

2023年12月期第2四半期累計決算説明会（ハイブリッド形式）

2023年8月3日（木）

17:00-19:00

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

執行役員 前澤 洋介

- 1) 600億円の構造改革費用について、既に上期で86億円計上しているが、残りの514億円はどこから発生するのか？ 決算説明会資料27ページで示している3つの項目ごとに教えてほしい。

メインは、非効率事業の見直し、商品統廃合の加速、人財・組織の生産性の向上の3つ。特に非効率事業の見直しへの配分が大きい。計画は立案しているがさらに議論していく必要がある。詳細については現時点でお伝えはできないが、環境が整ったタイミングで報告する。

- 2) 300億円の利益改善効果の内訳を教えてほしい。現時点で損失が出ている事業がなくなるためか、粗利の改善によるものか、販管費が下がるのか、売上増による利益創出なのか？

約半分が固定費削減で、残りは限界利益の改善。限界利益の改善の中には、収益性をより意識した原価設計への見直しや、高付加価値化による収益性の改善などが含まれる。

ベビー用紙おむつ事業の改革は固定費削減に繋がるのか？

その通り。

- 3) 花王の計画以上に日本のコンシューマープロダクツ事業の売上は伸長しており、原材料高影響も期初の▲120億円から▲100億円に下がっている。それにも関わらず、構造改革を除いた2023年度のコア営業利益を据え置いたのはなぜか？ケミカル事業をリスクとして見ているのか？

Q2以降市場の状況は着実に良くなっているが、Q1の落ち込みが大きい。また、目標達成には一段の値上げが必要であるが、市場環境変動リスクも考慮している。さらに、ケミカルも不確定要素がある。期初に公表した目標は変えず、それ以上を目指していく。

中国事業にはリスクはないのか？他にどこをリスクとして見ているのか？

2022年好調だった欧米事業もリスクの1つ。物流問題は解消しつつあるが、流通・顧客による在庫調整の影響はまだ残っている。そろそろ解消されると見ているがまだ読めない。

また、小さいが韓国のトラベルリテールもリスクの1つ。

中国事業に関してはベビー用紙おむつ以外の大きなリスクは認識していない。Q1は化粧品の落ち込みが大きかったが、Q2ではリブランディング後の「freepius」も順調に伸びている。

**4) 決算説明会資料63ページの経営改革について伺いたい。いつ頃からスタートし、進捗はどうか？**

2022年末に販売部門、事業部門の一体運営体制が整い、全ての部門で統合されたデータが見られるようになった。チェーン別・ブランド別の販売戦略や提案の機動力が増し、ROIC向上に寄与している。

**「開発改革」の成果についても教えてほしい。**

新商品投入やマーケティングのスピードが向上している。決算説明会資料19ページで紹介したような「アタック」や「キュキュット」等の成功事例が出てきている。課題カテゴリーにおいても今までの花王にはなかったような非常にユニークな商品を2024年に発売できるだろう。

**5) 中国のベビー用紙おむつ事業の戦略について伺いたい。中国の消費者はプレミアムの現地生産品を好む傾向がある中で、花王は現地生産を終了すると発表した。出生数が大きく下がっていく中で日本製のおむつでビジネスを継続することだが、売上は今後も伸びると考えているのか？**

かつては中国のベビー用紙おむつ事業は現地生産品で戦う方針を掲げていたが、急激な出生数の減少が起きていたところに、コロナ禍によりそれが加速し市場環境が大きく変化した。そのような中、商品計画でのアクションの遅延などもあり、ROICの観点から中国の現地生産の終了を決断した。一方で、日本製のおむつには多くの愛用者がいるため中国でのビジネスは継続する。

**K27の中に売上高目標はないが、K25で設定した1.8兆円は変わらないのか？また、日本の売上の伸長はどう見ているのか？**

売上高を指標にすると規模を追うための活動になってしまうため、売上高1.8兆円は目標から除外した。投資効率の改善とグローバル成長を優先するため、ROICと海外売上高を指標として導入することに決めた。日本の売上も伸ばすつもりでいるが、まずはROIC向上を優先していく。

**6) 2025年度の営業利益は1,600億円を想定しているとのことだが、構造改革効果300億円を考慮すると低いのではないかと？コロナ禍で落ち込んだスキンケアや化粧品の売上数量回復は2025年度の目標のどこに含まれるのか？**

2025年度の数値はあくまで概算として提示した。

原価設計の見直しや高付加価値化の効果や数量回復による増加分も含まれる。原材料影響は2023年並みをベースにしており、インバウンド需要の回復なども考慮していない。

**2022-2023年の累計で原材料高影響の8割を値上げでカバーすることだが、今後も継続できると考えているのか？**

花王の製品のうち2割程度を占める新製品は高付加価値化で戦略的値上げができています。定番商品についても生活者の受け入れ性を考慮しながら価格を下げないことが重要。日本のコンシューマープロダクツ業界では長年値

上げする商慣習がなかったが、競合他社に先駆けて値上げを実施した結果、小売や生活者、社員にとっても良い循環をもたらすことが分かってきた。強い決意、リーダーシップを持って今後も戦略的値上げを推進していきたい。

**7) 決算説明会資料45ページのグラフによると、2024年度の営業利益は1,300億円程度と見ていいのか？2023年度に発生する構造改革費用600億円は一過性のものという理解でいいか？**

2024年度の業績予想については公表していないが、構造改革による利益改善効果は2024年から一部発現する。2023年度に600億円を使い切り、構造改革をやり抜く計画。2024年度はV字回復を計画している。

**8) 下期の値上げ効果、数量効果、ケミカルの増減益を見ると、2024年度の上期は大幅な増益が期待できるのではないか？リスクは何か？**

包装材料や紙製品の時期ずれによる値上げ、人件費やエネルギー価格も上がっているため、今後も原材料価格はあまり下がらないと見ている。2024年度に構造改革の効果は一部出るものの、それほど大きな増益になるとは見込んでいない。

**9) 2023年度の構造改革費用600億円がキャッシュフローに与える影響は？**

600億円のうち、キャッシュアウトは半分以下を見積もっている。

**安定配当を維持・継続することだが、これまで続けてきた連続増配にはこだわっていくのか？**

構造改革を断行し成長路線に乗せながら、安定配当を維持・継続していきたい。

**10) 海外展開を加速するにあたり、エリアごとのチャネル戦略は？**

チャネルについてはEコマースを積極的に活用し、高付加価値製品を浸透させていきたい。さらに、コミュニケーションについてもデジタル化によるユーザーエクスペリエンスの向上が重要となる。既に日本で実施しているデジタルでのコミュニケーションを海外でも展開することが可能と考えている。ケミカル事業においてもデジタルコミュニケーションを導入後、従来のプッシュ型マーケティングからプル型マーケティングに変わり、顧客からの引き合いも増えている。

**11) 人材構造改革推進にかかる費用は100-200億円程度と考えているか？**

現時点では詳細をお伝えすることはできない。

**12) 今後中国で「freeplus」「Curél」「SENSAI」をどう伸ばしていくのか？**

「freeplus」：リブランディングを進めており4-5月は好調。下期に新商品の発売を計画しており、エビデンスマーケティングができる体制も整ってきた。下期から上昇基調に向かうと見込んでいる。

「Curél」：昨年末に在庫が積み上がった関係でQ1の売上は良くなかったが、Q2は2桁成長している。「freeplus」同様、下期は新商品の発売とエビデンスマーケティングにより強化する。

「SENSAI」：旗艦店を設けてこの冬から本格的にオフラインチャネルも強化する。規模の拡大よりも、ラグジュアリーマーケティングで利益を着実に出していく計画。

**2025年度の化粧品事業の営業利益率目標15%の進捗はどうか？**

やや後ろ倒しの計画となっている。2024-2025年は戦略的なマーケティング費用投下により売上拡大を図り、2026-2027年で目標利益に到達したい。

**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。