

# 2015年 アニュアル・レポート 抜粋 / 日本語訳



2015  
Annual Report 

\* 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)

## 株主の皆さまへ

2015年度は、開発途上市場経済の減速と、かつてない為替によるマイナス影響により、厳しい一年となりました。米国に本社を置くP&Gは、会計が米ドル建てであるのに対し、ブラジル、日本、ロシアといった市場でも大きく事業を展開している現実ゆえに、世界的に見た売上高と利益は、為替による悪影響を受けました。



A. G. ラフリー  
取締役会会長  
社長兼最高経営責任者

純売上高は為替による6ポイントの悪影響を受け、全体として5%の減少となりました。

本源的売上高は1%成長しました。10のコアカテゴリーでは、本源的売上高は2%成長しましたが、これはベースとなる市場成長率を約1ポイント下回る結果でした。

米国会計原則に基づく報告書上の1株当たり利益は2.44ドルで、大規模な一時的支出と事業再編費用により減少しました。1株当たりの中核利益は4.02ドルで、2%減少しましたが、これには13ポイントに匹敵する15億ドルの為替によるマイナス影響が含まれています。為替の変動を除くと、1株当たりの中核利益は11%上昇に相当します。

売上高と利益では苦戦したものの、調整後フリーキャッシュフローは116億ドルと引き続き力強い額を生み出して、59年連続で増配し、73億ドルの配当と46億ドルの自社株買い戻しにより、合計119億ドルを株主に還元することができました。過去5年間では、600億ドルを株主に還元しており、年平均では120億ドルとなります。また、今後4年間で、配当金、自己株式消却、株式の買戻しによって最大700億ドルを株主に還元する計画を発表しました。

## より良い企業を構築する

今年P & Gは創立 178 年を迎えます。もし当社の経営が、消費者に奉仕し、株主に対する価値を創造するために、企業目的と中核となる価値観を変わず持ち続ける一方、それ以外のものすべてを変革し続けるという意識を持ち続けていなければ、企業としてこれほど長く存続することはなかったでしょう。



今、我々はP & G史上、最も包括的な変革を進めています。P & Gを今よりもっと成長率と収益性が高く、ずっとシンプルな企業へと変貌させるために、戦略と能力を整えつつあります。

---

## P & Gを今よりもっと成長率と収益性が高く、ずっとシンプルな企業へと変貌させるために、戦略と能力を整えつつあります。

私たちは、消費者をすべての行動の中心に置くという決意をさらに強くしています。どの事業においても、その目的は、消費者を創造し、消費者に対して他の誰よりも高いサービスを提供することにあります。だからこそ、当社は消費者ニーズを今まで以上に深く理解できるよう能力強化に投資し、消費者にもっと支持されるブランドの創造と構築に投資を続けています。そして、より高い性能を発揮し、より品質が高く、よりご満足いただける使用体験と価値を提供する革新的な製品を生み出すために投資をしているのです。

消費者にもっと支持されるブランドと製品をつくる、という基本に立ち返る決意を新たにする中で、一体P & Gのどこを変革できたのでしょうか。何が変わり、より良いP & Gを構築するために何を行っているのでしょうか。

## より重点が明確な事業ポートフォリオ

P & Gが行うべき事業は何か—この根本的な戦略的疑問の答えを見つけるため、総合診断を行いました。P & Gが消費者を深く理解しており、市場でのリーダーシップ、強力なブランド、差別化された製品、成長の促進と価値創造において実績のあるビジネスモデルを持つ10の事業カテゴリを選択しました。この10カテゴリは、当社の全カテゴリの実績と比較して、成長スピードが速く、営業利益率も高くなっています。こうしたカテゴリの売上高と利益は、世界中でトップの消費者市場に顕著に集中しています。これらのカテゴリは、米国、ドイツ、イギリス、日本といった大規模な先進国においては世帯浸透率をさらに伸ばせる余地があり、一方、中国、ブラジル、インド、ロシア、トルコ、メキシコといったP & Gが戦略的位置づけを強化している開発途上市場において

も大きな成長の機会を残しています。今後もこうしたカテゴリーでは、引き続きP & Gの核となる強みである消費者理解、イノベーション、生産性、ブランド構築、市場展開力、企業規模と範囲を活用し、推進力としていきます。

P & Gは、これまで何十年にもわたって、事業規模の拡大を目指して、カテゴリーと事業地域を広げてまいりました。これからはさらに優れた企業を目指して10カテゴリーに重点を絞りこんでまいります。最終的には、重点を明確に絞った企業となることで、選択したカテゴリー、国、販路、取引先全てにおいて、消費者の支持を勝ち取り、最も一貫して信頼性の高い業績を維持し、ひいては消費財業界において最も業績が高い企業となることにつながります。

### 成長と価値創造を約束

P & Gは、それぞれのカテゴリーで最も大きな価値を生み、消費者に愛されるブランドや製品を提供することで、ショッパーと消費者の支持を勝ち取っています。成功度を表す最適な尺度は、営業株主総合投資利回り(TSR)です。営業TSRの良いところは、ショッパーと消費者の支持を勝ち取り、売上高成長、売上総利益率ならびに営業利益率の改善、資産効率を達成できているかどうか、それ一つで成長と価値創造を総合的に表す、調和的、包括的な指標だからです。

営業TSRの基盤となる構成要素は営業キャッシュフローであり、当社の長年にわたるキャッシュフローの力強い実績によって、事業への再投資と安定した株主還元を可能にしてきました。二つ目の構成要素である営業利益率はすでに向上し始めており、中核事業に絞ったポートフォリオへと移行し、卓越した形でイノベーションと生産性強化プログラムを実行し続けることで、今後も向上を続けます。三つ目の構成要素は本源的売上高の成長で、現在やや緩やかですが、さらに多くのブランドの世帯浸透率を伸ばすとともに、今後1年、2年、3年間に今までも増して強力なラインナップで新製品ならびに改良品を市場に導入することで、成長を加速してまいります。

営業TSRは、業績を把握する尺度としてバランスがとれたものであり、製造現場の技術者から、販売店への営業担当者、イノベーションを生む研究開発担当の科学者に至るまで、社員全員が、一貫した、信頼性の高い成長と価値の創造に貢献することに重点を置いています。

### よりイノベティブに、より生産性を高く

私たちは常に、製品イノベーションこそが事業の礎であると信じてまいりました。当社は新しいカテゴリーを創造し、カテゴリー自体を一変させるブランドや製品を発明してきましたが、こうしたブランドや製品は長期的に、往々にして何十年にもわたって、



各カテゴリーにおいて、消費者の試用を促し、価値を創造し続けます。当社のブランド革新や製品革新によって、そのカテゴリー全体の市場が成長し、取引先である小売業界やサプライヤーにとっての価値を生み出します。当社は、「トップを追求することで勝つ」製品革新、すなわち、ややプレミアム価格ではありますが、そのカテゴリー内で最も性能が高く、最も高品質な製品を提供することで、消費者に優れた価値を提供し、成長を生み出す製品革新に注力する決意を新たにしています。私たちは研究開発ならびに、消費者にとって真に意味のある製品革新への投資を増やしています。初期段階の実例としては、パンパース スワドラーズおよびパンツ、タイドとアリエール ポッド、ダウニー アンストッパブル、先進的な Pro-V 科学を用いたパンテーン コンディショナー、ジレット フレックスボールならびにヴィーナス スワール、オーラルB パワーブラシがあります。こうした一つひとつの製品革新が、カテゴリー全体とブランドの売上高を現在伸ばしている、あるいは今後伸ばすと期待されており、今後も新たな製品革新がこれに続きます。

革新は当社の礎ですが、今までの違いは、継続的な生産性改善なしに、一貫した、信頼性の高い成長と価値創造は実現できないと強く認識していることです。現在、当社史上、最大規模で事業運営の構造的な見直しを進めています。カテゴリー、ブランド、製品施策、製品ラインアップ、製品アイテムの数を絞り込んでいます。工場、代理店、サプライヤー、組織も統合して数を減らしています。重点を置いて取り組む事項や活動も絞り込んでいます。これによって間接費、製品原価、マーケティングや取引関連支出を削減しています。同時にさらに重点を絞り、削減を生み出すことにつながり、リーディングブランドの成長促進や、最も重要な製品革新、売上高、利益、キャッシュの成長の可能性が最も高い国や取引先への再投資へとつながっています。

## より質の高い実施力

計画を実際に展開する“実施力”の引き上げに、より一層力を入れてまいります。実施力を最高に高めるために、社内スタンダードを引き上げています。新たに市場に入ってくる消費者の製品トライアルをより多く獲得することに、改めて重点を置いています。優れた広告で認知を高め、サンプル



配布で明らかに高い性能を持つ製品を試していただくことで、消費者が当社製品に魅力を感じていただけるよう、決意を再び新たにしています。利益を生み出す配荷と店頭の商品ぞろえを実現するために、営業組織に投資しています。より機動的かつ柔軟で、スピーディーな流通網の構築に投資し、品切れを減らし、在庫を最適化しようとしています。さらに、製造業務を刷新して、キャッシュ、資本、営業コストを抑えつつ、生産品質の向上と、イノベーションの加速を目指しています。“実施力”は消費者の目に入る唯一の戦略であり、当社はこの分野でベスト企業となるべく努力を続けます。

## より良いバランス

P & Gは、成功するためにはバランスを必要とする企業です。バランスが崩れると、業績が低下します。私たちの成功は、売上高成長と利益成長のバランスのとれた達成に因ります。また、イノベーションと生産性の両方が活用できたとき、成功します。明確な戦略を設定し、その戦略を優れた形で実施できれば成功します。P & Gは、消費者からも株主からもバランスを期待されています。このバランス、すなわち短、中、長期にわたり一貫して、信頼性の高い成長と価値創造を達成するための変革を行っています。

## より強いオーナーシップ

個人レベルでのリーダーシップ、責任感、オーナーシップは、これまでも全P & G社員が持ち続けてきた中核となる価値観です。しかし、企業規模が拡大し、グローバル化が進み、組織が複雑になるにつれて、個々人がそれぞれのビジネス ユニットにおける自分の役割に対して、強いオーナーシップを感じる事が難しくなりがちです。そこで組織を簡素化し、それぞれの事業のリーダーならびにP & G社員が、自分の担当する事業に対しより強いオーナーシップを持つようにしました。あらゆるレベルにおいて、個人の業績をそれぞれの営業 TSR に対する貢献と結びつけています。その意図は、P & G社員が消費者およびショッパーのために働き、製品革新と生産性を推進し、ブランドならびに製品を供給・配荷し、消費者と株主の支持を獲得できるプログラムを実施することに、専念できるようにすることです。株主の多くはP & Gの社員でもあります。

## 強いリーダーシップ

11月1日付で、デビッド・テイラーがP & Gの次期CEOに就任します。彼は、世界中の様々な市場において、多くの事業や部署で35年間にわたり実績を上げてきた経験豊かなリーダーで、実に幅広い経験と成功の実績を持っています。消費者やカテゴリに対する知識も深く、現場へも自ら積極的に関わっていきます。何に重点を置くかが明確で、戦略に優れる一方、計画を行動に移し実施する段においても、卓越した形で遂行するよう、強いリーダーシップを発揮します。デビッドはこれまで、P & Gの経営陣、取締役会、そして私と協力して、消費者から支持され、バランスのとれた成長と価値創造を実現するために、戦略と事業ポートフォリオの立案に中心的な役割を果たしてきました。

彼はCEOとして、今後、P & Gの変革を、卓越した形でリードすることに専念します。私は、これから会長としてデビッド、経営陣、そして皆様をサポートできることを心待ちにしています。今後も引き続き取締役会会長として、会社全体ならびにビジネス ユニットの戦略、ポートフォリオの選択、組織関連の意思決定に関し、デビッドと経営陣に対してアドバイスや助言をしてまいります。

## より良いP&G

当社はより良いP&Gへと変貌を遂げています。その基盤は、P&Gの企業目的、価値観、理念です。すべての行動において、消費者を中心に置きます。産業ベースで区分された10の事業分野において展開する約65のリーディングブランドで、一貫して成功を勝ち取ってまいります。約30の国グループからなる6つの地域で、事業を展開いたします。ゼロ、第一、第二の真実の瞬間に消費者に支持されるブランドおよび製品を提供し、価値を創造します。核となる強み、すなわちP&Gのブランド、製品、社員の力を生かして、P&G本来のやり方で、再び成長すべく態勢を整えています。



すべてがすぐに実現することはないでしょうし、四半期ごとに業績にばらつきが出るかもしれませんが、当社が選んだ戦略こそが重要です。新しいP&Gは、より一貫し、より長期にわたって売上高、利益、キャッシュを成長させ続け、株主の皆様にも増して信頼して頂けるように価値を創造してまいります。

### A. G. ラフリー

**取締役会会長、社長兼最高経営責任者**

(製品事例：英文版 P2)

消費者の要望にこたえ、**タイド ポッド プラス ファブリーズ**、**タイド ポッド フリー アンド ジェントル**、**タイド ポッド オリジナル**の香りを発売し、米国におけるラインナップを拡大しました。これにより小分け使いきりタイプのセグメントは引き続き好調を維持しており、このセグメントにおけるP & Gのグローバルでの小売販売額は15億ドルを上回っています。



電動オーラルケアは、年間売上高が10億ドルを上回っており、P & Gにとって重要な事業です。最近の革新的な製品は、ブルトウス技術を初めて採用した電動歯ブラシです。まだ世帯浸透率は低いですが、当社が実績を積み重ねてきたビジネスモデルによって、今後、浸透率を大きく伸ばせる可能性を持っています。

(製品事例：英文版 P3)

売上高が10億ドル以上あるP & Gブランドの一つ、高級スキンケアブランドの**SK-II**は、いつでもどこでも肌本来の働きを整え、クリアな素肌へと導く、**SK-II ミッドデイ ミラクル エッセンス**と**SK-II ミッドナイト ミラクル エッセンス**という二つの新しい基幹製品を発売しました。



着け心地のよさと肌への優しさでお母さんと赤ちゃんに喜んでもらうため、**パンパースプレミアム ケア パンツ**を開発しました。パンツ型は、今や多くの国々で好まれ、おむつ市場においても最も速く成長しているセグメントです。中国やロシアでも販売しており、より多くの市場へと拡大しています。



(製品事例： 英文版 P4)



ジレット フレックスボールの革新的テクノロジーを、女性用かみそり市場のトップブランドであるヴィーナス スワールへも採用しました。米国ではヴィーナス スワールの売上高は 250 万ドルを上回りました。ヴィーナスブランド全体も、米国の女性用システムかみそりにおけるシェアが、2015 年 1 月の発売以降のヴィーナススワール発売以降、4 ポイント伸張して 64%になりました。

アンストッパブルは、洗濯用の香りのビーズから、ご家庭に洗練された香り体験を提供する製品シリーズへと拡大しました。画期的なフレグランス技術と長続きする質の高い香りにより、アンストッパブル シリーズの世界的な売上高は 3 億ドル近くへと成長しました。



(製品事例： 英文版 P5)



ナイキル シビアおよびデイキル シビアの発売は、最強レベルの症状緩和成分を消費者に提供し、2012 年以降の北米における風邪とインフルエンザ薬カテゴリーでは最大規模となりました。シビアは、850 万以上のご家庭で試用を獲得し、デイキルとナイキルの合計売上高を伸張させました。

当社最大のシャンプーブランドであり、世界でナンバーワンのシャンプーブランド\*であるヘッド&ショルダーは、過去 20 年間にわたり本源的売上高を伸ばしてきました。今年は米国で、洗うとすぐに頭皮に冷たくすっきりした使い心地を提供するインスタント リリーフ シリーズを発売しました。

\* ニールセン売上高情報に基づき P & G で試算



(英文版: P6~7)

## P & Gとリーディングブランド

P & Gは、10の製品カテゴリーにわたる約65ブランドに重点を置いています。この10カテゴリーは、当社全カテゴリーと比較して、成長の速度が速く、営業利益率も高くなっています。P & Gはこのうち7カテゴリーのリーダーであり、残りの3カテゴリーで第2位に位置していますが、どのカテゴリーにおいてもまだ大きな成長の可能性を残しています。こうしたカテゴリーは、P & Gの核となる強みである消費者理解、革新、生産性、ブランド構築、市場展開力、企業規模と事業範囲の大きさを生かせるカテゴリーでもあります。

こうしたカテゴリーにおいて、消費者の試用を高めて価値を創造し、カテゴリー全体の市場を成長させ、ひいては取引先である小売業界とサプライヤーに対する価値を創造するという態勢が整っています。

この10カテゴリーにおいて、P & Gには年間売上高が10億~約100億ドルのブランドが21ブランド、将来10億ドルブランドへの成長が期待される売上高が5億~10億ドルのブランドが11ブランドあります。

### ベビー、フェミニン&ファミリーケア \* 純売上高 202億ドル

ベビーケア	赤ちゃん用紙おむつ、おしりふき
ファミリーケア	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
フェミニンケア	成人用失禁ケア製品、生理用品



### ファブリック&ホームケア \* 純売上高 223億ドル

ファブリックケア	洗濯用洗剤、柔軟剤、洗濯関連製品
ホームケア	エアケア製品、台所用洗剤、 業務用製品、掃除関連製品



ビューティ \* 純売上高 181億ドル

ヘアケア	ヘアケア製品
スキン&パーソナルケア	制汗・デオドラント剤、パーソナルクレンジング、スキンケア製品



ヘルス&グルーミング \* 純売上高 152億ドル

オーラルケア	歯ブラシ、歯磨き剤、その他オーラルケア製品
パーソナルヘルスケア	胃腸薬、診断薬、呼吸器薬、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製品
シェーブケア	電気シェーバー・脱毛器、男性用・女性用かみそり・替刃、シェービング剤、その他シェーブケア製品

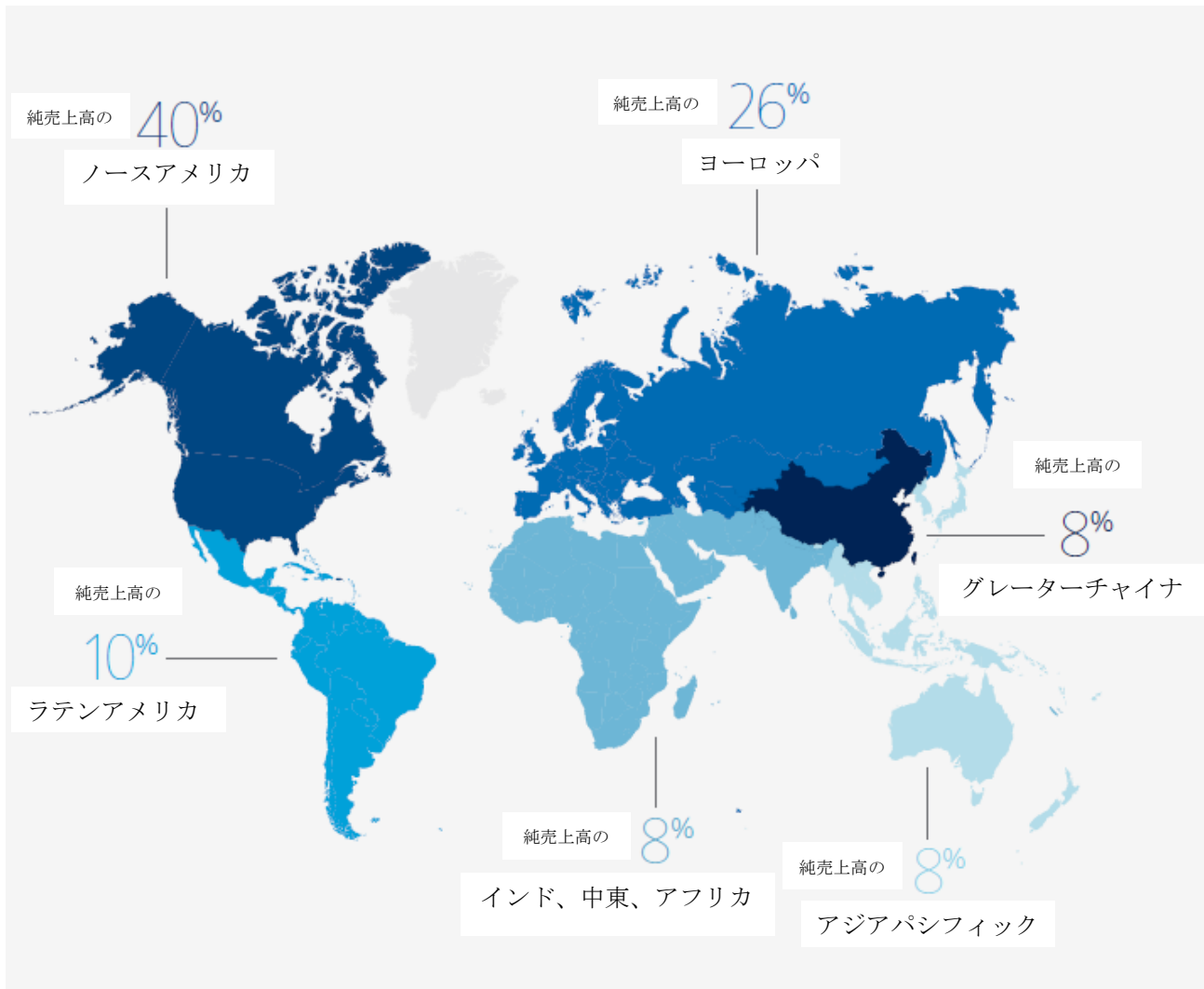


\* 全社共通分を除いた全セクターの業績。ビューティ部門の業績には、2015年7月9日に発表した、今後売却を計画しているカテゴリーの業績が含まれています。

(英文版: P8)

## 世界での事業展開

P & Gは6つのセリング・アンド・マーケット・オペレーション（地域別組織）を通じて、消費者に製品をお届けしています。



\* P & Gの2015事業年度の純売上高は763億ドルです。