

花王の企業価値創造経営

花王株式会社

2017年11月3日

常勤監査役

藤居 勝也

自然と調和する
こころ豊かな毎日をめざして 

本日の内容

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
 - EVAの導入
 - 課題と挑戦

花王グループの概要

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	495,000千株(2017年9月末時点)
時価総額	約3兆2,769億円 (2017年9月29日終値 6,620円)

3

自然と調和する
こころ豊かな毎日をめざして **KAO**

花王グループの原点

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)

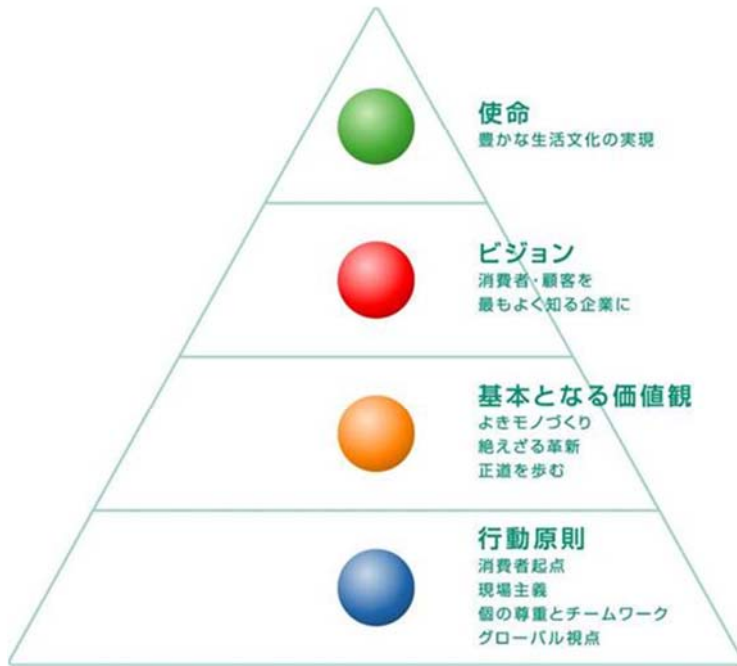
月のマークは、「美と清浄のシンボル」として、月を擬人化して考案

4

自然と調和する
こころ豊かな毎日をめざして **KAO**

いつも「花王ウェイ」と共に

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・顧客の立場にたつて、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。

5

自然と調和する
こころ豊かな毎日をめざして

KAO

4つの事業分野と主な製品

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。



ビューティケア事業の主な製品



ヒューマンヘルスケア事業の主な製品



ファブリック&ホームケア事業の主な製品



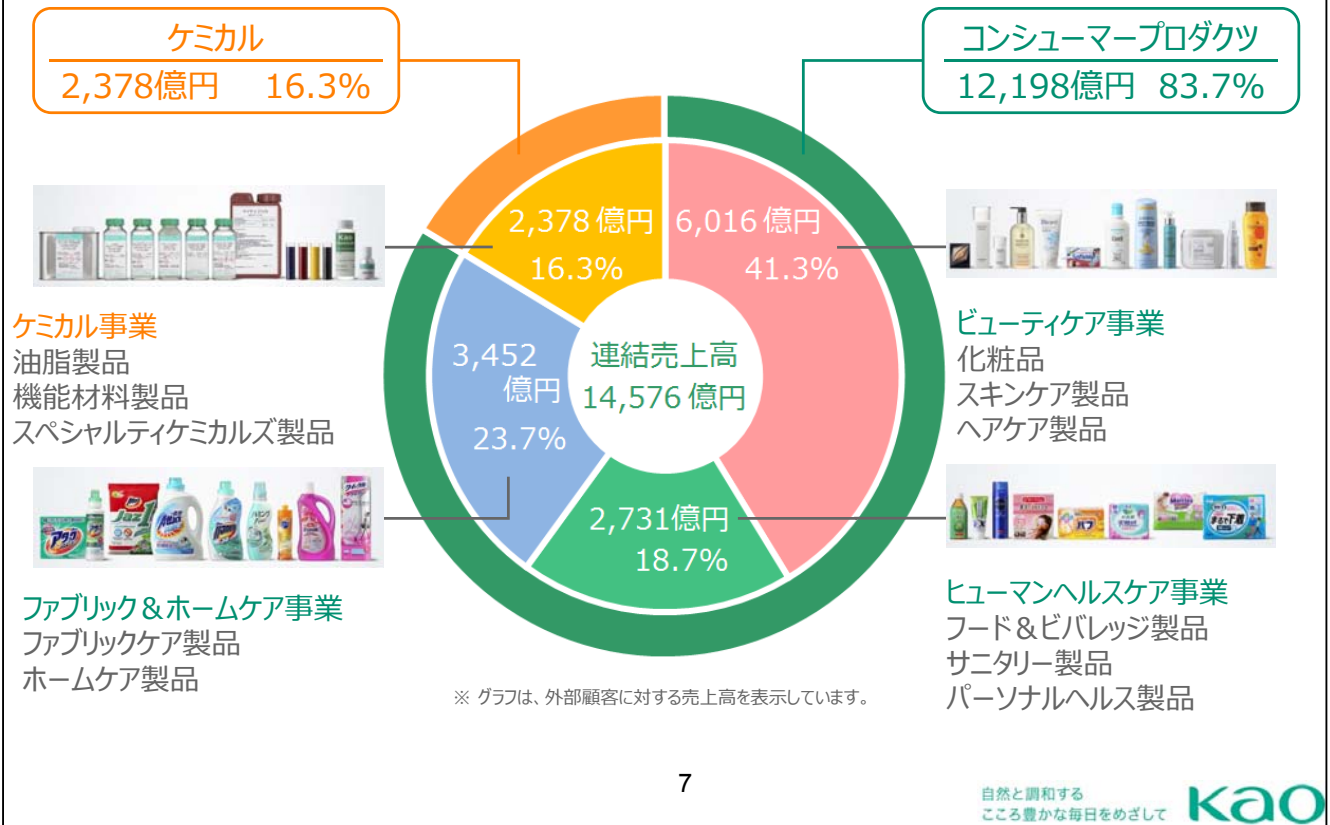
ケミカル事業の主な製品

6

自然と調和する
こころ豊かな毎日をめざして

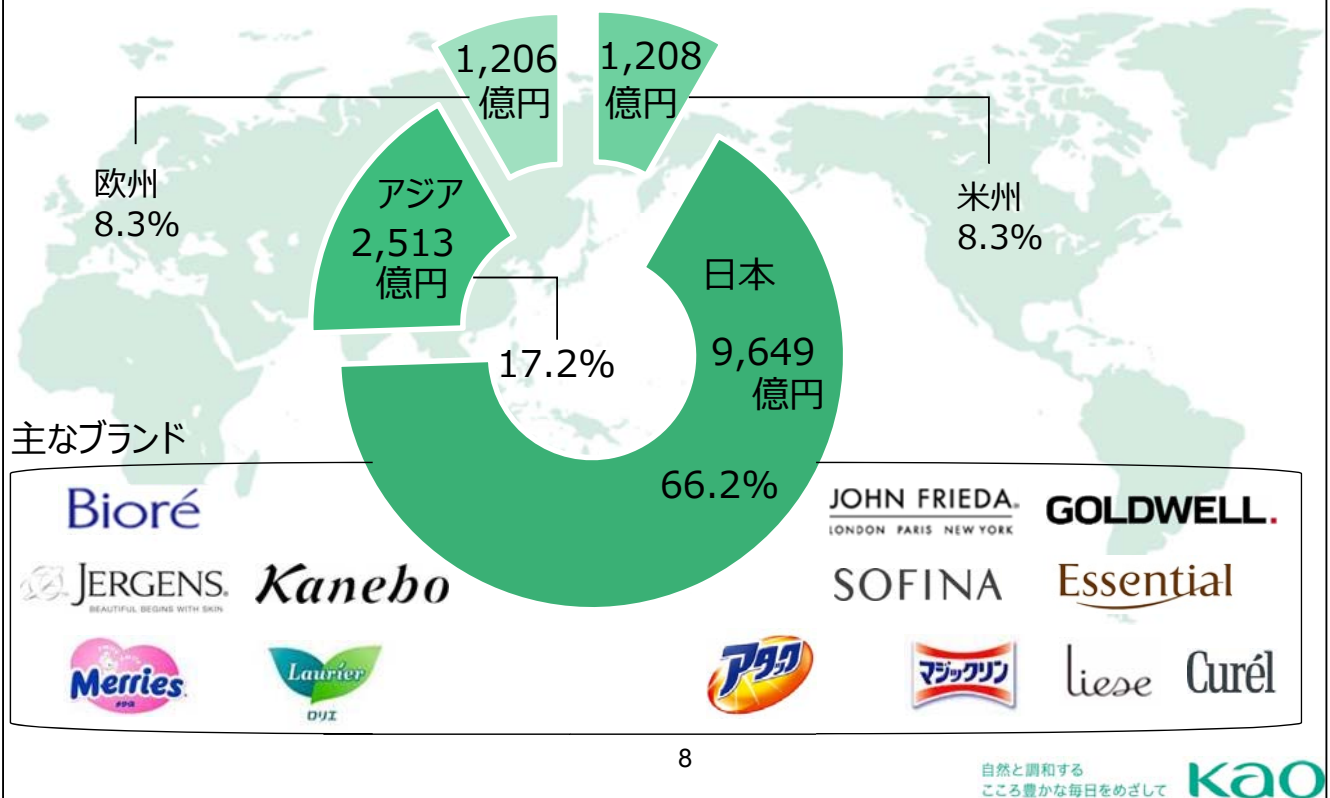
KAO

セグメント別の連結売上高（2016年12月期）



地域別の連結売上高（2016年12月期）

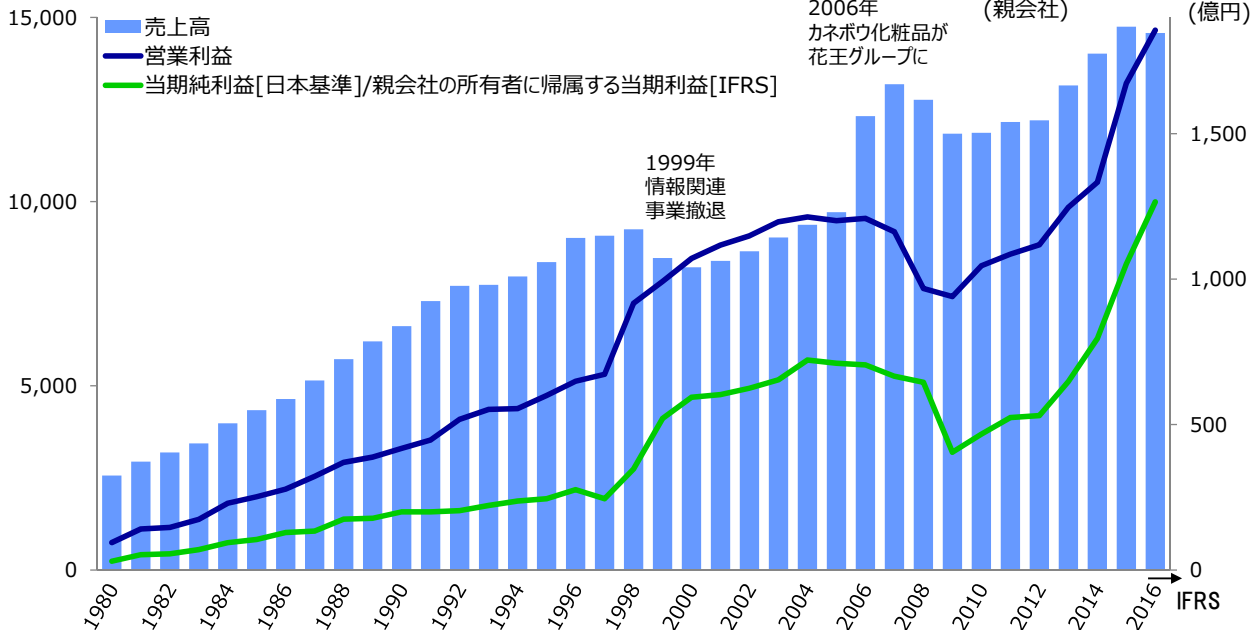
それぞれの地域の暮らしに根ざした製品を、世界中でお届けしています。



花王グループの成長の変遷

連結売上高・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

9

自然と調和する
こころ豊かな毎日をめざして

KaO

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 ハブ

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 テステイモ口紅

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

10

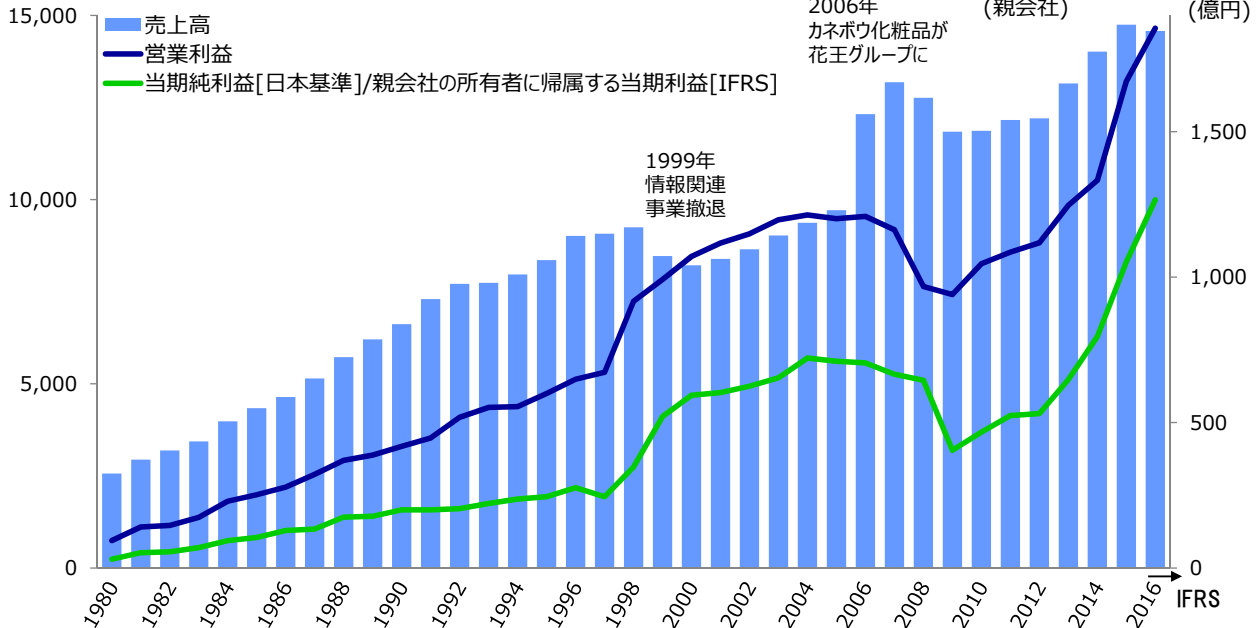
自然と調和する
こころ豊かな毎日をめざして

KaO

花王グループの成長の変遷

連結売上高・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

11

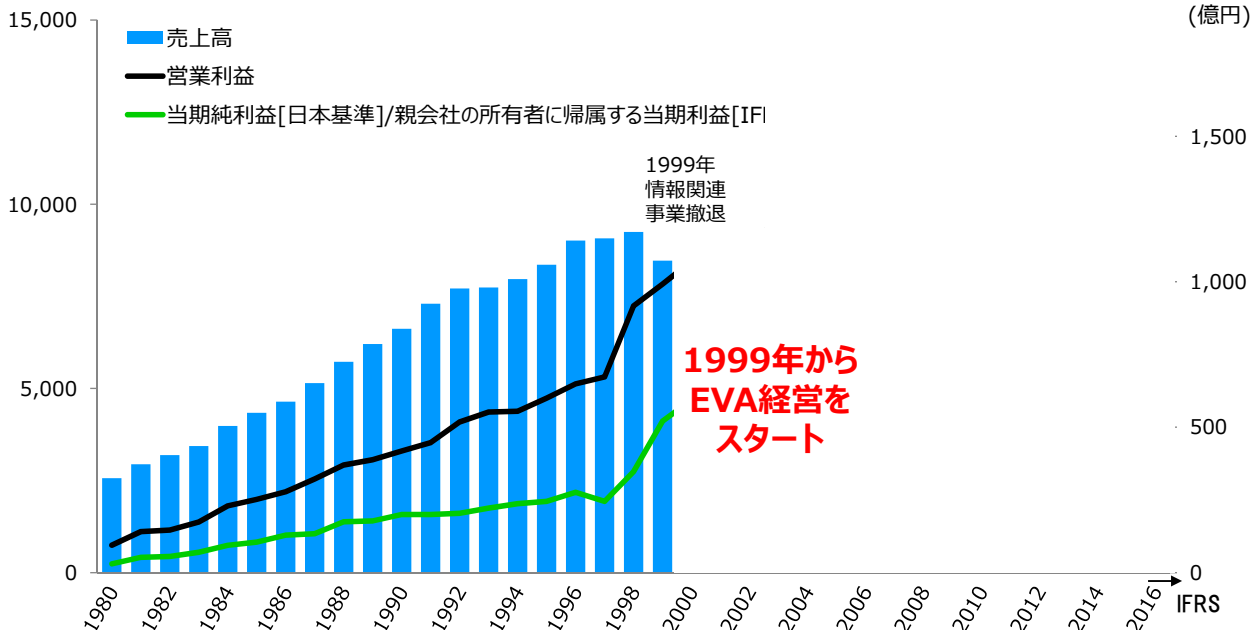
自然と調和する
 こころ豊かな毎日をめざして

Kao

花王グループの成長の変遷

連結売上高・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

12

自然と調和する
 こころ豊かな毎日をめざして

Kao

本日の内容

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
 - EVAの導入
 - 課題と挑戦

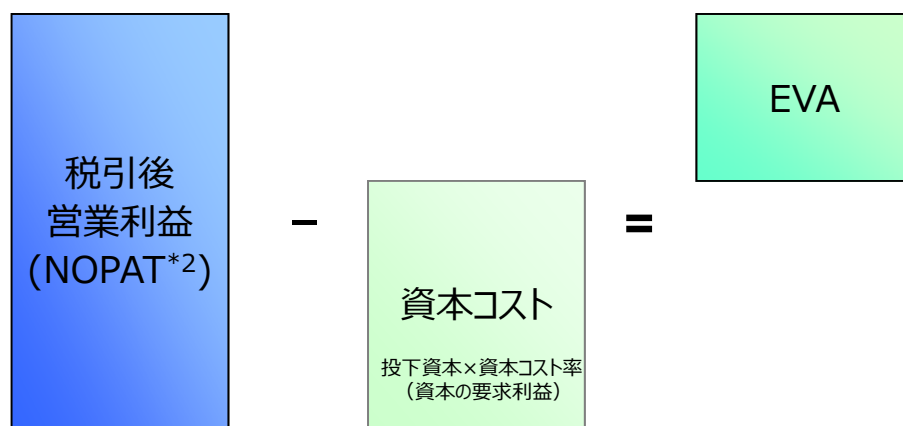
13

自然と調和する
こころ豊かな毎日をめざして **KAO**

EVA経営が目指すこと

EVA[®] *1 = 税引後営業利益 - 資本コスト

*1 Economic Value Added (経済的付加価値)
米国スターンスチ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**

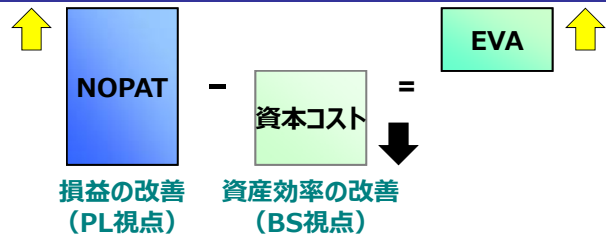
14

自然と調和する
こころ豊かな毎日をめざして **KAO**

EVAの活用

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)

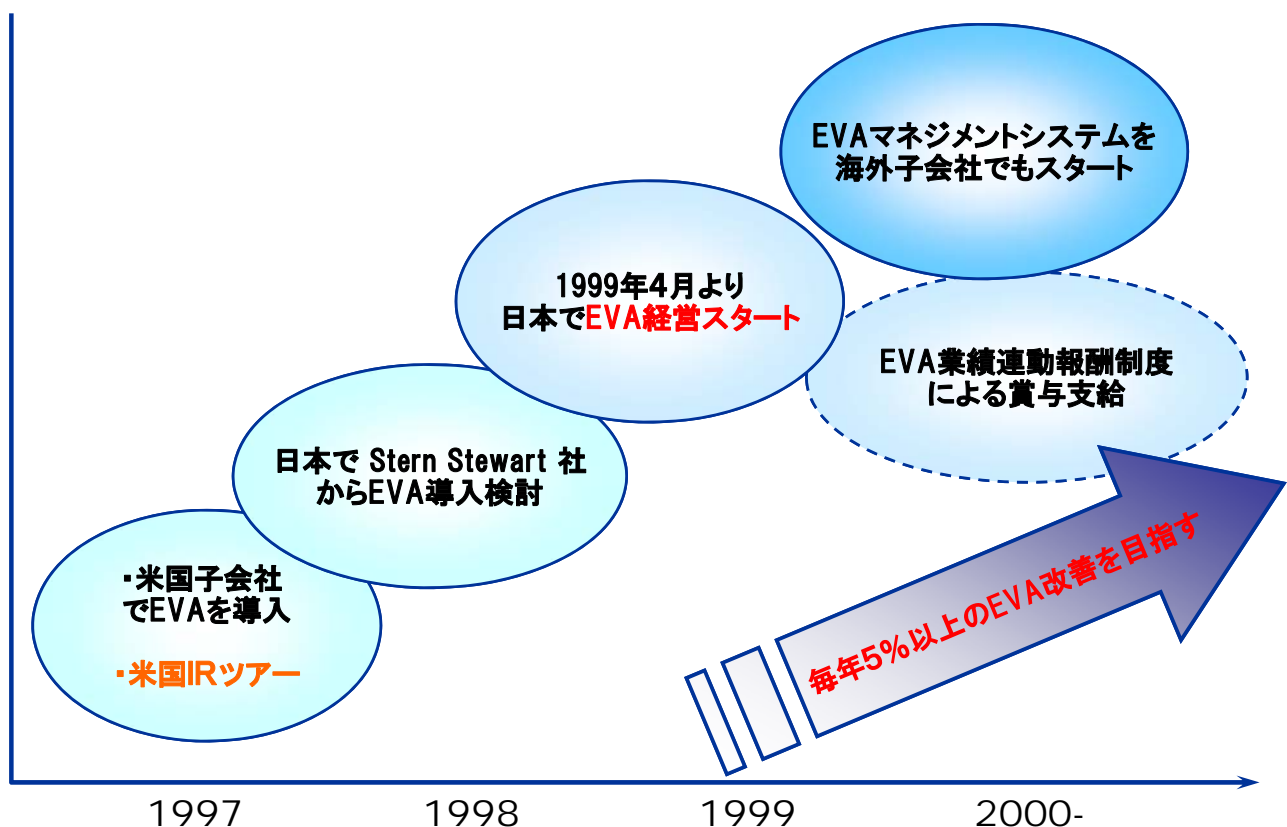
資本コストを下げる 自己株式の取得・消却

15

自然と調和する
こころ豊かな毎日をめざして

Kao

EVAマネジメントシステムの導入

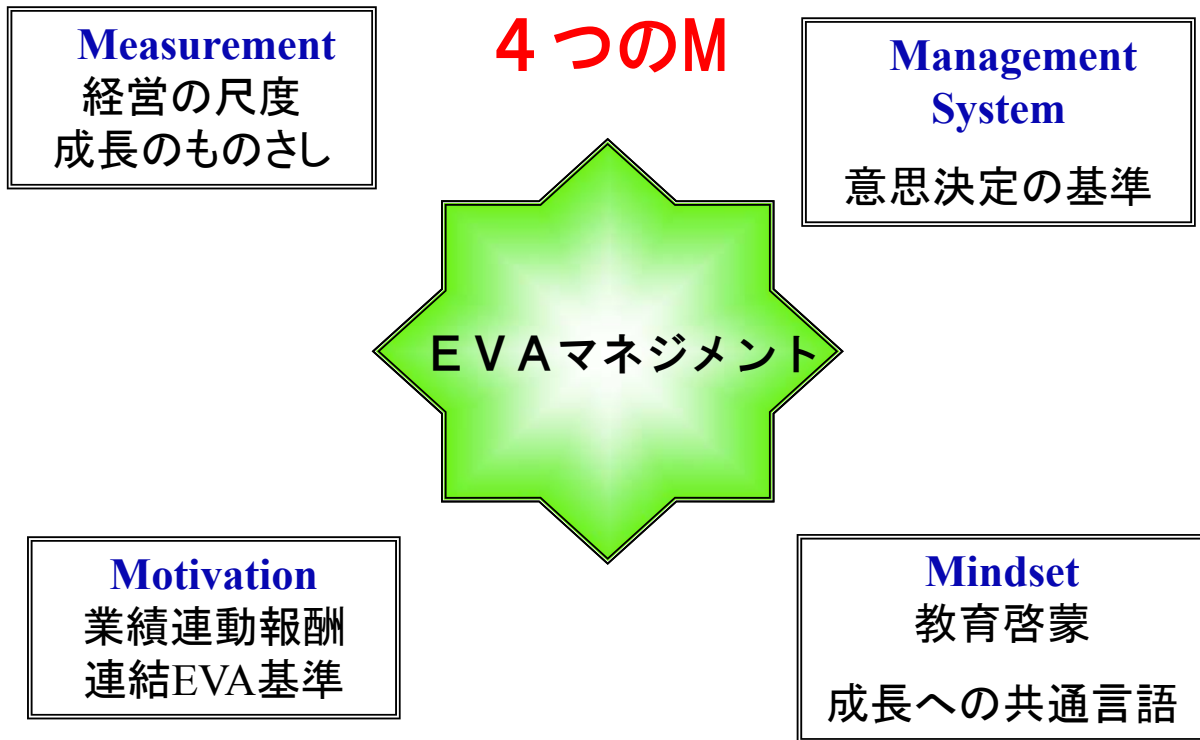


16

自然と調和する
こころ豊かな毎日をめざして

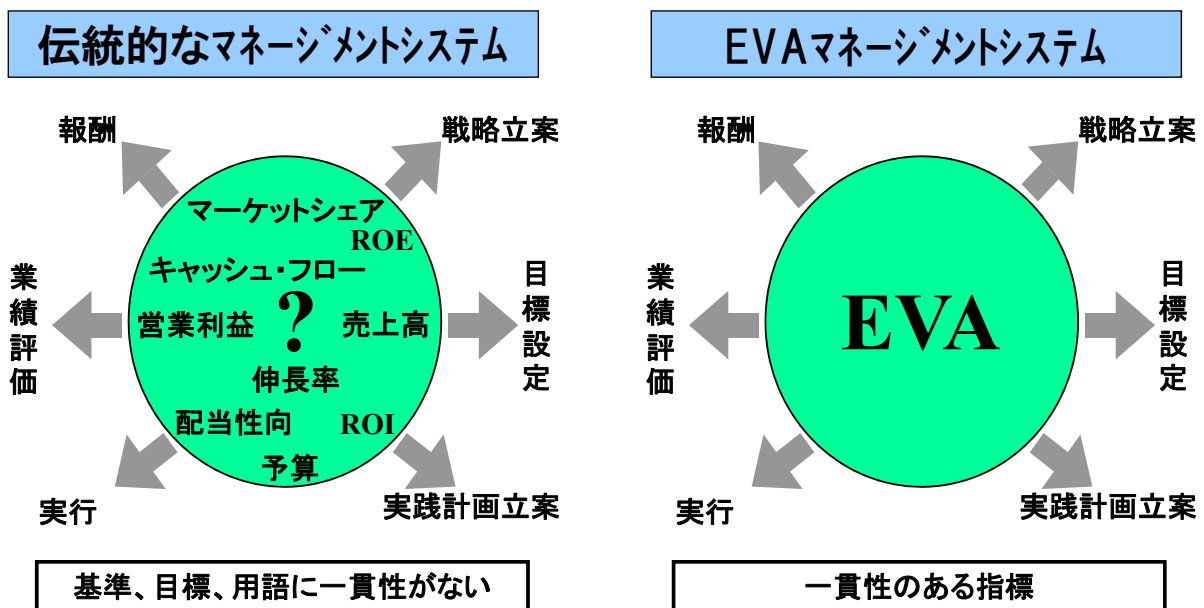
Kao

企業価値増大のためEVA



17

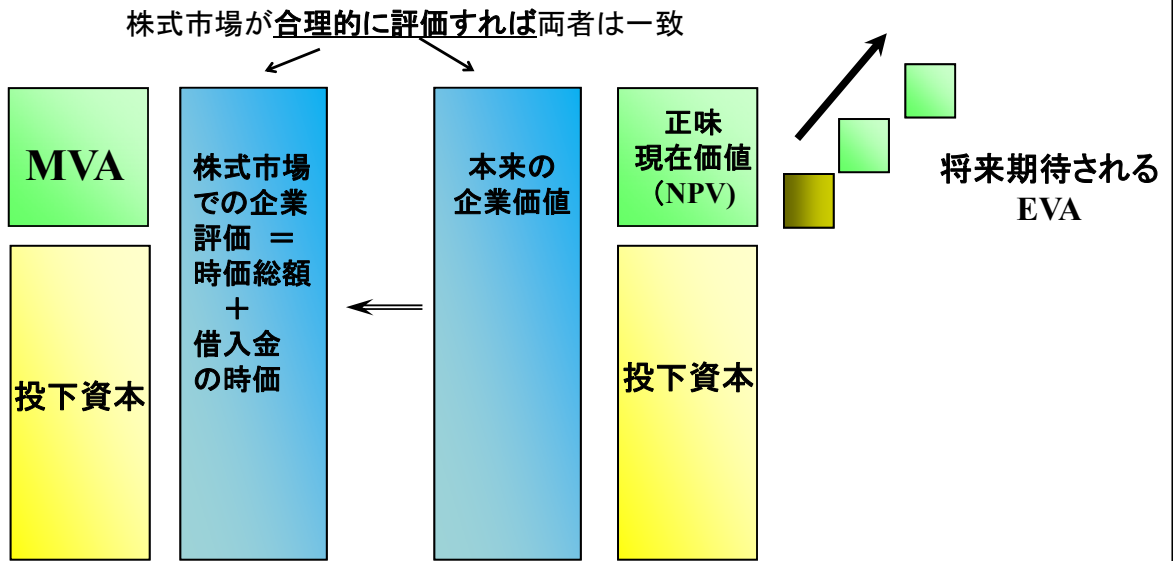
主な経営指標としてのEVA



EVAは事業活動の全ての面で使える指標

18

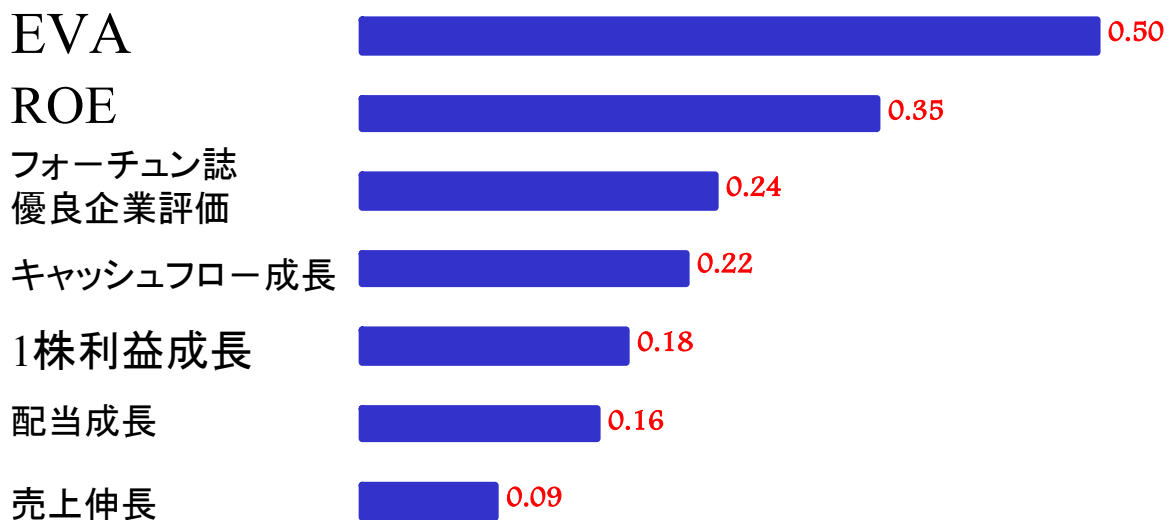
EVAとMVAの関係



MVAは、株式市場が株価として期待する、将来EVAの合計

MVAとの相関はEVAが最も高い

【MVAとの相関係数(-1~+1)】

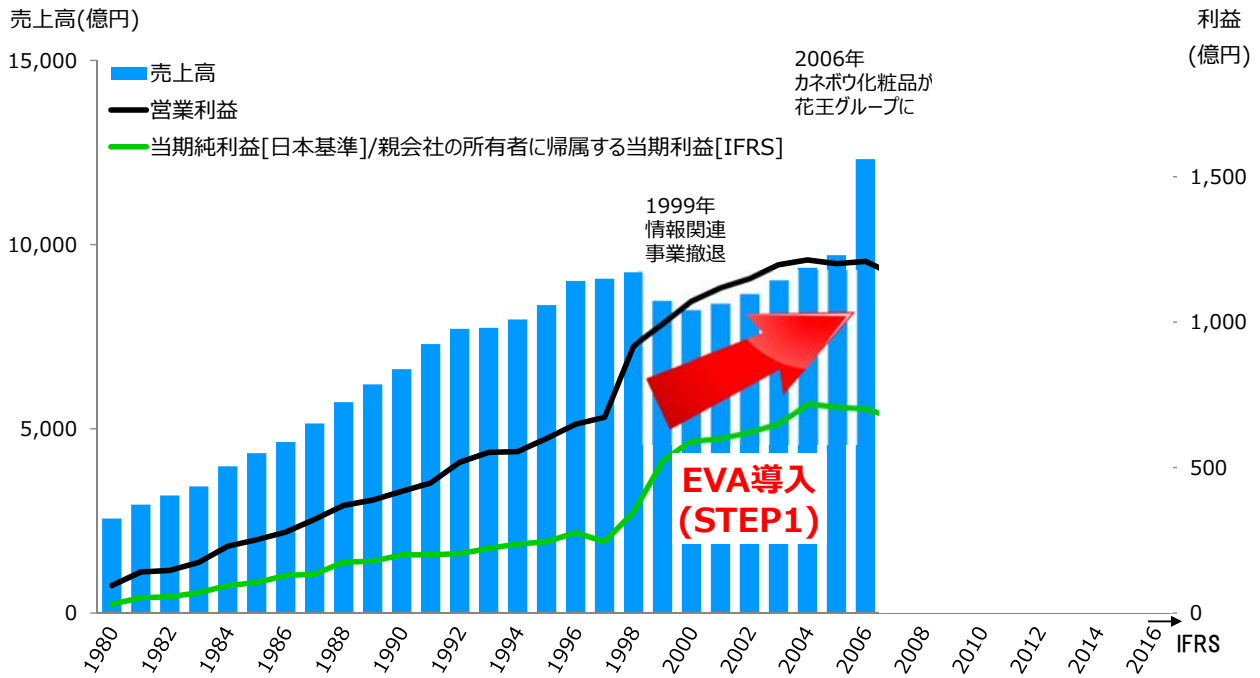


Source: Stern Stewart & Co.

*300-company sample versus 1000-company sample for other measures

花王グループの成長の変遷

連結売上高・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

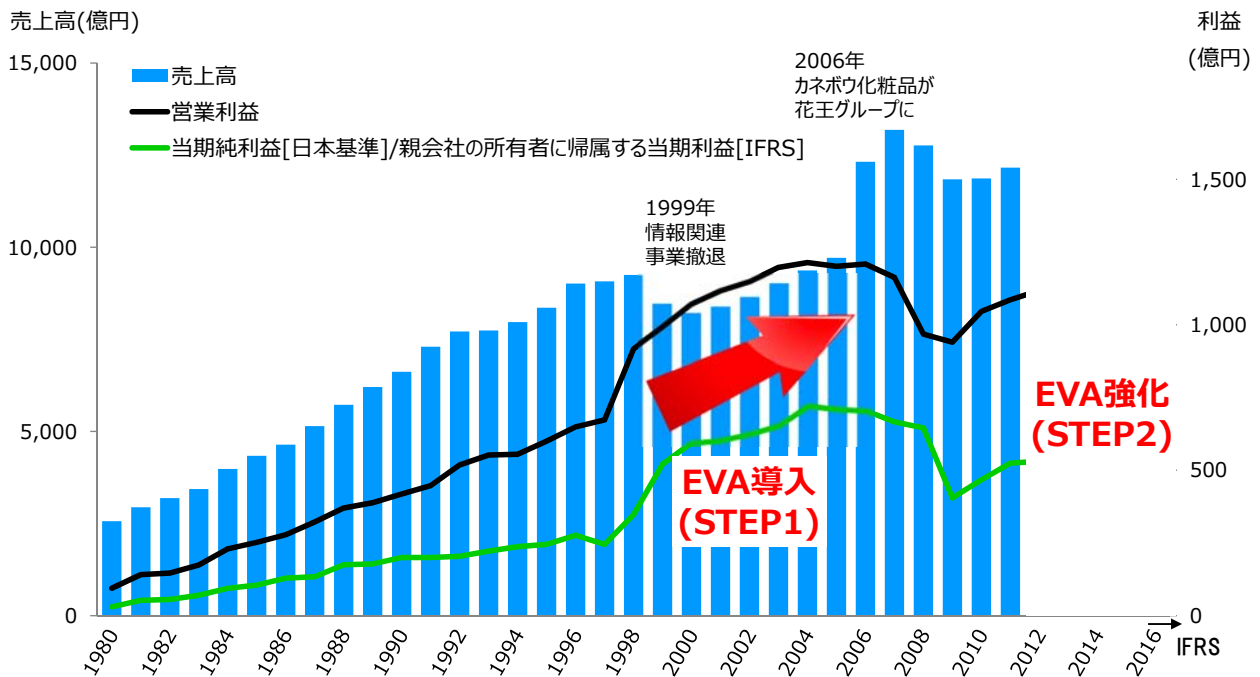
21

自然と調和する
こころ豊かな毎日をめざして

Kao

花王グループの成長の変遷

連結売上高・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

22

自然と調和する
こころ豊かな毎日をめざして

Kao

EVA強化 (STEP2)

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

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

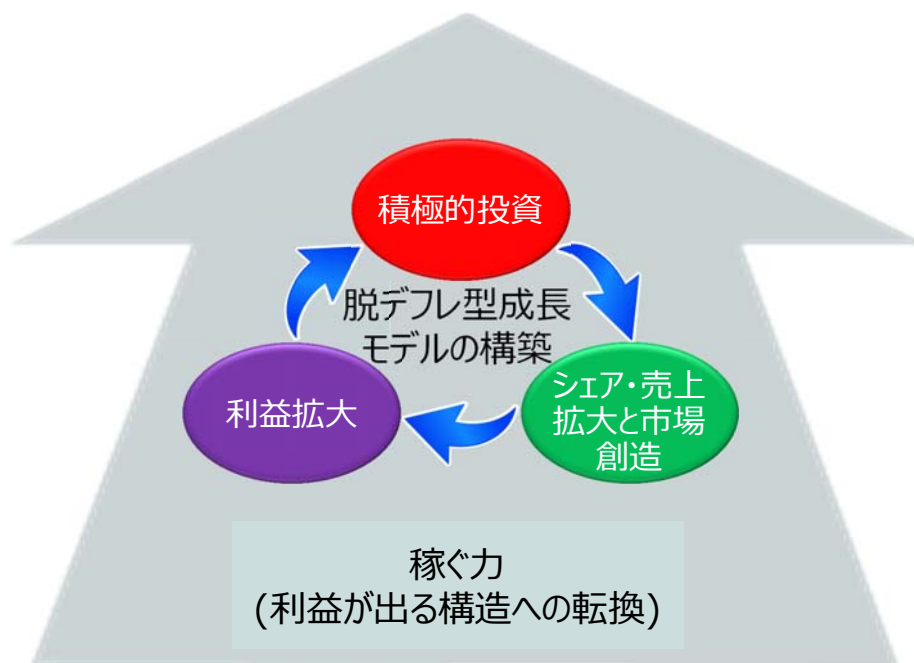
「資本の効率的活用」と「株主視点」の両立

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

積極的投資を活かす資産の最大活用

利益ある成長

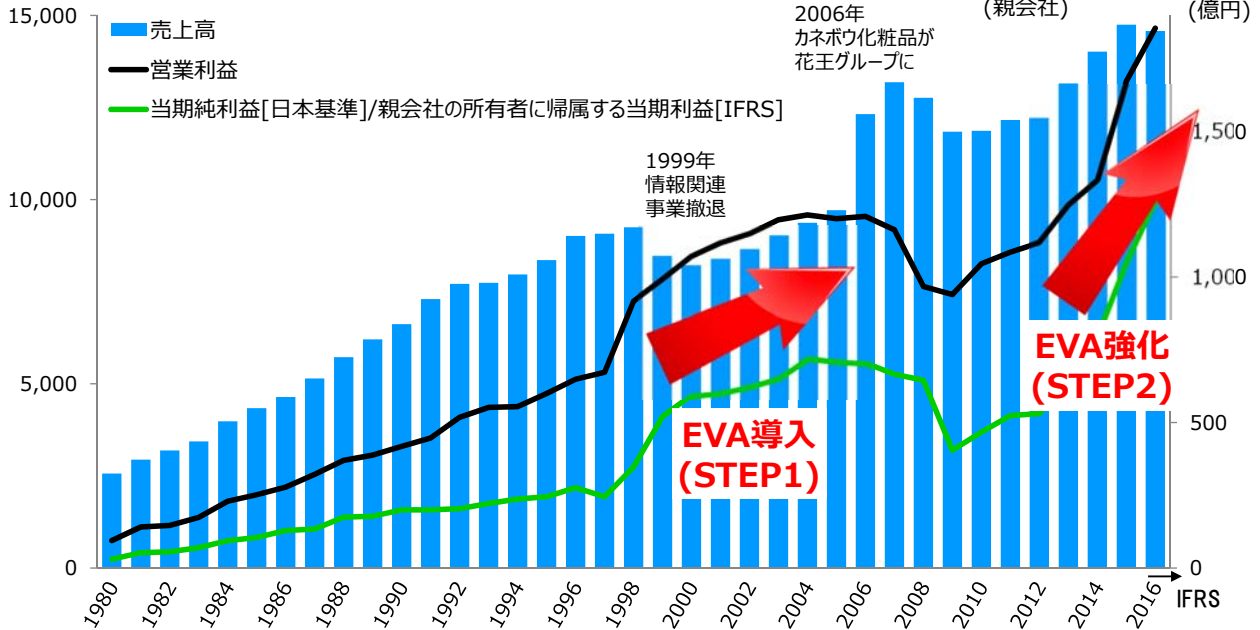


花王グループの資産の最大活用

花王グループの成長の変遷

連結売上高・利益

売上高(億円)



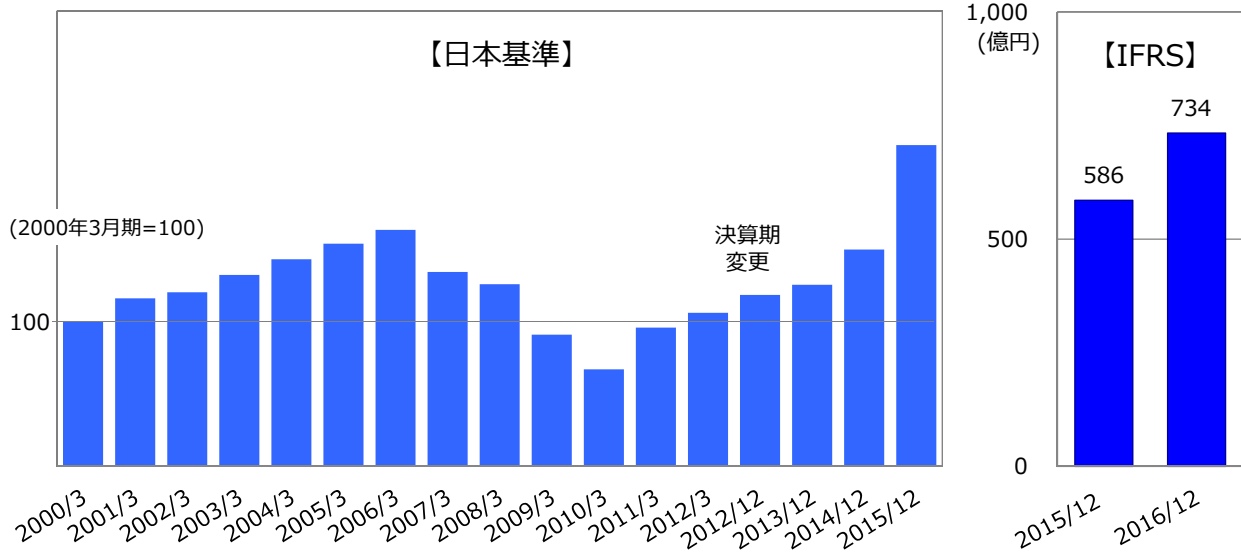
花王ウェイ

正道を歩む・絶えざる革新・よきモノづくり

25

自然と調和する
こころ豊かな毎日をめざして **Kao**

EVAの推移



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)

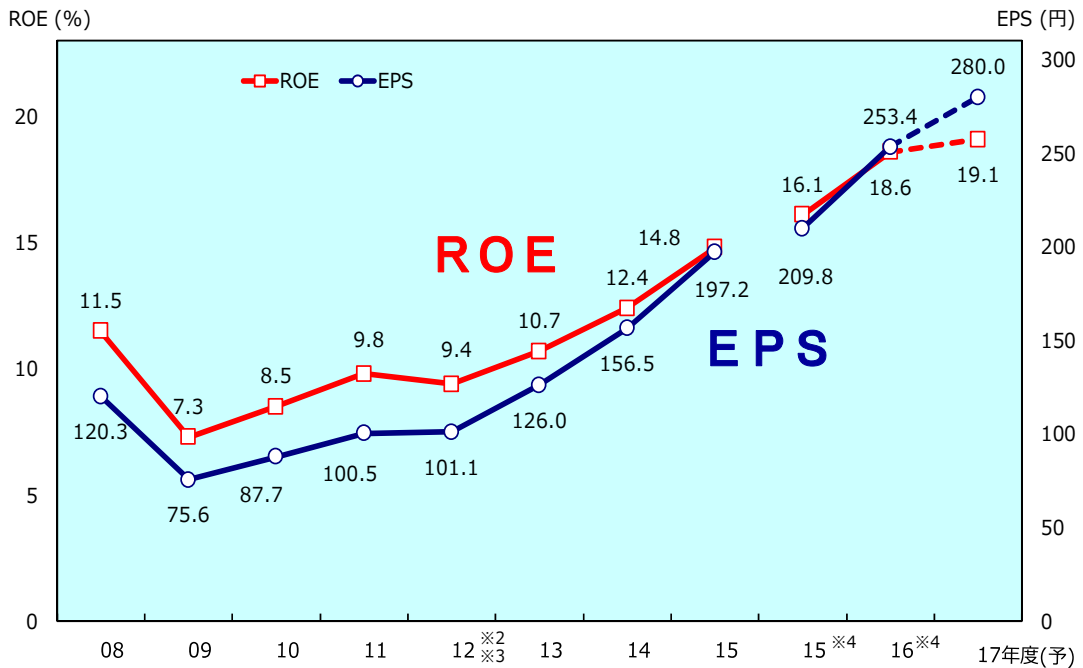
1999年4月～EVA適用スタート

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。

26

自然と調和する
こころ豊かな毎日をめざして **Kao**

ROE / EPSの推移



期中平均株式数 (百万株)	536.1	536.0	533.0	521.9	521.8	513.9	508.7	501.4	501.4	499.4	499.4
当期純利益[日本基準] (億円)	644.6	405.1	467.4	524.3	527.7	647.6	795.9	988.6			
親会社の所有者に帰属する当期利益[IFRS] (億円)									1,052.0	1,265.5	1,380.0

※1 1株当たり当期純利益[日本基準] / 基本的1株当たり当期利益[IFRS]
 ※2 2012年度より決算期変更。(詳細はスライド2参照)
 ※3 2012年度のROEは決算期変更に伴う経過期間の数値。
 ※4 2016年12月期よりIFRSを適用。2015年度をIFRSに基づき算定。

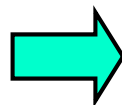
27

自然と調和する
 こころ豊かな毎日をめざして **Kao**

EVAのポイント

資金をどう使うかがEVAの真髄

非効率資産の圧縮



資金の有効活用

- ・ 売掛金 (オーバーデュー)
- ・ 棚卸資産の在庫 (滞留品・過剰在庫)
- ・ 固定資産 (休止資産・低稼働資産)

- ① 自律成長のための投資 (NOPATを稼ぐ投資)
- ② M&A (NOPATを稼ぐ投資)
- ③ 有利子負債削減と株主還元
 として自社株買い (資本コストの低減)

EVAは、**余剰資金**を搾り出し、NOPATをさらに生む投資を考える。無ければ、株主還元する。

28

自然と調和する
 こころ豊かな毎日をめざして **Kao**

EVA導入によって

✓ 資本政策に自信が持てた

自社株買い
配当
社内留保

✓ 報酬に合理的根拠（インセンティブ）

✓ 投下資本に対する回収という見方が定着

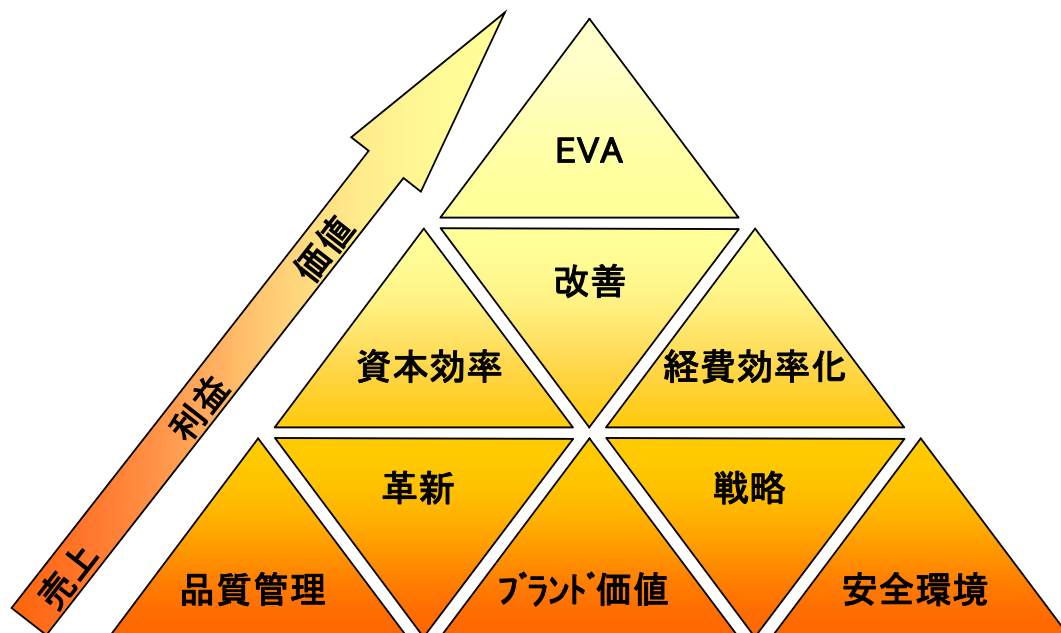
「企業価値向上という意識」

29

自然と調和する
こころ豊かな毎日をめざして

Kao

価値増大のピラミッド



30

自然と調和する
こころ豊かな毎日をめざして

Kao

ご清聴ありがとうございました

KaO

自然と調和する
こころ豊かな毎日をめざして

KaO