

開催日: 2024年6月11日 (火)

議題: ① 事前質問回答  
② 質疑応答・意見交換

スピーカー: 代表取締役 社長執行役員 長谷部 佳宏

## ① 事前質問回答

### 組織体制の変化

- 従来マトリクス体制からタスク重視のスクラム型体制に変更した。これによって組織よりもタスクを優先する風土が根付いてきたと感じている。その結果、ヘアケアでは従来新商品の企画から上市まで平均2~3年かかっていたものが、プロジェクト開始から1年で新製品が発売できるようになった。

### デジタル関連の取組み

- 経営の刷新が目標。デジタルの強化で経営判断を早めるとともにより明確に意思決定ができるようにしていく。
- 具体的な取組みとして、市場から得られる競合他社情報も含めたすべてのデータを統合し、値上げのタイミングやブランド・小売りチェーンごとの対策をシミュレーションしながら実施、成果を上げてきた。
- ロイヤリティを重視しているため、ロイヤリティを測るための指標とデータベースを作成し、その変動を計測できるようにした。まだすべてのブランドには対応していないが、ブランド力強化に貢献している。

### 構造改革の進捗

- 2024年度の利益改善効果は180億円以上となる見込み。
- 限界利益率の改善と、コンシューマープロダクツ事業を中心にデジタルの力を使ったグローバル展開の強化に注力していく。

## ② 質疑応答・意見交換 要旨

- 1) **ファブリック&ホームケアにおいて価格・数量ともに増加できた理由を教えてください。柔軟仕上げ剤をはじめ日用品はエビデンスよりも価格と費用対効果が重視されると思うが、こういった指標を重視した結果ロイヤリティの向上につながったのか。**

ロイヤリティを測るために、お客様の購買行動、ネットの中の口コミ、その他様々な情報を組み合わせて分析している。日用品はエビデンスをベースに展開している。例えば「ワイドハイター」は液体洗剤よりも粉末洗剤と組み合わせると最も洗浄力が高まる。これからはこういった情報をエビデンスと共に積極的に発信していく。

- 2) **直近の業績の利益率が改善している要因として、DXの活用により設計から販売まで利益を重視した管理方法を実施しているということだが、詳細を教えてください。**

3年程前から実施しているDXを活用した新しい経営管理システムが大きな柱となっている。このシステムは、花王の製品がどれくらいのロイヤリティを持っているかが分かるシステム。例えばシェアが同じ製品でも、ロイヤリティが高い製品はリピート率も高く、少ないマーケティング費用でも効果が高いということが分かる。このような取組みをすることにより、事業や販売部門の社員一人ひとりが利益を意識するようになった。また、2024年からスマートフォンで様々なツールを活用できるようになり、より仕組みが強化された。今後もさらにその効果が出てくると見込んでいる。

- 3) **海外のコンシューマープロダクツ事業でも販売部門の社員が利益をリアルタイムで見ることができるようになるの**

**か？現地の評価体制も売上から利益重視に変わっていくのか。**

この利益を可視化する仕組みは国内販売に所属するシチズンデベロッパー<sup>※</sup>が独自で完成させた。海外も同様の仕組みを導入し、利益をリアルタイムで見えるようにしていく。現在1,500人のシチズンデベロッパーがいるが、将来的には3,000人まで増やしたい。

※IT技術者ではないが、身近な業務課題を発見し、ITツールを使って自ら業務プロセスの改善に取り組む社員

**ヘルス&ビューティケアの中で米州と欧州の収益性に差がある理由は？**

ブランド力の違いと小売りに対する会社の取組みの強さが関係している。製品ごとに同じ米州・欧州の中でも強い地域、弱い地域が存在するので、製品の特性を最も活かせる地域への展開を強化していく。

**4) 2025年～2026年の成長に向けたグローバル・シャープトップ戦略において、次の候補となる事業について教えてほしい。また、新事業の創成「Another Kao」について進捗を教えてほしい。**

2021年からの原材料価格高騰の影響約600億円を、2022年から戦略的値上げにより相殺してきたが、今後は価値に見合った価格に設定し、さらなる高付加価値化を目指していく。成長を見込んでいる事業は、ヘルス&ビューティケア事業のスキンケアやヘアケア、また化粧品事業のコアブランド、そしてケミカル事業。ヘアケアは、2024年春に初のハイプレミアム製品「melt（メルト）」を発売し、今後さらなる新ブランドの投入により成長を見込んでいる。またケミカル事業では半導体関連の薬剤や農薬用展着剤等の高付加価値製品の伸長により利益率の改善を見込んでいる。「Another Kao」はサーキュラーエコノミー、デジタル、ヘルスケアの3つのカテゴリーを強化すること。価値に見合った価格設定をすることを含めた製品の高付加価値化やケミカル事業の高耐久アスファルト改質剤、そしてDXを活用したマーケティング戦略等を進めている。既存事業をさらに強くするとともに、近い将来、大きな成長に繋がっていくと期待している。

**サニタリー事業の今後の位置づけは？**

サニタリー事業は数年低迷していたが、2024年Q1決算では黒字化を達成した。2024年通期決算でも黒字化を目指し、さらに安定収益事業にしていく計画。また、サニタリー事業はベビー用紙おむつ、大人用紙おむつ、生理用品があるが、それぞれお客様との大切な接点として活用していきたい。例えば生理用品は女性向けの製品で、「Curél」や「ピオレ」等の他ブランドに活かすことができるという意味で、他社のブランドとは位置づけが違う。

**5) サニタリーが黒字化した背景と今後の見通しについて教えてほしい。今後も黒字は継続するのか？**

事業環境の改善や構造改革の成果もあり、シェアを維持しつつ価格を上げることができた。ブランドスイッチが起これにくいカテゴリーなので、シェアの急激な変化は起これづらい。そのためシェアの維持・向上という意味では、ロイヤリティを上げることが重要になる。花王ではロイヤリティの高さを計測するツールを開発し、日々モニタリングを行っている。そのため、大規模な投資を行わない限り、今後も黒字は継続できる見込み。生理用品やおむつは、それぞれ女性、子供、高齢者が使用する製品のため、顧客との接点という意味で非常に重要であり、今後は安定収益化を目指していく。

**生理用品、ベビー用紙おむつともに値上げはできているのか。**

生理用品、ベビー用紙おむつともに値上げできている。生理用品は値上げをしつつ、日本でのシェアも上げていく計画。大人用紙おむつにも今後は力を入れていく。

- 6) **中国のベビー用紙おむつ事業には、数年、収益が出ていない中でも投資を継続していた印象がある。ROICを導入したことで今後どう変化していくのか。**

当時は200億円を超える利益が出ており、今のように低迷するとは想定できていなかった。ROICも導入し、改めて事業ごとに投資と利益効果のバランスが見える化できた。その結果、2023年に構造改革としてベビー用紙おむつの中国工場を閉鎖し、日本国内の工場も再編を行った。現在その効果がしっかりと表れている。

**花王の強みや取組みについて定性的な内容は理解したが、利益が下がる局面で見ておくべき定量的な指標やKPI等があれば教えてほしい。**

一つは事業別ROICや限界利益率の向上、二つ目は売上の規模ではなく、利益率や市場シェア。このいずれかが向上しているかを一つの指標とし、ビジネスモデルやマーケティング戦略を見直していく。ここ数年で発生した多様な外部要因に対し、ポートフォリオを強化するため構造改革を実施した。今は、コアブランドの競争優位性が上がり、スピード感を持ってグローバル展開も始めており、外部の変化に対して揺るがない体質・構造を確立していく。

- 7) **現在マーケティング投資を積極的に行っているが、この投資の成果が本格的に表れるのは、中期経営計画「K27」の期間中と見込んでいるのか？それともより長期の、例えば5年先に大きく利益率を上げるための投資になるのか？**

マーケティング費用はカテゴリーによって使い方が異なるが、基本的にはコアブランドでロイヤリティが高められる、と判断したときに積極的に投資をするようにしている。

- 8) **K27のROIC目標が11%とのことだが、かつての花王の業績からは物足りなさを感じている。目標値が上がる余地はないのか？ また、ROICの社内への浸透は2~3年かかる会社も多いが花王の現状は？**

2027年度のROICの目標値11%は、原材料価格が下がる等の外的要因のプラスの要素を織り込んでいない数値。ROICの社内浸透率は非常に高いと感じている。全ての部門でROICを指標としており、部門ごとの責任が明確化されるとともに連携が強化された。さらに結果を出していくステージに入っている。

- 9) **「melt」の展開が好調にスタートした理由を教えてほしい。ハイプレミアム市場自体は競争が激化しているが、ヘアケア事業の今後の戦略と見通しを教えてほしい。**

ヘアケアは、今後の成長ドライバー事業にしていくための戦略として、ヘアケアに関する指向性を6分割し、カテゴリーごとに順次6つの新製品を投入していく予定。したがって今後投入予定の新製品はカテゴリーが重複しておらず、6つのカテゴリー全てにおいてシェア1位となることを目標としている。グローバル展開も同様の方法で進めていく。

ヘアケアの現在の国内シェアは10%前半で、営業利益率は15%を下回っているが、将来的には国内シェア・営業利益率ともに20%以上を目指していきたい。ヘアサロン向け製品の売上も含めると、ヘアケア関連のグローバル売上高は1,800億円程度まで成長する可能性があると考えている。

- 10) **ライフケア事業の現在の位置づけについて教えてほしい。M&A等で今後成長ドライバーに追加される可能性はあるのか？**

「ヘルシア」を事業譲渡したため、現在戦略を見直している。ただし生活者のより切実なニーズに応えていくためには非

常に重要な事業だと考えている。事業ポートフォリオの中での今後の位置づけについては、どこかのタイミングで改めて説明したい。

**「ORIBE」が好調にもかかわらず米州事業が伸びていないように見える。理由と今後の見通しについて教えてほしい。**

米州事業は規模の経済を追いすぎて、広く浅く小売りチェーンと取引した結果、利益率が下がってしまった。その反省を活かし、「ORIBE」はフラグシップとなるサロンを中心にデジタルを中心に展開したことで、好調に推移している。「Bondi Sands」も同様にデジタルを中心に展開していく。今後はケミカルでの三級アミンの増産による利益貢献も期待できるので、コンシューマープロダクツ事業、ケミカル事業ともに増益を見込んでいる。

**11) ヘルス&ビューティケア事業のQ1の営業利益率が想定よりも低いように見えるが、その要因は？ また、「melt」とその他の自社製品の間でカニバリゼーションは起きていないのか？**

Q1の営業利益率が低い主な理由は以下の通り。

- ・洗浄剤関連の原材料価格高騰の影響
- ・ヘアサロン向け製品の「GOLDWELL」の利益率が、現在構造改革を実施している関係で低下

各事業の営業利益率のおおよその目標はファブリック&ホームケア 20%、ヘルス&ビューティケア 15%、化粧品 15%。

なお「melt」と「エッセシャル」や「ines（イネス）」などの既存品の間でカニバリゼーションは起きていない。ターゲットとしている価格帯も顧客層も異なる。「melt」は2024年7月から取り扱い店舗を拡大する予定。

**今後値上げはどの程度まで可能だとみているのか？**

値上げは製品カテゴリーにもよるが、新製品・改良品を出すタイミングで実施することが今後も可能だと考えている。ただし、より大事なのは値上げした価格をどのくらい維持できるかという点。発売を開始してすぐに値下がりがしてしまえば意味がない。維持率とロイヤリティは連動するので、その2点を注視している。

**12) 価格戦略の変化について教えてほしい。原材料価格高騰の影響を価格転嫁する方針から、価値に見合った価格への転換を図る事になった理由は？**

グローバル展開するうえで日本の価格が安い事はネガティブに働くため、価格に対する価値を日本のお客様にも認めていただく必要がある。例えばベビー用紙おむつ「メリーズ」は、日本で安く仕入れ、日本よりも高い価格で海外市場で販売する取引が増えた結果、ブランド価値が低下し競争力を失った。同じ事を繰り返さないためにも、製品価値を高め販売価格を上げていく。これによりK27達成に沿って利益率を向上させることが可能となる。

**値上げに関しては今後もドラッグストアや卸売業界からの理解を得ることは可能か？ また価格構造の変化に関して花王から働きかけられる事、もしくは問題点があれば教えてほしい**

ドラッグストアとの関係は強化していきたいと思う。現在は政府が賃上げと合わせて、緩やかなインフレを許容しているため、値上げしやすい環境だといえる。またドラッグストア業界もグローバル展開を強化しており、目標とするところは同じだと考えている。



**ECサイトを中心に販促キャンペーンも並行して行われている状況で、日本で価値に見合った価格設定という概念が将来的に浸透するのか？**

販促キャンペーン自体は世界中で実施されているものであり、キャンペーンが製品価値に影響を与えることはほとんどないと考えている。ただし、アジアの一部の地域においては過剰な販促キャンペーンが製品価値を下げることにつながるため注意が必要。

**13) 日本は最低賃金が米国よりも低い。日本の販売価格を上げたくても、賃金が全体的に上がらないと今後の値上げは難しいのでは？**

日用品が家計の消費支出に占める割合は低い。そのため食料品ほど値上げの影響は大きくない。また日用品は価格を理由にブランドスイッチが起こりにくい。問題は、現在日本の日用品の価格が世界的にみても低いという事。価値に見合った価格をつけていく必要がある。

**化粧品事業の今後の利益目標と、その目標をどのように達成していくのかについて教えてほしい。**

値上げも大事だが、ロイヤリティの高いブランドを育成することが重要だと考えている。G11、R8の中でも特にグローバルで伸ばしていくブランド（「Curél」、「KANEBO」 etc.）は積極的に投資を実施し、投資に見合った成果が出てきている。この投資を継続することで、一部のコアブランドがポートフォリオ全体を支えるくらいに成長することを期待している。また「KATE」も現在アジアで非常に高く評価されている。今後はブランドごとに収益構造を変え、利益目標の達成を目指していく。

**14) 「Curél」は、マスマーケティング中心の戦略はとらないと認識しているが、ロイヤリティをどのように高めていくのか。**

「Curél」は化粧品事業の中でトップ3に入るコアブランドと位置付けている。日本国内を筆頭に、海外においても独自のアプローチで展開している。自身の肌が改善していく様子をエビデンスとして提示し、効果を実感できる製品としてロイヤリティを高めていく。具体的なグローバル展開の規模やエリアについても今後開示していく。

**15) 「Curél」はエビデンスベースで伸ばしていくブランドで、その他の化粧品ブランドは感性やイメージが重視されるため、戦略が異なると理解している。「Curél」以外の化粧品ブランドはどのように伸ばしていくのか。**

化粧品をグローバルで拡大していくためには、スキンケア製品とメイクアップ製品のどちらも必要。花王は複数のカテゴリーを跨いでブランドを打ち出しており、代表例としては「ビオレ」が挙げられる。「ビオレ」の製品は多岐に渡り、カテゴリーに縛られずに、お客様のニーズをまるごと解決したいという思いから生まれたブランド。カテゴリーを超えたブランドにしてお客様との接点が多いことが花王の強みの一つ。「Curél」も同様の考え方。敏感肌に焦点を合わせた全てのカテゴリーを集結させたブランド。

**「MOLTON BROWN」の直営店が日本国内には少ないが、どのようにコミュニケーションを取っていくのか。**

「ビオレUV」と同じく、限定チャネルで売り出していくマーケティング戦略を実施している。「ビオレUV」はスモールスタートの戦略により成果が出た。最初から複数の店舗で取り扱うのではなく、あえてスモールスタートとし、ロイヤリティを高めるマーケティング戦略を実施している。

**16) 化粧品事業は、ブランドの統廃合が一段落したと思うが、今後の展望を教えてください。**

化粧品事業は、①花王の強みを活かした製品 ②他社に勝る技術や製品 ③お客様のニーズに合わせた製品 の3つのベクトルでポートフォリオを描いており、グローバルにおいても、エリアごとにどのブランドがどう当てはまるかを整理している。例えば「KATE」はアジアで急速に拡大しているブランドだが、欧米には進出しない計画。なぜなら「KATE」はアジア人の骨格の特長に合わせたメイクアップブランド。エリアだけではなく、お客様のニーズに対してどう応えるかが重要だと考えている。G11はグローバルで展開していくブランド群としているが、さらなる化粧品事業の成長に向け、具体的な戦略が固まってきている。また改めてお伝えする。

**17) 株主還元の方法について。今後業績が伸長していく中でどれくらいの水準を期待できるのか。自社株買いについても考え方を教えてほしい。**

基本的な株主還元に対する考え方は変わっていない。利益水準が通常の状態に戻れば、配当性向は40～50%を安定的に出していく計画。なお、キャッシュフローの使い道は、以下の優先順位で考えている。

- ① 将来の発展に向けた投資（設備・人材・M&A等）
- ② 安定的・継続的な配当
- ③ 自己株式の取得

以上

**注意事項**

本資料に記載されている内容は、社長スモールミーティングで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、業績見通しなど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、実際の業績などは様々な要因により大きく異なる可能性があります。