2024年11月 社長スモールミーティング要旨

開催日:　2024年11月25日（月）

議題:　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

質疑応答・意見交換 要旨

1）　値上げの進捗について教えてほしい。

値上げの詳細なシミュレーションがカテゴリー別にほぼすべてのブランドでできるようになったが、やはりファブリック＆ホームケアの寄与が大きい。また8割は新製品・改良品の価格上昇に起因している。既に構造改革のステージから成長の為のステージに移行していると考えている。
日本は消費財業界の中で価格が相対的に低く、値上げできる余地はあると考えている。業界全体において値上げが継続する傾向が見られる。

2）　今後1-2年のカテゴリー別の利益率の考え方を教えてほしい。

① 安定収益領域
- ✓ ファブリック＆ホームケアは既にROICで目標水準に到達している。今後は製品の差別化でシェアを拡大し、利益率を引き上げる

② 事業変革領域
- ✓ サニタリーは利益額を拡大する
- ✓ ヘアケアは営業利益率20%が目標。化粧品、スキンケアと親和性が高いので、3カテゴリーで連携しながら成長ドライバーに引き上げたい

③ 成長ドライバー領域
- ✓ 高価格帯を中心に競争力のある製品を積極的に投入し、利益率を上げながらシェアも伸ばしていく

3）　日本のヘアケアにおける取り組みの成果が数字として現れるのはいつ頃か？

既存ブランド「メリット」、「エッセンシャル」、「セグレタ」のリブランディングによりシェアの減少がストップした。2024年に投入した新ブランド「melt」、「THE ANSWER」が中心となり、2025年から業績を牽引すると期待している。

4）　中期経営計画「K27」の進捗について教えてほしい。

当初の想定から大きく下振れしているのは中国の需要。インバウンド需要がピークだった2019年は、化粧品事業で約400億円の営業利益を計上したが、中国での需要減退でネガティブなインパクトを受けた。ケミカル事業の拡大や化粧品事業の利益率の高い注力ブランドへの絞り込みと拡販によりカバーしていく。サニタリーも「ロリエ」を中心に販売が拡大すれば大きく増益が見込める。加えて、海外事業のオペレーションも刷新する計画。

中国の化粧品事業で注力するエリアは？

「キュレル」「フリープラス」等の中価格帯だが必需性の高いブランドに成長余地があると見ている。中国で生産された製品であれば、現地の強い流通会社と組むことで中国事業を伸ばしていけると考えている。

5） 2025年の営業利益目標 1,600億円の確度について教えてほしい。

2023年8月の公表時点では簡単な目標ではないという認識だったが、現在はもっと前向きに考えている。売上がどの程度伸長するかによっても確度は変わってくる。

今後、海外展開を加速させるうえで企業単独ではなく業界全体で協力して展開していく必要があるのではないか？

海外進出は国内競合他社との協力も検討すべきと考えている。海外展開する際に必要な我々にないリソースや知見を、他社が保有しているケースやその逆の場合もある。例えば、アース製薬との協業のような取り組みなど、お互いが協力する事で戦略の幅も広がると思う。

6） 2025年の販売管理費の見通しについて教えてほしい。

ビューティケア関連事業の育成のためにマーケティング費用を投資していく。特に「ビオレ」、「ソフィーナ」、ヘアケアに積極的に投資していきたい。ただし新製品でも「melt」や「THE ANSWER」のようにSNSを上手く活用することにより、マーケティング費用がマス広告に比べて少なくて済む製品もある。メリハリをつけながら効率的に投資を行っていく。

7） 化粧品事業の中長期的な目標利益率を教えてほしい。

中長期的には営業利益率15%以上を目指したい。「キュレル」や「KATE」等のコアブランドは高い利益率を維持している。その他のブランドはロイヤリティマーケティングを重視して取り組んでいく。また中国での地産地消を進めるとともに、中国に依存し過ぎない体制を構築していく。

8） 海外のコンシューマープロダクツ事業の2025年の収益性の見通しを地域ごとに教えてほしい。

エリアとしては欧州と米州、カテゴリーとしてはヘアサロン向け事業とスキンケア事業に力を入れていく。代替が効かない製品を拡販していきたい。例えばスキンケアではUVケア製品がイギリス、カナダ及びブラジルで好調に推移している。その他には「ORIBE」と「Jergens」にも期待している。アジアでは「ロリエ」や「KATE」を中心に差別化を図っていく。

米州、欧州、アジアで分けた場合、2025年はどの地域が一番伸びるのか？

現時点では2025年の見通しに関する詳細は開示できないが、アジアは日本で展開する高付加価値製品を中心に伸ばしていく。一方で欧米はその地域独自の高付加価値製品を中心に展開していく。

9） 構造改革の成果が出てきたことで、構造改革に対する社員の共感度に変化はあるのか？

成果が出てきた部門はエンゲージメントサーベイの結果が良くなってきており、前向きなコメントが増えてきたと感じている。今後は結果を出し続けることが重要。

まだ成果が出てきていない事業やブランドについては更なる選択と集中を進めていくのか？

それぞれの事業の特性に合わせてどのように変革するかを検討している。その目安がつかなかったペットケア事業、飲料事業は今年売却した。そういった議論や判断は今後も継続していく。

10） 海外展開を進めるための人財の配置は既に完了しているのか？

各地域の担当者がリーダーシップを取り、地域担当者の目線で投資判断を行い、その判断に責任を持つ体制に変えていく。組織体制の詳細は年明けに発表する予定。

11） アジアのコンシューマープロダクツ事業の業績が特に厳しいように見える。人と組織の変更によってアジアの業績はどのように変わるのか？2025年に追加で検討している施策等があれば教えてほしい。

構造改革の成果は日本がすぐに現れるのに対し、海外は少し時間がかかる。アジアもこれから遅れて出てくると期待してほしい。また2025年はビューティケアを伸ばしていく。今年ヘアケアの構造改革がひと段落したので、スキンケア・化粧品・ヘアケアがそれぞれ連動し、シナジーを発揮することで花王独自のビューティケアを提供できるようになる。

12） 中国について、期初からフォーカスしていた事とこれまでの成果に対する評価、及び直近の業績の評価とやり残したこと、について教えてほしい。

化粧品については流通在庫を適正化するために意図的にセルインを絞っている。一時的に業績にネガティブな影響が出るが、早めに処理することが重要だと判断した。2025年以降の化粧品事業の成長の方向性も早く見えてくると期待している。

中国では今でも皮膚に対するトラブルや悩みを抱えている方が多い。その中で、中価格帯で高い品質の製品を提供していくことがより重要になってくる。

13） マーケティングの効率化に向けた取り組みとその成果を具体的な事例とともに紹介してほしい。

どのツールで、どのようなコミュニケーションをするとお客様の反応が変化するのかを細かくチェックし、シミュレーションしている。例えば、化粧品であればインフルエンサーの発言がSNSでどのように波及しているのかをデータベース化し、どれが効果的なのか、どこで展開すると一番利益につながるのかをシミュレーションしている。試行錯誤を繰り返しながら、その過程で得た知見を活かし精度を上げることを目指している。

14） 米国等で商品が陳列されている写真を見ると棚の確保が弱い印象を受ける。棚の確保拡大に向けた今後の戦略等を教えてほしい。

全国展開している大手チェーンで一律に同じ製品を置く手法は効果がないので採用していない。ターゲットを明確にし、それに合わせて適切な場所に適切な製品を提供している。例えばビオレUVは製品の特性上、内陸部より海岸地帯に住んでいる方に適している。そのためカナダから始まり、現在は東海岸を中心に計画的に展開している。

海外で展開する際に、取引先チェーン店が自社で持つデータを利用して戦略的に展開するケースはあるのか？

実施している。先日タイのチャロン・ポカパングループとの提携をリリースしたが、それも取り組みの一つ。

15） 海外でのマーケティングに関するデータの蓄積は日本と比較するとどうか？

日本に比べると海外はまだ成長段階にある。具体的には、ヘアサロン向け事業のようなBtoBビジネスに関するデータ分析はかなり進んでいるが、スキンケアはさらに強化が必要。地域によっても進捗が異なるが、比較的シェアの高い台湾や香港は日本と同等以上のデータが蓄積されているカテゴリーもある。

マーケティングの効率が上がる事で、費用はそれほど増やさずに海外展開することは可能なのか？

デジタル投資も含めマーケティング投資を今後増やす必要はあるが、日本に比べると海外は投資効果が高いので効率的な海外展開は可能。

16） 事業ポートフォリオや投資配分について当初の計画からアロケーションを変えたものがあれば教えてほしい。また投資配分を柔軟に変えられる組織体制となっているのか？

事業ポートフォリオは以下の通り変更する予定

- ✓ サニタリー事業：事業変革領域から安定収益領域へ
- ✓ ヘアケア事業・ヘアサロン向け事業：事業変革領域から成長ドライバー領域へ

成長ドライバー領域はある程度の投資が必要だが、投資した分の利益が見込めるカテゴリーにしていく。ROIC管理が想定以上に社内で浸透しており、各マネージャーが利益を最大化するためにどのように投資すべきか判断が出来るようになりつつある。

17） 今の花王は幅広いニーズがあり大きな成長を期待できるエリアへの投資よりも、少量かもしれないが花王製品を求めるお客様のライフタイムバリューを最大化できるブランドの価値を高め、成長につなげることによりフォーカスしているように見える。一般の消費者からのニーズや市場が求める成長とのギャップについて、花王の考えを聞かせてほしい。

SKUを増やし要求される数字を達成することは簡単だが、それでは在庫や廃棄も増えることになり、サステナブルな社会の実現には繋がらない。地球環境も考慮すると、これからは製品数を減らしていく必要がある。その中で成長を続けるには、お客様に選ばれる領域を持つことが重要。我々は今その領域を見極めているところ。最小限の製品で最大の価値を届けることを目指している。そのためにはお客様との対話が重要。対話により求められている領域を見極め、製品を絞っていく。

18） 2025年のケミカル事業の見通しを教えてほしい。

ボリュームの大きい三級アミンや、殺菌洗浄剤は需要が回復してくるとみている。三級アミンについては米国で新たな設備が稼働するので、その増産効果も見込んでいる。加えて利益率の高い半導体関連の利益貢献も期待している。

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。