

## 2018年5月 社長スモールミーティング要旨

開催日時: 2018年5月28日(月)・31日(木)

議題: ① 市場と業績の概況 / 化粧品事業成長戦略の概要 / ESG活動ほか  
 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 澤田 道隆

① 市場と業績の概況 / 化粧品事業成長戦略の概要 / ESG活動ほか

**国内トイレットリー・化粧品市場の状況**<sup>※1</sup>

- ・ Eコマース(EC)やインバウンド消費の影響が大きくなっており、市場データもいろいろな角度から見なければならぬ。
- ・ 2017年の小売店販売データ(SRI)はトイレットリー市場の約8割、化粧品市場の約3割のチャネルをカバーしている。2018年1-3月のEC比率はトイレットリー市場で約14%、化粧品市場で約21%。ECの対前年伸長が他のチャネルより大きい。
- ・ 2018年1-4月のトイレットリー市場は堅調に推移。小売店販売データ(SRI)より消費者購入データ(SCI)で伸びが大きく、ECの伸長が見られる。
- ・ 2018年1-3月の化粧品市場は女性消費者購入データ(SLI)では比較的堅調。3月はSLIより小売店販売データ(SRI)の伸びが大きい。UVケアなどでインバウンドの伸長が見られる。

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

**海外の花王参入市場の状況(1-3月)**<sup>※2</sup>

- ・ 中国は堅調。スキンケア、UVケア、生理用品が伸びている。ベビー用紙おむつは前年を下回っているが、データがカバーしていないECで伸長していると見られる。中国では構成の大きいEC市場の状況を把握する必要がある。
- ・ 台湾は1-2月が低かったが3月は伸長。香港はインバウンドが持ち直し回復基調。シンガポールは引き続き低調。マレーシアは伸長が大きい。政治・経済の動向を見ていく。タイは社会情勢が安定し堅調に回復。インドネシアは通貨安の影響があるのか思ったほど伸びていない。
- ・ 米国は、Jergens、ビオレを含むスキンケアでは、ハンド&ボディローション、制汗・デオドラント市場が堅調、洗顔市場が低調で、John Friedaが含まれるマス向けヘアケア市場は前年並み。英国のヘアケア市場は前年並み。ドイツの洗顔、ヘアケア市場は堅調。

[※2 ニールセンデータ]

**2018年12月期第1四半期の業績**

- ・ 前年同期を下回る見込みだったが、売上高・営業利益ともに予算・前年を上回り、計画以上の進捗となった。
- ・ 化粧品事業は、乾燥性敏感肌化粧品のキュレル、カネボウ化粧品子会社エキップのRMK、SUQQUが好調。中国でキュレル、fleeplusが大きく伸長し、敏感肌化粧品とアジアを合わせると売上高が化粧品事業の2割、営業利益率が25%を超え、ここで化粧品事業の利益を生んでいる。
- ・ スキンケア製品ではビオレが好調。パーソナルヘルス製品のオーラルケア、入浴剤、めぐりズム、ホームケア製品、ケミカル事業が堅調。
- ・ 地域ではアジアが好調で欧米コンシューマープロダクツ事業が厳しい。
- ・ 昨年は第1-第3四半期まで赤字だった化粧品事業が、キュレルの編入と、好調なアジア、国内の改善により第1四半期は対前年同期比31億円の増益となり営業利益を出すことができた。
- ・ 国内の化粧品、欧州のヘアケア製品が課題。また、ヒューマンヘルスケア事業は、パーソナルヘルス製品が好調な一方、ベビー用紙おむつの一時的要因により売上高が前年割れとなった。ファブリック&ホームケア事業は設備の除却と原材料価格の影響があり微減益。
- ・ 国内では新製品・改良品を4月以降に積極的に投入。

(好調なブランド)

- ・ キュレルは特に「潤浸保湿フェイスクリーム」が好調。ビオレは汚れを落として肌をなめらかにする「おうち de エステ マッサージ洗顔ジェル」、メイクの上から使える「メイクの上からリフレッシュシート」が好調。天然由来の黒髪メラニンのもとで髪に負

## 2018年5月 社長スモールミーティング要旨

担をかけずに染められる白髪ケア「リライズ」、口臭予防の「薬用ピュオーラ泡で出てくるハミガキ」が好調。

### 化粧品事業の新戦略について

- ・ 6月に化粧品事業成長戦略説明会を予定。
- ・ 課題は国内の中価格帯、インバウンド・トラベルリテール(免税店)、デジタルマーケティングや EC への対応、世界観/個性が際立つブランド育成。ニュースになるような製品も必要。
- ・ 花王グループは国内で中価格帯にウェイトを置いてきたが、市場は中価格帯が縮小し高価格帯と低価格帯に二極化したため、利益率が低下した。改善をはかる。
- ・ モルトン・ブラウン、カネボウ化粧品、エキップ、ソフィーナ、キュレルの5つの事業体を横串にポートフォリオを見直す。カネボウ化粧品と花王、モルトン・ブラウンあわせて49あるブランドを、グローバル戦略11ブランド(G11)、日本を中心とする8ブランド(R8)に集約し、集中的に投資する。他ブランドについては状況を見て対応を決める。
- ・ チャネル戦略も見直し、カウンセリングとセルフも明確にしてメリハリを効かせる。これには少し時間がかかる。
- ・ 欧州を中心に販売しているG11ブランドのSENSAIを、2019年に日本へ、2020年に中国へ導入する予定。est、KANEBOは、より高付加価値なアイテムを拡大していく。

### 2018年12月期公表予想の達成について

- ・ 公表予想は、社内の予算を上回る高い目標を設定した。達成に余裕はないが、少しでも上回れるよう努力する。
- ・ 達成のポイントは
  - (1) ファブリックケア製品(衣料用洗剤・柔軟剤・漂白剤)のシェア維持・向上で営業利益率20%以上を確保
  - (2) ベビー用紙おむつを中心としたサニタリー製品の安定成長
  - (3) 好調な事業の継続と新製品・改良品の発売・育成
  - (4) 課題事業(国内化粧品・ヘアケア製品・ヘルシア・欧米コンシューマープロダクツ事業)の改善
  - (5) ケミカル事業の利益安定化・伸長
- ・ 不安定要因は
  - ① ファブリックケア製品の競争激化
  - ② ベビー用紙おむつの中国での行政・競合・流通の動向
  - ③ 新製品・改良品の価値伝達の成否・インパクト不足
  - ④ 国内化粧品改革の遅れ・ヘアケアの低迷加速・欧米コンシューマープロダクツ事業のブランド力低下
  - ⑤ 原材料高・為替変動(特にアジア通貨安)

### ESG活動への取り組みについて

- ・ これまで、財務的な取り組みで得た利益を使って社会貢献活動をしてきた。今後はESG活動を長期的な投資として、この会社の製品なら買ってみたいと思ってもらえるような活動に取り組みたい。
- ・ 投資額が大きすぎて見送ってきたものもある。新しい詰め替え容器ボトルライクパウチ(BLP)は、投資が大きいため売上高が大きく伸びないと短期的には回収できないが、全身洗剤料・シャンプー・コンディショナーすべてで思い切って生産ラインを更新した。今は利益の持ち出しになっているが、BLPを活用したスマートホルダーなどの展開によって、長期的なリターンをめざす。
- ・ ESG活動に重点を置いた長期投資をして、事業活動へのリターンをめざす。これをガバナンスで支える。
- ・ 花王らしいESG活動をKirei Actionとしてグローバルに活動していくため、グローバルな組織を近く立ち上げる。
- ・ 思いを込めて心まで届くモノづくりをし、届けた製品は不法投棄されたり海洋プラスチックごみなどにならないよう、最後までフォローすることがKirei Action。いろいろな活動をしていく。

② 質疑応答・意見交換 要旨

1. 中期経営計画 K20 に対して、2017 年は高い目標を設定して達成できたが、今期 2018 年の業績予想は低いのではないかと第 1 四半期の業績も弱く見えるが、K20 に対する進捗は予定通りなのか？もう少し大きく伸ばさないと K20 の目標は達成できないのではないかと？

K20 の目標に対して、売上高・利益が毎年直線的に伸長するイメージではない。清潔・美・健康の事業領域だけでなく、その境界領域の新しい事業、新製品の提案も準備している。2019 年、2020 年の伸長が大きい計画になっている。計画には M&A は含んでいない。

2. 化粧品事業はプレステージ領域を強化する戦略だが、市場のトレンドが値頃感のある領域へと変化するリスクをどう考えるか？

本質的には、社会、消費者のニーズの変化にどう対応するかが課題となる。一人ひとりが生活も家族も健康状態もそれぞれ違うので、究極的には One-to-One、自分だけのブランドをめざすことになる。プレステージ領域を強化しながら、肌や髪一人ひとりの特徴をきちんと把握して、5 年先 10 年先の状態を予測し、リーズナブルな価格で提案できるようにしたい。

それまでは花王らしい過渡期の提案をしたい。メリットピュアンは、他の製品に使っている、水分で香るという技術を、ヘアケアに合わせて導入した。汗をかくと香る。ライフスタイルに合わせた形で提案した。

3. 化粧品事業の新しい戦略は、社長就任時の方針からブレはないか？

方向性は変わっていない。特長あるブランドづくりが必要であり、化粧品の大改革を進めてきた。スキンケアで存在感のある高価格帯ブランドの育成、中価格帯ブランドの集約、インバウンド需要への対応など、新しい体制でやり方を変えてさらに大きく改革を進める。

4. 化粧品事業の業績が明らかに改善するのはいつ頃と見ているか？

化粧品事業は、2020 年に売上高 3,000 億円、営業利益率 10%をめざしている。営業利益は 2017 年の実績が 51 億円なので、3 年間で約 250 億円の増益が必要となる。

2018 年の第 1 四半期は、キュレルが化粧品に組み入れられ、アジアの化粧品、エキップが好調で黒字化したが、est、KANEBO への高付加価値品投入の効果は来年以降が大きいので、2020 年までの 3 年間では後半の増益幅が大きくなる見通し。

G11 と R8 ブランドのプレステージ、マスブランドの売上高は 2 桁成長を期待できる。中価格帯は、ブランドの見直しと、カウンセリングの質を高める一方でセルフ化を進めるが、方向性が見えてくるのは 2020 年かそれ以降になるだろう。ブランドの集約で営業利益は着実な改善が見込めるが、売上高はカウンセリングブランドのセルフ化によって一旦は減少する見込み。

5. 化粧品事業で利益が出ていないブランドはどのくらいあるのか？

中価格帯のブランドは、カウンセリングもテレビ CF の投入もしているので、利益率が低い状況にある。

6. G11 と R8 の合計 19 ブランドの売上構成比は、現在どのくらいで今後どのくらいをめざすのか？

2017 年の実績で G11 の構成が約 4 割。2025 年頃に約 7 割をめざす。

7. 化粧品事業の G11 と R8 以外のブランドは、今後削減するかどうかどう判断するのか？

まずは利益が出ているかどうかで判断する。ブランド別の収支管理でマーケティング費用をシミュレーションし、また生産効率も考えて仕分ける。

ブランド別の収支で判断すると、売り方を変えればヒットする可能性があるブランドを削減してしまうリスクがあるの

では？

一度やり方を変えてチャレンジしてから判断する。EC でとがった価値伝達をするといったチャレンジも必要かもしれない。

**チャレンジした結果をどう判断するのか？**

どれくらいの頻度でレポートして買ってもらえているか、店頭での声や販売情報を見て判断する。

- 8. 化粧品事業は、G11、R8 以外のブランドを一度チャレンジして見直すというスピード感で、2020 年に売上高 3,000 億円・営業利益率 10%の目標達成に間に合うのか？ G11、R8 の売上高を伸ばすため、またそれ以外のブランドのチャレンジのためにマーケティング費用が増えて、その後また効率化することか？**

G11、R8ブランドには戦略的に投資をすると決めて、2020年までの新製品も計画している。G11、R8以外のブランドは、2020年までにどこまで見直して成果が出せるか、やり方によって違ってくる。

アジア、エキップ、敏感肌化粧品が伸びて、営業利益率も 20%を超えている。これらを伸ばすことが 2020 年に売上高 3,000 億円、営業利益率 10%を達成する一番大きなポイントとなる。チャレンジによって利益と費用が変動するので、それをカバーできるようにしたい。

**化粧品事業のマーケティング費用は総額で管理しているのか？**

マーケティング費用はブランド別に、小さな PDCA のサイクルで管理する。総額でとらえていては、どのブランドに元気があるのか見えない。

**化粧品事業のコストをどのように効率化しているのか？**

ブランド別の管理によるコスト削減と、広告のあり方やマーケティング方法などブランド共通のコスト削減をしている。

- 9. 化粧品の競合他社は主要な 2-3 ブランドの売上規模が大きい。G11、R8 は、競合他社と比較してもブランド数が多すぎて投資が分散してしまうのではないかと？ 今後 3-5 年ではまず 2-3 ブランドを大きく育成することが重要ではないか？**

売上高 500 億円をめざせるカウンセリングブランドがいくつか欲しい。競合他社も時間をかけてブランドを構築してきたところにインバウンド需要が上乗せになっている。G11 のブランドすべてが 500 億円をめざせるわけではない。ブランドを 3 つに集中して投資してもその 3 つがうまくいくとは限らない。G11 はそれぞれに違いが出せるブランド。ブランド構築には時間がかかる。

**G11、R8 のブランドそれぞれにある程度の投資をするのか？**

新製品を発売する。est ならこれまでとは違う、例えば新しい肌診断の手法を使い、体全体で美を捉えるブランドの最高峰にする。

G11 はグローバル戦略ブランド。特長あるブランドに育成する。R8 は国内で重点を置くブランド。ブランドの世界観・個性をとがらせられなければ残せない。大きな投資が必要なブランドと、それほど投資をしなくてもとがらせられるブランドもある。

**G11 はグローバルに展開するとすると、マーケティング費用もそれぞれに大きいのでは？**

G11 では SENSAI、KANEBO、est が高価格帯のスキンケア。KATE、freeplus、キュレルはマスのセルフブランドで SOFINA iP もセルフ化する。すべてのブランドに大きくマーケティング費用を投入するわけではない。

- 10. 化粧品事業の戦略の勝算を確実にするための何か工夫はあるか？**

好調なキュレル、freeplus、エキップの各ブランドやアジアを伸ばしながら、費用を効率化し、生産効率を高める。非

2018年5月 社長スモールミーティング要旨

効率的なマーケティングを見直し、カウンセリングをセルフ化することで店舗当たりの売上効率を上げて利益を改善する。ブランドポートフォリオを大きく見直し投資する一方で、精緻な費用管理をすることで、営業利益率を10%に近づけることができる。

**11. ヘアケアの苦戦が長期化しているが、例えばメリットピュアンのように、マーケティングや販売方法を変えることで立て直すことができると考えているか？あるいは買収したオリベヘアケア社の高級ブランドをマスヘアケアや化粧品のブランディングにも活かそうと考えているのか？オリベの活かし方は？**

市場では、ヘアケア、特にシャンプー・コンディショナーなどインバスのマスブランドがグローバルで弱くなっている。自分だけのブランドを選びたいというニーズに向けたスモールマス製品が EC で多く販売されており、これまでノンシリコン、ナチュラル・ボタニカルというコンセプトが提案されてきた。機能寄りのまだ提案できていないポイントがあるので、他とは違う花王らしい提案をしていく。既存のマスブランドはシェアを落とさないようてこ入れする。

米国のオリベは、高級サロン向け事業を獲得するために買収した。欧州で強いゴールドウェルとあわせて欧米で高級サロン向け事業を展開する。昨年発表したレインボーカラーの技術とあわせて、サロン向け事業の売上高を 400-500 億円から 1,000 億円に伸ばしたい。オリベをマスヘアケアに拡大することは考えてない。

ジョン・フリーダは、男性用を発売して好調。各国のニーズに合わせてジョン・フリーダのイメージを広げながら、サロンテイストのブランドを立て直す。

シャンプーやコンディショナーは性能が上がって違いがわかりにくくなってきている。ヘアカラーやスタイリングなど、技術を活かして差別化できるアウトバスで特長を高めていく。

**12. ヘアケア製品は、内容よりもデザインの良さで選んでしまうことがあると思う。デザインへの投資についてどう考えるか？**

内容が同じでも使い勝手やデザインによって売れ行きが変わるので、デザインは非常に重要。特にビューティケアの製品でどんなデザインが良いのか模索している。既成概念に囚われないよう、デザインのあり方について意見を交換する場をもっと持つべきだと思う。

**13. 課題である食品の状況は？**

食品は、課題であるヘルシアをまずは回復させ、これまでの研究成果、技術を活用した新しい製品を提案したい。

**14. 海外事業について、どう課題認識していてどう対応するのか？**

海外は欧米のコンシューマープロダクツ事業、特にヘアケア製品が厳しい。アジアのペビー用紙おむつは、中国では日本製のプレミアムと現地製のポリウムゾーンに、インドネシアのポリウムゾーンで現地製のパンツタイプに注力している。サニタリー製品は、最終的には地産地消だと考えており、技術を投入してプレミアム化をめざしたい。

**15. 一般消費財業界では、価格競争や制度変更などによって、海外で競合に後れを取る日本企業が最近が多いが、どういったリスクを想定していてどう対応しようとしているか？**

すべてをやるうとは考えていない。戦っても勝てないところもある。得意な分野で、新しい視点から社会と生活者に役立つ提案をし、市場を拡大していく。花王グループは海外ではまだ存在感が小さいが、このグローバル・ニッチ戦略で存在感を高めていく。

**その戦略で世界の消費財業界で 5 番目、3 番目になれるのか？**

中国を見れば、ニッチと言っても数百億円以上の売上規模になる。その積み重ねで成長できる。売上高に限らず、営業利益、営業利益率など、何らかのかたちで 5 番目をめざしたい。可能性はある。

**16. 新しい市場への参入は、市場が伸長していることが重要なのか、市場規模が重要なのか？**

伸びている市場で、生活者に役立つ、社会に活かせる技術や製品を提案することがひとつだが、新興国だけでなく、市場が成熟していてもチャンスはある。ヘルシア緑茶がトクホ飲料として受け入れられ、入浴剤の泡を家族で楽しみながら入浴する提案で入浴剤の市場を拡大し、また水をつけるだけでファイバーが汚れをはがしとるマジックリンピカッと輝くシートで市場を広げてきた。既存市場でも新しい視点から提案することで市場を拡大できる。その両方を進めていきたい。

**17. チャンスがあればリスクをとってチャレンジするという方針なのに、ベビー用紙おむつでタイやインドなど次の新規国・地域に進出しないのか？**

総合トイレメーカーとして、生活者一人ひとりに貢献できる製品を提案したい。ベビー用紙おむつはその一つ。ベビー用紙おむつだけで世界の市場に進出しようとは考えていない。多くの研究開発費を投入して付加価値の高い製品を開発している。それを活かせる場所、時期、やり方を考えている。インドや中東、欧米への進出などいろいろなアイデアはあるが、赤ちゃんとその家族のために何ができるか考えている。

**アジアの市場はベビー用紙おむつよりもパーソナルケア製品が伸びていて、そちらに注力した方が利益を得られると考えているのか？**

そうではない。国・地域によって違う。

**今後のアジアへの進出はどう考えているのか？どのカテゴリーから参入するのか？**

いろいろな検討をしている。インドには進出する。参入するカテゴリーなど詳細はまだ言えない。

**その準備に注力しているということか？**

例えば、中国では生理用品のシェアは5%程度しかない。アジアでまだできていないことはたくさんある。ベビー用紙おむつも生理用品も肌にやさしいというスキンケアのイメージで、また健康サポートの領域でもやっていきたい。

**18. アジアの生理用品市場が伸びているようだが、生理用品はどう拡大させていくのか？中国ではどのように展開していけばメリーズのように大きく成長できると考えているか？**

肌にやさしい表面材で薄くても吸収力のある高付加価値のスーパースリムガードが、アジアの生理用品市場で売れている。生理用品はビューティケアのようにスモールマスの世界に近づくと見ている。今後、生理用品のスモールマスをどう提案していくかが重要。国によって違う準備を進めている。

中国では生理用品の市場が伸びており、EC 比率はベビー用紙おむつより低いのでこれからもまだ伸びる。中国全土で生理用品のシェアはまだ5%だが十分に倍をめざせる。

**生産能力は問題ないか？**

問題ない。

**19. 中国のベビー用紙おむつについて、今後の戦略はどのようなものか？**

プレミアム市場で No.1 というメリーズのブランドイメージを維持することが重要。非正規ルートによる値崩れが課題なので、正規ルートの取引先拡大と、日本と中国での価格差縮小にも取り組んでいる。また、改良を続けてより良いものを提供できるよう取り組んでいる。

中国市場では2015年にはパンツタイプの構成が15%だったが、2017年には24%と予想より早く伸びているので、テープからパンツタイプへのシフトに早く対応できるよう取り組む。中国のローカルメーカーがテープタイプで品質を向上させ、全体ではシェアを伸ばしているが、パンツタイプへの対応にはまだ時間がかかると見ている。

**20. グローバル・ニッチ戦略では、アジアの大人用紙おむつの市場が大きいと思うが、今後の戦略は？**

大人用紙おむつは競合のシェアが高く、日本でもまだ花王のシェアは10%程度だが、軽失禁用のパンツタイプがまるで下着のように使えると受け入れられて少しずつシェアを伸ばしている。アジアでもパンツタイプで日本から進出する流通と協力するなどしてシェアを伸ばしていきたい。

**大人用紙おむつはアジアではどこに参入しているのか？**

中国、台湾、マレーシアで販売している。まだ売上高は大きくない。

**21. 日本では、定期購入や大容量品、詰め替え品、まとめ買いといった購買行動の変化があるが、それによる単価の下落傾向が出てきているか？消費者の購買行動の変化をどう捉えているか？**

SRIではこの数年間で単価の高いものが伸びているが、数量を掛けた金額では市場は少し縮小している。ECで売れているシャンプー・コンディショナーはもっと単価が高い。マスブランドをリニューアルし、スモールマスで花王らしい提案をしていく。ビューティケアでは一時期大容量品が売れたが、しばしば違うものを使いたいニーズからか今は売れていない。衣料用洗剤は大容量品がECで売れている。大容量化は市場を左右するポイントではある。

**22. 日本では2019年10月に消費税増税が予定され、2020年には東京オリンピックによる訪日客の増加が見込まれるが、国内需要・インバウンド需要を短期・中長期的にどう見ているか？**

消費税増税に向けて、定番を獲得しシェアを伸ばすことが最も重要。そして店頭在庫の状況を迅速に把握して対応することが有利になる。そのために生産能力の増強をはかっており、また物流についても準備を進めている。

インバウンド需要については、製品の良さがわかる伝え方をして、購入して使って良さをわかってもらえれば、帰国後も越境ECで繰り返し購入してもらうことができる。価値伝達の方法をもっと工夫していかなければいけない。インバウンド需要の対象となる製品が短いサイクルで変わっていくので、何度もチャンスがある。

**23. 店頭の売上・シェアがすぐにわかるような仕組みで高いシェアを獲得し、シェアが高いことでコストも効率化できるといふ花王の競争優位性は、ECが拡大することで情報収集が難しくなり、別のシステムを運用する必要が出てきてコストがかかり、ECにも手数料を支払うといったことにならないか？EC拡大にどう対応するのか？**

ECの拡大で情報を収集しにくい時期があったが、今は問題ない。それよりも、マス向けの広告宣伝ではなく、スマホでSNSの口コミが拡散し、一気に売れて欠品が発生するとか、増産してもすでにタイミングを逸して売れないという状況が懸念される。売れるかどうか感触をつかむことが重要になってくる。

白髪ケアのリライズは、ECで先行発売し、消費者の感触を見てから実際の店舗で発売した。特にビューティケアでは売上予測・生産計画など精度を高めるために取り組み始めている。

**24. 店頭に近いという直販体制の強みは、ECの拡大でどう変わるのか？どう対応するのか？**

実店舗とECを両方持つ流通とは共同で取り組める。実店舗中心の流通でも、ECで先行発売し、SNSで利用者からの口コミが広がってから、マスの広告をして実店舗で販売するというマーケティングの方法をとると、ECと実店舗中心の流通それぞれにメリットがある。リライズはこのやり方で展開している。

**25. メーカーがECから協力金を求められるといった状況で、ECでの収益性は確保できるのか？**

本質的な目的が何かを話し合っ、お互いがWin-Winの関係になるように交渉していきたい。そのためには強いブランドを持っていることが重要。

**26. ECの拡大に伴う物量増加の課題にどう対応していくのか？**

流通との共配などにも取り組んできたが、物流が滞らないようサプライチェーンを確保する方向性に変ってきている。センター納品やバラ納品が多くなり、物流コストが増える傾向にあるので効率化が重要。

**27. デジタルマーケティングへのシフトや EC の拡大などの変化の中で、マーケティング投資の ROIC を高めるために商品開発の考え方に変化があったか？**

商品開発の考え方ではなく、価値伝達のやり方を変えている。マスマーケティングでは広くインパクトのある伝え方、デジタルマーケティングでは動画などを使って限定したターゲットに詳しい情報を伝えることができる。

**EC 向けの専用品を開発するといったことはないか？**

例えばビオレ u 泡ハンドソープなどは、店舗にはない限定デザインボトルを一部の EC で販売しているが、中身は変わらない。

**28. 外部のビッグデータと独自に持っている消費者データがマッチングしやすくなっていると思うが、どう活用しているか？**

POS データを使ったマーケティングにはじまり、時代に合わせたデータの分析をしているが、データの分析とそれ以外の部分の両方を理解したモノづくりが重要。清潔から美、健康と体にまつわる、そして心につながることはビッグデータだけではわからない。

**29. SNS を使ってインフルエンサーに情報を発信させるマーケティングについてどう考えるか？**

実際に製品を使ってもらい、SNS で生の声を発信してもらいたい。良いことだけを言わせるステルスマーケティングはしない。正道を歩む。

**化粧品の口コミランキングサイトをどう考えるか？マーケティングに積極的に利用することはないのか？**

積極的に利用しないが参考にしている。製品を使って評価してもらい、1 位になればうれしい。使ってみて良かったという意見がたくさんの人に伝わり、そのうまい使い方や良さを感じてもらえる人が増えることは有効。

**30. 量子コンピュータによって、ケミカル事業と親和性の高い開発を効率化できると思われるが、花王の強みである研究開発への影響はどうか？ こういう仕組みがあるから優位性が保てるということはあるか？**

心配していない。すでに量子化学計算によって少ない実験で化学物質をつくれるようにしてきた。量子コンピュータではブランドをつくることはできない。

例えば生理用品の開発でも、経血の流れ方を動態を変えながらシミュレーションしている。撤退した情報事業からの技術者などが開発を支えている。

**31. 最近、新製品の開発が進んでいるように感じるが、一方でファブリック&ホームケア事業で新製品が少ないのではないか？**

改良品だけでなく、社会に変化を起こすような新製品、イノベーションを提案したい。イノベーションを起こすための研究テーマを年に一度いくつかピックアップしている。例えばリライズやピュオーラの泡で出てくるハミガキなど。ファブリック&ホームケア事業についても日々研究開発を続けており、進捗状況を確認している。イノベーションを提案できる時期は遠くない。

**32. なぜ女性取締役がないのか？ 社内の人財からあと何年くらい経てば女性取締役が誕生するのか？**

女性執行役員は 2 名。女性取締役については、経営感覚があり専門的な社外の候補者にアプローチしている。現在の取締役は 7 名だが、10 名程度にして経営感覚を持った女性も選任したい。外国人の執行役員も実現できるよう努力したい。

**33. 2018 年の公表予想が社内予算より高いことや、化粧品・ヘアケアの苦戦は、組織のダイバーシティが時代の変化に追いついていないからではないか？ 海外から新しい時代を感じさせるような執行役員を配置するなど、社長のリーダーシップで変えてほしい。**



## 2018年5月 社長スモールミーティング要旨

その通りだと思う。中期経営計画 K20 策定時に、大きく変わっていく時代の中で変わっていないのではないかという問題意識から、「自ら変わり、そして変化を先導する企業へ」というスローガンを立てた。

130年以上成長し続けてきた会社なので、特に人事や法務など企業文化・理念・風土の中心であり経営を支えるコーポレート部門が変わるには時間がかかるが、2020年までに変わらなければその後の成長は望めない。

外部からの人財登用を活かすために、変化を先導する土壌を培うことに取り組んでいる。ESG 活動のための組織も近いうちにグローバルな体制に大きく変える。

**34. 2018年からコンシューマープロダクツ事業の体制を変更したが、若い世代の意見が反映されるような風通しの良さなど、この5カ月間でどのような変化があったか？**

すぐに変化がある部分と、企業文化や風土を変えないといけない、時間が必要な部分がある。持続的に成長してきた会社は、企業文化・風土がしっかりしているからこそ大きな問題を起こさずに来られたが、大きく変化をするためには妨げになってしまうところがある。自ら変えようという意識を持って変化をめざしたい。人事の採用方法や、組織を変えるために新しい役割に挑戦できるチャンスのあり方についても考えたい。

**35. デジタルマーケティングへのシフトやスモールマスに対応する生産体制への投資、マネジメント階層を減らして意思決定をスピードアップする事業体制への変更などに取り組んでいるが、これらの組織変革は、2030年に向けて何合目までできたのか？ 今のような効果が出ていて、これから2030年に向けて何をするのか？**

これらの取り組みは7-8割まで進んでいる。「自ら変わり、そして変化を先導する企業」になることが重要。経営の議論のやり方、会議資料の無駄をなくし説明からディスカッション中心に変えて効率化するなどしているが、自ら変わるということメンバー全員が理解して、これまでのやり方、あり方、考え方を根本から見直して変わるには、気持ちで分かっている行動に移すには時間がかかる。変化すべき事例を挙げながら変化できるよう続けていく。

**36. 日本の人手不足は、これまでのブルーカラーの不足からホワイトカラーの不足、そして今はハイエンドな人財が会社や業態をまたいで取りあいになっており、人口ピラミッドが歪んでいたり、人財に過少投資していた会社に影響が出ていると見ている。タレントマネジメントにどんな課題があって、どう変えないといけないと考えているか？**

階層によって違うが、単に外部人財を採用すれば良いとは思っていない。コンシューマープロダクツ事業の体制は、マネジメント階層を減らした事業部制に再編したことで、事業ユニット長をなくし、事業部長はかなり若返らせた。活躍の場を与えて能力を発揮できるチャンスにし、執行役員を含め若返らせた。

「自ら変わる」ことができれば、社外から優秀な人財を採用して刺激することで、組織を活性化することもできる。2020年までに2030年のための準備を整えたい。

**37. ESG活動について、コストあるいは投資というのはどのくらいの規模なのか？ 活動内容をどう決めて、結果をどう評価するのか？ 外部調査機関からの評価をKPIにしているか？**

ESG活動に関する組織を準備している。どのくらいの期間に、どのくらいの投資で、どういう活動をするか議論する。新しい詰め替え容器 BLP は、数年間で回収できないので以前の考え方では投資しなかったが、本体のボトルなしでスマートホルダーを海外まで展開することも考えればリターンにつながる。投資とリターンの期間は場合によるが、多くのテーマを上げて活動していく。生分解性プラスチックや植物性プラスチック、藻類からの油も少しでも使えるようにしたい。

900億円の設備投資をすると売上高比は約6%だが、そのうちの1%分でも大きな投資になる。それを他でカバーできる会社にならないといけない。短期的な利益だけを考えていてはできないので、長期的な方向性を示して株主・投資家に理解いただけるようにしたい。花王は World's Most Ethical Companies® という、世界で最も倫理的な会社に選ばれることを役員報酬の KPI の 1 つにしている。

**38. ESGに関して、新しい詰め替え容器 BLP は、ブランド価値を向上させる機会につながる製品だが、リスクに対応する活動、例えば白斑問題を経て品質に対するこだわりが強化されていると思うので、そういう情報をもっと統合報告書などで優先して伝えるべきではないか？**

取締役会および社内において、白斑問題以降、品質へのこだわりはどのような形で議論され醸成されているか？

## 2018年5月 社長スモールミーティング要旨

ESGということではなく、安心・安全、品質に対するこだわりをどう醸成しどう伝えていくかについて、統合レポートにもっと開示すべきかもしれない。取締役会でも品質問題に関して大いに議論している。

品質問題が発生すると花王グループが立ち行かなくなる可能性も十分ある。昨年、品質問題ではないが、小田原工場の化粧品生産の一部で消防法に不適合があった際も、取締役会で十分に議論し、リスクへの対応の姿勢として、再発防止の徹底とともに公表することを決めた。

**ESGに関する姿勢について、社内にはどの程度まで浸透しているか？**

まだ十分ではない。ESG にどれだけ投資して、どんなテーマにどう取り組み、どういった成果をめざすか検討している。企業価値を向上させグローバルで存在感のある会社をめざす。

**39. サステナブルな原料調達として、RSPO 認証油の積極的使用に取り組んでいるが、そのために増加するコストをどう負担するのか？藻類からパーム核油の代替油をつくりコスト競争力を向上させる技術開発の進捗は？**

原料調達については、RSPO 認証油の積極的使用、Sedex 活用によるサプライチェーンにおける人権に関する状況把握に加え、農園や搾油工場にまでさかのぼってトレーサビリティの向上に取り組んでいるが、そのためにコストがかかっている。すぐには投資を回収できないし、消費者に負担してもらうことも考えておらず、他で吸収する。このような倫理的な活動を宣言して実行することが、長期的な企業価値向上につながると考えている。

藻類の研究は進んでいるが、コスト面ではまだ時間がかかる。多くを置き換えることは難しいが、早く少しでも成果を出したい。

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。