

The image features a sunset landscape with a person silhouette in the foreground. The person is standing with their arms raised, forming a heart shape. The sky is a mix of blue and orange, with wispy clouds. The Kao logo is centered in the upper half of the image, with the slogan below it.

Kao

きれいをこころに未来に

花王株式会社

第118期 定時株主総会

- **2023年度の活動概要**
- **2024年度市場環境と業績予想**
- **中期経営計画「K27」と進捗**

2023年度の振り返り

花王

環境の変化

原材料の高騰

中国市場の変調

- ・ALPS処理水問題
- ・景気減速

課題

国内日用品市場の
低価格商習慣

成長転換への加速
メリハリある投資の実践

中国偏重度の改善
・サニタリー
・化粧品

人的資本の最大活用

対応

業界をリーディングする
戦略的値上げ

構造改革

- ・ROIC重視の
資本効率最大化経営
- ・人財重視の
人財高循環化
- ・スピード重視の
スクラム型組織運営

成果

価格転嫁進展
国内シェアアップ

ノンコア事業の売却
成長事業加速のための買収

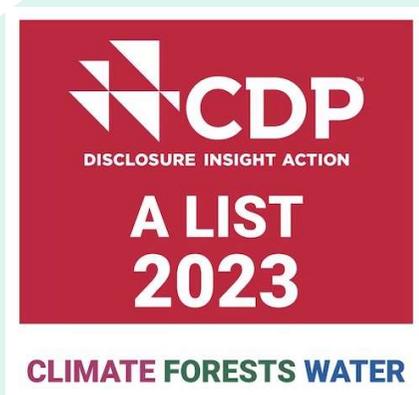
事業ポートフォリオに基づく
経営マネジメントの進展

新製品のヒット率アップ
新共創事業のスタート

持続的社会に欠かせない企業になるための前進

kaO

生態 Ecology



日本でトップ° 世界で10社のみ
四年連続 Triple A

英国の慈善団体が管理する非政府組織（NGO）の評価

生活 Everyday Lives



「廃PETを利用したアスファルト
舗装高耐久化技術の開発」

ニュートラック

生命 Life

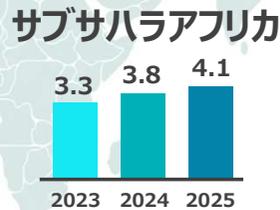
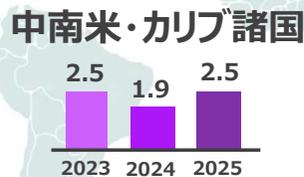
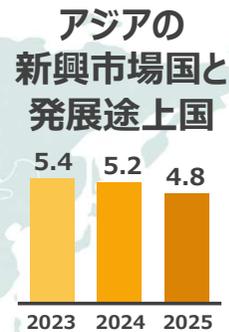


「ビオレUV アクアリッチ
アクアプロテクトミスト」

日焼け止め

- 2023年度の活動概要
- **2024年度市場環境と業績予想**
- **中期経営計画「K27」と進捗**

「世界経済見通し 2024年1月」 地域別の成長率予測 (変化率)



GDP長率見通し (世銀) (%)

	2023	2024	2025
日本	↑ 1.8	↑ 0.9	↑ 0.8
米国	↑ 2.5	↑ 1.6	↓ 1.7
ユーロ圏	0.4	↓ 0.7	↓ 1.6
中国	↓ 5.2	↓ 4.5	↓ 4.3

(出所) World Bank Global Economic Prospects JANUARY 2024

出所：IMF、世界経済見通し (WEO) 2024年1月改訂版

注：それぞれのグループにおける棒の順序は (左から右へ) : 2023年、2024年、2025年予測

各事業を取り巻く環境

KaO

化粧品・トイレタリー業界

原材料高の一巡 & 訪日外国人消費の増加

23年6月以降
原材料高の影響が一巡¹⁾も高止まり

23年暦年の訪日外国人旅行消費額
5兆2,923億円（19年比+9.9%）で過去最高を更新²⁾

1) 日本経済新聞 23年6月2日

2) 観光庁 訪日外国人消費動向調査（24年1月速報）

化学品業界

コスト転嫁から真の競争力へ

コスト転嫁の値上げは限界に近づく³⁾

製品の真の競争力、価値が
問われている時期⁴⁾

3) 日本経済新聞 23年12月25日

4) 東洋経済オンライン 23年6月7日

小売業界

食品など値上げラッシュが続いた2023年

国内 食品の
32,396品目が値上げ
過去30年で記録的ラッシュの1年⁵⁾

大手企業への寡占化進行

5) 帝国データバンク（23年6月）

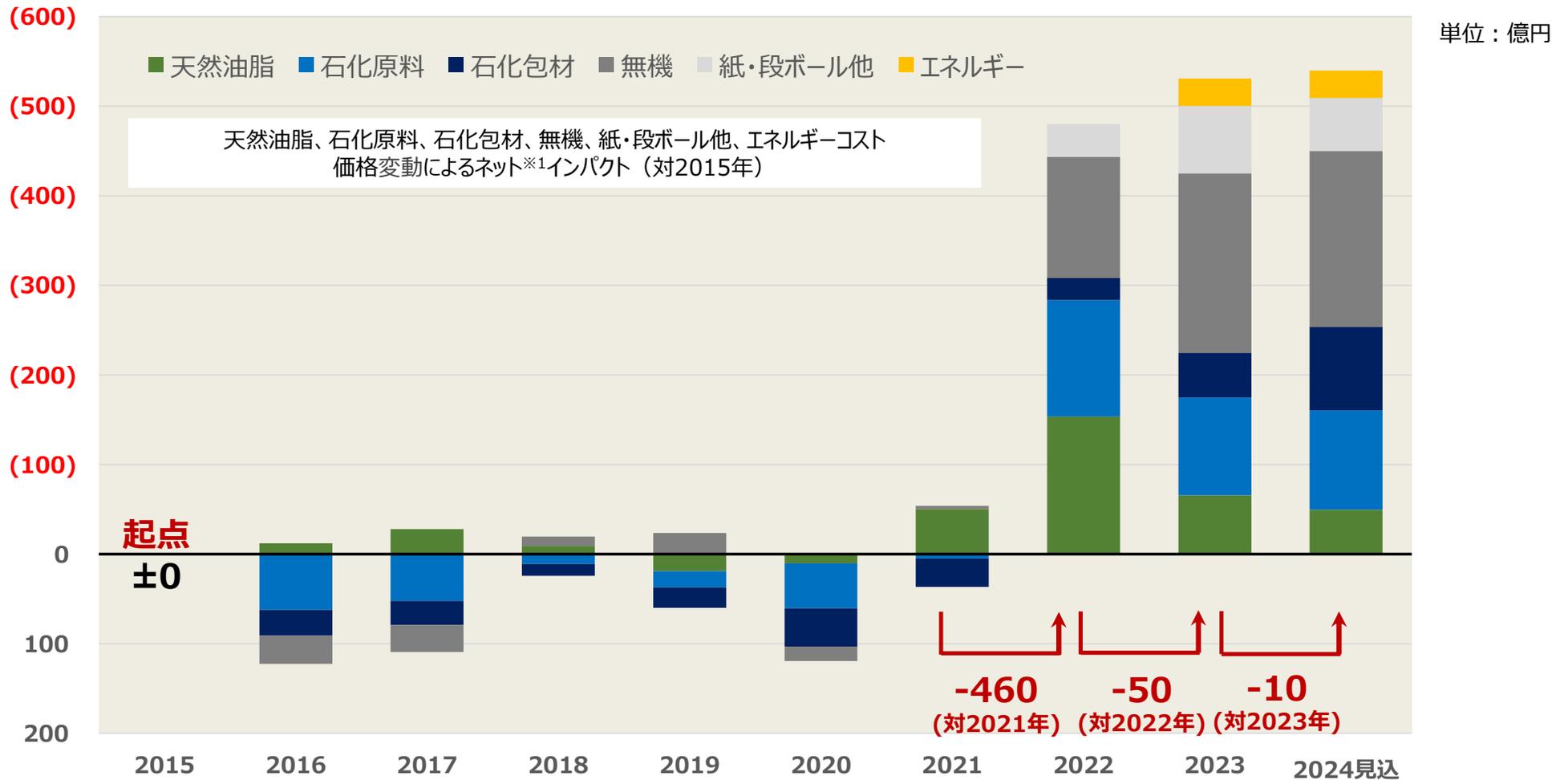
物流業界

需要の拡大と3PLの成長

サードパーティロジスティクス市場が
8%以上のCAGR（23～28年）で
成長すると予測⁶⁾

6) グローバルインフォメーション調べ（23年6月）

コンシューマープロダクツ事業 原材料価格インパクト推移 (2015年対比) **KaO**



※1 ケミカルの販売価格改定との相殺

2024年度 連結業績予想

単位：億円

	2023年度 実績	2024年度 公表予想	対前期
売上高	15,326	15,800	+3.1%
営業利益 コア営業利益	$\frac{600}{1,147}$	1,300	$\frac{+700}{+153}$
営業利益率 コア営業利益率	$\frac{3.9\%}{7.5\%}$	8.2%	—
当期利益 (親会社帰属)	860	980	+120
1株当たり配当金	150.00円	152.00円 (予定)	+2.00円

- 2023年度の活動概要
- 2024年度市場環境と業績予想
- **中期経営計画「K27」と進捗**

花王グループのめざす方向

kaO

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]

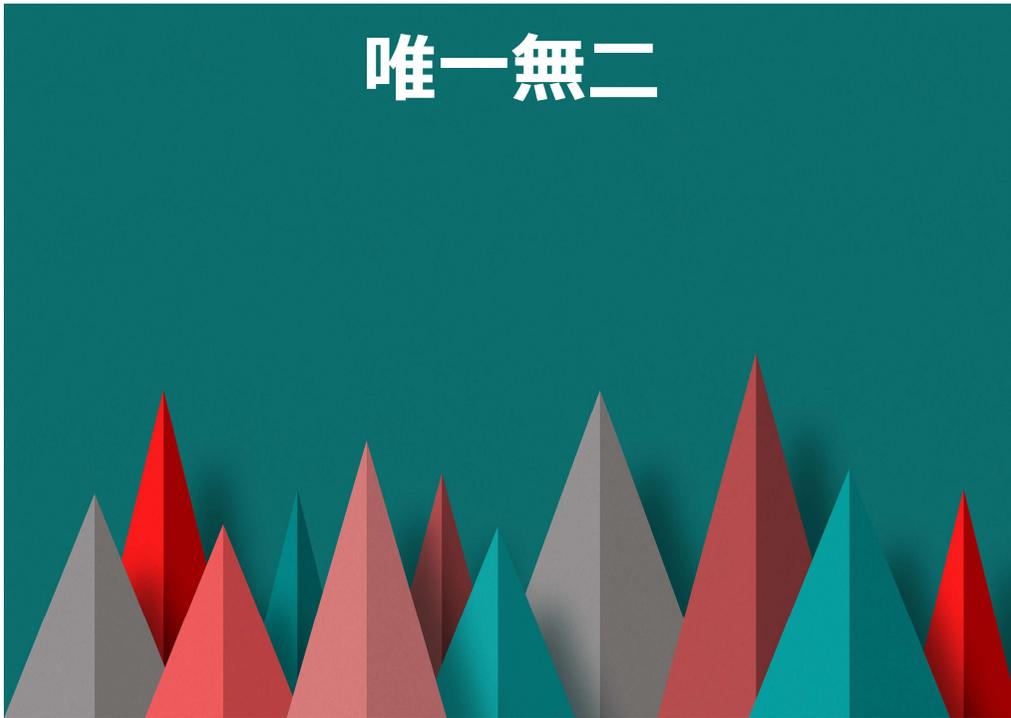
1. 持続可能な社会に欠かせない企業になる
2. 投資して強くなる事業への変革
3. 社員活力の最大化

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

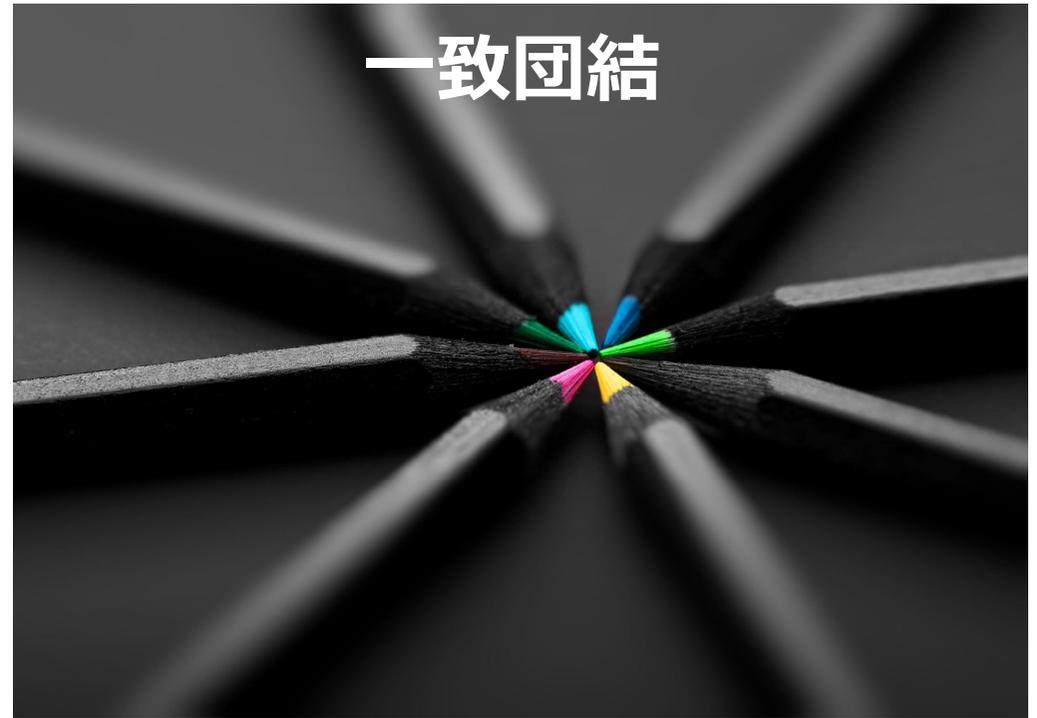
※グローバル・シャープトップ[°]：顧客の重大なニーズに、エッジの効いたソリューションで世界No.1の貢献をすること

世界の中で、誰かの欠かせない一番になる

唯一無二



一致団結



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

Growth

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

Activity

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

Efficiency

資本効率/収益性の改善

経営資本の価値最大化

Synergy

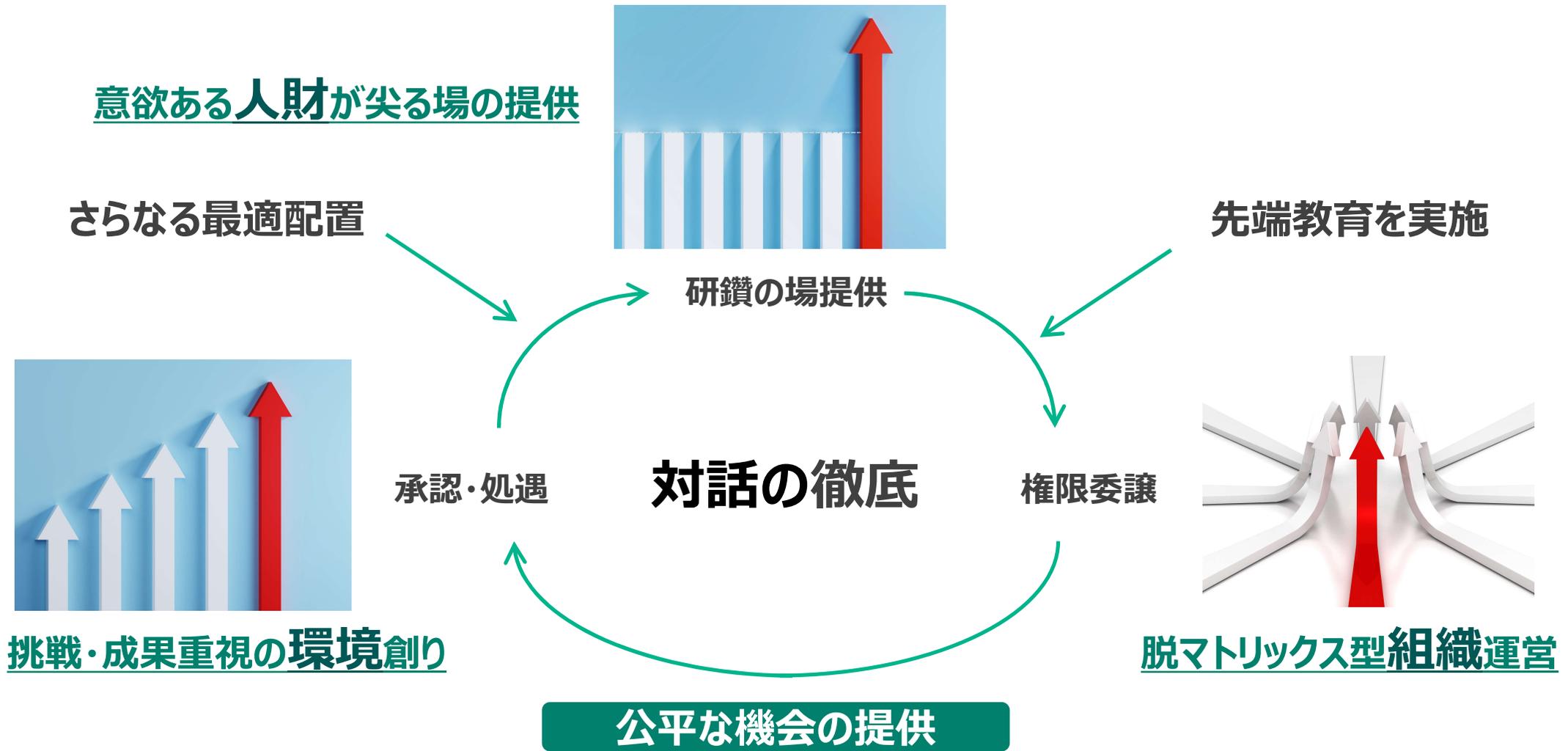
パートナーとの
共創による事業構築

技術資産の最大化加速

グローバル・シャープトップ事業の構築

安定収益領域	成長ドライバー領域	事業変革領域
シェア拡大・収益性向上	成長投資とグローバル成長	収益性改善
No.1ブランドの強化	成長事業の躍進	改善ブランド伸長
<ul style="list-style-type: none"> ● アタック 新製品 (パーフェクトスティック) 2ポイントプラス ※日本衣料洗剤 (重質) トップシェア ● バスマジックリン (日本 浴室洗剤) 新製品 (エアジェット) 15ポイントプラス ● トイレマジックリン (日本 トイレ洗剤) 新製品 (泡パック) 16ポイントプラス 	<ul style="list-style-type: none"> ● ビオレUV(日本) 新製品 (UVミスト) 7ポイントプラス ※ UVケア トップブランド ● ビオレ制汗シートの躍進(日本) 125% ※1 ● KATE (日本) ※ メイクケア トップブランド ● KANEBO (グローバル) 133% ● ケミカル事業 (グローバル) 高耐久アスファルト改質剤/農薬用展着剤 118% 	<ul style="list-style-type: none"> ● サニタリー事業 (日本) 109% ● ヘアケア事業 (日本) リーゼ、ケーブ 112% ● ヘアサロン向け事業 (欧米) プレミアムブランド (ORIBE) 112%

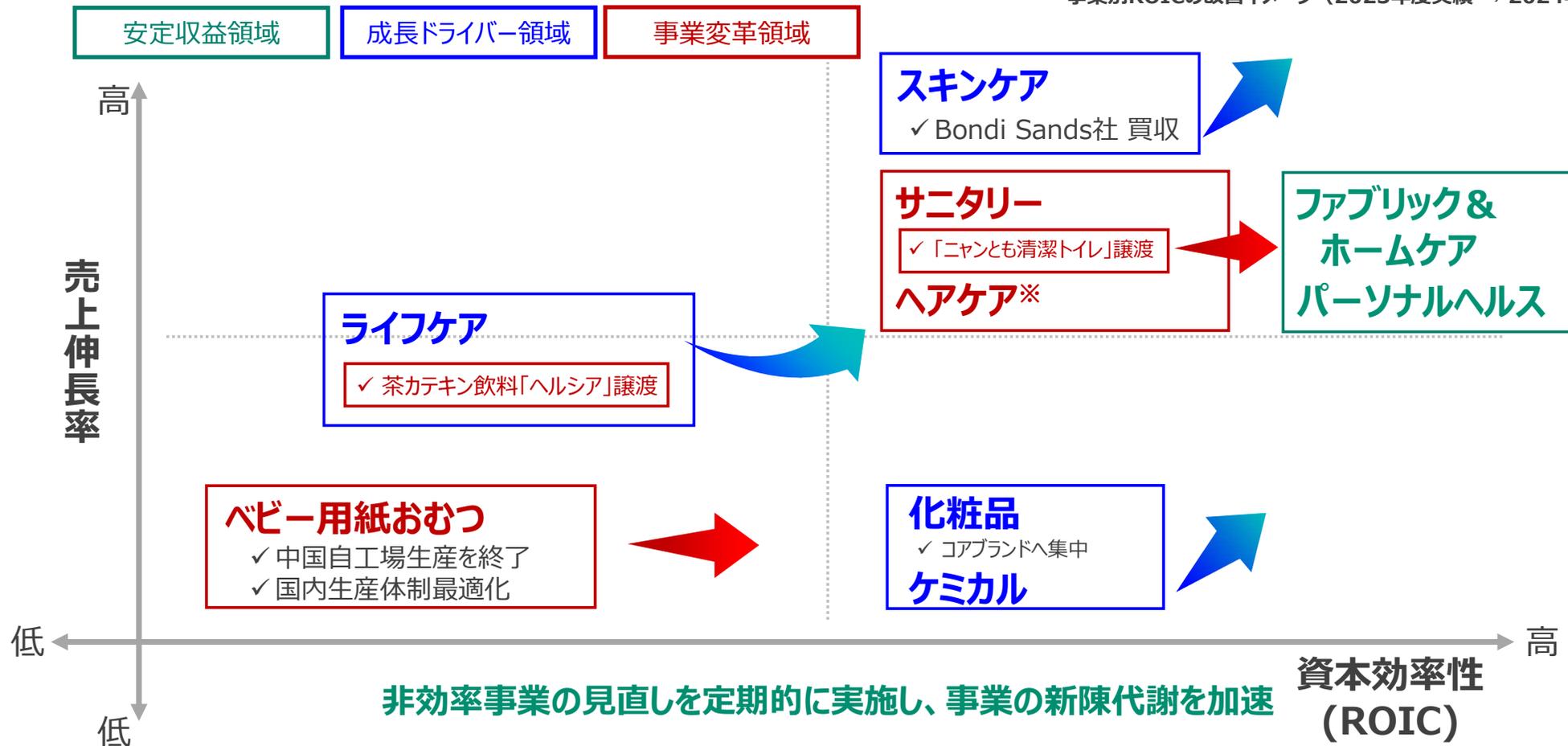
※1:男女兼用シートセグメント



資本効率/収益性の改善

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

事業別ROICの改善イメージ (2023年度実績 ⇒ 2024年度見込み)



※ ヘアサロン向け製品含む

資本効率/収益性の改善

[K27の進捗]

(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
 23実績 24計画
 4.1% ⇒ 8.6%

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

代表的な虫ケア用品メーカー

自社技術のグローバル展開

殺虫成分を使わない忌避・殺虫技術



技術シナジーによる新価値創造

マイクロ繊維で着る角層ケア

代表的な家電メーカー

Panasonic

MOS SHOOTER

花王の技術をアース製薬から発売



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

中期経営計画「K27」の経営方針

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

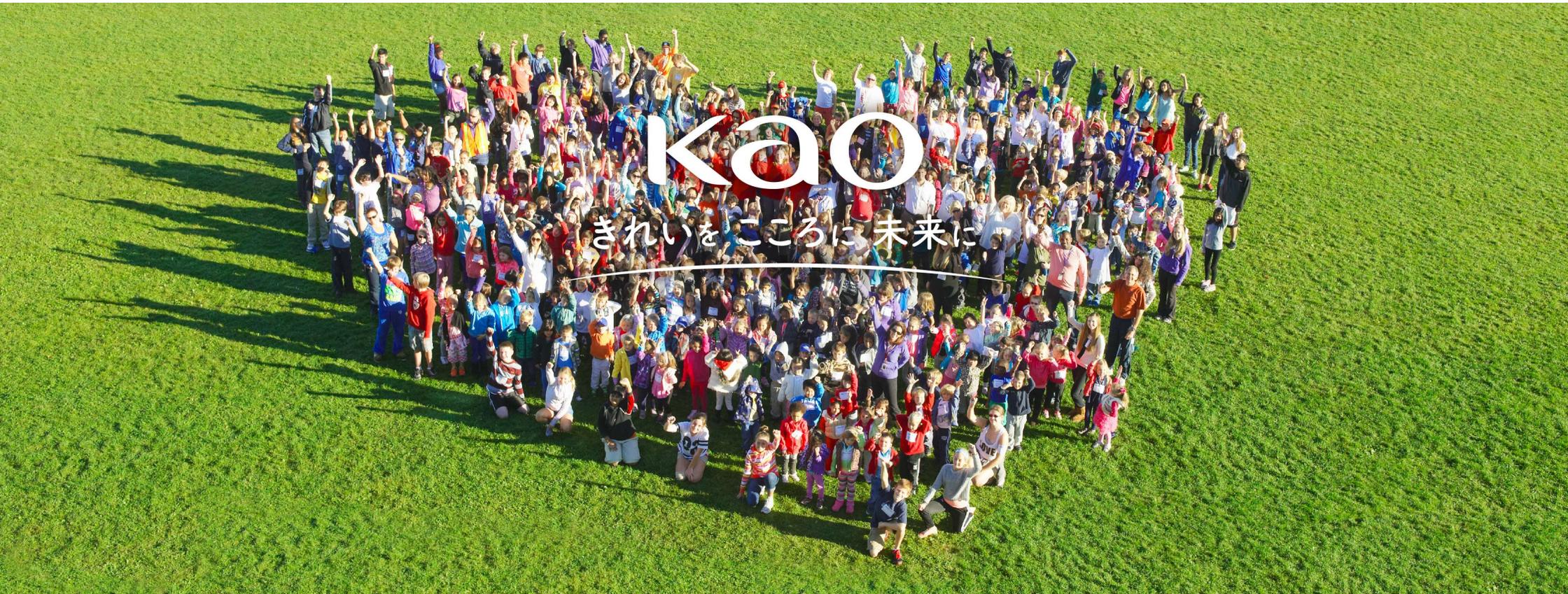
✓ メリハリある人的資本投資・脱マトリックス運営

資本効率/収益性の改善

✓ 経営資本の価値最大化（利益ある発展）

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



花王株式会社

第118期 定時株主総会