

2018年度 決算説明会 質疑応答（要旨）

【業績について】

Q：海外事業の伸びが4Qに鈍った印象だが、マレーシアの原料子会社が連結から外れた以外に要因はあるか？

A：北東アジア、特に中国で構造改革を優先させた影響が出ています。東南アジアは、マレーシアで税制改正による特需が3Qにあったため、その反動が少し出ましたが一時的なものであり、年間ではタイとともに成長が継続しています。

Q：2018年の一般用消費財事業を振り返って、やはりファブリックケア分野の苦戦が大きかったのか？それ以外の分野はどうだったのか？

A：年末のファブリックケア分野の動きに尽きる気がします。ある程度の落ち込みは想定しており、それを別の分野でカバーしようと考えていましたが、競合の攻勢もあり、落ち込みは想定を上回るものでした。当社は価格対抗しなかったため、競争費用を抑制できたとも言えます。

Q：ファブリックケア分野の厳しい競争環境は今年も続くと思われるが、超コンパクト洗剤「ハレタ」の訴求を見直す以外の対応策は？

A：衣料用洗剤は厳しい状況が続くと思われませんが、価格競争には加わらないスタンスで取り組みます。そのため、ある程度のマイナスは覚悟しますが、新製品を投入するなど好調な柔軟剤分野に注力し、カバーしていきたいと考えています。併せて、堅調な外国人訪日客需要を新組織体制の下でしっかりと取り込んでいきます。

【海外事業について】

Q：昨年は海外事業の利益がかなり改善したが、今年はどうみている？

A：増益に貢献したのは、中国の構造改革に加え、タイとマレーシアで洗剤事業のコストダウンが進捗したことと競争費用の効率化が図られたことです。タイのコストダウンはまだ一部の商品に留まっており、他の商品に展開することによってさらなる効果が期待できます。2019年度の原材料影響は年間では中立で見えており、さらにコストアップすることは想定していません。加えて、オーラルケア分野の構成比を高めしていくことで、海外事業全体の収益は引き続き改善していくとみています。

Q：中国事業強化に向けた新組織の役割は？

A：昨年まではインバウンド、アウトバウンドについては社内で2つの事業本部が調整を行いながら対応しており、スピードという面では課題がありました。今回関係する組織を統合し、社長直下におくことでスピード感をもってマーケットを攻略していきます。インバウンドからアウトバウンド、そして現地の需要につなげていく成長戦略において重要な役割を担うものと考えています。

【LIVE計画について】

Q：L I V E計画で掲げている海外事業の年平均成長率は達成できそうか？

A：構造改革を進めた中国を除いては、一部の国で期中の変動が大きかったものの、ほぼ全ての国でG

D P 成長率を上回る成長を実現しています。あとは中国が再成長に転ずることで全体の成長が達成できると考えています。

Q：L I V E 計画の目標である、2020 年に売上高 4,000 億円、事業利益 400 億円はチャレンジングな目標と思われるが、来年どうジャンプアップさせるのか？

A：確かに簡単ではない目標であるとは認識していますが、届かない目標でもないと考えています。今の事業をオーガニックに成長させるとともに、M & A 等についても具体化させたいと考えています。この組み合わせによって事業利益 400 億円という数字は実現可能な範囲にあるとみています。

【その他】

Q：新体制で会長が担う新規事業について、どのようなカテゴリーで、どれくらい進んでいるのか、投資額も含めて教えて欲しい。

A：新体制の狙いについて説明させていただきます。7 年間社長をやってきて課題と感じたのは、短期的な視点と長期的な視点をトレードオフの中で、どうバランスを取っていくかということです。変化が激しく、先が読めない時代にここをうまくやらないとチャンスを失いかねません。今回新体制に移行し、既存事業の高付加価値化の徹底と領域拡大を社長が担当し、将来の成長エンジンの創出を会長が担うこととしました。新しいことにチャレンジし、実現させるのは大変苦しい道のりでもあり、挑戦する社員をしっかりサポートしていきたいと考えています。

Q：今年予定されている消費増税について、良い機会にもなり得ると思うがどう対応していく？

A：増税前の駆け込み需要は当然想定されますが、そこで単価を乱すようなことがあると、かえってサプライチェーン全体の利益を毀損する虞もあります。前回（2014 年）の経験も踏まえ、新製品投入のタイミングの見極めなど、駆け込み需要後に単価下落が尾を引かないようなやり方をとっていきたいと考えています。

以上

【注意事項】

本資料で記述している内容は、決算説明電話会議の質疑をもとに要約した当社の見解であり、その情報の正確性、完全性を保証するものでなく、今後、予告なく変更される可能性があります。

また、将来予測や業績見通しなどに関する記述は、現時点で入手可能な情報に基づき当社が合理的であると判断する一定の前提に基づいており、その達成を約束する趣旨のものではありません。

そのため、様々な要因の変化により実際の業績は記述している将来見通しとは大きく異なる可能性があることを御承知おき下さい。