

企業価値向上経営の取り組み

ニッポンの企業力『企業価値向上経営シンポジウム2017』

花王株式会社

2017年3月14日

代表取締役 社長執行役員
澤田道隆

KaO

自然と調和する ところ豊かな毎日をめざして

1. 花王グループの概要
2. 花王グループのEVA経営について
3. さらなる社会のサステナビリティへの貢献と
利益ある成長に向けて

1. 花王グループの概要
2. 花王グループのEVA経営について
3. さらなる社会のサステナビリティへの貢献と利益ある成長に向けて

2016年12月31日現在



商号	花王株式会社 (Kao Corporation)
本店所在地	東京都中央区日本橋茅場町一丁目14番10号
創業	1887年6月 (明治20年)
設立	1940年5月 (昭和15年)
売上高	1兆4,576億円 (連結)
資本金	854億円
従業員数	7,195名 (連結対象会社合計 33,195名)
子会社数	連結子会社105社 / 持分法適用関連会社5社
上場市場	東証1部 (証券コード 4452)
発行済株式総数	504,000千株
時価総額	約2兆7,927億円 (2016年12月30日終値5,541円)
単元株数	100株

1890年 花王石鹼発売



中味：高品質で安価
包装：カラフルなデザイン
 検査表入り (安心感)
外箱：桐箱



明治23年(1890年)



明治30年(1897年)



大正元年(1912年)



大正14年(1925年)



昭和18年(1943年)



昭和23年(1948年)



昭和28年(1953年)



昭和60年(1985年)

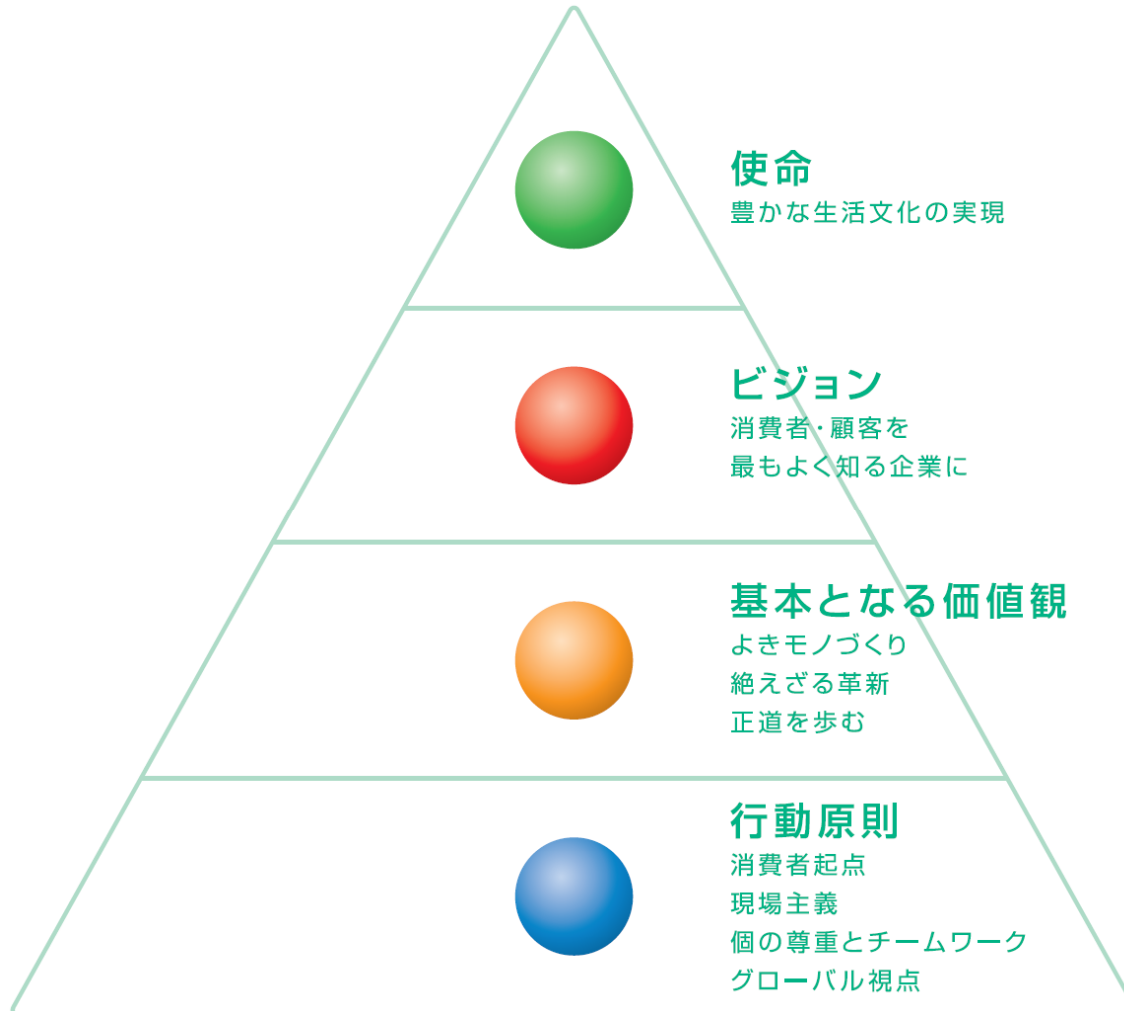


平成21年(2009年)

月のマークは、「美と清浄のシンボル」として、月を擬人化して考案

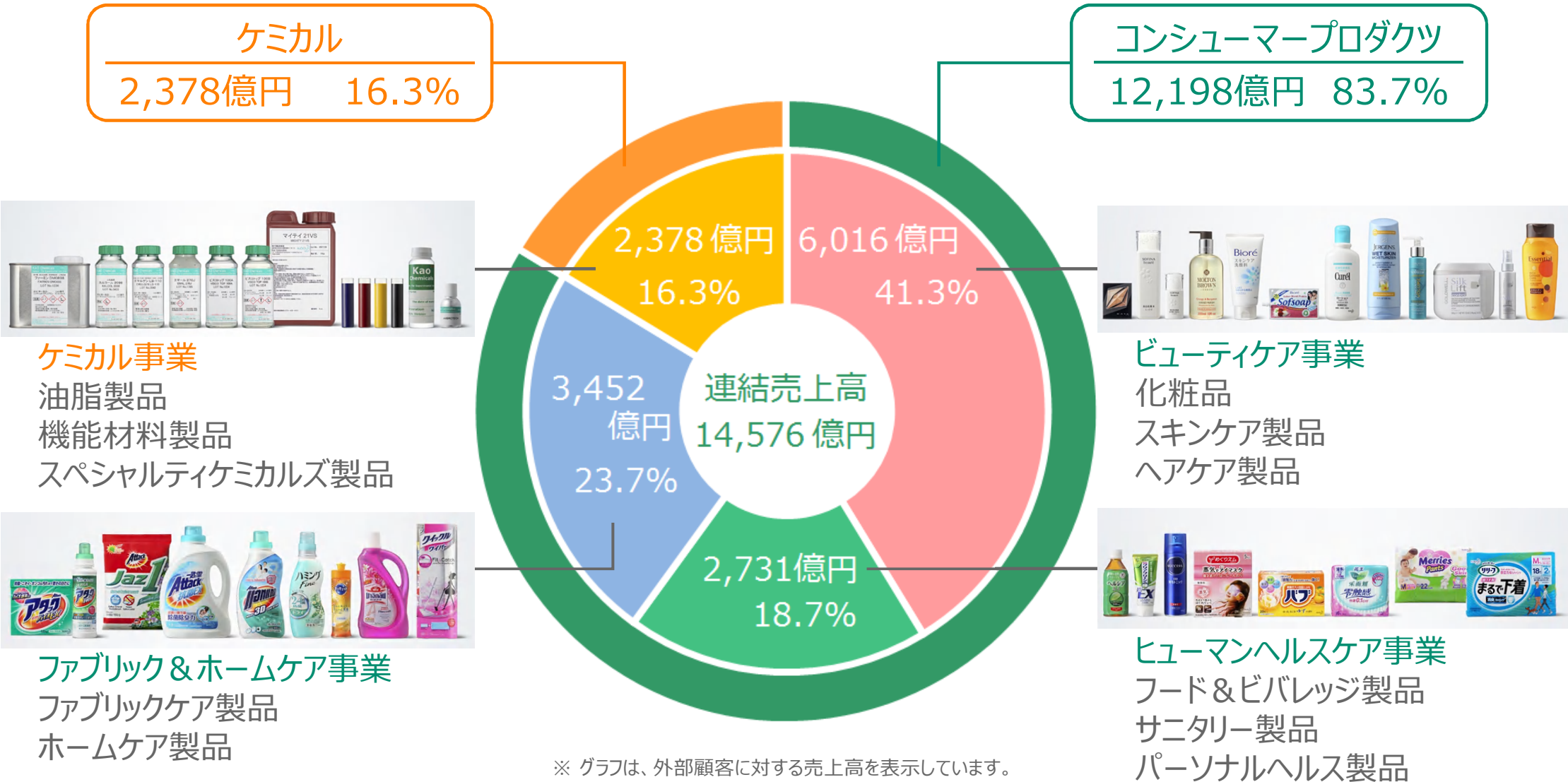
花王グループの全従業員が、 “よきモノづくり”への理念を共有しています。

使 命



私たちは、消費者・顧客の立場にたって、心をこめた“よきモノづくり”を行ない、世界の人々の喜びと満足のある豊かな生活文化を実現するとともに、社会のサステナビリティ（持続可能性）に貢献することを使命とします。この使命のもと、私たちは全員の熱意と力を合わせ、清潔で美しくすこやかな暮らしに役立つ商品と、産業界の発展に寄与する工業用製品の分野において、消費者・顧客と共に感動を分かち合う価値ある商品とブランドを提供します。

暮らしに身近な製品から工業用製品まで、幅広い製品をお届けしています。



ケミカル

2,378億円 16.3%

コンシューマープロダクト

12,198億円 83.7%

ケミカル事業

油脂製品
機能材料製品
スペシャルティケミカルズ製品

ビューティケア事業

化粧品
スキンケア製品
ヘアケア製品

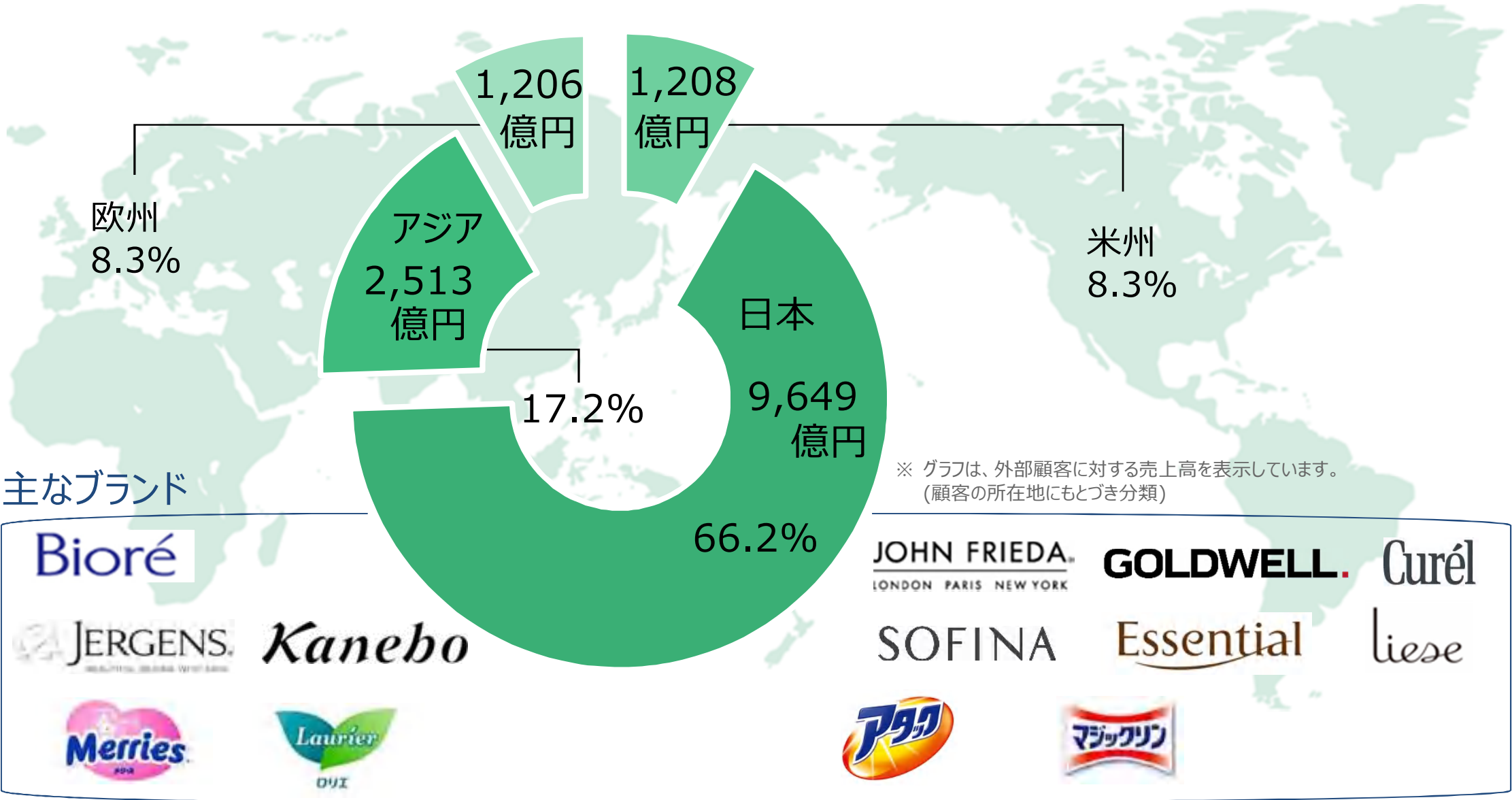
ファブリック&ホームケア事業

ファブリックケア製品
ホームケア製品

ヒューマンヘルスケア事業

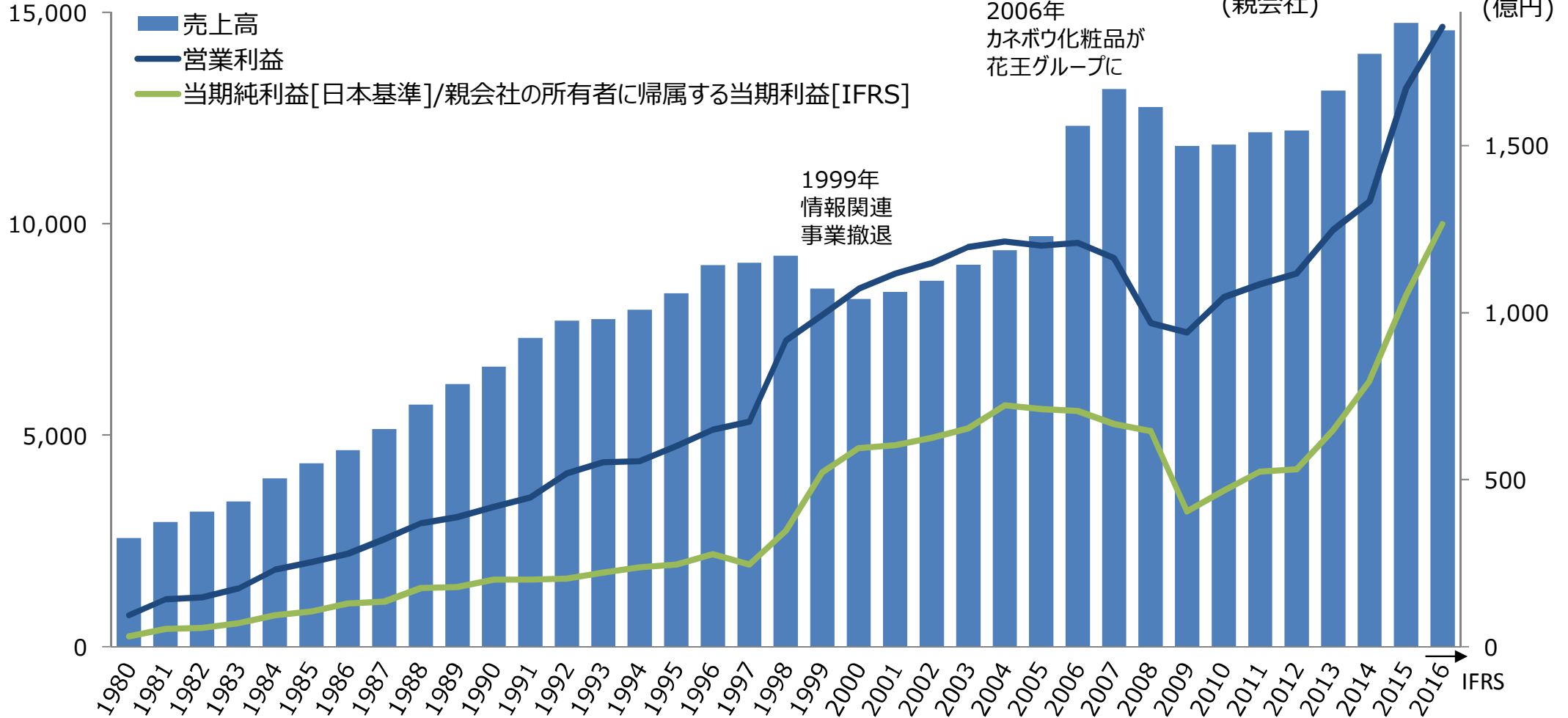
フード&ビバレッジ製品
サニタリー製品
パーソナルヘルス製品

それぞれの地域の暮らしに根ざした製品を、世界中でお届けしています。



売上高・利益

売上高(億円)



「利益ある成長」のポイント①

花王ウェイ

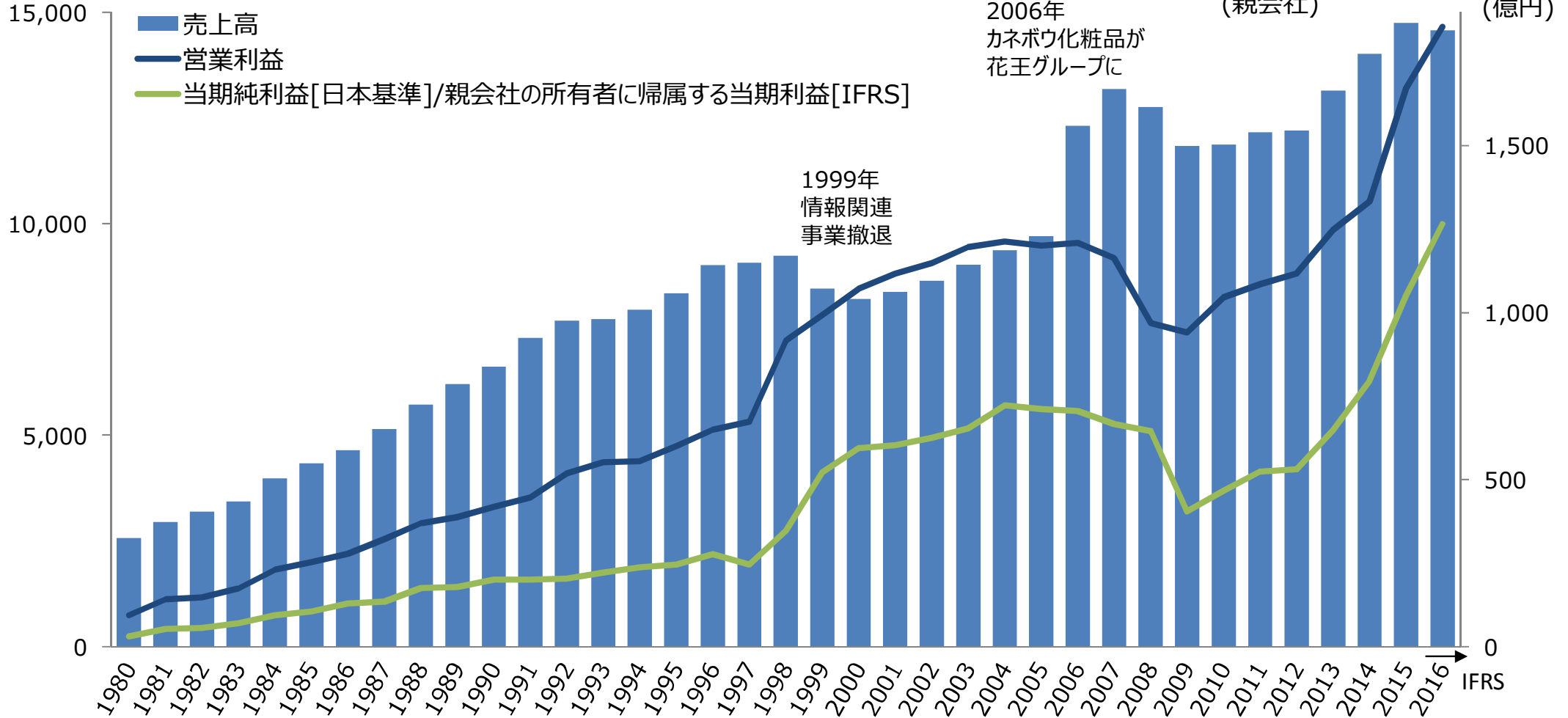
正道を歩む ・ 絶えざる革新 ・ よきモノづくり

半歩先イノベーションにより市場を創造・拡大

	1890年 花王石鹸	本格的国産石鹸
	1932年 花王シャンプー	
	1951年 ワンダフル	
	1970年 メリット	ふけ取りシャンプー
	1978年 ロリエ	世界初吸水ポリ使用
	1980年 ビオレ洗顔フォーム	脱石鹸
	1982年 ソフィーナ	エビデンス型化粧品
	1983年 メリーズ	
	1983年 バブ	炭酸ガス発泡・錠剤
	1987年 アタック	世界初コンパクト洗剤
	1992年 テスティモ口紅	落ちない口紅
	1994年 クイックルワイパー	
	1996年 ビオレ毛穴すっきりパック	
	2003年 ヘルシア	特保飲料
	2005年 めぐリズム	温熱蒸気シート
	2009年 アタック Neo	世界初超濃縮液洗
	2011年 フレアフレグランス	

売上高・利益

売上高(億円)



「利益ある成長」のポイント② EVA経営

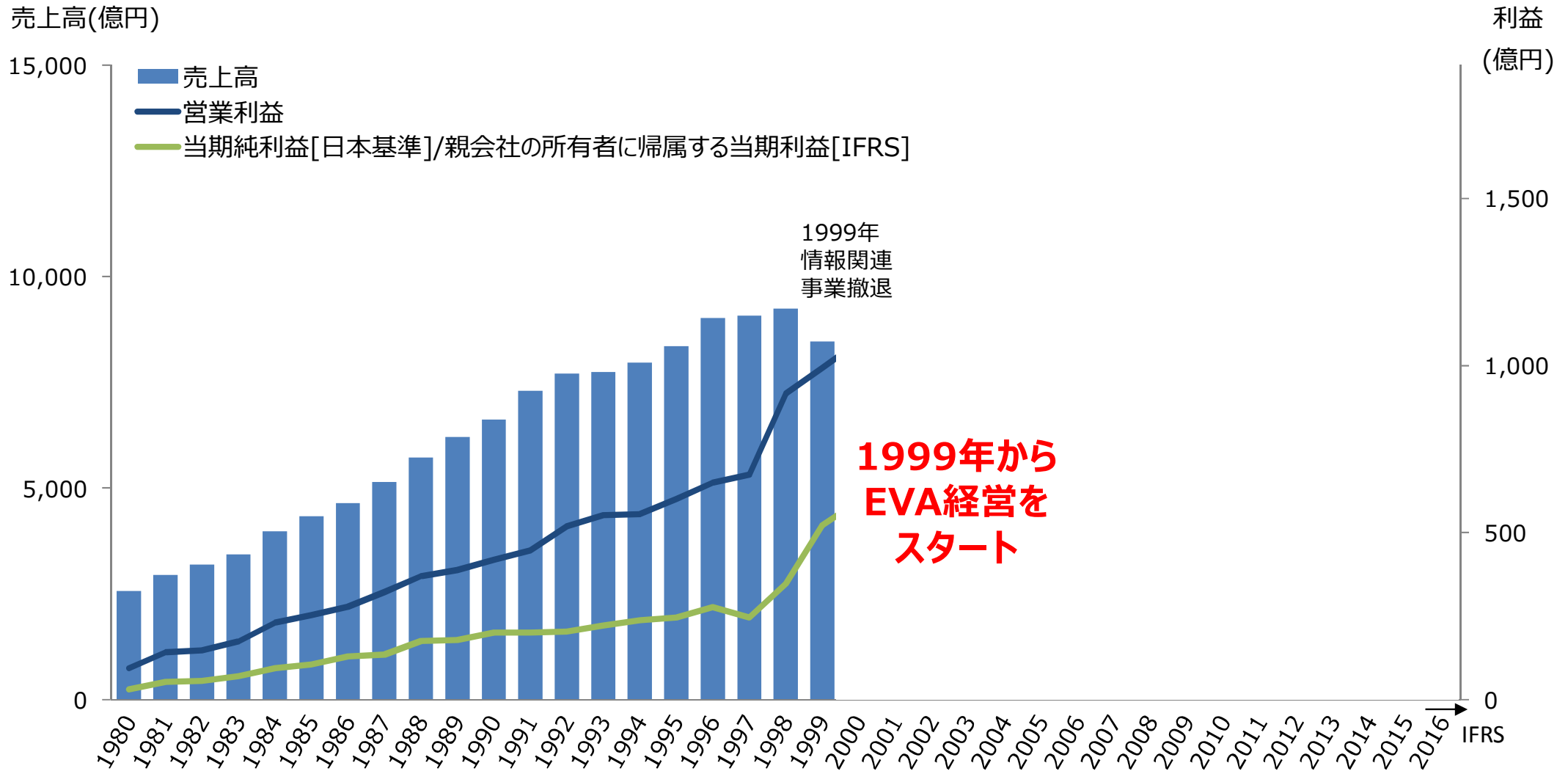
「利益ある成長」のポイント①

花王ウェイ

正道を歩む ・ 絶えざる革新 ・ よきモノづくり

1. 花王グループの概要
2. 花王グループのEVA経営について
3. さらなる社会のサステナビリティへの貢献と
利益ある成長に向けて

売上高・利益

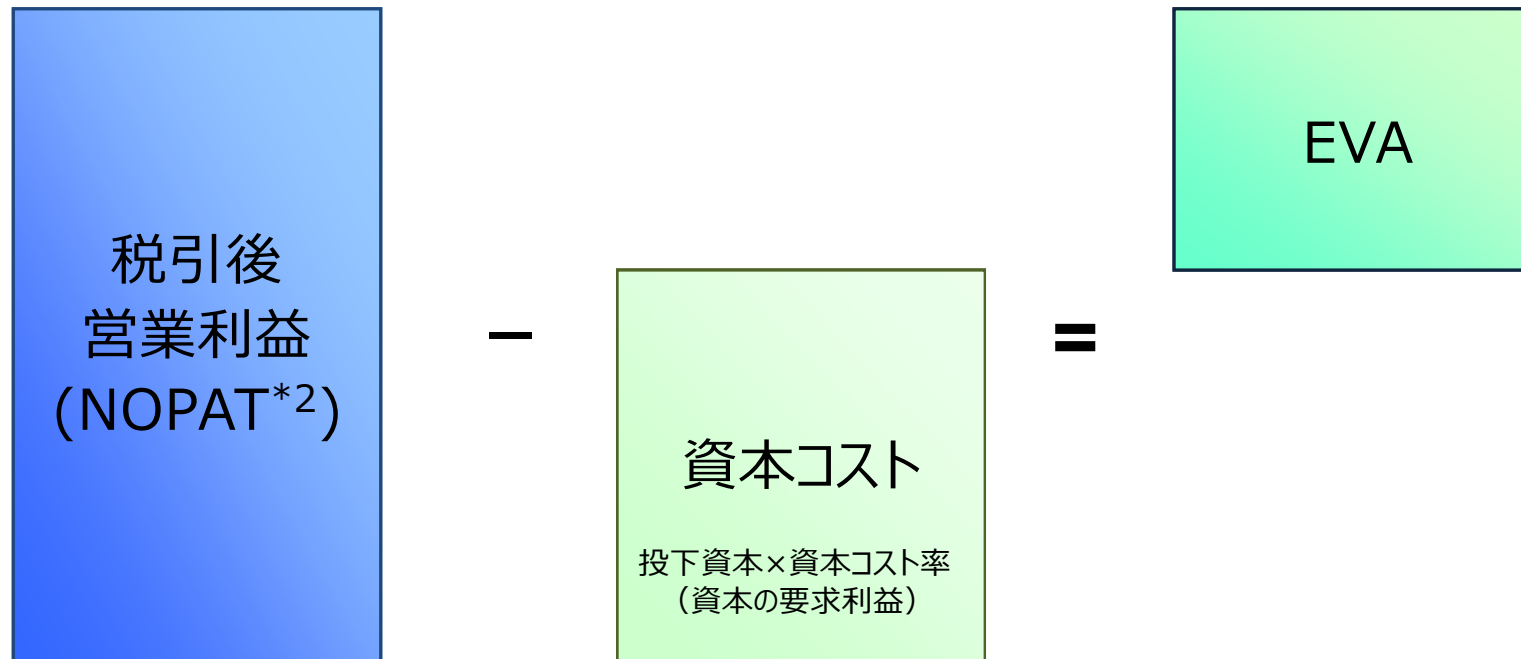


花王ウェイ

正道を歩む ・ 絶えざる革新 ・ よきモノづくり

$$\text{EVA}^{\text{®}} *1 = \text{税引後営業利益} - \text{資本コスト}$$

*1 Economic Value Added (経済的付加価値)
米国スターンシュワート社の登録商標



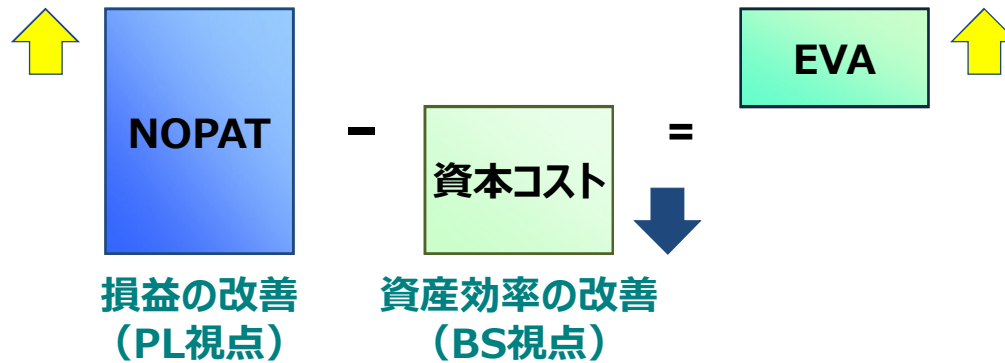
*2 NOPAT: Net Operating Profit After Tax

投下資本を元手に「真の経済的利益」をどれだけ生み出したかを測る指標

**EVAは資本の要求利益を上回る利益額を重視するため、経営者は常に投下資本を意識
その結果、長期的な観点からの企業成長(企業価値の向上)につながる**

(⇒ P/Lだけでなく、B/Sを常に意識) 継続的な「利益ある成長」を達成させる

EVAの改善



- 1) **高付加価値投資 (Invest)** 持続的な利益ある成長のキーポイント
 計画期間のNOPATが資本コストを累計で上回るプロジェクトや事業に投資する
- 2) **収益改善 (Improve)** 売上増大・コストダウン・費用の効率化
 投下資本を増やさずにNOPATを増加させる
- 3) **整理回収 (Harvest)** 資本のスリム化
 EVAがマイナスで改善が見込めない事業や投資から投下資本を回収する
- 4) **資本コスト低減 (Financial)** 資本構成改善(自己株式取得)・
リスク管理・IR活動
 資本コストを下げる

EVA活用の注意点

短期的EVA追求 ⇒ 挑戦意欲を削ぎ縮小均衡マインドとなるリスク ⇒ 投資機会の逸失

EVAの改善

(1999年から数年間)

1) 高付加価値投資 (Invest)

計画期間のNOPATが資本コストを累計で上回るプロジェクトや事業に投資する

特保「エコナクッキングオイル」発売

2) 収益改善 (Improve)

投下資本を増やさずにNOPATを増加させる

TCR活動・クイックルワイパーの海外展開・S.C.Johnsonとの提携

3) 整理回収 (Harvest)

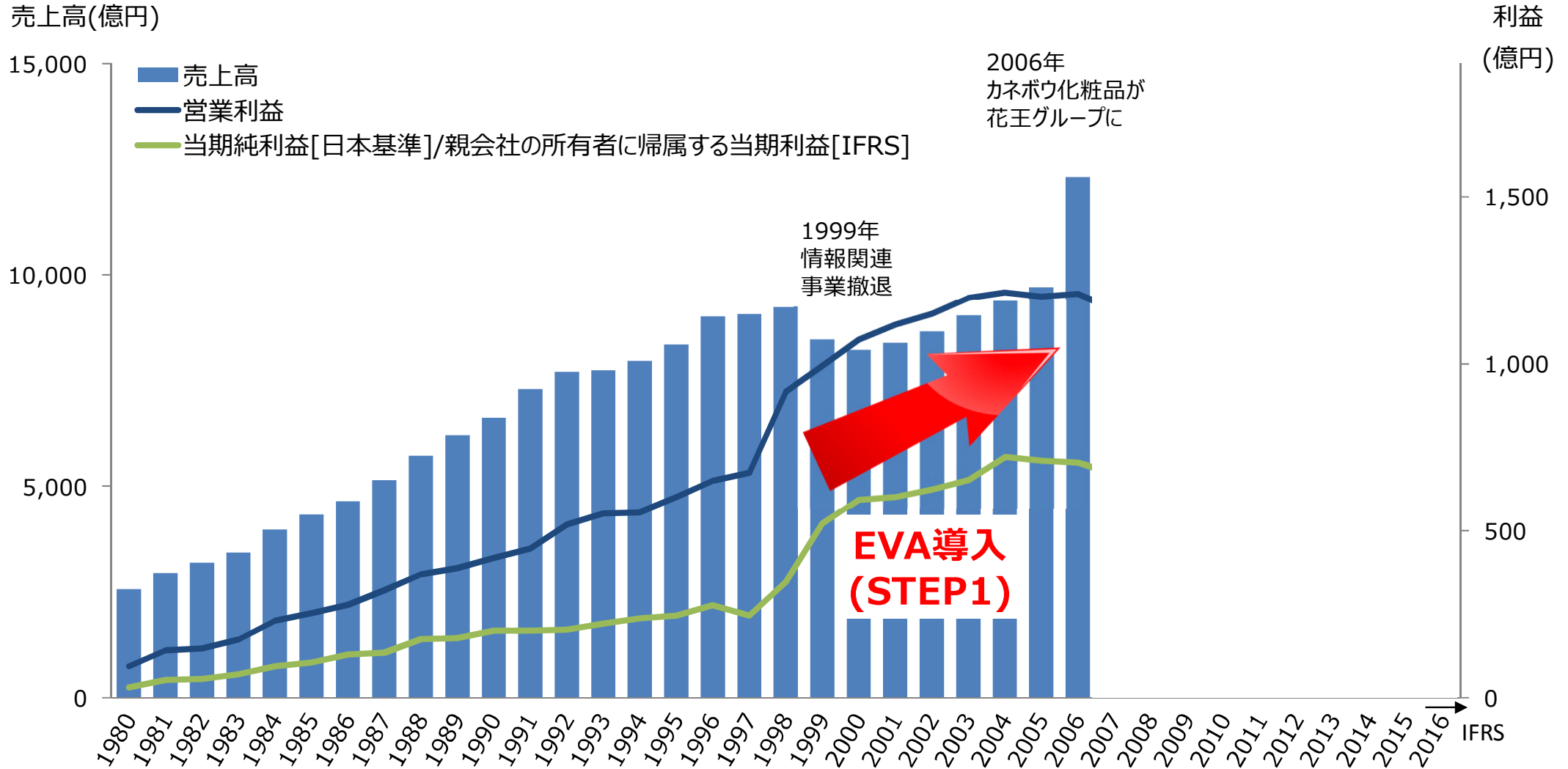
EVAがマイナスで改善が見込めない事業や投資から投下資本を回収する

脂肪酸の生産集約とSCMの改善による在庫削減

4) 資本コスト低減 (Financial)

資本コストを下げる **自己株式の取得・消却**

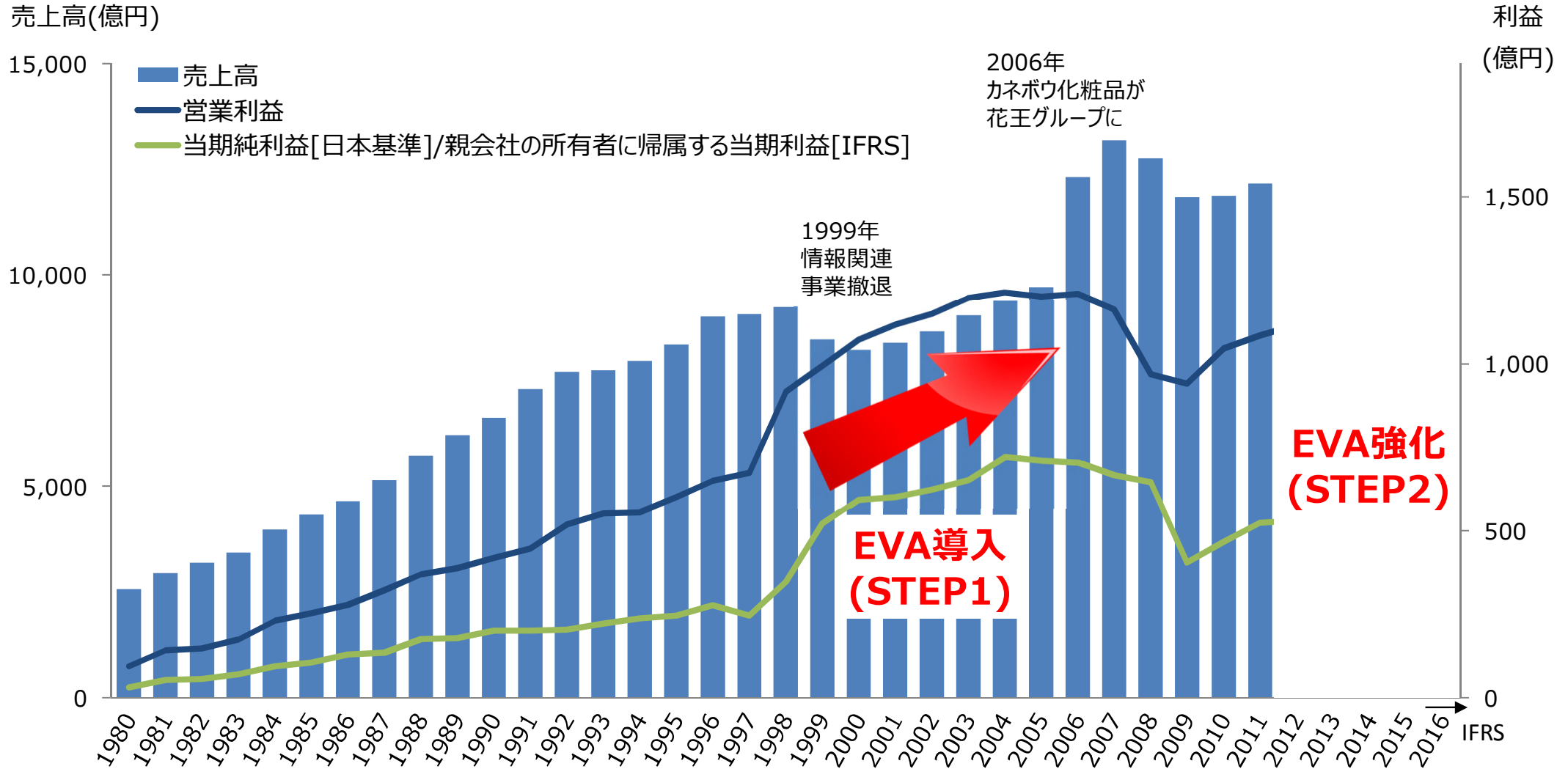
売上高・利益



花王ウェイ

正道を歩む ・ 絶えざる革新 ・ よきモノづくり

売上高・利益

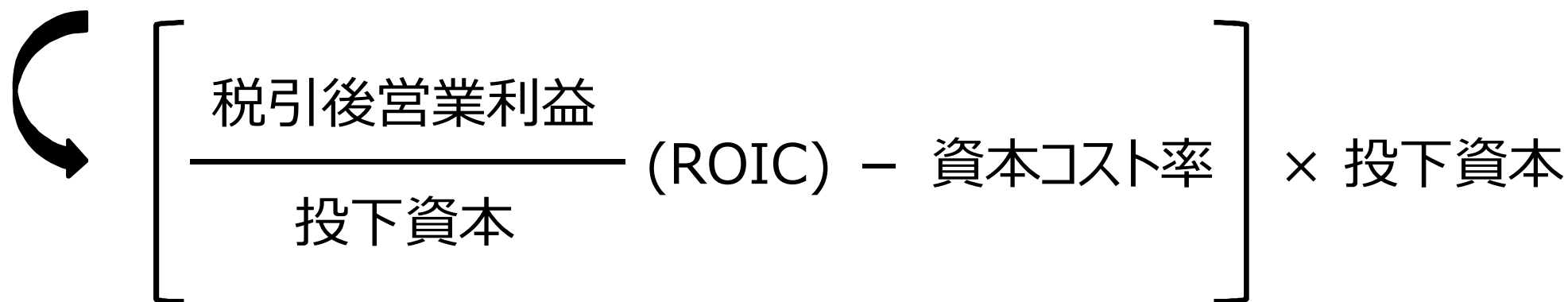


花王ウェイ

正道を歩む ・ 絶えざる革新 ・ よきモノづくり

強化ポイント：花王グループのメンバー全員で取り組めるような伝え方

EVA = 税引後営業利益 - 資本コスト

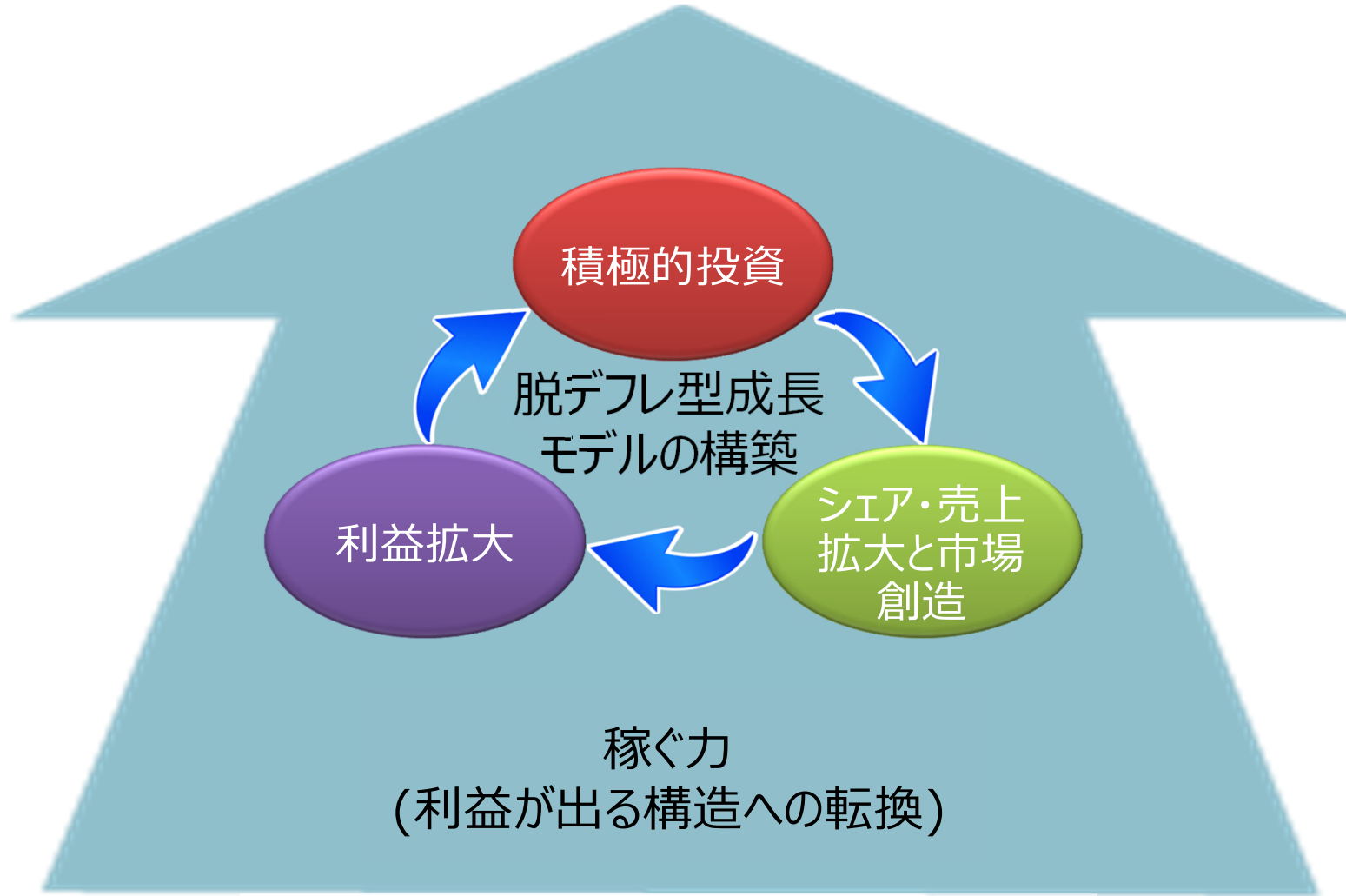

$$\left[\frac{\text{税引後営業利益}}{\text{投下資本}} \text{ (ROIC)} - \text{資本コスト率} \right] \times \text{投下資本}$$

「資本の効率的活用」と「株主視点」の両立

2013年スタートの花王グループ中期経営計画K15のスローガン

グループの資産の最大活用を踏まえた「脱デフレ型成長モデル」を構築し、
利益ある成長を達成させると共に株主等のステークホルダーにしっかりと還元する

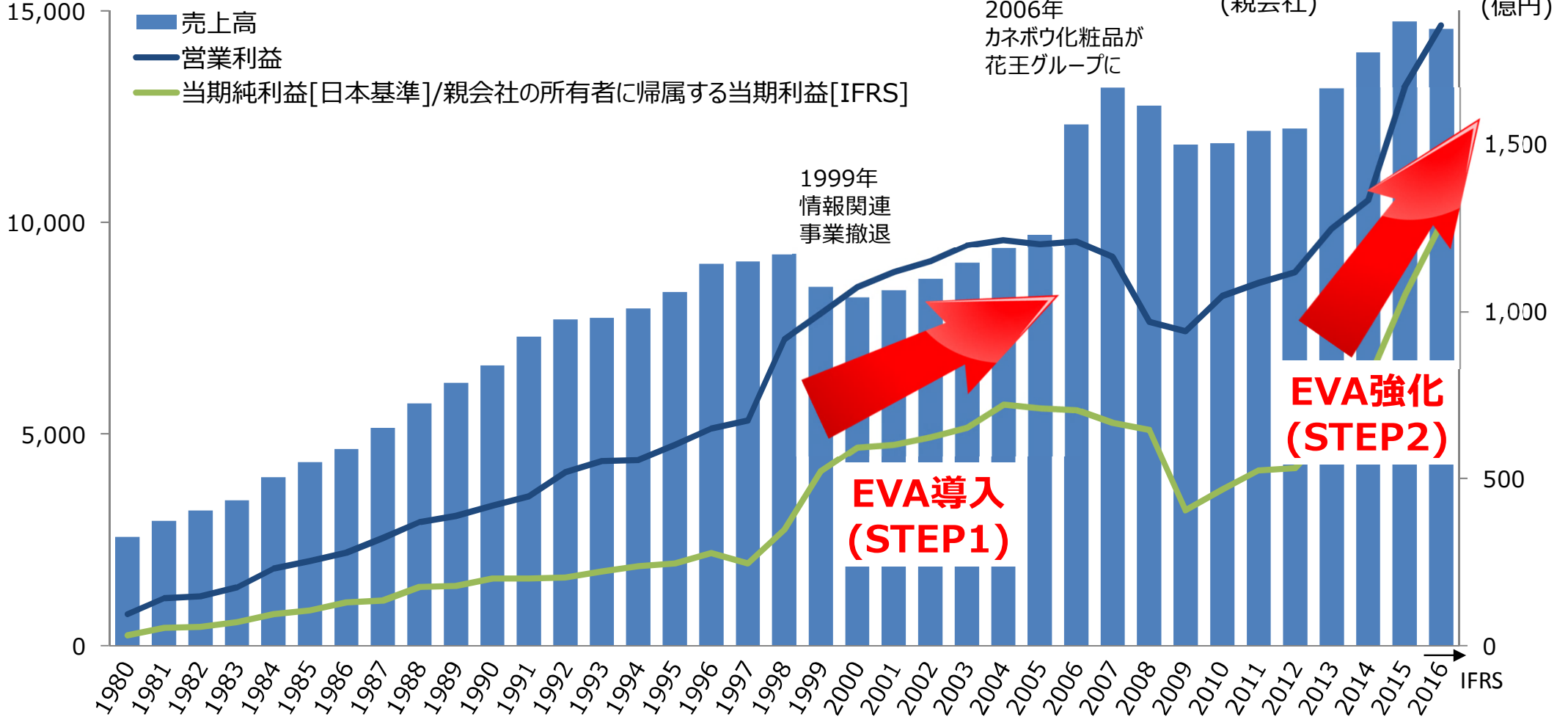
利益ある成長



花王グループの資産の最大活用

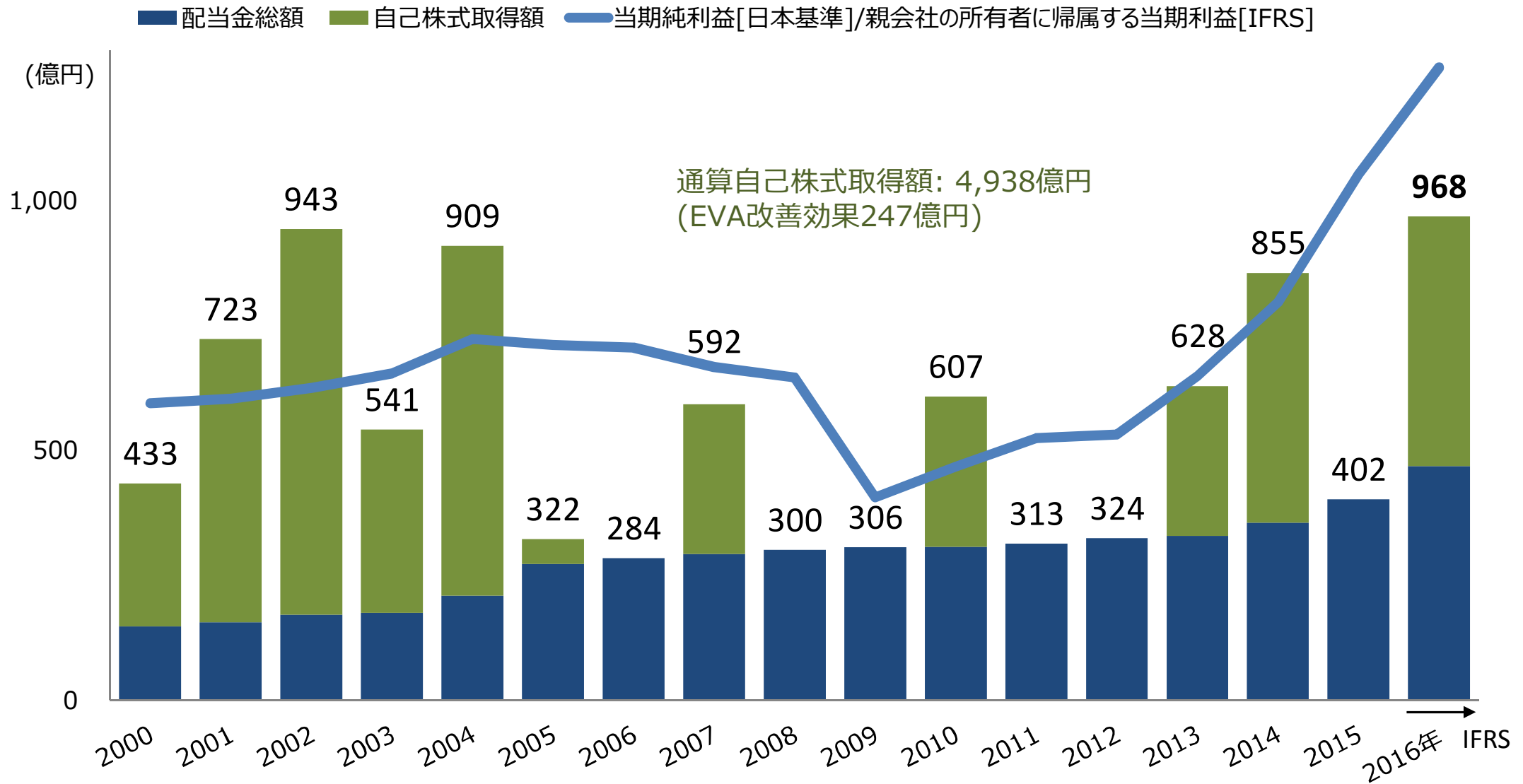
売上高・利益

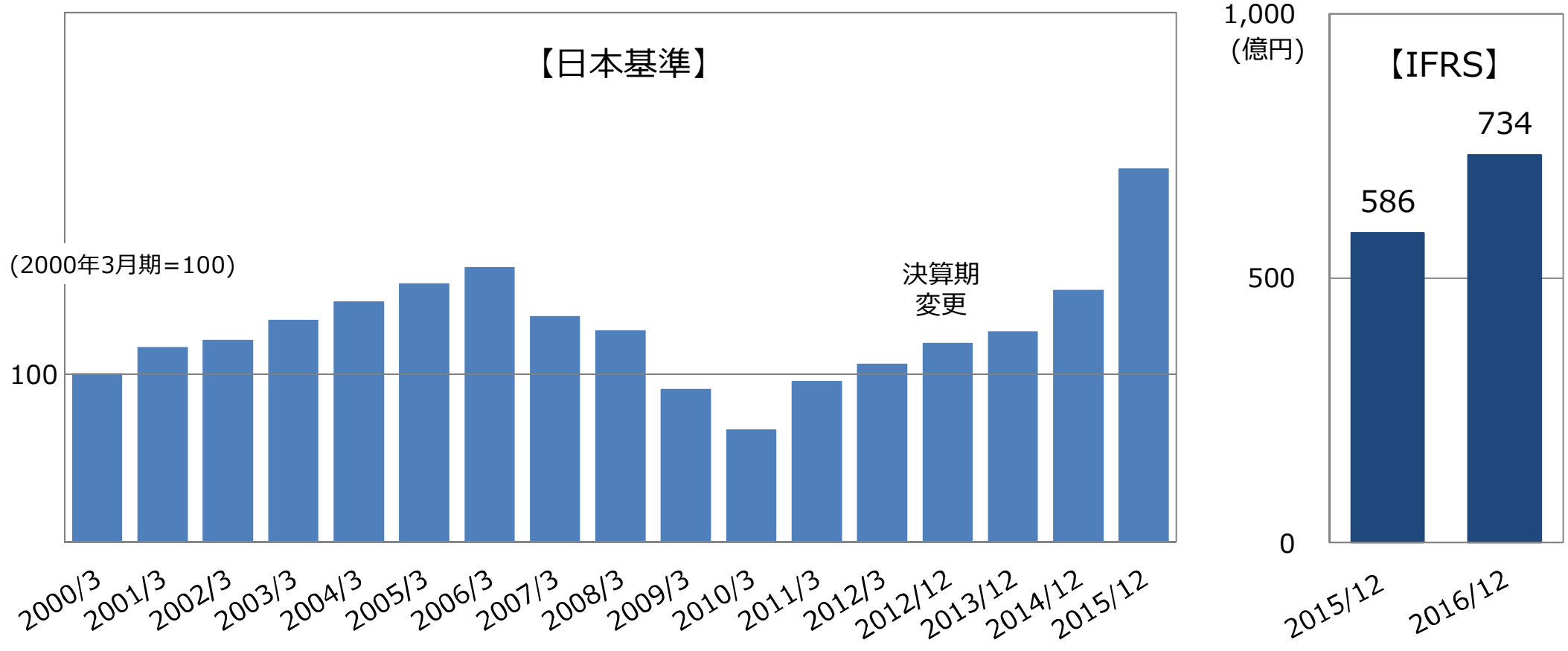
売上高(億円)



花王ウェイ

正道を歩む ・ 絶えざる革新 ・ よきモノづくり





1998年10月～Stern Stewart社のコンサルティング (日本での第1号顧客)

1999年4月～EVA適用スタート

Stern Stewart & Co.: EVAを理論的に発展、企業のEVA経営に適用。EVAを商標登録。

1. 花王グループの概要
2. 花王グループのEVA経営について
3. **さらなる社会のサステナビリティへの貢献と
利益ある成長に向けて**

グローバルで存在感のある会社 「Kao」

- 特長ある企業イメージ
 - 高収益グローバル消費財企業
 - 売上高 2.5兆円
(海外1.0兆円)
 - 営業利益率 17%
 - ROE 20%
 - ステークホルダーへの高レベル還元
- } を超える

「K20」は、2030年までに達成したい姿を実現するための重要な通過点

スローガン：自ら変わり、そして変化を先導する企業へ

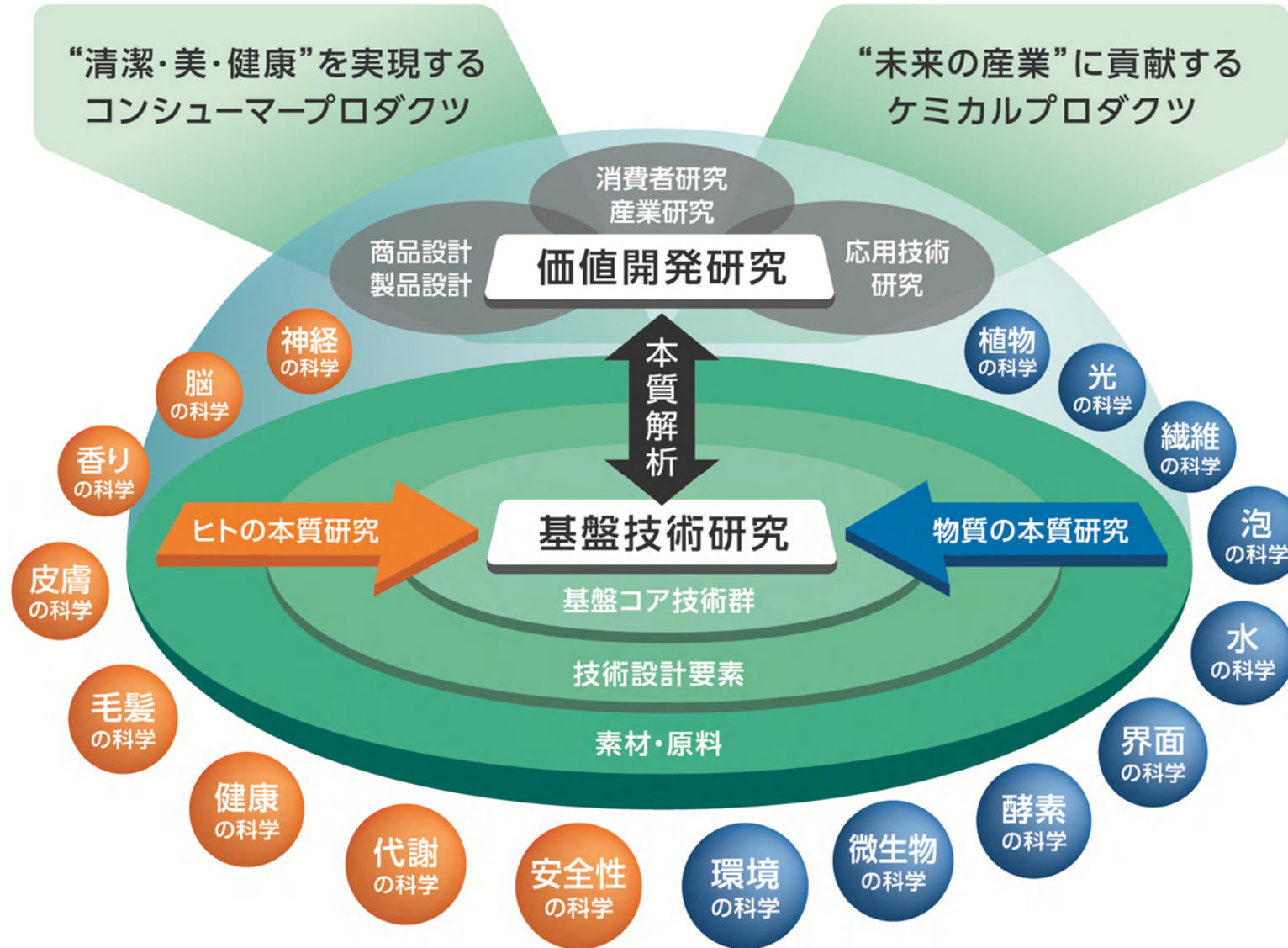
K20の目標(3つのこだわり)

- 1) 特長ある企業イメージの醸成へのこだわり
 - ・生活者の気持ちにそっと寄り添える企業でありたい
候補案: 「きれい」(KIREI) Company = Kao
- 2) 「利益ある成長」へのこだわり
 - ・過去最高益更新の継続
 - ・実質売上高CAGR+5%・営業利益率15%をめざす
 - ・売上高1,000億円ブランド3つ(メリーズ・アタック・ビオレ)
- 3) ステークホルダー還元へのこだわり
 - ・株主: 連続増配継続(配当性向40%目標)
 - ・社員: 継続的な処遇アップ・健康サポート
 - ・顧客: Win-Winの最大化
 - ・社会: 社会的課題への先進的取り組み

**経済的価値と社会的価値を共に向上させ
企業価値向上にさらに取り組む**

「利益ある成長」2020戦略

- 1) 「正道を歩む」を貫く
 - ・花王グループの企業理念「花王ウェイ」の実践
 - ・徹底した品質管理・消費者対応・コンプライアンス遵守
 - ・高度な危機管理レベルの維持と変化対応
- 2) 花王グループの資産の最大活用 Stage II
 - ・人財強化と人財活性化
 - ・高利益率事業の継続的強化
 - ・アジアコンシューマープロダクツ事業の拡大と利益率アップ
- 3) 資産の最大化
 - ・化粧品を成長の柱に
 - ・欧米コンシューマープロダクツ事業の高利益化
(営業利益率10%)
 - ・ケミカル事業の高付加価値化の加速
- 4) 新しい資産の構築
 - ・新規事業の創出
 - ・食品事業への再挑戦
 - ・M&Aによる新しい資産の獲得



本質研究：ひとつの事象を徹底的に深く追及する、様々な視点で徹底的に広く網羅的に考える



花王石鹸
1890年発売

高洗浄力
すすぎ1回

さっと消える泡



洗顔用
全身用
毛髪用
歯みがき
衣料用
住居用

豊かな泡
優しい泡

油を吸う泡



汚れに浸透



泡の形を自由に制御



SPECIAL CONTENTS

洗顔に、バラ色のニュース。



VOCE 2016 下半年ベストコスメ
ブチプラススキンケア部門

1位

ビューティホップソープ(洗顔料)



**立体形状
親疎水性制御**



**ほこりや髪の毛を
絡め取る構造**

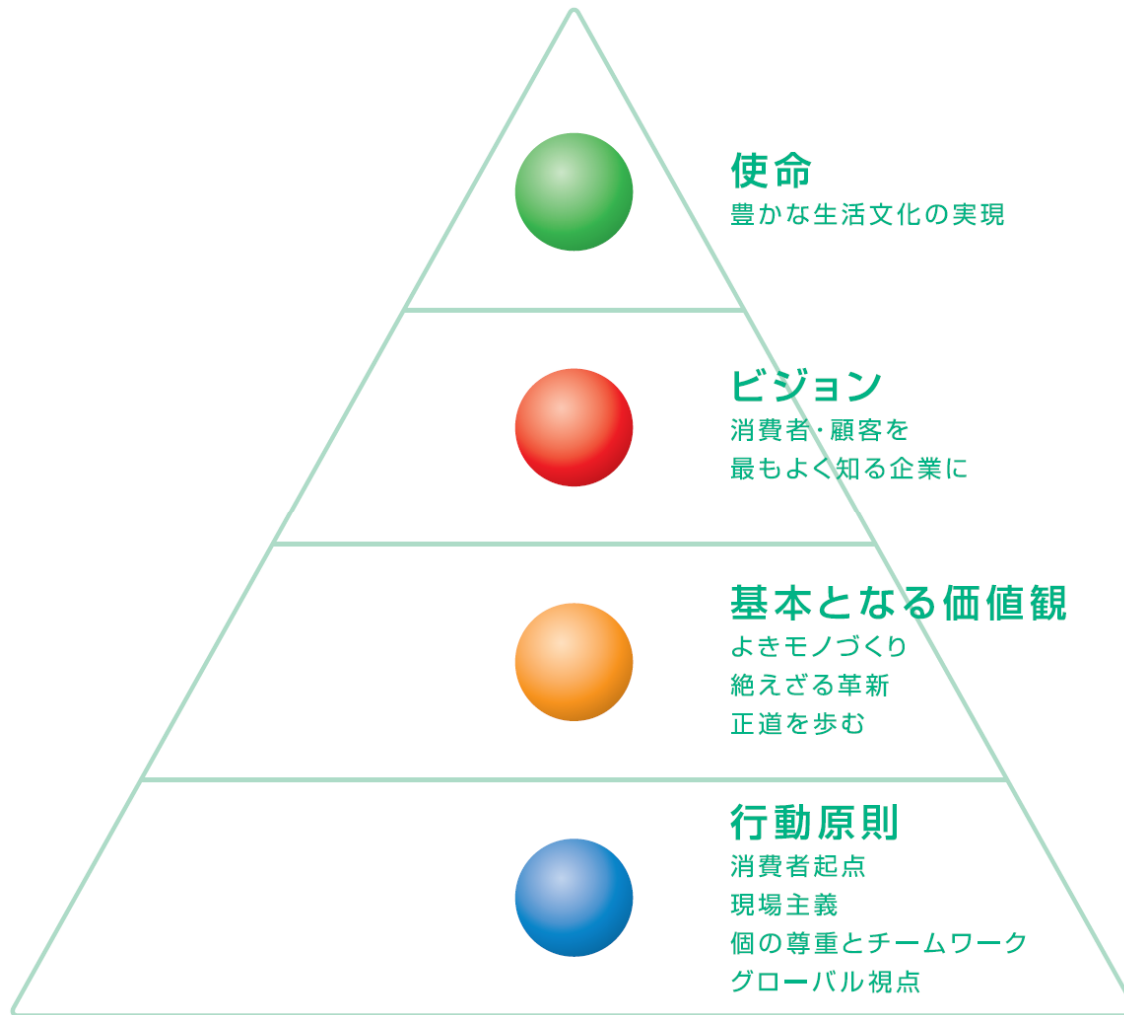
肌着に吸水性付与

汚れを楽に擦り取る



ふわふわ不織布





使 命

私たちは、消費者・顧客の立場にたって、心をこめた“よきモノづくり”を行ない、世界の人々の喜びと満足のある豊かな生活文化を実現するとともに、社会のサステナビリティ（持続可能性）に貢献することを使命とします。この使命のもと、私たちは全員の熱意と力を合わせ、清潔で美しくすこやかな暮らしに役立つ商品と、産業界の発展に寄与する工業用製品の分野において、消費者・顧客と共に感動を分かち合う価値ある商品とブランドを提供します。

EVAは企業共通の目標である企業価値増大に直結する財務指標

花王ウェイの実践により独自のやり方で企業価値向上をめざしてゆきます

