

< HFLP 課題 >

WorkshopA

花王・富士フイルムHD 企業分析

---

2021/1/23

- 出光興産株式会社  
財務部次長 田中 秀憲



- 損害保険ジャパン株式会社  
執行役員 経営企画部長 安藤 維康



- 株式会社 丸井グループ  
(株)丸井グループ 執行役員  
(株)エポスカード取締役 営業本部長 津田 純子



- 株式会社博報堂  
経理財務局主計部長 金丸 紀之



- テーマは、「稼ぐ力」「資本生産性」「ESG経営」。この三つの観点で対象企業を分析し、各自が自社に持ち帰って企業価値向上につなげるためのアイデアのヒントをつかむ。
- 当グループでは、以下の2社を分析対象としている。

分析対象

※データはいずれも最新年度のスコア



花王株式会社

- 売上高 15,022億円
- 当期利益 1,503億円
- 連結子会社数 116社
- 連結従業員数 33,603人
- 株式時価総額 42,561億円
- ROE 17.64%
- ROIC 31.54%
- ESGスコア 1.17
- ROESG 22.3

(世界56位/日本第1位)



富士フイルムホールディングス株式会社

- 売上高 23,151億円
- 当期利益 1,383億円
- 連結子会社数 317社
- 連結従業員数 73,906人
- 株式時価総額 26,915億円
- ROE 6.26%
- ROIC 10.04%

1.企業分析  
(沿革&財務スコア)

- 両社の「稼ぐ力」「資本生産性」「ESG」の観点における強みを探るため、企業の沿革及び財務スコアについて分析する。



2.直近の  
動向分析と  
課題把握

- 新型コロナによる急激な環境変化を踏まえた直近の動向分析、及び新たに顕在化してきた課題の把握。



3.強みの  
源泉

- 両社の強みの源泉について、デスクリサーチおよびインタビューからの示唆を提言する。

花王株式会社

---



# 企業分析

(沿革及び財務スコア)

# 企業分析（沿革）

商号	花王株式会社（Kao corporation）
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）
資本金	854億円
代表者	代表取締役 社長執行役員 澤田 道隆 （1955年12月20日生 64歳／大阪府出身）
連結売上高と利益 （2019年12月期）	売上高 15,022億円 営業利益 2,117億円
時価総額 （2020年4月現在）	4.20兆円



## ① 1880年代～1950年代：洋小物商から国産石鹼製造業に発展

- ・ 複数社からなる花王の前身会社を統合
- ・ 国産石鹼製造工場設立（原料仕込みから包装まで）

## ② 1960年代～1970年代：海外展開と研究所設立

- ・ 初の海外拠点花王インダストリアルタイランド設立（1964年）
- ・ 花王製品専門の卸である最初の販社を東京と神戸に設立（1966年）
- ・ 花王生活科学研究所を設立（1971年）
- ・ 海外各社設立、買収

## ③ 1980年代～1990年代：多角化と経営力強化

- ・ 事業分野の広がりに伴い、花王石鹼(株)から花王(株)に改称（1985年）
- ・ 全国に花王化粧品販売会社設立（1985年）→1989年に9社を統合し花王化粧品販売(株)設立
- ・ 全国各地の家庭用製品の販売会社8社を統合し、花王販売(株)設立（1999年）
- ・ 情報関連事業に本格進出（1986年）→1999年に撤退
- ・ 全社的な組織運営、仕事の進め方の根本改善TCR（トータル・コスト・リダクション）活動開始（1986年）
- ・ 企業理念「花王の基本理念」策定（1995年）
- ・ 経営指標としてEVA導入（1999年）

## ④ 2000年代～2010年代：競争力強化と非財務経営へ発展

- ・ 「花王の基本理念」を再編成し、グループ企業理念「花王ウェイ」を策定（2004年）
- ・ 花王販売(株)を100%子会社化（2004年）
- ・ カネボウ化粧品を買収（2006年）
- ・ 花王販売(株)と花王化粧品販売(株)を統合し、花王カスタマーマーケティング(株)設立（2007年）
- ・ 「環境宣言」と「新CI」発表（2009年）
- ・ 和歌山工場内に「エコテクノロジーリサーチセンター（ETRC）」設立（2011年）
- ・ 小田原事業所内に「ビューティリサーチ&イノベーションセンター」開所（2016年）
- ・ 花王グループカスタマーマーケティング(株)がカネボウ化粧品販売(株)を吸収合併（2018年）

- 1887年～1911年 : 長瀬富郎 (長瀬商店創業)
- . . .
- 1971年～1990年 : 丸田芳郎
- 1990年～1997年 : 常盤文克
- 1997年～2004年 : 後藤卓也
- 2004年～2012年 : 尾崎元規
- 2012年～ : 澤田道隆
- (2021年～) : (新) 長谷部 佳宏



丸田元社長



澤田社長

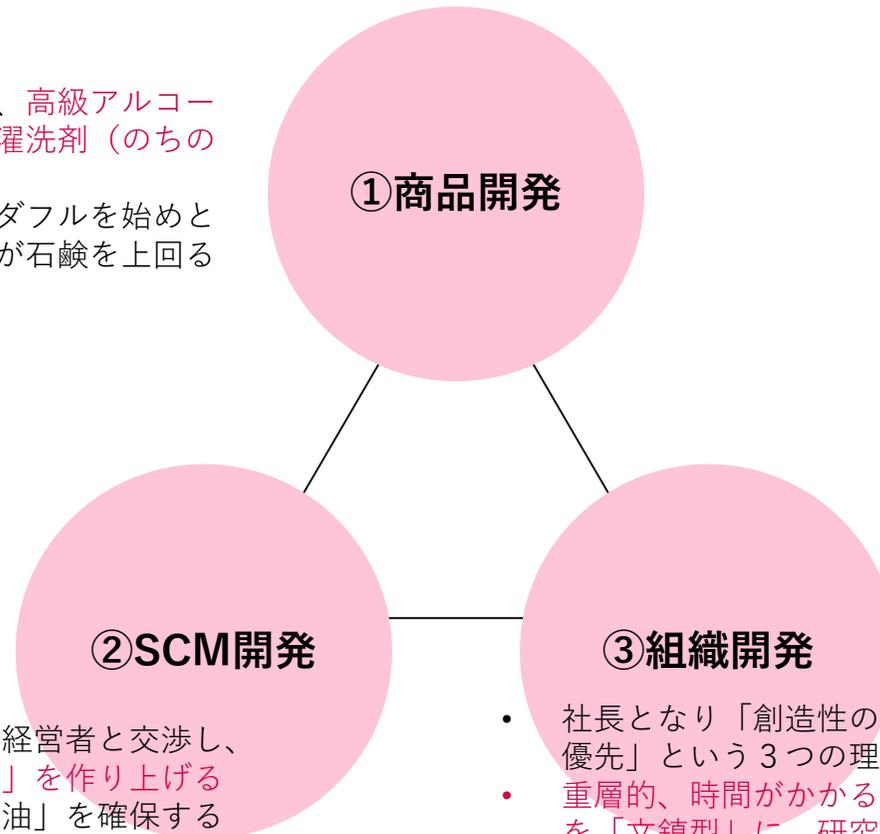
## 《考察》

- 常盤文克社長以降の社長在任期間は7～8年と比較的長め
- 中でも **丸田芳郎社長は「花王中興の祖」と言われ、現在の花王の基礎を築いた人物**
- 後藤卓也社長は情報事業の整理時に社員の首を切らなかった人物として紹介された記事あり
- **澤田道隆社長**は積極的なグローバル、ESG経営の紹介多数あるが、**その流れは花王の長年の歴史で築かれている**
  - ✓ 「従業員の心をひとつにした経営」を目指す  
(全員が同じ方向に向くために)
    - グループメンバー全員の旗印にはしてこなかった「**中期経営計画**」の開示を開始
    - 社員と直接コミュニケーションを行う「**ラウンドテーブル**」を開始

**企業理念と経営ビジョンを引継ぎ「花王ウェイ」として、それに沿った経営を時代時代の経営者が実践**

商品開発・SCM（サプライチェーンマネジメント）・組織開発  
それぞれにおける現在の構造の土台を築き上げた。

- アメリカ産業視察団から帰国後、高級アルコール系合成洗剤技術を用いて粉洗濯洗剤（のちの「ワンダフル」）を開発
- 東京オリンピック前年にはワンダフルを始めとする合成洗剤が普及し、生産量が石鹼を上回る



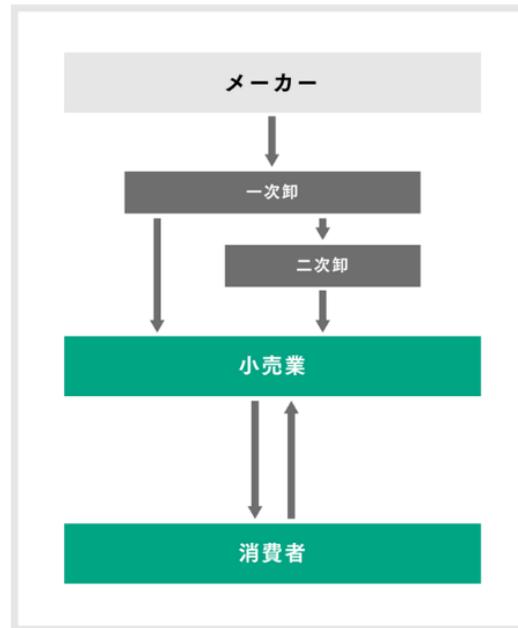
- 営業支配人となり全国の卸問屋の経営者と交渉し、花王の中間流通を担う「花王販社」を作り上げる
- 高級アルコール原料である「やし油」を確保するため、フィリピンにピリピナス花王を設立

- 社長となり「創造性の重視」、「人間性の重視」、「消費者優先」という3つの理念を導き出し、経営方針を明示
- 重層的、時間がかかるコミュニケーションを嫌い、経営者層を「文鎮型」に、研究開発部門の壁を取り払い円滑化
- 現場も小集団活動を取り入れ、アイデアを引き出していく組織作り
- 基礎研究の人材を厚くすることで多角化を可能とした

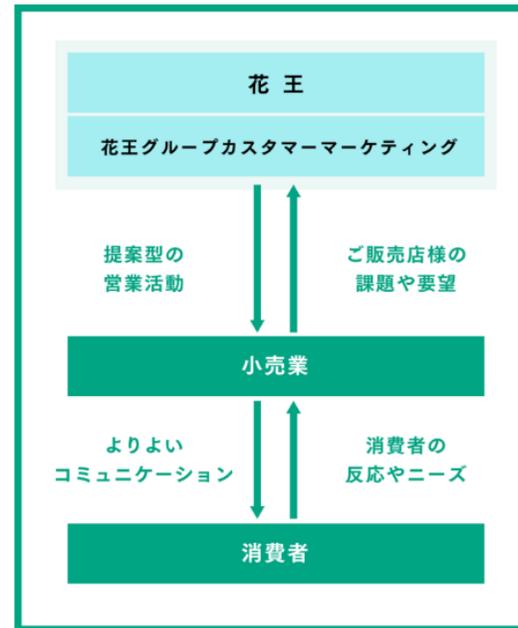
- 1978年に自社開発した「花王エコーシステム」で一元管理。相談内容、対応経緯、花王商品の情報から改良履歴、生活情報まで多岐にわたる情報を蓄積。
- お客様の声は、年間約20万件。そのうち約4割が苦情（同社では「ご指摘」と表現）。
- 瞬時に「声」がデータ化され、翌朝には全役職員が閲覧可能。朝一番で役員が確認するため、必然的にその前に部長が見ることになる。
- 「声」の分析は、専門の担当者が読み込み、それでも背景等がわからない場合は、当事者のお客様を訪問することもある。2018年度の国内相談件数は、21万6千件。
- 「声」を踏まえて、社内関連部による「品質向上検討会」にて議論し改善に努めている。
- 若年層へのアプローチとして、「Yahoo!知恵袋」を活用。2017年度は約2,200件の質問に回答（閲覧数：92万件）。
- 消費者相談を受けるための研究機関「長瀬家事研究所」を1934年に立ち上げ、現在の、消費者コミュニケーションセンターにつながっている。主な業務は、以下4つ
  - ① 事業支援（生活者の声を活かした製品開発や改良などを行う部門の活動支援）
  - ② 品質保証活動（消費者視点でのリスク発見、関連部との連携による早期解決）
  - ③ 情報発信（公式HPへの発信、SNS活用）
  - ④ 交流活動（行政、消費者団体、関連企業など）

- 花王は、1966年に花王製品専門の卸である販社を設立、外部の卸を使わない「直販モデル」を構築。号令一つで全国一斉、隅々に配下され店頭に積み上げられることが強み。販社の人件費などがかかるが、卸に手数料やリベートを支払わずに済み、結果高い収益性を実現。

日用品メーカーの一般的な流通経路



花王グループの流通経路

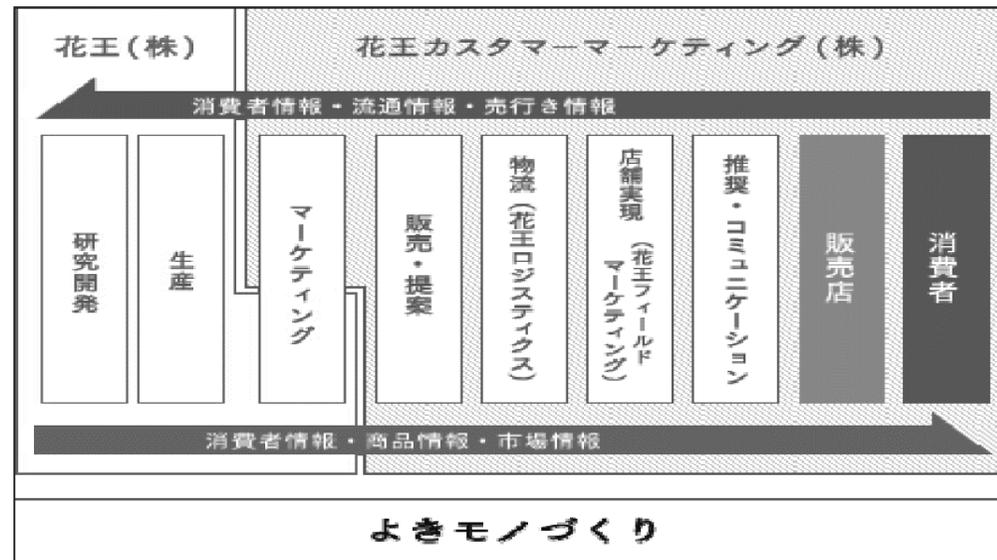


(起用理由)

- ① 価格交渉力を持つスーパーマーケットの台頭による卸売会社の経営悪化防止
  - 花王の販社は「現金取引制度」を導入しボリュームインセンティブ、早期支払インセンティブを現金で実施
  - 公正取引委員会の「再販制度」の適用を認めさせ、メーカー希望小売価格からの大幅値引きを禁じた
  - 全国27万店軒の小売店と仕入先の1本化を契約
- ② 巨大外資 (P&G、コルゲート等) の日本市場参入への対抗
  - 強力な流通支配権を確立することで、既にヨーロッパ市場を制圧している巨大外資の日本本格進出を阻止

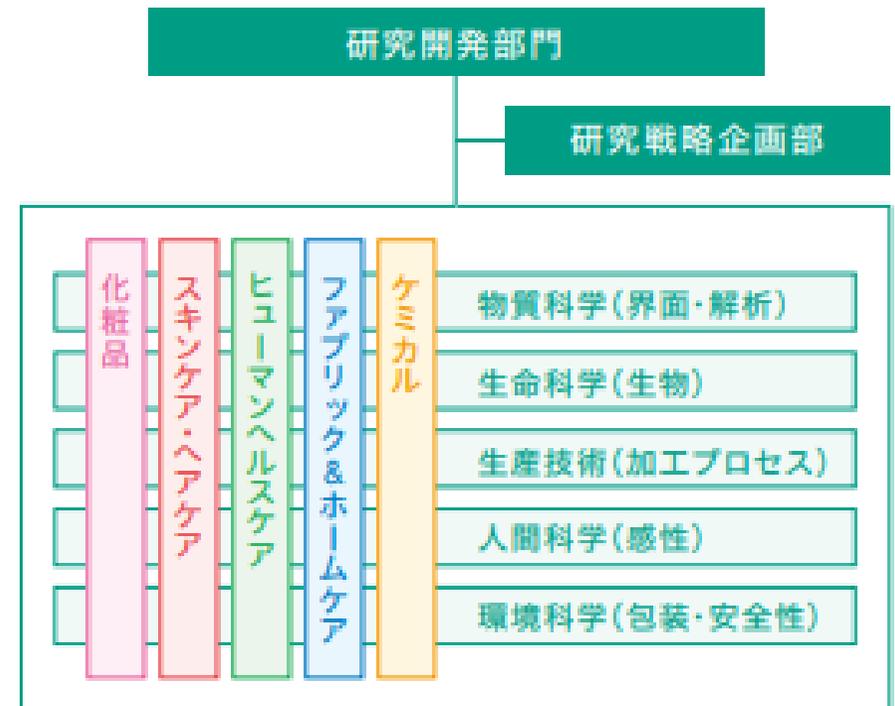
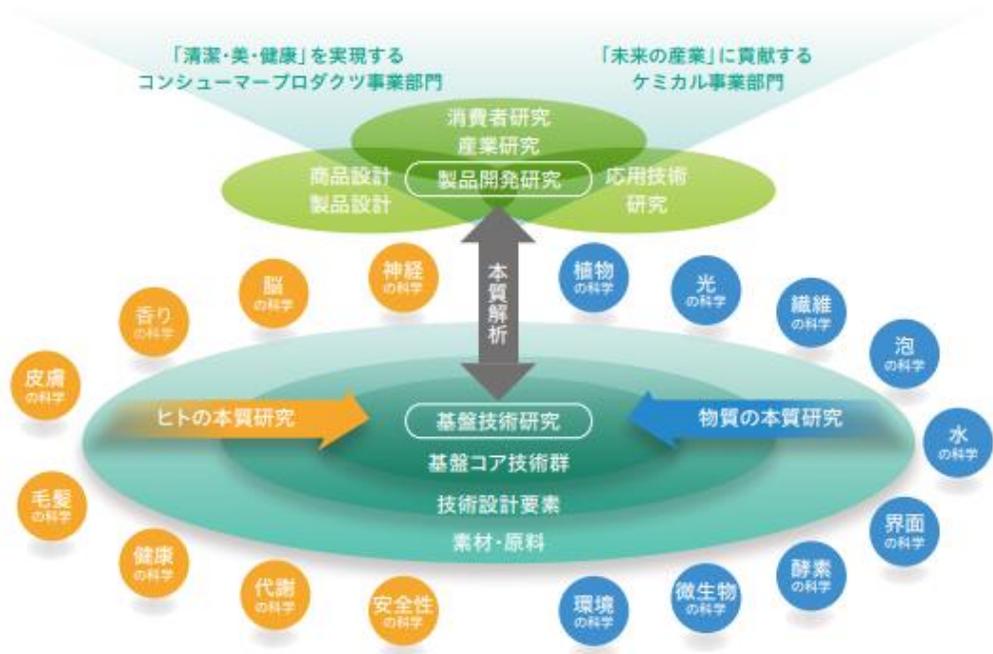
(マーケティング(販売)活動)

- 顧客は「商品を実際に使う消費者」と「商品を取り扱う販売店・流通業」
- 「効率的な品揃え」「効率的な商品導入」「効率的な販売促進」「効率的な商品補充」の4つの基本戦略
- 消費者ニーズに合わせて売り場作りのアドバイス等の「提案型営業活動」
- 花王(株)と花王CMK(株)の明確な役割分担(重複機能の廃止→花王本社の営業部門はなくなり、花王CMKは花王本社から全ての販売機能を移管されたことで、マーケティング活動や営業活動、流通開発といった企画・開発機能までのプロセスを全て行うようになった。)
- 花王CMKが、小売業との関係強化をはかり、小売チェーンから真っ先にカテゴリーキャプテンとして指名されるように、小売業のカテゴリーマネージャーと一緒に、自社製品のみならず、他社製品を含めたカテゴリー全体の売り上げや利益を向上させていた。
- 花王と花王CMKの間で頻繁に意見交換や情報共有を行うことで、小売店から得られる消費者の購買情報や消費者の生の声は販売活動だけではなく、商品開発や基礎研究にまでフィードバックされ、生かされている。この協働体制こそが、花王を強い会社にさせた原動力と言える。



- “よきモノづくり”を実現するために、**本質研究**にこだわり「画期的な商品開発」と「継続的な改良」に挑戦。
- **売上高の約4%（600億円）**を研究開発に投資。その約半分は**基礎研究**に投じられており、商品の研究開発と同時に基礎研究に注力していることも、花王の強みとなっている。
- 澤田代表取締役社長は研究開発部門出身。

技術の領域を超えて知恵を集結する  
マトリックス運営



- 2004年にプロジェクトを発足させ、マーケティング専門のデータ解析部隊を設置。
- 2014年にデジタル広告メディアを取り扱うチーム。それに、自社サイトを運営する基盤を構築するチーム。ECにおいて戦略を立てるチーム。データ解析を考えるデータサイエンスチーム。この4チームが一緒になってデジタルマーケティングを担当するデジタルマーケティング部を設置。
- コンシューマーリレーション開発部の中に**データサイエンス室**があり、データ分析を担当。2020年1月、新たに部内にデータマネジメント室を設置。社内外含め、総勢約20名の体制。
- **マスから、スモールマスを取りに行く戦略**へ舵取りしている様子が伺える。



佐藤 満紀 さとう みつりのり

所属：花王株式会社 マーケティング創発部門 コンシューマーリレーション開発部 データサイエンス室長

情報科学を学び1990年に花王株式会社に入社。配属した情報システム部門で、メインフレーム、クライアントサーバー、WEBアプリケーションといったアーキテクチャーが変化した時代に社内SEとして数多くの基幹系業務システムの設計～開発～運用を担当したのち、2004年に発足したマーケティング領域のデータ解析プロジェクトに参画。ビッグデータ、データサイエンティストといった言葉が登場する前からマーケティング部門でデータ統合、分析、可視化に取組む。現在は、長きにわたり現場で実践してきた経験、スキル、知見を活かし、データドリブンなマーケティング活動を推進。また、マーケティング部門とIT部門の連携を強めるための橋渡しを行う。

<https://datamixology.jp/interview/kao-01/>



<https://manamina.valuesccg.com/articles/753>

- 早い段階から、様々な管理会計プログラムを実践。P&G社をベンチマークに。
- 特に、1986年から取り入れたTCR活動を継続している点や、1999年からEVAを導入している点は特筆すべき点と言える（EVAに関しては2016年の東証の企業価値向上表彰において大賞に選ばれる）。

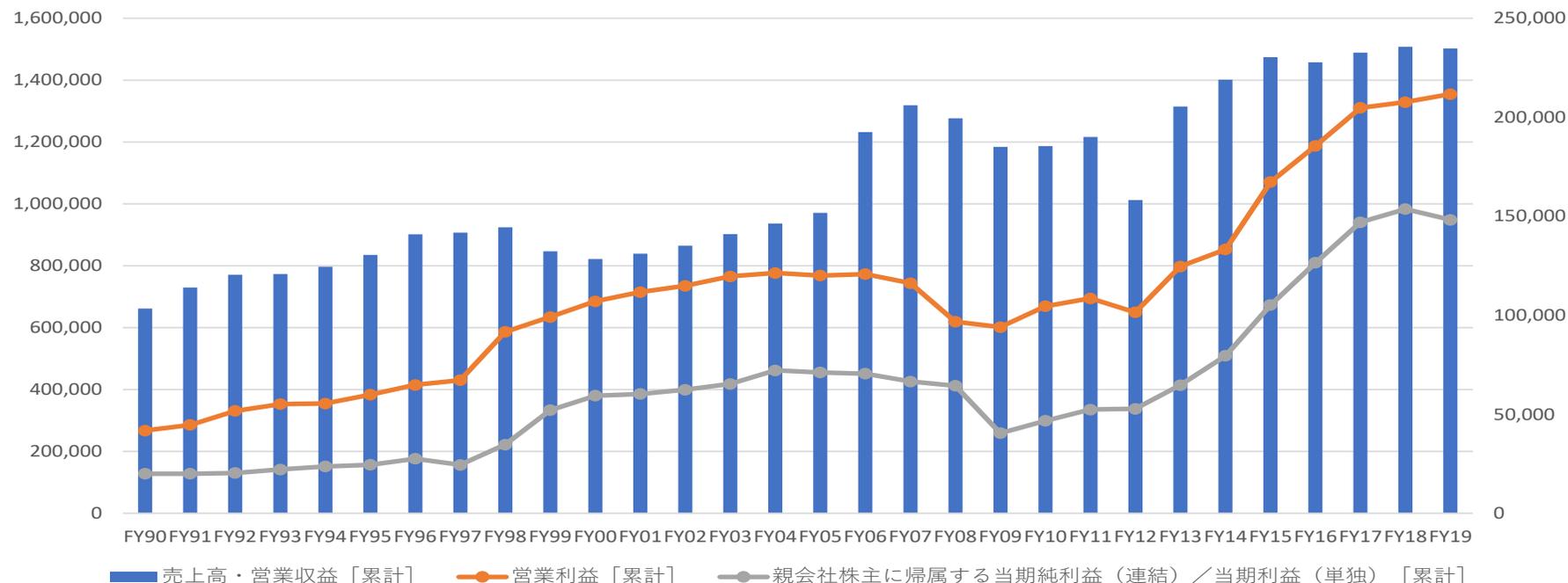
- 直接標準原価計算 1962年
- P&A(Profit & Advertisement)指標の開発 1970年頃
- ポートフォリオマネジメント導入 1974年
- キャッシュフロー経営導入 1980年代
- TCR（トータルコストリダクション） 1986年
- EVA導入 1999年
- （海外SAP導入 2003年）
- （国内SAP導入 2008年）
- （グローバルキャッシュマネジメント導入 2011年）
- （IFRS導入 2016年）
- （SAP Central Finance導入 2018年）

# 企業分析（財務スコア）

- 直近20年間で、売上で1.7倍、営業利益で2.8倍に。

業績推移

(百万円)

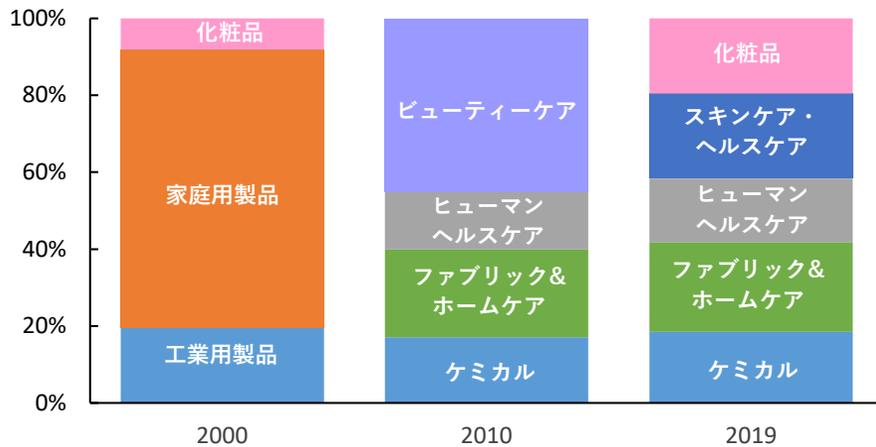


- 19年12月期まで30年連続増配中

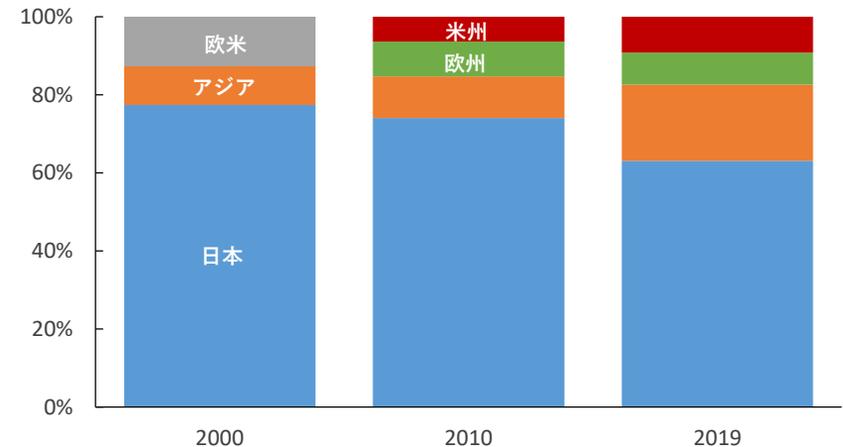
代表格が花王です。2018年12月期まで29年間、1株当たり配当を前の期比で増やし続けており、19年12月期も増配を見込みます。家庭用品は需要が景気に左右されにくく安定収益を得やすいと株式市場は評価しています。同社の株価は、増配を始めた1990年当時に比べてほぼ5.6倍の水準にあります。

- カテゴリ別構成比は、19年度現在バランスよくポートフォリオが組まれている印象。経年でも、カネボウの買収もあり化粧品の割合が上がっているものの大きくは変動がない。
- 一方、エリア別構成比はまだまだ日本比率が高いものの、アジアで順調に数字を伸ばしている全体としての海外比率を高めてきている（19年度現在、海外比率が37%）。

カテゴリ別構成比（売上高）



エリア別構成比（売上高）



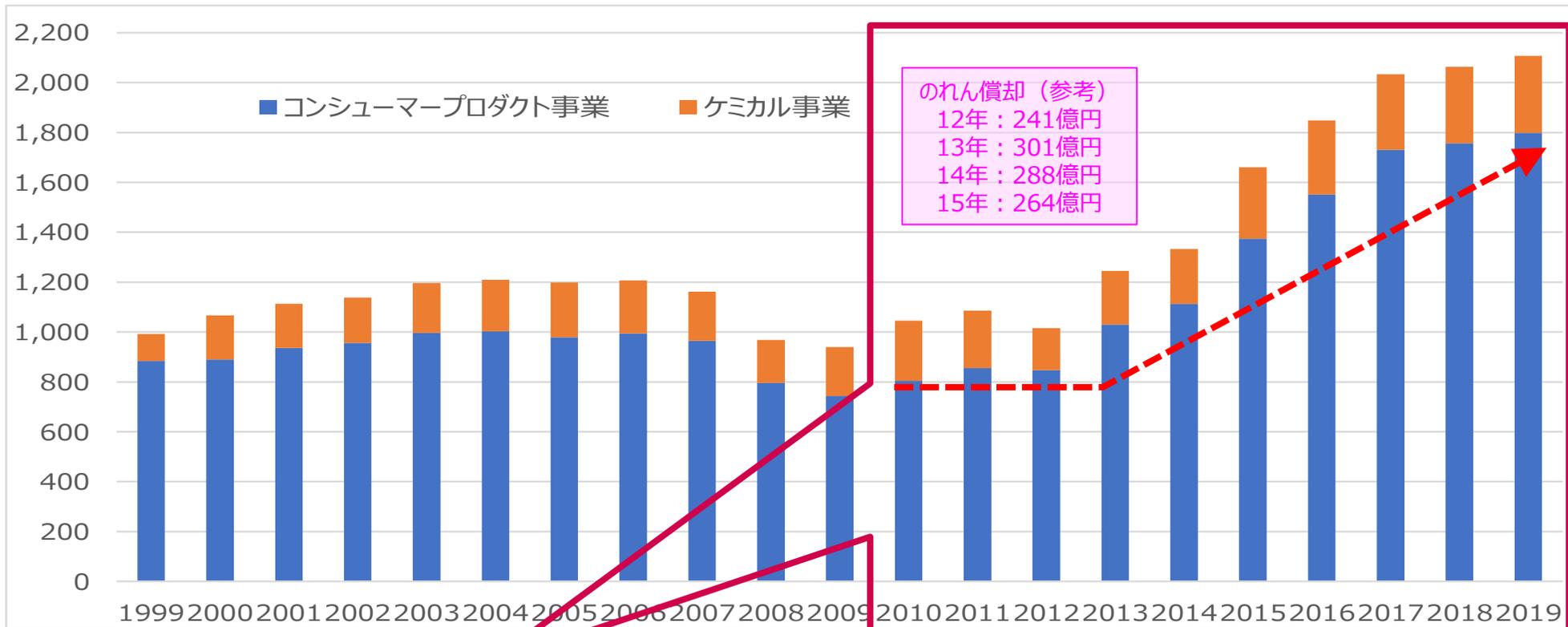
(百万円)  
\* 小計は重複除去前の数字

	2000	2010	2019
ケミカル事業	172,401	207,834	285,935
家庭用製品事業	632,423		
ファブリック&ホームケア事業		276,917	359,507
ビューティーケア事業		547,943	
ヒューマンヘルスケア事業		183,151	255,224
スキンケア・ヘルスケア事業			340,757
化粧品事業	70,889		301,547
小計	875,713	1,215,845	1,542,970

(百万円)  
\* 小計は重複除去前の数字

会計年度	2000	2010	2019
日本	673,455	918,499	947,096
アジア	86,175	131,698	293,388
米州		79,199	137,819
欧州		111,157	123,938
欧米	111,043		
小計	870,673	1,240,554	1,502,241

- 事業セグメントは日用品、化粧品等を取り扱う「コンシューマープロダクト事業」と、油脂製品、機能材料製品等を取り扱う「ケミカル事業」の大きく2つに分類
- ここ10年間はコンシューマープロダクト事業が大きく増益、主要製品別内訳を見ると、各製品群で増益となっているが、**化粧品事業の改善幅が顕著**であることが分かる



	2006年カネボウ買収			9ヶ月決算			IFRS移行			(単位：億円)
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
化粧品・ビューティケア	55	154	218	239	284	379	511	623	765	909
ヒューマンヘルスケア	153	146	115	169	219	334	259	345	279	172
ファブリック&ホームケア	597	555	514	622	610	661	781	762	712	718
コンシューマープロダクト外事業計	805	856	847	1,030	1,113	1,374	1,551	1,730	1,757	1,799

# 化粧品事業の収益分析（過去10年）

2006年カネボウ買収

9ヶ月決算

IFRS移行

(単位：億円)

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
化粧品・ビューティケア	55	154	218	239	284	379	511	623	765	909
ヒューマンヘルスケア	153	146	115	169	219	334	259	345	279	172
ファブリック&ホームケア	597	555	514	622	610	661	781	762	712	718
コンシューマープロダクト外事業計	805	856	847	1,030	1,113	1,374	1,551	1,730	1,757	1,799

①プレステージ	▲ 291	▲ 173	▲ 89	▲ 173	▲ 120	▲ 97	40	130	277	414
（内のれん・知財償却）	▲ 285	▲ 284	▲ 216	▲ 281	▲ 279	▲ 254	—	—	—	—
のれん等償却除き利益	▲ 6	111	127	108	159	157	40	130	277	414
②プレミアムマス・サロン	347	327	307	412	404	477	471	493	488	495
（内のれん・知財償却）	▲ 57	▲ 50	▲ 25	▲ 20	▲ 9	▲ 10	—	—	—	—
のれん等償却除き利益	404	377	332	432	413	487	471	493	488	495
化粧品・ビューティケア （のれん等償却除き利益）	398	488	459	540	572	644	511	623	765	909

## 【過去実績からの分析】

- 1996年～2005年頃に独自ブランド展開するも利益僅少
- 2006年カネボウ買収 のれん等負担大（280億円/年）
- 2016年にIFRS移行後はのれん償却無し→以後は減損判定（参考：2015年末時点のれん残高1,270億円）
- 2017年度はIFRS影響もなくなり急速に増益基調に転換

## 課題

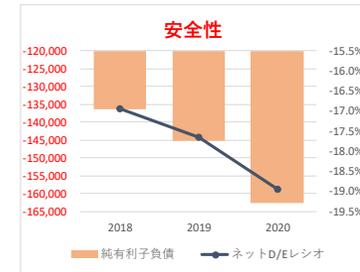
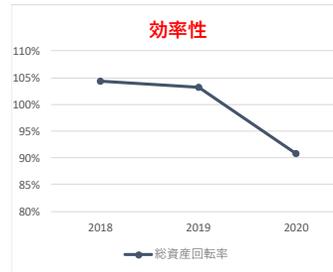
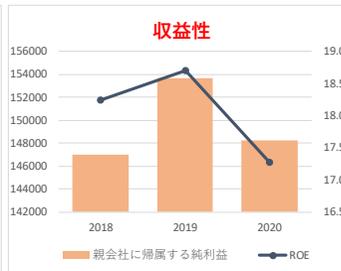
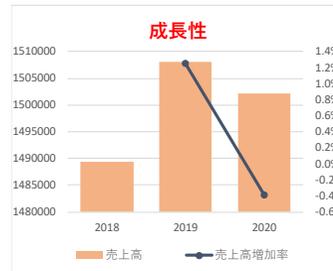
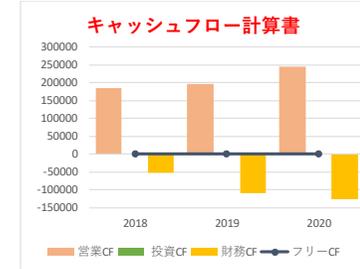
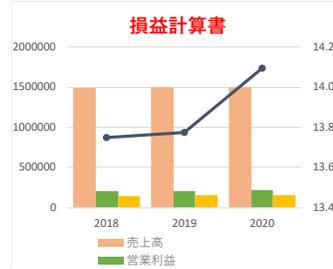
## 【決算説明会等で指摘される課題】

- 競合他社比でインバウンド需要捕捉不十分
- 国内は販促費用がかかる中価格帯が低収益
- ブランドの差別化、プレミアム戦略が見えにくい
- 四半期単位で10-12月に利益偏重傾向

# 財務サマリ (過去三年度)

- 高配当を維持しながら高いROEを実現。
- 効率性に関しては、CCCが40日強と短い。
- 安全性に関しては、純有利子負債額を近年減らしてきており、より強固なものに。

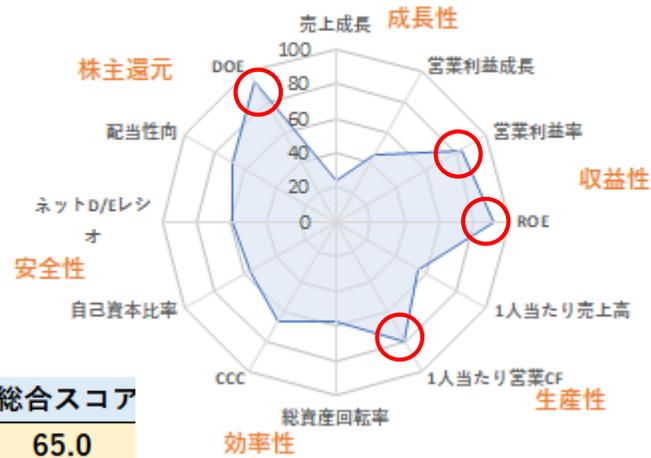
		2018	2019	2020
	<b>成長性</b>			
2	売上高	1,489,421	1,508,007	1,502,241
65	売上高増加率		1.2%	-0.4%
	<b>収益性</b>			
83	ROE	18.2%	18.7%	17.3%
11	親会社に帰属する純利益	147,010	153,698	148,213
	<b>生産性</b>			
95	1人当たり営業利益 (千円/人)	6,102	6,170	6,301
	<b>効率性</b>			
100	総資産回転率	104.3%	103.2%	90.8%
105	棚卸資産回転日数	80.5	84.4	85.9
106	売上債権回転日数	53.4	54.0	50.7
107	仕入債務回転日数	-63.0	-96.4	-95.6
108	キャッシュ化速度 (CCC)	70.9	42.0	41.0
	<b>安全性</b>			
112	ネットD/Eレシオ	-16.9%	-17.7%	-19.0%
48	純有利子負債	-136,414	-145,151	-162,540
	<b>株主還元</b>			
42	配当性向	36.9%	38.0%	42.2%
41	一株当たり配当金	110	120	130



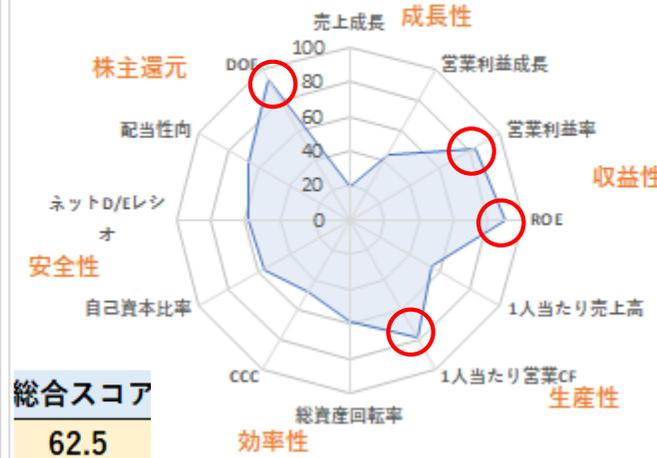
データ諸元 : <https://www.buffett-code.com/>

【花王】

財務分析スコア (2017年)



財務分析スコア (2018年度)



財務分析スコア (2019年度)



【競合他社の状況】

資生堂 (2019年度)



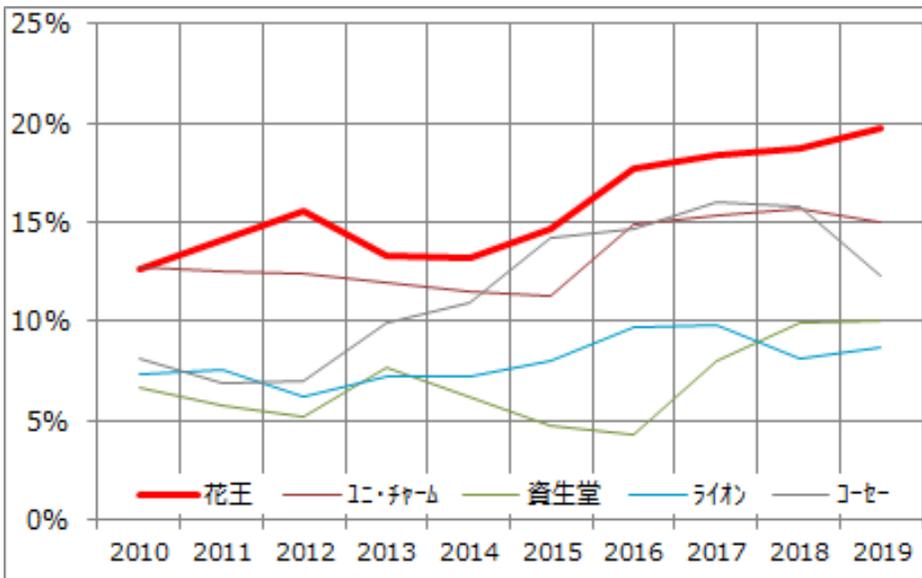
ライオン (2019年度)



ユニチャーム (2019年度)



## ①売上高営業利益率



### ◆営業利益率 (①)

✓ 日本国内競合ではTOPかつ続伸

### ◆粗利率 (②)

✓ 粗利率は化粧品競合（資生堂、コーセー）比では低い  
 ✓ 日用品競合ライオン対比では足元劣勢

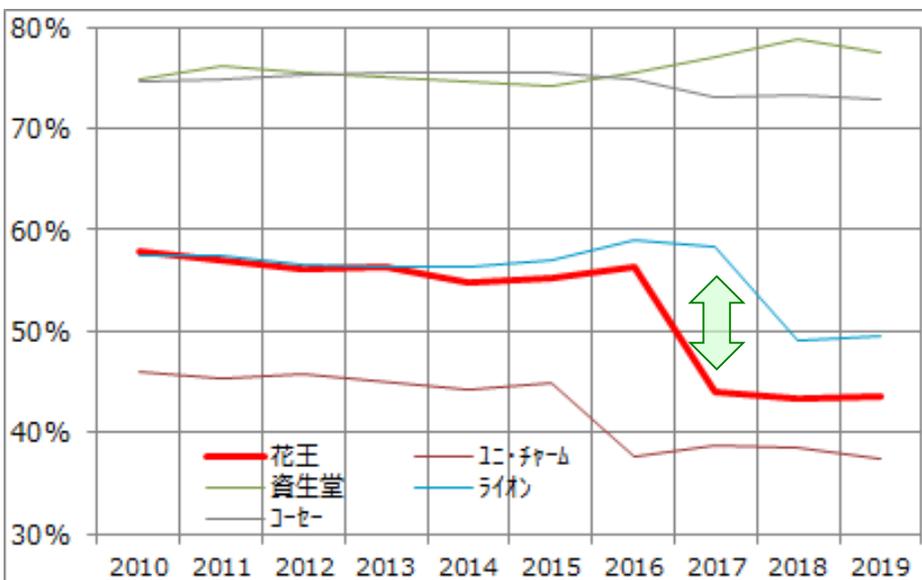
### ◆販管費率 (③)

✓ 化粧品は販管費が高い（業界特性と推察）  
 ✓ 売上高が伸びる中ほぼ毎年販管費率を改善させている  
 ※花王16年、ライオン17年よりIFRS適用

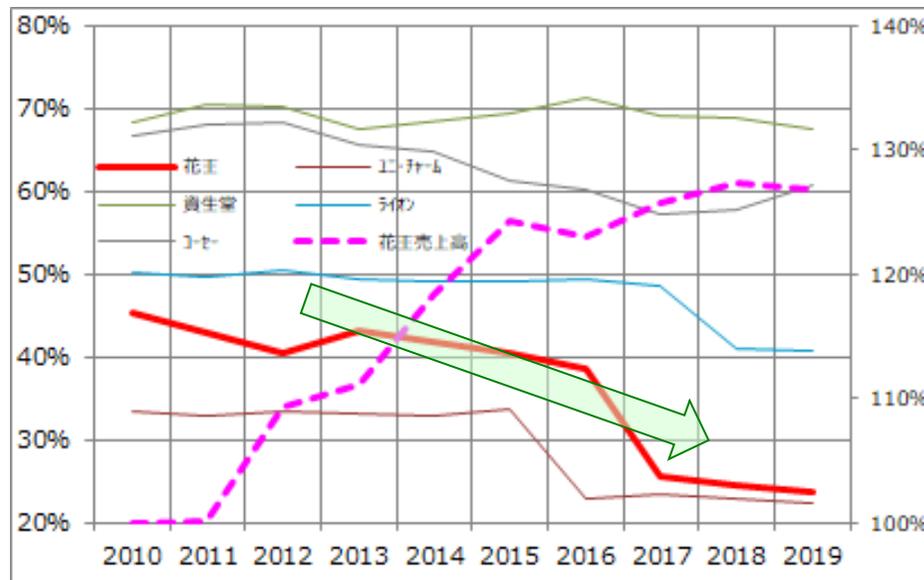
### ★売上高の4%を毎年研究費に充当

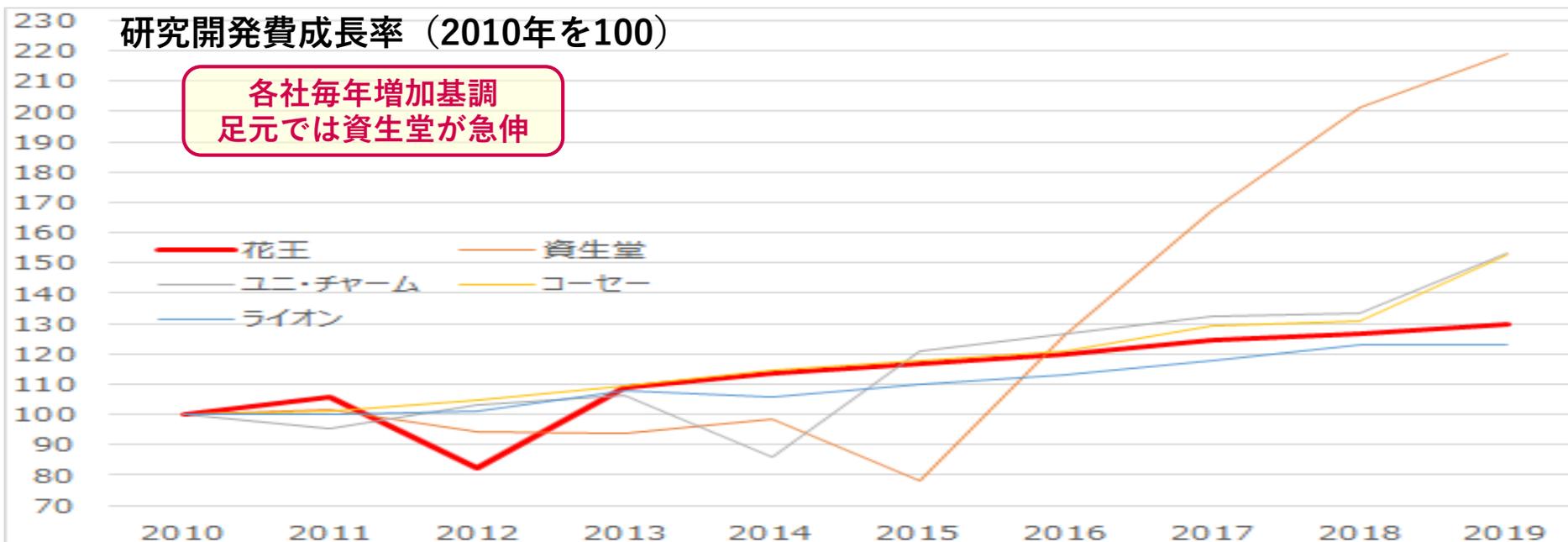
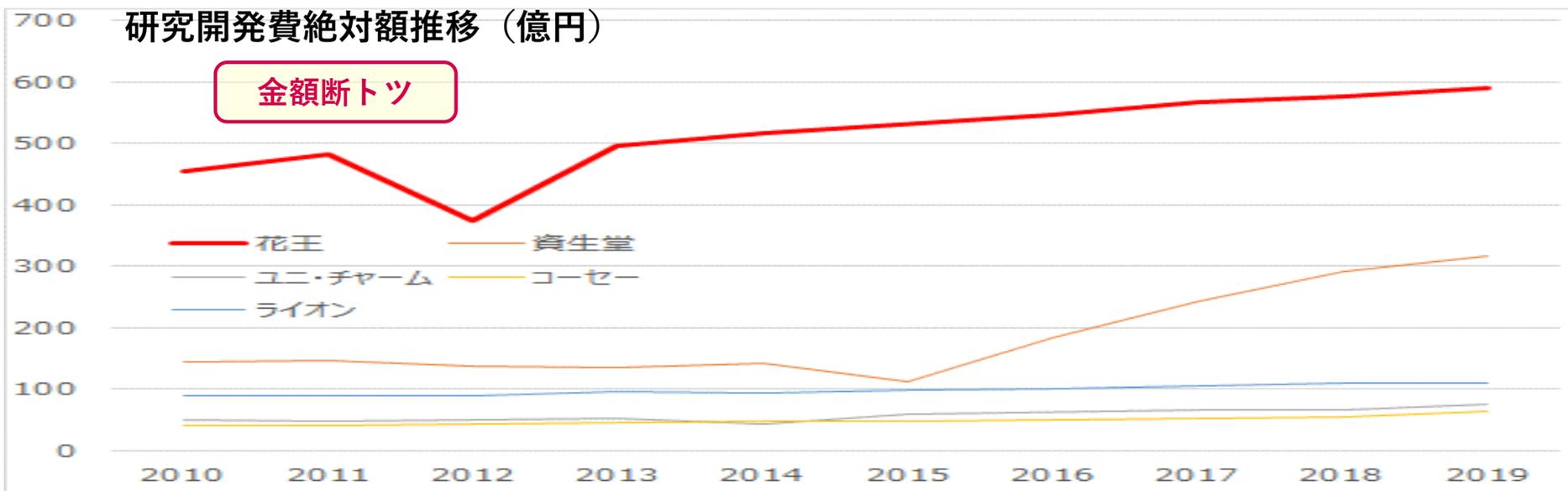
→ 研究経費を増やしながら販管費削減の秘訣

## ②売上高売上総利益率（粗利率）

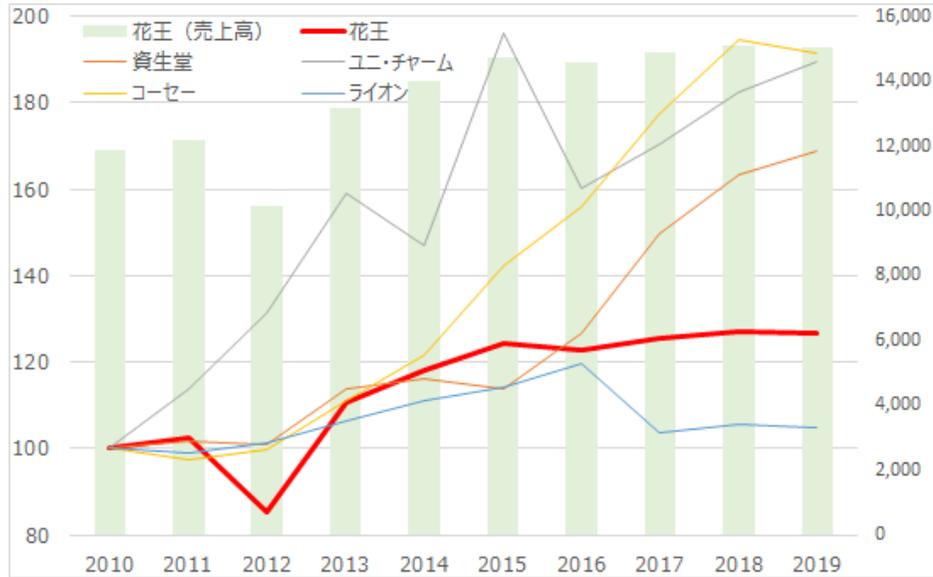


## ③売上高販管費率

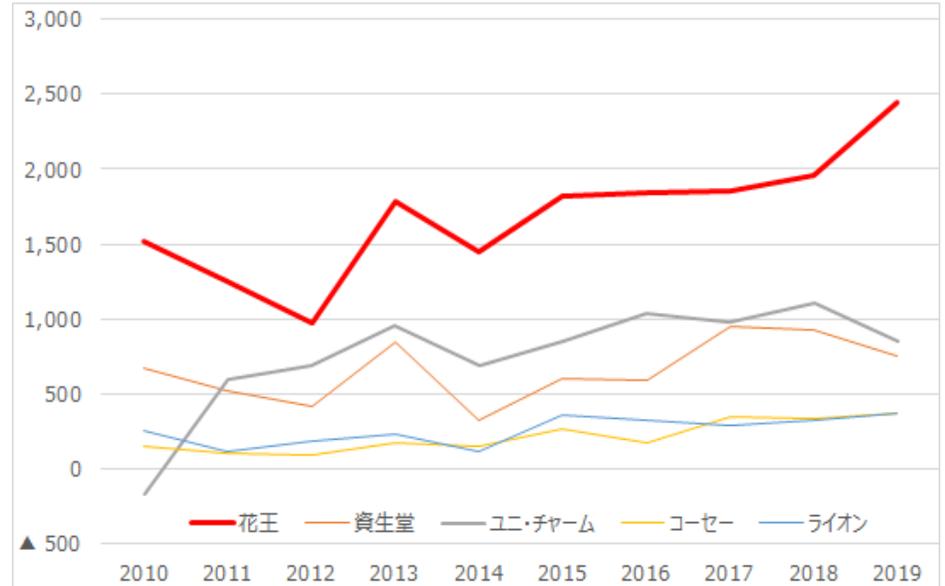




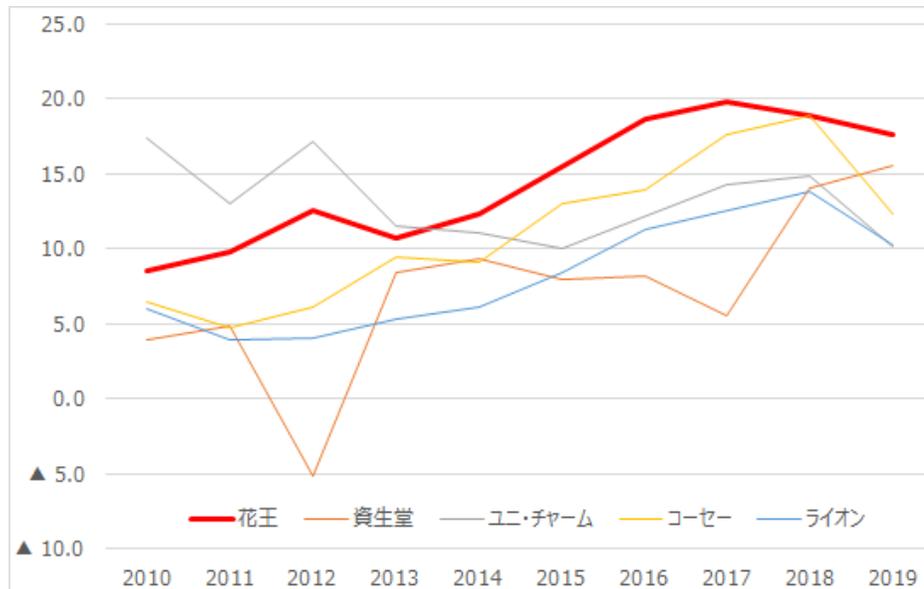
## ④売上高、成長率（2010年＝100）



## ⑤営業活動CF（億円）



## ⑥ROE (%)



### ◆売上高成長率（④）

- ✓ 売上高では他社を凌駕するも、伸び率が鈍化傾向
- ☞ 絶対額は小さいがユニチャーム、コーセーが急伸

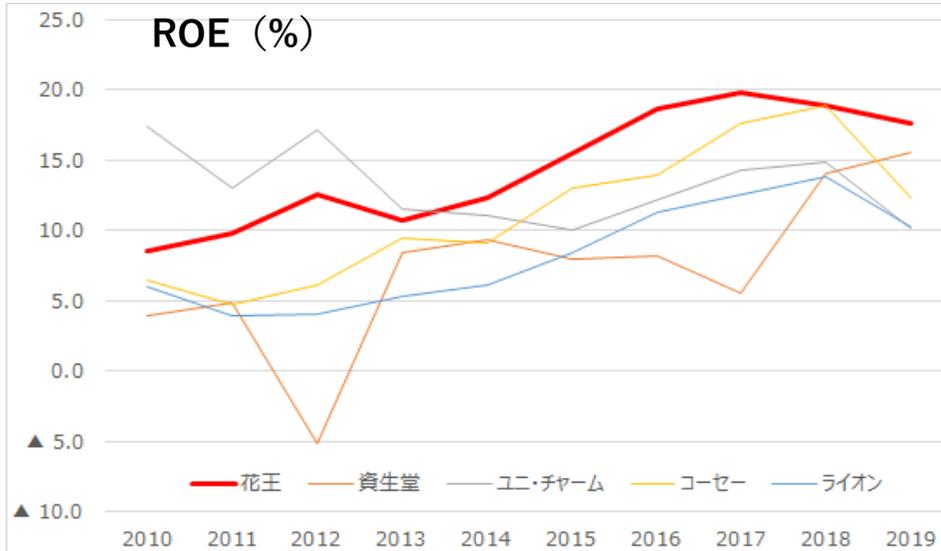
### ◆営業活動CF（⑤）

- ✓ 他社比圧倒的優位で、伸びも大きい
- ☞ 花王はコスト競争力によるものと推察（仮説）

### ◆ROE（⑥）

- ✓ 業界全体が改善傾向にある中でも花王優位
- ☞ 資本コストを意識した構造になっているかを確認

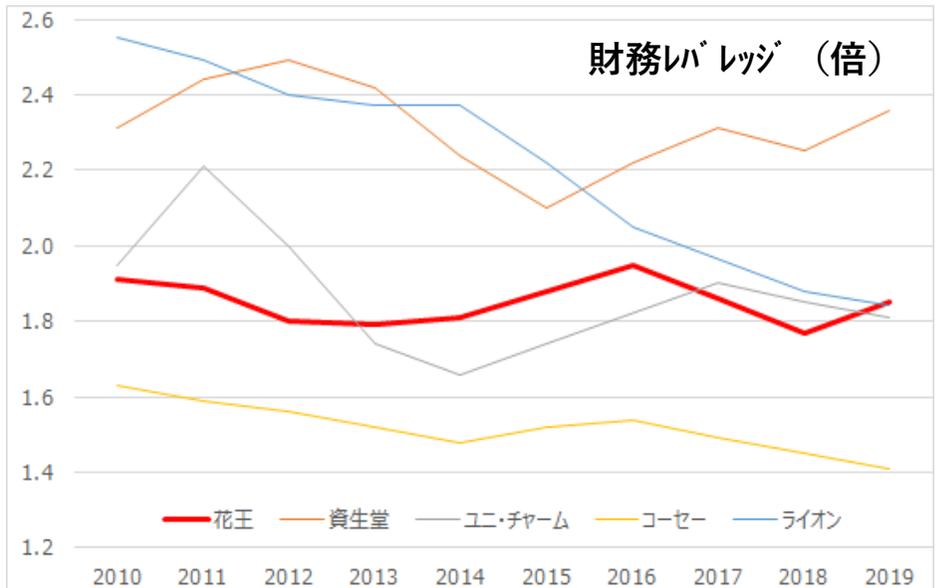
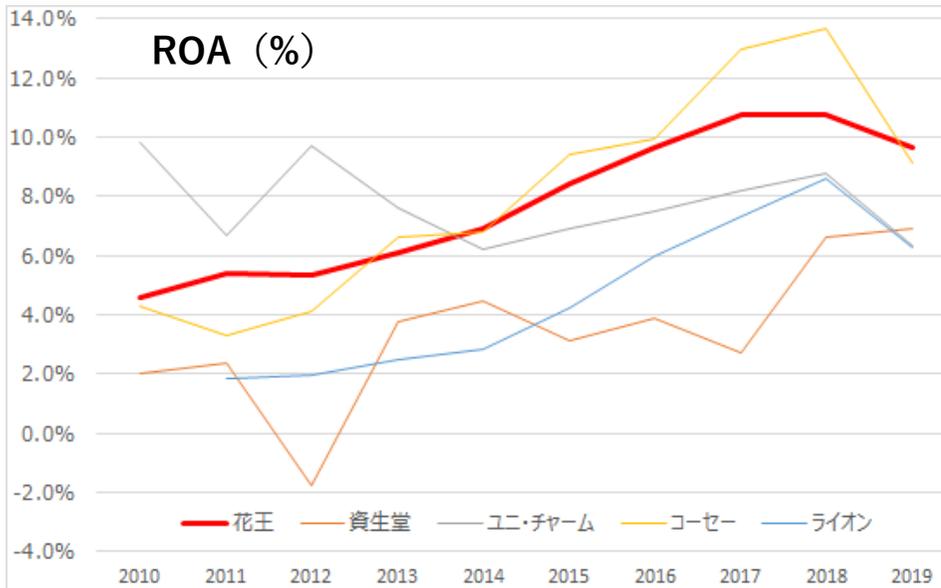
★一定の規模以上となり成長はやや鈍化傾向にあるが、CF、当期利益が伸びていることが分かる



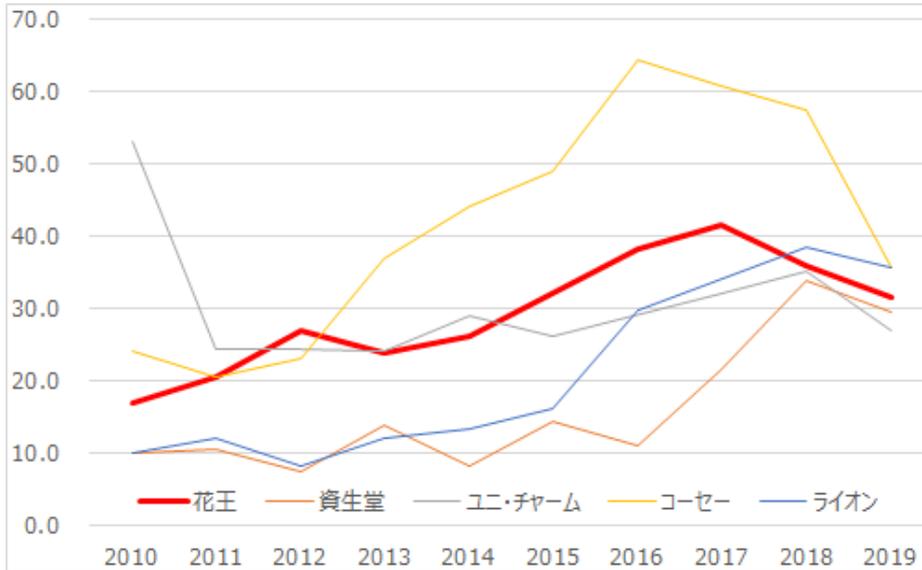
**◆ROEの分解**  
 ✓ ROAはほぼ業界TOPクラス  
 ✓ レバレッジ比率は高くない

★既に20%近いROEを達成しており、これ以上ROEを向上させる必要性があるか？  
 ・・・・十分ではないか

★財務体質は強く、もう少しレバレッジを効かせた今後の成長投資を採ってもいいのではないか



## ①ROIC



### ◆投下資本利益率 (①)

- ✓ コーセーには劣るが**高い生産性**
- ☞ 日用品競合（ライオン、ユニチャーム）が改善追随

### ◆売上債権、棚卸資産回転日数 (②)

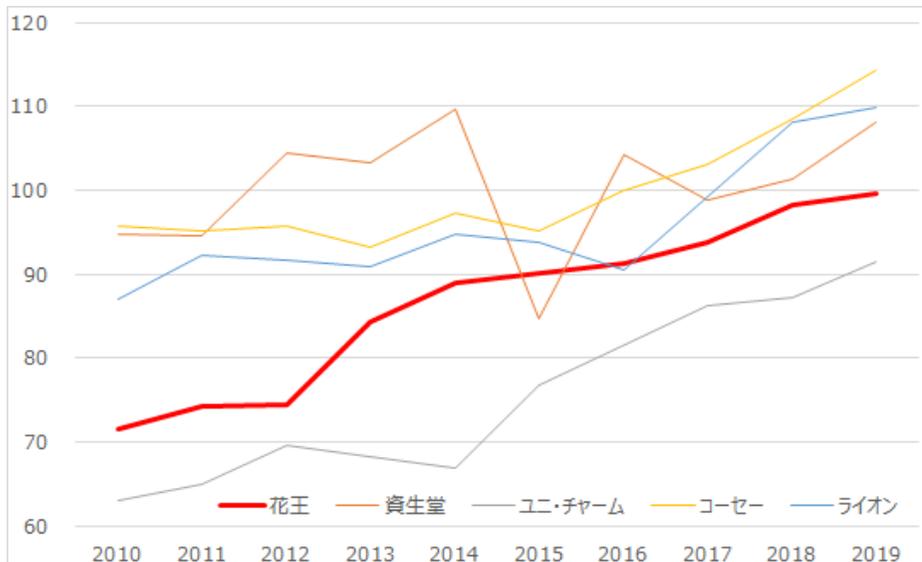
- ✓ 業界全体が**悪化傾向**

### ◆固定資産回転率 (③)

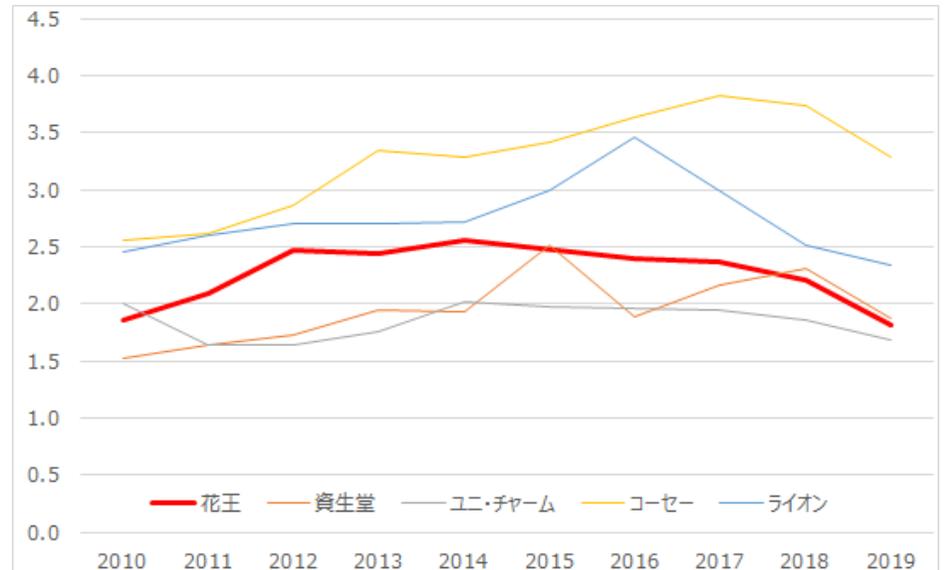
- ✓ 花王は漸減傾向にあり

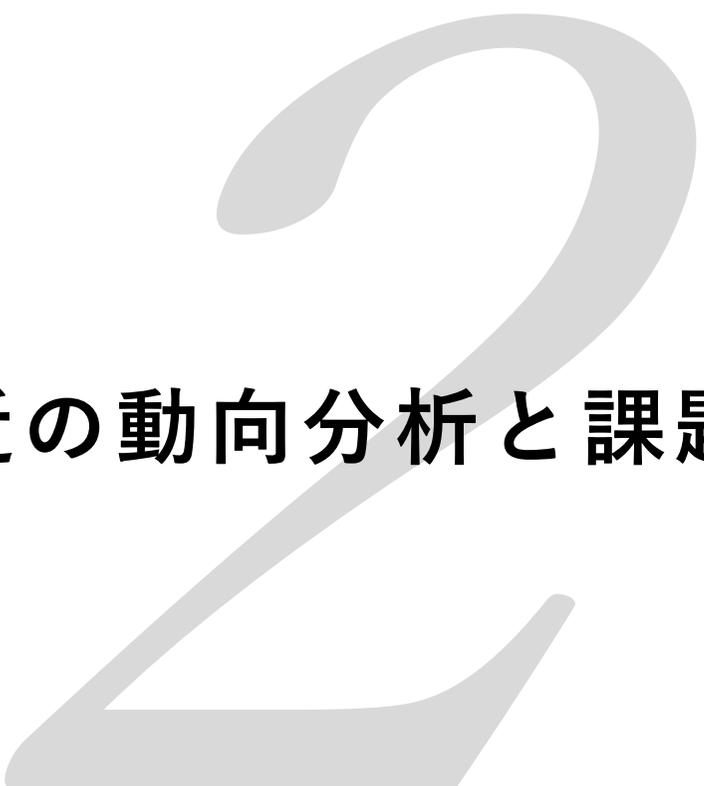
★花王はまだ資産効率の向上余地があるのではないか

## ②売上債権 + 棚卸資産回転日数



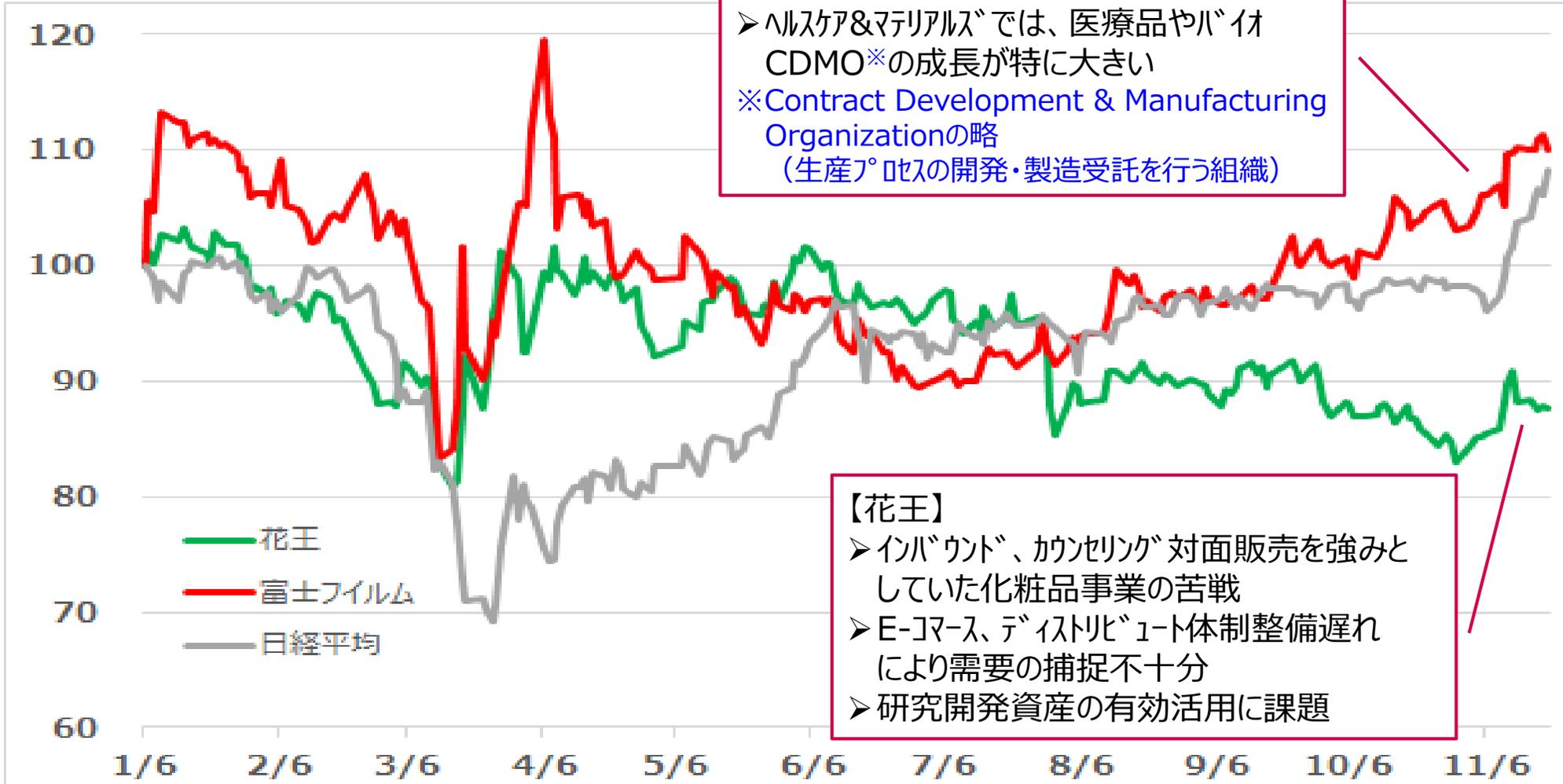
## ③固定資産回転率





# 直近の動向分析と課題把握

【2020年1月6日終値を100とした株価推移】



【富士フィルム】

- ▶ イメージング、ドキュメントはコロナで苦戦するも、成長の柱としていたヘルスケア事業が貢献
- ▶ ヘルスケア&マテリアルズでは、医療品やバイオ CDMO※の成長が特に大きい

※Contract Development & Manufacturing Organizationの略  
(生産プロセスの開発・製造受託を行う組織)

【花王】

- ▶ インバウンド、カンパリング 対面販売を強みとしていた化粧品事業の苦戦
- ▶ E-コマース、ディストリビュート体制整備遅れにより需要の捕捉不十分
- ▶ 研究開発資産の有効活用に課題

日経平均を上回って推移する富士フィルムに対し花王の苦戦が顕著に・・・コロナ以降の成長戦略

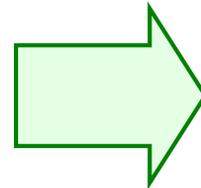
2006年カネボウ買収	IFRS移行				
	2015	2016	2017	2018	2019
化粧品・ビューティケア	379	511	623	765	909
ヒューマンヘルスケア	334	259	345	279	172
ファブリック&ホームケア	661	781	762	712	718
消費者プロダクト外事業計	1,374	1,551	1,730	1,757	1,799

①プレステージ	▲ 97	40	130	277	414
（内のれん・知財償却）	▲ 254	—	—	—	—
のれん等償却除き利益	157	40	130	277	414
②プレミアムマス・サロン	477	471	493	488	495
（内のれん・知財償却）	▲ 10	—	—	—	—
のれん等償却除き利益	487	471	493	488	495
化粧品・ビューティケア （のれん等償却除き利益）	644	511	623	765	909

2020年		(単位：億円)			
	'20/1-9	'20/1-3	'20/4-6	'20/7-9	
化粧品・ビューティケア	340	114	79	147	
ヒューマンヘルスケア	87	51	30	5	
ファブリック&ホームケア	566	153	180	233	
消費者プロダクト外計	993	318	289	385	
(内訳)					
	'20/1-9	'20/1-3	'20/4-6	'20/7-9	
化粧品	▲ 72	1	▲ 50	▲ 23	
スキンケアケア・ヘアケア	412	113	129	170	
化粧品・ビューティケア	340	114	79	147	
(参考)					
ケミカル事業	207	78	66	63	

## 【2020年度の概括】

- 化粧品のマックスを好調な衛生関連（スキンケア・ヘアケア）でカバー
- 化粧品は日本が低迷（元々インパクト需要に期待する構造）  
※化粧品は固定比率が高く、売上減少が直撃する構造
- コロナ禍でも中国、欧州はEコマース（売上構成比70～75%）でカバー  
一方日本は同10%程度で、対面販売の減少影響が大きい  
→百貨店のキャンセル販売を早々に停止
- 紙おむつ等のヒューマンヘルスケアは1Qtに「買い溜」需要が発生  
2Qt以降家庭内在庫取崩しが影響し低迷
- 衛生関連は海外の規制対応等で需要取込みが不十分（中華圏で一部、欧米展開なし、東南アジアは展開規模僅少）



## 【構造改革に向けた課題】

- ◆化粧品
    - ・美容部員の採用抑制と効率的配置（固定費低減）
    - ・ブランドの整理、統廃合（ブランド浸透力の強化）
    - ・新商品投入時期調整（効率販促によるコスト低減）
  - ◆衛生関連
    - ・海外現地生産による本格的な現地販売
  - ◆全般～最近3期連続で期初業績予想を下回る
    - ・国内外Eコマース、ディストリビュート体制の整備
    - ・研究開発資産の効果的投入（世界に向けて）
- ☞世界の競争を意識した目標設定が要求される

- ウィズコロナ銘柄として期待もあったが、ファブリック & ホームケアの好調に比して「化粧品」の業績が厳しく、足元では売りが先行。



- 花王が28日に発表した2020年1～9月期の連結決算（国際会計基準）は、営業利益が前年同期比20%減の1200億円だった。ハンドソープ「ビオレ」などの販売は伸びたが、化粧品が苦戦して全体では減収減益となった。売上高は9%減の1兆52億円。セグメント別では化粧品事業の落ち込みが大きく、売上高は25%減の1606億円だった。新型コロナウイルスの感染拡大で外出自粛が広がり、化粧品をする機会が減少している。昨年に消費増税前の駆け込み需要があった反動も出た。 ※10/28日経新聞
- 海外のライバルと比べると稼ぐ力は低い。花王の過去5年間の売上高EBITDA（利払い・税引き・償却前利益）率は平均17%。一方、QUICKファクトセットによると、仏ロレアルは22%、P&Gは27%と開きがある。高収益の商品や新規事業を生み出せていないことが一因とのこと。 ※10/26日経新聞

化粧品は、寡占化が進まないという産業の特殊性や対面販売が困難になるという直近の環境変化によって、花王らしい強みを発揮しづらいセグメントになってしまっている。

### 「化粧品と日用品は市場の構造が違う。ブランドも最低限、3つ必要。」

- 化粧品は市場が寡占化されていない。「メーカー」ではなく「ブランド」で選択される。車みたいなもの。
- 化粧品では、どんなに良いブランドでも市場の3%程度しかシェアを取れない。金額にして1,000億円程度。人気も3年程度しか続かないので、入れ替えが必要。化粧品をやるには最低限3つブランドが必要。

### 「化粧品の原価率は安い、マーケティングコストが高く、難易度も高い。」

- 化粧品のコスト構造は、原価率25%程度が平均（16.3%の会社もある）。だいたいその半分がホントに中身（の材料）にかかっている原価。残りは石油由来の容器。化粧品といっても、中身はほとんど水みたいなもの。
- 花王とライオンの差は、「マーケティング費用」。ライオンはここが高い。化粧品は売り上げの25~30%は広告費に。マーケティング費用が減ると売上が上がりず沈没する。資生堂のマーケティング費用には美容部員代が入っている。維持しないと化粧品は売れない。バランスが重要。
- マーケティングのプロがいない会社は化粧品やってはダメ。原材料が良くてもダメ（実は花王はここが弱いとの指摘）。日用品は競争がゆるくなればなるほど、儲かる。日用品と化粧品はマーケティングコストが大きく違う。



佐藤アナリスト

### 「花王とカネボウには買収シナジーはすごくある（+あった）。」

- 実は花王とカネボウには、技術シナジーがすごくある。花王のせっけん。実は花王の祖業は洗剤ではなく、フェーシャルケアである。当然そこに技術も持っている。応用したい技術もある。突き詰めて消費者にいいものを出したい、という思いはある。
- カネボウに関しては、せっかくいいものを買収したのに生かせなかった。法改正で再販指定が外れ資生堂の組み立てた定価販売モデルが崩れてきてディスカウントが始まった。ドラッグストアが出てきて主戦場に。ドラッグストアから見ると、花王のラインナップはソフィーナだけ？となる状況。そこで花王はドラッグストアの品ぞろえとしてもっと商品を持っておきたかった。そこでカネボウを買った、というのが経緯。ただ、その後マーケティングを花王がやってしまったのが問題。マーケティングのトップを花王がやってしまった。これは良くなかった。最近やっとよくなってきた。マス戦略を取ったのが失敗。

化粧品は、寡占化が進まないという産業の特殊性や対面販売が困難になるという直近の環境変化によって、花王らしい強みを発揮しづらいセグメントになってしまっている。



山本氏

## 「化粧品は、ビジネス環境が変わってきた。」

- 化粧品事業については、ビジネス環境が変わってきた、対面販売（デパートや店舗販売）が中心だったが、ドラッグストアが重要になるなどチャンネルが変わってきている。事業環境の変化が激しい。
- 化粧品は人件費が大きい、人をかければ売れていた。ここが大きく変化してきた。さほどうまくいっていないように見えるのは、カネボウの美白化粧品のクレーム問題（白斑問題）も一因。カネボウは花王との関係で、やはり統合化が難しい。カラーの化粧品、メイクアップ、アイシャドウとか、色物強いのがカネボウ。ファッション的。花王は基礎化粧品が強かった。お互いよいシナジーがある、という考え方でM&Aを実行したが、環境変化の激しさが与件を変えている。

## 「ブランドの再編にも課題があったが、デジタル化の遅れも大きな問題。」

- かつて、カネボウと花王で49ものブランドを持っていた。それぞれ位置づけが明確ではなかったので、新グローバルポートフォリオとして「グローバルのG11」「日本を中心としたR8」に集約。美容部員を通して販売するカウンセリングブランドと、お客さんが自分で選択するセルフブランドに再編した。少しずつ売上と利益は伸ばし始めることができた。
- 新型コロナの後、中国がいちはやく回復したが、日本ではまだまだ課題が多い。過去はブランドの再編に課題があったが、現在ではデジタル化の遅れも大きな問題になっている。Eコマースチャンネルへ販売がシフトしておりその対応とデジタル化が必要と認識している。半年で一気にデジタル化を進めているような状況。販売手法を消費者により近づける。これからは、直接、個人個人に働きかける形にすべきだと認識している。

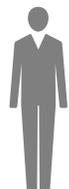


加藤氏

新型コロナを経て急速に消費者のデジタルシフトが進む中、国内外問わずEコマースへの対応が急務に。また、紙おむつを中心に競争が激化する中国市場では、現地生産で現地消費者にあったプレミアムの形を実現することが課題。

**「デジタルやAIを使いながら販売手法を刷新するのは喫緊の課題。」**

- 最近では、デジタル、コロナへの対応でEコマースシフトが急速に進む。お客さんの買い方・選び方が大きく変化。これまでのビジネスモデルを、デジタルを活用し、Eコマースで購入するお客様に合わせた販売の仕方に変えていく必要があると認識している。
- 市場や流通のボーダレス。海外の人が日本のものを買う、日本の人が海外のものを買うなどして、世界中のデータが蓄積。デジタルやAIを使いながら販売手法を刷新するのは喫緊の課題。



加藤氏

**「中国の工場で、中国の方に合うような“プレミアム”なものを」**

- 化粧品の課題は、もっとEコマース、デジタルを使った売り方をしなければならないという点。国内での課題が今多い。海外はまだまだこれから。中国で好評なのは、スキンケア商品。海外、メイク品になると競合ブランドが多い。花王のスキンケア技術で海外展開図れる余地があると考え。あと「売り方」。もっとうまくやりたい。
- 紙おむつは、一時期中国で、ジャパンプレミアムがもてはやされた。“日本”のメリーズ。だが、その後中国のローカルメーカーがそれなりにいい品質のものを作ってきてしまった。価格競争が激しい。従来のような売上が見込めない。中国の工場で中国の方に合うようなプレミアムなものを作っていけるような計画をしている。

A large, light gray, stylized number '3' is centered on the page. It has a thick, rounded stroke and a slight shadow effect.

# 強みの源泉

研究から生産、マーケティングまですべてのバリューチェーンが一气通貫し、組織の形にまで落とし込まれているのが花王の特長。この特長を生かす「**管理会計に裏打ちされた真のKPIマネジメントの“不断の継続”**」が花王の強みの源泉になっていると考えられる。以下の三点がそのポイント

1.

日用品の産業構造を背景とした、工場経理における**原価管理の徹底**

2.

経営環境に応じて刷新しながら継続してきた部門横断活動としての**TCR**

3.

原価管理を企業価値に結び付ける**EVA/ESG経営**

そもそも日用品は、国内で早くから国際競争に巻き込まれ、継続的なコストダウンを求められる産業構造にあった。この中で、経理が高いプレゼンスを発揮してきた。

### 「日用品は最終的に寡占化する産業。」

- 産業構造。日用品は人口が増えなくても「一人当たりGDPが増えると伸びる業界」。販売数量も増える。日用品や化粧品が「少子高齢化で市場は伸びない」という経済産業省のレポートは間違っている。
- 花王の原材料の半分は「植物油」。植物油は分解化学。石油と違ってサステナブルな原料であり、石油から製造するよりコスト安。ただ、日用品は100~200億規模の結構ちゃんとしたプラントが必要。売っているものは高々数百円。化学産業は最初は赤字。先行しないと勝てない。なので、日用品は最終的に寡占化する業界と言える。
- 新興国でも最後は寡占になる。そこそこの利益率で各社が離脱するまでにシェアを上げておけば、最終的には勝てる。

### 「日本は世界で一番日用品が安い市場。花王は、国内でずっと国際競争にさらされ続けてきた。だからコストダウンの意識が高い。」

- P & Gはアメリカ国内で十分な需要があったため基本は自国内で発展させる戦略。加えてシェア持っているのは米軍があるエリア。地政学要因がある。よく花王が海外進出に弱い、と言われるが、遅れたのではなく、難しい、という視点。競争をしかける、というのが難しい。国内を守るのに必死だった。
- 日本は世界で一番日用品が安い市場になった。日本は元々ライオンが高いシェアを有している中でP&Gの攻勢もあり、世界で日用品の価格が一番安くなった。もうこれ以上まで下がらない価格まで来てアベノミクス前に止まった。なので「コストダウン意識」が花王は高くなってきた（ずっと高い会社であり続けた）。海外には出ないけど、ずっと花王は結果的に国内で国際競争をしていた。グローバルでの競争を常に意識して戦ってきた。



佐藤アナリスト

### 「技術系が多い会社だったので、伝統的に経理が会社の数字を守る社風であった」

- 過去から優れた経理系の人が出て、昭和20年代の厳しい経営状況を乗り切ってきたこともあり、伝統的に経理が会社の数字を守る、という社風ではあった。技術系が多い会社だったので経営の羅針盤的なところではあった。過去のCFOは経営に対して提言をしてきた。



山本氏

こうした産業構造の中で不断のコストダウンや投資機会の創出を通し、「増益に執着する社風」が磨かれてきた。

**「販社を自前で持っていることはすごくコストダウンにつながっている。」**

- 花王以外は卸を使っている。花王は、地方の地元卸とかにも入れてきて、直販システムを入れてきた。25万点の商品を扱う。花王は需要予測を自前でやっている。様々な基準が明確。無駄がない。物流費に関しては3%と非常に小さいので開示がない（=0.0%）。ライオンだとこれが5.7%。amazonともパートナーシップ契約ある。卸は翌日持っていく、というのが大事だが、これを何十年も花王はできている。物流が自前のような感じ（→実際自前ではないとのことだが物流費が安くできているのは間違いない）。世界だと卸や代理店とつなげなければならない。世界だと少し違う。花王は、ダイレクトにお店の情報がわかる。提案力の差が出てくる。花王カスタマーマーケティングを作ったことは大きい。



佐藤アナリスト

**「EVA、TCRが残ったのは、増益に執着する経営の伝統にある。」**

- 99年4月に本格スタート（4つのM）。その後、日本でもEVAが脚光を浴び、EVAなら花王、ともてはやされた。00年4月には海外子会社に導入、となった。ただ、導入から1~2年後には熱が冷め始める。例えば、月次EVAはやめた。プロセス指標ではない。事業別EVAもトーンダウン。共通資産の配賦どうする？という本質ではない議論になっていったため。
- EVAが残った理由は企業文化＝増益に執着する経営の伝統にある。それが継続的改善活動、30年以上のTCR活動にもつながった。渡邊元副社長（=実質CFO）は、1円でも毎年着実に増収増益を達成することが重要であり、それが企業の安全保障になる、と言ってきた。花王の経理のかなりの部分で渡邊副社長が確立に貢献している（キーマン）。こういう人がいたこともEVAが残った理由。2点目は、意識が下がっても最低限継続。投資評価、連結、開示、EVA担当役員（公式なタイトル）、役員のエVA連動賞与があった。3つ目は事業特性としてEVAに向いている。消費材で大きな変化が少なく、長期的改善の効果が出やすい。花王は以前にフロッピーディスク事業（700~800億円の売上で、かなり大きい事業）をやっていたが、フロッピーからディスクに変わり、配信に変わりと変化が早く、投下資本が大きく資本コストもかかる事業。これはEVA導入前だが撤退した。



山本氏

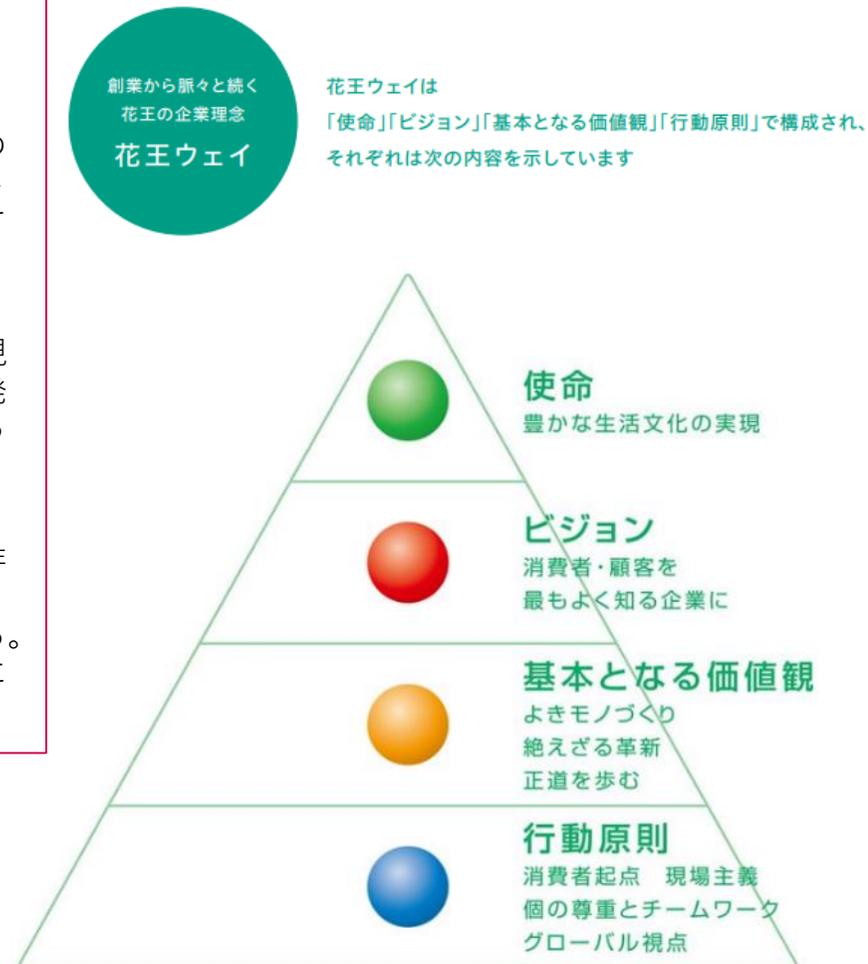
- 「花王ウェイ」は世界中の社員に深く浸透。「花王ウェイ」に立ち返って考え、判断することを続けることは、花王らしい強みを発揮し続けることができる原動力になっている。

「『経営と現場の一体感』『マトリックス』『全体最適』といったものがうまく機能するよう実現できているのは『花王ウェイ』が非常に大きい」

- 海外のEコマースプラットフォームは、いかに商品を早く安く売って、消費者の関心を引き寄せるかというところを重視する。花王が重視するのは、消費者が本当に欲しくなる商品をどう作れるか。これには、プラットフォームからは驚かれるが、じっくり話していくと、彼らにもわかってもらえる。正道を歩む。インテグリティ。これを非常に大事にしている。花王ウェイは世界中の社員に深く浸透。
- 研究開発、マーケティングが高く評価されているもの、徹底した消費者視点で消費者ニーズをくみ取り、それを研究開発部門の本質研究で商品開発に繋げ消費者に届ける。このような取組みも「花王ウェイ」が下地となった、全社員がひとつの方向に向いている結果。
- (個人的な意見でもあるが)「経営と現場の一体感」「マトリックス」「全体最適」といったものがうまく機能しているのは「花王ウェイ」が非常に大きいのではないかと考えている。全社員がひとつの方向を向ける。全体最適、横串、コミュニケーションが花王ウェイには明文化されている。若い頃はあまり感じるものはなかったが、海外現法や部門長という立場になるといろんな判断を求められる時に悩む。その際によりどころになる。



加藤氏



- 工場経理における原価管理については、花王独自のユニークなマネジメントというよりは、標準原価計算・管理の王道をまさに「愚直」に追究し続けている点にある。それにより本来は難しい新製品の標準原価の算定においても、類似製品の実績をベースに製造工程や使用設備、必要な人員を見積もることが可能に。

## 【花王工場経理の原価管理】

参考) 花王の経理パーソンになる (中央経済社)

### 原価・利益意識の醸成

- 入社1~2年目の社員が原価管理や予算管理を含む原価計算業務を担当し、入社後間もない段階から原価・利益意識が醸成される業務割り当てであること
- また、三現主義（現場を足を運び、現物を見ながら、現実に即した問題解決を実施するという考え方）を体現した原価管理が徹底されている。

### × 間接費の配賦計算

### ○ 固定費の配賦計算

- 「直間区分」による配賦ではなく、工場になじみのある「固定変動区分」による配賦
- また、製造固定費を製品に配賦
- 積極的な固定費配賦のためのコミュニケーション

### マンアワー比率を用いた配賦計算

- 固定費の配賦基準として、間接部門の人員が各部門にどれだけ労力をかけているか、その稼働割合で労務費を按分し配賦する形に（予算策定時に比率を決定）。

### 特長のある変動費計算

- ①直接原価計算では、通常直接材料費を「消費単価×消費数量」算定するが、花王社ではこれを実際消費量の代わりに「理論数量」と「歩留率」から標準数量を算出。②変動費として捉えるのは「直接材料費」と「直接経費」のみ。労務費は固定費扱いに。③変動費差異を追いながら進捗管理することで数量情報と会計情報を統合。

### 目的に応じて複数の原価計算手法を採用

- 実際原価計算は財務諸表作成を目的とする場合には適格的だが、原価管理を目的とする場合には不適合なため「標準原価計算」を採用（利益計画との対応は、標準原価計算のほうが図りやすい）。
- また、全部原価計算は販売量・原価・利益の関係性を把握しづらいため、「直接原価計算」を採用。

### 工場内での円滑なコミュニケーション

- 原価検討会の開催
- 実際原価と標準原価の乖離が発生した場合は工場全体でその原因を探求する風土がある。

## ② 経営環境に応じて刷新しながら継続してきた部門横断活動としてのTCR 43

- TCR活動は「経営に直接貢献する革新活動」「現場の工夫を盛り込んだ全員参加型活動」「全体最適な革新活動」を継続的に実施するもの。経営環境の変化と経営方針に合わせてコンセプトを刷新。
- 企業文化である「花王ウェイ」がそのまま体現された活動体として部門横断で長続きする仕組みが出来上がっている。

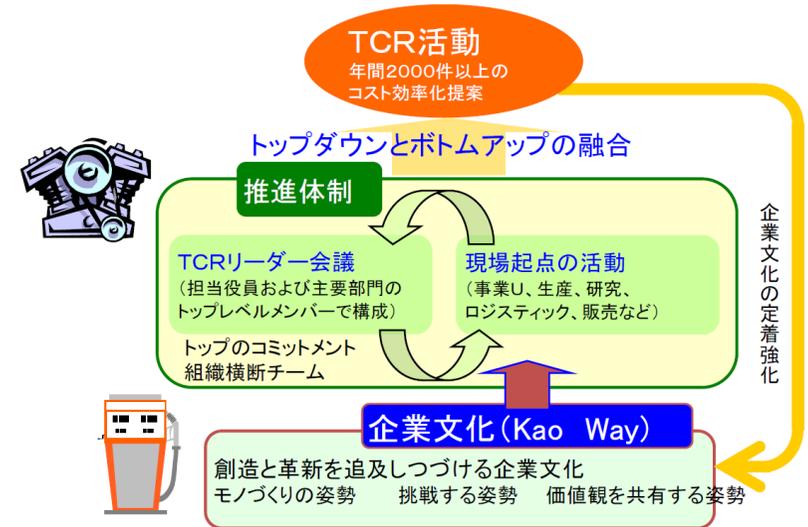
### 花王のTCR活動の変遷

#### 経営環境の変化と、経営方針に合わせてコンセプトを刷新



### TCR活動の推進サイクル

自然と磨かされる  
こころ豊かな毎



Copyright © 17 Kao Corporation. All rights reserved.

Copyright © 17 Kao Corporation. All rights reserved.

※加藤様ご提供資料より

## ② 経営環境に応じて刷新しながら継続してきた部門横断活動としてのTCR 44

- TCR活動は組織評価にもビルトインされており、継続的に成果を生み出せる仕組みができています。
- 研究から生産、マーケティングまで、各所で得た声やアイデアがボトムアップ型で稼ぐ力の向上に結び付く有機的な活動体になっている。

### 【TCR活動のポイント】

- 利益増への貢献活動を対前年比較で評価
  - ・ 評価は活動開始から1年間のみ（決算の利益分析に反映）
  - ・ コスト低減効果＝「活動効果」
- 既存製品は徹底TCR活動を継続
  - ・ 原材料、処方、包装容器、生産効率等の見直し
- 新製品は、TCR活動評価の対象外  
発売1年以降のカイゼン活動を評価
  - ・ 新製品は翌年のTCR活動テーマ
  - ・ 次回改良時の活動テーマ
- 知恵や工夫を盛り込んだ活動を評価  
知恵を出して仕事を楽に、人財の多機能化



### 【ユニークネス】

- **利益改善額を評価指標**に（定性評価ではなく定量評価）
- **1年間分の効果しか認めない**点（本来、低減効果は1年間限定ではないのにもかかわらず）
- **プロジェクト別改善活動と期別改善活動**の2つの側面がある。

年間2,000件以上（金額で60～100億円）ものボトムアップでのコスト効率化提案

### ※ECSRの視点

「Eliminate（削除）」 「Combine（結合）」  
「Rearrange（再編成）」 「Simplify（単純化）」

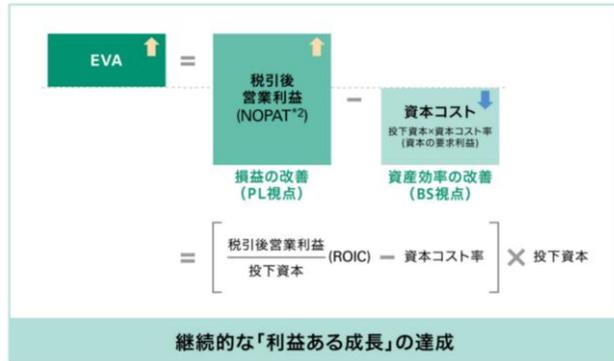
- Stern & Stewart & CO.のコンサルティングを受け、1999年に導入。一貫して向上させてきた。

花王グループは、投下資本のコストを考慮した「真の利益」を表すEVA(Economic Value Added: 経済的付加価値)を主な経営指標として、EVAを継続的に増加させていくことが企業価値の増大につながり、株主だけでなく全てのステークホルダーの長期的な利益とも合致するものと考えています。

資産の最大活用による事業規模の拡大と資産の効率化により、EVAを増加させることを事業活動の目標としており、長期的な経営の方向、個別事業の評価、設備投資や買収などの評価、年度ごとの業績管理などにEVAを活用しています。

EVAにより、投下資本を意識することで、長期的な視点から利益ある成長を通じた継続的な企業価値の増大に努めています。

**EVA<sup>®</sup>\*1 = 税引後営業利益 - 資本コスト**



## EVAの改善と推移

下記の4つの視点からEVAの改善をはかり、企業価値の増大に努めています。

### 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

→ 持続的な利益ある成長のキープポイント

### 2) 収益改善 (Improve)

投下資本を増やさずにNOPATを増加させる

→ 売上増大・コストダウン・費用の効率化

### 3) 整理回収 (Harvest)

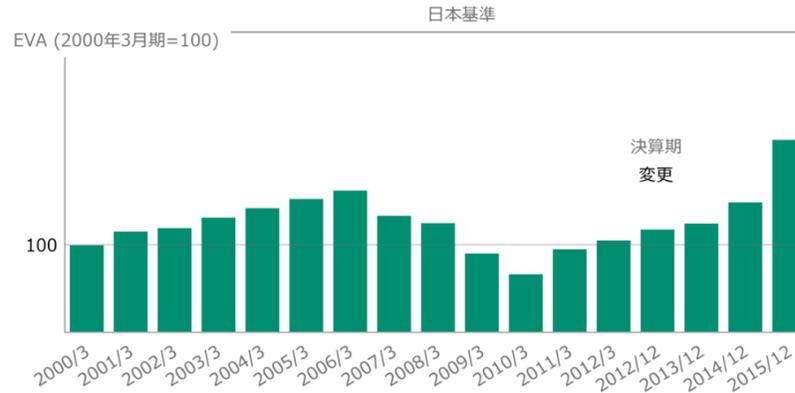
EVAがマイナスで改善が見込めない事業や投資から投下資本を回収する

→ 資本のスリム化

### 4) 資本コスト低減 (Financial)

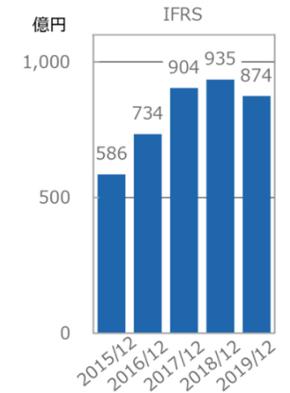
資本コストを下げる

→ 資本構成改善(自己株式取得)・リスク管理・IR活動



1998年10月～Stern Stewart & Co. 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。



## 「まず高付加価値投資が重要。」

- 高付加価値投資、は重要。価値を生む投資機会を開拓し、投資する。設備投資、合理化、研究開発、ブランド、人財など、シナジーを期待できるM&A、新規事業など。EVAを成長投資ができない言い訳にしない。
- EVA経営における企業価値が向上する会社には、現在のEVAの水準よりも、今後のEVA改善が重要。長期的なEVAの改善は、FGVつまり将来の成長性をどう達成するか、ということ。企業価値向上には終わりはない。
- 「投資機会をつくる」、というのが重要。評価だけなら良いが、提案がないと会社伸びていけないので。



山本氏

## ● EVA導入の背景（フォローアップセッションより）

なぜEVA®が必要か

花王 グローバル競争力と株式時価総額

花王 時価総額 1兆3,512億円(98年9月現在)

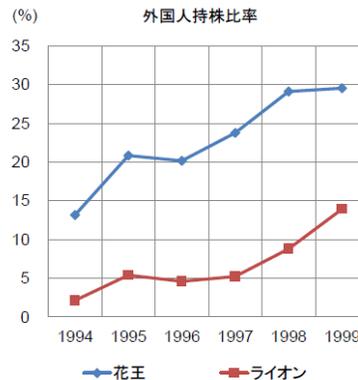
資生堂(5,072億円)、ライオン(1,467億円)、ユニチャーム(3,869億円)など競合する日本企業の時価総額は花王より低い水準。

→グローバルな業界再編が続く中で、1兆円前後のM&Aも頻繁に行われるようになってきている。場合によっては、日本企業も買収の対象に。



それに対して、ロレアルの時価総額は5兆1,750億円。P&G14兆2,279億円、ユニリーバ9兆2,450億円。

## ● EVA導入の背景—グローバルな投資家との対峙



(出所:NEEDS-FinancialQUESTより作成)

● 海外展開を進めると、株主構造が大きく変わり始めた。1994年度には13.2%であった外国人持株比率は1999年度には29.5%と倍以上に増加した

● 外国人持株比率が上昇するにつれて、これまでの経営(=売上至上主義・技術至上主義)が通用しなくなる

日本の経営者は、販売の達人、製造にかけてナンバーワン、研究の功績があるなどでトップに昇進する。しかし、今やそれでは世界の投資家は納得してくれない(『Business Research』2000年3月号)

海外の機関投資家や株主を対象としたIRミーティングの席上で、「資本コストを意識しているのか」といった質問が投げかけられるようになった(『日経ビジネス』2000年1月24日号)



(渡邊正太郎元代表取締役副社長)

EVA導入の背景には、外国人投資家が増加するとともに、株主から「真に価値を生み出すこと」を要求されるようになったことが挙げられる

## ● 成功要素

・導入に重要な4つのM

- ①業績評価 (Measurement)
- ②経営システム (Management System)
- ③動機 (Motivation)
- ④意識 (Mindset)

・1999年より導入したEVAに関し2005年日経新聞コメント：星野敏雄専務（当時）

経営陣も従業員も「純利益を増やし、株主・金融機関から預かる投下資本を少なくする」意識が働くようになった

・4つのMの検証

- ①月次で各事業部のEVAを測定 (Measurement)
- ②新製品の開発や投資案件を経営会議に諮る際にはEVAの提示を義務付け (Management System)
- ③賞与の一部をEVAと連動 (Motivation)
- ④全国各地で社員にEVA研修を実施 (Mindset)

本気になってEVAを導入するということは「組織風土を変える」ことと同義

◆花王による4つのM



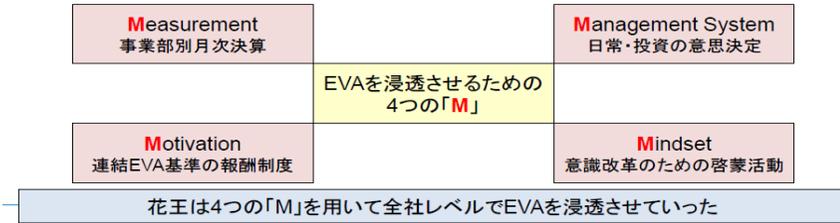
©.2020 Tetsuyuki Kagaya All Rights Reserved

## ● 4つのMの紹介

- 花王はEVAシステムを導入することで、「真に価値創造できる企業」と生まれ変わること成功した

しかし、「明日からEVAを導入します」と社員に伝えたところで、  
このような変化がもたらされるのだろうか？

最も重要なことはEVAを導入する際、それをどのように「マネジメント」するか



## ● 4つの「M」の具体的な内容

- Measurement:** 事業部別月次決算  
月1回の経営会議では役員や事業本部長がEVAの予算と実績を共有。事業部長や経理マネジャーは電子掲示板を通じて、月次で全社EVAや事業部別EVAを参照できるようにした。これにより、タイムリーに全社・事業部のEVAを把握することが可能に
- Management System:** 日常・投資の意思決定  
新製品の開発や設備投資といった案件を経営会議に諮る際には、EVAの提示を義務付けて徹底させる。また、「EVAドライバー」と呼ぶKPI(業績評価指標)を社員一人ひとりに設定して業績を管理する仕組みを儲けた。例えば生産担当者なら、歩留まり(欠陥のない製品の割合)や在庫といったKPIを設定
- Mindset:** 意識改革のための啓蒙活動  
全国各地で一般社員に対して合計100回近く研修を開いたほか、社員全員にEVAの手引書を配布。手引書には基本的な考え方に加えて、どうすればEVAを改善できるのかを明確に示し、社員が即行動に移れるような工夫を盛り込んだ
- Motivation:** 連結EVA基準の報酬制度  
賞与の一部をEVAと連動。毎年、全社で立てたEVAの改善目標をどの程度達成できたかで賞与の原資が変わる仕組み。課長職以上の管理職は、賞与のおよそ10%がEVAの改善度合いで決定する

## ● EVA導入後の社内変化

### 1 米国ジャーゲンズ社での成功体験

100年以上の歴史で知名度は高いものの、伝統的・大衆的なブランドイメージの強かったジャーゲンズ社。EVA導入とブランド戦略で収益性改善

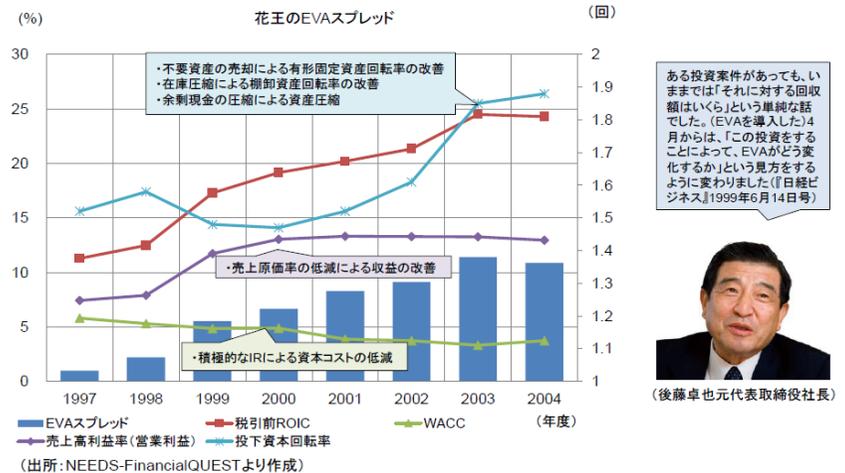
※付加価値の低い石鹸事業でシェア追求をやめる。全従業員の報酬にEVAの改善度をリンクさせる。最も変動給の大きなCEOにいたっては、全報酬の50%以上がEVAの成果に連動。

### 2 TCR (Total Creative Revolution) の追求

第1次TCRではコスト効率の徹底追及、第2次TCRでは新しい仕組み作り。第3次TCRでは2000年を見こした新しい発想での経営改革。

### 3 IR活動からのフィードバック

IR担当の渡辺副社長は欧米の投資家から「EVAをどのように考えるか？」と問われるケースが多くなっていた。



EVA改善のウラには4つの施策を同時進行させていたことがわかる

