

KaO

きれいを ところに 未来に

# 2025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

2025年8月6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

- △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」:化粧品を除くグローバルコンシューマーケア
- 「GC」: Global Consumer Care(グローバルコンシューマーケア)の略
- 「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
- 第1四半期で実施した報告セグメントの変更(詳細はp.47を参照)により、前年同期の売上高及び営業利益を組み替えて表示しています

# Contents

## 01 Key Highlights

## 02 Financial Results

2025年12月期第2四半期(中間期) 連結決算概要

## 03 FY2025 Forecast

2025年12月期 連結業績予想

## 04 Mid-term Plan “K27” Progress

中期経営計画「K27」進捗

## 05 Appendix

# Key Highlights

## K27達成に向けた2025年の位置づけ

- ✓ 稼ぐ力を向上させながら、利益ある成長を伴うグローバル売上拡大の基盤作りを計画通り推進
  - ・2026年度以降の海外成長を実現すべく、収益力と資本効率を強化し、成長ドライバー領域へ投資する好循環を加速させる

## 2025年 上期(H1)の成果

- ✓ 日本GC事業の収益基盤がより強固に。営業利益率+1.2pts
  - ・日本のファブリック&ホームケアが引き続き好調に推移。シェア拡大も継続
  - ・化粧品は注力6ブランドの成長により収益性が大幅に改善し、過去3期ぶりに上期黒字化達成
  - ・ヘアケアも“改革”から“成長”のステージへ

- ✓ UVケアや化粧品等、成長ドライバー領域でのグローバル成長施策を展開

- ✓ 2025年通期業績予想を上方修正
  - ・収益性の改善が進展。目標達成に向けた確かな手応え

	2023年 実績	2024年 実績	2025年 期初予想※3	2025年 修正予想	2027年 目標
ROIC	4.1%	9.2%	9.4%	10.0%	11%以上
EVA	149億円	332億円	370億円	440億円	700億円以上
営業利益	1,147億円 ※2	1,466億円	1,600億円	1,650億円	過去最高利益の更新 (2019年2,117億円)
海外売上高 ※1	6,558億円	7,055億円	7,300億円	7,300億円	8,000億円以上 (売上高CAGR+4.3%)

※1 販売元の所在地に基づく売上高  
 ※2 コア営業利益  
 ※3 2025年2月6日公表

## 株主還元

- ✓ 総額800億円、15百万株を上限とする自己株式の取得を決議
  - ・成長投資、事業ポートフォリオ、資本効率を踏まえた、バランスと一貫性を持った資本政策の実行

02

# Financial Results

2025年12月期第2四半期(中間期) 連結決算概要

# 連結決算のハイライト

(億円)	2024年H1	2025年H1	増減率	前年差
売上高	7,880	<b>8,090</b>	+2.7%	+210
			為替影響※ $\triangle 1.0\%$	$\triangle 80$
			実質 <u>+3.7%</u>	+291
売上総利益	3,037	<b>3,118</b>	+2.7%	+82
売上総利益率(%)	38.5%	<b>38.5%</b>	-	+0.0pts
営業利益	579	<b>695</b>	<u>+19.9%</u>	+115
営業利益率(%)	7.4%	<b>8.6%</b>	-	<u>+1.2pts</u>
税引前利益	644	<b>718</b>	+11.4%	+74
当期利益	448	<b>495</b>	+10.4%	+46
親会社所有者帰属当期利益	434	<b>496</b>	+14.3%	+62
EBITDA (営業利益+減価償却費+償却費)	1,023	<b>1,122</b>	+9.7%	+99
基本的1株当たり当期利益(円)	93.41	<u><b>106.85</b></u>	<u>+14.4%</u>	+13.44
1株当たり配当金(円)	76.00	<b>77.00</b>	-	+1.00

※ 為替レート:米ドル=148.54円 ユーロ=162.12円 中国元=20.47円

## Q2 連結決算のハイライト(4-6月)

(億円)	2024年Q2	2025年Q2	増減率	前年差
売上高	4,222	<b>4,192</b>	△0.7%	△30
			為替影響※ △2.4%	△101
			実質 +1.7%	+71
売上総利益	1,667	<b>1,638</b>	△1.7%	△28
売上総利益率(%)	39.5%	<b>39.1%</b>	-	△0.4pts
営業利益	360	<b>383</b>	+6.5%	+23
営業利益率(%)	8.5%	<b>9.1%</b>	-	+0.6pts
税引前利益	396	<b>402</b>	+1.4%	+5
当期利益	275	<b>265</b>	△3.8%	△10
親会社所有者帰属当期利益	269	<b>268</b>	△0.6%	△2
EBITDA (営業利益+減価償却費+償却費)	582	<b>595</b>	+2.2%	+13
基本的1株当たり当期利益(円)	57.98	<b>57.65</b>	△0.6%	△0.33

※為替レート:米ドル=144.49円 ユーロ=163.73円 中国元=19.98円

# 決算のポイントと今後の取り組み

売上高 **8,090**億円  
実質増減率 **+3.7%**

営業利益 **695**億円 利益率 **8.6%**  
対前年**+115**億円(+19.9%)

ROIC **8.0%**  
対前年**+0.5pts**

## 2025年 H1実績

- 売上高は、日本のGC事業及びケミカル事業が牽引し増収
- ファブリック&ホームケアの伸長、化粧品の着実かつ効率的な施策、稼ぐ力の強化により日本のGC事業盤石化へ
- 営業利益は、計画を上回り、対前年+115億円、利益率1.2pts改善
- ROICは8.0%。収益性の向上とともにサニタリー等の投下資本の改善を進めたことで対前年+0.5pts改善

## Q3以降の取り組み

- 高付加価値品の提案を強化し、収益性を高め、持続的なグローバル成長のための基盤づくりを推進
- GC事業で、高付加価値化に伴う価格改定を実施
- 米国関税政策の一部変更に対し、リスク影響額を見直し

## 売上高、利益の通期業績予想を上方修正

	期初予想	修正予想
売上高	16,700億円	16,900億円
営業利益	1,600億円	1,650億円

# H1 販売実績

- セグメント合計で計画を上回る進捗
- 日本のGC事業が好調に推移し、シェア拡大が継続。海外はアジアの競争激化、欧米の伸び悩みにより前年割れ
- ケミカル事業はいずれのエリアでも大きく伸長

	日本		アジア		米州		欧州		海外計		合計	
	(億円)	前年比	(億円)	前年比	(億円)	前年比	(億円)	前年比	(億円)	前年比	(億円)	前年比
	ファブリック&ホームケア	1,568	5.6%	199	△9.0%	15	△19.0%	-	-	214	△9.8%	1,782
サニタリー	360	△2.7% 1.3%	436	△3.6%	-	-	-	-	436	△3.6%	796	△3.2% △1.5%
ハイジーンリビングケア事業	1,928	3.9% 4.8%	635	△5.3%	15	△19.0%	-	-	650	△5.7%	2,578	1.3% 1.9%
ヘルスビューティケア事業	1,074	5.6%	179	△2.0%	557	△2.4%	306	△1.9%	1,041	△2.2%	2,115	1.6%
化粧品事業	814	6.7%	214	△9.8%	34	△7.4%	123	0.6%	371	△6.4%	1,185	2.1%
ビジネスコネクティッド事業	179	△5.7% 0.2%	1	123.7%	-	-	-	-	1	123.7%	180	△5.4% 0.6%
GC事業	3,995	4.4% 5.2%	1,029	△5.7%	606	△3.2%	429	△1.2%	2,064	△4.1%	6,058	1.3% 1.8%
ケミカル事業※	720	8.5%	596	17.7%	438	11.3%	506	7.0%	1,541	12.1%	2,260	11.0%
合計	4,518	4.9% 5.5%	1,610	1.8%	1,042	2.4%	921	3.0%	3,573	2.3%	8,090	3.7% 4.0%

※ ケミカル事業の売上高はセグメント間取引を含む

- 前年比は、対前年実質増減率
- 地域別の売上高は販売元の所在地にもとづき分類
- 緑色の数字: 2024年事業譲渡及び構造改革の影響を除く

# H1 セグメントの業績

- ファブリック&ホームケアや生理用品の好調に加え、化粧品の大幅な収益性改善により増益
- ケミカル事業は、原料価格上昇に伴う販売価格対応のタイミングのズレ等が影響し減益

	売上高				営業利益			概況
	H1 (億円)	前年比	数量等	価格	H1 (億円)	増減 (億円)	利益率	
ファブリック&ホームケア	1,782	3.5%	2.0%	1.5%	309	29	17.3%	高付加価値化、価格改定等の稼働力が売上・利益を牽引 数量、シェアも伸長
サニタリー	796	△3.2% △1.5%	△1.9%	△1.3%	45	△15 28	5.6%	生理用品は売上・利益共に大幅に伸長 メリーズは黒字転換、収益安定化。利益率4.6pts改善
ハイジーンリビングケア事業	2,578	1.3% 1.9%	0.7%	0.6%	354	14 57	13.7%	—
ヘルスビューティケア事業	2,115	1.6%	1.8%	△0.2%	181	31 △3	8.6%	日本のスキンケア、ハイプレミアムヘアケアが大幅伸長 スキンケアは成長に向けた投資を強化
化粧品事業	1,185	2.1%	1.3%	0.8%	4	65	0.3%	注力6ブランドの成長及び事業のスリム化により 収益性が大幅に改善。上期黒字化達成
ビジネスコネクティッド事業	180	△5.4% 0.6%	△5.4%	—	4	14	2.1%	介護分野等で価格競争影響があるも、宿泊・レジャー 分野では堅調な市況に伴い前年を上回る
GC事業	6,058	1.3% 1.8%	1.0%	0.3%	543	125 133	9.0%	—
ケミカル事業※	2,260	11.0%	△1.5%	12.4%	149	△23	6.6%	大幅増収の一方、利益は自動車関連分野等一部市場の 需要減及び原料価格上昇の影響を受け減益
合計	8,090	3.7% 4.0%	0.2%	3.5%	695	115 124	8.6%	

※ ケミカル事業の売上高はセグメント間取引を含む

- 前年比は、対前年実質増減率
- 数量等には製品構成差を含む
- 地域別の売上高は販売元の所在地にもとづき分類
- 緑色の数字: 2024年事業譲渡及び構造改革の影響を除く

# Q2 販売実績

- セグメント合計ではほぼ計画通りの進捗。日本のGC事業はシェア拡大を継続。ケミカル事業は増収を維持
- 海外GC事業はアジアのハイジーンリビングケアや欧米ヘルスビューティケアの競争激化により前年割れ

	日本		アジア		米州		欧州		海外計		合計	
	(億円)	前年比	(億円)	前年比	(億円)	前年比	(億円)	前年比	(億円)	前年比	(億円)	前年比
	ファブリック&ホームケア	841	2.6%	93	△12.4%	7	△22.0%	-	-	100	△13.2%	941
サニタリー	191	△0.2% 3.2%	201	△7.2%	-	-	-	-	201	△7.2%	393	△4.1% △2.6%
ハイジーンリビングケア事業	1,032	2.1% 2.7%	294	△8.9%	7	△22.0%	-	-	301	△9.2%	1,333	△0.8% △0.4%
ヘルスビューティケア事業	602	4.5%	89	△0.4%	286	△3.9%	159	△2.3%	534	△2.9%	1,136	0.8%
化粧品事業	417	3.0%	108	△15.5%	16	△8.0%	62	2.3%	186	△9.7%	602	△1.4%
ビジネスコネクティッド事業	97	△4.1% 1.0%	1	278.8%	-	-	-	-	1	278.8%	98	△3.5% 1.6%
GC事業	2,148	2.6% 3.2%	491	△8.9%	310	△4.6%	221	△1.1%	1,022	△6.1%	3,170	△0.5% △0.1%
ケミカル事業※	372	7.7%	295	12.1%	224	12.2%	248	2.4%	768	8.9%	1,140	8.5%
合計	2,417	3.1% 3.6%	780	△2.0%	533	1.8%	462	0.9%	1,775	△0.1%	4,192	1.7% 2.0%

※ ケミカル事業の売上高はセグメント間取引を含む

・ 前年比は、対前年実質増減率

・ 地域別の売上高は販売元の所在地にもとづき分類

・ 緑色の数字: 2024年事業譲渡及び構造改革の影響を除く 11

## Q2 セグメントの業績

- ファブリック&ホームケア、ヘアケアの好調に加え、化粧品の大幅な収益性改善により増益
- ケミカル事業は、原料価格上昇に伴う販売価格対応のタイミングのズレが影響し減益

	売上高				営業利益		
	Q2 (億円)	前年比	数量等	価格	Q2 (億円)	増減 (億円)	利益率
ファブリック&ホームケア	941	0.6%	△0.6%	1.2%	166	11	17.6%
サニタリー	393	△4.1% △2.6%	△0.9%	△3.1%	21	△32 10	5.4%
ハイジーンリビングケア事業	1,333	△0.8% △0.4%	△0.7%	△0.1%	187	△21 22	14.0%
ヘルスビューティケア事業	1,136	0.8%	1.4%	△0.6%	114	30 △4	10.0%
化粧品事業	602	△1.4%	△2.3%	0.8%	9	23	1.4%
ビジネスコネクティッド事業	98	△3.5% 1.6%	△3.5%	—	5	9	5.1%
GC事業	3,170	△0.5% △0.1%	△0.4%	△0.1%	315	42 51	9.9%
ケミカル事業※	1,140	8.5%	△2.6%	11.1%	66	△23	5.7%
合計	4,192	1.7% 2.0%	△1.1%	2.8%	383	23 32	9.1%

※ ケミカル事業の売上高はセグメント間取引を含む

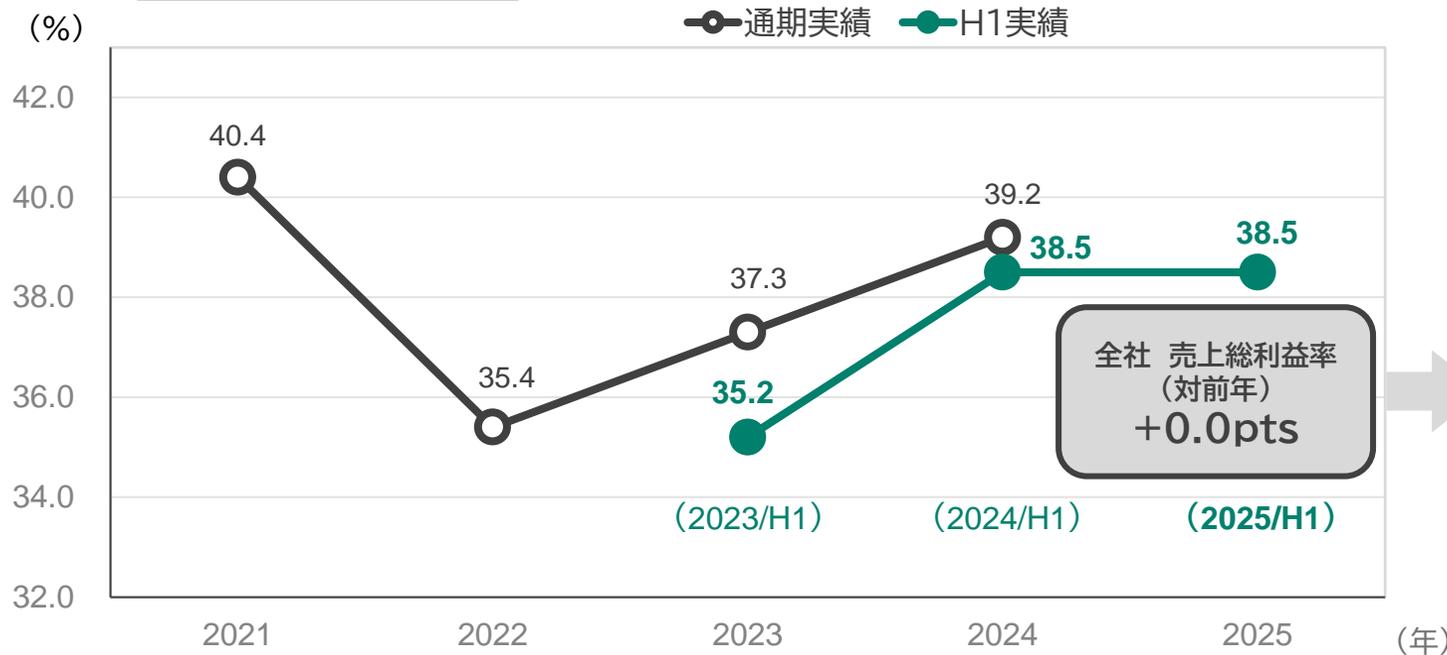
- 前年比は、対前年実質増減率
- 数量等には製品構成差を含む
- 地域別の売上高は販売元の所在地にもとづき分類
- 緑色の数字:2024年事業譲渡及び構造改革の影響を除く



# 稼ぐ力の更なる向上

- 原材料価格の上昇による影響を、高付加価値製品の投入と原価低減活動等により吸収し、利益率を改善  
目標達成に向けて順調に進捗

売上総利益率の推移



2023年の利益率は「コア利益率」

**GC事業 売上総利益率**

**+1.2 pts** > 目標改善率 +1.0pts/年

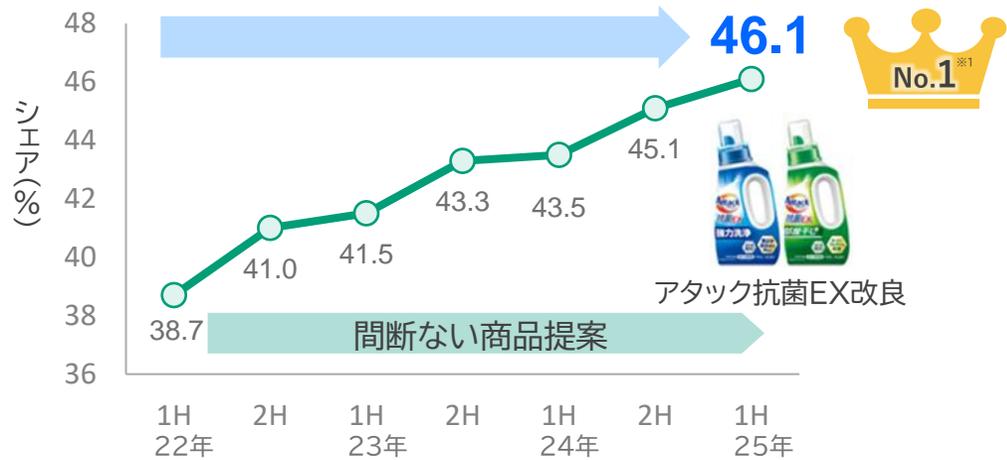
- 販売価格改定(高付加価値化/値上げ): +1.2 pts
- 原価低減等(製品構成差含む): +2.0 pts
- 原材料価格の上昇:  $\Delta$ 2.0 pts

# 持続的成長の確かな歩み

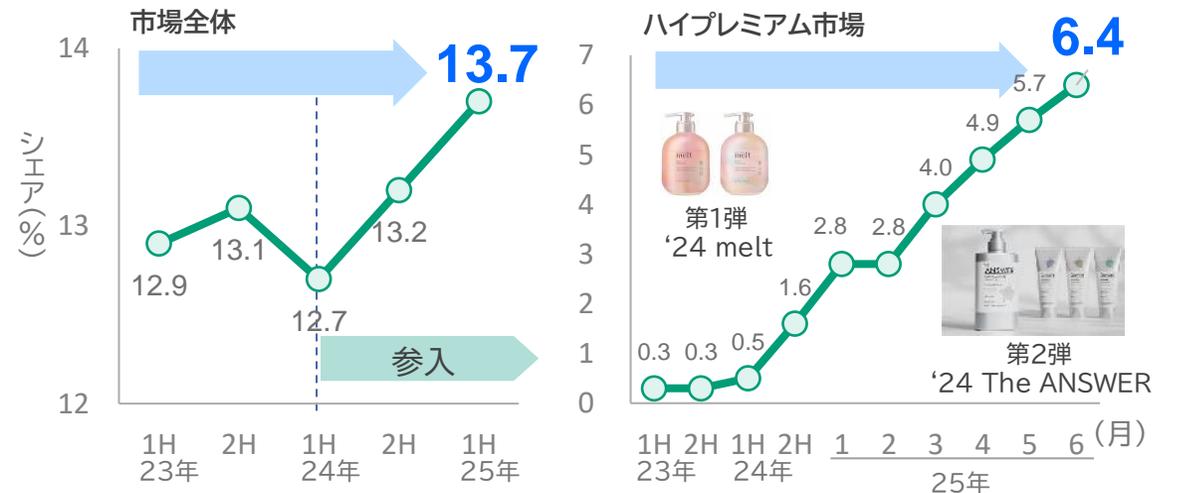
- DXの活用とスクラム型モノづくりにより、新ブランド・新商品展開の高速化及びヒット確率向上



## 強いブランドをより強く — 衣料用洗剤



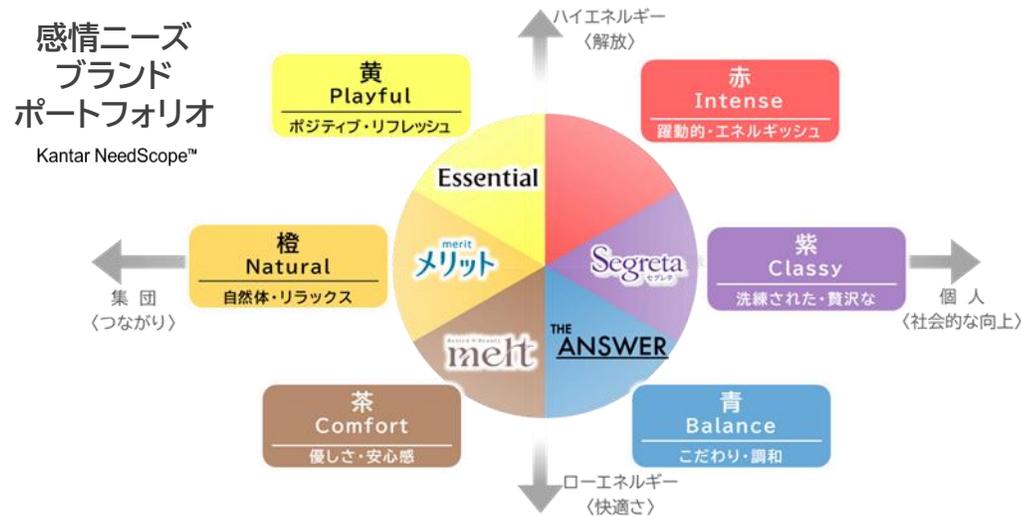
## ハイクレミアム市場※2 本格参入 — インバスヘアケア



※1 インテージSRI+ 2023年7月~2025年6月 ※2 「ハイクレミアム(1,400円以上)」「マス(プレミアムマス/リーズナブルマス)(1,400円未満)」に分類(ポンプ型シャンプー/コンディショナーの販売価格をベース)

# ヘアケア事業変革 - ハイプレミアム品の躍進

- 再編したブランドフォーメーションのもと、ターゲットをシャープに捉え、トライアル・リピートともに大きく伸長



第3弾



25年8月発売

## MEMEME

“髪も気分も弾むブーストケア体験”

瞬時に爆なじみするトリートメント  
-次世代型αゲル制御技術-

第1弾

## melt “休息美容”

- 25年H1 売上：計画比 **1.8倍**
- 濃密生炭酸泡技術
- 20-30代構成：**54%**(市場比較+25pts)



ベストコスメ  
**59冠**  
獲得\*

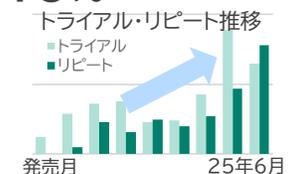


第2弾

## THE ANSWER

“花王100年のヘアケア研究”

- 25年H1 売上：計画比 **2倍**
- ラメラプラットフォーム技術
- 30-40代構成：**46%**  
(市場比較+5pts)



ベストコスメ  
**27冠**  
獲得\*



# 化粧品事業の立て直し - 利益ある成長の実現、グローバル化の推進

- 注力6ブランドが日本、ASEANを中心に売上を拡大し、同時に日本では事業のスリム化が進展  
3期ぶりに上期黒字化を達成

注力6ブランド

SENSAI MOLTON BROWN

KANEBO

SOFINA

Curél

KATE TOKYO

<p><b>日本事業</b> 成長と収益性改善 の両立</p>	<p><b>注力6ブランド 成長加速</b></p> <p>売上前年比 <b>115%</b></p>	<p><b>チャネル基盤強化</b></p> <p>直営EC 売上前年比 <b>134%</b></p>	<p><b>事業のスリム化</b></p> <p>固定費 削減額 <b>△38億円</b></p>
<p><b>グローバル成長</b> の基盤構築</p>	<p><b>ASEAN 売上拡大</b></p> <p>注力6ブランド 売上前年比 <b>111%</b></p> <p>※タイ127%</p>	<p>欧州での <b>プレゼンス強化</b></p> <p>Curél</p> <p>UK 売上前年比 約<b>1.7倍</b></p>	<p>アジアでの <b>一体運営推進</b></p> <p>SENSAI</p> <p>売上前年比 約<b>2.4倍</b></p>
<p><b>中国事業</b> 立て直し</p>	<p>計画通り <b>セルアウト伸長</b></p> <p>前年比 <b>103%</b></p> <p>天猫Curél、freeplus旗艦店GMV</p>	<p>EC内非正規店の <b>販売価格の回復</b></p> <p>前年比 <b>113%</b></p> <p>freeplusマイルドソープの価格</p>	<p><b>現地生産品の育成</b></p> <p>セルアウト 前年比 <b>1.8倍</b></p> <p>Curél美容液ECセルアウト金額</p>

03

# FY2025 Forecast

2025年12月期 連結業績予想

# 2025年 連結業績予想

(億円)	2024年		2025年				
		増減率※	修正予想	増減率	前年差	期初予想	期初予想との差
売上高	16,284	+6.3%	<b>16,900</b>	+3.8%	+616	16,700	+200
		為替影響 +3.0%		△1.0%	△169		△74
		実質 +3.3%		+4.8%	+785		+274
営業利益	1,466	+27.8%	<b>1,650</b>	+12.5%	+184	1,600	+50
営業利益率(%)	9.0%	-	<b>9.8%</b>	-	+0.8pts	9.6%	+0.2pts
税引前利益	1,510	+27.4%	<b>1,680</b>	+11.2%	+170	1,630	+50
親会社所有者帰属当期利益	1,078	+25.3%	<b>1,210</b>	+12.3%	+132	1,160	+50
EBITDA(営業利益+減価償却費+償却費)	2,351	+57.1%	<b>2,500</b>	+6.3%	+149	2,460	+40
ROE	10.5%	-	<b>11.7%</b>	-	+1.2pts	10.8%	+0.9pts
基本的1株当たり当期利益(円)	231.94	+25.4%	<b>262.02</b>	+13.0%	+30.08	249.74	+12.28
1株当たり配当金(円)	152.00	-	<b>154.00</b>	-	+2.00	154.00	-

※ 2023年「コア利益」との比較(EBITDA、ROEを除く)

予想為替レート:米ドル=147円 ユーロ=164円 中国元=20.2円

# 2025年 連結売上高予想のポイント - セグメント別

- 日本では、ファブリックケア等、高付加価値品の提案で収益性を高め、持続的成長を目指す
- 海外は、化粧品の伸長とヘルスビューティケアの新製品提案等により巻き返しを図る

(億円)	日本		海外計		合計		Q3以降の取組概要
		前年比		前年比		前年比	
ハイジーンリビングケア事業	4,150	2.6%	1,325	△2.9%	5,475	1.2%	日本では高付加価値化、価格改定強化により、成長を継続。アジアでも巻き返しを図る
ヘルスビューティケア事業	2,260	6.6%	2,080	0.3%	4,340	3.4%	日本では成長を加速。海外事業の巻き返しのため新製品の投入、EC強化を推進
化粧品事業	1,740	4.5%	840	10.0%	2,580	6.3%	注力6ブランドを中心にグローバルで成長加速
ビジネスコネクティッド事業	400	△0.6%	5	82.9%	405	△0.1%	主力のフードサービス事業の高付加価値ソリューション提案の強化で、持続的成長
GC事業	8,550	3.9%	4,250	1.1%	12,800	2.9%	—
ケミカル事業※	1,470	6.2%	3,135	13.3%	4,605	11.0%	価格対応と高付加価値品の継続育成で高成長を持続
合計	9,600	4.0%	7,300	5.9%	16,900	4.8%	—

《GC事業 海外地域内訳》

アジア	2,100	1.6%
米州	1,210	1.0%
欧州	940	0.1%

※ ケミカル事業の売上高はセグメント間取引を含む

- 前年比は、対前年実質増減率
- 地域別の売上高は販売元の所在地にもとづき分類

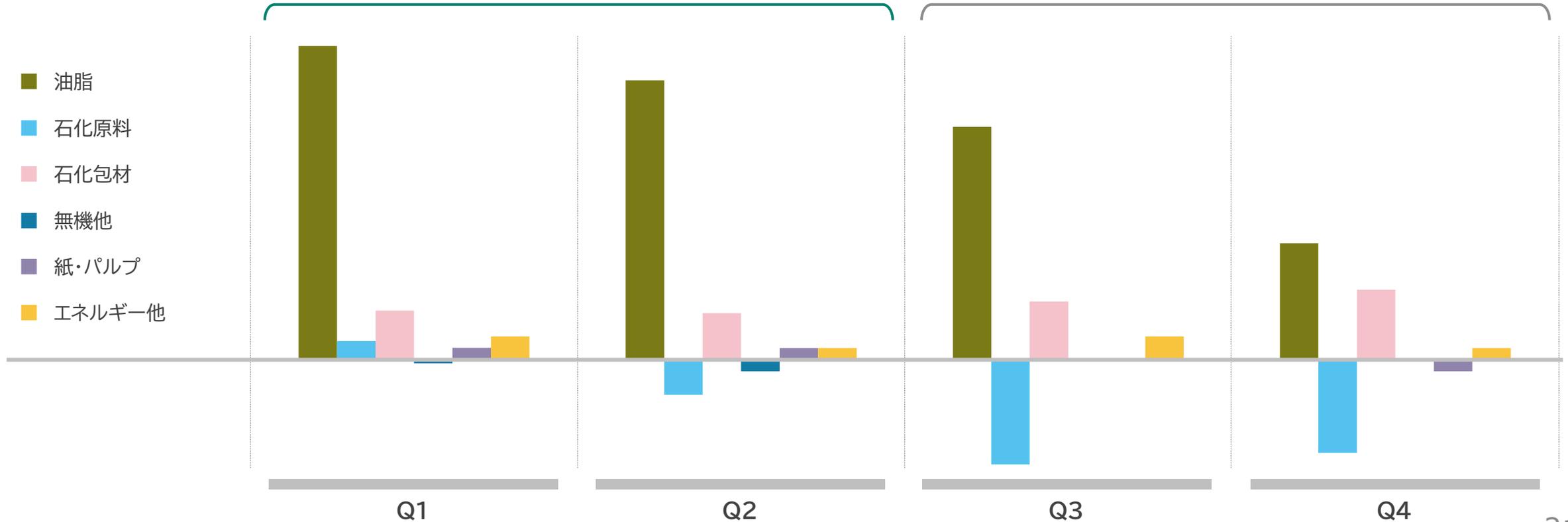
# 2025年 原材料価格(GC事業)の見通し (対2024年実績)

- 油脂価格は期初想定に対してH1実績は高止まり。石化原料はQ3以降緩やかな下がり基調を想定
- 原材料価格の見通しは、石化原料の影響を受け対前年で約10億円減少※となる見込み
- 価値に見合った価格設定等でコスト上昇分を吸収し、利益を確保する方針

H1実績  
△60億円

Q3以降見込  
△30億円

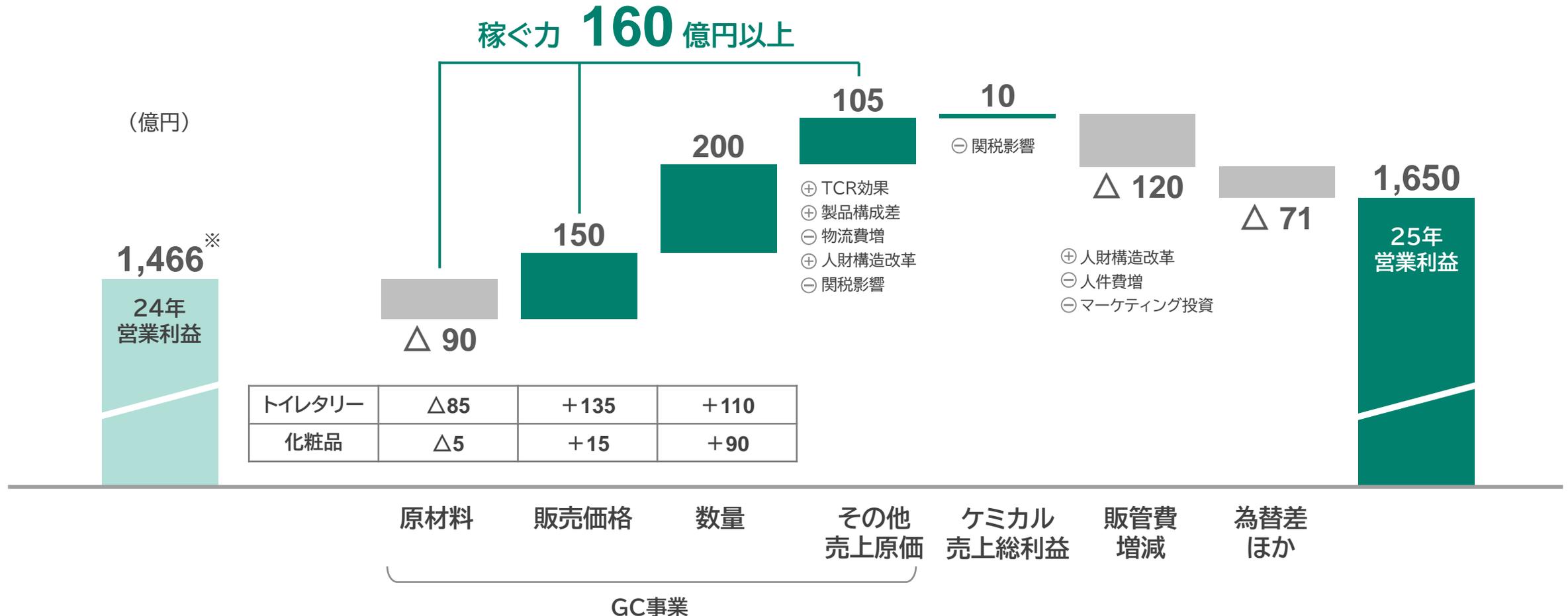
- 油脂
- 石化原料
- 石化包材
- 無機他
- 紙・パルプ
- エネルギー他



※ 2025年2月6日公表の原材料価格見通し △100億円との比較

# 2025年 営業利益予想 増減分析 (対2024年実績)

- 稼ぐ力の向上による増益効果160億円以上を目指す
- トイレタリーの原材料価格上昇に対応した価格改定を継続。同時に新製品発売等で数量増を計画
- 関税の直接的影響は△15億円以下の想定



※2024年の営業利益は一時的損益 +72億円を含む。主な内訳:①事業譲渡益:ペットケア事業 +43億円、飲料事業 +63億円 ②欧米子会社構造改革費用 △34億円

# H1 事業領域別 資本効率・収益性の改善実績(対前年)

- 3事業領域全てにおいて営業利益及びROICが改善。各領域ともに計画通りに進捗(全社ROIC 8.0%)

	安定収益領域	成長ドライバー領域	事業変革領域
(対前年)	投資は抑えつつも、収益性の改善は計画通り。売上が伸長し営業利益・ROICともに改善	将来の成長に向けた投資によりROICの改善は小幅にとどまるも、売上・営業利益ともに前年を上回る	2024年に実施した欧米子会社における構造改革等の影響で売上は前年を下回る
売上伸長率 (%)	+3.5	+5.4	△0.1
営業利益改善額 (億円)	+38	+41	+22
ROIC改善 (pts)	+2.4	+0.5	+1.4

ファブリック&  
ホームケア  
パーソナルヘルス

スキンケア  
化粧品  
ビジネスコネクティッド  
(業務用衛生製品)  
ケミカル

サニタリー  
ヘアケア  
(ヘアサロン向け製品含む)

※事業別ROIC は、棚卸資産や固定資産などの事業用資産等を投下資本として分母に取り、改善率を重視した事業別管理を強化するための社内向け指標  
全社ROICは、グループ全体の主要KPI として位置づけており、有価証券報告書の財政状態計算書に基づく投下資本を分母にして算定

# K27 進捗

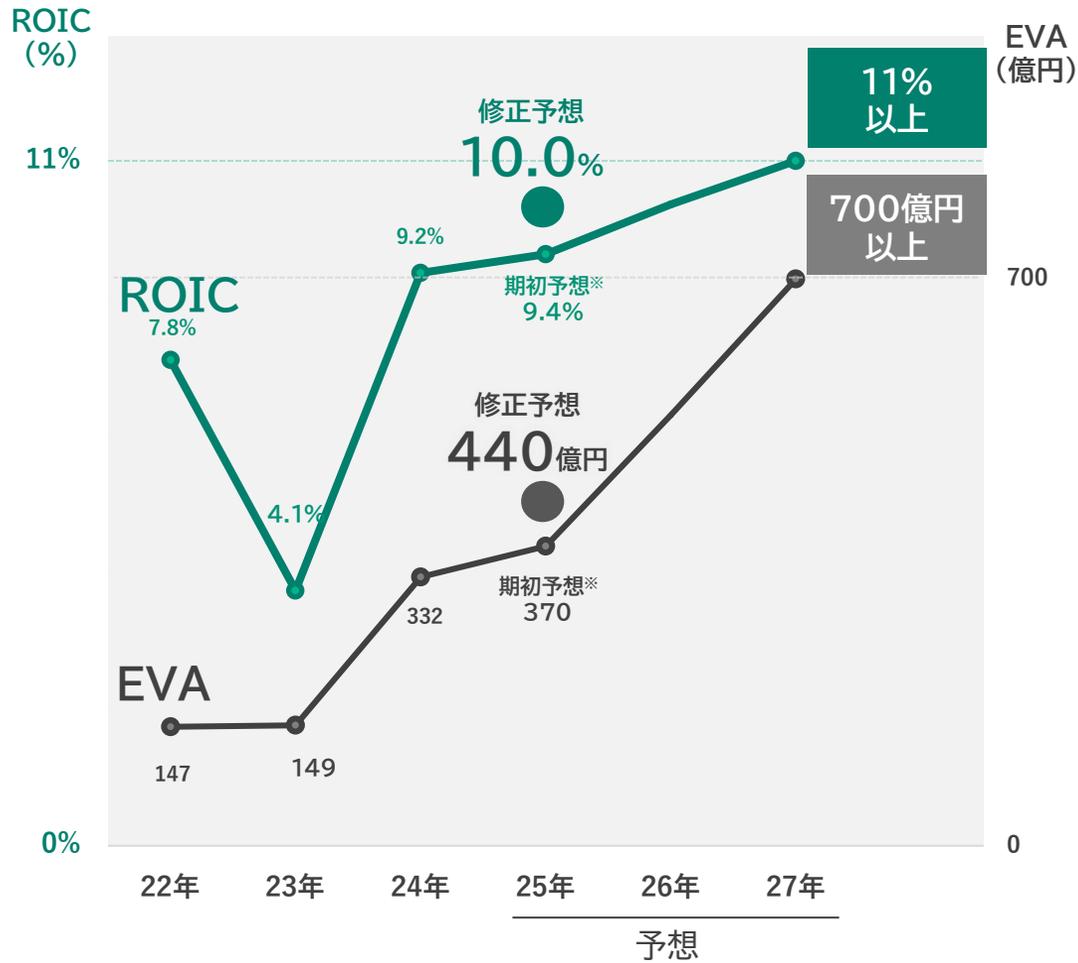
- K27の目標達成に向け計画以上に進展。2025年の通期業績予想を上方修正

	2023年 実績	2024年 実績	2025年 期初予想 <sup>※3</sup>	▶ 2025年 修正予想	2027年 目標
ROIC	4.1%	9.2%	9.4%	10.0%	11%以上
EVA	149億円	332億円	370億円	440億円	700億円以上
営業利益	1,147億円 <sup>※2</sup>	1,466億円	1,600億円	1,650億円	過去最高利益の更新 (2019年2,117億円)
海外売上高 <sup>※1</sup>	6,558億円	7,055億円	7,300億円	7,300億円	8,000億円以上 (売上高CAGR+4.3%)

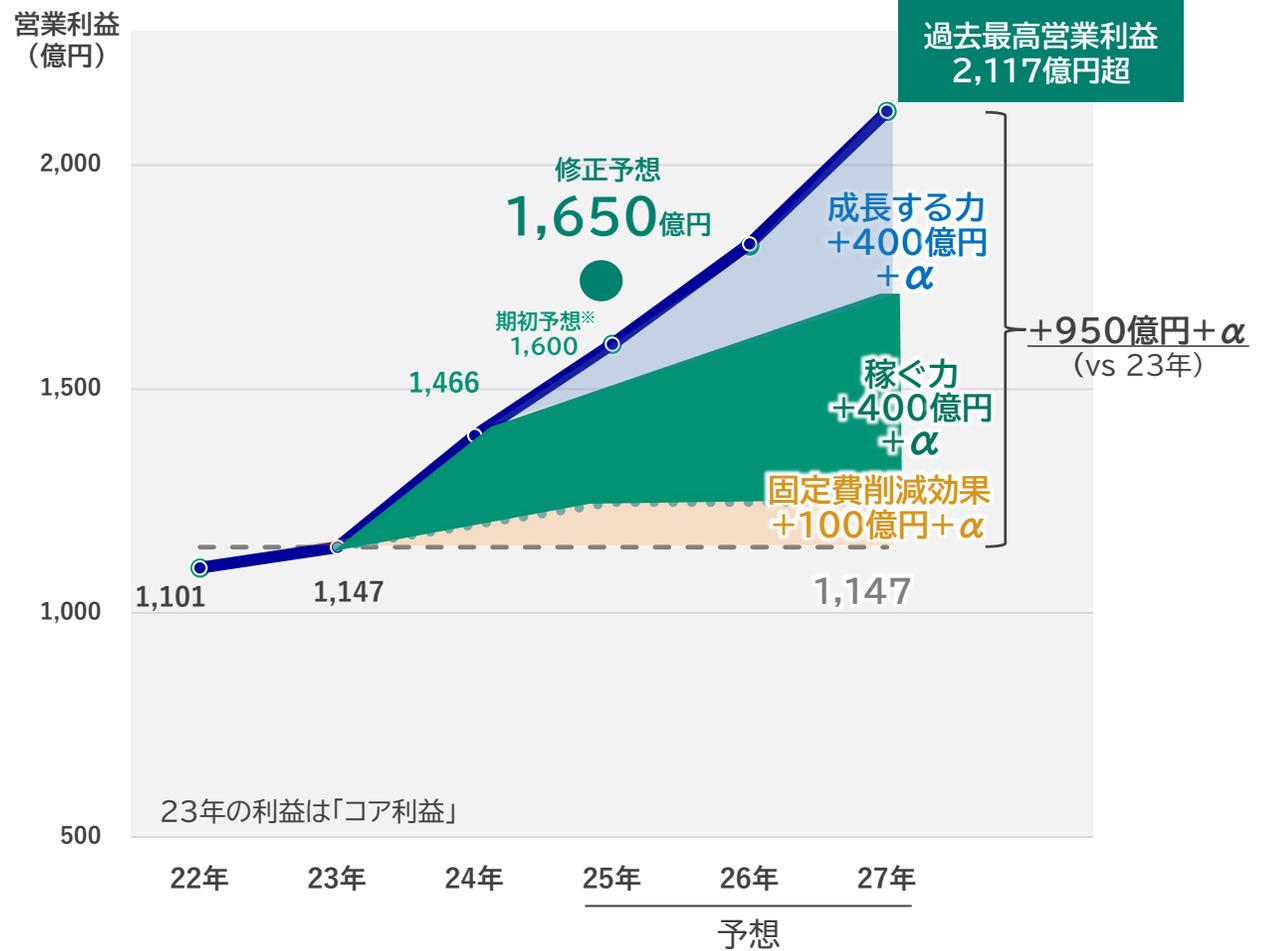
※1 販売元の所在地に基づく売上高  
 ※2 コア営業利益  
 ※3 2025年2月6日公表

# K27 進捗

## ROIC及びEVA推移



## 営業利益推移



※ 2025年2月6日公表

04

# Mid-term Plan “K27” Progress

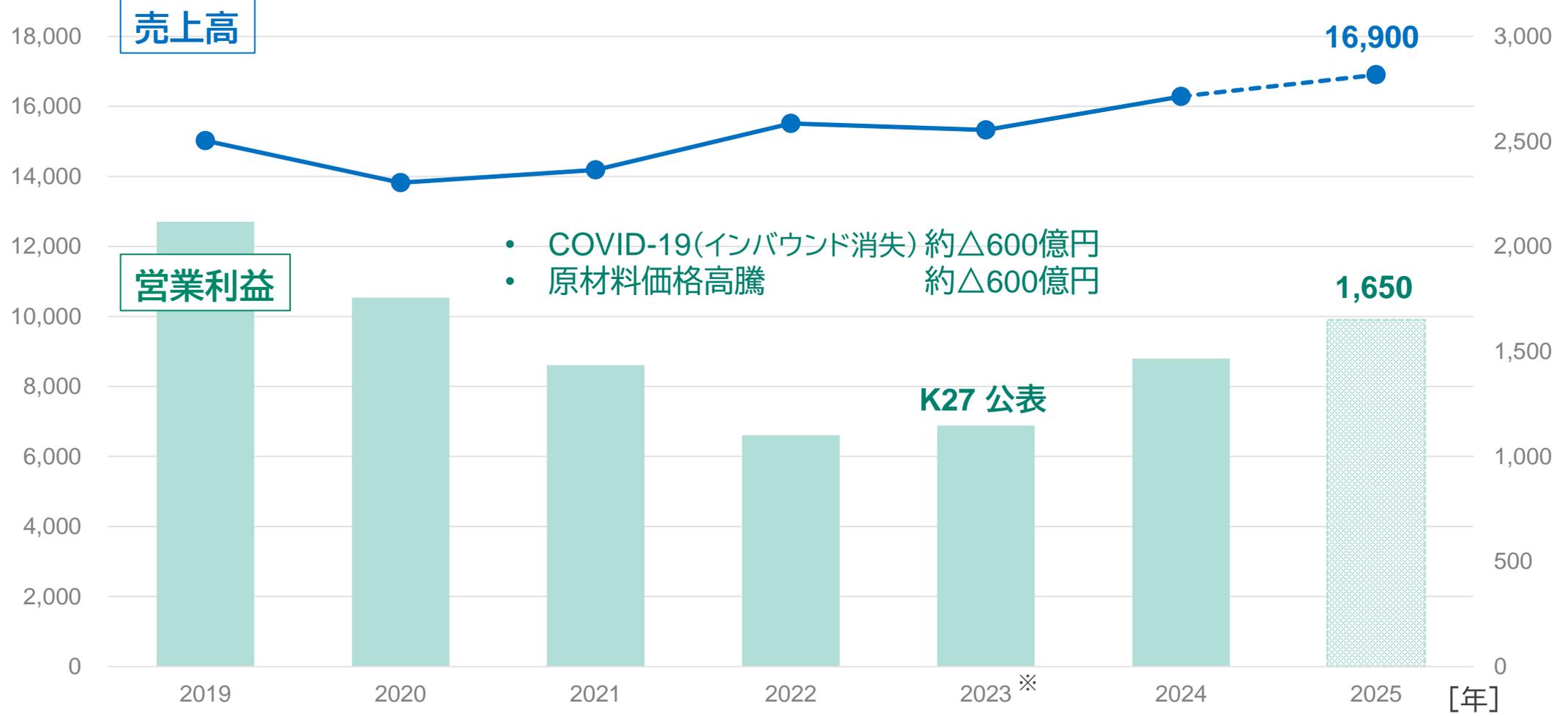
中期経営計画「K27」進捗

# 業績の推移

[売上高/億円]

[営業利益/億円]

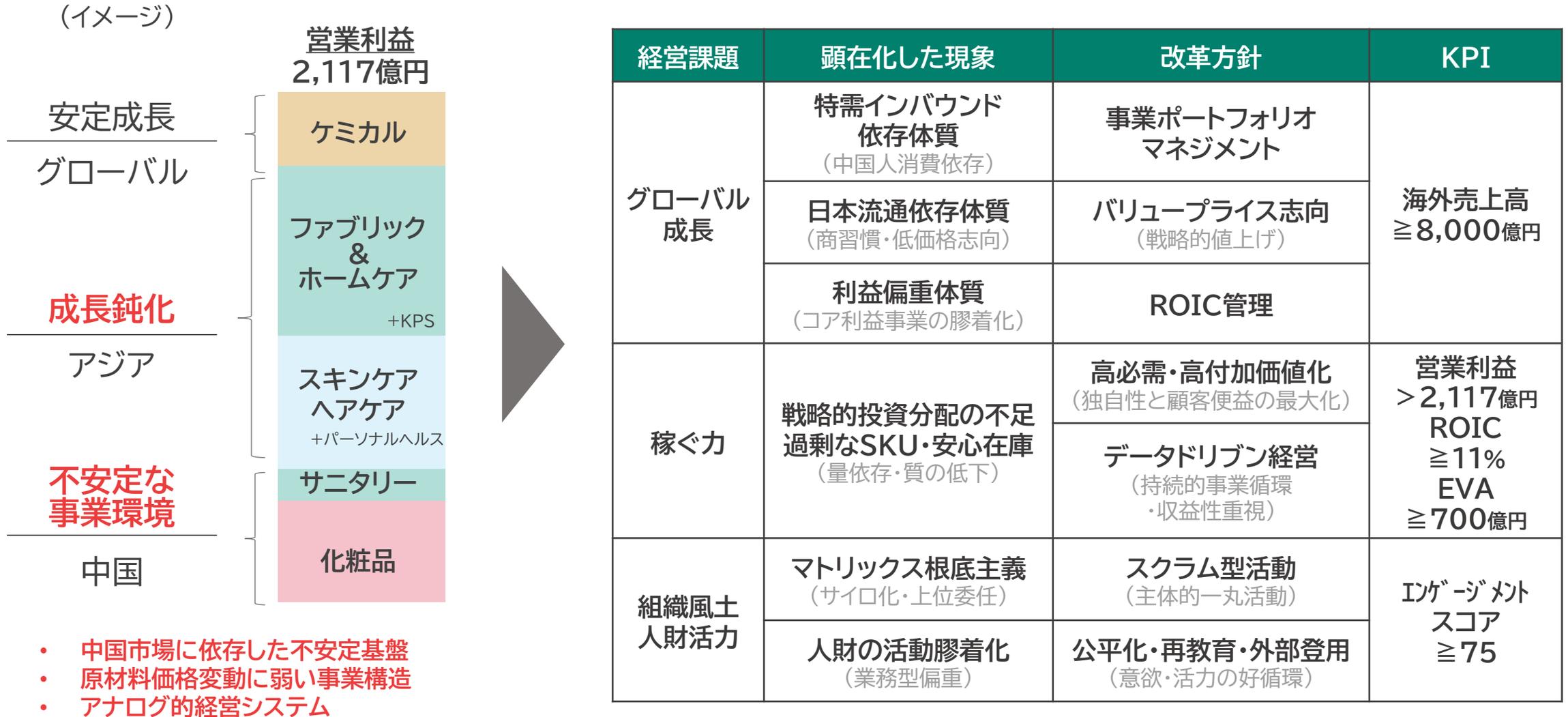
営業利益 売上高



- COVID-19(インバウンド消失) 約△600億円
- 原材料価格高騰 約△600億円

※ コア営業利益

# 過去最高益2019年当時の事業構造と経営改革の骨子



# 顧客視点・事業特性を踏まえた事業戦略ポートフォリオ

ヘルスビューティケア

ハイジーンリビングケア

化粧品

スキンケア  
ヘアケア

パーソナルヘルス

ファブリック&ホームケア

サニタリー

生活者視点	求められるニーズ	ゲイン <small>新たに得るもの</small> 優先	ペインを取り除くこと優先
	求められる商品構成	バリエーション重視	基本機能重視
	カテゴリーへの選好態度	いろいろ試したい	変えたくない
	ロイヤルティ	低い傾向	高い傾向
投資視点	設備投資	小	大
	マーケティング	多	少

## Global Sharp Top (特化戦略)

- ✓ リーンスタートアップ: スモールスタート→学習・話題→拡大・応用
- ✓ ゲイン to ペイン: 魅力的選好→必要不可欠

## Global Sharp Top (定番戦略)

- ✓ ブランドバージョンアップ: 基本機能向上
- ✓ 限定エリア強化: 日本を中心とするアジア

# グローバル・シャープトップ戦略に基づく主なブランドの取り組み方

## 戦略

社会変化の深刻度に応じて、重要度・必要度(社会的有用性)が高まる市場において花王が最も貢献できる事業(排他的独自性)を選んでグローバル成長を目指す

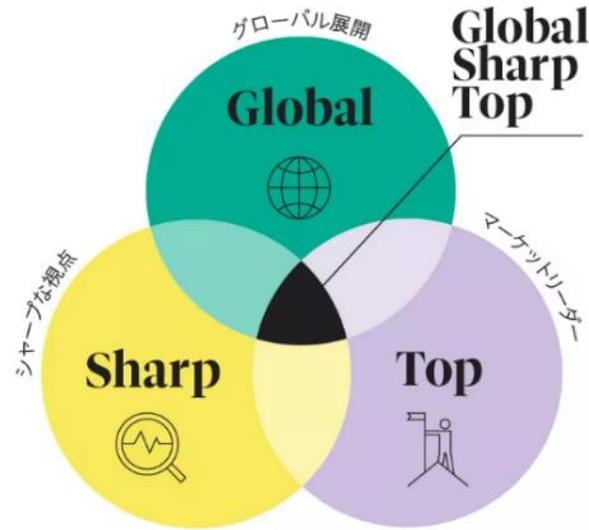
## 戦術

- ✓リーンスタートアップ : スモールスタート→学習・話題→拡大・応用
- ✓ゲイン to ペイン : 魅力的選好→必要不可欠

	社会的有用性	排他的独自性	ゲイン to ペイン	リーンスタートアップ	成果
	温暖化で深刻化する日焼け拡大	ゲルカプセル(均一持続UV防御塗膜)	紫外線対策習慣へ導く肌体験	限定チェーン	発売2年目から売上10倍
	寒暖差・過乾燥ストレスによる敏感肌増加	高浸透・高濃度セラミドケア技術	肌改善によるQOL向上	極度乾燥エリア	敏感スキンケア日本No.1*
	アジアの立体造形ニーズ(自己表現)	3D型陰影メイク技術	ホリ深い目元と美しく落ちない口元体験	象徴カテゴリー(眉目・リップモンスター)	メイクアップ日本No.1**
	印象と期待価値の不一致の拡大	髪悩みに適合する本質毛髪ケア技術	想像を超える髪質体験	限定チェーン	発売2年目から売上15倍

\*インテージSRI+ 敏感スキンケア市場 金額シェア 2024年7月~2025年6月  
 \*\*インテージSRI+ メイク市場 金額シェア 2024年7月~2025年6月

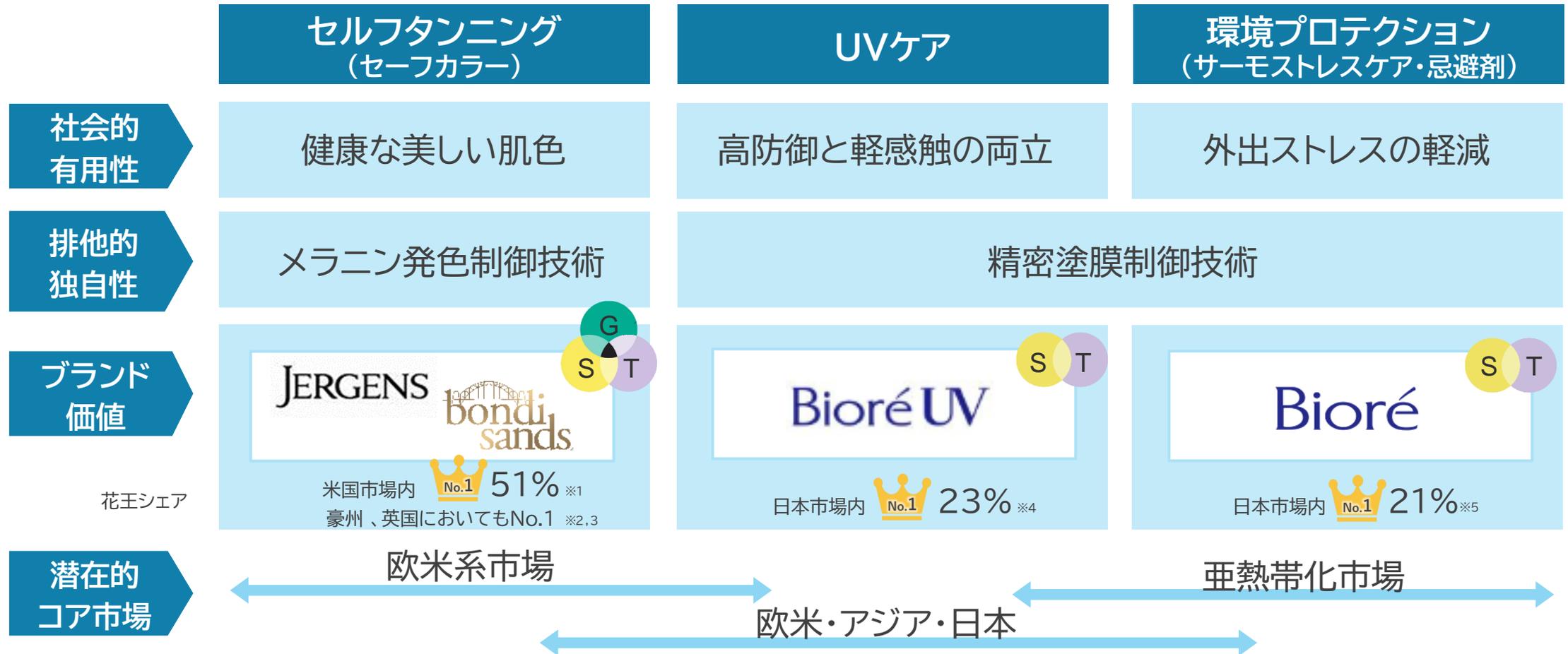
# 花王が考えるグローバル成長戦略 -グローバル・シャープトップ戦略-



	Global	Sharp	Top
対象条件	グローバル事業展開	排他的独自性	市場での存在感
内容	日本・欧州・米州・アジア等での複数エリア展開	独占的技術・強いブランド または特長的ビジネスモデル	競合に対する競争優位性
指標	対象展開国・エリアにおける <b>売上規模</b>	対象市場での <b>ロイヤルティ比率・収益性</b>	対象市場での <b>シェア</b>

# スキンプロテクションの成長戦略

- ・ 温暖化の深刻度が高まる中、美しく肌を守る(社会的有用性)市場が拡大すると予想
- ・ 皮膚界面に作用する精密制御技術(排他的独自性)によりグローバル・シャープトップを目指す



※1 米国: JERGENS + Bondi Sands has the No.1 market share in the FY2024 US Self-Tanning Market. \*Source : Circana, LLC, Total US - MULO+, Total Self-Tanning by Products Combined, Dollar Share Combined, 52 Weeks Ending Dec. 2024

※2 豪州: オーストラリア: Bondi Sands - 2023年オーストラリアNo.1セルフタニングブランド 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2024年版; 小売販売金額

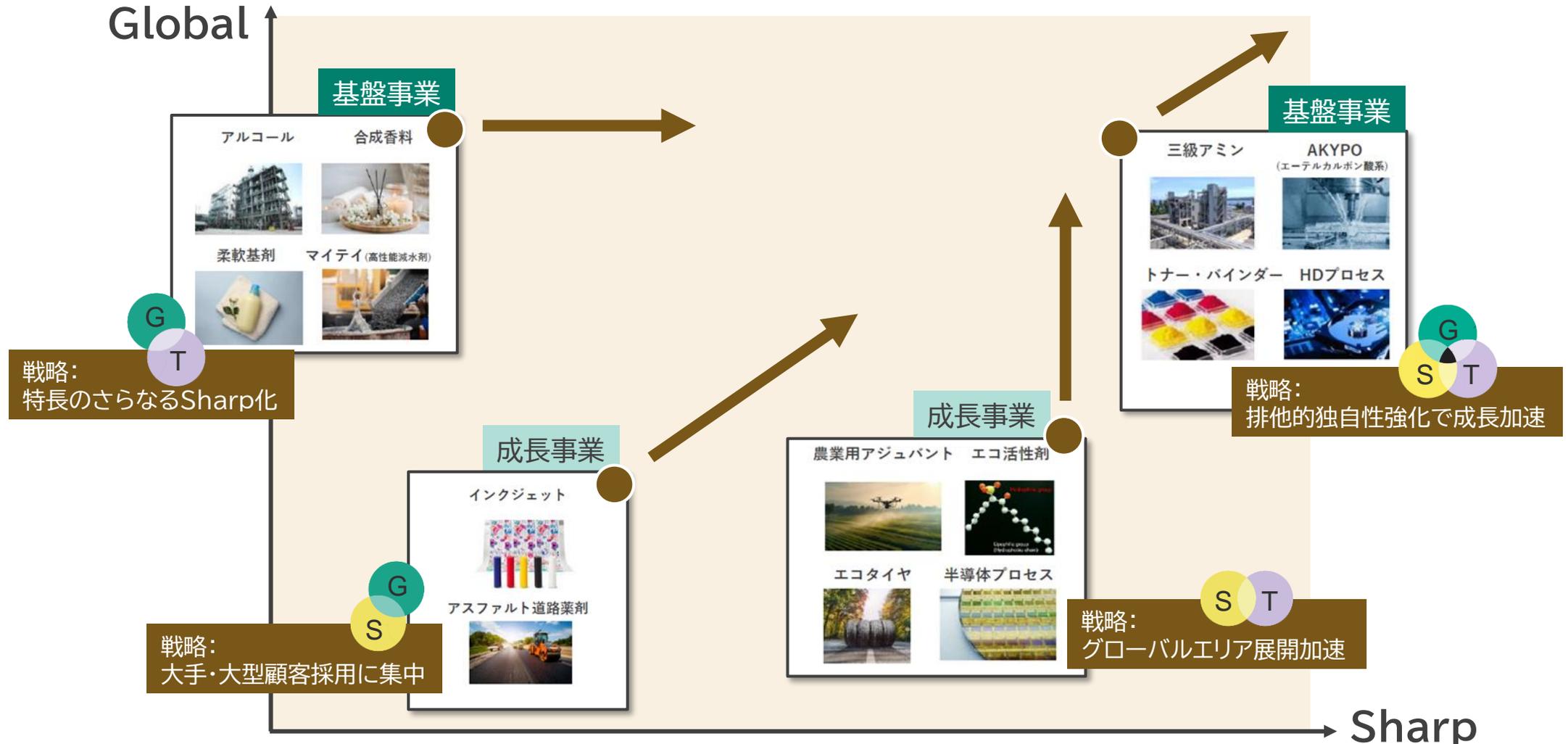
※3 英国: Bondi Sands - 2023年イギリスNo.1セルフタニングブランド ユーロモニターインターナショナル調べ; ビューティー&パーソナルケア2024年版; 小売販売金額

※4 日本: Intage SRI+ 日焼け止め市場: 2024年7月~2025年6月 シリーズ別金額シェア

※5 日本: Intage SRI+ 制汗防臭剤+冷却グッズ市場 2024年7月~2025年6月 シリーズ別金額シェア

# ケミカル事業の成長戦略

## 強い成長を続ける 排他的独自性とエリア拡大



# 化粧品事業の改革・成長戦略 - 目指す方向と打ち手

## 成長を持続させる **原資獲得と投資の循環システム**

事業の持続的成長

Global

エリア拡大とブランド強化

- 高速PDCAマーケティング(学習・成長)
- オールバウンド戦略(グローバル拡大)

注力6ブランド展開国における定着化

事業拡大

成長する力

体質改善

稼ぐ力 + スリム化

TOP

事業競争力・効率性の強化

戦略的スター商品※の創出と育成

生産体制の最適化と稼働効率の高度化

- 技術アセットの横断的活用 ※高収益&数量大
- カテゴリーポートフォリオの徹底

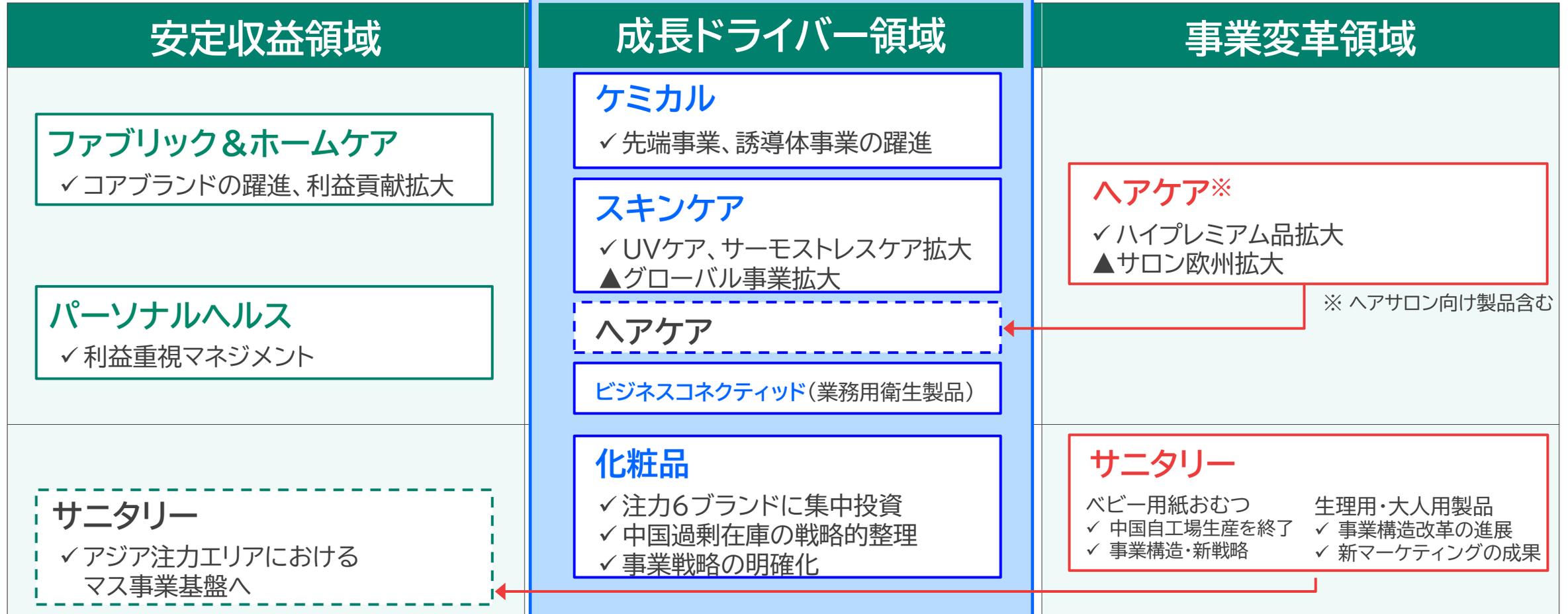
- データドリブン経営
- 資産効率の重点管理

Sharp

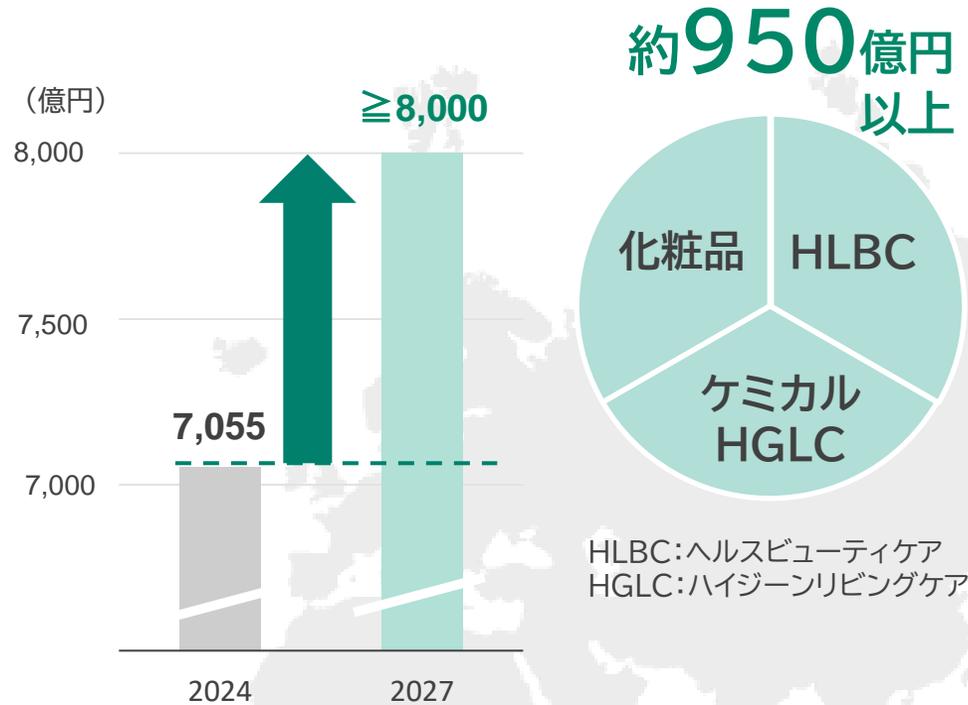
排他的独自性の強化

# ポートフォリオマネジメントの進捗 と K27のありたい姿

## グローバル成長

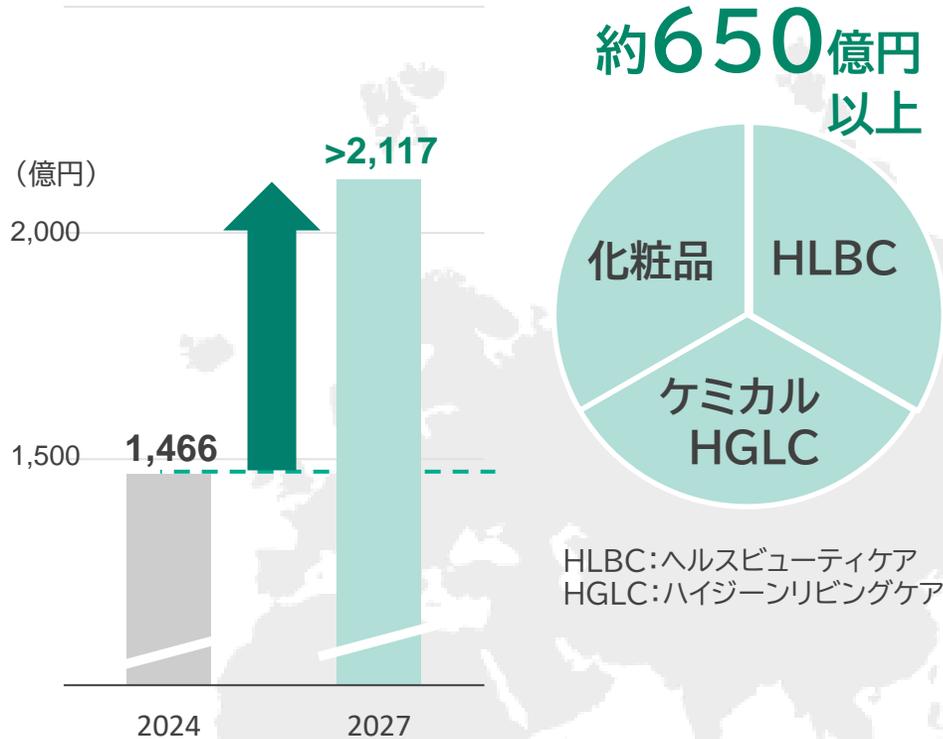


# K27 海外売上高目標 達成に向けて



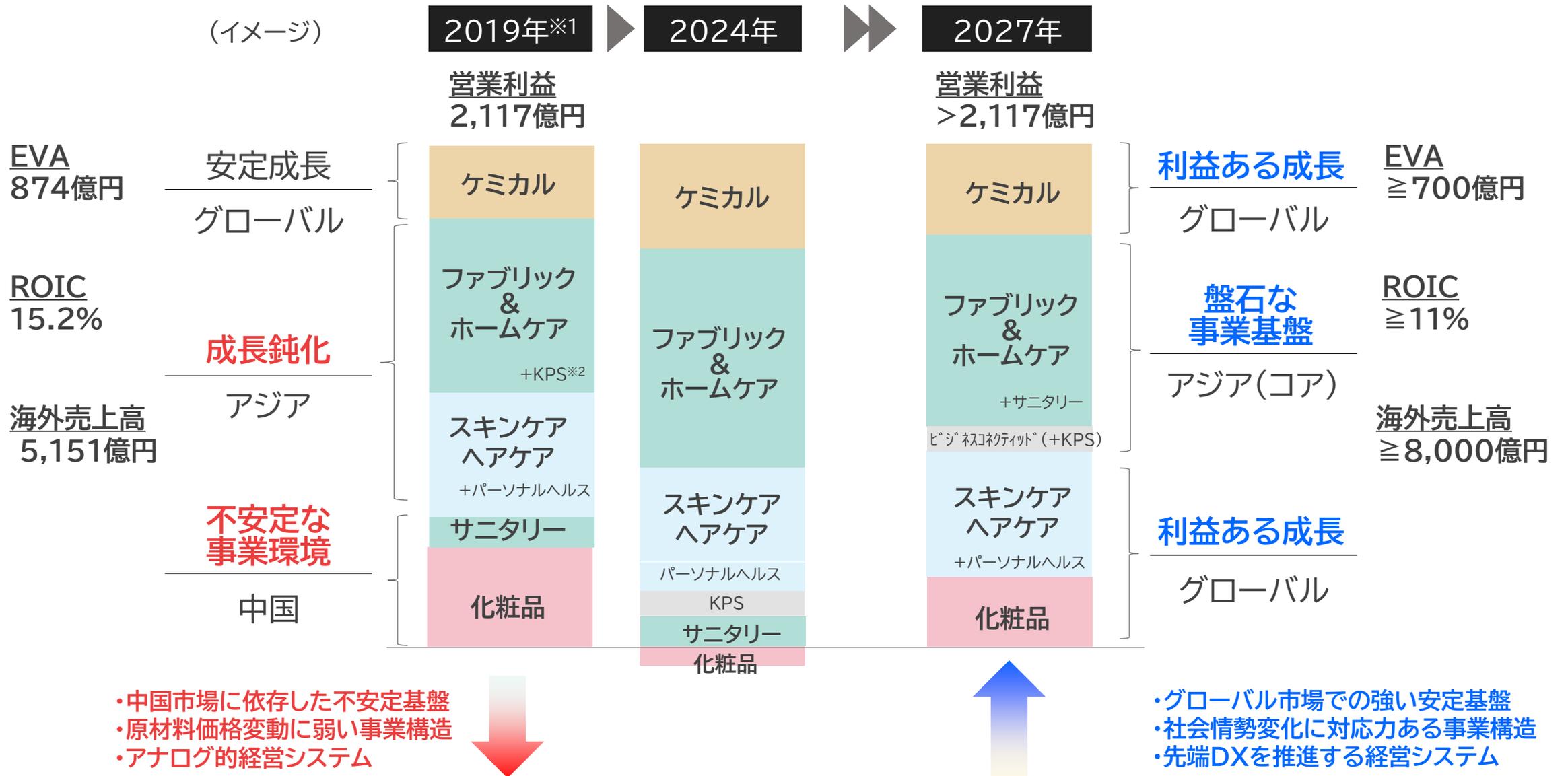
	主な取り組み	強化地域
ヘルスビューティケア	<p>&lt;スキンケア&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・UVケア 新規展開の加速</li> <li>・UVケア 課題エリアの立て直し</li> </ul> <p>&lt;ヘアケア&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・マス 黒髪特有カラー</li> <li>・サロン リステージケア強化(EC)</li> </ul>	<p>米国、ブラジル、韓国 中国、東南アジア</p> <p>アジア</p> <p>欧米</p>
化粧品	<ul style="list-style-type: none"> <li>・注力6ブランドを中心にグローバル展開加速</li> </ul>	タイ、欧州
ケミカル	<ul style="list-style-type: none"> <li>・三級アミンの拡売(世界三拠点体制)</li> <li>・半導体用製品の強化</li> </ul>	東南アジア、インド、欧米

# K27 営業利益目標 達成に向けて



	主な取り組み	強化地域
ヘルスビューティケア	<b>&lt;スキンケア&gt;</b> ・サーモストレスケア提案で新市場創造 ・処方・製造の合理最適化	日本 グローバル
	<b>&lt;ヘアケア&gt;</b> ・ハイプレミアム品拡大 ・ロイヤルティ化推進	日本
化粧品	・生産体制の最適化と稼働効率の高度化 ・戦略的スター商品(高収益&高数量)の創出と育成	日本 グローバル
ハイジーンリビングケア	・高付加価値化(高収益化) ・新カテゴリー提案	日本

# K27のありたい利益構造



※1 現時点のセグメントに簡便的に置き換えて表示 ※2 花王プロフェッショナルサービス株式会社

# 花王グループ 中期経営計画 K27

## 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

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

社会的有用性  
排他的独自性

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

強くなる  
スクラム運営

資本効率/収益性の改善

経営資本の価値最大化

データドリブン  
経営

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

自前主義脱却

# Key Highlights

## K27達成に向けた2025年の位置づけ

- ✓ 稼ぐ力を向上させながら、利益ある成長を伴うグローバル売上拡大の基盤作りを計画通り推進
  - ・2026年度以降の海外成長を実現すべく、収益力と資本効率を強化し、成長ドライバー領域へ投資する好循環を加速させる

## 2025年 上期(H1)の成果

- ✓ 日本GC事業の収益基盤がより強固に。営業利益率+1.2pts
  - ・日本のファブリック&ホームケアが引き続き好調に推移。シェア拡大も継続
  - ・化粧品は注力6ブランドの成長により収益性が大幅に改善し、過去3期ぶりに上期黒字化達成
  - ・ヘアケアも“改革”から“成長”のステージへ

- ✓ UVケアや化粧品等、成長ドライバー領域でのグローバル成長施策を展開

- ✓ 2025年通期業績予想を上方修正
  - ・収益性の改善が進展。目標達成に向けた確かな手応え

	2023年 実績	2024年 実績	2025年 期初予想※3	2025年 修正予想	2027年 目標
ROIC	4.1%	9.2%	9.4%	10.0%	11%以上
EVA	149億円	332億円	370億円	440億円	700億円以上
営業利益	1,147億円 ※2	1,466億円	1,600億円	1,650億円	過去最高利益の更新 (2019年2,117億円)
海外売上高 ※1	6,558億円	7,055億円	7,300億円	7,300億円	8,000億円以上 (売上高CAGR+4.3%)

※1 販売元の所在地に基づく売上高  
 ※2 コア営業利益  
 ※3 2025年2月6日公表

## 株主還元

- ✓ 総額800億円、15百万株を上限とする自己株式の取得を決議
  - ・成長投資、事業ポートフォリオ、資本効率を踏まえた、バランスと一貫性を持った資本政策の実行

# 今後の主なスケジュール (予定)

9月19日(金) 化粧品事業戦略説明会

Kao  
Beauty  
Brands



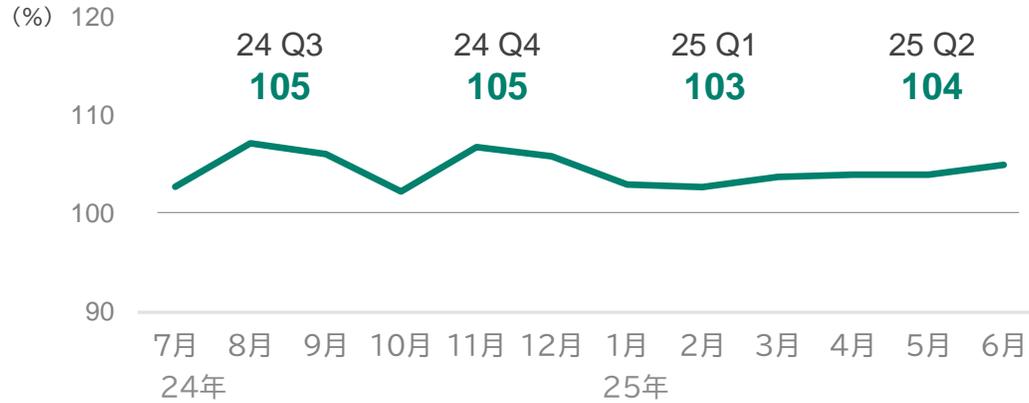
**05**

**Appendix**

# 国内コンシューマープロダクツ市場の状況

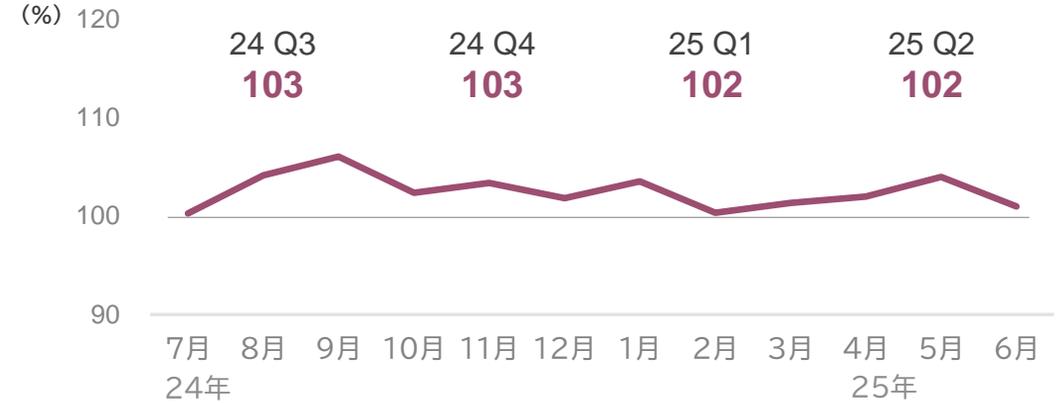
## トイレタリー市場伸長率

87品目・SRI+※1金額ベース



## 化粧品市場伸長率

26品目・SLI※2金額ベース



## 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	104	104	105	104
重質洗剤	106	105	107	106
柔軟仕上げ剤	104	105	105	105
バスクリナー	105	107	104	105
生理用ナプキン	105	103	102	103
ベビー用紙おむつ	105	104	104	105
日焼け止め	99	99	117	105
ハンドソープ	105	105	102	104
手指消毒液	90	93	81	88
入浴剤	108	107	103	106

## 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	102	104	101	102
スキンケア	107	104	102	104
洗顔料/メイク落とし	104	106	98	102
化粧水/乳液/クリーム	105	102	103	103
美容液	110	110	108	109
メイクアップ	94	106	98	99
ベースメイク	96	109	101	102
ポイントメイク	92	103	94	96
その他	97	97	99	98
日焼け止め	99	95	102	99

※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

(前年比)	中国(EC含む)				インドネシア				タイ			
	24 Q3	24 Q4	25 Q1	25 Q2	24 Q3	24 Q4	25 Q1	25 Q2	24 Q3	24 Q4	25 Q1	25 Q2
ベビー用紙おむつ	-	-	-	-	94	94	95	95	88	83	86	86
生理用ナプキン+パンティライナー	107	105	105	104	108	107	107	104	103	103	101	101
衣料用洗剤	-	-	-	-	104	103	102	102	104	101	99	100
日焼け止め	-	-	-	-	-	-	-	-	109	110	102	93
住居用洗剤	-	-	-	-	-	-	-	-	100	97	93	96

ニールセンIQ(参入重点カテゴリー)調べ

## 欧米

(前年比)	アメリカ				イギリス				ドイツ			
	24 Q3	24 Q4	25 Q1	25 Q2	24 Q3	24 Q4	25 Q1	25 Q2	24 Q3	24 Q4	25 Q1	25 Q2
ヘアケア	105	105	104	105	106	109	105	105	104	106	105	107
フェイスクケア	100	100	100	103	-	-	-	-	99	96	95	102
セルフタンニング	107	116	105	99	-	-	-	-	-	-	-	-
ハンド&ボディローション	108	109	112	106	-	-	-	-	-	-	-	-

Circana(参入重点カテゴリー)調べ

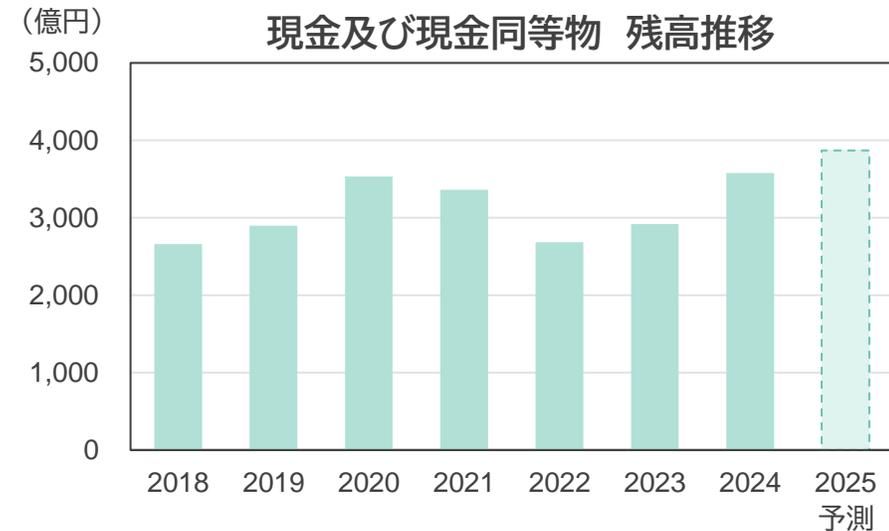
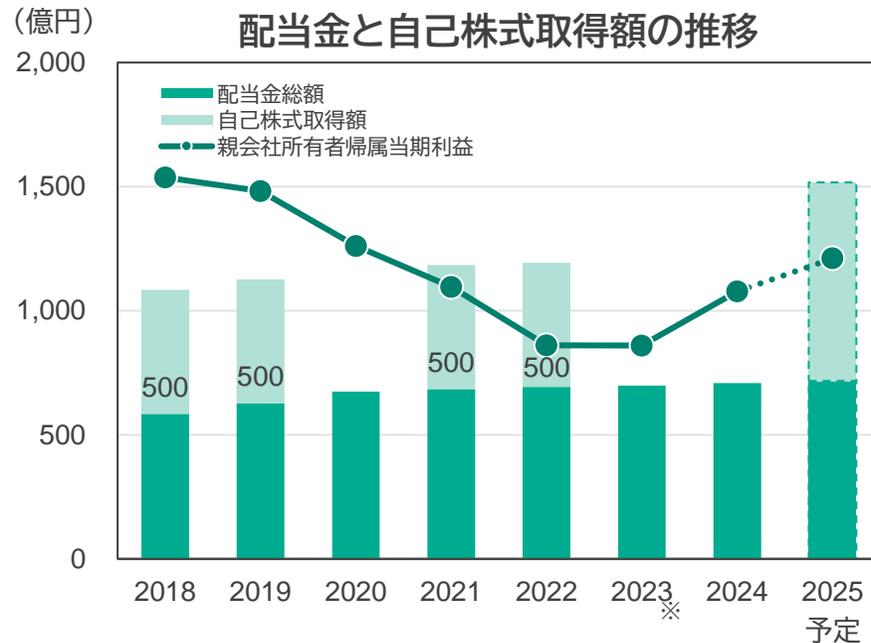
# キャピタルアロケーション戦略に基づく自己株式取得の実施について

## 自社株買いの実施概要

- 取得価額: 800億円(当社過去最大規模)
- 期間: 2025年8月~2026年1月
- 目的: 資本効率の向上

## 背景と戦略的位置づけ

- キャッシュ創出力の回復により、必要な運転資金水準を超え、キャッシュ残高は過去最高水準
- ROIC・EVAの向上を目的に戦略的投資の一環として自社株買いを実施
- 将来への成長投資は引き続き重視し、必要な財務柔軟性は維持



# H1 グローバルコンシューマーケア事業の業績 – 地域別

(億円)	売上高				営業利益			営業利益率		
	2024年 H1	2025年 H1	増減率	実質 増減率	2024年 H1	2025年 H1	増減	2024年 H1	2025年 H1	増減
日本	3,825	<b>3,995</b>	4.4%	4.4%	286	<b>412</b>	126	7.5%	<b>10.3%</b>	2.8pts
アジア	1,111	<b>1,029</b>	△7.4%	△5.7%	123	<b>108</b>	△15	11.1%	<b>10.5%</b>	△0.6pts
米州	646	<b>606</b>	△6.3%	△3.2%	34	<b>26</b>	△8	5.3%	<b>4.3%</b>	△1.0pts
欧州	438	<b>429</b>	△2.0%	△1.2%	△25	△3	22	△5.6%	△0.6%	5.0pts
海外計	2,195	<b>2,064</b>	△6.0%	△4.1%	133	<b>131</b>	△2	6.0%	<b>6.4%</b>	0.3pts
GC事業計	6,019	<b>6,058</b>	0.6%	1.3%	418	<b>543</b>	125	6.9%	<b>9.0%</b>	2.0pts

主要拠点の売上高伸長率 (実質増減率)	花王中国:	△7.0%	花王台湾:	△3.6%	花王ベトナム:	4.0%
	花王インドネシア:	△10.0%	花王タイ:	△0.9%	花王香港:	0.8%

地域別の売上高は販売元の所在地にもとづき分類

# 報告セグメントの変更 (2025年1月以降)

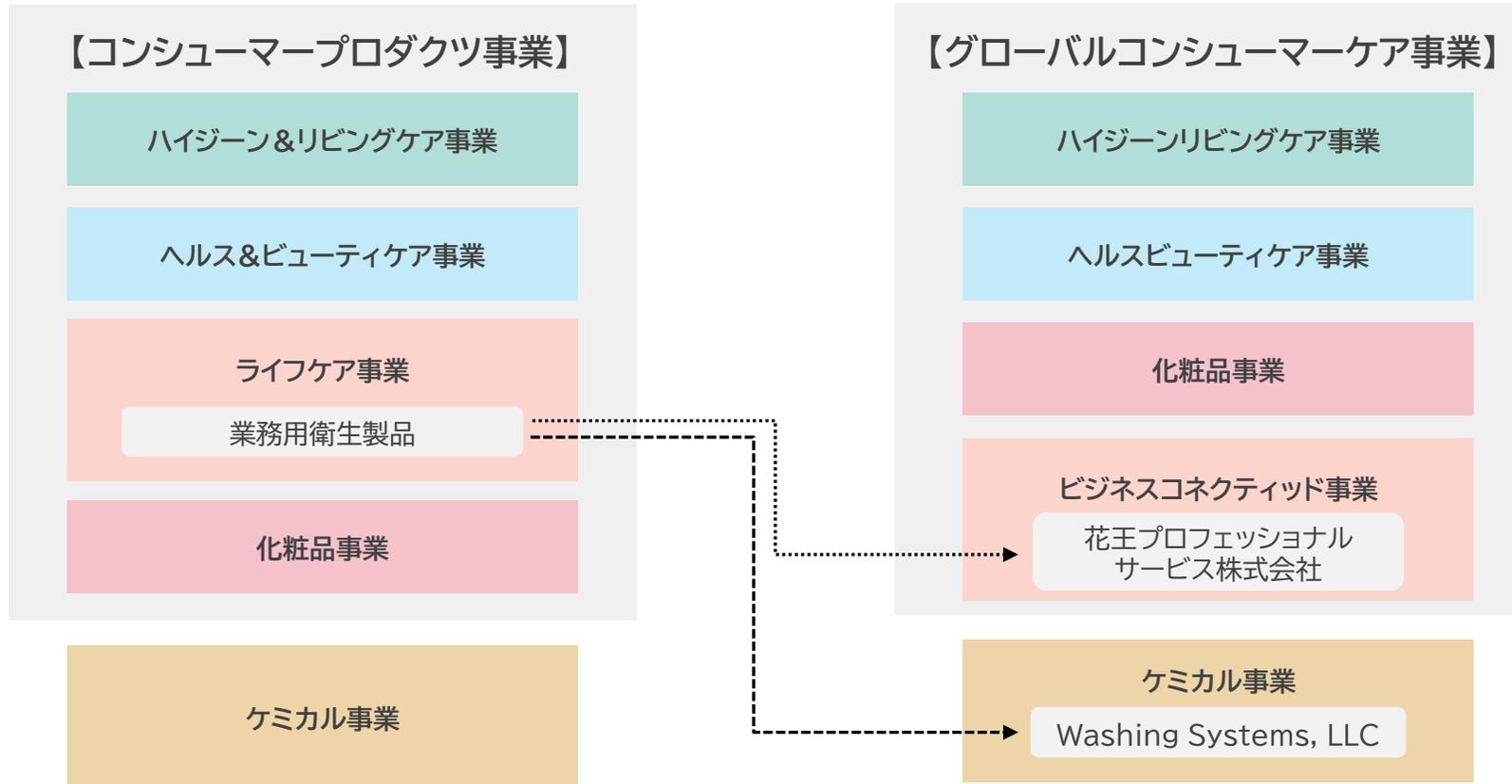
これまで以上にグローバル成長を加速させるために、2025年1月に以下の通り組織・機能を再編

**【名称変更】**

- ・ 「コンシューマープロダクツ事業」を「グローバルコンシューマーケア事業」に改称
- ・ 「ハイジーン&リビングケア事業」を「ハイジーンリビングケア事業」に改称
- ・ 「ヘルス&ビューティケア事業」を「ヘルスビューティケア事業」に改称

**【新設】**

- ・ 生産性のさらなる向上と、社内外との連携を強化し、新たなビジネスを創出する「ビジネスコネクティッド事業」を新設  
従来、ライフケア事業に含まれていた業務用衛生製品(Washing Systems, LLCを除く)とライフケア製品等で構成



KaO

きれいをこころに未来に

