



* この資料は、米国本社リリース抄訳です。詳しくは、米国本社ウェブサイトをご覧ください。 <http://www.pginvestor.com/> (英語のみ)

株主の皆様へ

デビッド・S・テイラー P & G取締役会会長、社長兼最高経営責任者（CEO）よりご挨拶

※（ ）内ページ数は、英文オリジナル対照用

2017 事業年度、当社は掲げていた目標を達成、あるいは上回ることができました。

売上高については、目標を達成いたしました。主に売上数量の成長に支えられ、通年の本源的売上高成長率は2%と、2016 年度と比べ1ポイント以上高い成長率となりました。

利益は目標を上回り、一株当たり中核利益が7%増加し、\$3.92 となりました。この数字には4%の為替の悪影響が含まれており、為替の影響を除くと、当年度も引き続き、一株当たりの中核利益を二ケタ成長させることができました。

純売上高は、前年度とほぼ同水準となりました。これには、為替と事業売却を合わせて2%の悪影響が含まれています。米国会計原則に基づく一株当たり純利益は、51%増加しました。この中には、41 の専門美容ブランドをコティ社に売却したことによる一時的な収益が大きく含まれています。

引き続き、強固なフリーキャッシュフローを達成しました。調整後フリーキャッシュフローは98億ドルで、調整後フリーキャッシュフロー生産性は94%でした。

(ページ ii)

長年にわたって継続してきた通り、当年度も、株主の皆様にはキャッシュを還元いたしました。配当、株式交換、株式買い戻しを通して、P & Gは合計220億ドル近い価値を還元しました。72億ドルを配当として支払い、3%の増配を行ったことにより、1890年の法人設立以来、61年間にわたり毎年増配し、127年連続で配当を続けてきたこととなります。株式の買い戻し、ならびに専門美容ブランドのコティ社への売却に伴って交換した株式を合わせて、発行済み株式を146億ドル以上消却しました。

製品ポートフォリオの整理および強化を完了しました。2年の間に、105ブランドを売却、販売終了、統合し、この大幅な再編によって、時価総額を拡大しました。この取り組みを終え、P & Gは本当の意味で新しい企業に生まれ変わり、長期的な成功に向けて準備が整いました。

将来を見据えた当社の目標は極めて明確です。同業社グループの中で上位3分の1に入る株主総利回り（TSR）を達成し続けられるよう、売上と利益のバランスがとれた成長を実現することです。これまでに着手した作業と、その進展によって、当社は目標とするレベルで

の業績達成へ着実に歩んでいます。

目標の達成に向けて、今後も引き続き売上高成長を加速させ、生産性を向上し、長期にわたって卓越した業績を達成し続けられるよう、組織と企業風土をさらに強化するため、すべての活動にわたって達成水準をさらに引き上げています。

(右側コラム)

10 のカテゴリーにおいて、 合理化・強化を行ったポートフォリオ

2017 年度、P & G はブランドポートフォリオの刷新を完成させました。以前にもまして、強力かつ重点を明確化したポートフォリオが完成したことで、勝利を収めるためによりよい体制が整いました。



P & G は、事業を行っている 10 のカテゴリーにおいて、市場でトップの地位を獲得しています。どのカテゴリーも当社の核をなす強みである消費者理解、ブランド構築、製品およびパッケージ関連のイノベーション、市場展開能力を活かしています。



これらは、毎日の暮らしで使われる製品カテゴリーであり、消費者が購入しようと思うか、どの製品を選ぶかは、その製品を使って具体的に何をし、それによってどれぐらいの効果が得られるかで決められます。こうした日用品カテゴリーは、買物頻度と消費の推進力となっており、また、消費者の気に入ったブランドへの愛着がより高い傾向があります。



P & Gの10 カテゴリーにわたる製品ポートフォリオ

<p>ファブリックケア 洗濯用洗剤、柔軟剤、その他洗濯関連製品</p> 	<p>ホームケア 台所用洗剤、エアケア製品、住居用洗剤・掃除用品、ホームケア関連業務用製品</p> 
<p>グルーミング 男性用・女性用かみそり・替刃、シェービング剤、電気シェーバー・脱毛器</p> 	<p>オーラルケア 歯ブラシ、歯磨き粉、その他オーラルケア製品</p> 
<p>ベビーケア 乳幼児用紙おむつ、おしりふき</p> 	<p>フェミニンケア 生理用品、失禁ケア製品</p> 
<p>ファミリーケア ペーパータオル、ティッシュペーパー、トイレトペーパー</p> 	<p>パーソナルヘルスケア 胃腸薬、呼吸器薬、診断薬、ビタミン・ミネラル・サプリメント、その他パーソナルヘルスケア製品</p> 
<p>ヘアケア シャンプー、コンディショナー、スタイリング剤、トリートメント</p> 	<p>スキン&パーソナルケア スキンケア、制汗・デオドラント剤、パーソナルクレンジング製品</p> 

(ページ iv)

売上高成長を加速

製品とパッケージにおいて創り上げてきた優位性をさらに強化、拡大すること、消費者に対するコミュニケーションと店頭およびオンラインでの存在感の向上、当社が参入しているすべての価格帯において、当社ブランドが確実に優れた消費者価値を提供することによって、本源的売上高成長の加速をすすめています。

価格の透明性、変化を続ける小売環境、新しい競合他社（オンラインとオフライン市場両方）、市場成長率の鈍化など、市場は引き続き厳しい状況にあります。こうした中で最良の方策は、消費者に提供するあらゆる要素において、イノベーションとより大きな優位性を実現すること、すなわち達成水準をより高く引き上げることです。これこそが、製品の購入者（ショッパー）、製品の使用者（消費者）をすべての起点としながら、現在当社が取り組んでいることです。長期にわたる成功を目指すならば、まずここからスタートすべきであると考えます。

当社の製品、パッケージ、実施力、消費者価値における優位性は、トライアルと再購入を獲得し、市場を成長させ、市場シェアの構築につながる、影響力のある有意義な強みを確立します。

これこそ当社事業カテゴリーのコモディティ化を防ぎ、デフレの影響を最小限に抑えるために必要なことです。販売促進支出を削減し、オフライン、オンライン両方の販路において、店頭で強力にアピールするために必要なことです。

製品に関しては、ブランドロイヤリティ（お客様からのブランドへの愛着）を強化し、お客様のカテゴリーへの期待を変えてしまうほどの、大きな優位性を実現する必要があります。加重購入意向(weighted purchase intent)という単一の評価尺度から、“多くのエビデンスを集める”アプローチへ移行しつつあります。技術試験、製品名等を隠して行うブラインドテスト、製品コンセプトを伝えた上での消費者テスト、消費者パネリストによる試験、発売後の製品に関する調査などを組み合わせて、実際の製品使用感をより完全な形で評価する手法です。この中には、これまで当社が収集してきた、意見や考えを集める態度調査データよりも信頼性が高い、行動データが含まれます。最終的に目指しているのは、消費者に、“あまりにも良い製品なので使ってみたら最後、もう手放したくない”と思わせる製品であり、以前に使っていた製品は劣っていたと思わせる製品です。

パッケージについても、オンラインとオフラインの両方で、イノベーションの機会が大きくある分野であると考えています。優れたパッケージは、第一の真実の瞬間、すなわち店頭で

消費者を引き付け、信頼感を与え、品質を守り、消費者が製品を使っているときに喜びを与え、また製品を使った後、責任ある廃棄ができるという点で消費者満足につながります。優れたパッケージは、お客様が店頭でそのブランドを認識しやすいエリアを形成し、お客様が自分のニーズに合った最適な製品を選ぶ手助けをし、ブランドエクイティを伝え、購入へとつながります。

(iv ページ右側/v ページ左側コラム)

優れた製品

衣料用洗剤「タイド ポッド」の使用が、衣料用洗剤への期待を変えました。消費者に、これまで使っていた洗剤をまず評価してもらい、その後4週間、タイドポッドを試してもらいました。その後、再び以前使っていた洗剤を評価してもらおうと、10ポイント以上、評価が下がりました。「タイドポッド」と「ゲイン フリリングス」は、発売以来、米国市場での衣料用洗剤ビジネスの成長の90%をけん引してきました。



優れたパッケージ

P & Gの衣類の香りづけ専用ビーズの、ユニークなパッケージは、消費者が店頭でパッケージをぎゅっと握ると、香りが放出され、製品便益が体験できるようにデザインされています。P & Gが参入している市場での当社シェアは約80%。2017年度に20%近くの成長率を見せたカテゴリ全体の成長の原動力となりました。



優れたブランドコミュニケーション

最良の広告は、世の人々の会話を刺激し、考え方に影響を与え、行動を変える力があります。生理用品ブランド「オールウェイズ」の#LikeAGirlキャンペーンは、社会的ムーブメントを起こし、世界中の女の子たちがもっと自分に自信を持つよう、後押ししました。同時にこのキャンペーンは、動画を見た人たちの間でのオールウェイズのブランド認知度とエクイティの評価を大幅に引き上げ、キャンペーン開始以来、米国市場におけるシェアを2ポイント以上引き上げました。



卓越した実店舗およびオンライン店舗での施策実施力

ヘアケアブランド「パンテーン」の新しい店頭の新デザインは、買い物体験を簡便にするとともに、消費者ニーズを総合的にカバーするフルラインでの使用を促進します。ブラジルでは、これが功を奏して、2017年度にはシェアの新記録を達成しました。



勝利につながる、消費者および小売得意先に対する価値の方程式

優れた消費者価値とは、価格だけではありません。消費者を満足させ、総合的な提案に対して優れた価値を認めてもらうことです。高級スキンケアブランド「SK-II」は、2017年度、一貫して二ケタ成長を達成しました。



(ページ v)

優れた製品およびパッケージのもつ便益は、ブランドから消費者に卓越したメッセージで発信されなくてはなりません。すなわち、消費者の心を開き、琴線に触れ、認知を生み出し、最終的には製品を購入したいと思わせる広告です。製品ブランドとその市場カテゴリーの成長を促し、クリエイティブの最高峰の水準をもクリアし、結果として社会の中で話題となり、人々の考え方に影響を与え、行動に変化を起し、時には新しい大衆文化をも形成する広告です。そのブランドがもたらす便益の高さを伝えることで、認知とトライアルを生み出すような、性能を高さに重点を置いた広告メッセージに関しても、広告のクオリティの水準をより高く設定しています。

実店舗とオンライン店舗両方における市場展開能力も、カテゴリーと製品ブランドを成長させるべく、より卓越したゴールデン スタンダードへと、水準を設定しなおしている分野です。実店舗であれば、適切な店舗の選択と配荷、適切な製品形状とサイズ、適切な価格設定、棚配置およびマーチャンダイジングの実施力を持つことを意味します。オンラインチャンネルでは、適正なコンテンツ、品ぞろえ、評価とレビュー、検索と会員登録機能を持つことを意味します。

最後の要素は、消費者および小売得意先の両方に最適な価値を提供することです。価値とは、価格だけではありません。消費者に提供するものが総合的に優れた価値をもつということで、消費者が実感できる優れた形で製品がニーズを満たすこと、パッケージも使いやすいこと、心をつかむコミュニケーション、そしてそのすべてが、わかりやすく、購入しやすい形で店頭で提供されていることが必要です。小売得意先に提供すべき価値とは、マージン、利益金額、来店回数の向上、一回の買物で購入するアイテム数の増加、カテゴリーの成長などです。

卓越性に対する新たなゴールデン スタンダード

すべてのブランドで、消費者に提案するすべての要素においてさらに大きな優位性を確保すべく、“卓越性”について、より高いゴールデン スタンダードを確立しつつあります。以下の5つの要素全てにおける成功は、売上高成長に大きな貢献が見込まれることを意味します。

優れた製品

当社製品は、消費者がブランドに対して愛着を持ち、製品カテゴリーに対する期待に変化を起こすほど、大きな優位性を持たなければなりません。すなわち、消費者に“あまりにも良い製品なので、使用後はもう手放せない”と思わせる製品です。



台所用洗剤「ドーン」

一貫した優位性で成功しているブランド

「ドーン」は、北米以外では「フェアリー」として販売しているP&G内でトップの手洗い用食器洗い洗剤ブランドです。当社の優位性に関する基準すべてにおいて卓越している、良い事例としてご紹介します。

ドーンは、優れた性能を持っています。消費者調査では、「ドーン ウルトラブルー」は、しつこい食べ物汚れを落とす洗浄力や、製品



の長期安定性、総合価値など16の属性において、2番手の競合より高い性能を示しています。

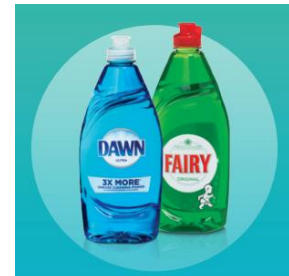
優れたパッケージ

優れたパッケージとは、店頭で消費者を引き付け、信頼を与え、品質を守り、製品を使う間も消費者に喜びを与え、使用後は責任ある廃棄ができるという点で消費者を満足させます。また、店頭の棚を見たときそのブランドを認識



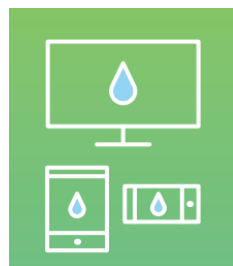
しやすい展示・陳列を形成し、消費者が自分のニーズに合ったベストな製品を選ぶ手助けをし、ブランドエクイティーを伝え、確実な購入につなげます。

ドーンおよびフェアリーのアイコン的な容器は、清潔感があってシンプルです。魅力的に目に映り、店のどこにあるのか、買い物客に一目で分かります。

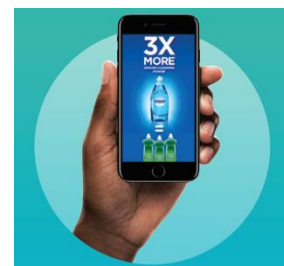


優れたブランド コミュニケーション

製品やパッケージが持つ優れた便益は、卓越したメッセージで消費者に伝達されなくてはなりません。すなわち、消費者の心を開き、琴線に触れ、認



ドーンは、「トップの競合ブランドに比較して、油汚れを落とす力が3倍高い」や「ドーン一滴で油汚れが消える」など、力



知を生み出し、最終的には製品を購入したいと思わせる広告です。

強い、競争力のあるメッセージで消費者にリーチします。消費者とつながり、ブランドの便益を伝え、納得させ、使ってみたいと思わせるメッセージです。

卓越した店頭およびオンラインの施策実施力

店頭における卓越性とは、適正な店舗の選択と配荷、製品形状とサイズ、価格帯、定番およびマーチャダイジングの実施力を持つことを意味します。オンラインでは、適正なコンテンツ、品ぞろえ、評価とレビュー、検索と登録機能を持つことを意味します。

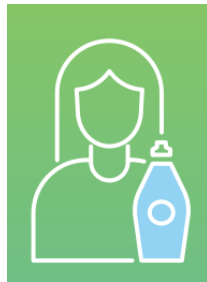


ドーンは、店頭の棚に並ぶと、その陳列が「青いエリア」となって買い物客の目を引きまします。アイコン的な大きな青いエリアが、消費者の関心を喚起します。

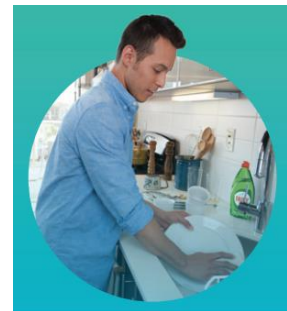


勝利につながる、消費者および小売得意先に対する価値の方程式

消費者に対する価値とは、消費者が実感できるほど優れた形でニーズを満たす製品、使いやすいパッケージ、心をつかむコミュニケーション、そしてそのすべてが、店頭でわかりやすく、買い物しやすい形で提供されていることです。小売得意先に対する価値とは、マージン、利益金額、来店回数の増加、一回の買物で購入するアイテム数の増加、カテゴリーの成長などです。



ドーンあるいはフェアリーを使ってみた消費者の半数以上が、再購入します。ドーンは、北米では10年にわたって毎年売上高を成長させており、2017年度の米国における金額シェアは2ポイント以上上昇しました。フェアリーは、英国では70%以上という圧倒的なシェアを維持しています。



(ページ viii)

生産性とコストの改善

製品、パッケージ、業務遂行、価値において優位性を確立し、拡大することは、売上成長を加速させる大きな機会を生み出します。より高い業績水準をより一貫性をもって達成するには生産性の達成水準をさらに引き上げ続けるための投資が必要です。

生産性は、売上および利益の両方の成長の燃料です。コスト削減によって、売上成長だけでなく、一株当たり利益成長のためのマージン拡大に必要な投資をすることができます。

2017 年度から 2021 年度にかけて、最大 100 億ドルを削減する計画です。2012 年度から 2016 年度にかけてすでに 100 億ドル削減しましたが、それに追加して削減します。生産性向上によるコスト削減計画には、売上原価、マーケティング支出、取引関連支出、間接費の四つの分野があります。

コスト削減の機会のうち大部分は、売上原価にあります。製品供給および仕入れシステムをサプライヤーから得意先まで完全に同期化することによって、原料や包装材料、生産費、輸送や倉庫業務に、今後の削減機会があると見ています。

マーケティング支出においては、メディア費の低減、メディアのサプライチェーンからの無駄の排除、代理店料と広告制作コストの低減、さらに店頭マテリアル・消費者に直接アプローチするプログラム・サンプリング プログラムの効率向上などのコスト削減機会があります。

取引支出は、大きな支出分野であり、効率を 10%向上させるだけで、有意義な削減が生まれます。この実現のため、各カテゴリーおよびブランドの主要な事業推進項目における施策の実施力を強化し、カテゴリーごとに投資をより最適化していきます。

最後に、各部署においても最適化の努力をしており、特に消費者や得意先から最も遠い分野の活動コストを引き下げ、事業運営の全工程を通しての責任所在をより明確化することに重点的に取り組んでいます。

(右側コラム)

生産性が成長の燃料

生産性は、売上および利益両方の成長の燃料です。売上成長へだけでなく、一株当たりの利益成長のためのマージン拡大に必要な投資も可能にするコスト削減を生み出しま

す。2017年度から2021年度にかけて、最大100億ドルを削減する計画です。



生産性向上によるコスト削減計画には四つの要素があります。

売上原価
マーケティング支出
取引関連支出
間接費

組織と企業風土の強化

これまでにお話したすべての取り組みを、下から支えているのは、経験豊かで、機敏で、責任感があり、勝利への固い決意を持つ当社組織です。

人材をさらに消費者および得意先に近い分野に移行させ、専門性を深め、責任所在をより明確にし、より高い効率、スピード、機敏性を可能にすることで、組織デザイン、企業風土、責任所在の明確化をさらに強化していきます。

引き続き、人材をグローバルや本社担当の職務から、各リージョンや各国へと移動させていきます。それによって、現地の消費者からより多くを学び、現地のニーズにあったイノベーションによって、現地のお客様に貢献できます。現在では、当社の経営管理、ブランド、営業、財務部門などを含む、営業と管理分野に携わる人材のほとんどが、各国に勤務しています。そして、各地ごとに異なる消費者、得意先、競合他社に関する知見を活かしたイノベーション、広告、マーチャンダイジングのプログラムを責任をもって実施しています。これ以外の人材の多くはリージョンを担当していて、イノベーション導入の調整をしたり、価格や販売促進戦略を設定したりしています。グローバルな職務にある人材は、パーセンテージで見るとごく小さく、この中にはグローバルカテゴリーのリーダーを含みますが、彼らは世界中に散らばっています。損益計算書に対する責任は、各カテゴリー担当のビジネスユニットが、リージョンおよびグローバルでおっています。

(ページ ix)

大きな市場においては、事業の全工程にわたるオーナーシップと責任を持たせるアプロー

チを行っています。この新しいモデルでは、ビジネスの最初の一步であるイノベーションから、得意先に販売するまで、全体にわたる意思決定権限を、それぞれのカテゴリー事業担当のリーダーに与えています。この全工程アプローチは、2016年度に米国で取り入れた後、この1年でさらに4市場に拡大しました。今年度中にさらに5市場に展開します。これらを合計すると、全工程で責任を持たせるビジネスモデルは、売上高の70%を占める市場で実施されることとなります。

単独で全工程モデルを構成できる規模のない小さな国々においては、現在新しい「枠組み内の自由裁量」アプローチを実施しています。目的は、こうした小さな市場において、より素早く、より機敏に動けるようにすることです。各市場は、あらかじめ決められた戦略の枠内で活動し、リージョンで設定した財務目標を達成している限り、リージョンやグローバル担当者の承認を得ることなく、自分たちで必要な変更をリアルタイムで行う裁量権が与えられています。

人材育成とキャリアプランニングも見直しもすすめており、10ある製品分野別カテゴリーごとにおいて、専門性と知識を深めています。報償制度については、より責任の大きさに見合うとともに、より責任所在が明確になるように、さらに細分化して調整しています。

最適なチームを構成できるように、それが適切と考えられるタイミングおよび場所において、社内の人材育成を補完するために、外部からの採用も行っています。外部からの採用は、上級管理職を含めた5つの異なる職位で約四倍に増えています。

良き企業市民として責任を全うしながら事業を構築

いかに優れたビジネス業績をあげるかを追求する際には、良き企業市民としてなすべきことが組み込まれているべきだと考えています。

当社では企業市民としての責任を広く捉えていて、企業倫理と責任、社会貢献、ダイバーシティ&インクルージョン（多様性の受容と活用）、性別による差別の排除、環境サステナビリティを網羅しています。当社の願いは、例えば地球の貴重な資源を賢く使うことなど、すべてのステークホルダーにプラスの影響を与えることです。良き地球市民であることへの当社のコミットメントは、当社の行動や価値観が信頼に値するものであるか見極めたいと願う多くの消費者、株主、関係者にとっても重要なことです。

昨年は、P&Gの「安全な飲み水を世界中の子どもへ」プログラムを通して、120億リットルのきれいな飲み水を提供し、衣料用洗剤ブランド「タイド」の「Loads of Hope（希望の

洗濯)」プログラムを通して、3100 回分の洗濯物を米国のご家庭のために洗濯し、世界各地で起こった 20 件以上の自然災害の際に、製品提供や寄付を行い、社員ボランティアがお手伝いをしました。我々が声を上げることで何かに貢献できると考え、いくつかの外部プロジェクト、例えば「the Catalyst CEO Champions for Change」、「the Climate Leadership Council」、「the CEO Action for Diversity & Inclusion」とも提携しています。

(ページ ix) (右側)

事業全工程にわたるオーナーシップと責任所在の明確化

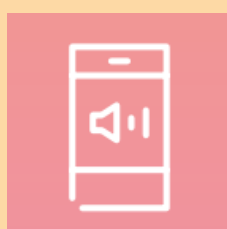
大市場において、事業全工程にわたる事業のオーナーシップと責任を任せるアプローチに移行しています。各カテゴリー担当のリーダーに、最初的一步であるイノベーションから得意先との取引まで、一貫した意思決定権限を与えるものです。



イノベーション



製造



マーケティング



営業

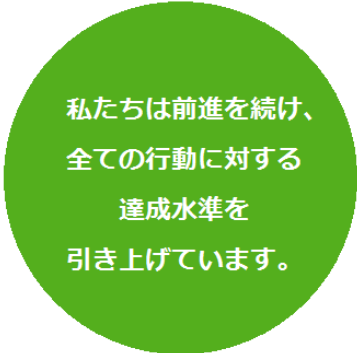
(ページ x)

製品購入に際しますます環境保全への関心を高めているお客様に、よりご満足いただけるよう、環境サステナビリティに関して大きな進歩を遂げています。昨年、全工場のうち 73% で製造廃棄物の埋め立て処理をゼロ化を確認したほか、フル稼働すれば当社の再生可能エネルギーの使用量をほぼ倍増させることになる、風力とバイオマス発電プロジェクトの最終段階を完了しました。ヘアケアブランド「ヘッド アンド ショルダーズ」は、浜辺に漂着したプラスチックを再生利用した初のシャンプーボトルを発表しました。さらに、従来の洗浄力を維持した初のバイオ原料洗剤となる「タイド ピュア クリーン」を発売しました。

当社の取り組みについてより詳しい情報は、今年秋に発行するシチズンシップ・レポートをご覧ください。それまでは、www.pg.com/citizenship をご覧ください。

Raising the Bar ～達成水準をさらに向上

2017 年度を終了して、2018 年度をスタートするにあたり、当社は期待していた通りの状況にあります。着実に前進し続けつつ、すべての活動において、達成水準を引き上げています。



私たちは前進を続け、
全ての行動に対する
達成水準を
引き上げています。

すでに着手しはじめた計画を実行し、成功に導くべく、取り組みのスピードをあげています。2～3%の本源的売上高成長率、5～7%の一株当たりの中核利益の成長率、90%以上のフリー キャッシュフロー生産性など、今後も引き続き成長を加速させていく予定です。

当社では、進捗状況を四半期ごとではなく、年単位で長期的に見ています。今後も、3年後、5年後、そしてさらなる未来に向けてP&Gが成功し続けられるように、イノベーション、ブランド構築、市場展開力に対して必要な投資を引き続き行っていきます。

より高レベルな業績を目指し、全ての達成水準を引き上げています。消費者が手放せなくなるほど優れた製品とパッケージとそれに伴う優れた市場展開実施力、そしてそれらへの投資を生み出す強力なコスト削減と、組織と企業風土のさらなる強化について、達成のハードルを引き上げています。これらがバランスのとれた成長と価値創造、優れた株主総利回りにつながります。

優れた業績を上げることは重要です。社員や退職者、当社の事業にかかわりのある人々にとって重要です。そして株主の皆様にとっても重要です。優れた業績は、当社が参入している全ての国でそれぞれのブランドが毎日、毎週、毎月、毎四半期、毎年、それを達成しようと懸命に努力した結果、手に入るものです。

我々は勝利を獲得することに専念しており、P&Gを180年にわたって導いてきた企業理念に沿った形で遂行します。誠実さと勝利への情熱を持ち、常に正しいことを行います。それがP&Gのあるべき姿です。

デビッド・S・テイラー
取締役会長、社長兼最高責任者 (CEO)

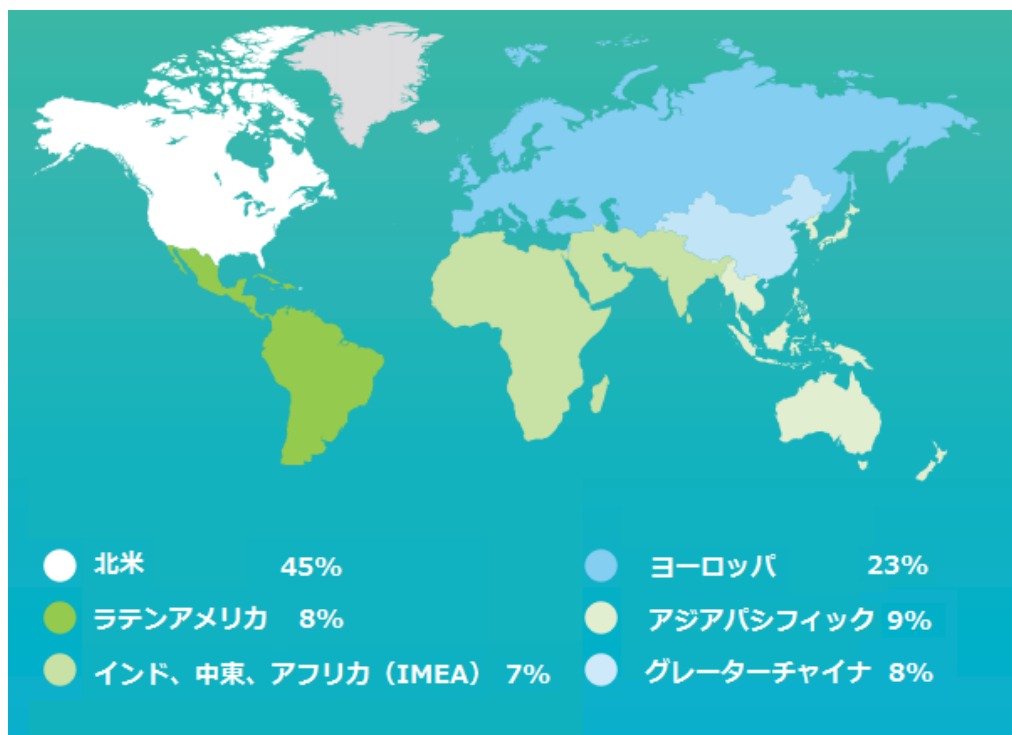
(英文オリジナル 表紙裏)

財務ハイライト (未監査)

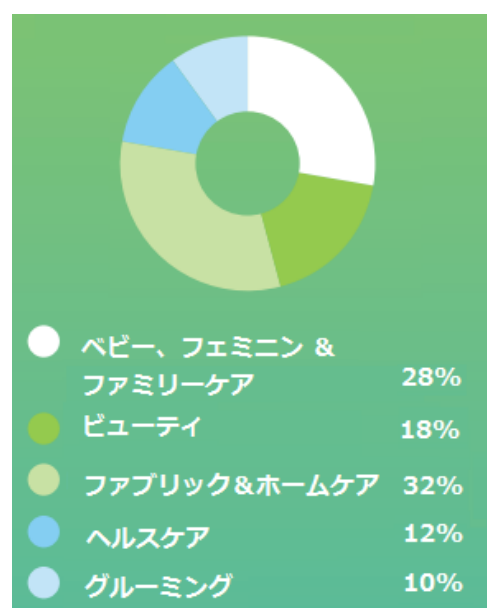
単位：十億ドル、ただし一株当たり数値は除く

	2017	2016	2015	2014	2013
純売上高	\$ 65.1	65.3	70.7	74.4	73.9
営業利益	14.0	13.4	11.0	13.9	13.1
純利益P&G相当分	15.3	10.5	7.0	11.6	11.3
継続事業からの純利益率	15.7%	15.4%	11.7%	14.3%	14.0%
継続事業からの希薄化後普通 株式1株当たり純利益※1	3.69	3.49	2.84	3.63	3.50
希薄化後普通株式1株当たり 純利益※1	5.59	3.69	2.44	4.01	3.86
営業キャッシュフロー	12.8	15.4	14.6	14.0	14.9
普通株式1株あたり配当金	2.70	2.66	2.59	2.45	2.29

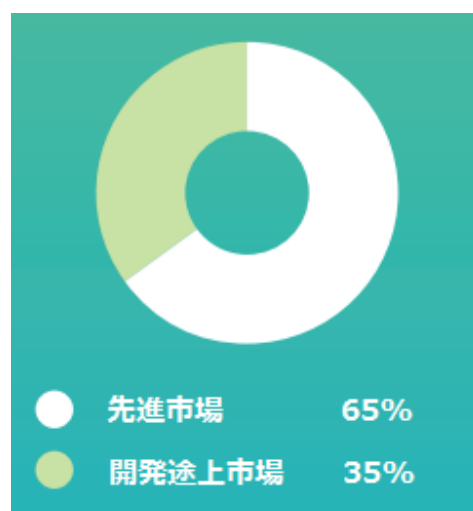
2017年度 地域別純売上高



事業セグメント別 純売上高 ※2



市場成熟度別 純売上高



※1 希薄化後1株当たり純利益は、プロクター&ギャンブルに帰属する純利益にも基づいて計算されています。

※2 これらの結果は、全社共通分の純売上高を除いています。