

開催日: 2023年9月1日(金)

議題: ① 事前質問回答
② 質疑応答・意見交換

スピーカー: 代表取締役 社長執行役員 長谷部 佳宏

① 事前質問回答

構造改革の詳細について

- 詳細を現時点で公表できない理由は関係者への説明が完了していないため。ベビー用紙おむつの中国自工場生産終了を例に挙げると、政府、原料メーカー、取引先等との交渉が全て完了しないと公表できない
- 全体の半分強を占める機械や原材料に関する交渉をほぼ終了している。残りは人に関連する部分で、これから対応を進めていく
- 今後、交渉が完了したものについて公表可能なものは順次内訳を公表していく

構造改革の実現性及びリスクについて

- 内容については監査法人も合意済み。合理的な根拠をもとに計画を策定している
- 構造改革費用600億円の中には、ブランド等の資産売却による収益も含まれている。売却金額によっては、費用の合計は変わってくる可能性もある
- なお、費用の中には公表済みの化粧品事業に関する構造改革費用も含まれている

社長就任2年半の振り返り

- 50%以上は自分の想定通りには進んでいない。それが業績に表れていると認識している
- 今後取り組まなければならない課題は概ね把握できたので、現在急ピッチで着手している

② 質疑応答・意見交換 要旨

1) 花王は実質的に労働組合が無い会社だが、構造改革における人財構造改革推進の部分を進めるうえで、今後どのような手続きが必要になってくるのか？

人に関する部分については十分なコミュニケーションが必要だと認識している。そのため今回の構造改革により、社員とのコミュニケーションが今後重要になってくる。

管理職を中心に今回の方針に賛同していない社員も一定程度いると認識している。そのような社員を対象に状況に応じて、会社の方針に従い留まるのか、それとも会社を去るのか決断を迫る必要もあると考えているのか？

これから我々が目指す事業ポートフォリオの中で、その人が持っている能力を最大限発揮できるかどうかを一つの目安としている。本人の意思、会社の認識、そして新しい事業ポートフォリオの中で発揮される本人の能力の有無。この3つの要素がそろっている事が重要だと考えている。

2) 構造改革費用600億円の内訳について。キャッシュアウトを伴うものと伴わないものの割合を教えてください。

キャッシュアウトを伴うものは600億円のうちおおよそ半分以下。

利益改善効果については、投資効率が悪く成長性が低い事業にメスを入れる。ここ数年でSKUが増えすぎたので、売上・利益共に貢献していないSKUは減らしていく。それに伴い、関連する人件費、マーケティング費用、在庫管理費用等が減る。こういった削減効果を合算すると、2025年以降で年間約300億円の利益改善効果が見込まれる。

化粧品事業以外で構造改革の対象となる事業はそれほど無いという認識で良いのか？

化粧品事業以外の事業も含まれる。在庫過多となっている原材料や過剰な設備が対象となる。

3) 今回の構造改革は具体的な金額も発表されていて実現の可能性が高いと考えているが、リスクが生じるとすればどこか？

構造改革費用600億円のうち概算で2/3（400億円）は実施が確定している。残りの1/3（200億円）は交渉を要する変動因子を含んでいる。

4) 構造改革のうち今後変動する部分が1/3とのことだが、その中身について教えてほしい。

3つの施策、①「非効率事業の抜本的戦略見直し・再編」、②「人材構造改革推進」、③「稼ぐ力の改革」のうち①については約2/3、②については約1/3はおおよその目途がついている。これに③による限界利益の改善効果をプラスして利益改善効果を生み出していく。

原材料の廃棄や設備に関する部分は目途がついているので、今後は人に関わる部分について社員の納得性のあるキャリアプランを提示できるよう取り組んでいく。

今回の構造改革は2023年から2024年にかけて実行するとの事。だいぶスピードが上がったと感じている。一番の要因はどこにあるのか？

従来は投資対効果の管理が不十分だった。PLを重視していた為、一時的な売上や利益の増加はあっても投資対効果の改善はなかなか見られなかった。そこでROICを導入し、投資対効果の観点から意思決定を行うやり方に変えた。

ROICの導入に関しては社外取締役の西井氏の影響も大きい。構造改革について今までの経験から様々なアドバイスを受けている。この点も決断力が上がった要因の一つだと考えている。

5) 構造改革の対象となる設備の処分方法も含め、2024年度の有形固定資産の考え方について教えてほしい。

売却する設備に関しては売却先候補のリストアップは終了していて、候補先の中からどこの企業を選ぶかという段階にきている。売却先が明確になった時に、詳細はお伝えしたい。

6) 中期経営計画「K27」の営業利益目標の実現可能性について。これまでの数字の作り方と何が一番違うのか。今回の目標値に込められたメッセージと合わせて教えてほしい。

今までは事業部から出てきた数字を積み上げ方式で纏めていた。今回は経営として、目標とする数字を決め、それを事業部単位に落とし込むやり方に変えた。公表した数値は必達目標として設定しているため、少し保守的な数字に見えるかもしれないが、社内では公表目標を上回る事業計画を作り取り組んでいる。

外部環境が変化した時の、目標に対するフレキシビリティはどのように考えればよいか教えてほしい。

様々なオプションを用意し、地政学リスクや原材料リスクが発生した時でも最低限実現可能な数字を織り込んで計画を作成している。中国の事情は大きく変わってくると思うが、今までのビジネスを通じて自分たちのやるべきこと、注意すべきことは概ね理解しているので、その経験に基づいて中国での事業を進めていく。

事業環境の変化の中で、想定よりもROICが下がってしまうことがあれば、追加的な構造改革を実施する可能性もあるのか？

ROICが大きく下がるようなことがあれば、新たに構造改革を実施しなければならないが、今回の600億円という数字は自分たちが改革すべき部分を全て洗い出して作成した数字のため、現時点では追加の構造改革は想定していない。

7) 今回中国のベビー用紙おむつに係る有形固定資産を減損しているが、競合のひとつは4年前に同様の減損を行っている。競合他社と比較してなぜ4年も遅れたのか？

ベビー用紙おむつに関しては2010年頃まで遡って説明する必要がある。まずメリーズが売れ出したことで、中国ではベビー用紙おむつに対して現地メーカーに対する育成支援が開始された。これによりコスト面を中心に現地メーカーが大きな優位性を持つようになった。次に2015年頃から薄型のおむつが流行し始めた。メーカーの立場からすると、ある程度の厚みは排尿後の通気性を確保する観点から必要不可欠だが、薄型へのシフトが進んだことで厚みを残したメリーズにとっては逆風となった。おそらく競合他社はこの時点でプレミアムにシフトするという判断をしたと推測するが、我々は長時間使用した場合はメリーズが圧倒的に肌に優しい、というデータもあった関係で判断が遅れた。その後も流行が変わることは無く、我々が現地生産を続けるには厳しい事業環境が続いたため、このタイミングで減損損失を計上する事となった。

なお、中国のベビー用紙おむつの減損に関しては、まだ売却益等の見積もりが確定していない部分もあるので、今後追加で費用が発生する可能性もある。

8) 今回の構造改革が成功した場合、カルチャーが良い方向に変わる事を期待している。一方でカルチャーはそう簡単に変わるものではないため、元に戻ろうとする圧力も発生すると推測している。そうならないためにどういった仕組みを考えているのか？

従来のマトリックスマネジメントは意思決定が遅くなるデメリットがあったため、各部門からエース級の人財を集め、事業単位ごとの小さな組織を作り、各自の責任のもと意思決定を行う組織マネジメントを新たに採用した。それぞれが部門の代表として主体的な責任を持って働くことになるため、当然やりがいも増える。ここで成長した人財が元の組織に戻った後に、次の世代のリーダーとして活躍することを期待している。このようなサイクルが定常化すれば、構造改革を実施する前の状態に戻ることは無いだろうと考えている。

9) 今回の構造改革の必要性を認識し始めたのはいつ頃か？また事業環境の変化等の問題もあると思うが、この構造改革により事業構造を変えることができれば、営業利益1,500億円以上の水準に戻すことは高い確度で実現可能と考えているのか？

構造改革が必要だと感じ始めたのは2021年の後半から。その後2022年に原材料価格が高騰した。当初は原材料高が利益にこれだけのネガティブな影響を与える事は想定していなかったが、この事により花王の事業の弱い部分も明らかになった。同時に構造改革を実施しないと、たとえ原材料の価格が戻ったとしても、このままではじり貧になることが明確となったため、構造改革を行うことを決めた。

まずは膿を出し切り、そのうえで成長戦略を実践すれば必ずプラスの方向に進むことが出来ると考えている。

構造改革をやり切るうえでのリスクは？

会社が決めた方向性の中で、社員が納得し自らのモチベーションを高めながら取り組むことが出来るかどうか重要。そのため社員エンゲージメントは非常に重視している。ここを向上させるために、マネジメントと社員の対話の機会を増やし、お互いの考えをすり合わせしながら理解を深めていく活動を会社全体で進めている。この活動が定着すれば、必ず社員エンゲージメントが向上すると期待している。

10) 「K27」において、どの事業がどの程度貢献する見通しなのか教えてほしい

スキンケア事業については自信を持っている。特にアウトースキンと言われる、皮膚に塗る塗膜に関する技術については群を抜いていると思う。今までは上手く塗れているかどうかは感覚に頼るところが大きかったが、デジタルの進展によりUVケア製品が塗られているものと塗られていないものの違いが、普通のスマートフォンカメラを使って表すことができるようになってきた。これによりその人にあった化粧品やスキンケア製品の塗り方が分かるようになり、今までイメージ戦略になりがちだった領域に定量的な精度を示すことでアプローチすることが可能となった。

ヘアケア事業においては、アレルギーが出ずに発色性の高いカラーリング技術を持っているのは花王だけであり、競合他社からもライセンス使用を依頼されるほどである。

こういったオンリーワンの技術をグローバルに展開することで、花王を選んでくれるお客様が増え、高付加価値化につながると期待している。

11) 投資管理について。例えば、インベストメントコミッティのようなものを設置し投資に関する意思決定を早く行うといった仕組みは持っているのか？今の花王にとってはROICで管理していく方が適していると考えているが、その点について花王の見解は？EVAとROICの2つの指標を併用する意味とあわせて教えてほしい。

ROIC管理を導入したのは分解がしやすくどこが問題なのかすぐにわかるため。一方EVA経営は花王がこだわってきた部分。全体の業績管理としてのEVAと部分管理に最適なROICをクロスリンクさせて活用していこうと考えている。

投資管理に関しては会計財務部門の役割を、従来の会計報告から財務戦略まで担当する組織に強化することで対応している。会計財務部門は投資に対してどの程度回収できたか報告するが、デジタル化が進んだ事でデータ化が進み投資管理に活用できるようになった。また取締役会でも過去の投資案件に関する振り返りを行っている。

12) ROICは先行投資をしっかりと行った上で管理していくべきだと思う。会社が常に成長軌道に乗ることを目指しているということを開示上も示してほしい。

ROICに関しては一長一短であることはわかっている。ROICだけをベースに管理するつもりは無い。構造改革がきちんと達成できたのか、成長戦略が軌道に乗ったのかということを示せるようにしていきたい。

13) 構造改革費用の固定費の一つである原材料とはケミカル事業に関連した原料になるのか？

例えばおむつの場合はパルプや繊維。長期保有している在庫も含まれる。

固定費の内訳としては、原材料在庫のほかに設備、建物、土地の管理費用、繰延税金資産の取り崩しなど。

構造改革を実施した後も売上は減少しないという理解でよいのか？その理由は？

不採算となっている一部の事業はカットするが、事業全体から撤退するわけではないため、構造改革が売上に与えるインパクトはほとんどないと見込んでいる。

原価率が過去10年間で上昇している。今後の対策やどの程度下げるなどの目標があれば教えてほしい。

為替、原材料価格高騰等の外的要因もあるが、この10年間で店舗における売り場面積の確保を優先した結果、SKU及び在庫は約2倍になったが、1品あたりの利益率は下がってしまった。今後はSKUを集約し店舗当たりの回転率を上げて利益改善を目指す。

- 14) ベビー用紙おむつについて。日本に輸出用の生産拠点が残るとい理解で良いか？その場合為替リスクと海外の需要変動リスクを負うことになると思う。固定費の削減のみで対応可能なのか？国内工場の稼働率、今後の計画についてもコメントがほしい。**

ベビー用紙おむつだけでなく、大人用、生理用品を含めたサニタリー事業全体で一番効率が上がる形をとっていきたいと考えている。

基本的には現地生産が一番望ましいとは思いますが、中国のように難しい市場もある。国内・海外拠点をあわせてグローバルな視点で、我々の技術が優位性をもって展開できる市場はどこかを考慮しながら事業を進めていく。

構造改革費用の上限を600億円に据え置いている理由は？今後費用が追加される可能性はあるのか？

今回自分たちが実行できることを精査した結果600億円という金額を設定した。他に考慮すべき事象が発生し金額が大きく変動することがあれば、改めて発表する。

地政学リスクや技術が流出するリスクを考慮すると、生産体制は今後変えていく必要があると考えているのか？

事業の性質によって異なる。例えばベビー用紙おむつは設備の稼働率によって収益性の90%以上が決まる。化粧品やケミカルはキーテクノロジーや作り方のノウハウなどによって技術の流出を抑えることが可能。つまりキーとなるエッセンスの部分を生産拠点に渡さないことが重要であり、この点を意識しながら生産体制の整備を進めている。

- 15) 中国の出生数が減少している点や、消費者も現地生産品を好むようになってきている状況を考慮すると、ベビー用紙おむつの生産体制を見直したとしても楽観視は出来ないと考えている。2024年の売上についてはどのようにみているのか？**

売上の拡大を目標とするのではなく効率化と利益率の改善に注力していく。出生数は減少しているが、依然としてベビー用紙おむつ事業にとって大きな市場であることに変わりはない。また日本産のおむつの需要もまだ大きいと考えている。

- 16) ベビー用紙おむつ事業全体における今後のアジアビジネスの見通しについて教えてほしい。**

中国の現地メーカーは自国の消費よりも輸出の方が増えてきている。そのため、今後中国メーカー製の安価な紙おむつがアジアビジネスに影響を与える可能性はあると思う。ただし、世界的に見れば中国は薄型が好まれる特殊な市場であるため、中国市場で好まれる紙おむつがそのまま普及していくとは見ていない。

また中国の現地メーカーは小規模な会社が多く、Eコマースを除けば一定程度の投資が必要な現地での販路の確保はそう簡単にはいかないと思う。

生理用品の需要がアジアで伸びているが、日本企業にとって有利な状況がしばらく続くと考えているのか？

生理用品はベビー用紙おむつや施設に入っている高齢者用の大人用紙おむつと異なり、商品を選択する本人が使用するため、その人に適した製品であることが重要だと思う。その意味では、安さよりも品質が大事だと思うので、すぐに中国メーカーが台頭する状況にはならないと考えている。

17) 花王は今までは流通から直接情報収集し、その情報をもとに素早く商品化する点が強みだったと思うが、消費者のEコマースへのシフトに伴い強みが薄れてきたと考えている。今回の構造改革やデジタルトランスフォーメーションによって再強化することは可能か？

現在幅広い花王製品ユーザーから得られる消費者インサイトを、小売側が持つデータと掛け合わせてデータベース化することで、消費者ニーズやそれらに対する我々の提案の仕方に関する社内インテリジェンスが向上している。これを花王ではプレジジョンマーケティングと呼んでいる。

新たに社外取締役役に就任した西井氏から今回の構造改革についてどのようなアドバイスや議論があったかを教えてほしい。

額面的なROIC管理ではなく、目標のROICを達成するために必要な様々な要件について色々とアドバイスを受けた。

18) Another Kaoの振り返りについて。2年半前の計画と比較して想定通り進んでいるのか？また今後どのように進めていくのか教えてほしい。

進捗としては当初の想定のお半分ぐらい。提携企業数は想定よりも少ないが、想定以上にトップ企業と組んでいる。2024年までには提携の話をいくつか発表したいと考えているが、まずは構造改革を優先して取り組んでいく。

ライフケア事業は今後どのように拡大していく計画なのか？

ヘルスケアに関連する部分を伸ばしていきたいと考えている。

19) 日本の化粧品事業の収益性は不採算ブランドの削減だけでは大きな変化はなく、人件費を削減しないと上がらないという理解で良いか？2025年の日本の化粧品事業とベビー用紙おむつ事業の収益性の見通しと合わせて教えてほしい。

化粧品については不採算ブランドを無くすだけでは利益率は上がらない。不採算ブランドに割いていたリソースを注力カテゴリーであるG11、R8に集中することで、高付加価値品の売上が伸び利益率が改善される。

ベビー用紙おむつ事業については、売上は維持したまま利益を確保する事業モデルへの転換を図っていく。

20) 化粧品事業において不採算ブランドを削減しリソースを集約した場合、マーケティング費用の削減・効率化と人件費の削減のどちらの効果が大きいのか？

ブランドの削減により売れない製品の店頭での在庫が無くなると、その在庫管理に関連した費用が減る。この部分の削減効果が一番大きい。

以上

注意事項

本資料に記載されている内容は、社長スモールミーティングでの質疑をもとに要約した当社の見解であり、その情報の正確性および完全性を保証または約束するものではなく、また今後、予告無しに変更されることがあります。

また、業績見通しなど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、実際の業績などは様々な要因により大きく異なる可能性があります。