

2024 年 12 月期第 1 四半期決算説明会（電話会議）

2024 年 5 月 9 日（木）
17:00-17:50

回答者：

代表取締役 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. 計画を上回る利益を達成したとのことだが、その要因は？**

ケミカルの売上総利益の改善、原材料コストのダウン、販売価格の改定等、あらゆる面で好転し計画を上回った。

どれくらい計画を上回っているのか？構造改革効果は想定通りか？セグメント別にはどのカテゴリーが上回ったのか？

利益は計画に対して約 100 億円※上回った。構造改革効果はほぼ計画通り。セグメント別では、特にファブリック&ホームケアが伸長した。

※2023 年 11 月に設定した社内計画との比較。直近の事業環境に対する対策等を加味した計画からは数十億円程度の上乗せ

2. 2024 年度の営業利益の見通しに関し、3 か月前（2/7 時点）の計画と比較して変わった点が見受けられるが、構造改革効果や販管費増減等の変化を教えてください。

販管費については、3 か月前の計画と比べて +85 億円の増加を見込んでいる。主にマーケティング費用の追加投入を想定。そのうち約 50%がスキンプロテクションで、化粧品、ファブリック&ホームケア、ヘアケアにも投入していく計画。構造改革効果は、Q1 はほぼ計画通りの効果が発現した。

構造改革効果が 180 億円以上とのことだが、どの分野がうまくいっているのか？

「稼ぐ力」の改革がうまくいっている。Q1 では、原材料価格が 20 億円下がった中、販売価格の改定も 70 億円増を実現することができた。付加価値に見合った価格設定ができるようになってきている。

また、「その他売上原価」の中に、「メリーズ」の固定費削減の効果を含んでいるほか、下期から発現する人財構造改革に伴う人件費削減のメリットは、「販管費増減」に含まれる。

高付加価値提案は、なぜ消費者に受け入れられているのか？

一例だが、ファブリック&ホームケアで ESG の観点を取り入れた高付加価値提案を行い、消費者に受け入れていただいた結果、シェアも向上している。

3. ある特定の投資家から、マーケティング等についての指摘があったが、見せ方、投資家への対応等、社内に変化していることはあるか？

花王は全ての株主の皆様との対話を大切にしている。株主価値向上につながる貴重なご意見に耳を傾け、前向きに対話を継続していく。先方とは、IR 部門を含め対話を継続しており、私も 2 度ほど対話をしているが、中期経営計画 K27 と同調する部分も多々あると認識している。マーケティングについても対話を継続し、株主価値向上に努めていきたい。

ヘアケア事業変革について。新ヘアケアブランド「melt（メルト）」の手応えは？

この 4 月からは、「melt」の発売、「エッセンシャル」のリブランディング等により、ヘアケアのシェアが向上してきている。ヘアケアは、今後ブランドフォーメーションを刷新していく。特にハイプレミアムブランドについては、「melt」を皮切りに第 2 弾、第 3 弾を予定しており、下期には戦略説明会も実施する予定なので是非ご期待いただきたい。

4. 計画を上回る利益に寄与したのが主にケミカルとファブリック&ホームケアとのことだが、その要因は？

ファブリック&ホームケアの寄与度が大きく、前年同期比で 70 億円増となった。ポイントはコアブランドの競争優位性が向上したこと。安定収益領域でしっかり蓄えた利益を原資とし、全社的に高付加価値製品へのマーケティング投資を強化しグローバル展開を加速していく、という循環を作っている。

値上げだけが要因ではないということか？

昨年までは、原材料価格等のコスト上昇に対応すべく「戦略的値上げ」を推進してきたが、今後はそれに加え、「付加価値に応じた価格設定」を実現していくことにより利益を上げていく。これこそが、コアブランドの競争優位性を向上させることにつながる。

ケミカルの上振れについては？

ケミカルには、ユニークな新しい技術を有する高付加価値製品がある。例えば、「疎水化セルロースナノファイバー」を実用化するのは困難だったが、上市の目処が立った。利益率が高いので、今後利益貢献してくる。そのほか、農薬用展着剤や、需要が回復傾向にあるハードディスクや半導体関連分野も下期に利益貢献してくると思う。

5. 構造改革のスピード感は？

構造改革効果は、計画の 180 億円をやや上回る形で着地する予定。2025 年以降は 300 億円の効果を計画しているが達成できる見込み。構造改革効果には、人件費や減価償却費などの固定費削減効果等が含まれるが、最も目指すべきは「稼ぐ力」の改革。Q1 については、売上総利益率が 4.4 ポイント改善した。当然、売上総利益率改善だけでなく、あくまでも ROIC 向上が目標。在庫の削減は 10%程度進み、SKU についても、利益の最大化につながるように、事業ごとに戦略的に適正な SKU の設定を行っていく。投下資本を縮小して ROIC を上げていくことを目指す。構造改革は順調に進めているのでご期待いただきたい。

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。