

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



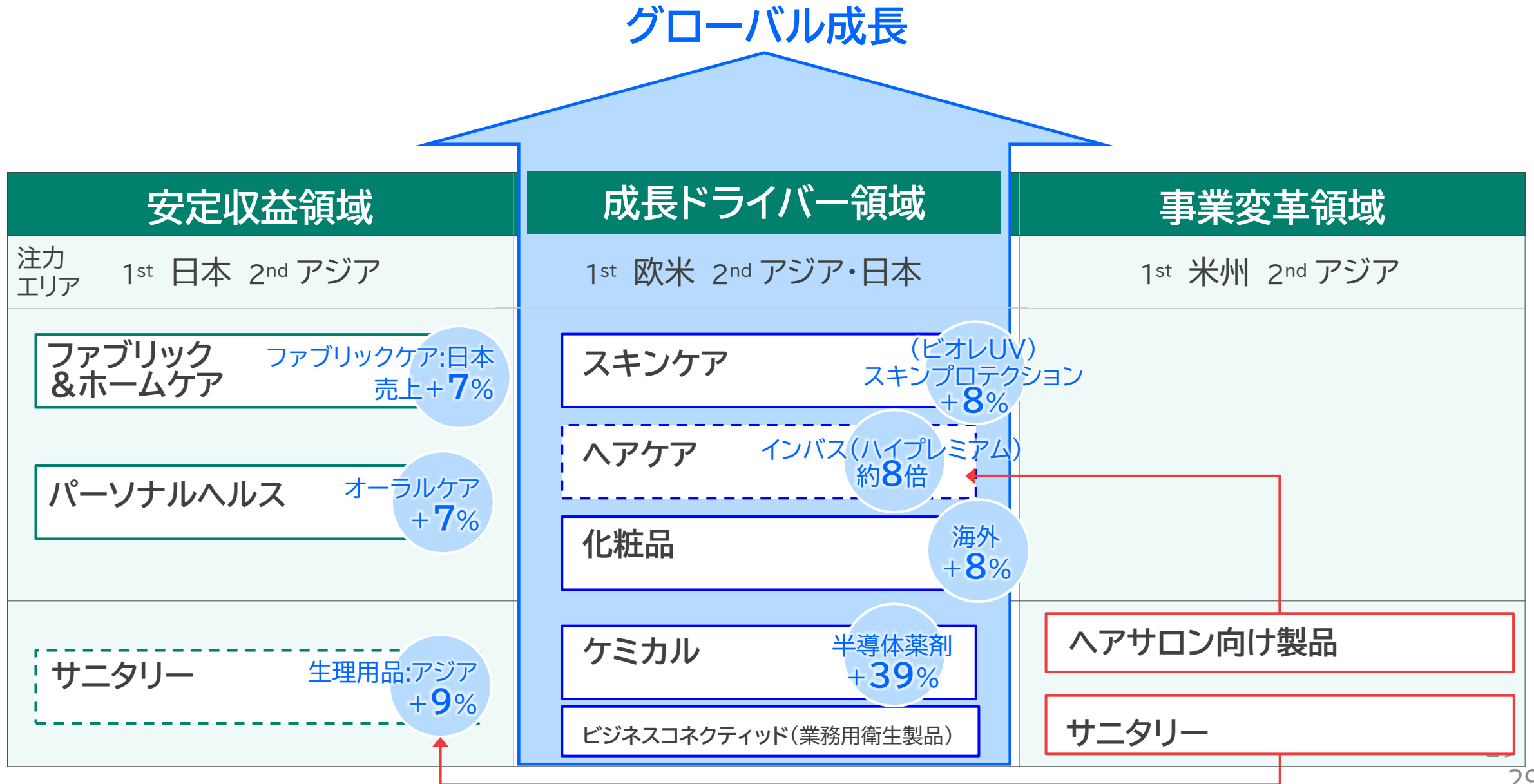
04

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



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

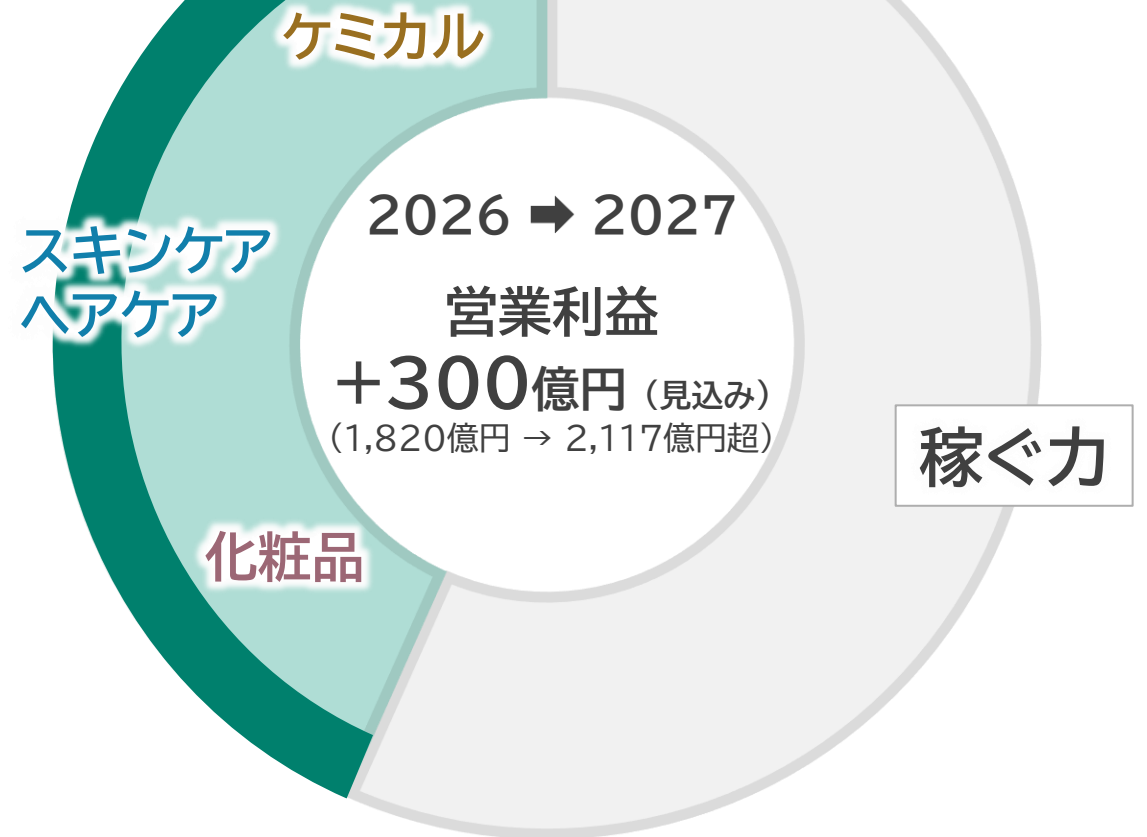
- ・高付加価値ビジネス加速
-電子材料、アグロケミカルetc
- ・展開国強化

- ・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

成長する力



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

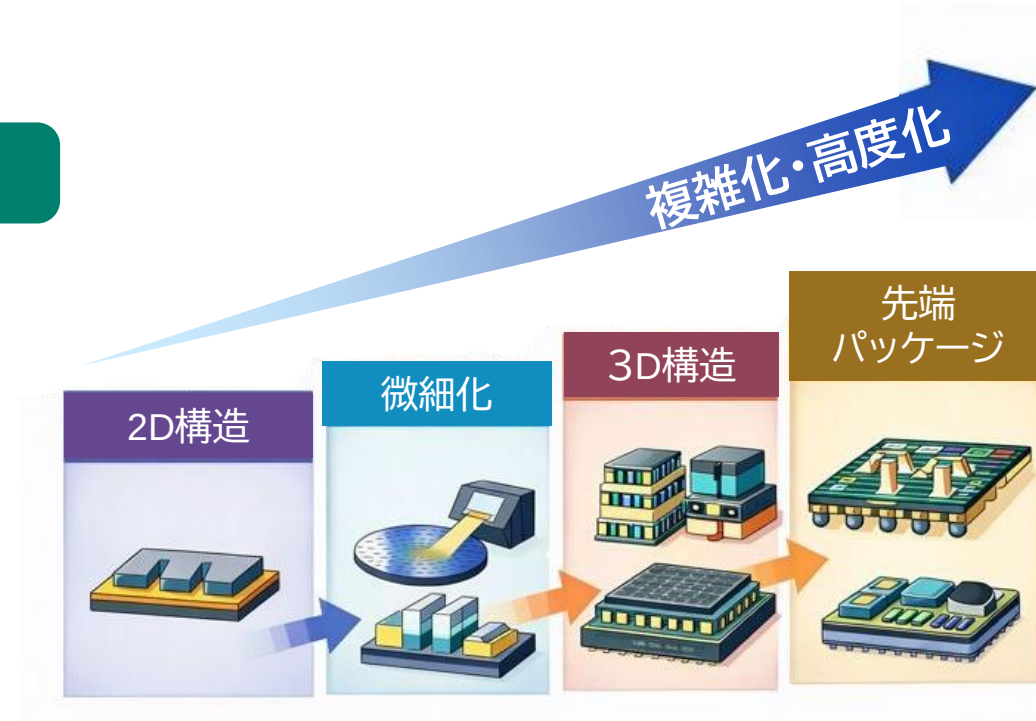
精密選択洗淨

個体最適選択

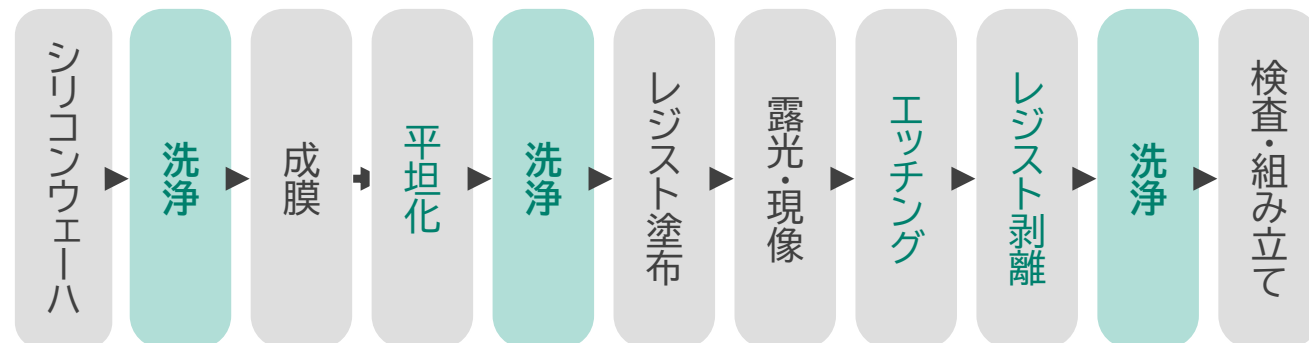
環境適合選択

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

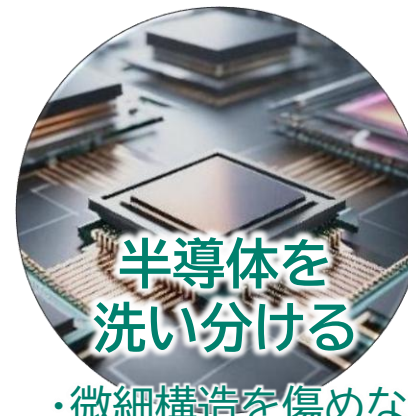
成長の道筋 - 「洗い分ける技術」を武器に成長する電子材料事業

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

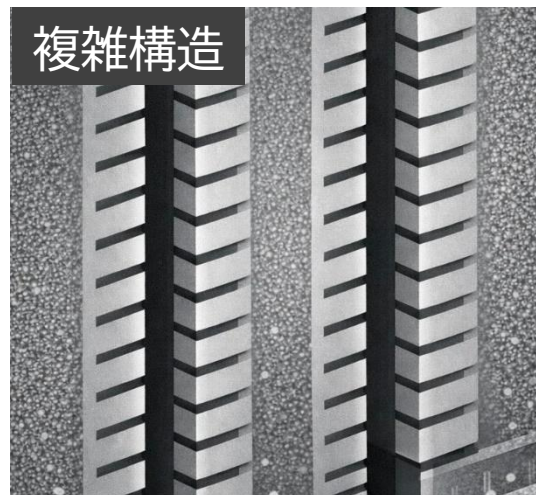
半導体の高性能化



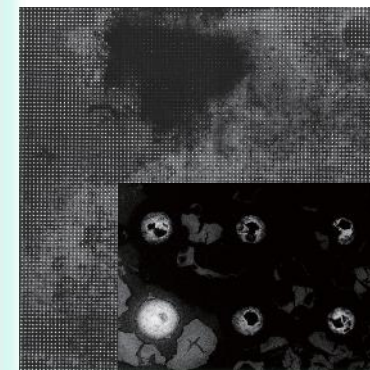
パッケージングの擦り合わせ技術進化



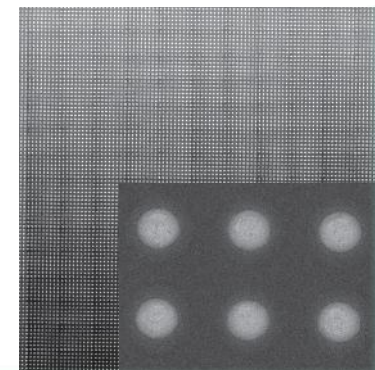
構造の複雑化・**洗浄難易度上昇**



従来洗浄技術



花王新規洗浄技術



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

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、積層コンデンサー用分散剤、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

kao

istyle

KOSÉ

KIRIN

Matsuyori Crockery & Co.

PERFECT

Healthcare Systems

RNA共創コンソーシアム



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

精密選択洗浄

個体最適選択

環境適合選択

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

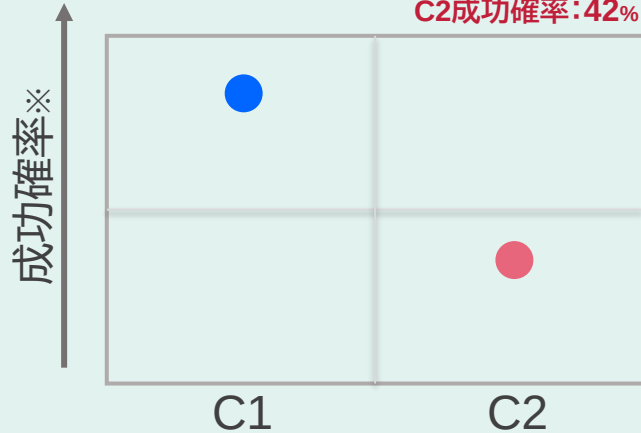
- 様々な商品により肌適性の解像度を上げる。適性の群に合わせた商品を推奨する
- 適性の群に合う組み合わせを知る。適性の群にさらに適合する商品を開発する



製品①

C1成功確率:85%

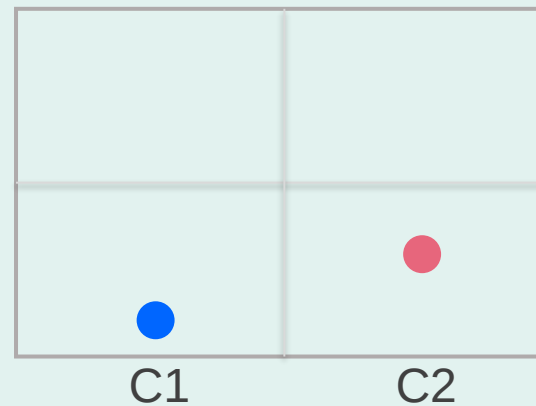
C2成功確率:42%



製品②

C1:6%

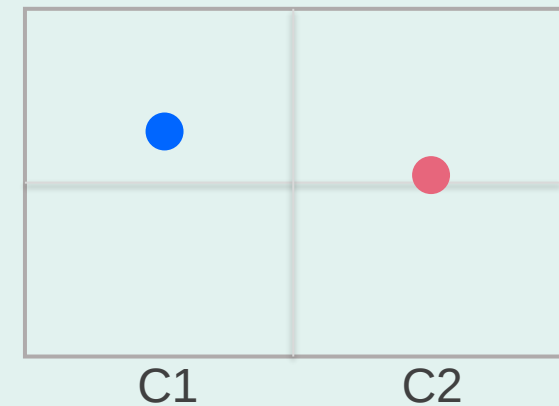
C2:34%



製品③

C1:66%

C2:52%



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

成長の道筋 - 肌の個性に応じる新提案

kao

精密選択洗浄

個体最適選択

環境適合選択

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)

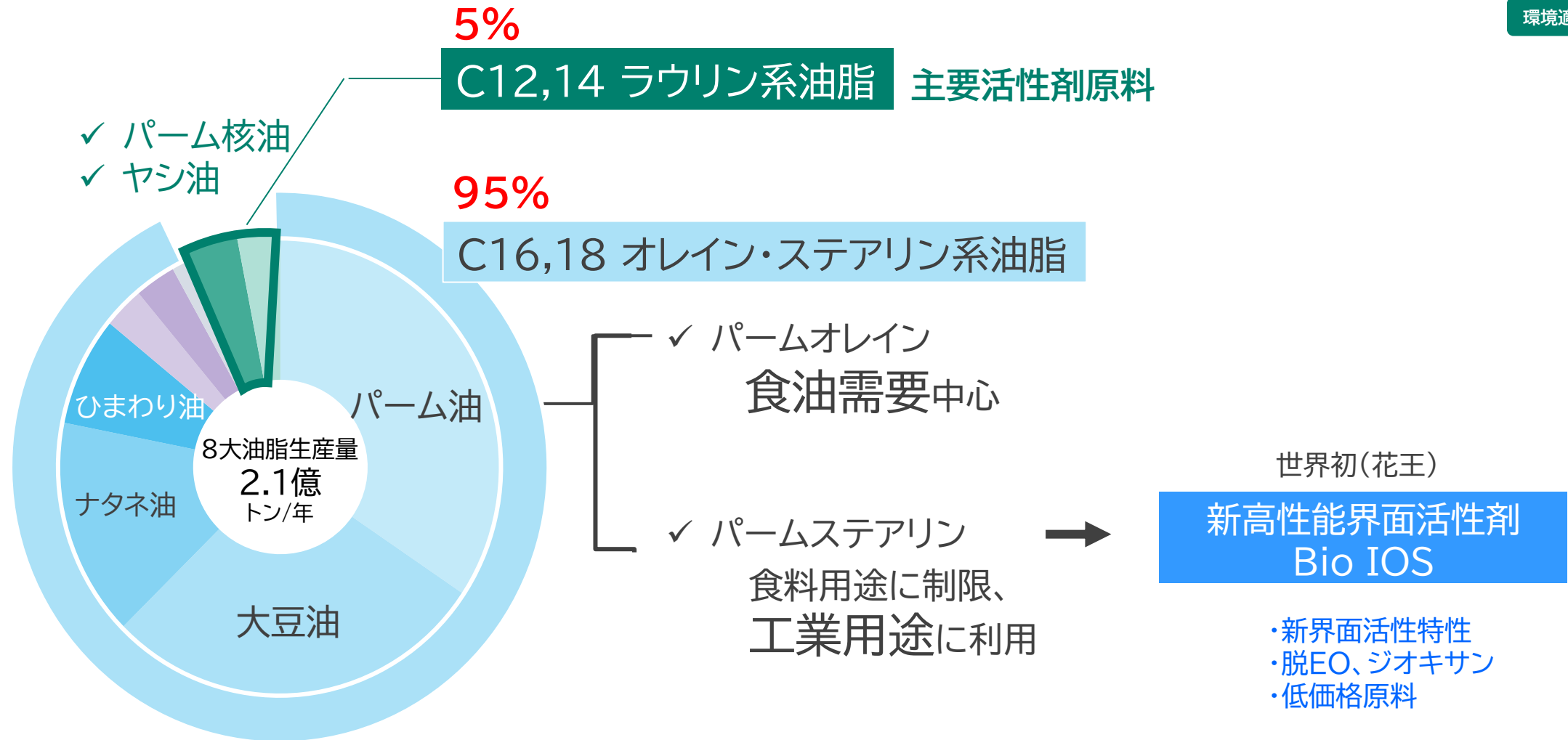


成長の道筋 – “洗う”サステナビリティの限界に挑戦

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

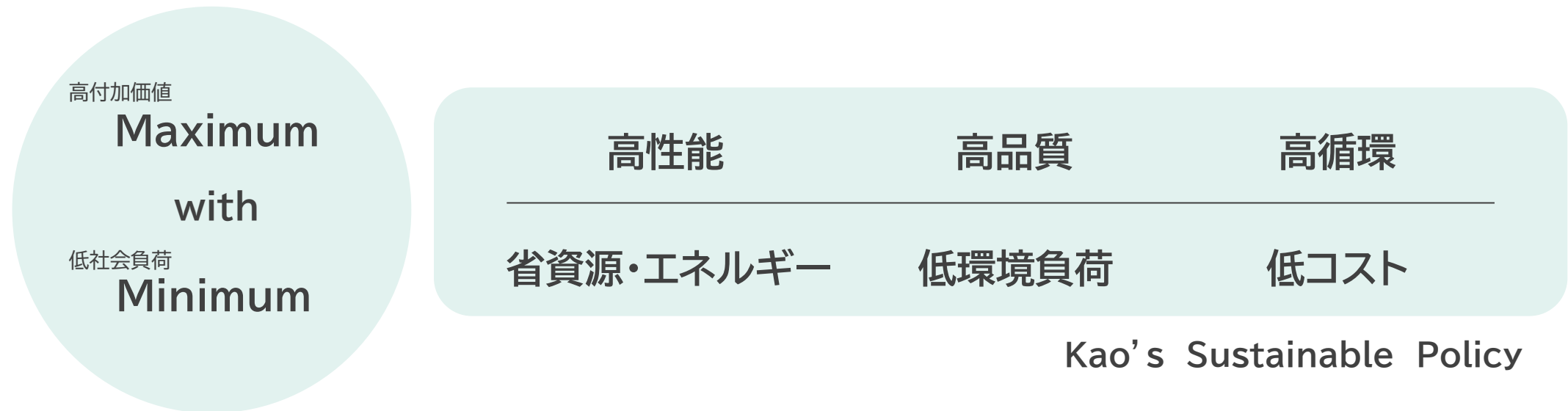
(ただしビオレととのい肌は2025年4月新発売後9か月間、メリットOsoloは2025年10月新発売後3か月間)

※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

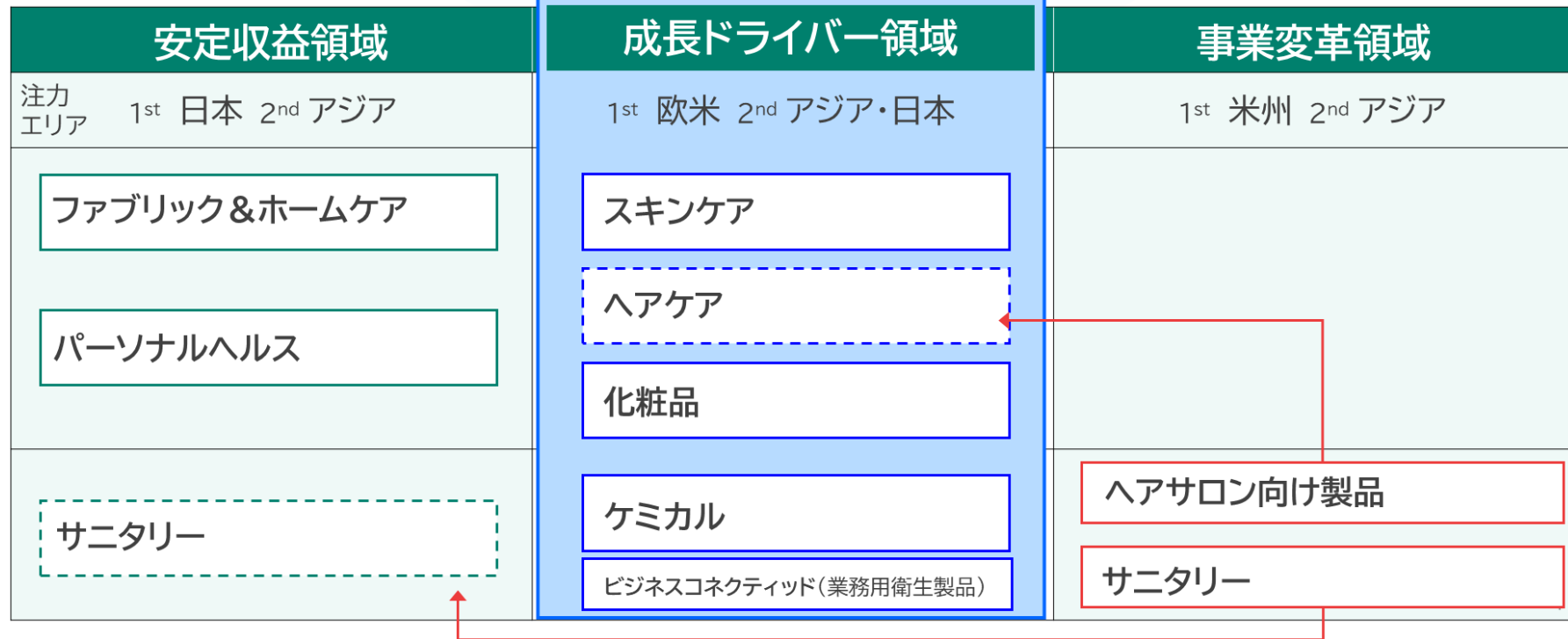
3つの排他的独自技術を核に、さらなる成長を目指す

精密選択洗淨

個体最適選択

環境適合選択

グローバル成長



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

事業成長

D2Cビジネス

化粧品注力6ブランド
国内D2C売上 **142%** 売上
前年比

SENSAI MOLTON BROWN KANEBO
SOFINA Curel KATE TOKYO



RNA共創

体験者 **10** 万人突破

kao istyle

お肌のケアどき診断利用者(25年7月～)

AI需要予測

国内化粧品
資産整理損 **38%** 削減

価値創出

肌診断技術

評価項目
(従来比) **5倍77** 項目

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

社内情報活用

情報収集時間 **60%** 削減
(従来比見込値)

生活者の声 活用



(SNSリスニングツール)

利用者 **800** 名以上
10カ国以上

経営基盤

基幹システム

SAP S/4HANA
展開規模

29 カ国 **97** 社

AI活用

ツール別DAU
合計(延べ) **5,000** 人/日



DX人財

市民開発者 **4,700** 人突破

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AIエ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を含む経営全般へ監督への貢献

社外取締役(候補者)
奥山 真司

【略歴】

1989年4月 プロクター・アンド・ギャンブル・ファースト株式会社(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)
^{※1} 海外売上高	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