2025年6月 社長スモールミーティング要旨

開催日: 2025年6月3日（火）

議題: ① 振り返りと経営改革の必要性 / 今後の経営ビジョン
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 振り返りと経営改革の必要性 / 今後の経営ビジョン

■振り返りと経営改革の必要性

- **株価**：構造改革の成果が出始めた 2023 年からの推移としては順調に伸びているが、最高値を示した 2019 年との比較においては未だギャップがある。
- **ROIC**：2019 年当時は 15%を超えていたが、その後 COVID-19、原材料価格高騰、アルプス処理水等の影響を受け、事業に潜む脆弱性が露呈した結果、下がってしまった。それに対し、構造改革を断行。ROIC を指標として導入し、各事業をモニタリングしながら ROIC を上げていく活動を進め、成果が出始めている。
- **業績**：2018 年から 2023 年までの 6 年間は営業利益の実績は予想を下回る結果となった。中国市場及びインバウンド需要に依存した事業構造であったため、各事業が抱えていた様々な問題点が見えづらくなっていたことがその背景。
- **営業利益構造**：2019 年時点で、化粧品事業や大きな投資が必要となるサニタリー事業に関して、不安定な中国市場に依存する事業を行っていたという土台の危うさがあった。それが 2024 年では、安定的な収益基盤を持つファブリック＆ホームケア事業とケミカル事業の構成比を上げ、スキンケアのようなビューティケア関連の事業がグローバルに成長していく段階に来た。
- **改革方針**：企業価値の向上を目指し中期経営計画「K27」の KPI を定め、現在改革を推進中（事業ポートフォリオ明確化、戦略的値上げ、各事業の自立採算性を高める ROIC 導入、高付加価値化、データドリブン経営、スクラム体制等）。

■今後の経営ビジョン

- **K27 の利益構造イメージ**：ファブリック＆ホームケア事業はアジアで安定収益を形成。これまで堅実な推移を示してきたケミカル事業は「利益ある成長」に舵を切る。この 2 事業が安定的に稼いだ収益をビューティケア（スキンケア、ヘアケア、化粧品）事業に投資していく。2027 年より先の将来において、真のグローバル成長を目指す形に変えていく。EVA・ROIC、海外売上高という経営数値上は 2019 年と 2027 年で近しいが、その中身・意味合いは全く異なる。
- **事業分野の特性と機会**：生活者がペイン（コストを掛けてでも解決したい問題や悩み）を重視して製品を選ぶファブリック＆ホームケア事業及びサニタリー事業は、日本を中心とするアジアにおいて、よりロイヤルティを高め安定的に利益を稼ぐ。設備投資が必要となる領域のため、参入障壁も築ける。一方、ビューティケア領域はゲイン（現状をより良くしたい気持ち）優先であり、色々な製品を試したいニーズ・つまりブランドスイッチが起こりやすいため、グローバル拡大を狙う領域と位置付けている。ブランドスイッチのしやすさは反面、出て行きやすさも併せ持つが、花王の強みである製品の「タンジブルさ（実感できる価値）」と「エビデンスベース」によってロイヤルティを高める戦略により、この領域での勝機を見出している。最少の設備投資で済むため、参入障壁も低い。販売網は必要だが、そこは AI で様相を一気に変えることができる。
- **グローバル・シャープトップ戦略**：「排他的独自性」と「拡大する社会ニーズ」に合致する製品に特化し進めていくことが、この戦略の原点。よって、ビューティケア領域を全方位的に手掛けるつもりは全く無い。ブランドスイッチし花王の製品に留まってくれる生活者に狙いを定める。
- 過去に買収してきたのはほとんどがビューティケア。グローバルに戦いに出る上で非常に魅力的な提案が出来る入り口を持つブランドを選び、足場を固めてきた。現状 43%程度の海外比率を、ここから飛躍的に伸ばすことが必須。この方向性で、正しく、大きく進めていきたい。

② 質疑応答・意見交換 要旨

1） 海外の成長が数字で見えてくるのはいつ頃か？スキンプロテクションの1Qの成長は想定よりも低いのではないか？

現在、海外成長に向けた準備段階である為、業績に大きなインパクトを与えるレベルではない。K27の後半に向けて成長のスピードを加速させ、目標を達成させていく。その後も安定して伸ばしていくことを目指している。
スキンプロテクションについては、海外はまだ日本ほどの強さはない。現在、グローバル同時展開での「スモールスタート（リーンスタートアップ）」に取り組んでおり、どの地域、お客様、チェーンが効果的なのかを確認している段階である。成果は出始めている。

2） 欧米のヘルスビューティが、構造改革後もマイナス成長となっている理由は？ヘアサロン向け事業の位置付けを改めて教えて欲しい。

ヘアサロン向け事業の一つの役割としては、プロフェッショナルヘアケア製品から一般のヘアケア製品にその価値をカスケードダウンしていくこと。サロンはビューティの発信基地であり、それを無視してマスの製品は成り立たない。また、ヘアカラーで多彩な色を楽しむニーズは今後増えると思われるため、「リーゼ」とのシナジーを効かせることができればヘアサロン向け事業を持っている意味があると納得してもらえるだろう。
「ORIBE」は、ヘアケア製品だけでなくお香やボディ製品等を含めたセレブリティマーケティングを実施している。これを持っている理由は、「SENSAI」や「MOLTON BROWN」の顧客層（2～3ランク上の生活をしたい人たち）にカスケードダウンができるため。
欧米事業の成長が見えていない理由は、構造改革途中のため。組織、マーケティングについても構造改革を行っており、今後効果の発現を期待している。
UVケアは計画通り。
セルフタンニングはUVケアの1/20の市場だが、花王の展開する「Jergens」や「Bondi Sands」は、UVケアよりリーダーシップが取れ成長させていける。日に焼けたくないが健康に見せたいというのはメイクと似ており、見せるスキンケアという要素が強くなる。UVケアと併せて伸ばしていくことも可能になる。

3） 事業部ごとの特性比較について、スキンケア・ヘアケアはブランドスイッチが起きやすいということだが、一旦獲得した顧客を引き留めるためのロイヤルティとは具体的にどのようなものかを教えて欲しい。

ブランドスイッチをしやすいお客様でも、自分に合い欠かせない製品だと思えばロイヤルティは急上昇する。そのためには「タンジブル」なパフォーマンスであり、「エビデンスベース」で自分に合っているということを客観的に判断できることがキーになる。
今後AIは飛躍的に人間の生活領域に入りこみ、自分に合っている製品をAIが選んでくれるようになるだろう。AIは一般化した正しい情報のみ取り込むので、精度の高い良質なデータを使ったマーケティングができる。今後インフルエンサーマーケティングからAIによるマーケティングに変わっていくにあたり、客観的なAIによる推奨と、一度使うと手放せなくなるタンジブルさ、この二つが花王の武器となる。

4） ビューティケアで高いシェアを取るのは、技術だけでは非常に難しいだろう。勝ちパターンをどのように考えているか？

マーケティングオリエンテッドや香りオリエンテッドなど、他社でもできるビューティケアはやらない。どこをセグメントするかが大事。グローバル・シャープトップ戦略では、我々のお客様は誰なのか、そのお客様だけには絶対長く使っていただくためにどうするかということを重視している。

そして、ブランドスイッチをして入ってきたお客様に留まってもらうことが大事。例えば「Curél」はその仕組みができている。ロイヤルティが高くなるのは、入っていただいたら出ていかない理由があるブランドだけ。この戦略に合致したお客様の獲得こそが勝ちパターンになる。

5） 「Curél」は乾燥性敏感肌の商品で代替物がないのがわかるが、他の化粧品ブランドはどういった点がブランドスイッチしないと考えるのか教えて欲しい。収益性やマーケティング効率を上げるために改善できることは。

「KATE」は陰影メイク。彫の深くない顔の人たちのために作られたメイク品。「SOFINA」では、炭酸を入れた「SOFINA iP」が絶好調。炭酸の効果を実感できる人がターゲット。皮膚の感触と赤味の変化から、効果をすぐに実感していただける。その方々のロイヤルティは極めて高い。また「Primavista」の下地はNo. 1を取り戻した。下地の出来によって化粧の仕上がりは全く変わる。「Curél」は皮膚の表面が荒れている乾燥性敏感肌の人に効果があるものだが、スプレーに入っているセラミドの量は他社と比べ段違いに多い。セラミドはすぐに固まる為、高濃度に配合することが非常に難しいが、世界の中でもオンリーワンと言える高い技術を花王は持っている。
お客様の尖った課題に対してこのような排他的独自性を活かして戦っていく。

6） デジタルだけで本当に伸ばせるのか？制度の改革を含め、業界の在り方自体を変える必要があるのでは？

ここ数年でAIが爆発的に市場に浸透し、今までのインフルエンサー中心のマーケティングから大きく変わろうとしている。AIは既存の精確なデータから最大公約数を推奨してくる。例えば、自分の体に対して一番適合性のあるモノを推奨する場合、必要なのは精確なマッチングを可能にする良質なデータと、その数々のマッチングの中で上位に位置付けられる確かな実力や実績。よってエビデンスベースで違いが出せることに徹底的にこだわる。

7） 以前、究極的にはパーソナライズされた製品を提供したいという話を伺った。インフルエンサーマーケティングからAIを活用したマーケティングへの変化によって花王の目指すパーソナライズされたマーケティングに近づくのか？

花王の商品開発は、「モノづくり（商品を設計し技術を実用化して、製品に仕上げる）」と「モノが届ける価値の探究（物質や現象の仕組みを深く掘り下げ解き明かす）」の両方を志向している。後者の研究がパーソナライズするためのデータベースになる。それをベースにパーソナライズされた効果的な提案を考えている。花王1社だけではなく、他社との共創により様々なカテゴリーでのRNA遺伝子情報を集めることができるので、その活用によって高度化させ、パーソナライズされた提案に繋げていきたい。

8） AIを活用すると、研究開発費は今後下がっていくのか？

花王の研究はデジタル技術を駆使しており、その活用によってそれまで繋がっていなかったデータが繋がることでスピードも研究レベルも上がることは間違いないが、より世界は厳しい戦いになるので、今後も同程度の研究開発費は必要になるのではないか。

9） 中国は日本以上に成分志向が強く、ある意味エビデンスベースのデータドリブンが進んでいるように見受けられるが、それと御社との違いは？

全く同じ。言われる通り、現在中国では成分を分析するネットワークがかなり増えている。中国で展開している「freeplus」は、以前から中国の方が敬遠される成分は全く入れない設計で作っている。これも１つのエビデンスマーケティングの例。

10） 御社の考えるデジタル化は将来的に外注できるものになるのでは？その場合、どう差別化するのか？

使用による皮膚反応等の実態データを取ることはAIには出来ない。データ取りの部分は、一部は機械化されていくだろうが、人間の手でしか読み取れない部分、考えられない部分があり、すべて機械化することは無いと考える。AIは膨大な過去データから一番確率の高い最大公約数を見つける頭脳を持つのに対し、人間は確率の低いところからでもイノベーションにつながるような発見をする能力を持っている。ここはAIがどんなに進化しても及ばない部分。AIの導入と、AIには置き換えられない部分のハイブリッドが大事であり、その領域においては良質な実態データを持っている会社にアドバンテージがある。成分をしっかり調べ、生態研究までやっている会社は多く存在しない。

近しいことができる競合に対する勝ち筋は？

髪の毛の研究、皮膚の研究等、基礎研究をしっかり進めている会社は確かにある。彼らは西洋人のデータは多く保有しているが、太い黒髪、中間の肌色を持つアジア人のデータは花王の方が遥かに多い。今後伸び行くアジアにおいて、また欧米にいるアジア人に対してアドバンテージがあるとみている。

エビデンスという側面では、製薬企業の方が優位では？

我々は皮膚科学と併せて、塗膜形成の研究を深く行っている。製薬企業の方が研究・技術が深いという認識に打ち勝っていく必要がある。

11） 2023年、2024年と構造改革されたサニタリー事業について、今後の見通しを知りたい。

安定的に収益を出す領域と、成長させる領域のメリハリをつけていく。ベビー用紙おむつより生理用品の方が、タンジブルな製品の差を購入する方自身が分かっていただける。さらに使用期間が30-40年と、赤ちゃんの3年より遥かに長い。

12） ケミカル事業はどの市場の成長によってドライブし、なぜその市場で勝てるのか？強みを発揮できている手応えは？

ケミカル事業では大きなパラダイムシフトが起こったところを狙い目にしている。半導体分野では、AIの発展によって、精密に設計された回路を持った半導体が莫大に必要になる。半導体が増えるに従って、洗う技術や整える技術の力が発揮される。
農業分野では、食料は今後安定生産を求められる。花王の農薬の展着剤は日本でNo. 1のシェア。グローバルNo. 1になるためには位置付けを大きく変える必要があるが、他の技術に応用できることが見出されてきた。結果的に高付加価値で高利益になる。5-10年は成長を続けるエンジンになり、K27においてはケミカル事業を持っていることが強みになる。

13） 日本国内の競合環境やリテーラーの動きによって出ている影響は？プライベートブランドは脅威か？

日本のお客様のデータ、ニーズをより捉えているのが強み。ここを起点としてより強くしていきたい。選別されたナショナルブランドとプライベートブランドの両方が残る形になるだろう。そして大手リテーラーほど花王に優位になる。

14） K27の確信度はどれ位上がっているのか。2024年対比で約600億の増益が必要な中で、セグメント毎の確度を教えて欲しい。

・化粧品事業：今年からトップが内山に変更。

・スキンケア・ヘアケア事業：まだ事業変革領域にいるヘアケアに期待している。「THE ANSWER」のパッケージは英語表記にしており、グローバル展開するべく進んでいる。１プロダクト、１ブランドのエリア展開ではない。
・ファブリック＆ホームケア事業：盤石。もう一歩進展すれば、安定且つ強固なビジネスになるだろう。
・ケミカル事業：今まで40年間期待を裏切らず、しっかり伸びている。一つ一つの仕事の精度がとても高く、一度お客様に採用されると安定感は抜群。スキンケアに負けないぐらいのポテンシャルがあるだろう。

15） 事業別ROICの目標を設定しない理由は？

公表はしていないが、競合との比較も含め、ROICを指標にして各事業を細かくモニタリングしている。また、全社視点ではEVAも活用している。

16） ROICは、K27以降、グローバル競合の水準に達成可能と考えるか？

花王の規模はグローバル競合とは違う。我々はグローバル・シャープトップの方針だ。グローバルの存在感とウエイトを上げるべく直線的に伸ばすことができれば、追いつく可能性はあるだろう。

17） 今後のキャッシュアロケーションの計画は？

優先順位は①Ｍ＆Aを含めた投資、②株主への還元、③自社株買い。
現在、年間700-800億円の設備投資をしている。今後の設備投資先として考えられるものは、老朽化しておりメンテナンスが必要な物流関係。リテーラーとの関係性の観点からも再配置にまつわる投資は必要。他には海外におけるデジタル。日本では重厚にシステムが出来上がっているが、海外ではこれからある程度の投資が必要と見ている。

18） 改めてM&Aの考え方を教えて欲しい。検討対象は、ブランドスイッチが起こりやすい領域か？

社長になって数社検討したが、結果的に実施したのはBondi Sands社のみ。
検討イメージとしては、デジタルを使ったグローバル展開に弾みがつき、そこに強みを持っているところが対象になる。
私たちが最近最も成功したのは「ORIBE」。セレブリティマーケティングにより、セレブ層から一般消費者にカスケードダウンしていくアンテナ的な役割をしており、良い仕組みができている。

19） 過去からビューティケアでM&Aを行ってきたが、ここから何が変わるのか？

数多くの経験から、グローバルに自前で展開するところ、M&Aをしてでも展開していかないとならないところのバランスが明確になってきた。スイッチが起こりやすいお客様に対して、留めるための手立てが十分だったとは言えない。入ってきたら出ていけなくなる仕組みを全てのブランドに入れたい。

20） 株主総会での議決権行使について、株主提案に一定程度の賛成票を得た。この結果は投資家の何かしらの意思表示だと思う。グローバル展開の納得感のある戦略の提示、コーポレートの意思決定のスピード等を気にしている。どのように受け止め、今後どのように対応していくのか？

当社取締役会は、株主の皆様からのご意見を大切にし、株主価値向上のために、頂戴した貴重なご意見を含め徹底的な議論を行っており、適宜経営に反映している。
意思決定のスピードについては、スクラム体制を取り入れることで、今までと比べるとかなり早くなっている。多様性についても、欧米事業の社員にはグローバル競合出身者も数多くいる。自分に足りない部分を買収や外部採用で補って

いる。
今回来てもらったカサノバ氏をはじめ、社外取締役にはグローバル、構造改革、ROIC経営など多様で豊富な経験・知識・スキルを有している経営経験者で構成されている。取締役会では、大変厳しい意見をもらっている。良い人財がいれば招き入れるが、この布陣にプラスになる人でなければ意味がない。

21） 社外取締役の方が適切に課題指摘、提言等をされているかについては外部からは分からない。具体的に紹介いただけないか。また、カサノバ氏が参加したことで変化は起きているか？

ROIC経営を中途半端な感覚でやってはいけないという指導を頂いた。ROICというと、事業のROICに留まる例もあるが、違う。逆ツリーを使い、どのように貢献すれば良いのか、コーポレートも含めて全ての社員がROICで考えている。例えば人事にROICを導入するのは難しかったが、導入により人事は非常に良くなるということも教えてもらった。成功された方の意見だからこそ浸透した。
カサノバ氏は花王の事業分野の細かい数字も見て理解し、グローバル大手飲食店のチェーン展開の知恵を日用品に活かそうとしている。どこで儲けてどこで勝負するか、違う分野を見てきた経験から示唆をもらい、監督してもらう。
花王の取締役会では、活発な議論が行われている。プラスになる意見の人たちは、どんなに厳しくとも歓迎だ。花王を本当に良くしたいと思っている方々が社外取締役にいるかどうかがポイント。短期目線で良くしたように見せるマネジメントは良くない。その目線を大切にしていきたい。

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。