

回答者:

代表取締役 社長執行役員 長谷部 佳宏
 専務執行役員 根来 昌一
 コーポレート戦略部門 IR 部長 渡部 満泰

- 1) **戦略的値上げについて説明してほしい。まず、国内コンシューマープロダクツ事業で 2022 年度の計画に対して 20 億円未達の要因は何だったのか。また、2023 年度には 200 億円の戦略的値上げ効果を見込んでいるが、売上数量増とどのように両立させるのか。**

2022 年度のコアの値上げ対象品目カバー率は 18%。その他の品目も含めたコンシューマープロダクツ事業全品目に占めるカバー率 30%、150 億円の値上げを目標にしていた。2022 年 2 月に戦略的値上げを発表し、化粧品・トイレタリーセクターで値上げを先行し、流通や消費者の理解を得ながら徐々に定着していった中での成果だった。2023 年度は値上げが定着しており、前年度とは環境が異なる。また、総合化粧品・トイレタリーメーカーである当社は幅広い商品ポートフォリオを持っているので、流通との商談次第だが、幅広く小さな（値上げ）率での値上げを実施することをめざす。様々な物価が上昇する中でも、ブランド力・商品力があれば、消費者の支持が得られ、売上数量を伸ばすことができると考える。結果として、2023 年度はグローバルで 200 億円の目標を達成するのは難しくないと考える。

ケミカル事業では景気悪化に伴う販売価格の下落リスクはないのか。

2022 年度第 4 四半期は顧客の買い控え等で売上は減速したが、ケミカル事業は顧客との対話を通じて適正な価格転嫁ができています。海外売上高比率は 60%以上で、成長ドライバー領域でありながら、グローバルでの成長と安定収益を同時に実現できると期待している。

国内トイレタリーで幅広い品目で薄く広く値上げすると家計へのインパクトは大きくなる。値上げをしながら売上・シェアを伸ばすことにどのように取り組むのか。

説明会資料の 16 ページにあるように、衣料用洗剤ではマーケティング投資をしながら、戦略的値上げを実施して、利益増を実現した。売上を伸ばしてシェアを伸ばす方法とシェアを落とさずに利益率を上げる方法を組合せて、利益増加ゾーンの右上にシフトさせる。ブランド力や市場でのポジショニングを踏まえて様々な値上げのやり方がある。これをベストプラクティスとして実行していく。値上げとシェアアップの両立は単なる利益構造改革ではなく、当社の構造改革であり、グローバル展開強化ができるかどうかの試金石になる。

- 2) **コロナ禍前の利益水準まで回復させるポイントは何か。**

説明会資料の 32 ページにある 3 つの領域ごとに説明する。成長ドライバー領域では、過去に営業利益 400 億円を計上したことのある化粧品事業を中核に伸ばしていく。特に、コロナ禍前より大きく飛躍した G11 ブランドへの集中投資によって海外売上高比率が高くなっており、グローバルで成長させる。ケミカル事業では基盤事業の一つであるシェア No.1 のオレオ誘導体事業で売上数量を伸ばすと同時に、オンリーワンの技術で事業を伸ばしていく。スキンケア

事業では、10 年前は洗浄を中心としていたビオレが UV ケア製品のウェートが高くなった。日本やアジアで好調なほか、ブラジルでの事業も期待が持てる。技術的な差別化により中核ビジネスとして成長させていく。

従来、安定収益領域は営業利益率 20%以上の事業だったが、原材料価格高騰、物流費やエネルギーコストの上昇の影響を大きく受けた。基盤ビジネスに加え、市況に依存しない部分を成長ドライバーとして加えることで収益性を改善できると考えている。

事業変革領域では、ヘアケアはかつて営業利益率 20%を超える収益性の高い事業だったが、現在は非常に低迷している。事業別 ROIC で課題を抽出することで、成長ドライバー領域や安定収益領域にシフトすることをめざし、2023 年度中に目途をつけたいと考えている。

コロナ禍前の営業利益率に戻るタイミングはいつか。また、花王中期経営計画「K25」を見直すのか。

K25 の目標数値やタイムフレームについては議論を進めている最中であり、進捗も含めて K25 をどのように達成するのかを別途説明したい。

- 3) **事業別 ROIC の導入にとっても期待している。EVA は自社の成長だけを見る指標に対し、ROIC は他社との比較で勝っているかを見る指標だと思う。ROIC の導入で執行役員や社員の報酬に反映されることで、一人ひとりのハングリーさや緊張感、また会議の仕方等が変わるのか。**

社員一人ひとりの意識改革というより、商品開発、事業や販売について全社員が共通の意識をもってしっかりと取り組むことが重要と考えている。必ず事業を成功させるという意識を高める第一歩として事業別 ROIC を導入した。トップダウンで全社員への浸透を図っていく。

資本コストを意識して在庫削減や商品開発等をするように、社員一人ひとりに浸透させていくことが課題だと認識している。戦略的値上げに関しても ROIC を活かして実施し、2023 年度営業利益予想 1,200 億円を達成したい。

商品開発でコストを意識し過ぎているのが現状につながっている。節約志向の中でも高価格帯のシャンプーは売れているので、発想の転換でハングリーさを持って競争に勝ってほしい。

ご指摘のとおり、コスト意識だけでなく、カテゴリーごとに適した考え方がある。

- 4) **人口減少で日本市場が縮小する中、昨年トイレタリーでもブランドを削減すると宣言したが、展開しているカテゴリーは変わらず、スピード感が感じられない。進捗はどうなっているのか。事業別 ROIC の導入という話も出たが、どうしたら会社が良くなるのか。**

スピードが遅いというのはもっともな指摘だ。しかし、例えば、紙おむつについては事業戦略の見直しの方向性について発表する準備を進めている。日本だけを見れば人口は減少しているが、グローバルで考えれば見方は変わってくる。大人用紙おむつも含めて、どのように収益性を高めるかを考えなければならない。30 年前の紙おむつと今の紙おむつは大きく違っている。現在の商品の形状や競合状況だけを見るのではなく、先を見据えて考えることが重要。事業を展開している日本、中国、インドネシア以外の地域についても考えるが、一方で、装置産業であるため投資は慎重に考える必要がある。このように様々な視点から抜本的な見直しをする。

国内トイレットリーではリスク分散のために事業を展開しているカテゴリーが多過ぎるので、日本では業績が市場を下回っているのではないか。

事業展開が多過ぎるのは確かだ。しかし、リスク分散のための事業ポートフォリオの拡大ではない。化粧品やヘルシア等のように、チャレンジしながら事業領域を広げ、成長してきた。これまではポートフォリオの見直しが不十分だったので、今後は不採算ブランド、事業から撤退する判断をしていく。

日本では総合トイレットリー企業に限界があるのではないか。

単なるトイレットリーメーカーでは将来性がなくなるという危機感から Another Kao の育成を進め、既存事業と連携しながら新しいポートフォリオをめざしている。

5) 2022 年度の戦略的値上げは計画に対してどれだけできたのか。また、仕上げ剤以外に計画通りに値上げできなかったのは何か。

計画に対して 100%近く値上げでき、10 億円ほど未達だった。柔軟仕上げ剤も値上げをしたが、競合からの値下げ攻勢を受けて見直しを余儀なくされた。これが主な要因だ。

2023 年度には戦略的値上げ対象品目カバー率 100%をめざすことが可能である根拠は何か。

2022 年度は年間でコアの値上げ対象品目の国内コンシューマープロダクツ事業全品目に占めるカバー率は 18%だった。第 4 四半期はコアの品目以外の値上げを含めて 36%のカバー率。値上げ対象を全カテゴリーに広げてカバー率 100%をめざすと試算すると、高めのカバー率が達成できると考えている。2022 年度は様々な値上げの手法を試し、商品ごとの効果を測定してきた。その結果を ROIC 分析の中で見ており、ブランド管理もしている。単純値上げや販促費効率化等の値上げについて、流通ごとの特性に合わせて時間をかけて商談を進めている。幅広く小さな（値上げ）率での値上げに関して、流通や消費者の許容範囲が大体分かってきた。

2022 年度に値上げを取り止めた柔軟仕上げ剤で再トライできる理由は何か。競合環境が変化したのか、値上げのアプローチが幅広く小さな（値上げ）率の値上げに変わったからなのか。

幅広く小さな（値上げ）率の値上げでは当社のカテゴリーごとの価格交渉力や価格弾力性が異なるので、勝負すべきカテゴリーに注力することができる。2022 年度の戦略的値上げは狭い範囲のカテゴリーだったので価格弾力性がなく、カバー率 18%という結果にとどまった。

2023 年度の営業利益増益額 100 億円をコンシューマープロダクツ事業とケミカル事業に分けてほしい。

ケミカル事業がおおよそ 30%を占める。

6) 2022 年度の実質売上伸長率+3.7%に対して、2023 年度予想は+2.3%となっており、保守的ではないか。戦略的値上げに伴う売上数量減、構造改革の影響等が要因なのか。あるいは、2024 年度以降の大きな伸びのための一時的に小さな伸び率になっているのか。

売上予想は戦略的値上げに伴う売上数量減およびシェア減をある程度見込んでいる。売上数量減をできるだけ抑えつつ、原材料価格高騰に対応した値上げをしていく。2023 年度は値上げと売上増を両立させて利益を増やす年だと考えており、原材料価格高騰が収まった時にどれだけ高収益体質になっているかが重要。2023 年度をバネに、2024 年度以降は年によって売上増か利益増を重視し、単純に両方を伸ばすというのは難しいと考えている。

2023 年度の売上予想は簡単に達成できる数字ではないのか。

決して甘い数字ではない。2022 年度の売上は価格改定を含めたケミカル事業の売上増がけん引して伸びたが、2023 年度はシェアを伸ばしながら確実に収益性を高めていく。努力目標、やりたい事、やるべき事を全て織り込んだ数字となっている。

2023 年度売上予想にはかなりの売上数量減を見込んでいるのか。

売上数量減はできるだけ抑えようと考えている。説明会資料の 16 ページにあるように、売上数量減はある程度避けられないが、利益を増やすコントロールをしていく。衣料用洗剤やスキンケアのように売価アップと数量増を両立するのはなかなか難しい。

- 7) **ROE および一株当たり利益の推移を見ると、2017 年度から 2018 年度をピークに稼ぐ力が右肩下がりになっている。一方、配当は右肩上がりで、直近 5 年の自社株買いは 2,000 億円にのぼっている。同時期に株価は大幅に下がり、株主のトータルリターンは 5 年間で大幅なマイナスになった。この株主還元が正しいキャッシュの使い方なのかとも疑問に思う。必要なのは、株主還元の拡充ではなくて、むしろ成長に向けた投資ではないか。**

ご指摘の通り。自社株買いに関しては、2020 年度まで資金の用途を検討しながら実施してきた。1 株当たり配当金は 2014 年度から 2020 年度までのように大きく増える状況ではなく、2023 年度の増配額を少し下げた。成長のための投資案件の可能性もいくつかあったが、投資しきれなかった。成長ドライバーに積極的に投資し新しい事業ポートフォリオを構築することで、株主還元を充実していきたい。

- 8) **ROIC の導入はいいことだと思うが、絶対額の改善をめざす EVA と率の改善を目指す ROIC という 2 つの指標をどのようにマネジメントしていくのか。ROIC の導入で WACC を意識することになるが、事業ごとに異なる WACC をどのように管理するのか。また、不採算事業をやめるという選択肢も考えるということか。**

EVA 経営は今後も継続していく。EVA を増額するために、事業別 ROIC を導入し各事業の資本効率を高めることをめざす。効率化を図るという考え方の浸透のために ROIC を導入するのであり、例えば、事業ごとの ROIC の目標設定をして、それを追いかけるということまでは現時点では考えていない。他社との比較・分析で資本効率が悪いビジネスについてはやめるということも当然視野に入れている。

EVA を軸として置き、ビジネスの不採算の判定に ROIC および WACC を使うということを事業部に浸透させているのか。

これから浸透させていく。

外部環境の見立てが甘いために業績予想の精度が低く、未達が続いている。また、第 4 四半期のウェートが高く、最終的に公表予想の未達につながるという業績の組み立て方に改善は見られるのか。今回、役員報酬減額も含めて色々なことを検討されたと思うが、資本市場との対話および信頼獲得のためには非常に重要なので、業績に関するガイダンスについてマネジメントの考え方を聞きたい。

公表したように、公表予想が未達となったことを真摯に受け止め、その経営責任を明確にするため、社長である私の役員報酬の一部を自主返納することを申し出た。ROIC の浸透を図ることで、事業部、販売、商品開発、物流等を等変えていく。当社の利益の出方は年の後半に向けて利益率が上がっていくパターンとなっている。2023 年度も上期は非常に厳しい状況になると見ているが、いかに利益を落とさずに結果を出せるかが重要となる。ここで利益創出力をつければ、2024 年度以降の利益の出方が変わってくる。2023 年度は原材料価格高騰の影響、戦略的値上げ、売上、利益に関して全て厳しめに見ている。しかし、事業環境は変化するものであり、それに対応する施策を多く用意している。その施策を総動員して、公表予想の達成をめざすことが 2023 年度の最優先課題だ。

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。