

Kao

きれいをこころに 未来に

2025年12月期 第3四半期 連結決算の概要

花王株式会社

2025年11月6日



免責事項

本資料に記載されている業績見通し等の将来に関する記述は、当社が現在入手している情報及び合理的であると判断する一定の前提に基づいており、その達成を当社として約束する趣旨のものではありません。また、実際の業績等は様々な要因により大きく異なる可能性があります

用語の定義

- △付きの数字はマイナス
- 売上高の対前年実質増減率は為替変動の影響を除く増減率。また、数量等には製品構成差を含む
- 「トイレタリー」:化粧品を除くグローバルコンシューマーケア
- 「GC」: Global Consumer Care(グローバルコンシューマーケア)の略
- 「コア利益」: 2023年に実施した構造改革に係る影響を除いた利益
- 第1四半期で実施した報告セグメントの変更(詳細はp.26を参照)により、前年同期の売上高及び営業利益を組み替えて表示しています

Contents

01 Key Highlights

02 Financial Results

2025年12月期第3四半期 連結決算概要

03 Appendix

Key Highlights

K27達成に向けた2025年の位置づけ

- ✓ 稼ぐ力を向上させながら、利益ある成長に向けたグローバル売上拡大の基盤作りを推進
 - ・日本の確かな収益基盤を軸に、成長の“量”から“質”への転換を加速

2025年 Q3累計の成果と取組み

- ✓ 高付加価値製品の拡大及び価値の価格転嫁により、「稼ぐ力」は確実に向上。日本GC事業を中心に強固な基盤づくりを実現
 - ・トイレタリー市場シェアは27か月連続で前年を上回る
 - ・営業利益率9.3%(対前年+0.8pts)、ROIC9.3%(+0.9pts)、EPS182.64円(+19.5%)を達成
- ✓ 化粧品は、引き続き収益性が大幅改善。営業利益 対前年+109億円
- ✓ 海外GC事業は成長戦略を実行中。化粧品やスキンプロテクションを中心に、主要な海外市場でのブランド強化や市場開拓を進めるとともに、市場環境変化に伴う課題領域の改革に着手

FY25公表予想とK27達成に向けて

- ✓ 盤石な収益基盤の更なる拡大、化粧品の成長軌道への回復等により、公表予想達成を見込む
- ✓ 海外GC事業を「成長領域の強化」と「課題領域の改革」の両輪で推進。K27達成の確度を更に高めていく

02

Financial Results

2025年12月期第3四半期 連結決算概要

連結決算のハイライト

(億円)	2024年Q3累計	2025年Q3累計	増減率	前年差
売上高	11,900	12,320	+3.5%	+420
			為替影響 ※ △0.5%	△65
			実質 <u>+4.1%</u>	+485
売上総利益	4,593	4,813	+4.8%	+220
売上総利益率(%)	38.6%	39.1%	-	+0.5pts
営業利益	1,011	1,149	<u>+13.7%</u>	+138
営業利益率(%)	8.5%	9.3%	-	<u>+0.8pts</u>
税引前利益	1,040	1,194	+14.8%	+154
当期利益	729	849	+16.4%	+120
親会社所有者帰属当期利益	710	847	+19.3%	+137
EBITDA (営業利益+減価償却費+償却費)	1,675	1,789	+6.8%	+114
基本的1株当たり当期利益(円)	152.85	<u>182.64</u>	<u>+19.5%</u>	+29.79

※ 為替レート: 米ドル=148.16円 ユーロ=165.56円 中国元=20.52円

Q3 連結決算のハイライト(7-9月)

(億円)	2024年Q3	2025年Q3	増減率	前年差
売上高	4,020	4,230	+5.2%	+210
			為替影響 ※ +0.4%	+15
			実質 +4.8%	+195
売上総利益	1,556	1,695	+8.9%	+139
売上総利益率(%)	38.7%	40.1%	-	+1.4pts
営業利益	431	454	+5.3%	+23
営業利益率(%)	10.7%	10.7%	-	+0.0pts
税引前利益	396	476	+20.3%	+80
当期利益	281	354	+26.1%	+73
親会社所有者帰属当期利益	276	351	+27.1%	+75
EBITDA (営業利益+減価償却費+償却費)	652	667	+2.3%	+15
基本的1株当たり当期利益(円)	59.45	75.85	+27.6%	+16.40

※為替レート:米ドル=147.41円 ユーロ=172.30円 中国元=20.59円

決算のポイントと今後の取り組み

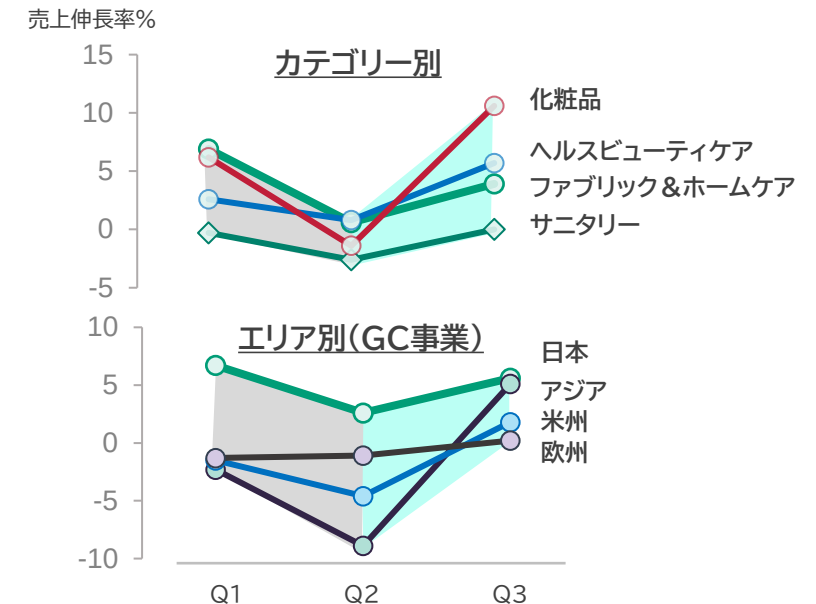
売上高 **12,320**億円
実質増減率 **+4.1%**

営業利益 **1,149**億円 利益率 **9.3%**
対前年**+138**億円(+13.7%)

ROIC **9.3%**
対前年**+0.9pts**

2025年 Q3累計実績

- Q3実績は各カテゴリー、エリアで売上が回復。数量増や価格施策を含む稼ぐ力の継続的向上により、対前年で増収増益を達成
- 化粧品は、中国事業の回復に加え、日本における増収及び固定費のスリム化が進み大幅増益+109億円を達成
- 資本効率重視の経営により、ROICは対前年+0.9ptsの9.3%を達成



Q4の取り組み

- 国内:新しいイノベーションで更なるシェア拡大への挑戦(新剤型衣料用仕上剤、KATEベースメイク刷新等)
- 海外:主要市場でのブランド強化や市場開拓を進めるとともに、市場環境変化に伴う課題領域の改革に着手
⇒これらの取り組みを着実に実行することで、公表予想達成を確かなものにする

Q3累計 販売実績

- セグメント合計で計画を上回る進捗
- 日本のGC事業が好調に推移し、シェア拡大が継続。海外は化粧品及びヘルスビューティケアが着実に改善した一方、アジアのファブリック&ホームケアは業界全体が厳しい状況下にある
- ケミカル事業はいずれのエリアでも大きく伸長

		日本		アジア		米州		欧州		海外計		合計	
		(億円)	前年比	(億円)	前年比	(億円)	前年比	(億円)	前年比	(億円)	前年比	(億円)	前年比
	ファブリック&ホームケア	2,467	6.0%	295	△11.6%	23	△13.2%	-	-	318	△11.7%	2,784	3.6%
	サニタリー	533	△3.5% 0.6%	662	△2.2%	-	-	-	-	662	△2.2%	1,195	△2.8% △1.0%
	ハイジーンリビングケア事業	3,000	4.1% 5.0%	957	△5.2%	23	△13.2%	-	-	979	△5.4%	3,979	1.6% 2.2%
	ヘルスビューティケア事業	1,669	7.1%	268	0.2%	817	△1.2%	464	△1.7%	1,549	△1.1%	3,218	3.0%
	化粧品事業	1,232	6.0%	328	4.4%	53	△3.5%	199	1.5%	580	2.7%	1,812	4.9%
	ビジネスコネクティッド事業	277	△4.6% 1.2%	3	92.8%	-	-	-	-	3	92.8%	280	△4.2% 1.6%
	GC事業	6,178	4.8% 5.6%	1,556	△2.3%	892	△1.7%	664	△0.7%	3,111	△1.8%	9,289	2.5% 2.9%
	ケミカル事業※	1,070	6.4%	896	16.3%	651	8.1%	752	3.4%	2,299	9.5%	3,369	8.5%
	合計	6,953	5.0% 5.7%	2,429	3.9%	1,541	2.2%	1,397	1.8%	5,367	2.9%	12,320	4.1% 4.4%

※ ケミカル事業の売上高はセグメント間取引を含む

・ 前年比は、対前年実質増減率

・ 地域別の売上高は販売元の所在地にもとづき分類
・ 緑色の数字：2024年事業譲渡及び構造改革の影響を除く

Q3累計 セグメントの業績

- 化粧品的大幅な収益性改善に加え、好調なファブリック&ホームケア、生理用品により増益
- ケミカル事業は、原料価格の変動が販売価格対応の効果を吸収し減益

		売上高				営業利益			概況
		Q3累計 (億円)	前年比	数量等	価格	Q3累計 (億円)	増減 (億円)	利益率	
	ファブリック&ホームケア	2,784	3.6%	1.6%	2.0%	516	38	18.5%	高付加価値化、価格改定等の稼ぐ力が売上・利益を牽引 数量、シェアの伸長
	サニタリー	1,195	△2.8% △1.0%	△1.5%	△1.2%	61	△2 40	5.1%	生理用品は売上・利益共に引き続き伸長 メリーズは黒字継続、利益率5.3pts改善
ハイジーンリビングケア事業		3,979	1.6% 2.2%	0.6%	0.9%	577	35 78	14.5%	—
ヘルスビューティケア事業		3,218	3.0%	2.7%	0.2%	296	39 2	9.2%	日本のスキンケア、ハイクレミアムヘアケアに加えパーソナルヘルスが伸長。スキンケアは成長に向けた投資強化
化粧品事業		1,812	4.9%	4.0%	0.9%	30	109	1.6%	注力6ブランドの成長及び固定費のスリム化により収益性が大幅に改善。黒字拡大
ビジネスコネクティッド事業		280	△4.2% 1.6%	△5.3%	1.2%	12	△36 27	4.1%	メディカル分野等で価格競争影響があるも、宿泊・レジャー分野では堅調な市況に伴い前年を上回る
GC事業		9,289	2.5% 2.9%	1.8%	0.7%	914	148 217	9.8%	—
ケミカル事業※		3,369	8.5%	△2.7%	11.2%	229	△30	6.8%	大幅増収の一方、利益は自動車関連分野等一部市場の需要減及び原料価格変動の影響を受け減益
合計		12,320	4.1% 4.4%	0.6%	3.5%	1,149	138 207	9.3%	

※ ケミカル事業の売上高はセグメント間取引を含む

- 前年比は、対前年実質増減率
- 数量等には製品構成差を含む
- 地域別の売上高は販売元の所在地にもとづき分類
- 緑色の数字：2024年事業譲渡及び構造改革の影響を除く

Q3 販売実績(7-9月)

- セグメント合計でほぼ計画通りの進捗。日本のGC事業はシェア拡大を継続。ケミカル事業は増収を維持
- 海外GC事業は全エリアで回復。アジアのファブリック&ホームケアが前年割れも、化粧品的大幅な改善が牽引

		日本		アジア		米州		欧州		海外計		合計	
		(億円)	前年比	(億円)	前年比	(億円)	前年比	(億円)	前年比	(億円)	前年比	(億円)	前年比
	ファブリック&ホームケア	898	6.6%	96	△16.6%	8	0.5%	-	-	104	△15.4%	1,002	3.9%
	サニタリー	173	△5.2% △1.6%	225	0.6%	-	-	-	-	225	0.6%	399	△2.0% △0.4%
ハイジーンリビングケア事業		1,072	4.5% 5.2%	321	△5.0%	8	0.5%	-	-	329	△4.9%	1,401	2.1% 2.6%
ヘルスビューティケア事業		595	9.8%	90	4.9%	260	1.7%	159	△1.2%	508	1.3%	1,104	5.7%
化粧品事業		418	4.7%	114	49.8%	18	4.7%	76	3.2%	209	24.9%	627	10.6%
ビジネスコネクティッド事業		98	△2.5% 2.9%	1	72.8%	-	-	-	-	1	72.8%	100	△1.9% 3.5%
GC事業		2,183	5.6% 6.2%	527	5.1%	286	1.8%	235	0.2%	1,048	3.1%	3,231	4.8% 5.2%
ケミカル事業※		351	2.3%	300	13.7%	212	1.8%	246	△3.7%	758	4.3%	1,109	3.6%
合計		2,436	5.3% 5.9%	819	8.5%	499	2.0%	476	△0.5%	1,795	4.2%	4,230	4.8% 5.2%

※ ケミカル事業の売上高はセグメント間取引を含む

・ 前年比は、対前年実質増減率

・ 地域別の売上高は販売元の所在地にもとづき分類

・ 緑色の数字：2024年事業譲渡及び構造改革の影響を除く 11

Q3 セグメントの業績(7-9月)

- 化粧品的大幅な収益性改善に加え、好調なファブリック&ホームケア、日本のスキンケアにより増益
- 前年度の飲料事業譲渡益等を除くと、当四半期の営業利益は+83億円

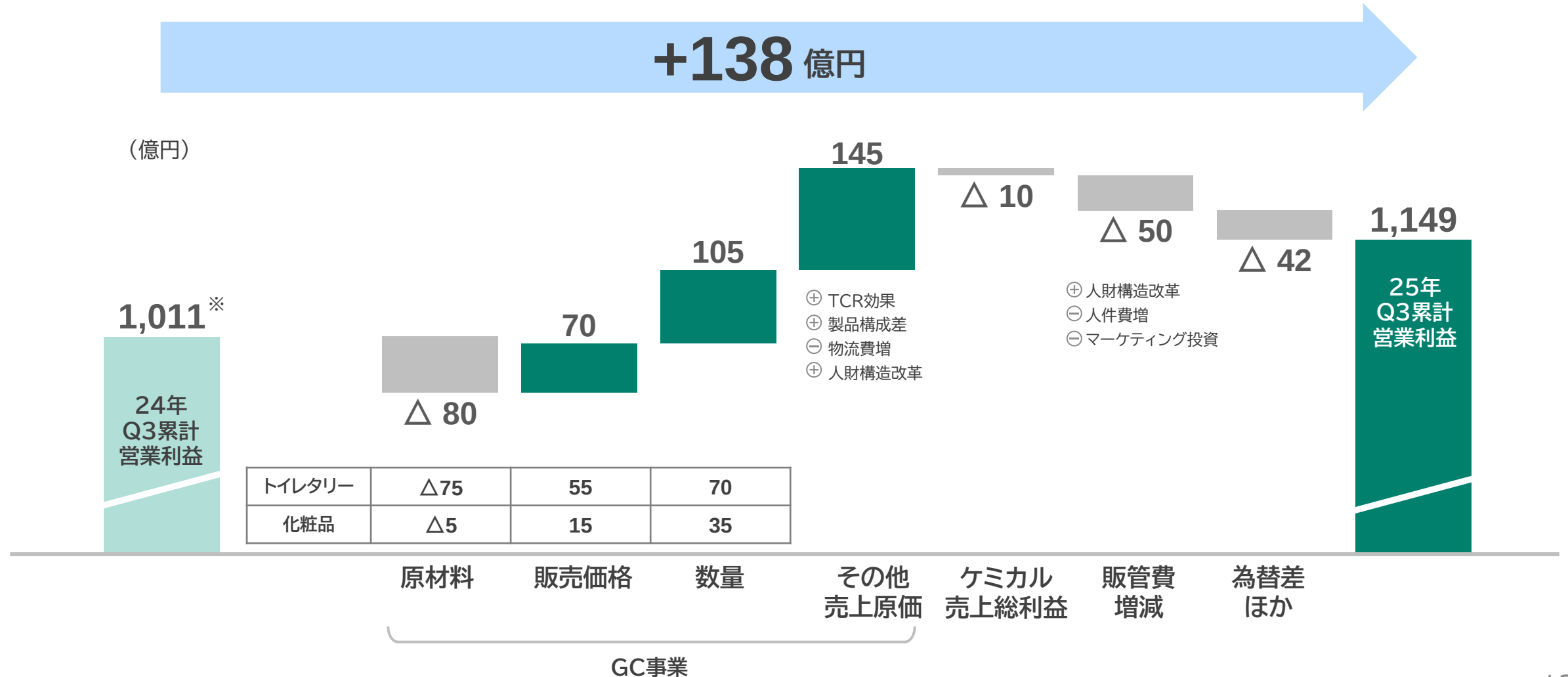
		売上高				営業利益		
		Q3 (億円)	前年比	数量等	価格	Q3 (億円)	増減 (億円)	利益率
	ファブリック&ホームケア	1,002	3.9%	1.0%	2.8%	207	9	20.6%
	サニタリー	399	△2.0% △0.4%	△0.8%	△1.2%	17	12	4.1%
	ハイジーンリビングケア事業	1,401	2.1% 2.6%	0.5%	1.6%	223	21	15.9%
	ヘルスビューティケア事業	1,104	5.7%	5.3%	0.5%	114	8 5	10.4%
	化粧品事業	627	10.6%	9.6%	1.0%	26	43	4.1%
	ビジネスコネクティッド事業	100	△1.9% 3.5%	△4.1%	2.3%	8	△49 14	7.9%
	GC事業	3,231	4.8% 5.2%	3.4%	1.4%	371	23 84	11.5%
	ケミカル事業※	1,109	3.6%	△5.1%	8.7%	80	△7	7.2%
	合計	4,230	4.8% 5.2%	1.5%	3.4%	454	23 83	10.7%

※ ケミカル事業の売上高はセグメント間取引を含む

- 前年比は、対前年実質増減率
- 数量等には製品構成差を含む
- 地域別の売上高は販売元の所在地にもとづき分類
- 緑色の数字:2024年事業譲渡及び構造改革の影響を除く

Q3累計 営業利益増減分析（対前年）

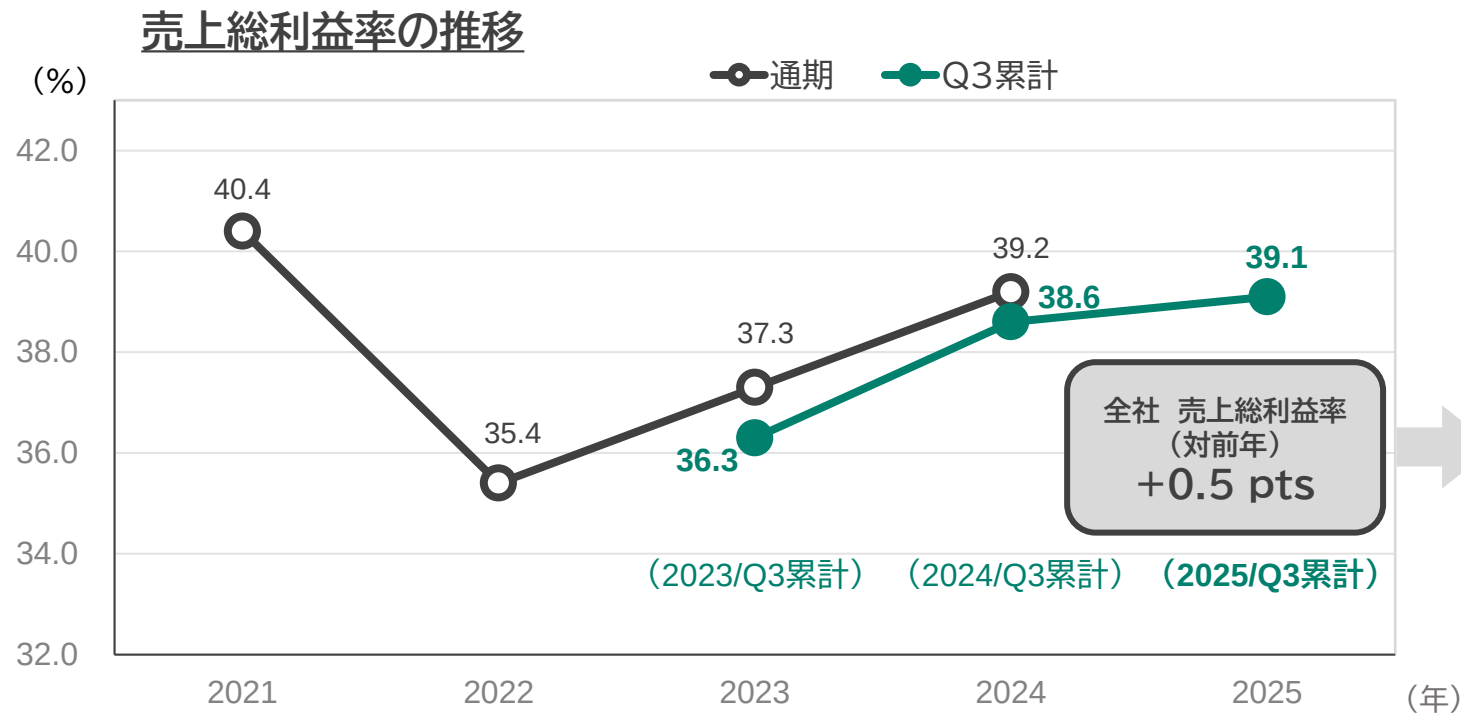
- GC事業における大幅な数量増に加え、販売価格改定、製品構成差が寄与し、大きく増益
- 人件費等が上昇する中、構造改革効果及びDXによる生産性向上等により販管費の増加を抑制



※2024年Q3累計の営業利益は一時的損益 +69億円を含む。主な内訳:①事業譲渡益:ペットケア事業 +43億円、飲料事業 +63億円 ②欧米子会社構造改革費用 △37億円

稼ぐ力の更なる向上

- 原材料価格の上昇による影響を、高付加価値製品の投入と原価低減活動等により吸収
- 化粧品の伸長も寄与し利益率を大きく改善。目標達成に向けて順調に進捗



2023年の利益率は「コア利益率」

GC事業 売上総利益率

+1.5 pts > 目標改善率 +1.0 pts/年

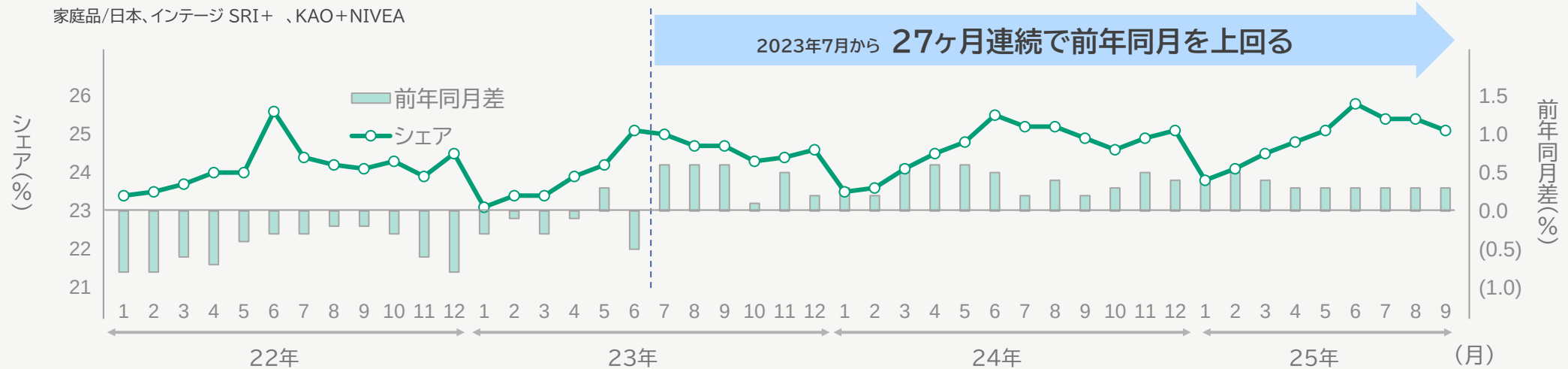
- 販売価格改定(高付加価値化/値上げ): +0.9 pts
- 原価低減等(製品構成差含む): +1.9 pts
- 原材料価格の上昇: Δ 1.3 pts

持続的成長の確かな歩み

- 複数カテゴリーで、価格改定後も数量を維持・拡大。“選ばれ続けるブランド力”により、収益性とシェア拡大を両立

トイレタリー市場内花王シェア(日本)

家庭品/日本、インテージ SRI+ 、KAO+NIVEA



25年1-9月実績	代表ブランド				
	衣料用洗剤	キッチンケア	インバスヘアケア	ヘアメイク	オーラルケア
売上高伸長率	+11%	+7%	+27%	+9%	+8%
うち数量効果	+5%	+6%	+23%	+8%	+6%
製品構成差含む					

化粧品事業の立て直し - 利益ある成長の実現、グローバル化の推進

- ・ 注力6ブランドが日本、ASEANを中心に売上を拡大し、同時に日本では事業のスリム化が進展
- ・ 中国における成長への良好な再スタートも加わり、着実に黒字が拡大

注力6ブランド

SENSAI MOLTON BROWN

KANEBO

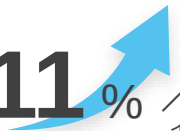
SOFINA

Curel

KATE TOKYO

日本事業 成長と収益性改善 の両立

注力6ブランド 成長加速

売上
前年比 **111** %  / 市場101%
インテージ新SLI

チャネル基盤強化

直営EC
売上前年比 **127** %

事業のスリム化

固定費
削減額 **△42** 億円

グローバル成長 の基盤構築

ASEAN 売上拡大

注力6ブランド
売上前年比 **113** % 
※タイ129%

Curel 欧州での プレゼンス強化

 売上
前年比 約 **1.6** 倍

※ドイツ・フランスに続き、カナダで展開開始

SENSAI アジアでの 一体運営推進

 売上
前年比 約 **1.6** 倍

中国事業 立て直し

計画通り セルアウト伸長 前年比

自社 **106** %  / 市場99%

天猫化粧品ブランド旗艦店GMV
自社: Curel, freeplusの合計

EC内非正規店の 販売価格の回復

前年比 **113** %

freeplusマイルドソープの価格

現地生産品の育成

セルアウト
前年比 **1.9** 倍

Curel美容液ECセルアウト金額

K27達成の確度を高めるために - 海外GC事業の取り組み

- ・ 成長領域の強化:化粧品やスキンプロテクションを中心に、主要な海外市場でのブランド強化や市場開拓を推進
- ・ 課題領域の改革:市場環境変化に伴う業界共通の構造的課題に対し、戦略的対応策を策定・実行
- ・ 成長領域の強化を継続しながら課題領域の改革を進め、K27達成の確度を更に高めていく

成長領域の強化

課題領域の改革

欧米

スキンケア(JERGENS)

- 新興チャネル開拓の積極推進(Bondi Sands知見活用)
- エイジングブランドの立て直し

スキンプロテクション(ビオレ UV)

- エビデンスマーケティングによる差別化戦略
- スクラム体制で展開スピード加速
- 北米戦略チェーンでの配荷拡大

ヘアサロン向け事業

- 低収益ビジネス見直し、非効率事業の改革
- GOLDWELL リステージによる強化
- ビューティーブランド 横断DX推進 (ORIBE知見活用)

- ✓ 景気悪化による需要減
- ✓ 人件費高騰
- ✓ チャンネル変化

アジア

サニタリー(ロリエ)

- エリア×アイテムポートフォリオの改革及びロイヤルティマーケティングによる利益ある成長

化粧品(SENSAI, Curél, KANEBO, KATE etc.)

- SENSAI 日亜一体運営体制構築
- Curél 現地(中国)ニーズに適合した生産体制、マーケティング
- タイを中心としたグローバルプロモーションの推進

事業全般

- ポートフォリオマネジメントの強化

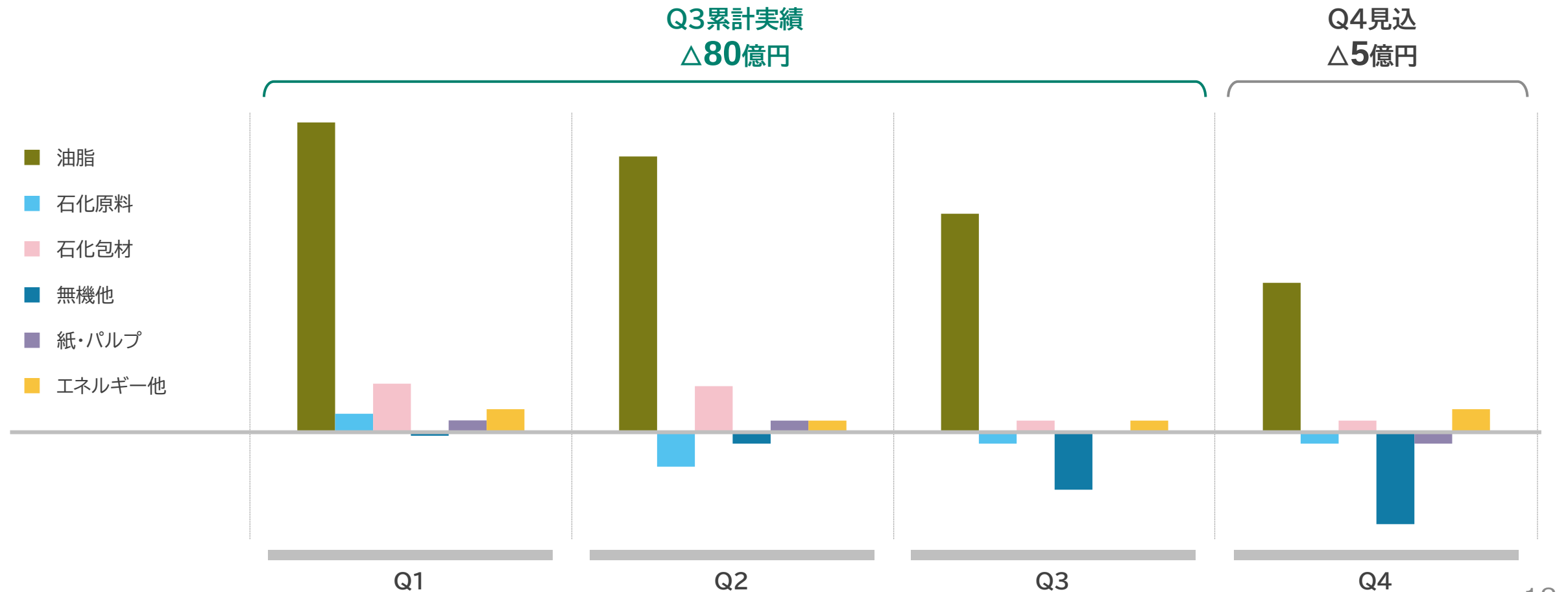
- ✓ 価格競争激化 (特にインドネシア)

ファブリックケア(アタック)

- 主要流通との協働含めた、販売戦略・体制の最適化
- 低収益ビジネス見直し、非効率事業の改革

2025年 原材料価格(GC事業)の見通し (対2024年実績)

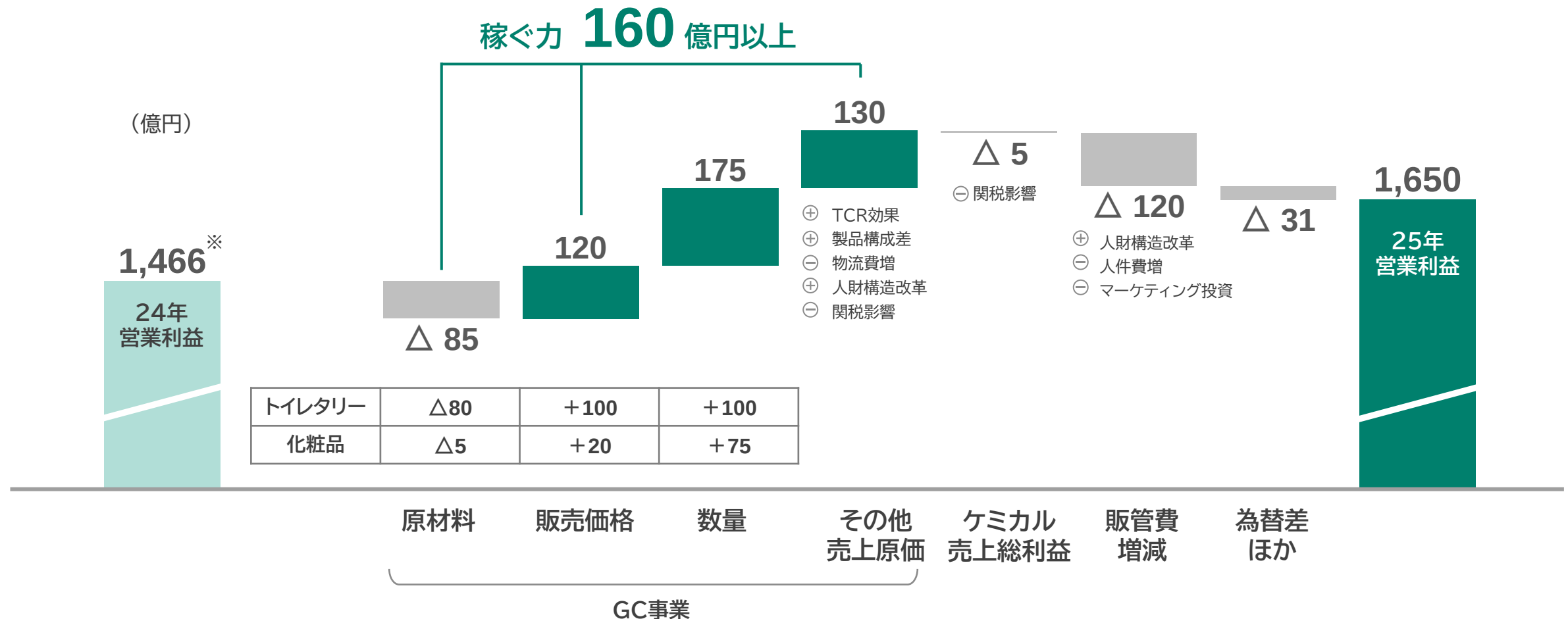
- 油脂価格は期初想定に対して引き続き高止まり。Q4も同じ傾向が続く想定
- 原材料価格の見通しは、石化原料の影響を受け対前年で約5億円減少※となる見込み
- 価値に見合った価格設定等でコスト上昇分を吸収し、利益を確保する方針



※ 2025年8月6日公表の原材料価格見通し △90億円との比較

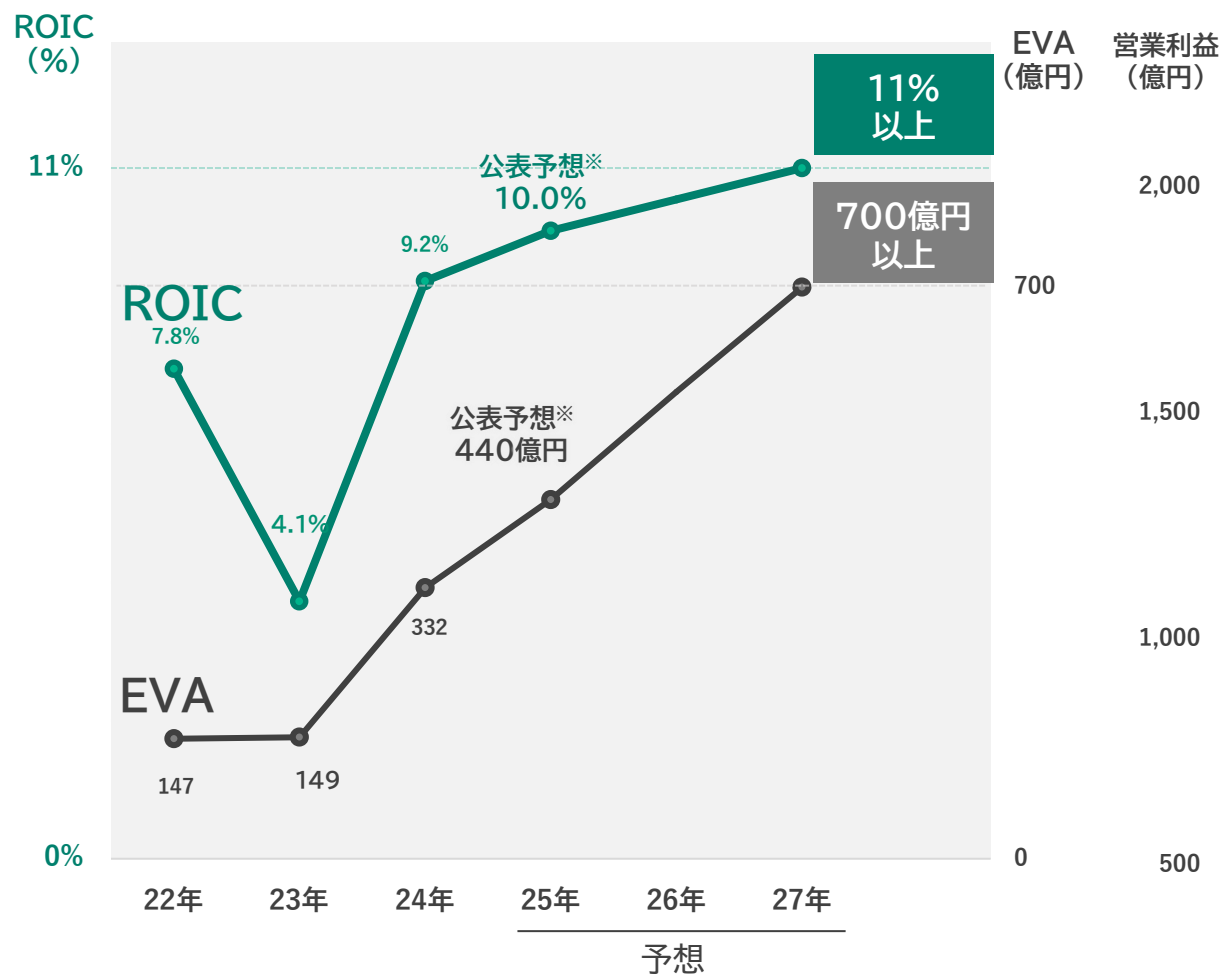
2025年 営業利益予想 増減分析（対2024年実績）

- 稼ぐ力の向上による増益効果160億円以上を目指す
- トイレタリーの原材料価格上昇に対応した価格改定を継続。同時に新製品発売等で数量増を計画
- 関税の直接的影響は△15億円以下の想定

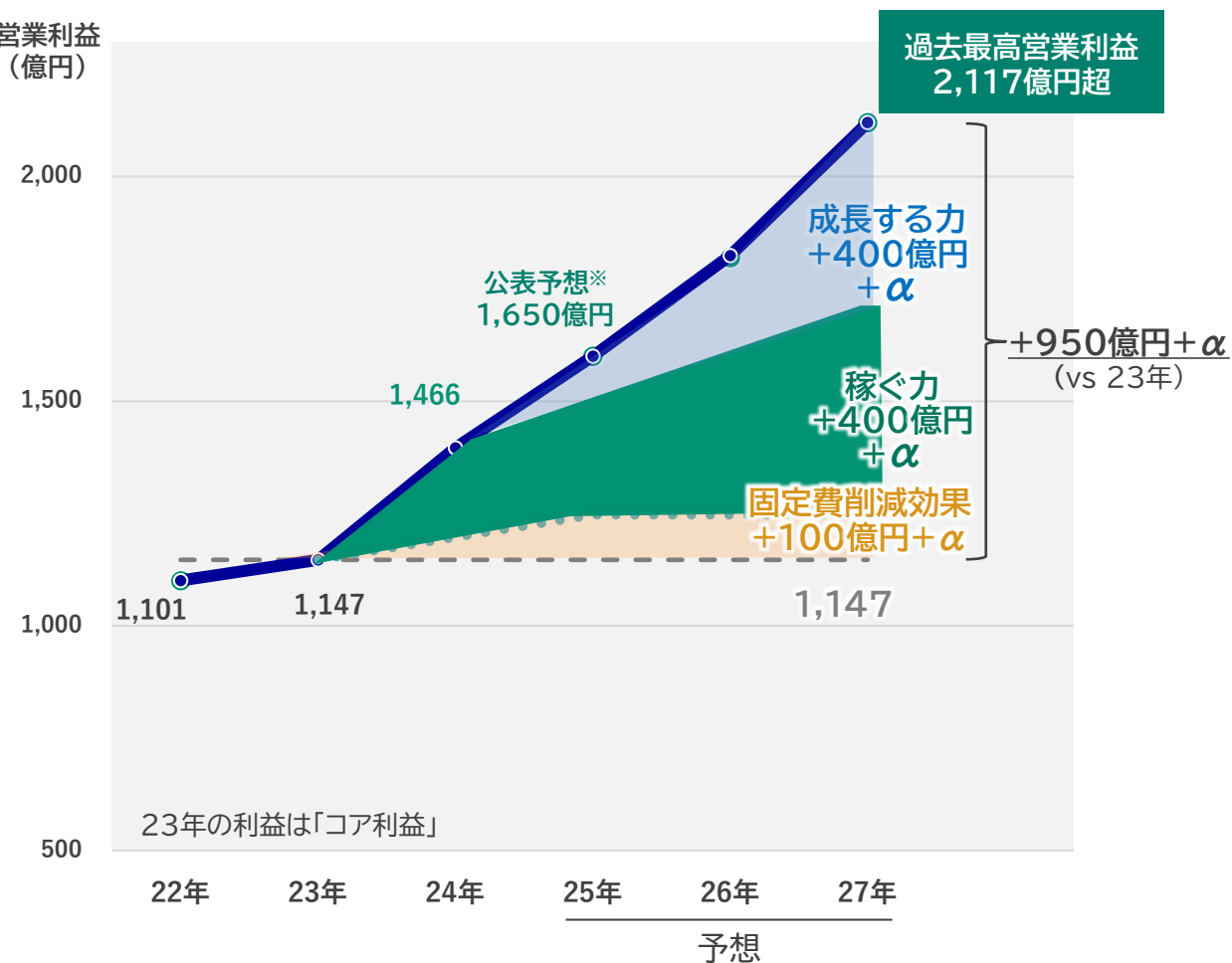


※2024年の営業利益は一時的損益 +72億円を含む。主な内訳:①事業譲渡益:ペットケア事業 +43億円、飲料事業 +63億円 ②欧米子会社構造改革費用 △34億円

ROIC及びEVA推移



営業利益推移



Key Highlights

K27達成に向けた2025年の位置づけ

- ✓ 稼ぐ力を向上させながら、利益ある成長に向けたグローバル売上拡大の基盤作りを推進
 - ・日本の確かな収益基盤を軸に、成長の“量”から“質”への転換を加速

2025年 Q3累計の成果と取組み

- ✓ 高付加価値製品の拡大及び価値の価格転嫁により、「稼ぐ力」は確実に向上。日本GC事業を中心に強固な基盤づくりを実現
 - ・トイレタリー市場シェアは27か月連続で前年を上回る
 - ・営業利益率9.3%(対前年+0.8pts)、ROIC9.3%(+0.9pts)、EPS182.64円(+19.5%)を達成
- ✓ 化粧品は、引き続き収益性が大幅改善。営業利益 対前年+109億円
- ✓ 海外GC事業は成長戦略を実行中。化粧品やスキンプロテクションを中心に、主要な海外市場でのブランド強化や市場開拓を進めるとともに、市場環境変化に伴う課題領域の改革に着手

FY25公表予想とK27達成に向けて

- ✓ 盤石な収益基盤の更なる拡大、化粧品の成長軌道への回復等により、公表予想達成を見込む
- ✓ 海外GC事業を「成長領域の強化」と「課題領域の改革」の両輪で推進。K27達成の確度を更に高めていく

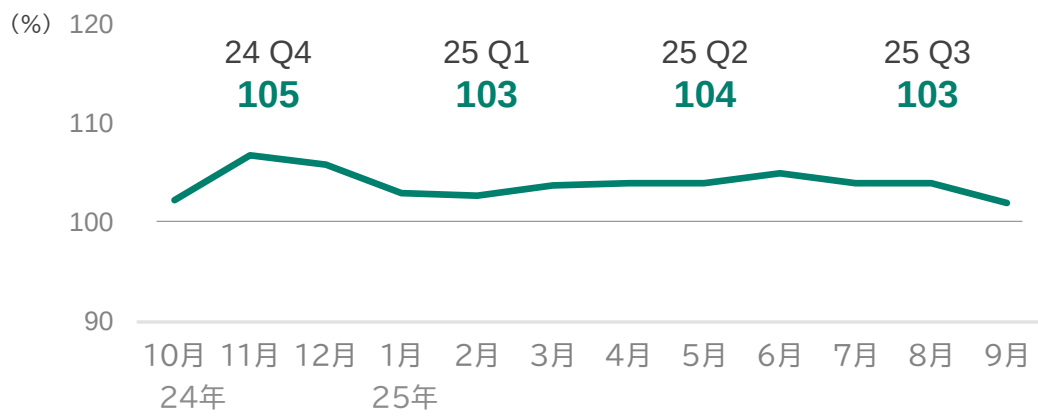
03

Appendix

国内コンシューマープロダクツ市場の状況

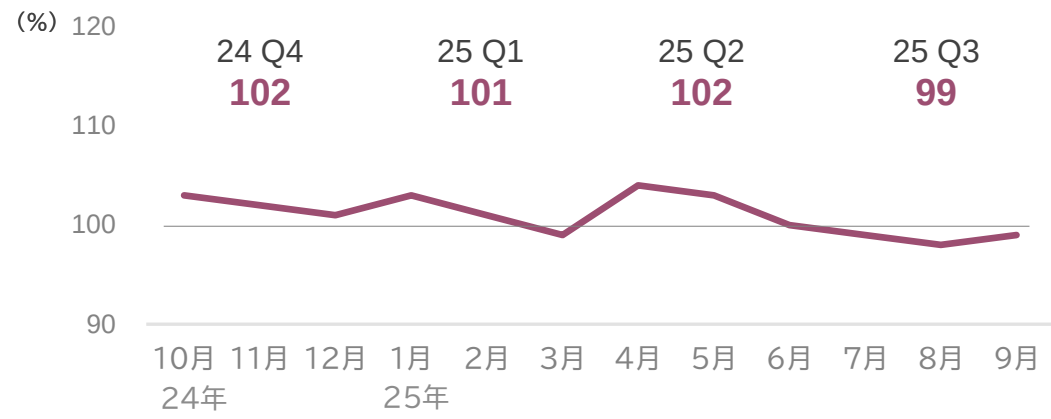
トイレタリー市場伸長率

87品目・SRI+※1金額ベース



化粧品市場伸長率

26品目・新SLI※2金額ベース



主要カテゴリー市場伸長率

(前年比)	7月	8月	9月	Q3
トイレタリー計	104	104	102	103
重質洗剤	109	110	107	109
柔軟仕上げ剤	106	106	101	104
バスクリナー	101	108	103	104
生理用ナプキン	103	94	101	99
ベビー用紙おむつ	104	100	103	102
日焼け止め	117	106	105	111
ハンドソープ	103	103	105	104
手指消毒液	67	75	95	78
入浴剤	100	106	101	102

主要カテゴリー市場伸長率

(前年比)	7月	8月	9月	Q3
化粧品計	99	98	99	99
スキンケア	98	97	100	98
洗顔料/メイク落とし	102	91	102	98
化粧水/乳液/クリーム	98	98	99	98
美容液	96	100	101	99
メイクアップ	99	99	95	98
ベースメイク	101	97	97	98
ポイントメイク	97	102	93	97
その他	112	106	105	108
日焼け止め	115	101	108	109

※1 SRI+: 全国約6千店の小売店POSデータによる推計 ※2 新SLI: 全国約4万人規模の消費者パネル調査による推計 (株)インテージ調べ

海外主要参入市場の状況

アジア

(前年比)	中国(EC含む)				インドネシア				タイ			
	24 Q4	25 Q1	25 Q2	25 Q3	24 Q4	25 Q1	25 Q2	25 Q3	24 Q4	25 Q1	25 Q2	25 Q3
ベビー用紙おむつ	-	-	-	-	94	95	95	95	83	86	86	79
生理用ナプキン+パンティライナー	105	105	104	103	107	107	104	103	103	101	101	101
衣料用洗剤	-	-	-	-	103	102	102	102	101	99	100	101
日焼け止め	-	-	-	-	-	-	-	-	110	102	93	97
住居用洗剤	-	-	-	-	-	-	-	-	97	93	96	96

ニールセンIQ(参入重点カテゴリー)調べ

欧米

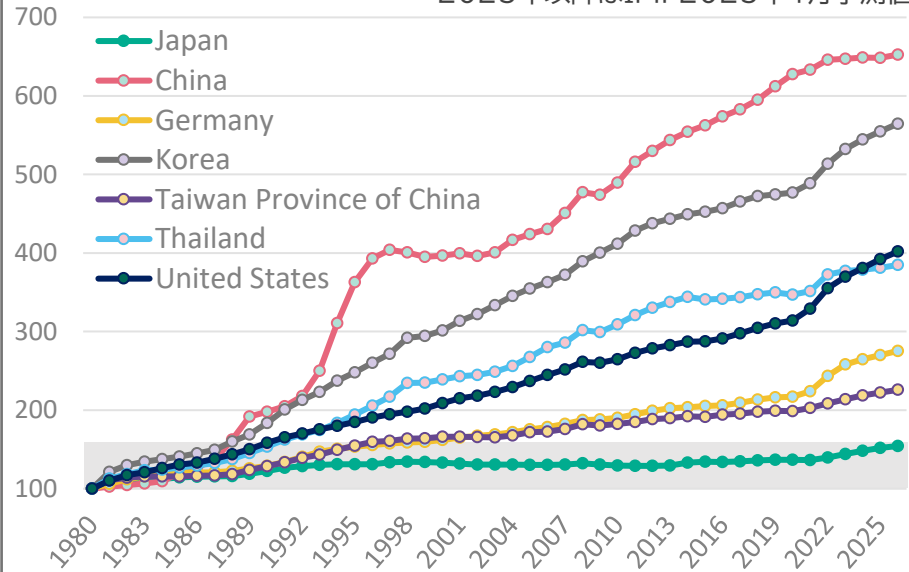
(前年比)	アメリカ				イギリス				ドイツ			
	24 Q4	25 Q1	25 Q2	25 Q3	24 Q4	25 Q1	25 Q2	25 Q3	24 Q4	25 Q1	25 Q2	25 Q3
ヘアケア	105	105	105	105	110	107	107	107	107	105	106	105
フェイスケア	100	102	104	107	-	-	-	-	-	-	-	-
セルフタンニング	116	108	101	107	-	-	-	-	-	-	-	-
ハンド&ボディローション	110	112	106	106	-	-	-	-	-	-	-	-

Circana(参入重点カテゴリー)調べ

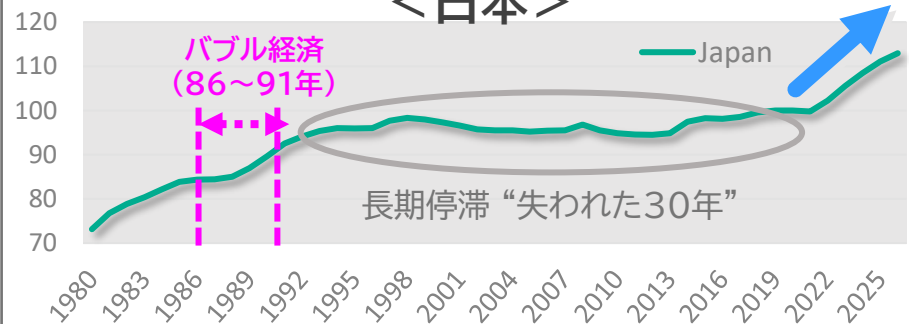
消費者物価指数トレンド、支出に対する意識(日本)

主要国の消費者物価指数(1980年基準)

2025年以降はIMF2025年4月予測値



<日本>

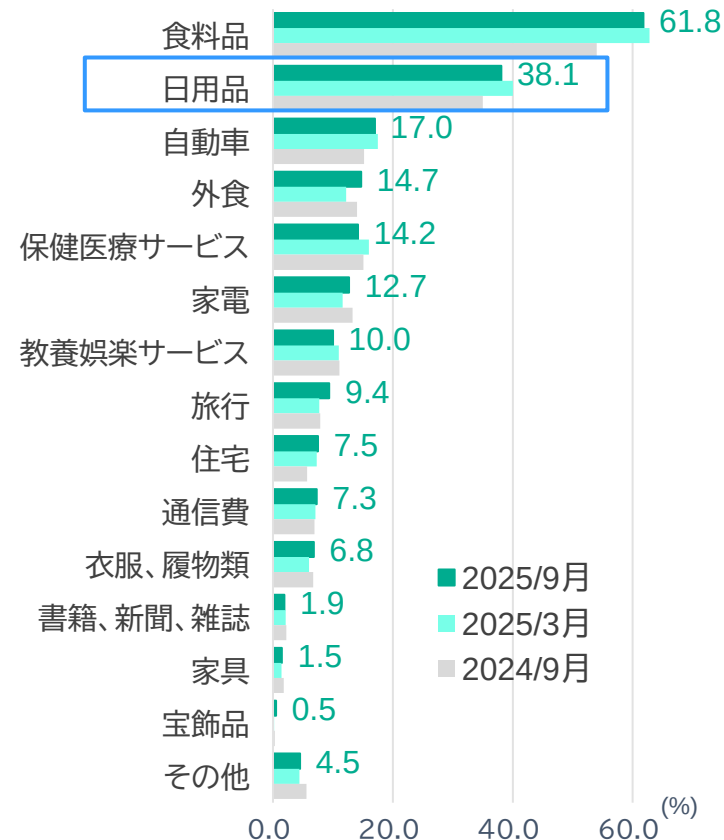


データ出所: IMF World Economic Outlook Database
<https://www.imf.org/en/Publications/WEO/weo-database/2025/april>

日本

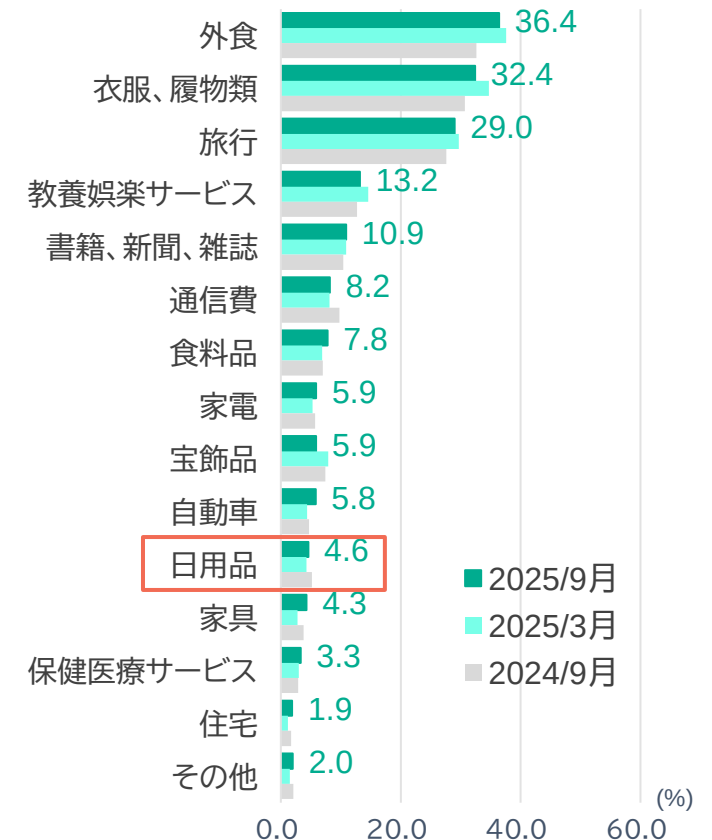
1年前と比べて 支出金額を増やしたもの

※ 3つまでの複数回答



1年前と比べて 支出金額を減らしたもの

※ 3つまでの複数回答



日本銀行「生活意識に関するアンケート調査」第103回 2025年9月
 郵送調査法、全国の満20歳以上の個人 有効回答者数1,997人
https://www.boj.or.jp/research/o_survey/index.htm

日用品: 洗剤、雑貨等、自動車: ガソリン等、維持費は含まない、教養娯楽サービス: 塾、習い事、遊園地、映画館等、住宅: 家賃含む、通信費: 電話<本体含む>、インターネット等

報告セグメントの変更（2025年1月以降）

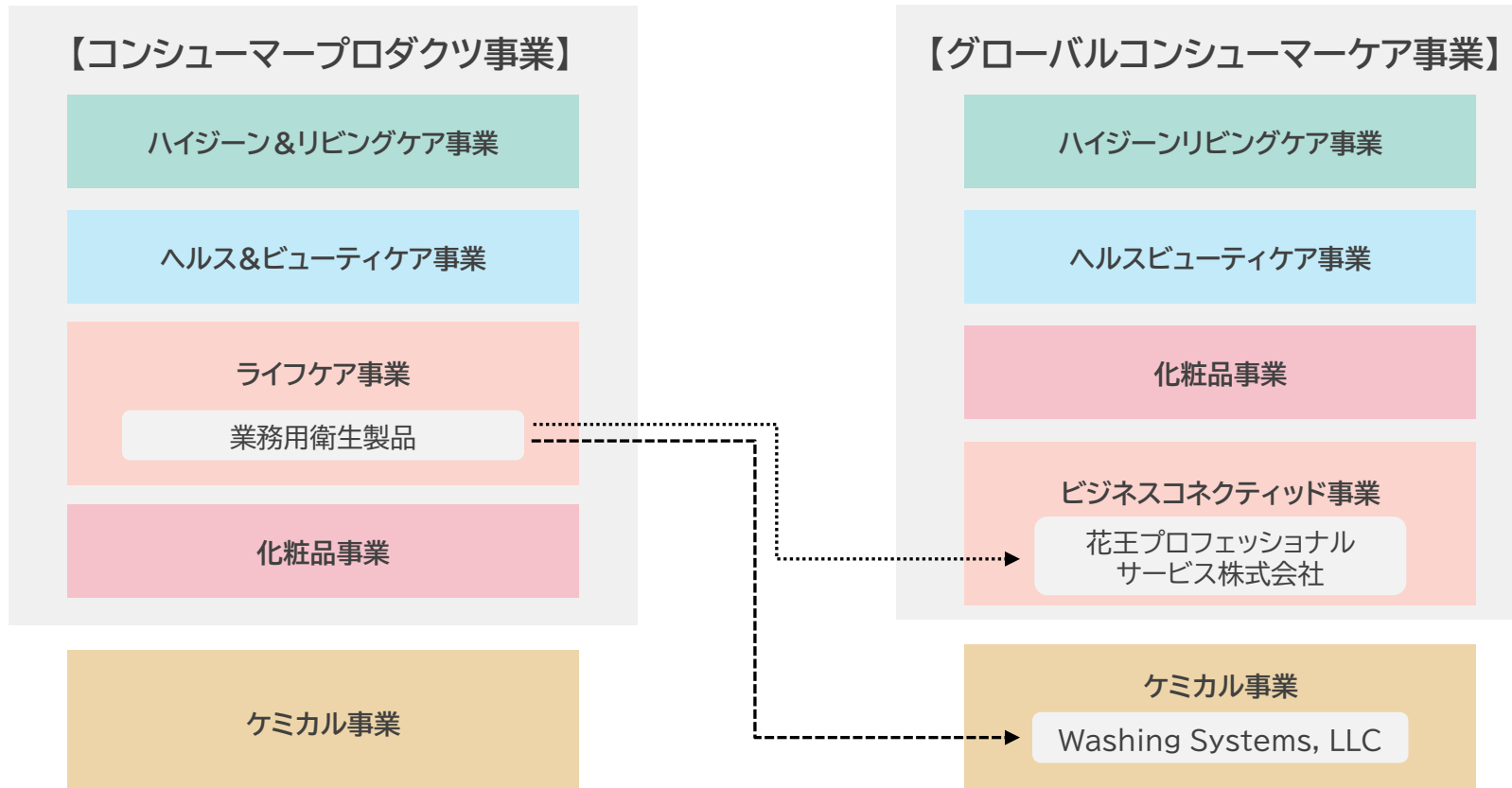
これまで以上にグローバル成長を加速させるために、2025年1月に以下の通り組織・機能を再編

【名称変更】

- ・「コンシューマープロダクツ事業」を「グローバルコンシューマーケア事業」に改称
- ・「ハイジーン&リビングケア事業」を「ハイジーンリビングケア事業」に改称
- ・「ヘルス&ビューティケア事業」を「ヘルスビューティケア事業」に改称

【新設】

- ・生産性のさらなる向上と、社内外との連携を強化し、新たなビジネスを創出する「ビジネスコネクティッド事業」を新設
従来、ライフケア事業に含まれていた業務用衛生製品(Washing Systems, LLCを除く)とライフケア製品等で構成



Kao

きれいを こころに 未来に

