

開催日: 2020年11月11日(水)

- 議題: ① 公表予想を据え置いた理由・各市場の概況・第4四半期の見通し・社長としての8年半の振り返り・次期中期経営計画 K25 に期待すること
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 **公表予想を据え置いた理由・各市場の概況・第4四半期の見通し・社長としての8年半の振り返り・次期中期経営計画 K25 に期待すること**

2020年度第3四半期決算発表時に公表予想を据え置いた理由

- 第3四半期の実績は、化粧品事業を取り巻く事業環境がさらに厳しく、売上が想定よりも大きく下回った。結果として第3四半期の営業利益は456億円となり、修正した公表予想の下限に着地した。営業利益の公表予想値1,900億円を達成するには第4四半期で約700億円の利益を積み上げることが必要となったが、上期終了時に見積もった上限の範囲内であったため、公表予想は据え置いた。
- 第4四半期は、日本の化粧品事業の回復の遅れや、欧米での新型コロナウイルス感染症再拡大による事業環境の更なる悪化も想定されるが、化粧品事業以外のコンシューマープロダクツ事業やケミカル事業の増益及び経費の削減等でカバーしたい。

各市場の概況

日本

- トイレットリー市場は、小売店 POS データ (SRI) によると、昨年の駆け込み需要による仮需の影響を受けた9月は、2019年比では減少しているものの、2018年比では上回っている。しかし、10月はその伸長率が少し落ちてきている印象。
- 化粧品市場は回復が非常に遅れており、第3四半期終了時点の想定よりもさらに悪くなっている。新型コロナウイルス感染者数の増加により、第4四半期の見通しは、2018年比で9月末時点の想定よりもさらに悪化するとみている。
- ハンドソープ、手指消毒液市場ともに4月～5月の特需のピーク以降、購入金額ベースで徐々に下がってはいるが、依然として高水準を維持。
- 生理用品市場については、2月～3月の特需の後、市場の前年割れが続いている。これは家庭内在庫が溜まったことだけでなく、感染症予防対策の影響で在宅時間が長くなり、交換頻度が下がっていることも一因と考えられる。

花王中国

- 生理用品の需要は順調に伸びている。
- 化粧品事業はキュレル、フリープラスを中心に堅調に推移している。また、本日(11月11日)Eコマースで実施している「独身の日」のキャンペーン(以下、W11)でも好調。

第4四半期の見通し

- コンシューマープロダクツ事業
 - 市場の回復が遅れている日本の化粧品事業は厳しい状況が続く。花王中国で売上を伸ばすことでカバーしていきたい。
 - 一方、化粧品以外の事業は堅調ではあるものの、全体的に売上伸長率が落ちてきていることを少し懸念している。衛生関連製品の伸長率は、今後予想される新型コロナウイルス感染症再拡大でどう変わっていくのか注視していきたい。
 - このような中、第4四半期に投入する新製品や販促キャンペーンで少しでも売上を上乗せしていきたい。なお、前年同期の日本の売上は仮需の反動の影響があるため、第3四半期に比べ伸長率は大きくなる。
- ケミカル事業は底を脱しつつある。
 - 花王中国は需要が回復傾向。
 - 油脂関連製品、機能材料が少しずつ回復しつつある。
- 海外事業は花王中国が堅調。その他のアジア各国・地域では依然として厳しい状況が続いている。

- 欧米は回復傾向だったが、欧州では新型コロナウイルス感染症再拡大でロックダウンが始まり、特にヘアサロン向け事業に大きな影響が出ないか懸念している。

8年半の振り返り

- 化粧品事業：もっと早くから構造改革に着手したかったが、2013年に起こした自主回収問題への対応を最優先に考え、対応してきた。今は、かねてより進めている構造改革を急ぎたい。
- ベビー用紙おむつ事業：原点に立ち戻り、総力を挙げて取り組んだことで、日本でシェアを伸ばし、その後海外展開するようになった。その結果、2012年から5年間は業績を伸ばすことができたが、その間、転売業者による日本の店頭からの海外流出等の問題に直面し、その対応に追われ、思い切った手立てを打てなかったことが、現在の厳しい状況を生み出している。2021年から花王中国を中心に新製品を投入するなど、今後事業の建て直しを進めていく。
- 欧米コンシューマープログラム事業：現在の2倍以上の規模を目指さなければならない。既存のビューティケア事業だけでは限界がある。今後、衛生品関連製品の投入をきっかけに大きく伸ばしていかなければならない。
- 今後は ESG と事業を連動させていくことが重要となる。また、研究開発力を活かすために、技術が売上につながるようにしなければならない。花王らしさを活かしつつ、自前主義にこだわるとは、時には他の企業とも連携して、技術を活かす出口を広げていく必要がある。

K25に期待すること

- 12月に次期社長の長谷部が花王グループの新しい中期経営計画「K25」を発表する予定。
- 花王グループの大きな飛躍のためには、新規事業の創出がキーになる。これまで、「生活者の生活を守る」というスタンスであったが、一歩進めて、花王らしいやり方で「生活者の命を守る」という方向に事業領域を広げ、新規事業を考えていければ良いと思う。
- 新規事業の創出のためには既存事業の強化、社員の意識改革、EVA 経営の進化、デジタルトランスフォーメーションを含めた最新技術の構築とその最大活用、ガバナンスの強化などが重要となる。
- 長谷部には、以下のように伝えている。
「これまでのやり方を踏襲する必要はない。企業理念である「花王ウェイ」をしっかり守ってくれさえすれば、それ以外は否定しても構わない。目先の売上・利益にこだわるとは、未来に輝く花王グループとしての存在感を創り出してほしい。そしてステークホルダーから信頼される会社にして欲しい。」
長谷部は必ずや大きな方向を創り出してくれると期待している。

② 質疑応答・意見交換 要旨

1) 大人用紙おむつビジネスに対する花王中国の今後の取り組みについて、どのように考えているか？

花王中国が事業を展開している市場においても高齢化が顕著である。従って、大人用紙おむつの市場として有望であることは間違いない。しかし、日本とは市場環境や使用実態が大きく異なるため、現在調査を進めている。本格的に展開する際には、ESG 視点を取り入れて環境負荷の少ない製品を現地で生産できるようにしたい。

近年、ベビー用紙おむつは現地メーカーの攻勢によって競争が激しくなっている。将来の大人用紙おむつ市場についてはどのように見ているのか？

ベビー用紙おむつに関して言えば、現地メーカーの多くはテープタイプの技術開発に注力しており、パンツタイプの技術はグローバルブランドが優位にある。大人用紙おむつはベビー用のパンツタイプの技術を応用した製品であるため、その技術力が高いメーカーが有利になるとみている。さらに、環境に優しい製品を開発するにも相当な技術力を要する。花王が培ってきた研究開発力を活かして社会に貢献できるよう進めていきたい。

2) 澤田社長は常々、変化の必要性を唱えてこられたが大きく変化しきれていない。その原因となっている課題は？

課題は以下の2つ。

- ① 変化に対する社内の意識がまだ低いこと。これまでの経験を全否定して変えていくという気概をもって取り組まなければ、世の中の大きな変化には対応できない。言葉では理解しているが実践できていない。
- ② 自社の技術が自前主義的で独りよがりになっていたこと。自社で開発した技術を自社製品のみを活かすのではなく、多様な企業と連携して活用し、世界を変えていくぐらいの覚悟で取り組んでいかなければならない。

社内意識を変えるのは容易ではないと思うが、どのように取り組んでいくのか？

変化に対する必要性について理解している社員もいる。社員がもっと積極的に変化に取り組みやすくするために、経営陣が背中を押していくことも必要だと考えている。新型コロナウイルス感染症拡大の影響でリモートワークが増加傾向にあるが、そのなかで変化についてのディスカッションも多く行われており、社内の意識改革を加速させる契機にもなっている。

3) 花王はかなり高度な技術を持っているが、海外への事業展開に関してはスピード感がないように思う。今後これを加速させるための課題は何か？解決策として M&A も考えているのか？

花王は、生活者の生活を守るパーソナルケア製品を中心に事業を展開してきた。しかし、国・地域によって生活環境や使用実態、関連法規制の内容が異なるため、日本向けの製品をそのまま海外に展開することが難しい場合が多い。今後は「生活者の命を守る」という新しい事業の軸を考えており、その方向性は国内外で変わらないため、製品開発の最初の段階からグローバル視点で取り組む。例えば、世界で最も厳しい法規制に合わせた処方を開発すれば、グローバル展開のスピードアップも実現しやすくなる。そのための知見をもっている企業との連携や M&A についても積極的に考えていきたい。

海外展開を加速させるために、海外の研究開発拠点の強化や、花王で最もグローバル化が進んでいるケミカル事業との連携についても考えているのか？

パーソナルケア製品の開発をするのであれば、各市場に研究開発拠点を置くのが良い。しかし、今後取り組んでいく、「生活者の命を守る」のためにグローバルな視点で開発する製品については、最も効率的に成果を生み出せるところで研究開発を行っていきたい。

4) 今後は欧米でも衛生関連製品の展開を強化し、さらに「生活者の命を守る」という新しい方向性の事業を展開していく、ということだが、化粧品事業、スキンケア・ヘアケア事業といったビューティケア関連の事業（以下、「ビューティケア事業」）からの撤退も視野に入れたドラスティックなことを考えているのか？ビューティケア事業を継続する場合は、売上を伸ばすためにどのようなブレークスルーが必要だと考えているか？

欧米でビューティケア事業から撤退するということは全く考えていない。現在は新型コロナウイルス感染症拡大の影響を受けて売上を伸ばさせることができていないが、2018年から2年間で構造改革を行い、事業を伸ばしていける土台はできている。今後、ビューティケア事業にヘルスケアの要素を入れ込んでいくことで花王グループの強みを活かせると考えている。また、衛生関連製品以外の紙おむつや生理用品といった、従来アジアで展開してきたカテゴリーの製品についても、ESG視点の要素を強化することで欧米市場への展開を検討していきたい。

欧米は成熟市場で伸びしろは大きくなく、花王は苦戦が続いている。成長市場のアジアに集中投下する方が効率的ではないか？

ESGに対する感度は欧米の方が高いため、ESGと連動させた事業の展開は欧米から始め、それをきっかけとしてアジアや日本に展開していくことを考えている。

5) 現在の中期経営計画「K20」の後半では、ベビー用紙おむつビジネスの失速が業績に大きく影響したが、花王中国の販売形態を自前主義にこだわらずに柔軟に対応できていれば抑えることができたのではないかと認識と、今後の販売戦略の見直しについてどのように考えているか？

花王中国では、過去に現地企業との販売提携などを行った経緯があり、現在は E コマースに注力する戦略をとっている。このように、海外では取り組みを変化させているが、日本では組織が大きいと、柔軟な対応が難しい。しかし、変革の必要性については認識しており、販売会社の花王グループカスタマーマーケティングのトップと今後の在り方について議論を重ねている。消費者に対する価値伝達の強化も重要だと考えている。

6) 花王中国では 2021 年にベビー用紙おむつのスーパープレミアム品の発売を予定しているが、今後このカテゴリで大きく利益を出せる見込みはあるのか？

この市場ではベビー用紙おむつの売価が低下しているため、花王中国の営業利益率は高くない。そこで各メーカーは、薄利多売にならないように付加価値品を市場に投入している。コストパフォーマンスの高さを納得してもらえる製品を提供することができれば、10%を超える営業利益率を安定的に出すのは不可能ではないと考えている。花王の強みを活かした差別化を図れる機能価値の追求に加えて、ESG 視点を取り入れて付加価値を高めていけるように取り組んでいく。

7) 花王は豊富なデータを収集し分析しているはずだが、実態を掴んで行動を起こすまでに時間がかかってしまっているように思う。課題をどのように認識しているのか？

E コマースの台頭など、市場環境が大きく変わっているにもかかわらず、長年続けているやり方を踏襲してしまっているために、実際の消費者の動きと乖離してしまっている部分がある。経営の理解と現場のギャップがある中で経営方針を立てることはできないため、市場データの見方、取り方を変えていかなければならない。現在、改善に向けて社内で議論している。

数年前からビッグデータの解析もしていたと思うが、それをさらに強化することで、製品化の面でも効果が期待できるか？

花王の先端技術戦略に基づいて独自のデータを収集し分析することを進めている。また今後は、日本市場をさらに活性化させるとともに、グローバル化の強化に向けて、競合他社と共同で使えるプラットフォームを作り上げていくのも面白いのではないかと考えている。

8) 花王の海外展開は、市場が活性化してから製品を投入していることが多いように感じている。今後スピードアップを期待することはできるか？

花王は市場を創造するか、または既存の市場に対して他社と異なったアプローチによって市場を活性化させてきた。他社に追隨しているという認識はないが、市場の変化のスピードに追いついていない面があることは認識している。国・地域ごとに異なる法規制にも適合させながら、製品開発にかかる時間をできるだけ速くできるように取り組んでいく。

9) 2018 年に発表された化粧品事業の成長戦略の進捗状況は？現時点で抱えている課題とその対策は？

固定費の見直しや返品削減、ブランドの集約など、順調に進めることができています。現在、E コマースの強化を進めている中で、自社 E コマースサイトで消費者に直接販売する D2C 構築の遅れが課題ですが、来年のできるだけ早いタイミングから本格稼働できるように準備を進めている。花王の化粧品事業の構造そのものに成長を阻害しているポイントがあるため、スピード感を持って構造改革を進めていく。

成長を妨げている、化粧品事業の構造とは何か？

2015 年からカネボウ化粧品との一体運営、グローバル展開の強化、中間価格帯依存の売上構成からの脱却、固定費構造を変える、ブランドを集約させる、E コマース強化、といった課題の対策を進めてきた。しかし、2013 年に自主回収問題を起こしてしまい、その解決を最優先に進めたため、構造改革が後回しになった。変革に対する社内の意識も足りていなかった。

10) 日本の化粧品市場は10月も状況が良くない。今後の立て直しについて、どのように考えているか？

コロナ禍が長期化することを前提に取り組んでいく。マスクを着用している状態でも美しく見せるメイクアップ製品や、マスク着用による肌荒れへのスキンケア製品の活用など、他社にはできない提案を行っていきたい。たとえば、花王独自の皮脂RNA モニタリング技術を使えば、からだ全体で美を捉えた特長のある提案ができる。これを進めていくには、価値伝達を確実にやっていくことも重要。

コロナ禍前の収益状態に戻せるのはいつ頃になりそうか？

予測することは難しい。3年ぐらいかかるという意見もある。もう少し早く戻したいという希望を持っているが簡単ではないだろう。現状では、構造改革の取り組みを加速させる。

11) 花王は、株式市場では否定的な見方をされていたベビー用紙おむつと化粧品の増強に成功した。それらの成功の要因は何か？

成功要因は2つある。

- ① 自分たちが信念をもって開発した技術を盛り込んだ製品が消費者に受け入れられたこと。シンプルなようで実現が難しいことで、これが最も大きい要因。花王の先輩たちの尽力によって培われてきた、花王に対する信頼感、安心感がとても良い形で相まって、大きな支持を得ることができた。
- ② 費用の管理に優れていたこと。化粧品事業の営業利益率を昨年 13%まで引き上げることができたのも効果的にコストコントロールができた賜物。

成功するコツとしては、お客さんを見て、流通を知り、己を知り、競合他社を見る、という4種類の成功要因があると考えている。花王は何が優れていると考えているか？

競合他社を見ないことが花王の強みだと考えている。競合他社を見すぎてしまうと競合他社に勝つものを作ろうとするようになり、生活者のニーズとかけ離れて失敗することになる。自分たちの技術を磨き、生活者に関する研究を深めていくことが重要。

12) 日本の化粧品市場が縮小している原因は、コロナ禍で消費者が店頭に立ち寄らないなど接触機会が減っていることが背景にあるとみている。消耗品であるにもかかわらず買い替えサイクルがなかなか戻らず、出荷が停滞している。この状況の原因についてどのようにみているか？

日本の消費者は、周囲の様子を見て行動する傾向があり、店頭に人がいないと立ち寄り辛い人が多いのではないかと考えている。GoTo キャンペーンで人の動きは戻りつつあるが、化粧品の店頭ではまだ大きな変化がない。また、繰り返しになるが、マスク着用の常態化により使用量が減っていることや、従来使用していた製品ではなく、代替品をEコマースなどで購入する動きもある。今後、そういった消費者のマインドを喚起させる必要があると感じている。

13) 日本の化粧品事業における課題を克服する取り組みの成果が見えるようになるのはいつ頃になりそうか？

新型コロナウイルス感染症拡大の影響で少し遅れているが、Eコマースの強化やメイクアップ製品の比率を下げることで、ブランドの集約については予定通りに進めている。固定費の圧縮については、2021年は方向性を定める年と位置付けており、数字に表れてくるのは2022年。この間にマスク着用の常態化が緩和すれば状況は一気に変わるとみている。また、ファインファイバー技術を使った製品ラインの拡大や皮脂RNA モニタリング技術を実用化した製品の展開についても計画通りに進めている。2023年以降できるだけ早いタイミングで、2019年度実績の営業利益414億円、営業利益率13.7%のレベルまで戻したい。

- 14) 花王は財務体制が強固で、国内外で EVA 経営を行っているにもかかわらず、決算説明会などでは財務戦略や企業価値を意識していることを示すワードが出てこない。今後は KPI を示して投資家とコミュニケーションを図っていくべきではないかと考えるが、その点についてどう考えているか？**

花王はキャッシュの生み出す力はあるにもかかわらず、キャッシュを一番良い形で使い切ることができていない。増配の継続や成長のための設備投資、M&A は重要だが、単発的に見られているように感じているため、全体構想を示す必要があると考えている。また、今後様々な企業と連携していく中で M&A も一つの選択肢となる可能性があるが、EVA の考え方を理解したうえで投資対象の枠組みを広げていく必要があると考えている。これまでは事業の枠組みの中で、何をやって、何を止めるのかという部分を明快に示すことができていなかった。この件は、次期社長の長谷部に引き継ぐ。

- 15) 本日の社長の説明の中で、「花王中国のベビー用紙おむつを 2021 年からの 3 年で立て直す」という話があった。今後、どのように投資を回収する計画なのか？ なぜ“3 年”なのか？**

相当思い切った決断をしなければならないと考えている。従来は供給責任を果たすことに追われすぎていたが、今後は他社製品との差別化が消費者に認識されるような商品性を実現してブランド力を高めていかなければ、価格競争に巻き込まれて利益を上げることができない。いろいろなアプローチの仕方があり、他社では 5~6 種類の製品を展開する手段をとるところもあるが、花王は ESG 視点を製品に取り入れるなど、技術力で勝負する。“3 年”の意味は、赤ちゃんが紙おむつを使用する期間と、次製品の開発期間を示したものだ。

- 16) 澤田社長は ESG 経営に舵を切り、2 年前には技術革新の発表もあり、花王が今後変わっていくことを期待した。しかし、今年は新型コロナウイルス感染症拡大の影響を受けて、財務に繋がる結果がまだ見えていない。来年 1 月に社長交代するが、長谷部次期社長に引き継がれることを期待して良いか？ 社内文化を変える必要があるか？**

長谷部とはいろいろな議論をしているが、必ず期待に応えてくれると確信している。これまでは、自分たちで開発した技術を自社の製品だけに落とし込んできたため、良い技術がたくさんあるにもかかわらず、活かしきれていなかった。今後は、異業種企業とも連携して技術を活用していく。このように出口戦略に幅をもたせることで最終的に社会に対して大きな貢献ができるようになる。花王グループの新しい事業の方向性にも発展し、財務基盤の強化に繋がっていく。

- 17) 日本企業にとって欧米市場は鬼門で、なかなか収益を上げることができない。花王は欧米で衛生関連製品の展開を強化していくとのことだが勝算はあるのか？ 今後収益を上げていくために、どのような取り組みを計画しているのか？**

欧米のビューティケア事業を伸ばしきれなかったのは、国・地域ごとの消費者の肌質・髪質に合わせた製品化に拘りすぎたため。また、日本で好調な製品も、各国・地域での法規制により、そのまま輸出することができないことも大きい。しかし、そうしたパーソナルケア製品に対し、衛生関連製品では共通点が多く、最も厳しい規制にあわせて開発することで、他の国・地域の法規制への対応もしやすくなる。

- 18) 澤田社長は昨年、人財開発の担当も担っていたが、どのような対策を講じたのか？**

社員のモチベーションアップと多様性を活かすことに注力した。花王グループは過去の慣例に囚われてやっている部分が多く、これを変えたかったため、社長自ら人財開発を担当して切り込んでいくことにした。議論を重ねて取り組んできたが、まだ 50%ぐらいの変化しか生じさせることができていない。

次期社長の長谷部が中心になって準備を進めている次の中期経営計画 K25 の中で、さらなる変革が盛り込まれている。社員に浸透させるには時間がかかるかもしれないが、期待している。

- 19) 社長就任後 8 年半の振り返りの中で、化粧品事業、ベビー用紙おむつ事業、欧米事業に対する危機感の話があり、次の中期経営計画にも反映されるものと期待しているが、社員の危機意識をどう高めていくのか？**

8 年半前に社長に就任して以来、国内外の事業場を訪問して社員と直接対話を繰り返してきたが、健全な危機意識を持っていることを実感した。危機意識はあるが、それをどのようにして打破すればよいか悩んでいる社員も多いため、マネジ

メントが方向性をより強く示していく必要がある。今後さらに様々な挑戦を重ね、経験を積み重ねていけば、花王グループは今後さらに大きく伸びると確信している。

日本国内でリーディングカンパニーであることで驕りを持っている社員も多いのではないか？グローバル意識を醸成するために何をしていく必要があるか？

驕りを持っている社員は少ない。もっとできるはずだ、という意識の方が強く、それを大切にしたい。順調に進められる仕事もある一方で、つまづきながら苦勞していることも多いため、驕りはない。日本国内を担当している社員も海外事業に対して意識しているが、さらに理解を深められるよう、海外を知る機会を積極的に与えていきたい。

20) 本日の説明の中で、「化粧品事業では今後、ホリスティックやエビデンスを追求していく」、という発言があったが、以前は、「カネボウ化粧品が花王グループに入ることによって、ホリスティックだけでなく、ブランド・ポートフォリオの間口を広げてエモーショナルな世界観も追求していく」、と言っていた。方向性が変わったのか？

かつてはソフィーナとカネボウ化粧品を区別していたが、いまは一つの事業のなかでブランドごとに戦略を立てている。他社の多くの素晴らしいブランドと競争していく中で生き残りをかけるために、今後は各ブランドの世界観の建付けを確立していくことをさらに追求していく。

21) 長谷部次期社長の選任理由と経緯は？組織の文化を変革するには社外から招聘するという手段もあったのではないか？

花王では、社外役員のみで構成される取締役・監査役選任審査委員会が、社長執行役員を含む取締役や監査役候補の適正さ等を審査・議論して取締役会に意見具申する制度をとっている。複数の候補の中から長谷部が選任された。私も意見を求められたことがあり、その際に長谷部を推した。理由は以下の4点。

- 不変であるべき企業理念「花王ウェイ」の重要性を認識している
- 技術をビジネスに活かし、新しい事業に繋げることに長けている。研究者という立場だけでなく、自分なりに新しい方向性を示して具体的に実行できる
- 人をモチベートする能力が高い
- 運がある。自分から運をとりにいき、自分のものにできる

22) 社長就任後5年は売上・営業利益ともにコンセンサスを上回る右肩上がりの業績を出していた。しかし、この3年を振り返ると、2018年にESG部門を立ち上げて間もなく株価がピークを打ち、コンセンサスを下回る収益、業績になってしまっている。ESGを推し進めて、責任ある原材料調達などに取り組んだことも影響したのではないか？業績とESGの両立というのはかなり難しいことなのか？

ESGと業績は両立できる。この3年間で厳しい状況になっているのは、ESGに軸を振ったことが原因ではない。かつて花王は、予算より低い数値を公表予想値にしていたが、4年前にスタートしたK20では予算よりもはるかに高い公表値を掲げた。また、かつて400～500億円だった年間の設備投資額を1,000億円レベルにした。その減価償却費の負担が重く、同じ売上では利益は落ちる。売上高が伸びていないため、設備を稼働させるための人件費も上がっており、減価償却費と人件費の増加分で毎年100億円以上利益が下がる構造となっている。誤算だったのは、2020年までさらにレベルを上げて業績を牽引できると考えていたペビー用紙おむつの不調。この3年間、化粧品事業の営業利益率が上がったにもかかわらず厳しい状況にある理由にはこういった背景がある。今後数年で、減価償却費の負担は徐々に軽くなる。ペビー用紙おむつの新しい方向性も打ち出せるように取り組んでいく。

ESGは中長期的にみれば価値が高いが、短期的に見るとどうか？

中長期的には、企業価値が高まることでESGの効果表れる。短期的にみても、ESG視点を盛り込んだ製品に対して消費者の支持を得ることができれば、事業とリンクできると考えている。今はそういう方向に持っていけるような製品の開発

に積極的に取り組んでいる。ESGは5年10年の長いスパンだけで考えれば良いものではないと考えており、良い事例を創出していきたい。

23) 以前、コロナ禍における社長コメントのなかで、「選択と集中で効率を追求してきた。今後は非効率になるかもしれないが、分散という視点を入れていかなければならない」という発言があった。これについて、どのような取り組みをしているのか？

“分散”は言い換えれば、“多様性”を活用すること。消費者ニーズは多様化しており、働き方についても多様性をどのように活かすかということがポイントになっているが、個々に対応するにはコストがかかる。そこで、多様性を活かしながらコストコントロールできる会社にしなければならない。良い無駄は残して、良くない無駄はなくしていくことを明快に進めていかなければならない。

24) 澤田社長がもしオーナー社長だったと仮定した場合、何が違っていたと思うか？

仮に私がもしオーナー社長だった場合、まず30年のグランドデザインか、6年～10年毎にバトンタッチしていくグランドデザインを描いただろう。実際の私と今の花王があるのは、前任の社長やさらにその先代達の尽力があったからだ。私がこの8年半の間に取り組んできたことも、次の5～6年の間に成果が表れてくると予想している。そういった考えから私は、先代達から受け継いだ資産を最大化するとともに、次の資産を作ることに腐心してきた。オーナー会社ではない会社は、社長が良い形でバトンタッチできる会社は伸びるが、それに失敗すると取り戻すために次の二代ぐらい先まで影響を及ぼしてしまうかもしれない。そういう点では短期でバトンタッチするというのは難しいが、30年ぐらいの長期でグランドデザインを描くのも難しい。どちらにも一長一短あると思う。

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。