率：**6.8%**
- 景気回復遅れによる需要減少と油脂製品を中心としたマージン縮小により、売上・利益ともに前年を下回る

油脂

顧客の在庫調整が長期化し、供給過多に伴う価格競争の激化も影響

- 需要の停滞により油脂原料価格は低位安定の状況が継続
- 欧州でQ4に三級アミン・合成香料の設備が稼働し、事業の拡大を図る

機能材料

需要の停滞が続いた中でも、コスト増に対する販売価格の改定は進行

- 需要回復の遅れから減収となったが、高付加価値製品の寄与もあり利益は回復
- 高耐久アスファルト改質剤の展開は着実に進捗

情報材料

世界的な需要減少の影響を受けて減収

- 特にハードディスクや半導体関連製品での在庫調整による需要の落ち込みが大
- トナー/トナーバイNDERも需要の低迷の影響が継続し減収

洗剤用酵素生産研究の知見を活かした発酵生産技術により、没食子酸を高効率で糖から生産することに成功し、バイオ没食子酸として販売を開始



コンシューマープロダクツ市場

- 【日本】
 - 化粧品はインバウンド含め回復基調継続。トイレタリーは成長鈍化も堅調に推移
- 【アジア】
 - 中国の化粧品は一桁成長。トイレタリーの主要参入市場では前年割れ継続を見込む
 - その他アジアのトイレタリーは価格上昇により一桁半ばの伸長を見込む
- 【欧米】
 - 堅調な推移を見込む

利益増に向けた施策

- 戦略的値上げの継続
- 積極的な新製品・改良品の投入
- 高付加価値提案の推進
- UVケア製品の中国市場本格投入
- プレミアムヘアケア市場への新提案

ケミカル市況

- 【油脂】
 - 顧客の在庫調整は一段落し、需要の回復を見込む。油脂価格は低位安定が当面継続
- 【機能】
 - 自動車、道路関連などの事業の対象分野は緩やかな伸長を見込む
- 【情報】
 - ハードディスクや半導体関連分野向け需要は徐々に回復し、下期に本格回復を見込む

利益増に向けた施策

- 市況の回復を捉えた拡販
- 新規に稼働した設備の最大活用
- 高付加価値製品の展開の推進（高耐久アスファルト改質剤、農業用展着剤）

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及びROIC視点で下記の通り有効活用し、さらなる発展をめざす

- 将来の発展に向けての投資（設備・M&A等）
- 安定的・継続的な配当
- 自己株式の取得

※ 営業活動によるキャッシュ・フロー

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



FTSE4Good



FTSE Blossom
Japan



FTSE Blossom
Japan Sector
Relative Index

2023 CONSTITUENT MSCIジャパン
ESGセレクト・リーダーズ指数

2023 CONSTITUENT MSCI日本株
女性活躍指数 (WIN)

外部機関からの評価



CLIMATE FORESTS WATER



女性が輝く
先進企業 2019



※ 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
FTSE4Good 指数シリーズ: www.ftse.com/products/indices/FTSE4Good, MSCI: www.msci.com/
「World's Most Ethical Companies」「Ethisphere」の名称およびロゴはEthisphere LLCの登録商標

注力したESGの取り組み - Sustainability as the only path -

社会課題解決（未来財務）

使用済みつめかえパックで、世界初の水平リサイクル実現※1

- 「使用済みつめかえパック」の水平リサイクル再生材料を使用した、つめかえパックを初めて製品化
- 2023年5月より同製品をライオン株式会社と一部店舗で数量限定販売



DE&I方針を策定※2

- 多様な人々の個性や価値観をさらに活かすことで、よりよい生活を実現する企業となることをめざし、DE&I方針を策定
- 社員、ビジネスパートナー、生活者を含む社会のステークホルダーと共に、すべての企業活動において、DE&Iを実践

価値創造



社会課題解決 + 事業強化・新事業創造（財務）

新発想の「スキンプロテクション#」製品を発売※3

- 外出先でも気軽に紫外線対策ができる「ポータブル発想の日焼け止め」、ビオレ 瞬感ミストUVを発売
- 「2023年日経優秀製品・サービス賞 最優秀賞」※4を受賞



#スキンプロテクション：紫外線等の外部環境から肌を守ること

環境訴求容器「未来にecoペコボトル」が売上に貢献※5

- 2023年9月より「キュキュット」から発売
- プラスチック使用量を約40%削減、100%再生プラスチックを使用
- サステナビリティ意識の高い生活者の新規購入者数の割合が増加し、売上伸長やシェア拡大に貢献



パートナーとの共創

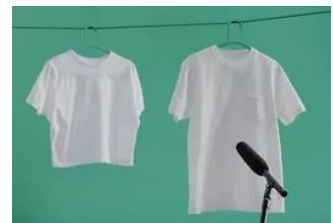
誰もが取り残されない、こころ豊かに暮らせる社会の実現をめざして「一般財団法人 花王みらい共生財団」を新設※6

- 障がいのある方やその家族、高齢者などが抱える悩みの解決に役立つ情報・商品をお届け
- インドネシアで雨水収穫・浄化システム、節水型商品の普及、衛生情報の提供を推進

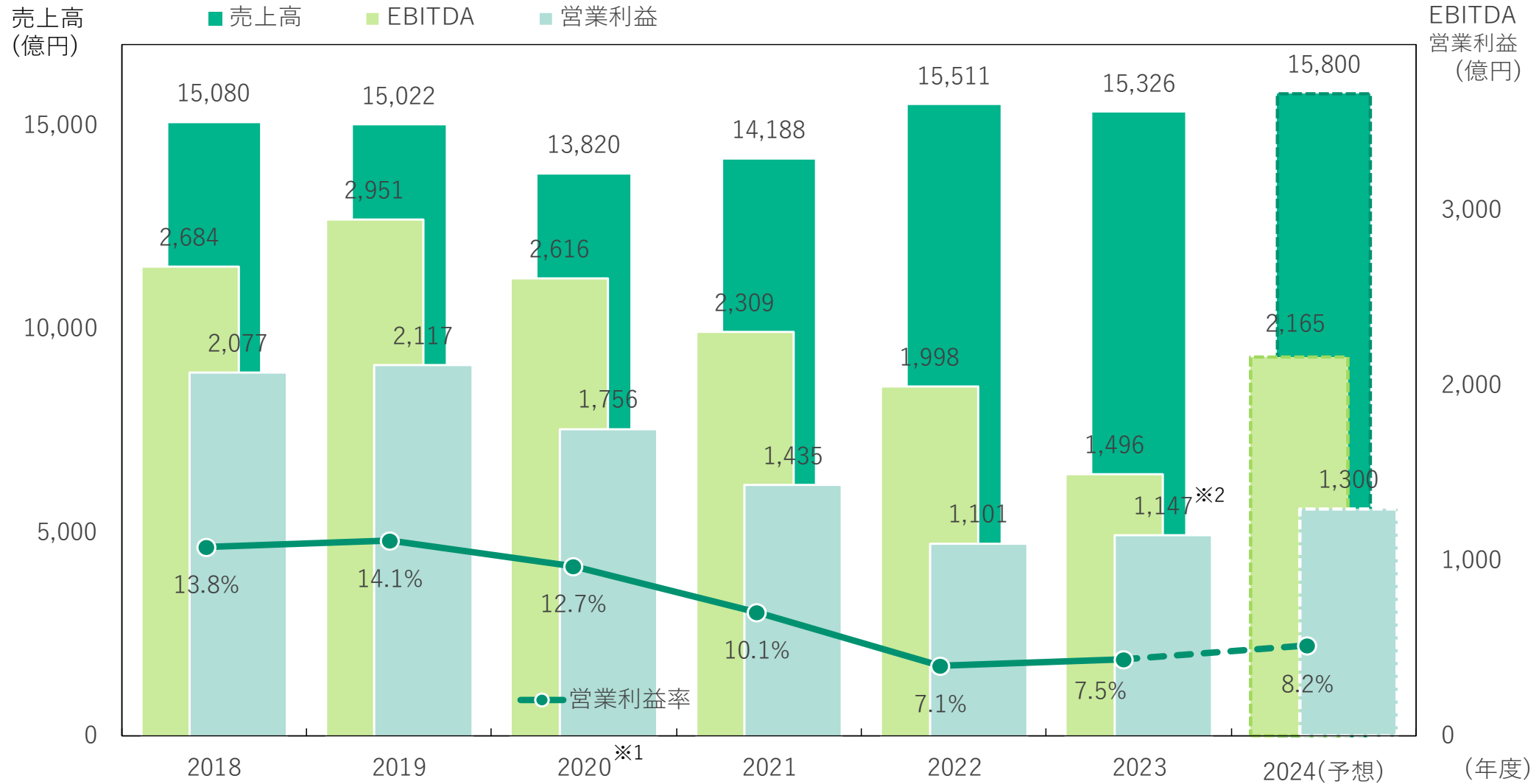


企業広告シリーズ「もったいないを、ほっとけない。」を展開※7

- 持続可能な社会の実現に貢献する企業姿勢や取り組みを分かりやすく伝達
- 投資した活動費以上の価値創出（花王商品の購買）を実現



連結売上高/EBITDA/営業利益

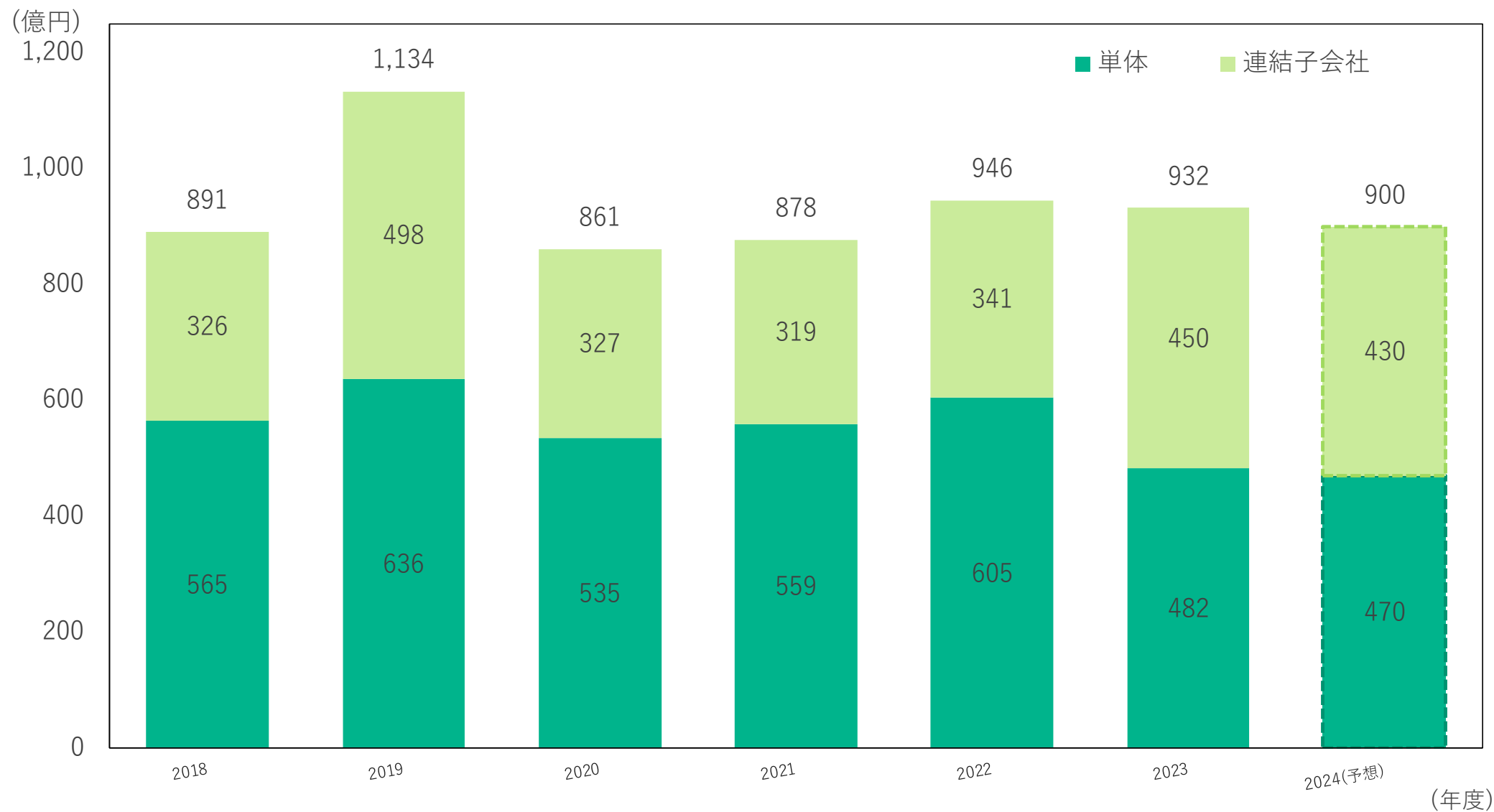


※1 2020年12月期より一部の取引において売上高の認識方法を総額から純額に変更

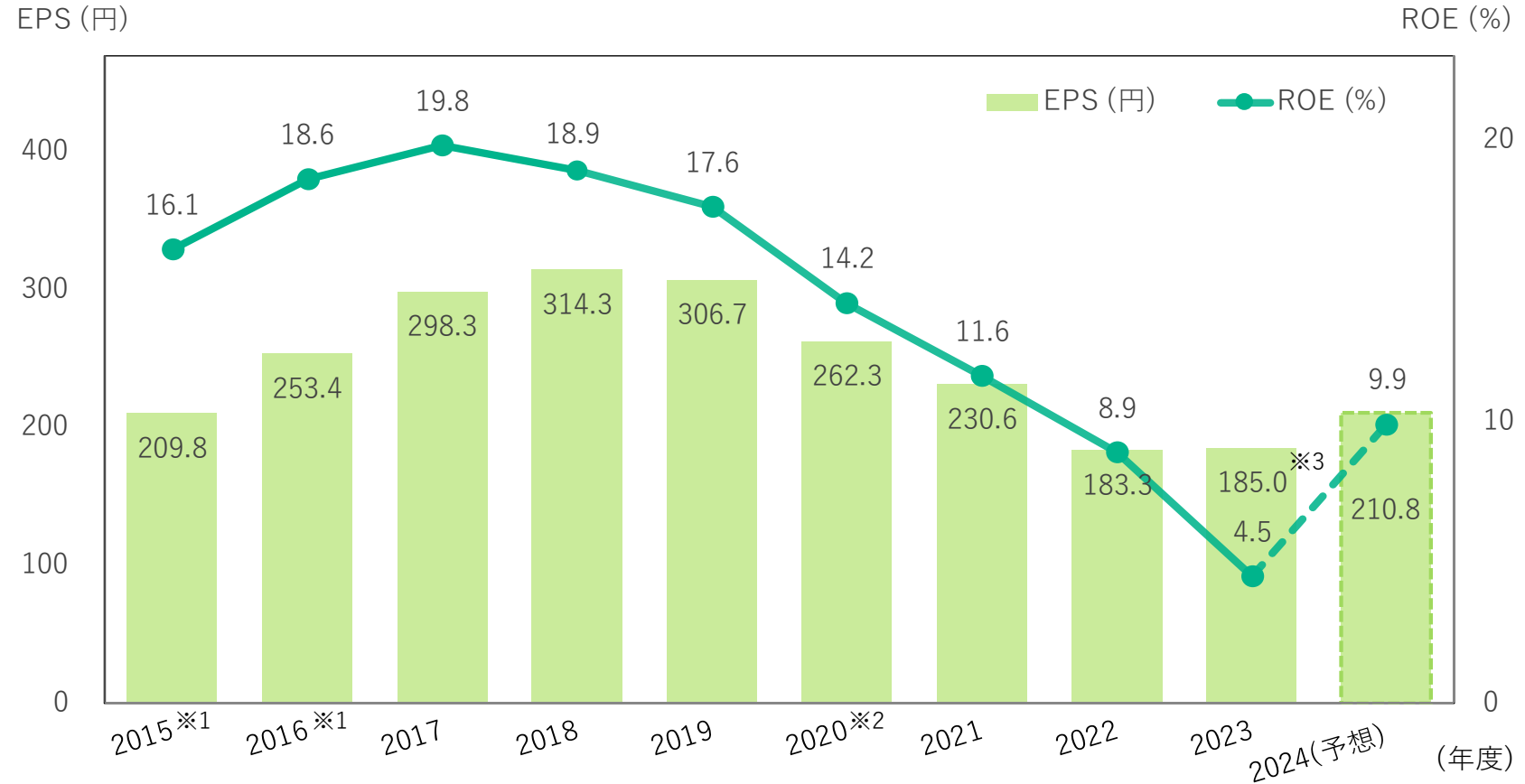
※2 2023年12月期はコア営業利益

非定期的な要因により一時的に発生した損益（事業撤退・縮小や資産の除売却から生じる損益等）を除いた利益を「コア利益」として表記

資本的支出の推移



ROE/EPSの推移



期中平均株式数（百万株）	501.4	499.4	492.8	489.1	483.3	480.9	475.5	469.4	464.9	464.9
親会社の所有者に帰属する当期利益[IFRS]（億円）	1,052.0	1,265.5	1,470.1	1,537.0	1,482.1	1,261.4	1,096.4	860.4	859.8	980.0

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

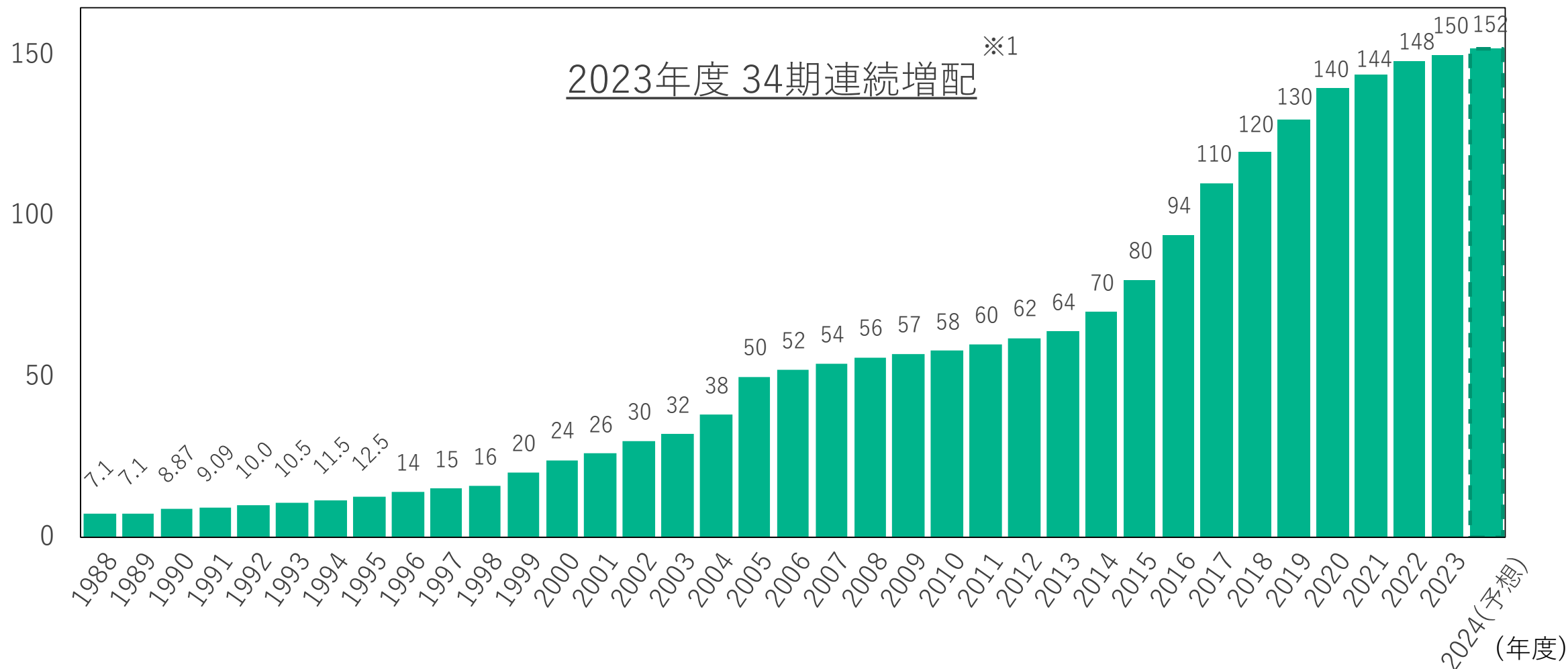
※2 2020年12月期より一部の取引において売上高の認識方法を総額から純額に変更

※3 2023年12月期はコア利益に基づき算定

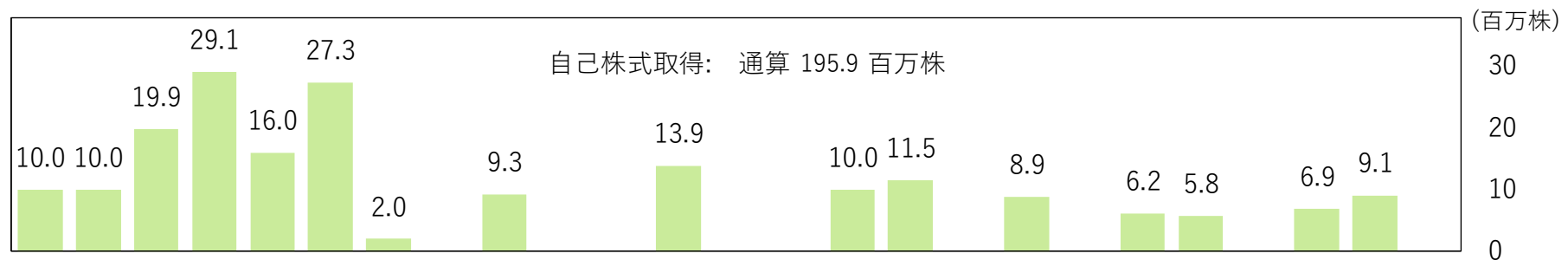
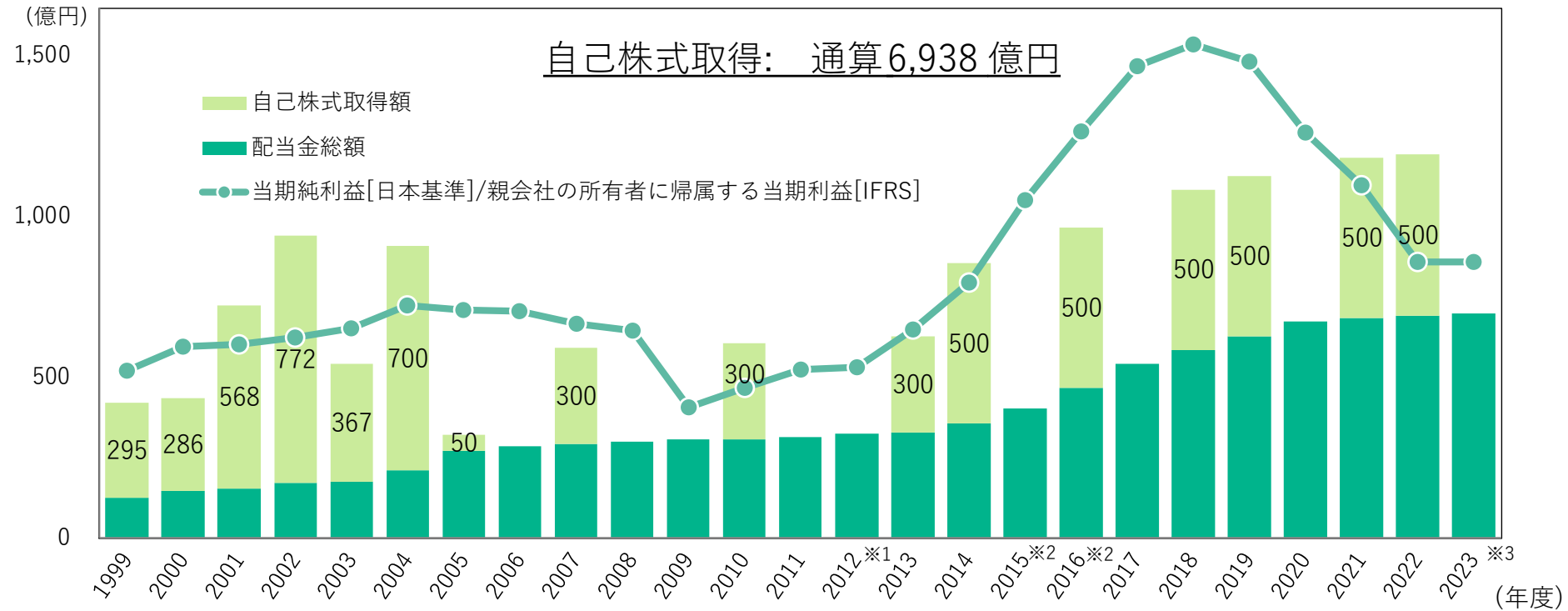
非定常的な要因により一時的に発生した損益（事業撤退・縮小や資産の除売却から生じる損益等）を除いた利益を「コア利益」として表記

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

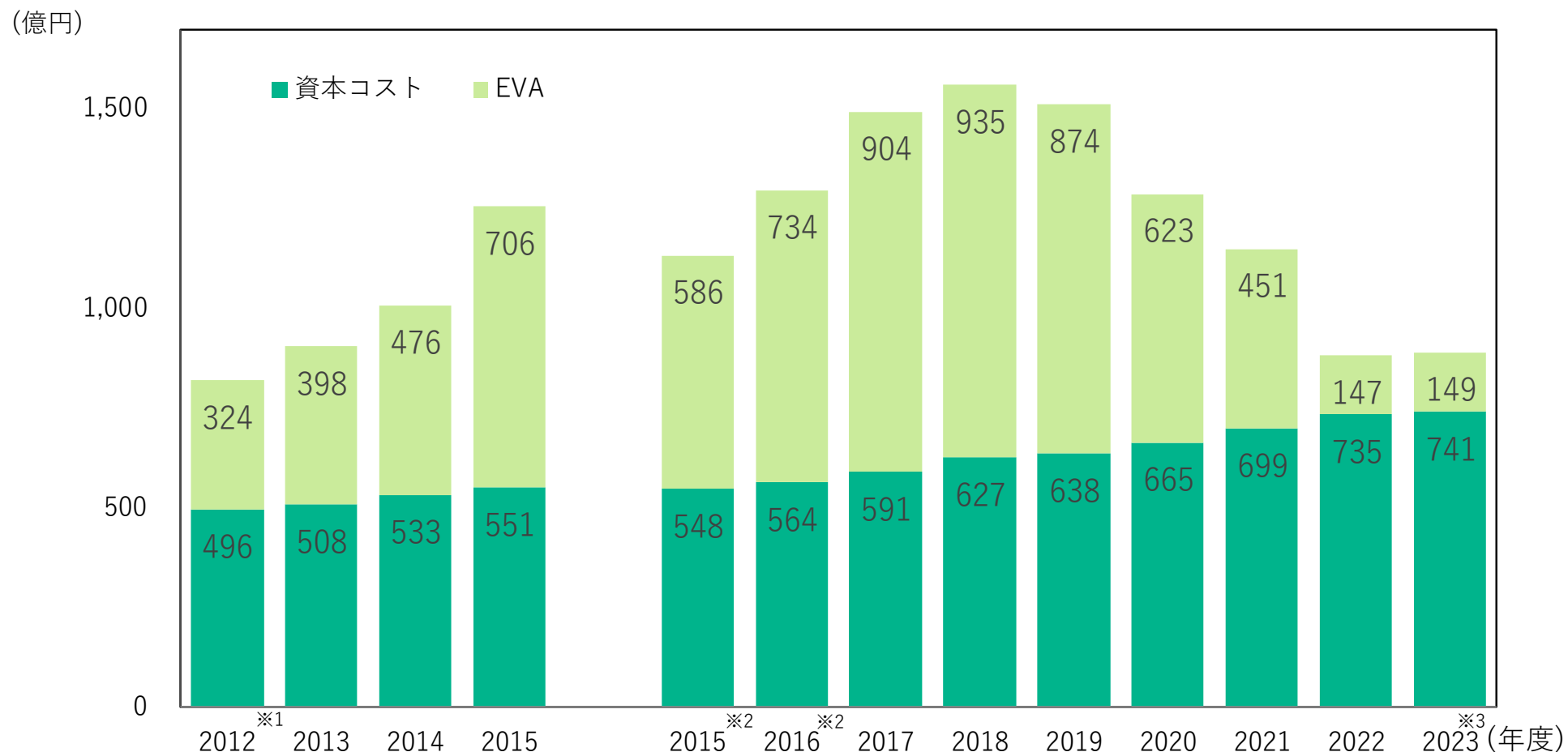


※1 2012年度より決算期を3月31日から12月31日に変更 (2012年度の実績は3月決算であったグループ会社は4-12月・12月決算のグループ会社は1-12月)

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

※3 2023年12月期はコア利益に基づき算定

非定常的な要因により一時的に発生した損益（事業撤退・縮小や資産の除売却から生じる損益等）を除いた利益を「コア利益」として表記



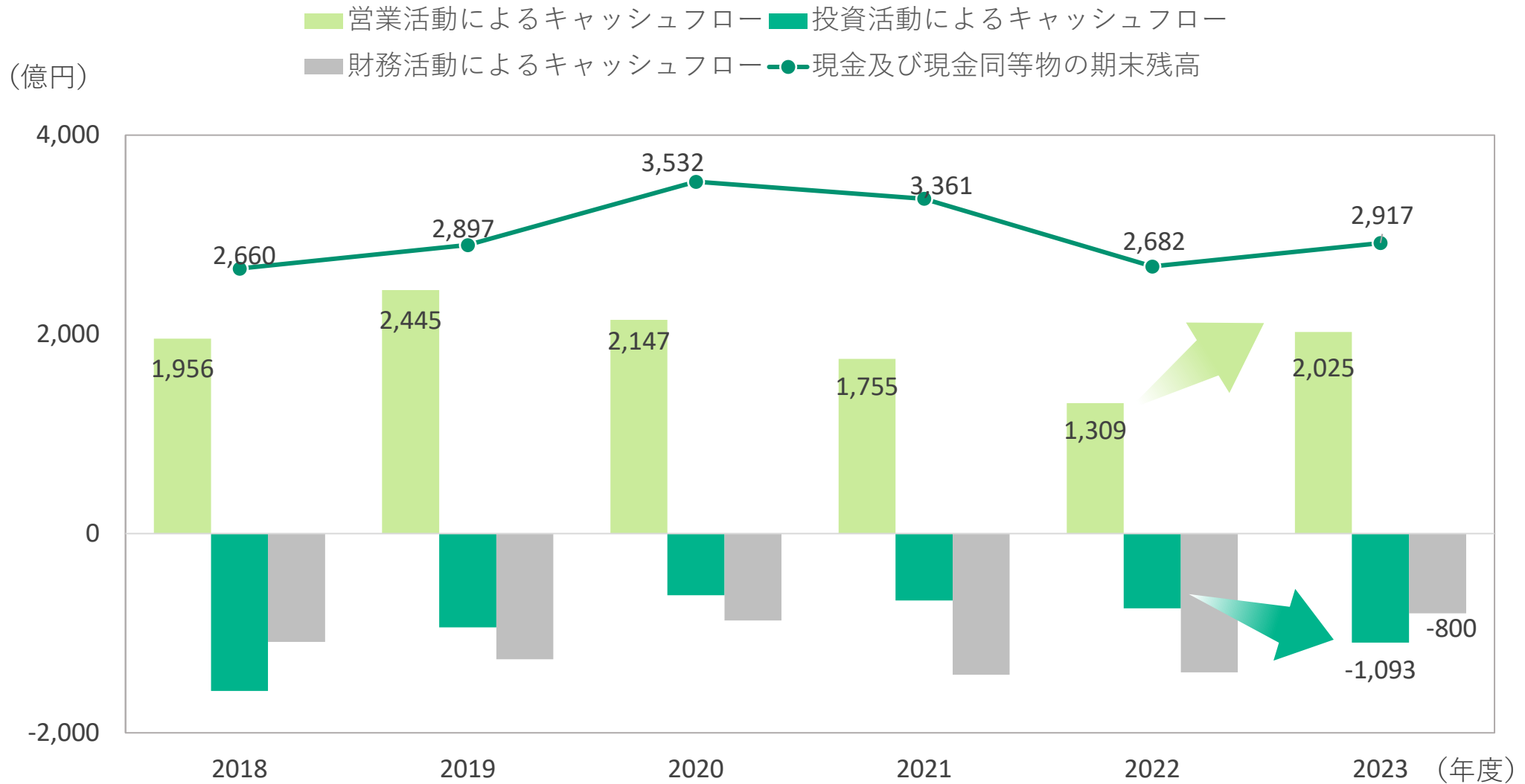
※1 2012年度より決算期を3月31日から12月31日に変更（2012年度の実績は3月決算であったグループ会社は4-12月・12月決算のグループ会社は1-12月）

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

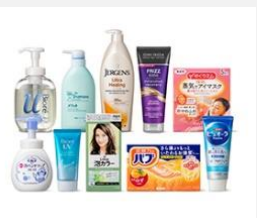
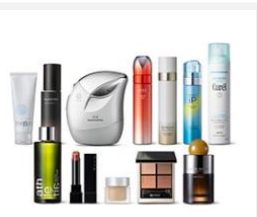
※3 2023年12月期はコア利益に基づき算定

非定常的な要因により一時的に発生した損益（事業撤退・縮小や資産の除売却から生じる損益等）を除いた利益を「コア利益」として表記

キャッシュ・フロー推移



事業セグメントと主な製品カテゴリー

ハイジーン& リビングケア 事業	- 衣料用洗剤 - 洗濯仕上げ剤 - 台所用洗剤 - 住居用洗剤 - 掃除用紙製品 - 生理用品 - 紙おむつ	2023年12月期売上高: 5,225 億円 対前期実質増減率※1: 0.0 % 売上高構成比: 34.1 % 売上高コア営業利益率: 8.0 %	
ヘルス& ビューティケア 事業	- スキンケア製品 - ヘアケア製品 - ヘアサロン向け製品 - 入浴剤 - オーラルケア製品 - 温熱用品	2023年12月期売上高: 3,929 億円 対前期実質増減率※1: 3.1 % 売上高構成比: 25.6 % 売上高コア営業利益率: 10.9 %	
ライフケア 事業	- 業務用衛生製品 - 健康飲料	2023年12月期売上高: 563 億円 対前期実質増減率※1: (0.6) % 売上高構成比: 3.7 % 売上高コア営業利益率: (2.3) %	
化粧品事業	- カウンセリング化粧品 - セルフ化粧品	2023年12月期売上高: 2,386 億円 対前期実質増減率※1: (6.7) % 売上高構成比: 15.6 % 売上高コア営業利益率: 2.2 %	
ケミカル事業	- 油脂製品 - 機能材料製品 - 情報材料製品	2023年12月期売上高: 3,661 億円 対前期実質増減率※1: (13.4) % 売上高構成比: 21.0 % 売上高コア営業利益率: 6.8 %	

※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

※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 こころに 未来に

