2019年12月期決算は増収減益

ユニ・チャーム

ユニ・チャームの2019年12月期連結決算は、海外事業が好調を継続した一方で、中国向け越境ECの大幅な減収減益や、新商品等の売上高控除販管費率が悪化したことで増収減益となった。

売上高は3・8％増の7142億3300万円、売上総利益から販管費を控除した日本基準の営業利益は5・6％減の897億7900万円、税引前当期利益は24・1％減の695億3800万円、親会社の所有者に帰属する当期利益は24・8％減の461億1600万円となっている。

エリア別では、日本が売上高2737億7300万円（2・1％減）、営業利益433億7200万円（23・0％減）となった。国内では、ヘルスケア・ペットケアが増収増益となる一方で、ベビーケアでは、在庫調整や転売業者の減少等により、中国向け越境ECが大幅に減収減益となった。

海外は中国、インド、北米、タイ、ブラジルが好調を継続し増収増益となっている。アジアは8・9％の増収、18・2％の増益となっている。

中国ではフェミニンケアが好調を継続しているほか、インドがベビーケア・フェミニンケアともに先行的に積極的なマーケティング投資を実施したことで高成長を継続している。

セグメント別では、パーソナルケアの売上高が6207億4200万円（3・6％増）、営業利益が788億円9300万円（7・0％減）となった。フェミニンケア・ヘルスケアが好調を継続する一方で、越境ECの成長鈍化や九州工場稼働の影響で増収減益となっている。

カテゴリー別では、ベビーケアが中国にて日本製への需要が一巡し、現地メーカーの台頭で競争環境が激化していることから、減損損失を計上している。一方、新興国の中でも紙おむつの普及率が低いインドでは、パンツ型紙おむつで普及促進を図りながら販売エリアと市場シェアの拡大に努めたほか、中東サウジアラビアでは消費者ニーズに合わせた商品の提案を継続した。

フェミニンケアは、インドネシアやタイ、ベトナム、インドにおける市場シェアの拡大に努め、中国では販売エリアと取扱店の拡大に取り組んだ。

国内は、「ソフィ」ブランドのプレミアムライン として、オーガニックコットンを配合した「ソフィ ORGANIC オーガニックコットン」シリーズを投入したほか、ショーツ型ナプキン「ソフィ 超熟睡ショーツ」を発売し、高付加化価値商品の提案を強化した。

ヘルスケアでは、使用済み紙おむつを独自のリサイクルシステムにより再資源化する「使用済み紙おむつリサイクル技術」の事業化や「循環型モデル」の認知拡大、普及浸透に向けて取り組んだ。

クリーン&フレッシュでは、住環境やライフスタイルの変化に伴い、リビング周りをいつも清潔に、家中を限られた時間で簡単に掃除したいという生活者が増えている中、身体に安心・安全なウェット除菌」をラインナップに追加し、多様化する消費者ニーズに応えている。

バックキャスティング思考で革新を進め持続的成長へ

2020年12月期は、21年からスタートする第11次中期経営計画が順調に始動するための準備期間と位置づけている。SDGs（持続可能な開発目標）を「purpose」に、Mission「共生社会の実現」、Vision「NOLA&DOLA」、Value「共振の経営」の3階層から、バックキャスティング思考でイノベーションを起こし、持続的成長を目指す。

引き続き、ニーズに合わせた新商品開発の強化、新市場の創造を進めるとともに、高収益・高成長市場である「ヘルスケア・フェミニンケア・ペットケア」へ、経営資源を積極的に投下して事業構造の変革を図る。

また、中国ではデジタルイノベーションセンターを稼働するなど、デジタルへの取り組み強化費用を積極的に投下していく。

2020年12月期は売上高7600億円（6・4％増）、営業利益1000億円（11・4％増）とし、売上高から全ての利益項目で過去最高の更新を目指す。

ポーラ・オルビスHD

2019年度は減収減益

売上・利益は2ケタ減も純利益は2・3倍増に

ポーラ・オルビスホールディングスの2019年12月期連結業績（日本基準）は、売上高が前期比11・5％減の2199億2000万円、営業利益が21・2％減の311億3700万円、経常利益が21・4％減の306億3000万円、純利益が134・8％増の196億9400万円となった。

売上については、美容健康食品を中心としたバイヤー需要の減少に伴うポーラの減収（△146・8億円）や、昨年に譲渡した医薬品事業の影響（△123・1億円）を主要因として2ケタの減収となっている。

利益についても、売上減による粗利減により、営業利益、経常利益とも2ケタの減益となっている。一方、純利益については、前連結会計年度に計上したJurliqueブランドに係る固定資産の減損損失、医薬品事業からの撤退決定に伴う事業整理損の影響により、134・8％増と大幅な増益となっている。

セグメント別実績は、ビューティケア事業が売上高で7・1％減の2148億8600万円、営業利益で21・2％減の301億9300万円、不動産事業が売上高で7・1％減の26億1900万円、営業利益で2・0％増の10億2100万円、その他が売上高で83・5％減の24億1500万円、営業利益で83・6％減の1億3000万円となった。ビューティケアでは、売上高がTHREEや新ブランドが増収するも、ポーラとJurliqueの減収が大きく前年を下回った。営業利益は粗利減と新ブランドへの先行投資実施により前年を大きく下回っている。

ビューティケア事業のブランド別実績は、ポーラが売上高で9・8％減の1325億200万円、営業利益で21・6％減の255億2900万円、オルビスが売上高で0・6％減の507億2600万円、営業利益で0・9％減の92億5200万円、Jurliqueが売上高で25・2％減の77億6500万円、営業損失で29億6800万円（前期は37億6300万円の損失）、H2O PLUSが売上高で28・0％減の14億7000万円、営業損失で8億2500万円（同5億5200万円の損失）、育成ブランドが売上高で10・7％増の194億2100万円、営業損失で7億9400万円（同6億9500万円の利益）となっている。

基幹ブランドでは、ポーラが中国本土や韓国など海外で高成長を継続したものの、国内で新規獲得・継続化に苦戦した。特に、捉えられていなかった国内でのインバウンド・バイヤーのマイナス影響については、販売データから推計したところ150億円（ポーラの減収分△146億円以上）に達することがわかった。同社では、減収幅の表取締役 社長代行 兼 同ブランド事業推進部長（エフティ資生堂 ブランド事業推進部長）宮崎英樹

ピークは過ぎたが、ダウントレンドは継続するとみている。

オルビスは、微減収微減益で推移する中、高収益のネット通販へのシフトを進めた。また、ブランドの象徴商品（オルビスユー・ディフェンセラ）で売上の約3割（うちオルビスユーシリーズ25％）を稼ぎ出すなど、顧客構造の良化を着実に進めている。

2020年12月期は、売上高2170億円（前期比1・3％減）、営業利益312億円（同0・2％増）、経常利益307億円（同0・2％増）、純利益200億円（同1・5％増）を見込む。

この数値は、当初想定していた計画に対して、新型肺炎による下方影響を一定条件下で反映しており、当初想定値より、売上高を95億円（当初＝2265億円、＋3％）、営業利益を31億円（当初＝31億6300万円、＋10％）下方修正している。

◆資生堂、組織の一部改正・人事異動（4月1日付）

組織の一部改正／専門店事業の営業体制の強化を目的に「プレステージブランド事業本部 エリア営業本部」を「プレステージブランド事業本部 専門店・エリア営業本部」に改称する。

人事異動／（執行役員）檜山敦▽ライフスタイルブランド事業本部長代行 兼 エフティ資生堂 代表取締役 社長代行 兼 同ブランド事業推進部長（エフティ資生堂 ブランド事業推進部長）宮崎英樹

◆ポーラ・オルビスホールディングス、役員人事（3月24日付）

取締役（上席執行役員）小林琢磨 オルビス代表取締役社長 兼 H2O PLUS HOLDINGS, INC. 取締役▽社外取締役（新規登用）山本晶

週刊粧業 顧問 加藤英夫（週刊粧業 流通ジャーナル 前会長）

流通記者50年「経営トップとの交流の中で」

第15回「生産から消費までを効率化」

（プロクター&ギャンブル　シャーロット R オットー元上級副社長）

今から20年余り前、週刊粧業の創刊45周年記念号の取材でオハイオ州シンシナチにある「プロクター&ギャンブル（P&G）」本社を訪れた。同市に本部を置く巨大企業としては、同社のほか全米最大のスーパーマーケット、「クローガー」がある。なかでもP&G本社はまさしく一つの町と言えるほど巨大だった。

快くインタビューに応じてくれたシャーロット R オットー上級副社長は、1976年に同社に入社、ブランドマネジャー、広報担当部長などを歴任、91年から広報担当副社長、96年には上級副社長に就任した「たたき上げ」である。彼女の発音、そして話の内容も非常に明快で、とくに印象的だったのは、その爽やかさだった。

P&Gの創業は1837年、イギリス系移民のウィリアム プロクターとアイルランド系移民のジェームス ギャンブルの二人が共同で、石鹸とろーそくの製造 販売会社をシンシナチに設立したのが始まりである。

2019年6月期の売上高は676億ドル（約7兆3000億円）、営業利益は54億ドル（同5800億円）に達する世界最大の日用品メーカーである。

「プロクター&ギャンブル社の企業理念についてお聞かせください」

「当社の目標は、世界の消費者の生活を向上させる優れた品質と価値を持つ製品を提供することです。我々のビジネスは、グローバルブランド、ストロングブランドを創造することにあります。消費者の毎日の生活をインプルーブ（改善）する商品を提供し続けることですね。その中心は、当社に働く全ての従業員です。彼ら、彼女らの絶えざる改善への努力が成功の最大の基礎になっているのです」

オットー副社長はさらに、同社の基本となる戦略について語った。

「基本戦略の第1は、前述のグローバルブランド、ストロングブランドを作り上げることです。第2は、生産から消費までの流れを効率化することです。その代表的な例が『ECR』（エフィシェント コンシューマー レスポンス、効率的消費者対応）です。ECRは文字通り、生産から消費までの流れを簡素化し、コストをトータルで削減して、消費者にそれを還元するものです」

P&Gは1992年、「ウォルマート」との間で、相互に販売情報を共有化してECRの展開を本格的に開始した。これを契機として、フランスの「カルフール」なども次々とP&Gとの間でECRに取り組み始めた。

過日、ウォルマートの本部があるアーカンソー州ベントルビルで、最新の物流センター（DC）を見学 取材したことがある。驚いたのはその圧倒的な物量と、ベルトコンベアで流れる商品の速さである。それを支えているのがこのECRによる徹底した効率化の追求だ。

基本戦略についてさらに同副社長は、「第3は、組織の強化です。なかでも一番重要なことは、従業員の才能を開花させる教育です。そのためには、全ての組織を簡素化し、よいアイデアの商品をマーケットに早く出すことです。これは全世界のプロクター&ギャンブルに共通しています」と締めくくった。

なおP&Gは2015年、マックスファクター、ウエラなどのビューティブランドを「コティ」に売却した。P&Gのビューティ事業については「SK－Ⅱ」を主力として、そのグローバルブランド化にさらに力を入れる。（次回は、マルエツ 吉野平八郎元社長）