

開催日時: 2020年12月9日(水) 17:00 - 18:30 オンラインライブ配信

回答者:

- ・ 代表取締役 専務執行役員 長谷部 佳宏 ※2021年1月1日 代表取締役 社長執行役員に就任予定
- ・ 代表取締役 専務執行役員 竹内 俊昭 (花王グループカスタマーマーケティング(株) 代表取締役 社長執行役員)
- ・ 取締役 常務執行役員 松田 知春 (コンシューマープロダクツ事業部門統括)

**1) 2025年、2030年それぞれの財務目標に掲げている売上高と営業利益のなかで、Another Kaoによる成果はどれくらいを見込んでいるのか?**

2030年目標の売上高2兆5,000億円の内訳は、Another Kaoで1兆円、Reborn Kaoで1兆5,000億円。営業利益の内訳は現時点では公表していない。2025年目標の売上高1兆8,000億円については、現状の売上高水準に対して約3,000億円増を目指しているが、Another KaoとReborn Kaoのどちらかに偏ることはイメージしていない。K25はK30の通過点として積極的に投資を行っていく。その結果、Another KaoとReborn Kaoの成果は同じくらいの割合になる見込み。

**2) ESG経営をさらに強化していくには人財が重要となるはずだが、2021年度から導入する人財活性化制度 OKR (Objectives and Key Results) には ESGを強化させるための仕組みがあるのか?**

ESGへの貢献度を評価する仕組みを入れている。また、自身のチームが担当する仕事以外の部門の仕事にも関与することによって仕事が回っていく、“One Team and Dream”という仕組みも考えている。ESGのウェイトについては現在精査中だが、30%ぐらいになるだろう。社長を含めた全社員がESGに注力できる仕組みにする。

**ESGへの取り組みの評価は、具体的にはどのように行われるのか?**

OKRでは、自分たちだけでコントロールできる目標ではなく、様々な課題や困難に立ち向かい、努力や工夫、そして時には社外と協働することによって成し遂げ、その結果、社会に大きく貢献できる取り組みを評価する。今年9月に、プラスチック包装容器資源循環型社会の実現に向けて、ライオン株式会社とともにフィルム容器のリサイクルに協働して取り組むことを発表したが、これも好例のひとつ。

**3) 2020年の通期予想をもとに計算すると、2025年までの売上高年平均成長率(CAGR)は+4.7%ぐらいになる。そして、2030年に売上高2兆5,000億円を達成させるには、2026年以降はCAGR+6.8%に加速させる必要がある。この加速の原動力はAnother Kaoによる成果を見込んでいるのか?それとも、ESGへの投資の効果がいよいよ2026年以降に表れてくる、ということなのか?**

従来、花王グループでは、着実な売上成長を公表目標として示してきたが、今後は大きく変えていく。

Another Kaoでは、新しい分野でモノづくりを行い、新しいフィールドでお客様を獲得していくが、投資のリターンを翌年から回収するというのは容易ではない。軌道に乗るまでに2、3年はかかると見ている。それを繰り返していくことによって最終的に目標を達成したい。果敢に投資をして、確実にリターンさせ大きな成長に繋げていく、これが新しい花王グループの戦い方の姿である、と考えている。

**Another Kaoは、2021年にゼロからスタートするのか?それとも、既存事業で一部は取り組んでいるのか?**

ゼロからのスタートではない。例えば、ハンドソープや手指消毒液は感染予防に貢献している。健康機能飲料の「ヘルシア」ブランドは、生活習慣病予防など、人の健康・命を守るための活動に取り組んでいる。また、花王プロフェッショナル・サービス株式会社の業務品事業では、病院施設などで使用する衛生関連製品を取り扱っている。

従来はこのように、家庭品事業のなかで展開していたが、今後は人の命を守るライフケア事業として積極的に投資し、取り組んでいく。既存事業も新たな価値を創造することによって、Another Kaoの事業として大きく飛躍させることができる。売上高伸長+1,500億円の目標に対して現状の事業規模はかなり小さいが、2025年には大きな成長をお見せできるようにしたい。

**4) K20 で掲げていた目標を達成できるのはいつになるのか？新型コロナウイルス感染症拡大の影響を大きく受けたことが未達の原因になっていることは理解しているが、それ以前でも欧米事業はうまくいっているようには思えなかった。**

**ベビー用紙おむつの予想外の低迷に対する反省、化粧品事業の巻き返しについてどのように考えているのか？**

詳細は、2021 年 2 月に予定している通期決算発表のときに、K20 の振り返りと今後の展望について数値情報を示して説明したい。本日は現時点でお話しできる範囲で以下の通りお答えする。

欧米事業については、従来は嗜好性の高いビューティケア製品を中心に展開してきたが、今後は世界的な衛生意識の高まりにお応えできるように、人の命を守る技術を携えて Another Kao の取り組みを強化することによって大きく飛躍させることができ、と考えている。花王グループはビューティケア分野以外にも多種多様な製品を展開しているため、競合とは異なる切り口で欧米事業を切り開いていきたい。このことは化粧品事業でも同じことが言える。

ベビー用紙おむつについては、プレゼンテーションのなかで、Next Innovation というキーワードで説明した通り、今後サニタリー製品の価値軸を新しいイノベーションで大きく変えていく。研究開発部門ではその準備がほぼ完了しており、近いうちにその成果を具現化した紙おむつを世に送り出したい。

**5) K20 で目標としていた、実質売上高 CAGR + 5 %、営業利益率 15%が達成できていないが、その原因についてどのように考えているか？**

化粧品事業のデジタル化の遅れと、海外事業の強化の遅れによる影響が大きかった。

花王グループの化粧品事業は日本の売上構成比率が高いため、市場の低迷によるダメージを大きく受けている。さらに、Eコマースチャネルへの対応強化とデジタル化については、他社に遅れをとっており、キャッチアップできるように取り組んでいる。今後は、これらの取り組みによる成果が上乗せされていく。

化粧品事業以外でも同じことが言える。どのような状況の変化にも応じられるように、新たな領域に積極的に飛び出していくことも、Another Kao の取り組みに含まれている。

**デジタル化や海外事業の強化が遅れた原因は？**

日本では大きなシェアを獲得し、売上、利益を創出できているため、社内に慢心のようなものがあつたように感じていた。それが、マインドを大きく変えることが遅れてしまった原因のひとつだと思う。しかし、まだ手遅れだとは考えていない。この半年間でデジタル化を一気に進めることが出来ている。社内の意識が変わったことをきっかけにして、次に進めたい。これからの花王グループのデジタル化、海外事業にご注目頂きたい。

**6) 今回の中期経営計画は、投資を先行し、2025 年の最終結果として売上高 1 兆 8,000 億円 営業利益 2,500 億円を達成させる、という建付けの計画か？**

2025 年までの投資額は、約 5,000 億円を計画している。M&A や合併だけを見据えているわけではなく、戦略を練り、その中で最も早く事業を立ち上げられるものに投資していく。そして 2030 年までの中間点として位置付けている 2025 年に売上高 1 兆 8,000 億円を達成させる。このようにご理解頂ければ、2021 年からの 5 年間でどのように売上高、営業利益が推移していくのか、イメージ頂けると思う。

**今後の利益成長については、どのようなイメージで期待できるのか？**

2021 年 2 月に予定している通期決算説明会で説明したい。

**K25 の目標はトップダウンで決められたのか？**

トップダウンで決めたものではない。K25 の策定にあたっては、10 ヶ月にわたって国内外の花王グループ社員、事業責任者との対話を重ねてきた。K25 は、社員たちがやりたい事、できる事、ポテンシャルを精査して、目標と方向性を示したものである。

**7) K25 でもモノづくりが核になっているようだが、花王グループが持つ優れた技術や品質を消費者に確実に伝達するために、マーケティングをどのように改革するのか？2030年の目標に掲げている売上高と営業利益から算出すると、営業利益率は16%という想定になるが、現状の13~14%前後の営業利益率からどのようにして高めていくのか？**

化粧品・トイレタリーでは薬機法（医薬品、医療機器等の品質、有効性及び安全性の確保等に関する法律）の制約があるために、効果・効能を十分に伝えることができないことがあるが、私たちは非常に高いレベルのエビデンスを持っているという自負がある。そこで今後は、デジタルをうまく活用して、今まで伝えきれなかった技術やエビデンスを伝えていく。私たちが提供するモニタリングの“見る”技術と、製品開発の技術とを組み合わせれば、「見える化→知って頂く→選ばれるモノになる」の流れを生み出して非常に高いロイヤリティを獲得することができようになり、結果としてマーケティング費を抑えることもできる。

デジタルやAIを活用することによって、今までマサでやっていたマーケティングを、より消費者に近づけるパーソナライゼーション型のマーケティング型に変えていく。また、化粧品・トイレタリーの総合メーカーという特長を活かした水平展開によって、専業メーカーとは異なる新しい製品や価値を生み出していく。これまでの自前主義、ブランド単位・事業単位の縦割りの仕事の仕方を捨て、社外とのオープンイノベーションやコラボレーションも取り入れることによって、従来とは異なるマーケティングを行っていく。Another Kao の命名には、こういう意味も込められている。

**デジタルの活用でよりパーソナライズ化されたマーケティングにシフトしていく、という説明を受けて、消費者と直接やり取りできるEコマースの売上がますます伸長していく印象を受けた。Eコマースの売上比率は今後どのようになるか？**

花王グループの現状においてはEコマースの売上比率はまだ小さいが、伸長率は非常に高く、今後の成長にかなり大きな影響を及ぼすことは間違いない。2021年2月に予定している通期決算発表のときに、お話ししたい。

**8) 海外市場開拓における課題と、その対応策は？**

現在取り組んでいる事業の強化に継続して取り組んでいくが、これまで以上に、肌や毛髪などの身体的な違いによる趣向や問題、環境問題に対して、花王グループが持つ技術によって応えていきたい。今後ますます多種多様化していくニーズや問題に対して最も早く対応できる企業でありたい。技術によって悩み事を抱えている消費者を次から次へと救える事業を展開していくことが花王らしいと考えている。我々はこうした対応をオーガニックに進めていける実力が十分にあると思うが、デジタルの領域については自社の技術では十分ではないため、社外と協働して進めていく。デジタル化が進めば、スピードアップとグローバル化を一気に進めることができると考えている。

販売戦略については、日本も含めてEコマースへのシフトが遅れていることが課題。今年は新型コロナウイルス感染症拡大によって世界的に外出規制や外出自粛が行われたために、Eコマースを利用する傾向がさらに強くなっている。花王グループの中では花王中国が3、4年前からEコマースへの対応を強化しており、大きな成長を実現している。これをモデルケースとして他の市場でもEコマースの強化を進めていく。その一方で、Eコマースプラットフォームがリアル店舗の運営に着手していることにも象徴されるように、オンライン・オフラインという垣根がなくなってきている。そのような中で、いかに消費者とコミュニケーションを行っていくか、ということも課題になってきており、消費者がストレスなく買い物ができるように対策を進めていくことも必要。今後取り組んでいくデジタル化では、事業やマーケティングだけでなく、販売でもこうした課題に取り組んでいく。

**9) 花王は報道などで“内弁慶”と評価されることがあるが、資本市場から見れば、海外で成長できる伸びしろが大きい、と言い換えることができ、そこを克服してくれることを期待している。海外事業の強化に対する本気度をイメージできるお話を伺いたい。**

私たちの事業活動の基本的な価値観であり、原点となっている『よきモノづくり』はハードだったが、これからはソフトでも戦っていききたい。良いモノがあってもそれが消費者に伝わらなければ意味がない。ソフトというと単なるコミュニケーションだと思われがちだが、私たちは良いモノをコミュニケーションするだけでなく、消費者からそれを良いモノだと評価されるようにしていきたい。本日説明したモニタリングという言葉には、こういう意味も含まれている。課題となっているデジタル化に対して大胆に投資し、これまでの戦い方を大きく変えようと考えている。デジタルを活用して取り組みを広げることによって、欧米、アジア、日本すべての市場で花王グループのポジショニングを大きく変えていく。

この数年間、協働できるパートナーづくりを強力に進めてきたが、既に多くのパートナーが私たちの本気に共感し、

協働を申し入れてくれている。そのパートナーたちと一緒に取り組めば、今まで実現できなかったレベルの海外事業も必ず達成できるという信念を持っている。近い将来、そのパートナーたちや協働内容を明らかにしていく。ご期待頂きたい。

**花王グループのどういう面が多くのパートナーを惹きつける要因になっているのか？パートナーたちにとって、花王グループの最大の魅力は何か？具体例を一つ挙げて欲しい。**

デジタルカンパニーから一番驚かれるのは、私たちが本質的にものを理解して研究し、それを最終的に消費者に届けるビジネスモデルを必ず考えているということ。例えば、E コマースプラットフォームは、商品をうまく売ること、消費者の関心を引くこと、いかに早く安く、ということに対する関心が高いが、私たちが、消費者が欲しくなる製品になっているのかを考え、必要であれば製品をカスタマイズすることもできる、ということを話すと非常に驚かれる。「なぜそこまでするのか」、「多くの製品があるのだから、それを届けばいいのではないか」、と言われることが多いが、私たちが見据えているのは、消費者が本当に欲しい製品をつくり、それを届けること。このやり方をずっと守っていることを伝えると、多くのデジタルカンパニーは驚き、パートナーになりたいと言って下さる。それは、花王グループが単に製品を供給するだけの会社ではないということが容易に推察されるからだと思う。花王が一番大切にしているものは何か、と尋ねられた時にはいつも、「Integrity」と答えている。そうすると、多くのデジタルカンパニーは私たちを高く評価してくれる。この軸を外さない限り、必ずや多くのパートナーたちが私たちと共に次の世界に向かって下さると考えている。

以上

**注意事項**

本資料に記載されている内容は、2020年12月9日に開催した、花王グループ中期経営計画「K25」説明会の中での質疑応答の内容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、今後、予告無しに変更されることがあります。

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。