

開催日: 2021年6月11日(金)・18日(金)

議題: ① プレゼンテーション: 中期経営計画「K25」現在の取り組み状況  
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 長谷部 佳宏

**① プレゼンテーション: 中期経営計画「K25」現在の取り組み状況**

**当社の株価について**

昨今の株価の下落について、ご心配をおかけしていることをお詫びしたい。ステークホルダーの皆様が、花王グループの将来の姿をもっとイメージしやすく、期待して頂きやすくするために、これまでよりもスピーディかつ大胆に情報を発信していかなければならないと、改めて意を強くしている。

**「投資して強くなる事業への変革」のイメージ**

- 既存事業への投資は一層メリハリをつけている。
- トップシェアを獲得できていないカテゴリーにおいては、そのカテゴリーの中で有望なサブカテゴリーにポイントをおいて集中的に投資し、サブカテゴリーの中での No.1 を目指す。
- カテゴリー全体でシェア No.1 でなくても、その中のサブカテゴリーでシェア No.1 を獲得しているものは、収益性を改善する事業としてさらなる成長を図っていく。
- シェアが低いカテゴリーにおいては、高効率の事業モデルとして、効果的なデジタル活用により伸ばしていく。今後成長が見込めない事業やブランドについては、売却・廃止を検討する。

**化粧品事業の新しい戦い方 - デジタルを活用した価値提案と強い商品ユーザーエクスペリエンス (UX)**

- デジタルを活用したインパクトのある価値提案によってエビデンスベースで製品の価値と特長をしっかり伝え、UX を高めながら進めていくのが、花王グループの化粧品事業の新しい戦い方。
- 4月に発売した口紅「KATE リップモンスター」はその好例。マスクをしていても色落ちにくく、潤いをキープするという特長を、デジタルを活用して効果的に伝え、消費者の認知と支持を獲得することに成功。高いシェアを獲得した。
- メイクアップ製品の売上構成比が他社よりも高いことで競合より低迷していると思われる。しかし、現在の厳しい市場環境においても、ニーズに応えたメイクアップ製品で市場を活性化させることができる。スキンケア製品とメイクアップ製品とのシナジーを強力に展開させていくことで、事業の強化を図る。

**ベビー用紙おむつの新しい戦い方 - デジタルを活用した価値提案と本質価値 UX**

- 花王グループが長年にわたって取り組んでいる歩行研究をベースに追求した本質的価値について、デジタルを活用したインパクトのある価値提案を展開していく。
- 中国での生産/販売を予定している新製品は、歩行研究から得た知見を応用している。おむつを装着していても裸の状態と同じように赤ちゃんの成長を妨げないような歩き方ができるという、花王独自の特長を備える。期待している。
- また、スマートフォンで撮影された赤ちゃんの歩行を解析、見える化し、健やかな成長へのアドバイスを行うなど、消費者とのインタラクティブなコミュニケーションに繋がっていきたいと考えている。
- 中国における花王のベビー用紙おむつの平均売価は、2020年11月を境に上昇傾向にある。新製品の投入によってさらなる事業の活性を目指す。

### **ビューティケアの新しい戦い方 – デジタル・リアルトランスフォーム体験**

- AR（拡張現実）を活用したヘアカラー選びのサポートサービス「髪色シミュレーション」は、スマートフォン上で毛髪1本1本をリアルに再現し、ヘアカラーをバーチャルで試すことが可能。次の段階では、さらに複雑なデザインを体験できるようになり、光の当たり方による髪色の変化も確認できるように実装化を進めていく。ドイツでは既に展開を開始した。
- 今後は、世界で唯一の髪色体験ができるシステムに発展させていきたい。花王のレインボー染料の技術を応用したヘアカラーは見る角度によって色が変わる。これをデジタル活用で拡大させていきたいと考えている。

### **Another Kao の準備①：デジタル・ライフプラットフォームの確立**

- 皮脂 RNA の診断や、スマートフォンを使った髪色シミュレーションや肌解析、歩行解析診断を習慣化させたいと考えている。
- スマートフォンを使った解析のねらいは健康予測。例えば、撮影した顔の表面に血流の健康パラメータ表示する技術がある。また、長年にわたって研究している歩行解析技術とリンクさせて運動神経に反映する健康パラメータの開発も進めている。このように連動したパラメータがプレジジョンライフケアと言われるものであり、今後ライフケア事業のエンジンとなるものと考えている。

### **Another Kao の準備②：生命保全に貢献するビジネスの開始**

- 花王グループの VHH 抗体技術は非常に特殊であり、大量生産が可能で、安価に供給できる可能性がある。治療薬や検査薬での使用を視野に入れて研究を進めている。国の機関からも注目されており、AMED（国立研究開発法人 日本医療研究開発機構）で採択された。
- 今後花王グループは、健康時の日常生活を豊かにしながら、病気の期間を最小限に抑えることに貢献できる企業を目指す。

### **ポジティブリサイクルへの取り組み**

- 花王グループは、ポジティブリサイクル(再利用により新事業を創造する)を推し進めている。その活動の一例として、国や自治体、多くの企業と連携して、リサイクルできないペットボトルをアスファルト道路に生まれ変わらせる取り組みを行っている。花王グループが開発したアスファルト改質剤「ニュートラック 5000」は、廃 PET を原料の一部に活用し、舗装の耐久性を約 5 倍向上させ、配合したアスファルト舗装からの粉塵の発生を抑える。多くのパートナーと連携して、今後広げていきたい。

---

## ② 質疑応答・意見交換 要旨

---

### 1) 現在花王が行っている様々な取り組みが、K25 の中でどのような効果として発現してくるのか？また、K25 の最終目標だけでなく、そこに至る過程を示してほしい。

既存事業を大きくする Reborn Kao で+1,500 億円程度、Another Kao で+1,500 億円程度売上を増やし、現在の売上高 1 兆 4,000 億円を 1 兆 8,000 億円にする。Another Kao は、K25 の後半に売上が上がっていくモデル。通常であれば 1,500 億円のビジネスを作るのは難しいが、モノづくりというよりはソフトウェアをベースにした技術開発。大量生産ではなく、ネットワークを使いながら成長モデルをつくっていくので、いかにこれにパートナーが集まり稼ぐモデルにできるかがカギとなる。Another Kao への最初の投資に対して 2~3 年は、少

し伸びは小さいと思うが、後半、かなりの立ち上がりを見せるとみている。

Another Kao の形が見えてくるのは、早ければ今年もしくは来年くらいだが、規模感がわかるのは 2023 年くらいになる。Reborn Kao についても、今後 5 年で売上を 1,500 億円上げていくことはコロナ禍もあり簡単ではないが、デジタル化を急速に進めており、花王にはその力があると信じている。

**2) Another Kao とは、花王が持っている様々な技術を幅広い年齢層に対してサブスクリプションモデル形式で商品やサービスを提供していくことであり、それを実現させるためにはパートナーが必要で、従来とは全く異なるビジネスモデルになる。この理解で合っているか？**

その通り。花王の特長は、多くの商品があるため、一生を通じてお客様との接点が多いこと。Another Kao では、デジタル・プラットフォームを通して様々なパートナーや生活者とのコミュニケーションを行い、これまで踏み込めなかった領域まで商品やサービスを提供できるようにする。一人ひとりの生活者に必要な商品やサービスだけを提供し、無駄なものをなくす取り組み、これを“Sustainability as the only path”と呼んでいる。あふれる商品との決別や、病院に行かなければ治療してもらえない世の中との決別を目指し、デジタル・プラットフォーム上でどの世代ともつながっていける新しいモデルを構築し、その先駆者になりたい。

**3) この半年を振り返り、企業価値・株主価値が低迷している理由をどのように捉え、何が足りないと考えているか？外部環境の変化だけでなく、内的要因が企業価値の低迷に繋がっている可能性があるかと推測しているが、社長の認識を知りたい。また、情報発信が足りないと思えば、何が足りないのか？**

**投資の判断基準も説明してほしい。過去の投資がリターンに繋がっていないことが企業価値にとって大きなマイナスになっていると思われる。少なくとも EVA は投資家とのコミュニケーションツールにはなっていない。**

**この点について改善してほしい。**

期待価値が上がらなかった要因は、「スピード感」と「大胆さ」が足りなかったこと。「きっぱりとビジネスをやめる」、「スピード感を持って情報発信する」ことができなかった。これに決別しなければならない。

ダイベストメントの判断基準については、現在リストアップをしている。海外のブランドも含め、それにあたるものを決断するにはもう少し時間がかかる。現在、一定の利益率があっても、将来伸びないものは決断の対象になり、現在利益率が低くても、将来伸びると信じているものは絶対にやめない。判断基準の発表はそう遠くない時期に行ない、大胆さとスピード感を上げ、現在の取り組みを含めコミュニケーションしていきたい。

**もし社長が現在の株価について納得できていないのであれば、定性的な情報だけでなく、定量的な情報（利益率等）を開示し、コミュニケーションしてもらいたい。花王は定量的な情報の開示が欠けていると思う。今の花王の情報発信に対して株価は妥当だと思う。私たちが持っている情報を全て発信できていない事に不満を感じている。花王が持っている財産やこれからチャレンジしていく事に対する期待感を抱いていただけるような情報を定量的に説明できてない。これはお客様に良い商品を出せば伝わるという考え方と似ており、現状を打破するためには、やり方を大きく変えていかなければならない。お客様同様、株主・投資家を含むステークホルダーの皆様とのコミュニケーションをより強化する必要があると思うので、早急に対処していきたい。**

**4) 現場の「活動生産性 2 倍」という目標を掲げているが、社長がどんなに旗を振り仕組みをつくっても、「2-6-2 の法則」で社長の方針通りに動く社員の比率は少ない。同様に、どんなに良い商品を出しても、その良さを理解し、ロイヤルユーザーになる消費者の比率も低いと思う。社内生産性を上げていく事と、ロイヤルユーザーの比率を上げていくための仕組みづくりはつながってくると思うが、これについて解説してほしい。**

K25 で掲げている「活動生産性 2 倍」は、前社長の澤田と一緒に悩んできたところ。澤田は一生懸命、旗振り

をしていたが、なかなか仕組みや社員のマインドは変わらなかった。それを私も経験したため、社員がより前向きになる評価制度、OKR (Objectives and Key Results) を今年から導入している。今後は、事業だけでなく、人もメリハリをつけていく。これまでは制度を出して終わりだったが、私は社長として運用に口出しをする。知恵を絞って高い目標を成し遂げた社員を大きく評価し、生産性の低い社員の再生にも取り組んでいく。

### **1年後、末端の組織の長が自律性のある組織運営を行えるよう変わっていきそうか？**

花王の採用しているマトリクス運営は、横串で人を見るという機能も果たしており、最大効率で仕事をするための技。そこで問題になるのはサイロ化だが、今回、これに対しても大きなメスを入れる。サイロ化を壊す方法は社内に成功例があるので、それによって進めていく。

### **5) 欧米での衛生関連製品の展開を視野に入れていると聞いたが、ワクチン接種が広がり、経済活動が再開する中で、衛生に関する生活習慣の変化の有無が投資判断に大きく影響すると思う。欧米での衛生関連製品の展開について、現在の考え方は？**

新型コロナウイルスの影響は10~20年残ることも想定される。また今後、デング熱やマラリア等の病気が蔓延し、死亡者数がコロナウイルスを上回り、菌やウイルスに対する人々の恐怖心はなかなか消えない可能性もある。このようになると、病気を治す・罹患しないような予防的な措置といった領域でのニーズが今後高まっていくと予想している。勝負処は治療薬だが、万能な治療薬はつくることができない。説明した抗体技術のように、この分野でも貢献できると確信している。世の中が危機に瀕した時、一番手にこの技術でニーズに応えられるような企業になりたいと思う。

### **衛生関連製品の市場規模は今後もグローバルで拡大傾向にあるため、投資方針は従来と変わっていないのか？また、従来の事業領域が拡大することで、投資の規模は大きくなっていくのか？**

衛生関連製品に関する投資の方針は変わらない。しかし、今までやってこなかった周辺の領域に新しいビジネスモデルができる。それはモニタリング技術を核とした人の健康を守るための領域への移行であり、それに対する私たちのアプローチの仕方が変わる。

新しいビジネスモデルでは、ほぼすべてデジタルを使うので、従来やっていたモノづくりのビジネスモデルとは全く異なる。投資額を1/10や1/20にしても市場を何倍にもできるようにしたい。そうしなければ生き残れない。

### **6) 他社では週次で現地の状況をフィードバックし、こまめに戦略の見直しをかけている中で、2~3年でのダイベストメントの見定めは少し悠長ではないか？**

花王の中では大赤字の事業はそれ程なく、新しい事業に乗り換えるタイミングでダイベストメントするのが一番有用と考えている。ダイベストメントすることで規模の拡大を求めず、利益だけ上げるというやり方は花王のスタイルではない。

### **Another Kao について、未病の領域への取り組みはSDGsの観点からも今後価値が高まってくると思うが、日本の国民性としてヘルス・リテラシーは低く、そういったサービスにお金を払ってきたこともなかったため、啓発活動が重要になると考えている。花王が提供しようとするサービスの考え方について知りたい。**

日本では医療費が膨大になり、破綻寸前のところまで来ている。このままだと、通常、病院で受けられる診断や治療が受けられなくなり、保険料に加えて追加の費用を払うことになる。花王は医薬品の分野ではなく、特別なことをしなくても日々の生活で行っていることを通して、健康でいられる時間をどれだけ延ばせるかをサポートしていきたい。この考えに賛同してくれる企業は多くあり、これらの企業と協働することで国に頼らずできることが増えてく

る。是が非でもこの取り組みを進めていきたい。

#### 7) 欧米事業を成長させるため、今後どのように取り組むのか？

欧米事業は、ケミカル事業を除いて髪や肌をターゲットにしたビューティケアの分野に偏った事業であり、ブランドの買収額に対してリターンは出ているが、我々が期待するレベルの成長はしていない。Jergens や GOLDWELL といったブランドで極めて高い肌ケア、毛髪ケアを追求してきたが、私たちが本来持っている強みを活かした戦い方にさらに磨きをかけていく。ビューティケアだけを志向している企業と花王の違いは「ウェルビーイング」。今後、サロンはドラッグストアのようなヘルスケア機能を果たす新しい場になる可能性がある。お客様の髪の診断をすることで、ウェルビーイング要素を加え、サービスの中身が大きく変わる。単なるスキンケア、ヘアケアだけでなく、ウェルビーイングも含めた新しいパッケージの提案を強化することで成長させていきたい。

#### その取り組みの成果が見られるようになるのはいつ頃になるのか？

ヘアサロン向け事業に関しては、欧米だけに絞って言えば1~2年後に成果が出始めると予測している。一方、マスのスキンケア、ヘアケアの事業については、プラットフォームと様々な仕掛けをしており、彼らと組んで成長していくことを狙っている。実は2020年からその成果は現れているが大きな伸びではないので、ここ1~2年の間に成果を見せられるようにしたい。

#### 8) 今期 DX 投資に 150 億円、マーケティング投資に 150 億円使うということだったが、来期以降の 5 年間についてはどうか？

今後の戦略投資の金額については下げていき、早いうちに常態化させたい。通常、DX をやろうとすると外部ベンダーに丸投げし、パーツごとに費用を支払い、数年後にまたアップデートするプロセスを踏み、彼らのビジネスモデルの影響を受ける。しかし、私たちはデジタルを使ったビジネスデザインは自分たちで考えるため、必要のないものには一切コストをかけないし、丸投げもしない。DX を使い、生活者の声を拾い、原材料の調達、生産、販売等のデータを分断させることなく一気通貫にできるようにする。ベンダーに任せきりにせず自社で管理していくので 150 億円でも大きな変化を生み出すことができる。

#### 過去 3 年くらい、花王はマーケティング費用を縮小し、基盤事業の弱体化を招いていたと思う。技術力や開発力に強みがあることはわかっているが、コミュニケーションやマーケティングはあまり得意ではない印象がある。基盤事業である Reborn Kao でもデジタル化により変革の可能性があるのか？

過去マーケティング費用を削減してきた過程で、カテゴリーやブランドによってテレビコマーシャル、デジタルマーケティングのどちらが有用かについて棲み分けを行ってきた。

花王のマーケティングは下手と言われがちだが、良い資質を持っていると思う。ただ、生真面目・丁寧過ぎて一歩前に出て早くやるということに躊躇していた傾向がある。そこで前に出て挑戦しないと評価されない OKR を導入した。これにより抜本的に改革を進め、私たちのコミュニケーションが攻めの姿勢になっていくところを 2021 年度末くらいには皆様に認知していただけるレベルにしていきたい。

#### Another Kao の 5 年間での成果を J カーブと表現していたが、Reborn Kao についてはリニアな形で成果を期待できるのか？

2021 年度だけは新型コロナウイルスによる影響が不透明なため、リニアに成果が出るかわからない。特に日本にはかなり影を落とし、海外も予断を許さない状況と見ている。そういった中で期待できるのがケミカル事業。原料価格の高騰はあっても、非常に活況であり、勢いよく成長している。ケミカル事業を持っていることが強みになって

おり、今後、新しい成長ドライバーになることを期待している。

**9) 社外向け、投資家向けの情報発信について、主体的な変化をどのように起こしていくのか？また、社内への情報発信における課題は何か？**

これまでステークホルダーの中でも特に株主・投資家の皆様への十分な説明が足りていなかった。6月に発行した統合レポートでは、私たちが課題に思っていること、何を変えたいと思っているかをまとめている。今後、株主・投資家の皆様に対しては、Another Kaoの進捗状況やどこまで期待していただけるのかについて数値とデータをもとに、上手いかわないところも含めてお話しできればと考えている。

社内に対しては、経営陣が大きく思い切って舵を切ることができていなかったという反省のもと、Another Kaoを立ち上げ、経営の不退転の覚悟を見せた。今後、花王が賭ける姿をAnother Kaoに集約させたので、社員の目線もそちらに向かって動き出している。

**10) この1年くらいでサステナビリティを巡る環境は大きく変わり、花王の役割も変わってきていると思う。CO<sub>2</sub>排出、廃プラスチック問題、紙おむつのリサイクル等は、機会にもなり得るが、リスク要因にもなり得る。2019年に澤田前社長がESG経営に大きく舵を切ると宣言したが、それを引き継がれた長谷部社長は、この考え方をどのように進化させようと考えているのか？社員へのサステナビリティの浸透についてもコメントを頂きたい。**

花王はESGを経営の中心に据えている。一番大事にしたいのはオープンイノベーション。花王と組めば自動的にサステナビリティに向かうという、自走社会の実現に向けたオープンイノベーションに取り組んでいきたい。また、“Maximum with minimum”というメッセージにあるように、最小限のエネルギー物質を使って最大限の価値を社会に届けていく。一例をあげると、ニュートラック5000という廃PETを原料とするアスファルト改質剤を使ったビジネスを始めている。これは世の中に捨てられている再生不可能なペットボトルを集めて、超耐久の道路を作る技術。新しいPR作戦により多くの仲間が集まっているし、国を挙げて取り組まないかという話も出ている。花王は、小売業や他の企業とも近い関係にあることが奏功し、リーダーになって進められる。このような取り組みを進めていく事が、我々の役目だと思っている。

社員に対しては、2021年からコーポレートスローガンを変更し、17年ぶりに花王ウェイも進化させる。社長からの号令だけでなく、社員一人ひとりが自ら声を上げ変化を起こしていく事も、“Maximum with minimum”のとても重要なポイント。社員がワクワクできる環境づくりに今年は最大限注力をしていくので、これをエンジンにして社員へのサステナビリティの浸透を図りたい。

**11) 花王は、5～10年後の世の中がどのように変化していると想定しているのか？**

10年以内にデータを上手く使った企業が最終的に生き残り、チャンピオンになると想定している。全ての業界の中で、プラットフォームが一番の脅威になる。今後、花王がメーカーとしてだけ事業を展開していくと、彼らの下請けになってしまうかねない。花王の強みはモノづくりであり、モノをつくるための生活者との繋がりを持っていること。今後、生活者とどれだけ近しく関係づくりをできるか、その絆がどれほど強くなれるかによって花王が下請けになるか、ならないかが決まってくると考えている。

**12) 足元のデータによると、花王のシェアが様々なカテゴリーで落ちているように思うが、その理由は？成長が見込めない分野は廃止・売却も検討する方針が、いつ実行され、その成果としてシェアが上がってくるのはいつか？**

メリハリある投資は既に開始している。サブカテゴリーでNo.1という商品はいくつもある。サブカテゴリーで差別化

できるところに投資をすれば余分な投資は必要なくなり、シェアが上がっていく。仮にシェアが30%から25%に下がっても、利益率が5%から10%に上がる。こういった取り組みにドライブをかけていく。KATEのリップモンスターはその代表例。こういった投資の好循環により大きくしていきたい。

今期からトイレットリー製品を3つのカテゴリーに分けた。カテゴリーのリーダーになっているものはダントツを目指す。シェアが2〜3番手になっているものは、カテゴリーリーダーになる投資か、もしくはサブカテゴリーで勝負するという戦い方に変える。また、デジタル投資が向くものについては、デジタルだけでマーケティングする方向にシフトしていく。それぞれ3つのカテゴリーの特長に合わせた戦略をとる。

### 3つのカテゴリーに分けて投資の仕方を変えると、コスト構造が変わってくるのか？

人の動き方を変えていく。一つの例だが、今、美容部員は花王の化粧品を宣伝するYouTuberのような存在を目指している。今後、自社商品の良さをしっかり伝えることで市場を牽引できるとみている。花王には美容部員が多いと言われるが、そのことが今後強みになっていく。これまでは1日50人しかできなかった宣伝が、SNSを使うことで1日に10,000人〜20,000人に対して自社商品の良さをしっかり伝えられるようになり、美容部員の活躍の仕方が変わる。コロナ禍を機に、持っている知恵・アピール力をどこまで最大化できるかに期待してほしい。

### 13) 花王がプラットフォームの下請けにならないための取り組み方は？

花王はプラットフォームになりたいと考えている。数と量だけを準備するプラットフォームではなく、ある一定のモノをつくり、それをしっかり届けるロイヤリティの高いプラットフォームになりたい。エビデンスベース、その人のために思ったデータをベースにしたビジネスモデルでは自社だけでなく、多くの企業に参加してもらい、彼らと一緒にグローバルにレベルとスピードを上げていきたい。Another Kao がプラットフォームになるか、ならないかを今後の試金石にしていなければならないと思う。

### 14) ライフケアの領域の治療・診断では、色々な企業と組み、2030年にAnother Kaoで1兆円の売上高を目標にしているのか？

日本では、インフルエンザのワクチン接種は国民の2割、健康診断の受診率も低く、そういった人たちが病気になると重篤になることが多い。私たちのアプローチによって、こういった方々を早期に助ける手立てを考えている。私たちが取り組もうとしているメディカルの領域は、人が健康に過ごせる時間を拡大するための治療の領域。重篤な病気になる一歩手前の人たちを健康な状態に戻すための仕組みに力を入れていきたい。医科向けに強い企業と日常生活に強い花王がタッグを組めば、有用性が上がると考えている。

#### ライフケア製品とは、具体的にどのようなものか？

「診断」という点では、血液検査をしなくても、自宅で簡単な操作をして、その結果を花王に送るだけで自分の健康状態が高い精度でわかるといったサービス（RNAモニタリングのようなもの）。また、「予防」という点では、サプリメントやドリンクのようなものになる。

### 6月18日付の日本経済新聞の記事で、2023年に営業利益2,000億円を目指すと述べていた。2025年に営業利益2,500億円を目指しているが、少し目標が低いのではないか？

それには2つの要因がある。一つは、現在、大構造改革中であり、デジタル・プラットフォームを作るための投資に1〜2年かかる。この投資額の大きさと、事業構造改革に痛みが伴うこと。もう一つは、新型コロナウイルスの先行きが不透明でありその影響がどこまで続くのかが読めないこと。目標を下げたというわけではない。

- 15) **ユニクロやエステローダー、ロリアルは中国ではもう大手 EC プラットフォーマーに頼ることなく自社サイトから商品を購入してもらうようにしている。このような取り組みは、その商品やブランドに対するロイヤリティがなければプラットフォームはつukれないが、花王だからこそ提供できる価値は何か？**

D2C (Direct to Consumer) の難しさは、ある一定以上の売上を上げることができない点。実際、顧客はその会社の製品だけを欲しがるのではない。本丸になるデジタル・プラットフォームでは、花王だけでなく、そこに参加する企業、デジタル・プラットフォームのユーザー、この三者にメリットが必要と考えており、それにはエビデンスベースの精度の高いデータが不可欠。例えば、パーソナライズされた精度の高いデータに基づき A 社のサプリメントを飲んで、B 社の化粧水を使い、花王の化粧品でメイクをするのがあなたに一番合っていると知らせてくれるデジタル・プラットフォームは世の中にないと思う。画像診断や遺伝子情報をベースにそのデータは導き出されているため、ロイヤリティの高いエビデンスベースのマーケティングをしていることになる。購買履歴から商品を自分だけにお勧めするマーケティングではなく、誰かにお勧めしてあげたいようなマーケティングができるデジタル・プラットフォームにすれば、他社が入ってくる、また、入りたくなる理由ができると思う。

- 16) **今、欧米でワクチン接種が加速している。ヘアサロン向け事業やサロン以外の欧米事業でどのような恩恵を受けられるのか？また、中国の海南島での取り組みについて知りたい。**

ヘアサロン向け事業は、対前年でプラスに推移している。ワクチンの接種率と比例するように、プレミアムブランドの Oribe を筆頭に、全てのブランドで伸長している。化粧品では欧州で SENSAI を中心に立ち上がりが良い状況。海南島では今年 4 月から出店し、プレステージブランドの SENSAI、est の展開を開始した。お客様からのニーズが非常に高く、これらのブランド目当てに多くのお客様がいらしていると聞いている。インバウンド需要の回復もしばらくは見込めない中、海南島も含めて中国での展開を強化していきたい。中国でのビジネスは非常に重要だが、それ以外の国もバランスよく成長させていく必要がある。化粧品だけでなく、ベビー用紙おむつはインドネシアで大きく成長しており、安定した収益源になるようにしたい。

- 17) **今後、世の中が花王の想定通りにならない可能性も考えられる。その場合、不要と思ったものが本当は重要だったとわかる時もあるが、どのようにバランスを取って管理をしていくのか？**

Reborn Kao は花王の基盤事業であり、メリハリを効かせた事業推進を行っている。ただ、それだけでは大手プラットフォームには勝てず、グローバル化を進められない。その意味で勝機をかけているのが Another Kao。データをベースにデジタルでコミュニケーションするため、従来のモノづくりとは異なる。Another Kao では誰にでも商品やサービスを届けることは目指さない。届けるべき商品やサービスを、届けるべき人だけのために、思いを込めて届けることが Another Kao では重要。自分のためにお金を払うことは難しいが、大切な家族のための心は絶対に揺らがない。ここが狙いどころ。一般的なプラットフォームは自分だけのプラットフォームであり、花王のデジタル・プラットフォームは絆をベースにしたプラットフォームになる。

**プレジジョンライフケアの領域は、デジタル・プラットフォームを提供することでサブスクリプション収益が発生すると思うが、2025 年度には Another Kao による大きな利益貢献は見込んでおらず、2030 年度に既存事業と同じか、それ以上の利益率を生むような構造になっていると思う。売上や利益は将来的にどのように積み上がっていくと考えればいいのか？**

2025 年までに +1,500 億円の売上を目指しているが、デジタル・プラットフォームという点での売上規模はもっと大きくなる。今後 1~2 年以内に発表するデジタル・プラットフォームの形と参加するプレーヤーの数、規模感で判断していただく方が良いと思う。



**抗体技術は大量生産が安定的にできるという話だった。販売まで携わらなければ収益確保は難しくなると思う。販売ができるスキームになっているか？**

現時点では抗体の価格は非常に高く、拡販すると莫大な利益を生み出すが、研究開発費用を考えると利益は少ない。ただ、この抗体は、B to B で供給するだけでも使っていただけるお客様、医薬品メーカー、検査会社の数が飛躍的に上がり、収益源になると考えている。

**18) K25 の発表会でプレジジョンライフケアの説明をした時にパートナーとして挙げていたのは、薬局、病院、保険会社だった。これらがパートナーとなった場合、どのようにプレジジョンライフケアを収益化していくのか？**

花王は長年ドラッグストアと良い関係を構築している。お客様との接点もドラッグストアであれば多くなる。また、保険会社に関しては、現在、被保険者の健康状態は自己申告制だが、年 1 回よりも短いスパンでより精度の高いデータを入手できるようになれば、このデジタル・プラットフォームに保険会社が参加する理由ができると思う。このようにドラッグストアや保険会社以外にもパートナーとして組めるところは多くある。今後、2~3 年でこのようなデジタル・プラットフォームづくりが進んでいく予定。

**19) 今年の 6 月 11 日にコーポレートガバナンス・コードが改訂され、他社での経営経験を有する人財を取締役に選任することが求められている。現在の社外取締役の方々は、花王の経営に足りないものを補うような人選になっているのか？**

かつては製造業出身で経営経験もある方が社外取締役だったこともあり、改めてそのような方が必要と感じている。また、現在、社外取締役の方々に現場に下りてもらい一緒に課題を考えると、従来とは異なる取り組みも行っている。社外取締役に必要なスキルを考慮し、ベストな人財を獲得できるよう取り組んでいきたい。

**20) 花王がプラットフォームになるための取り組みは、世の中の寡占化を進行させる可能性があり、巨大なプラットフォームが障害として立ち足るリスクがあるが、そのリスクをどう考えているか？ また、このデジタル・プラットフォームを花王からスピノフさせジョイント・ベンチャーにする方が、世の中のために有効と考えるが、これについての考えは？**

プラットフォームと真っ向から同レベルで戦うつもりはない。今後は、数とスピードと安さをベースにするプラットフォームと、少ない量でロイヤリティを上げ、信頼性をもとに商品・サービスが欲しい人たちとの絆をつくるプラットフォームの二極化が進み、どちらが生き残るかはわからない。

リスクとして考えられるのは、つくろうとしているデジタル・プラットフォームに他社が入ってきた時、花王の名前を使いたくないと言われること。ご指摘の通り、スピノフさせ、しっかりリーダーシップの取れる AI 企業に託し、彼らがパートナーを募った方が、他社は参加しやすくなるかもしれない。これは集まってくる企業の志次第。現時点では花王と一緒にやっていきたいという強い志を持った日本企業からの参加が多い。もしこれが実現すれば、世界においても非常にユニークなデジタル・プラットフォームになると思う。

**21) 具体的に今後廃止するブランドや製品について教えてほしい。**

売上 50 億円以下のブランドや商品で、利益率が 15%に満たず将来性が見込めないものを検討の対象にする。ただし、将来が見込めるもの、重要なユニットになるものについてはこの範疇にあっても諦めない。やめる事業についてはブランド売却もあるかもしれない。この選別を 1~2 年の間にすべて完了させたい。

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。