

## 概要と質疑応答要旨

8月26日、株主のみなさまとの対話を目的とした会社概況説明会を開催しました。社長の澤田から2017年の業績進捗、花王グループ中期経営計画「K20」に込めた想い、本質研究の深化、展開について説明した後、株主のみなさまからのご質問にお答えしました。

### 概要

日時：2017年8月26日（土）午後2時～午後4時

開催場所：大阪 Marriott 都ホテル

出席者数：応募申込みの中から当選された株主の方 85名

出席役員：代表取締役 社長執行役員 澤田 道隆 他 執行役員 6名



### 質疑応答要旨

#### 1. 化粧品ビジネスの営業利益率を上げていきたいという説明があったが、化粧品ビジネスの今後の見通しについてどのように考えているか？

皮膚科学に基づいた「効果を実感できる化粧品」として誕生したソフィーナの方向性と、機能だけでなく感性に訴えるモノづくりを推進してきたカネボウ化粧品の方向性があり、両ブランドで独自のポジションを得ていないといけませんが、部門横断的に通用する共通機能については一体運営を行っている。化粧品の利益率はまずは10%を目指す、それは途中過程の数字であって、将来的にはもっと高いところを目指していく。

#### 2. 女性の活用について会社でどのような取組みを行っているのか？

現在、執行役員に女性が2名（品質保証本部、コーポレーションコミュニケーション部門）、また、社外監査役に女性が1名いる。その他にグループ長・センター長クラスに複数人の女性の幹部がいる。グループ全体で見ると女性従業員の比率は5割を超えているが、それに比べると女性の管理職の比率はまだこれからで、経営層としては女性が活躍する場をもっと作っていく必要があると考えており、今後の活躍に期待して欲しい。

**3. 女性目線での商品をどのように開発しているのか？**

家庭品事業部門では従業員のおよそ半数を女性が占め、商品開発の責任者であるブランドマネージャーを務めている女性も多く、商品開発の過程に女性視点を取り入れている。また、商品開発などのために、消費者の声をお聞きする場でも多くの女性が活躍している。

**4. 商品開発に女性目線も大切であるが、シニア目線も大切ではないか？**

花王では、ユニバーサルデザイン視点ということで、子供からお年寄りまで、誰もが使いやすい商品開発を行っている。商品開発を担当する人達には、高齢者の感覚を疑似体験する時間を設けている。例えば黄色いサングラスをつけ高齢者の見え方、また重りをつけて家事をするなどの経験をし、それを商品開発に生かしている。もちろん、シニア世代そのものの意見も取り込んで商品開発をおこなっている。

**5. ヘルシアが最近厳しい状況のようだが、今後の事業展開を教えて欲しい。**

ヘルシアを日本で初めて特定保健用食品（特保）の飲料として発売したが、現在は多くの特保の飲料が発売され、ヘルシアの価値訴求がその中に埋没し、薄まってきた。また特保とは別に、機能性食品も出てきてヘルシアの存在価値が薄れてきた。現在、他社の商品とヘルシアの価値の違いを明確にしようとしている。ヘルシアの事業は花王の取り組む社会的課題のひとつである健康に貢献できると捉えている。今後の展開もこの方向に沿って考えている。

**6. 今後の海外戦略について、どのように進めていくのか？**

海外展開は3つに分けて説明する必要がある。ひとつはアジア、2番目は買収した会社・ブランドが多い欧米、3番目が新規展開国。2030年までに売上高の目標2.5兆円のうち、1兆円を海外からと考えている。アジアは幸いなことに、この10年で売上高は4倍になった。アタック、ピオレ、メリーズを中心に好調に推移している。国別には中国、インドネシア、台湾を中心として伸ばしている。欧米は買収したブランドを中心に展開しており、現在1,600億円位の売上高で営業利益率が約5%くらいだが、もう少し利益を出すためには、もともとのブランドの資産に花王の持っている資産を投入し、商品をプレミアムニッチで展開する。つまり、欧米には強い競合が既にたくさんあるので、1点突破で市場に入ってから拡大するという方法を取っており、そのためにもヒット商品が必要となる。そのきっかけとなるひとつの例としてピオレチャコールシリーズ（鼻の角栓を取るパックなど）があり、米州で好調に推移している。今年から欧州での販売も開始した。新規展開国には、中東、北欧、中南米などがあるが、順次検討していく。インドについては、これから販売網を作っていくのは難しいので、eコマースをうまく使っていきたい。

**7. 消費者の購買行動がeコマースにシフトしているようだが、将来的な構想は？**

現在、日本市場でのeコマースの割合は、化粧品20%、家庭品で13%位。eコマースに対応する専門部隊を設け、またビックデータの解析もしている。ネット販売に向いている商品と実店舗での販売に向いている商品とを使い分ける。一方、中国で伸びているのはeコマース。花王は中国では積極的にeコマースを活用し、うまくいっている。新しいチャネルにうまく乗ることが必要。日本も含め、今後伸びる販売チャネルで伸ばすことも必要になってくる。