

KaO

きれいをこころに未来に

2025年12月期 連結決算の概要

花王株式会社

2026年2月5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.64を参照)により、前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 連結決算概要

03 FY2026 Forecast

2026年12月期 連結業績予想

04 Mid-term Plan “K27” Progress and Beyond

中期経営計画「K27」進捗 と その先の成長の道筋

05 Appendix

Key Highlights

2025年の成果

- ✓ 日本は市場シェアの持続的拡大と稼ぐ力が定着。海外は課題の明確化と成長の芽が見え始めた局面へ
 - 日本GC事業の競争力向上：国内トイレタリー市場シェア 30ヶ月連続で前年同月を上回る
 - 成長事業への集中：化粧品大幅増収増益、欧米スキンプロテクション等の取り組み加速
 - 利益の質の改善：高付加価値化、原価低減による稼ぐ力の向上。ROICを基軸とした事業ポートフォリオマネジメントの定着

2026年取り組み／その先の成長の道筋

- ✓ 成長が期待される事業の拡大及び課題事業の立て直しを加速。K27達成及びその先の成長に繋げる
 - 2026年の打ち手：価値転嫁を含む稼ぐ力 + 海外GC事業の拡大 + グローバル推進体制強化
 - 成長の道筋：3つのキーとなる技術 - 精密選択洗浄、個体最適選択、環境適合選択

キャピタルアロケーション／株主還元他

- ✓ キャピタルアロケーションの考え方を明確化
- ✓ 2025年実績：総額800億円の自己株式取得 & 消却
- ✓ 2026年計画：
 - [配当(予定)] 37期連続増配(実質)
 - [株式分割] 2026年7月1日を効力発生日として普通株式1株につき2株の割合で分割

02

Financial Results

2025年12月期 連結決算概要

連結決算のハイライト

(億円)	2024年	2025年	増減率	前年差
売上高	16,284	16,886	+3.7%	+602
			為替影響※ +0.0%	+7
			実質 <u>+3.7%</u>	<u>+595</u>
売上総利益	6,384	6,682	+4.7%	+298
売上総利益率(%)	39.2%	39.6%	-	+0.4pts
営業利益	1,466	1,641	<u>+11.9%</u>	<u>+174</u>
営業利益率(%)	9.0%	9.7%	-	+0.7pts
税引前利益	1,510	1,698	+12.5%	+188
当期利益	1,104	1,206	+9.3%	+102
親会社所有者帰属当期利益	1,078	1,201	+11.4%	+123
EBITDA (営業利益+減価償却費+償却費)	2,351	2,499	+6.3%	+148
基本的1株当たり当期利益(円)	231.94	260.30	+12.2%	+28.36
1株当たり配当金(円)	152.00	154.00	-	+2.00
営業活動によるキャッシュ・フロー	2,016	1,997	△0.9%	△19

※ 為替レート:米ドル=149.65円 ユーロ=169.05円 中国元=20.82円

Q4 連結決算のハイライト(10-12月)

(億円)	2024年Q4	2025年Q4	増減率	前年差
売上高	4,384	4,566	+4.1%	+182
			為替影響※ +1.6%	+72
			実質 +2.5%	+110
売上総利益	1,791	1,868	+4.3%	+77
売上総利益率(%)	40.9%	40.9%	-	+0.0pts
営業利益	456	492	+7.9%	+36
営業利益率(%)	10.4%	10.8%	-	+0.3pts
税引前利益	470	504	+7.3%	+34
当期利益	375	357	△4.7%	△18
親会社所有者帰属当期利益	367	354	△3.8%	△14
EBITDA (営業利益+減価償却費+償却費)	676	711	+5.1%	+35
基本的1株当たり当期利益(円)	79.10	77.92	△1.5%	△1.18

※為替レート:米ドル=154.04円 ユーロ=179.33円 中国元=21.73円

決算のポイント

売上高 **16,886**億円
実質増減率 **+3.7%**

営業利益 **1,641**億円 利益率 **9.7%**
対前年 **+174**億円(+11.9%)
対前年(実質※) **+247**億円(+16.8%)

ROIC **9.7%**
対前年 **+0.5pts**

売上高

- 日本のGC事業が市場成長を上回り大きく伸長
- ケミカルは、情報材料の堅調さに加え、油脂における原料市況の上昇を反映した価格対応もあり増収

営業利益

- GC事業:営業利益率 10.4%——二桁回復
- ファブリック&ホームケア:日本で“高付加価値×価格”が効く——売上・シェア拡大、営業利益率19.1%に伸長
- 化粧品:中国回復+重点エリア拡大+固定費スリム化で収益急伸——営業利益 104億円(対前年+141億円)

ROIC

- 収益性の向上が貢献し対前年+0.5pts改善

販売実績

- GC事業は好調な日本が牽引し+2.5%伸長。海外は伸び悩むも、刷新した化粧品戦略が奏功しアジアで化粧品事業が2桁成長
- ケミカルは、情報材料の堅調さに加え、油脂における原料市況の上昇を反映した価格対応もあり増収

	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	3,460	5.5%	401	△11.3%	30	△9.3%	-	-	431	△11.1%	3,891	3.4%
サニタリー	716	△6.3% △2.9%	886	△2.1%	-	-	-	-	886	△2.1%	1,602	△4.0% △2.4%
ハイジーンリビングケア事業	4,176	3.3% 4.0%	1,286	△5.1%	30	△9.3%	-	-	1,317	△5.2%	5,493	1.1% 1.6%
ヘルスビューティケア事業	2,250	6.1%	365	△0.1%	1,091	△1.4%	623	△3.4%	2,079	△1.8%	4,329	2.2%
化粧品事業	1,770	6.3%	453	16.2%	77	△1.0%	315	△0.0%	845	8.1%	2,616	6.9%
ビジネスコネクティッド事業	388	△3.5% 1.2%	4	47.7%	-	-	-	-	4	47.7%	392	△3.2% 1.5%
GC事業	8,585	4.3% 4.9%	2,108	△0.2%	1,199	△1.6%	938	△2.3%	4,244	△1.1%	12,830	2.5% 2.8%
ケミカル事業※	1,446	4.5%	1,208	14.2%	869	6.7%	993	2.3%	3,070	8.0%	4,515	6.9%
合計	9,634	4.4% 4.9%	3,283	4.8%	2,065	1.7%	1,904	0.3%	7,252	2.7%	16,886	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

セグメントの業績

- GC事業は、前年からの好調を維持し、利益率10.4%を達成(対前年+1.5pts)
- ケミカルは欧州の需要減に伴う数量減と油脂事業の利幅減少に、在庫評価減の影響も重なり減益

	売上高				営業利益			概況
	(億円)	前年比	数量等	価格	(億円)	増減(億円)	利益率	
ファブリック&ホームケア	3,891	3.4%	1.4%	2.0%	741	57	19.1%	日本の高付加価値化、価格改定等が利益を牽引。アジアの伸び悩みを打ち返し、利益率20%に迫るレベルを達成
サニタリー	1,602	△4.0% △2.4%	△3.0%	△1.1%	71	△2 41	4.5%	生理用品は中国を中心にアジアが伸長。メリーズは通年での黒字達成。24年譲渡益を除くと41億円増を達成
ハイジーンリビングケア事業	5,493	1.1% 1.6%	0.1%	1.0%	813	55 98	14.8%	—
ヘルスビューティケア事業	4,329	2.2%	2.0%	0.2%	391	47 13	9.0%	日本のスキンケア、ハイプレミアムヘアケアに加えパーソナルヘルスが伸長。スキンケアは成長に向けた投資強化
化粧品事業	2,616	6.9%	5.9%	1.0%	104	141	4.0%	日本の固定費スリム化や中国事業回復等により大幅増益(利益率+5.5pts)。日本事業黒字化達成
ビジネスコネクティッド事業	392	△3.2% 1.5%	△4.6%	1.4%	23	△30 34	5.8%	メディカル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	12,830	2.5% 2.8%	1.7%	0.8%	1,331	213 286	10.4%	—
ケミカル事業※	4,515	6.9%	△3.2%	10.1%	302	△55	6.7%	情報材料は堅調に推移するも、機能材料での市場需要減や油脂の利幅減、在庫評価減等の影響を受ける
合計	16,886	3.7% 4.0%	0.5%	3.2%	1,641	174 247	9.7%	

※ 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

Q4 販売実績(10-12月)

- GC事業全体として堅調な日本、及び化粧品的大幅な改善が寄与したアジアが増収
- 米州、欧州のGC事業はヘアサロン向け事業の不調が影響し、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	994	4.4%	106	△10.4%	8	5.4%	-	-	114	△9.4%	1,107
サニタリー	183	△13.7%	224	△1.8%	-	-	-	-	224	△1.8%	407	△7.5%
ハイジーンリビングケア事業	1,177	1.1%	330	△4.6%	8	5.4%	-	-	338	△4.4%	1,514	△0.1%
ヘルスビューティケア事業	581	3.4%	97	△0.8%	274	△2.1%	159	△8.6%	529	△3.8%	1,110	△0.1%
化粧品事業	539	7.2%	125	68.3%	25	5.1%	116	△2.7%	265	22.9%	804	11.8%
ビジネスコネクティッド事業	111	△0.7%	1	△5.4%	-	-	-	-	1	△5.4%	112	△0.8%
GC事業	2,408	2.9%	552	6.4%	306	△1.3%	274	△6.2%	1,133	1.1%	3,541	2.3%
ケミカル事業※	376	△0.5%	311	8.4%	218	2.4%	241	△1.3%	770	3.6%	1,146	2.2%
合計	2,681	2.8%	854	7.3%	524	0.1%	507	△4.0%	1,885	2.1%	4,566	2.5%

※ 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

Q4 セグメントの業績(10-12月)

- 化粧品は、Q3までの好調さが更に加速し、大幅増収増益
- ケミカルは、油脂価格下落及び在庫評価減の影響が大きく、減益

	売上高				営業利益		
	(億円)	前年比	数量等	価格	(億円)	増減 (億円)	利益率
ファブリック&ホームケア	1,107	2.9%	0.9%	2.0%	226	20	20.4%
サニタリー	407	△7.5%	△7.0%	△0.5%	10	0	2.5%
ハイジーンリビングケア事業	1,514	△0.1%	△1.4%	1.3%	236	20	15.6%
ヘルスビューティケア事業	1,110	△0.1%	△0.1%	0.0%	96	8 11	8.6%
化粧品事業	804	11.8%	10.3%	1.4%	74	32	9.3%
ビジネスコネクティッド事業	112	△0.8%	△2.7%	1.9%	11	6	9.8%
GC事業	3,541	2.3%	1.4%	0.9%	417	65 69	11.8%
ケミカル事業※	1,146	2.2%	△4.6%	6.8%	73	△25	6.4%
合計	4,566	2.5%	0.1%	2.4%	492	36 40	10.8%

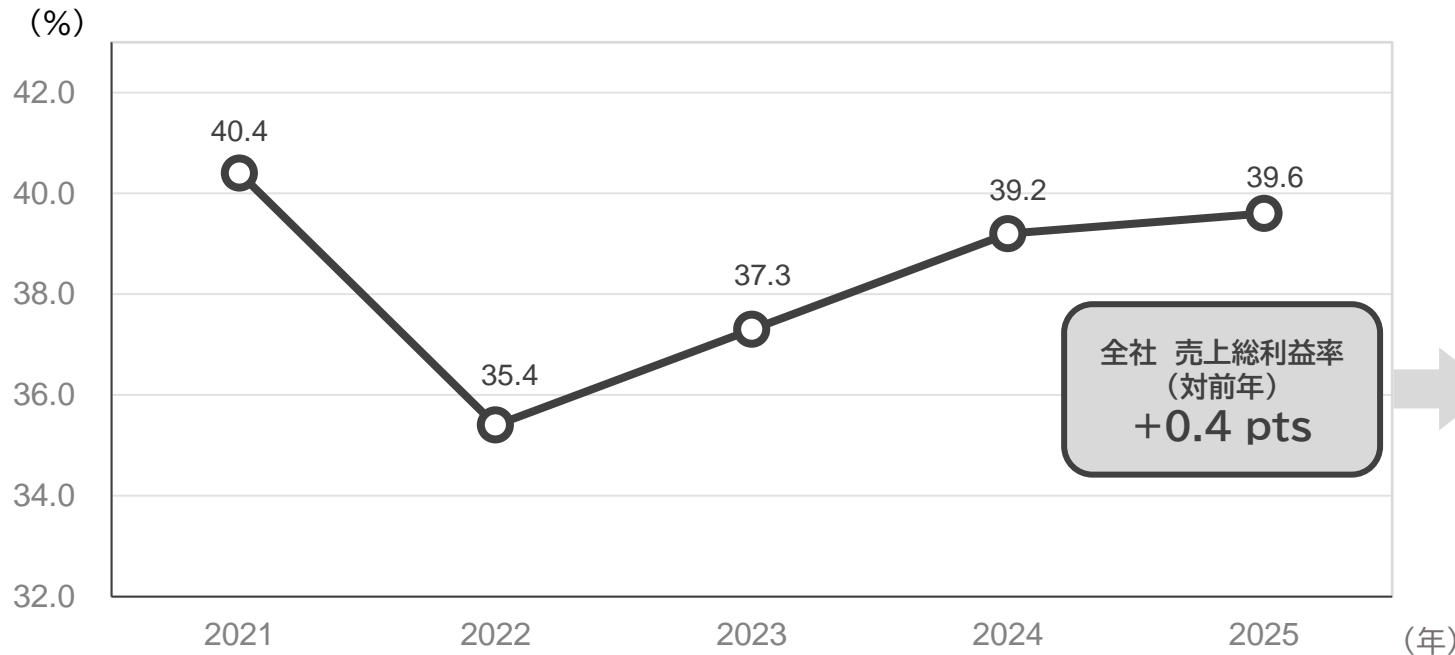
※ ケミカル事業の売上高はセグメント間取引を含む

- 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
- 化粧品の伸長も寄与し、目標を大きく超える+1.5ptsの改善を達成

売上総利益率の推移



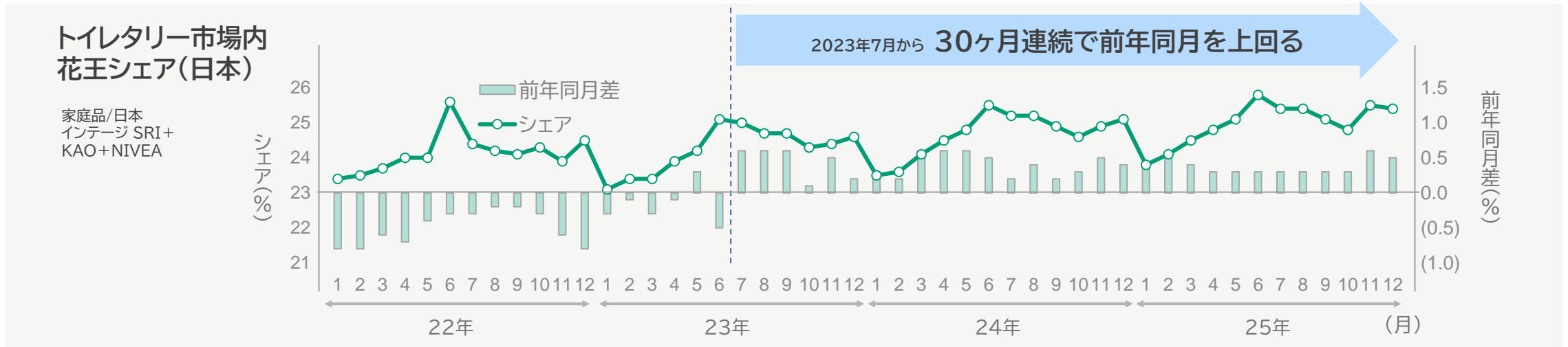
GC事業 売上総利益率

+1.5 pts > 目標改善率 +1.0 pts/年

- 販売価格改定(高付加価値化/値上げ): +0.9 pts
- 原価低減等(製品構成差含む): +1.4 pts
- 原材料価格の上昇: Δ 0.8 pts

持続的成長の確かな歩み

- 消費が二極化する市場に対し、プレミアム価格帯×マス価格帯の両軸で価値を提供し、持続的成長を実現



代表例

プレミアム価格帯
新価値で
市場創造

マス価格帯
顧客基盤拡大

衣料用洗剤



シェア46%
対前年
+2.0pts



キッチンケア



シェア52%
対前年
+1.0pts



インバスヘアケア



シェア14%
対前年
+1.3pts



顧客構造

ロイヤルユーザー
リピーター
トライアル

厚い
ロイヤルユーザー層

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

- 営業利益100億円を突破。日本黒字化達成

注力6ブランド



SENSAI MOLTON BROWN

KANEBO

SOFINA




Curél

KATE TOKYO

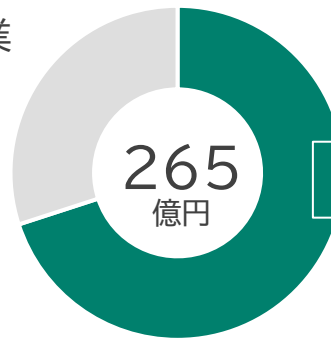
<p>日本事業 成長と収益性改善 の両立</p>	<p>注力6ブランド 成長加速</p> <p>売上前年比 113% / 市場100% インテージ新SLI</p>	<p>チャネル基盤強化</p> <p>直営EC売上前年比 118%</p>	<p>事業のスリム化</p> <p>固定費削減額 △43億円</p>
<p>グローバル成長 の基盤構築</p>	<p>ASEAN 売上拡大</p> <p>注力6ブランド売上前年比 116% ※タイ126%</p>	<p>欧州での Curél プレゼンス強化</p> <p>売上前年比 約 1.8倍</p> <p></p>	<p>アジアでの SENSAI 一体運営推進</p> <p>売上前年比 約 2.0倍</p> <p></p>
<p>中国事業 立て直し</p>	<p>計画通り セルアウト伸長 前年比</p> <p>自社 104% / 市場99%</p> <p>天猫化粧品ブランド旗艦店GMV 自社: Curél, freeplusの合計</p>	<p>EC内非正規店の 販売価格の回復</p> <p>前年比 109%</p> <p>freeplusマイルドソープの価格</p>	<p>現地生産品の育成</p> <p>セルアウト前年比 2.0倍</p> <p>Curél美容液ECセルアウト金額</p>

海外GC 注力事業の強化 - 2025年の成果

- 化粧品やスキンプロテクションを中心に、主要な海外市場でブランド強化や市場開拓を推進

			売上前年比	売上 1桁後半% 伸長 利益 約1.4倍 2桁利益率
化粧品	欧州 米州 アジア	SENSAI Curel KATE TOKYO 他	グローバル連携を強化し、成長戦略“3つの型”を推進 +8%	
ビオレUV (スキンプロテクション)	欧州 米州 アジア	 エビデンスマーケティングにより、差別化を推進 戦略チェーンでの配荷拡大を実現 +2%		
JERGENS Base (スキンケア)	米州 アジア	 8月以降の新製品及びデジタル施策強化により 若年層の認知を大きく拡大。ブランド刷新への第一歩 +1% <small>※7-12月:+4%</small>		
ロリエ (サニタリー)	アジア	 エリア毎の戦略・ロイヤルティマーケティングを推進 投資効率を上げ、利益ある成長を実現 +9%		

海外GC事業
営業利益
(2025年)



上表ブランドの
利益構成比(2025年)

利益構成 約7割

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ROIC改善。全社ROIC 9.7%

	安定収益領域	成長ドライバー領域	事業変革領域	合計
(対前年)	<ul style="list-style-type: none"> ファブリック&ホームケア パーソナルヘルス 	<ul style="list-style-type: none"> 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 	<ul style="list-style-type: none"> サニタリー ヘアケア (ヘアサロン向け製品含む) 	
売上伸長率	+3.5%	+5.1%	△0.3%	+3.7%
営業利益改善額 (実質 ^{※1})	+67億円	+49億円 (+112億円)	+42億円 (+51億円)	+174億円 ^{※3} (+247億円)
ROIC改善 ^{※2}	+1.4pts	+0.1pts	+1.1pts	+0.5pts

※1 2024年の一時的損益(+72億円)の影響を除いた金額。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

※2 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

※3 一部の費用は全社費用として計上

03

FY2026 Forecast

2026年12月期 連結業績予想

2026年 連結業績予想

(億円)	2025年		2026年		
		増減率	予想	増減率	前年差
売上高	16,886	+3.7%	17,500	+3.6%	+614
	※1 為替影響	+0.0%		+0.4%	+78
	実質	+3.7%		+3.2%	+536
営業利益	1,641	+11.9%	1,820	+10.9%	+179
営業利益率(%)	9.7%	-	10.4%	-	+0.7pts
税引前利益	1,698	+12.5%	1,850	+8.9%	+152
親会社所有者帰属当期利益	1,201	+11.4%	1,300	+8.3%	+99
EBITDA(営業利益+減価償却費+償却費)	2,499	+6.3%	2,700	+8.0%	+201
ROE	11.3%	-	12.0%	-	+0.7pts
基本的1株当たり当期利益(円)	260.30	+12.2%	287.41 ^{※2}	+10.4%	+27.11
1株当たり配当金(円)	154.00	-	156.00 ^{※2}	-	+2.00

1. 予想為替レート:米ドル=150円 ユーロ=175円 中国元=21.0円

2. 2026年7月1日を効力発生日とした普通株式1株につき2株の割合での株式分割の影響を考慮する前の金額を記載

2026年 連結売上高予想のポイント - セグメント別

- 日本はヘアケアが引き続き躍進。海外は化粧品、スキンケアでの伸長を見込む

(億円)	日本		海外計		合計		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	4,240	1.5%	1,330	0.0%	5,570	1.1%	ファブリック、ホームケアは主力品の圧倒的盤石化と新習慣の創造。サニタリーは収益安定化を優先
ヘルスビューティケア事業	2,390	6.2%	2,225	6.4%	4,615	6.3%	成長ドライバーの拡大(通年化・新規国・ハイプレミアムヘアケア&アジアカラー)とサロン事業モデルの転換
化粧品事業	1,830	3.4%	885	4.9%	2,715	3.9%	海外展開3モデルの実行、チャンネル戦略強化(EC、ドラッグストアセルフカウンター)
ビジネスコネクティッド事業	400	3.1%	5	20.0%	405	3.2%	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	8,860	3.2%	4,445	4.1%	13,305	3.5%	—
ケミカル事業※	1,460	1.0%	3,200	2.8%	4,660	2.2%	油脂事業を中心に需要回復を捉えた拡販・新規顧客獲得を推進しながら、将来の収益源事業を育成
合計	9,920	3.0%	7,600	3.6%	17,500	3.2%	—

《GC事業 海外地域内訳》

アジア	2,160	1.6%
米州	1,270	6.1%
欧州	1,015	7.2%

※ 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

海外注力事業の強化 – 2026年のポイント

化粧品×欧州

海外展開日本発型：
キュレル欧米展開の本格化

① 日本発型
2026年展開国数
+10ヶ国
欧米市場2桁成長

化粧品×アジア

海外展開アジア型：
タイ起点成功モデルの構築

KANEBO
KATE TOKYO
タイ売上
(KANEBO/KATE)
市場成長を大幅に
上回る2桁拡大

スキンケア×グローバル

ビオレブランドの
グローバル拡大

欧米
売上2桁成長
アジア
洗浄新製品を含めた
面展開で拡大

スキンケア×米州

ブランド刷新で
若年層ユーザー拡大

市場成長を
上回る拡大

- ・SNSコミュニケーションの強化

ケミカル×グローバル

収益基盤の強化
成長分野の伸長加速

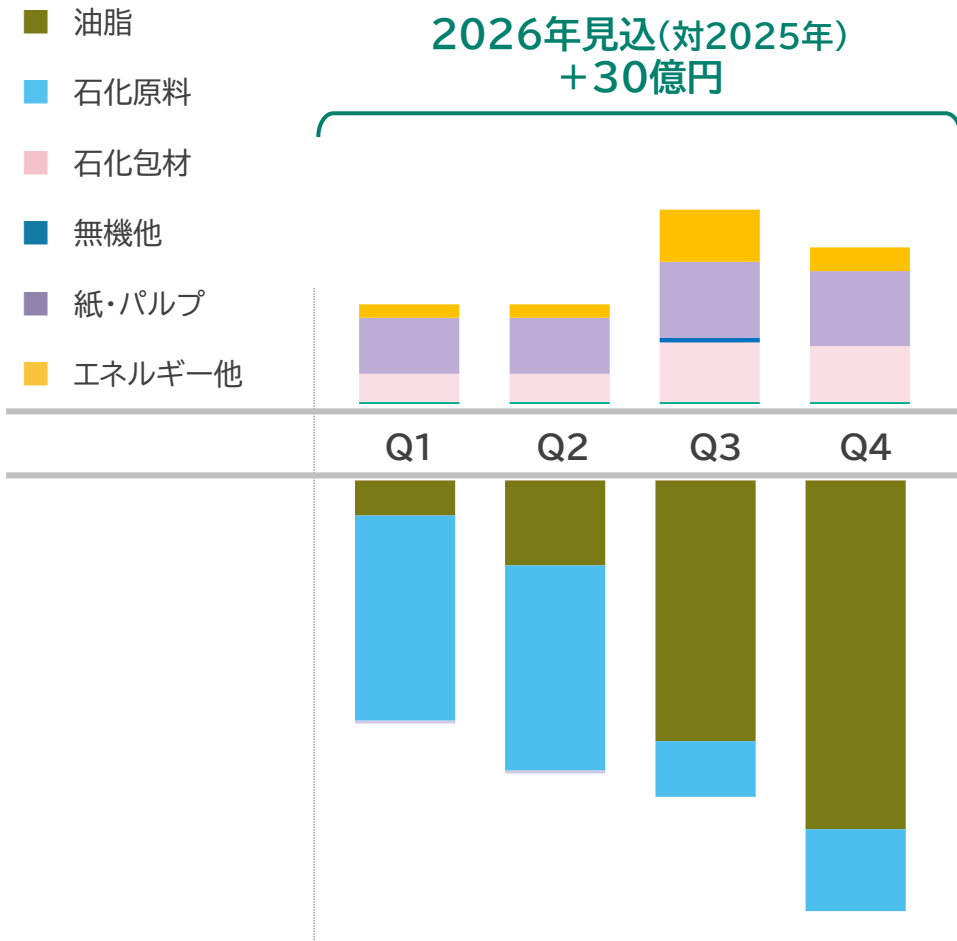
- ・半導体を含む電子材料などの成長分野の売上

前年比2桁成長

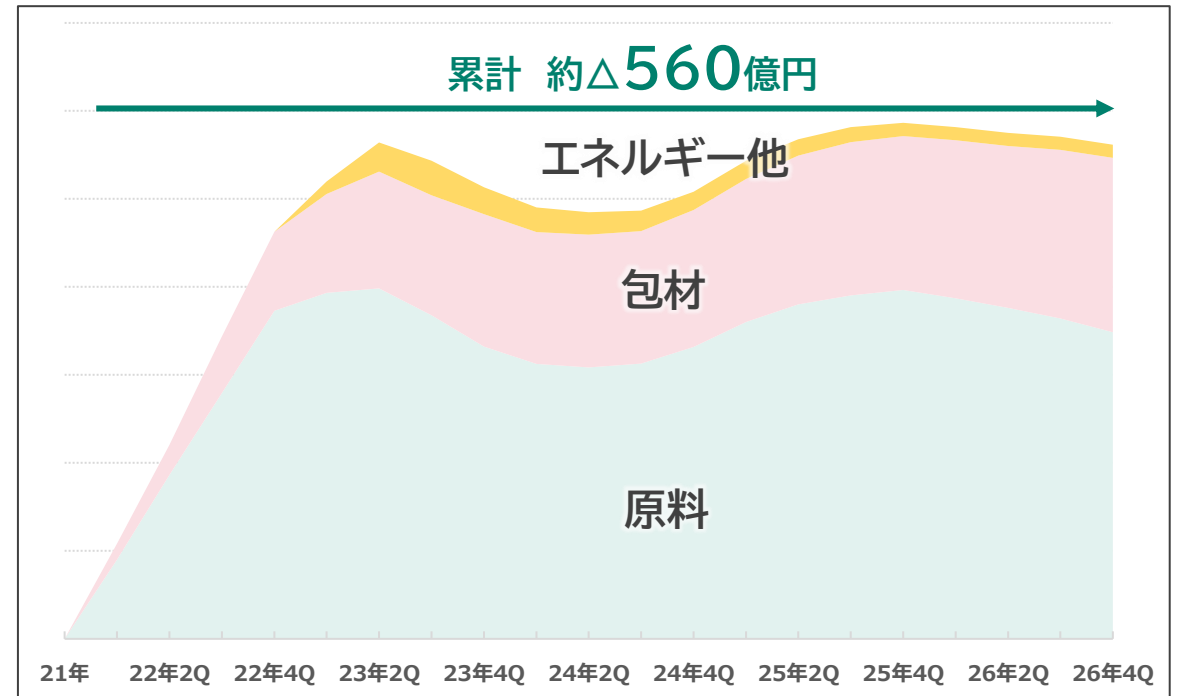
- ・三級アミン(米/欧/アジア)三極生産体制確立

2026年 原材料価格(GC事業)の見通し (対2025年実績)

- 対前年でネガティブな影響が続いていたが、6年ぶりにプラスへ転じる見通し
- 2021年以降、累計約560億円のコスト増を高付加価値化に合わせた価格改定や原価低減活動により吸収

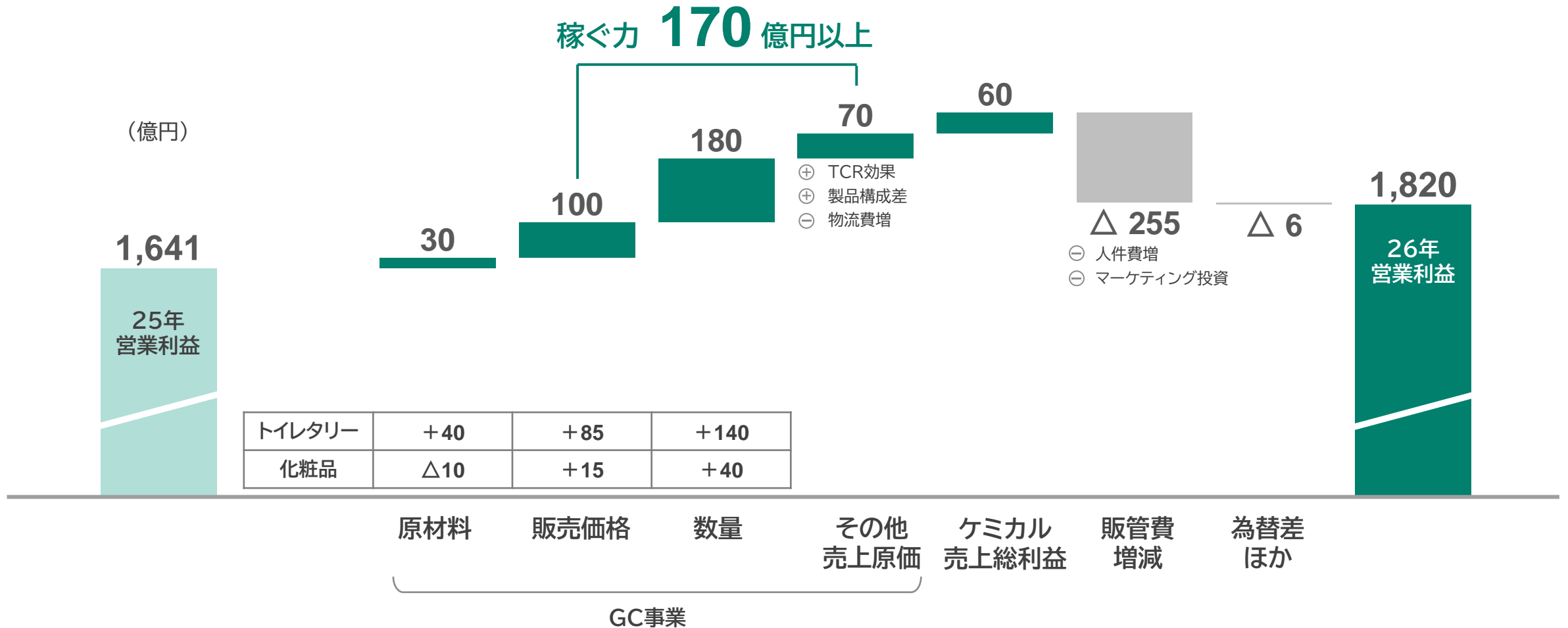


累計の原材料価格上昇推移 (2021年起点)



2026年 営業利益予想 増減分析 (対2025年実績)

- 日本のヘアケア及び米州のUVケアを中心に市場を上回る数量増を計画
- 高付加価値化に対応した価格改定に積極的に取り組むことで、人件費や物流費の上昇の影響を緩和する
- 稼ぐ力の向上による増益効果170億円以上



K27 進捗

- 「K27」目標達成に向け、計画通りに進捗中

	2023年 実績	2024年 実績	2025年 実績	2026年 予想	2027年 目標
ROIC	4.1%	9.2%	9.7%	10.5%	11%以上
EVA	149億円	332億円	411億円	510億円	700億円以上
営業利益	1,147 ^{※2} 億円	1,466億円	1,641億円	1,820億円	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	7,252億円	7,600億円	8,000億円以上 (売上高CAGR+4.3%)

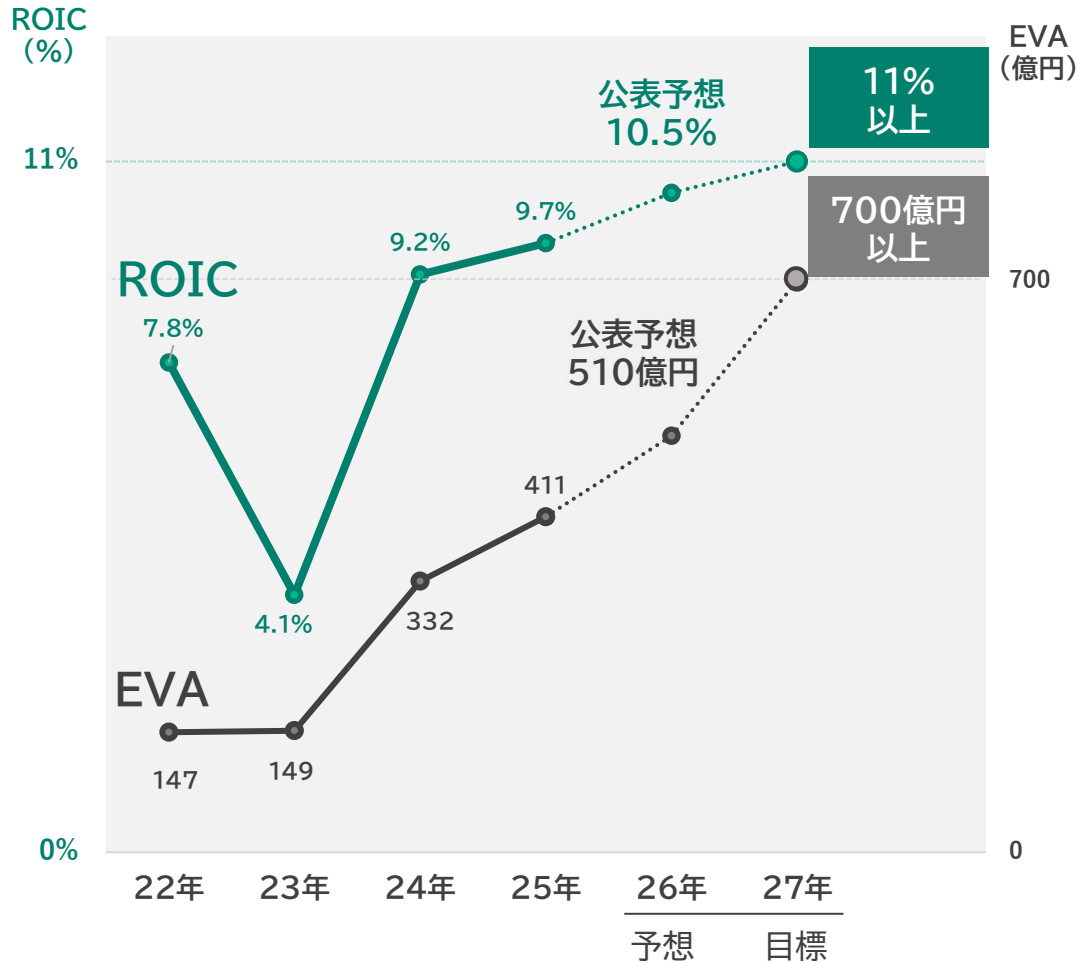
※1 販売元の所在地に基づく売上高

※2 コア営業利益

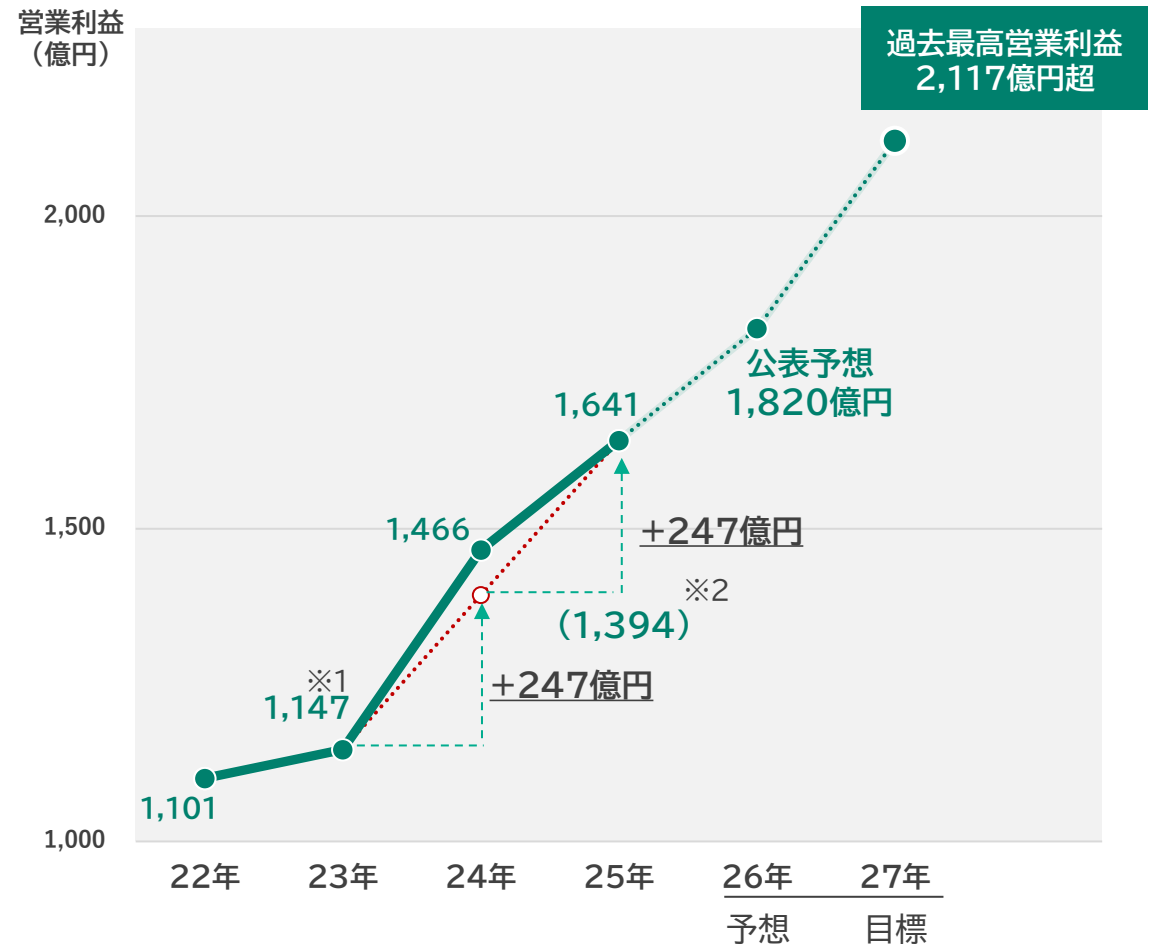
K27 進捗

- これまでに築いた成長の基盤で、2026年から段階的に成長を拡大させる

ROIC 及び EVA



営業利益



※1 2023年の営業利益は「コア利益」

※2 2024年の一時的損益(+72億円)の影響を除いた金額。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

キャピタルアロケーションの考え方

年間2,000億円以上の営業キャッシュ・フロー創出力を基盤に、将来の競争力強化および事業拡張に資する投資を最優先とした規律ある資本配分を行う

	【配分の目安】
● 将来の発展に向けた設備投資※1	約40%
● M&Aを含む戦略投資※2(自己株式の取得を含む)	約30%
● 安定的・継続的な増配	約30%

- ✓ 上記配分は固定的なものではなく、事業環境・投資機会・資本効率を踏まえ、規律あるレンジの中で機動的に運用
- ✓ EVAを資本配分判断の共通言語とし、
 - 戦略投資、M&Aにおいては、資本コストを上回る価値創出を重視
 - 余剰資金を長期に保持せず、自己資本比率は現状を上限に、M&Aにおいては必要に応じ負債も活用
 - 戦略投資において、資本コストを上回る価値創出が見込める投資機会が一時的に限定的な場合には、資本効率向上の観点から、自己株式の取得を機動的に活用

※1 更新投資のほか、事業基盤の維持・強化、能力増強、DX等、将来の競争力向上に資する投資。リース負債の返済による支出を含む

※2 事業ポートフォリオ強化・変革や非連続な成長機会獲得を目的とする施策

04

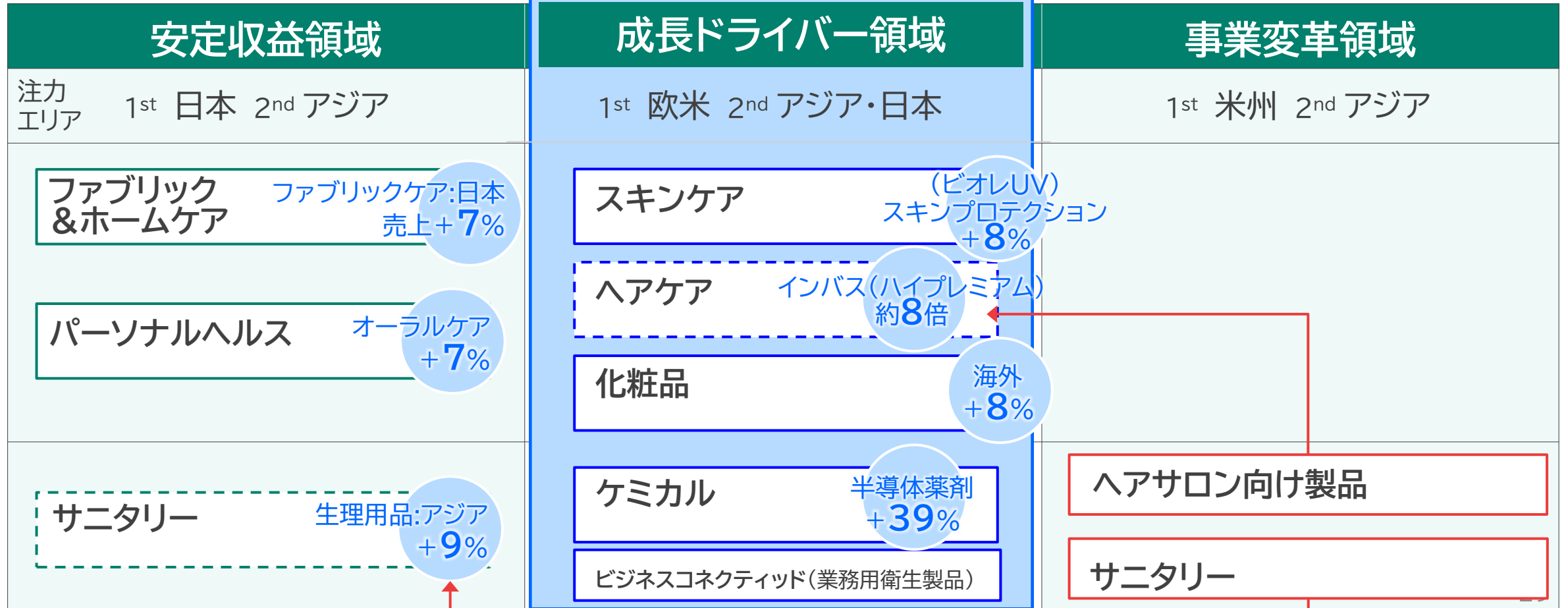
Mid-term Plan “K27” Progress and Beyond

中期経営計画「K27」進捗 と 成長の道筋

- 1) K27の進捗
- 2) 更なる成長の道筋
- 3) 事業成長を支えるデジタル変革
- 4) 「対話の経営」の前進

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 過去最高益達成の主要ドライバー

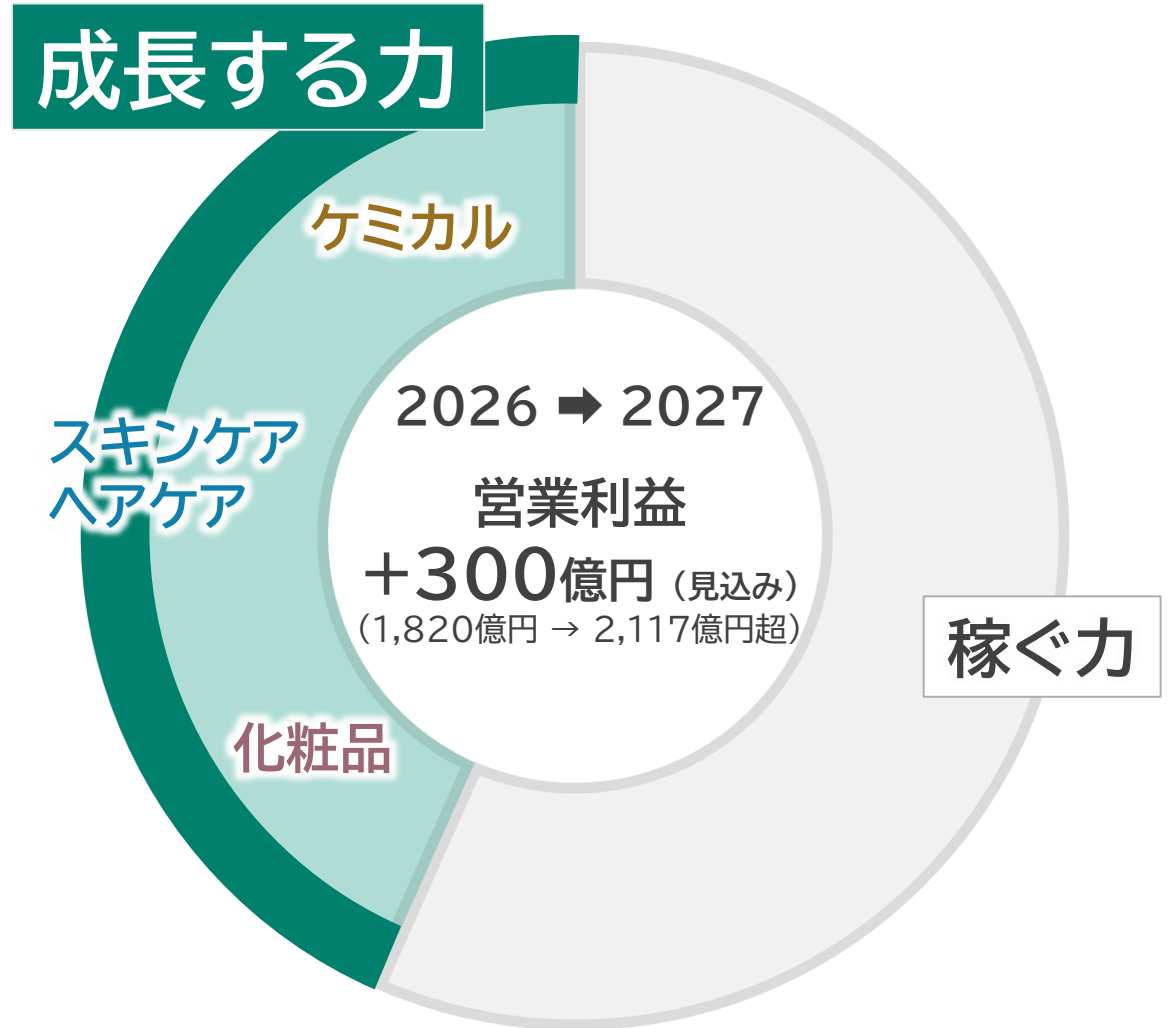
グローバル事業推進体制・DX推進

- ・高付加価値ビジネス加速
-電子材料、アグロケミカルetc
- ・展開国強化

- ・スキンプロテクション展開強化
- ・アジアポートフォリオ見直し
- ・RNAプラットフォームビジネス

- ・海外展開3モデルの本格化
- ・チャネル戦略強化(EC、ドラッグストア、セルフカウンター)
- ・RNAプラットフォームビジネス

Maximum with Minimum



K27達成 及びその先の成長に必須な考え方 - 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	コアリージョンでの確立ポジション
内容	マルチリージョン展開可能	独占的技術・強いブランド または特長的ビジネスモデル	競争優位性
指標	対象展開国・エリアにおける 規模・成長率	対象市場での ロイヤルティ比率・収益性	対象市場での シェア

“必要なものを守り、不要なものだけを除き、性質を精密に制御する”

3つの技術指針

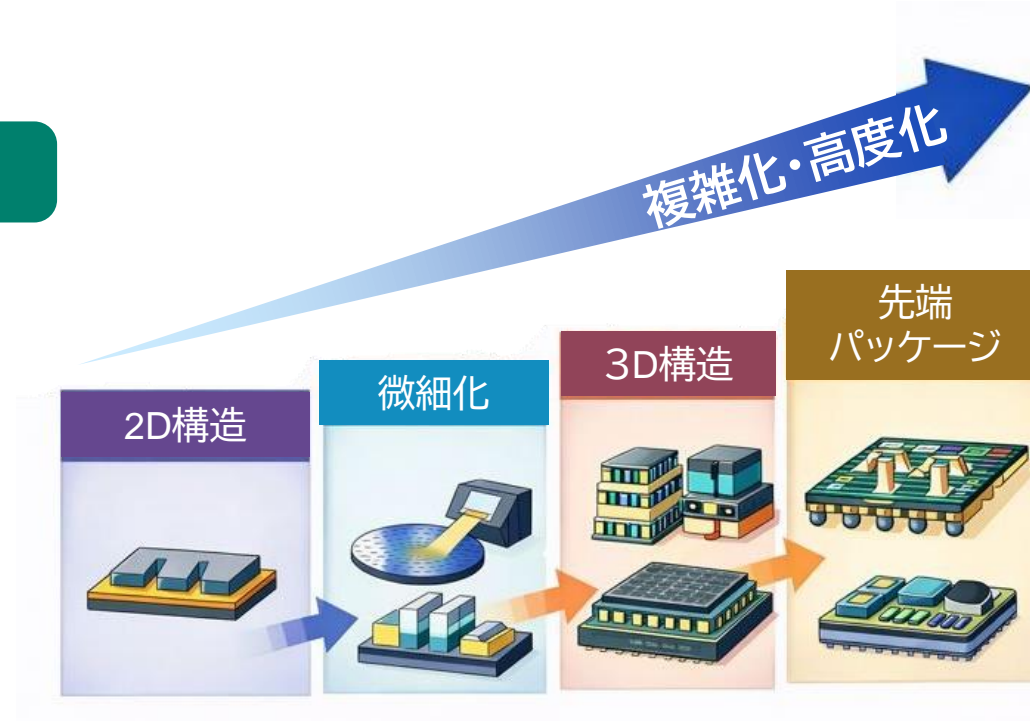
精密選択洗淨

個体最適選択

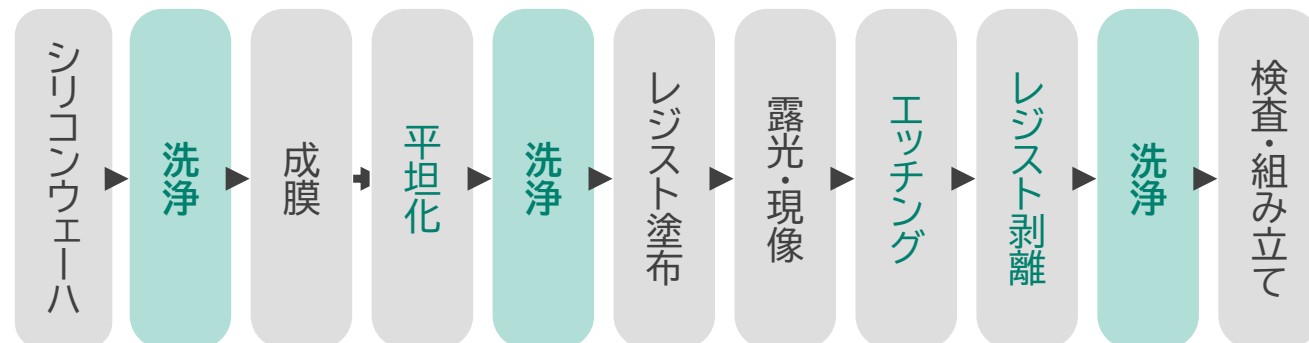
環境適合選択

成長の道筋 - 生成AI・データセンター成長を背景に需要が増す“洗浄”

半導体製造工程の進化



半導体製造工程数(>500工程)の
3~4割が洗浄工程



※ シリコンウェーハ上の微小な金属・有機物などを洗浄し取り除く工程

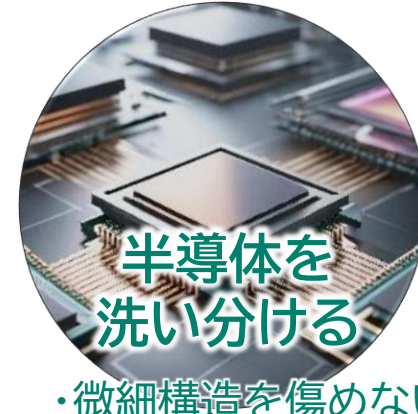
成長の道筋 - 「洗い分ける技術」を武器に成長する電子材料事業

精密選択洗浄

個体最適選択

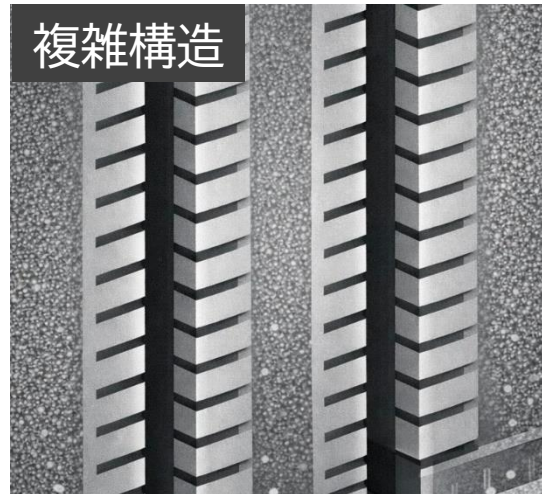
環境適合選択

花王の140年蓄積した選択洗浄技術（界面制御技術）

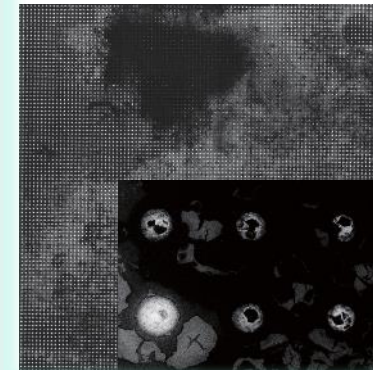


- ・微細構造を傷めない
- ・表面特性を維持
- ・高信頼性を実現

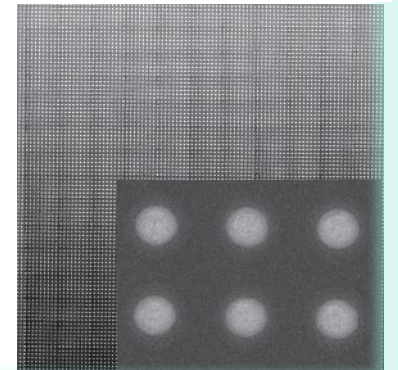
半導体の高性能化
↓
パッケージングの擦り合わせ技術進化
↓
構造の複雑化・洗浄難易度上昇



従来洗浄技術



花王新規洗浄技術



精密選択洗浄

個体最適選択

環境適合選択

電子材料事業

2年連続
最高売上更新
最高益 更新

— データセンター成長と強く連動 —

ハードディスク製造用薬剤

※研磨剤・洗浄剤

世界シェア **50%**
(当社調べ)

その他のケミカルス

CMPスラリー添加剤、セラミックス用分散剤、電子機器冷却液

半導体製造用薬剤

※パッケージ用洗浄剤

世界シェア **60%**
(当社調べ)

K27 売上倍増計画(対2023) **CAGR 約20%**

技術革新への貢献に向けて投資拡大

- ・ 共創型評価プラットフォーム「JOINT3」参画
- ・ 台湾洗浄センター設立
- ・ パートナーとの共創強化



サヨナラ、 自分を知らずに 買う時代。

買った商品がどれも自分の身体に合わず、何を買っていいのか迷子になってしまう人が大勢います。
私たちはそんな世の中を変えたい。無駄な買い物から人々を救いたい。
RNA遺伝子によって身体の“今”の状態を知ること、
「自分の身体に合う、自分にとって本当に価値あるもの」を迷うことなく選べる時代へ。
誰もが真に自分らしい美や健康を選択できることが、未来の暮らしや社会を根底から変えていく。
さあ、RNA遺伝子という確かな根拠のもとで、「自分を知る」革命が始まります。



肌遺伝子モード



競争軸を「価格・棚」から 「科学的再現性とデータ」に移行

目指す事業KPI

企業： マーケティング 投資効率	導入後： >2.0x (ターゲット:3-4x)
生活者： 合致成功率	導入後： >2.0x
社会： 商品廃棄	導入後： <0.5x

導入前を1.0として指数化

<https://www.rna-co-creation.jp/>

成長の道筋 - 肌遺伝子モード

- RNA研究が導き出した“今の私”を読み解く、新しい肌のモノサシ -

■新しいモノサシの必要性

- ・評価の高い化粧品でも「私には合わない」
- ・同じケアなのに、日によって効き方が違う

▶「選び方」ではなく“肌状態が変わっているのに、
同じ基準で選んでいる”ことが原因

■肌遺伝子モードの考え方

- ・見た目や感覚ではわからない
- ・環境、生活などのコンディションを反映した

「今の肌の本質を知る」モノサシ

■モノサシの本質

- ・肌遺伝子モードは約6割の人で変動
- ・「一度知って終わり」ではなく、定期的に確認
- ・スキンケアを「何が効きそうか」ではなく
「今の肌を本質を知ること」で選べるようにする指標

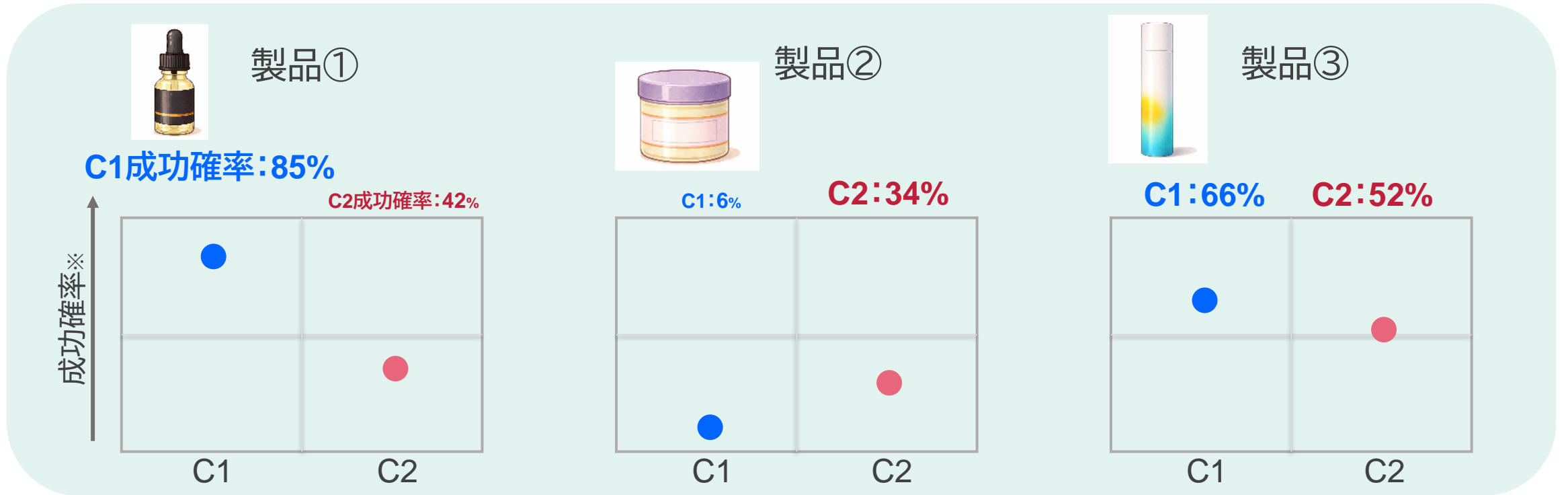
■精緻なデータから開発したモノサシ

- ・2,000種類以上の皮脂RNA遺伝子発現データを解析
- ・より精密な5,000名以上の皮脂RNAデータと10,000枚以上の素肌画像データをベースに独自AIによる画像解析
- ・スマートフォンで撮影した素肌画像から肌遺伝子モードを判定

成長の道筋 - RNAプラットフォームビジネス

肌遺伝子モードを知ると、スキンケアの成功確率が分かる

- 様々な商品により肌適性の解像度を上げる。適性の群に合わせた商品を推奨する
- 適性の群に合う組み合わせを知る。適性の群にさらに適合する商品を開発する



競争優位性: 網羅データ蓄積による合致精度

収益性: 肌型推定のLTV積み上げモデル

※肌改善効果を感じるクチコミの出現率
LTV: Life Time Value

SOFINA SYNC+

RNA×角層研究で、日々変わる肌に最適解を提供

提供価値

肌の本質を可視化し、今の肌に合う**最適解**を**循環的に提案**

コア技術(排他的独自性)

皮脂RNAモニタリング × **画像解析AI**(肌遺伝子モード)

プロダクト

“肌に応える美容液” 角層変化に同期する先行美容液(C1/C2)



THE ANSWER PROGRAM

ヘアケアを売切型からデータ駆動・継続型へ進化

提供価値

解析×科学×継続で、**個別最適**なケアを**更新し続ける**

コア技術(排他的独自性)

4軸×16タイプの**再現性ある解析アルゴリズム**

プロダクト

“組み合わせ知” 解析結果に基づく“組み合わせ知”のケア設計

リリース予定

3.2 (Mon)

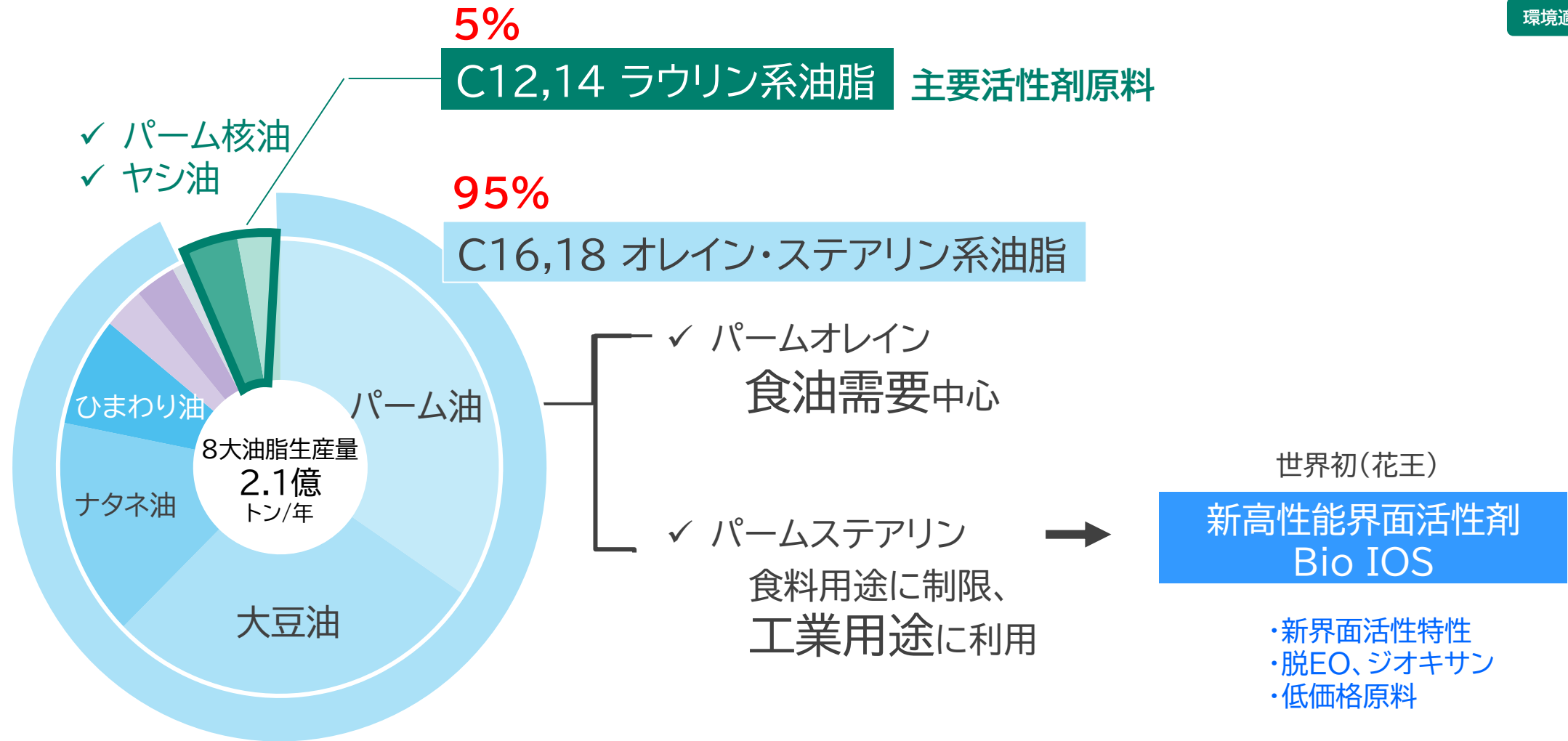


成長の道筋 - "洗う"サステナビリティの限界に挑戦





精密選択洗浄

個体最適選択

環境適合選択



新・高付加価値を創出しながら、環境適合性と経済的価値を上げ続ける

新界面活性剤 Bio IOS	アタックZERO (衣料用洗剤)	アタック 抗菌EX ラクチンプラス (衣料用洗剤)	ビオレ ザ ボディ ととのい肌 (全身洗浄料)	メリットOsolo (シャンプー)
代表アイテム				
新・高付加価値	高速洗浄力	超親水表面コート	部位選択洗浄	美髪成分保護
CO ₂ 排出量 ^{※1}	△37%	— ^{※4}	△29%	— ^{※4}
再生可能炭素比率 ^{※1}	+15%	— ^{※4}	+7%	— ^{※4}
容量単価 ^{※2}	2.6倍	1.1倍	2.2倍	— ^{※4}
売上高寄与率 ^{※3}	25%	1.6%	4%	1.3%

※1 Bio IOS配合前後の製品処方比較

※2 各カテゴリー基幹品との比較(2025年時点)

※3 2025年のブランド内同カテゴリーの売上に占める割合

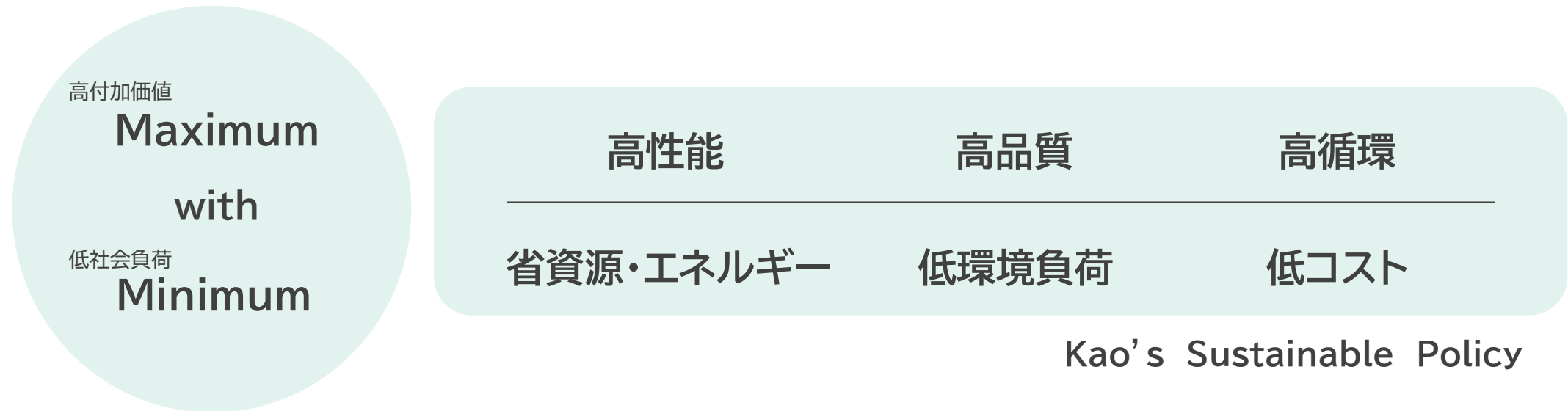
(ただしビオレととのい肌は2025年4月新発売後9か月間、メリットOsoloは2025年10月新発売後3か月間)

※4 同一ブランドにおける新提案の為、比較対象品なし

成長の道筋 - 花王のサステナビリティ(ESG)方針

- 「環境対応できる」ではなく、「環境対応を競争力にする」企業へ -

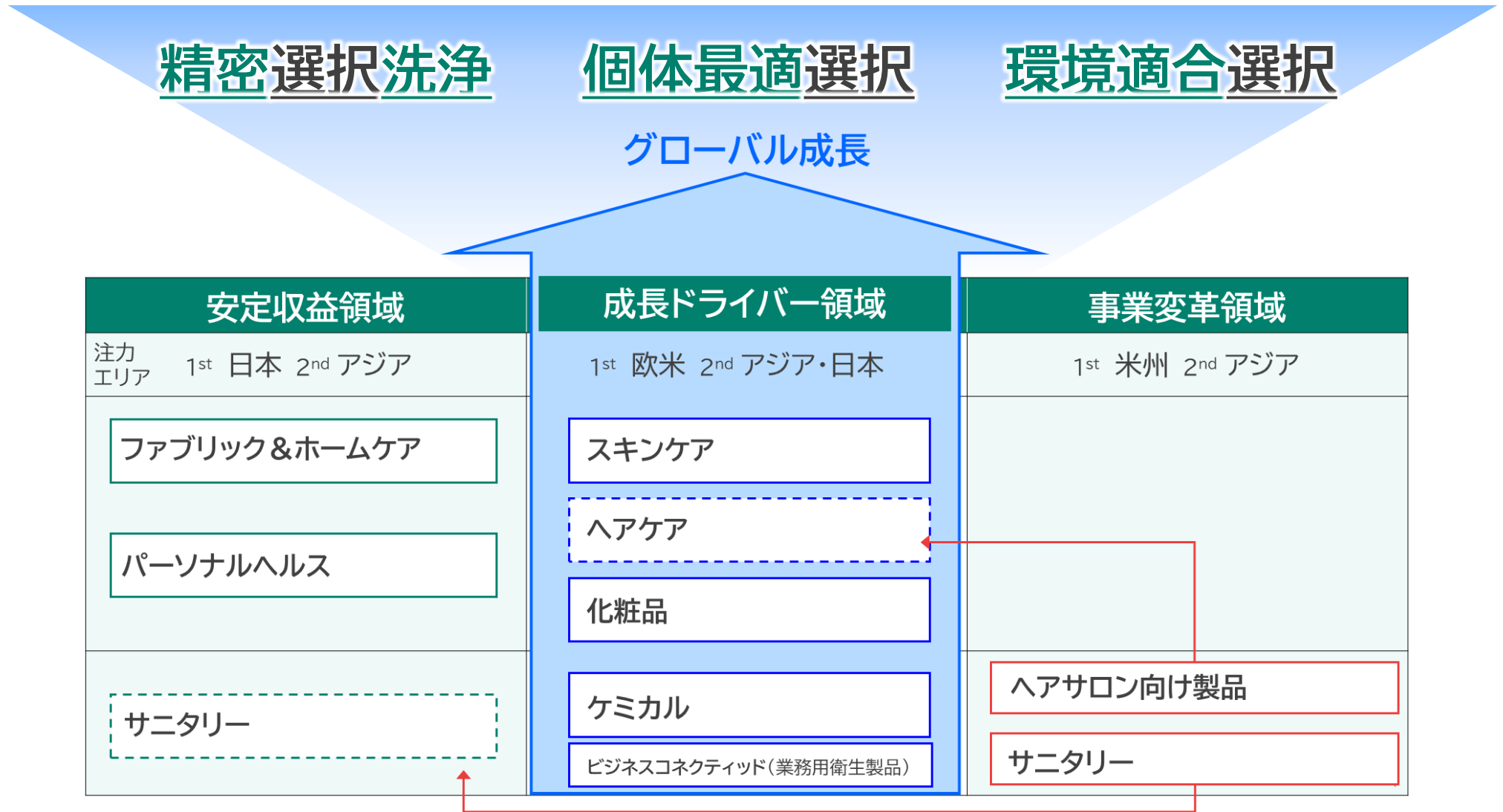
「コスト」のかかる単なる「社会貢献」としてではなく、
排他的独自技術に裏打ちされた**競争優位性・収益源**として位置づけ



「非財務」ではなく「未来財務」としての先回り戦略

K27達成 及びその先の成長に向けて

3つの排他的独自技術を核に、さらなる成長を目指す



デジタル変革の進捗と成果 – 事業成長を支える基盤の構築と価値創出の取組み

- AI centric で経営基盤を強化し、価値創出に取り組む活動が事業成長を後押し

<h2>事業成長</h2>	<h3>D2Cビジネス</h3> <p>化粧品注力6ブランド 国内D2C売上 142% 売上前年比</p> <p>SENSAI MOLTON BROWN KANEBO SOFINA Curel KATE TOKYO</p>	<h3>RNA共創</h3> <p>体験者 10万人突破</p> <p>kaostyle</p> <p>お肌のケアどき診断利用者(25年7月~)</p>	<h3>AI需要予測</h3> <p>国内化粧品 資産整理損 38%削減</p>
<h2>価値創出</h2>	<h3>肌診断技術</h3> <p>評価項目 (従来比) 5倍 77項目</p> <p>Kirei肌AI:顔写真1枚から肌内部の状態まで高精度に推定できる花王独自のAI技術</p>	<h3>社内情報活用</h3> <p>情報収集時間 60%削減 (従来比見込値)</p>	<h3>生活者の声 活用</h3> <p>Talkwalker by Hootsuite (SNSリスニングツール)</p> <p>利用者 800名以上 10カ国以上</p>
<h2>経営基盤</h2>	<h3>基幹システム</h3> <p>SAP S/4HANA 展開規模 29カ国 97社</p>	<h3>AI活用</h3> <p>ツール別DAU 合計(延べ) 5,000人/日</p> <p>KAO AI CHAT</p>	<h3>DX人財</h3> <p>市民開発者 4,700人突破</p>

花王DXの外部パートナー評価



日本マイクロソフト株式会社
代表取締役 社長
津坂美樹 氏

花王様は、現場から経営層に至るまでDXを
実践されている先進企業です。Microsoft
Azure 上のデータレイクを核に、全社・グ
ローバルで基盤を整備し、Power
Platformを活用した4,700人の市民開発
者をハブにして、経営陣を含むすべての社
員がデータとAI、そしてAIEージェントを積
極的に開発・活用されています。

その結果、多くの成功事例を実現され、ビジ
ネス変革を推進されています。



SAP ジャパン株式会社
代表取締役 社長
鈴木洋史 氏

花王様はSAP S/4HANAを単なる基幹シ
ステムの刷新にとどめることなく、
ROIC経営やESG経営を支える意思決定
基盤として活用されている、極めて先進的
な企業です。

29カ国97社へのグローバル展開を着実
に進めながら、業務標準化や業務や経営に
おけるデータのさらなる活用へと
発展されており世界的にも模範的な取り
組みと言えます。



Alice H. Chang
CEO and Founder,
Perfect Corp.

花王様は、AIを“見せる体験”ではなく、肌
科学と生活者理解を統合するための基盤と
して活用している点が非常に印象的です。

研究・商品開発・顧客体験を一気通貫でつ
なぐ取り組みは、化粧品業界において、AI
を本当の価値創出に昇華できている数少
ないグローバルレベルの実践例だと考えて
います。

「対話の経営」の前進

- 「K27」目標達成、さらにその先の成長を見据えて、経営体制は絶えず進化し続ける



【期待される役割】

グローバル消費財・IT企業での経営・マーケティング経験を活かし、当社の成長戦略や人財、DXを含む経営全般の監督への貢献

社外取締役(候補者)
奥山 眞司

【略歴】

1989年4月 プロクター・アンド・ギャンブル・ファーイースト株式会社(現P&Gジャパン合同会社)入社
 2008年9月 Procter & Gamble Korea, Inc. プレシデント
 2012年6月 プロクター・アンド・ギャンブル・ジャパン株式会社(現P&Gジャパン合同会社)代表取締役社長
 2016年11月 江崎グリコ株式会社 常務執行役員 マーケティング本部長
 2021年2月 グローバル IT 企業 代表(現任)



【期待される役割】

企業・産業リサーチ分析の知見と資本市場への理解を活かし、経営への助言、投資家との対話の質向上、社内ナレッジ基盤構築への貢献

エグゼクティブ・フェロー
佐藤 和佳子

【略歴】

1992年4月 住友信託銀行株式会社
 1994年5月 株式アナリスト業務に従事開始
 2006年6月 みずほ証券株式会社
 2019年5月 三菱UFJモルガンスタンレー証券株式会社
 2024年1月 モルガンスタンレーMUFG証券株式会社
 マネージング・ディレクター
 2026年1月 当社 エグゼクティブ・フェロー(現任)

日経ヴェリタス アナリストランキング 2017-2025 トイレタリー・化粧品 1位 / Extel(旧Institutional Investor) 2019-2025 Cosmetics & Personal care 1st

K27 進捗

- 「K27」目標達成に向け、計画通りに進捗中

	2023年 実績	2024年 実績	2025年 実績	2026年 予想	2027年 目標
ROIC	4.1%	9.2%	9.7%	10.5%	11%以上
EVA	149億円	332億円	411億円	510億円	700億円以上
営業利益	1,147 ^{※2} 億円	1,466億円	1,641億円	1,820億円	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	7,252億円	7,600億円	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

Key Highlights

2025年の成果

- ✓ 日本は市場シェアの持続的拡大と稼ぐ力が定着。海外は課題の明確化と成長の芽が見え始めた局面へ
 - 日本GC事業の競争力向上：国内トイレタリー市場シェア 30ヶ月連続で前年同月を上回る
 - 成長事業への集中：化粧品大幅増収増益、欧米スキンプロテクション等の取り組み加速
 - 利益の質の改善：高付加価値化、原価低減による稼ぐ力の向上。ROICを基軸とした事業ポートフォリオマネジメントの定着

2026年取り組み／その先の成長の道筋

- ✓ 成長が期待される事業の拡大及び課題事業の立て直しを加速。K27達成及びその先の成長に繋げる
 - 2026年の打ち手：価値転嫁を含む稼ぐ力 + 海外GC事業の拡大 + グローバル推進体制強化
 - 成長の道筋：3つのキーとなる技術 - 精密選択洗浄、個体最適選択、環境適合選択

キャピタルアロケーション／株主還元他

- ✓ キャピタルアロケーションの考え方を明確化
- ✓ 2025年実績：総額800億円の自己株式取得 & 消却
- ✓ 2026年計画：
 - [配当(予定)] 37期連続増配(実質)
 - [株式分割] 2026/7/1を効力発生日として普通株式1株につき2株の割合で分割

2026年 今後の主なスケジュール（予定）

- マーケティング戦略に関する説明会
- 研究開発戦略に関する説明会

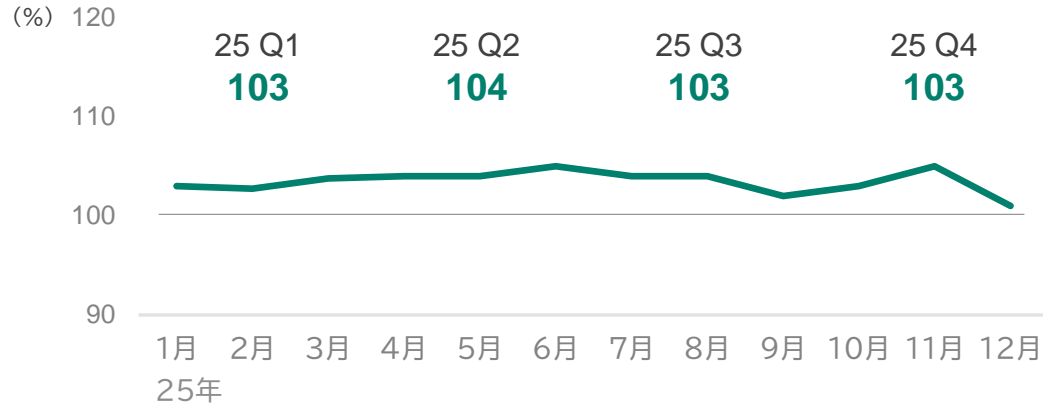
05

Appendix

国内コンシューマープロダクツ市場の状況

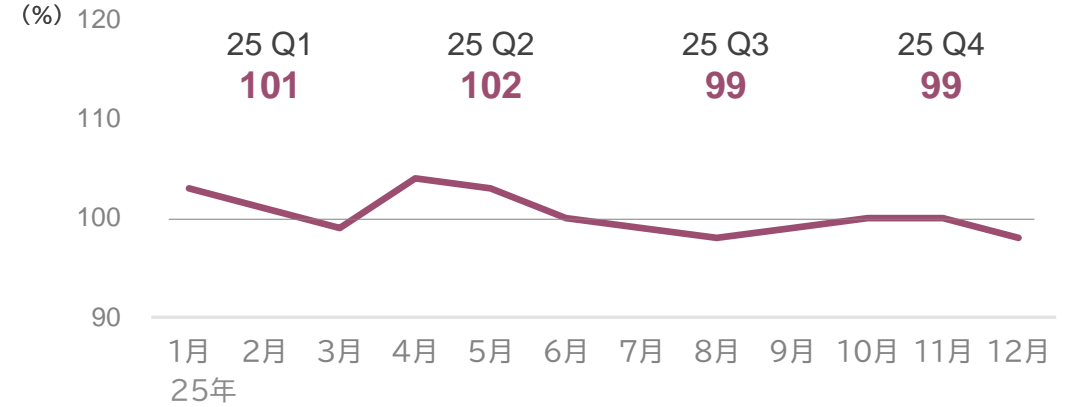
トイレタリー市場伸長率

87品目・SRI+※1金額ベース



化粧品市場伸長率

26品目・新SLI※2金額ベース



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	103	105	101	103
重質洗剤	108	110	106	108
柔軟仕上げ剤	103	105	101	103
バスクリナー	104	104	99	102
生理用ナプキン	101	102	99	101
ベビー用紙おむつ	101	104	99	101
日焼け止め	108	109	108	108
ハンドソープ	103	107	101	104
手指消毒液	107	157	104	120
入浴剤	105	106	99	103

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	100	100	98	99
スキンケア	102	100	99	100
洗顔料/メイク落とし	98	103	100	100
化粧水/乳液/クリーム	105	101	97	101
美容液	100	100	102	101
メイクアップ	95	100	96	97
ベースメイク	96	100	96	98
ポイントメイク	94	99	96	96
その他	109	98	107	104
日焼け止め	108	109	104	107

※1 SRI+: 全国約6千店の小売店POSデータによる推計 ※2 新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			
	25 Q1	25 Q2	25 Q3	25 Q4	25 Q1	25 Q2	25 Q3	25 Q4	25 Q1	25 Q2	25 Q3	25 Q4
ベビー用紙おむつ	-	-	-	-	95	95	95	97	86	86	79	83
生理用ナプキン+パンティライナー	105	104	103	96	107	104	103	105	101	101	101	103
衣料用洗剤	-	-	-	-	102	102	102	102	99	100	101	104
日焼け止め	-	-	-	-	-	-	-	-	102	92	97	96
住居用洗剤	-	-	-	-	-	-	-	-	93	96	96	100

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			
	25 Q1	25 Q2	25 Q3	25 Q4	25 Q1	25 Q2	25 Q3	25 Q4	25 Q1	25 Q2	25 Q3	25 Q4
ヘアケア	105	105	105	104	107	108	107	107	105	106	106	108
フェイスクケア	102	104	107	105	-	-	-	-	-	-	-	-
セルフタンニング	108	101	107	116	-	-	-	-	-	-	-	-
ハンド&ボディローション	112	106	106	109	-	-	-	-	-	-	-	-

Circana(参入重点カテゴリー)調べ

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	2025年	増減率	実質増減率	2024年	2025年	増減	2024年	2025年	増減
日本	8,232	8,585	4.3%	4.3%	890	1,065	176	10.8%	12.4%	1.6pts
アジア	2,125	2,108	△0.8%	△0.2%	167	187	20	7.8%	8.9%	1.0pts
米州	1,239	1,199	△3.2%	△1.6%	66	57	△9	5.3%	4.7%	△0.6pts
欧州	933	938	0.6%	△2.3%	△5	22	27	△0.5%	2.4%	2.9pts
海外計	4,296	4,244	△1.2%	△1.1%	228	265	38	5.3%	6.3%	1.0pts
GC事業計	12,528	12,830	2.4%	2.5%	1,117	1,331	213	8.9%	10.4%	1.5pts

主要拠点の売上高伸長率 (実質増減率)	花王中国:	12.9%	花王台湾:	△9.7%	花王ベトナム:	8.2%
	花王インドネシア:	△9.3%	花王タイ:	△0.6%	花王香港:	2.4%

地域別の売上高は販売元の所在地にもとづき分類

株主還元と株式分割

株主還元

- ✓ 2026年の配当予想は、対前年2円増の、1株当たり年間156円[※]
 - 37期連続増配(実質)の予定

株式分割

- ✓ 2026年7月1日を効力発生日として普通株式1株につき2株の割合で分割を予定
 - 投資単位あたりの金額を引き下げ、投資しやすい環境を整備することで、投資家層の拡大を図ることが目的

※2026年7月1日を効力発生日とした普通株式1株につき2株の割合での株式分割の影響を考慮する前の金額を記載。なお、2026年12月期の年間配当については、中間配当を株式分割前の78円、期末配当を株式分割後の39円を予定。

外部機関から高い評価を獲得する花王のESG活動

外部機関からの評価



アジアで唯一
19年連続選定
19年連続での選定は世界で6社のみ
「World's Most Ethical Companies®」選定

トップ10%



8年連続最高評価



プライム認定



トップ15%



経済産業大臣表彰



2016年認定



内閣総理大臣表彰



10回認定



9年連続



最高格付



シルバー



ESG指数 構成銘柄への採用

2025年採用



2年連続採用

2025 CONSTITUENT MSCIジャパン ESGセクター・リーダーズ指数

8年連続

2025 CONSTITUENT MSCI日本株 女性活躍指数 (WIN)

9年連続

2025 CONSTITUENT MSCI日本株 ESGセレクト・リダース指数

18年連続



9年連続



4年連続



8年連続



3年連続



* 「World's Most Ethical Companies」「Ethisphere」の名称およびロゴはEthisphere LLCの登録商標です。

• MSCI <https://www.msci.com/our-solutions/sustainable-investing>

• FTSE <https://www.ftse.com/ja/ftse-russell/indices>

• Morningstar日本株式ジェンダー・ダイバーシティ・リーダーズ指数(除くREIT)について、Morningstar, Inc., and/or one of its affiliated companies (individually and collectively, "Morningstar") has authorized Kao corporation to use of the Morningstar® Japan ex-REIT Gender Diversity Tilt Index Logo ("Logo") to reflect the fact that, for the designated ranking period, Kao corporation ranks within the top group of companies comprising the Morningstar® Japan ex-REIT Gender Diversity Tilt Index ("Index") on the issue of gender diversity in the workplace. Morningstar is making the Logo available for use by Kao corporation solely for informational purposes. Kao corporation's use of the Logo should not be construed as an endorsement or a recommendation, offer or solicitation to purchase, sell or underwrite any security associated with Kao corporation. The Index is designed to reflect gender diversity in the workplace in Japan, but Morningstar does not guarantee the accuracy, completeness or timeliness of the Index or any data included in it. Morningstar makes no express or implied warranties regarding the Index or the Logo, and expressly disclaims all warranties of merchantability or fitness for a particular purpose or use with respect to the Index, any data included in it or the Logo. Without limiting any of the foregoing, in no event shall Morningstar or any of its third party content providers have any liability for any damages (whether direct or indirect), arising from any party's use or reliance on the Index or the Logo, even if Morningstar is notified of the possibility of such damages. The Morningstar name, Index name and the Logo are the trademarks or services marks of Morningstar, Inc. Past performance is no guarantee of future results.

注力したESGの取り組み

- 環境・社会課題への対応を事業活動に組み込み、生活者への提供価値を高めながら、機会創出とリスク低減の両輪で推進

気候変動による生活環境変化に適応し 紫外線防御と快適性を両立するUVケア



経済価値

- 2025年3月の先行販売で計画比1.5倍、購入者の89%^{*1}が再購入意向
- スキンプロテクション事業の出荷金額は2024年比107%
- ビオレUVは独自技術を軸に27の国と地域に展開

環境・社会価値

- 気候変動により紫外線量や温度・湿度が大きく変わる環境下で、屋外の蒸し暑さと屋内の乾燥という相反する課題に対応
- これまでの均一な塗膜をつくれる技術に加えて、蒸し暑い時は汗を吸収してべたつきを抑え、乾燥時は水分を放出して乾燥を防ぐ独自技術を導入し、肌負担を低減
- 高い紫外線防御と心地よい使用感を両立し、日焼け防止と日常の快適な外出を支援

*1 2025年先行販売「ビオレUV アクアリッチ エアリーホールドクリーム」日本での購入者 女性20-59歳 108名
2025年4月実査

持続可能なパーム油調達 サプライチェーン連携で原材料調達リスクを低減

経済価値

- トレーサビリティ確保とNDPE^{*1}徹底により、森林破壊・人権問題に起因する調達トラブルや是正対応の発生リスクを低減
- SMILE^{*2}による小規模農園の生産性向上で、既存サプライチェーン内の供給安定性を強化
- 第三者機関・NGOと協働し、調査・是正・情報開示の仕組みを整備。課題把握から是正までのプロセスを明確化し、持続可能な管理体制を構築

環境・社会価値

- パーム農園まで91%、ミルまで99%^{*3}のトレーサビリティを確保し、森林破壊・人権侵害リスクを上流まで可視化
- SMILE^{*2}プログラムで延べ3,489の小規模パーム農園を支援^{*4}し、既存農地での生産性向上とRSPO認証取得を促進
- 支援農園で平均56%^{*5}の収率向上を確認し、新規森林開発を伴わない持続可能な生産への転換を後押し
- 国連指導原則に沿うグリーンバンスメカニズムを309農園に導入^{*3}し、人権侵害・土地紛争へ早期対応・是正を制度化

*1:NDPE:No-Deforestation, No-Peat, and No-Exploitation

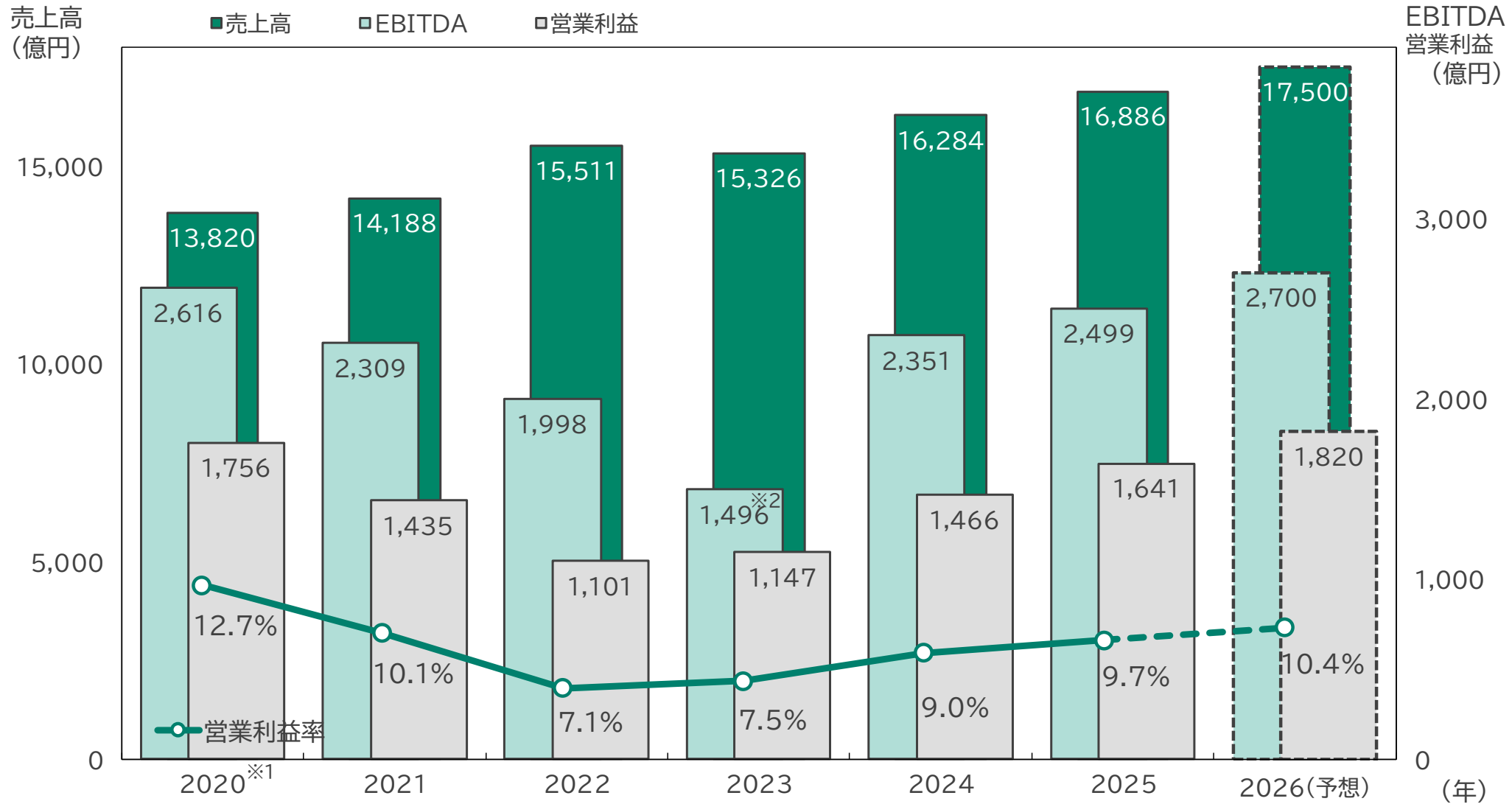
*2:2025年6月30日実績

*3:SMallholder Inclusion for better Livelihood & Empowerment

*4:2024年12月31日実績

*5:2021年度実績

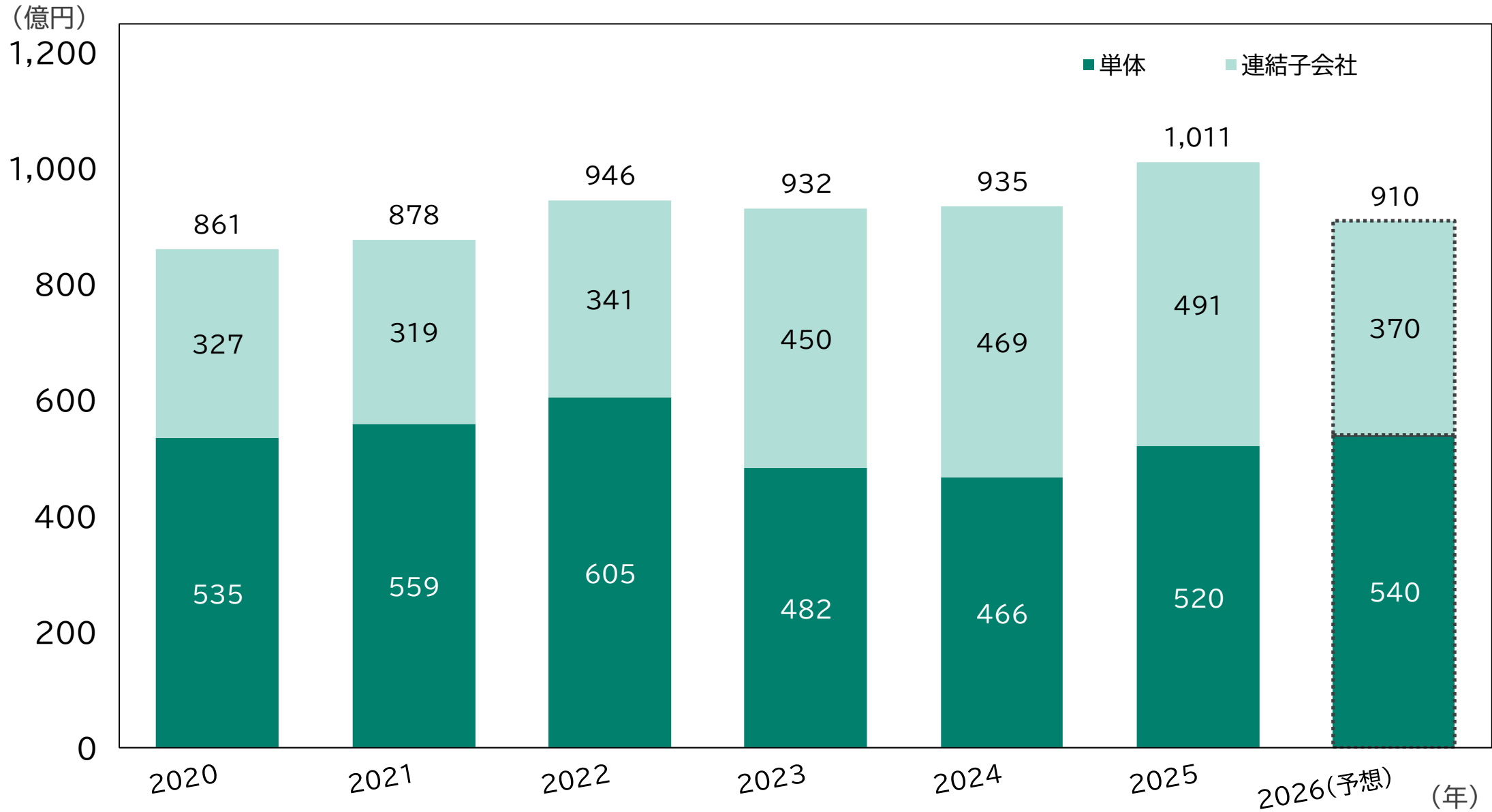
連結売上高/EBITDA/営業利益



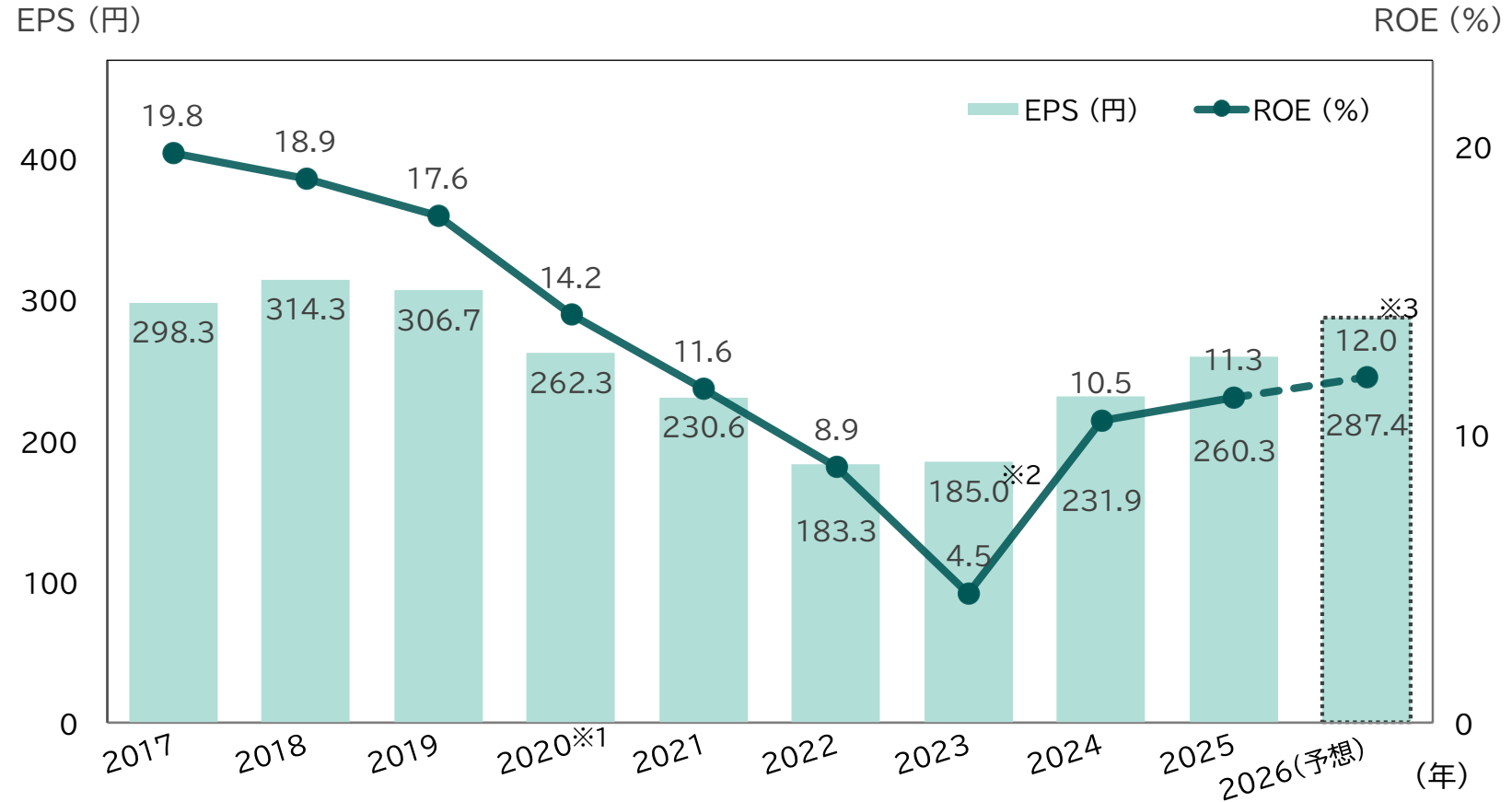
※1 2020年より一部の取引において売上高の認識方法を総額から純額に変更

※2 2023年はコア営業利益

資本的支出の推移



ROE/EPSの推移



期中平均株式数(百万株)	492.8	489.1	483.3	480.9	475.5	469.4	464.9	464.6	461.3	452.3
親会社の所有者に帰属する当期利益[IFRS] (億円)	1,470	1,537	1,482	1,261	1,096	860	860	1,078	1,201	1,300

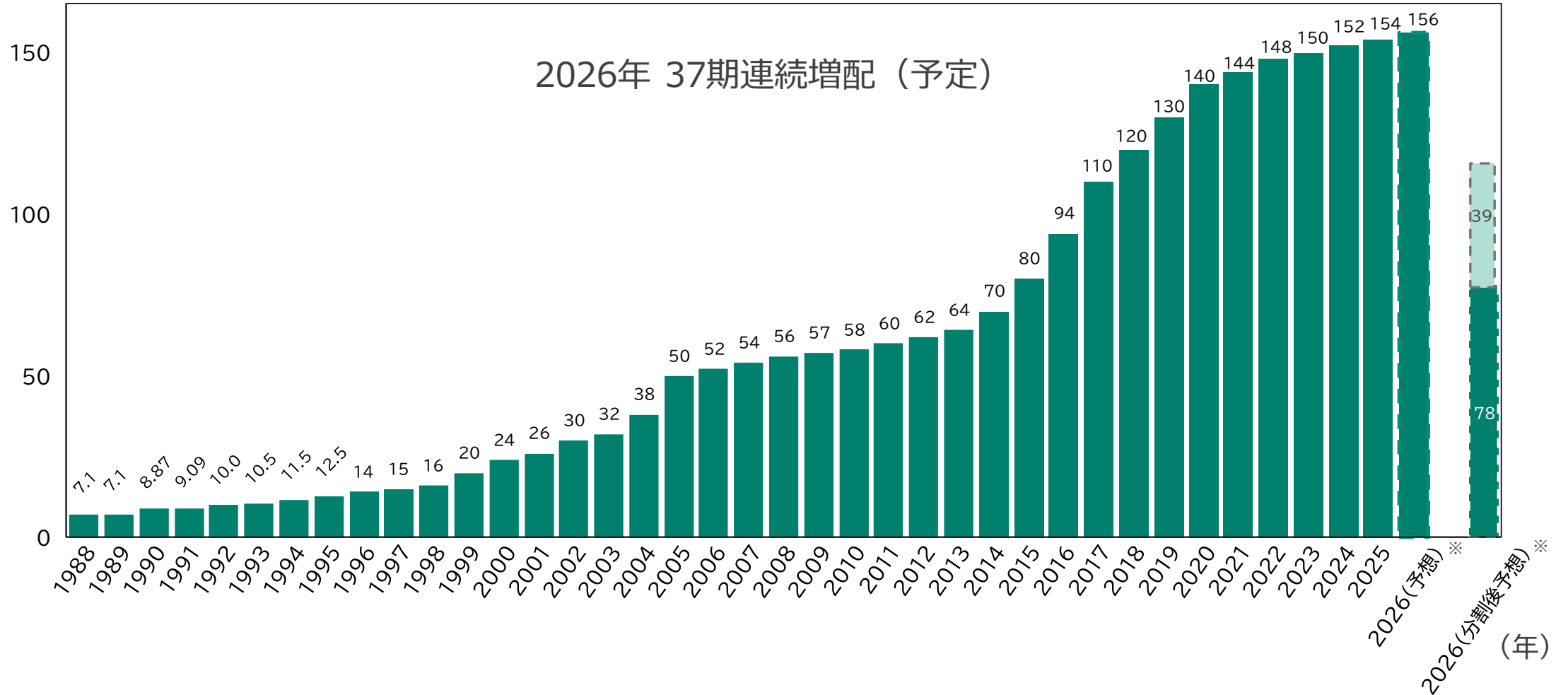
※1 2020年より一部の取引において売上高の認識方法を総額から純額に変更

※2 2023年はコア利益に基づき算定

※3 2026年2月の取締役会において、2026年7月1日を効力発生日として、普通株式1株につき2株の割合で株式分割を行うことを決議
2026年度のEPSについては、株式分割前の金額を記載。なお分割を考慮したEPSは通期で143.7円

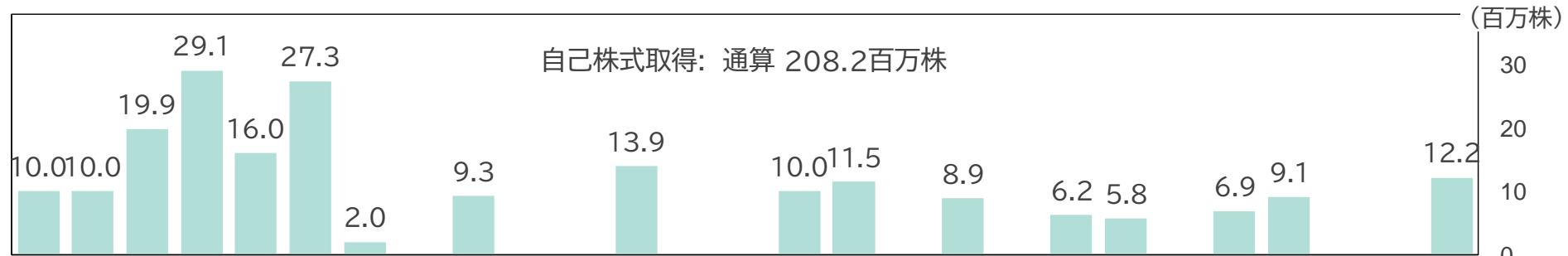
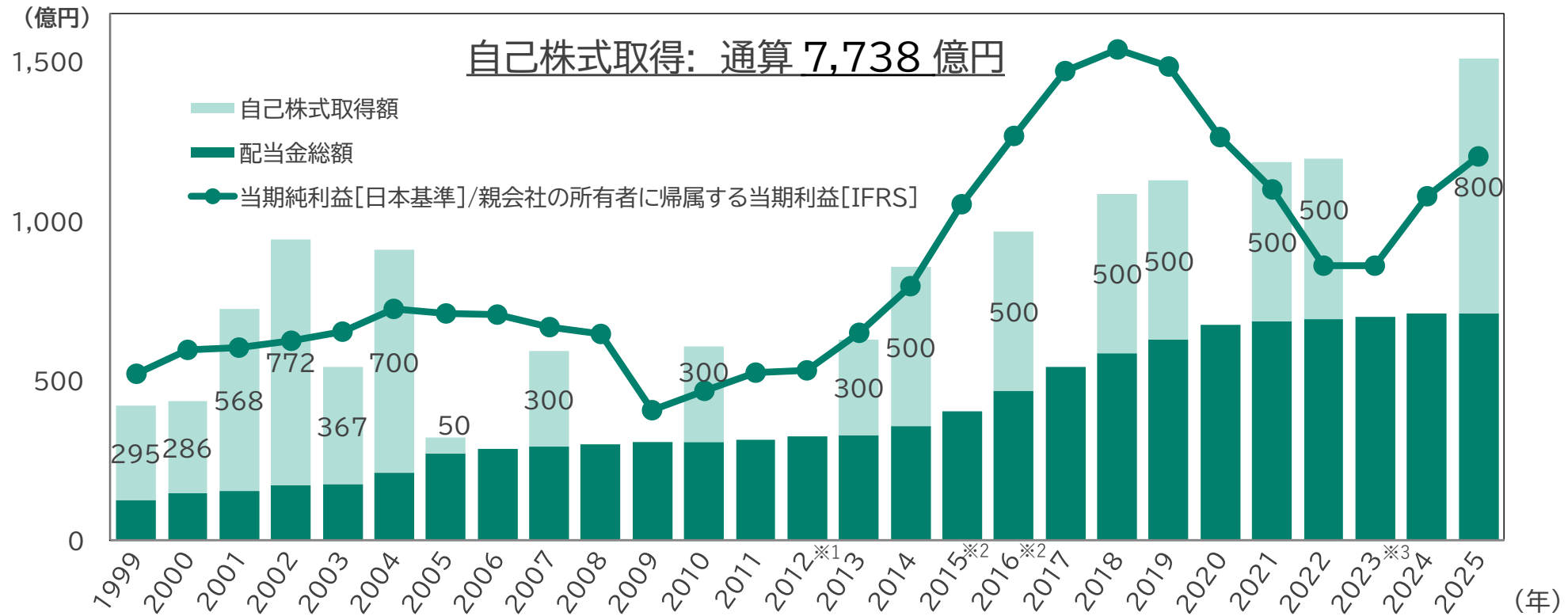
1株当たり配当金の推移

1株当たり配当金 (円)



※2026年2月の取締役会において、2026年7月1日を効力発生日として、普通株式1株につき2株の割合で株式分割を行うことを決議
 2026年6月30日を基準日とする2026年度の中間配当については、株式分割前の株式数を基準に実施。2026年度の期末配当金については、株式分割前の78円と分割後の39円の配当予定額を併記

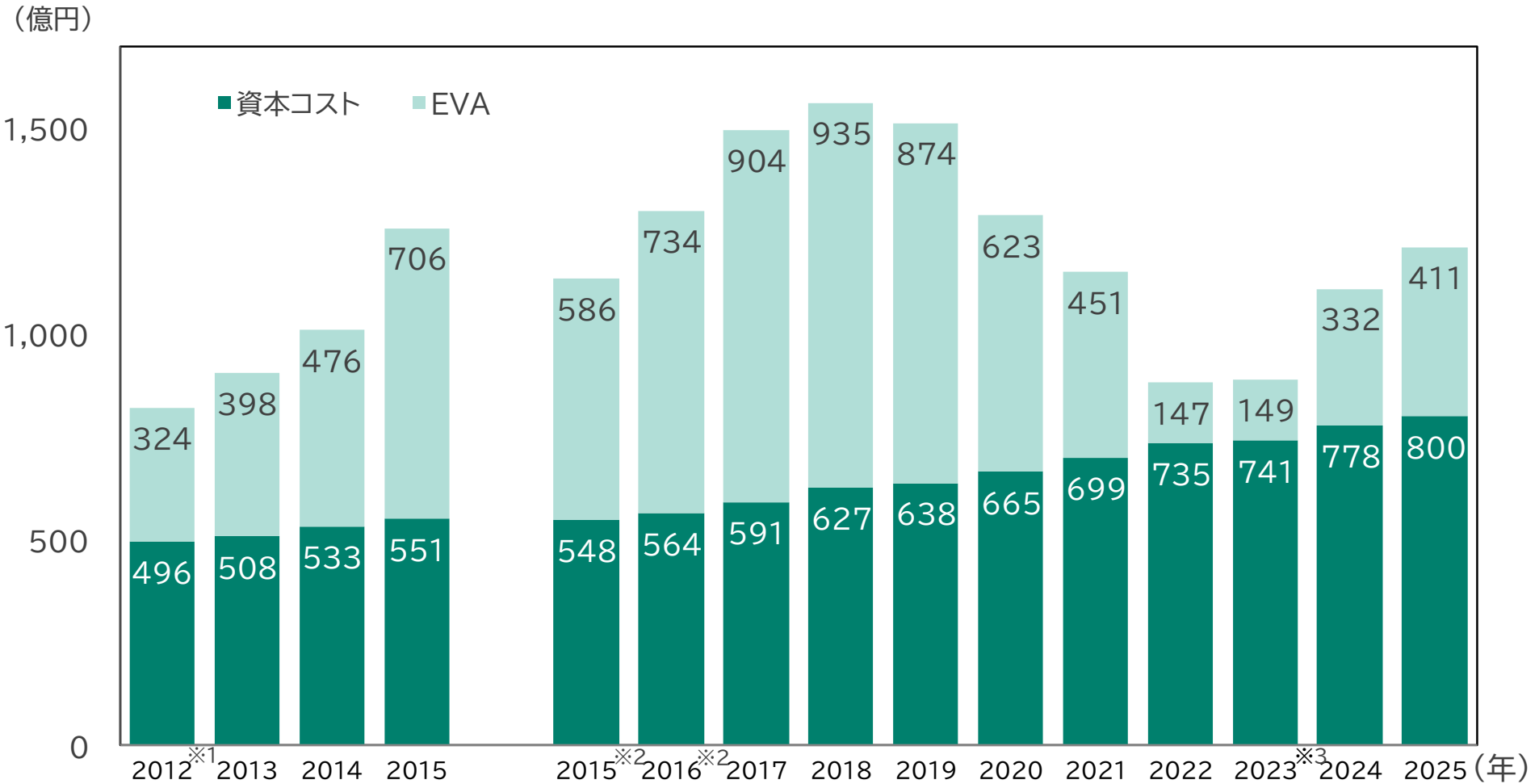
株主還元



※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年よりIFRSを適用。2015年はIFRSに基づき算定

※3 2023年はコア利益に基づき算定

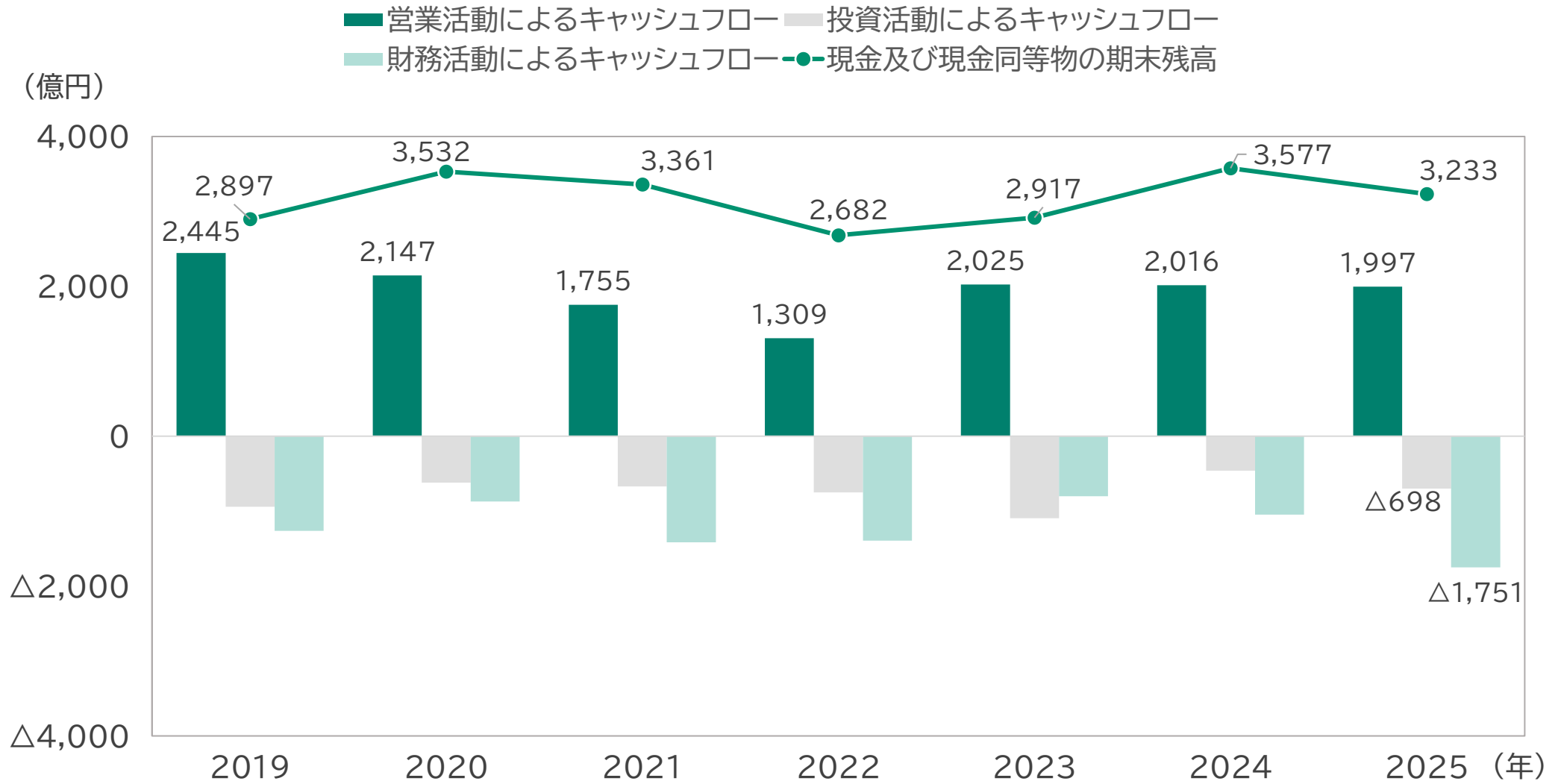


※1 2012年度より決算期を3月31日から12月31日に変更（2012年度の実績は3月決算であったグループ会社は4-12月・12月決算のグループ会社は1-12月）

※2 2016年よりIFRSを適用。2015年はIFRSに基づき算定

※3 2023年はコア利益に基づき算定

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

		売上高		営業利益	営業利益率	主要ブランド
		16,886 億円 対前年 +3.7%	構成比	1,641 億円 対前年 +174億円	9.7 % 対前年 +0.7pts	
グローバル コンシューマー ケア事業	ハイジーンリビングケア事業 <ul style="list-style-type: none"> 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 	5,493 億円 +1.1%	32.5 %	813 億円 +55億円	14.8 % +0.9pts	
	ヘルスビューティケア事業 <ul style="list-style-type: none"> 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 	4,329 億円 +2.2%	25.7 %	391 億円 +47億円	9.0 % +0.9pts	
	化粧品事業 <ul style="list-style-type: none"> カウンセリング化粧品 セルフ化粧品 	2,616 億円 +6.9%	15.5 %	104 億円 +141億円	4.0 % +5.5pts	
	ビジネスコネクティッド事業 <ul style="list-style-type: none"> 業務用衛生製品 	392 億円 △3.2%	2.3 %	23 億円 △30億円	5.8 % △7.1pts	
	ケミカル事業 <ul style="list-style-type: none"> 油脂製品 機能材料製品 情報材料製品 	4,515 億円 6.9%	24.0 %	302 億円 △55億円	6.7 % △1.8pts	

- 2025年12月期実績
- 売上高の対前年増減率は、為替変動の影響を除く実質増減率
- ケミカル事業の売上高はセグメント間取引を含む
- 営業利益1,641億円はセグメント別に配分していない全社費用等を含む

報告セグメントの変更 (2025年1月以降)

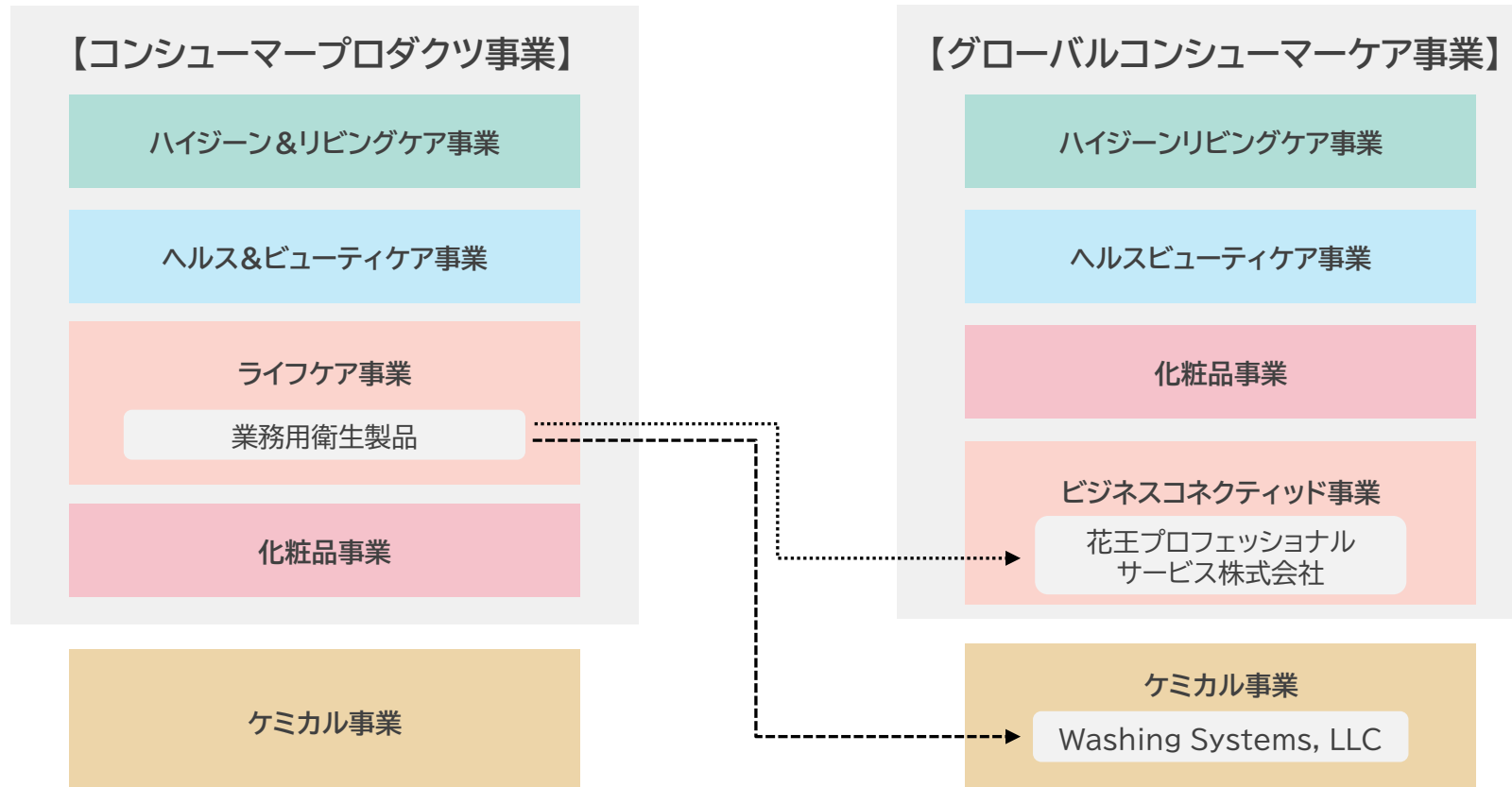
これまで以上にグローバル成長を加速させるために、2025年1月に以下の通り組織・機能を再編

【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

