

2020年12月期第2四半期決算説明会（オンライン配信）

2020年7月29日（水）

17:00 - 18:30

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 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部門統括）
- ・常務執行役員 村上 由泰  
（化粧品事業分野担当）
- ・執行役員 山内 憲一  
（会計財務部門統括）

**1) 化粧品事業の営業利益が、前年同期に比べて減少している。例年では12月に利益が大きくなることがあるが、今年の下期の見通しは？**

化粧品事業は、固定費率が大きいいため、利益を上げるためには売上を大きく伸ばす必要がある。現時点での見通しでは、第4四半期で上期のマイナス分を取り戻して黒字化させたい、と考えている。通期の営業利益が昨年の4掛け程度になると予想している。

**化粧品事業の上期の実績において、Eコマースの売上構成比は？**

日本では売上構成比が前年同期の4%から現在は約3倍の10%程度まで拡大。花王中国については、従来からEコマースの売上構成比が高いが、現在は前年同期のおよそ1.5倍の70%。花王グループの中でいち早く自社Eコマースに取り組んでいる欧州のモルトンブラウンのEコマースの売上構成比は、4-6月は前年同期の約4倍の75%となっている。このように、花王中国と欧州ではリアル店舗での売上減をEコマースでカバーしている。課題は、日本における自社Eコマース（D2C）への対応の遅れである。

**2) 衛生関連製品の下期の見通しは？**

売上に関しては、下期は上期ほど大きく伸びない見通し。上期は対前年同期で+170億円だったが、下期は+120～130億円になると予想している。

ホームケア製品全体の下期の売上は、家庭内在庫の増加を想定し、前年に対して数億円の伸びに留まるとみている。スキンケア製品では、UV製品やメイク落としなどを含めたマスブランドのビオレ全体で、上期は対前年同期で+56億円だったが、下期では+70～80億円になると予想している。業務用製品の下期の売上伸びについては、対前年同期で+20～30億円になるとみている。

営業利益については、キャンペーンや新製品の販売を控えた上期に比べ、下期の増益幅は減少するとみている。

**3) 化粧品事業の上期の実績において、日本国内におけるG11、R8の状況と、メイクアップ製品とスキンケア製品の売上構成比や伸び率はどうか？**

4-6月の市場全体の状況は、SLIのデータで、対前年同期で82%。内訳をみると、スキンケアが90%、ベースメイクが61%、ポイントメイクが66%であった。さらに、ポイントメイクの内訳は、目元系はアイブロー84%、マスカラ81%となっている。

が、マスク着用の常態化の影響を受けている口紅は35%。

スキンケアとメイクアップの比率は2019年ベースで6:4で、スキンケアの比率が大きい。花王グループの化粧品事業は、市場全体で減少幅が大きいメイクアップ製品の売上構成比率が他社より高いため、業績への影響を大きく受けている。

上期のG11とR8の状況については、グローバルではG11が対前年同期で90%、R8が76%、日本ではG11が82%、R8が74%。

**メイクアップ製品の市場が回復するには時間がかかるとみている。花王グループの化粧品事業では、プレミアムスキンケアの強化に取り組んでいるが、今後の展望は？**

花王グループの化粧品事業は、中価格帯とメイクアップ製品の構成比が高いが、中価格帯は固定費率が高い非常に高コストなビジネスであり、メイクアップ製品は、原価が高く、プロモーションコストも高いため、利益率が低い。そこで、2018年に発表した成長戦略では、プレミアムのスキンケアブランドの強化を大きな柱の1つとしている。この戦略に基づき、昨年estの強化や、従来欧州で展開していたSENSAIを日本に導入。また、KANEBOのてこ入れも行い、昨年の秋からプレステージスキンケアの強化を開始した。しかし、このプレステージスキンケアの強化は、インバウンド需要を前提にした戦略であったため、当初の想定とのズレが生じてきている。そこで現在は、①日本の消費者に向けたブランディングの強化、②インバウンド需要消滅分を花王中国の売上拡大でカバーすることの2点に注力して取り組んでいる。

**4) 化粧品事業に関して、下期では美容部員に関する固定費削減を、上期以上に積極的に取り組んでいくのか？**

美容部員に関するコストを一気に削減することは考えていない。美容部員は花王グループの大切な資産である。新規採用人数を調整しながら、ウェブ上でのデジタルカウンセリングで美容部員が活躍できるようにすることや、人員配置の最適化を進める。一方で、新製品の発売タイミングを見直す等の工夫で、マーケティング費用の効率化を進めている。新製品の発売には、販促物やプロモーションに多大なコストがかかるため、こうした施策全体の見直しを通してコスト削減に徹底的に取り組んでいる。

**5) ヒューマンヘルスケア事業の状況と今後の見通しは？**

ヒューマンヘルスケア事業は、大きく3つのカテゴリーに分かれている。大人用紙おむつと生理用品のサニタリー、ベビー用紙おむつのメリーズ、そして、オーラル製品や入浴剤、めぐりズムなどで構成されるパーソナルヘルスである。サニタリーでは、生理用品のロリエが非常に好調、上期は対前年同期で106%、上期に仮需があった分、現在やや苦戦しているが、通期では前年を超えると思われている。メリーズは、上期は売上が約50億円以上減となったが、営業利益は、製造コストが減少したことや費用の使い方等、様々な工夫をしたことで前年より僅かだがプラスになっている。メリーズは下期も同様の傾向で推移していくものとみている。パーソナルヘルスは、入浴剤が好調で通年で前年並みの売上と営業利益を予想している。ヒューマンヘルスケア事業は、年間で多少のアップダウンはあるが、通期では前年に比べて売上、営業利益とも、大きな変化はないとみている。

**6) 本日の説明のなかで、「新型コロナウイルス感染症拡大の影響がさらに厳しくなることは織り込んでいない」、という発言があったが、現時点でどの程度の想定をしているのか？**

今回修正した通期予想の中にまだ織り込んでいないのは、日本国内において、3月や4月のような状況に戻るような想定。そのような事態となった場合、例えば化粧品事業の売上では、5～10%の影響が発生する可能性がある。一方で、衛生関連製品の需要が高まることを見込まれ、それらのバランスで状況は変わってくる。

**7) 花王中国のベビー用紙おむつメリーズの売上について、現状と今後の見通しをどのように考えているのか？**

上期におけるメリーズの売上減少は、そのほとんどが日本。日本からの海外流出がほぼなくなった分がこの金額になり、想定通りであった。プラス面では、インドネシアで販売が好調であったことや、製造コストが前年に比べて減少したこと等。これらをトータルすると、利益には大きなインパクトがなかった。下期も上期と同様の傾向になるとみているが、日本では秋に新製品の導入を予定しており、日本での下期の売上については、前年同期を少し上回ると予想している。一方で、花王中国の下期の売上については、11月11日のEコマースでのW11キャンペーンが1つの活性要因になるが、競合との価格競争もあり見通しが厳しく、アジアでの売上減を予想している。こうした見通しから、メリーズの下期の売上は、対前年同期でほぼ横ばいになるとみている。

**8) 原材料価格安の効果は期初の計画に対してプラスに推移している一方で、TCRの金額は期初で想定していた60億円を据え置いている。これは、様々なコスト削減の施策を行っても、生産量の減少により工場の稼働率が低下することでその効果が相殺されてしまうからなのか？**

原材料価格については、上期で前年同期に比べ、損益に40億円のプラスが発生しているため、年間50億円では少ないように見えるかもしれないが、石化原料の価格が減少しているなかで、天然油脂の価格が昨年下半年に比べ、今年は高くなるとみている。それでもコンシューマープロダクツ事業では全体である程度のプラスを見込んでいるが、ケミカル事業では売価との兼ね合いでマイナスとなり、ネットで年間50億円という予想にしている。TCRについては、期初に決めた数字を必ず上回るというわけではなく、新しい良いアイデアが出てくれば上乗せされていく。最低60億円は実現させ、コストダウンに貢献できる予想をたてている。

**9) 今年は新型コロナウイルス感染症拡大で想定外の影響を受けていることもあるが、ここまでの状況を見ると、花王グループの業績は3期連続で期首のガイダンスに対して未達になる。これまで利益ある成長により確実に利益を積み上げてこられたが、公表通りの利益が確保できない現状について、どのように考えているのか？**

2018年と2019年は、厳しい経営環境が続いたため、2020年はガイダンスを超えるレベルの達成を目指したが、様々な事態に直面している。経営は、それらの不測の事態をも想定しなければならず、期待に応えられていないというのは、その責任を重く受け止めている。これを達成できていない原因は、変化への対応のスピードが遅いことだと考えている。例えば、メリーズが好調に推移してきたときに、並行して化粧品事業を強化する準備を進めていたものの、それらを合致させることができなかった。事業が好調なときに、別の事業を育てていくことを続けていかなければ、不調になったときに、それをカバーすることができない。2018年と2019年は、メリーズと化粧品事業とのタイムラグが発生した。変化に対するスピード感が足りない部分があると思う。

今年の衛生関連製品への対応においても、社員は精一杯頑張ってくれているが、一歩先を見据えて試行錯誤しながらも、次にどのようにして上乗せをしていくのか取り組んでいかなければならないと考えている。偶発的に突然当たるものを出すのではなく、自ら確実に設定し、つくり上げていくという取り組みが、この2～3年足らなかった。

来年から新しい中期経営計画「K25」をスタートさせたいと考えているが、花王グループの利益ある成長を皆さまに期待して頂けるように、今持っている様々な研究資産を着実に投入する取り組みをできるだけ早く進めていきたい。こうした取り組みを、これまでの延長線上にはない形で加速させていくことを、現在議論している。

**10) 化粧品事業の営業利益率15%の目標達成が少し先送りになるのではないかとみているが、どのように考えているか？**

想定外の事態への対応スピードの遅さを反省している。2019年には、営業利益率10%という2020年の目標を1年前倒しで達成したが、化粧品事業は、固定費と限界利益が高い事業であるため、トップラインが上がれば一気に利益が出るが、下がり出すと一気に下がる。

化粧品市場がここまでグローバルで伸びてきたのは、世界中で人が往来することで免税店が伸び、インバウンドが伸びたためだが、新型コロナウイルス感染症拡大が収束して、人の動きが2019年の状態に戻るには、2～3年かかるとみている。この間に構造改革をしっかりと進めていきたい。また、これまで進めてきた、固定費低減の取組みに加えて、メイクアップ製品のブランドの整理・統廃合についても、さらに次の一歩が必要だと強く感じている。これらの施策については既に検討に入っており、しっかりと取り組んでいく。

**11) 新型コロナウイルス感染症拡大の影響で在宅時間が増えたことにより、洗濯回数が増えるなど追い風になっている面もあるのではないかとアタックZEROのリニューアル後の売り上げ状況など、事業の状況はどうか？**

化粧品事業が苦しい中、花王グループの総合力で公表数値の営業利益を達成するためには、ファブリック&ホームケア事業での営業利益額と営業利益率の維持が必至であると考えている。上期は、ホームケア製品を中心に市場が大幅に拡大した一方で、ファブリックケア製品については、1-3月はまとめ買いなどで市場が一時的に拡大したものの、4-6月はスポーツやイベント自粛などによる洗濯頻度の減少や店舗でのチラシ販促抑制もあり、市場は前年割れとなった。

アタックZEROは、5月に改良品を発売した。昨年と同時期には11%前後で推移していたシェアは、直近では14%前後まで拡大してきており、今後もシェア拡大を見込んでいる。

また、ファブリック&ホームケア全体では、昨年の下期は10月の消費増税の駆け込み需要があった一方、新製品の導入は抑制していたが、今年は多くの新製品の発売を予定しており、既存商品も含めた衛生的な掃除や洗濯の提案等で市場を活性化することで、大きく上乗せをしていきたい。

**12) 化粧品事業の今後の見通しについて、下期から来期にかけてのどのように考えているか？上期でのアジアの化粧品事業はどのような状況か？**

旅客数等の様々なデータから、人の往来が2019年を上回るレベルになるには2～3年かかるだろう、とみている。アジアでの上期の売上については、花王中国に依存した形になっており、花王中国では対前年同期で124%となっているが、それ以外の国・地域では厳しい状況。

**花王グループの化粧品事業では、トラベルリテールの売上があまり大きくないため、旅客数の増減の影響はあまり受けないとみているが、下期と来期の売上の見通しについては、どのようにみているのか？**

下期については、短期的には、安定して化粧品の売上が取れるところで勝負するしかなく、それが花王中国の事業だと考えている。下期の見通しについては、第3四半期で対前年同期82%、第4四半期で102%と見込んでいる。その中で、日本は第3四半期で77%、第4四半期で96%と予想。これらを下期で平均すれば86%程度となる。花王中国の事業については、下期で対前年同期140～150%程度を想定しており、花王中国が化粧品事業の売上・利益面を支えることになる。

**13) ベビー用紙おむつメリーズについて、日本で秋に新製品を発売する、と発言していたが、これは2021年からの攻勢の第1弾となるのか？**

メリーズは2004年に大幅な改良を行ってから今年で16年になるが、この間にとっても順調に推移した。個人的な意見になるが、ベビー用紙おむつという製品は、10年から15年で1つの区切りを迎える。この数年、メリーズが苦戦しているのもそれが理由のひとつだと考えている。そこで、いま技術の粋を集めてやろうとしているのが、今年の秋に日本で発売する新製品であり、来年花王中国の現地で生産するスーパープレミアム製品である。売上が一時的に下がっても、しっかりと利益を出し、ブランド力を高めていく覚悟で取り組んでいかなければならない。その第1弾をまず日本からトライしていきたい。

**14) スキンケア・ヘアケア事業について、第1四半期が終了した時点では、第2四半期は欧米サロン向け製品が大きく売上を下げよう見通しをとっていたが、スキンケア・ヘアケアの第2四半期の業績は、売上高・営業利益ともに良くなっている。これは何が良かったのか？**

第1四半期が終了した時点では、欧米サロン向け製品は、ほとんどの店舗が閉鎖したため、第2四半期は厳しくなると予想していた。しかし、米国に拠点を置くオリベが、Eコマースを中心とした販売強化により、予想よりも上回った。また、6月には、欧州を中心に店舗が営業を再開し、6月、7月に想定を上回る受注があった。

**15) 今後、海外での衛生関連製品の業績を評価できるようになるのは、いつ頃になりそうか？**

現時点では、衛生関連製品は日本を中心に展開しており、今後、アジア、そして欧米へ広げていきたいと考えている。投資家の方々に評価して頂けるような実績を示せるようになるには、海外でも現地生産をして本格的に販売できる状態にならなければならない、と考えている。そのためには、現地の法規制への対応に時間がかかるという事情もあり、本格的な始動は少し先になりそうだ。

**16) 今回は暗い話が多いように感じる。将来の夢など、明るい話を聞かせて欲しい。次の中期経営計画では、何を成さなければならないと考えているのか？**

いま準備を進めている次の中期経営計画「K25」の根幹を一言で言うと、ライフケア、人の命を救うこと。人々が安心して暮らせるようにすることが、われわれの大きな使命だと考えており、安心して暮らせることが幸せを感じることにつながる。今の衛生関連製品でもそれなりの貢献はしていると思うが、以前からお話ししている通り、花王グループでは、もっと広い意味で命を救えるような方向の研究開発も多く進めている。花王グループが世界の至るところで活躍でき、お役に立てるような方向を目指していくことが、自分たちの理念にも合っているのではないかと考えている。

**花王グループはグローバルレベルで比較すると、ディストリビューションが弱い会社だと思っている。コロナ禍がこのまま続くと、グローバルで強いブランドと強いディストリビューションをもつ企業との差がますます広がってしまうことを危惧している。人の命を救う、ということも夢のある素晴らしい話だと思うが、このようなことに対して、どのように補完しようと考えているのか？**

花王グループの強みをしっかりと考えて取り組んでいきたい。花王グループの大きな強みの1つは研究開発だと考えている。しかし、その研究開発が持っている資産を世界に対して十分に投入できていない。先程お話しした、命を救う、ということだけではなく、世界に向けて私たちの研究開発資産をさらに投入できるような、そういうモノづくりのシステムに変えていかなければならないと思う。研究開発資産を活かしきれない部分を来年以降にしっかりと取り組んでいくことによって、日本以外においても大きなビジネスに繋げていくことが、グローバルの競合他社との差別化にもなる。そういう取り組みを皆さまの目に見える様々な形で進めていきたいと考えている。

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。