

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 根来 昌一

取締役 専務執行役員 西口 徹

1) 2023年度のコア営業利益が1,147億円に終わり、公表の1,200億円を下振れたが、Q3までと比較してQ4で販管費が増えている。マーケティング費の増加が影響したのか？

Q4にマーケティング費を多めに使ったのは事実だが、それ以上に中国化粧品が想定以上に落ち込み、また、日本の化粧品も落ちたことが影響した。また一部経費もQ4に計上した。1,200億円の達成はできなかったが、ALPS処理水の影響を除けば、想定範囲内では収まったと考えている。ALPS処理水の影響がこれほど大きくなるとは予想できなかったが、それをカバーするために、日本の化粧品にマーケティング費を使った。その分は今年の滑り出しに寄与している。

2024年度で増加する販管費170億円の中に、構造改革による利益改善効果180億円も含まれるのか。170億円の中身について説明してほしい。

構造改革で2024年度180億円の利益改善効果を見込んでいるが、その効果は「①非効率事業の抜本的戦略見直し・再編」と「②人財構造改革推進」で約50%、「③稼ぐ力の改革」で約50%の配分になる。① & ②については販管費の増減（▲170億円）に含まれ、③については、粗利益の改善に寄与するのでコンシューマープロダクツ事業の値上げ（+100億円）と数量等（+150億円）に含まれる。また、2024年度の②による利益改善効果は半期分しか発現しない。

2) 2023年Q4で国内化粧品にはどのような投資をしたのか。また、2024年度の日本と中国の化粧品事業の想定は？

2023年Q4は、好調なKATEやKANEBO、改良したSofina iPにマーケティング投資をした。

2024年の見込みは、中国については、上期はALPS処理水の影響が残り、下期からは徐々に回復してくるという前提で組み立てている。日本市場は堅調。グローバル・シャープトップ戦略の中で掲げている5つのブランド、KATE、KANEBO、キュレル、SENSAI、MOLTON BROWNに注力していく方針。

3) 2024年度のコンシューマープロダクツの戦略的値上げ効果は+100億円に留まり、2023年度と比べて鈍化しているのはなぜか。また、値上げの対象となるカテゴリーについて教えてほしい。

花王は、業界に先んじて戦略的値上げを推進してきた。この方針を継続するのが大前提。コンシューマープロダクツの100億円に関しては、戦略的値上げを継続するのに最低限必要な数字を設定している。内訳としては、一番大きく価格の影響を受けるのがファブリックケアやサニタリー製品。また、ビューティケアでも新製品の投入によって価格全体を底上げするという活動を継続していく。

値上げをすると数量への影響も出てしまうが、それでも、値上げは進めていく、もしくは値上げした価格を維持していく、という考え方で計画しているという理解でよいか。

花王は幅広いカテゴリーの商品を扱っており、企業の事情のみで値上げを継続するのは難しい。生活者の皆様と対話しながら、ブランド力や必需性の高さを考慮しながら価格設定していく。

4) 2023年Q4（10～12月）の中国の化粧品売り上げはどの程度だったのか。また、2024年度は中国化粧品をどのように見て、予想に織り込んでいるか教えてほしい。

2023年Q4の化粧品は、予想以上に厳しい状況だった。2024年度上期はQ4の状況が継続し、下期以降はある程度回復してくる見込み。ALPS処理水の影響により、生活者の意識が変わり、良いモノに対する見極め方に変化がでてきた。花王は、上期の後半から下期にかけて、中国現地のメンバーが中心となって開発した現地生産の新製品等を、従来予定よりも品目数を増やして加速度を上げて発売していく。

2024年上期も2023年Q4並みの落ち込みが続くという前提か。

2023年Q1では、freeplusのリブランディング前の出荷抑制があった。それを踏まえると、単純にQ4並みに落ちるという計画にはなっていない。

海南島をはじめ、中国における在庫調整はどのぐらいのレベルか。

2024年上期中には在庫調整が終了する見込み。海南島については、花王は規模が大きくないため全社に大きく影響することはない。

5) K27のROIC目標11%を達成するために、各事業領域が今後どのように貢献していくのか？また、事業の取捨選択に、ROICをどのように活用しているのか？

事業変革領域：7%まで上げていく。事業売却等により、順調に進んでいる。

安定収益領域：20%強を目指す。2023年Q4で、ファブリック&ホームケアの営業利益率が19.7%にまで高まり、大きな資本投下をしていないため今年中には目標に近づける。

成長ドライバー領域：一番伸ばしていかなければならない事業領域。化粧品ののれんや、Bondi Sands社の買収、ケミカルの設備投資等、投下資本を増やしているため、利益をいかにして上げていくかがポイント。

定期的に事業ポートフォリオを見直し、ROICが低い事業に関しては改善をしていく。ガイドラインも設定しており、事業ポートフォリオマネジメントを強化することによって、11%は達成できると信じている。

長期視点で様々な事業のマクロ環境をどのように見ているのか、また、それに対して今の資源投入は最適なのか。

花王は今まで日本に軸足を置き過ぎていた。今後は海外事業の在り方を変え、より必需性の高い、高付加価値製品を展開することが重要だ。花王の技術がどこの生活者にとって一番になるのかを考えた上で、展開エリアを決め

ていくことが基本。その先駆けとなるのがブラジルやヨーロッパ。非常に難しいとされてきたエリアだが、ビオレのような高付加価値製品を展開すれば、生活者が受け入れてくれるという確信を得ている。欧米含めて、花王の事業が貢献できるエリアは広い。そういう考えをもって、展開エリアを考えていくことが、グローバル・シャープトップ戦略。これまでのやり方とは大きく違うが、アジャイルに決断ができる体制にしたので、スピード感を上げていきたい。

6) 国内の化粧品事業のQ4の落ち込みについて、処理水の影響やブランドポートフォリオ見直しなどの要素に分解して解説してほしい。

化粧品のブランドポートフォリオの入れ替えによる返品、ALPS処理水の影響による韓国トラベルリテールや越境ECの販売減少のため売り上げが大きく落ちている。その影響を除けば出荷ベースで約4%減収したが、これは2022年に、KATEのリップモンスターが大ヒットしたことが理由の一つ。

7) 2024年に構造改革の利益改善効果180億円が発現する中、2024年度の営業利益予想1,300億円は保守的ではないか。

1,300億円は必達目標。構造改革の寄与もあるが、勝負を懸ける新製品や事業の大きな変革等、新しい取り組みをする際には、マーケティング含めしっかり投資をして成長させていく。

原材料価格の見方やケミカルも含め、1,300億円を解説してほしい。

原材料価格は、対前年▲10億円の増加を見込んでいるが、中東情勢等リスクもある。仮にその金額がさらに増えたとしても、コンシューマープロダクツの値上げで相殺していく。

ケミカルの限界利益については、2023年度に原料在庫の評価替えを行い、油脂関連で損失が出たが、本年度はプラスに転じる。また、三級アミンと合成香料の市場は、参入障壁が非常に高く、花王がグローバルでナンバーワン。利益率の高い商品であり、設備投資により、ヨーロッパを中心に販売していく。さらに、機能材料製品も伸ばしていく計画で、限界利益110億円増加はそれほど難しい計画ではない。

コンシューマープロダクツ事業では、Bondi Sandsの利益もプラスになり、既存事業とのシナジー創出も考慮すると、数量増の+150億円は越えなければいけないハードルだ。

それらに加えて、構造改革の利益改善効果も発現する。設備投資等も販管費増減に含まれるため、それが相殺されて▲170億円増加する。1,300億円は決して楽な数字ではないが、さらにプラスできるように取り組んでいきたい。

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。