

EVA 経営の深化による 「強い花王」の再生

根来 昌一

Masakazu Negoro

専務執行役員

経営財務（会計財務、構造改革推進、購買、人財戦略）担当

私の経営財務担当としての4つの役割のうち、会計財務における最大の責務は、もち得る資金を有効活用し、花王の持続的な企業価値向上を主導していくことです。花王は1999年に日本で初めてEVA®（Economic Value Added：経済的付加価値）を、企業価値を反映する経営指標として採用し、「EVA経営」を推進してきました。2023年からは事業別ROIC（Return On Invested Capital：投下資本利益率）を導入し、事業ポートフォリオマネジメントを強化することで、EVA経営の深化を図っています。事業別ROICの導入には、資本効率に対する全社員の意識を高めるねらいもあります。



「K25」の進捗と課題

M&Aなどの大型投資を実行し、経営の掲げるビジョンの達成をサポートすることも重要な任務のひとつです。スクラム型組織運営における投資判断や改善に対し、事後の分析や検証ではなく、先読みすることで正しい判断へと導く役割を果たしていきます。また、投資家をはじめとするステークホルダーの皆さまに対する説明責任を果たし、エンゲージメントを強化していくことも特に重要な任務です。

ここ数年、事業環境の急激な変化のスピードとインパクトに

対して、判断・対応が遅れたことは否めません。今後は、資本効率に対する意識改革をベースに、構造改革と事業ポートフォリオに基づく成長戦略を実行していきます。全社一丸となったEVAの改善が「強い花王」の再生と進化につながるよう取り組んでいきます。経営環境は依然、不透明な状況が続きますが、できるだけ早くその成果をお示しする所存ですので、どうぞ期待ください。

持続可能な変革のスパイラル

事業の変革において重要なことは、事業ポートフォリオマネジメントを強化し、将来を見据えた発展のための戦略を、すべての社員に向けてより具体的に示すことです。それが明快であれば、一人ひとりの改革への意識は必ず向上します。加えて、変革を進めるにあたって、資本コストの概念を理解しPL脳*からの脱却を図ることや、EVAに帰結する“Maximum with Minimum”の考え方を広く浸透させることも重要です。

* 目先の売上や利益などのPL上の指標を最大化することを目的とする短絡的な思考・態度のこと

変革には「耐える時期」もありますが、それは一時的なものです。ある程度リスクを想定した長期的な視点で投資し、それをベースに改革を重ね、正のスパイラルを回していくことが花王のめざす変革の姿です。さらに、事業以外への投資も重要です。人的資本への投資は組織の変革に、DX投資は事業運営の変革に、そしてESG投資は社会の変革につながる重要な投資です。これらの投資バランスの最適化も進めていきます。

事業別ROIC導入によるEVA経営の深化

花王は、EVAと事業別ROICの2つの管理指標を組み合わせたマネジメントを確立することで、EVA経営の深化を図ります。

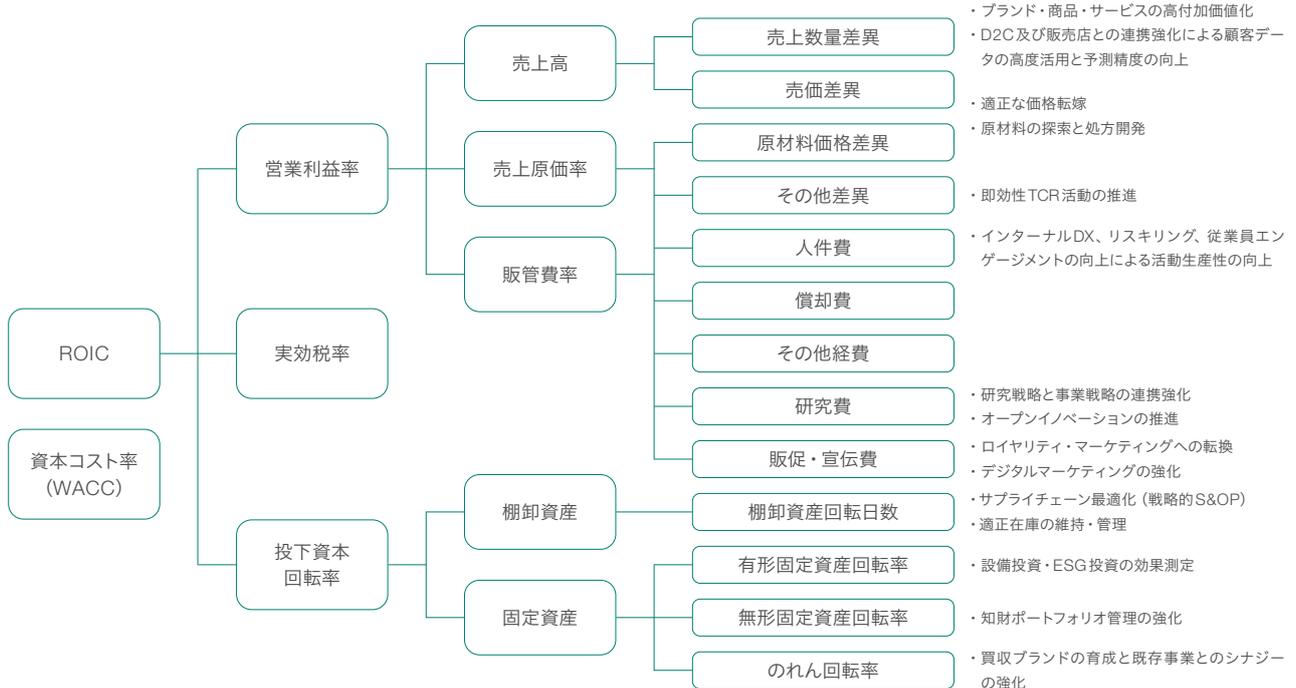
花王の5つの事業は、それぞれが個性をもちながらも相互に関連している点が特徴です。これらの集積力を発揮させるためには、共通の目標と管理指標（EVA）をもつことが大事です。一方、各事業において資本コストの意識が希薄化しつつあるのも確かです。これに対して事業別ROICを導入し、EVAに対する意識の再強化を図ります。

各事業は専業メーカーと競合しているため、それぞれの立ち位置を踏まえたROICの目標値を個別に設定し、管理する

のもひとつの方法です。しかし、事業別管理にこだわりすぎると、大型投資を躊躇するリスクもあります。時には全社のEVAを向上する視点で判断することも必要です。事業別ROICの導入に期待することは、事業以外の分野においても資本コストを意識したマネジメントを行えるようになることです。在庫の最適化、代金支払いや回収条件の見直し、投資をした設備の稼働率など、この指標を活用することでさまざまな視点からEVAを向上できます。

そして、個々の取り組みが会社の求める成果に“つながる”ことを実感できれば、変革は加速します。これを実現するべく、勉強会を実施するなど、全社員への浸透を促していきます。

▼ 事業別ROICツリーの基本構造とROIC改善に向けた取り組み



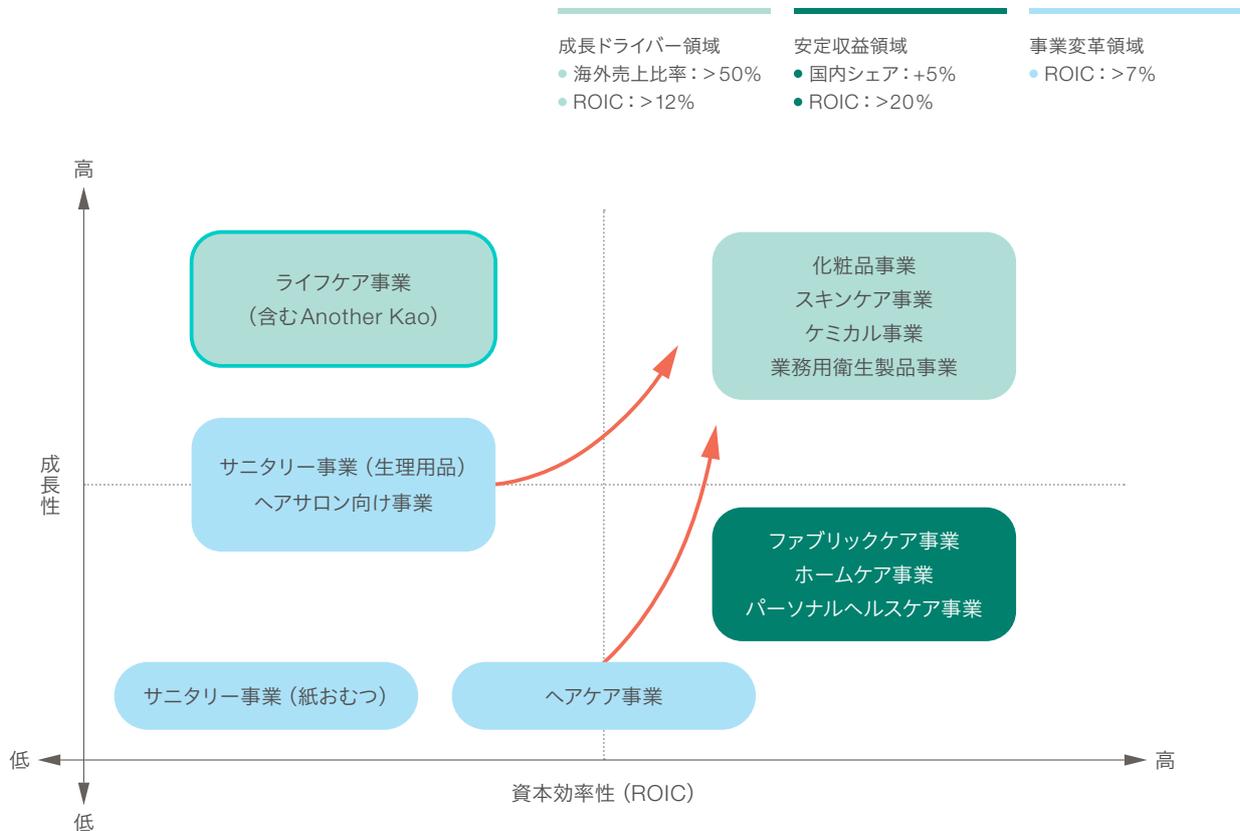
事業ポートフォリオマネジメントの強化

花王の事業には、それぞれが提供する商品・サービスが必要とする顧客が存在しており、どれもが大切な事業です。しかしながら、成長性と資本効率性 (ROIC) を軸に分析すると、スナップショットではありますが、成長させるべき事業とリスク・課題をもつ事業に分類できます。この分析結果に対して適切な方策を検討し、スクラムを組んで次の施策に素早く着手するマネジメントが大切です。

成長事業は、キャピタルアロケーションを重点的に行う分野

です。Another Kaoとしての新しい土俵となる領域を拡大する、ほかの事業分野とのシナジーを創出する、あるいはM&A投資でさらなる強化を図るといった選択肢が考えられます。課題事業については、構造改革による改善を図ります。できる限りの対処をしても、EVAの改善が難しいと判断した場合には、撤退や売却を含めたタイムリーな意思決定が必要です。現在変革領域にある紙おむつ事業については、2023年度中に方向性を明確にする予定です。

▼ 「K25」実現に向けた事業ポートフォリオのイメージと目標



EVAとESGの両立に向けて

花王は、2019年に「ESG経営」を宣言し、「K25」では「Sustainability as the only path」をビジョンに掲げ、ESGに貢献する事業活動にのみ注力する方針を表明し、さまざまな取り組みを進めています。例えば、CDPにおいて3年連続でAAAを取得している企業は花王が国内唯一です。

また、インターナルカーボンプライシング (ICP) も、168USD/t-CO₂eと国内最高レベルを設定し、CO₂削減に積

極的に取り組んでいます。

今後は、EVA (企業価値向上) とESG (社会課題の解決) の両立をより強く意識した価値創造と事業運営に取り組みます。並行して、花王のESGの取り組みに関するPR活動を積極的に行い、顧客ロイヤリティの向上に結びつけていきます。また、IR活動を通じてESGにより高い関心をもつ投資家の皆さまとのエンゲージメント強化にも注力していきます。