

回答者:

- ・代表取締役 社長執行役員 長谷部 佳宏
- ・代表取締役 専務執行役員 竹内 俊昭  
(花王グループカスタマーマーケティング(株) 代表取締役 社長執行役員)
- ・取締役 常務執行役員 松田 知春  
(コンシューマープロダクツ事業統括部門統括)
- ・常務執行役員 村上 由泰  
(化粧品事業部門長、DX戦略推進センター長、(株)カネボウ化粧品 代表取締役社長)
- ・執行役員 山内 憲一  
(会計財務部門統括)

**1) 2021年度と2022年度以降の営業利益の成長について、どのようにイメージしているのか？**

2021年度は前年比+480億円の売上高を達成させるために、マーケティング投資で+150億円、デジタル関連投資で+150億円、計+300億円の戦略投資を行う。このような投資を2年くらい続けるが、早ければ今年の後半には成果が出始める可能性もある。営業利益を今後伸ばしていくために、この2年間で売上の核をつくるのがまず重要であると考えている。

**デジタル関連投資とは具体的にどのような内容か？**

今後、デジタル・プラットフォーム「Precision Healthcare」を構築するためにデータを集めて、その精度を高め、解析し、データ同士を繋げるという作業に取り組んでいくが、そのためにはソフトウェアや、外部も含めた人の力が必要となる。このような費用をデジタル関連投資と呼んでいる。その成果次第で、各事業に対するリターンも大きく変わってくるため、非常に重要な投資だと考えている。

**2) 化粧品事業の2020年度の営業利益率は1.1%だった。今後の目標とそのための戦略は？**

花王グループ中期経営計画「K25」（以下、K25）の達成のために、化粧品事業の戦略では今後、次の4つの柱で進めていくことを計画しており、既に着手している。①は2018年に始動した成長戦略をさらに加速するための取り組みであり、②③④は、コロナ禍において浮き彫りになった花王グループが抱えている課題を解決するための取り組みである。

① “強いブランドづくり”の加速

- ・2018年に発表した成長戦略で絞り込んだブランドを、さらに消費者に役立つ、意味のあるブランドに強化
- ・ブランド戦略を加速させるため、2021年1月に組織を3つのグループに再編（グローバルに展開するプレステージブランド、グローバルに展開するマステージセルフブランド、日本を中心に展開するリージョナルブランド）
- ・RNAモニタリング技術を最大限に活用し、花王らしいスキンケアの提案を行う
- ・2020年11月に発表した、塗るだけでほうれい線を目立たなくする新しいメイクアップ技術のように、整形美容に近いレベルの圧倒的なパフォーマンスを発揮する、消費者に役立つ技術と製品を提供

② 構造改革加速による、強い事業体質への転換

- ・現在2社ある美容カウンセリング会社を、2021年4月1日に一社化する。ブランドの世界観・価値観の伝達と、愛用者の維持・拡大の活動を一層強化するとともに、美容部員の生産性向上と人員の適正配置により、シナジーの創出を図っていく
- ・メイクアップ製品のビジネスモデルを変革（ブランドの集約、数量限定販売方式での新色発売）

③ DX 推進による EC 事業拡大／リテンションモデルへの変革

- ・2021年1月1日に、コンシューマプロダクツ事業全体を統括する組織のなかに、DX（デジタルトランスフォーメーション）を推進する部署を新設、D2C への取り組みを加速させる
- ・2021年2月1日に発表した KATE の「MAKEUP LAB.」のように、デジタルを活用したユーザー体験の提供を進化させるため、UX（ユーザーエクスペリエンス）の向上にも取り組む

④ 中国の消費者の需要獲得の最大化

- ・引き続き E コマースプラットフォームとの取り組みを強化。2021 年からソーシャルコマースも開始
- ・2021 年度上期から海南島の免税店との取り引きを開始
- ・C2C（consumer-to-consumer）市場に本格参入し、新しいビジネスモデルにも取り組む

**化粧品事業の営業利益率の目標は？**

2019 年度の営業利益率は 14%だったが、当時はインバウンドの売上が高く、マーケティング費用を抑えることもできていたため、実力では 12～13%くらいであった。2025 年度までには 2019 年度のレベルまで戻し、さらに当初から目標としていた 15%の達成も目指して、現在事業計画を策定している。

**3) 花王グループは非常に良い技術を持っているにも関わらず、成長市場である海外での展開が遅いように感じている。K25 ではそれをどのように変えようとしているのか？ 2021 年度の前年比+300 億円の意欲的な投資には海外事業を加速させるための費用も含まれているのか？ エリア別に説明頂きたい。**

今後は、デジタル・プラットフォーム「Precision Healthcare」を用いて、小売店や E コマースプラットフォームと伍してやっていけるようになりたいと考えている。従来のように、まず日本で新製品を売っていく、といったやり方でなく、データドリブンでグローバルに仕事を進めていくため、戦い方が変わる。このやり方をエリア別で説明するのは難しい。例えば、ハイジーン&リビングケア事業で生活まわりの菌やウイルスなどの情報を、遺伝子レベル、ウイルスレベルのデータとして Precision Healthcare に蓄積すれば、他の事業やエリアにも活用しやすくなる。トイレットリー、化粧品の専業メーカーでないことがデジタル時代においては武器になる。デジタル化で最も大切なことは、いかに精密な使えるデータを繋げてコントロールするか、ということ。つまり、花王グループが従来からトイレットリーや化粧品、ケミカルで幅広く事業を展開し深化させてきたデータのとり方や繋げ方が、これからのデジタル時代においては、さらに強力な武器になると考えている。

**さきほどの回答の中で、対前年比+300 億円の投資の成果が早ければ 2021 年度の後半から出始める、という説明があったが、その場合、グローバルの売上也加速するのか？**

このデジタル・プラットフォーム「Precision Healthcare」が業績に大きく貢献するのはもう少し後になりそうだが、デジタル化を進めてビジネスモデルを変えていくため、変化はもう少し早くから表れてくると思う。例えば、米州のマスのビューティケア製品では、一部でデジタルでのコミュニケーションや E コマースプラットフォームとの関係づくりを、このプラットフォームをつくる最中で始めていたため、早ければ 2021 年度の後半には成果が出始める可能性がある。

**4) 300 億円の意欲的な投資を 2 年続ける、とのことだったが、2021 年度の投資額がピークでその後は下がっていく見通しなのか？ 収益化のタイミングはいつ頃を見込んでいるのか？**

2021 年度の投資額がいまのところ最大と考えている。費用を効率的に使ってダントツ商品をつくりながら売上を上げていくことを目指しており、この 1～2 年で飛躍的に売上を伸ばしていきたいと考えている。花王グループは、「よきモノづくり」、TCR、高付加価値の創出には自信がある。今後 2 年間のうちにユーザーを大きく増やして勢いをつけたいと考えている。また、K25 では売上高 1 兆 8,000 億円という目標を掲げているが、これまで売上高を

約 3,000 億円伸長させるために 10 年間かかったため、5 年間で 3,000 億円増やすのはハードルの高い挑戦だと考えている。大胆にジョイントベンチャーや M&A も検討しながら、この 5 年間は積極的に攻めていく。

#### 5) デジタル開発の人財はどのように獲得していくのか？

花王はかつて情報事業をやっていたため、それに携わっていた IT レベルの高い人財が多数在籍している。そういった人財が今後、外部の優秀で先端的な技術を持つ企業と繋がることによって事業を大きくしていく。つまり、素人集団がデジタル企業の協力を得てなんとか進めようとしているのではなく、花王グループのモノづくりや事業をよく知っている IT プロフェッショナルが既に社内において、先端技術を持つ外部の企業と繋がって新しいデジタル・プラットフォームを創造していこうとしている。

#### デジタル・プラットフォーム「Precision Healthcare」はイメージし辛い。どのようにして売上増に繋げていくのか？ 化粧品事業であればデータを収集し易いが、トイレタリーではデータを収集し難いのではないのか？

Precision Healthcare が理解し辛いものであることは承知している。しかし、人に理解してもらいやすいプラットフォームをつくるということは、誰でも考えられるようなものになってしまう。それ故に、Precision Healthcare は難解だと言われることが多い。

イメージして頂きやすくするためにお話すると、以下のような事例が考えられる。

例えば、花王グループがハイジーン&リビングケア事業の中で、どこにどのような菌やウイルスがいるかということを遺伝子レベルでその座標を特定する技術があり、人体に入ったときにどういう経路で伝搬していくのか、どうやれば遮断できるかということモニタリングできる技術を有しているとする。そして、PCR 検査のようなものが家庭内でできるようになることを想像して頂きたい。

感染症や難治症は、早期に介入すれば様々な対処ができるが、早期の介入ができないと医療に頼らなければならなくなる。そこで、花王グループのプラットフォームとして、どのようにしてそれらを防げるかというネットワークができれば、病院や製薬会社、多くの人を訪れるサロンや飲食店が必要とするデータを提供できるようになる。危害の原因となるものの物質研究から、その本質の危害の原因やその周り全てを網羅的に知ること、それを正確に捉えることがこの Precision Healthcare というものをつくるのではないかと考えている。

これは新しいビジネスモデルである。これにより、今まで行っていたマーケティングが不要となり、既存事業でも活かせる可能性もある。オープンに様々なところと協力しながらデジタルベースで消費者に最も良いものを届けるということを目指してこのデジタル・プラットフォームを考えている。現状ではなく、変化・予測をするデータをベースにして、グローバルな戦い方を変えていきたい。

#### 6) 2021 年度のライフケア事業の売上高を 580 億円と予想しているが、2025 年に Another Kao として計画している約 1,500 億円弱の売上高は、すべてライフケア事業によるものになるのか？それとも、Another Kao は他のセグメントにもまたがっているのか？2025 年までにどのような利益率の推移をイメージしているのか？

2021 年度の売上高の予想では、ハイジーン&リビングケア事業が圧倒的に大きく、メリハリをつけてここを大きく伸ばしていきたい、と考えている。ヘルス&ビューティケア事業は、2020 年度に衛生関連製品の需要が大きく拡大したことの影響を受けることが予想されるが、引き続き消費者にお役立ちできる価値提案により、業績をあげられるように取り組む。化粧品事業は次の成長ドライバーになる。

ライフケア事業は Another Kao の中心となる事業。この事業を 1,000 億円の売上を超える事業に成長させるために、オーガニックにやっていくのではなく、メディカルのような新しい座組を入れて引き上げていきたいと考えている。今後、これら 4 つの事業に加え、ケミカル事業の売上規模を 3,000 億円から 5,000 億円の規模にしていきたい。

**今後メディカルは、4～5年後に売上が上がってくるイメージなのか？メディカルは他の業界からも参入し得るところだと考えるが、どのように販路を築いていく計画なのか？**

メディカルの販売ルートをつくるということは考えていない。新しい座組をすることによって強くなる事業領域を拡大し、さらに、拡大することによって強いプラットフォームをつくるというイメージで、Another KaoとReborn Kaoの位置付けを考えている。

**7) ハイジーン&リビングケア事業においてメリハリを付けるとのことだが、どのように進めていくのか？**

現在、花王グループのトイレットリー製品には50弱のマスブランドがあり、これを3つのセグメントに分けた。カテゴリーリーディングブランドを16、事業部内で横断的に強化していくライフデザインブランドを6設定した。それ以外はエッジの利いたニッチセグメントブランド。今まで全方位型でマーケティング投資を行ってきたが、重点的に育成するブランドを選定し、デジタルを活用しながらメリハリを利かせて進めていく。

**2021年度、化粧品事業の日本での売上が3.8%伸長すると予想しているが、どのような前提なのか？**

日本の化粧品市場は、インバウンドの回復は限定的で、マスク着用の常態化はさらに続くものの、厳しい外出規制はないと見ており、対前年比で+4%ぐらいになると予想している。四半期別で見ると、第1四半期は2020年の1～2月が新型コロナウイルス感染症の影響を受けていなかったためハードルが高く、対前年比で▲10%ぐらいになると予想。第2四半期、第3四半期、第4四半期は対前年比で+10～20%ぐらいを予想している。ただし、第1四半期は、直近では緊急事態宣言の影響で当初の予想から10ポイントくらい下回っている。

花王グループでは、デジタルの活用やEコマースの強化など、様々な構造改革を継続しながらG11を中心に売上を伸ばし、市場とほぼ同じぐらいの伸長率を目指す。

**海南島の免税店は、フリープラスで始めるのか？**

まずSENSAI、estといったプレステージブランドから始める。ファインファイバーも取り扱う。マスブランドのキュレルとフリープラスは現地の売上が非常に好調なため、現時点では、海南島の免税店で取り扱いを急いでいない。

**8) 海南島の免税店について、KANEBOを販売する予定はないのか？何店舗ぐらいオープンし、初年度の売上規模はどれぐらいを目指しているのか？**

海南島の免税店で販売する製品は、成分が中国当局の承認を受けている必要があり、SENSAIとestは2021年度中に対応できるが、KANEBOやSUQQUについては現在申請手続きを進めている。店舗の計画については、2021年度の第2四半期に1店舗をスタートさせる予定。現在も新しい免税店が続々とオープンしているが、やみくもに出店するのではなく、戦略的に取り組んでいきたい。売上規模については非公開放だが、1日も早く軌道に乗せていきたいと考えている。

**2020年度の第4四半期で化粧品の営業利益率が改善した理由は？2021年度の第1四半期もその勢いが続くと期待して良いのか？**

2020年度の第4四半期は、中国での売上がW11を中心に好調だった。日本でも売上規模の大きいミラノコレクションなどが好調で、市場状況も少し改善したため、利益が改善した。しかし、化粧品事業は固定費が高いビジネスであるため、売上がある一定を超えなければ利益が出ない。毎年第1四半期はもともと毎年売上が低く、加えて2021年度は緊急事態宣言もあり、2021年度の第1四半期の営業利益率はかなり厳しくなると予想している。

**9) 損益計算書やキャッシュ・フローの説明はあるが、バランスシートを絡めた事業への投資効果の説明を投資家とのコミュニケーションに加えて欲しい。2021年度から事業のセグメントを変更しているが、事業を継続するかどうかの判断軸はどのようになっているのか？EVAは社内でもどのように活用されているのか？投資効果をどのように見ているのか？**

花王グループは、我々でなければ克服できない事業はやめない。また、我々が乗り出すことで課題が解決できる事業であればやめない。黒字にした上で必ずそれを成し遂げ、できればそれを成長のエンジンにするという考え方を持っている。一方、我々が乗り出してもその事業を良くすることができない、そのカテゴリーを良くすることはできないと判断した場合はやめるという決断をする。1999年に撤退した情報事業では、世界で売上ナンバーワンの地位まで成長させることができていたが、変化のスピードに遅れて、その潮流から我々の提案軸が外れていくということが分かり撤退した。今後も、事業の継続・撤退の判断は、ESGの姿勢で臨みたい。また、従来から一貫して会社全体の資本効率を見ていくときにEVAを使っている。設備投資や環境投資も同様にEVAで判断している。投資後は少し時間をおき、特に赤字事業などはその結果をレビューしている。

**ROEの目標や会社全体の収益性は、経営の中でプライオリティの高いところに置かれているか？**

その通り。特に最近では、様々な変化が起こっており、投資した分を年内に回収できるということが難しい時代になっているように感じている。そこで今後は、ESGの姿勢でどれだけ臨むのかということと、先を読むことが重要だと考えている。先を読んで投資し、大きくなった段階で我々がその中心にいることを目指したいと考えている。このスパンは少し長くなるが、花王グループの姿勢としてはEVAで回収して成長するという方向に進めていく。

**10) 花王グループは今後、新しいカテゴリーに挑戦していくと言っているが、グローバルにみて、花王グループの研究開発の優位性や特性はどのくらいのものなのか？具体的に説明してほしい**

花王グループでは本質の基盤研究をしている。この2～3年の間に研究開発の担当者は病理研究をしているところや医薬品メーカーなど多くの方々と対話を行ってきたが、相手は異口同音に、「なぜトイレットペーパー会社がこのようなことまで踏み込んでやっているのか？」ということを言われている。具体的な例を挙げれば、2020年5月に発表したVHH抗体は、ウイルスを非常に高いレベルで中和する抗体で、日常の温度管理の中で中和する抗体技術を持っている。医薬品を作る上でも、例えばウイルスの研究や菌の研究は行なわれるが、それは、人がどのように罹患し、治っていくために何が有効かという薬剤研究になる。一方で花王グループの研究では、そのウイルス自身がどのように変化し、どこに一番生息して、それをどのようなもので防御できるのか、人に取りついたらそれを除去するため、それをできるだけ延命させないためにはどうするかという研究をやっている。我々はそのような研究をしっかりと行い、論文をたくさん出しているため、政府から協力依頼を受けることもある。このことから、我々の本質基盤研究がどのレベルにあるのかということをご理解頂けると思う。

2050年までには、抗生物質が効かなくなる病気による死亡者数が、ガンを上回るといわれている。そういった研究に立ち向かうのが我々の研究の特長であると考えている。ウイルスなどの研究対象も変化していくため、それに対して最も有効な手段でそれに立ち向かうことができる技術を備えた会社にしていきたい。

**11) 2021年度の売上高1兆4,300億円という目標は、最近売上が伸び悩んでいる状況にあるなかで、達成のハードルがかなり高いのではないかと？リスクがあるとすれば、どのようなことがあるのか？**

1兆4,300億円の多くは、Reborn Kaoが占めることになると考えている。化粧品事業を再構築するとともに、事業ポートフォリオを集約してメリハリのある投資をすることによって、この目標まで押し上げようと考えている。新型コロナウイルス感染症の先行きは不透明だが、その中においてもこれは達成するという覚悟をこの数字に表している。

一番大きいリスクは、新型コロナウイルス感染症。欧米のサロンや店舗が閉まってしまうような事態になれば厳しい。Eコマースやダイレクト販売がカバーできるのも限界がある。また、我々が計画している戦略がどれだけうまくいくかという点も重要。今年は勝負をかける製品の導入も計画している。2020年度に新型コロナウイルス感染症拡大の影響を受けて発売できなかった製品も含めて、2021年度はマーケティング費を投じて勝負に出る。リスクはあるが、乗り越えていきたい。

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。