



西口 徹

Toru Nishiguchi

専務執行役員
コンシューマープロダクツ事業
統括部門総括

田中 悟

Satoru Tanaka

常務執行役員
コーポレート戦略部門統括
品質保証部門担当
法務部門担当

「K25」2年間の成果と課題

西口 「K25」で掲げる「投資して強くなる事業への変革」は、一部課題を残しているのが現状です。2022年度は、売上高は伸長しましたが、高収益化やEVAに関しては思い切った打ち手が必要です。原因としては、コロナ禍における生活様式の変化や、地政学リスクの高まりに伴う原材料価格の高騰といった外的要因の影響に加え、一部のブランドが勢いを失っていることや、生活者に対する提案力の低下が課題だと認識しています。

田中 花王らしいやり方で高収益化を加速させる必要があります。花王には「現状不満足」や「絶えざる革新」といった言葉に象徴されるイノベーションのDNAがあります。ROIC ツリーなどを活用し、社員一人ひとりの資本効率に対する関与を高めることで、あらゆる業務において改革を進めていきます。

Reborn Kao（既存事業の再生、以下RK）に加え、Another Kao（新事業の創成、以下AK）を同時に進めない限り、成長は必ず限界を迎えます。AKは、この2年間で生み出した新事業の芽を育て、新しい土俵を創造していく段階にあります。既

存事業とのシナジーを最大限に活用し、これを早期に進めていきます。

西口 この厳しい事業環境下でAKを着実に進めることができたのは花王の底力だと感じています。RKもトップラインは伸びており、花王の顧客は増えています。ウィズコロナ・ポストコロナに移行したあとも、RKとAKとを連動させて、世界中の生活者に貢献すべく全力で事業を牽引していきます。例えば、私が長年担当してきたアジアでは、この2～3年でオンラインの体制が整い、各国とのコミュニケーションが飛躍的に充実しました。現地メンバーが身近に「生活者」を把握できる体制を整備したことで、各エリアが強固に連携しながら、新しい暮らしをつくる提案に取り組んでいます。

田中 この2年間でグローバル化の礎を築きました。例えば、欧米事業に執行役員を3人配置することで現地の執行体制を整備するなどです。さらに、買収したブランドを育成するノウハウも確立し、「Oribe」や「Guhl」の強化が着実に進んでいます。ブラジル事業の拡大に向けた準備も整いました。

生活者を中心にシナジーを設計し、 価値を最大化させる

西口 花王は常に新しい市場や事業をつくって発展してきました。これは今後も変わることのない花王のスタイルですが、アプローチは大きく変えていきます。人々の関心が商品から生活に移り、洗濯や洗髪といった「消費」単位のマーケティングは通用しなくなりました。「生活者」をより深く理解し、新しい「生活」を提案するマーケティングにシフトし、「花王はこれからの暮らしに欠かせない」と思ってくれるファンを増やさなければなりません。この目的において、RKとAKの本質は同じです。

だからこそ、両者を組み合わせた展開も可能です。例えば忌避剤は、「ビオレ」ブランドで上市しましたが、アプローチはAKにあたります。 Deng熱からタイの人々のいのちを守りたいという想いに基づいた事業だからこそ、行政や取引先から強い支持を得ることができ、今までにないスピードで人々の生活

に入り込むことができました。また、タイで長年親しまれている「ビオレ」から発売したことで、商品や情報の素早い浸透が可能になり、新たなブランドのファンを増やすことができました。

田中 西口さんの言うとおりで。生活者を中心に置き、AKとRKのシナジーを活用して価値を最大化する設計図を描くことが重要です。RKが既存市場で発展をめざすのに対し、AKは新市場、すなわち、新しい土俵でゲームチェンジを起こし、次なる成長エンジンとなる新事業の創造をめざします。そのために、既存・新規のあらゆる技術資産を活用し、さらには、他社との提携やM&Aも積極的に検討していきます。RKとAKで花王ファンを増やし、ブランドや商品・サービスへのロイヤリティを向上させることで、事業の持続的な発展につなげていきます。



各エリアが強固に連携しながら、
新しい暮らしをつくる提案に
取り組んでいます。

——西口 徹

「Don't be afraid to fail」の
マインドを
浸透させていきます。

——田中 悟



「K25」達成に向けて注力すること

西口 花王は「生活」をつくる提案を強化していきます。具体的には、販売力に依存したやり方から脱却し、人々の生活に根差した強いブランドを育成していきます。

RKについてはインドネシアに注力します。世界には、石けんやハンドソープ、忌避剤などで守れるいのちがたくさんあります。「消費」から「生活」に視点を変え、現地の「生活者」に徹底的に寄り添うことで、花王の強みを最大限に活かした「未来のいのちを守る」事業を展開していきます。

また、社員一人ひとりが仕事のやり方を変えるために、多様な人々が当たり前で協働できる状態をつくり出します。そして、サイロを壊して各国のメンバーがスクラムを組み、初期段階から関係者が集まって一気に動き出せるような、集積力とスピード重視のスタイルに変えていきます。

田中 AKは、最初からグローバル視点で取り組むことが重要です。各国に権限を委譲しながらも世界を立体的に捉え、バックキャストで全体戦略を策定し、外部の力も活用しながらグローバル展開を加速していきます。例えば、スキンケアは米国でも足掛かりをつくり、ブラジルやUKに展開していきます。

いつの時代も花王の成長の源泉は、社員のひたむきにあります。皆がワクワクして働ける環境をつくるのが最も重要な仕事だと考え、自由闊達な議論と発想ができる環境をより強化し、「Don't be afraid to fail」のマインドを浸透させていきます。また、コーポレート戦略担当として、経営をサポートしながらAKをはじめとする執行の質の向上に注力していきます。

RKとAKの役割

Reborn Kao

既存市場において、事業基盤を強化し
グローバル成長を加速させる

Reborn Kaoでは、メリハリある投資によって既存事業を高収益化し、事業基盤の強化を図ると共に、グローバル展開による成長を加速していきます。

事業ポートフォリオに基づいて、成長ドライバー領域の4事業（化粧品、ケミカル、スキンケア、業務用衛生製品）に引き続き投資を集中していきます。指標として事業別ROICを活用し、各事業戦略においてもより一層資本効率を重視していきます。また、戦略的な投資判断をスピーディに行うために、スクラム型事業推進体制に転換します。

グローバル化においては、競合との価格競争などに巻き込まれにくい、オンリーワンな価値の提供をめざしています。そのために、現地の生活者をより深く理解し、提供価値とコストパフォーマンスの設計を最適化していきます。

Another Kao

新市場において、未来の成長エンジンと
新たな土俵を生み出す

Another Kaoでは、さまざまなパートナーとの共創を通じて、これまでできていなかった新事業や新ビジネスモデルに挑戦し、花王の次なる成長に向けたエンジンと、事業拡大につながる新たな土俵の創出を進めています。新市場の対象領域は、メディカル／ライフケアを中心に、デジタルやサーキュラーエコノミーなどを視野に入れています。

2021年から2023年4月にかけて、忌避剤、廃PETを活用した高耐久アスファルト改質剤、ドローン用機能性展着剤、B2B衛生ソリューション、乳幼児の肌バリア郵送検査サービスの全5つの新事業をスタートさせました。今後、これらのビジネスの育成とグローバル展開を進め、さらに新たなビジネスの創出にも取り組んでいきます。

Reborn Kao

事業基盤の強化と
グローバル成長

Strengthen foundation / Global growth

既存市場 Existing market

新技術
New technology

アップグレード
Beyond Expectations

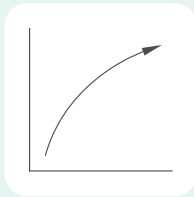
既存市場に新技術を導入することで、従来レベルより格上の価値を生み出す



既存技術
Existing technology

持続改良
Higher Performance

既存市場で既存技術を継続的に改良し、機能性・有用性を高める



Another Kao

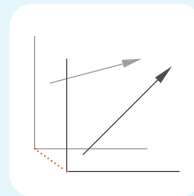
未来の成長エンジンと
新土俵の創造

Create new engine / Game change

新市場 New market

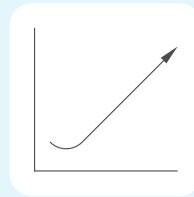
新土俵
Game Change

新技術の導入により、既存市場を破壊もしくは次元の異なる新市場を創造する



価値転換
Reimagine

既存技術の新たな活用によって、新価値・新市場を創造する



「K25」達成と次なる発展に向けた事業構想

Reborn KaoとAnother Kaoで、
世界中の人々のこころ豊かな暮らしと
持続可能な社会の実現に資する新たな価値を提供し、
事業を持続的に発展させていきます。

Reborn Kao

事業基盤の強化と
グローバル成長

Strengthen foundation / Global growth

既存市場 Existing market

アップグレード
Beyond Expectations



新技術
New technology

持続改良

Higher Performance



既存技術
Existing technology

Another Kao

未来の成長エンジンと
新土俵の創造

Create new engine / Game change

新市場 New market

新土俵
Game Change



価値転換

Reimagine

