

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 松田 知春  
常務執行役員 根来 昌一  
コーポレート戦略部門 IR 部長 渡部 満泰

**1) 2022 年度営業利益予想を達成するためには、下期の営業利益は前年同期比約 25%、200 億円弱の増益が必要になる。経営努力が重要になると思うが、特にコスト構造改革 160 億円をどのように実現するのか。**

下期の 913 億円は前年同期比 183 億円の増益で、これに原材料価格高騰の影響増加分 220 億円を足すと約 400 億円の増益が必要。一方、前年度に計上したベビー用紙おむつ等の減損含む構造改革費用約 70 億円があったため、結果として 330 億円の増益が必要。その約 4 割を売上増、6 割をコストダウン活動 TCR およびコスト構造改革で達成する見込み。コスト構造改革は固定費に関わるもので、具体的にはデジタル化によるアナログ費用の削減、外注業務の徹底した内製化、不採算業務のリストラの 3 つ。

**2) 国内トイレタリーの戦略的値上げで原材料価格高騰の影響の半分を吸収するという説明だったが、順調に値上げが進んでいるのでもっと吸収できるのではないかと。業界の環境など、何か課題があるのか。**

上期 20 億円で、月ごとに戦略的値上げの効果は上がってきている。スライド 25 にあるように取組みを強化して平均納価・シェアともに上げたチェーンの売上構成比が 65%、平均納価が下がってシェアが上がったチェーンが 20%。また、価格アップによるシェアダウンのチェーンが 15%で、想定よりもシェアの低下が小さかった。販促費の効率化、単純値上げ、高付加価値、ダウンサイジングの戦略的値上げの手法の内、どれが各チェーンの事情に適しているか丁寧にアプローチすることで、値上げ効果を積み増していく。化粧品も今後値上げしていく。

**米国でダウントレーディングが進む中、ディスカウントをする流通のシェアが高まるリスクについてはどう考えるか。**

今伸びているのは E コマース。花王グループはデジタルへのシフトに取り組んでおり、追い風となる。単に販売価格を下げるのではなく、消費者にとってベネフィットのあるチェーンにシフトしていくことが可能。

**3) 紙おむつ事業の構造改革方針で、ESG 志向の新製品をいつ発売し、どのようなマーケティングをするのか。また、どのような時間軸で考えているのか。**

中国製のメリーズはおしっこをしても長時間使用できるという快適時間の長さが受け入れられ売上を少しずつ伸ばしている。この技術を持った会社はグローバルでも少ない。また、薄型・コンパクトという点で中国製メリーズはほぼ完成しており、デザインを変えても大きな設備投資が必要ない。捨てる原材料も削減でき、さらに、廃棄物をケミカル事業の技術を使い世の中の役に立つケミカル製品にすることができる。

コミュニケーションを向上するとともに、2025 年までには次のベビー用紙おむつの新製品を投入する予定。

**一度値上げしたベビー用紙おむつの価格を下げることはあるのか。**

日本のベビー用紙おむつの価格はグローバルで見ると安いので、今の価格レベルをスタンダードとして定着させたいと考えている。価格を上げて、株主や従業員に還元し、また、日本市場を大きく変えていきたいと考えている。

- 4) 原材料価格高騰の影響は想定範囲内なので、今回の通期業績予想の下方修正の主な要因は物流費増加、中国でのロックダウン、売上計画の変化等ということか。第 1 四半期決算発表後に計画が変更になった分野はどこか。**

第 1 四半期決算発表時に下方修正すべきとの話もあったが、ロシア・ウクライナ問題や中国でのロックダウンの影響を十分予測できなかった。また、新型コロナウイルス感染拡大第 7 波の影響も見通すことはできなかった。原材料価格高騰の影響が続くことがほぼ 6 月には確定し、積み上げてきた施策では吸収しきれず下方修正した。なお、コスト構造改革 160 億円の半分は既に目処がついている。

スライド 27 の日本のトイレタリーのシェアの状況を総じて見ると、マーケティング投資をし、デジタルへのシフトを進めているカテゴリーリーディングブランドは競争に勝っている。スキンケアもシェア No.1 が見えるところまできている。また、前年度下期のハードルが低いことや、猛暑や日常生活が正常化に向かうことが追い風となり事業環境は好転に向かうと見ており、下期に勝負に出るポイントだと考えている。

**スライド 18 にある売上計画の変更等 ▲60 億円の主な要因は化粧品か。**

日本の化粧品市場の戻りが想定より半年から 1 年遅れている。

- 5) 下期の戦略的値上げの効果が 70 億円で、ほぼハイジーン&リビングケア事業とヘルス&ビューティケア事業の売上の増分と同等に見える。UV ケア製品等でシェアが伸びているという話もあり、売上予想が弱めだと思う。日本のトイレタリー市場でどのようなリスクを見ているのか。**

下期の売上予想は上期よりアグレッシブ。Reborn Kao での強化の中心はファブリックケア事業、ホームケア事業と化粧品事業だが、シェアの下がっているカテゴリーの強化も図る。安定収益領域のパーソナルヘルス事業、成長ドライバー領域のスキンケア事業や化粧品事業の R8 ブランドを強化していく。事業変革領域のヘアケア事業ではデジタルにフォーカスした商品がシェアを伸ばし、サニタリー事業でも高価格帯の強化を図る。伸びているカテゴリーを強化し、同時にシェアを落としているカテゴリーのテコ入れを図る。

**化粧品の下期の売上予想は+11%だと思うが、強気に見える。一方で、トイレタリーの方が値上げ相当分の伸長予想に留まり、弱めに見えるが、その要因は何か。**

トイレタリーについては売上数量を伸ばすことを考えているが、一方で需要予測による在庫のコントロールをするため欠品もある。化粧品については、約 70 件のベストコスメ賞を受賞し、化粧品業界ではトップクラス。さらに、新製品の発売も予定している。猛暑やマスクを外す機会の増加に適した高付加価値提案をすることがポイント。

**6) 下期の天然油脂および石化原料の前提価格は？**

原油 110 ドル/バレル、ラウリン系油脂 1,100~1,300 ドル/トン。第 1 四半期決算発表時にラウリン系油脂価格を 2,300 ドルと見ていた。下期に価格が下がっても原材料価格高騰の影響が減らないのは、円安の影響がかなりあるため。

**7) 下方修正した 2022 年度営業利益予想 1,450 億円の実現確度と未達のリスクについて説明してほしい。**

市場がコロナ禍の影響から緩やかに回復する前提のもと、新製品・改良品を含む施策を実施し、1,450 億円は様々なプラスの要因、マイナスの要因を差し引いて達成できるライン。

予想営業利益の達成に向けて幅広い施策を用意している。原材料市況や市場環境など変動要因はあるが、諸施策を計画通り行い達成を目指す。

**8) ここ数年、上期は下方修正をして所信表明のような説明で、期末に未達ということを繰り返しているが、今年度とこれまでが違う点は何か。また、来期以降の成長の考え方を花王中期経営計画 K25 との関連で説明してほしい。**

4 期連続で公表予想の未達が続いていることは大変申し訳なく思う。今年度は花王グループがこれまで経験したことのない原材料価格高騰の影響の中で、全力で公表予想の達成を目指して取り組んでいる。どんな不測の事態が発生しても予想を達成することを確約することはできないが、信頼を失わないよう全力で予想を達成するという社員の総力を上げて取り組む。6 月に発行した統合レポートでどのように Reborn Kao、そして Another Kao を構築していき、強い体質、利益ある発展する会社になるかを説明しているので、ご一読いただきたい。

**9) 日本の化粧品事業の上期の売上伸長率は市場並みの約 2%だったが、下期の売上伸長予想が+11%となっている。この売上伸長の背景について説明してほしい。**

第 3 四半期の日本の売上は金額的には第 2 四半期並みを計画しているが、伸長率では約二桁の伸びになる。DX 投資によりデジタルコミュニケーション力がついてきていると思う。好調な G11 ブランドを維持しながら、少し苦戦している R8 ブランドでもデジタルを活用し強化していく。

**10) 日本のトイレタリーで重点領域のカテゴリーが改善している要因は自助努力によるものなのか、あるいは競争環境の変化等の外的要因によるものなのか。**

2022 年度上期の日本の化粧品・トイレタリー市場に関しては大きな変化はない。足元ではおうち時間を過ごしていた人々が外出し始めたことで、ホームケア関連市場が弱くなる一方で、外出機会の増加に伴い活況となるカテゴリーも出てくる。例えば、化粧品、ヘアケア製品、汗拭きシート等。また、猛暑の中、花王が優位性を発揮できるカテゴリーとしては塗り心地で差別化のできる UV ケア製品等がある。市場が拡大することにより売上を伸ばすカテゴリーもあれば、シェアを伸ばして売上を伸ばすカテゴリーもある。

衣料用洗剤や柔軟仕上剤では競合からの攻勢は引き続き変化がなく、天候要因やコロナ禍からの回復といった要因が売上にポジティブに働いているということか。

その通り。

日本のトイレタリーの売上予想の見直しには上期の未達、下期の見直し、新型コロナウイルス感染拡大第 7 波の影響を織り込んでいるのか。

その通り。

**11) 最近、日本で花王のコマーシャルを見ていると、従来の機能訴求から消費者重視のマーケティングへの変化が見えるが、マーケティングの考え方について説明してほしい。**

3 つのポイントで強化している。

- ① Life Value Solution Marketing : 従来の花王の強みであるエビデンスに基づく機能的価値に加え、感情的価値・社会的価値をしっかりと考えた上での人生価値提案
- ② メリハリあるブランド、事業マネジメント
- ③ デジタルコミュニケーション (DX) の活性化

**事業の地域ポートフォリオに偏りがあるが、その是正の考え方について説明してほしい。**

基本的な考え方は、幅広いカテゴリーで、花王グループの優位性や特徴のあるやり方ができるカテゴリーをそれぞれの地域で展開している。エリアごとにきめ細かく、参入したら必ず稼ぐモデルにしていきたいと考えている。無理に偏りの是正をすることは考えていない。

日本の利益率が低下しているが、市場や市況に影響されないための戦い方を徹底的に分析した。従来、営業利益率が 3~5%のサロン向け製品がデジタルを使いプレミアムにシフトすることで 10%近くまで改善している。生理用品についてもベビー用紙おむつ同様、新しい戦い方をしてく。

**プレジジョン・ライフケア構想の進捗について説明してほしい。**

色々なカテゴリーで、同業や競合等と協働し、2023 年度に実装し、2024 年度から大きく利益に貢献してくる計画。2023 年度の早い段階で具現化した姿をご覧いただけるようになると思う。

#### 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。