



元氣とタイムリーな情報を提供する

五十嵐レポート

発行:「町コン」五十嵐 勉 2023年10月02日 第1136号「週刊五十嵐レポート」

花王とユニ・チャームを比較してみる

9月27日付日経新聞に花王とユニ・チャームの比較の記事があった。花王の業績低迷が続いている。海外事業の不振などで全社的な構造改革を迫られている。ライバルのユニ・チャームに時価総額で後れを取り、正念場を迎えている。社長は、「日本市場と中国関連需要への偏重、売上・シェア拡大を優先し過ぎた。戦略転換の遅れも重なり、花王の弱みが顕在化した」と不振の原因を語る。紙上では、事業領域の広さがもたらした「戦力の分散」が挙げられている。日用品、飲料、薬品など多岐にわたる消費者向けから企業向けの化学品まで幅広い。経営資源投入が中途半端になり、商品の競争力が低下した。中国では紙おむつで現地企業と価格競争に陥り、生産撤退に。

一方、ユニ・チャームは紙おむつ、生理用品など不織布単一の素材でできる製品が売上高の大半を占める。強みのある事業に開発から販促まで経営資源を集中。高付加価値を確立、価格競争に巻き込まれない構造を築いた。

花王、ユニ・チャームの22年12月期の決算書を比較。(単位:百万円)

花王:売上1,551,059 売上総利益548,342 販管費440,910 税引前利益115,848 売上総利益率35% 売上販管費率28% 売上利益率7%

ユニ・チャーム:売上898,022 売上総利益328,600 販管費209,034 税引前利益115,708 売上総利益率36% 売上販管費率23% 売上利益率12%

売上の規模は花王の方が大きい。粗利益率(売上総利益率)は大差ない。販管費率が花王の方が5ポイント高い、そのため利益率も5ポイント低い。この数字だけでは良くわからない。

1人当りの生産性を見してみる。花王(43,594人):1人当り粗利益12.5、販管費10.1、税引前利益2.6。ユニ・チャーム(17,981人):1人当り粗利益18.2、販管費11.6、税引前利益6.4。

ユニ・チャームの方が1人当りの粗利益が6百万円弱高い、販管費も1.5百万円高く、税引前利益は4百万円弱高い。販管費が高いのは花王より平均給与が高いため。それ以上に付加価値の高い商品を提供していることがわかる。ここに高収益企業の秘密がある(現地のニーズに合わせた商品開発)。

ちょっと
気になる出来事

9月30日付日経新聞、「就職希望1位、ニトリ」という記事。

ニトリホールディングスが2024年3月卒業予定の大学生・大学院生の就職希望企業調査で、文系総合の人気ランキング首位に輝いた。

似島会長は7、8年前就職雑誌を広げ、「もっと人気を上げないとね」と方策を練っていた。「流通産業の地位を上げて金融や商社と並べるようにしないと人材は集まらない」と。

大企業になっても就職説明会に参加し、「ロマンとビジョン」を語ってきた。インターンシップに店舗運営、商品開発など体験メニューをそろえ、学生の人気をつかんだ。

人気の理由は、生産性や給与水準が業界平均より高いこともある。若い世代を引きつけるのは、夢と希望、そして使命感と給料。

しっかり稼ぎ、人材に還元できる企業が次世代に進むことができる。

ランチェスター弱者の戦略の目標は、一人当たりの経常利益が業界平均の2、3倍にすること。そうすると必然的に業界平均の給与より高くできる。そしてトップのビジョンを示せば、人は集まる。



一口メモ
知識

自彊(じきょう)不息(やまず)

天行(てんこう)は健(けん)なり。

君子もって自彊(じきょう)して息(や)まず。(乾為天)

天の働きは健やかで一日も止まない。

それに倣(なら)って「自彊して息まず」、自ら強く励み、努めて止まないことが大切である。

自分を活かすのは何といたっても自分自身であり、他の誰かが助けてくれたとしても、それはきっかけにしかならない。ゆえに、まずは自分で自分を立てることから始めなくてはならない。継続して癖付けをしていくことによって、物事は成り立っていくのである。

「易经一日一言」(致知出版/竹村亜希子)より

- 「戦略社長塾東京」小岩校 毎週日曜日・水曜日 午前10時～12時
- 「戦略社長塾東京」銀座校、武蔵村山校、豊岡校 開講中。

㈱五十嵐コンサルティングオフィス 〒133-0051東京都江戸川区北小岩6-21-5
TEL03-3659-7703 Fax03-3659-7077 info@igarashireport.com

