



kao

Integrated Report 2026

花王 統合レポート2026

Sustainability as the only path

2025年12月期



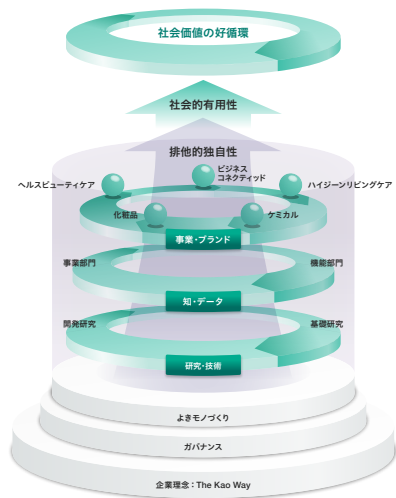


Contents

Who We Are



- 3 Our Purpose
豊かな共生世界の実現
- 4 Our DNA
成長の源泉「よきモノづくり」
- 5 At a Glance
- 6 Our Strength
「グローバル・シャープトップ」戦略



7 CEO Message

確信を力に
次の成長領域へ



11 Value Creation

排他的独自性を磨き続け
社会に真に有用な価値を生み出す

- 12 花王の価値創造プロセス
- 13 6つの資本
—花王ならではの特徴と指標—
- 14 花王のマテリアリティ
- 17 人財戦略
価値創造を加速する人財戦略
- 19 研究戦略
世界で必要不可欠な価値を実装する
- 21 SCM 戦略
最先端技術を基盤にグローバル供給体制を構築

14



特集

Beautiful Science

重要な社会課題に
科学で挑む



23

33



K27 and Beyond

稼ぐ力と成長する力を両立し
次の成長ステージへ進む

- 34 K27 指標の進捗
- 35 経営財務戦略
- 38 グローバルコンシューマーケア
ビジネス戦略
- 40 ハイジーンリビングケア事業
- 42 化粧品事業
- 44 ヘルスビューティケア事業
- 46 販売戦略
- 48 欧米リージョン
- 50 ケミカル事業戦略

52 Governance

信頼と実効性を土台に
次の飛躍を後押しする

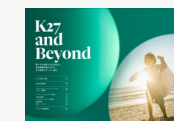
- 53 社外取締役座談会 次のステップチェンジへ
- 56 コーポレート・ガバナンス体制
- 58 取締役会の活動
- 64 役員報酬制度
- 65 エンゲージメント
- 66 監査役会の活動
- 68 リスク・危機管理

70 Data Section

着実な前進と次なる成長の
可能性を示す

- 71 事業セグメントと主なブランド
- 72 財務ハイライト
- 74 外部評価
- 75 サステナビリティ (ESG) ハイライト
- 77 編集方針と情報開示体系

Design Story



全編を通して用いた2つの円のモチーフは、花王と生活者、花王と社会との接点を象徴しています。異なるものをつなぎ、調和へと導く独自のサイエンスで、その接点を新たな価値へ変え、共生の未来を拓いていく。そんな想いを込めました。



OUR PURPOSE

豊かな 共生世界の実現

To realize a *Kirei* world
in which all life lives
in harmony

創造と革新で、人と社会、地球の「きれい」に
貢献し、すべてのいのちが調和する
ところ豊かな未来を目指します。



Our DNA

成長の源泉「よきモノづくり」

花王の成長の源泉は、人と社会、地球に寄り添い価値を創造する「よきモノづくり」です。創業以来、清潔・美・健康を起点に価値を広げ、機能性・利便性の両立や持続可能性へと進化してきました。独自のサイエンスと生活者理解を基盤に時代の変化を先取りし、新たな価値を創出し続けます。

1890

花王石鹸発売

顔も洗える高品質な国産石鹸をつくり、人々の清潔な暮らしに貢献する



Kao's Value Creation Journey

清潔・美・健康の
水準を引き上げる

清潔を日本の基準に



新しい生活スタイルの
創出

機能と簡便性の両立



1987
アタック



1996
ビオレ毛穴
すっきりパック



2004
ビオレ泡で出てる
ハンドソープ



2008
ブローネ
泡カラー



2018
ビオオーラ
泡で出てるハミガキ



1994
フローリング用
クイックルワイパー



1997
ビオレメイク落とし
ふくだけコットン



2007
めぐりズム
蒸気でホット
アイマスク



2016
キュキュット
CLEAR
泡スプレー



2021
バスマジックリン
エアジェット

暮らしを取り巻く
複雑な課題への挑戦

精密性と簡便性の両立



2020
ニュートラック
5000



2022
ビオレガード
モスブロックセラム



2023
ビオレUV
アクアリッチミスト

廃PETを
活かした
高耐久
アスファルト

蚊が
止まりにくい
肌の状態に
整える

いつでも
どこでも
瞬間UVミスト

持続可能な
暮らしへ

性能と
持続可能性の両立



2009
アタックNeo

すぎ1回
節水洗たく



2016
ラクラクecoパック

10秒で
簡単つめかえ



2019
アタックZERO

サステナブルな
洗浄基剤
(Bio IOS®)



2023
未来にecoペコボトル

ペコッと
つぶせて
プラ削減

売上高

1980

1990

2000

2010

2020



At a Glance

売上高
16,886 億円

対前年実質増減率

+3.7%

海外比率
42.9%

販売先
約**140**
の国・地域

営業利益
1,641 億円

対前年増減率

+11.9%

利益率
9.7%

前年差

+0.7pts

ROIC
9.7%

前年差

+0.5pts

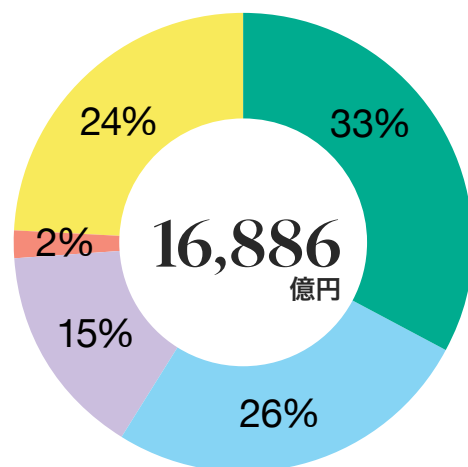
連続増配
36 期

基本的1株当たり当期利益
260.30 円

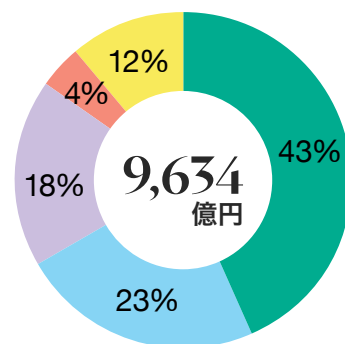
対前年増減率

+12.2%

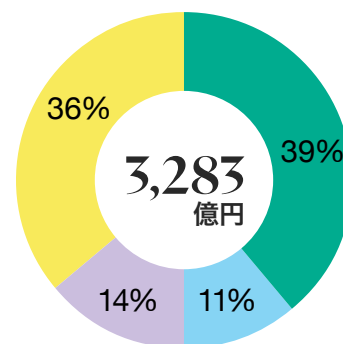
全体



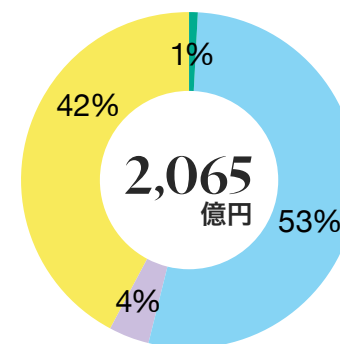
日本



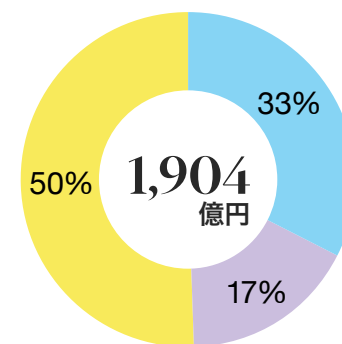
アジア



米州



欧州



■ハイジーンリビングケア事業 ■ヘルスビューティケア事業 ■化粧品事業 ■ビジネスコネクティッド事業 ■ケミカル事業

※ 2025年実績

連結従業員数

31,514 人

海外勤務者比率

36.3%

連結子会社数

111 社

うち海外

93 社

生産拠点数

37 拠点

うち海外

27 拠点

脱炭素の進捗

スコープ1+2
CO₂排出量（絶対量）削減率

47%

2030年目標 55%

※削減率は2017年対比

詳細はこちら [p75 ESGハイライト](#)

責任ある原料調達

パーム農園までの
トレーサビリティ

91%

2030年目標 100%

[パームオイルダッシュボード](#)

「World's Most Ethical Companies®」に選定



20 年連続
選定

20年連続での選定は
世界で6社のみ

※「World's Most Ethical Companies」[Ethisphere]の
名称およびロゴはEthisphere LLCの登録商標です

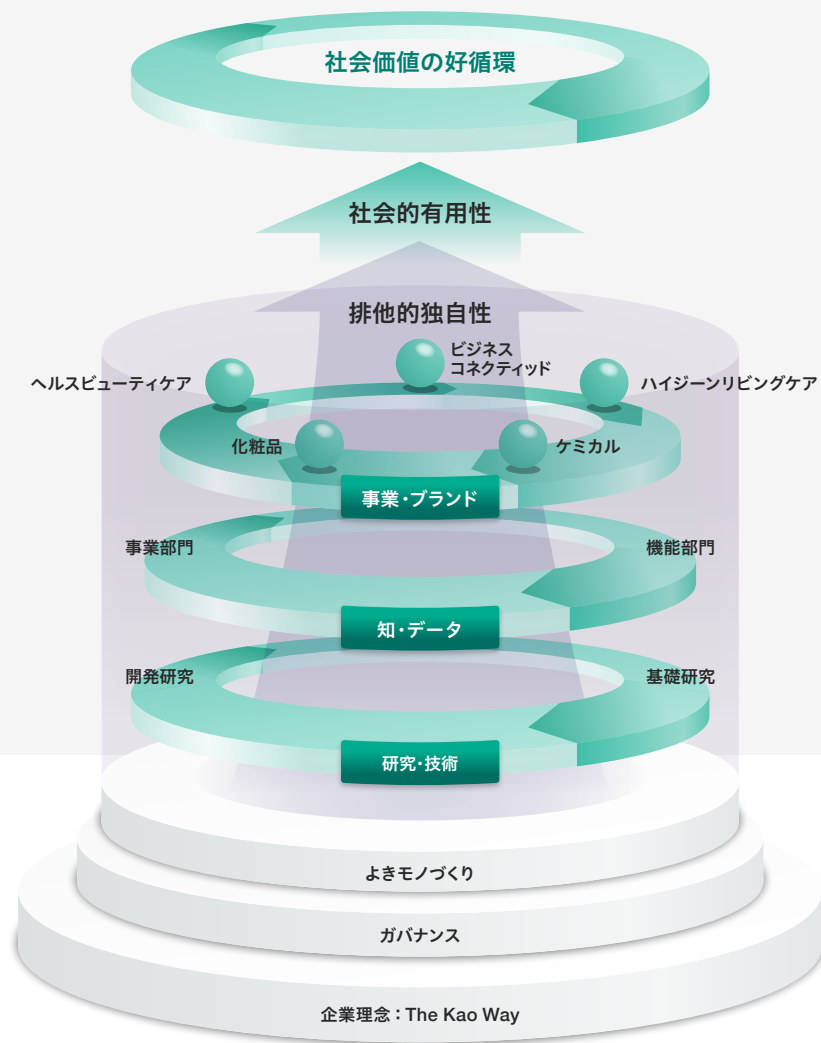


Our Strength

「グローバル・シャープトップ」戦略 —— 花王の強みが生む価値創造 ——



グローバル・シャープトップ戦略



花王は、社会の変化から生まれる重要な社会課題を捉え、研究・技術、知・データ、事業・ブランドの3つの循環を通じて独自の強み「排他的独自性」を磨き上げています。

この独自性を基盤に、社会課題の解決につながる「社会的有用性」の高い価値を創出し、世界No.1の貢献を実現することで、社会価値の好循環を生み出す。これが花王の「グローバル・シャープトップ」戦略です。

花王はこの戦略を価値創造の中核に据え、持続可能な社会に欠かせない企業として、世界で存在感を高めています。





CEO Message



代表取締役 社長執行役員

長谷部 佳宏

確信を力に 次の成長領域へ

持続可能な社会に欠かすことのできない
企業であり続けるために

持続可能な社会の実現は、企業にとって選択肢ではなく、責務です。限りある資源の中で人々の生活の質を高め、社会の進化に貢献し続けること。そのために企業は自らの存在意義を問い続け、変革を止めてはなりません。

私たちはこれまで、構造改革を軸に経営基盤の再構築に取り組んできました。事業の選択と集中、資本効率を重視した経営、グローバルを見据えた組織改革。これらの取り組みは着実に成果を生み、業績は回復軌道を確認なものとしています。

この結果、中期経営計画「K27」の達成に対して、明確な手ごたえを持つに至りました。しかし、挑戦はここで終わりません。K27は通過点であり、その先にこそ、私たちが目指す持続的成長の姿があります。

CEO
Message

K27で築いた強さを、次の成長ステージへ

K27において私たちが重視してきたのは、量ではなく“質”の成長です。短期的な拡大ではなく、収益性と競争力を伴った成長基盤を築くことに注力してきました。

構造改革を通じて、事業ポートフォリオの輪郭は明確になり、資源配分の精度は高まりました。グローバルで戦うための意思決定のスピードと現場の自律性が備わり、デジタルを活用した経営の可視化も進んでいます。

これらはすべて、次の成長を実現するための“準備”です。

今後はこの基盤を土台に、成長を取りにいくフェーズへと舵を切ります。その中核となるのが「グローバル・シャープトップ」戦略です。これは、社会の変化に伴い重要度、必要度が高まるニーズである「社会的有用性」に対して、花王ならではの強みである「排他的独自性」を活かしたエッジの効いたソリューションで、世界No.1の貢献を果たす戦略です。

世界を市場と捉え、最も貢献できるエリアと事業を選び、「よきモノづくり」を通じて唯一無二の価値を創造することで、持続可能な社会にとってなくてはならない企業を目指します。

K27 達成への手ごたえがあるからこそ、その先を見据え、より大きな成長機会に挑戦します。

精密界面制御技術という排他的独自性

成長戦略の中核にあるのが、長年磨き上げてきた精密界面制御技術です。異なる物質が接する界面を原子・分子レベルで設計・制御するこの技術は、容易に模倣できるものではありません。私たちは、この技術を単なる要素技術ではなく、「価値創出のエンジン」として位置づけています。

この技術は、圧倒的な知覚品質に優れる商品の創出や個人の特性や嗜好に合致する商品群の最適な組み合わせといった高いロイヤルティを生み出す分野において、競争力の源泉となっています。

さらに環境負荷低減と高機能化の両立、高次元の先端材料の製造といった成長分野においても、精密界面制御技術は不可欠な存在です。花王は産業貢献事業分野を有する企業であり、事業と技術の両面から環境負荷低減に取り組めるという、他にはない強みを持っています。

実際、花王の選択洗浄技術は、衣料用洗剤や身体用洗浄料で汚れだけに集中する「洗い分ける」原理を極め、半導体の精密洗浄技術に応用しています。こうした技術の積み重ねこそが、排他的独自性です。

“
世界で戦うための
意思決定の速度と
現場の自律性が
備わり
デジタルを活用した
経営の可視化が進む
”

CEO
Message

経済価値と社会価値を両立する経営

私たちは、経済合理性を伴う社会価値と環境保全価値の向上が、花王の長期的な企業価値向上につながると確信しています。

衣料用洗剤「アタックZERO」は、独自界面活性剤Bio IOS®の搭載により、従来品比でエネルギー消費量を38%、水質汚染負担量を47%低減しました。

サイエンスの力で環境と事業の好循環を生み出す。これが花王の目指す姿です。

科学的マーケティングとAI時代のDXが生み出す成長

私たちは科学的マーケティングを強みとして進化させてきました。生活者理解を科学的に深め、データに基づいて商品価値を設計・伝達する。この取り組みはすでに成果を上げ、ブランド力と顧客ロイヤルティの向上につながっています。

近年は、小規模のエリアで試行を繰り返し、得られた精度の高いデータをもとに拡大戦略を実行するリーンスタートアップ型ビジネスモデルを進めています。

このモデルにおいては、AI戦略型マーケティングを最大限活用し、具体的な成功事例が生まれています。研究開発、マーケティング、サプライチェーンにおけるAI活用は、意思決定の質とスピードを高め、新たな価値創出を可能にしています。

私たちは今後、これらの分野への投資をさらに拡大します。技術・データ・AIを融合させることで、花王ならではの競争優位を一層強化していきます。

投資して強くなる事業ポートフォリオへ

成長を加速させるためには、投資の質が問われます。私たちは今後も、すべての事業を同じように扱うことはしません。

競争優位性、成長性、資本効率を軸に、事業ポートフォリオを進化させ続けます。K27で培った財務規律のもと、成長が期待できる分野には積極的に投資し、そうでない分野については構造転換や見直しを進めます。

このメリハリある資源配分こそがK27とその先を見据えた成長の原動力です。

人財への投資なくして、成長はない

技術も事業も最終的に価値を生み出すのは人です。さらなる成長に向け、これまで以上に人財への投資を重視します。

2025年11月には、花王が大切にする「よきモノづくり」の理念を学ぶ共創の場として「佑啓」をすみだ事業場に開設しました。環境に配慮した木造5階建ての設計で「よきモノづくり」の本質を五感で学べる仕組みが整っています。多様なステークホルダーと価値を共創する拠点としても活用していきます。



“
技術・データ・AIを
融合させ
花王ならではの
競争優位を
一層強化する
”

CEO
Message

社内での育成に加え、外部からの優秀なタレントの獲得も積極的に進めています。現在では、新卒と同程度のキャリア採用も行い、多様な知見や経験が組織に新たな刺激をもたらしています。

専門性を深める人、領域を超えて挑戦する人、多様な価値観を持つ人。それぞれが力を最大限に発揮できる環境を整え、グローバルで通用する人財と組織を育てていきます。

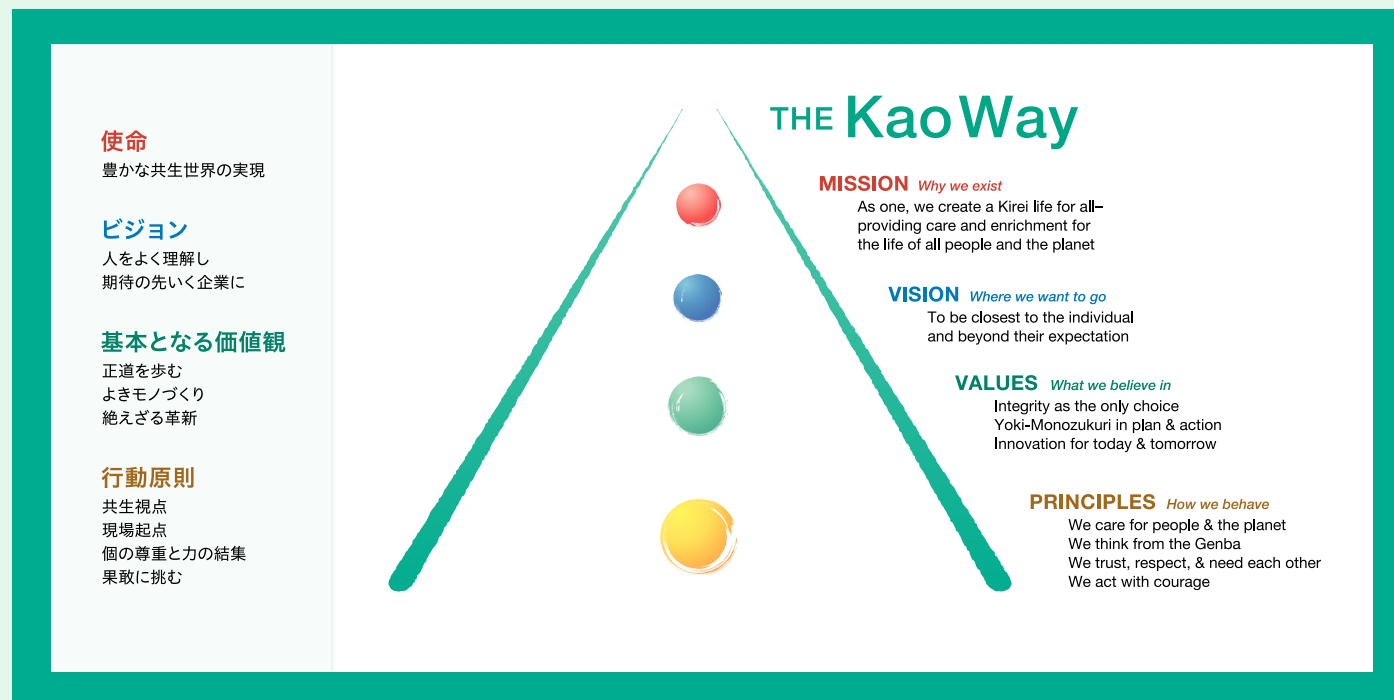
「The Kao Way」と共に、次の未来へ

私たちのすべての取り組みの根底にあるのが「The Kao Way」です。139年前の創業以来、私たちが目指すものは、「人々と社会をきれいにし、笑顔を増やすこと」でした。献身的で利他的な精神は、花王の中核を支えています。

誠実に社会と向き合い、価値ある「よきモノづくり」を通じて貢献する。この企業理念は、時代が変わっても揺らぐことはありません。

K27の先に描くのは、単なる成長戦略ではありません。私たちがどのような企業でありたいのかを示す、次の挑戦です。

技術を核に、科学的マーケティングとDXを最大限活用し、このサイエンスの力で持続可能な社会に欠かすことのできない企業として、次の成長を実現していきます。



“
力を最大限に
発揮できる環境を
整え
グローバルで
通用する
人財と組織を育てる
”



Value Creation

排他的独自性を磨き続け、
持続可能な社会に欠かせない企業として
真に有用な価値を生み出す。

花王の価値創造プロセス	12
6つの資本	13
花王のマテリアリティ	14
人財戦略	17
研究戦略	19
SCM 戦略	21





花王の価値創造プロセス

花王グループは、重要な社会課題に向き合い、「排他的独自性」で真に有用な価値を創出します。その実践が「グローバル・シャープトップ」戦略です。5つの事業の「よきモノづくり」で唯一無二の価値を生み出し、持続可能な社会に不可欠な企業を目指します。

花王が注視する
社会変化

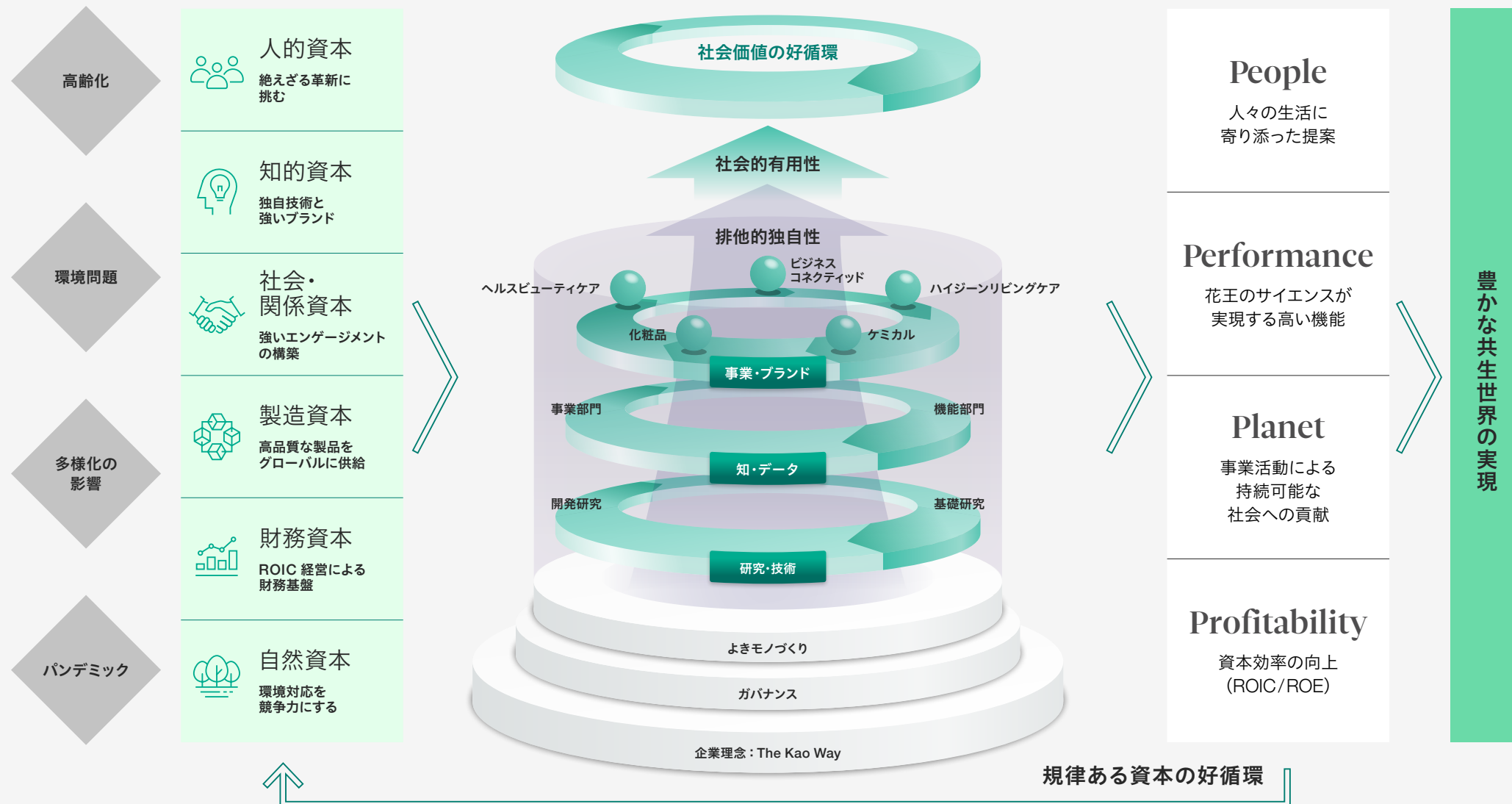
Input

Business Model

Outcome

Purpose

グローバル・シャープトップ戦略



Value
Creation

6つの資本

花王は、多様な人財の活力と独自のサイエンスを起点に、強いブランドとそれを支える製造・供給基盤、資本効率を重視した財務基盤、そして環境と調和する取り組みを連動させ、持続的な価値創出と成長を実現しています。

資本

花王ならではの特徴

主な指標



人的資本

絶えざる革新に
挑む

多様な人財が専門性を発揮し、グローバルにスクラムを組んでチャレンジできる
土壌があります。
「絶えざる革新」という理念が社内で脈々と受け継がれ、あらゆる場面で
成長と革新に全力を注ぐ姿勢が根づいています。

- 社員エンゲージメント (KES 総合スコア) **68** (2027 年目標 : 75)※1
- 挑戦志向型人財 **77%** (2027 年目標 : 80%)※2
- 女性社員比率に対する女性管理職比率の割合 **79.4%** (2030 年目標 : 100%)
- シチズンデベロPPER数 **4,700** 人突破



知的資本

独自技術と
強いブランド

独自のサイエンスを、コンシューマー各事業とケミカル事業の間で連鎖させ、
差別化された価値を継続的に創出します。
生活者課題に根差したロイヤルティの高いブランドを多数擁しています。

- 特許保有件数 **13,419** 件
- 商標保有件数 **21,635** 件
- 研究開発費 **611** 億円
- 海外研究拠点数 **17** 力所
- ブランド数 **84**

社会・
関係資本

強いエンゲージメント
の構築

取引先、地域社会、投資家をはじめとする多様なステークホルダーとの
信頼に基づく対話と共創により、社会課題の解決と事業成長を両立します。
事業機会の創出とリスク低減を同時に実現し、生活者との強い絆を競争優位と
持続的な企業価値向上につなげます。

- 販売国・エリア数 約 **140** 力所
- IR 面談 **407** 回
- SR 面談 **49** 回
- [日本市場]
 - 日用品市場シェア **25%** (No.1)※3
 - 女性の購入率 **95.6%**
購入者 1 人あたり年間購入数 **22.6** 個※4



製造資本

高品質な製品を
グローバルに供給

原料調達から生活者までをつなぐサプライチェーンマネジメントと、
グローバルに展開する生産拠点・技術を基盤に、高品質な製品の安定供給、
迅速な市場対応を実現します。
サプライチェーンの競争力を強化し、ブランドの信頼を支え、成長投資を可能にします。

- 製造拠点 **37** 拠点 (うち海外 27 拠点)
- 連結子会社数 **111** 社 (うち海外 93 社)
- 設備投資額 **508** 億円
- 厳しい品質基準



財務資本

ROIC経営による
財務基盤

EVA を企業価値創造の最終指標とし、事業別 ROIC の徹底と
規律ある資本配分を通じて、資本コストを安定的に上回る価値創出を追求しています。
収益成長と資本効率向上を両立させる両輪経営により、
強固な財務基盤を構築しています。

- 売上高 **16,886** 億円 (海外比率 42.9%)
- 営業利益 **1,641** 億円 / 利益率 : 9.7%
- ROIC **9.7%**
- EVA **411** 億円
- 連続増配 **36** 期 (日本最長)



自然資本

環境対応を
競争力にする

原材料調達から使用・廃棄に至るライフサイクル全体で、森林・水など自然資本への
影響を低減しつつ、社会価値を生み出す商品設計を戦略的に推進しています。
高付加価値創出を通じて、環境適合性と経済価値を高め続けます。

- 製品ライフサイクル全体の CO₂ 排出量 **10,192** 千 t-CO₂e
- スコープ 1 + 2 CO₂ 排出量 **561** 千 t-CO₂e
- 製品ライフサイクル全体の水使用量 **2,794** 百万 m³
- パーム農園※5 までのトレーサビリティ (TTP) **91%**

※1 KES: 社員エンゲージメントサーベイ (フルスコア=100)

※2 社員意識調査 (日本の連結対象会社のみ)

※3 インタージ SRI + (日用品 87 カテゴリー) 2025 年 1-12 月

※4 インタージ SCI (日用品 86 カテゴリー) 2025 年 1-12 月

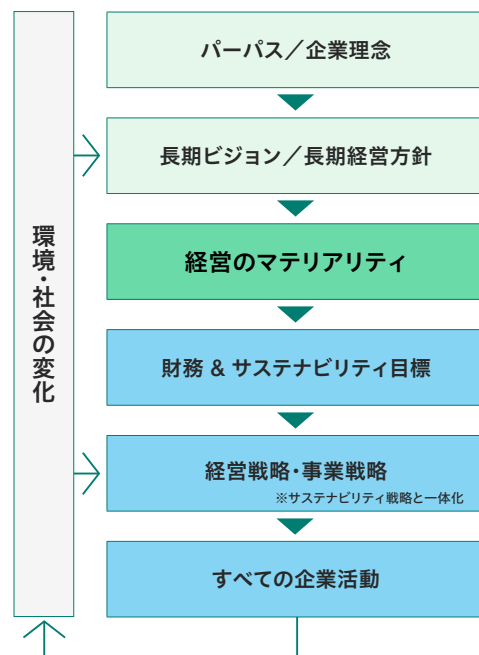
※5 パーム農園には小規模パーム農園も含む

Value
Creation

花王のマテリアリティ

花王は、持続的な企業価値の向上を実現するため、マテリアリティをパーパス・ビジョンを達成するための重要事項と定義し、「環境・社会課題への対応」と「中長期的な財務価値創出」を統合する経営の中核に位置づけています。環境・社会の変化やステークホルダーからの要請を踏まえ、2018年に策定したマテリアリティを見直し、国際的な開示基準の考え方を取り入れたマテリアリティ・アセスメントを実施しました。

マテリアリティの位置づけ



1.マテリアリティ特定プロセス

花王は、ダブルマテリアリティの考え方に基づき、事業活動が環境・社会に与える影響（インパクト・マテリアリティ）と、環境・社会の変化が花王の財務に及ぼすリスクおよび機会（財務マテリアリティ）の両面から重要性を評価しました。

特定プロセスは以下の三段階で構成されます。



メガトレンド、国際的な開示基準（ESRS、SASBスタンダードなど）におけるサステナビリティ課題、花王の経営課題およびブランドパーパスなどを踏まえ、重要課題候補を選定しました。SASB産業別開示トピックについては、花王の該当業種（Chemicals、Household & Personal Products）を参照しました。



選定した重要課題候補に対し、開示基準の要請事項を踏まえて、事業部・機能部門から構成されるプロジェクトメンバーによって、花王のバリューチェーン全体（上流・自社・下流）を対象に、花王の事業活動によって生じるインパクト（正/負）と花王の財務に及ぼすリスクおよび機会を、短期（～2027年）・中期（～2030年）・長期（～2040年）の時間軸で評価しました。インパクト・マテリアリティについては、深刻度（規模・範囲・回復困難性）および発生可能性の観点から評価し、財務マテリアリティについては、主に売り上げ・コストへの影響といった財務的影響の程度および発生可能性の観点から評価しています。



Step2における評価結果を踏まえ、執行役員・部門長へのヒアリング、CEOとの討議、ならびに外部有識者との対話を実施し、評価結果の妥当性を検証しました。特に財務的影響と中長期の価値創造との一貫性の観点から重要度と優先順位を整理しました。これらを経営会議および取締役会で審議・承認し、重要課題を最終確定しました。

Value
Creation

花王のマテリアリティ

2. 評価結果と前回からの主な変更点

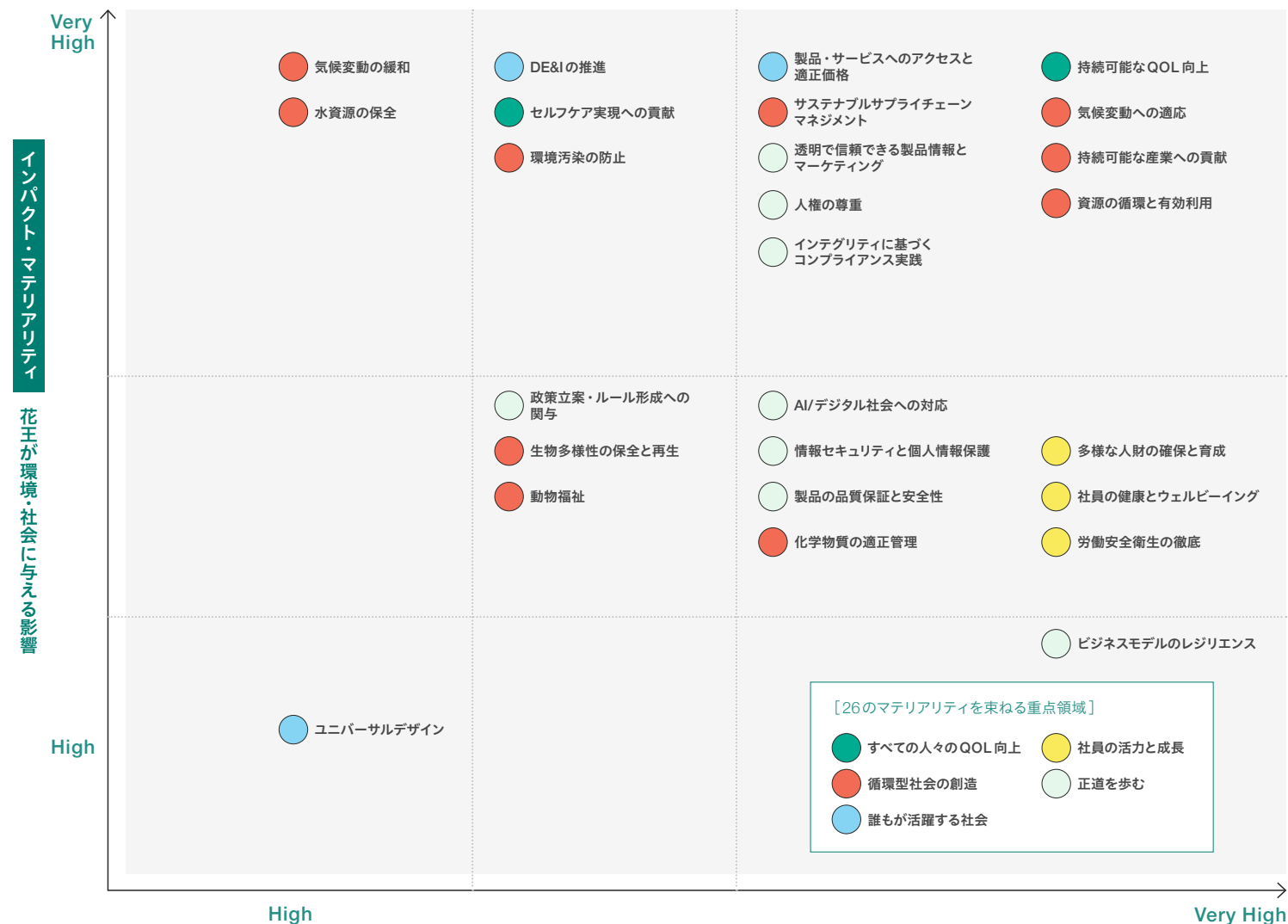
本マテリアリティ評価では、環境・社会の変化や事業構造の進化を踏まえ、前回評価結果を見直しました。社会的要請の高まりに加え、花王の成長ドライバーや事業活動の目的・成果との関係性を重視し、事業のレジリエンス、デジタル対応、生物多様性、持続可能な産業への貢献などを新たに追加し、26項目を特定しました。

前回からの主な変更点として、環境・社会課題の深刻化や事業領域の拡大、グローバル化の進展を踏まえ、各課題の対象範囲や定義を見直しました。またサプライチェーンや資源循環、QOL 関連項目の整理・統合を行い、マテリアリティをより実態と将来性に即した構成へと更新しました。

3. 今後に向けて

花王は、マテリアリティ評価・見直しプロセスと全社リスクマネジメント（ERM）との統合を目指すとともに、次期中期経営計画との連動を図り、経営判断への反映を一層強化していきます。併せて、各マテリアリティに対応する指標や目標を具体化するとともに、ROICとの関係性の可視化や役員報酬との連動を通じて、実行力と説明責任の向上を図ります。

マテリアリティマトリックス



変革の方向性とマテリアリティ

特定した26のマテリアリティを、事業の実態および中長期的な成長との関係を踏まえ、「事業を通じた貢献」と「経営の基盤」という観点から、5つの重点領域に再整理することで、それぞれの位置づけが明確になる構成にしています。

5つの重点領域は、「Maximum with Minimum」という変革の方向性を具体的な経営課題に落とし込み、実行へつなげる役割を果たします。

変革の方向性 Maximum with Minimum[※]

Value Creation through Business 事業を通じた貢献

Sustainable Well-being

すべての人々の QOL 向上



すべての人々の生活の質と心身の健康、社会的な充足を高めながら、人と自然の共生を実現し、次世代につながる持続可能なウェルビーイングの実現を目指す。

Circular Value Creation

循環型社会の創造



バリューチェーン全体を通じ、責任ある事業活動を通じて廃棄物ゼロ・循環型・低炭素な経済への移行を進める。併せて、人権の尊重、化学物質の適正管理、生物多様性の保全と再生に取り組むことで、環境・社会リスクを低減し、持続可能な価値創造を実現する。

Inclusive Opportunity

誰もが活躍する社会



多様な生活者やコミュニティが花王の製品・サービスに公平かつ包摂的にアクセスできる社会づくりに貢献し、すべての人が自分らしく生きられる社会の実現を目指す。

Management Foundation 経営の基盤

Empowered Employees

社員の活力と成長



安全とウェルビーイングを基盤に、自律性と挑戦する意欲を育み、学びと機会を通じて一人ひとりの可能性を最大限に引き出すとともに、人とともに成果を生み出し、成長する組織をつくる。

Integrity as the Only Choice

正道を歩む



ガバナンスの中核にインテグリティを据え、デジタル技術を活用して経営と業務の透明性と実効性を高め、変化に強い事業モデルを構築し、持続的な信頼を築く。

[※] 部分最適ではなく、環境・社会への悪影響を最小化しながら、多様な顧客・社会・未来に提供する価値を最大化する

Value
Creation

人財戦略

価値創造を加速する人財戦略

堀田 夏実
常務執行役員
人財戦略部門統括

「グローバル・シャープトップ」戦略のポイント

対話と「The Kao Way」を軸に、挑戦機会拡充と計画的育成・戦略配置で人財を磨き、スクラム型運営で意思決定を高速化。社員活力を最大化しグローバルで勝ち抜く。

戦略を支える人と組織

花王は重点領域で勝ち筋を明確にし、資源を集中させてグローバルで成果を創出することを目指しています。選択と集中を徹底する上で問われるのは実行し切る組織の力です。その中核を担うのが人財です。私はこれまで事業部門でマーケティングに携わり、常にファクトを起点に戦略を立案・推進してきました。しかしどれほど合理的な戦略でも、現場が納得し「自分ごと化」できなければ実行は進みません。成果にはメン

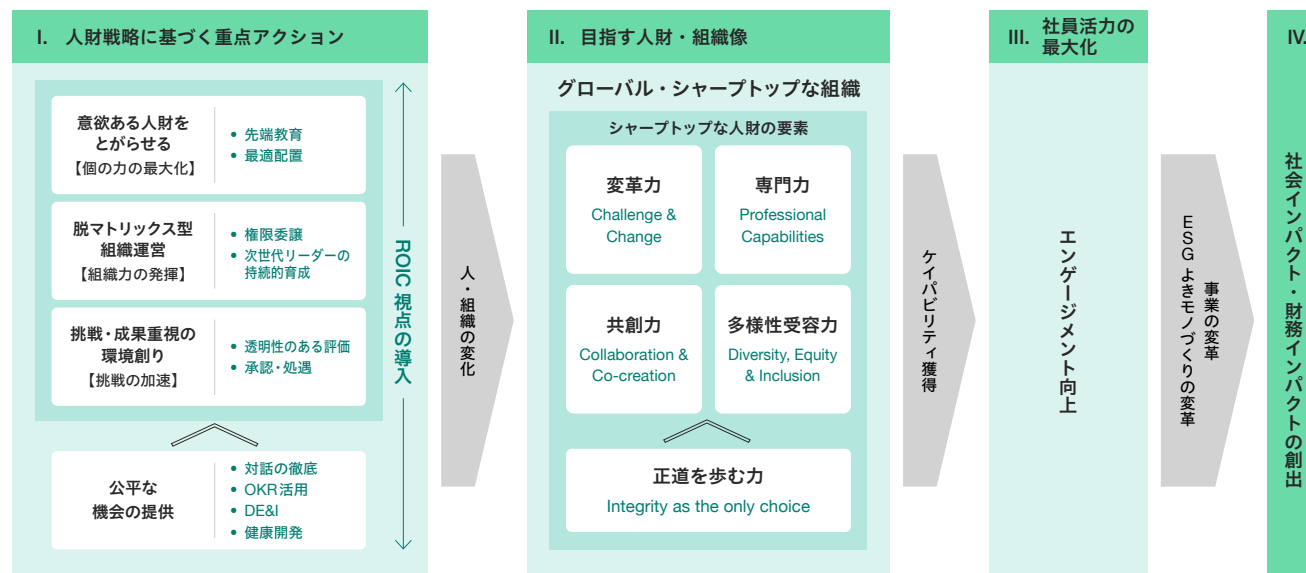
バーの意欲と一体感が不可欠です。その確信を土台に、花王の価値創造を支える「人と組織の実装力」を高めていきます。花王の「技術」や「ブランド」といった経営資源を事業成果へと転換できるのは人財だけです。重点領域で成長していくためには、グローバル視点、チャレンジ精神、部門間や社外との共創力の向上が人財・組織ともに必要と考えています。

実行力を高める組織文化

戦略実行の基盤として「社員活力の向上」が必須となります。活力とは、戦略を使命として引き受け、主体的に挑戦

し続ける状態を指します。その手段のひとつが「対話」です。質の高い対話により意思決定の質と速度を高めていきます。花王グループでは、採用人財の約半数がキャリア採用となるなど多様化が進んでいます。多様性が進む中、価値観の違いが分断を生まないよう共通言語が不可欠です。「The Kao Way」はその軸となる行動指針であり、「よきモノづくり」の精神は国内外の社員に浸透しています。さらに「スクラム型組織運営」を推進し、迅速に判断し実行できる体制を強化しています。

人財開発活動によるアウトカムの創出





グローバル人財の育成と配置

グローバル・シャープトップ戦略の遂行には、グローバルリーダー人財の育成と重点領域への戦略的な配置が不可欠です。社内公募や海外派遣の強化を通じ、その加速を図っています。意欲ある人財に成長機会を与え、とがらせることで、個人の成長と組織全体の競争力向上につなげます。2025年11月に開設した、学びと共創を促進する研修施設「佑啓」は、社内のみならずステークホルダーの皆さまとも新たな価値創出の場として活用していく予定です。

人的資本の可視化と持続的な企業価値向上

人財戦略の実効性を高めるため、人的資本強化の進捗を定量・定性の両面から継続的に把握・検証し、その結果を施策の改善に反映しています。具体的には、戦略ポスト内部充足率や海外赴任経験者などの指標に加え、グループ全体で毎年実施する花王エンゲージメントサーベイを活用しています。総合スコアである社員エンゲージメントは年々着実に向上し、また「花王の製品やサービスに強い誇りをもっている」スコアは高い水準を維持しています。これは、社員一人ひとりが自社ブランドの価値を深く理解し、自ら体現していることを示すものです。こうした誇りは、戦略遂行を支える文化資本として、競争優位の基盤となっています。今後も長期的視点で経営戦略と人財戦略を一体で捉え、「人と組織」の力を最大化し、持続的な企業価値向上を実現していきます。

社内公募
合格者数

1.7倍

(2024年比)

事業部門の
海外派遣者数

3.3倍

(2023年比)

社員
エンゲージメント

+5pts

(2023年63 → 2025年68)

case
study

キャリア転身で挑む グローバル価値創造

社内公募制度



牛 タン飛

グローバル
コンシューマーケア部門
ハイジーンリビングケア
事業部門
サニタリー
商品事業開発センター

入社以来約10年、ビューティケア製品の生産技術に携わってきました。業務で培ったスキルや持ち前の語学力を活かし、新しいステージで挑戦したいと考えていた折、この制度が発表されました。「ついに花王も始めたか!」とワクワクしながら全ポジションを調べた中、目に留まったのが「サニタリー事業での中国ローカル企業との連携と商品開発」。これまでと全く異なる職務・事業領域でしたが、元来モノづくりが好きで、また、自身のバックボーンとしての中国での経験も活かせると感じたからです。選考では、事前課題や「チャレンジ精神」を繰り返し問われた面接を通じ、自分のやりたいことや目標がより明確化したことも大きな収穫でした。

現在は、グローバル全体最適で事業を動かす体制の構築・運営に取り組み、スピード感ある商品展開に向け、海外でのOEM／ODMの活用を推進中。この活動により、アジアのロリエ事業の成長を大きく加速させることができています。新規性の高い業務に日々向き合い、発見と学びの連続です。これからも挑戦を続け、自らの成長と事業の発展に貢献していきます。

海外でのOEM/ODM
活用を推進中case
study

アカデミアの世界から 暮らしの価値創造へ

キャリア採用

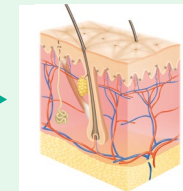


櫻井 航洋

研究開発部門
事業研究センター
スキンビューティ研究所

心理学の博士号取得後、欧州で研究を続ける中で、ウクライナ避難民への物資支援に参加し、日用品が暮らしを支える力を痛感。「きれいを ころに 未来に」という花王の想いに重なり入社を決めました。

現在はデータサイエンスで生活者の「きれい」を可視化し、「Kirei肌AI」など独自のAI/画像解析技術で肌状態やメイクの仕上がりを客観評価。界面科学・皮膚科学・情報工学など多様な専門性をもつ研究員がチームとなり、「The Kao Way」の価値観を貫く「お客さま価値」と「よきモノづくり」を軸に共創できることは大きな強みです。感性の洞察とデータの客観性を行き来しながら、個々に寄り添う価値設計、エビデンスに基づく情報づくり、さらに「肌id」サービスを通じた体験価値向上へつなげています。その価値提供を支える「ソフィーナiP」は対前年150%を超える伸長をみせています。安全性や倫理への誠実さという正道を守りつつ、常識を超える開発に果敢に挑み、世界中の生活者理解を深めながら、世界の誰かに欠かせない化粧品を生み出していきたいと思っています。



「Kirei肌AI」
肌の見た目の印象を
顔画像から高精度に
評価、可視化する技術

Value
Creation

研究戦略

独自技術を研ぎ澄まし 世界で必要不可欠な価値を実装する



浜田 大輔
 常務執行役員
 研究開発部門統括

「グローバル・シャープトップ」戦略のポイント

“テクノロジーアウト × プレジジョンマーケットイン
 の両立”

コア技術を地域特性に応じて価値を再設計して実装
 することで、再現性のあるグローバル成長モデルを確
 立します。

競争軸を転換し「最強」ではなく「無敵」を目指す

花王の「よきモノづくり」とは、排他的独自性を起点とした
 価値創造そのものです。そして、その中核にあるのが研究開
 発が培ってきた技術力です。私たちが目指すのは、性能や品
 質の優劣を競う「最強」ではありません。競争の土俵そのも
 のを変え、独自の価値を創出し、他社が容易に同じ戦い方を
 選べない状態——すなわち「無敵」を実現することです。

その基盤となる花王ならではの「勝ち筋」が、本質研究に

よって新たなメカニズムを生み出す力（テクノロジーアウト）
 と、生活者や顧客が真に求める価値を定義する力（プレジ
 ジョンマーケットイン）の掛け合わせです。この両者を往復
 させることで競争軸そのものを転換し、生活者や社会に必要
 不可欠な価値を実装します。

技術を連鎖させ「排他的独自性」を生み出す

花王の事業ポートフォリオは一見多様に広がっていますが、
 その根底では、コンシューマー事業とケミカル事業、さらに
 複数カテゴリーを横断する共通のコア技術が循環しながら
 進化してきました。

私たちは技術を特定の事業や用途にとどめることなく
 領域を超えて展開します。ある領域で磨かれた技術
 や知見を、別の事業・カテゴリーで再設計し、そこ
 で得られた学びをさらに他領域へ還元させる。
 この循環を意図的に設計することで、コア技
 術は用途依存の技術にとどまらず、複数事
 業で再現される競争力として進化します。

生活者の悩みや社会課題を起点に
 仮説を立て、ソリューションを設計し、
 PDCAサイクルを高速で回します。前
 提が変われば躊躇なく設計を見直す
 「修正力」によって、技術はひとつの成
 功体験に閉じることなく、コンシュー
 マーとケミカル、複数カテゴリーを横断
 しながら連鎖的に新たな価値へと転換さ
 れます。

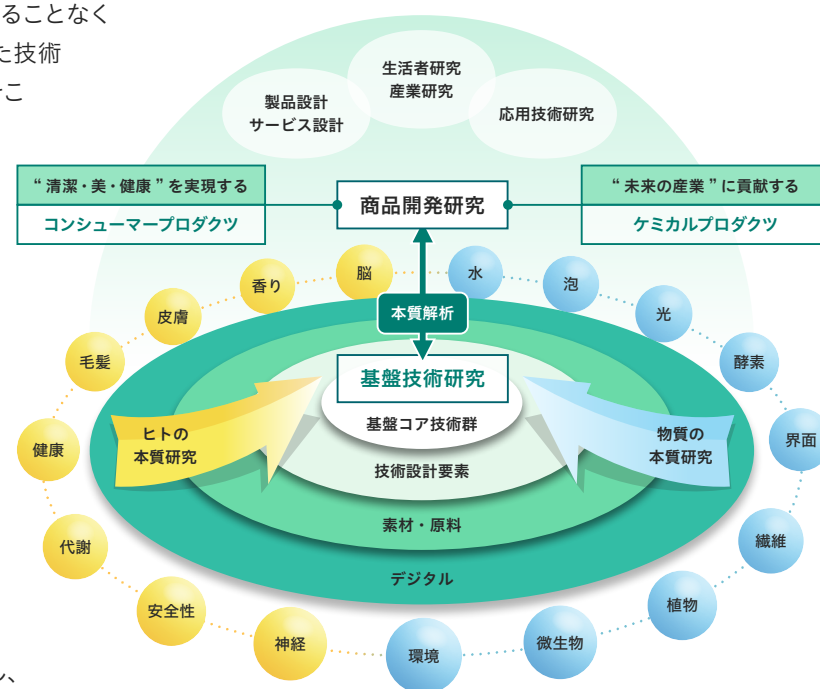
さらに、グローバル市場で得られた経験・
 知見やデータも次の仮説や用途設計に活かし、

技術を継続的に進化させます。この循環を、知財とノウハウ
 で体系的に蓄積し、下支えすることで、他社が容易に追従で
 きない「排他的独自性」を確立していきます。

磨き上げたコア技術を軸に価値を再設計する

花王のコア技術の中心にあるのが「精密界面制御技術」
 です。その象徴的な例が、磨き続けてきた「選択洗浄技術」
 です。洗浄力の強さを競うのではなく、洗浄の質そのものを
 再定義することで競争軸を転換してきました。

花王の研究開発活動



Value Creation

研究戦略

例えば、髪に補修・保護成分を届けながら洗う。肌に必要な成分は残しつつ、刺激原因を狙って落とす。衣料では、汚れを落としながら、繊維表面を改質し、シワやからまりを抑える。さらに、半導体の後工程では、半導体を守りながら不純物のみを洗浄する技術として先端産業にも展開しています。このように界面をマイクロレベルで制御する技術を用途ごとにマクロな価値に再設計することで、研究活動を広範囲の事業競争力へと転換することができます。

現地起点で磨き上げるグローバル成長モデル

一方で、あるエリアで磨いた技術は、そのまま全世界で通

用するわけではありません。グローバルで成長するためには、マーケットインの視点をさらに徹底し、地域ごとの課題に真正面から向き合うことが不可欠です。私たちは技術をそのまま展開するのではなく、価値の創出方法を現地で再設計します。生活習慣や使用実態、社会課題を深く理解し、その地域にとって欠かせない価値へと磨き上げる。その上で、ひとつの地域で確立した勝ち筋を、他地域や異なる課題へと再構成しながら再現していきます。

この連鎖こそが、「グローバル・シャープトップ」を実現する成長モデルです。研究開発は、精密界面制御をはじめとするコア技術を軸に、地域特性に応じて技術を再構成し、最適

な形で価値を実装します。こうして確立した勝ち筋を再現可能な技術資産として次の市場へ展開することで、単発ではない持続可能なグローバル成長を実現し、企業価値の向上につなげていきます。

花王の140年蓄積した選択洗浄技術（精密界面制御技術）



case study

洗浄の質を再定義する——ラメラ技術が生む競争優位

「THE ANSWER」



西村 梓
研究開発部門
事業研究センター
ヘアビューティ研究所

ヘアケアのハイプレミアム市場*が拡大する一方で、「何を基準に選べばよいのか分からない」という生活者の声が高まっていました。この課題に対し私たちは、100年以上にわたる毛髪研究で培った知見をもとに、誰もが価値を実感できる「答え」を示したいと考えました。目指したのは、美髪に欠かせない成分をバランスよく配合し、「洗いながら美髪の土台をつくる」新しいシャンプーです。

※ ハイプレミアム市場：1,400円以上、ポンプ型シャンプー／コンディショナーの販売価格ベース、インテージSRI+

技術連鎖で突破した“洗浄とケア”のトレードオフ

鍵となったのは、スキンケア研究で培ってきた「ラメラ構造」に関する知見です。水層と油層が交互に重なるラメラ構造に着目しましたが、泡立ちやすすぎ性を保ちながら水に溶けにくいケア成分を多く配合することは容易ではありません。試行錯誤を重ねることで、トレードオフの関係にあった洗浄機能とケア機能の両立を達成し、ラメラプラットフォーム技術を確立しました。

使用調査では、シャンプーを手取る瞬間から乾かしたあともまでの各段階で多くの人が高揚感を感じ、使い続けることで美髪への期待が高まることが確認されました。技術価値が体験価値へ転換した成果は、発売後のユーザー評価やシェアの伸長にも表れています（ハイプレミアム市場で、2025年上

ラメラプラットフォーム技術



期1.7%／下期3.0%※)

本技術は現在、グローバル展開を見据えた準備を進めています。地域ごとに異なる髪質や好まれる仕上がりに合わせ、処方用最適化を図ります。独自技術を起点に市場ごとに価値を再設計して実装していく。この仕組みこそが花王の「排他的独自性」であり、持続的なグローバル成長を支える競争力の源泉です。

詳細はこちら [☞ ニュースリリース：脂質成分を髪に補給するラメラ構造シャンプー剤型の技術を確立](#)

Value
Creation

SCM戦略

最先端技術を基盤に グローバル供給体制を構築



小松 利照
常務執行役員
生産技術部門統括

「グローバル・シャープトップ」戦略のポイント

「スマートSCM」への革新とグローバルKPIによる経営管理により、サプライチェーン全体の最適化とROIC向上を実現し、グローバル成長を支える供給基盤を構築します。

グローバルな全体最適で 成長と「稼ぐ力」を両立

生産技術部門の使命は、人と社会の豊かな生活文化の実現に向けて「サステナブルなよきモノづくり」を推進することです。単に製品を生産するだけではなく、事業・販売・研究と一体となってグローバルで存在感のある競争優位なサプライチェーンを構築することで、企業価値の持続的な向上を目指しています。「グローバル・シャープトップ」戦略のもと、成長

と「稼ぐ力」を両立させ、事業運営を支えています。「Global One SCM」を旗印に、グローバル共通の枠組みで成功事例を共有し、知恵を結集することで、サプライチェーンの進化を続けています。

3つの重点課題に挑戦し、 サプライチェーンの進化を続ける

こうした役割を果たすためには、技術開発・需給計画・製造・物流を統合し、地域最適にとどまらない全体最適を図り、安全で安定かつ生産性の高い操業を実現することが必要です。私たちは、3つの重点課題に挑戦しています。

1つ目は、これまで培ってきた拠点・技術・運営・人財の4つの資産を効率的に活用し、安全・品質・サステナビリティ・スピード・コストの5つの価値を高めることです。例えば、安全・品質では、トラブル事例を迅速に横展開し再発防止を図るとともに、予知・予防につなげています。サステナビリティでは、災害リスクに強い工場基盤の整備や廃棄物の抑制、需給計画の精緻化による資産整理損の抑制などに努めています。2040年にカーボンゼロを達成するため、省エネ技術の開発や太陽光発電の導入、社外との協業によるCO₂回収・利用技術の開発にも取り組んでいます。

2つ目は、独自競争力の創出と高付加価値化です。事業・研究戦略を実現するため、実装可能な生産技術の提案を行い、開発から生産までを一貫して支えています。新製品やサービスの開発を生産面から支援する「インキュベーションセンター東京」(東京工場)では、共創型開発にも注力しています。開発から立ち上げまでのリードタイムを短縮し、高付加価値製品やソリューションの上市を加速しています。

3つ目は、運営・人材育成です。欧米・アジア・日本での部

門間の連携を強化し、グローバル人材を育成しながら、運営の標準化と技術伝承を推進しています。

スマートSCMへの変革により、 効率的で高度なオペレーションを実現

これらの活動を加速するために、デジタル技術やロボティクスなどの最先端技術を活用した「スマートSCM」への革新を推進しています。この戦略は、3つの取り組みにより、未来を見据えたサプライチェーン全体の最適化と、グローバルで効率的かつ高度なオペレーションの実現を目指すものです。

3つの挑戦を加速するための 「スマートSCM」の取り組み



Value
Creation

SCM戦略

その中核となる具体的な第1の取り組みは、工場の生産性や品質を高める「スマートファクトリー」の構築です。新しいシミュレーション技術やAIを活用した新製品の速やかな立ち上げに加え、生産状態の監視（異常予知検知）、ロボットの活用や自動化による省人化などを進めています。

第2の取り組みとして、「戦略的S&OP (Sales & Operations Planning)」を推進しています。データに基づきAIを活用して需要予測を高度化し、需給計画・生産・物流・販売を一気通貫で連動させています。

第3の取り組みが「現場DX」の加速です。1,000人を上回るシチズンデベロッパーが、自ら開発したアプリで業務改善を進めています。アプリの数は3,000を超え、活動範囲は日本・アジアから欧米に広がり、現場が自ら改善を生み出す

文化がグローバルで根付いています。

私たちの強みはこのような取り組みを「Global One SCM」として統合的に推進している点です。グローバル共通の枠組みで活動を可視化し、継続的に進化させています。

「スマートSCM」への革新は資産効率と収益力を高め、ROIC改善を通じて企業価値を高める活動そのものです。グローバルで統一したKPIを可視化し、サプライチェーンコストや操業度、在庫を横断的に管理し、PDCAを回すドライバーにしています。例えば、在庫の圧縮は棚卸資産の効率を、操業度の向上は固定資産の効率を高めます。拠点間でベストプラクティスを共有し、資産効率の改善と収益力の向上に貢献しています。

継続的なROIC改善と
グローバル成長を後押し

原材料費や人件費、物流費の高騰などサプライチェーンを取り巻く環境は大きく変化しています。私たちが目指すのは、あらゆる活動を通じて無駄を徹底的に排除するとともに、必要な資源を適切に投下し、企業価値を高めていくことです。安全で安定した操業を通じて社会的責任を果たしながら、継続的なROIC改善とグローバル成長を後押しします。その原動力となるのは、社員一人ひとりの活力です。これからも現場の全員が一丸となって挑戦し、サプライチェーンの進化を続けます。

case
study

現地生産で迅速な供給とコスト削減を両立

三級アミンの三極生産体制


山口 紘和
生産技術部門
製造統括センター
グローバル技術部

三級アミンはケミカル事業の基幹製品であり、その誘導体が殺菌剤や洗浄剤、防腐剤として多くの日用品に使われています。花王では独自の製造プロセスによる高品質に加え、顧客ニーズへのカスタム対応や高付加価値化を強みとして、グローバルで需要を拡大してきました。

花王が目指す「グローバル・シャープトップ」戦略を実践

する三級アミンですが、世界で拡大する需要に対応するためには、生産体制のさらなる強化が不可欠です。私たちは2021年にフィリピン、2023年にドイツで生産能力を増強し、2025年に米国で新たな生産工場を竣工しました。

現地生産の拡大により、輸送費の削減と、発注から供給に至るリードタイムの短縮が可能になります。拠点間の連携によって供給のレジリエンス（強靱性）も高まり、グローバルで再現可能な収益モデルの構築が進んでいます。

これまで日本、ドイツ、フィリピンの三拠点が連携し、設備の立ち上げから操業の安定化に至るまでを相互に支援してきました。今後は米国も加わることで、アジア、欧州、米州の三

極生産体制へと発展させていきます。

三極生産体制では、技術、人財、運営といった資産を最大活用し、その相乗効果によって安全・品質・サステナビリティ・スピード・コストの各面で価値を高めていきます。「グローバル・シャープトップ」戦略を生産面から支え、世界市場での存在感を一層確かなものにしていきます。



米国の三級アミンプラント



Beautiful Science.

Solving the
issues that
matter.

重要な社会課題に
科学で挑む



Where science
touches life.

確かな価値を
暮らしへ届ける



Dispersion
Control
Technology



Precision
Cleansing
Technology
選択洗浄技術
p25



Smart
Foam
Technology
泡制御技術
p28



Sustainable
Packaging



ハイジーンリベンジケア



ヘルスビューティケア



化粧品



ケミカル



One science → many solutions.

ひとつの技術革新が、
コンシューマーケアからケミカルまで
事業を横断しながら循環し、
多様なソリューションを生み出します。





Precision Cleansing Technology

花王の選択洗浄技術は、落とすべきものだけを落とし、残すべきものを守ります。その技術は、人々の暮らしや社会を支える大切な「表面」で活かされています。

半導体

肌

土壌





確かな技術で 洗い分ける

人の肌の複雑さに寄り添い、土壌の健全性を守り、先端半導体の信頼性を支える。花王の洗浄技術は、不要なものだけを狙って取り除きます。

重要なのは、落とすことと守ることのバランスです。清潔な肌は健やかな毎日を支え、清浄な土壌は生態系の基盤となり、高純度の半導体は現代の暮らしを支えるデータを守っています。

花王の技術は、これらすべての領域で精密かつ選択的に作用し、必要なものを守りながら、確かな洗浄を実現します。

肌



除去するもの：
汚れと皮脂



守るもの：
肌そのもの

大切な理由：

余分な皮脂や汚れだけを選択的に取り除き、肌の健やかさを守ります。



半導体



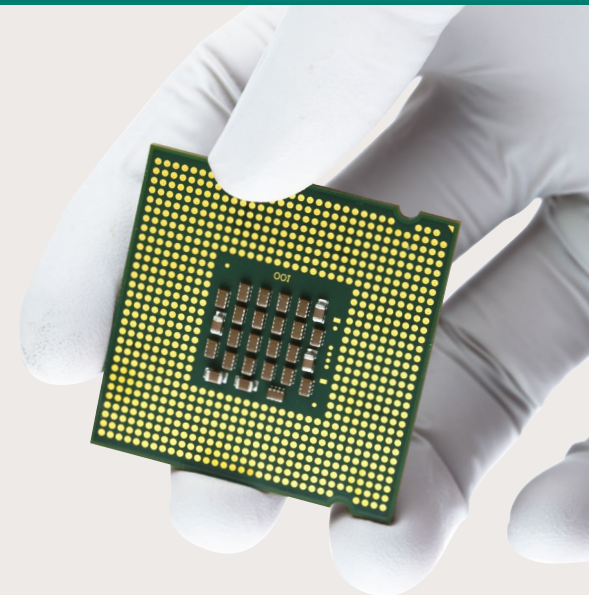
除去するもの：
微粒子や残渣



守るもの：
基板そのもの

大切な理由：

日常のテクノロジーを支える、見えない力です。半導体部品を守りながら微細空間を洗浄し、性能を維持して、データをより長く守ります。



土壌



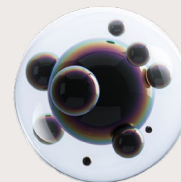
除去するもの：
油分



守るもの：
土壌そのもの

大切な理由：

汚染土壌を掘り出して運ぶことなく、現地での浄化を可能にします。試験では油汚染の大幅な低減に加え、従来の掘削除去法に比べてCO₂を約30%削減※できることが確認されています。役目を終えた産業用地を、再び活かす技術です。



※ LCAに基づく試算

あらゆる 微細空間の、 その深部まで

微細な空間に挑み、解決策を見いだすことは、花王の強みです。これまで届かなかった深部にまで到達し、不要なものだけを取り除きながら表面はもとの状態に保つ、高精度な洗浄を実現します。

肌の微細空間 40~80 (μm)

毛穴の奥に詰まった皮脂や汚れを選択的に取り除き、清潔な肌環境を整えます。

…髪の毛の 数千分の1以下の 微細空間にまで

土壌の微細空間 1~20 (μm)

髪の毛の3~70分の1の空間でも、土壌深部の油分をその場で除去します。産業用地やガソリンスタンド跡地などの浄化が期待されます。

半導体の微細空間 100 (nm) 以下

「クリンスルー」は、半導体の繊細な表面を傷つけることなく、不純物を除去します。



Smart Foam Technology

お風呂の時間から消火活動まで。花王の高機能な泡は、暮らしや社会のために設計されています。

From family favorites...
日々の快適から

To life-saving firefighting foam.
命を救う消火活動まで



花王の泡制御技術

空気と液体の界面を精密に制御することで、花王は泡の生成、機能、安定性、そして消失を自在にコントロールします。

とどまる泡、瞬時に消える泡。どちらも、意図して設計しています。

生成



機能



安定性



消失



すばやく消える泡

**用途：食器用洗剤**

「キュキュット」は素早く豊かに泡立ち、油汚れをしっかりと捕らえます。すすぎ時にはすばやく消える設計です。

使用水量を約20%削減※

※ 当社品比

**用途：スキンケア**

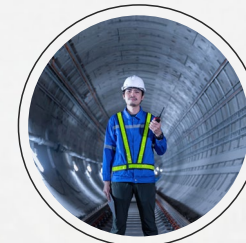
「ビオレu泡スタンプハンドソープ」は、形を保つよう設計された泡で、子どもの手洗いを楽しい習慣に変えます。

2021年キッズデザイン賞受賞

**用途：トイレ洗剤**

花王のスマートフォームが便器のフチ裏まで密着し、こすらずに汚れを落とします。

累計出荷2,500万本突破

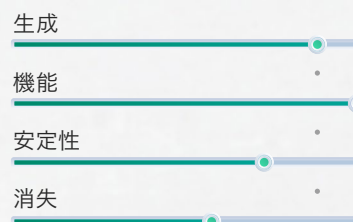
**用途：トンネル掘削**

花王の気泡シールド工法用起泡剤は、掘削中も高い気泡安定性を維持しながら、少ない添加量で掘削土の流動性を高め、施工の作業性を向上させます。

**用途：消火剤**

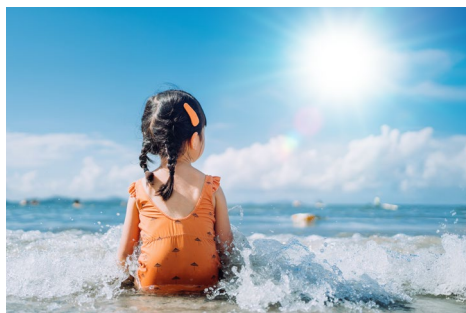
引火した油を泡で覆い消火するPFASフリーの泡。従来のPFAS系泡と同等の消火性能を実現しています。

長くとどまる泡





2026 アップデート： 均一塗膜技術の グローバル展開



統合レポート2025で紹介した花王の均一塗膜技術は、現在30以上の国と地域で展開されています。AEMEAでは「Bioré UV」の売り上げが前年比209%と、大きく伸長しています。

「Bioré UV アクアリッチエッセンス」は、訪日観光客向けFMCG売上第1位を獲得。英国・欧州では有力メディアに取り上げられ、北米でもUV防御力と軽やかな使用感で支持を広げています。

※ 「SENSAI」：2020年欧州発売、2025年アジア展開



グローバル展開
2011-2026

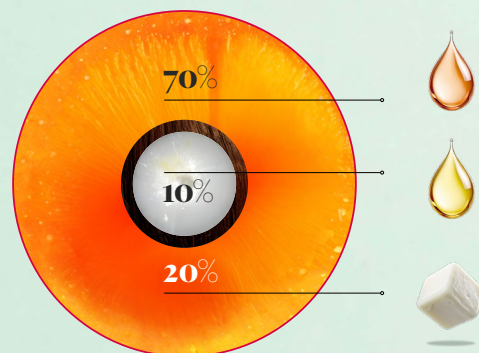
30+

国・地域

確かな需要と展開力のある
技術基盤を活かし、
グローバル展開を
さらに加速していきます。



2026 アップデート： Bio IOS® の 事業貢献が拡大



統合レポート2025では、これまで十分に活用されてこなかったパーム果実から高性能界面活性剤Bio IOS®を生み出す仕組みを紹介しました。

環境負荷・コスト・作業負荷を低減しながら、同時に利益率・性能・サステナビリティを向上させる技術です。

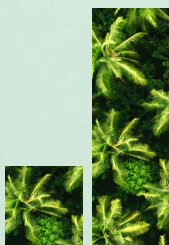
ひとつのイノベーションが複数の製品へ広がり、さらに成長を続けていきます。

アブラヤシの活用可能性

↑3X

アブラヤシ果実の界面活性剤への
利用可能率

↑20%



利益率・性能・サステナビリティ

April 2019
Bio IOS®を
「アタック」に配合
エネルギー消費量38%削減
COD負荷47%削減



May 2024
からみ防止機能を実現
衣類を長持ちさせ、
時間と手間を削減



April 2025
スキンケアへ展開
皮脂を選択的に洗浄し、
うるおいを保持

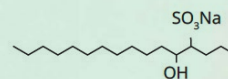


October 2025
ヘアケアへ展開
髪と頭皮にやさしい洗浄



革新的界面活性剤

2000年代初頭の科学的ブレイクスルーが、新たな界面活性剤プラットフォームを切り拓きました。現在では日常生活の多様な製品・カテゴリーに応用されています。





K27 and Beyond

稼ぐ力と成長する力を両立し、
収益基盤を鍛えながら
次の成長ステージへ進む。

K27 指標の進捗	34
-----------	----

経営財務戦略	35
--------	----

グローバルコンシューマーケア ビジネス戦略	38
--------------------------	----

ハイジーンリビングケア事業	40
---------------	----

化粧品事業	42
-------	----

ヘルスビューティケア事業	44
--------------	----

販売戦略	46
------	----

欧米リージョン	48
---------	----

ケミカル事業戦略	50
----------	----



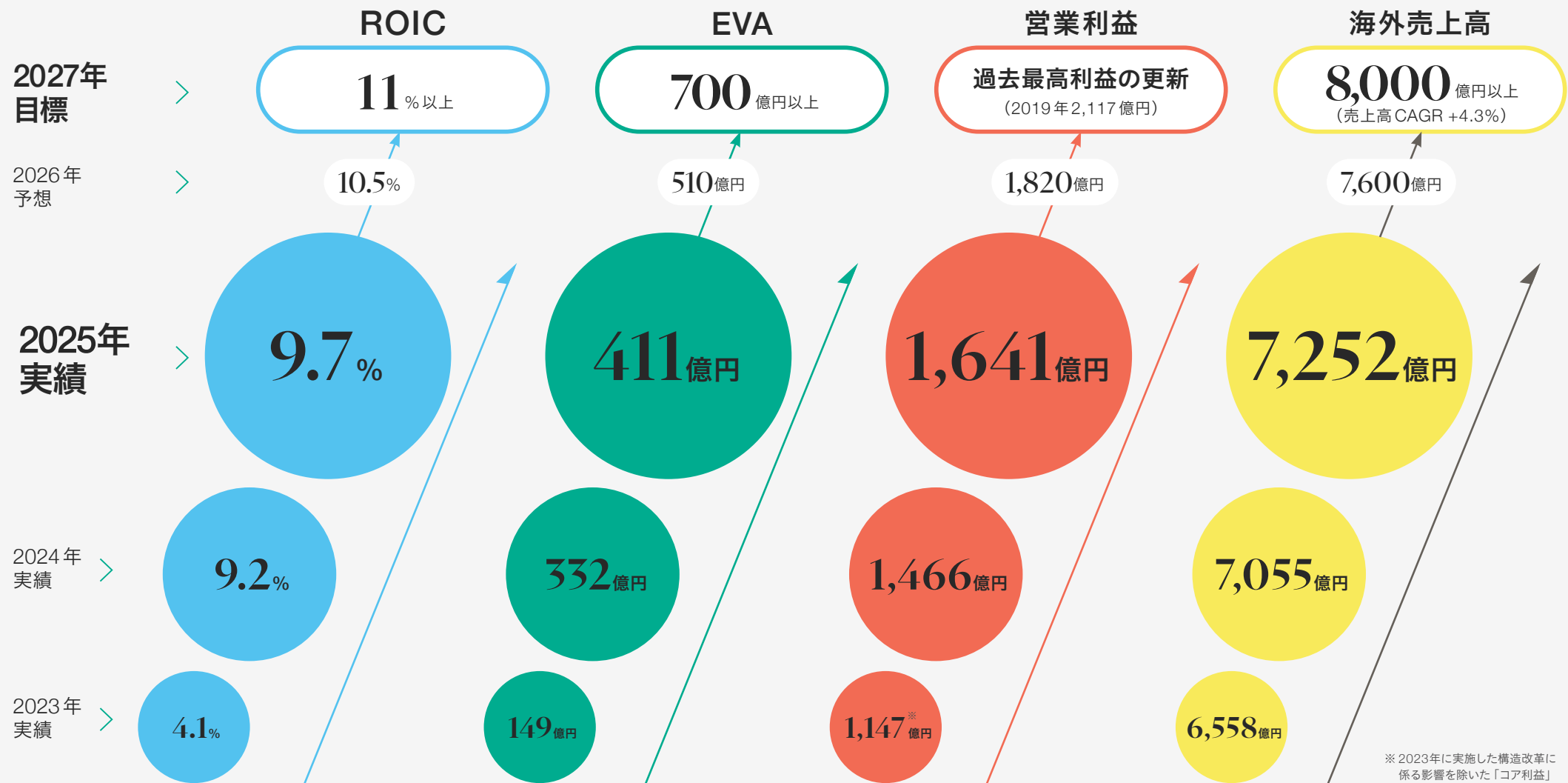


K27 指標の進捗

K27の中間年となる2025年は構造改革の成果が結実し

稼ぐ力が、再現可能な構造へ進化

この基盤をもとに、グローバル成長のフェーズへと舵を切る



K27

資本効率／
収益性の改善

経営財務戦略

稼ぐ力を成長する力に変え、未来を創る



根来 昌一
代表取締役
専務執行役員
経営財務ユニット
総括

回復しましたが、一部海外事業は計画を下回り、ケミカル事業も市場環境変化への対応が課題として残っています。

2026年度は、これら課題事業の立て直しを加速させると同時に、これまで「種まき」を続けてきた高付加価値ビジネスを確実に収益化するフェーズへ移行します。財務面では、強固な営業キャッシュ・フローを基盤に、規律あるキャピタルアロケーションを徹底します。成長投資と機動的な株主還元の最適バランスを追求し、企業価値の持続的向上を実現していきます。

※ GC事業：グローバルコンシューマーケア事業

事業領域別ROIC改善とポートフォリオ管理

K27では、全社事業を「安定収益」「成長ドライバー」「事業変革」の3領域に分類し、それぞれにROIC目標を設定しています。

2025年度は、各領域で収益性改善が進みました。「安定収益」領域であるファブリック&ホームケア事業は、営業利益率19.1%を達成。キャッシュ・フロー創出の中核としての役割を強固にしました。「成長ドライバー」である化粧品事業も、構造

改革費用の一巡と注力6ブランドへの集中投資により、営業利益104億円へと大幅改善。ポートフォリオ改革が“計画”から“成果”へと移行し、改善が数字で表れるフェーズへ入りました。

FP&Aの本格稼働 ——「正しい判断を創る」経営管理へ

2025年度から本格稼働したFP&A (Financial Planning & Analysis) は、「正しい数字を作る」だけでなく、「正しい判断を創る」戦略的ファイナンス機能として力を発揮し始めています。

事業部門とFP&Aが密接に連携し、事業別ROIC、固定費、在庫、投下資本までを一気通貫で可視化。数字に基づく議論が進化することで意思決定の速度と精度が向上し、各事業においてその効果が表れています。

2026年度の戦略的位置づけ ——稼ぐ力の成果を確かな成長につなぐ一年

これまでの取り組みにより、国内GC事業の成長基盤は着実

2025年度の成果 ——稼ぐ力を“再現性のある構造”へ

2025年度は、中期経営計画「K27」の中間点にあたり、2023年度から進めてきた三本柱「非効率事業の抜本的見直し・再編」「人材構造改革」「稼ぐ力の強化」の構造改革が、地政学リスクやインフレなど外部環境が厳しい中でも、明確な成果として結実した一年でした。特に重要なのは、単なる一時的な改善ではなく、「売上総利益率を押し上げる仕組み」が定着し、稼ぐ力が再現性を持つ構造へと進化したことです。これはK27達成に向けての本質的な成果です。

一方で、道のりはまだ半ばです。国内GC事業※は競争力が

● 事業領域別 資本効率・収益性の改善実績（対前年）

		売上伸長率※1	営業利益改善額（実質）※2	ROIC改善※3
安定収益領域	・ファブリック&ホームケア ・パーソナルヘルス	+ 3.5%	+ 67 億円	+ 1.4pts
成長ドライバー領域	・スキンケア・化粧品・ケミカル ・ビジネスコネクティッド （業務用衛生製品）	+ 5.1%	+ 49 億円（+112億円）	+ 0.1pts
事業変革領域	・サニタリー ・ヘアケア （ヘアサロン向け製品含む）	△ 0.3%	+ 42 億円（+51億円）	+ 1.1pts
合計		+ 3.7%	+174 億円※4（+247億円）	+ 0.5pts

- ※1 為替の影響を除く実質増減率
 ※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
 ※3 事業別ROICは、棚卸資産や固定資産などの事業用資産など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として位置づけられており、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
 ※4 一部の費用は全社費用として計上

K27

資本効率／
収益性の改善

経営財務戦略

稼ぐ力を成長する力に変え、未来を創る

に強化された一方で、海外には構造的な改善が必要な事業が残っています。2026年度は以下3つを軸に、①で収益基盤を支え、②で全体を底上げし、③で増益を牽引する構造を目指します。価格決定力と付加価値戦略を維持・深化させながら、海外の構造課題に正面から向き合い、種まき事業の収益化を進めます。ROIC 10.5%という目標のもと、利益の質と資本効率の両面で成果を示し、K27 最終年に向けた道筋をより確かなものにしていきます。

① 国内GC事業の持続的好調と付加価値向上によるコスト吸収

成長に向けた人的投資の継続により人件費は増加基調で、また、物流費なども上昇が続いています。こうしたコスト上昇局面でも、ブランド力に裏打ちされた価格決定力を背景に、高付加価値品へのシフト（製品構成差の改善）と付加価値に見合った価格改定を進め、利益の絶対額を積み上げていきます。さらに、原価低減や生産性向上の取り組みを通じて固定費増を吸収し、持続的な利益成長を実現します。国内GC事業は引き続き、全体の収益基盤としてK27 達成を支える役割を担います。

② 海外課題事業のテコ入れ

課題であるアジア、特にインドネシアのファブリックケア事業については、これまで幅広い生活者層に支持されてきたボリューム基盤を活かしながら、より付加価値の高い領域へと重心を移していきます。商品構成、戦略を再設計することで、成長の質を高め、利益成長を伴う事業拡大を実現します。また、欧米市場、とりわけサロンビジネスについては、事業ポートフォリオの最適化を進めます。強みが活きる領域に経営資源を集中させることで、より持続的な成長を支える利益構造への転換を図ります。2026年度はその基盤を着実に築く一年です。

これらの取り組みにより利益創出力は一段と強化され、持続的な利益成長の基盤がより確かなものになると考えています。

③ 「種まき」事業の本格的利益貢献

これまで将来の成長の柱として投資してきた事業を、2027年度以降の確かな成長エンジンへと育てるため、2026年度は利益の拡大を一段と進めます。

化粧品事業は成長の軸を海外に明確に置き、アジアではタイを起点に、ASEANで注力ブランドの展開を加速させます。また、注力ブランドの「Curél」は皮膚科学に基づくエビデンスを活用したマーケティングを軸に欧米での事業の拡大を図ります。スキンケア事業では、欧米で二桁成長を続けるビオレのUV製品に加えて洗浄の新製品展開を強め、さらに米国では「Jergens」の刷新で若年層の裾野を広げます。ケミカル事業は、三級アミンの米国工場稼働による三極体制でサプライチェーンを最適化し利益創出力を高めていきます。加えて、電子材料分野は生成AI・データセンター需要を追い風に、利益率が高い半導体関連製品などにポートフォリオをシフトさせ、二桁成長の軌道へ乗せていきます。

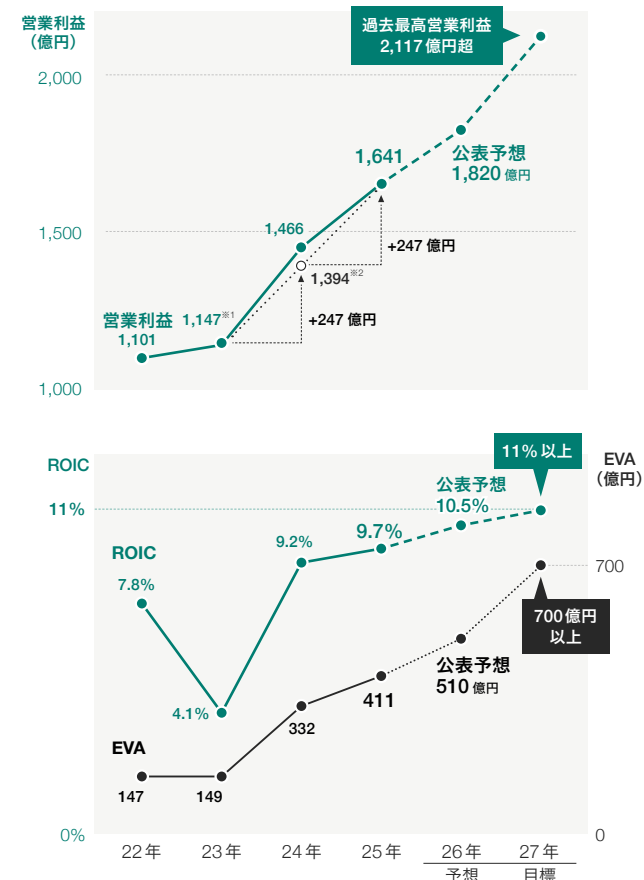
資本政策の明確化と キャピタルアロケーションの深化

資本政策において最も重視しているのは、創出したキャッシュをいかに効率的に再投資し、株主資本コストを上回るリターン、すなわちEVA（経済的付加価値）を継続的に創出できるかという点です。利益の規模だけでなく、資本をどのように使い、どれだけの価値を生み出したかを経営の中心に据えています。

花王は基本方針として、年間2,000億円以上の営業キャッシュ・フロー創出を前提に、EVAを資本配分の共通言語とし、

- ・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します
- ・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します
- ・戦略投資において、資本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

✓ K27 進捗



※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

ら、自己株式の取得を機動的に活用します

また、キャッシュの配分としては、事業環境・投資機会・資本効率を踏まえ、M&Aを含む戦略投資（目安約30%）、将来の発展に向けた設備投資（目安約40%）、安定的・継続的な増配

K27

資本効率／
収益性の改善

経営財務戦略

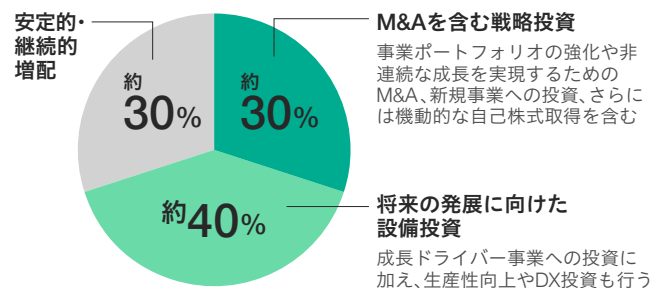
稼ぐ力を成長する力に変え、未来を創る

(目安約30%)を機動的に運用していきます。なお、戦略投資には機動的な自己株式の取得も含まれます。

主な投資先としてはケミカルやビューティケア分野を主軸に、ROICを基準に総額をコントロールし、環境変化に応じて柔軟に資本を振り向けます。

▼ キャッシュ・フローの用途

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、規律ある資本配分を実行



▼ 株主関連施策

	2025年実績	2026年予定
配当 1株当たり配当金	36期連続増配 154円	37期連続増配(実質) 156円 [※]
自己株式取得	800億円	機動的に判断
株式分割	なし	普通株式1株につき2株の割合

※ 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

● 自己株式取得と株式分割 — EVA向上への具体的な行動

2025年度は、戦略的投資の一環として総額800億円の自己株式取得および消却を実施しました。これは従来からの資本政策の方針に基づくものであり、過剰な手元資金を保持せず、資本をより効率的に活用するという当社のコミットメントを明確に示したものです。

2026年度は株式分割を実施します。投資単位の引き下げを通じてより多くの投資家に当社株式へのアクセス機会を提供し、投資家層の拡大を図るものであり、資本効率の向上と株主との関係強化を両輪で進める姿勢を示しています。

詳細はこちら [p72 財務ハイライト](#)

結びに — K27の完遂とその先の持続的成長へ

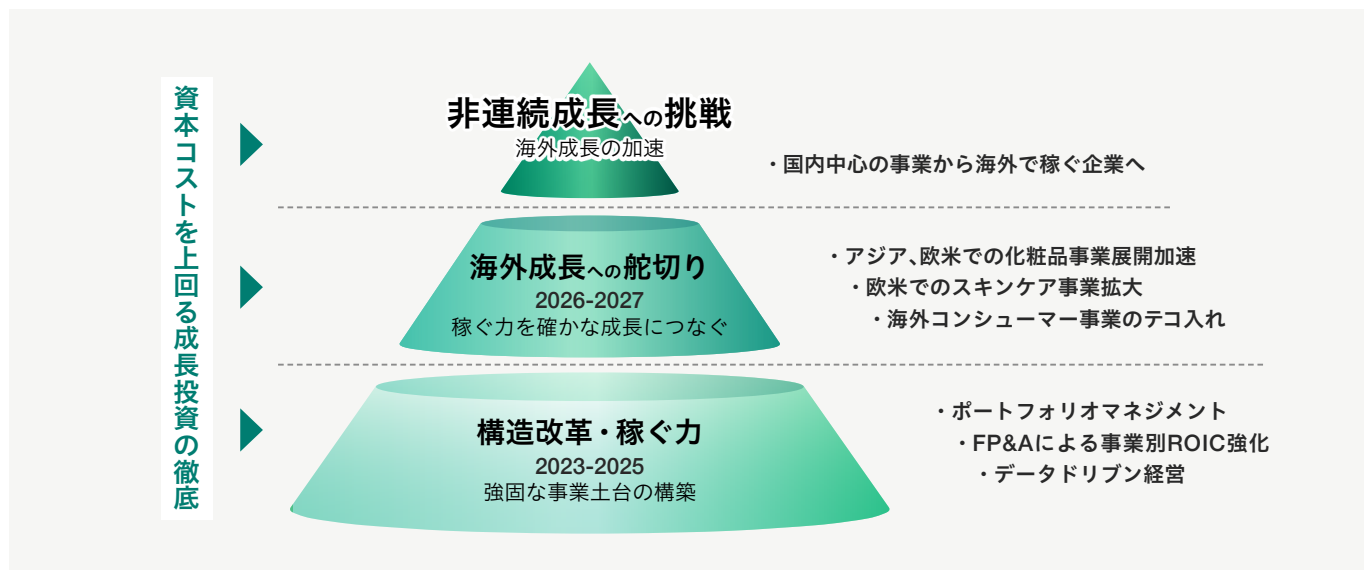
2025年度に達成したROIC 9.7%は、私たちが正しい方向に進んでいることを示すひとつの成果です。しかし、これはあく

まで通過点にすぎません。私たちの目標は、K27を完遂し、その先を見据えて、世界の人々の「きれい」に貢献しながら、高い利益率と成長性を兼ね備えた企業へと進化し続けることにあります。

株式分割や継続的な増配も、株主の皆さまとの長期的な信頼関係を築き、持続的な価値創造を共有するための対話の一環です。創出したキャッシュを規律ある資本配分のもとで活用し、EVAの拡大を通じて企業価値を高めていきます。

私たちは、「稼ぐ力」のさらなる強化と「戦略的ファイナンス力」の高度化を両輪に、K27の達成を確かなものとしていきます。その先には、事業ポートフォリオの深化と成長領域への重点投資を通じて、非連続な成長を実現する未来があります。

花王はこれからも持続的な価値創造を通じ、企業価値の向上を追求していきます。今後とも、花王の進化と新たな価値創造にご期待ください。



K27

「グローバル・シャープ
トップ」事業の構築

グローバル コンシューマーケア ビジネス戦略

グローバルスクラムで 稼ぐ力と成長する力を両立

化粧品事業では、注力6ブランドへの集中投資によって収益性を改善し、グローバル成長を加速させています。また、ROIC視点が組織に定着し、成長投資と収益改善が好循環する成長エンジンが立ち上がっています。海外では厳しい市場環境が続く地域もありましたが、投資効率を高めながら花王独自の勝ち筋の確立を進め、今後の拡大に向けた確かな基盤を築きました。

科学的マーケティング×DXで 成長する力を磨く

グローバルコンシューマーケア事業が目指す「成長する力」とは、稼ぐ力によって生み出したキャッシュを成長領域へ再投資し、売り上げと利益を持続的に拡大していく力です。花王の強みは、「科学的マーケティング」と「DX」による再現性の高い成長モデルの構築にあります。生活者インサイトをデータで捉え、価値提案、売場づくり、デジタルマーケティング施策、ブランドマネジメントを一体で運営することです。そして、仮説・検証・改善のサイクルを高速で回し続けることで、確かな成果を創出しています。

これを支えるのが、データドリブン経営とグローバルスクラム型の運営です。新製品・改良品の投入スピードは向上し、店頭およびECでの実行精度も高まりました。さらに、成功パターンを組織的に横展開する力も強化されています。海外でも新規顧客の獲得やブランド刷新・強化が各地域で進展しています。その結果、シェア拡大と利益率改善を同時に実現する「稼ぐ力と成長する力の両立」が、現場で着実に実装されています。

組織を強化、成功モデルの展開を加速し グローバルで勝つ

2026年、花王は確立してきた再現性の高い成長モデルを礎に、成長拡大の新たな段階へ踏み出します。「グローバル・シャープトップ」戦略を軸に成功モデルの再現性をさらに高め、国・リージョンを越えた展開を加速させます。また、事業×リージョンごとにミッションを再定義し、戦略実行を飛躍的に加速させる組織改革も完了しました。

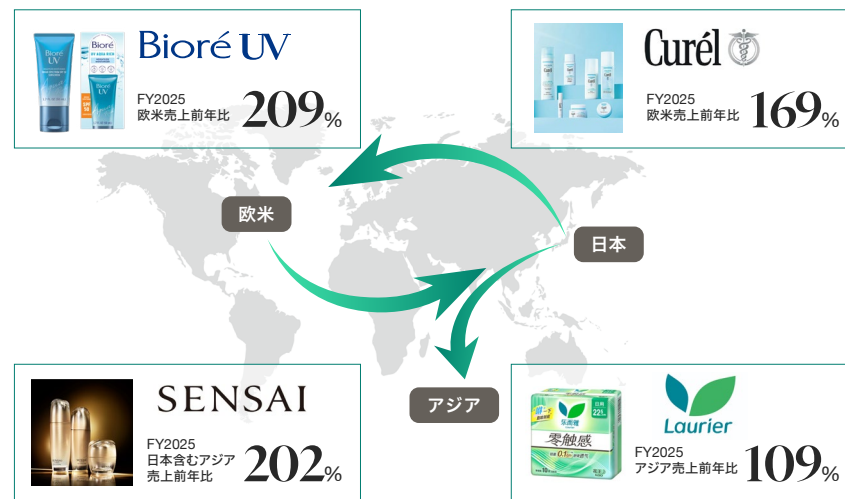
これにより、確かな勝ち筋をグローバルに拡大し、市場における確固たる存在感を示していきます。人財とスクラム体制という強みを最大限に活かし、ROIC経営と科学的マーケティングのもとで稼ぐ力を一層高め、K27、そしてその先へと持続的成長の実現を目指していきます。そして、世界の生活者へのさらなる貢献を果たしてまいります。

稼ぐ力をさらに鍛え 成長する力の原資を生む

2025年は、日本で磨き上げてきた「稼ぐ力」を起点に、成長投資を本格的に回し始めた一年でした。国内では、高付加価値の推進とスクラム体制によるモノづくりの高度化、さらに日本と海外の連携強化による実行力の向上を通じて収益性を着実に改善し、グローバル成長に向けた原資を創出しました。同時に、注力事業への経営資源の集中を徹底し、主要な海外市場において市場開拓を加速しました。スキンプロテクションの中核ブランド「ビオレUV」では、独自技術に基づくエビデンスベースの訴求により売り上げを拡大しました。

西口 徹
代表取締役
専務執行役員
グローバル
コンシューマーケア
ビジネス総括

2025年花王のグローバル化ハイライト



K27

「グローバル・シャープ
トップ」事業の構築

グローバル
コンシューマーケア
ビジネス戦略

case study

DXイノベーションで収益性の高い成長を加速



Rebecca McBride

執行役員
グローバルコンシューマー
ケア部門
欧米リージョン 欧米DXマーケ
ティングセンター長

データとDXによる マーケティングの進化

グローバルコンシューマーケアの新たな挑戦として、AEMEA DXマーケティング・センター・オブ・エクセレンスを設立しました。私たちの使命は明確です。ブランド育成、生活者とのつながり、事業運営——そのすべての中心にデジタル体験とイノベーションを組み込み、花王が培ってきた「科学的マーケティング」をさらに進化させ、収益性の高い成長を加速することです。

真の“One Kao”を実現するため、日本チームと緊密に連携しながら、データ・テクノロジー・クリエイティビティを融合。リアルタイムの生活者データと現場知見を統合し、成功パターンを導き出す花王の強みを、デジタルの力で拡張します。これにより、生活者と事業の双方に測定可能で持続的なインパクトを創出していきます。さらに、グローバルプラットフォームパートナーとの戦略的協業やベストプラクティスの展開を通じて市場投入までのスピードを高

め、マーケティングROIを最大化。変化の激しい市場環境においても、より迅速かつ精度高く意思決定できる体制を構築しています。

科学的マーケティング×DXで ブランドの優位性を高める

私たちは、デジタル体験とEコマースを次のグローバル成長の中核と位置づけています。しかし、それはDX単体の推進ではありません。花王の科学的マーケティングの思想・データ活用能力・現場力とDXを融合させることで、ブランドの競争優位を飛躍的に高め、新たな収益機会を創出します。

科学とデジタル、現場とテクノロジーを一体化し、“One Kao”として挑戦を続ける。その総合力で、生活者と社会に確かな成果と、より多くのKirei momentsを届けていきます。

📌 Eコマースプラットフォームでの 新しい顧客体験の提供による新規顧客拡大

2025秋「ORIBE」でストーリーミングTVキャンペーンを実施

新規
獲得顧客数
前年比

345%



case study

科学的マーケティングで築く持続的競争力



伊藤 浩史

執行理事
グローバルコンシューマー
ケア部門
マーケティングイノベーション
センター長

科学的マーケティングの深化 —— DX・AIによる飛躍

花王は創業以来、生活者の暮らしに寄り添い、製品・サービスを通じて課題を解決してきました。その根幹にあるのが半世紀にわたり進化してきた「科学的マーケティング」です。現場の生データを統合し、仮説、実験、検証を高速で回しながら法則化し、再現性のある意思決定へとつながってきました。

現在、この取り組みはDXとAIにより飛躍的に進化しています。購買データからブランドロイヤリティや併買構造を瞬時に可視化し、ソーシャルリスニングやAI活用調査によって生活者インサイトを迅速に獲得。意思決定の質とスピードを大きく高めています。

4つの“見える化”で 実装する成長力

私たちは、施策がブランド価値やROICにどのように貢献したかを明らかにする「因果関係の見える化」、ユーザー数・シェア・収益などの指標で

成果を定量化する「パフォーマンスの見える化」、中長期の成長ストーリーを描き組織の方向性をそろえる「成長計画の見える化」、さらに社内外の知見を体系化しグローバルに活用可能な資産とする「ナレッジの見える化」という4つの取り組みを通じて、マーケティングを企業の持続的な成長力へと高めています。

これらの取り組みにより、日本およびアジアで勝ちパターンを明確化し、着実に“稼ぐ力”を成長する力につなげています。今後は、日本のマーケティングイノベーションセンターと欧米のDXマーケティングセンターがスクラムを組み、科学的マーケティングをグローバルに実装し、事業の持続的成長を力強く加速させていきます。

📌 スクラム型連携を加速する 4つの“見える化”

1

因果関係
マーケティングと
企業価値連動可視化

3

成長計画
成長ストーリーの
策定と実行支援

2

パフォーマンス
成果の可視化と
全社連携による改善

4

ナレッジ
智の体系化と
グローバル活用



K27

「グローバル・シャープ
トップ」事業の構築ハイジーン
リビングケア事業国内で稼ぎ
アジアを“再設計”する

原岡 理映

上席執行役員
グローバルコンシューマー
ケア部門
ハイジーンリビングケア
事業部門長

「グローバル・シャープトップ」戦略のポイント

- 強いブランドロイヤルティにより国内事業は盤石。
- アジアではエリアを絞り、勝てる市場で成長軌道に乗せる。
- 国内での「稼ぐ力」を強化しつつ、グローバルでも存在感のある事業へ。

高付加価値製品の提案で
国内の「稼ぐ力」を強化

ハイジーンリビングケア事業は、花王の収益を支える「岩盤事業」です。成熟市場である国内においても、売り上げは継続的に成長し、ブランドスコアも向上するなどロイヤルティを大きく伸ばしています。その一因として挙げられるのが高付加価値製品の提案です。例えばファブリック&ホームケアの「アタックZEROパーフェクトスティック」、「キュキュットCLEAR泡スプレー」、「バスマジックリンエアジェット」などトップブランドであっても現状に満足せず、新たな価値を提案

し続けています。これらの製品に共通しているのは、生活者の変化をとらえていることです。働き続ける女性や単身世帯・シニアの増加、タイムパフォーマンス志向の高まりなどを踏まえ、多様なニーズを製品に反映してきました。また、高付加価値製品とベーシック製品を共存させることで、幅広い層に支持されるラインアップも実現しています。ブランドへの信頼があるからこそ、高付加価値製品も安心してトライアルされ、ロイヤルユーザーがさらに拡大する。この構造がよい循環を生んでいます。

成果を支えているのが、部門横断で課題解決にあたる「スクラム体制」です。各部門が課題や目標を共有し、その場で意思決定を行うことで、商品開発から市場投入までのスピードを高めてきました。これによりヒット商品の創出だけでなく、投下資本の回収スピード向上にもつながり、稼ぐ力を再現性のある収益モデルとして構築しています。

アジア再設計のためのタクティクス

一方で、日本市場は人口減少が進み、高付加価値化にも限界があります。持続的に成長するためには「日本一本足打法」からの脱却が不可欠です。アジアでは日本の成功モデルをそのまま持ち込むのではなく、市場の成熟度やブランドの浸透段階に応じて戦略を再設計しています。日本では強い

ブランドも、アジアでは認知が十分でない国もあり、浸透段階に合わせたタクティクスが求められます。今後のキーワードは「絞る」と「共創」です。育成すべき国とカテゴリーを選別し、資源を集中させ、勝てる市場で成長軌道に乗せていきます。これは縮小ではなく、国内で磨いた強みを活かしながら成長基盤を再設計する取り組みです。また、外部共創を前提とした事業モデルも重要となってきています。技術開発力や生活実態をとらえた価値開発力をより強めるとともに、現地の流通やネットワークに長けた外部企業と共創することで効率的な事業拡大を図っていきます。

今、一番うまく進み始めているのが「ロリエ」です。国やエリアごとに注力製品を定め、戦略やマーケティング、生産体制を見直し、ローカライズ中心の展開から成功事例を横展開するグローバル型へと転換しました。その結果として海外売上比率は6割を超え、売上・利益ともに二桁成長を実現しています。

国内で磨いた稼ぐ力を原資に、アジアで「成長する力」を育てる。ハイジーンリビングケア事業はこの2つの力を循環させ、持続的に価値を創出する事業運営を進めていきます。

K27

「グローバル・シェア
トップ」事業の構築

ハイジーン リビングケア事業

グローバルでの存在感を高めるために

ハイジーンリビングケア事業の製品は、老若男女すべての人が使うカテゴリーです。そのため、誰一人取り残さない責務があります。また、私たち花王社員には「くらしを豊かにしたい」というDNAがあり、この企業文化こそが質の高い製品を継続的に生み出してきた原動力です。世界情勢が変化しても、日々のくらしを豊かにしたいという根源的な欲求は揺らぎません。目の肥えた日本の生活者に支持され、ロイヤルティを高めてきた製品は、グローバルにおいても通用する手応えがあります。国内で磨いた強みを活かしながら、狙いを定めたエリアで再現性のある成長モデルを構築し、ハイジーンリビングケア事業の存在感を着実に高めていきます。

「アタック」衣料用洗剤

国内シェアNo.1

※インテージSRI+ 衣料用洗剤市場（重質洗剤）
2025年1月～2025年12月/金額ベース



「キュキュット」食器用洗剤

シェア5割超（前年差+1.1%）

※インテージSRI+ 食器用洗剤市場 2025年1月～2025年12月/金額ベース

「ロリエ」生理用ナプキン

海外売上比率6割超（前年+2%）

2025年実績



case study

「グローバル-Oneロリエ」で成長を加速させる

タイ「Laurier」



Tida Kitithammastian
Marketing
Kao Industrial (Thailand)

「グローバル-Oneロリエ」とはアジアでの利益ある成長に向け、各国が一体となる取り組みです。これにより、ローカライズ中心の「部分最適」からブランド全体を見据える「全体最適」へと大きく切り替わりました。私たちも日本のヘッドクォーターと継続的に対話し、「ロリエ」として守るべき方針を保ちながら、タイの生活者ニーズにも対応できる進め方を整理していきました。また、日本のヘッドクォーターが現地に

任せる範囲を明確にしたことで信頼関係も深まり、協働もスムーズに進みました。

注力製品を定め、成長軌道に乗せる

タイではショーツタイプ市場が急成長し、この状況への迅速な対応が最大の課題でした。生活者は「より便利ではきやすい仕様」を求め、競争も激化。そこで、独自価値のあるショーツタイプ開発に注力しました。生活者のインサイトを徹底的に分析し、モレ防止性能に加え、優れたフィット感や着脱性などを実現。発売後は、高い受容性とリピート率を獲得し、タイにおけるショーツタイプ全体の売り上げも、前年実績比で約2倍に成長しました。



チームでのミーティングの様子

小売パートナーとの連携を強化し、配荷もさらに拡大させています。この成果により、「ロリエ」がタイで本格的な成長軌道に入っていると実感しました。

今後の挑戦は、失禁ケア市場への参入により顧客生涯価値を最大化させることです。月経ケアから失禁ケアまでカバーすることで、「ロリエ」のブランドパーパス「Nurturing Women's Limitless Life」を体現し、タイの生活者と長期的な関係を構築していきます。



K27

「グローバル・シャープ
トップ」事業の構築

化粧品事業

勝てる場所で勝ち切り グローバル成長を 加速させる



内山 智子

上席執行役員
グローバルコンシューマー
ケア部門
化粧品事業部門長
株式会社カネボウ化粧品
代表取締役社長

「グローバル・シャープトップ」戦略のポイント

- 2025年は「稼ぐ力」「スリム化」「成長する力」の3軸を同時に回し、勝ち筋と再現性を明確化。
- 3パターンの海外展開モデルを実装し、勝てる領域でのグローバル成長を加速。
- 戦略設計と現場実行を切り分けた「ワンチーム体制」で花王の成長エンジンとして進化していく。

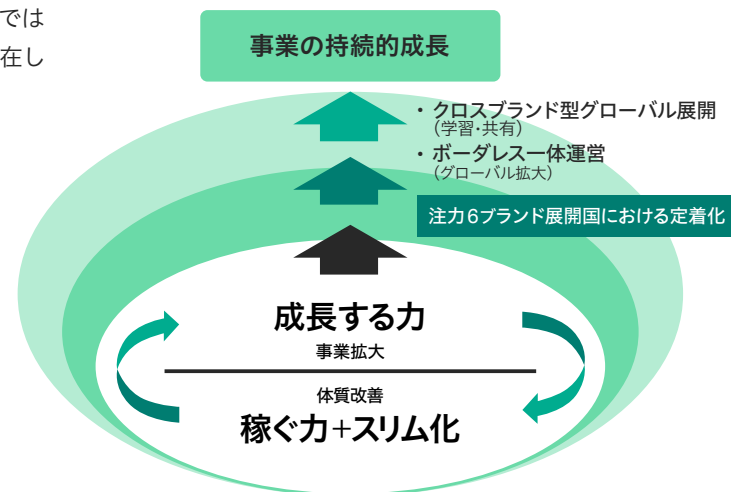
すべてを追わず、勝てる場所に 集中する経営転換へ

2025年は「K27」達成に向け、本格的に構造改革を実施した年でした。勝てる領域への集中が実を結び、141億円という大幅な増益を達成しました。そして今、化粧品事業は花王が次のステージに進むための「成長エンジン」となっています。「皮膚科学研究に基づく確かなエビデンスと五感に訴える感性美」を武器に、勝てる場所で勝ち切る経営へと転換しています。

ブランドや国・地域については、勢いのあるところに拡大したくなる気持ちもあります。しかし、現段階では伸長が見込める領域にあえて絞り込み、マンパワーと資本を重点的に集中投資しています。領域を絞るにあたっては、裏付けのある「勝てる予感」も重要です。私自身もさまざまな国を回り、市場規模や生活者の実態、競争環境などを把握しました。そして、多角的な視点で勝率を勘案し、勝つためのストーリーをつくっていきました。中でも「勝てる予感」を強く実感した国・地域はタイです。化粧品への関心が高く、高付加価値製品を受け入れる市場環境が整っているため、百貨店だけではなくセルフ化粧品を扱うビューティショップも数多く存在します。さらに、日本文化への興味関心も高いことから、花王ブランドとの相性が良いと判断しました。「KANEBO」ではアジア成長戦略の難型国としてタイを選定し、現地の流通パートナーと共に主力アイテムであるクリームの話題化とブランド理解につながるプロモーションを実施しました。その結果、売上拡大と若年層の新規愛用者を獲得することができました。また、乾燥性敏感肌向けブランド「Curél」は、市場競争が激しい欧州であっても対象となる肌質の方が40%と多いことから、ブランドが継続的に勝ち続けられると判断

しました。欧州における肌悩みを意識した商品開発も動き出しています。一度の成功で終わらせないためにも判断軸・商品設計・展開プロセスを共通化し、地域特性を活かしながら横展開可能な再現性の高いビジネスモデルも構築しています。

● 成長を持続させる原資獲得と投資の循環システム

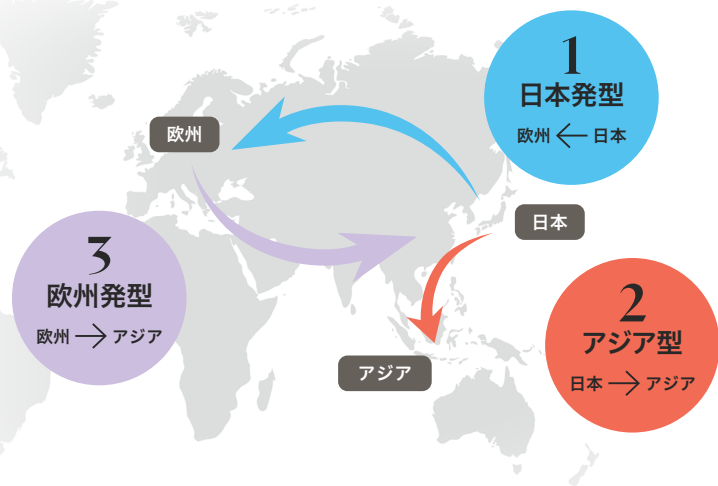


K27

「グローバル・シャープ
トップ」事業の構築

化粧品事業

3パターンの海外展開モデル



勝ち続けるためのワンチーム体制

花王の化粧品事業は、研究、マーケティング、生産、販売などすべてがつながっていることも大きな特長です。良い製品をつくり、生活者に届けるまでひとつのメーカーで担える体制は世界でもまれな存在であり、必要に応じてローカライズも可能です。組織改革によりワンチームとして複数の部署が会議に参加するようになったため、課題が発生しても関係者全員がすぐに情報やリスクを把握し、迅速に対応できています。また、同じ場で共通のテーマについて議論をすることで互いの立場や状況を分かち合うこともでき、信頼関係も強化され、理解度も格段に向上しました。担当者の視野も変わり、より一体感も増えています。今後はさらにチーム一丸となって勝ちにいくために、ゴールへと導く「戦略設計」役と、

集中して力を発揮する「現場実行」役を切り分け、成果を出していきます。

花王の成長エンジンとして

化粧品事業は今、「成長を加速させ収穫に向かうフェーズ」に入ったと考えています。これは花王の成長エンジンとして勝ち筋に向かってアクセルを踏み、全力で成果を出し切ることを目指しています。勝てる領域を絞り、その選択の正しさを証明するためにも、実行の精度と再現性を高めていきます。また、私たちには「確かなエビデンスと五感に訴える感性美」という大きな強みがあります。生活者に必要とされる価値を生み出し、一人ひとりに希望を届け続けることで、世界で唯一無二の存在となり、花王のグローバル成長を牽引していきます。

case study

勝ち筋を現地で実装し 着実に成果を出す

欧州「Curél」



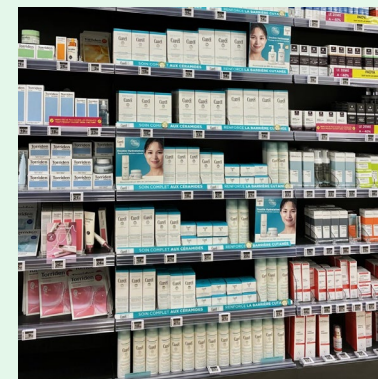
Linda Karlin
Senior Director, Marketing & Strategy,
Consumer Care Business, EMEA

欧州では、乾燥性敏感肌と感じている方の割合は40%と高く、「Curél」の価値を最大限活用しやすい市場です。特に長年のセラミド研究実績や、「日本No.1の乾燥性敏感肌ブランド」という事実は、非常に信頼性の高い要素として欧州の生活者に受け入れられています。

しかし、欧州のダーマコスメ市場はすでに競争が激しく、ここで勝ち切るためには「どの国で、どのチャネルから始めるか」の見極めが非常に重要でした。国によって生活者ニーズや流通構造が大きく異なるため、まずは現地を深く理解することから着手し、市場規模や成長性、競合状況、主要チャネルなどを徹底的に調査しました。その結果、乾燥性敏感肌の割合が高く、新しいブランドを受け入れやすい土壌がある国としてUKを皮切りにフランスとドイツへも導入。チャネルは肌悩みの相談がしやすく、信頼形成の起点となる薬局に絞り、薬剤師にも納得してもらえるよう、エビデンスベースのコミュニケーションを展開しました。日本ブランドの高い品質や、実際に使用した生活者の声など「信頼できる」要素もしっかり反映させ、ブランドの価値向上につなげました。欧州で確立したこのスタイルは他の地域やブランドにも横展開できる「核」となっています。

現在は「信頼の経済 (Trust Economy)」の時代と言われ

ています。生活者は成分や効果についてよく理解し、約束よりも証明を重視します。また、トレンド疲れや製品過多の反動としてシンプルで安心できるケアも求められています。「Curél」はこれらすべてを叶える、唯一無二の存在です。ブランドの強みと勝ち筋を掛け合わせ、今後の展開国でも着実に成果を出していきます。



フランスにおける売り場展開：競争の激しい市場で陳列スペースを確保



「グローバル・シャープトップ」戦略のポイント

- 2026年よりグローバル一体運営を本格始動。
- 排他的独自性を持つブランドの強みを磨き、価値を最大化させる。
- 勝つべき領域を定めてリソースを集中し、成長投資と収益性を両立してグローバル成長を牽引する。

排他的独自性を核にした ブランドポートフォリオ戦略

ヘルスビューティケア事業には、排他的独自性を持つブランドが数多く存在します。各ブランドの強みをより際立たせ、役割と成長シナリオを明確化するために“Global Flagship”“Global Pillar”“Regional Star”の3層でブランドポートフォリオを整理しました。その上で伸ばすべきカテゴリーと重点エリアを定め、投資を集中させています。

「Bioré」はグローバル成長を牽引する“Global Flagship”ブランドとして位置づけています。すでに多くの国・地域で展

K27 「グローバル・シャープ トップ」事業の構築

ヘルス ビューティケア事業

グローバル 一体運営による 異次元成長への挑戦

開していますが、ブランドが持つ本質的な価値をより明確に定義し、魅力的なコンテンツを活用したマーケティングを各国にて強化を進めています。その象徴的な活動が、「Bioré UV」のグローバルキャンペーンです。日本、アジアのみならず、欧米での話題性も織り込んだ新しいグローバル施策により、ファン層の獲得と事業成長を図っています。

“Global Pillar”である「Oribe」は、米国において、サロン・リテール・Eコマースと多くのタッチポイントからなるオムニチャンネル戦略でブランド価値を確立してきました。欧州においてもそのモデルを展開し、さらなる成長を目指しています。

また、「めぐりズム」は昨年、日本・アジア一体でリブランディングを実行し、グローバルで過去最高の売上高となりました。今後は「寝つきがよくなる」などわかりやすいベネフィットの提案や、納得性のある効果データの明示など蒸気温熱による血めぐり健康ソリューションを日本・アジア中心に広げ、事業の拡大を進めていきます。

“Regional Star”である「The Answer」は、花王100年のヘアケア研究に基づく確かな技術・製品体験と、科学的マーケティングの融合で、高いブランド支持を獲得し、日本におけるインバスカテゴリーで、メーカーシェアNo.1復活の原動力となっています。



畑瀬 孝利
上席執行役員
グローバルコンシューマー
ケア部門
ヘルスビューティケア
事業部門長

世界で勝つために本格的な グローバル一体運営を始動

ヘルスビューティケア事業は、花王のグローバル成長を牽引する中核事業として位置づけています。しかしながら、国内は堅調に推移している一方で、海外では、まだ本来のポテンシャルを活かし切れていない状況にあります。この課題に正面から向き合うべく、2026年よりグローバル一体運営を本格的に始動しています。多様な海外経験を強みに、ヘルスビューティケア事業を次の成長ステージへ引き上げる一それが新たに就任した部門長としての使命です。

グローバル一体運営において重要なことは、日本のヘッドクォーターと各リージョンが、明確な役割と責任のもと、ワンチームで動くことができる体制づくりです。グローバルで一貫した戦略を立案し、それを各リージョンで確実に実行することが成功の鍵となります。そのために、花王が世界中に持つ優秀なリソースを集約し、スクラム体制でチーム運営をしていきます。近年、ヘルスビューティケアに関わる情報は、SNSを通じて瞬く間に国境を越えて拡散しています。世界中の生活者に対してブランドの信頼性を守り、より高めていくためには、グローバルで一貫したブランディングが非常に重要です。商品開発やマーケティングもグローバルで連動させ、質とスピードを格段に高めていきます。

K27

「グローバル・シャープ
トップ」事業の構築

ヘルス ビューティケア事業

グローバル一体運営が切り拓く未来

グローバル一体運営は始動して間もないものの、組織は「部分最適」から「全体最適」へ着実に移行しています。投資して伸ばすべき領域や、ブランドごとのリージョンの優先順位も社内に周知できつつあり、各担当がどのような形で事業に貢献すべきかも明確になってきました。また、生活者・社員・事業の三者にとっての価値を同時に高める挑戦もしています。生活者が使い続けたいくなる知覚品質の提供、社員が世界の舞台で成果を実感できる環境づくり、そして事業としては、多様な知見を結集したグローバル一体運営を推進することでアジア・欧米での成長を加速させ、海外事業を日本と同等以上の規模に引き上げることに挑戦していきます。

ヘルスビューティケア ブランドフォーメーション



具体的な成果が顕在化

「BioréUV」欧米
売上 **209%**

インバスヘアケア ハイプレミアム
売上約 **8倍**

case study

グローバル一体運営で、世界で唯一無二のスキンケアブランドを確立させる

「Bioré」



東 浩一

グローバルコンシューマーケア部門
ヘルスビューティケア
スキンケア事業部 アジア（国際）

グローバルキャンペーンは「Bioré UV」のブランドメッセージを世界同時に発信し、グローバルでの成長を新たなステージへ引き上げる取り組みです。韓国市場参入を機に、3月にはソウル・聖水で「YOUR ONE AND ONLY. Bioré Global Event」を開催しました。「Bioré UV」の新Anthem Filmの公開に加え、約10の国と地域からインフルエンサーを招致し、イベントと製品価値を掛け合わせたUGC（ユー

ザー生成コンテンツ）の拡散につなげました。イベントの盛り上がりとともに、SNS関連投稿数は前年の約220%に拡大しました。この成果をさらに広げていくべく、グローバルでのキャンペーン展開を加速させていきます。

グローバル一体でブランド成長を加速

近年、気候変動の影響により紫外線による肌ダメージや健康への関心が世界的に高まっています。「Bioré UV」は、高い紫外線防御技術を強みに、太陽の光を自分らしく輝くための存在として捉え直しました。「SUNLIGHT IS YOUR SPOTLIGHT（あなたが輝くためのスポットライト）」をグローバル共通のメッセージに掲げ、太陽の下で前向きに活動

する世界中の人々を後押ししています。

こうした活動を成功に導くには、関係するメンバー全員が同じ目的に向かって熱い想いをもち、団結して取り組むことが不可欠です。ヘッドクォーターが「Bioré」の核となる価値を規定し、各リージョンがローカルインサイトを踏まえた施策へと展開する体制を構築します。世界中の生活者に対して一貫したブランド価値を届けることで、一人ひとりの日々の生活に欠かせない、唯一無二のブランドへと成長を加速させていきます。



聖水でのイベントの様子



K27

「グローバル・シャープ
トップ」事業の構築

販売戦略

グローバルチェーンを
軸に成長を加速

中尾 良雄

上席執行役員
花王グループカスタマー
マーケティング株式会社
代表取締役 社長執行役員

「グローバル・シャープトップ」戦略のポイント

- 日本では「量から質への転換」が加速する中、未開拓市場への革新的な提案や高付加価値化、大容量化で市場を牽引。
- 事業部門と販売部門がスクラム体制を組み、同じ目線で課題と成果を共有する一体活動によって成長と「稼ぐ力」の両立に成功。
- アジアをひとつの市場と捉え、「オールバウンド」の需要を取り込みつつ、グローバルチェーンを軸に成長を加速。

バリューチェーンの
最終ランナーとして価値を届ける

花王の強みは、原材料の調達から生産、出荷、販売に至るまでのバリューチェーンを一貫通貫で持っていることにあります。販売部門は、このバリューチェーンの最前線に立つ、いわば「最終ランナー」です。製品とその価値を、流通各社を通じて生活者に直接届ける。つまり、価値を収益に転換する最後の接点を担っています。

私たちは、単に商品を売るのではなく、流通と「どうすれば生活者にとっての価値を高められるか」を議論しています。物流問題や人手不足が深刻化する中で、工場から店頭までのタッチポイントをいかに減らし、全体最適で効率化するか。この視点で流通と向き合うことは、今後ますます重要になっていきます。

流通各社も顧客データを活用し、PBをブランド化するなど、さまざまな変化を遂げています。だからこそ、販売は受け身ではいけません。事業部門に対しても積極的に提案し、スクラムを組んでブランドを磨き上げる主体であるべきです。

ファン拡大とLTV※最大化で日本市場をリード

日本では、物価上昇と消費の二極化が進み、量から質への転換が加速しています。販売数量が伸びにくい環境でも成長するには、生活者が納得する付加価値が必要です。

私たちは、未開拓市場への革新的な提案や高付加価値化、大容量化で市場を牽引してきました。その根底にあるのが「ファン拡大」と「LTV最大化」という考え方です。

私はリアル店舗を「最強のリテールメディア」と捉えています。デジタルが進化しても、最終的に購買意欲が最も高まるのは売場です。同じ商品でも、生活者の視点で提案をすれば、売れ行きは大きく変わります。それゆえにカテゴリー単位ではなく、店舗全体をどう設計するかという視点で流通と議

論しています。

また、流通が持つデータを活用し、一人ひとりのお客さまと長くつながる仕組みを構築しています。必要なのは、短期的な売り上げの積み上げではなく、生活者一人ひとりのLTVを高め、生涯にわたって花王の商品を選んでくださるファンの拡大です。これは、再現性のある収益モデルを確立し、「稼ぐ力」を持続的に高める取り組みでもあります。

※ Lifetime Value：顧客生涯価値

変化への対応で3年連続シェア拡大

市場開拓



高付加価値化



大容量化



※2023年7月から30カ月連続で前年同月を上回る【トイレタリー市場内花王シェア（日本）家庭品/日本 インターゲージ SRI+、KAO+NIVEA】

K27

「グローバル・シャープ
トップ」事業の構築

販売戦略

何よりも重要なのは、事業部門と販売部門が一体で動くことです。製品完成後に売り方を考えるのではなく、企画段階から販売部門が参画し、ステアリングボードで意思決定する。このスクラム体制が、化粧品やヘアケアのハイプレミアム領域で、成果を出しています。役割の違いを超え、同じ目線で成果も課題も共有する。この一体活動こそ、成長と稼ぐ力を両立する「グローバル・シャープトップ」戦略の実装であり、持続的成長の基盤といえます。

どこで売るかではなく、 どんな製品を提案すべきか考える

日本では成長と稼ぐ力を両立する手ごたえが見えてきました。今後は日本のモデルをグローバルに展開するフェーズですが、発想の転換も必要です。まずは日本とアジアをひとつ

の市場と捉え「オールバウンド」の発想で挑むことです。インバウンド需要を取り込むだけでなく、日本での体験や情報への接点を通じて、帰国後も商品・ブランドを愛してもらう。あるいは、日本に来る前から期待感を持ってもらう。旅行の前・中・後を通じてリアル店舗とデジタルを連動させ、アジア全体での成長を実現していきます。

さらなる成長を見据えた場合、グローバルチェーンを軸に成長を加速することも必要になってきます。

世界にまたがるグローバル流通企業は、圧倒的な販売規模と影響力を持っています。「この商品をどこで売るか」ではなく、「世界で広げるためにどんな商品を提案すべきか」という逆転の発想で、商品と戦略を組み立てる。販売起点でモノづくりにフィードバックすることで、グローバルで戦う体制を構築していきます。

流通と事業をつなぎ 商品・ブランドをさらに強化

販売は、単に商品を届ける機能ではありません。流通各社と事業部門をつなぎ、生活者とブランドをつなぐ「変換装置」です。事業戦略を流通向けに最適化し、課題を事業へ還元するのが役割です。その変換力を磨き続けることで、花王の商品・ブランドはさらに強くなります。

流通との共創によって「ムダ・ムラ・ムリ」を省きつつ、稼ぐ力を強化し、創出した資源を未来への投資に振り向ける。そして日本で磨いたモデルを、グローバルチェーンにも広げていく。販売戦略を通じて、花王のグローバル成長と企業価値の向上をさらに加速させていきます。

case study

オールバウンドで選ばれる存在に インバウンド客をファンにする売場づくり



吉田 千夏
花王グループ
カスタマーマーケティング株式会社
営業部門

「オールバウンド」はインバウンド客の購買体験をきっかけに、花王ファンとなり、帰国後も花王商品を購入いただくことで、グローバルで選ばれるブランドを育てる戦略です。

私が担当する九州の店舗では、「この通路を通ったお客さまがワクワクするか」「限られた時間でも欲しい商品に出会えるか」という視点を大切にしています。売れ筋の商品は入口

付近や通路沿いの必ず目に入る位置に展開し、「絶対に商品が見つかる売場づくり」に流通の皆さまと取り組んでいます。

九州は韓国からのインバウンド客が多い地域です。お客さまは観光の目的地としても来店されるので、買い物も旅行の思い出にする工夫が欠かせません。日本らしさを感じる装飾や製品の魅力が伝わるポップ、自分で企画、撮影、編集した韓国語の動画も使って価値を見える化しています。

いい売場を確保するには、現地でも認知された人気商品であることが前提です。特に韓国はSNSや口コミの影響が大きいので、現地のインフルエンサーを起用した情報発信を行い、来店前から「買いたい」という意欲を盛り上げています。



オールバウンド客を取り込む店頭情報発信

お客さまに花王ファンになってもらうため、購買行動を観察し、店頭インタビューを行いながら、どのような伝え方なら購買意欲が湧くかを常に考えています。

これからも、お客さま視点の売場づくりを大切にし、製品やブランドの価値をまだ届いていない人や場所に広げ、花王が選ばれる理由をグローバルで磨いていきます。



K27

「グローバル・シャープ
トップ」事業の構築欧米
リージョン組織・ブランド改革を
起点に再び成長軌道へ

Joe Workman

執行役員
グローバルコンシューマー
ケア部門
欧米リージョン統括

「グローバル・シャープトップ」戦略のポイント

- 事業ベースとエリアベースへの再編により、業務フローやデータの標準化、ブランドの優先順位を決定しやすく。
- 「Bioré UV」や「Jergens」などのシャープトップブランドを軸に成長戦略を推進し、ブランド価値の向上を図る。
- 部門横断型のスクラムチーム編成や基幹システムの刷新に取り組み、売上・利益の両面で成長を牽引する地域に。

基盤整備から成長へ、シャープトップブランドで
新たな顧客層を開拓

欧米エリアはスキンケアブランドの競争激化やヘアサロン向け事業の停滞などの課題に直面し、厳しい状況が続いていました。そのため、2025年は、財務規律の再構築、組織体制の確立、組織連携の強化に注力し、"基本に立ち返り、欧米事業が成長に転じるための組織の土台を整える一年"でした。

グローバルコンシューマーケア事業は、ブランド・製品を

軸とする事業ベースと地域・販売を軸とするエリアベースに再編されました。地域ごとの違いが明確になり、業務フローやデータの標準化、ブランドの優先順位の決定が進み、意思決定者の一本化で機動力も向上しました。業績指標も統一され、コスト効率の改善も図っています。

こうした基盤整備のもと、欧米では、シャープトップブランドを軸とした成長戦略を推進しています。象徴的な事例が、ヘッドクォーターと連携して展開する「Bioré UV」です。北米では、全米No.1会員制ホールセラーでの展開が継続し、カナダでの好調な販売を受け、米国での展開も開始しました。欧州では英国でUVミストを投入し、使用シーンの拡張によ

るブランド価値向上を進めています。こうした取り組みが成果を上げ、2025年の欧米エリアにおける「Bioré UV」の売上は、前年比で2倍以上に増加しました。

「Jergens」ではデータに基づくブランドリステージを推進しています。市場成長を牽引する若年層のブランド接点強化に向け、粒状のローションが肌の上でとろける新しい体験を提供する「Jergens Bursts」や香りを強く訴求した「Jergens Shea Fusion」を展開しました。これらをデジタルコミュニケーションと組み合わせ、新たなブランド体験を提案し「Jergens」全体の活性化の兆しを実感しています。

▼ 世界各地発ブランドのグローバル展開（ヘルスビューティケア）



K27

「グローバル・シャープ
トップ」事業の構築

欧米 リージョン

部門横断型のスクラムチームで 意思決定をさらに迅速に

2026年は欧米エリアを、売上・利益の両面で花王の持続的成長を牽引する地域へ発展させることを目標としています。そのためには、業務プロセスの統一、成長戦略、優先事項について明確な方向性を確立することが不可欠です。

欧米エリアを一人のリーダーのもとで統括するのは今回が初めてであり、統一は容易ではありません。しかし、さまざまな地域や事業をマネジメントしてきた経験から、私たちは多様なバックグラウンドを持ちながらも根底にある動機や思考は共通していると感じています。明確で一貫性のあるコミュニケーションと相互の尊重と信頼こそが、強い組織の基盤です。その中心となる価値観が「The Kao Way」です。

2026年の重点課題は、優先事項の統一、財務規律の維持、意思決定の簡素化です。その実現に向け、明確な目標を持つ部門横断型のスクラムチームを編成します。急速に変化する事業環境に対応するため、基幹システムの刷新も進め、グローバルで一貫したデータ基盤の構築にも取り組んでいます。財務・業績管理の透明性を高め、地域やブランドを横断した迅速で精度の高い意思決定を可能にします。

ヘッドクォーターと連携しながら 生活者に革新的な価値を提供

欧米エリアが目指すのは、花王の戦略目標と合致し、市場成長を継続的に上回りながら収益性を高める地域に進化することです。ヘッドクォーターとも連携し、効率的な運営と強

いリーダーシップのもとで成長を加速させていきます。

「グローバル・シャープトップ」戦略の実行では、特にスキンケアやヘアケア分野において、花王ならではの研究と技術に基づく「排他的独自性」を持つ製品を創出し、グローバル市場でのブランド競争力を高めていきます。

欧米エリアのメンバーが一丸となり、生活者視点に立った価値創出を通じて、持続的な成長と収益性の向上を実現し、花王のグローバル成長を力強く支えています。

case study

デジタルを起点に若年層との接点を再構築

「Jergens Bursts」



Stephanie Kimutis
Associate Director, Marketing,
Consumer Care
Kao USA

米国のハンド＆ボディローション市場の成長を牽引しているのは、18～25歳の若年層です。私たちはこれまで彼らの心に響く製品を提供できておらず、広告も適切なプラットフォームを選べていなかったため、若年層が製品を見つけ、比較し、購入を決めるという連のプロセスにおいて存在感を発揮できていませんでした。

そこで「Jergens Bursts」では、SNSを起点としたマー

ケティングに転換しました。SNSアプリでそのまま製品を買えるオンラインストアで先行発売し、クリエイターやインフルエンサーを起用したショート動画を展開しました。

その結果、約9,800万のインプレッションを獲得し、若年層が「Jergens」ブランドを話題にする機会を創出することに成功しました。SNS上での存在感を高めたことは、店頭発売時に若年層が製品を探し求める流れも生み出しました。

同時に、SNSのレビューを継続的にモニタリングしPDCAサイクルを心がけました。改善点を迅速に特定し、物流やボトルカラーの改善に加え、研究開発チームとの連携により、処方の迅速な改良にもつなげることができました。

今回の取り組みにより、SNSでの話題化やストーリー構



築による認知の拡大を、店頭での購買につなげるモデルを確立することができました。今後は、新製品の展開をさらに強化するとともに、パッケージデザインの刷新にも取り組み、若年層がより「持ちたくなる」「使いたくなる」ブランドに進化させていきます。米国のすべての家庭、そして日常のさまざまなシーンに「Jergens」を届けていきます。



K27

「グローバル・シャープ
トップ」事業の構築

ケミカル 事業戦略

市況に左右されにくい 事業構造へ変革を加速



星川 弘光
上席執行役員
ケミカル事業部門統括

「グローバル・シャープトップ」戦略のポイント

- 外部環境の変化に対してグローバル供給体制の強化など「備えの選択肢」を広げながら、市況変動への対応力を高める。
- オレオケミカル由来の素材を基盤としながら、誘導体比率を高め、川下のソリューション提案型ビジネスの拡充を進める。
- グローバルで存在感を高められるか、技術で差別化できるか、特定領域で高い競争力を発揮できるかを見極め、投資やリソース分配を検討。

家庭品事業を原料面から支え、 産業界のお客さまにも価値を提供

花王のケミカル事業は、ヤシ油やパーム核油などの天然油脂由来の脂肪酸や高級アルコール、三級アミンなどのオレオケミカルを基盤に、各種活性剤へと広がる一貫した製品群を強みとして発展してきました。花王の家庭品事業を原料面から支えるだけでなく、産業界のお客さまにも幅広い分野で価値を提供しています。

近年は、事業を取り巻く環境が大きく変化しています。原料市況の変動に加え、地政学リスクや通商政策、規制強化や技術トレンドといったさまざまな変化が同時多発的に起こり、その種類もスピードも年々増えています。

私たちはこうした前提に立ち、「備えの選択肢」を広げながら、市況変動への対応力を高めるとともに、提供価値の向上に取り組んでいます。

まずは、グローバル供給体制の強化です。具体的には、重要原料の生産拠点を複数化しています。2025年には米国に三級アミンの設備を新設し、米州、欧州、アジアの三極生産体制を整えました。これにより、地政学的なリスクなどに対しても、単一拠点への依存を抑え、状況に応じて柔軟に対応できる運営体制の整備を進めています。需要や情勢に応じて供給ルートを柔軟に変えられることが、安定供給とコスト最適化の両立につながっています。

グローバルでの規制強化にも先を見据えた対応をしています。トレーサビリティを含む原料調達を高度化するだけでなく、バイオ化を含む原料の多様化を推進し、将来の規制下でも選ばれ続ける原料・サプライチェーンの確立を進めています。加えて、すべてを自社で対応するだけでなく、経験や知見を持つパートナーとの共創による規制への対応も取り入れながら、よりスピーディーな市場展開を図っています。

高付加価値の ソリューション事業に転換

こうした基盤強化を進める一方、私たちが最も重視しているのが、市況に左右されにくい事業構造への変革です。具体的には、油脂価格の影響を受けやすいビジネス領域への依存度を適切に低減しつつ、高付加価値化による比較的安定した収益を見込める誘導体ビジネスを拡充することにより、ソ

各分野で高いシェア、 差別化された高性能の花王ケミカル

コンクリート混和剤



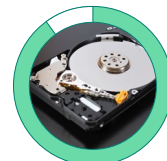
電柱の10本に9本^{※1}

トナー/トナーバインダー



カラーコピーの2枚に1枚^{※2}

HD 研磨剤



HDの10枚に9枚^{※2}

シリカ分散向上剤



エコタイヤの2本に1本^{※1}

消泡/凝固剤



豆腐の2丁に1丁^{※1}

※1 国内市場
※2 グローバル市場

K27

「グローバル・シャープ
トップ」事業の構築

ケミカル 事業戦略

リユース提案型ビジネスの比重を高めていきます。これはお客さまが抱える課題に対して、花王ならではの「排他的独自性」を持つ技術で応えていく領域といえます。

事業ポートフォリオを選択する上でひとつの指針となるのが、「グローバル・シャープトップ」です。グローバルで競争力を発揮しながらも成長が期待できるか、花王ならではの技術で差別化できるか、特定領域で高い競争優位や存在感を発揮できるか。この3つの観点で事業を棚卸しして、投資、開発、連携、販売体制を事業運営の組み立てに役立て、ポートフォリオの拡張を実現していきます。

2026年は注力する領域として、半導体ビジネス、インクビジネス、アグロビジネスなどを掲げています。いずれも、次世代の「グローバル・シャープトップ」を担う領域として位置づ

けているテーマです。メリハリのある戦略で、資産を可能性の高い事業へ重点的に配分し、ポートフォリオ全体の進化を加速していきます。

「グローバル・シャープトップ」を見据えた事業運営の一環として、組織再編も行いました。

先述のとおり、誘導体ビジネスの拡充にむけて香粧品事業部を新設するとともに、社会課題解決型のビジネスを機能材料事業部へ集約しています。必要な人員や研究所のリソースを集めつつ、それぞれの役割を明確化し、PDCAをより回しやすくしました。

さらに「グローバル・シャープトップ」の定義を明確にしたことで、各事業に求められる強化ポイントや進むべき方向性を、現場とも共有しやすくなりました。同じ基準で事業を見極

め、仮にその基準に合致しない事業については、必要に応じて事業構造や運営のあり方を検討していく予定です。

選択と集中を徹底し、 企業価値向上に貢献

ケミカル事業は、今後も産業界のお客さまへの高品質のケミカル製品の安定供給を行うとともに、これまで同様、花王の家庭品事業を支えるプラットフォームであり続けたいと考えています。そして、自らも「グローバル・シャープトップ」戦略を実践する事業体として変革を加速していきます。確固たる技術基盤を土台に、選択と集中を徹底し、安定的かつ持続的に価値を生み出す事業構造への変革を通じて、花王の企業価値向上に中長期で貢献していきます。

case study

界面科学で半導体の価値を支える 「半導体製造プロセス用ケミカル」



小椋 康史
情報材料
グローバルプロジェクト
マネージャー

花王は肌や衣類の洗浄で磨いた界面科学を強みとして、半導体の製造に必要なさまざまな製品・ソリューションを提供しています。これはケミカル事業が目指す高付加価値ソリューション事業への転換を体現する領域です。

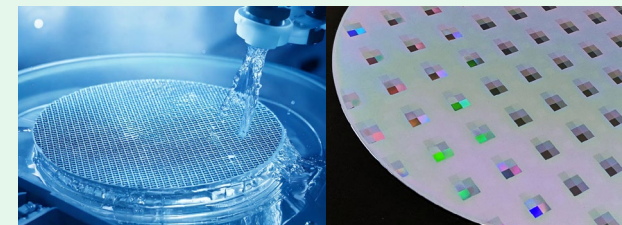
単に製品を供給するだけでなく、品質設計、プロセス適合、安定供給まで含めて価値を提供することで、社会のデジタル化を支える基盤作りに貢献しています。

半導体分野は、お客さまの要求水準が非常に高く、品質と供給の両面で確実性が求められます。花王の強みは、界面科学を核に微小で直接観察が難しい現象を分析・評価して可能な限り「見える化」することで、見えない要因を仮説として解釈して、製品設計に反映できる点です。

私たちは各グローバル拠点の製造と販売体制を整えることで、需要変動や外部環境の変化に強い供給基盤を構築しました。会社の立ち上げでは、役割分担、品質保証、意思決定の枠組みを明確にして共通理解をつくりながら信頼を積み上げ、安定運用につなげています。

現在は、半導体需要の高まりで事業を伸ばせる追い風が吹いており、付加価値を決めるのが、目に見えない界面に集

まっている局面です。だからこそ私たちは、界面を「設計できる価値レイヤー」として捉え直し、次の成長を取り込んでいきます。現地では事業、マーケティング、研究開発、品質保証まで含めた対応力を磨き、界面科学を核とする差別化価値を一貫して発信し、存在感をさらに高めていきます。



半導体回路が形成されたウェハ



Governance

強いガバナンスが、
信頼と実効性を土台に次の飛躍を後押しし、
強い成長を支える。

社外取締役座談会	53
コーポレート・ガバナンス体制	56
取締役会の活動	58
役員報酬制度	64
エンゲージメント	65
監査役会の活動	66
リスク・危機管理	68



Governance

社外取締役座談会

次のステップチェンジへ ——花王の成長戦略とガバナンス



社外取締役 サラ・カサノバ

社外取締役
取締役会議長 桜井 恵理子

社外取締役 西井 孝明

財務基盤の再構築を経て、花王は今、次の成長に向けた重要な転換点に立っています。求められるのは、これまでの延長線上ではない「ステップチェンジ」の成長です。

その実現に向けて、取締役会はどう役割を果たしていくのか。社外取締役3名が花王の現在地と未来を語ります。

Governance

社外取締役座談会

変革の成果

—— 成長の基盤は整いつつある

桜井 この数年で、花王の経営体制はかなり変わってきたと感じています。結果を出し、さらに成長していくために、経営陣だけでなく事業部レベルまで含めてリーダーの配置を見直し、「できる組織」をつくってきました。海外でも新しいリーダーシップ体制が整い始め、グローバルで成長戦略を描くための基盤は着実にできてきたと思います。

西井 2025年は、地政学リスクやインフレなど外部環境が厳しい年でした。その中で上手に舵取りをし、収益性を高めながら成長率を引き上げたことを評価しています。特に化粧品事業で6つのブランドに集中し、地域ごとの戦略にあてはめ、成果が



意思決定のスピードを、さらに加速させていきます

出始めたことは象徴的でした。その裏にはマーケティング力と強いブランドがあります。花王が次の成長に向かう方向性は見え始めていると思います。

カサノバ 花王は日本市場でリーダーシップを発揮する一方で、DXやAIといった新たな取り組みを推進し、経営基盤をさらに強化しています。私は、これらが今後の成長にとって非常に重要になると考えています。

花王の強さと課題

—— 意思決定をどう進化させるか

桜井 花王の強みは顧客理解の深さです。どのお客さまがどのブランドを支持し、なぜ選ばれているのかを、データとサイエンスで深く理解しています。

「見えないままに選択、見えないままにスピードアップ」にならないことがとても大事です。顧客理解に基づいて意思決定できることが花王の強みです。ただ、日本では強い一方で、海外でも同じレベルでできているかには改善の余地があるでしょう。

西井 花王は慎重に意思決定をする会社です。それは弱みではなく、この会社の特徴だと思っています。一度決めた後の成長の確からしさを重視したマネジメントをする。それが花王の経営スタイルです。ただ、日本ほど強いポジションをまだ築けていない欧米市場では、そのやり方をどう進化させていくかが重要になるでしょう。

カサノバ この1年で私が強く感じているのは、意思決定のスピードをさらに高める必要があるという点です。グローバル市場では競争のスピードが非常に速くなっています。企業が成長を続けるためには、意思決定の速さが決定的に重要です。まさ



世界で勝てる強みがある。
それをどう磨くかですね

にここで、DXやAIへの投資が成果を生み始めています。花王は次のステージに進み、そうした投資を活かして、事業のスピードをさらに高めていく必要があります。

成長フェーズ

—— 次なる成長への挑戦

桜井 この数年は、まず財務基盤を整え、業績を回復させることに力を注いできました。その結果、どこに成長の芽があるのかが見えてきています。これからは、その芽を実際の成長につなげていく段階です。

グローバルでの成長と、AIやサイエンスを基盤とした新しい価値創出が、次の花王の軸になると思います。取締役会でも、花王が長期的に目指す姿を見据えながら議論を重ねています。

カサノバ 日本市場でのリーダーシップを維持しながら、欧州および米国におけるプレゼンスをいかに強化していくか。それが、今私たちが直面している課題です。

Governance

社外取締役座談会

西井 今は、その成長をどう実現していくかが問われる段階だと思います。K27の残りは2年弱です。2026年は、成長のレベルをもう一段引き上げる年になるでしょう。



“
本当の成長というのは、やはり
ステップチェンジだと思うんです
”

取締役会の進化

—— 成長を支えるガバナンス

桜井 企業のフェーズによって、取締役会の役割も変わります。業績回復の段階では財務基盤を強くすることが重要でしたが、これからは将来の方向性を見据えた議論がより重要になります。私は、取締役会は企業の未来の方向を示す羅針盤のような役割を果たす場だと思っています。今年から議長を務めるにあたり、年間を通して社長とも密にコミュニケーションを取りながら、

取締役会として重要なテーマについてしっかり議論を重ねていきたいと考えています。

西井 この1年で、取締役会の多様性はさらに広がりました。新しいメンバーが加わり、ブランディングや生活者起点といった、より戦略的な議論が増えてきています。そうした視点が加わることで、どこに資源を集中し、どのブランドで成長を実現していくのかという議論も深まってきました。取締役会としても、そうしたテーマについてしっかり議論していきたいと思っています。同時に、K27の先の成長を見据え、それを担うグローバル人財をどう育てていくかも大きなテーマです。

カサノバ 私は生活者や市場について、「私たちは何を把握しているのか、何を前提としているのか、そして何をまだ学ぶ必要があるのか」と問いかけています。そうした問いを持ち続けることが重要だと考えています。

重要なのは、取締役会が本当に重要な領域に焦点を当てることです。すべてを同じように重要だと扱ってしまえば、結果として何も重要ではなくなってしまいます。最も重要な成長ドライバーに議論を集中させることで、取締役会はより大きな価値を生み出せると考えています。

桜井 人財はこれからの花王にとって非常に重要なテーマです。そうした議論をさらに深めていく上でも、社外取締役として加わられた奥山さんのような新たな視点は大きな意味があると思います。2026年の取締役会が、さらに進化していくことを期待しています。

次のステップチェンジ —— グローバル成長の実現へ

西井 K27の中で掲げている「グローバル・シャープトップ」

は、花王の強みをさらに伸ばしていく方向性だと思います。これからは、どこでイノベーションを起こし、どのブランドやカテゴリで世界トップレベルの強みを築くのか。その議論が次の成長につながるでしょう。

桜井 その意味では、花王はもっと成長に対してハングリーであっていいのではないかと思います。次の段階の成長には、もう一段のステップチェンジが必要です。取締役会としても、執行側とともに大きなビジョンを議論しながら、その挑戦を後押ししていきたいと思っています。

カサノバ 花王には非常に大きな可能性があります。強いブランド、卓越した技術、そして優れた人財を有しています。グローバル市場には大きな成長機会があります。ただ、これまでと同じやり方を続けているだけでは、まったく異なる次元の成果は実現できません。進め方を変える勇気も必要です。取締役会としても、その挑戦をしっかり支え、花王がグローバルでの存在感をさらに高めていけるよう後押ししていきたいと考えています。





Governance

コーポレート・ガバナンス体制

各機関の主な審議事項・活動

機関名	主な審議事項・活動
取締役会	経営戦略、人的資本、サステナビリティ（サプライチェーン含む）などの経営の方向性の審議と監督／投資案件などの重要な業務執行の決定／内部統制運用状況の確認と内部統制の整備に関する方針／サイバーセキュリティや地政学を含むリスク管理体制の確認／IR・SR活動状況／執行体制の決定／指名・報酬に関する最終決定／取締役会の実効性評価
監査役会	取締役会や経営会議などの重要会議への出席／会計監査人、経営監査室および関係会社監査役との連携／各部門・関係会社の往査
取締役・監査役選任審査委員会	取締役会の規模、構成や多様性（スキルマトリックス含む）の議論／社長執行役員、取締役および監査役に必要な資質や能力の議論／取締役候補者・監査役候補者の適正性の審議／後継者計画の議論／これらの事項に係る取締役会への答申
取締役・執行役員報酬諮問委員会	取締役および執行役員の報酬制度や報酬水準の審議／ESGを含む報酬指標の審議／これらの事項に係る取締役会への答申 社長執行役員の評価は、社長を除いた全社外取締役のみで実施しています。社長執行役員は、自身を除く執行役員の報酬審議の助言のため出席しています。
監査役報酬諮問委員会	監査役報酬などの額の妥当性・決定プロセスの透明性の審議／これに係る監査役会への答申

● 経営会議、ESGコミッティ、内部統制委員会の審議事項のうち、一定基準以上の重要案件は取締役会にて報告・決定されます。

経営会議	執行の重要案件に関する意思決定／ESG投資を含む重要投資案件の決定／リスク体制（リスクテーマとオーナー選定）・判断／重要な内部統制案件の審議 経営会議の審議事項はすべて取締役会に報告され、監督を受けています。
ESG コミッティ 詳細はこちら 📄 サステナビリティレポートP64	TCFDに基づく財務影響の定量評価に関する開示内容の審議・承認／花王サステナビリティレポートでの開示方針／KLPのKPI進捗を含む開示内容の審議・承認／KLPのKPI追加、見直し、新規KPIの審議・承認 外部有識者から構成される外部アドバイザリーボードの助言を受けています。また、コミッティの活動は年2回取締役会に報告され、監督を受けています。
内部統制委員会	財務報告の正確性確保／内部統制の各機能・各委員会の活動状況報告・推進 （傘下に情報開示、コンプライアンス、情報セキュリティ、リスク・危機管理、レスポンシブル・ケア、品質保証の各委員会を設置） 内部統制委員会の活動および運用状況は年1回取締役会に報告され、方針が審議されています。
経営監査室	花王・グループ会社の経営活動全般に係る法令遵守、財務報告の適正性、業務の有効性・効率性の観点からの内部監査／監査役や会計監査人と情報共有・連携

Governance

取締役会の活動

重点課題の活発な議論と実効的な監督により迅速かつ果断な意思決定を支える

今後の継続的成長へとつながる積極的な議論

花王の取締役会は、経営陣による適切なリスクテイクと迅速かつ果断な意思決定を促すため、中長期的な企業価値向上に向けた重要課題に焦点を当て、戦略、事業ポートフォリオ、人財、リスクなどの主要テーマについて重点的に議論しています。特に、資本効率の向上、グローバル成長、ブランド戦略の強化といった経営の根幹に関わるテーマについては、継続的に審議を行い、意思決定の質の向上を図っています。また、取締役会は執行側の提案に対して多角的な視点から議論を行い、必要に応じて見直しを求めることで、意思決定の質の向上とリスクの低減を図っています。

● 主な議論および活動の一部

取締役会では、以下のテーマについて重点的に議論・モニタリングと活動を行いました。

中期経営計画の進捗と課題事業・成長戦略の議論

事業別ROICの定期的な報告を受け、中長期的な視点から各事業の収益性について継続的に議論しています。併せて、課題事業および成長戦略に関する重要テーマについて重点的に審議を行っています。特に、化粧品事業の再成長や、グローバルコンシューマーケア事業におけるブランド強化および市場開拓の進捗について議論を重ね、必要に応じて執行側に対して見直しや対応の強化を求めています。また、中期経営計画「K27」の進捗についてモニタリングするとともに、その達成の確度向上に向けた議論を行っています。さらに、「K27」後を見据えた中長期戦略についても検討を進めています。

人財戦略

社員エンゲージメントサーベイの結果について報告がなされ、それらを踏まえた今後の対応について議論を行いました。社員の挑戦を促す人財活性化制度OKR (Objectives and Key Results) や社内公募導入後の進捗と成果についても継続的に審議しています。グループ各所における多様な挑戦が増加、拡大するとともに、対話を通じたさらなる連携が促進されていることを確認しています。また、次世代経営幹部の選抜・育成の仕組みについて執行側から報告がなされ、その進捗を確認しています。

内部統制体制の整備と運用状況

内部統制体制が整備され、運用されていることが確認されました。グローバル展開の進展を踏まえ、さらなる強化に向けた議論を行っています。

取締役会外でのオフサイトミーティングの開催

取締役会での議論の質のさらなる向上を目的として、オフサイトミーティングを開催しました。通常の取締役会と異なる環境のもと、中長期的な経営課題について自由闊達な議論を行っています。課題事業を含む海外グローバルコンシューマーケア事業の現状と今後の方向性、人財開発戦略、コーポレートブランディング戦略などについて取締役間で多角的な意見交換を行いました。これにより、取締役間の相互理解を深めるとともに、戦略に関する議論の充実につなげています。



Governance

取締役会の実効性評価

より実効的な監督を目指して取締役会の PDCA の取り組みを加速する

実効性評価の取り組み

取締役会の機能向上を図るため、2015年度より年1回、取締役会実効性評価を実施しています。2024年度には、一部取締役へのインタビューと第三者機関による取締役会の実効性評価を実施（3年に1回を予定）し、継続的に評価の充実と客観性の向上を図っています。2025年度につきましては、各取締役が期待された役割を果たしていることを確認するため、新たに取締役のピアレビュー（相互評価）を実施しています。

実効性評価で
挙げられた
具体的な意見

数多く挙げられた意見から
主なものを一部紹介します。

- K27、その先の持続的成長に向けて、戦略投資の位置づけや、その効果検証に関する議論を一層深めることが重要である。また、グローバル事業における選択と集中についても、地域別の課題認識や将来ポートフォリオの方向性をさらに明確にする議論が必要。
- 人財戦略については、現状分析やタレントプールの構築など積極的に取り組まれている。中長期的な視点での中核リーダーの育成・採用・配置などの人的資本投資のさらなる議論を進めていくことが重要。グローバル人財と後継者計画については、より多くの議論とプロセスの深化を図る。

- 社長および主要役員の選任について、役割期待の議論と明文化、候補者との接点の拡大、プロセスの精緻化やツールの活用などさらなる高度化に向けた検討が求められる。
- 投資家との対話の重要性は増しており引き続き充実させたい。社外取締役としてSR面談を経験したが、社外役員目線で取締役会の議論にも反映でき大変有意義であった。
- 新たな取締役会の体制になり、キャリアの多様性の効果が出てきていると感じる。異なる意見を許容する風土が花王の取締役会の長特長であろう。

取締役会

	2025年度の取り組み	今回の評価と今後の取り組み
構成	● 女性、外国籍取締役の選任(女性比率30%の目標達成) ● 望ましい構成についてスキルマトリックスの面でも議論のうえ求めるスキルに合致する取締役を選任	● 女性比率や外国籍比率、スキルの面での多様性が着実に前進 ● 今後の中長期戦略に合わせて、取締役会の構成も継続的に検討
議論・モニタリング機能	● 課題事業の事業改革に関する議論、グローバル戦略と海外マネジメント体制に関する議論を実施 ● 「K27」達成に向けたモニタリング指標の改善等の監督機能を強化 ● 社長後継者計画において候補者の実績や強み、育成状況を共有し、審議。社外取締役との接点も設定	● 社長後継者計画や適性人財の候補者選任のプロセスを強化し、継続的に進化させる ● 海外事業の構造改革・成長戦略について議論を重ねており、戦略の実行と検証をさらに強化する ● 海外子会社のガバナンスとモニタリングはさらに強化
株主との対話	● 課題事業のひとつであった化粧品事業の事業戦略説明会実施 ● 社外取締役によるSR面談を実施	● 社外取締役による投資家とのSR面談出席は非常に有意義であり継続していく

選任審査委員会・報酬諮問委員会

	2025年度の評価課題	今回の評価と今後の取り組み
構成	● 社長後継者計画の進捗確認と議論 ● 取締役会から委員会に対する諮問事項のさらなる明確化を実施	● 社長後継者計画の議論の継続と当該後継者を補佐する主要役員候補者選任に関する議論の深化が必要

Governance

戦略実現に向けた取締役会構成と指名の進化

戦略的な取締役の指名でグローバル成長を加速させる

2023年3月

稼ぐ力の改革・グローバル成長戦略・
資本効率改善



根来 昌一

西口 徹

西井 孝明

2023年8月

K27

「グローバル・
シャープトップ」戦略
発表

2024年3月

グローバル展開強化



高島 誠

2025年3月

ブランディング・
マーケティング強化



リサ・マッカラン

サラ・カサノバ

2026年3月

マーケティング・
IT/DX 戦略強化



奥山 眞司

取締役構成および指名の考え方

戦略実現に必要な知識・経験・能力および多様性の観点から、取締役会の構成を設計しています。取締役会の実効性を確保するため、各取締役の専門性や経験のバランスを踏まえつつ、適切な構成となるよう継続的に見直しを行っています。また、グローバル経営やブランド、財務など、花王の持続的成長に不可欠な領域において、必要な知見を有する人財を取締役として選任することで、取締役会における議論の質の向上を図っています。これらの構成のあり方や必要なスキル・経験は、取締役・監査役選任審査委員会における審議を経て決定されています。

指名プロセス

取締役および監査役候補者については、全社外取締役と社外監査役1名で構成する取締役・監査役選任審査委員会において、適正かつ客観的な審議を行っています。

- ①戦略や経営環境を踏まえ、望ましい構成（スキル・規模等）の考え方を議論
- ②候補者リストから取締役構成の考え方に適した人財を選定
- ③書類審査後、委員会メンバーによる面談
- ④求められる経験、専門性、姿勢・資質について審議
- ⑤取締役会へ答申

取締役会は、同委員会の答申を尊重しながら、取締役候補者を決定します。

なお、再任候補者についても、毎年厳格な審査を行っています。取締役の相互評価の結果のほか、社内取締役候補者については、社外役員による評価確認を実施し、その結果を反映しています。

戦略的な取締役の指名

2025年は、グローバル成長の実現に向け、ブランディング・マーケティングおよびデジタル戦略のさらなる強化が重要であるとの認識のもと、これらの分野における専門性を有する人財の選定について、選任審査委員会において審議を行いました。

その結果、グローバル消費財メーカーの日本法人において日本およびアジアのマーケティングに従事し、食品メーカーにおいてマーケティング責任者としてポートフォリオ変革を主導するとともに、グローバルIT企業の日本法人代表を務めるなど、豊富な経験と知見を有する奥山氏を社外取締役に選任しました。

これにより、2023年以降継続して取り組んできた、「稼ぐ力」の改革・資本効率の改善、グローバル展開の強化、ブランディング・マーケティングの強化に加え、戦略実現に資する取締役会構成が一層進化しました。今後も、経営に対する質の高い助言と実効的な監督を通じて、取締役会の実効性向上を図っていきます。

Governance

後継者計画

取締役会および選任審査委員会が主体的に関与し後継者計画を策定・運用・評価

後継者計画に関する考え方

社長執行役員を含む後継者計画は、花王の持続的成長を支える経営の最重点課題のひとつとして位置づけており、取締役会および取締役・監査役選任審査委員会が主体となり、継続的に議論・監督しています。社長執行役員のほか、それを支える経営陣幹部については複数の候補者を計画的に育成・評価することで、適時適切な経営トップの選任を可能とする体制を構築しています。

経営陣幹部については、①経営戦略などの立案に必要な事業環境に対応するための花王グループの事業・経営状況の理解、および②取締役会が定めた経営戦略などを強いリーダーシップを発揮し迅速かつ適切に執行できる経験と能力を重視して評価・指名します。

後継者計画のプロセス

社長執行役員は、花王の経営環境を踏まえ、中長期的な視点から次期社長執行役員に求められる資質要件を策定し、当該要件に照らした後任候補者リストおよび育成計画を策定します。

「資質要件」、「後任候補者リスト（経験、評価、資質含む）」、「育成計画（進捗を含む）」は、取締役・監査役選任審査委員会において審議および進捗状況のモニタリングが行われます。審議内容および結果は取締役会に答申されます。

社長執行役員は、当該審議を踏まえ、各リストおよび計画を適宜見直し、これらに基づき育成を実行します。

その実行状況については取締役・監査役選任審査委員会に定期的（年1回以上）報告し、同委員会が継続的にモニタリングを行います。

● 後継者計画の運用プロセス



後継者計画の審議

社外取締役が中心となる取締役・監査役選任審査委員会は、後継者計画に関し、特に以下の観点を重視して審議しています。

- 将来の中長期戦略および事業環境を踏まえた資質要件の妥当性
- 社長執行役員に加え、それを支える経営陣幹部（いわゆるキャビネット）の構成と強化の方向性
- 後継者候補の経験および資質に応じた計画的なタフアサインメントの実施状況
- 後継者候補に対する継続的かつ多面的な評価（アセスメント）
- 取締役会および委員会メンバーとの継続的な接点の確保

人財戦略との接合を意識し、花王の持続的成長と中長期的な企業価値向上を担う人財が適切に育成・指名されるよう、取り組みおよび監督の強化を図っています。



Governance

取締役・監査役のスキルマトリックス

多様な経験・知識・専門性を備えた取締役会で持続可能な社会に欠かせない企業を目指す

社内取締役					社外取締役					社内監査役		社外監査役		
長谷部 佳宏	根来 昌一	西口 徹	リサ・マッカラン		桜井 恵理子	西井 孝明	高島 誠	サラ・カサノバ	奥山 眞司	和田 康	村田 真実	新井 佐恵子	内藤 順也	玉置 秀司
在任年数	10年	3年	3年	1年	4年	3年	2年	1年	－	3年	1年	2年	1年	－
性別	男性	男性	男性	女性	女性	男性	男性	女性	男性	男性	女性	女性	男性	男性
国籍	日本	日本	日本	オーストラリア	日本	日本	日本	カナダ	日本	日本	日本	日本	日本	日本
取締役・監査役選任審査委員会					○	○	○	◎	○				○	
取締役・執行役員報酬諮問委員会	○				○	◎	○	○	○					
経験・知識・専門性	経営	●			●	●	●	●	●					
	海外	●	●	●	●	●	●	●	●	●		●	●	●
	消費財業界	●		●		●		●	●		●			
	化学品業界	●	●		●									
	ブランド戦略			●				●	●		●			
	人財戦略	●		●	●	●		●	●					
	研究	●												
	環境・社会	●	●	●	●			●	●	●	●			
	IT・DX	●		●					●			●		
	法務・リスク管理						●			●			●	●
	財務・会計		●	●		●	●					●		



Governance

取締役・監査役のスキルマトリックス

		担当・兼職の状況	該当理由
社内取締役	長谷部 佳宏	—	● 研究開発部門の経験（グローバル運営の経験、基盤・応用、物質循環研究の知見を含む、工学博士） ● 海外事業推進プロジェクトの経験 ● 先端技術戦略統括の経験 ● 人材開発担当役員の経験
	根来 昌一	経営財務ユニット総括	● ケミカル事業における経験、海外子会社（ケミカル事業）の経営経験 ● 購買部門の経験（調達におけるサステナビリティ活動推進含む） ● 会計財務部門担当役員の経験
	西口 徹	グローバルコンシューマーケア ビジネス総括	● コンシューマープロダクツ事業における経験 ● 海外子会社における経営・マーケティング経験 ● MBA
	リサ・マッカラン	Inspired Companies Pty Ltd. 創設者・プレジデント	● グローバル大手スポーツ用品メーカーで事業改革やブランドの再配置をリードした経験 ● ブランドパーパス、戦略、Employee Experience、ESG コミュニケーション、デジタル化の影響力についてのアドバイザーの経験 ● オーストラリア公認会計士、大手会計事務所での経験
社外取締役	桜井 恵理子	元ダウケミカル日本株式会社 代表取締役社長	● アメリカ合衆国系大手化学品企業のグローバル事業部トップおよびリージョントップの経験 ● グローバル事業における報酬、育成・配置等人事戦略全般の担当経験 ● サステナビリティに関する知見
	西井 孝明	元味の素株式会社 取締役 代表執行役社長 最高経営責任者	● グローバル大手食品・アミノ酸メーカーの経営者の経験（中期ROIC 経営の実績） ● 海外子会社の経営再建 ● 人事部における経験
	高島 誠	株式会社三井住友フィナンシャル グループ 取締役会長	● グローバル大手金融機関における経営者の経験 ● 国際部門、経営企画部門における経験 ● 銀行経営におけるリスク管理・法務の経験
	サラ・カサノバ	元日本マクドナルド株式会社 代表取締役社長兼CEO	● グローバル大手飲食店チェーンの経営者の経験 ● 各国・各地域責任者の経験 ● 各国・各地域におけるマーケティングの経験 ● MBA（マーケティング・HR）
	奥山 眞司	グーグル合同会社 代表	● グローバルコンシューマープロダクツ企業の日本法人での経営者の経験 ● グローバルIT企業での社会課題解決に向けたイニシアチブの経験 ● グローバルIT企業 代表の経験 ● グローバル大手食品メーカーのマーケティング責任者の経験
社内監査役	和田 康	—	● 品質保証部門の経験 ● グローバル生産現場での経験 ● 生産技術開発および工場管理の経験
	村田 真実	—	● コンシューマープロダクツ事業部門の経験 ● PR戦略部門統括（社会貢献含む）およびマーケティング創発部門副統括の経験 ● 花王芸術・科学財団常務理事の経験
社外監査役	新井 佐恵子	公認会計士	● 公認会計士 ● 米国法人代表の経験 ● IT系ベンチャー企業の共同経営者の経験
	内藤 順也	弁護士	● 弁護士（日本国・アメリカ合衆国ニューヨーク州）
	玉置 秀司	元オムロン株式会社 常勤監査役、監査役会議長	● 国内ガバナンス優良企業でのグローバルリスクマネジメントの経験 ● 法務担当執行役員および常勤監査役・監査役会議長の経験

Governance

役員報酬制度

中長期的な企業価値向上とステークホルダーとの価値共有を図る

役員報酬の目的

役員報酬は、以下の目的に沿って水準および制度などが決定されます。

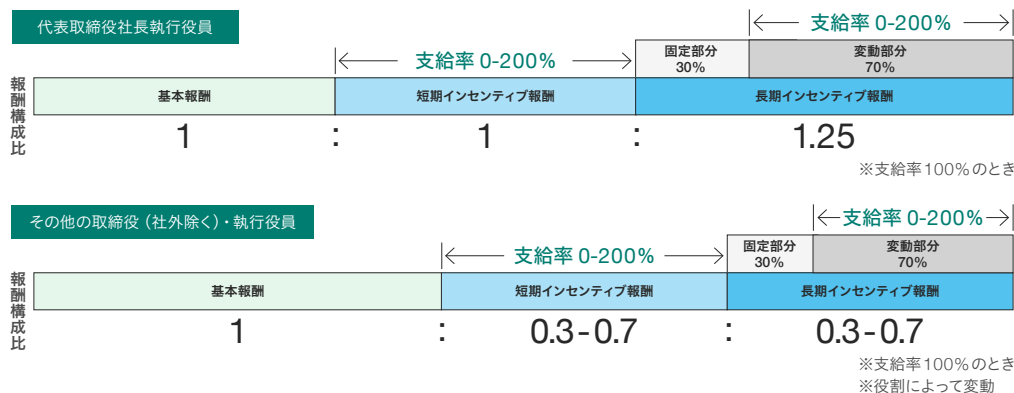
- 競争優位の構築・向上のための多様で優秀な人材の獲得・保持
- 持続的な企業価値向上への重点的な取り組みの促進
- 株主などのステークホルダーとの利害の共有

役員報酬の構成および構成比

社外取締役を除く取締役および執行役員の報酬は、基本報酬、短期インセンティブ報酬、長期インセンティブ報酬より構成されます。社外取締役には基本報酬と非業績連動株式報酬を、監査役には基本報酬のみを支給します。

社外取締役への非業績連動株式報酬は、2026年4月に導入しました。独立した立場からの監督および助言に加え、株式の保有促進を通じたステークホルダーとの利害共有および企業価値増大に向けた取り組みへの適切な後押しを強化することを目的としています。

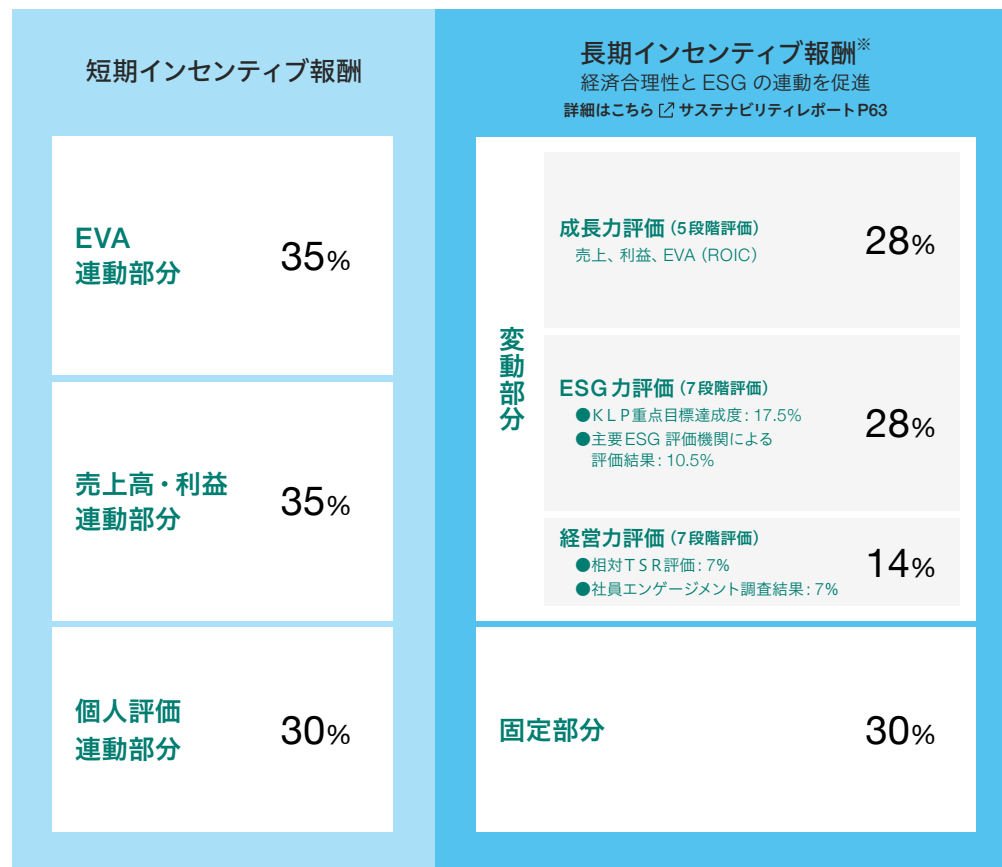
▼ 報酬構成



取締役および執行役員並びに監査役の報酬水準については、毎年、外部調査機関による役員報酬調査データにて、当社と規模や業種・業態の類似する大手製造業や経営戦略の方向性、事業形態が近い企業の水準を確認したうえで決定しています。

インセンティブ報酬の制度概要

インセンティブ報酬制度並びに評価は、社外取締役が過半を占める取締役・執行役員報酬諮問委員会での審議を経て、取締役会にて決議します。取締役の個人評価については、社長の評価を社外取締役が行い、その他の取締役の評価は取締役・執行役員報酬諮問委員会メンバーの合議により決定します。


構成比は代表取締役社長執行役員の場合
詳細はこちら [有価証券報告書 P90-93](#)

※ 社外取締役以外の取締役・執行役員には変動部分と固定部分を、社外取締役には固定部分（非業績連動）を支給します。

Governance

エンゲージメント

IR・SR・PRを通じた対話から企業価値向上につなげる

オープンな姿勢で対話を重ね 経営に活かす

花王の取締役および経営陣は、株主・投資家をはじめとするステークホルダーの声に真摯に耳を傾け、オープンな姿勢で建設的な対話を重ねることを重視しています。

対話で得られた内容は、必要に応じて取締役会で共有・議論し、企業価値向上につながる事項については経営に反映しています。また、その内容については、透明性の高い情報開示を通じて外部に発信しています。

● 2025年度 エンゲージメント実績

IR面談 **407回** SR面談 **49回**
(IR面談には海外ロードショーでの面談を含む)

株主向けオンラインイベント
(2回) 参加人数 約 **700名**

現地開催イベント
(1回) 参加人数 **105名**

主な対話内容

- 中期経営計画「K27」進捗
- ROIC
- 海外戦略、成長戦略
- 価格戦略
- マーケティング戦略
- 人財戦略
- キャピタルアロケーション
- 第119期定時株主総会議案
- コーポレートガバナンス体制

花王の戦略ストーリーを伝える IR活動

機関投資家との対話を通じて得られた意見を踏まえ、課題の可視化やキャピタルアロケーションの考え方など、情報開示の継続的な改善に取り組んでいます。四半期ごとの決算発表に加え、年間350件を超える投資家面談や説明会を通じて対話を継続しています。2025年は化粧品戦略説明会を実施し、事業の回復と中期戦略を説明しました。

その結果、日本証券アナリスト協会による「2025年度ディスクロージャー優良企業」(トイレタリー・化粧品部門)において第1位に選定されました。経営トップ主導の積極的な情報開示と、投資家との対話姿勢が評価されています。

対話で得られた示唆は、定期的にと取締役会に報告され、経営戦略および情報開示の改善に活かしています。



IR面談の準備の様子

主要株主との対話の継続と ガバナンスへの反映

花王は、経営陣および取締役が主要株主との個別面談を継続的に実施し、建設的な対話に取り組んでいます。2025年は、社長を含む経営陣および社外取締役が主要株主と面談を行い、株主総会議案に関する考え方、前回面談での指摘事項への対応状況に加え、当社取締役会の取り組みやガバナンスの強化、資本効率向上に向けた方針等について意見交換を行いました。

また、株主提案を行った株主とも、社長を含む経営陣、社外取締役およびIR部が、K27の進捗やマーケティング戦略、経営課題等について継続的に対話(年4回)を実施しました。

これらの対話を通じて得られた意見も踏まえ、社外取締役に対する業績非連動型の株式報酬の導入について、取締役・執行役員報酬諮問委員会および取締役会において審議を行い、2026年3月の定時株主総会に上程し、承認されました。

個人株主との対話と理解の促進

個人株主に向けては、従来のオンラインイベント(年2回)に加え、現地開催イベントとして花王すみだ事業場に株主を招きました。花王の「よきモノづくり」を体感いただく機会も設け、105名の株主にご参加いただきました。

参加者からは、「研究力や環境・社会への配慮に大変共感した」「従業員から直接説明を受

け、事業への理解が深まった」といった声が寄せられ、花王の取り組みに対する理解と共感の広がりが感じられました。

今後も、こうした対話を通じて企業活動への理解を深めていただくとともに、得られた意見を今後の情報発信や企業価値向上につながるコミュニケーションの強化に活かしていきます。



花王の「よきモノづくり」を知るイベントの様子

Governance

監査役会の活動

現場との対話を起点に経営基盤の健全性を確保する

花王は日本の会社法に基づき、監査役会設置会社を選択しています。

監査役は株主総会において選任され、取締役を兼務しない独立した立場から、重要会議への出席や各部門やグループ会社への往査・ヒアリングを通じて、取締役および執行役員の職務執行状況を監査しています。

監査役会は、花王の健全で持続的な成長と、ステークホルダーからの信頼に応えるガバナンスの確立に向けて監査活動を行っています。

監査方針

花王は中期経営計画「K27」の達成に向けて、「稼ぐ力の改革」を一層推し進め、「よきモノづくり」と社員活力の最大化により、「グローバル・シャープトップ」カンパニーを目指しています。監査役会は経営が認識する危機感とグローバル成長を加速させる必要性を共有したうえで、「K27」の実行状況並びに経営環境リスクへの対応状況を確認することにより、ステークホルダーからの要請と社会からの期待を意識した監査活動を行うことを方針としました。

監査役会の構成・活動体制

監査役会は、監査役5名（常勤監査役2名、社外監査役3名）で構成されています。社内の豊富な執行経験と多様な知見を持つ常勤監査役と、指導的な経験や高い専門性と見識を有する社外監査役が、監査に関する情報を適宜共有し、多様な視点から審議を行っています。また、監査役会の直下に監査役室を設置し、監査役の職務の補助とともに、室員が子会社の監査役を兼務する体制をとっています。

監査役会の審議状況

開催回数：10回（監査役出席率：全員100%、開催時間：平均2時間15分）

決議事項：18件 監査方針、重点監査項目、年間計画、監査報告書等

検討事項：16件 監査所見、監査役候補者選任方針の改定、実効性評価プロセスの確認等

監査役会とは別に、監査役のスキルやグループガバナンスなどについても活発に議論しています。

● 監査活動で特に重視していること

重点監査項目

1. 取締役・執行役員の職務執行状況
2. グループガバナンスの実効性
3. 内部統制体制の整備並びに運用状況
4. 情報開示

積極的な意見表明

監査役は、取締役会や経営会議などの重要会議における意思決定プロセスや決議に対し積極的に意見を表明するとともに、取締役や執行役員とは重点監査項目に関する活発な意見交換を行っています。

現場との対話

監査役は、各部門およびグループ会社への往査・ヒアリングによる対話を通じて、経営戦略の浸透状況や主体的な取り組み、現場の課題や経営への要望などを理解することを大切にしています。往査・ヒアリング終了後、現場が自部門の取り組みに活かせるよう、監査役コメントを「指導事項・要請事項・アドバイス・優れた取り組み」に分けて共有しています。



モルトンブラウン社 UK工場の往査・ヒアリング

2025年度
往査・ヒアリング実績

101回実施

約7割に社外監査役も
1名以上参加

Governance

監査役会の活動

2025年度の主な取り組み

- 「K27」については、「グローバル・シャープトップ」の構築を目指す各事業の取り組みが着実に進捗していることを確認しました。特に成長ドライバー領域の化粧品事業では、往査・ヒアリングや重要会議を通じ、成長戦略の現場への浸透度や構造改革の実効性を検証しました。「稼ぐ力の改革」については、ROICは事業部門に加え機能部門にも定着しており、多数の活用事例を確認しました。好事例については取締役会で共有しました。
- 監査対象子会社（90社）の過去15年間の三様監査※による監査実績を精査し、今後における重点監査領域を把握して経営監査室と共有しました。海外子会社のガバナンスは、事業のさらなるグローバル拡大に向けた重要テーマとして継続的に注視していきます。

※監査役/会計監査人/経営監査室

監査役会の実効性評価

監査役会は、重点監査項目を中心に監査を実施し、その活動について多角的かつ客観的な視点から実効性を評価します。各監査役による自己評価に加え、取締役やその他関係者の意見を参考に、良かった点や今後への期待を抽出して監査役会で幅広く議論しました。その結果、監査役会は全体として「有効に機能している」という評価に至りました。実効性評価で認識した重要テーマは次年度の監査活動の方針や重点監査項目、活動計画に反映し、監査活動の実効性向上を目指します。

詳細はこちら [🔗 第120期定時株主総会招集ご通知 P66-67](#)



内藤 順也
社外監査役

監査活動を通じて見えてきた
企業風土と強み

取締役会は、「グローバル・シャープトップ」に向けた多様な経験や専門性を備えたメンバーで構成され、監査役も自由闊達に発言し議論することができる風通しの良い運営となっています。私自身も、渉外法務・コンプライアンスの専門性を活かしつつ、グローバルな水準で良いものは良いと評価するとともに、時には執行側の耳の痛いことも述べるという姿勢を大切にしています。

監査役会も活発な取り組みを行っています。現場への往査・ヒアリングを重ね、リスクや課題を見つけて改善を促すとともに、自ら実効性評価を行い、透明性の高いガバナンスの実現に努めています。

現場との対話を通じて私が最も強く感じたのは、社員一人ひとりが自社製品とモノづくりに強い誇りを持っていること、そして製品の品質こそが花王の最大の強みであるということです。

「The Kao Way」が表すとおり、正道を歩み、目の前の課題から逃げることなく立ち向かっていくことこそが、花王グループの中長期的な成長・企業価値向上に資するものと思っています。

取締役会・
執行役員の意見を
一部紹介します

社外監査役の独立した視点や専門性に基づく論理的な意見と、常勤監査役の現場知見や過去の経緯に基づく具体的な指摘が参考になる。

往査・ヒアリングを通じて「現場」の実態が共有され、参考になる。あらゆる事業は「現場」に真実がある。共有の機会をもっと増やしてもよいと思う。

監査役ヒアリングは、真の課題抽出、対策立案に有効に機能している。また、肯定的コメントも得られ、メンバーのモチベーション向上につながるよい機会となっている。

Governance

リスク・危機管理

不確実性の時代に経営を支え現場を支援する花王のERM^{※1}

花王は、直面する多様かつ複雑なリスクを、単なる「脅威」ではなく「機会」と捉えて対応しています。2016年よりERMを導入し、グローバルでリスク管理の高度化を推進してきました。リスクを適切にマネジメントすることは、従来の被害や損失の低減にとどまらず、新たな挑戦を支援し、事業の成功確率を高めることで、グローバルにおける企業価値のさらなる向上をもたらします。

花王のERM

花王のERMは「現場」と「経営」が一体となって取り組むERMです。中期経営計画「K27」の達成を阻害する重要リスクや対応上の課題について、現場視点の「リスク調査」と経営視点の「経営幹部ヒアリング」から把握・評価しています。そのうえで、経営への影響が特に大きく対応の強化が必要なリスクを「コーポレートリスク」と定めて、取り組んでいます。

コーポレートリスクへの取り組み

コーポレートリスクは、経営会議でリスクテーマとリスクオーナー（執行役員）を決定し、対策チームを立ち上げて取り組んでいます。また、リスク・危機管理委員会で対応策の実効性の審議と進捗管理を行い、毎年、経営会議でテーマの見直しを行っています。

主なテーマは、「大地震・自然災害・BCP対応」「サイバー攻撃対応」「人財確保」「地政学リスク対応」「レピュテーションリスク対応」「パンデミック対応」「重大品質問題対応」です。

詳細はこちら [☞ コーポレートリスクの主なテーマと対応](#)

● サイバー攻撃対応

人的・組織的対策と技術的対策を組み合わせ、コーポレートリスクテーマのひとつとしてサイバーセキュリティの継続的な強化に取り組んでいます。国内外の情報セキュリティ委員会による体制整備や教育・啓発を進めるとともに、アクセス制御・認証、監視・検知、脆弱性管理などの技術的対策を強化しています。加えて、隔離環境へのバックアップや復旧計画の整備、サプライチェーン全体でのセキュリティ強化に取り組んでいます。

また、機密情報・個人情報の保護、並びにAIやSNS活用に伴うリスク対策の強化を加えた、デジタルトラスト^{※2}全般の確立を目指しています。

リスクと危機の管理

花王は、経営目標の達成や事業活動の遂行に対して不確かさがもたらす影響をリスクとし、経営と事業全般にわたって生じ得るさまざまなリスクと危機を適切に管理しています。

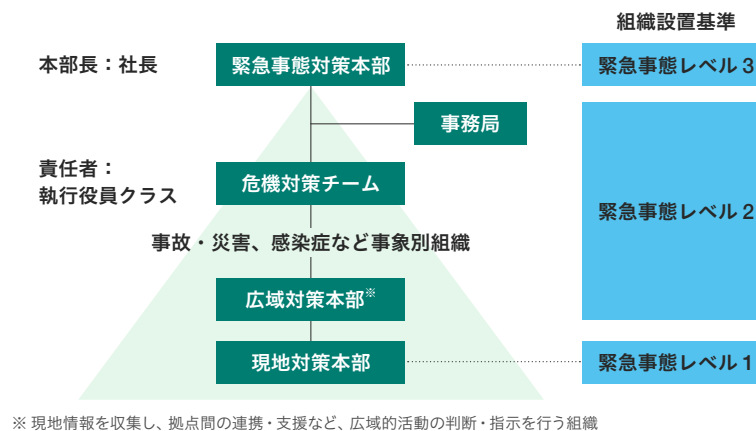
「リスク及び危機管理に関する基本方針」では、1. 人命尊重、2. 環境保護、3. 操業維持、4. 資産保持を対応の優先順位として定めています。

リスク・危機管理委員会が、リスクと危機の管理体制と活動方針を定め、各部門および関係会社は、その体制と方針に基づいてリスクを管理しています。これら管理活動については経営会議が確認し、取締役会が承認しています。また、内部統制委員会は、リスクと危機の管理の有効性を確認しています。

危機への対応

危機発生時には、緊急事態レベルに応じた対策組織を立ち上げ、被害や損害の最小化を図ります。

● 対象事象：事故、災害、感染症の場合



緊急事態レベル		
レベル1	レベル2	レベル3
当該部門、現地で対応できる事態	複数部門、複数拠点のオペレーションに影響がある事態	全社的な影響、経営に影響がある事態

※1 Enterprise Risk Management：すべての重要リスクを統一的、包括的に把握・評価し、対応策を講じて企業価値につなげるリスクマネジメント

※2 生活者/顧客/従業員が安心してデジタル環境を活用できる状態



Governance

TCFD提言に基づく情報開示

花王は2019年3月にTCFDに賛同し、提言に基づく情報開示を進めています。気候変動は、経営継続における重要なリスクであると同時に成長機会であると認識しています。

1.5℃および4℃シナリオで財務影響評価を実施し、価格転嫁などの対応を行わなかった場合の損失額を算出しています。

パーム油の調達については、両シナリオで需給ひっ迫によるコスト上昇を想定しています。このリスクに対し、「Bio IOS®」などサステナブルに設計された高機能原料や代替原材料の開発を推進しています。こうしたイノベーションは、リスク低減にとどまらず、戦略的差別化によるビジネス機会の創出につながります。緩和の機会として、コンシューマケア事業では節水・節電製品やプラスチック削減製品、ケミカル事業では顧客の気候変動リスク低減に資する製品の需要拡大が見込まれます。適応の機会としては、UVケアやセルフタンニングなどのスキンプロテクション事業、消毒・洗浄・忌避剤など感染症リスクを軽減する製品の需要増加が想定されます。「花王サステナブル商品開発方針」に基づく製品開発を通じ、リスク低減とビジネス機会創出を図っています。

● 主な取り組み内容と2025年度の進捗

主な取り組み内容と進捗			
ガバナンス	● 社外委員が参加する組織が経営層に監督・助言する機能や、経営判断がイノベーションや取り組みに変換され、的確かつ迅速に実行に移される機能の強化 ● 脱炭素のESGステアリングコミッティにてカーボンゼロ戦略の議論を継続		
戦略	● 気候変動の緩和を基軸に、社会全体の排出削減への貢献と、変化する環境への適応を通じて、持続可能な社会の実現と事業成長の両立を目指す ● TCFD提言に基づく気候変動リスクと機会のシナリオ分析を実施。詳細は下の「主な事業リスクと対応」を参照		
リスク管理	● 気候変動に関する主なリスクは、花王全体のリスク管理プロセスに組み込まれており、コーポレートリスクの一部として管理 詳細はこちら p68 リスク・危機管理		
指標と目標	● 「2040年カーボンゼロ、2050年カーボンネガティブを目指す」という方針のもと、「2030年目標」を設定し活動している		
		2030年度目標	2025年度実績
スコープ1+2 CO ₂ 排出量（絶対量）削減率		55% （対2017年） ^{※1}	47%
使用電力における再生可能電力の比率		100% ^{※2}	78%
ライフサイクルCO ₂ 排出量（絶対量）削減率		22% （対2017年）	17%
温室効果ガス削減貢献量 ^{※3 ※4}		10,000千トン -CO ₂	4,485千トン -CO ₂

※1 1.5℃水準に沿った目標として、SBTイニシアティブ（企業が気候変動分野において野心的な活動を促進するために設立されたイニシアティブ）の認定を取得

※2 RE100に加盟

※3 気候変動枠組条約第17回締約国会議（COP17）及び京都議定書第7回締約国会合（CMP7）で合意された7種の温室効果ガス

※4 花王グループの製品によって社会全体で削減された排出量

● 主な事業リスクと対応

2050年における財務影響（単位：億円） ※価格転嫁など何も対応しなかった場合の損失金額			
評価項目	1.5℃シナリオ	4℃シナリオ	花王の対応
炭素税の導入・引き上げ	△254	△93	1.5℃シナリオに沿った再生可能エネルギーの活用推進
プラスチック規制の導入	課税 △79	－	プラスチック循環型社会移行に向けた活動を強化
	再生プラ使用義務化 △46	－	リデュースイノベーション・リサイクルイノベーション推進
原材料価格の上昇（化石原料）	－ ^{※5}	－ ^{※5}	化石由来原材料の使用量の最小化を継続
原材料価格の上昇（パーム油） ^{※6}	△791	△761	パーム油の最大活用・代替原材料の利用、研究開発促進
エネルギー価格の上昇	△11	△11	再エネ調達・太陽光発電設備の導入推進
異常気象の激甚化	△4	△46	BCPを考慮した生産体制の構築

※5 調査時点で、地政学リスクの高まりによりすでに原材料価格が高騰・高止まりしており、財務影響として表れなかった

※6 過去のパーム油／核油の価格推移を参考に、重回帰分析の手法を導入して将来価格を推計

● 主な事業機会

緩和	● コンシューマケア事業：エシカル製品（節水・節電・プラごみ削減・第三者認証ラベル品等）事業伸長 ● ケミカル事業：顧客の気候変動リスク低減に資する製品の開発・販売 ● 共通：CCUS（CO ₂ 利活用）技術を活用した製品の普及
適応	● 気温が高くても清潔・快適な暮らしに貢献する製品の伸長（洗浄、抗菌、制汗剤、忌避剤など） ● 強い日差しから肌を守る製品の伸長（スキンプロテクション事業） ● スキンプロテクション事業（UVケア、セルフタンニング、忌避剤等）の2030年売上目標1,000億円



Data Section

財務・非財務両面の実績が、
着実な前進と次なる成長の
可能性を示す。

事業セグメントと主なブランド	71
財務ハイライト	72
外部評価	74
サステナビリティ (ESG) ハイライト	75
編集方針と花王の情報開示体系	77



Data Section

事業セグメントと主な製品カテゴリー・ブランド

		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%	1,641億円 対前年 +174億円	9.7% 対前年 +0.7pts		
		構成比				
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 ・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	Attack ハミング キュキュット Magiclean Quickle Laurier Merries
	■ ヘルスビューティケア事業 ・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	Bioré JERGENS Liese melt THE ANSWER GOLDWELL ORIBE JOHN FRIEDA. めぐりズム MegRhythm
	■ 化粧品事業 ・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	SENSAI MOLTON BROWN KANEBO SOFINA Curel KATE TOKYO
	■ ビジネスコネクティッド事業 ・業務用衛生製品	392億円 △3.2%	2.3%	23億円 △30億円	5.8% △7.1pts	ハンド スキッシュ EX Smash アソビエクス 楽々 パワフル 消臭 ストロンク ソフティ
	■ ケミカル事業 ・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

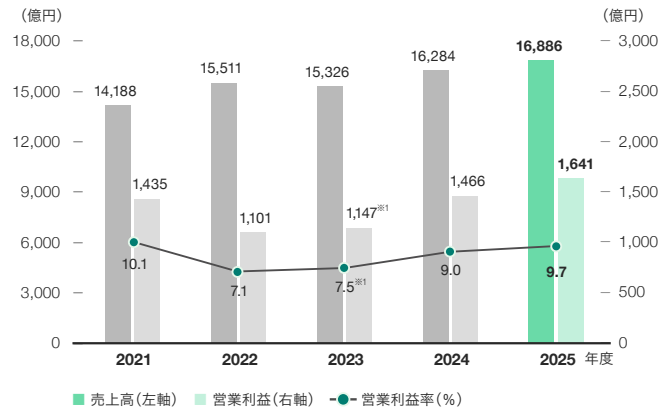


Data Section

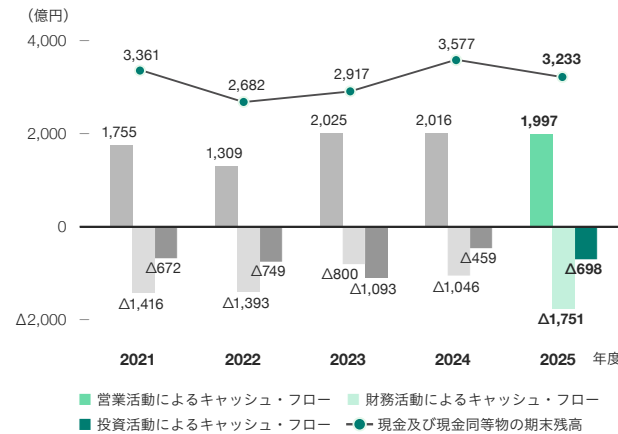
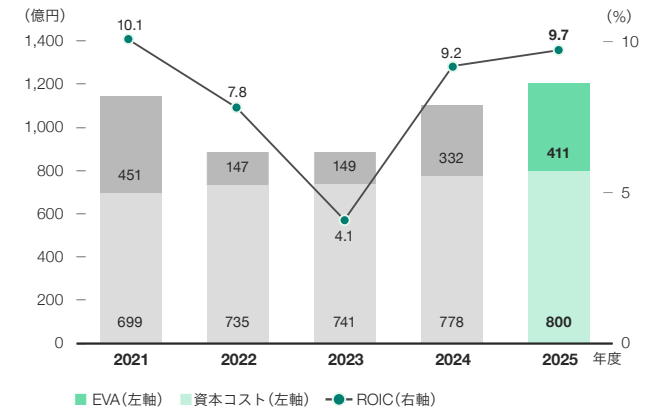
財務ハイライト

売上成長と収益性改善で営業利益を拡大し、営業キャッシュ・フローを確保。これを原資に成長投資を推進してROIC・EVAを向上し、株主還元も継続しながらEPS・ROEを高め、持続的な企業価値向上を実現していきます。

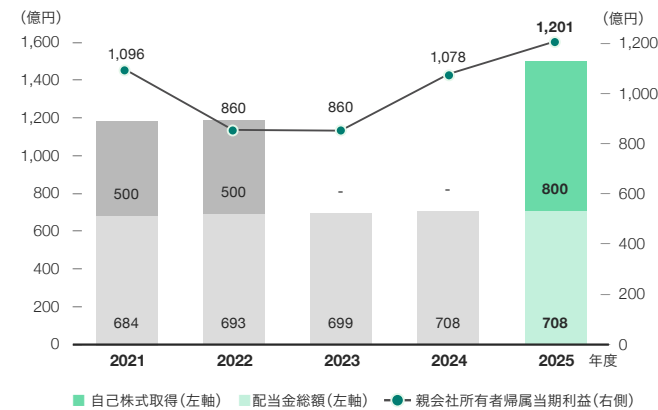
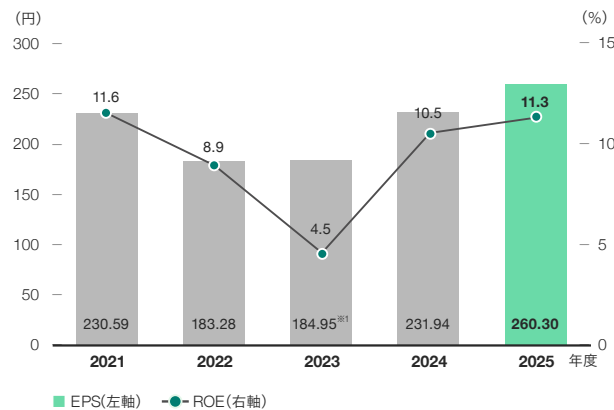
売上高 / 営業利益



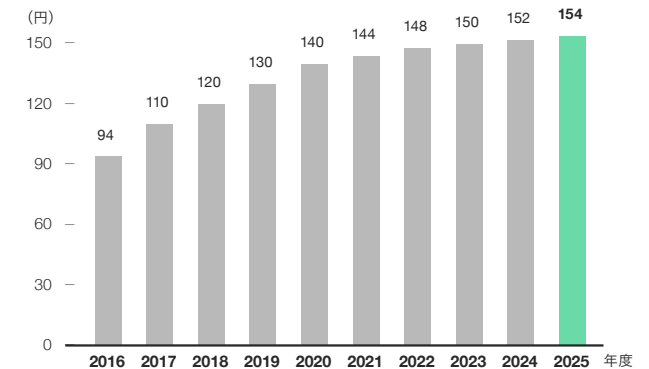
キャッシュ・フロー

ROIC^{※2} / EVA^{※3}

EVAとROICの計算方法 詳細はこちら [EVA経営](#)

株主還元^{※4}EPS^{※5} / ROE^{※6}

1株あたり配当金



※1 2023年に実施した構造改革に係る影響を除いた「コア利益」に基づき算定
※5 基本的1株当たり当期利益

※2 投下資本利益率

※3 EVA[®]は米国コンサルティング会社のスターン・スチュワート社の登録商標

※4 単元未満株の買取、役員報酬BIP (Board Incentive Plan) 信託の取得分を除く

※6 親会社所有者帰属持分当期利益率



Data Section

主要な経営指標の推移

国際会計基準 (IFRS) (単位: 百万円)

	2021 年 12 月期	2022 年 12 月期	2023 年 12 月期	2024 年 12 月期	2025 年 12 月期
売上高	1,418,768	1,551,059	1,532,579	1,628,448	1,688,633
減価償却費及び償却費	87,341	89,738	89,595	88,422	85,841
研究開発費	58,993	60,601	62,575	62,092	61,127
(売上高比率) (%)	4.2	3.9	4.1	3.8	3.6
広告宣伝費	74,847	74,664	75,841	88,270	92,346
(売上高比率) (%)	5.3	4.8	4.9	5.4	5.5
営業利益	143,510	110,071	60,035	146,644	164,069
(営業利益率) (%)	10.1	7.1	3.9	9.0	9.7
税引前利益	150,002	115,848	63,842	151,024	169,846
当期利益	111,415	87,742	46,157	110,374	120,586
親会社の所有者に帰属する当期利益	109,636	86,038	43,870	107,767	120,081
営業活動によるキャッシュ・フロー	175,524	130,905	202,481	201,585	199,680
投資活動によるキャッシュ・フロー	△67,232	△74,911	△109,302	△45,902	△69,767
フリー・キャッシュ・フロー	108,292	55,994	93,179	155,683	129,913
財務活動によるキャッシュ・フロー	△141,573	△139,311	△79,983	△104,578	△175,134
資本的支出	87,766	94,567	93,178	93,530	101,136
資産合計	1,704,007	1,726,350	1,769,514	1,867,237	1,875,054
親会社の所有者に帰属する持分合計	965,137	972,061	983,658	1,066,776	1,064,077
親会社所有者帰属持分比率 (%)	56.6	56.3	55.6	57.1	56.7
従業員数 (人)	33,507	35,411	34,257	32,566	31,514
EPS (基本的1株当たり当期利益) (円)	230.59	183.28	94.37	231.94	260.30
年間配当金	144.00	148.00	150.00	152.00	154.00
期末発行済株式数 (自己株式含む) (千株)	475,000	465,900	465,900	465,900	453,600
期末株価 (円)	6,019	5,255	5,800	6,388	6,261
ROIC (投下資本利益率) (%)	10.1	7.8	4.1	9.2	9.7
EVA® (経済的付加価値)	45,127	14,669	14,920	33,243	41,130
ROE (親会社所有者帰属持分当期利益率) (%)	11.6	8.9	4.5	10.5	11.3

- ・ EVA®は米国コンサルティング会社のスタン・スチュワート社の登録商標です
- ・ フリー・キャッシュ・フロー＝営業活動によるキャッシュ・フロー＋投資活動によるキャッシュ・フロー
- ・ 資本的支出には、有形固定資産、使用権資産及び無形資産を含みます
- ・ グローバルに情報開示の統一化を図るため、2022年12月期より、従業員にはフルタイムの無期化した非正規雇用の従業員などを含めています。なお2021年12月期の基準での2022年12月期の従業員数の合計は32,895人です
- ・ 2023年12月期の構造改革に係るコストを除いたコア利益は以下のとおりです
 - コア営業利益 114,706 百万円
 - コア税引前利益 118,513 百万円
 - コア当期利益 88,262 百万円
- ・ 2024年12月期において、企業結合に係る暫定的な会計処理の確定が行われたことに伴い、2023年12月期の連結財政状態計算書を遡及修正しています



Data Section

外部評価

花王は、社会課題の解決と経済価値の創出に取り組んでいます。こうした取り組みは、環境・サプライチェーン対応力や企業倫理の観点から、国際的な第三者機関により継続的に評価されています。今後も持続的な企業価値向上を目指します。

外部機関
からの
評価

日本で唯一
6年
連続獲得

2025年トリプルA獲得は
世界で27社※のみ

※ 花王調べ



アジアで唯一
20年
連続選定

20年連続での選定は
世界で6社のみ

「World's Most Ethical
Companies®」選定



Sustainability
Yearbook 掲載



10年連続
最高評価



プライム
認定



トップ
15%



なでしこ銘柄
選定



2016年
認定

女性が輝く
先進企業 2019

内閣総理大臣
表彰



11回認定



10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

2025 CONSTITUENT MSCIジャパン
ESGセレクト・リーダーズ指数

2年連続採用

2025 CONSTITUENT MSCI日本株
女性活躍指数 (WIN)

8年連続

2025 CONSTITUENT MSCI日本株
ESGセレクト・リーダーズ指数

9年連続



FTSE4Good

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.lseg.com/ja/ftse-russell/indices>

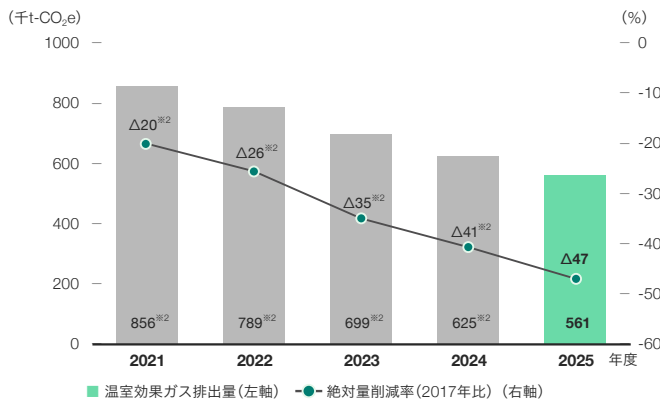
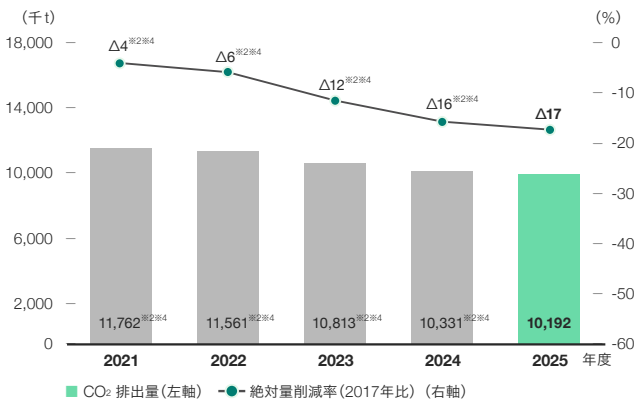
・「Morningstar日本株式ジェンダー・ダイバーシティ・ティルト指数（除くREIT）」について。 Morningstar, Inc., and/or one of its affiliated companies (individually and collectively, "Morningstar") has authorized Kao corporation to use of the Morningstar® Japan ex-REIT Gender Diversity Tilt Index Logo ("Logo") to reflect the fact that, for 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 by Morningstar of Kao corporation or as 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.



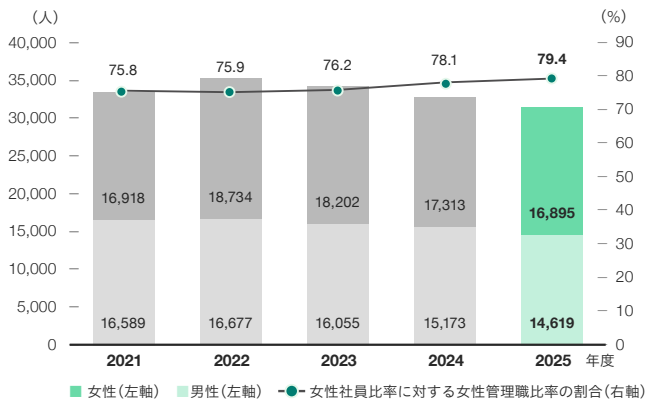
Data Section

サステナビリティ(ESG)ハイライト

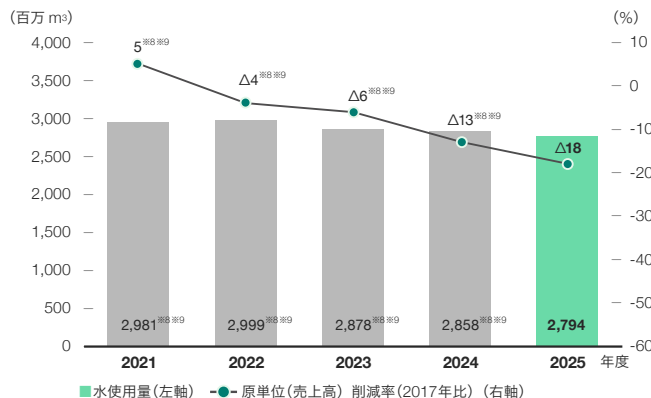
事業活動および製品ライフサイクル全体の温室効果ガスと水使用量を着実に削減し、プラスチックの資源循環や人権デュー・ディリジェンスも前進。女性社員比率に対する女性管理職比率も着実に向上するなど、持続的な成長と中長期的な企業価値向上に向けて推進しています。

● スコープ1+2 CO₂排出量 (絶対量) ※1● ライフサイクルCO₂排出量 (絶対量) ※3

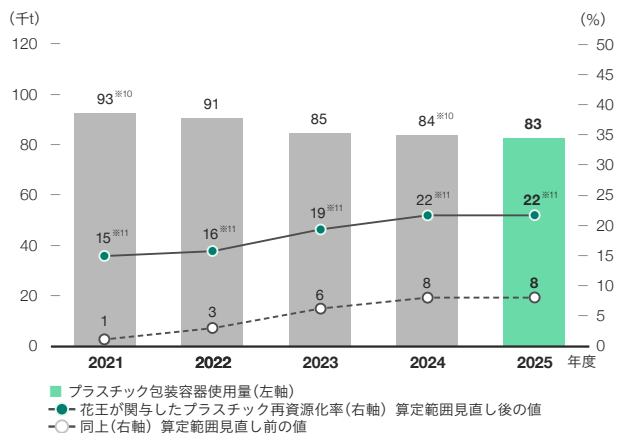
● 男女別社員数※5 / 女性社員比率に対する女性管理職比率の割合※6



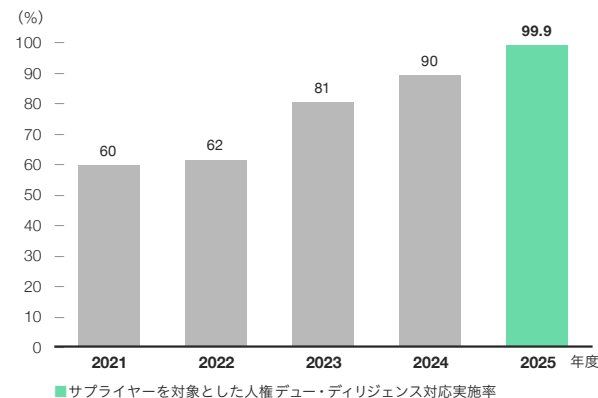
● 製品ライフサイクル全体の水使用量※7



● プラスチック包装容器使用量 / 花王が関与したプラスチック再資源化率



● 人権デュー・ディリジェンス対応実施率 (花王グループの直接材のサプライヤーにおけるリスクアセスメント) ※12



※1 集計対象拠点：花王グループの全拠点、日本の営業車含む。集計対象ガス：京都議定書に定める7ガス（日本以外の拠点はCO₂のみ） ※2 算定範囲の見直しにより、花王グループに属する伊野紙株式会社のスコープ1およびスコープ2排出実績（約1.1万トン／年）を2025年より反映し、2017年まで遡及して過年度データを修正。本修正による影響は基準年排出量の約1％程度であり、全体傾向に大きな変更はない ※3 日本国内および海外で販売した製品の単位数量当たりの製品ライフサイクル（ただし、花王グループの生産工程、物流工程を除く）を通じたCO₂排出量に当該製品の年間の売上数量を乗じて算出した値に、花王グループの生産工程、物流工程を通じたCO₂排出量の実績値を合算したもの。ただし、産業界向け製品の使用および廃棄に関するCO₂排出量は含まない ※4 スコープ3排出量の算定精度向上のため、2025年より一部事業において製品群単位からSKU単位への算定方法へ変更。2024年実績はSKU単位で再算定を行い旧手法との差分を算出。2017年から2023年までの過年度データについては、当該差分をもとに遡及修正している ※5 花王グループからグループ外への出向者を除き、グループ外から花王グループへの出向者を含む。2022年度より、社員にはフルタイムの無期化した非正規雇用の社員等を含む ※6 女性社員比率に対する女性管理職比率の達成度を示す指標であり、各社の管理職ポジション数を考慮し、加重平均により算出している ※7 主に日本国内および海外で販売した製品単位数量当たりの製品ライフサイクル（ただし、花王グループの生産工程、物流工程を除く）を通じた水使用量に当該製品の年間の売上数量を乗じて算出した値に、花王グループの生産工程、物流工程を通じた水使用量の実績値を合算したもの。ただし、産業界向け製品は、調達に関する水使用量は含むが、使用および廃棄に関する水使用量は含まない ※8 算定精度向上のため2025年より一部事業において製品群単位からSKU単位への算定方法を変更。2024年実績はSKU単位で再算定を行い旧手法との差分を算出。2017年から2023年までの過年度データについては、当該差分をもとに遡及修正している ※9 算定範囲の見直しにより、花王グループに属する伊野紙株式会社の水使用量実績（約4百万m³／年）を2025年より反映し、2017年まで遡及して過年度データを修正。本修正による影響は基準年使用量の約1％程度であり、全体傾向に大きな変更はない ※10 実績値を修正（データ精査により、重複などを除外し再計算） ※11 従来から花王が取り組んできた資源循環の活動を適切に評価するため、再資源化率の算定範囲を見直し。ポジティブサイクルとして製品用途への再生プラスチック活用量を再資源化量に追加計上。加えて、拡大生産者責任(EPR)に基づく社会での循環利用量（日本において容器包装リサイクル法に基づきマテリアルリサイクルされた量）を追加計上。なお、EPR由来の花王が関与したリサイクル量は公開情報の実績をもとに按分した推計値。詳細はこちら [「サステナビリティレポート「ごみゼロ」](#)。過年度についても同一基準で再計算を実施 ※12 当該年に取引のあったサプライヤー数に対して、アセスメントを実施したサプライヤー数の割合



Data Section

会社情報・株式情報

(2025年12月31日現在)

会社情報

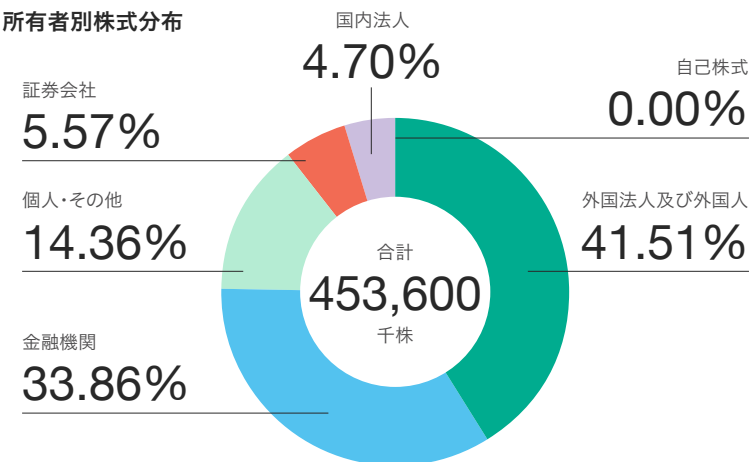
会社名	花王株式会社
本社所在地	〒103-8210 東京都中央区日本橋茅場町 一丁目14番10号
創業	1887年6月（明治20年）
設立	1940年5月（昭和15年）
資本金	854億円
従業員数	7,761人（花王グループ31,514人）
子会社	111社（うち海外93社）
関連会社	7社（うち海外4社）



株式情報

上場証券取引所	東京証券取引所プライム市場
証券コード	4452
発行可能株式総数	1,000,000,000株
発行済株式の総数	453,600,000株
株主数	192,868人
株主名簿管理人	三井住友信託銀行株式会社 東京都千代田区丸の内一丁目4番1号

所有者別株式分布



大株主の状況（上位10名）

株主	持株数（千株）	持株比率（%）
日本マスタートラスト信託銀行株式会社（信託口）	83,702	18.45
株式会社日本カストディ銀行（信託口）	31,943	7.04
ステート ストリート バンク アンド トラスト カンパニー 505001	7,483	1.65
ビーエヌワイエム アズ エージェンシー クライアンス ノントリーデー ジャスデック	7,385	1.63
日本証券金融株式会社	6,997	1.54
Oasis Opportunities Fund One SPC - ECHO SP	6,879	1.52
ジェービー モルガン チェース バンク 385781	6,748	1.49
日本生命保険相互会社	6,691	1.48
ビービーエitelクス フィデリティ ファンズ グローバル デイビデンド プール	6,010	1.32
オアシスジャパンストラテジックファンド リミテッド	5,791	1.28

・株主の持株数には、信託業務又は株式保管業務に係る株式数が含まれる場合がある
・株主の持株比率は、発行済株式の総数から自己株式数を控除した数を基準に算出

編集方針と花王の情報開示体系

編集方針

「花王統合レポート2026」では、K27の達成に向けて着実に歩みを進めるとともに、その先の成長の道筋を見据え、本格的なグローバル成長へ挑む花王の現在地をお伝えしています。「グローバル・シャープトップ」戦略は着実に成果を上げ、科学を基盤とした排他的独自性が競争力へと転換され、ROICの改善など資本効率向上という具体的成果につながっています。本レポートでは、稼ぐ力と成長力を両立させながら次の成長ステージへ進もうとする姿と、その中長期的な成長可能性を示すことを目指しました。

本レポートの編集にあたっては、IFRS財団が提唱する「国際統合報告フレームワーク」および経済産業省「価値協創ガイダンス2.0」を参考にし、海外投資家をはじめとする多様なステークホルダーの皆さまにとって、戦略の明確性と中長期の成長期待が伝わる構成としました。

花王はこれからも対話を重ねながら開示の質を高め、社会への貢献と企業価値向上の両立を実践していきます。本レポートが、皆さまとのさらなる対話と共創の起点となれば幸いです。

〔対象期間〕 2025年度（2025年1月1日～12月31日）

※ 一部に2025年度以前や2026年度以降の活動（実績・予定）などを含む

〔対象組織〕 花王グループ（花王株式会社及び子会社、並びに連結子会社）

※ 一部の環境・社会関連データは花王株式会社及び子会社のデータ（文中に明記）

※ 「花王」は花王グループを示す

〔会計基準〕 2016年度以降は国際会計基準（IFRS）を適用

〔発行年月〕 2026年6月

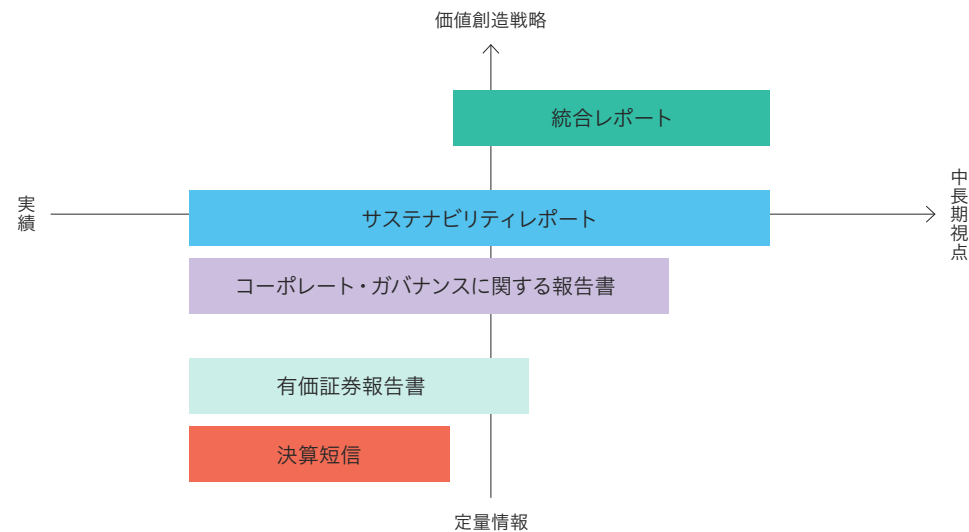
・本レポートの掲載画像について：一部のイメージ画像を生成AIを用いて制作しています。

将来見通しに関する注意事項

本レポートに記載されている将来に関する記述は、花王が本レポート発行までに入手している情報および合理的であると判断する一定の前提に基づいており、その達成を花王として約束する趣旨のものではなく、さまざまな要因により大きく異なる可能性があります。

情報開示体系

花王は、統合レポート、サステナビリティレポート、有価証券報告書などを公開しており、それぞれ開示内容をすみ分けています。特に、統合レポートとサステナビリティレポートは、併せてお読みいただくことで、経営戦略に加えサステナブルな取り組みの進捗・データをご確認いただけます。その他、補完情報となる花王の各種ウェブサイトもぜひご覧ください。



[統合レポート](#)



[サステナビリティレポート](#)



[有価証券報告書](#)



[投資家情報](#)

[コーポレート・ガバナンス](#)

[マルチステークホルダー方針](#)



花 王 株 式 会 社

〒103-8210 東京都中央区日本橋茅場町1-14-10

2026年6月発行

