

・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
執行役員	化粧品事業分野担当	
株式会社カネボウ化粧品 代表取締役 社長執行役員		
		村上 由泰

- 1) 化粧品事業が2018年度第1四半期から黒字化し、上期の営業利益率が5.7%と拡大しているが、キュレルの利益率が伸びた成果なのか、それ以外の取り組みによるものか？今後しばらく費用のコントロールによる利益率改善が続くと思うが、売上高成長はいつ頃からと見込んでいるか？**

キュレルだけでなく、中国の売上拡大、カネボウ化粧品の子会社エキップでSUQQUの売上がインバウンドを含め大きく伸長したことなどが営業利益の改善に寄与した。国内では中価格帯の効率化も進めているが、営業利益改善への寄与は10%程度。いま伸びているブランド、地域を今後も伸ばして営業利益を拡大することで、戦略ブランドへの集中投資をカバーできるようにしたい。

中価格帯の構造改革は、流通との連携などが必要で時間はかかるが進めていく。あわせて高付加価値ブランドの育成に取り組んでいく。

グローバル戦略ブランドG11の売上高は2桁の成長でほぼイメージ通り。エキップと中国に重点投資して売上高・営業利益を拡大しているが、2019年以降に予定している新製品によりさらに大きく売上高を成長させる。

- 2) 中国でベビー用紙おむつのメリーズがシェアNo.1を維持しているとのことだが、下期以降の戦略は？現地メーカーのシェアが伸びてグローバル競合他社が苦戦しているようだが、消費者の価値観が変わってSAPシートを使った現地メーカー製の超薄型が主流になってしまうリスクはないか？どう対応するか？**

越境EC、中国国内ECチャネルに旗艦店を出店し取引を拡大してきたが、一部の大手ECでは自ら商品を仕入れて販売するビジネスモデルへの変化があり、そこで直接花王グループが取引できていなかった。下期からはそこでも直接取引をすることになっている。これを進めることで、ブランド価値の向上と流通の利益の適正化に共同で取り組む。実店舗では、ECで価格が下がっているためより厳しい状況にある。このチャネルでもメリーズのブランド価値を高めていく。薄型のSAPシートを使った現地メーカーの製品に対して、メリーズは薄さだけでなく吸収性能を高める研究開発を続け、改良品を投入していくので、このまま現地メーカーの製品が拡大するということはないと考えている。

中国の合肥やインドネシアで生産しているメリーズには日本の最新技術を投入している。最終的には、さらに高い技術を投入した高付加価値のプレミアム製品を、現地生産で世界に提案していきたい。

- 3) 中国はベビー用紙おむつの前年同期の初期配荷の影響を除くと対前年14%の伸長とのことだが、ベビー用紙おむつ以外の状況はどうだったのか？**

中国の事業規模が拡大し、ベビー用紙おむつの構成が7-8割から5割に下がっている。化粧品、スキンケア製品、フアプティックケア製品、生理用品が大きく伸びて利益率が改善した。ベビー用紙おむつも安定成長させないといけないが、ベビー用紙おむつ以外にも成長するという、めざす方向に進んでいる。中国のコンシューマープロダクツ事業はできるだけ早く売上高1,000億円をめざしたい。ベビー用紙おむつが好調なインドネシアでも同様に伸ばしていきたい。

アジアのコンシューマープロダクツ事業は営業利益率が前年同期の9.2%から15.6%に大きく改善している。さらに欧

米を改善することで 2020 年までに売上高・利益の伸長をめざしたい。

ベビー用紙おむつの市場が想定より早くパンツタイプに移行しているとのことだが、合肥でパンツタイプを生産しないのか？

合肥では現在ボリュームゾーン向けのテープタイプを生産しているが、今後パンツタイプを生産する可能性は十分ある。高い技術を投入した現地生産の高付加価値製品を適切なタイミングで提案したい。

日本から中国へ輸出しているメリーズは、圧倒的にテープタイプが多いのでは？

テープタイプが多いが、パンツタイプを増やしている。中国では市場のパンツ比率が想定より早く伸びているので対応していく必要がある。

- 4) 欧米コンシューマープロダクツ事業の営業利益率が低い、花王グループ中期経営計画 K20 の目標の 1 つである欧米コンシューマープロダクツ事業の営業利益率 10% は実現できるのか？ 今後ジャンプアップするための計画があると思ってよいのか？**

一つは構造改革を進めている。ブランドと組織の問題を考えないといけない。2019 年からその成果が反映されてくるが、それだけでは営業利益率 10% は達成できない。もう一つは売上高を大きく伸ばすための準備をしており、2019 年から本格化する。この 2 つを合わせて売上を拡大しながら営業利益率 10% をめざす。

- 5) 株式市場では中国の景況感が減速しており、消費財業界への影響が懸念されているが、ベビー用紙おむつと化粧品市場の現状と今後の動向をどう見ているか？**

トイレットリー市場では、日本でメーカー各社が高付加価値製品を次々と提供しており、中国の消費者は日本でヒットした商品の情報をすぐに得ているので、実は中華圏は日本とほぼ同じ商圏にあると見ることができる。したがって、ボリュームゾーンであるミレニアルズ世代の動向は日本と中国では近い方向へ進むと考えている。ただしシニア世代の動向は日本と中国で異なっており、日本では消費が縮小する傾向にある。

中国のベビー用紙おむつの市場は、現在も 2 桁成長しており、競争による単価下落はあるものの、やはり高付加価値の方向へ動いている。さらに一人っ子政策の廃止、内陸部での紙おむつへの転換率、使用枚数の増加も市場の伸長を後押しすると見ている。一方で日本のベビー用紙おむつ市場は厳しいので、アジア全域でどう伸ばすかを考えないといけない。日本のブランドを中国や台湾、香港、インドネシア、ベトナムなどで人気のあるブランドに育てることが、今後の成長につながる。インドネシアやベトナムでも所得が増加するにつれて高付加価値製品が求められる傾向があつて、メリーズの人気が高いが十分に供給できていないという状況がある。アジア全体で見るとトイレットリー市場は堅調と考えられる。

中国のベビー用紙おむつ市場は、赤ちゃんには良いものを使いたいという需要から、想定より早くパンツタイプが伸長していると見ている。また現地メーカーのシェアが 40% 以上もあることをどう見るかが重要。

化粧品は、日本と中国、トラベルリテール、越境 EC、中国国内 EC という大きな流れで動いている。中国はほぼ 2 桁成長しており、高価格のハイプレステージ領域が牽引している。市場は今後も引き続きハイプレステージ領域が牽引して成長すると見ている。花王グループで好調なキュレル、KATE、freeplus は低価格帯なので、高価格帯で成長のチャンスがある。

ただ、中国の需要は家電製品から高付加価値の化粧品に移り、それがまた今後変わっていく可能性もあるので、それに対応していくという見方も必要。

6) 先端技術戦略室を設けて、2030 年に向けて抜本的に既存のモデルをつくりかえると、P/L や B/S がどう変わって、どんなイメージの花王になるのか？

財務的にそれほど変わることはないが、会社のモデル、システム、やり方、あり方そのものを抜本的に変える。統一されておらずインターフェースが複雑な多くのシステムを、投資をして外部の力も借りて大きくつくりかえ、販売、サプライチェーンマネジメント、研究開発、人事、財務など、会社の根幹となるシステムをこれまでと違うモデルに構築する。以前に情報事業に携わった数学・物理系のメンバーの活躍を期待している。

7) 化粧品事業がアジアで大きく成長しているが、日本の改革や今後の成長に活かせるところがあるか？

アジアでは中国が成長しており、freeplus など低価格のブランドが好調。中国は新しいことにチャレンジしたいという積極的な消費者が多いので、今後は最先端技術によるイノベーション提案で高付加価値品を早く展開できるよう準備したい。今後予定している SENSAI も、その良さを伝えられるような「コト」プラスアルファで展開したい。

中国での手法を日本に投入して改革を加速するということはないのか？

日本とアジアは一体で進めているので、日本から投入する場合も、中国あるいは ASEAN から投入する場合もある。情報拡散が速くポテンシャルの大きなところから、一気に展開したい。

8) K20 達成に向けて、マーケティングの構造改革による投資とリターンの見通しにめどがついたのか？ 手ごたえは？

この 1-2 年、マスメディアからデジタルメディアへマーケティング投資を大きくシフトして、最新のデジタルマーケティングのやり方を研究してきた。特にこの上期は多くの事業でトライアルを実施し、どのカテゴリーでデジタルマーケティングを中心にやっていくのか、どのようなデジタルマーケティングなら効果があるのか、マスマーケティングはどのぐらいまだ必要なのかが見えてきたので、下期からはマスメディアとデジタルメディアを組み合わせるマーケティングを強化する。上期はマスマーケティングを減らしてデジタルマーケティングを中心としたため、マーケティング費用は予定を下回った。

ROI を見ながら、リターンを意識したマーケティング投資を強く進めているので、マーケティング費用が大きく増加することはない。どの程度の費用で必要なリターンが得られるか、この下期と来上期あたりで見えてくる見込み。マーケティング費用をコントロールしているというより、デジタルマーケティングの研究の結果として、効率化ができています。

9) 1-6 月の粗利が対前年で 17 億円減少している。売上数量が伸びていないためだと理解しているが、よきモノづくりや高付加価値化をめざす中でこの状況をどう考えているか？

売上数量を伸ばせば改善はできるが、その他に多くの要因があり、議論している。粗利改善のため見直していく。

10) 上期は競争環境を見極めていた状況があり、下期は積極的に対応していくので、今後は売上数量が伸びて粗利は改善されるという見方でよいか？

数量の変動や原材料価格の変化などがどう影響するのか、在庫の考え方やマーケティングのやり方など、上期にいろいろなチャレンジをしてきた。下期にそれらを検証し、2019 年はその最適解をもって消費増税などに対応していきたい。

11) 化粧品事業で、G11 の売上が 2 桁伸長しているとのことだが、日本人の購買と中国人によるインバウンドの内訳はどうなっているか？それは下期以降も続くのか？中国でブランド力が高まることで、インバウンド需要が伸びる相乗効果が出ているか？

SUQQU、キュレルは、インバウンド売上の金額・伸長ともに大きい。RMKは海外売上高が約2割、SUQQU、キュレル、KATEが約3割、freeplus、モルトンブラウンはほとんどが海外、SENSAIは海外のみ。一方でKANEBOやSOFINA iP、estではインバウンド売上は伸びていない。これらを高付加価値ブランドとしてグローバル一体で伸ばしていきたい。

以上

注意事項

本資料に記載されている内容は、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。