

2019 年 社長スモールミーティング要旨

開催日: 2019 年 5 月 30 日(木)・6 月 3 日(月)

議題: ① 中期経営計画・2019 年の取り組み・市場と業績の概況・ESG 戦略等に関する説明
 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 中期経営計画・2019 年の取り組み・市場と業績の概況・ESG 戦略等に関する説明

中期経営計画 K20

- ・財務 KPI が注目されがちだが、特長ある企業イメージの醸成を最重要視している。4 月 22 日に ESG 戦略「Kirei Lifestyle Plan」を発表。「よきモノづくり」から ESG 視点での「よきモノづくり」へ舵を切り、人に、社会に、地球に優しい製品・サービスを提供していく。
- ・財務 KPI の目標達成、ステークホルダーへの還元に計画どおり取り組む。

2019 年の取り組み

- ・2017 年は順調、2018 年は計画未達、今年 2019 年は K20 達成に向けた勝負の年。消費税増税への対応が最重要。生産・物流など費用をかけて駆け込み需要への対応を進めている。
 消費税増税が延期されると業績への影響は非常に大きい。
- ・化粧品事業は、1-3 月のグローバル戦略ブランド G11 の売上が対前年同期 18%、リージョナル戦略ブランド R8 が 9% 伸長。4-5 月も好調。秋にはプレステージスキンケアの強化を予定。通期計画を上回れるよう取り組む。競合への遅れを取り戻す。
- ・ベビー用紙おむつは、日本から中国への転売減少、転売業者の在庫調整による中国国内の価格低下の影響、越境 EC からの価格要請に応じなかったことで、1-3 月は見込みどおり苦戦したが、想定範囲内。4 月以降は回復が見られる。日本では国内消費者向けの施策によりシェアは上昇。心配はしていない。
 越境 EC では 6 月 1 日に枚単価が現行日本製メリーズの倍以上となるスーパープレミアムタイプを発売。通期で前年売上を上回るよう取り組む。
- ・欧米コンシューマープロダクツ事業は、構造改革を行い 1-3 月は対前年同期増益。2020 年に向けて欧州・米州ともに営業利益率 10%をめざすとともに、欧米で関心の高まっている ESG 視点の新製品・ブランドの展開を計画している。
- ・インバスヘアケア製品は、1-3 月はマス向けが中心で苦戦したが、国内で 4 月以降にスモールマス向け新ブランド「and and (アンドアンド)」を発売、今後さらに新製品・改良品と効果的なマーケティングでスモールマス向けを強化していく。利益を重視。アジアにはまだ十分展開できていないので、グローバルな成長にはまだ時間がかかる。
- ・ケミカル事業は、天然油脂価格の下落により売上は今後も減少すると見ているが、高付加価値化により通期で過去最高益の更新をめざす。
- ・技術イノベーションに取り組んでおり、新開発の界面活性剤バイオ IOS を配合したアタック ZERO を発売。ファインファイバー技術も年内の製品化を予定。パッケージリサイクリーションでは、海洋プラスチックごみを含むプラスチックごみ問題への対応を進める。
- ・新規事業プロジェクトから、清潔・美・健康の境界領域で、年内に新製品を発売する予定。今年の売上・利益は大きくないが、社会的な寄与が大きい、第 3 の柱になるように育成していく。
- ・ESG 戦略を発表。ESG を中心としたよきモノづくりに取り組む。

国内トイレットリー・化粧品市場

- ・1-3 月のトイレットリー市場は、購入調査データ(SCI)では前年比 105%、小売店 POS データ(SRI)では 103%。
- ・1-3 月の化粧品市場は、購入調査データ(SLI)では前年比 100%。小売店 POS データ(SRI)は百貨店のデータを含まずドラッグ/スーパーマーケット中心で化粧品市場の 30%程度しかカバーしていないが、前年比 98%。これは日焼け止め製品のインバウンド需要が昨年大きく伸びた反動だと考えられる。

2019 年 社長スモールミーティング要旨

- ・4月の化粧品市場は小売店 POS データ(SRI)では93%。日焼け止めが2018年3月に前年比216%、4月に147%と高く、今年3月が59%、4月が67%となった。
- ・スキンケア化粧品は昨年のしわ改善関連製品好調の反動で今年の市場伸長は低調。
- ・景況感の悪化はそれほど感じられない。

※ SRI,SCI,SLI: (株)インテージの小売店、消費者パネルデータ

2019 年の業績見通し

- ・第1四半期は中国向けペーパー用紙おむつの影響で営業利益は対前年12億円の減益。
- ・第2四半期に第1四半期の減益を取り戻したい。4-5月は予定どおり進めている。
- ・第3四半期は消費税増税前の駆け込み需要を獲得し大幅に増益予定。通期で2,250億円をめざす。

トピックス

- ・13年連続で「World's Most Ethical Companies」(世界で最も倫理的な企業)に選定
13回すべて選定されたのは日本では花王のみ。「正道を歩む」という企業理念の実践を体現している。選定されることを従業員のKPIに設定している。
- ・日経ウーマン2019年版「女性が活躍する会社BEST100」総合ランキング1位・ダイバーシティ推進度部門1位受賞
2018年の日本国内の女性従業員比率は51%。女性管理職比率は日本が18%、海外が48%、グローバルでは27%。今年には社外取締役、監査役に女性を登用。化粧品事業では美容カウンセリング専門会社2社の社長が女性。花王では85年前の1934年に長瀬家事科学研究所を設立、女性が活躍。1970年代に大卒女性の採用を開始し、1980年代には大卒女性の採用枠を拡大。男女雇用機会均等法施行に歩調を合わせて1990年に女性活躍推進担当機能を設置、初の女性部長が誕生。翌年「メリズタイム」制度を導入し、育児休職・時短勤務・風土改善を推進。2000年にはイコール・パートナーシップの推進、多様性尊重をめざした取り組みを開始。2006年には男性の育児支援の取り組みを開始し、現在では男性の育児休暇取得率が50%近いが、全員に取得させたい。2008年には介護支援の強化、2014年には社長が「ラウンドテーブルミーティング」を通じて女性・シニアとグローバルに意見交換し人財活性化をはかっている。2016年にはD&I(ダイバーシティ&インクルージョン)推進部を設置、現在も女性部長が多様性推進に取り組んでいる。こうした取り組みを継続していきたい。
- ・花王のESG戦略Kirei Lifestyle Planを策定。

社会や自然、経営を取り巻く環境が、これまで以上に速く、大きく変化しており、この変化に対応、変化を先導するには技術革新しかないと考えている。花王は技術革新の会社。

しかし技術革新には裏表があり、裏の部分では石油資源の使用にともなうCO₂排出による地球温暖化や、プラスチックごみの問題など、人と社会と地球を犠牲にしてきた。技術革新の表の部分のために、同時に裏にある負の側面を理解し対応していくこと、すなわちESGへの取り組みが重要な時代となっている。「よきモノづくり」から「ESGよきモノづくり」へESG視点で技術革新を提案する企業をめざす。

これは花王の企業理念の中心であり、ポイントは以下の3つ。

- 1) 技術革新によるイノベーション創出力の強化
- 2) 技術革新の負の側面をしっかりとケア
- 3) これらを支える企業理念の理解・徹底

ESGへの取り組みは、先頭を走れば短期的な利益を得ることもできる。時間がかかるものもあるが、花王は企業として増収増益を達成しながら利益の相当程度をESGへ投資し利益ある成長をめざすことを理解いただきたい。売上・利益だけでなく、ESGへの取り組みについて対話していきたい。

「きれいを、こころに。未来に。」をキーメッセージに、ESG戦略では生活者視点でKirei Lifestyleを提案、人と社会と地球へのコミットメントと、19のアクション(重点取り組みテーマ)と中長期目標を設定した。次期中期経営計画ではESGが重要なポイントになる。ESGのKPIを強化したい。

CLOMA (Clean Ocean Material Alliance)の会長としても、リサイクルシステムそのものの見直しや、プラスチックの分解

2019 年 社長スモールミーティング要旨

性などの特性だけでなく、生産に必要なエネルギーなど含めたトータルでの環境負荷を考えた対応を進めたい。

社会に役立つことが ESG の基本であり、それが結果として持続的な利益ある成長につながり、ステークホルダーへの還元につながる。

・技術イノベーション

アタック ZERO の界面活性剤バイオ IOS は、アブラヤシの実からパーム油を採取する際の搾りかすを原料とするサステナブルな基材。すぎがほとんど要らず、強い洗浄力で汚れを落とせるので柔軟剤も少なくできる。

アタック ZERO は、その良さをわかってもらうために、ESG の視点も含めて角度を変えて訴求し、2-3 年かけて育成したい。

バイオ IOS やパッケージリサイクリーションによる新しい容器など、技術革新の裏にある負の側面を考えて対応していく。

② 質疑応答・意見交換 要旨

ESG 経営に大きく舵を切った印象だが、報酬体系が一部サステナビリティ指標に連動している役員以外、部長以下のメンバーには、ESG の考え方がどれだけ浸透しているか？

社内ではイントラネットを含む様々な場面で経営陣が積極的に ESG 経営について発信しており、花王グループメンバーの ESG への意識は高まっている。花王統合レポート 2019 の前半でも花王がめざすことが語られており、ESG 推進会議では事業・機能部門の部長が ESG 戦略の 19 の重点取り組みテーマについて議論している。これまでコストが大きくてできなかったことにも取り組んでいきたい。

ESG 経営に舵を切ったことを消費者にどのように伝えるのか？社会が変わらなければいけないから花王の製品は変わる事、だから消費者もそういう製品を使ってほしいと訴求するのか？あるいは消費者が気づかないうちに ESG 視点の製品を浸透させるのか？

消費者にわかってもらえるような伝え方をしたい。たとえばメンズビオレ ONE は、髪がきしまず体にぬるつきが残らない新しい界面活性剤によって頭も顔も体も洗える洗浄料で、シャンプーと洗顔料とボディソープを 1 つにでき、プラスチック使用量を削減できた。これまでのやり方ではなく、消費者がなるほどと思える具体的な情報を提供して ESG 視点で訴求をしたい。

ESG への投資の回収が、意思決定を行う役員の任期後になる場合、その投資の実行はどのような組織、プロセスで判断されるのか？

たとえば ESG 視点のブランドをつくるような場合、投資が回収できるまで時間がかかることがあるので、最初の 1-2 年は社長が委員長を務める ESG 委員会で戦略的な費用を投入し、その後は事業部で責任を持って EVA による投資判断を行う。この戦略的な費用によって、従来はできなかった投資と回収ができるようになっている。

廃プラスチック問題が社会的に盛り上がっており、そうした取り組みにはタイミングが良い。広報活動も行っている。

戦略的費用はどの会計科目となるのか？

研究開発費やその他の費用になるが、従来の投資と ESG 投資を内部的に管理して成果を把握する。

そうすることで、たとえばバイオプラスチックの使用で製品のコストが倍になるような場合でも、思い切った投資をして、時間をかけて消費者に情報を発信し、理解を得ていきたい。

投資が事業の成長につながると確信して ESG に取り組むという理解でよいか？

社会の役に立つことを前提として、事業を成長させる。この視点を忘れると社会貢献になってしまう。役に立つことを生活者に理解してもらえなければ購買にいたらず、事業の成長につながらないので、そういう感度の高い国や地域から始める。たとえば英国ではエレン・マッカーサー財団が海洋プラスチック対策に早くから取り組んでおり、意識が高い。レベルの高い取り組みが求められるが日本よりも ESG 投資による事業の成長が見込める。

2019 年 社長スモールミーティング要旨

ESG への取り組みが早すぎてしまうと消費者がついてこないのではないか？時間軸は決まっているのか？

ESG 戦略 Kirei Lifestyle Plan では 19 の重点取り組みテーマに中長期目標を設定し、2025 年、2030 年までの達成をめざしている。地球温暖化やプラスチック廃棄などの社会的課題に関心が高いタイミングで半歩先行して取り組み、情報を発信して生活者の理解を得たい。生活者視点の花王らしいコンセプトで Kirei Lifestyle を提案し、生活者に実感してもらいながら一緒に進めたいので、情報発信のやり方を大きく変えたい。

競合に先行して ESG 視点の新製品を展開し利益を創出する目論見が、うまくいかないリスクはなにか？また海外での ESG への取り組みをどう考えているか？

ESG への取り組みが評価されるのは、生活者がそれを生活のなかでわかりやすく納得できるように実行できたとき。ネガティブリスクは 19 の重点取り組みテーマの KPI が達成できず目標を下げる。これまで CO₂ の削減は高い目標を達成できなかったことがある。技術革新がなければ達成できない項目も多いが、実現できるよう取り組む。これまで研究開発費の半分を投入してきた基礎研究が重要になる。

海外での ESG への取り組みは、たとえばパッケージリサイクリーションの新プラスチック容器は欧米から展開を始めたい。日本では各企業が技術開発に取り組み、連携もして詰め替え製品によりプラスチックの使用量を削減してきたので、その強みを欧米に発信し、欧米のグローバルな強みと合わせてボーダーレスに進めたい。

ESG 視点でブランドを強化し、消費者にその価値が認められて事業が成長し、花王の存在感が高まるという方向性は理解できるが、花王だけが強みを発揮できることになるのか？**欧米で花王が初めて ESG 製品を発売しても、グローバル競合があとから大規模に展開してプレゼンスを得るということにならないか？花王がより大きなプレゼンスと利益を得られるようなしくみづくりができるのか？**

他社にはできない技術革新がどこまでできるかが重要。ある段階で特許をオープンにし、他社も使えるようにしていく。規模は小さくても強いメッセージになると思う。トイレタリーや化粧品だけでなく、たとえば医療の領域まで含めた社会への貢献を考えたい。技術を進めて ESG 視点で第 3 の柱をつくる。先行すれば大きく社会の役に立てるし、事業の成長にも大きく貢献する。花王は ESG 視点の技術革新で事業を成長させることができるという事例を見せたい。

ESG への取り組みにより、原材料やエネルギーの調達方法が大きく変わる印象だが、花王だけでやれるのか？**複数の会社からの調達や他の業界との連携があるのか？**

1 社だけではできない。花王が持っている技術とサプライヤーの持つ技術や原料を連携するなど、グローバルにシナジーを生む交流が必要になる。天然油脂等の天候や季節による価格変動を吸収する技術革新も必要になる。

投資家としては ESG も ROE も重視したい。財政状態が良いので ESG へ早めに投資すれば ROE も同時に良くできると期待していいか？

2030 年までの目標は ROE20%だが、ESG への取り組みによって、その達成への道りはこれまでと違ってくる。増収増益は継続するが、ROE はいったん下がることがあっても 5 年・10 年という期間で成長したい。次期中期経営計画を策定する際には、投資家から見て持続的に成長していく会社だとわかる指標を設定したい。

気候変動のリスクをどう考えているか？

気候変動によって生活者のライフスタイルが変われば、生活者に提案すべき内容が変わってくる。たとえば生理用品やベビー用紙おむつの廃棄が多くなりすぎて焼却できなくなるとか、不法投棄の問題が注目され、使い捨てではなく布を繰り返し洗って使う生活者が増えれば、事業環境が変わる。ライフスタイルの変化を先取りし、先に提案することが重要になる。

ESG 戦略では、生活者の視点で Kirei Lifestyle を提案するが、既存の製品にはそうでないものがあって、今後廃止されるのか？それによってコストは削減できるのか？

そうなるものもあるし、これまで売上・利益を考えるとできなかったことに取り組み、コストが増加するものもある。19 の重点取り

2019 年 社長スモールミーティング要旨

組みテーマについて足りないことを ESG 委員会で具体的に決める。

たとえば、これまでは売上を拡大するために企画品をつくり、返品を受けると廃棄していたが、今後は数量を限定して生産し、すべて売り切ることで廃棄を削減する。

海外では監査役会設置会社の制度がないため、アセットオーナーとの議論でガバナンスが不十分ではないかと指摘を受けることがあるが、海外投資家にどう説明するか？

ガバナンスの実効性が重要なのであって、しきみはそれぞれの会社にあった制度でいいと考えている。花王では、監査役は議決権はないが取締役会で自由に発言し、取締役はその意見を真摯に受けとめ、十分な議論ができている。監査役会設置会社は、常勤監査役が社内の状況を把握して社外監査役と連携して有効な監査ができると考えている。ガバナンスの実効性を高めるために、制度も随時変化させればいい。

次期社長に求められる能力は？どのような基準で選任されるのか？

社外取締役と社外監査役を委員とする取締役選任審査委員会で、必要な資質、能力を議論している。

昨年は 3 回、今年はこれまで 2 回開催された。委員会に出席を求められれば出席して意見を述べている。

次期社長にふさわしいのは、ひとこと言えば花王の 2025 年、2030 年を支えられる、ESG 経営を具現化できる人。ESG の中心である企業理念を理解し、体現でき、グループメンバー全員を引っ張っていけること、ESG は技術革新につながっているので技術革新を理解し、周囲を動かせることが最低限必要。そして資産を最大限に活用する極大化と、問題が発生したときにできるだけ小さくする極小化が両立できること。つきがあること。

自分の考えは伝えているが、誰がどの時期に次期社長となるかはわからない。取締役会で議論される。

株主総会では、取締役選任審査委員会と取締役・執行役員報酬諮問委員会の議長を務める独立社外取締役が、各委員会で何を議論しているかを説明している。

社長が人財開発担当になった目的と、方向性、変えたいことはなにか？

これまでのやり方を変えて、人財開発部門の視点ではなく社員の視点でしきみと運用を考えたい。採用、評価、報酬などすべてを 1 年間で見直す。

たとえば、採用面接による選考で多様性のある人財を採用できているか。学校推薦をどう考えるか。花王で働きたい人財を採用できているか。無駄を省き、効率化してもっと多様性のある人財を採用したい。

成果主義も、しきみが詳細すぎて負担が大きくなっていないか。手続きはシンプルにして、評価のフィードバックを重視したい。

人財の活性化という本質に投資したい。

中国のベビー用紙おむつについて心配していないという根拠はなにか？

ベビー用紙おむつは、メリーズというブランドの 10 年後を見て計画を進めている。ボリュームゾーンやエントリー価格帯は考えていない。メリーズの中国でのシェアはニールセンデータでは現在トップの 13-15% で、改良してもっと良いものを提案すればその良さを実感してもらえる。吸収体や表面材、外装材まで、肌にやさしく通気性の高い世界一のおむつをめざして技術開発しており、6 月には中国向けのスーパープレミアムタイプを発売した。

2018 年の中国の出生数は 1,523 万人、日本は 92 万人であり、中国の市場規模は依然大きい。転売品の影響で価格が大きく下がったので、今後は付加価値を訴求したい。

中長期で見えており心配はしていない。

ヒューマンヘルスクエア事業は通期で前年を上回る売上・利益をめざす。

中国のベビー用紙おむつは、現地メーカーからシェアを奪えるのか？高価格帯に注力して低価格帯には対応しないのか？

中国の合肥工場で生産しているボリュームゾーン向け製品は、中国製か日本製か他国生産かは別として将来は高付加価値化していきたい。ベビー用紙おむつだけでなく生理用品でもプレミアムニッチを狙い、ESG 視点でグローバルに展開していく。

生理用品は今後新たな市場へ参入するのか？

生理用品はアジアでシェアの低い国を伸ばしていく。日本ではシェアは高く、インドネシア、タイでも 30%を超えているが、中国では展開エリア(上海、北京、珠江三角洲[じゅこうさんかくす])で 13-14%(EC を含めた中国全域計では 4%程度)、ベトナムもまだ低いので高付加価値品を投入して成長をめざす。欧州・米州への参入はすぐには考えていない。

中国では、高くても買う製品と安くてもいい製品に二極化しているように感じるが、ベビー用紙おむつは安くてもいい製品だと判断されないか？

中国のベビー用紙おむつは低価格品でも品質が改善されてきて、使うとかぶれるような製品はもう少ないが、花王は高い技術で肌ざわりや締め付けなどの違いを確実にわかってもらえる製品を開発している。パンツタイプでもおなかへの締めつけのストレスの問題などの情報をもっと発信して、締めつけないけれどずれない特長を訴求したい。赤ちゃんに良いものを使わせたいというお母さんに提案していく。

澤田社長が以前ベビー用紙おむつ事業を立て直した時と、いまのベビー用紙おむつ事業立て直しの難しさはどう違うのか？

いまの方が難しい。以前は品質にも課題があり、ブランドのコンセプトもずれていたもので、技術を集約して肌へのやさしさを突き詰めることで立て直すことができた。いまはベビー用紙おむつ全体の品質が日本でも中国でも上がっている。ベビー用紙おむつのあるべき姿を日本でも中国でも見直して、高い技術で実現しないといけない。

中国ではベビー用紙おむつに対するニーズが日本と大きく違うので、中国向けの新製品を今回発売したということか？

日本人向けの日本製よりも、中国の消費者ニーズに合わせた製品を提案したほうが良さを実感してもらえると考えた。日本と共通の部分もちろんあるが、ビューティケア製品と同じでかなり細かく多様なニーズに対応しなければいけなくなっている。

中国のベビー用紙おむつ市場では急速にパンツ化が進んでいるようだが、テープタイプのシェアが高い花王は対応できるのか？

メリーズはパンツタイプの品質も高く、拡大していく。

中国のベビー用紙おむつ市場では、日本も欧米も現地メーカーも高付加価値品に取り組んでいて競争が激しく、日本からの転売があるにせよ、メーカーからの供給が過剰になっているのではないかと引き続き各社とも積極的だとすると市場がレッドオーシャン化するのではないかと？

技術レベルが重要。ベビー用紙おむつの技術レベルが向上することは赤ちゃんにとって良いことなので、技術開発で良い競争をして、中国だけでなく市場が拡大していくインドや他の地域にもつなげたい。長期的にはアフリカや中東、あるいは ESG 視点での欧米への展開の可能性もある。

ESG 視点で、材料を削減して廃棄物を減らし、使用後は器具を使って水分を落とし燃えやすくするといった廃棄の方法まで含めた提案をすることで、社会の役に立つと同時に花王の競争力向上にもなる。廃棄については同業他社や異業種も含め協力して取り組みたい。

市場のニーズへの対応、技術開発、規制への対応やローカライズされた廃棄のしくみまで提案するとすると、現在の開発体制では十分対応できないのではないかと？

行政と共同で取り組む。たとえば中国は廃プラスチックの輸入を禁止、環境規制も厳しくなっている。水資源の不足が社会問題となっている中国では、花王は節水型衣料用洗剤を販売しており、中国環境保護部と共同で毎年「中国清潔・節水全国運動(清潔节水中国行)」を実施して節水を呼びかけてきた。また昨年中国国際輸入博覧会にも出展している。技術を活かして中国にローカライズした取り組みを提案し、規制まで含めて実行するには行政の力が必要。より強力に進めるために他社との連携も考えたい。

中国の大人用紙おむつへの参入を計画しているか？

中国の大人用紙おむつ市場は、今後はベビー用紙おむつ市場より大きくなると期待できるので、準備はしている。日本より高齢者が多いが、大人用紙おむつは店頭でもオンラインでも日本ほど見られず、都市部・農村部の在宅や病院で何が使われているか、花王が強いアクティブシニア向けという概念があるのかなど、市場の実態を調査している。

中国をはじめアジアが、OMO(Online Merges with Offline)の状況で消費者の行動がデジタル情報として蓄積されるようになったとき、消費者を理解するために各国でどのように対応していくのか？組織としての方向性、すでに変更したこと、投資していることは何か？

消費者データを様々な角度から分析しているが、とくに中国では都市部と農村部、様々な階層間で生活様式が違うなど、日本の感覚からすると複雑でまだわかっていない部分が多い。

日本企業が中国のオンライン・オフラインそれぞれの大手流通と提携し、情報連携しようとするケースがあるが、どう考えるか？

化粧品であれば、ターゲットとなる消費者や流通の状況がある程度わかっているのでそういう連携ができるが、化粧品以外の日用品は価格が安く使用条件も多岐にわたっている。たとえば衣料用洗剤は地域によって水の硬度が違うので、地域別の売上データと水の硬度のデータが必要になるなど複雑。取得した消費者データが、市場のどの部分なのか、全体を表しているのか分析が難しい。他社や行政などとも連携してデータを取得し、ベビー用紙おむつと同様にプレミアムニッチのターゲットを分析したい。

中国市場での ESG への取り組みや消費者データの調査では、競合との連携が有効だと思うが、実現の可能性はどうか？

可能性はある。ESG 視点で、研究開発ではそれぞれの得意な技術を共有し、手洗い講座やリサイクルの取り組みなども連携して、グローバルに拡大できればと思う。

市場データではカネボウ化粧品の出荷が 4 月に大きく伸びているが、その要因は？

花王グループの化粧品は市場伸長を下回ってきたが、その差が小さくなってきている。リージョナル戦略ブランド R8 が改善している。テレビ宣伝や体験イベント、デジタルなどを組み合わせたマーケティングの工夫で使用者の評判が広がり伸びている。中価格帯のセルフ化、デジタルマーケティングで改善が見えてきた。

化粧品事業が好調で売上構成比が大きくなると、全社のマーケティング費用は増加するのか？また ESG の取り組みに関する情報発信でマーケティング費用は増加するのか？

マーケティング費用は効率化して削減してきた。広告宣伝費は以前では売上高比 6-7%、2018 年の売上規模なら 1,000 億円程度使っていたことになるが、5.3%、803 億円まで効率化できている。

化粧品事業では、マーケティングのあり方を見直し、マスからデジタルへシフトしてきた。今後は費用を増やさずにいかに効果的なマーケティングを行うかが課題。企業からの広告宣伝などの情報は消費者に受け入れられなくなっている。製品の使用体験イベントに参加してもらい、参加者が SNS 等ネットに情報発信することでさらにイベントへの参加者が増え、製品の良さが伝わるといった仕掛けが有効。

ESG については、製品の広告宣伝で視点を変えながら訴求し、生活者の気づきを得るための情報発信が必要で、そういう費用も考えないといけないが、広告宣伝費は増やさず一定の範囲内で実現したい。

2020 年の全社の営業利益率目標 15%達成のため、ベビー用紙おむつをカバーするためにも化粧品事業の営業利益率改善が重要だと思うが、構造改革が進み継続して改善していけるのか？あるいは G11 と R8 以外のブランドで利益率が低下するリスクを考えるべきか？

2019 年 社長スモールミーティング要旨

化粧品事業は順調に進捗しており、営業利益率は昨年が 9.9%、今年は 11-12%をめざしている。まだ規模が小さいトラベルリテールの強化などにも取り組み、早期に 15%を達成してこれまでの遅れを取り戻したい。

それから先は、ブランドの世界観による成長が必要。Fine Fiber 技術の使い道や、パーソナライズ化など、これまでと違う化粧品の世界をつくりたい。

しばらくは化粧品事業がベビー用紙おむつをカバーできるが、ベビー用紙おむつの回復と、もう一つの柱となる製品が必要。境界領域の新製品か、スキンケア製品か、欧米の立て直しやインバスヘアケア製品で巻き返すのか検討している。

生理用品が成長しているが、それだけでは不十分。

中国の化粧品市場では、日本企業は 1 社が大きくリードしているイメージだが、ベビー用紙おむつのように花王がシェアを一気に大きく伸ばすというシナリオは考えられるか？

プレステージブランドはまだやっていないが、マス向けブランドのキュレルとフリープラスはそうなっている。

中国でベビー用紙おむつ事業を始めて一気にシェア 15%を達成した経験は、化粧品事業に役立っているか？

中国のベビー用紙おむつの成長は、成長が見込まれる EC チャネルに注力できたことが要因。新しい変化に早く対応することが事業成長のために重要。化粧品事業もいろいろな取り組みができています。

欧米コンシューマープロダクツ事業は規模の拡大も必要だと思うが、ビオレを拡大していくのか？

それもやるが、たとえば ESG 視点での違う取り組みも考えている。

花王の知名度が高くない欧米市場で P&G やロREAL、ユニリーバといったグローバル競合と戦うことが効率的なのか？むしろ B to B のケミカル事業で競合とパートナーシップを結び、花王のマテリアルを展開する「花王インサイド」のような戦略をとることができるのではないかと今後 30 年を見たとときにグローバル戦略はこれまでとどう変えていくのか。

グローバル戦略は 3 つ。1) ケミカル事業を展開しているフィリピンやメキシコなどにコンシューマープロダクツ事業を展開する。2) ESG への取り組みが活きる地域へのコンシューマープロダクツ事業の展開。これまでインドや中東を検討してきたが、プラスチック廃棄の問題なら欧州、衛生環境の問題ならアフリカというように、ESG 視点では今後の展開国・地域はこれまでの計画と違ってくる。3) ケミカル事業を活用して競合のコンシューマープロダクツ製品に花王のマテリアルを展開する。たとえば花王が世界中に衣料用洗剤を展開できるわけではないので、競合に界面活性剤バイオ IOS を供給するなど。

ESG 視点では、特長のある製品を Win-Win の関係で競合他社に提供できるようになるので、グローバル戦略も変わってくる。そのために、技術革新につながる基礎研究にこれまで以上に取り組むことが必要になる。

欧州では B to B のイノベーションと B to C の効率化が分業されている。日本では商品開発の優位性のために B to B と B to C 両方の事業を持っているところがあるが、その結果としてこれまでグローバル競合に収益性で劣後してきた。株式市場でもそういう見方をされている。ESG 視点の新しい戦略で、これまでとは違う新たな成長が期待できると株式市場でも認識されれば良いと思うがどうか？

そうなれば良いと思う。

欧米コンシューマープロダクツ事業は、2020 年に向けて米州・欧州とも 10%の営業利益率をめざすとのことだが、ESG への取り組みによって花王の存在感が高まり、製品のブランド価値が向上した結果としての目標か？あるいは ESG への取り組みによりさらに伸ばせるのか？

ESG への取り組みによりさらに伸ばせると思うが、初期費用も必要になる。来年のできるだけ早い段階には第 1 弾の提案を、その後できるだけ早く第 2 弾と継続して取り組んでいきたい。

過去 2 回の消費税増税では、家計調査では 1 回目よりも 2 回目の駆け込み需要が大きかったようだが、2019 年 10 月の 3 回目はさらに需要が大きくなると見ているか？駆け込み需要の対象は、衣料用洗剤以外にも広がるか？駆け込

2019 年 社長スモールミーティング要旨

み需要への対応で原材料の調達などは問題になっていないか？

駆け込み需要への対応はほぼ終わっており、原材料の調達に問題はない。

今回の増税では、軽減税率制度が実施され、食品の税率は変わらないので、トイレタリーや化粧品の駆け込み需要がより大きくなる可能性がある一方、今回は8%から10%への2%の税率変更なので、前回の3%にくらべてそれほど駆け込み需要が伸びない可能性も考えられる。また、前回の衣料用洗剤のケース販売では数量が多すぎて返品が発生したので、今回はケース販売が少なくなると見ている。駆け込み需要は衣料用洗剤以外にも生理用品やペーパー用紙おむつもあるが、総合すると今回の駆け込み需要は前回と同等程度ではないかと見ている。

高付加価値化のサイクルは、日本で消費税増税後に景況感が悪化した場合に崩れてしまう不安はないか？ そうなった場合はどう対応するのか？

日本では、食品の値上げが1人ひとりの消費に影響し、トイレタリー・化粧品も消費税増税が影響する可能性があって事業環境は厳しいが、一方で携帯電話料金の低下やシェアリングエコノミーの拡大で、ミレニアル世代、ジェネレーション Z の20-30代で選別消費につながるトライアル購入が増えると見ている。魅力ある製品とトライアルの機会を提供し、消費を喚起したい。消費者ニーズの多様化に対応することが重要。

第3四半期の営業利益は700億円程度をめざすのか？

そのくらいをめざしたい。

消費税増税は、シェアが高いと影響もより大きい。消費税増税が延期になった場合は、新製品発売の前倒しや季節品の対応など、約2,000アイテムのバランスを考えて増収増益を達成しなければならない。

アタック ZERO の発売では、スーパーやコンビニ等の店頭で大きく棚を取った印象だが、それだけ重要な新製品なので大規模に展開したということか？

アタック ZERO は重要な新製品であり、店頭展開にも注力した。流通の要望に応えられるよう覚悟をもって取り組んでいる。ワンハンドプッシュボトル本体のセルイン後、次に詰め替え需要が期待できる。アタック ZERO は使い続けると確実に違いがわかってもらえる製品なので、新規ユーザーを拡大し、時間をかけて育成したい。

花王統合レポート 2019 に、先端技術戦略としてデジタル・トランスフォーメーションについて特集されている。このような回収に時間がかかる情報システムへの先行投資が、K20 以降のために非常に重要だと思うが、こうした投資についてどう考えているか？ 情報システムへの投資に失敗しないために目利きが必要だと思うが、人材開発をどう考えているか？

研究開発部門統括の長谷部をリーダーとする先端技術戦略室(SIT: Strategic Innovative Technology Team)を昨年立ち上げ、目利きができるメンバーを選び、先行投資をしてデジタル・トランスフォーメーションを進めている。根幹となるしくみにAIを使用して抜本的につくりかえ、周辺のシステムを拡張していく。

生産・販売・物流などの機能がすべて連携され、何がどこで作られ、どこに出荷されているかといった、リアルタイムのサプライチェーン情報がグローバルに把握できるようになるのか？

基本的な情報は把握できている。

原材料メーカー同士の買収や経営統合は、どのように影響するか？

買収や経営統合は、それぞれの技術を活用して付加価値を高めることが目的なので、統合したサプライヤーからは従来とは違うシナジーを活かした提案を受けられるメリットが期待できる。重複していた事業では、同じ性能の原料でも生産方法の違いなどから性質が異なる場合があるので、統合によって生産設備の調整など含めた対応が必要になることも考えられる。したがって、短期的にはマイナス、長期的にはプラスの影響がある。

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。