

2016年 アニュアル・レポート 抜粋 / 日本語訳



* この資料は、米国本社リリース抄訳です。詳しくは、米国本社ウェブサイトをご覧ください。

<http://www.pginvestor.com/> (英語のみ)

株主の皆様へ

2016年度は、P&Gにとって、売上高成長、利益成長、キャッシュ創出において、再びバランスのとれた業績を達成するために、大きく前進した一年となりました。今後も長期的に売上高成長のスピードを速め、それを持続するために、イノベーション、広告ならびに営業販路拡大への投資を増やしました。複数の主要市場において、売上高成長率を安定させました。生産性向上とコスト削減においても、引き続き顕著な改善を達成しました。また、ポートフォリオの大幅な再編を行い、二月にデュラセルの売却を完了するとともに、ビューティーケア事業の41ブランドをコティ社に売却するための交渉と準備を進めており、今後継続する事業に関しても製品ラインアップの見直しを進めています。

当社は、取り巻く環境が厳しい中で、こうした前進を達成しました。為替の状況は厳しい向かい風となり、売上高成長率は6%ポイント、一株当たりの中核利益は9%ポイント目減りしました。主要市場の多くで、成長の鈍化や、経済的、政治的な混乱に直面しました。収益性の低い事業において、いくつかの製品ラインアップの撤退を決定し、その影響で本源的売上高成長率が低下しました。利益は、ベネズエラへの輸出減少の影響を受けました。

こうした困難にもかかわらず、当初の予想範囲内の本源的売上高成長を達成するとともに、フリーキャッシュフロー生産性は予想を上回りました。一株当たりの中核利益は、当初の予想範囲の下限にとどまりましたが、これは年度目標を設定した後に、当初の想定に含まれていなかった、税引後5億ドル以上の為替の影響があったことに大きく起因しています。

- ・ 純売上高は8%減少、本源的売上高は1%成長
- ・ 一株当たり利益は51%増加、一株当たり中核利益は2%減少
- ・ フリーキャッシュフローは121億ドル、調整後フリーキャッシュフロー生産性は115%



デビッド・S・テイラー
取締役会長、社長兼最高経営責任者（CEO）

また、株主の皆様の高いレベルでキャッシュを還元するという、当社が長年続けてきた伝統も引き続き継承しました。74億ドルの配当を支払い、60年連続での増配となりました。株式の買い戻し、ならびに、デュラセルの売却に伴って交換した株式を合わせて、80億ドル分以上の発行済み株式を消却しました。これにより、P&Gは160億ドル近い株主価値を創出しました。

当社は、厳しい環境の下、これらの前進を遂げてまいりましたが、さらなる飛躍が必要だと認識しています。製品ポートフォリオの見直し・強化を図るとともに、生産性とコスト構造の改善、確固たる売上高成長の基盤の構築、そして、組織強化と企業風土の醸成に力を注いでいます。これらは、バランスのとれた成長と、トップレベルの価値創造の一貫した達成に向けて、自らの業績水準を一段と引き上げるための戦略的な重点エリアです。

製品ポートフォリオの再編

当社は、10のカテゴリー別のビジネス ユニットと約65ブランドでポートフォリオを構成しています。これらのカテゴリーは、P&Gが市場でトップレベルの地位にあり、また、製品テクノロジーによって、消費者にとって意味のある差別化を図れるカテゴリーです。当社が注力しているのは、製品性能の高さが購買決定に結びつくカテゴリーです。言い換えれば、消費者理解が重要で、製品性能を客観的に評価できるカテゴリーです。消費者が毎日の暮らしの中で製品を購入し、使用する、財務的にも魅力的なカテゴリーです。こうした10のカテゴリー別ビジネス ユニットは、歴史的に見ても、当社内の他の事業に比べ、高い成長率と利益率をあげてきました。

こうした中核カテゴリーにおいて、製品ラインアップの再編を進めています。たとえば、差別化が難しく、収益性も低く、ブランド化も難しい製品から撤退する一方、収益性が高く、消費者に支持され、差別化ができる製品へとシフトするという賢い選択を、メキシコ、インド、ファブリックケア事業など、世界中の多くの市場や事業で行っています。こうした選択の影響で、2016年度の本源的売上高成長は合計で約1ポイント押し下げられ、2017年度も引き続きある程度の逆風となることが予想されます。

この再編が完了すれば、当社のブランドと製品のポートフォリオは、さらに強力になり、収益性の高い成長を達成する体制が整うこととなります。

P&G の 10 のカテゴリー

当社のブランドとカテゴリーをご覧ください。



<p>ファブリックケア</p>	<p>ホームケア</p>
<p>洗濯用洗剤、柔軟剤 その他洗濯関連製品</p>	<p>台所用洗剤、エアケア 住居用洗剤・掃除用品、業務用製品</p>



<p>ベビーケア</p>	<p>フェミニンケア</p>	<p>ファミリーケア</p>
<p>乳児用紙おむつ、おしりふき</p>	<p>生理用品、失禁ケア</p>	<p>ペーパータオル ティッシュペーパー トイレットペーパー</p>



<p>グルーミング</p>	<p>オーラルケア</p>
<p>男性用・女性用かみそり・替刃 シェービング剤 電気シェーバー、脱毛器 その他シェービングケア</p>	<p>歯ブラシ 歯磨き剤 その他オーラルケア</p>



<p>パーソナル・ヘルスケア</p>	<p>ヘアケア</p>	<p>スキン&パーソナルケア</p>
<p>胃腸薬、呼吸器薬 診断薬 ビタミン・ミネラル・ サプリメント その他パーソナル・ ヘルスケア</p>	<p>シャンプー コンディショナー スタイリング剤 トリートメント</p>	<p>スキンケア 制汗剤・デオドラント剤 パーソナルクレンジング</p>

《コラム》 消費者起点

P&G が目指すのは、参入しているすべてのカテゴリーとすべての国々において、実績をあげている競合他社よりもさらに大きな満足を提供し、同時に優れた株主価値を創造することです。

当社のポートフォリオは、10のカテゴリー別のビジネス ユニットと約 65 ブランドで構成されています。この 10 カテゴリーは、P&G が市場でトップレベルの地位にあり、また、製品テクノロジーによって、消費者にとって意味のある差別化を図れるカテゴリーです。

当社が焦点を当てているのは、製品性能の高さが購買決定に結びつくカテゴリーです。言い換えれば、消費者理解が重要で、製品性能を客観的に評価できるカテゴリーです。消費者が毎日の暮らしの中で製品を購入し、使用する、財務的にも魅力的なカテゴリーです。



生産性とコスト構造の改善

当社はコストならびにキャッシュ生産性を引き続き改善しており、今後も順調に推移する見込みです。生産性は、売上高と利益の成長の源泉です。最近の5会計年度にわたり、売上原価、マーケティング支出、間接費の分野で100億ドルを上回る削減を行ってきました。

売上原価の分野では、2012年度から2016年度までの5年間で60億ドルの削減を当初の目標としていましたが、毎年目標どおり、または、それを上回る削減を行い、70億ドル以上の削減を達成しました。

マーケティング支出に関しては、効果の低い代理店経費やコマーシャル製作費をここ2年間で大きく削減しました。こうした削減分は、広告の到達度や視聴頻度、継続性を向上させるマーケティングプログラムならびに当社の優れた製品の試用を促すサンプリング活動に再投資してきました。

間接費に関しては、難しい決断でしたが、事業の健全性を高めるには何がベストであるかを慎重に考えた上で人員削減も行いました。2011年以降、非製造部門の職務を約25%削減しました。これは当初の目標の2.5倍です。事業売却も含めると、2017年度末までに、非製造部門の職務は約35%の削減となります。

生産性改善によるコスト削減は、ここ4年間にわたる40億ドルの為替のマイナス影響を相殺するためにきわめて重要でした。こうした削減によって、為替の影響を除いた売上総利益率および営業利益率を改善し、4年間にわたり、為替の影響を除いた一株当たり中核利益において、毎年、一ケタ台後半から二ケタの成長を達成することができました。

さらに今後5年間で、最高100億ドルの生産性改善ができると考えています。すでに達成した100億ドルと同様、削減額の大部分は売上原価から生み出されると予想しています。

サプライチェーンの再編は、まだ初期段階にあります。まず北米からスタートし、ヨーロッパがこれに続き、その後ラテンアメリカ地域や、インド、中東、アフリカと展開する予定です。現在は投資段階にありますが、今後2年から4年の間にさらに多くの削減を見込んでいます。

マーケティング支出の分野、特に効果の低い活動の見直しと製作費の削減においては、さらに削減の機会が見込まれます。同時に、消費者がいつ、どこで時間を使っているかに合わせて、テレビ広告と、検索、SNS、動画、携帯などのデジタル広告の最適な組み合わせによって、広告の到達度、効果、効率の最適化を図ります。

重点分野を 10 カテゴリーに絞った経営体制が整うことで、組織効率、機敏さ、意思決定のスピードを強化する機会はさらに増えるでしょう。

最後に、営業チームが、最も高い収益性をもたらす成長促進施策に柔軟に投資できるよう、販売促進費の使い方を変え、効果をさらに引き上げる努力もしています。当社は、当社ならびに小売パートナーの両者に、カテゴリーとブランドに利益性の高い成長をもたらす、販売促進費の効果を引き上げる明白な機会を見出しています。

今後、生産性改善から生み出される削減額の大部分を、事業に再投資する計画です。研究開発、製品とパッケージの改良、販路の拡大、ブランド認知度の向上、製品トライアルプログラムの拡大などにさらに投資をしていきます。P&G は、新規カテゴリーを生み出し、カテゴリーとブランドを成長させることで成功を勝ち取ります。こうした投資は、バランスのとれた売上高と利益の成長を目指すためのものです。

《コラム》 サプライチェーンの効率化

当社が、米国でサプライチェーンの効率化のために行っている施策のひとつが、六つの集配センターの新設です。これらは、人口が集中している主要地域の得意先の近くに戦略的に立地しており、当社の米国ビジネスの 80%に及ぶ製品が、販売店ならびにお客様に一日で届けられる距離に準備されています。一度に複数カテゴリーの製品を出荷することで、トラック一台一台をより効率的に利用でき、得意先への配送頻度も上げることができます。この結果、在庫の減少、小売店へのサービスが向上、お客様への製品供給に強化—最適商品の適時・適量配送につながっています。



売上の伸長を加速

売上伸長は、当社の最重要課題です。売上伸長を推進するためには、消費者の支持を獲得し、現在取り組みを進めている通り、生産性とポートフォリオの両方を強化することが必要です。当社の目標は、参入している市場の基本的な成長率を上回る本源的売上高成長を一貫して達成し続けることです。一貫した利益成長とキャッシュの創出とのバランスを図りながら、このレベルで売上の伸長を達成することが、トップレベルの株主価値を生み出すために必要です。

当社は、本源的売上高成長の加速に関して、前進を遂げています。4-6月の四半期の本源的売上高は、10 カテゴリー中、9 カテゴリーにおいて、前年と同レベル又は増加しました。こうした事業のほぼ全てにおいて、下半期の業績が上半期を上回りました。全社的な本源的売上高は、年度の上半期は基本的に横ばいでしたが、下半期には1.5%上昇しました。正しい方向に進んでいますが、まだやるべきことは終わっていません。

すべては、消費者が製品を使う時、また買い物をする時に、当社への支持を獲得することから始まります。

ゼロ、第一、第二の真実の瞬間、すなわち、消費者が当社の製品カテゴリーやブランドを認知するとき、店頭やオンラインで製品を購入するとき、そして自宅で製品を使うときに、消費者の支持を獲得できなくてはなりません。これらそれぞれの瞬間で消費者に支持されるには、優れた性能を持つ製品イノベーションを生み出す消費者インサイトの理解、効果的な広告、強力な店頭プログラムが必要です。その結果、当社ブランドや当社が参入しているカテゴリーのユーザー数と使用量が増加します。

ユーザーを増やすためには、製品の優位性、広範囲なメディアのリーチ、効果的な広告、差別化されたパッケージ、買い物しやすい店頭陳列、サンプリング活動、高い消費者価値が必要です。私たちは、さらに自分たちの水準を引き上げるために、自問しています。他の製品より高い性能を持ち、最も消費者に支持されているか？当社ブランドが常に一番に想起されるようなメディアのリーチと効果的な広告ができていないか？パッケージは差別化できていて、親しみやすく、魅力的か？買い物しやすく、消費者が、自分が求めている便益を持つ適正な価格の製品を見つけやすい購買環境を提供できているか？特にそのカテゴリーの製品を新しく使い始める人たちに対して、当社の最適な製品を試してもらえるサンプリングプランを用意できているか？当社製品を購入する際の相対的な価格や実際の支払額において、高い消費者価値を提供できているか？私たちは、すべてのカテゴリーおよびブランドにおいて、売上高の成長に欠かせないユーザー数増加

のために、これらの要件を一貫して達成することに力を入れています。

同時に、市場展開力も強化しています。消費者が実際に体験するのは、プランに基づいて展開された店頭やオンラインでの施策部分のみです。店頭においてもオンラインでも日々消費者に選ばれるには、適切な製品ラインアップを、適切なサイズ、適正価値で、適切な量を、適切な売り場で展開してはなりません。

《コラム》 さらに力強い売上高成長に向けてユーザーを増やす

ユーザーを増やすことこそ、バランスのとれた成長と価値創造の主要な推進力です。P&Gブランドのユーザーを増やす方法は二つ。優れた性能を持つ製品を消費者に提供することと、特に新しく製品を使い始める消費者に対してサンプリングを行い、試用機会を拡大することです。

消費者に高い満足を提供する イノベーション

優れた性能を持つ製品は、消費者に満足度の高い使用体験を与え、リピート購入を促し、最終的にファンをつくる



パンテーン

パンテーンの新しい画期的なコンディショナーのテクノロジーは、「べたつきを抑えながら優れたコンディショニング効果」を実現し、このカテゴリーにおいて消費者が使用をためらう要因を払拭しました。パンテーンのシャンプーとコンディショナーのライン使用は、ブランド名を隠した消費者テストでも北米、中国、日本における有力な競合品に対して高い評価を得ました。業績強化にも貢献しており、パンテーンの米国における本源的売上高は、下半期に一桁台半ば増加しました。



タイド

タイドは、現在、より多くの消費者に使っていただいております。自然派の洗剤と消臭という拡大する二つの消費者ニーズに対応しています。タイド ピュアクリーンは、タイドならではの洗浄力を持つ初のバイオベースの洗剤として画期的な製品です。また、



合成繊維や活動的なライフスタイルの普及に伴い、洗濯において、ニオイの悩みが占める割合が大きくなっています。ファブリーズのテクノロジーを駆使した「オドー・ディフェンス（ニオイから守る）」シリーズは、しつこいニオイを取り除き、中和し、ブロックします。

試用の拡大

サンプリングは、成長に向けて、勝利につながる戦略です。当社製品を使ってみていただくことで、購入の可能性がぐんと上がります。



パンパース

紙おむつを新しく使い始める人たちを対象に、ブランド認知と試用の促進を強化しています。現在、米国で新しくお母さんになる人たちの70%が、当社の産前ならびに病産院プログラムを通して、パンパースの最適な製品サンプルを受け取っています。最新のイノベーションでは、従来のおむつが単一構造の

吸収層を使用しているのに対し、当社独自の三つに分かれた立体構造の吸収体が水分を均一に分散する手助けをします。これがビジネス成長を後押しし、米国におけるスワドラーズとクルーザーズのシェアは、2016年第4四半期で1ポイント以上上昇しました。



ジレット

米国での 18 歳の誕生日サンプリング プログラムが功を奏して、ジレット フェージョン プログライド フレックスボール シェーバーは、今や若い男性の 80% 近くに使われています。2016 年のユーザー数は 200 万人を越え、最近の 2 年間に 33% 増加しました。現在は、当社の最も先進的なテクノロジーの組み合わせであるフレックスボールの本体とプロシールド



の替刃をサンプリングしています。プロシールドは 1 月に発売され、売上高では米国、英国、ドイツで No. 1 シェーバーとなっています。現在では、世界で 4000 万人以上の男性がフレックスボールでヒゲをそっています。

組織と企業風土を強化

当社は、製品ポートフォリオの再編、継続した生産性向上、売上高成長の再加速という選択をしましたが、これらを可能にするのは勝利を獲得する組織と企業風土です。

現在、専門性と知識の深さを強化するため、人材育成と最適な職務への登用に力を入れています。その目的はシンプルです。それぞれのカテゴリーに関連した深い専門性を育成し活用できるよう、適切な人材を適切な職務につかせ、人材を維持することで、業績を向上させます。例えば、営業の人材をより特化したカテゴリーに配置することで、専門的知識を発揮しそのカテゴリービジネスの成長に貢献できるようにしています。

より下位の細分化された組織における報奨制度を見直すことで、実際の業務領域での業績により見合った報奨の提供と、責任の明確化を図っています。

P&G は幸いなことに、一貫して優秀な人材を採用し、育成することができており、今後も内部昇進制を維持していくつもりです。しかし、特定の職務に最も適した人材が社内にはいない場合もあります。今後も、最良のチームを編成するために、厳しい選考のもと、必要に応じて、外部からの採用も検討していきます。

以上をまとめますと、当社は業績向上を推進するため、適正な人材を適正な職務に採用、維持、育成することに全力をかけて取り組んでいます。

勝利を収めている組織は、勝利を獲得できる企業風土に支えられています。P&G は、誠実さ、信頼、オーナーシップ、リーダーシップ、勝利に対する情熱、というすばらしい企業風土を持っています。そして、その風土をさらに強化しており、より迅速な意思決定と行動にさらなる重点をおき、個々のレベルまで責任所在を明確化して、ベストな業績達成に向けての自らの基準を引き上げています。

私は P&G の社員たちを深く信頼しています。今まで、さまざまな部署、国々、事業で仕事をする機会がありましたが、この経験を通して世界中の P&G 社員の質と能力の高さを実感してきました。P&G 社員は、まさに当社の持つ最も価値ある資産です。全社員とともに一丸となって、P&G を再びバランスのとれた成長と価値創造を生み出す企業にしていきたいと思います。

一貫して勝利を獲得

2017 年度をスタートするにあたり、当社は自信に満ち、楽観的な見通しを持っています。今年度も、当社のゴールであるバランスのとれた売上高と利益の成長とキャッシュ創出の達成に向けて、さらなる前進の年になると見込んでいます。売上高と利益の成長を引き続き加速・維持するために必要なイノベーションならびに、投資に必要な生産性改善とコスト削減を継続してまいります。カテゴリーのポートフォリオを簡素化し、強化するための大規模な再編も完成に近づきつつあります。組織と企業風土も強化しています。

P&G は、勝利のために必要なことを行うべく、常に適応し、進化し、変化しています。こうしたそれぞれの分野で前進を遂げていますが、最終的に当社が成功しているかどうかは、どのような活動を行ったのかではなく、売上高、利益、キャッシュ、価値創造において実際に達成した業績で評価されるものと考えています。2017 年度は、長期的成長目標に立ち戻るための意義ある前進を遂げることを期待していますが、まだすべきことは残っています。現在進めている取り組みと投資の効果が、目に見えて業績に表れるには時間がかかります。



消費者の支持を獲得し、一貫した、信頼に値する、バランスがとれた、そして長期的に持続可能な成長と価値創造を株主の皆様を提供する、という本来の軌道に P&G を引き戻すために、できることは全て行うと私たちはお約束します。



David S. Taylor

Chairman of the Board, President and Chief Executive Officer

デビッド・S・テイラー

取締役会長、社長兼最高経営責任者