

Kao

きれいを ところに 未来に

2024年12月期 連結決算の概要

花王株式会社

2025年2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

- 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/グローバルコンシューマーケア
- 「CP」：Consumer Products（コンシューマープロダクツ）の略
- 「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

Contents

01 Key Highlights

02 Financial Results

2024年12月期 連結決算概要

03 FY2025 Forecast

2025年12月期 連結業績予想

04 Significant Progress on the K27 Strategy

中期経営計画「K27」進捗

05 Appendix

Key Highlights

- 24年は計画を上回る結果を出すことで、K27達成に向けて力強い一歩を踏み出すことができた

[背景]

1. 構造改革による利益の回復
2. コアブランドの競争優位性が向上
3. 高付加価値製品のグローバル展開を推進



稼ぐ力の改革
(構造改革効果)



花王の強み
“よきモノづくり”
の更なる進化

- 25年は稼ぐ力を持続的に伸長させるとともに成長加速に向けた強固な基盤を確立する
- 化粧品事業は中国での流通在庫の適正化を計画通り実行し、25年は利益貢献を見込む
- K27重点目標であるROIC改善は、24年は利益の伸長に加え非効率資産処分等で計画を上回る

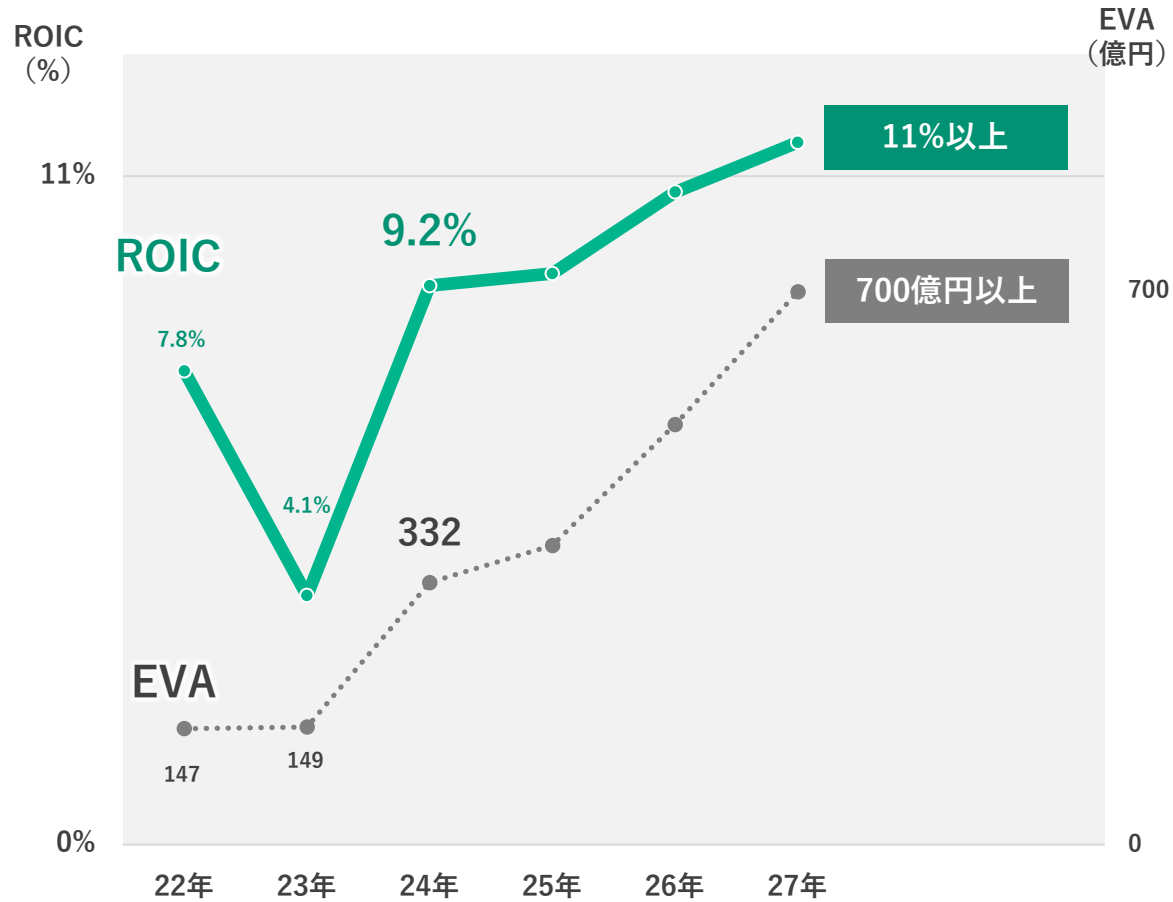
	2023年 実績	2024年 修正計画※3	2024年 実績	2025年 計画	2027年 目標
ROIC	4.1%	8.8%	9.2%	9.4%	11%以上
EVA	149億円	270億円以上	332億円	370億円	700億円以上
営業利益	1,147億円※2	1,400億円	1,466億円	1,600億円	過去最高利益の更新 (2019年2,117億円)
海外売上高※1	6,558億円	約7,000億円	7,055億円	7,300億円	8,000億円以上 (売上高CAGR+4.3%)

※1 販売元の所在地に基づく売上高
 ※2 コア営業利益
 ※3 2024年8月8日公表

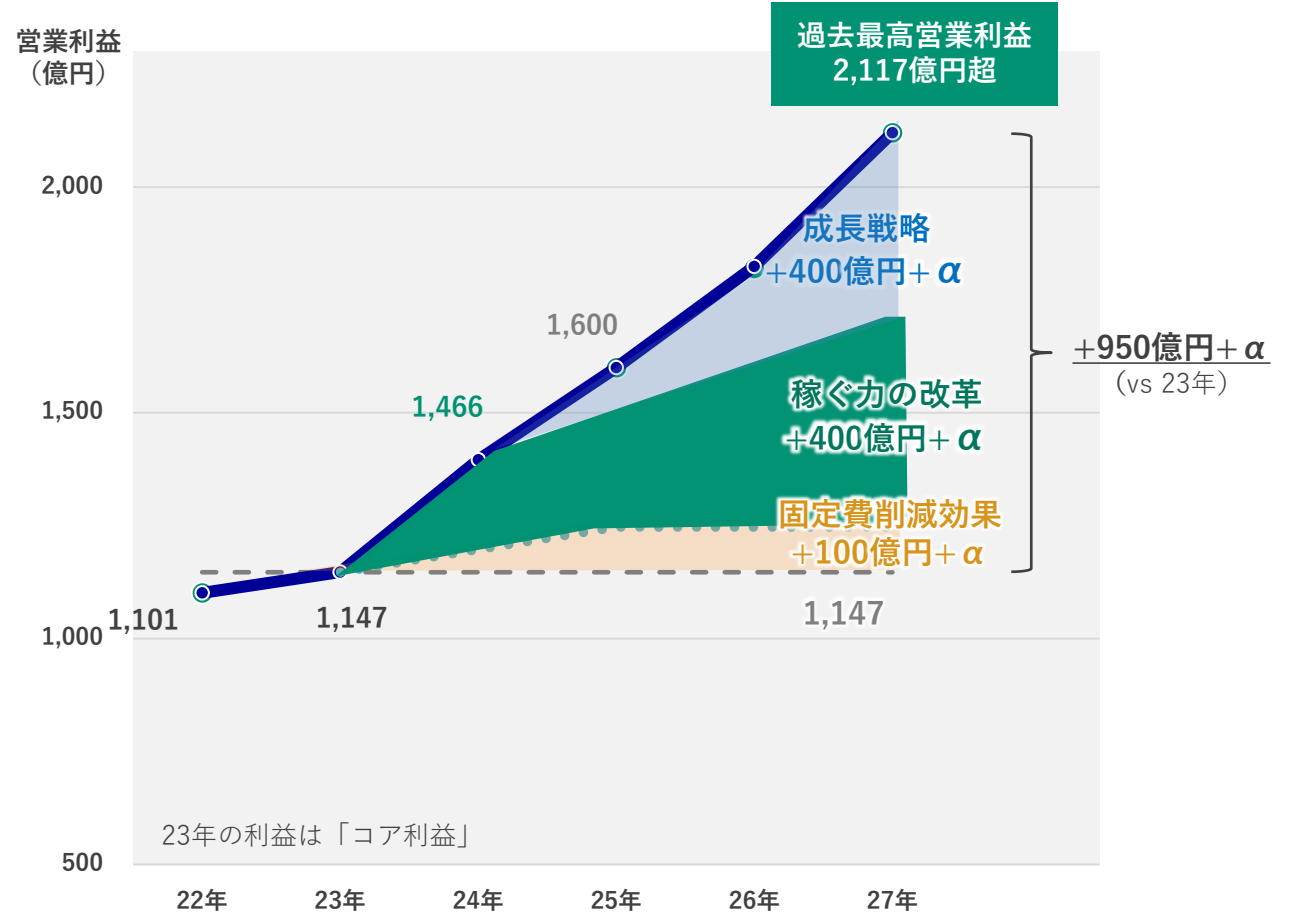
➤ 花王の成長戦略であるグローバル・シャープトップ戦略の進捗は順調であり、K27達成の確度は高まった

「K27」進捗

ROIC推移 (概算)



営業利益推移 (概算)



ご参考：K27公表時想定

- ① 固定費削減効果
 - ② 稼ぐ力の改革
- 構造改革効果 約300億円

02

Financial Results

2024年12月期 連結決算概要

連結決算のハイライト

- 構造改革効果に加え、国内トイレタリーとケミカルの貢献により、売上総利益率は**+1.9ppt**、営業利益は**+319億円 (+27.8%)** の1,466億円達成

(億円)	2023年	2024年	増減率%	前年差
売上高	15,326	16,284	+6.3	+959
			為替影響 +3.0	+458
			実質 +3.3	+500
売上総利益	5,751	6,384	+11.0	+633
売上総利益率	37.3% 37.5%	39.2%	-	+1.9 +1.7
営業利益	1,147	1,466	+27.8	+319
営業利益率	7.5%	9.0%	-	+1.5
税引前利益	1,185	1,510	+27.4	+325
当期利益	883	1,104	+25.1	+221
親会社所有者帰属当期利益	860	1,078	+25.3	+218
EBITDA (営業利益+減価償却費+償却費)	1,496	2,351	+57.1	+854
基本的1株当たり当期利益 (円)	184.95	231.94	+25.4	46.99
1株当たり配当金 (円)	150.00	152.00	-	+2.00
営業活動によるキャッシュ・フロー	2,025	2,016	▲0.4	▲9

為替レート：米ドル=151.42円 ユーロ=163.81円 中国元=21.04円
 2023年の利益は「コア利益」を示す (EBITDAを除く)

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」を用いた比率を示す

Q4 連結決算のハイライト (10-12月)

- 売上総利益率は+0.1ppt、営業利益は+17億円 (+3.8%) の456億円達成

(億円)	2023年Q4	2024年Q4	増減率%	前年差
売上高	4,067	4,384	+7.8	+317
			為替影響 +1.3	+52
			実質 +6.5	+266
売上総利益	1,658	1,791	+8.0	+133
売上総利益率	40.8%	40.9%	-	+0.1
営業利益	439	456	+3.8	+17
営業利益率	10.8%	10.4%	-	▲0.4
税引前利益	439	470	+7.2	+31
当期利益	360	375	+3.9	+14
親会社所有者帰属当期利益	358	367	+2.7	+10
EBITDA (営業利益+減価償却費+償却費)	319	676	+111.7	+357
基本的1株当たり当期利益 (円)	76.93	79.10	+2.8	+2.17

為替レート：米ドル=152.30円 ユーロ=162.55円 中国元=21.19円
 2023年Q4の利益は「コア利益」を示す (EBITDAを除く)

決算のポイント

売上高 **16,284**億円
 実質増減率+3.3%

営業利益 **1,466**億円 利益率 **9.0%**
 対前年+319億円 (+27.8%) ※

2024年実績

【利益拡大】

- ファブリック & ホームケアは商品開発のスピードアップ、高付加価値新製品の投入等により売上は+6.8%、営業利益率18.2%まで伸長。国内シェアも拡大
- サニタリーは構造改革効果が大きく発現。ブランド力強化や生産の効率化等も進展し、事業譲渡益除きでも黒字達成
- ケミカルは半導体、電子材料分野などの高付加価値製品の拡販等により全地域で増収。営業利益率は+1.8pptの8.5%

【売上伸長】

- ヘルス & ビューティケアは営業利益率は▲2.8pptの8.1%となったが、25年以降の成長に向けたマーケティングの先行投資や欧米子会社の構造改革を実施
 - ✓ スキンプロテクションの売上は約30%伸長
 - ✓ ヘアケアの改革が進展。日本プレミアム市場参入（「melt」、「THE ANSWER」）で目標の2倍のシェアを獲得

【市況変化への対応】

- 化粧品の売上は中国及びブランド統廃合による返品引当金（23年）等の影響を除くと+約4%で伸長。中国の流通在庫適正化の実施により営業利益率は▲3.7pptの▲1.5%

※ 2023年「コア利益」との比較

販売実績

- 国内CP市場の伸長の中、主要カテゴリーで市場を上回る伸長を達成
- アジアCP事業は収益性を改善することに注力。中国を除くアジアCP▲2.1%

(億円)		日本	アジア	米州	欧州	合計
ファブリック & ホームケア	2024年	3,279	443	35	-	3,757
	実質増減率%	+9.2	▲7.3	▲14.5	-	+6.8
サニタリー	2024年	765	921	-	-	1,686
	実質増減率%	▲4.9	▲5.7	-	-	▲5.4
ハイジーン& リビングケア事業	2024年	4,044	1,364	35	-	5,443
	実質増減率%	+6.2	▲6.2	▲15.8	-	+2.8
ヘルス& ビューティケア事業	2024年	2,121	367	1,125	627	4,240
	実質増減率%	+3.3	+0.7	+3.2	+11.2	+4.1
ライフケア事業	2024年	402	2	152	2	559
	実質増減率%	▲4.5	+219.9	+1.8	+19.9	▲2.6
化粧品事業	2024年	1,665	391	79	306	2,441
	実質増減率%	+8.4	▲26.7	▲4.6	+2.9	+0.0 ^{※2}
コンシューマー プロダクツ事業	2024年	8,232	2,125	1,391	935	12,682
	実質増減率%	+5.3	▲9.7	+2.0	+8.4	+2.4
ケミカル事業 ^{※1}	2024年	1,384	1,050	683	942	4,059
	実質増減率%	+3.4	+13.6	+4.8	+3.5	+6.1
売上高	2024年	9,230	3,137	2,073	1,845	16,284
	実質増減率%	+5.3	▲3.3	+2.9	+5.2	+3.3

※1 ケミカル事業の売上高はセグメント間取引を含む

※2 中国及びブランド統廃合による返品引当金（23年）等の影響を除くと+約4%で伸長

地域別の売上高は販売元の所在地にもとづき分類

セグメントの業績

- ・ ファブリック&ホームケア・ヘルス&ビューティケア・ケミカルは数量・価格ともに伸長
- ・ ケミカルは市場回復に加え、三級アミン等の高付加価値化で営業利益率は+1.8pptの8.5%

	売上高				営業利益		
	2024年 (億円)	実質増減率%		2024年 (億円)	増減 ^{※3} (億円)	利益率%	
		数量等% ^{※2}	価格%				
ファブリック&ホームケア	3,757	+6.8	+3.3	+3.6	684	+174	18.2
サニタリー	1,686	▲5.4	▲8.1	+2.7	73	+164	4.4
ハイジーン&リビングケア事業	5,443	+2.8	▲0.5	+3.3	758	+339	13.9
ヘルス&ビューティケア事業	4,240	+4.1	+4.0	+0.1	344	▲84	8.1
ライフケア事業	559	▲2.6	▲2.9	+0.3	63	+76	11.3
化粧品事業	2,441	+0.0 ^{※4}	▲1.6	+1.7	▲37	▲90	▲1.5
コンシューマープロダクツ事業	12,682	+2.4	+0.6	+1.8	1,128	+241	8.9
ケミカル事業 ^{※1}	4,059	+6.1	+5.6	+0.5	346	+99	8.5
合計	16,284	+3.3	+1.7	+1.5	1,466	+319	9.0

※1 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

※2 数量等には製品構成差を含む

※3 2023年「コア利益」との比較

※4 中国及びブランド統廃合による返品引当金（23年）等の影響を除くと+約4%で伸長

Q4 販売実績 (10-12月)

- 国内CP市場の伸長の中、主要カテゴリーで市場を上回る伸長を達成
- ケミカルの高付加価値製品の拡販等により計画を上回る売上を達成

(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実績		951	114	7	-	1,073
	実質増減率%		+7.5	▲4.0	▲20.2	-	+6.0
サニタリー	Q4実績		212	228	-	-	440
	実質増減率%		+6.7	▲3.2	-	-	+1.4
ハイジーン& リビングケア事業	Q4実績		1,163	342	7	-	1,513
	実質増減率%		+7.4	▲3.5	▲22.8	-	+4.6
ヘルス& ビューティケア事業	Q4実績		562	96	276	159	1,093
	実質増減率%		+3.7	+11.3	▲2.5	+7.3	+3.2
ライフケア事業	Q4実績		112	1	39	0	153
	実質増減率%		▲5.0	+656.8	+4.6	▲3.8	▲2.1
化粧品事業	Q4実績		503	72	23	112	709
	実質増減率%		+23.2	▲30.3	▲10.2	+3.8	+10.3
コンシューマー プロダクツ事業	Q4実績		2,340	511	346	271	3,468
	実質増減率%		+8.8	▲6.0	▲2.9	+5.8	+4.9
ケミカル事業※	Q4実績		377	278	166	221	1,043
	実質増減率%		+7.7	+28.8	+12.1	+6.0	+12.8
売上高	Q4実績		2,609	779	512	484	4,384
	実質増減率%		+8.7	+3.6	+1.6	+5.2	+6.5

※ 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

Q4 セグメントの業績 (10-12月)

- ケミカルは市場回復に加え、三級アミン等の高付加価値化で営業利益率は+2.3pptの9.2%

	売上高				営業利益		
	Q4 (億円)	実質増減率%		Q4 (億円)	増減 ^{※3} (億円)	利益率%	
		数量等% ^{※2}	価格%				
ファブリック & ホームケア	1,073	+6.0	+4.0	+2.0	206	+8	19.2
サニタリー	440	+1.4	+1.3	+0.1	10	+28	2.3
ハイジーン&リビングケア事業	1,513	+4.6	+3.2	+1.4	216	+36	14.3
ヘルス&ビューティケア事業	1,093	+3.2	+2.7	+0.4	88	▲34	8.1
ライフケア事業	153	▲2.1	▲0.1	▲2.0	7	+8	4.6
化粧品事業	709	+10.3	+11.5	▲1.2	42	▲27	6.0
コンシューマープロダクツ事業	3,468	+4.9	+4.1	+0.9	354	▲18	10.2
ケミカル事業 ^{※1}	1,043	+12.8	+6.7	+6.1	96	+33	9.2
合計	4,384	+6.5	+4.4	+2.1	456	+17	10.4

※1 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

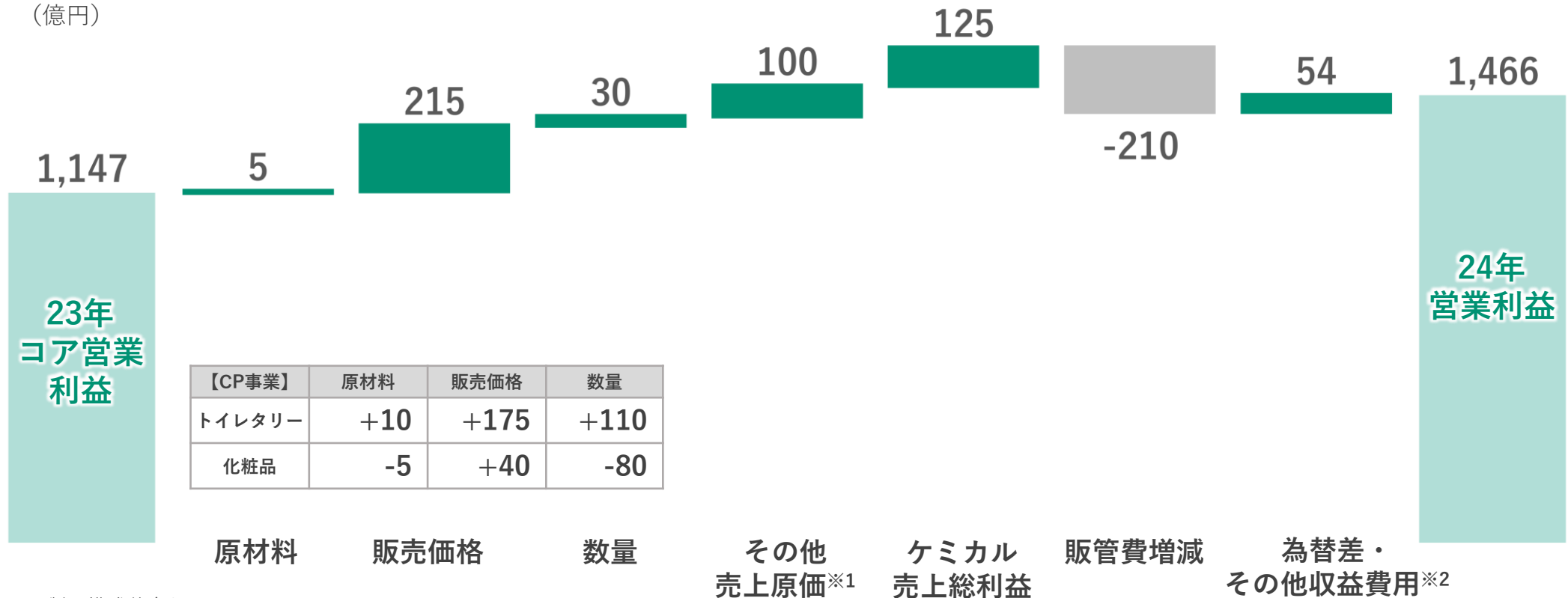
※2 数量等には製品構成差を含む

※3 2023年Q4「コア利益」との比較

営業利益増減分析（対前年）

- トイレットリーは高付加価値化推進に加え、価格改定や生産性向上、コストダウン等の稼ぐ力の改革効果が大きく発現。数量も伸長。人件費、物流費等のコスト上昇を吸収
- 化粧品は中国での流通在庫適正化を計画通り実施、数量は大きく減少。ケミカルは高付加価値製品の拡販等が大きく寄与
- マーケティング費用を含む成長投資を積極的に実施
- 資本効率改善のため棚卸資産の削減及び非効率資産の処分等を計画通りに実行
- 構造改革の効果^{※3}は約280億円

（億円）



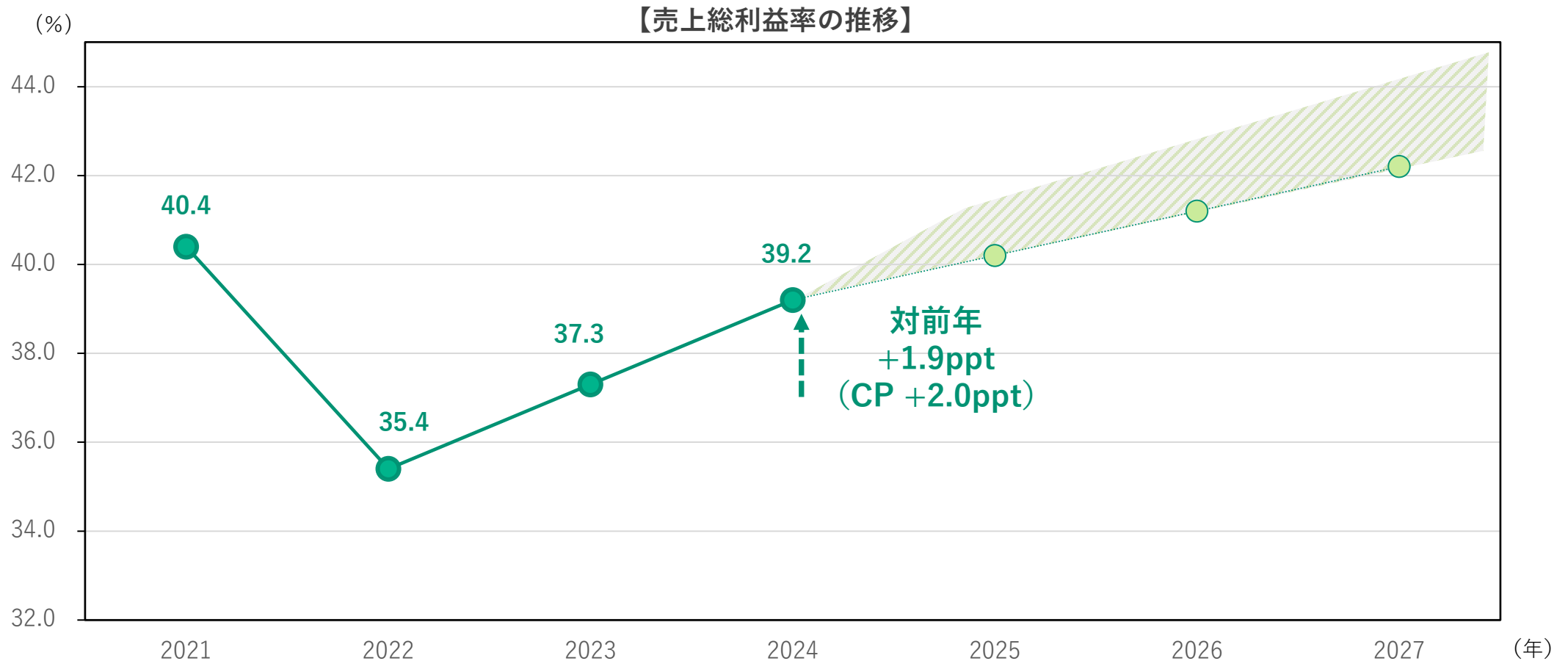
※1 製品構成差含む

※2 主な内訳：①資産売却等：ペットケア事業 +43億円、飲料事業 +63億円、土地処分等 ▲30億円 ②欧米子会社構造改革費用 ▲34億円

※3 原材料、販売価格及びその他売上原価及び販管費増減の一部が含まれる

「稼ぐ力」改革による利益率改善

- 売上総利益率は対前年+1.9ppt改善
- 高付加価値化の推進やブランドロイヤリティ向上による価格改定、生産性向上を含めたコスト競争力向上で稼ぐ力の改革を継続的に推進。今後はCP事業で毎年+1.0ppt以上の利益率改善を目指す
- 稼ぐ力の改革を継続推進しながら、グローバル成長戦略を実行することでK27を達成



2023年の利益率は「コア利益率」を示す

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	増減率%※	2025年 予想	増減率%	前年差
売上高	16,284	+6.3	16,700	+2.6	+416
		為替影響 +3.0		為替影響 ▲0.5	▲95
		実質 +3.3		実質 +3.1	+511
営業利益	1,466	+27.8	1,600	+9.1	+134
営業利益率	9.0%	-	9.6%	-	-
税引前利益	1,510	+27.4	1,630	+7.9	+120
親会社所有者帰属当期利益	1,078	+25.3	1,160	+7.6	+82
EBITDA (営業利益+減価償却費+償却費)	2,351	+57.1	2,460	+4.7	+109
ROE	10.5%	-	10.8%	-	-
基本的1株当たり当期利益 (円)	231.94	+25.4	249.74	+7.7	+17.80
1株当たり配当金 (円)	152.00	-	154.00	-	+2.00

※ 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=150円 ユーロ=160円 中国元=21円

2025年 連結売上高予想

《セグメント別》

(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	4,050	+0.1	5,460	+0.2
ヘルスビューティケア事業	2,220	+4.7	4,480	+6.9
化粧品事業	1,710	+2.7	2,540	+4.5
ビジネスコネクティッド事業	400	▲0.6	400	▲0.4
グローバルコンシューマーケア事業	8,380	+1.8	12,880	+3.3
ケミカル事業※			4,270	+2.4
連結売上高			16,700	+3.1

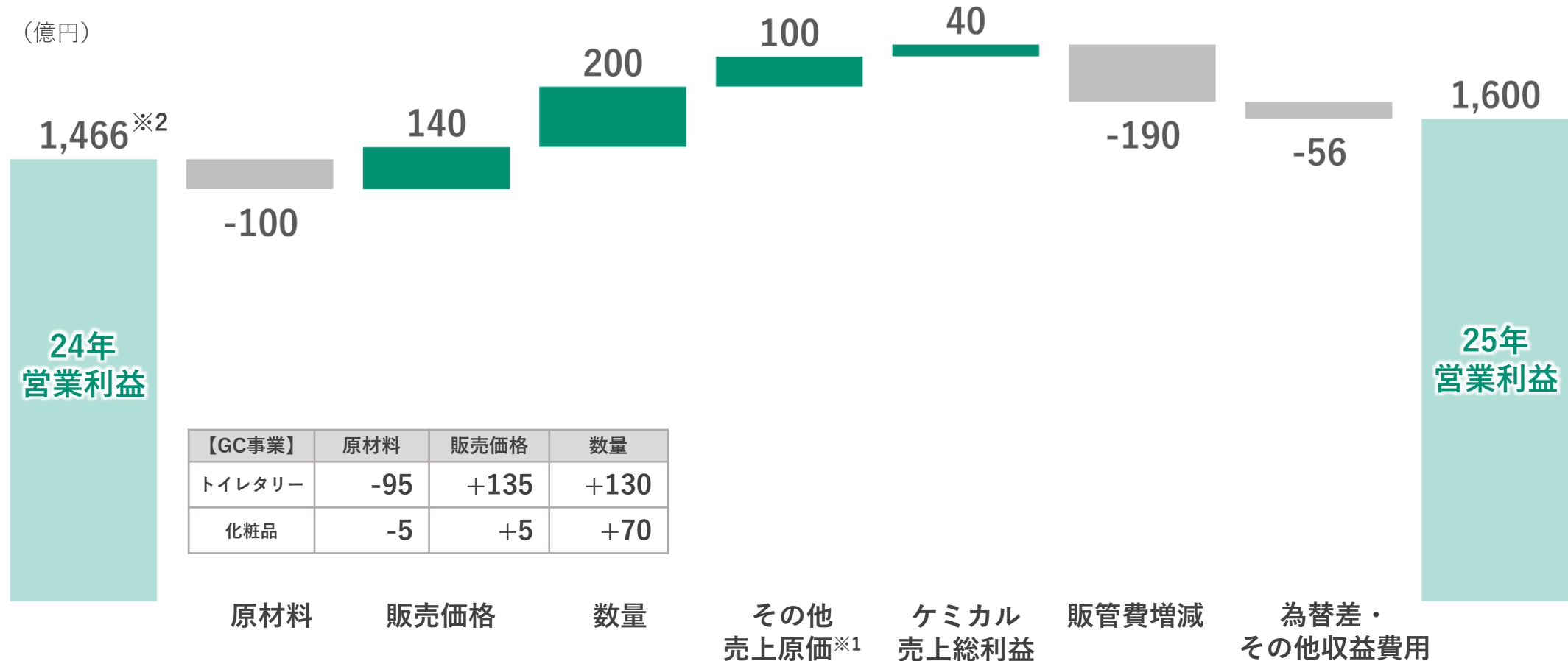
《地域別》

(億円)	連結売上高	
		実質 増減率%
日本	9,390	+1.8
アジア	3,230	+4.5
米州	2,110	+2.1
欧州	1,970	+8.9
連結売上高	16,700	+3.1

※ 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
 2025年1月に報告セグメントの変更を実施。詳細はスライド#64を参照

2025年 営業利益増減要因見通し（対2024年実績）

- コストダウン、生産性向上等の稼ぐ力の改革により約130億円の増益効果※3を見込む
- 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
- 中国での流通在庫適正化に伴い化粧品の数量が大きく回復する見込み



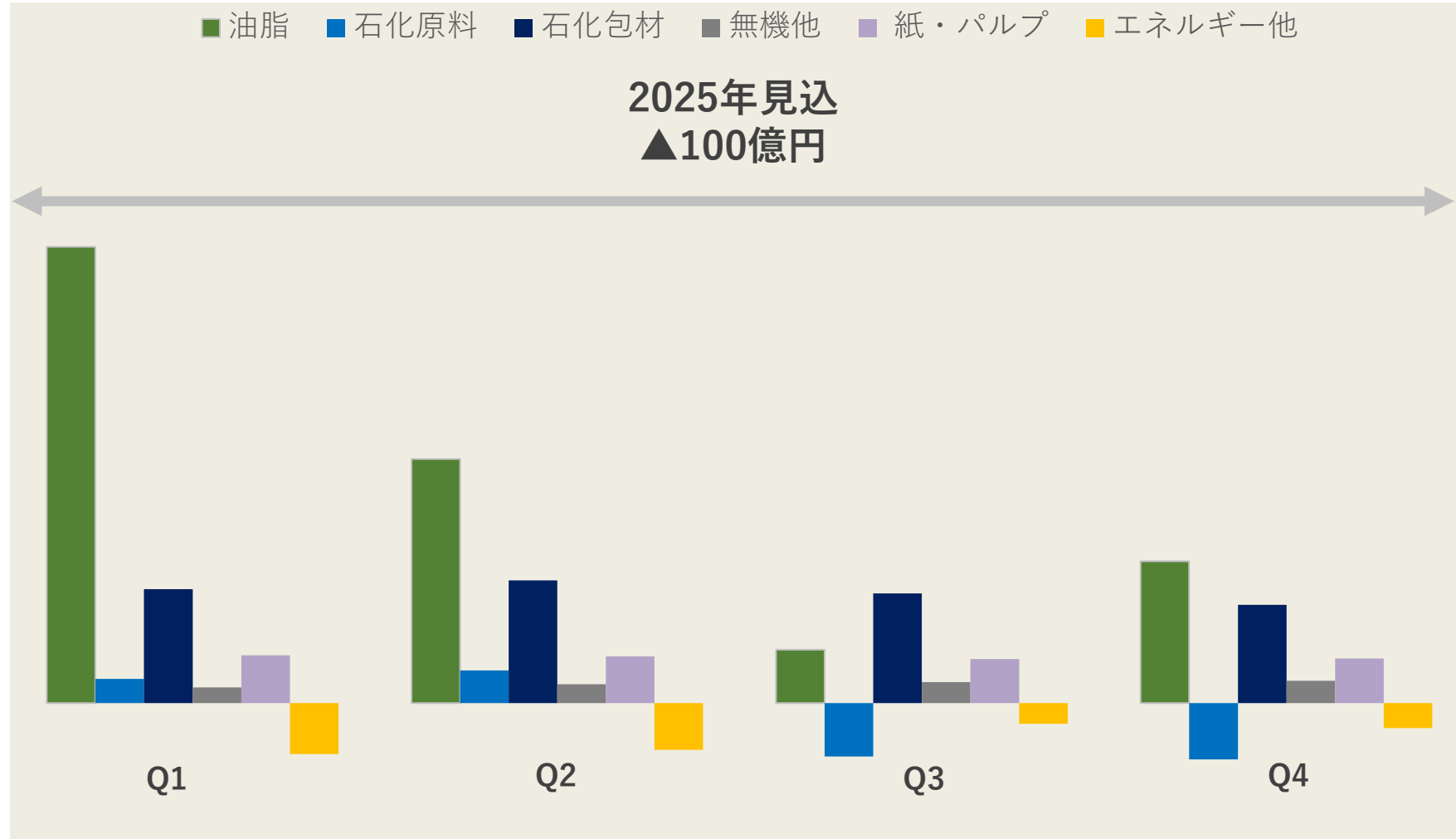
※1 製品構成差含む

※2 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

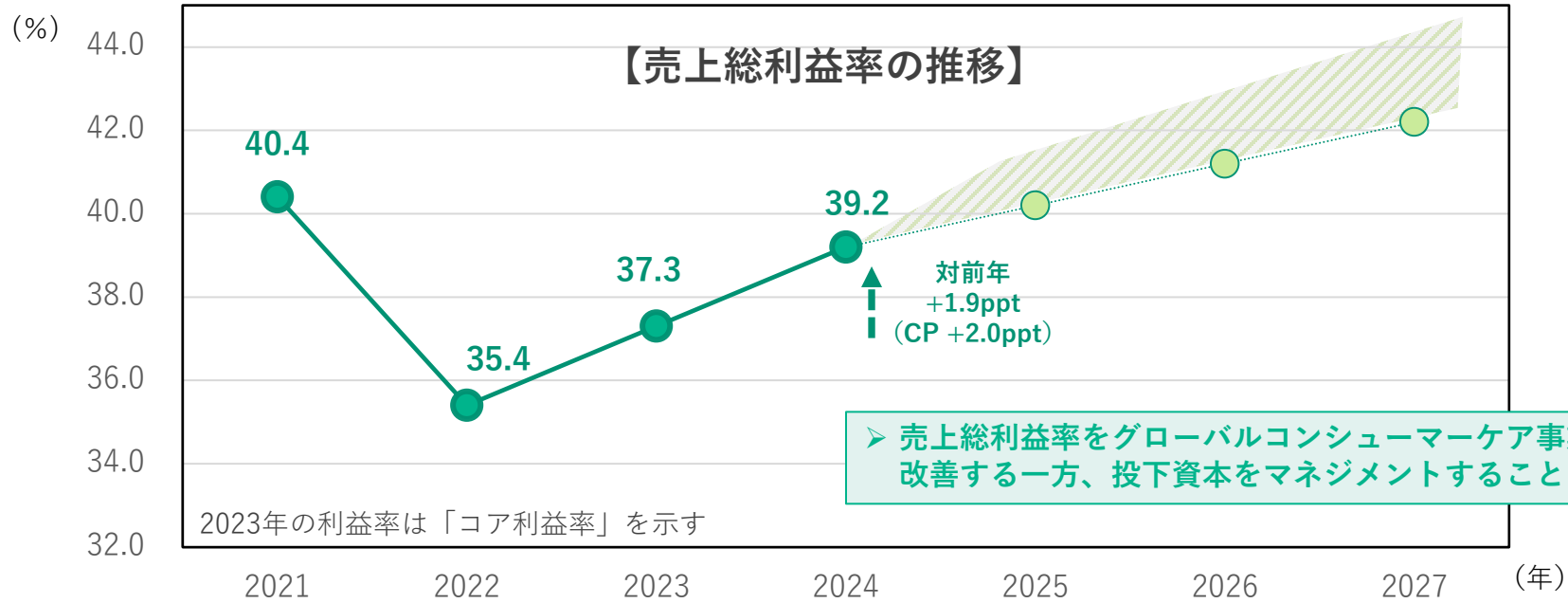
※3 原材料、販売価格及びその他売上原価の一部が含まれる

原材料価格（GC事業）の見通し（対2024年実績）

- 上期は油脂価格を中心に原材料価格上昇の影響を大きく受けると想定。年間を通じた人件費の上昇も見込む



ROICマネジメントの推進



ROIC視点

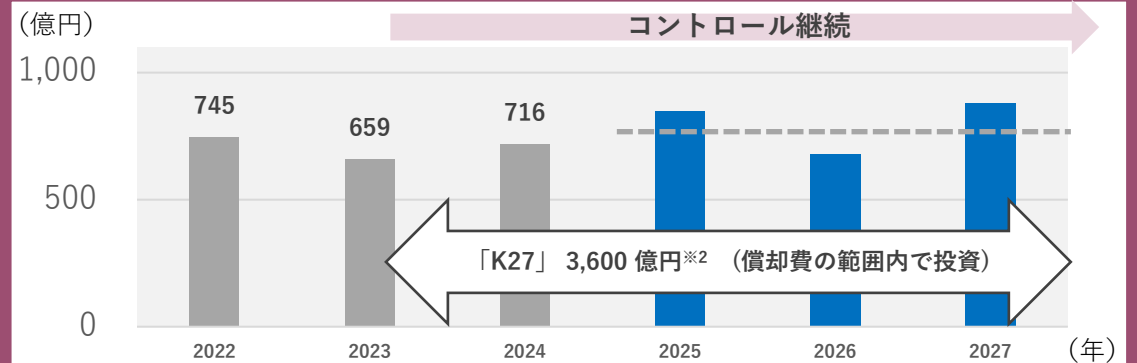
資本コストの改善 (実績)

在庫：約8%削減※1
(SKU：約13%削減)

※1 2022年12月末⇒2024年12月末時点の比較

設備投資コントロール (戦略投資を除く)

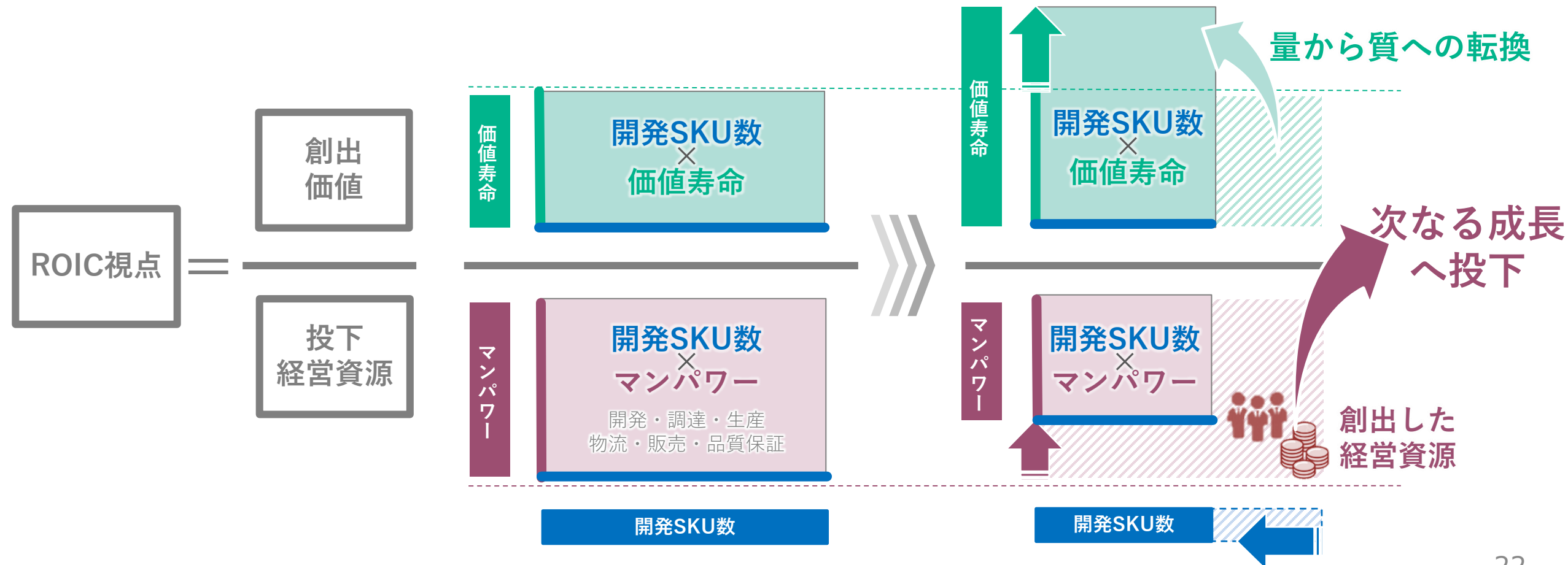
※2 K27公表時のレートで換算。使用権資産を除く



次なる成長に向けての資本創出 -ROICマネジメント-

- ブランドロイヤリティを向上させることで、商品の価値寿命延伸と共に開発SKUを削減
- 開発SKU削減に加え商品開発スピードを向上させることで経営資源を創出

“Maximum with minimum”



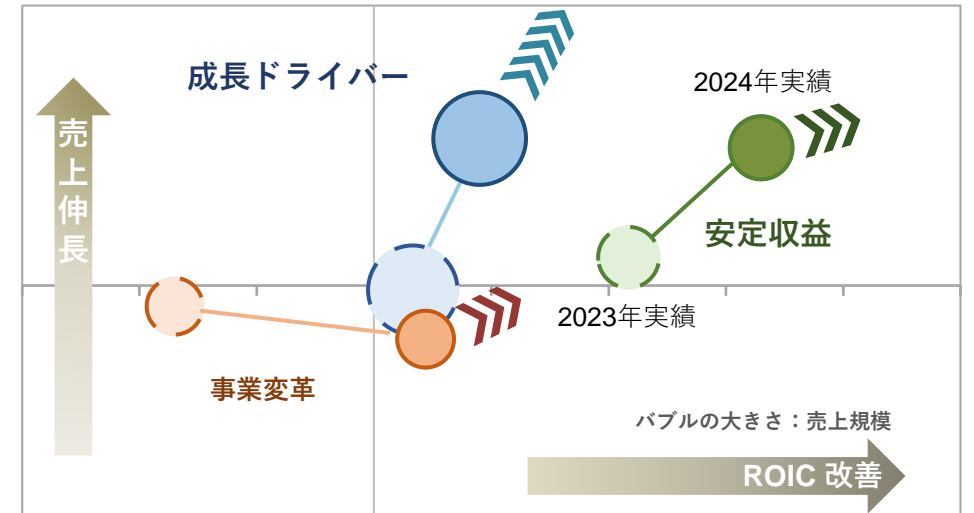
2024年 事業領域別 資本効率・収益性の改善実績（対前年）と目標

- ・ 24年は安定収益領域、事業変革領域でROICが大幅に改善
- ・ 成長ドライバー領域は中国化粧品の影響を受けるが、25年以降マーケティング投資を行いながら成長を加速
- ・ K27の安定収益領域のROICが30%超過することで、成長ドライバー領域が10%でも全社計画は達成可能

	安定収益	成長 ドライバー	事業変革	合計
売上伸長率 (%)	+5.9	+4.3 <small>+5.7※3</small>	▲2.3	+3.3
営業利益 改善額※1 (億円)	+159	▲7 <small>+60※3</small>	+188	+319
ROIC改善 (ppt)	+6.8	+1.0 <small>+1.5※3</small>	+10.6	+5.1
K27 ROIC目標※2	20%→30%	12%→10%	7%	11%以上

安定収益：ファブリックケア、ホームケア、パーソナルヘルス
成長ドライバー：スキンケア、ケミカル、化粧品、業務用衛生製品
事業変革：ヘアケア、サニタリー

3領域のROIC改善イメージ



※1 2023年「コア利益」との比較

※2 化粧品事業の環境変化に伴いROIC目標を変更

※3 24年中国化粧品市場の影響を除く

2025年 各領域の戦略

- 安定収益領域で創出したキャッシュを成長ドライバー領域に投入し、グローバル成長を目指す
- 事業変革領域は収益性と資本効率の改善を同時に進め、安定収益、成長ドライバーへの早期転換を目指す

安定収益領域

高付加価値化で顧客ロイヤリティ向上、ROICの更なる向上



<ファブリックホームケア>

- 高付加価値提案と適正価格設定
- 日本における圧倒的No.1盤石化と市場拡大の牽引

<パーソナルヘルス>

- よきモノづくりの進化による新価値提案、新製品投入

成長ドライバー領域

成長投資と更なるグローバル売上成長



<スキンケア>

- スキンプロテクションにおける間断なき新価値提案
- UVケアグローバルモノづくり体制確立
- 欧米強化、コアブランドへの集中

<化粧品>

- 6ブランドへの集中投資
- 中国依存からのシフト
- 各市場でのブランディング強化

<ケミカル>

- 欧州に続き、米国で三級アミン設備稼働
- 高付加価値製品の展開推進 (半導体関連、電子材料)

事業変革領域

絞り込んだターゲット顧客でのロイヤリティ向上と絶えざるROIC改善



<サニタリー>

- 重点商品提案力強化と生産効率化
- ロイヤル顧客を増やす活動
- 生産最適化による収益基盤強化

<ヘアケア>

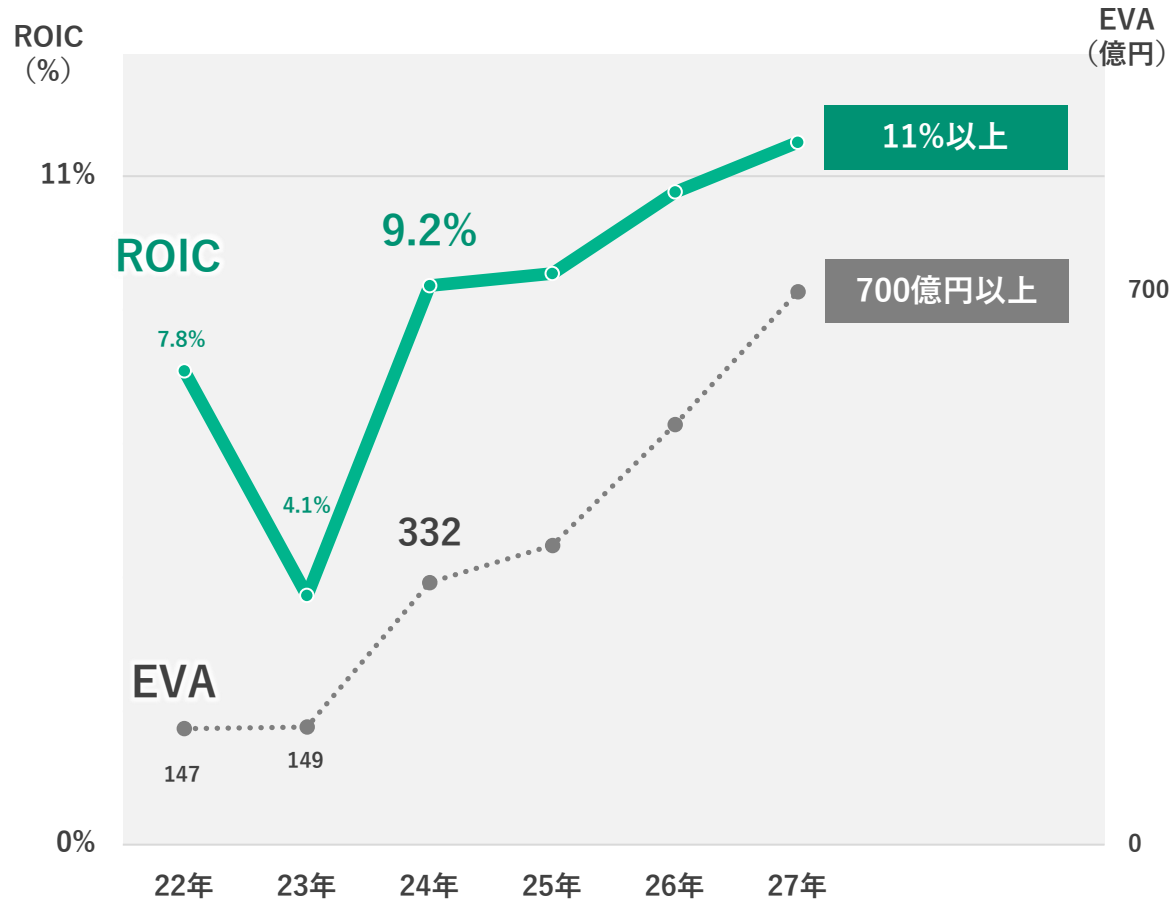
- インバスハイプレミアムにおける存在感の確立
- リーゼカラーのアジア提案強化

<サロン>

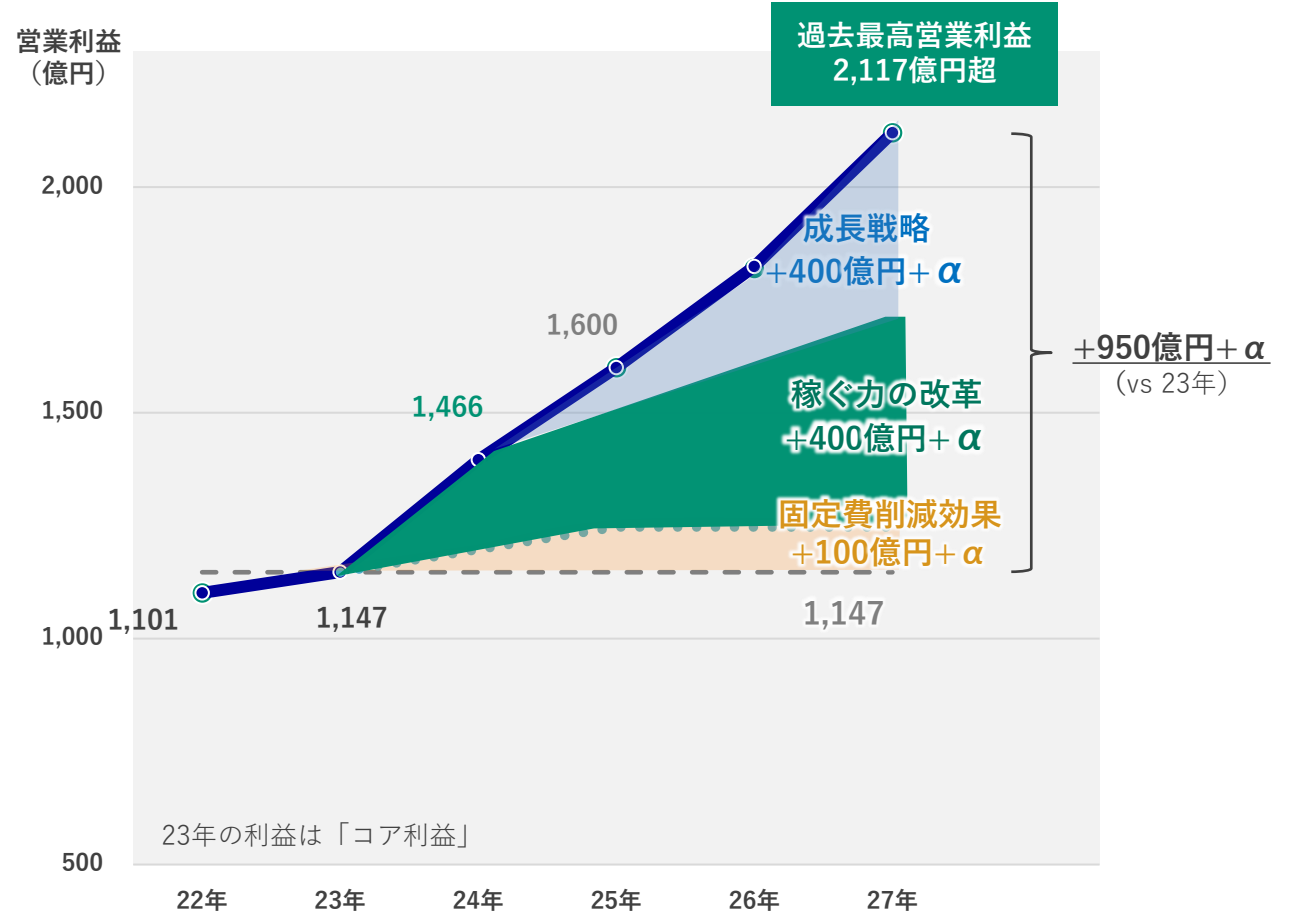
- 「GOLDWELL」「ORIBE」シナジー効果の最大化

「K27」進捗

ROIC推移 (概算)



営業利益推移 (概算)



ご参考：K27公表時想定

①固定費削減効果

②稼ぐ力の改革

構造改革効果
約300億円

04

Significant Progress on the K27 Strategy

中期経営計画「K27」進捗

「K27」 目標と順調な進捗状況

- 2024年は計画を上回り、「K27」目標達成に向け順調に進捗中
- 資本効率と収益性の改善、グローバル成長に向けた4つの目標を上回る

	2023年 実績	2024年 修正計画※3	2024年 実績	2025年 計画	2027年 目標
ROIC	4.1%	8.8%	9.2%	9.4%	11%以上
EVA	149億円	270億円以上	332億円	370億円	700億円以上
営業利益	1,147億円※2	1,400億円	1,466億円	1,600億円	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	約7,000億円	7,055億円	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 2024年8月8日公表

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

グローバル成長を可能にする3つの戦略領域

グローバル成長

安定収益領域	成長ドライバー領域	事業変革領域
<p>ファブリックホームケア</p> <p>パーソナルヘルス</p>	<p>スキンケア</p> <p>ケミカル</p>	<p>サニタリー (紙おむつ・生理用ナプキン) →安定収益領域へのシフトを目指す</p> <p>'24 ペットケア事業譲渡 '24 飲料事業譲渡</p>
	<p>化粧品</p> <p>業務用衛生製品</p>	<p>ヘアケア (サロン向け含む) →成長ドライバー領域へのシフトを目指す</p>

- 日本のファブリックホームケアを中心に、原材料価格高騰に対応した戦略的値上げや高付加価値化を推進し、収益性は大幅に改善。高いキャッシュフロー創出力で投資原資を創出
- ロイヤリティマーケティングを通じたブランド力向上により圧倒的なシェアを獲得

シェアNo.1カテゴリー※

ブランド力強化で圧倒的なシェアがさらに拡大

衣料用洗剤
44.3%
(対前年+1.9ppt)



No.1

台所用洗剤
50.8%
(対前年+1.1ppt)



No.1

バスクリナー
58.0%
(対前年+1.2ppt)



No.1

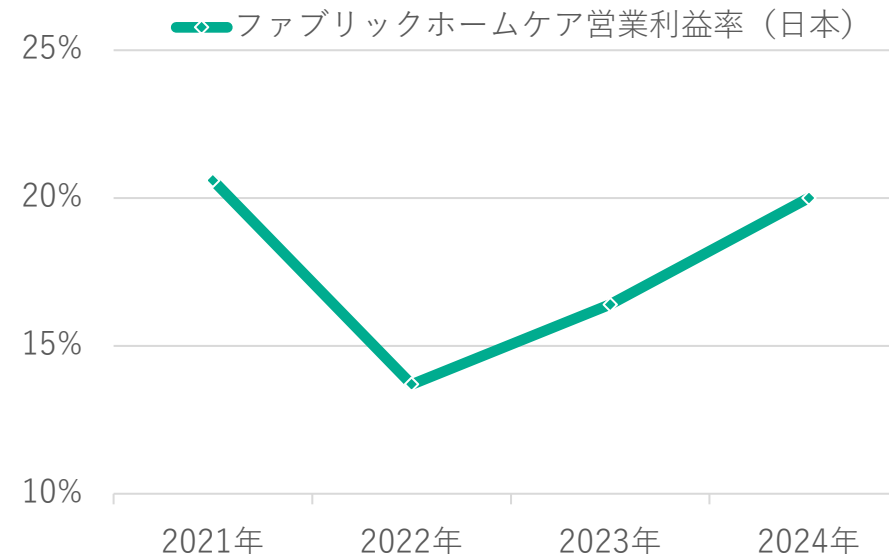
トイレクリナー
49.8%
(対前年+6.3ppt)



No.1

営業利益率の推移

稼ぐ力の向上で営業利益率は20%に回復



成果：

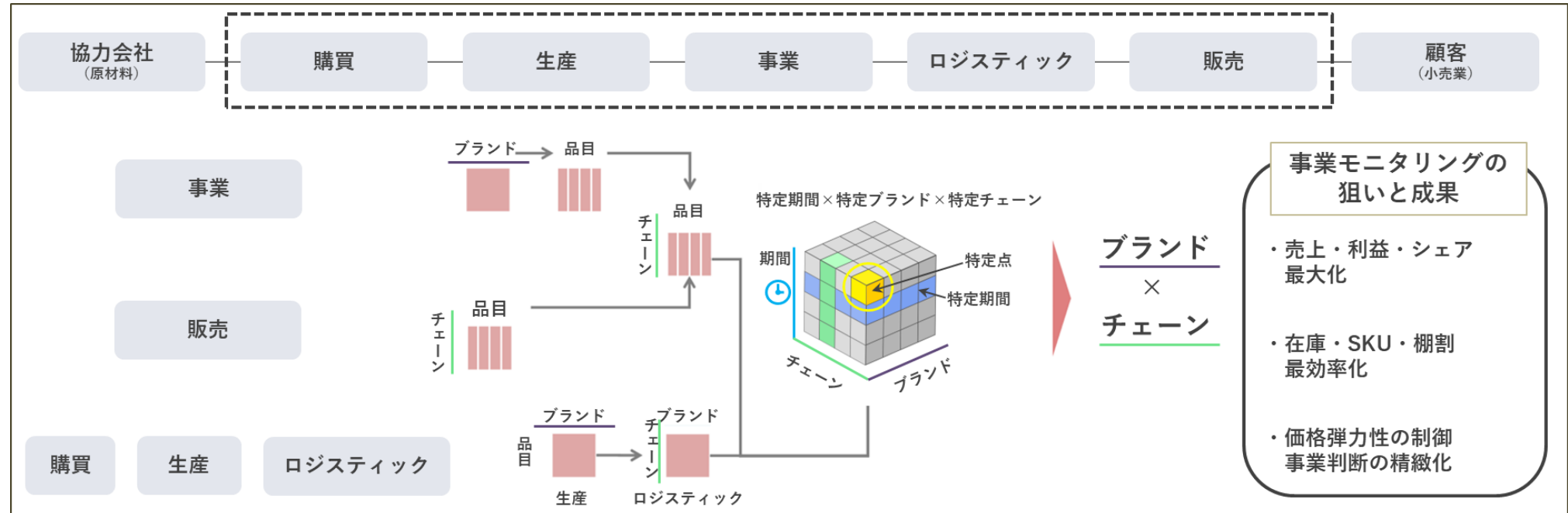
約**240**億円の在庫削減*1
約**13%**のSKU削減*1
継続的事業構造モニタリングで、
戦略的在庫削減・SKU削減

約**+4.8%**の
ROIC改善*2
製造から販売まで、ブランド・商品
ごとのビジネスモニタリングで改善

約**700**億円の
戦略的値上げ効果*2
Kao i-Lake活用で、
戦略的値上げとシェア拡大を両立

*1 2022年12月末⇒2024年12末時点の比較、*2 2022年⇒2024年の累計

仕組み：最新データに基づく最適化事業シミュレーションによる経営



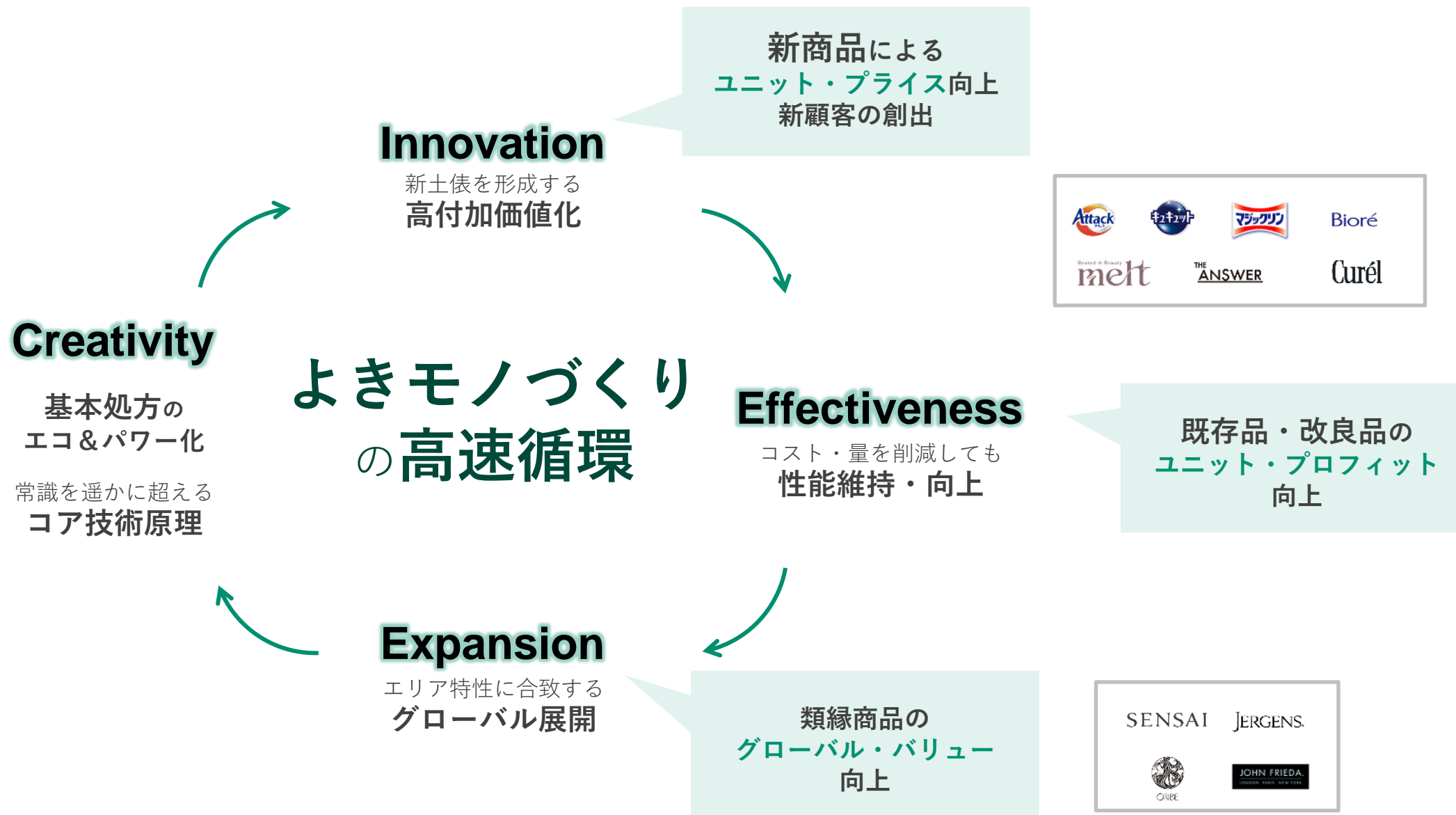
“よきモノづくりの高速循環”による利益ある成長

安定収益
領域

成長ドライバー
領域

事業変革
領域

kaO



事業変革領域：効率性を高めるための課題事業の整理と立て直し

安定収益
領域

成長ドライバー
領域

事業変革
領域

- ROIC向上のため事業ポートフォリオマネジメントに基づき、課題事業であったペットケアと飲料事業の譲渡と中国ベビー用紙おむつの現地生産を終了
- サニタリー事業の立て直しにより営業利益はV字回復。ヘアケアは新成長戦略を始動

課題事業の整理

ペットケア



事業譲渡完了
ニャンとも
清潔トイレ
2024年6月

飲料



事業譲渡完了
ヘルシア
2024年8月

課題事業の立て直し

ヘアケア

戦略ブランドを通じた
確かな変化をもたらす高付加価値提案

感情に訴えるブランディングと
顧客の本質ケアニーズに応える技術で成果が発現

- 日本の新プレミアムケアmelt、THE ANSWERともに
目標の2倍のシェアを獲得 (24年11-12月)



- ORIBEは、花王欧州研共同開発新製品の貢献もあり
高い成長を継続 (18年-24年売上CAGR12%)

ヘアケア戦略ブランド

ヘアカラー

GOLDWELL.



プレミアムケア



ORIBE

melt

JOHN FRIEDA.

THE ANSWER

サニタリー

製品の標準化により生産効率の向上
ブランディング強化、ロイヤリティ向上

メリーズ



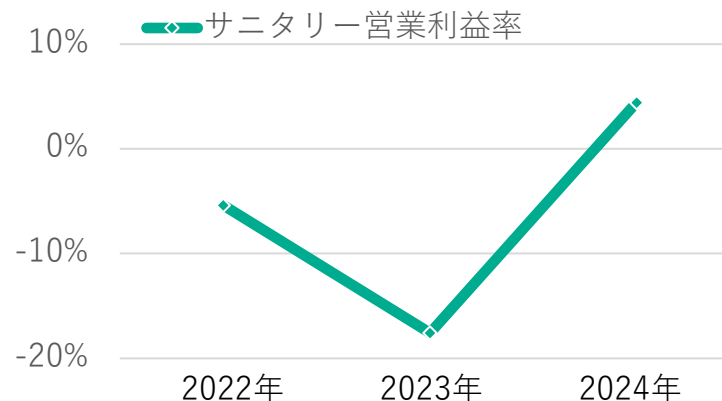
中国自社工場
生産終了
2023年8月

ロリエ



高付加価値品の
育成を徹底、
売上拡大

構造改革で営業利益率はV字回復



成長ドライバー領域：グローバル・シャープトップ戦略を通じて成長を実現

- グローバル・シャープトップ戦略の代表事例であるスキンケア・ケミカル事業・化粧品は、ターゲットとするエリア・顧客セグメントにおいて売上高は大幅に伸長

スキンケア

スキンプロテクション事業※
売上高は20%超の伸長

CAGR
+22.9%



2021年

2024年

世界各国で高いシェアを獲得



ケミカル

売上高の約6割を占める海外で成長

CAGR
+11.6%



2021年

2024年

高付加価値製品で海外成長

三級アミン AKYPO (エーテルカルボン酸系)



トナー・バインダー



HDプロセス



化粧品

海外のターゲット市場で2桁成長

CAGR
+12.1%



2021年

2024年

6ブランドに注力し更なる海外成長へ

Luxury

SENSAI
MOLTON BROWN

Prestige

KANEBO

Premium

SOFINA

Premium Mass

KATE TOKYO Curél

※ 肌を外的環境から守ること。UVケア、セルフタンニング、環境プロテクションの3カテゴリーから構成

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-

安定収益
領域

成長ドライバー
領域

事業変革
領域

kaol

[定義] 特定のエリア・顧客セグメントにおいて、重大なニーズに対し、エッジの効いたソリューション・ブランドで世界No.1の貢献をすること

[理由] 社会の変化（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ことが、持続的な利益ある成長につながると考える

	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 売上規模	対象市場での ロイヤリティ比率・収益性	対象市場での シェア

ケミカル事業におけるグローバル・シャープトップ構想と進捗

-排他的独自性と社会的有用性-

現状

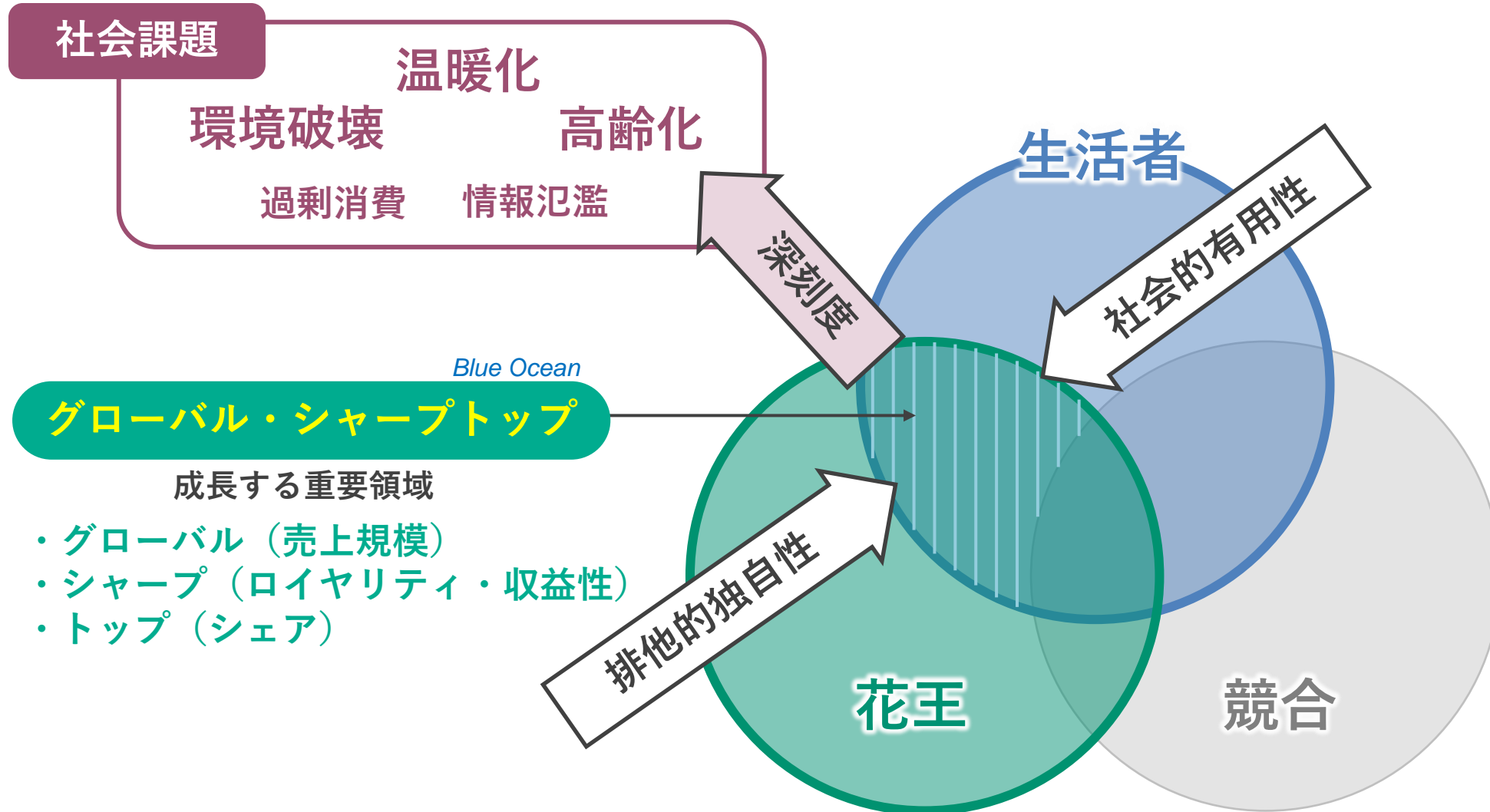
成長戦略

	Global Sharp Top	Global Top	Global Sharp	Sharp Top
	<p>売上高 CAGR※ 4%</p>	<p>売上高 CAGR※ 4%</p> <p>グローバルに展開</p>	<p>売上高 CAGR※ 10%</p> <p>グローバル拠点でシャープな展開</p>	<p>売上高 CAGR※ 6%</p> <p>独占排他的な展開</p>
	<p>三級アミン AKYPO (エーテルカルボン酸系)</p>	<p>アルコール 合成香料</p>	<p>インクジェット</p>	<p>農業用アジュバント エコ活性剤</p>
	<p>トナー・バインダー HDプロセス</p>	<p>柔軟基剤 マイテイ(高性能減水剤)</p>	<p>アスファルト道路薬剤</p>	<p>エコタイヤ 半導体プロセス</p>
	<p>排他的独自性強化による成長継続</p>	<p>特長のさらなるSharp化</p>	<p>パートナーシップ強化 グローバルの大型顧客開発</p>	<p>同業アライアンスによる グローバル事業展開加速</p>

※ 24年→27年

グローバルコンシューマーケアのグローバル・シャープトップ

- 社会の変化（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



スキンケア事業のグローバル・シャープトップ戦略

安定収益
領域

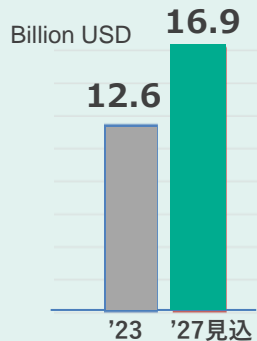
成長ドライバー
領域

事業変革
領域

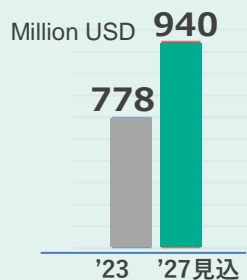


- 持続性に優れる精密防御塗膜技術で、温暖化に伴い伸長するUVケアを中心にグローバルに需要を獲得
- 規制対応強化及び、生産拠点を8か所に拡大（インドネシア、ドイツ、ブラジルの3拠点追加）。グローバルカスタマーとの連携強化
- プレシジョンマーケティングによりロイヤリティを高め、2030年までに売上高1,000億円を目指す

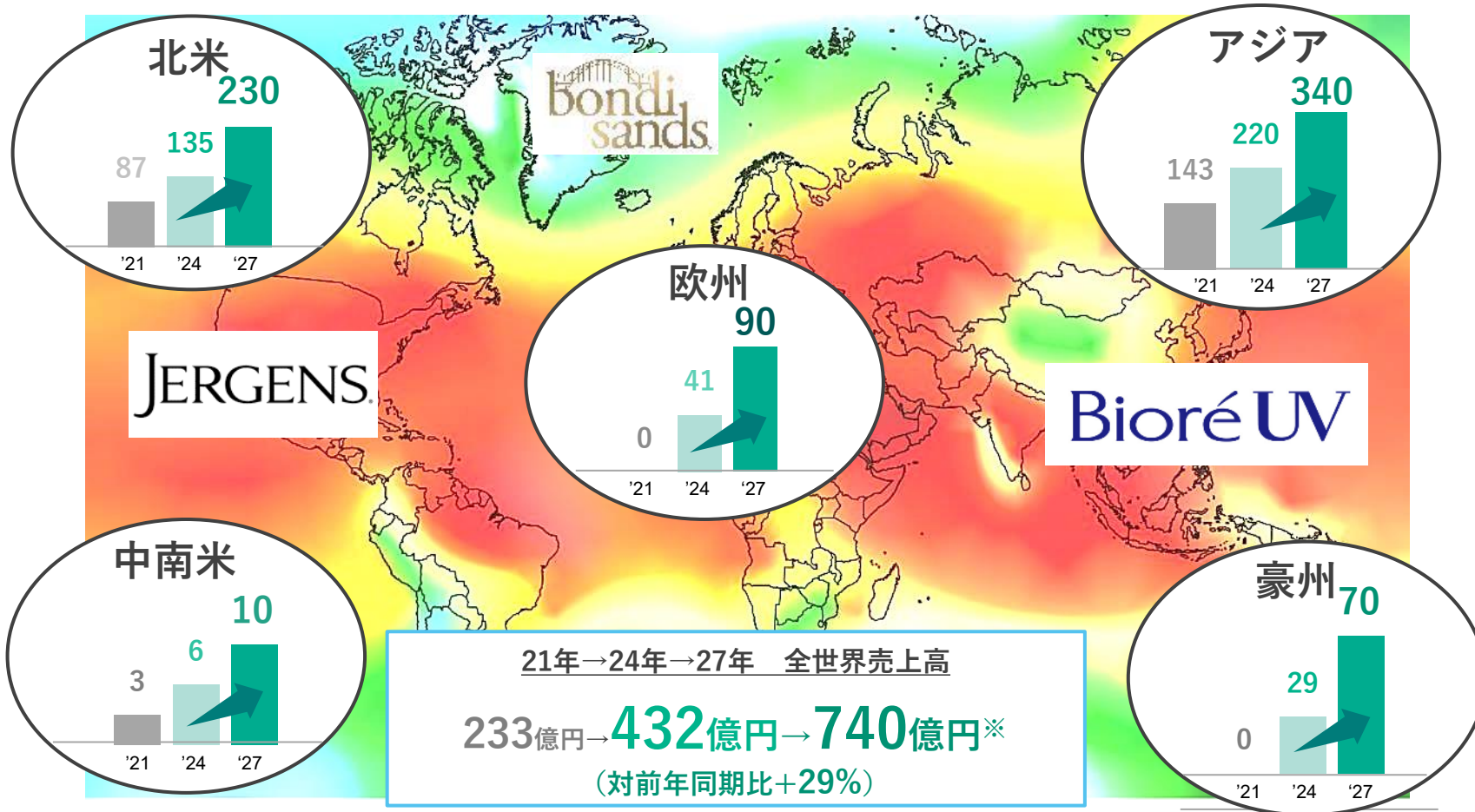
UVケア市場規模



セルフタンニング市場規模



データソース：ユーロモニター



※UVケア・セルフタンニングの合計、環境プロテクション除き

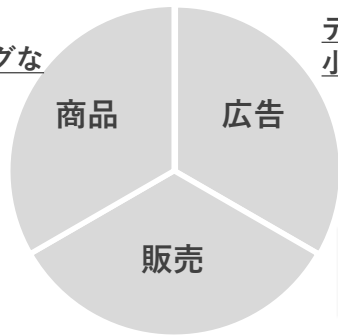
ビューティケア※のマーケティングDX戦略

- 限定した有力チェーン・エリアでPDCAを高速に回して成功パターンを導き、成功率の高い戦略を持って拡大するシャープトップ施策
- さらには、学習した多くの成功パターンを別商品に応用する、成長し続けるマーケティング



スモールスタート

差別性ある
チャレンジングな



デジタルで
小さい投資



限定的なチェーン



My kaio Mall

実市場でのビッグデータ分析による成功パターンの発見

SNSソーシャルリスニング



デジタル広告データ

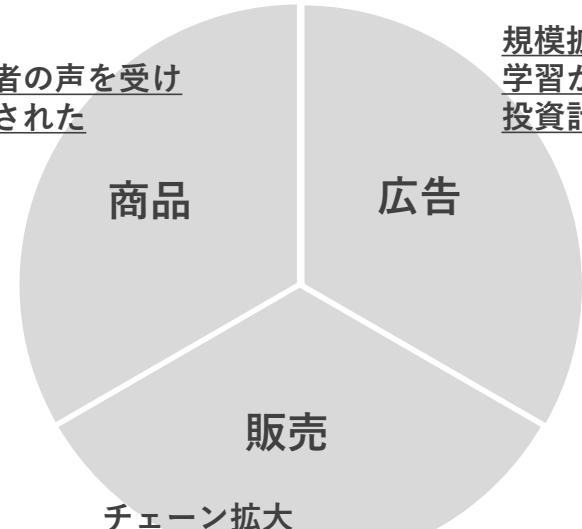


リテールIDデータ



拡大と学習からの改善

生活者の声を受け改善された



規模拡大
学習から改善した
投資計画・訴求表現

チェーン拡大
改善した店頭情報発信・ロケーション

別ブランドへの適用

THE ANSWER



※ スキンケア、ヘアケア、化粧品、パーソナルヘルスの一部の総称

デジタル活用によるマーケティング変革

ソーシャルリスニングツールの積極導入

- ユーザーの興味関心把握
- VoCリスニング
- Web行動の可視化

DS.INSIGHT | story bank | Dockpit | Adobe Analytics | Talkwalker

社内実装のためのトレーニング

- テキストマイニング講習
- データアナリスト養成

約500名 | 約40名



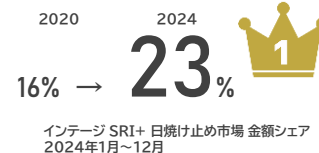
新しい自分と出会えるメイク体験

コアなファンとの
デジタル共創空間



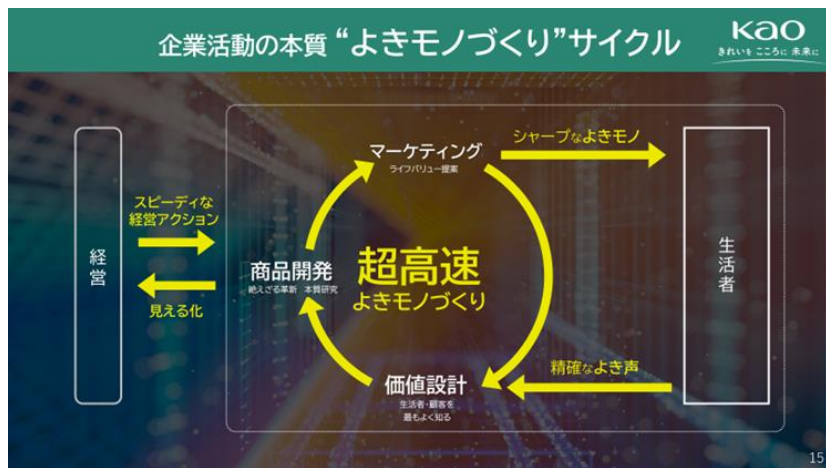
連続的な高速PDCAの実現

テストMKの顧客評価を、
ソーシャルリスニングツールで
素早く感知し、スクラム体制で、
UXやMK施策を連続的にブラッシュアップ

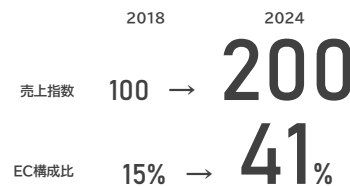


スクラム体制+デジタル活用で
超高速商品開発

商品開発
スピード **6倍**



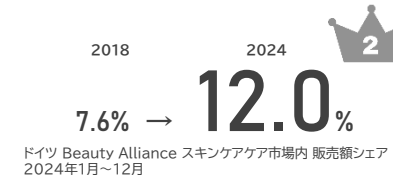
ハイプレステージ性を
維持しながら
ECをドライバーに急成長



独自のオムニチャネル戦略
により
グローバル化を加速



高速PDCAによる
効果的な新製品投入により、
欧州でのシェア拡大

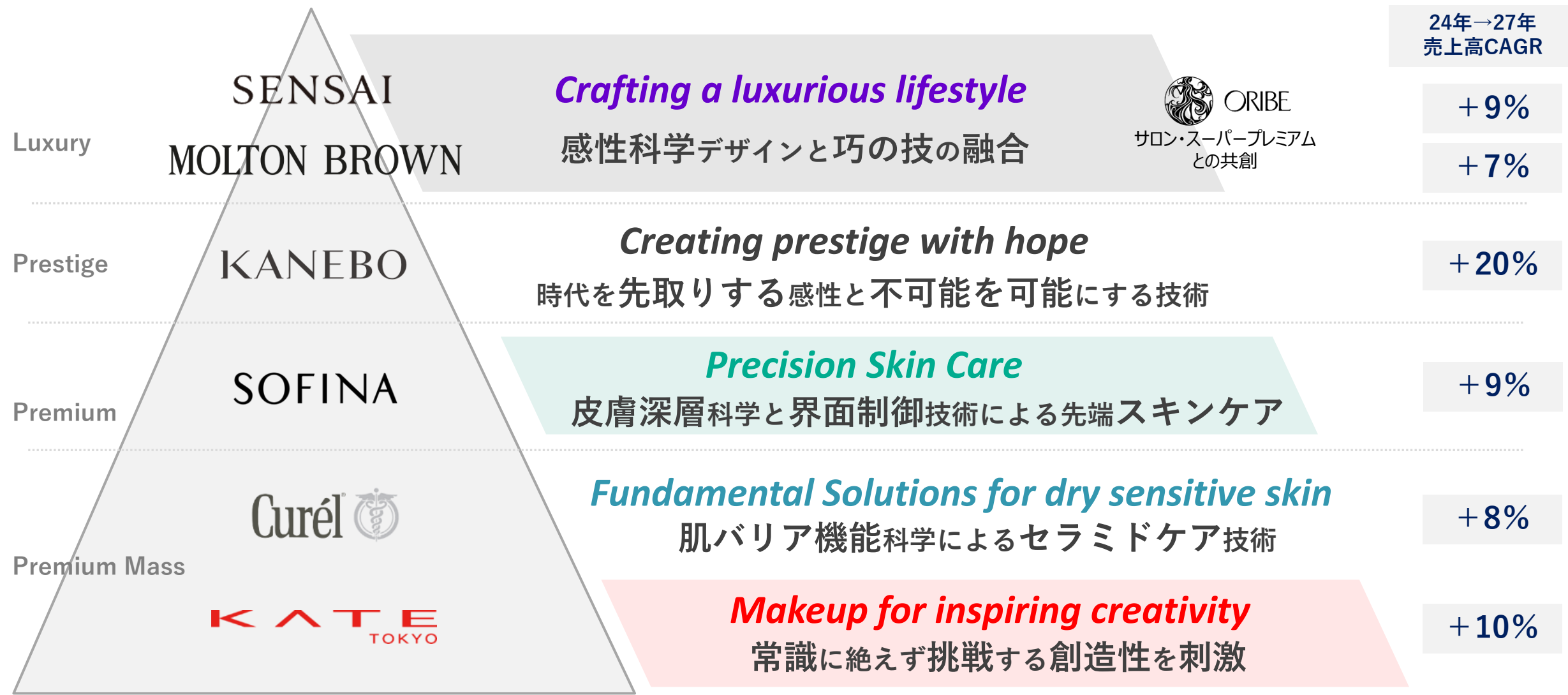


化粧品事業のグローバル・シャープトップ構想

安定収益領域 成長ドライバー領域 事業変革領域



- 個性溢れる6ブランドをシャープトップ戦略でグローバル拡大。売上高CAGR +10% (24年→27年) 市場成長率 CAGR+5%*



※ 花王調べ

パートナーとの共創による事業構築

専門性の高い企業との共創による事業拡大

- パナソニック株式会社との共同開発

未来標準となる自動投入の先進的共創



洗たく用洗剤強化剤
「極ラク汚れはがし」

美容家電技術との共創



「キュレル 着る角層ケア」
「ヴェールクリエイター」

技術力の融合による新価値創造

- アース製薬株式会社との共同開発

スキンプロテクション事業とのシナジー



殺虫成分を含まない
「ARS Mos Shooter」

自社技術のグローバル展開

グローバルカスタマーとの共創を実現

- タイ大手複合企業 CPグループとの協業

(チャロン・ポカパン)

強力なグローバル事業基盤の創造



- サステナブル視点のCPグループのハウスブランドを共同開発し、花王グループの革新的な商品開発力とCPグループの強い流通網による新たな価値提案
- 環境に配慮して開発された花王グループの商品群の中から、特定の商品をCPグループに独占提供
- ケミカル事業で、双方のビジネスを強化する連携の機会を追求
- 両社の専門性を活かし、環境問題や社会課題に対処するための取り組みを共同で実施

特長ある技術力と強力な販売力とのシナジー

Key Highlights

- 24年は計画を上回る結果を出すことで、K27達成に向けて力強い一歩を踏み出すことができた

[背景]

1. 構造改革による利益の回復
2. コアブランドの競争優位性が向上
3. 高付加価値製品のグローバル展開を推進



稼ぐ力の改革
(構造改革効果)



花王の強み
“よきモノづくり”
の更なる進化

- 25年は稼ぐ力を持続的に伸長させるとともに成長加速に向けた強固な基盤を確立する
- 化粧品事業は中国での流通在庫の適正化を計画通り実行し、25年は利益貢献を見込む
- K27重点目標であるROIC改善は、24年は利益の伸長に加え非効率資産処分等で計画を上回る

	2023年 実績	2024年 修正計画※3	2024年 実績	2025年 計画	2027年 目標
ROIC	4.1%	8.8%	9.2%	9.4%	11%以上
EVA	149億円	270億円以上	332億円	370億円	700億円以上
営業利益	1,147億円※2	1,400億円	1,466億円	1,600億円	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	約7,000億円	7,055億円	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 2024年8月8日公表

➤ 花王の成長戦略であるグローバル・シャープトップ戦略の進捗は順調であり、K27達成の確度は高まった

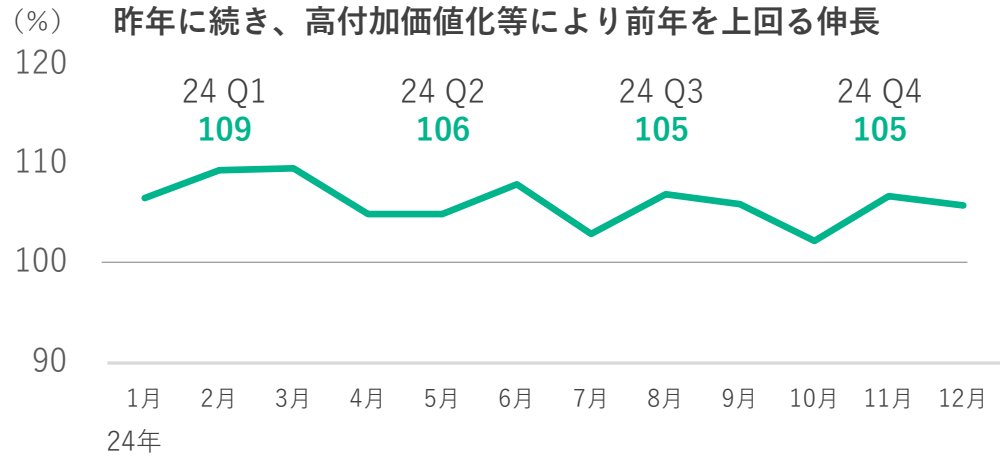
05

| **Appendix**

国内コンシューマープロダクツ市場の状況

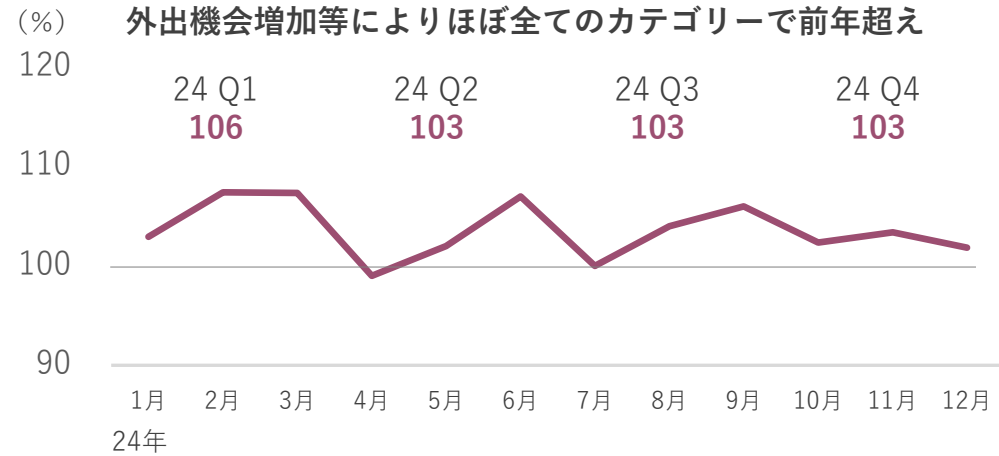
トイレタリー市場伸長率

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)	10月	11月	12月	Q4
トイレタリー計	102	107	106	105
重質洗剤	107	113	109	110
柔軟仕上げ剤	107	113	109	110
バスクリナー	99	103	103	102
生理用ナプキン	105	107	104	105
ベビー用紙おむつ	102	103	102	102
日焼け止め	114	111	116	114
ハンドソープ	104	104	109	105
手指消毒液	78	82	105	89
入浴剤	97	108	108	105

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	102	103	102	103
スキンケア	103	104	103	103
洗顔料/メイク落とし	103	102	108	104
化粧水/乳液/クリーム	104	101	103	103
美容液	95	104	98	99
メイクアップ	103	104	101	103
ベースメイク	104	104	103	104
ポイントメイク	102	104	99	102
その他	92	94	88	92
日焼け止め	104	110	98	101

※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 Q1	24 Q2	24 Q3	24 Q4	24 Q1	24 Q2	24 Q3	24 Q4	24 Q1	24 Q2	24 Q3	24 Q4
ベビー用紙おむつ	-	-	-	-	95	94	97	98	89	87	89	81
生理用ナプキン+パンティライナー	102	103	106	106	110	110	109	108	103	102	103	103
衣料用洗剤	-	-	-	-	107	105	105	104	109	106	103	100
日焼け止め	-	-	-	-	-	-	-	-	117	113	109	109
住居用洗剤	-	-	-	-	-	-	-	-	105	100	100	97

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 Q1	24 Q2	24 Q3	24 Q4	24 Q1	24 Q2	24 Q3	24 Q4	24 Q1	24 Q2	24 Q3	24 Q4
ヘアケア	103	103	103	103	105	105	106	109	106	103	104	106
フェイスケア	104	100	99	99	-	-	-	-	109	105	97	94
セルフタンニング	99	99	100	109	-	-	-	-	-	-	-	-
ハンド&ボディローション	104	104	105	107	-	-	-	-	-	-	-	-

Circana (参入重点カテゴリー) 調べ

コンシューマープロダクツ事業の状況

(億円)	売上高				営業利益			営業利益率%	
	23年	24年	増減率%	実質増減率%	23年	24年	増減	23年	24年
日本	7,817	8,232	+5.3	+5.3	546	890	+344	7.0	10.8
アジア	2,226	2,125	▲4.6	▲9.7	232	167	▲65	10.4	7.8
米州	1,266	1,391	+9.9	+2.0	98	78	▲20	7.7	5.6
欧州	794	935	+17.7	+8.4	11	▲6	▲17	1.4	▲0.6
コンシューマー プロダクツ事業計	12,103	12,682	+4.8	+2.4	887	1,128	+241	7.3	8.9

主要拠点の売上高伸長率 (実質増減率)	花王中国：	▲25%	花王台湾：	+1%	花王ベトナム：	+12%
	花王インドネシア：	▲2%	花王タイ：	▲1%	花王香港：	▲7%

地域別の売上高は販売元の所在地にもとづき分類
2023年の利益は「コア利益」を示す

2024年 ハイジーン & リビングケア事業の概況

- 売上高：5,443億円（実質増減率+2.8%） 営業利益：758億円（対前年+339億円※） 営業利益率：13.9%
- 高付加価値新製品及びマーケティング費用の効果的な投入により、コアブランド「アタック」「キュキュット」「マジックリン」等のブランド力向上、シェア拡大継続
- 構造改革効果やペットケア事業譲渡益の計上により、営業利益率+5.9ppt

ファブリック & ホームケア

コアブランド伸長継続により売上は対前年+6.8%、営業利益率は+3.6ppt

- ファブリックケア：衣料用洗剤は積極的な高付加価値製品提案により好調継続
衣料用漂白剤は引き続き高付加価値化により売上伸長
- ホームケア：食器用洗剤に加え、高付加価値ラインのトイレ・バスクリナーの好調が継続



サニタリー

構造改革効果やペットケア事業譲渡益の計上により、営業利益率は4.4%

- 生理用品：日本ではマーケティング刷新により売上伸長
- ベビー用紙おむつ：中国向けは苦戦するも、構造改革効果により利益率は改善傾向



※ 2023年「コア利益」との比較

2024年 ヘルス & ビューティケア事業の概況

- 売上高：4,240億円（実質増減率+4.1%） 営業利益：344億円（対前年▲84億円※） 営業利益率：8.1%
- マーケティング費用の効果的な投入により「ビオレ」の高付加価値製品好調。UVケア製品の海外展開加速
- 欧米子会社の構造改革費用▲34億円の計上により、営業利益は対前年▲84億円

スキンケア

高付加価値製品が大きく貢献し、売上は前年を上回る

- 日本：高付加価値のUVケア製品やシーズン品の新製品が好調
- 欧米：23年に買収した「Bondi Sands」の売上寄与



ヘアケア

欧州が好調で売上は前年を上回る

- 日本：リブランディングした「エッセンシャル」、新ブランド「melt」「THE ANSWER」が好調
- 欧米：「JOHN FRIEDA」の新製品が寄与



ヘアサロン向け製品

「ORIBE」好調継続で売上は前年を上回る

- 「ORIBE」がEC中心に好調

パーソナルヘルス

「めぐリズム」が好調も、オーラルケア苦戦により売上は前年を下回る

- 「めぐリズム」アイマスクが好調



※ 2023年「コア利益」との比較

2024年 ライフケア事業の概況

- 売上高：**559**億円（実質増減率▲2.6%） 営業利益：**63**億円（対前年+76億円※） 営業利益率：**11.3%**
- 飲料事業の譲渡益+63億円の影響で営業利益率は+13.6pptの11.3%
- 業務用衛生製品は売上・営業利益ともに前年を上回る

業務用 衛生製品

日本・米州ともに売上・営業利益が前年を上回る

- 日本：消毒剤等の市場縮小の影響が残るも、外食産業や宿泊施設等で厨房用洗浄剤や客室消耗品の需要が高まり増収増益
- 米州：売上・営業利益ともに前年を上回る



2024年 化粧品事業の概況

- 売上高：**2,441**億円（実質増減率+0.0%※1） 営業利益：**▲37**億円（対前年▲90億円※2） 営業利益率：**▲1.5%**
- 売上は日本、欧州は順調ながら、アジアの落ち込みをカバーできず減少
- 利益は中国での流通在庫の適正化が大きく影響

日本

市場は一桁半ばで伸長。売上は6ブランドが牽引、実質一桁前半の伸長

- 「KANEBO」は対前年+30%超の強い成長モメンタムを継続しエリアの成長を牽引
- 「Curél」新製品の貢献やユーザーとのコミュニケーションの充実により好調に推移
- 「SOFINA iP」主力の土台美容液、新製品で拡大



アジア

中国を除くアジアは一桁後半の伸長なるも、中国の減少で▲27%と減少

- 台湾、タイでは「Curél」や「KATE」の貢献により二桁の伸長
- 中国は市場の低迷、競争環境激化の中での出荷抑制のため、大幅な前年割れ
- 中国の現地生産品は計画通り推移、新客獲得好調



欧州

市場は堅調な中、市場を上回る2.9%の伸長

- 「SENSAI」新製品や最高峰シリーズが牽引、北欧での取り組み強化
- 「MOLTON BROWN」北欧エリアが堅調



※1中国及びブランド統廃合による返品引当金（23年）等の影響を除くと+約4%で伸長

※2 2023年「コア利益」との比較

2024年 ケミカル事業の概況

- 売上高：**4,059**億円（実質増減率+6.1%） 営業利益：**346**億円（対前年+99億円※） 営業利益率：**8.5%**
- 高付加価値製品の拡販等による売上増と油脂製品を中心とした利幅の改善に伴い、利益は前年を上回る

油脂

顧客の需要は回復基調で、売上は前年を上回り、収益性も改善

- 三級アミンは需要の回復に加え、新規設備の寄与もあり、販売を拡大（+11%）
- 高付加価値製品の展開も着実に進捗中（農薬用展着剤など）

バイオIOS技術を活用した製品の米国展開に向けて、化学品メーカーのパイロットケミカル社とパートナーシップを提携。今後、花王の技術と同社が持つ豊富な専門知識や製造設備、販売チャネルとのシナジーを発現させ、サステイナブルな界面活性剤を米国市場で提供していく。



機能材料

一部対象市場の減速と競争激化の影響が続き、前年並みの売上

- 自動車関連製品と日本の産業資材分野での停滞が継続
- 高付加価値製品の展開は着実に進捗
（金属部品用防錆洗浄剤、疎水化セルロースナノファイバー複合材「ルナフロー」など）

情報材料

対象業界における需要の回復を着実に捉えて増収

- ハードディスクや半導体関連分野の需要は順調に回復し、増収に大きく貢献
- 新製品の投入等により、インクジェットインクの販売が伸長

キャッシュ・フロー※の用途と株主還元

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

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



CLIMATE FORESTS WATER

<4年連続>
 日本で唯一
 グローバルで10社のみ
 CDP「トリプルA」獲得



<18年連続>
 アジアで唯一
 グローバルで6社のみ
 「World's Most Ethical Companies®」選定

トップ10%	7年連続最高評価	プライム認定	トップ5%	経済産業大臣表彰	2016年認定	内閣総理大臣表彰	9回認定	8年連続	最高格付	ブロンズ

ESG指数 構成銘柄への採用

8年連続	2024年採用	7年連続	8年連続	17年連続	8年連続	3年連続	7年連続	2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>

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

社会課題解決

パーム油の持続可能なサプライチェーンの構築※1

- ランドスケープアプローチ（森林フットプリント分析）により2024年にインドネシアの森林を分析した結果を公開
- 独立小規模パーム農園支援（SMILEプログラム）により、RSPO認証取得農園数が1,496に拡大。（2024年12月末まで）
- 経済人コー円卓会議と協働し、小規模農園向けグリーンバンスメカニズムを259農園に導入。2024年は271件の相談があり、対応完了

社員活力の最大化に向けて多様な社員の挑戦を活性化※2

- 2021年よりグループ全体にOKRを導入し、社員の自律的な挑戦を促進
- 自律的学習プログラムや公募制度等、個人の成長を促進できる人事施策を展開するとともに、定期的にエンゲージメントサーベイを実施し、課題を確認することで、社員活力の最大化に向けた取り組みサイクルを回している

パートナーとの共創

生活者と直接つながる双方向デジタルプラットフォーム『My Kao』でUX創造企業をめざす※6

- 「知る」「体験する」「買う」「創る」の4つの機能で生活者との双方向コミュニケーションを実現。生活者とのサステナブルな関係づくりにも貢献
- My Kaoとの接点・関係性が深まるほど花王製品の顧客生涯価値（LTV）が増加

タイにおいて“虫（蚊）ケア”領域で他社と協業※7

- 花王が開発した「蚊の羽や体を濡らすことで蚊の飛行行動を妨げる技術*」を応用し、蚊を駆除できるスプレー「ARS Mos Shooter（アース モスシューター）」をアース製薬と共同で商品化。2024年7月よりタイで発売開始

*蚊の体表面に着目し、界面活性剤によって蚊の行動を制御

価値創造

ESG

社会課題解決 + 事業強化・新事業創造

「マジックリン」の新トイレ掃除提案が市場を牽引※3

- 便器を泡でパックして流すだけの「トイレマジックリン こすらずスッキリ泡パック」が画期的な掃除方法を確立
- ESG視点で家事を捉えなおし、身体的・時間的な負担を大幅に軽減し、消費者の支持を獲得。
- トイレクリーナー市場の2桁成長を牽引、過去最高のシェアを達成



Guhl - パーパスに基づいたブランドリステージでブランドイメージ向上※4

- ドイツのヘアケアブランド「Guhl（グール）」は、「Genuinely Familiar（真に親しみやすい）」をブランドコンセプトに掲げ、新しい「美しさ」の価値観を提案するリブランディングを展開
- 生活者からの共感を獲得し、ブランドイメージが大きく向上。購買意欲や売上も大きく増加
- 「Effie GermanyのComebackシルバー賞」受賞



廃棄PET素材を活用したアスファルト改質剤の展開※5

- 廃棄PET素材を原料とし、耐久性向上（最大5倍）で、社会課題解決、環境負荷低減に貢献するアスファルト改質剤「ニュートラック」の国内での採用実績を着実に積み重ねる
- 2023年に台湾市場へ、2024年には欧州市場へと展開し、グローバル・シャープトップ事業の確立をめざす



令和6年度
資源循環技術・システム表彰
経済産業大臣賞

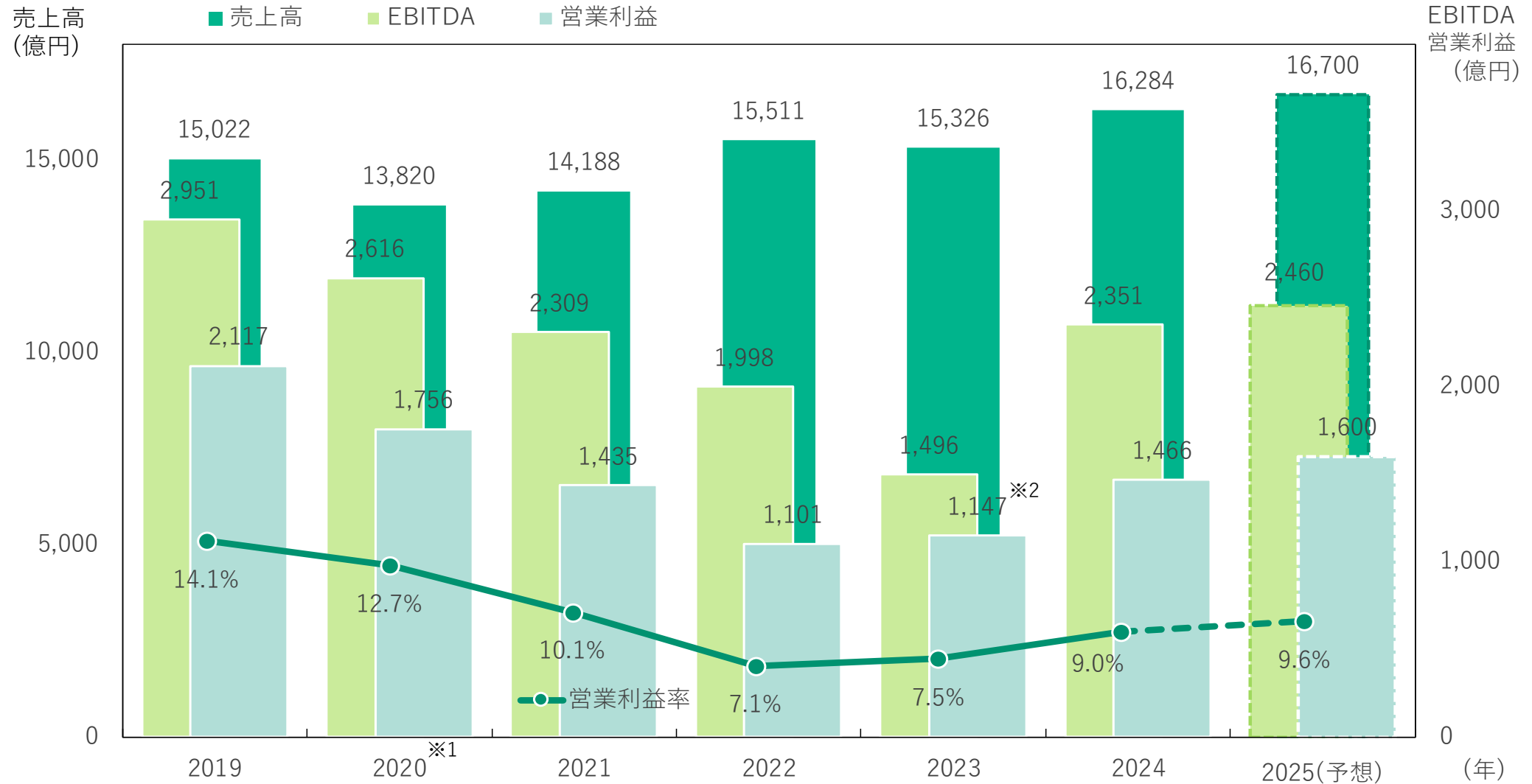
難処理PET廃材の有効利用
～高耐久化アスファルト舗装
による循環経済の実現～
花王株式会社

「令和6年度資源循環・システム表彰」
経済産業大臣賞 受賞

*1パームダッシュボード *2組織マネジメント制度「OKR」 *3トイレマジックリン こすらずスッキリ泡パック *4ヘアケアブランド「Guhl」 *5廃PETを原料に活用した「ニュートラック」 *6My Kao いっしょにつくる、うれしいくらし

*7花王とアース製薬、タイにおいて“虫（蚊）ケア”領域で協業

連結売上高/EBITDA/営業利益

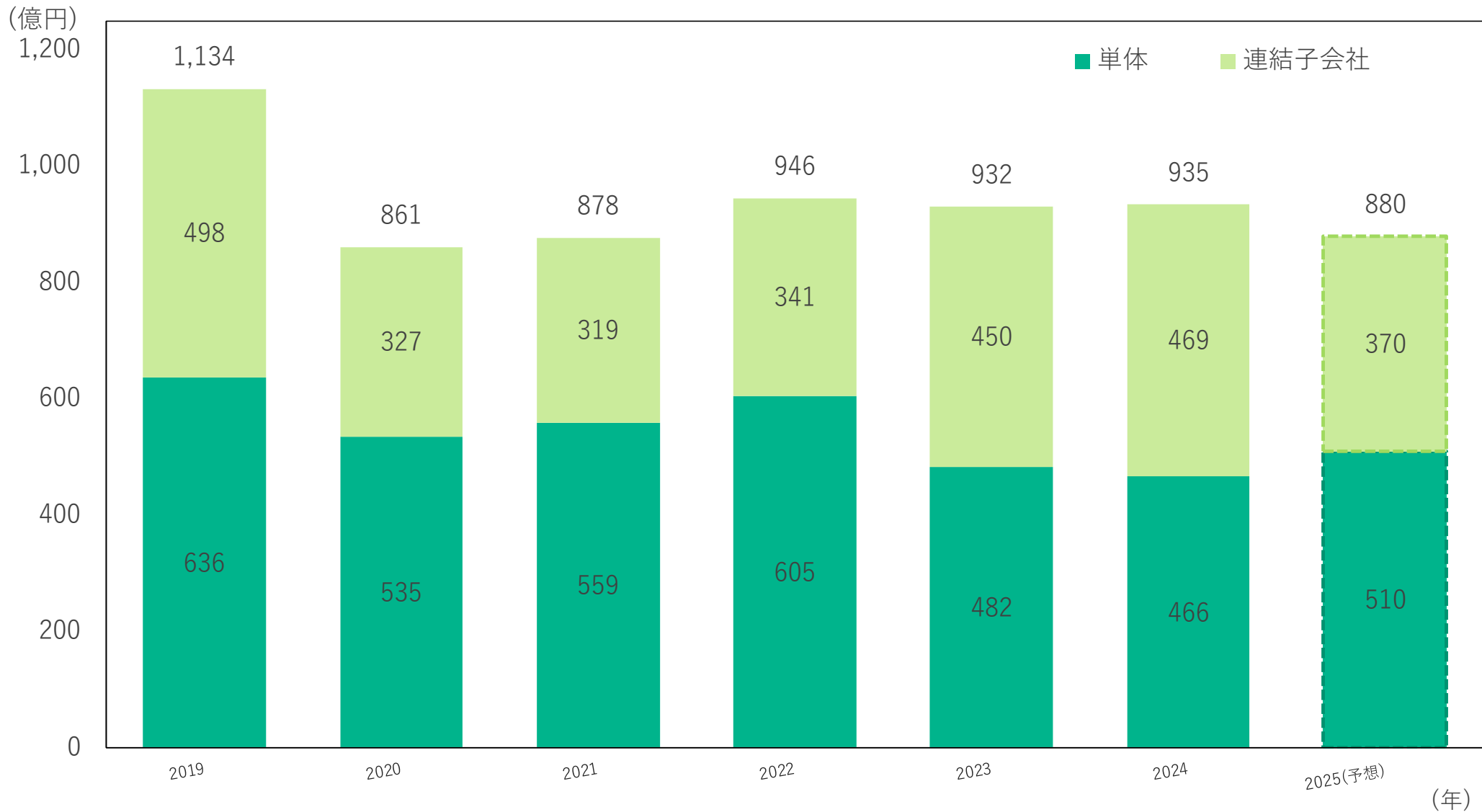


※1 2020年より一部の取引において売上高の認識方法を総額から純額に変更

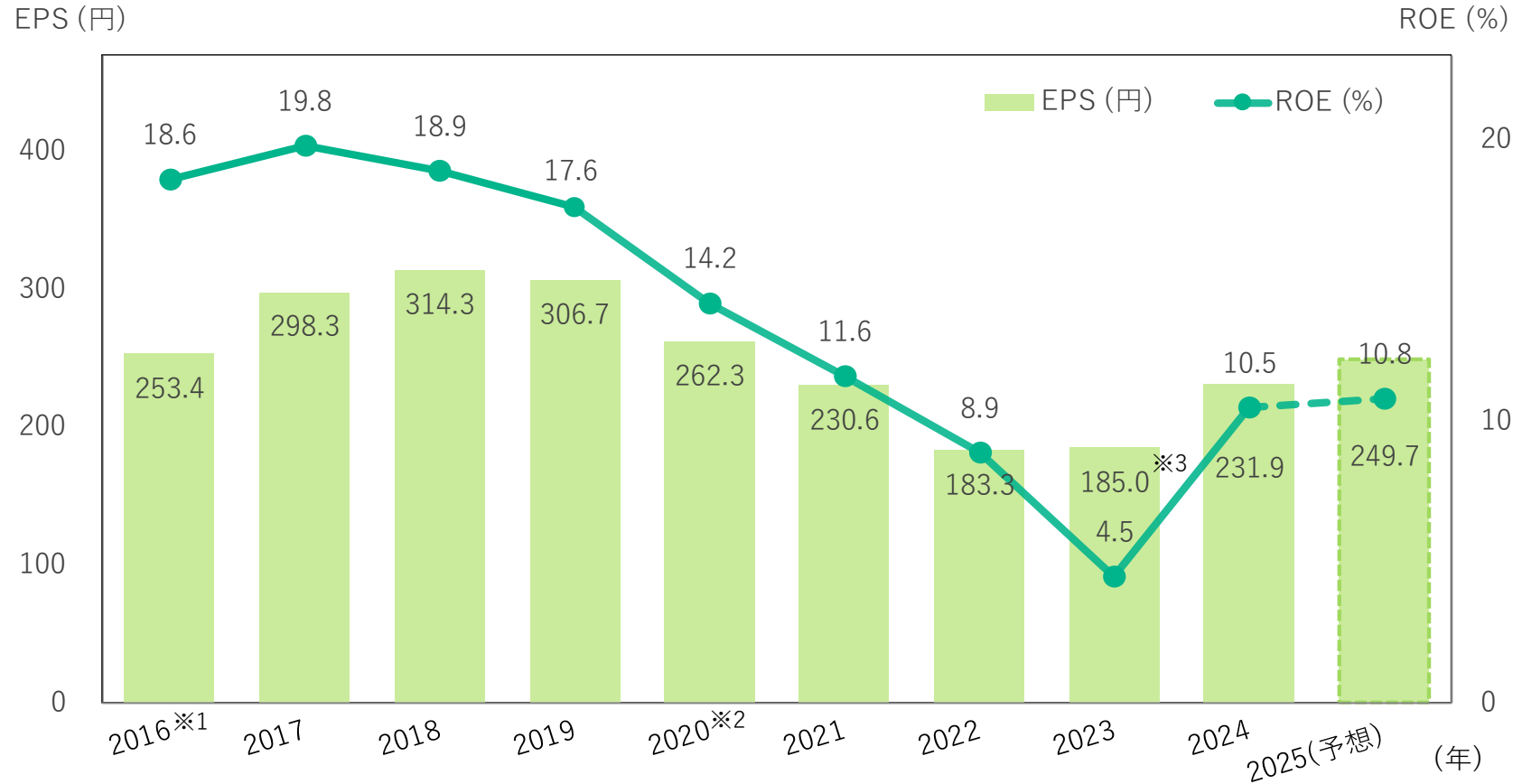
※2 2023年はコア営業利益

「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

資本的支出の推移



ROE/EPSの推移



期中平均株式数 (百万株)	499.4	492.8	489.1	483.3	480.9	475.5	469.4	464.9	464.6	464.5
親会社の所有者に帰属する当期利益[IFRS] (億円)	1,265.5	1,470.1	1,537.0	1,482.1	1,261.4	1,096.4	860.4	859.8	1,077.7	1,160.0

※1 2016年よりIFRSを適用

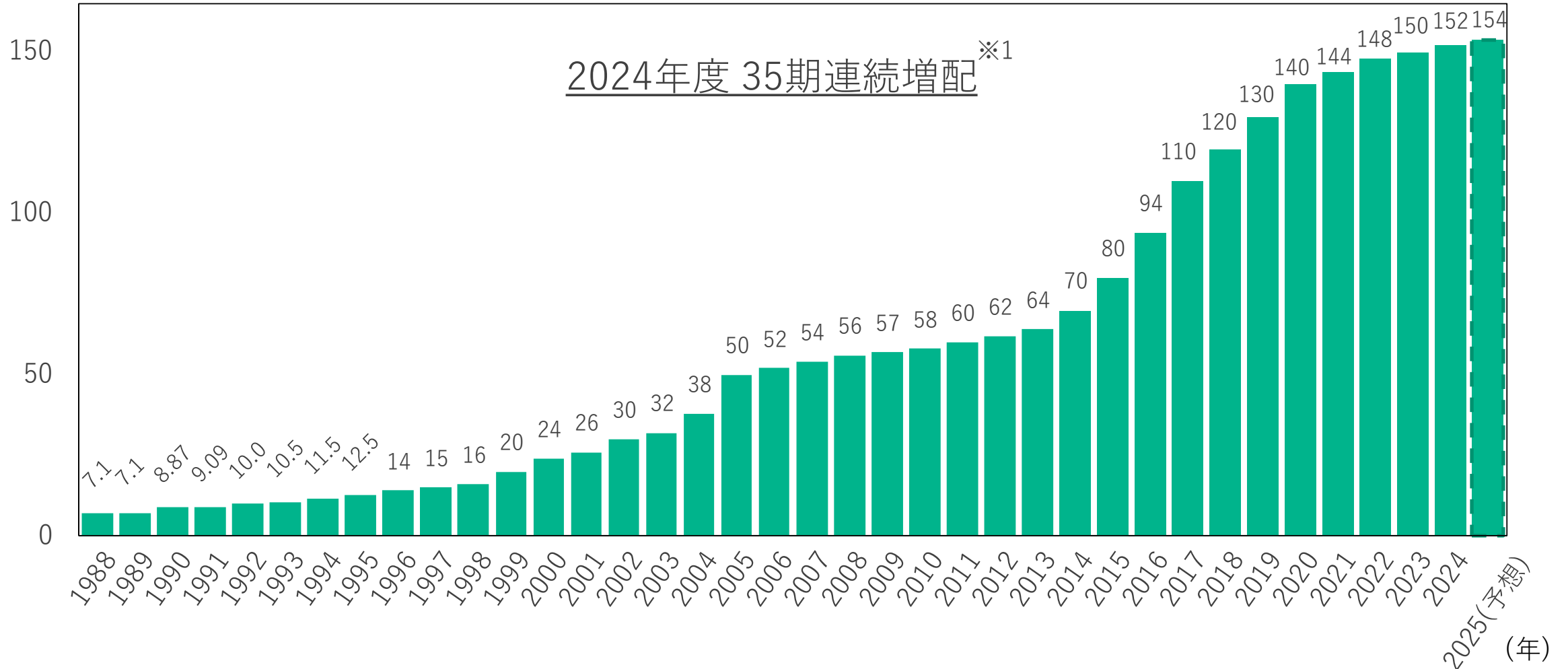
※2 2020年より一部の取引において売上高の認識方法を総額から純額に変更

※3 2023年はコア利益に基づき算定

「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

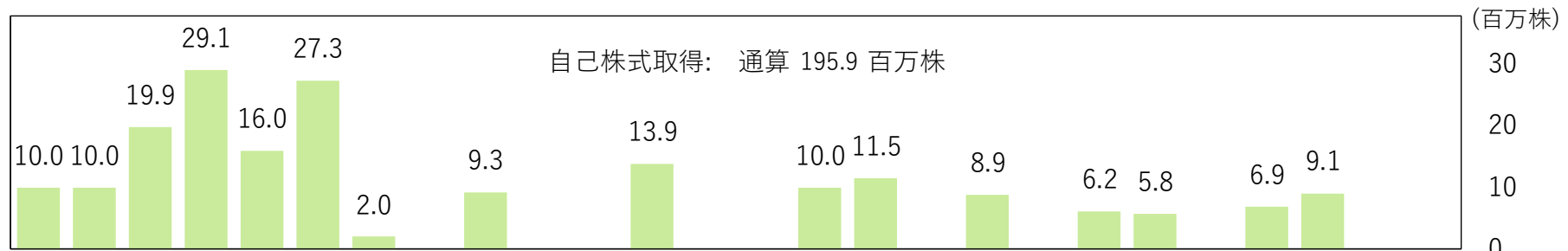
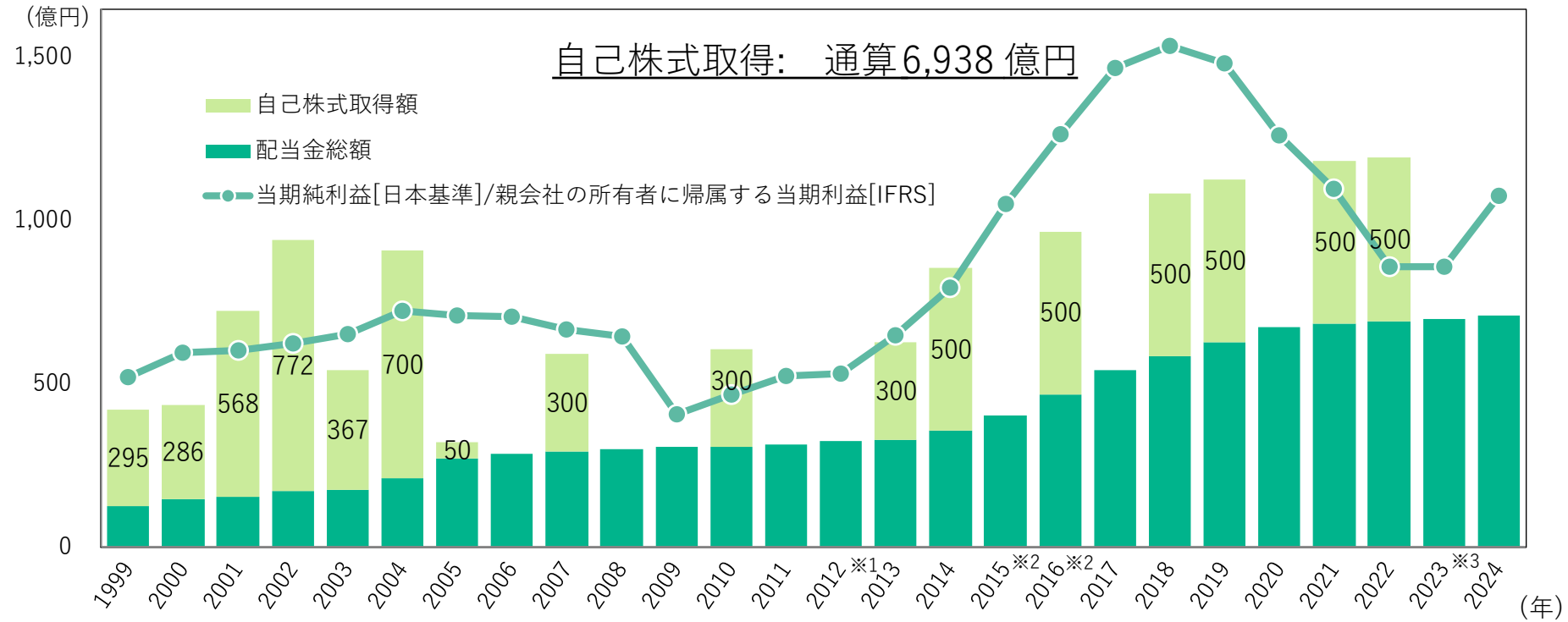
1株当たり配当金の推移

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

株主還元

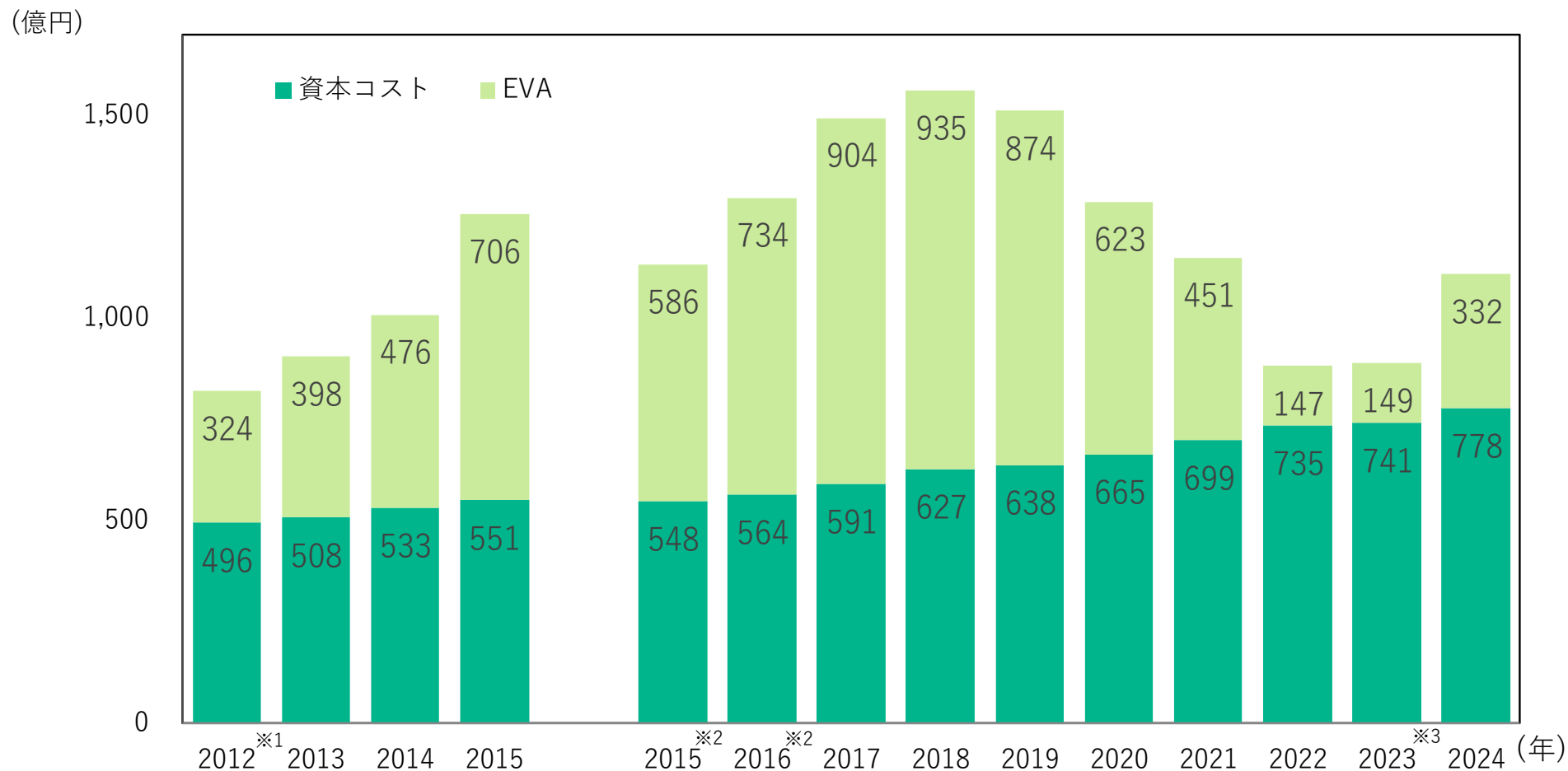


※1 2012年度より決算期を3月31日から12月31日に変更 (2012年度の実績は3月決算であったグループ会社は4-12月・12月決算のグループ会社は1-12月)

※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

「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



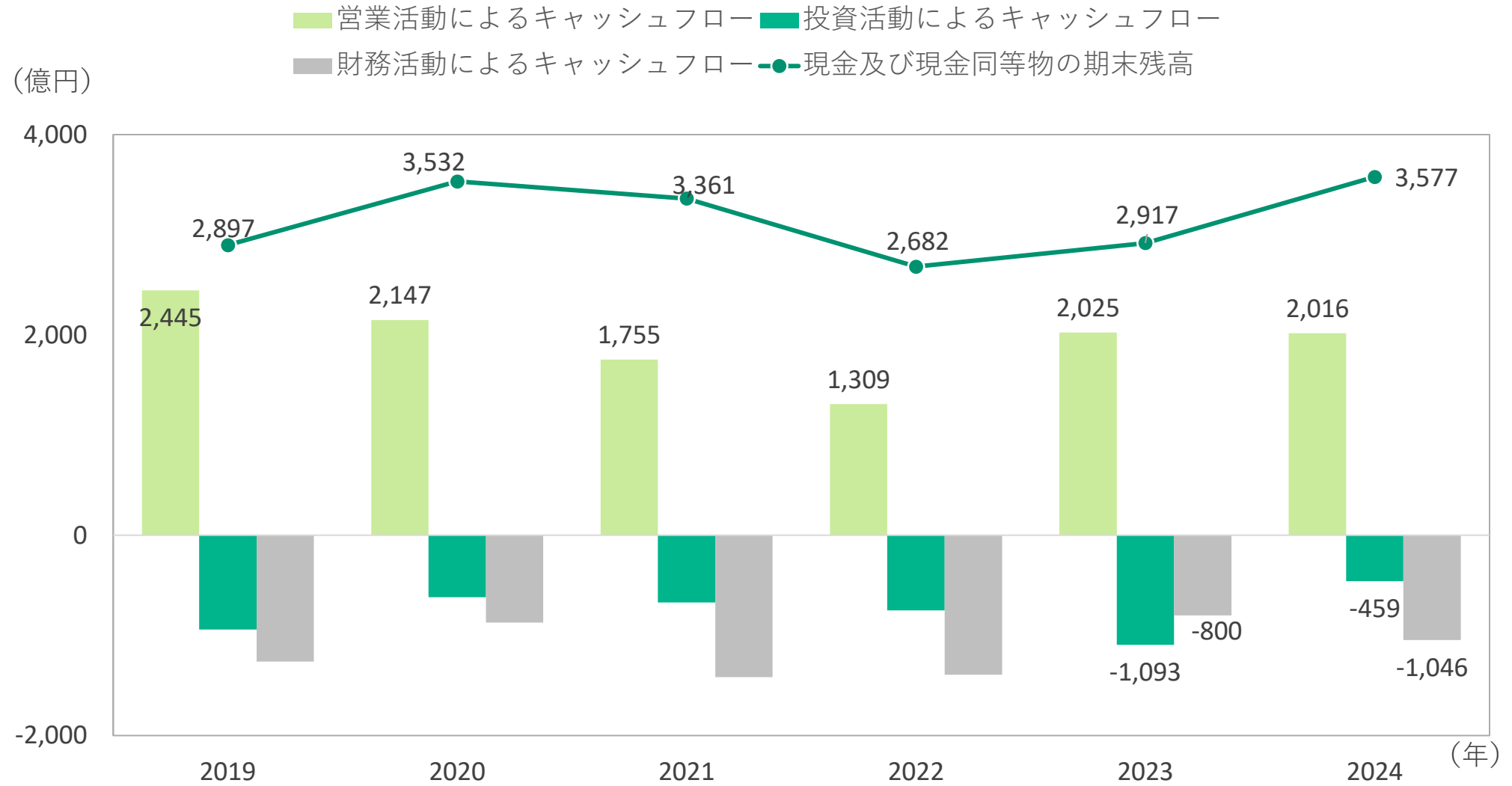
※1 2012年度より決算期を3月31日から12月31日に変更（2012年度の実績は3月決算であったグループ会社は4-12月・12月決算のグループ会社は1-12月）

※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

「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

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	<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 	2024年12月期売上高: 対前期実質増減率※1: 売上高構成比: 売上高営業利益率:	5,443 億円 +2.8 % 33.5 % 13.9 %
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 	2024年12月期売上高: 対前期実質増減率※1: 売上高構成比: 売上高営業利益率:	4,240 億円 +4.1 % 26.0 % 8.1 %
ライフケア 事業	<ul style="list-style-type: none"> ● 業務用衛生製品 	2024年12月期売上高: 対前期実質増減率※1: 売上高構成比: 売上高営業利益率:	559 億円 (2.6) % 3.4% 11.3%
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 	2024年12月期売上高: 対前期実質増減率※1: 売上高構成比: 売上高営業利益率:	2,441 億円 +0.0 % 15.0% (1.5) %
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 	2024年12月期売上高: 対前期実質増減率※1: 売上高構成比: 売上高営業利益率:	4,059 億円 +6.1 % 22.1 % 8.5 %

※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

報告セグメントの変更(2025年1月以降)

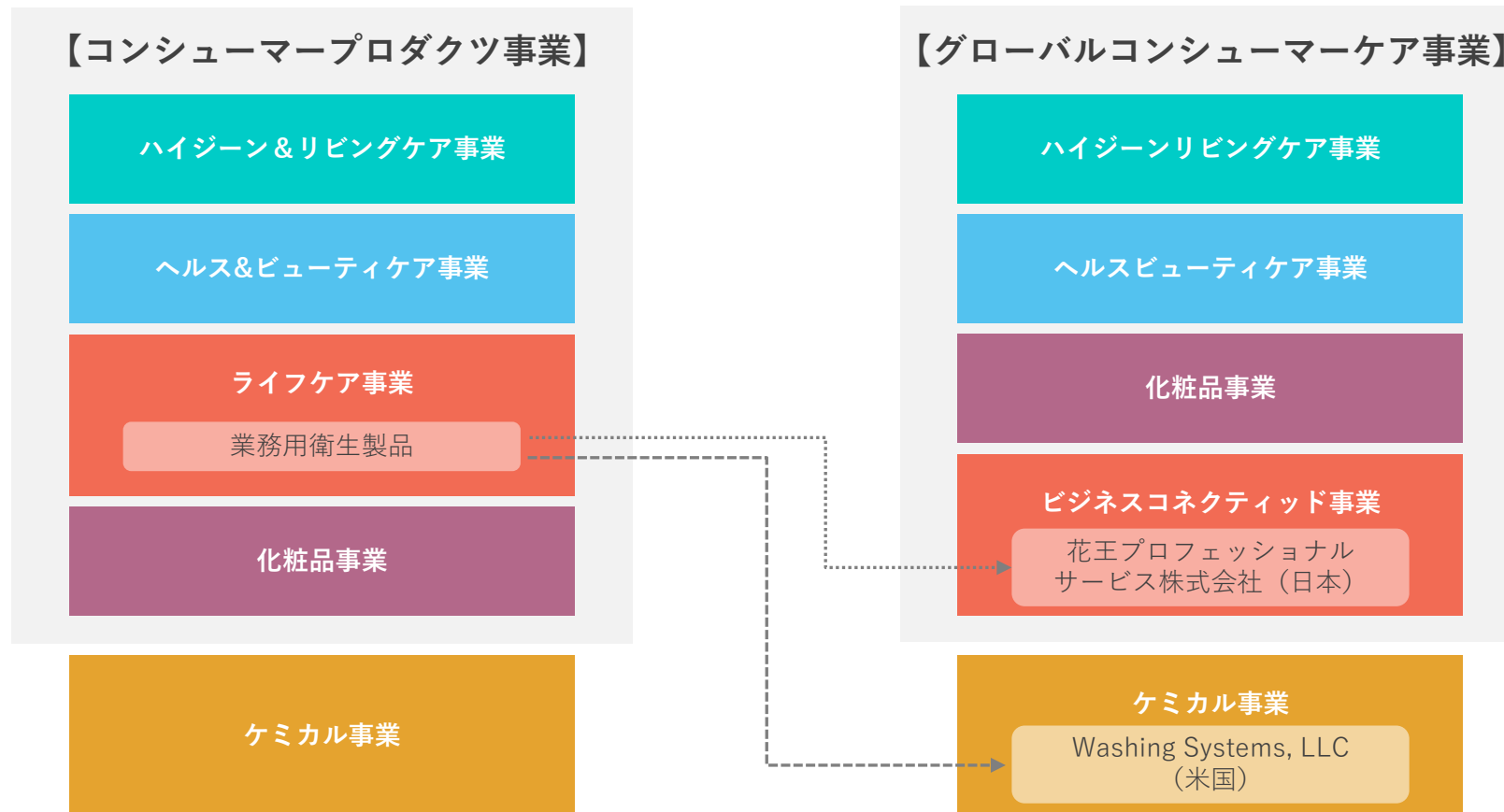
これまで以上にグローバル成長を加速させるために、2025年1月に以下の通り組織・機能を再編。

【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（米国）を除く）とパートナーとの共創事業等で構成



KaO

きれいをこころに未来に

