

株主の皆さまへ

P&Gは、明確な戦略とP&Gならではの強みを組み合わせることによって、広範囲にわたって本源的成長を遂げています。当社の業績はこの3年間で加速度的に成長しており、今後しばらくは、1株当たり利益の二桁成長を維持できると確信しています。

P&Gが目標とするのは、売上高の4%から6%の成長（為替レートの影響を除く）、1株当たり利益の10%もしくはそれ以上の成長、そして純利益の90%もしくはそれ以上のフリー・キャッシュ・フローの実現です。^(注1)常に一貫して確実にこれらの目標を達成する、もしくは上回ることによって、毎年、株主の皆さま方からの信頼を獲得しつつづげなければならないと考えています。

P&Gは2004会計年度において、すべての財務目標を達成しました。

- 売上数量は17%、本源的売上数量は10%増加しました。^(注2)
- 売上高は514億ドルで、19%増加し、本源的売上高は8%伸長しました。^(注3)

P&Gは、明確な戦略とP&Gならではの強みを組み合わせることによって、広範囲にわたって本源的成長を遂げています。当社の業績はこの3年間で加速度的に成長しており、今後しばらくは、1株当たり利益の二桁成長を維持できると確信しています。

P&Gの
成長の維持

- 利益は65億ドルとなり、25%増加しました。前年度の中核利益と比較すると、利益は13%増加しました。^(注4)
- 1株当たり利益は2.32ドルで、25%伸長しました。前年度の1株当たり中核利益と比較すると、1株当たり利益は14%伸長しました。
- フリー・キャッシュ・フローは73億ドルとなり、これは利益の113%にあたります。
- 配当金は年率換算で13%増加しました。
- 株主総合投資利回り(TSR)は24%となりました。

これらの成長は、幅広い分野にわたるものです。5つのグローバル・ビジネス・ユニット(GBU=当社の事業分野別組織)すべてが売上高目標を達成もしくは上回り、5つのGBUのうちの4つが利益目標を達成もしくは上回りました。また、すべてのマーケット・ディベロップメント・オーガニゼーション(MDO=当社の地域別組織)が、全社的な目標を達成、もしくは上回る売上高および売上数量を計上しました。また、全社の売上高の3分の2以上を占めるカテゴリーにおいて、P&G製品ブランドのシェアが上昇

しました。

今会計年度の業績は、この3年間の好調な業績の頂点ともいえる、これまでも増して素晴らしいものでした。2001年7月の時点と比較すると、

- P&Gの累積売上高は30%伸長しました。2004会計年度には、当社史上初めて売上高が500億ドルを超えました。
- 1株当たり利益は、3年前の1株当たり中核利益と比べて40%以上伸長しました。^(注4)
- P&Gの事業は、200億ドルを超える額の累積フリー・キャッシュ・フローを生み出しました。
- 最も重要なのは、この3年間にP&Gが81%の累積株主利益率を達成したということ、そして、P&Gの株価が70%以上上昇したということです。(この4年間の累積株主利益率は実に100%を超えています。)

好調な業績を達成した3年間は、順調なスタートだと言えますが、それはあくまでスタートに過ぎません。つまり必要を満たしているが、十分とは言えないということです。重要なのは長期的に常に一貫して業績を達成

することですが、それは容易ではありません。たとえば、P&Gの売上高を毎年4%から6%伸ばすということは、英国におけるP&Gの総事業と同じ規模の事業、もしくは「タイド」と同じ規模のブランドを、毎年追加していくことに等しいのです。

これはかなりの難題であり、決して軽く考えているわけではありませんが、それでも私は、P&Gが常に一貫してバランスのとれた成長を達成できるものと確信しています。私がこの確信に至る理由は次の3つです：

1. P&Gの戦略は功を奏しており、更に成長する余地が十分にあること。
2. 市場の傾向や主要課題に対応できる能力がP&Gには備わっていること。
3. ここ数年間に実行された組織改革や構造改革の結果として、P&Gの業績が常に一貫して信頼性のあるものへと改善されてきていること。

これら3つの要因がP&Gの企業風土やP&Gの人材の強みと相まって、今日のP&Gが以前にも増して優れた投資対象となっているのです。

(注1) 本年次報告書には将来展望に関する記述が数多く含まれています。将来展望に関する記述は、現在の財務データと業務計画に基づくもので、その性質上不確定なものであり、実現しない場合もあります。

(注2) 本源的売上数量には、事業買収・売却の影響は含まれていません。

(注3) 本源的売上高には、事業買収・売却の影響、および為替レートの影響は含まれていません。

(注4) 中核利益には2003会計年度に計上された5億38百万ドルの事業再編費用、および2001会計年度に計上された14億8千万ドルの事業再編費用は含まれていません。



A.G.ラフリー

功を奏している成長戦略

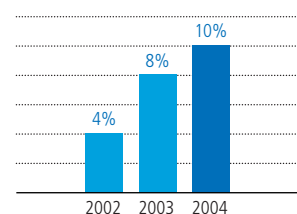
2001会計年度の株主の皆さま方へのレターの中で、5つの成長戦略の概要について述べました。3年間にわたりそれらの戦略を実行してきましたが、すべての戦略が効果を上げており、今後さらに成長を遂げる余地も十分にあります。

1. 既存の中核ビジネスをグローバル・リーダーへと強化

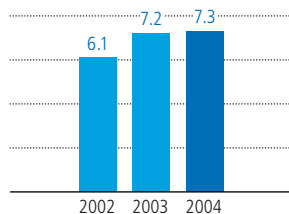
P&Gの中核ビジネス分野は、ベビーケア、ファブリックケア、フェミニンケア、ヘアケアです。これらのカテゴリーそれぞれにおいて、P&Gは売上高世界一の地位を占め、またシェアにおいても世界でトップです。そして、これらの中核ビジネス全体で、P&G全社の総利益の半分以上を生み出しています。最も重要なことは、これらのカテゴリーにおいて、P&Gがリーダーとしての地位を維持することができ、また、その地位をさらに高めることができるということです。

実際に、P&Gはこの3年間でこれらの中核ビジネスすべてにおいて、着実にシェアを伸ばしてきました。ベビーケア部門の世界全体でのシェアは現在36%ですが、過去3年間で4パーセント・ポイント近く伸長しています。フェミニンケア部門のP&Gの世界全体でのシェアは35%ですが、この3年間で2パーセント・ポイント以上上昇しています。また、ファブリック

本源的売上数量の増加率
(対前年比)



フリー・キャッシュ・フロー
(単位:十億ドル)



ケア部門での世界全体での当社のシェアは31%で、ヘアケア部門の世界全体でのシェアは20%ですが、どちらも3年間で1ポイント、あるいはそれ以上上昇しています。ちなみに、これらの4つの中核ビジネス分野でシェアが1ポイント上昇した場合、それは、年間売上高に換算すると10億ドルとなり、年間利益では1億5千万ドル以上に相当します。

2. リーディング・ブランド、上位消費国、成功している取引先における強化

私は2001年に、当社のリーディング・ブランド、規模の大きな市場、成長している販路、成功している小売業において、全社目標を上回る速度で、売上高、市場シェア、利益を伸ばす計画であると述べました。これに関しても、当社は計画を達成し、その勢いには現在も弾みがついています。

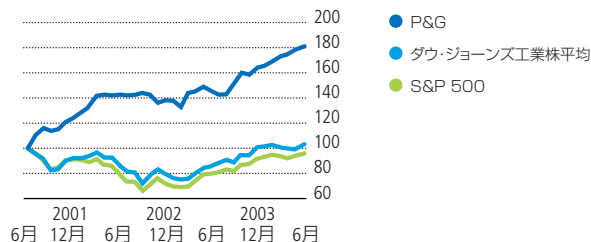
4年前には、売上高が10億ドルを超えるP&Gの製品ブランド数は10にすぎませんでしたが、現在では16に増えています。その一つである「パンパース」は50億ドルブランドに、「タイド」は30億ドルブランドに、また、

「パンテーン」と「アリエール」は20億ドルブランドになっています。これらの10億ドルブランドのうち8つは、それぞれのカテゴリーやセグメントにおけるトップブランドです。10億ドルブランド合計での売上高と利益は、この3年間でそれぞれ7%と16%の年複利成長率を達成しました。

その他にもP&Gには5億ドルから10億ドルの売上高を計上しているブランドが10あり、数年後には売上高が10億ドルを超える潜在能力を備えています。しかし、私たちはそれらのブランドが10億ドルのラインを超えることそのものを目標としているわけではありません。重要なのは、それらのブランドが、消費者の心の中に深く根付くブランド・エクイティーと革新的な技術の継続した投入を実現し、成長を維持できる明確な戦略を持たなければならないということです。それらの戦略が功を奏してP&Gのブランドが次々と10億ドルブランドに仲間入りすれば、世界全体でカテゴリーのリーダーとなり、参入しているすべての主要カテゴリーで世界のトップブランドとなるという当社の戦略目標の達成に向けて重要なステップにつながります。

上位10カ国すべてにおいて、売上数量と売上高が伸長しました。私たちはこの3年間に、消費者や取引先との距離を縮め、革新をリードし、よりすぐれた価値を提供し、より強力な現地組織を構築することにより、中核

株主総合投資利回り
(2001年6月30日を100として)



市場でのリーダーとしての明確な地位をさらに強化できることを実証してきました。たとえば米国では、フェミニンケア部門でP&Gのシェアはトップですが、そのシェアがさらに7パーセント・ポイント上昇し、現在では2位の競合他社のシェアを22ポイント上回っています。また英国では、シェアがトップであるベビーケア部門で、2位の競合他社とのシェアの差がさらに約13ポイント広がり、現在では28ポイント差となっています。

小売業の取引先上位10社のうち9社において、P&Gの売上数量、シェアがともに伸びています。当社の戦略とは、消費者が「どの店で買うか」、「どの製品を買うか」を選択する際、取引先と当社の両方を選ばれるように、取引先との間に密接な協力体制を構築することです。当社では、買い物客に対する深い理解、カテゴリーを成長させる革新、そしてサプライチェーンの効率化というP&Gの強みを活用することで、それを実現しています。

3. 成長率、利益率、資産効率が高く、グローバル・リーダーシップを確立できる可能性のあるビジネスの開拓

現在ヘルスケア事業とビューティーケア事業とで、当社の売上高と利益の半分近くを占めています。2001年7月以来、次のヘルスケアおよびビューティーケア事業において、二桁の年複利成長率を達成しています。

- スキンケア部門の売上高は、「オレイトータル エフェクツ」、「オレイ デイリー フェイシャルズ」、「オレイ リジェネリスト」などの強力な新製品投入が寄与して17%増加しています。
- ヘアケア部門の売上高は、「バンテン」や「ヘッド&ショルダーズ」などのグローバル・ブランドの強化、ならびに「クレイロール ハーバルエッセンス」などの新ブランドの追加が寄与して19%増加しています。
- オーラルケア部門の売上高は、強固な基盤を持つ歯磨き事業、そして「クレスト ホワイトストリップス」、「クレスト ナイト エフェクツ」、「クレスト スピンブラシ」を中心に急成長を遂げている新セグメントが寄与して18%増加しています。
- 医薬品部門の売上高は26%増加し、収益性の高い事業となってきていますが、その中心となっているのが、この3年間に毎年約90%の成長率を達成した「アクトネル」です。この「アクトネル」は、P&G史上最速で10億ドルブランドに成長しました。
- パーソナル・ヘルスケア部門の売上高は15%増加しましたが、これ

5. 主要な発展途上市場における成長の促進

現在、発展途上市場はP&Gの売上高の20%を占めています。中国、ロシアなどの主要な市場におけるP&Gの売上数量は過去3年間で倍増しましたが、これは市場自体の成長率を大幅に上回るものです。中国でのP&Gの洗濯関連部門やオーラルケア部門のシェアはすべて、この3年間で2倍以上に上昇しています。また、ロシアではこの3年間、洗濯関連部門、ヘアケア部門、オーラルケア部門が、それぞれのカテゴリーのリーダーであり、それぞれのシェアを少なくとも5ポイントは伸ばしています。

更なる成長への機会

以上のハイライトによってP&Gの戦略がうまく機能しているのご理解いただけたことと思いますが、最も重要なのは今後も成長を維持できる機会が十分にあるということです。

中核カテゴリー（P&Gがすでにグローバル・リーダーとなっているカテゴリー）における世界全体でのシェアはまだ20%から36%の範囲にとどまっています。当社が最も成功を収めている市場でのシェアは、現在の世界全体でのシェアレベルの倍近くあります。結果として、これらの重要カテゴリーにおいて、すでにトップにあるP&Gのシェアを、今後もさらに伸ばしていけると確信しています。



3年間にわたり好調な業績を達成したことは、順調なスタートだと言えますが、重要なのは長期的な業績です。長期的に常に一貫して業績をあげることは容易ではありません。P&Gの売上高を毎年4%から6%伸ばすということは、「タイド」と同じ規模のブランドを毎年追加していくことに相当します。

には直近では主に「プリロセック OTC（一般用医薬品）」が寄与しています。「プリロセック OTC」は発売後わずか5日で市場でトップとなり、その後も売上を伸ばしつづけて、現在胸やけ治療薬のカテゴリーでは26%のシェアを獲得しています。

さらに、ヘルスケア部門とビューティーケア部門のカテゴリーすべてが、利益の二桁伸長を達成しています。

4. 西ヨーロッパでの勢いある成長の回復とリーダーシップの回復

当社は世界最大の消費市場の一つである重要な西ヨーロッパでのビジネスを立て直してきました。幅広い分野での成長を実現し、現在、西ヨーロッパでの売上高の80%を占めるカテゴリーでシェアが伸びています。ベビーケア部門、フェミニンケア部門のシェアは現在50%となっており、洗濯関連部門のシェアは30%となっています。さらに、シャンプー、フェミニンケア、ホームケア部門のシェアはこれまでで最高となっています。

さらに当社は、上位消費国での成長も維持できると確信しています。たとえば、P&Gは西ヨーロッパの多くの国でトップの地位を取り戻していますが、紙おむつ部門や洗濯関連部門など、いくつかのカテゴリーに関しては、当社のシェアは過去のピークのレベルにまでは回復していません。さらに、ヘルスケア部門やビューティーケア部門については、かなり出遅れていると言えます。歯磨き部門に関しては、北米でのシェアが32%であるのに対して、西ヨーロッパではわずか13%にすぎません。西ヨーロッパでのヘアケア部門のシェアは18%ですが、それでも北米と比べると、まだ16ポイント下回っています。当社は、西ヨーロッパで参入している主要カテゴリーにおいて、業界最高レベルのシェアの獲得を目指しています。

当社としては、今後は強力な中核ビジネスはそのまま維持する一方で、さらに新しい市場、新しい販路、新しい取引先セグメント、そして新しいビジネスへと進出していく体制にあります。

ビューティーケア部門が良い例ですが、世界全体で1,700億ドル近いビューティーケア市場において、P&Gのシェアは約10%です。ビューティーケア部門の10億ドルブランドに「クレイロール」や「ウエラ」が加わったことによって新たな可能性を得た今、P&Gは力強い成長ができる状態にあります。

ヘルスケア部門では、「クレスト」、「アイムス」、「プリロセック OTC」のビジネスが力強い成長をつづけています。当社の医薬品部門では初めての10億ドルブランドである「アクトネル」は、まだ取り組みが緒についたばかりですが、つづく新製品の投入に関しては、女性向けのテストステロン・パッチの「イントリンサ」が、特に将来有望であると考えています。

ホームケア部門も、成長率、利益率が高く、さらなる成長に寄与できる分野です。この3年間でP&Gのホームケア部門は2倍以上の成長を遂げましたが、P&Gが強力なプレーヤーとして参入しているカテゴリーは、ホームケア市場全体の半分以下にすぎないのです。

世界の人口の80%を占めている発展途上の市場もまた、有望な市場であると考えられます。これらの市場におけるP&Gの本源的売上数量は先進市場と比べて50%以上速いペースで伸びています。当社が市場のり

しているカテゴリーでの製品開発をリードしつづけます。持続的成長のためには、カテゴリーをリードする製品革新が何よりも中心となるからです。当社はまた、マーケティングや販売、そしてビジネスのその他の分野に関しても、継続的な革新に取り組んでいきます。さらに、専門のビジネス・ユニット、グローバルな事業規模、そして当社の成長途上のビジネスを十分に活用することによって、これから出現するであろう大きなチャンスをとらえようと考えています。

課題にもP&Gの強みで対応

当社のビジネスは現在順調で、将来の見通しも明るいと考えていますが、それでも直面し対応しなければならない課題は明らかに存在します。

まず最初に、早急に対応しなければならないビジネスの課題があります。ファミリーケアとコーヒーのカテゴリーは厳しい価格競争と相場商品コストの圧迫にさらされており、ヘアカラー製品は熾烈な競争に直面しています。ヘアカラー製品分野でトップの地位を獲得するためには、これまで以上に競争力のあるコスト構造が必要とされます。革新をリードし、これまで以上に強力なブランド・エクイティーを構築する必要があります。当社はこれらの課題を認識し、強力な対応策を講じています。

私たちは今後も確実に成長しつづける決意と確信をもっています。当社の戦略はうまく機能しており、今後もさらに成長を遂げる余地が十分にあります。市場の動向や課題に対しても対応できる能力を当社は備えています。広範囲にわたる変革によって、P&Gの業績をより安定したものにしています。



自信の源

リーダーとしての規模を確立することで、P&G全体に占める発展途上市場での売上高を、3分の1にまで伸ばすことができると確信しています。

さらに、継続的に純利益を改善するための重要な要因もあります。たとえば、グローバル・ビジネス・サービス (GBS=全社に共通する管理・サービス業務担当部門) では、今後の4会計年度にわたって、相当額のコスト節減がすでに組み込まれており、また、同期間中の購買費節減も期待されています。さらに製品ポートフォリオの中で、ヘルスケア部門やビューティーケア部門の製品の割合を増やしたことによって、この5年間で当社の総利益率が約3パーセント・ポイント上昇しました。今後はさらにバランスの取れたポートフォリオにすることで、ここ数年間はひきつづき総利益率を改善できると考えています。

重要なポイントは、P&Gの戦略がうまく機能しているということ、そして、さらに成長できる機会が十分にあるということです。当社は今後も、参入

さらにまた、現状に満足したり、ビジネスを複雑なものにしてしまうといった、常に存在するリスクにも対応しなければなりません。ビジネスが順調な時は、集中すべきことを見失ったり、消費者や取引先と乖離したり、コストの上昇を許してしまうことが往々にしてあります。当社はこういったことに留意し、なるべくP&Gのビジネスをシンプルに維持し、レーザー光線のように的を絞って、消費者に対してすぐれた価値を、取引先に対してよりよいサービスを提供しつづけるよう努力しています。

言うまでもなく、競合他社からのプレッシャーは、絶えることのない厳しい課題です。当社は世界で最高レベルの企業の数々と競争しており、それらの企業は立ち止まってはけません。P&Gがシェアを伸ばしていることに対して、独自の製品で対応しています。競合他社のブランドおよび様々な形態の小売業のプライベート・ブランドと競争して、革新をリードし、より優れた価値を提供しつづけるチャレンジに立ち向かわなくてはなりません。

もうひとつの課題は相場商品コストの上昇です。当社では、これらのコストをできるだけ価格設定によって回収しています。コスト上昇を完全に吸収できるような価格を設定できない場合は、それを相殺するためにどこかでコストを削減する必要があります。ブランドの選択の幅が広がり、消費者の価値に対する期待も高まってきている中で、コスト上昇によって、P&Gブランドが消費者に提供する価値が損なわれるようなことがあってはなりません。

さらに、広告媒体の分散化も課題の一つです。平均的な米国の世帯が視聴できるテレビのチャンネル数は10年前には27であったのに対して、現在は90にもものぼり、アメリカの3大ネットワークのゴールデンタイムの視聴率は、10年間で23パーセント・ポイント下落しています。現在では、マスメディアの「マス」の規模が以前に比べて小さくなっているのが現実です。そこで消費者が選ぶ時間、場所および方法によりコミュニケーションがとれるようになる必要があります。製品の設計や開発と同じように、マーケティングに関しても革新的でなければならないのです。

また、経済・政治面での世界的な混乱も継続的なリスク要因です。当社は、製品ラインが多様であることや、広い地域で事業展開を行っていることで、混乱による影響の多くを吸収できますが、それでもなお、もし危機が

いる現状では、これまでもまして革新が重要になってきますが、P&Gは、自社が参入している主要な事業分野において、革新をリードし、革新の成功率を向上させています。革新とはいったい何なのか、革新は何によってもたらされるのか、誰が革新を担当するのか、どのように革新を製品化すればよいのかなどについて、当社はより広い視野で考えています。社外的には革新を実践するパートナーのグローバル・ネットワークと連携を深め、社内では設計やマーケティングの革新力を強化しています。

●グローバルでありながら同時にローカルであるという市場において、P&Gの市場進出能力とスケールメリットの重要性は増すばかりです。500億ドル規模のグローバル企業としてのメリットを享受すると同時に、各地の市場ニーズを理解し、それぞれに対応できる能力を当社は有しています。

P&Gには変革をリードしてきた歴史があります。現実的に変化に対応する意志と、変化（およびその変化がもたらす課題）を当社のメリットになるように活用する能力も持ちあわせています。そういった理由から、私はP&Gの将来に自信を持っています。



既存の中核ビジネスを強力なグローバル・リーダーへと育成する。



成功している小売業と協働し、上位消費国でリーディング・ブランドを成長させる。西ヨーロッパでの成長を加速する。

発生すれば（2003年の中南米における当社の対応の例のように）迅速に対応できるように、情勢を常に注意深く見守る必要があります。

上述したような事柄は大きな課題ではありますが、ブランド力や革新、市場進出能力、スケールメリットなど、P&Gのもつ能力を活用することで、こういった課題を乗り越えて、着実に安定した成長をつづけることができると考えています。

- 現在のよう、消費者にとって選択の幅が広がり、小売業の統合が進むにつれ、ブランド力はこれまでも増して重要になってきています。こういったなかで、消費者をよく理解し、消費者に愛され小売店に必要とされる10億ドルブランドを作り上げるP&Gの能力は、すでに実証されており、これからはますます大きなメリットとなると思われます。
- 消費者の期待がどんどん高まり、競争が熾烈で、技術が急速に進歩して

組織および構造改革が業績を改善

さらに、この数年間に実行してきた組織および構造改革がP&Gの業績の一貫性や信頼性の向上に寄与していることから、当社が成長を維持できると確信しています。着実な成長を遂げ、競争上の優位性を得ることができたのは、とりわけ次の4つの変革に負うところが大きいと言えます。それらは、よりバランスのとれた事業展開、低所得層の消費者への対応の強化、ユニークな組織構造、そして資金・コスト管理です。

バランスのとれたポートフォリオによる柔軟性

P&Gでは、家庭用品事業、ヘルスケア事業、ビューティーケア事業の事業構成をよりバランスの取れたものへと改善してきました。長期的に見ると、よりバランスのとれたポートフォリオによって、収益の力強い伸長を持続させ、やむをえない短期的な変動要因を吸収し、よりバランスの取れた、着実に予測できる利益の伸びを実現することができると考えています。

P&Gの基盤は家庭用品です。規模が大きく、着実に成長し、確実に利益や資金を生み出してくれる事業で、この基盤事業が会社全体の業績を長年にわたってリードしてきたのです。1970年代から1980年代にかけてP&Gの売上高は8倍に伸びましたが、その当時P&Gの事業のほとんどは家庭用品カテゴリーでした。それら家庭用品事業に対する当社の情熱や期待は、今もなお揺らいでいません。現在も家庭用品部門の多くの事業においてグローバル・リーダーの地位を維持し、また、ホームケア部門などのカテゴリーは現在急成長を遂げています。

ヘルスケア事業やビューティーケア事業の成長率、利益率はほかの部門よりも高く、P&Gはそれらの部門でグローバル・リーダーとして躍進しつつあります。21世紀最初の10年間においては、ヘルスケア部門・ビューティーケア部門の両方が、P&Gの成長にとりわけ大きく貢献するであろうと予想しています。これらの事業は市場規模が非常に大きく（たとえば、ビューティーケアの市場規模はファブリックケアの4倍を超えています）、ずば抜けた有力企業が存在していないという点が魅力的です。P&Gのシェアはまだ低いのですが、急成長できる能力の開発を現在進めています。

今後は、当社の事業基盤の健全性と成長力を維持しつつ、上記のような新規事業に弾みをつけていこうと考えています。当社の当面の目標は、



成長率・利益率の高いヘルスケア事業やビューティーケア事業を促進する。

ビューティーケア部門で確実にグローバル・リーダーの地位を獲得するとともに、ヘルスケア部門をひきつづき速いペースで育成することです。これらのことを考えると、P&Gはユニークな投資の対象であると言えます。「パンパース」、「アリエール」、「ダウニー」など、業界の平均成長率を上回るペースで伸びている主力の10億ドルブランドを柱に、強力で健全な家庭用品事業があります。その一方、業界平均成長率、そしてP&Gの目標成長率両方を上回るペースで伸びている、成長率と利益率の高いヘルスケア事業やビューティーケア事業があるのです。これほどユニークなポートフォリオを有する消費財メーカーはほかにはないと思います。

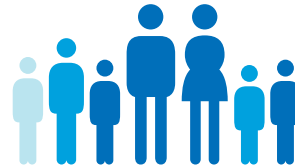
より多くの消費者に製品を提供することで成長を促進

当社は、現在は定期的にP&G製品を購入・使用していない低所得層の消費者を対象に製品を供給できる能力を構築しています。

P&Gが参入しているすべての市場に、まだ当社が対応していない、もしくは十分な対応ができていない消費者層が多く存在しています。このビジネスチャンスは、発展途上市場において最も大きいものです。それらの市場ではリスクも他の市場より大きいのですが、そこでカギとなるのは、選択と集中、そして規律です。P&Gの資本投下と労力をどこに集中させるべきかについて当社は明確な選択を行い、リスクを最小限に抑えながら計画を実行に移しています。

このアプローチは、中国、ロシア、メキシコなどの規模の大きな発展途上市場で成果をあげています。たとえば中国には1988年に参入し、シャンプー製品、スキンケア製品、パーソナル・クレンジング製品カテゴリーを最初に扱いました。当社はそれらのカテゴリーの市場でトップの地位を獲得し、中国の大都市に商品を提供できるよう、流通網やサプライチェーンを構築しました。1990年代半ばにはファブリックケア製品、フェミニンケア製品、オーラルケア製品分野に参入し、その後1990年代後半にはベビーケア製品分野に参入しました。

これらのカテゴリーに参入する際には、それまでにすでに構築していた流通網やサプライチェーンを利用して参入のペースを速め、ブランド力や革新力というP&Gの強みをいかして、消費者の支持を獲得しました。



発展途上市場や低所得層を対象としたビジネスの成長を促進する。

この3年間でP&Gの中国での事業規模は倍増しました。現在は、より多くの中国の消費者のニーズに対応できるような革新によって、これらのカテゴリーを拡充しています。2001年には、P&Gの製品ブランドは、当社が参入しているカテゴリーにおいて、市場の約16%を占める最上層の消費者を対象にしていました。今日では、P&G製品の対象は中間層にまで広がり、それによって市場の50%以上の消費者に当社の製品を提供できるようになりました。中国には、まだまだ成長の機会があり、P&Gのビジネス伸長の可能性があると思っています。

他に類を見ない組織体制が優位性を実現する

2002年度の株主の皆さま方へのレターの中で、P&Gは事業運営組織を刷新し、グローバル・ビジネス・ユニット（GBU=事業分野別組織）、マーケット・ディベロップメント・オーガニゼーション（MDO=地域別組織）、グローバル・ビジネス・サービス（GBS=全社に共通する管理・サービス業

務担当部門)、そしてコーポレート・ファンクションズ(CF)を核とした組織体制になりました。現在では、各事業に専念するGBUを通じて、分野を絞った小規模企業のようなメリットを享受できると同時に、各地域のMDOや全社共通のGBS、スリム化しP&Gの職務別能力を業界トップレベルに保つCFを通じて、500億ドル企業としての強い市場進出力や可能性を享受することができるようになりました。

GBUは、P&Gの製品ブランドについて、明確で優れた長期的な成長戦略を策定する能力を有しています。GBUが、世界の様々な市場に共通する消費者ニーズを把握し、ブランドや製品革新を様々な市場へ迅速に展開するという役割を果たしています。GBUは株式総合投資利回り(TSR)を指標として活動し、それぞれの業界においてトップの地位を獲得することに専心しています。

他社でもこのような事業分野別の戦略的なビジネス・ユニットを採用していますが、P&Gにはそれ以外に2つの優れた点を持ち、それらが、他に類を見ない長所となっています。それらはMDOとGBSです。

MDOチームは、現地に暮らす人々、小売業、サプライチェーン、現地の政府など、各地域の市場についての知識をもっています。各地域特有の消

には見えませんが重要なメリットとなっています。GBUやMDOで働く社員はP&Gの中でキャリアを積んできているので、多くの場合お互いを知っており、共通の目的と価値観をもち、同じような経験を共有しています。これによって、様々な問題について議論しあったり、意思決定を行ったり、卓越した実行力を発揮する能力が強化されています。

P&Gの組織体制の3つ目の利点は、優れたサービスや優れた技術を業界で最善のコストでP&Gのビジネスに提供するGBSです。業界を問わず、P&Gに匹敵するようなクオリティ、革新、コスト、事業規模を提供できるようなグローバル・ビジネス・サービス能力を有する企業はほとんどないといえるでしょう。

このような利点がすべてのカテゴリー、市場、取引チャネルを通じて提供されており、P&Gが享受できるスケールメリットは非常に大きいと言えます：

- 無理をすることなく、同時に数多くの分野で競争に参加できる。
- 数多くの市場において、高い頻度で新製品を導入することができる。
- グローバルな視野で長期計画を策定する一方、各地域ごとには、日々、質の高い業務を集中して行うことができる。

信頼される
企業で
あるために

P&Gの戦略、強み、そして業績の信頼性向上のために行ってきた組織・構造改革により、当分の間は当社が1株当たり利益の二桁伸長を維持できると、株主の皆さま方にも確信していただけると考えています。

費者や取引先ニーズに広く対応できるよう、幅広い製品ポートフォリオを揃えています。売上の伸長、市場でのシェア、資金、コスト、そして消費者価値の創出を目標に編成されており、各地域市場で成功を収めることに専心しています。

P&Gの組織体制の主な利点は、MDOが、製品開発、製品の調達、ブランドの宣伝広告など、現在はGBUが中心となって進めている活動と重複した作業は行うことなく、経営資源を100%現地の消費者や取引先に投入できるということです。当社では非効率な作業の重複を解消することによって、以前より取引先との協働に経営資源を自由に活用でき、また、現地の市場で成功を収めるための取り組みに専心することができるようになりました。

さらに、「人材を社内で育て昇進させる」というP&Gの企業風土も、目

つまり、グローバルな規模でのメリットを享受しながら、当社が参入しているすべての市場で現地企業と同じように業務を行えるということです。当社はこの新しい組織体制でこれまでの経験をふまえて、今後はこの組織体制が生み出すメリットをフルに活用していきたいと考えています。

コスト・資金への取り組みがP&Gのブランドの競争力を維持する

最後に強調させていただきたい改革は、資金とコストへの取り組みが組織の中にしっかりと組み込まれているということです。コスト削減と資金状況の改善という考え方を全社的にしっかりと根付かせ、報告体制の明確化、説明責任の明確化およびビジネス・ユニット・レベルでの株主総合投資利回り(TSR)の規律ある活用を促進しています。

P&Gの研究開発へのアプローチが良い例です。以前の研究開発の評価システムは製品の技術的性能と強くリンクしていました。特許や社内発

の技術革新に重きを置き、消費者が受け取る価値、競合製品と比較して消費者が感じる費用対効果のバランス、迅速で順調な製品化などについては、さほど重視していませんでした。

これに対し、新しい組織体制のもとでは、研究開発のリーダーたちは、GBUの中により効果的に組み入れられています。消費者が全体的な価値という観点からブランドを比較する際に勝利をおさめられることが以前より重要視されるようになっていきます。商業的な面での革新と技術面での革新を切れ目なく結合させ、また、当社の「社外との結びつきを強化して発展する」能力を活用することで、社外の開発・革新に関する提携パートナーとより強固な関係を構築して、市場進出のスピードを上げていきます。

P&Gは革新のペースを速め、研究開発投資の効率を向上させています。当社の革新の成功率は倍増しています。昨年(暦年)に発売された新製品のポートフォリオは順調に推移しており、目標の100%を上回る結果を達成しています。また、売上高に占める研究開発投資の比率は、3年前には純売上高に対して4.5%であったのに対し、昨年度は3.5%に下がっています。このように、現在のP&Gの研究開発は、以前に比べてはるかに効率的、効果的になっています。

P&G社員の功績が何よりの証拠です。当社は、今世紀初めに事業を再び軌道に乗せて、世界トップクラスの企業となり、また外部からもそのように認められることを自らに義務付けました。他の多くの企業の場合、2000年の春から夏にかけてP&Gが直面したような危機を経験すると、社員が逃げ出してしまうという事態に陥ったかもしれませんが、P&Gにおいてはそのようなことはあり得ませんでした。P&Gの社員は自分たちの会社を誇りに思っており、これまで業界のリーダーとして歩んできたP&Gが、その地位を他社に明け渡すわけにはいかないと考えたのです。彼らはまず自分たちが直面している現実を直視した後、問題を解決し、チャンスを生み出してそれをつかみ、P&Gを再びトップの座に返り咲かせるという難しい仕事に取り組みました。このような、社員の非常に素晴らしい対応を目の当たりにし、また彼らと一緒にそのような課題に取り組んだことは感動的な経験でした。

P&Gが今日あるのは、つまるところ、このような理由からです。P&Gの戦略は、明確な方向性を示します。またP&Gの組織・体制は、P&Gの強みを活用できるような構造になっています。しかし、着実に安定した成長を確実なものにするのはP&Gの社員です。そして、戦略を策定し実行するのも、消費者に関する知識を蓄積するのも、消費者に喜んでいただける革新を生み出すのも、社員です。また、取引先やビジネス・パートナー

この4年間、P&Gの社員が会社の直面していた課題に対応する様子を目の当たりにし、本当に元気づけられました。着実に安定した成長を約束できるのはP&Gの社員——つまり彼らの価値観や能力、コミットメント、卓越性への献身——にほかなりません。

P&G社員の
強み

コスト管理や資金管理への厳しい取り組みを進めることで、確実に消費者に価値を提供することができ、それによって、世界中でP&Gのブランドの競争力が維持されています。

信頼される企業であるために

これまで概要をご説明した3つの要素、つまり、効果をあげている戦略、課題や動向に効果的に対応できる能力、P&Gの業績の信頼性向上に貢献する組織・構造改革が、P&G社員の能力や献身と一体化することによって、当分の間、P&Gが1株当たり利益の二桁伸長を維持できると、私は確信しています。

最高経営責任者から株主の皆さまへ宛てたレターの中で、社員が一番大きな財産であると書くのは、いかにも使い古された言葉のようですが、P&Gにおいては、これは単なる常套句ではありません。ここ4年間の

と綿密に連携して仕事をするのもP&Gの社員です。さらに、一人ひとりの社員の取り組みが最終的に株主の皆さまに利益をもたらすのです。株主の皆さま方の当社に対する信頼は、P&Gの社員に対する信頼です。そして当社は、毎年、着実に安定した売上高と利益の成長を達成することによって、皆さま方の信頼を勝ち得るように、懸命に取り組むことを約束します。



A.G. ラフリー
取締役会長
社長兼最高経営責任者

2004年8月6日