



KaO

きれいを ところに 未来に

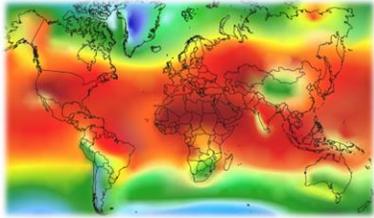
花王株式会社

第119期 定時株主総会

- **2024年度の活動概要**
- **2025年度市場環境と業績予想**
- **中期経営計画「K27」と進捗**

世界の3大課題

地球温暖化



過剰消費・汚染



地政学的リスク



目標

日用品市場の
脱デフレ・活性化

最小消費で最大価値の
グローバル成長

環境変化対応型の
スマート経営

人的資本の最大化

戦略

独自性ある必需価値化
よきモノづくり

リーンスタートアップ型
DXマーケティング

ROIC・粗利重視の
資本効率最大化経営

スピード重視・人財最大化の
スクラム型組織運営

成果

売上・利益伸長
国内シェアアップ

新製品の着実ヒット
コアブランドのエリア拡大

データ統合型経営による
利益重視型成長

脱マトリックスの
よきモノづくり高速循環

生態 Ecology



日本で唯一
五年連続 Triple A

英国の慈善団体が管理する非政府組織（NGO）の評価

生活 Everyday Lives



「トイレマジックリン
こすらずスッキリ泡パック」



生命 Life



「66カ国で展開し、日本における
“肌”に関連する主要なカテゴリー
で売上No.1*1 のブランドへ成長」
Bioré

1 インテージ SRI+ 2023年10月～2024年9月
シリーズ別販売金額 洗顔料（セルフ）、メイク落とし（セルフ）、全身洗浄料、日焼け止め、制汗防臭剤市場

二律背反を克服する唯一無二で、グローバルに挑戦する



令和6年度
消費者志向経営

内閣府特命担当大臣
【大臣表彰】



最大限の
価値

利便性

詰替えやすく
樹脂が少ない



持続性

塗布しやすく
長続きする



高耐久

廃PETで
強い道路をつくる



最小限の
消費

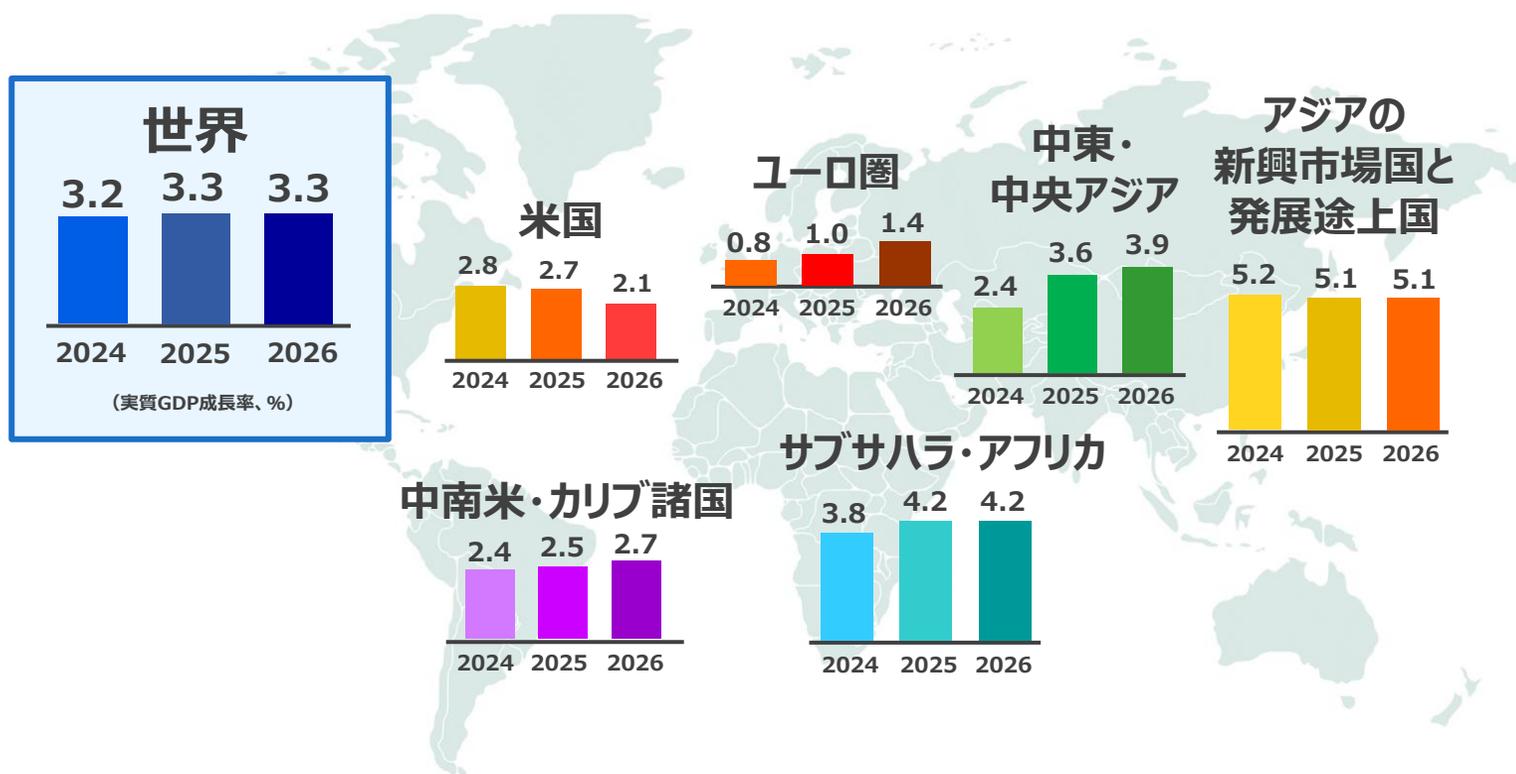
省資源

短時間

再資源

- 2024年度の活動概要
- **2025年度市場環境と業績予想**
- **中期経営計画「K27」と進捗**

「世界経済見通し 2025年1月」 地域別の成長率予測 (変化率)



GDP長率見通し (世界銀行) (%)

	2024	2025	2026
日本	↓ 0.7	↑ 1.0	0.9
米国	↑ 2.5	↑ 1.8	1.8
ユーロ圏	0.7	↓ 1.4	1.3
中国	↑ 4.8	↓ 4.1	4.0

(出所) World Bank Global Economic Prospects JANUARY 2025
矢印は 2024年1月予測からの改訂の方向を示す

出所：IMF、世界経済見通し（WEO）2025年1月改訂版

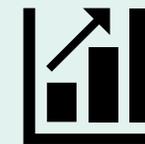
注：それぞれのグループにおける棒の順序は（左から右へ）：2024年、2025年、2026年予測

化粧品・トイレタリー業界

国内は回復基調 & 海外は成長が見込まれる

国内の化粧品市場は**回復基調が鮮明に**¹⁾
世界の化粧品市場は**CAGR4.8%で成長**
すると予測（24年から32年）²⁾

国内のトイレタリー市場は**2年連続のプラス成長**¹⁾
世界のトイレタリー市場は**CAGR5.4%で成長**
すると予測（25年から32年）³⁾



1) 矢野経済研究所 2024

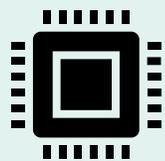
2) グローバルインフォメーション 2024

3) Fortune Business Insight 2025

化学品業界

半導体関連など成長を見込む

世界の**半導体市場**は24年に続いて
25年も**2桁成長見込み**⁴⁾



4) 世界半導体統計 (WSTS) 2024

小売業界

消費の二極化が進んだ2024年

2024年は**消費の二極化**が進み
百貨店は潤うも、先行き不透明感⁵⁾



5) 日経ビジネス 2024.11.22

物流業界

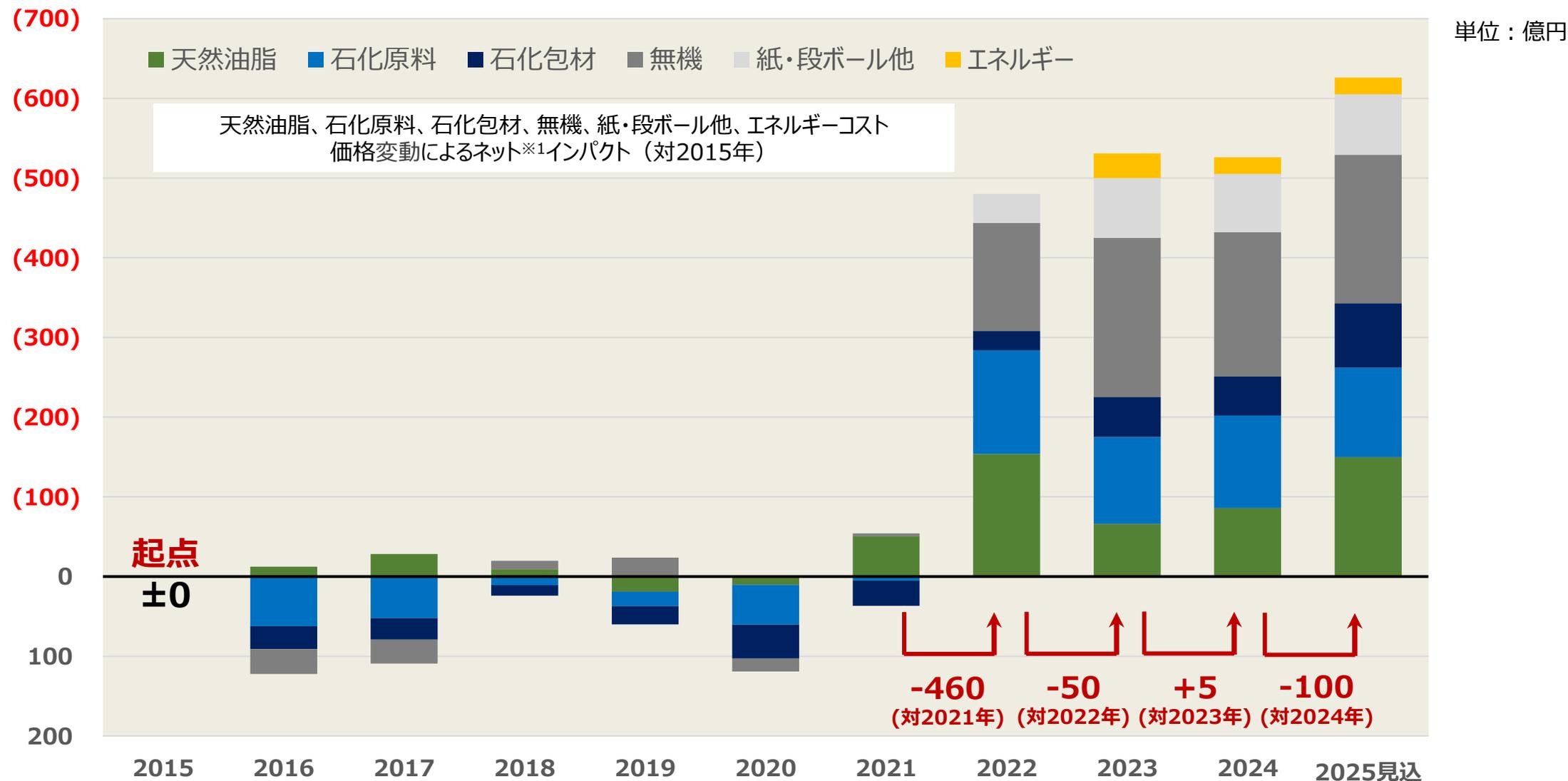
2024年問題と「2025年の崖」

基幹システムの維持費が増え、出遅れた
DXが停滞すると懸念されている⁶⁾



6) 日経電子版 2024.5.21

グローバルコンシューマーケア事業 原材料価格インパクト推移 (2015年対比)



※1 ケミカルの販売価格改定との相殺

2025年度 連結業績予想

単位：億円

	2024年度 実績	2025年度 公表予想	対前期
売上高	16,284	16,700	+2.6%
営業利益	1,466	1,600	+134
営業利益率	9.0%	9.6%	—
当期利益 (親会社帰属)	1,078	1,160	+82
1株当たり配当金	152.00円	154.00円 (予定)	+2.00円

- 2024年度の活動概要
- 2025年度市場環境と業績予想
- **中期経営計画「K27」と進捗**

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

深刻化する社会的課題に対して、**最も貢献**できる事業を選択し、お客様に寄り添う**グローバル**企業を目指します

	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
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



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

Growth

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

Activity

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

Efficiency

資本効率/収益性の改善

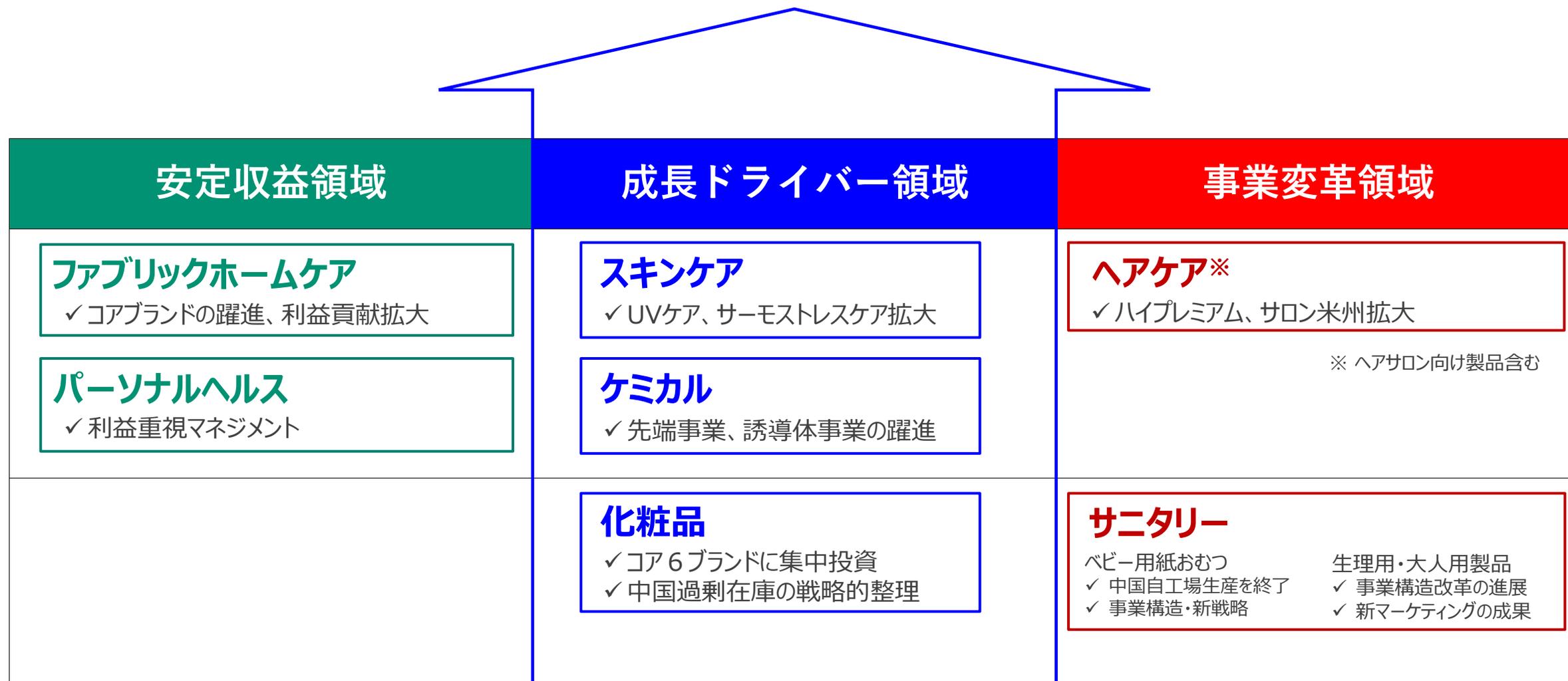
経営資本の価値最大化

Synergy

パートナーとの
共創による事業構築

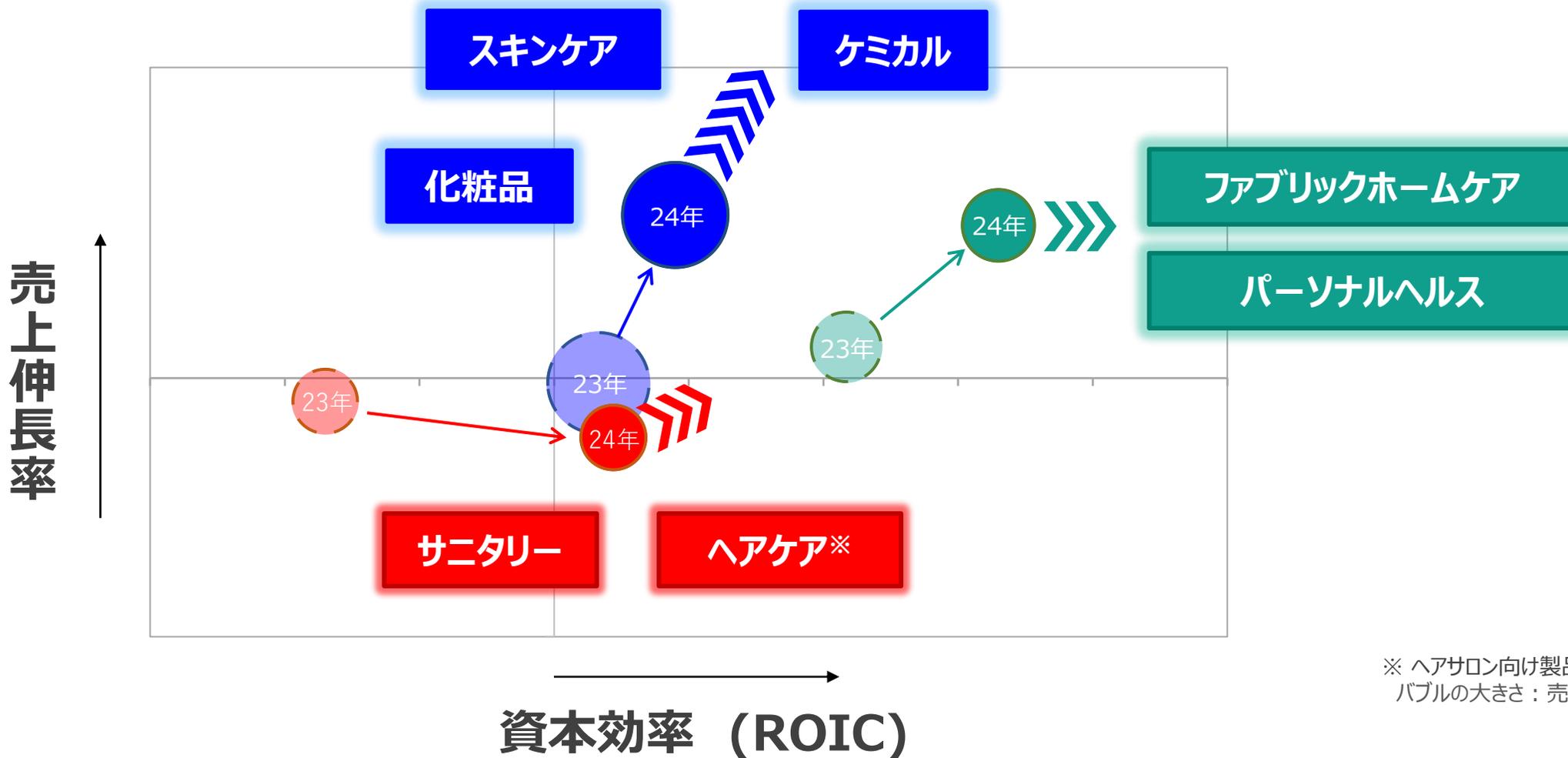
技術資産の最大加速

グローバル成長



事業別ROIC強化による、成長事業への重点投資と健全なポートフォリオへの改善が進展

事業別ROICの改善イメージ (2023年度実績 ⇒ 2024年度実績)



※ ヘアサロン向け製品含む
バブルの大きさ：売上規模

(2023年度実績 vs 2024年度実績)

	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	▲2.3	+3.3
営業利益改善額 (億円)	+159	▲7	+188	+319
ROIC改善 (ppt)	+6.8	+1.0	+10.6	+5.1
K27 ROIC目標 (%)	>20%	>12%	>7%	>11%

中期経営計画「K27」の進展

2024年は計画を上回り、「K27」目標達成に向け順調に進捗中

	2022年度 実績	2023年度 実績	2024年度 実績	2025年度 計画	2027年度目標
ROIC	7.8%	4.1%	9.2%	9.4%	11%以上
EVA	147億円	149億円	332億円	370億円	700億円以上
営業利益 ^{※1}	1,101億円	1,147億円	1,466億円	1,600億円	過去最高利益の更新 (2019年度 2,117億円)
海外売上高 ^{※2}	6,745億円	6,558億円	7,055億円	7,300億円	8,000億円以上 (売上高CAGR+4.3%)

※1 2023年度実績はコア営業利益

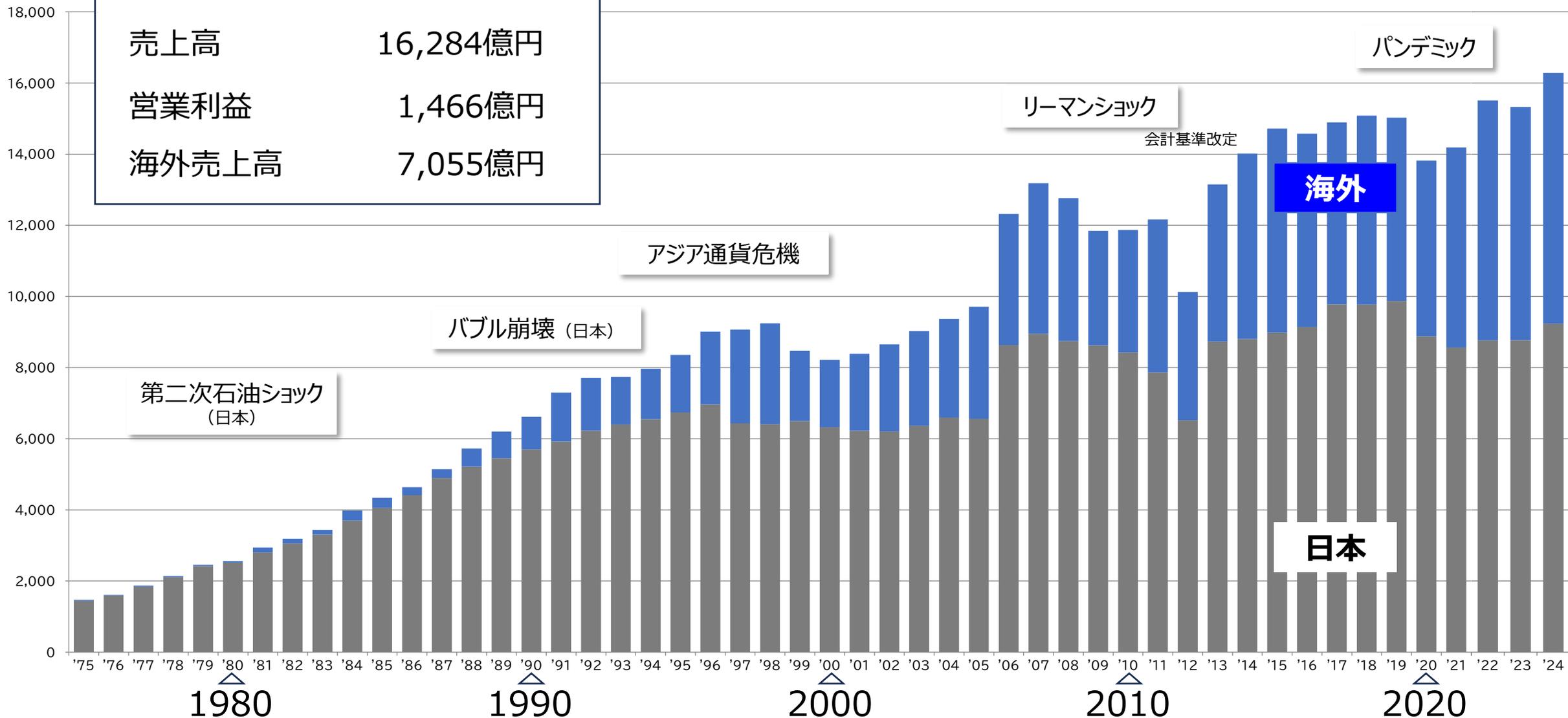
※2 海外売上高：販売元の所在地に基づく売上高

花王の事業推移（日本・海外）

2024年実績

売上高	16,284億円
営業利益	1,466億円
海外売上高	7,055億円

売上高（億円）



○持続可能な社会に欠かせない企業になる

- ✓ 世界・日本の代表的評価機関からの継続的な**高い評価**の獲得

○投資して強くなる事業への変革

- ✓ グローバル・シャープトップ戦略に基づく**売上・利益・シェア**の着実な伸長
- ✓ 事業ポートフォリオマネジメントに基づく顕著な**ROIC改善**
- ✓ リーンスタートアップ型DXマーケティングによる**グローバル事業加速**

○社員活力の最大化

- ✓ スクラム型組織運営による**現場力・スピードアップ**



花王株式会社

第119期 定時株主総会