



KaO

きれいをこころに 未来に

花王株式会社

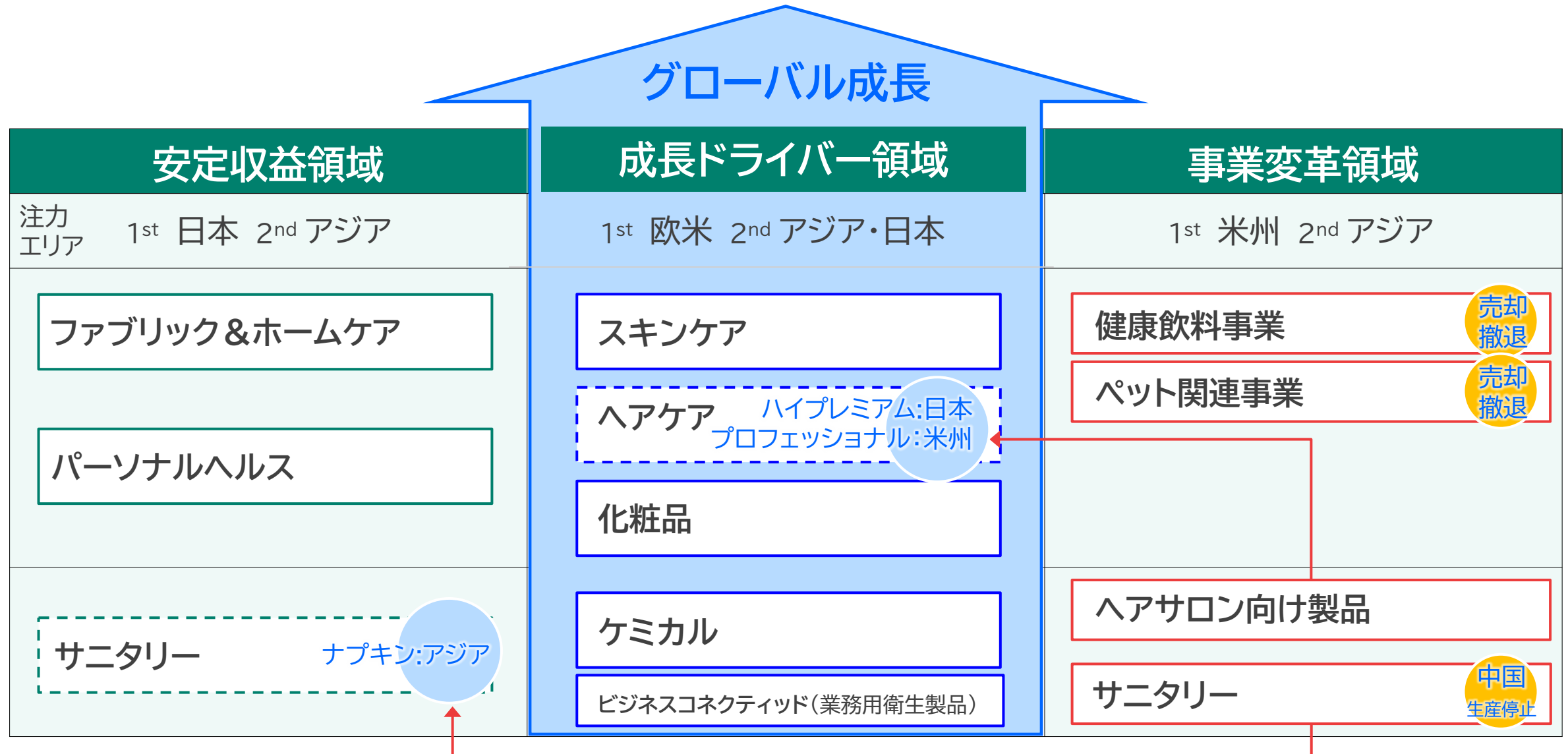
第120期 定時株主総会

「収益力回復と資本効率改善により、持続的成長軌道へ回帰」

- ROIC改善 + 5.6pts (2年間)
- 営業CF 1,997億円
- K27進捗率 約50% (1/2期間)
- 増配継続 36期連続増配・配当性向59%[※]

※120期株主総会にて承認後

- 中期経営計画「K27」の進捗
- 2026年 事業を取り巻く環境変化
- 花王の価値創出モデルの本質
- 2026年業績予想



事業領域別 資本効率・収益性の改善実績

(2023年 vs 2025年実績)

	安定収益	成長ドライバー	事業変革	合計
売上伸長率(年率) (%)	+4.7	+4.7	▲2.0	+3.5
営業利益改善額 (実質 ^{※1} :億円)	+226	+42	+230	+493 ^{※3}
ROIC改善 ^{※2} (ppt)	+8.2	+1.1	+11.7	+5.6

※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

- 「K27」目標達成に向け、計画通りに進捗中










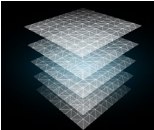
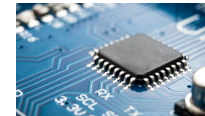

	2023年 実績	2024年 実績	2025年 実績	進捗率 ^{※3}	2026年 予想	2027年 目標
ROIC	4.1%	9.2%	9.7%	81%	10.5%	11%以上
EVA	149億円	332億円	411億円	48%	510億円	700億円以上
営業利益	1,147 ^{※2} 億円	1,466億円	1,641億円	51%	1,820億円	過去最高利益の更新 (2019年2,117億円)
海外売上高 ^{※1}	6,558億円	7,055億円	7,252億円	48%	7,600億円	8,000億円以上 (売上高CAGR+4.3%)

※1 販売元の所在地に基づく売上高

※2 コア営業利益

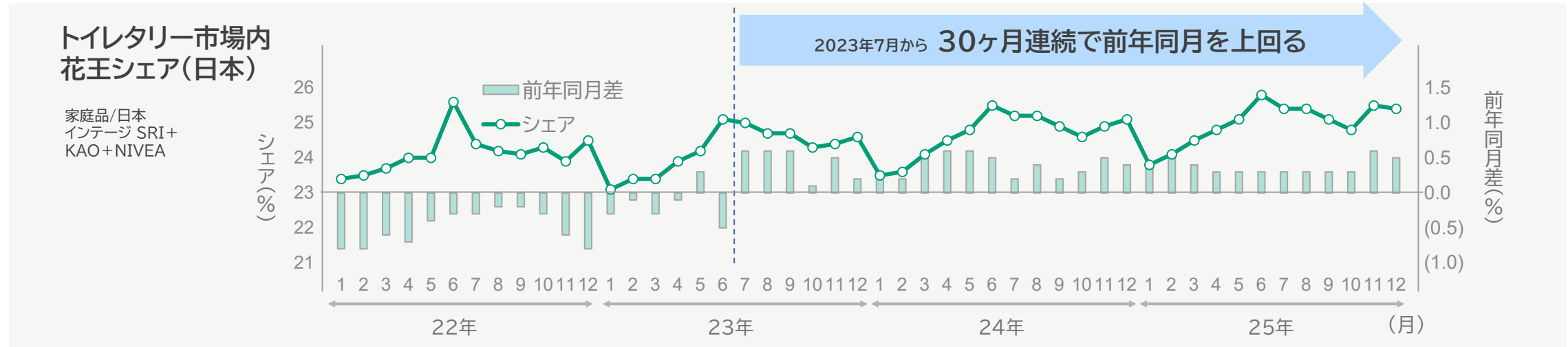
※3 2023年を起点としたトータル4年間の2年時点の進捗率

成長ドライバー領域の進展

	日本	アジア	米州	欧州
スキンケア	スキンプロテクション (ビオレUV) +12% 	Jergens +192% 	スキンプロテクション (ビオレUV) +109% 	
ヘアケア	インバス (ハイプレミアム) 約8倍 	中国ヘアカラー +86% 	プロフェッショナルヘアケア (Oribe) (米州 +4% 、欧州 +7%) 	
化粧品	コア6ブランド +13% 	中国 現地生産品 (ECセルアウト) +98% ASEAN コア6ブランド +16% 		キュレル +69% 
ケミカル	半導体薬剤 +39% 	電子部品用薬剤 +14% 	デジタル印刷用材料 +23% 	

二極化する生活者への貢献 と 事業持続性

- 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	衣料用洗剤	キッチンケア	UVケア	洗顔料(セルフ)	インバスヘアケア	全身洗剤
プレミアム価格帯 新価値創造	 花王シェア 46% 2位シェア 39%	 花王シェア 57% 2位シェア 27%	 花王シェア 34% 2位シェア 19%	 花王シェア 29% 2位シェア 12%	 花王シェア 14% 2位シェア 9%	 花王シェア 30% 2位シェア 11%
マス価格帯 安定基盤	 花王シェア 46% 2位シェア 39%	 花王シェア 57% 2位シェア 27%	 花王シェア 34% 2位シェア 19%	 花王シェア 29% 2位シェア 12%	 花王シェア 14% 2位シェア 9%	 花王シェア 30% 2位シェア 11%

- 中期経営計画「K27」の進捗
- **2026年 事業を取り巻く環境変化**
- 花王の価値創出モデルの本質
- 2026年業績予想

複合的な地政学リスクが各事業に波及



主な地政学リスク要因

- ・中東情勢の緊迫化
- ・ウクライナ紛争の長期化
- ・米中対立の長期化・米関税政策の不透明感



原油価格の動向

- ・原油価格の急騰
- ・ウクライナ紛争の長期化による影響



各事業への影響

化粧品・トイレタリー

- ・原油由来の石油化学原料(界面活性剤・容器素材等)の**コスト上昇**
- ・パーム油等の**植物原料**も輸送費増で**価格上昇圧力**

化学品

- ・ナフサ価格は原油連動で変動
基礎化学品の**製造コスト圧迫**
- ・半導体素材は米中対立による
サプライチェーン再編が加速

小売・物流

- ・**燃料費上昇**が物流コストを直撃
紅海情勢による**海上輸送費**の高止まり・輸送保険料の増大
- ・消費者物価への転嫁が**買い控え**を招くリスク

化粧品・トイレタリー業界

国内は高付加価値化が加速 & 海外はアジア新興国市場が拡大

国内化粧品市場は2兆6,500億円へ
拡大見込み(25年度前年比**102.7%**)¹⁾

中韓ブランド台頭で国内競争が
一層激化、高付加価値化が鍵に¹⁾

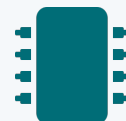


1) 矢野経済研究所 2025

化学品業界

AI需要でさらに加速
1兆ドル市場へ

世界の半導体市場は25年に
7,960億ドル(前年比**+26%**)
26年は9,755億ドルと予測
(前年比**+26.3%**)²⁾



2) WSTS 2025秋季予測

小売業界

物価上昇下の二極化が深化

25年上期の小売業販売額は
前年比**+2.7%**も百貨店は減少³⁾
コスパ志向と**プチ贅沢**が⁴⁾
2026年の消費キーワードに



3) 経済産業省 2025 4) くふうカンパニー 2026.1

物流業界

「2026年問題」が本格始動

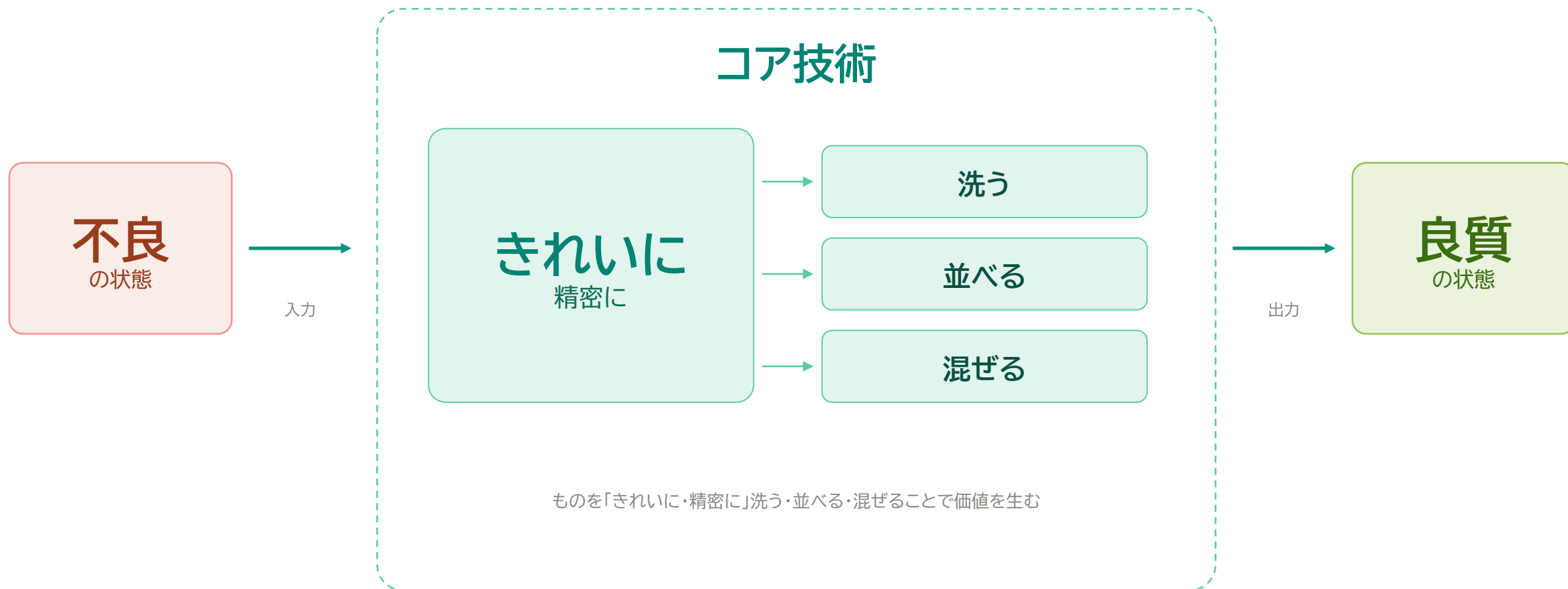
改正物流効率化法が26年4月⁵⁾
に本格施行、荷主に**CLO選任**・
中長期計画の策定を義務化
ドライバー不足がさらに深刻化



5) 改正物流効率化法 2024.5成立

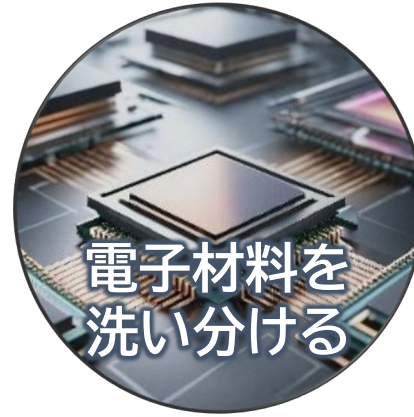
- 中期経営計画「K27」の進捗
- 2026年 事業を取り巻く環境変化
- **花王の価値創出モデルの本質**
- 2026年業績予想

きれいを ところに 未来に

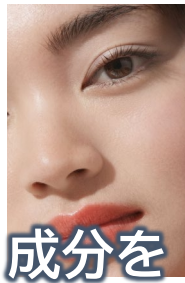


花王の140年蓄積した**精密界面制御技術**

洗淨



分散



構造形成(配向・乳化・泡)



精密界面制御技術が貢献する領域

原材料
Feedstocks

パーム系(天然油脂系)
オレオケミカル / Oleochemical



石化系(石油化学系)
ペトロケミカル / Petrochemical



界面活性剤
Surfactants

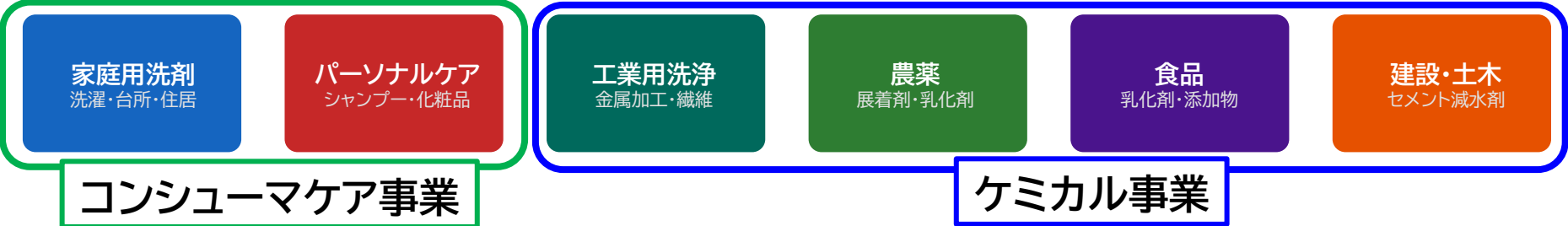


界面活性剤の4分類(イオン性による分類)



配合品
Formulations

主要用途分野



ケミカル事業

石油化学系原料の地政学的課題とサプライチェーン KAO

原油の中東依存度

94.0%

ホルムズ海峡依存度

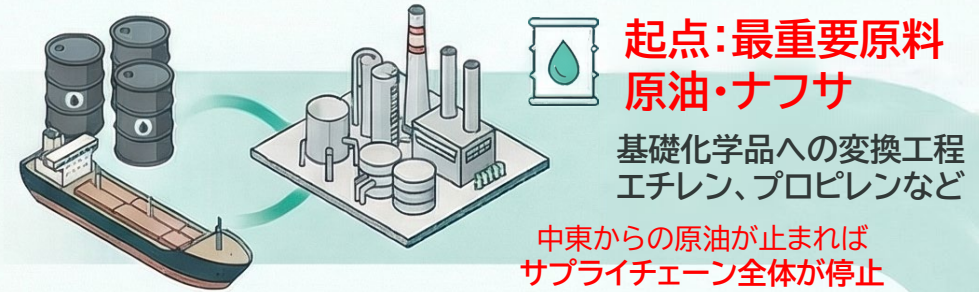
93.0%

原油輸入量(2025年)
日量約236万バレル

UAE 43.3% サウジ 39.4% クウェート 6.2%

出典:財務省貿易統計

石油化学サプライチェーンの構造



原料の安定確保は最優先課題

天然油脂系原料の地政学的課題とサプライチェーン KAO

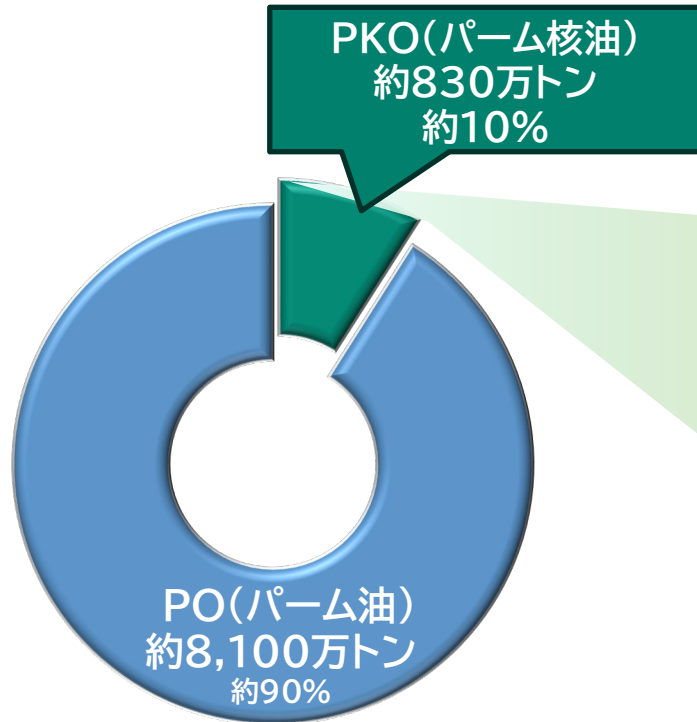
PKOはPOの併産物であり増産が困難な上、複雑な流通プロセスを経るため、物理的な分別管理（例：認証油100%化）が構造的に極めて困難な原料です。

パーム油 (PO)	パーム核油(PKO)
 <ul style="list-style-type: none"> ・用途:主に食用油・食品 ・特性:主産物であり生産量が圧倒的に多い 	 <ul style="list-style-type: none"> ・用途:洗剤・化粧品などのオレオケミカル（花王の主原料） ・特性:PO生産時の併産物であり、独立した増産は不可能

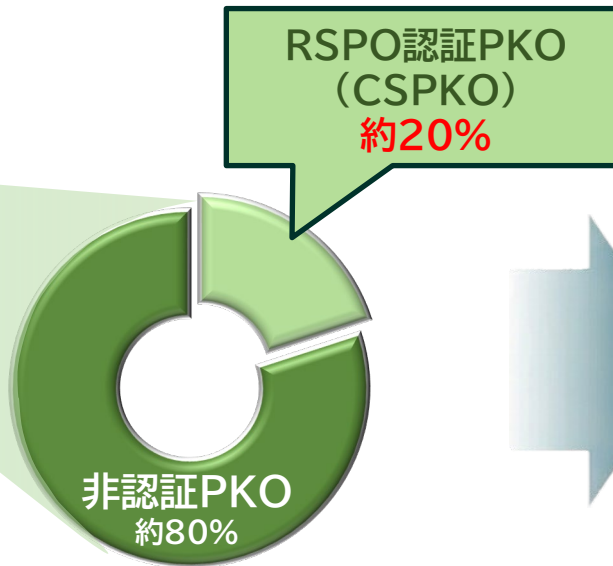


RSPO認証パーム核油(CSPKO)は、世界のパーム核油生産量の約**20%**

①世界のパーム関連油 生産量





②PKOの内訳



世界のPKO主要生産地 と花王の現状



- 世界生産量: 830万トン
- インドネシア: 490万トン 
- マレーシア: 210万トン 

PKOの花王取り扱い量:
約**25.5万トン**



約**3%**

原料の安定確保は最優先課題

天然油脂系リソース



- ✓ パーム核油
- ✓ ヤシ油

5%

C12,14 ラウリン系油脂

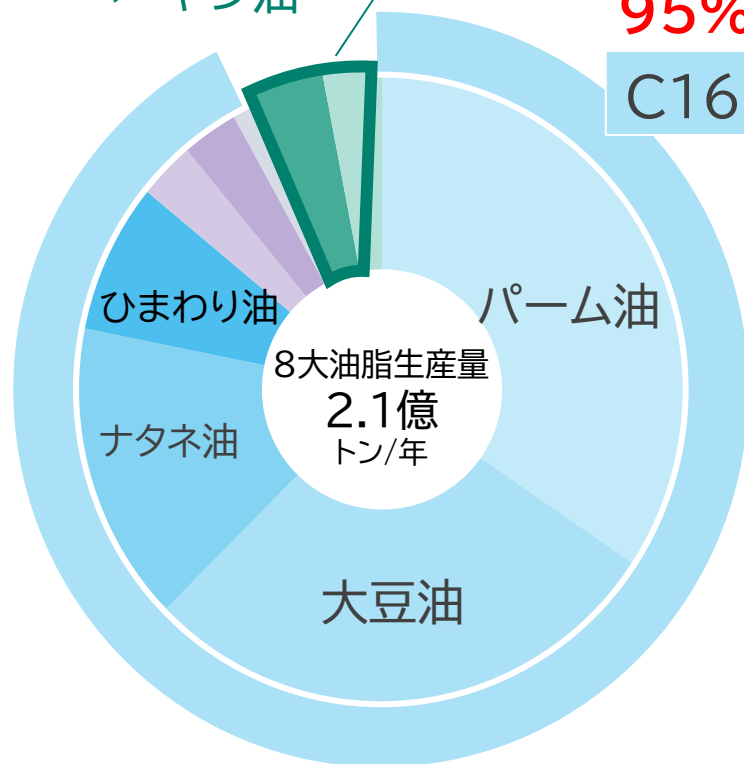


主要活性剤原料

95%

C16,18 オレイン・ステアリン系油脂

★森林破壊を伴う新規のパーム農園
開発に依存しない



✓ パームオレイン
食油需要中心

✓ パームステアリン
食料用途に制限、
工業用途に利用



新高性能界面活性剤
Bio IOS

世界初(花王)

- ・新界面活性特性
- ・脱石化原料(EO)、ジオキサンプリー
- ・安定資源原料

持続的社会的のための循環型成長



多様個別化



高齢化



新衛生需要



環境制約



社会課題



社会的有用性



事業・ブランドの循環

ケミカル

コンシューマ



知(データ)の循環

機能

事業



研究(技術)の循環

基盤

開発



人の循環

排他的独自性

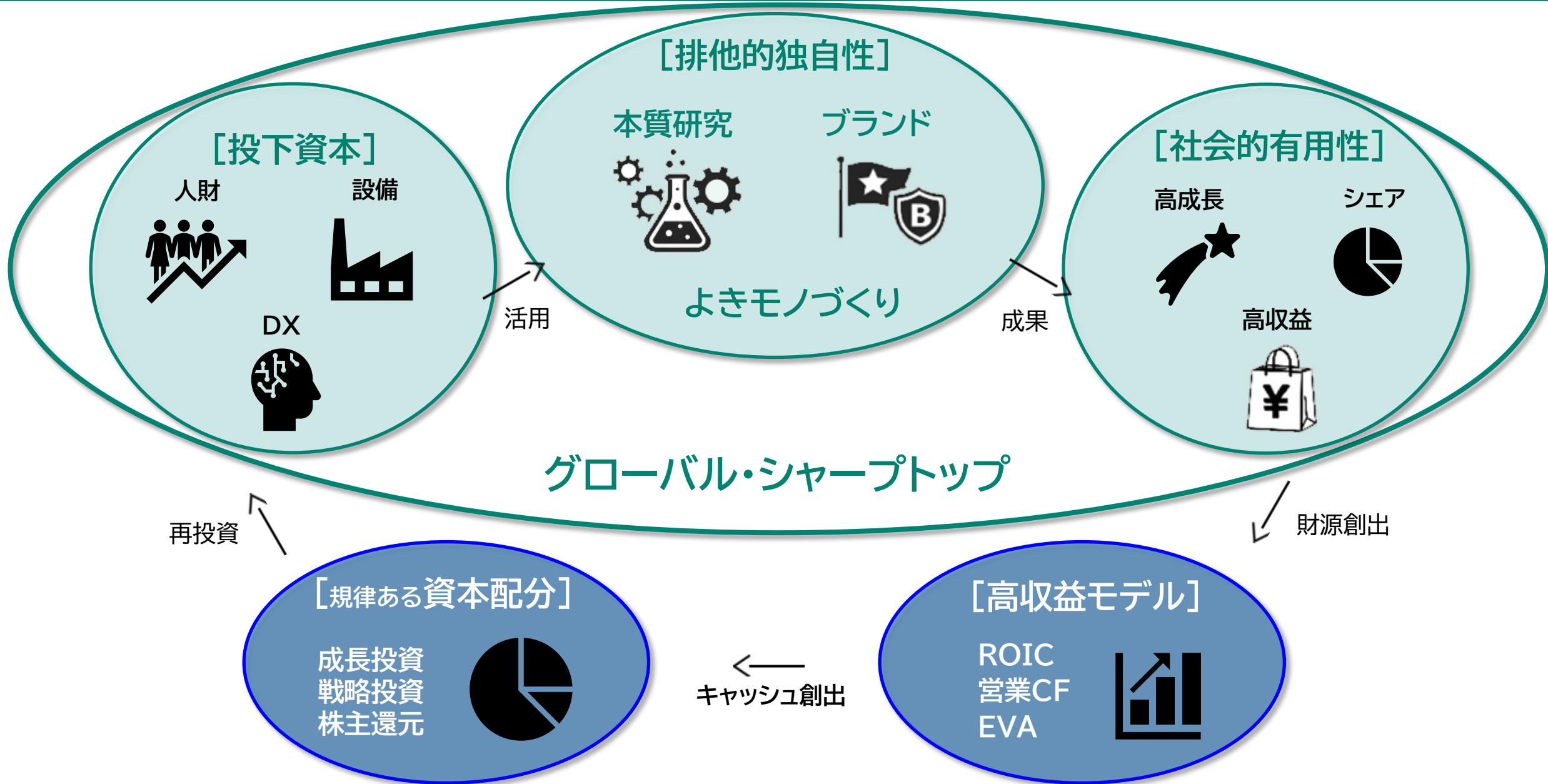
目標遂行型運営
スクラム活動

原料のシナジー

知恵のシナジー

技術のシナジー

シナジー最大化体制
マトリックス組織



- 中期経営計画「K27」の進捗
- 2026年 事業を取り巻く環境変化
- 花王の価値創出モデルの本質
- **2026年業績予想**

2026年度 連結業績予想

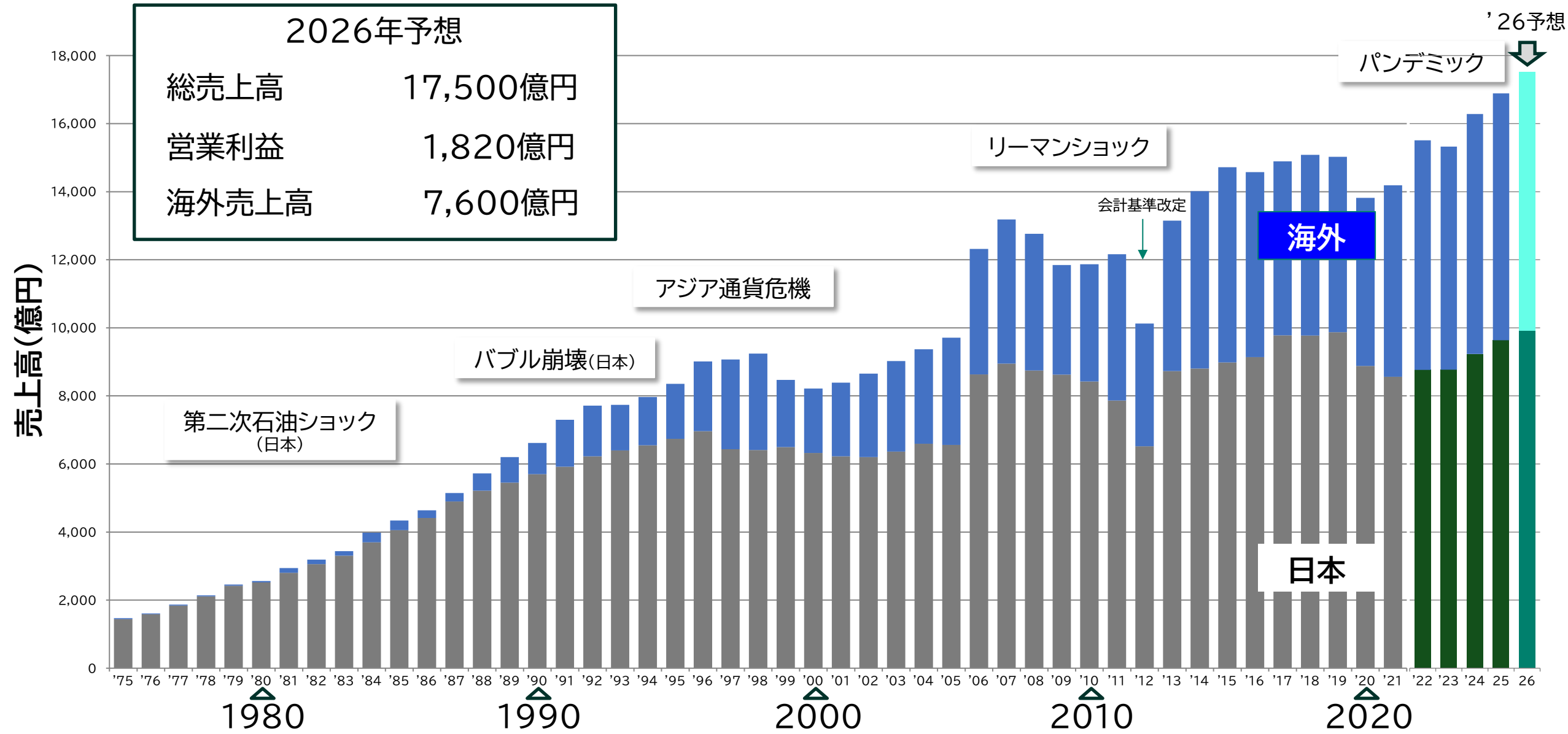
	2025年度 実績	2026年度 公表予想	対前期
売上高	16,886	17,500	+3.6%
営業利益	1,641	1,820	+179
営業利益率	9.7%	10.4%	—
当期利益 (親会社帰属)	1,201	1,300	+99
1株当たり配当金	154.00円	156.00円 ^(予定)	+2.00円

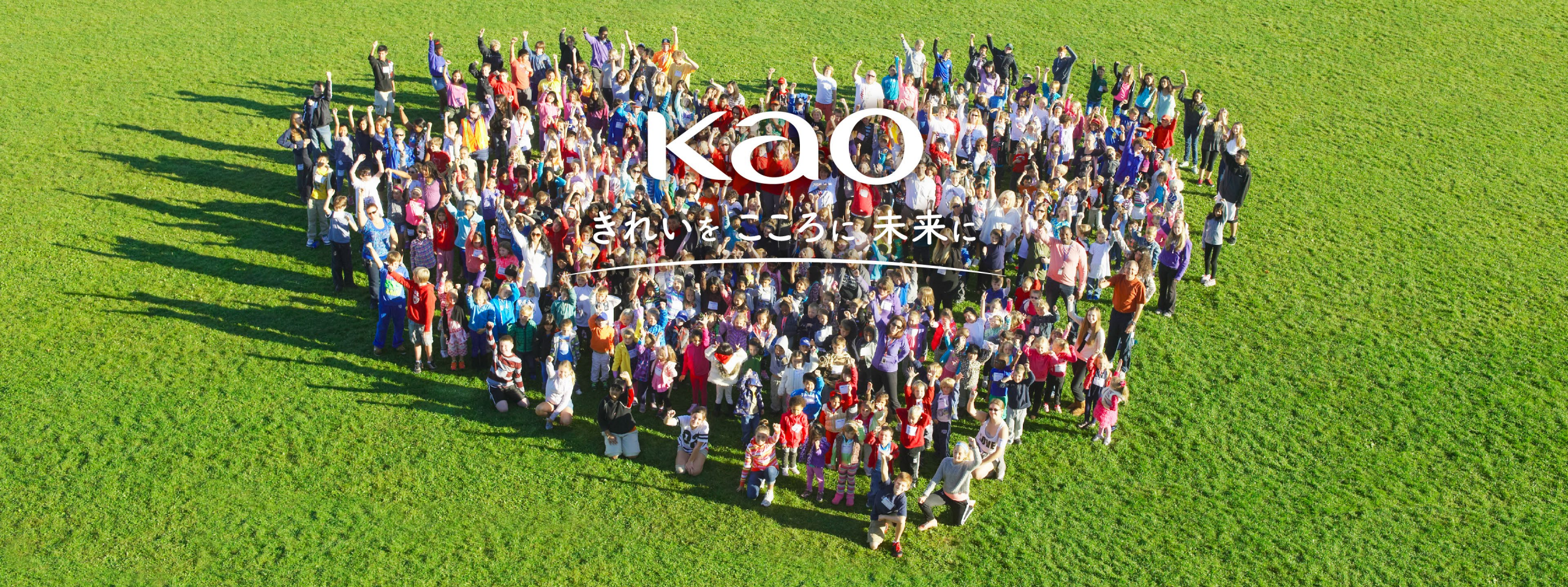
単位:億円

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円の配当予定額を加味して、分割前の額を表記。

花王の事業推移と予想(日本・海外)

2026年予想	
総売上高	17,500億円
営業利益	1,820億円
海外売上高	7,600億円





花王株式会社

第120期 定時株主総会