

**・質疑応答要旨**

回答者:

代表取締役 社長執行役員 澤田 道隆  
 代表取締役 専務執行役員 吉田 勝彦  
 代表取締役 専務執行役員 竹内 俊昭  
 執行役員 会計財務部門統括 山内 憲一

**1) 設備投資額を2017年の約800億円に対して2018年は900億円に増加させる見込みだが、どこで何を予定しているのか？新製品の計画は？**

大きく成長している中国、インドネシアをはじめ、台湾や、タイなど ASEAN で設備投資を積極化させるとともに、日本国内での高付加価値商品提案のために投資する。

**2) 課題の化粧品事業で2018年にやること、2020年までに達成することは何か？**

化粧品すべてが悪いわけではない。アジアの化粧品や、2018年から化粧品事業に再編した Curél は非常に好調。競合他社との比較ではなくスキンケアの大改革も進めている。課題は、インバウンド需要を取れていないことや、価格帯にあわせた効果的なマーケティングが展開できていないこと。メリハリの効いた戦略に見直す。

高価格帯は、グローバル KANEBO を欧州の高級ブランド SENSAI に次ぐ価格帯にし、カウンセリングを強化する。その結果インバウンド需要にも対応していく。テレビ CF やカウンセリングの費用をかけている中価格帯は、いったんは売上が減少しても一部でカウンセリングをやめることも考えている。低価格帯はテレビ CF やカウンセリングなしでも Curél や free plus が伸びており好調。それぞれのブランドの世界観をつかってメリハリをつける。

化粧品事業は、カネボウ化粧品と花王という括りがあるブランドが見えにくかったという反省がある。カネボウ化粧品は感性、花王ソフィーナはエビデンスといった考え方ではなく、ブランドごとの世界観、特長という資産を有効に活用していく。

2017年の化粧品の営業利益率は2.1%、Curélを含めて計算すると(費用配賦なしで)4.7%となり、これを2018年に6%超、2019年に8%台、2020年には10%・売上高3,000億円が実現できるよう進める。うまくいっている尖ったブランドを伸ばし、差別化できないブランドは削減も考えてメリハリをつけ、2020年までに花王グループの化粧品事業の方向性を決めたい。

**3) 化粧品は、2016年にAUBEや欧州の構造改革などに関する一時的な費用が37億円発生したことを考えると2017年は対前年実質減益となるが、その理由は？一方で2017年第4四半期に大きく挽回した背景は？2018年の営業利益率の伸長は、戦略見直しの具体的成果が見込まれているのか？**

(注) 一時費用37億円のうち、化粧品の費用は19億円。欧州の構造改革費用18億円はスキンケア・ヘアケア

2017年の営業利益は、インバウンド需要減少の影響が大きかった。第4四半期は、費用やプロモーションの時期ずれなどの要因と、アジアの化粧品の成長などがあって、総合力で挽回した。

2018年の営業利益増は、さきほど話した戦略を徹底することで達成できると見ている。さらに、革新的な提案ができれば2019年以降にさらに伸ばすことも期待できる。

**4) 化粧品の売上・利益が第4四半期に集中している収益構造の改革は2018年にどうなるのか？**

四半期ごとに見ると、第1四半期から赤字が続き第4四半期に利益が出る構造の是正を目指す、そのためには売上規模を大きくしないといけない。2018年は四半期ごとの変動が大きくなるように計画している。

- 5) 日本のヒューマンヘルスケア事業は、第3四半期累計時点で対前年実質増減率が約10%だったが、通期では7.4%となった。かなり減速したように見えるが、この背景は何か？越境ECや価格の影響などあるのか？中国のペビー用紙おむつの状況は？

ペビー用紙おむつは、日本で価格が低いと中国に転売され中国で価格が下がる構造になっているが、転売が減少したことで日本で売上が減速した一方で、中国での売上は好調に推移した。

ペビー用紙おむつは日本と中国を含めグローバルにマネジメントし、利益の最大化を目指している。日本では日本のお客様にしっかり提供し、中国では中国のお客様に提供することが利益にもつながる。

- 6) K20の費用+3%・売上+5%で営業利益+8%という目標と、2018年のガイダンスが違っている背景は？売上は買収したOribeを除くと+2%程度、営業利益は+5%の成長だが、これまでにないリスクを想定しているのか？保守的なのか？もっと費用をかけて売上を伸ばすべきでは？

とくに保守的でもなく、これまでにないリスクを考えていることもない。2018年は、ケミカル事業の売上は厳しいと見ており、ファブリック&ホームケア事業なども少しずつ伸ばす計画。スキンケア・ヘアケア事業は、Oribeを除くと4%台の伸長。

売上を伸ばしたいが、競争状況は厳しく、マーケティング費用のかけ方も考えないといけない。いまの売上規模になると、5%の伸長は簡単ではないが、できるだけ伸ばしたい。

- 7) 化粧品は、高価格帯で成長するブランドが具体的に想像できない。中期的に大きな問題だと思うが、どう考えているのか？M&Aを考えるのか？

M&Aは考えていない。持っているブランドを見直してブラッシュアップし、注力する。百貨店のSUQQUやRMKというブランドは好調で、またestも昨年末にいろいろな賞をいただき来店客が倍以上に増えている。カネボウ化粧品、花王ではなく、ブランドごとに尖らせ、差別化が難しいものは見直してメリハリをつける。日本とアジアで好調なブランドが少し異なるので、これまで十分にできていなかったが、それもメリハリを効かせていく。

- 8) 2017年は、費用が+2.2%でコンシューマープロダクツ事業の売上を実質4.4%伸長させ、利益を伸ばしたが、競争環境の厳しい難しい状況で、どうやって費用を抑える取り組みができていたのか？

マーケティング費用をある程度削減しても効果的な伝え方ができるように、テレビCFだけでなくいろいろなデジタルマーケティングに取り組んでいる。全体的な費用も伸ばしてはいるが、新しいメディアミックスを進め、体験型などターゲットへのより効果的な価値伝達を行う。例えばメリットピュアンなどはテレビCFをせずにシェアを伸ばしている。効果の見える価値伝達ができ、売上につながる方法を進め、そうでないものはやり方を見直している。

より利益率の高い高付加価値商品の提案と、間接的な費用の効率化を研ぎ澄ましていく。

- 9) 費用の効率化は、2020年を目標とすると何合目まで改善されているか？

八合目ぐらいまで来ていると思う。複数の調査を一本化して多面的に見るだけでも費用は削減できる。会議のやり方も同様。費用の効率化を意識できていない活動がまだあるので、効率的な費用の使い方と同じ効果を実現できるように見直している。

研究開発や販売活動においても、スモールマスの市場に対応して商品数や企画などが増えるため費用が増加するが、店頭ディスプレイなど販促ツールも含めてより効果のある方法へと見直している。

**10) スキンケア・ヘアケア製品、ヒューマンヘルスケア事業、ファブリック&ホームケア事業は、ビオレ、メリーズ、アタックが売上1,000億円を超える規模と考えると、まだまだ利益率改善のポテンシャルがあると見えるが、ブランドと費用管理から見てどう考えるか？**

利益率改善のポテンシャルまだまだあると思う。ファブリック&ホームケア事業は天然油脂価格が上昇したが営業利益率は維持できた。アジアでは利益率がまだ十分ではなく改善の余地がある。スキンケアは米国のビオレが好調で利益率が改善し、ジャーゲンズも堅調だが、まだ日本のような利益率になっていない。ヒューマンヘルスケア事業のベビー用紙おむつは、地域ごとの売上・利益改善のためにまだできることがある。

費用の効率化と価値伝達方法の工夫、高付加価値商品の提案を含め、十分に利益率改善の余地はある。

**11) 今後3年間ではどの事業セグメントで最も利益率の改善が見込めるか？**

化粧品事業で最も利益率の改善が必要。イノベーションの投入がどこまで響くか。

ヒューマンヘルスケア事業は、パーソナルヘルス製品の利益率は高く、フード&ビバレッジ製品は売上規模が小さいので改善額はそれほど大きくならず、サニタリー製品は生理用品とベビー用紙おむつの売上合計が2,000億円を超える規模なので利益率を大きく改善することは簡単ではないと見ている。

ファブリック&ホームケア事業は、特にアジアの利益率改善にかかっているが、日本の売上規模が大きい。

スキンケア・ヘアケア事業は、グローバルに売上を拡大しているが利益率がまだ伸びていないので、もっと改善できると見ている。

**12) 化粧品のプレミアム戦略を今後どう展開していくのか？これまでと変わった考え方、アプローチは何か？**

これまでの考え方で十分にできていなかったことをまずはやっていく。その中で、今の大きな変化にどう尖った部分を出せるか。イノベーションと関係していて今はまだお話しできないが、高付加価値・高価格帯の方向性を見せられると思う。

**商品だけでなく、それをいかにデリバリーするかというサービス品質を含めての付加価値が必要だと思うが、それがこれまでとどう違っていくのか？ 従来どういったところが足りなくて今後どういったところを強化していくのか？ 戦略のスピードが速くなっていくのか？**

化粧品は、商品の良さだけでなく世界観の部分もあり、どういうチャネルでどう伝えていくかももちろんある。これまでやってきたことをどう変えなければいけないかを考えながら進めている。まだ十分にお話しできる状況ではない。次の成長事業として、化粧品で消費者に驚きと感動を届けられるように、今後10年・20年の長期的な視点で来年あたりには話せるようにしたい。

**13) 株主還元は、2018年も年間120円の配当で増配予定だが、配当性向という観点では十分でないと感じる。設備投資の増加と自社株買い入れの考え方について、何か変わったことはあるか？ 今後の方針は？**

売上高1兆5千億円・営業利益2千億円を超える会社になり、これまでの延長線上ではない、一段高い資本政策について取締役会でも議論している。成長のための投資、増配、自社株買い入れを、この優先順位で実行するというのではなく、どれもやるような株主還元を考えていきたい。

**14) K20の目標は売上がCAGR+5%、営業利益がCAGR+8%だが、2018年の業績予想は、売上が対前年比+3.4%、営業利益が+5.0%となっている。買収したOribeを除くとさらに下回ることになるが、何か先行投資があるのか？あるいは2019年、2020年の伸長を大きく見ているのか？2018年業績予想のメッセージは何か？**

2018年は、課題事業である化粧品、ヘアケア、フード&ビバレッジを回復軌道に乗せるということがメッセージ。売上は+5%を目指していくが、競合もあるので、簡単ではない状況にある。K20の目標に向けてイノベーションによる新製品・改良品を提案して売上・利益を伸ばしたい。

**2018年は投資をして改革する必要があるが、それを軌道に乗せて、2019年、2020年とステップを上げていくイメージか？**

詳しくはまだ言えないところがある。投資もするが、すぐには売上が伸びない部分も、難しい事業もある。

**15) 2018年のコンシューマープロダクツ事業の組織再編で、意思決定のスピードアップと若手責任者の起用とあるが、30~40代の責任者への起用や人数は？どこまで権限があって、意思決定はどのくらいスピードアップするのか？**

40代の責任者が増えている。これまでのマネジメントの階層を2つほど減らし、権限を委譲しているので、意思決定は随分早くなると見ている。

これまで、事業ユニットごとに増収増益となるポートフォリオで50を超えるブランドをマネジメントしていたため、注力するブランドとそうでないブランドがあった。このポートフォリオを、より詳細な事業部ごとの分類とし、課題であったブランドの回復を目指す。事業部の責任者は8割の担当を変更し、若い責任者とすることで、デジタルマーケティングを活用し、新しい考え方で課題の克服をはかる。事業部に権限を委譲して意思決定をスピードアップしていくマーケティングやものづくりの組織としている。新しい責任者には失敗してもいいからチャレンジする精神でやってもらう。

以上

**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。