

**・質疑応答要旨**

回答者:

代表取締役 社長執行役員 澤田 道隆  
代表取締役 専務執行役員 吉田 勝彦  
代表取締役 専務執行役員 竹内 俊昭  
執行役員 会計財務部門統括 山内 憲一

**1. 国内化粧品のカネボウ・ソフィーナはうまくいっているのか？もし環境が変わってしまったのであればその原因は何か？**

カネボウ化粧品ではドラッグ向けの DEW や専門店・百貨店ブランドのグローバル KANEBO、ソフィーナでは est やポーテ、グレイス、アルブランなど、スキンケアの大改革がうまく進んでいるかどうかは、まだ施策の途中なので評価できない。Sofina iP は伸びているが、もっと 3 ステップのスキンケアへつなげる必要がある。また、グローバル KANEBO の高価格ラインへの拡大や、この秋に改良する est も成功させたい。2017~2018 年に費用を使って施策を実行し、2019 年以降の売上・利益を伸ばしていきたい。

⇒ 日本のコンシューマープロダクツ事業の営業利益は対前年で 45 億円の増益だったが、化粧品がなければ利益はもっと大きかったはず。化粧品の影響はどの程度だったのか？

化粧品は年間では後半の売上・利益が大きい状況だが、第 1 四半期から利益が出る構造へ、またカウンセリングでもセルフ化粧品でも利益が出る構造へ、これまでのビジネスモデルを抜本的に変えようと考えている。化粧品競合他社に取り残されないよう強い危機感を持って、自分たちのやり方、あり方、考え方をトップダウンで見直したい。

**2. 費用の効率化について、上期の進捗状況は？IFRS 第 15 号早期適用のため販管費の変化がわかりにくい、販管費率は下がっているのか？あるいは使い方を変えてその効果が出ているのか？**

対前年+2~3%の費用を使って、売上を+5%伸ばし、+8%の利益を出す方針で進めている。事業によっては先行投資や新製品の出し方もあってばらつきはあるが、全体として予定通り進捗しており、このまま継続していく。

⇒ 販管費及び一般管理費が対前年 110 億円増加しているが、これまでのやり方だったら、更に増えていたということか？(説明会資料 P.9)

そのとおり。販管費及び一般管理費は、2016 年は売上高比 44.4%、2017 年は販売制度改定および IFRS 第 15 号適用の影響を除くと 42.8%となり、少し改善している。(説明会資料 P.5)

**3. ベビー用紙おむつの最近の貿易統計を見ると、酒田港からの輸出は過去最高に近いところまで回復してきている。中国の 45%伸長も大きな要因はベビー用紙おむつで、またロシアも非常に伸びているのではないかと見ているが、今後の生産能力の増強をどう考えているか？先般タイで取得した土地はどうするのか？**

国内はこれまで生産能力を増強してきたので、その有効活用を重視している。海外では、中国で現地生産のメリーズが伸びており、またインドネシアでは現地生産のパンツタイプのシェアがボリュームゾーンで 10%、全体でも 8%を超え、今後は 20%を目指したい。海外で増設が必要だと考えている。タイの土地はいろいろな使い方を考えている。

**4. ヒューマンヘルスケア事業は米州で事業を始めたのか？(説明会資料 P.6)**

販売実績の米州にオーストラリアが含まれており、メリーズをテスト販売している。

## 5. 中国とインドネシアのペーパー用紙おむつの市場環境はどうか？

布おむつから紙おむつへの転換率は、中国が5割、インドネシアが4割。

中国では一人っ子政策の廃止と、さらに内陸部への展開拡大を考えると市場伸長の余地は極めて大きい。またテープタイプからパンツタイプへの移行や、プレミアム比率も上がってきており、まだまだ伸びる余地がある。

インドネシアも転換率がまだ低く、市場は伸びると見ている。テープタイプではなく利益率の高いパンツタイプが中心。ボリュームゾーンと低価格帯で伸びているので、売上・利益の大きな伸びは難しいが、まだプレミアムゾーンが形成されておらず、所得の伸びにともなうプレミアムゾーンへの移行が見込まれ、出生率も高いのでポテンシャルは大きい。所得が上がってくると、何度もおむつ交換をせずにすむ吸収力重視から、肌へのやさしさ重視へと変わるので、通気性の良い、かぶれないおむつとして育成してきたメリーズが受け入れられる可能性が高いと見ている。

中国とインドネシアはアジアで今後も期待できる市場と見ている。

## 6. 花王は、日本では弊社による全国への強い配荷力が収益の源泉の一つだと思うが、eコマース市場の拡大など環境変化に対して事業のバランスを変化させる際の考え方や時期は？

花王は直販体制で流通に近く、消費者の声を反映しやすいという、一気通貫の販売体制が強みだが、その強みがeコマースの拡大により弱みにならないよう、デジタル部門を強化するなど対応している。今後も柔軟に販売体制を変えていく。

⇒ eコマースが台頭する中、直販体制にともなう人件費や固定費のウェイトが大きいと思うが、それを改善する具体的な方策は？

eコマースを活用するため、組織を変更し、費用管理をしながらテレビコマーシャル中心の広告宣伝をデジタルでの価値伝達へと変えてきた。花王のeコマース比率は日本ではトイレットリーで5%、化粧品で4%とまだ低い。これまで進めてきたことを強化していく。

## 7. アジアは、化粧品やヒューマンヘルスケア事業が好調だったにもかかわらず、コンシューマープロダクツ事業が対前年7億円の減益となったが、ファブリック&ホームケア事業の競合対応費用と原材料価格上昇の影響がそれほど大きかったのか？アジアの原材料価格は、市況の動向から早いタイミングで影響するのか？天然油脂価格は下落、石化原料は上昇とのことだが、パルプはどうか？

アジアでファブリック&ホームケア事業の原材料価格の影響はそれほど大きくない。タイ・インドネシアの競合攻勢の中で、衣料用洗剤のシェアを維持するために費用が必要だったが、その効果がまだ出ていない影響が大きい。

原材料価格はしばらく遅れて影響するが、その費用よりも売上を伸ばすことで利益を出すために対応した。

パルプの価格は若干上がると見ている。

## 8. eコマースでは、小規模なものやあまり知られていない商品が伸びている。全国に広く流通している花王のナショナルブランドに競争優位性はあるのか？eコマースを伸ばすためにどのようなカテゴリでどういう売り方をするのか？

花王は、実店舗の売り場で、どういった商品の並べ方をすればいいのか、どういった売り方をすればいいのか、これまでずっと提案してきた。eコマースも実は同じ。商品をもっと見てもらえるように、eコマースの利用形態がパソコンからスマホに変われば画面への商品のレイアウトも変更するなど、いろいろな使い方を研究し、eコマースでの売り方を流通に提案している。

また、スモールマス向けの商品も増えているので、それをいかにそれぞれのお客さまに伝えるかということも協働しており、実店舗で培ったノウハウが活かせる部分もある。新たな取り組みとあわせて、やれることはまだまだある。

おむつや洗剤などの大きな商品は、eコマースの利便性が活かせてもっと伸ばせるし、またeコマースチャネルをうまく使ってビューティケアやヘルスケアであまり目にしないようなブランドが伸びているが、ここも花王の研究開発力とマーケティング力を活かしていける。ヘアケアでは、改良したメリットピュアンでテレビコマーシャルをせず、SNSなどデジタルを中心に展開しているが、シェアが2~3%まで伸びている。このような、ライフスタイルに合わせた、これまでマスではできなかったような商品の展開は、小さなセグメントに多様化しながらやっていく。

⇒ **花王では小売店チャネルとの競合が相対的に少ないと思われる、プレミアム化粧品のeコマースをどう見ているか？**

プレミアム化粧品のeコマースは、小売店と競合しない部分でチャレンジしていきたい。

**9. ファブリック&ホームケア事業の営業利益は対前年26億円の減益だが、国内もアジアも競争が厳しかったのか？ eコマースでは小さなメーカーが情報をたくさん提供して柔軟剤を販売するなど、スモールマス化しやすい競争環境だが、どう対応するのか？**

ファブリック&ホームケア事業の対前年26億円減益は、アジア・日本がほぼ半々だが、日本は原材料価格、アジアは競合対応費用のウエイトが高い。

eコマースのスモールマス市場では、1位のメーカーが次々に入れ替わっているが、花王は、安定して商品を提供し続けられる、花王らしいeコマース、プレミアムのあり方にチャレンジしたい。

**10. DEW から発売される新スキンケアは肌のハリを訴求しているが、シワ改善の新商品が望まれているのではないかと？**

シワに関しても研究している。ハリは、シワだけでなく色つやも含め顔全体がよい形に見える表面の状態。ソフィーナも、ホリスティックに部分的ではなく体全体で美を捉えている。

**11. 昨年2016年9月の化粧品事業説明会で“One Sofina”戦略について話があったが、その進捗と今後について確認したい。**

ホリスティックに体全体の状態を良くする考え方でスキンケアを強くしながら、ソフィーナブランド全体を拡大させる。いろいろな角度からソフィーナの価値を集約し、根幹であるスキンケアを活かして伸ばしていきたい。それを今進めているところ。

**12. 米州でビオレが好調ということだが、その背景と継続性は？ 欧州でも同様の展開が見込めるのか？**

米州のビオレは、日本と同様にビオレと言えば洗顔料という考え方でうまくいかなかったが、現地メンバーが毛穴にフォーカスしてわかりやすくしたビオレチャコールが起点となり、米国の洗顔料でニュートロジーナに次ぐシェア2位となっている。米州のコンシューマープロダクツ事業は売上が対前年で29億円増、営業利益は34億円増となった。

このビオレを欧州でも米州と同じ考え方でドラッグストアに導入したところ、予想以上のスタートが切れている。日本でも毛穴パック発売から20年となり、米州の成果をフィードバックできるか考えている。

**13. ここ数年の成長ドライバとなっているベビー用紙おむつについて、日本、中国、インドネシアの上期の市場伸長率、花王の成長率、価格の動向をアップデートしてほしい。**

日本は少子化で大きく伸びていないが、中国・インドネシアでは、花王は市場伸長より大きく伸びている。この状況を維持していきたい。中国では製品を改良して性能を上げながら、プレミアムゾーンの適正な価格で展開したい。インドネシアでもやはり肌へのやさしさを基本に、市場伸長を上回る成長と適正価格で売上・利益の拡大をめざす。

⇒ 昨年は日本でインバウンド需要が減少し、シェアに変動があったようだが、花王のシェアはどのように回復しているか？

国内で転売目的の買い付けによる店頭での商品不足は販売改革で改善し、シェアも回復してきた。少子化で厳しい市場環境だが、たくさんの方にメリーズを使っただけのように取り組みたい。

以上

#### 注意事項

本資料に記載されている内容は、決算説明会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。