

開催日時: 2017年5月24日(水) 9:00-11:10 (セルサイドアナリスト12名)
 2017年5月30日(火) 13:00-15:00 (バイサイド 12名)

議題: ① 市場の状況/2017年12月期のポイント/第1四半期決算の概況ほか 20分
 ② 質疑応答・意見交換 95分

スピーカー: 代表取締役社長執行役員 澤田 道隆
 司会: IRグループ 渡部 満泰

① 市場の状況/2017年12月期のポイント/第1四半期決算の概況ほか

澤田

トイレットリー・化粧品市場の状況

- ・ 2017年1-4月の国内トイレットリー・化粧品市場はSRIで見るとそれぞれほぼ前年同期並み。
- ・ SRIは全国4,000店の小売店販売データだが、2016年のトイレットリー市場を見ると、消費者購入データSCIで12.7%を占めるEコマース(EC)をカバーしていない。SCIではSRIがカバーするチャンネルは前年同期比102%、ECチャンネルが113%。化粧品市場も、女性消費者購入データSLIで見るとSRIがカバーするチャンネルの構成比は30.4%・前年同期比101%。ECの構成比は19.7%・前年同期比103%。
- ・ ECの比率が上がってきている。

※ SRI,SCI,SLI: いずれも(株)インテージの小売店、消費者パネルデータ

2017年12月期連結業績予想達成のためのポイント

- ・ 脱デフレ型モデルをさらに深化させ、ボトムアップにより資産を最大化する。環境が大きく変化しているので、これまでのやり方を一から見直し、トップダウンで進める。
- ・ ヒューマンヘルスクエア事業を再び「利益ある成長」路線へ
- ・ 化粧品事業の大改革と利益率改善
- ・ ファブリック&ホームケア事業は営業利益率20%以上で売上を拡大
- ・ ケミカル事業の適正な価格転嫁と高付加価値製品拡大
- ・ アジアコンシューマープロダクツ事業の利益率改善・売上拡大(特に中国・インドネシア)
- ・ 欧米コンシューマープロダクツ事業の構造改革による利益率改善
- ・ M&Aの積極化(主な対象はケミカル事業・業務品・ヘアサロン関連のBtoB)

2017年12月期第1四半期連結決算の概況

- ・ 第1四半期は営業利益が対前年同期42億円増益となったが、通期の営業利益2,000億円は対前年144億円増益の高い目標。競争環境が厳しくなる下期に向けて、上期に少しでも前年実績を上回っておきたい。
- ・ ヒューマンヘルスクエア事業はベビー用紙おむつ・めぐりズムが好調で計画を上回った。
- ・ ビューティケア事業は計画を若干下回った。マスキングケアが好調。米国ではビオレがニュートロジーナに次いでシェア2位に、ヘアケアはJohn Friedaが厳しく苦戦。化粧品は下期に施策を予定しており、6%伸長をめざす。ソフィーナは好調なSofina iPから基本ケアへの展開をはかる。
- ・ ファブリック&ホームケア事業はほぼ計画どおり。国内が順調。タイではP&Gが衣料用洗剤に参入し競争激化。
- ・ ケミカル事業は計画を上回る。原料価格上昇を製品売価に転嫁できた。直近では原料価格が急落しており、下期は値下げ圧力が予想される。原料価格に左右されないよう高付加価値化を進める。

② 質疑応答・意見交換 要旨

回答：澤田

1. ユニリーバは米国のグルーミングのカテゴリーで P&G を攻めている。ユニリーバの事業と競合しないベビー用紙おむつで、今こそ花王も米国の P&G を攻める時ではないか？**M&A はケミカル・業務品・ヘアサロン以外にサニタリーの分野は考えていないのか？なぜヘアサロンで M&A が必要なのか？****欧米への攻め方をどう考えているか？**

現地メンバーと議論している。今までに M&A で得たブランドは一部を除いて伸ばせていない。原点に戻ってやり直す。欧米コンシューマープロダクツ事業で売上高 2,000 億円・営業利益率 10%を超えるための準備をしている。

ヘアケアの資産を最大活用するためには、サロンでの活用が重要。美容師等のプロフェッショナルの使用によって、花王に足りない技術や知見から新たな可能性が見出されるメリットは大きい。それをプレミアムマスのシャンプー・リンスやヘアスタイリング剤、ヘアカラーに活用できる。

ヘアサロンの M&A でなく既存の Goldwell ブランドではできないのか？

十分ではない。

P&G、ユニリーバ、ロレアルと戦うためには、プレミアムニッチ戦略で、とくに欧米は小さく鋭く切り込んで広げていく。日本のやり方では勝てない。

2020 年に欧米コンシューマープロダクツ事業で営業利益率 10%をめざすには、今年中に手を打たなければ間に合わないのではないか？

構造改革で効率的な資産の最大化を進めつつある。成長のための売上拡大のアイデアを議論している。

米国でビオレがうまくいっていることで、欧米への戦略の糸口が見えてきたのか？

ビオレは、日本のようにブランド力のない米国では、日本と同じことをしても売れなかった。現地メンバーの発想と消費者視点でビオレの持っている資産を見直し、毛穴の黒ずみを落とすことに特化した。容器も目立つよう黒に変更した。マスキングケアの市場で 10%以上のシェアを得ている。同じブランドで技術があっても、消費者視点でなければいけないことを物語っている。狙いを絞ってニッチに鋭く入って広げたことが成功につながった。

欧米でヘアケアの収益性が低い。中長期的にグループ全体の利益率を上げるためには、収益性の低い事業を縮小するという選択肢はあるか？

欧米のヘアケアには、ヘアサロンと、プレミアムマスの John Frieda と Guhl しかない。なんとかして John Frieda ブランドをリニューアルして立て直したい。John Frieda ブランドだけで十分かどうかも考えている。欧州ではマスキングケアのビオレを展開し始めたことで、マスキングケアと合わせてヘアケアを強化していきたい。

ヘアケアは世界的に収益性が高くなく、とくにマスでは競争が厳しいが、やり方がうまくいけば収益性は上がるのか？

シャンプー・リンスは香りなど SKU を多く揃える必要があり、マーケティング費用も大きいので厳しいが、シャンプー・リンス以外のカテゴリーも含めて総合的に伸ばしていきたい。

2. マーケティング投資のため、化粧品の利益率改善は2019年以降になるという計画は変わっていないか？

変わっていない。2020年に売上高3,000億円、営業利益率10%をめざす。2015年11月に Sofina iP、カネボウ化粧品は2016年9月にグローバルブランド KANEBO を発売した。2017年下期以降にさらにスキンケアの強化を図る。2018年までは投資が先行するがその後利益率の大きな改善をめざす。

第1四半期は国内化粧品が対前年同期減益だったがどのような状況か？

化粧品は構造的に第1四半期の売上・利益の構成が小さいが、収益性が低いのは中価格帯が中心で人件費が大きいことが要因。利益率の高い競合各社は、基礎化粧品を含めスキンケアの高価格帯が堅調。化粧品で生き残るには、高価格帯のスキンケアで憧れや世界観のあるブランドを醸成する必要がある。新しいブランドを立ち上げることも一つの方策かもしれない。欧州販売しているカネボウ化粧品の高価格帯ブランド SENSAI のアジアや日本での販売の可能性も議論している。

化粧品は高価格帯のスキンケアがめざすべき方向性ということでしょうか？

その通り。持てる研究開発資産でスキンケアを改革する。

研究開発資産は十分あると思うが、化粧品はやはりラグジュアリー感が重要なので、それを生み出せるクリエイターのような人材が必要ではないか？

SUQQU や RMK は、クリエイターを使っとうまくいっている。基礎化粧品はラグジュアリーブランドを確立したい。

メイクアップについてはどう考えるか？

メイクアップは高価格帯だけでなくセルフが重要。セルフでは KATE や media がうまくいっている。一方、シェアは小さいが中小メーカーが大きく伸びている。高価格帯では RMK が好調。中価格帯ではメイクアップをスキンケアにつなげる必要がある。それぞれに対応策を考えないといけない。

化粧品は2017年売上高が対前年6%伸長の計画で意欲的だが、下期にどのような施策を予定しているのか？

まだ詳細を公表できないが、スキンケアをリニューアルする予定。

化粧品は対前年6%伸長の計画だが、2016年は Aube の返品引当があったのでハードルは少し下がる。6%という数値目標よりスキンケアの大改革が予定通り進められるかどうか重要。K20 とその次の2030年の目標をめざす。

日本のスキンケア市場はこれまで美白が中心だったが、シワを改善する化粧品など競争激化が予想される。市場の見通しと戦略に変化があるか？

シワの改善は、現在販売しているハリ美容液が好調であり、差別化できる。化粧品には世界観とヒット商品が必要だが、それらが足りない。Sofina iP は好調だが、それをきっかけとして基本ケアにつなげないといけない。昨年、月下香から抽出した成分でソフィーナのスキンケアを刷新したが、価値伝達できていない。これができればインバウンド需要も伸ばせる。

化粧品は、苦しいからこそ人員削減など一歩踏み込んだ改革ができるということがあるのではないか？また、化粧品市場の2割がECチャネルとのことだが、ドラッグストアとの関係でできなかったECへの取り組みも、事業が厳しいことで流通から理解が得られるといったことはないか？

リーマンショック後に構造改革をして、人員とブランドを適正化したことで多少回復できた。しかしそれ以上必要な場合は士気が下がるので好調なときにやる方がいい。今は働き方改革が必要。たとえば美容部員を増やさずに配置を見直すことで、セルフ店舗で利益を出す一方、増員によってカウンセリングを充実させて売上を伸ばすなど。

逆に、社会環境が変わった時にやれることがある。中国のメリーズは、ECとベビー専門店が大きく伸びたから最後発でもシェアを伸ばすことができた。環境が変わったときにしがらみなく対応できるということはあるので、化粧品でどういうやり方があるのか考える必要がある。

国内化粧品でもECの必要性を考えるということか？

店舗販売とECではやり方を変えないといけない。体験型のプロモーションは今後も増やし、一方でECに注力する。店舗販売とECそれぞれに違うやり方で価値伝達していく。

シャンプーなどもECでやっているのか？

この春に上市したメリット ピュアンは、テレビCFではなくデジタル広告で価値伝達をしているが、店舗によっては5%のシェアがある。メリット、エッセンシャルのシェアがそれぞれ10%なので、新製品効果もあるかもしれないが、売れている。ノンシリコンで、他のカテゴリーの製品に使っている脂を吸収する泡の技術や、汗に反応して香り立つ新しい技術が活かされている。

化粧品は競合他社が比較的好調だが、構造改革の進捗状況と自己評価はどうか？ソフィーナとカネボウ化粧品の組織、ブランディング/マーケティングの課題は何か？こうすればもう少しうまくいったかもしれないということが何かあるか？

資産の最大活用のために、研究・生産・品質保証や販売など、見えない部分を一体化してきた。2015年11月にソフィーナ、2016年9月にカネボウ化粧品でスキンケアを強化する化粧品の大改革をスタートした。Sofina iPは好調だが、まだそれをソフィーナの基本ケアにつなげられていない。従来とは違った肌診断やカウンセリングがポイントになる。カネボウとソフィーナという目に見えるブランドは、それぞれ違うものでなければいけないから、別のやり方が必要。いかに違った世界観を作り上げていくかがまだ十分でない。技術を一体化したので、発想が同じでは似通った商品開発になってしまう。全体を上からもっとコントロールしないといけないという反省はある。また外部からブランドの世界観をつくり上げる人とのコラボレーションも有効だろう。

技術からのモノづくりだと似通ってしまうから世界観から分けるということか？

競合とは違うやり方で、それぞれのブランドの特長と世界観を作り上げないといけない。

化粧品は高価格帯のスキンケアをめざすということだと、あまり大きな変化は期待しづらい。ブランドを削減することは考えていないのか？

スキンケア強化のためにはカウンセリングの強化が必要。これまでに構造改革でブランドを削減してきたが、特長あるブランドの良さを明解に伝えられるカウンセリングをするために、さらなるブランドの選択と集中も必要。そうした商品設計とカウンセリングによって、一店あたりの売上を伸ばすことができる。

化粧品の利益率改善が実現できるかどうか、どう判断すればよいか？

スキンケア強化の化粧品大改革による売上伸長と、2018年までの利益率維持。2019年からの利益率改善を見て欲しい。

化粧品の利益率が改善できなかった場合、資産の売却や何らかのパートナーシップ、合併などはあるか？

考えていない。

3. 日本では昨年から EC で値下げ幅が大きくなっている。消費者の支持を得て EC が大きく伸びるとすれば、EC にはより多くの販促費を投入するのか？ EC での売上構成が増えることで増益が見込めるのではないか？

大きな方向転換は考えていない。日本で EC がどれだけ伸びるか、どういうやり方で価値伝達するかという問題。中国では若い女性はほとんど EC で購買しているようだが、日本は店頭での体験を重視する文化があって、中国ほど EC は伸びないと見ている。

今は市場が「マス」から「スモールマス」の集合体へと変化している。テレビ CF でなく、デジタルマーケティングなのか、店頭 POP なのか、化粧品ならカウンセリングなのか、イベントで体験してもらうのか、多様な価値伝達の方法を考える必要がある。電車の中吊り広告など、皆がスマホを見ていたら意味がない。

コンビニエンスストアなどが値下げを発表する一方、働き方改革で消費が上向き期待もあるが、今後のトイレットリー商品の価格はどうなると見ているか？

セブンイレブンやイオンが値下げをしたが、低価格商品が中心で単価の高い商品には影響が小さい。競合を含めメーカーは高付加価値商品にウェイトを置いている。楽天でも商品によって影響が異なる。

国内の 1~4 月の市場は、トイレットリー・化粧品ともにそれぞれ前年同期並みとのことだったが、トイレットリーでは単価は上がっているが数量が弱いということはないか？

対象となるカテゴリーの動向に影響されてしまうので、加味してみないといけない。例えば、衣料用洗剤では詰め替え品の大容量化が進み、次の買い換えまでの期間が長くなっていることで、対前年同期では減速している。

国内トイレットリー市場は対前年同期で微増、シェアは変わらないという見込みか？

シェアは市場+1~2ポイントをめざしたい。

4. ベビー用紙おむつの中国でのチャネル・商品戦略は？何をやっているのか？その狙いは？今後の課題は？

中国のベビー用紙おむつは口コミの影響が大きく、マーケティング活動より販売構造改革に取り組んでいる。並行輸入業者による EC での安売りにより、ブランドの価値が毀損しないよう、プレミアム感を維持する対策を進めている。昨年秋には改良品を発売した。

中国では上海家化との提携終了に伴う新しい取引先への一時的な初期配荷があり、第1四半期は大きく伸長した。第2四半期は計画通り進んでいる。最低でも2桁の成長をめざす。

このところまた日本で並行輸入業者の活動が見られるが、ECサイトが行う施策に伴う一時的要因の可能性はある。中国ではローカルブランドの数が大きく増えて、ベビー専門店ではほぼ半分のシェアを占めており、価格はメリーズより高いものもある。品質も全体としてレベルが上がってきている。2020年以降は、市場で現地生産品が主流になる可能性がある。メリーズは現地生産品も2桁伸長しているがまだ小さい。どう対応していくかが課題。

また、中国のベビー用紙おむつはこれまでテープタイプが中心だったが、パンツタイプの比率が上がってきた。新生児の肌にやさしいテープタイプと、1~2歳の肌に締め付けがなくやさしいパンツタイプの良さをそれぞれ価値伝達して、入口のテープタイプで取り込んだユーザーを、そのままパンツタイプへとつなげていきたい。

メリーズのテープタイプから使い始めたユーザーが他ブランドのパンツタイプにスイッチすることがあるのか？

中国では口コミで簡単にブランドスイッチが起きる。パンツタイプの比率が上がっていることは注力すべきポイントとなる。

中国のベビー用紙おむつは、2020年までは日本製が伸びると見ているか？

2020年まではそう見ている。2020年以降は市場の状況が一気に変わっていく可能性がある。

中国の販売チャネルはどのような構成になっているか？

2016年の市場構成比はECが4割強、ベビー専門店が約3割、GMSその他が2割強。ECとベビー専門店で注力してきた。一方で現地中小メーカーが増えてシェアを伸ばしている。他方、ハイパーマーケットではシェアが1位・2位でない定番に入らないので、メリーズの存在感は大きい。ここでシェアを伸ばすため注力することも重要。卸や小売店と協力して活動している。

中国ベビー用紙おむつ事業の2020年以降の戦略は？農村部にはどう展開していくのか？

2020年以降の戦略はまだ言えないが、今のままでは生き残れない。現地に根づくために安徽省合肥にある生産工場の増産も必要。準備を進めている。店舗がない農村部にもECで簡単に商品を届けられるようになった。沿岸部、内陸部、農村部という区分がもう必要なくなってくる。

中国でのベビー用紙おむつの最適なEC比率はどの程度と考えるか？

ベビー用紙おむつはかさばるので、現在の4割から5割が適正ではないか。中国市場全体のEC比率は2~3割なのでベビー用紙おむつはその倍近い。

中国の農村部は、人口は大きいても所得が低いのでマーケットではないという見方があるが、所得は低いが良いものは高くても買う需要があると見ているのか？

所得が伸びているときは良いものを求めるようになる。所得が伸びる時が勝機。中国・インドネシア・ベトナムそして今後はインドがそうなる。

中国のベビー用紙おむつの販売チャネル変更により、どのようなメリットがあったか？取引条件、コストはどう変化したか？マーケティング費用の効率化と販売チャネル改革はどう関係しているか？

上海家化との提携によって販売員の活動が効率化でき、利益率が高いまま販売チャネルの変更ができています。販売チャネルの変更は今年からで、流通との Win-Win の関係構築のためにどういう方法がよいのか見定めているところだが、メリーズが強いブランドになったことで、以前よりもメリットを享受でき、優秀な卸と有利に協働できている。

上海家化との提携終了によって販売しにくくなる部分はないか？

一部はあるが、全体としてプラスになっている。

中国のベビー用紙おむつの価格は落ち着いているのか？

落ち着いている。EC での安売りによりブランド価値が毀損しないよう対応している。

中国のベビー用紙おむつの流通在庫をどのようにモニタリングしているのか？

卸売業者とは在庫管理・セルイン・セルアウトの情報を共有している。

中国では昨年末から出生数が 2 割ほど増えているが、そのほとんどが 40 代の駆け込み出産なので、あと 1~2 年で出生数が減り、ベビー用紙おむつ業界は生産過剰になる可能性が高いと考えているが、それについてどう見るか？

今年 1 月下旬に、中国国家统计局が 2016 年中国出生人口は 1,786 万人(前年比 131 万人増・+8%) と発表した。今後も出生数は増えるとみている。またベビー用紙おむつへの転換率もまだ低い。

上海家化との提携終了によって、衣料用洗剤や生理用品など、ベビー用紙おむつ以外のカテゴリで大きな変化が起きることを期待できるのか？

すぐに大きくは変わらないが、新たな卸売業者とメリーズだけでなく生理用品や衣料用洗剤、マスキングケアも合わせて取り組むことができている。メリーズ以外でも利益が出るようになってきた。

中国のマスキングケアの状況は？

ビオレ・キュレルが好調。敏感肌用のキュレルは日本で 2 桁の伸長が続いており、アジアでもまだ規模は小さいが伸びている。化粧品でもカネボウ化粧品の freeplus が伸びている。

インドネシアのベビー用紙おむつの状況は？

好調。増産を検討している。

アジアのベビー用紙おむつは、未参入地域へ進出しないのか？

今は輸出で対応しているが、検討中。

生産拠点はどうするのか？

考えないといけない。中国・インドネシアの増産以外にも必要かもしれない。ベビー用紙おむつは基本的には地産地消が重要と考えている。

5. アジアコンシューマープロダクツ事業の営業利益率は2016年12月期は8.7%だったが、今後売上伸長にともないどのように改善していくのか？

アジアコンシューマープロダクツ事業の営業利益率は、実質10%を超えている。中国では、ベビー用紙おむつと合わせてマスキングケアの売上を伸ばすことで、利益率の改善が期待できる。インドネシアではベビー用紙おむつ、衣料用洗剤、スキンケア製品に投資しているが、利益は計画を上回っている。販売数量増にともなって利益率の改善が見込まれる。

6. グローバル競争を上回る成長のために、トップダウンのビジネスモデルでは、具体的にどのような組織や仕組みをつくるのか？M&Aで取得するのか？あるいはブランドのグローバル展開をスピードアップするような組織に変えるのか？

K20の目標は、営業利益率15%、売上高がCAGR+5%。営業利益は2016年の1,800億円から700億円の増益、CAGRで+8.6%なので、増収だけでは達成できない。費用は前年を上回ってもよいが、効率化することでこの差を達成する。今年はK20の初年度でこの目標は厳しいが、第1四半期から様々な費用が計画に対してどうなっているか、どう活用されているか、詳細にレビューしている。

これまでのやり方を一度否定して見直している。企業理念や文化は変えてはいけないが、働き方改革、費用の効率化をトップダウンで進めていく。

日々の業務や予算策定など、どんなやり方ができるか、ゼロベースで考えている。会議にしても、資料やプレゼン・議論のやり方を見直して、時間や費用を効率化できる。

たとえば、事業ユニットや研究開発、販売など、それぞれの部門で似通った調査を実施しているケースがあるが、トップダウンで見て必要な調査を無駄なくやれば効率化できる。広告宣伝や生産工場の業務も、組織の構造・人員配置も同じ。ボトムアップの業務をトップダウンで見直して集約し効率化する。

成長のため、M&Aを含めた新しい事業についてもトップダウンで検討している。利益率もトップダウンで見極める。M&Aは2020年までには実現して次の成長をめざしたい。

トップダウンによる効率化は、今まではなぜできなかったのか？

成長しているときは、イノベーションを生み出し、良いモノをつくって、利益率も高く、費用をかけてもそれ以上に成長できた。今は高いイノベーションのレベルが求められ、簡単にはいかない時代になってきたので、より効率化が必要になっている。

昨年ケミカル事業で買収したインク会社2社は、目標に対してどのような進捗か？現在は売上高・利益にどのように貢献しているのか？2020年にどうなる予定か？

インクの事業を構築するには4~5年が必要。米国Collins社、スペインのChimigraf社の買収で、印刷の世界を大きく変えることができると考えているが、取引先の採用決定までに時間がかかってしまうので、成果は2020年以降になる見通し。他にもBtoBのM&Aを検討しているが、すぐに成果を出すことは難しい。

M&Aは成果が出るまで時間がかかるので、K20はケミカル事業の貢献ではなく費用の効率化で達成するということか？

M&Aによる売上高・利益の連結分はプラスとなるが、事業の拡大には時間がかかる。

K20の営業利益率には、M&Aや新規事業の計画は含まれているか？

M&Aは含めていない。

ヘルシアは機能訴求やコミュニケーション方法、テレビCFを変えても回復できていないようだが、どのように復活させるのか？食品は、機能を訴求して習慣化させるような美味しさや容量などが必要だと思うが？

機能性表示食品も含めて競争が厳しい。美味しさを求めて「うまみ贅沢仕立て」を発売し、様々な角度からの価値伝達をしている。また、チャネル限定で発売した紅茶やモルトスタイルを全チャネルに拡大するなどして、ヘルシアは対前年同期を上回るようになってきた。伝え方や容量・価格などあらゆる可能性を検討して、復活させる。まずはヘルシアを復活させなければ、新しい食品を始めるのは厳しい。

ヘルシアの売上がどこまで回復すれば新しい食品を始めるのか？

社内で基準を決めている。食用油のエコナ以降も研究開発を継続してきたが、食品は簡単ではないので無理には参入しない。

K20の営業利益率15%達成のために、どこにどれだけ改善の余地があるのか？さらに高いグローバル競合のレベルにはいつ到達できるのか？

K20の営業利益率15%、2030年の営業利益率17%を達成するためには、化粧品やビバレッジなどの営業利益率を10%まで引き上げないといけない。さらに営業利益率20%をめざすためには、利益率の高い新規事業への参入が必要。清潔と健康の境界領域である衛生の領域で、利益率の高い新規事業を考えている。清潔・美・健康の領域を大きくしながら、境界領域も広げて新しい事業を生み出し、利益率の高い事業に成長させていく。

7. デジタルマーケティングへの取り組みの状況は？美容雑誌にSofina iPがよく出ているが、それ以外を目にししない。高価格帯の商品が中心なのか？何かPRが不足しているのか？

デジタルマーケティングが通用するのは、プレミアム・ニッチな商品。自分のための商品だと思ってもらうにはテレビCFよりもはるかに効率が良い。メリットピュアンなど、商品によってはデジタルマーケティングに特化している。雑誌には、商品を使用した美容ライターや関係者が、記事を掲載している。

8. 中期経営計画K20にはESGの数値目標が含まれず、事業中心の計画であったことを残念に思っている。ESGのマテリアリティがすでに決まっていて、2020年・2030年にめざすところを数値目標で開示されることを期待していた。ESGの数値目標についての方針はどのようなものか？

たとえば環境に関する目標など、日本と海外の考え方が違うところがあり、K20には盛り込まず、議論をした上で統合レポートに記載しようと考えた。11年連続でWorld's Most Ethical Companiesにも選定され、SDGsへの取り組みやガバナンスについても強化している。コーポレートガバナンスに関する報告書などに適宜記載しているが、伝わりにくくなっているかもしれない。

ESGに関する多くの数字が様々なレポートに記載されていて、一か所で見えにくいので、何が重要なものが第三者にわかりづらい。詳細な内容はそれぞれに記載されていていいが、大枠の考え方や、これだけは重要なのでこうしたいとい

うものがまとまっているとわかりやすい。

重要なことなので、どこかの機会に ESG に関してまとめてお話しできるようにしたい。

ラクラク eco パックについてレポートに記載されているが、単にエコ、あるいはユニバーサルデザインというだけでなく、これが商品の差別化につながり売上に結びついたという、エコからビジネスまでの一貫した流れを示すことで、事業に根づいた ESG だと言いやすいのではないか？

その通りで、ESG に取り組んだことが事業に連動するという見せ方をしないとけない。ラクラク eco パックは、まずは花王が市場に定着させて、業界をリードしていきたい。

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の内容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。