

News Release

2016年11月24日

ヘンケル、新たな戦略的優先事項と財務目標を発表

ヘンケル 2020⁺: 成長、デジタル化、機動性に焦点

- 2020年とその先に向けた説得力のある目標の達成を目指す:
 - 引き続き、収益性の高い成長と魅力的な利益を実現
 - カスタマーフォーカス・イノベーション・機動性へのさらなる注力、デジタル化の推進
 - ターゲットを絞った買収でポートフォリオを強化
- 4つの優先事項に基づく明確な戦略:
 - 成長の推進 (Drive Growth)
 - デジタル化の加速 (Accelerate Digitalization)
 - 機動性の強化 (Increase Agility)
 - 成長への投資 (Fund Growth)
- 2020年に向けた財務目標:
 - 既存事業売上高の増加: 平均 2%~4%
 - 調整後*の優先株(一株)あたり利益: CAGR**7%~9%
 - 調整後*の売上高営業利益率の改善
 - フリーキャッシュフローの拡大

* 一時費用、一時所得およびリストラ費用を除く

** CAGR: 年平均成長率

デュッセルドルフヘンケルは 17 日、2020 年とその先に向けたヘンケルの方針を示す新たな戦略的優先事項と財務目標「ヘンケル 2020⁺」を発表しました。ヘンケルは、その強固な基盤を足掛かりに、「成長の推進」、「デジタル化の加速」、「機動性の強化」、「成長への投資」という 4 つの戦略的優先事項に注力することにより、引き続き収益性の高い成長の実現を目指します。

ヘンケル最高経営責任者のハンス・ファン・バイレンは、「ヘンケルは、強固な基盤を足掛かりに未来を構築します。この基盤によって、当社は今後数年間にわたり安定的に収益性の高い成長を実現することができます。当社には、市場を上回る素晴らしい実績だけでなく、魅力的なブランドと、革新的なテクノロジー、市場やカテゴリーにおいて主導的な地位をキープしうる、バランスがとれつつ多彩な事業ポートフォリオがあります。そして確固とした企業文化と共通の目的を持ち価値観を共有する情熱あふれるグローバルチームがいます」と述べました。

「ヘンケルでは、法人と一般のお客様、社員、株主、そしてさまざまな関係者や、当社が事業を展開するコミュニティのためにサステナブルな価値を創り出すという目的を共有しています。さらに、私たちの行動規範、意思決定、アクションはすべて、私たちのバリューによって導かれています」

2020年とその先に向けた目標:ヘンケルの順調な発展を継続

ファン・バイレンは、「私たちは、グローバル化、デジタル化の加速、急速に変動する市場、資源不足と社会的責任に対する認識の高まりを特徴とする非常に不安定なビジネス環境においてヘンケルの順調な発展を継続したいと考えています。2020年とその先に向けたヘンケルの目標は、より収益性の高い成長を実現することと、社内プロセスおよびお客様に向けた活動の中で、よりカスタマーフォーカスで、より革新的で、より機動的で、よりデジタル化された企業になることです。さらに、すべての事業活動においてサステナビリティを推進し、当社の主導的地位をより一層強化することを目指します」と説明しました。

さらにファン・バイレンは、ヘンケルの今後の戦略的方向性について、「この目標を達成するために、当社は、成長の推進、すべての事業部門と管理部門におけるデジタル化の加速、組織とチームの機動性の強化、および的を絞ったイニシアチブを通じての成長への投資に注力します。ポートフォリオをさらに強化するため、既存事業の成長に加えて、買収も引き続き当社の戦略の不可欠な構成要素となります。順調な発展を継続し、サステナブルな価値を創り出すため、本日から精力的に戦略的優先事項の実施に着手します」と述べました。

収益性の高い成長と魅力的な利益

非常に不安定で不確かな市場環境のもと、ヘンケルは2020年までの具体的な財務目標を定めました。ヘンケルは今後4年間で、とくに新興市場からの大きな貢献により、既存事業売上高を平均2~4%増加させることを目指します。調整後の優先株(一株)あたり利益については、7~9%の年平均成長率(CAGR)を目標としています。この調整後の優先株(一株)あたり利益の目標値には、為替変動の影響が含まれていますが、主要な買収と自社株買いは含まれていません。さらに、調整後の売上高営業利益率のさらなる改善とフリーキャッシュフローの拡大も目指します。

ヘンケル最高財務責任者のカーステン・クノーベルは、「私たちは、2020年に向けた財務目標を定めました。この目標は、素晴らしい財務実績と魅力的な利益を実現する当社の能力に対する強い自信をさらに強固なものにしてくれます。」と述べました。「当社は今後も、コスト管理、収益性の改善、正味運転資本の最適化、および潤沢なキャッシュフローの確保に力を入れていきます。これにより、既存事業と非既存事業の成長にさらなる投資を行うことが可能になります」。

戦略的優先事項の概要

1. 成長の推進

成熟市場と新興市場における成長の推進は、ヘンケルの重要な戦略的優先事項となります。ヘンケルは、法人および一般のお客様とのより良い関係性を構築し、世界をリードするブランドやテクノロジーをさらに強化し、エキサイティングなイノベーションとサービスを開発し、新たな成長の源を確保するために的を絞った一連のイニシアチブに着手します。

法人および一般のお客様と関係性をより良いものにする¹ことで、主要顧客とのパートナーシップを強化し成長を加速させ、3つのすべての事業部門において主要大口顧客との取引により市場成長を上回る成長を目指します。これを可能にするために、お客様のニーズに焦点を絞ったカスタマーフォーカスの姿勢をさらに強化し、組織のすべてのレベルが関与したお客様との関係性の強化に向けての綿密なプランを遂行します。さらにヘンケルは、カスタマイズされた製品、サービス、イノベーションを通じて個々のターゲットグループのニーズに応えることによって、より多くの成長機会をとらえていきたいと考えています。

また、**主要ブランドやテクノロジー**をさらに強化して、最も業績の良いグローバルブランドと主要なローカルブランドの売上増を図ります。これにより、上位10ブランドの売上高を、2020年までにグループの総売上高の75%に増加させます。この目標の実現に向けて、ヘンケルのトップブランドを強化するために的を絞った投資を行い、さまざまな産業セグメントにおいて新たなテクノロジーの獲得とカスタマイズされた製品やソリューションの開発を行って競争力を高めます。

また、**エキサイティングなイノベーションとサービス**を開発するヘンケルの能力を継続的に強化することが成長の原動力になります。これにより、市場において自らを差別化することができ、一般消費者用事業と工業用事業の両方において、より差別化された製品やサービスを提供することで、「製品(プロダクト)志向」から「解決(ソリューション)志向」への転換を図ることができます。ヘンケルは2020年までにイノベーションの成長力を高めたいと考えており、売上高に占める主要イノベーションの割合を拡大する予定です。イノベーション能力を高め、お客様と関わる機会を創り出すため、デュッセルドルフと上海にアドヒーズ テクノロジーズ事業部門のイノベーションセンターを新設する準備を進める予定です。それと同時に、すべての事業部門において、提供するサービスとモデルを増やします。これには、企業や専門家のお客様を対象としたコンサルタントサービスや技術的助言ならびに、美容院予約、商品の定期購入サイト、自動再注文のオンライン予約のためのプラットフォームなどの一般消費者用事業のデジタルサービスが含まれます。

またヘンケルは、例えば成熟市場や新興市場の手付かずであった分野に進出するべく新たな市場に参入するなど、**新しい成長の源**を確保することにより、既存のコアビジネスの成長を推進します。的を絞った買収は、ヘンケルのポートフォリオを補完し、市場やカテゴリーにおける地位を高め、隣接するカテゴリーに進出するうえで役立ちます。さらにヘンケルは、特定のデジタル、テクノロジー分野の専門知識を持つ新規事業への投資専用²に、最大1億5,000万ユーロのベンチャーキャピタル基金を設立します。

ヘンケルは、成長目標の達成を支えるために投資を拡大し、2013年から2016年までで約20億ユーロだった資本支出(CAPEX)を、2017年から2020年までには最大30億ユーロまで増額します。

ヘンケルは既存事業の成長を推進していきますが、買収も当社のさらなるポートフォリオ強化戦略の不可欠な要素です。ヘンケルは今後も、戦略的な適合性・財務的での正当性といった明確な評価ポイントに基づき厳しく設定した基準を遵守しながら判断をしていきます。それと同時に、「シングルA」という当社の信用格付けの維持にも全力で取り組みます。

2. デジタル化の加速

デジタル化の加速は、ヘンケルの事業成長、お客様との関係の強化、プロセスの最適化、および会社全体の変革を促します。当社では 2020 年までに、**デジタルビジネスを推進し、インダストリー4.0 プロジェクトを活用し、組織の変革を行うために、一連のイニシアチブを実施します。**

まず、**デジタルビジネスを推進**するために、一般消費者用事業と工業用事業のバリューチェーン全体において、法人および一般のお客様、ビジネスパートナー、サプライヤーとのやりとりのデジタル化を目指します。2020 年までに、「デジタルベース」の売上高を 2 倍の 40 億ユーロ以上に増やします。例えば一般消費者用事業では、e コマースのプラットフォームと従来型の小売店を組み合わせた「オムニチャネル」による働きかけを強化し、新しいデジタルプラットフォームを開発・展開し、デジタルメディアの利用を大幅に拡充する予定です。

また、製品やソリューションの計画、調達、生産、供給をより適切に行うために、**インダストリー4.0 を活用**します。総合的なグローバルサプライチェーンをデジタル化することによって、お客様に提供するサービスの向上、製造工場の有効的な活用、生産・物流プロセスの改善、ヘンケルのサステナビリティへのフットプリントにプラスの影響を与えます。

ヘンケルのデジタル化の成否は、社員の能力と、彼らが迅速な「テスト&ラーン(試して学ぶ)」の姿勢で**組織の変革**を進めることができるかどうかによって決まります。この変革を推進するために、ヘンケルは特化した研修・育成プログラムを拡大します。さらに、部門を越えた職責を持つ最高デジタル責任者のポジションを新たに設置します。

3. 機動性の強化

非常に不安定で動きの激しいビジネス環境において、**組織の機動性の強化**は今後のヘンケルにとってきわめて重要な成功要因です。ここには、**権限を与えられた意欲的なチーム、最短の製品化、ならびにスマートで簡素化されたプロセス**などが挙げられます。

権限を与えられた意欲的なチームを持つ機動性の高い組織を作るために、ヘンケルは、社員の起業家精神を育み、変化を積極的に受け入れる姿勢を促し、適応能力を高め、社員の意思決定権限を拡大します。これを支えるのは、オープンなフィードバックが行われ、優れた業績に妥当な報酬や評価が与えられる、ヘンケルの強固な実績主義の文化です。

「最短の製品化」を目指す取り組みの一環として、ヘンケルは、お客様と消費者のニーズをよりの確に予想することにより、イノベーションのリードタイムの削減を目標としています。例えば、ランドリー&ホームケア事業部門とビューティーケア事業部門では、リードタイムの 30%削減が目標です。さらにヘンケルは、市場参入と新市場への浸透の加速も目指します。

またヘンケルは、ダイナミックな市場に適応した柔軟なビジネスモデルによって、またワークフローとプロセスの最適化によって機動性の向上を目指す、「**スマートな簡素化**」を進めます。

4. 成長への投資

ヘンケルは、リソースの配分を最適化し、**純利益の管理**を重視し、**組織構造の効率性**をさらに高め、**グローバルサプライチェーン**を拡大し続ける新たなアプローチを実施することで**成長に投資**します。これらのイニシアチブを同時に進めることにより、**収益性がさらに高まり、2020 年とその先に向けた成長目標に投資**することが可能になります。

「**価値を創出するリソースの配分**」は、特定のコストカテゴリー全体におけるグローバルな予算の透明性を高め、予算配分を改善し、コスト管理のさらなる最適化を可能にします。

純利益の管理は、ヘンケルの販促活動の効率性を高めます。これには、例えば、消費者や買物客に関する独占的なインサイトの活用、ならびに、カテゴリーの拡大や小売パートナーとの新カテゴリーの共同開発が含まれます。

またヘンケルは、引き続き**最も効率的な構造**の実現に取り組みます。例えばいま行っている共有サービスセンターの変革を継続することにより、すべての事業部門において高度に標準化されデジタル化された方法で広範なプロセスが管理されます。さらに、世界中の工場や物流施設の引き続きの活用と整理統合を進めていきます。

また、ヨーロッパで順調にスタートし、ヨーロッパとアジアにも拠点が設立された「**ONE！グローバルサプライチェーン**」への取り組みも、今後はすべての地域で展開されます。

サステナブルな価値の創造

ファン・バイレンは、「ヘンケルは、その事業活動のすべてのシーンにおいて**サステナブルな価値の創造**を目指しています。この目的は、ヘンケルの全社員を団結させ、お客様、社員、財務パフォーマンス、サステナビリティ、家族企業という一連の**強固な価値観**とつながっています」と述べました。

ヘンケルは、サステナビリティに対するコミットメントをより強固なものにするために、例えばより少ない資源でより大きな価値を創り出すといった資源効率の改善を目指す明確なターゲットを定めました。ヘンケルは、**2020年までに全体的な効率性を2010年の水準から75%改善**するという野心的な**サステナビリティ目標**を定めました。世界中でヘンケルの全社員が、お客様、ビジネスパートナー、社会に働きかける**サステナビリティアンバサダー**としてその役割を果たすことは、ヘンケルがサステナビリティ分野でリーダーシップを発揮するうえで大きな推進力となります。

(本プレスリリースは11月17日にドイツ・ヘンケル本社発表のプレスリリース翻訳版です)

ヘンケルについて

ヘンケルはブランドとテクノロジーのグローバルリーダーとして、ランドリー&ホームケア、ビューティーケア、アドヒーズブテクノロジーズ(接着技術)の3つの分野で事業展開をしています。ヘンケルは1876年の創立以来、コンシューマービジネスおよび産業分野において、Persil(パーシル)、Schwarzkopf(シュワルツkopf)、Loctite(ロックタイト)などに代表される有名なブランドの数々と共に、グローバルにおけるマーケットリーダーとしての地位を維持しています。ヘンケルの従業員数は約50,000人であり、2015年の売上高は181億ユーロ、調整後の営業利益は29億ユーロを計上しました。ヘンケルの優先株はドイツ株式指数DAXのリストに入っております。

ヘンケルジャパンホームページ: <http://www.henkel.co.jp>

ヘンケルジャパンフェイスブックページ: <http://www.facebook.com/HenkelJapan>

— 本件に関するお問合せ先 —
ヘンケルジャパン株式会社 広報室 黒木 健
TEL: 080-4859-0988 e-mail: takeshi.kuroki@henkel.com