Kao
Beauty
Brands

花王グループ　化粧品事業成長戦略

2025年9月19日

花王株式会社　執行役員　化粧品事業部門長
内山　智子

Kao
Beauty
Brands

01. K27戦略ビジョンと進捗

02. 注力6ブランドにおける成長戦略

03. さらなる成長に向けた事業基盤構築

化粧品事業の歴史

Curél

Since 1999

Joined Kao Group
1998

MOLTON BROWN

Since 1971

Joined Kao Group
2005

SOFINA

Cosmetics business

Since 1982

（Kao founded in 1887）

Kanebo

Cosmetic business

Since 1936

(Kanebo founded in 1887)

Joined Kao Group
2006

{e'quipe}, LTD.

Since 1996

Joined Kao Group
2006

Kao Beauty Brands

Celebration of Individuality

Since 2021

化粧品事業のビジョン

確かなエビデンスと、五感に訴えかける感性美を融合。
個性が際立つブランド群を創造し、
グローバルにおいて「シャープ・トップ」事業体となる。

長い歴史が育む
技術とブランド

×

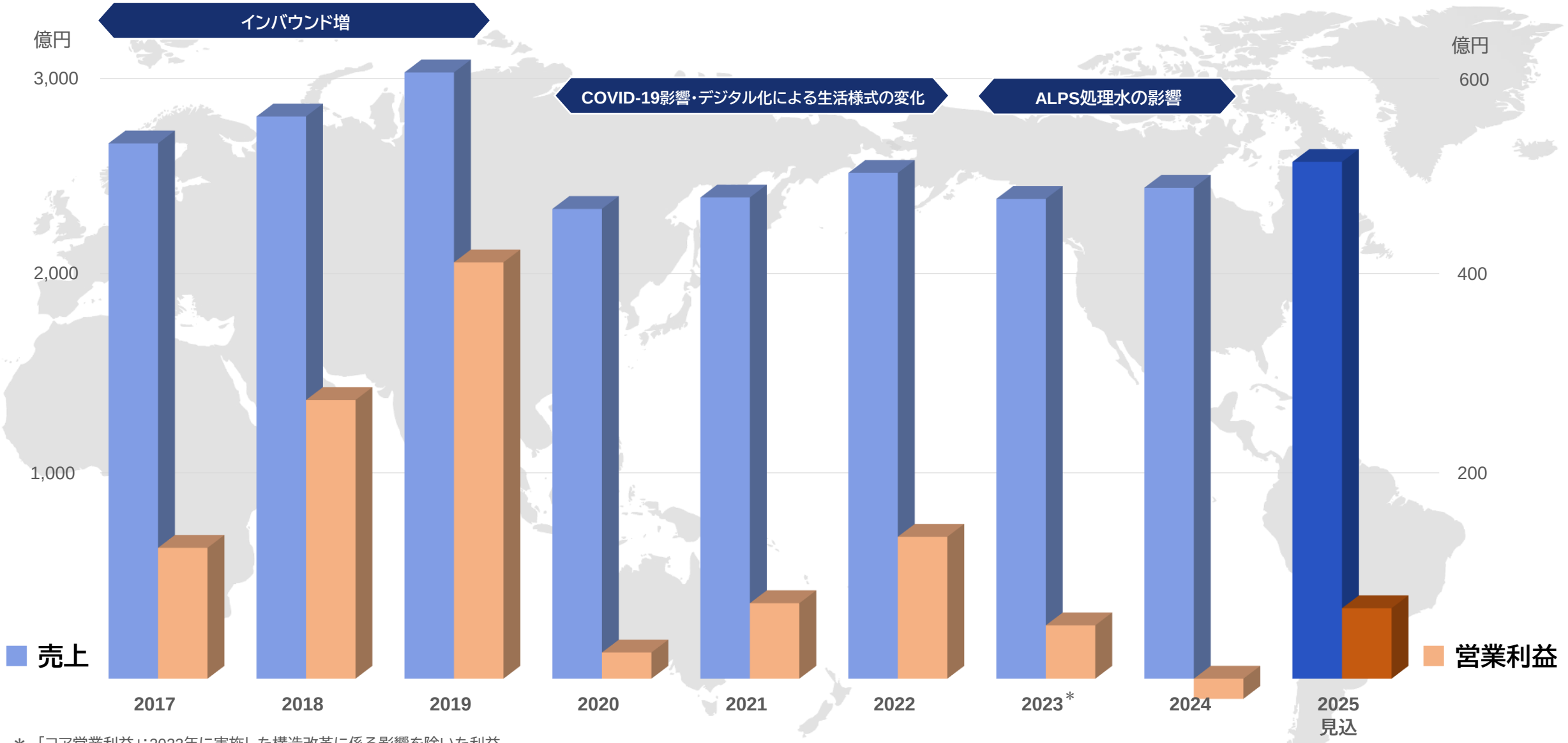
肌・ヒトを対象とする
本質研究

×

ケミカル/プロセス研究に基づく
幅広い資産・知見

Kao Beauty Brands

業績トレンド

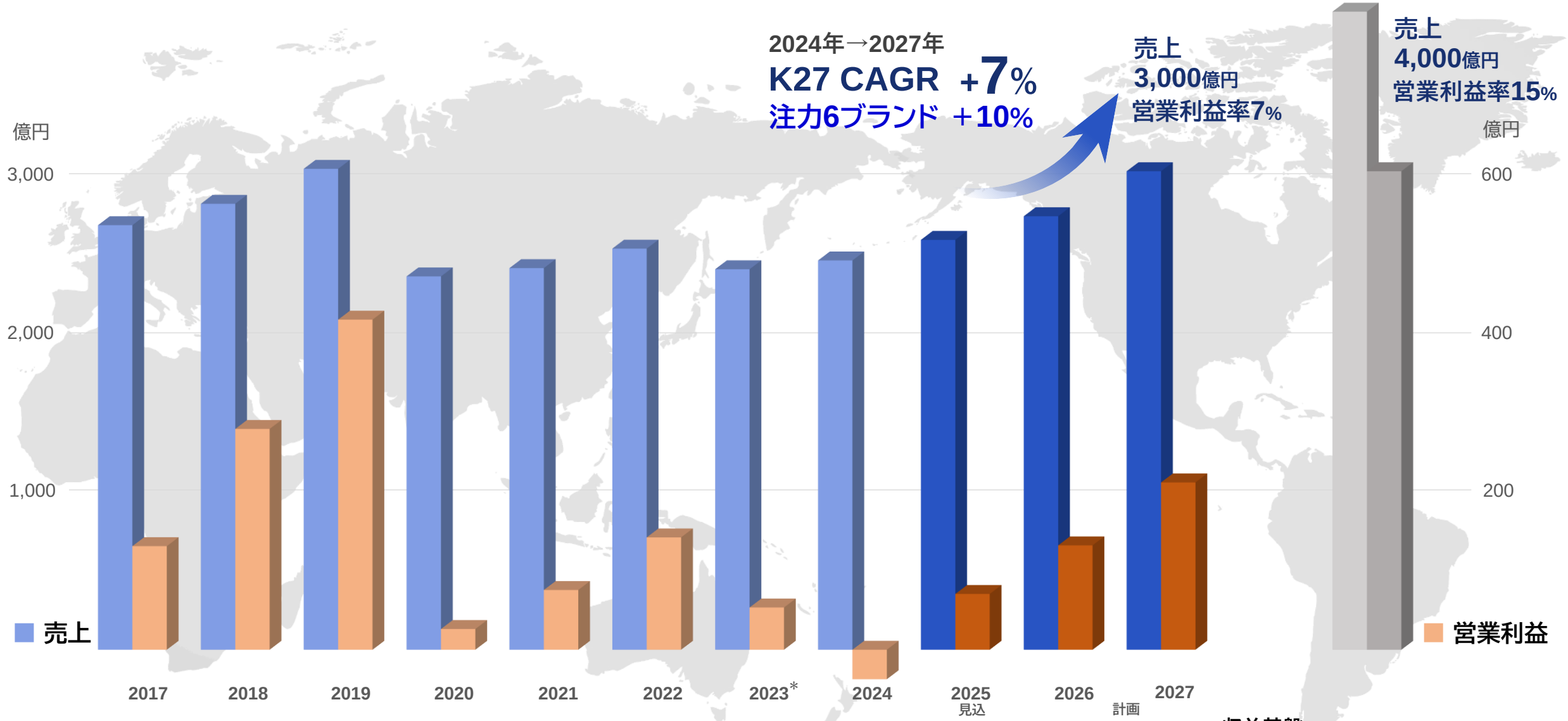


＊「コア営業利益」：2023年に実施した構造改革に係る影響を除いた利益

世界地図画像はPIXTAより提供

Kao Beauty Brands

K27事業目標



＊「コア営業利益」：2023年に実施した構造改革に係る影響を除いた利益

世界地図画像はPIXTAより提供

Kao Beauty Brands

事業改革

< Before >
ブランド単位の運営

全ブランドの予算達成
投資・活動が分散

高固定費構造

< Actions >
グローバル全体運営

化粧品構造改革

❶ 6ブランドへ注力

SENSAI MOLTON BROWN KANEBO SOFINA Curél KATE TOKYO

❷ 越境スクラム体制

❸ 化粧品組織 再編

< After >
グローバル化粧品事業としてのメリハリ

日本事業
成長と収益性改善の両立

グローバル成長の
基盤構築

中国事業立て直し

Kao Beauty Brands

2025年H1実績

注力6ブランド　SENSAI　MOLTON BROWN　KANEBO　SOFINA　Curél　KATE TOKYO

日本事業 成長と収益性改善の両立

注力6ブランド 成長加速
売上前年比 **115%**

チャネル基盤強化
直営EC売上前年比 **134%**

事業のスリム化
固定費削減額 **△38億円**

グローバル成長の基盤構築

ASEAN 売上拡大
注力6ブランド売上前年比 **111%**
※タイ127%

Curél 欧州での プレゼンス強化
売上前年比 約**1.7倍**

SENSAI アジアでの* 一体運営推進
売上前年比 約**2.4倍**

中国事業 立て直し

計画通り セルアウト伸長
前年比 **103%**
天猫Curél、freeplus旗艦店GMV前年比

EC内非正規店の 販売価格の回復
前年比 **113%**
freeplusマイルドソープの価格

現地生産品の育成
セルアウト前年比 **1.8倍**
Curél美容液ECセルアウト金額

数字はすべて2025年1－6月の実績

＊SENSAIのアジア売上は日本を含む

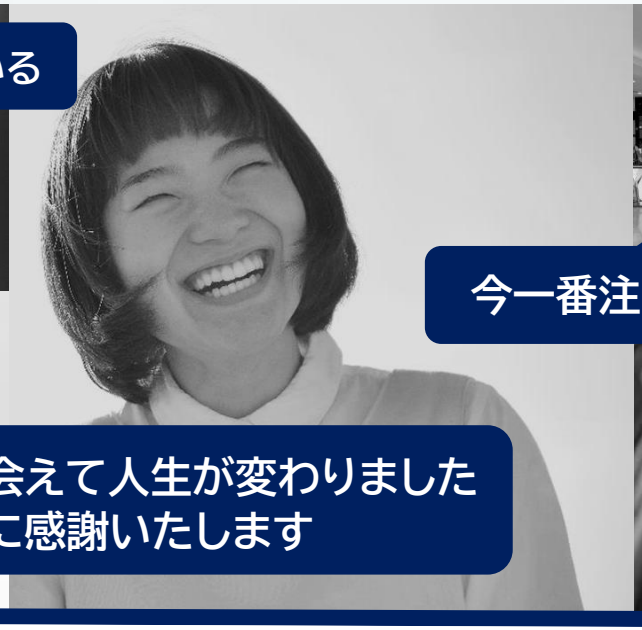
Kao Beauty Brands

社内外の反響

EXTERNAL VOICE

研究が本当に神がかっている

この商品に出会えて人生が変わりました
本当に感謝いたします



今一番注目しているブランドだ

期待感を毎回上回る

INTERNAL POWER

お客様のお手元に
この最高の商品をお届けしたい

私たちの仕事を
改めて誇りに思いました

一体感が高まり、
業務スピードが格段に上がった

Kao
Beauty
Brands

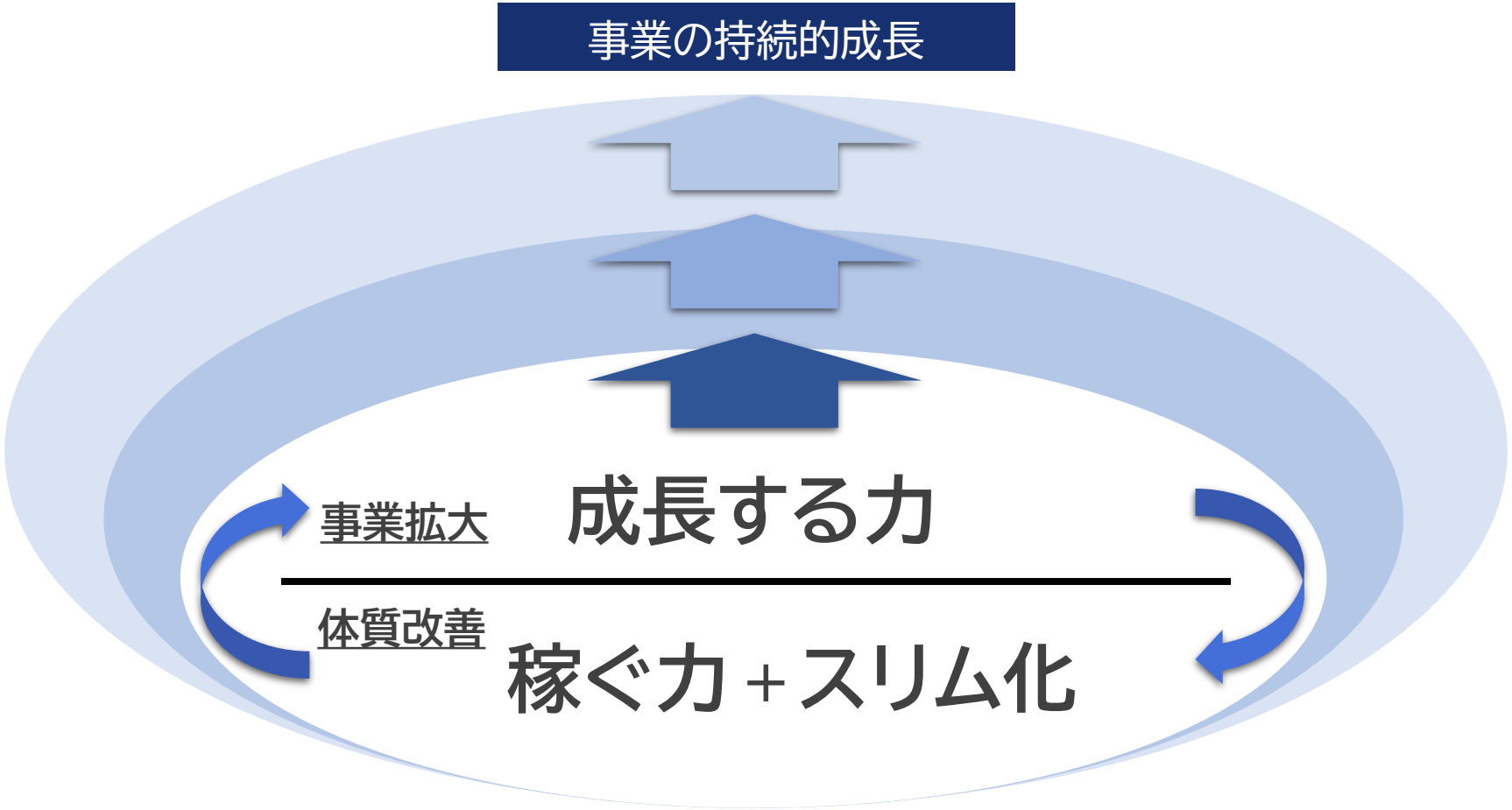
01. K27戦略ビジョンと進捗

02. 注力6ブランドにおける成長戦略

03. さらなる成長に向けた事業基盤構築

化粧品事業の改革・成長戦略 - 目指す方向と打ち手

成長を持続させる **原資獲得と投資の循環システム**



Kao Beauty Brands

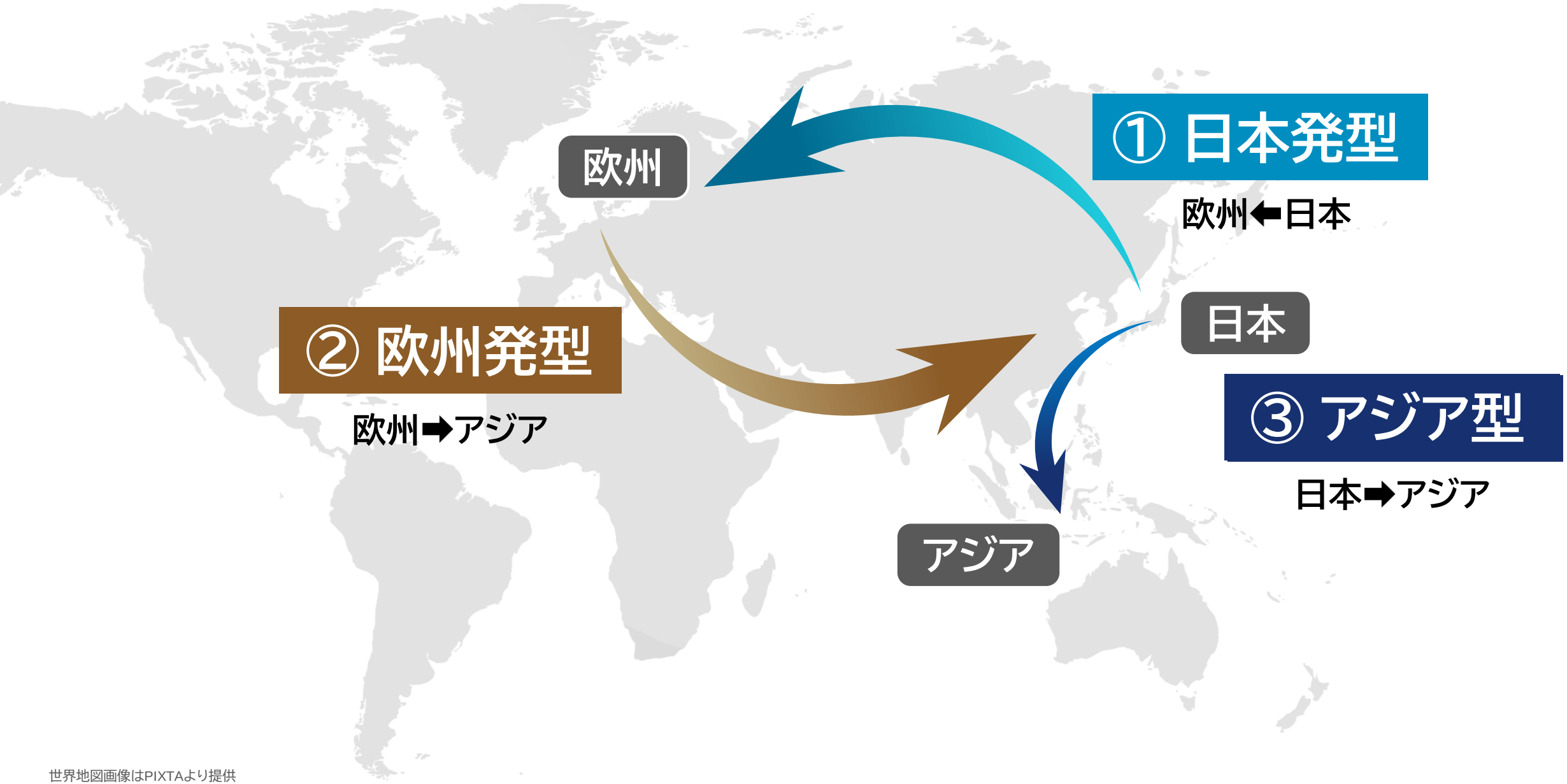
化粧品　グローバル・シャープトップ事業の構築

個性溢れる6ブランドをシャープトップ戦略でグローバル拡大。CAGR +10%（2024年→2027年）　市場成長率 CAGR+5%（花王調べ）

				2024～2027年 売上CAGR
	Luxury	SENSAI	*Crafting a luxurious lifestyle* 感性科学デザインと巧の技の融合	+9%
		MOLTON BROWN		+7%
	Prestige	KANEBO	*Creating prestige with hope* 時代を先取りする感性と不可能を可能にする技術	+20%
	Premium	SOFINA	*Precision Skin Care* 皮膚深層科学と界面制御技術による先端スキンケア	+9%
	Premium Mass	Curél	*Fundamental solutions for dry sensitive care* 肌バリア機能科学によるセラミドケア技術	+8%
		KATE TOKYO	*Makeup for inspiring creativity* 常識に絶えず挑戦する創造性を刺激	+10%

Kao Beauty Brands

事業拡大　成長する力　～3パターンの海外展開～

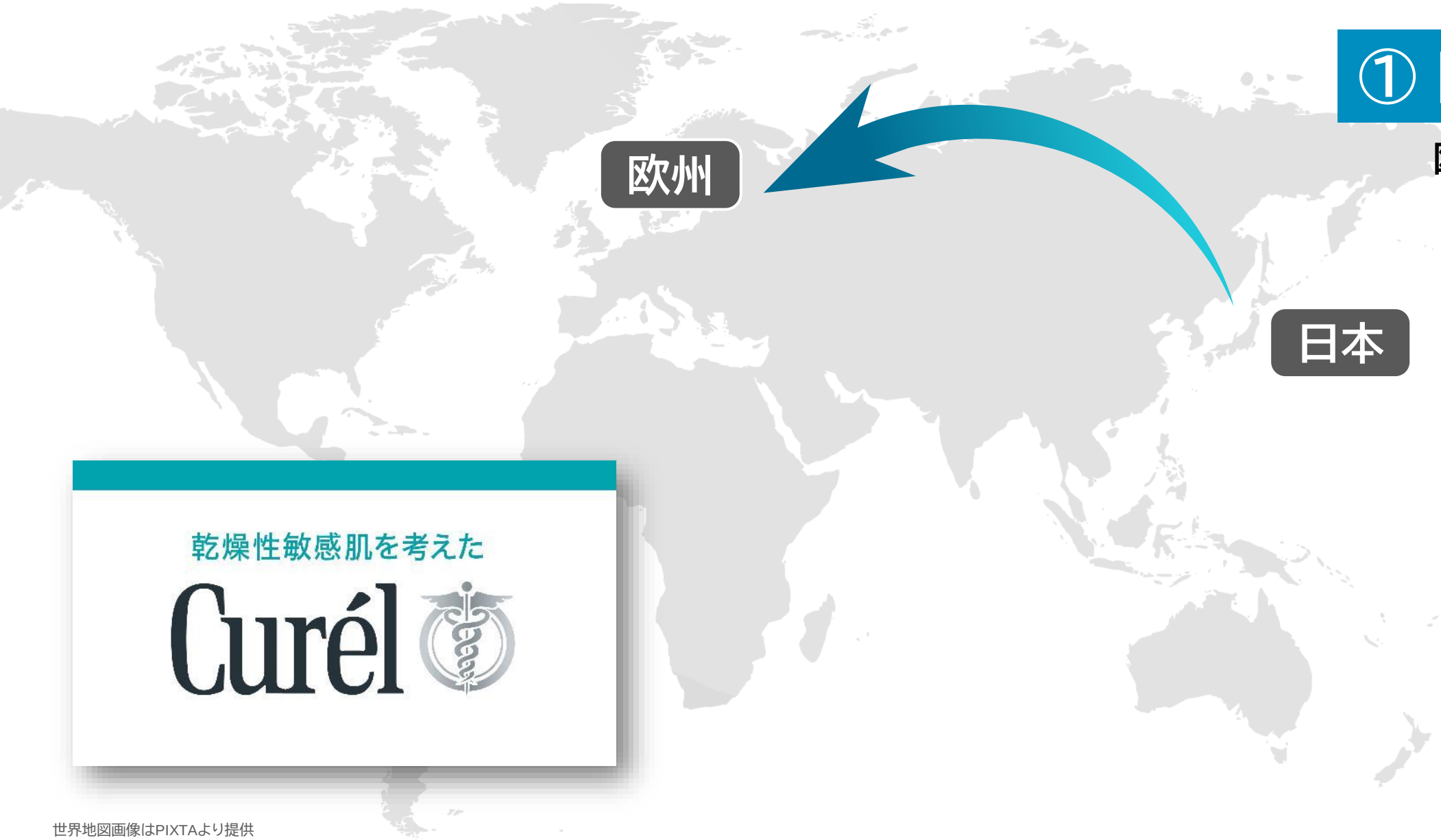


世界地図画像はPIXTAより提供

事業拡大　成長する力　～3パターンの海外展開～

① 日本発型

欧州⬅日本



乾燥性敏感肌を考えた

Curél

世界地図画像はPIXTAより提供

Kao Beauty Brands

日本から欧州へ

花王グループの資産を活用し、乾燥性敏感肌ケアに強みを持つブランド価値を、
グローバル市場における多様な肌悩みに応える形で展開・拡大

① 日本発型

欧州 乾燥性敏感肌と感じている人 **40%**[*1]

日本 乾燥性敏感肌と感じている人 **44%**[*1]

※アジア17%

欧州起点の商品開発始動

Curél

- **25**年以上のセラミド研究に基づいた独自技術
- **40**年以上の乾燥性敏感肌研究
- 日本**No.1**[*2] 敏感スキンケア ブランド

2027年 海外売上比率
50% を目標

＊1. 花王調べ
＊2. インテージSRI+ 敏感スキンケア市場 金額シェア 2024年7月～2025年6月

世界地図画像はPIXTAより提供

事業拡大　成長する力　～3パターンの海外展開～

② 欧州発型

欧州➡アジア

世界地図画像はPIXTAより提供

Kao Beauty Brands

欧州からアジアへ

成長性の高いアジアを一つの市場として捉えた運営で、欧州で育てたブランド価値を展開

② 欧州発型

SENSAI

欧州ブランドとして40年の蓄積と海外比率90%を誇る唯一無二の稀有なLuxuryブランド
日本独自のスキンケア習慣を浸透させたパイオニア

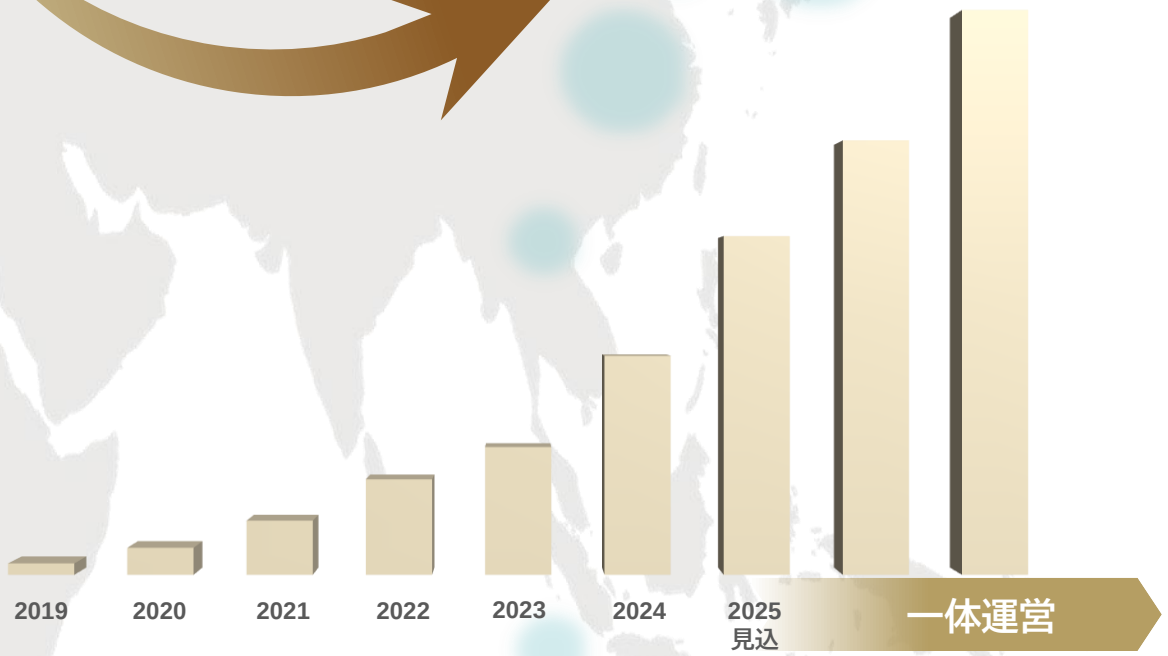
世界地図画像はPIXTAより提供

欧州➡アジア

アジア 売上*

3年で2.5倍へ

2024年→2027年



＊アジア売上は日本を含む

事業拡大　成長する力　～3パターンの海外展開～

③ アジア型

世界地図画像はPIXTAより提供

Kao Beauty Brands

日本からアジアへ

日本で確立した価値を、タイを皮切りに、アジア各国・地域の特性に合わせて展開

③ アジア型

KANEBO

3年連続30%成長*1／ I HOPE.のパーパスを体現する独自商品とマーケティング
長い歴史に裏付けられた信頼・知見

パーパスブランディング

資産活用

スターアイテム

KATE TOKYO

日本No.1*2からアジアNo.1を目指す／コアバリュー「NO MORE RULES.」「陰影メイク」の進化浸透
日本カルチャーを活かしたアジア展開の加速

Culture

Contents

Light & Shadow

世界地図画像はPIXTAより提供

＊1. 2022年から2024年国内売上の成長率
＊2.インテージSRI+ メイク市場 金額シェア 2024年7月～2025年6月

Kao Beauty Brands

日本からアジアへ　～新生SOFINA　リステージ～

日本で確立した価値を、アジア各国・地域の特性に合わせて展開

新生 SOFINA

生きる力を呼び覚ますサイエンス

新規挑戦

EC

最先端サイエンス

NEW シリーズ 第一弾
2026年春（予定）

既存強化

カウンセリング

皮膚深層科学に基づく角層ケア

SOFINA ALBLANC
SOFINA iP
SOFINA Primavista

市場創造

セルフ

国内市場初のセルフへの展開

NEW シリーズ 第二弾
2026年秋（予定）
＋
SOFINA Ange

③ アジア型

SOFINA ALBLANC
SOFINA iP
SOFINA Primavista

アジア売上 **1.5倍へ**
2024年→2027年

SOFINA Ange
9月スタート
グローバル成長戦略
台湾・香港

世界地図画像はPIXTAより提供

化粧品事業の改革・成長戦略 - 目指す方向と打ち手

成長を持続させる **原資獲得と投資の循環システム**

事業の持続的成長

- クロスブランド型グローバル展開(学習・共有)
- ボーダーレス一体運営(グローバル拡大)

注力6ブランド展開国における定着化

事業拡大　成長する力

体質改善　稼ぐ力＋スリム化

Kao Beauty Brands

01. K27戦略ビジョンと進捗

02. 注力6ブランドにおける成長戦略

03. さらなる成長に向けた事業基盤構築

化粧品事業の改革・成長戦略 - 目指す方向と打ち手

成長を持続させる **原資獲得と投資の循環システム**

事業の持続的成長

- クロスブランド型グローバル展開(学習・共有)
- ボーダーレス一体運営(グローバル拡大)

注力6ブランド展開国における定着化

事業拡大　成長する力

体質改善　稼ぐ力＋スリム化

化粧品事業の改革・成長戦略 - 目指す方向と打ち手

成長を持続させる **原資獲得と投資の循環システム**

事業の持続的成長

体質改善

稼ぐ力＋スリム化

化粧品事業の改革・成長戦略 - 目指す方向と打ち手

成長を持続させる **原資獲得と投資の循環システム**

事業の持続的成長

体質改善

稼ぐ力＋スリム化

Kao Beauty Brands

商品カテゴリー戦略　～技術強化カテゴリー成功のポイント～

商品設計のモジュール化×基幹技術の共通化

強力な差別化（技術ブランディング）の
共通化により効率的な投資（研究／マーケティング）を実現

Kao Beauty Brands

技術アセットの横断的活用

ケミカル　生物科学　角栓除去選択洗浄技術

皮膚科学　生産技術　高速混合マイクロミキサーによる微細乳化技術

皮膚科学　ケミカル　ラメラ構造を保った微細乳化分散技術

解析科学　生産技術　新パウダージェル技術

皮膚科学　生産技術　寒天ハイドロゲルカプセルによるUV防御塗膜技術

事業戦略の考え方　事業拡大と体質改善

成長を持続させる **原資獲得と投資の循環システム**

事業の持続的成長

体質改善

稼ぐ力＋スリム化

Kao Beauty Brands

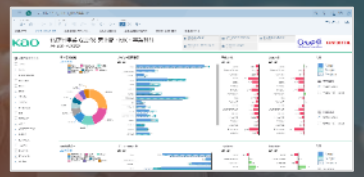
データドリブン経営

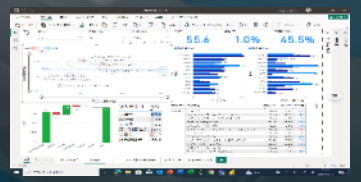
データ蓄積（インプット）

- 会計
- R&D
- 生産・ロジスティクス
- 流通・マーケット情報
- ブランド
- 接客カウンター
- お客様の声

データ統合

インテリジェンス化（アウトプット）





Kao Beauty Brands

成長戦略ハイライト

対象期間：2024年→2027年

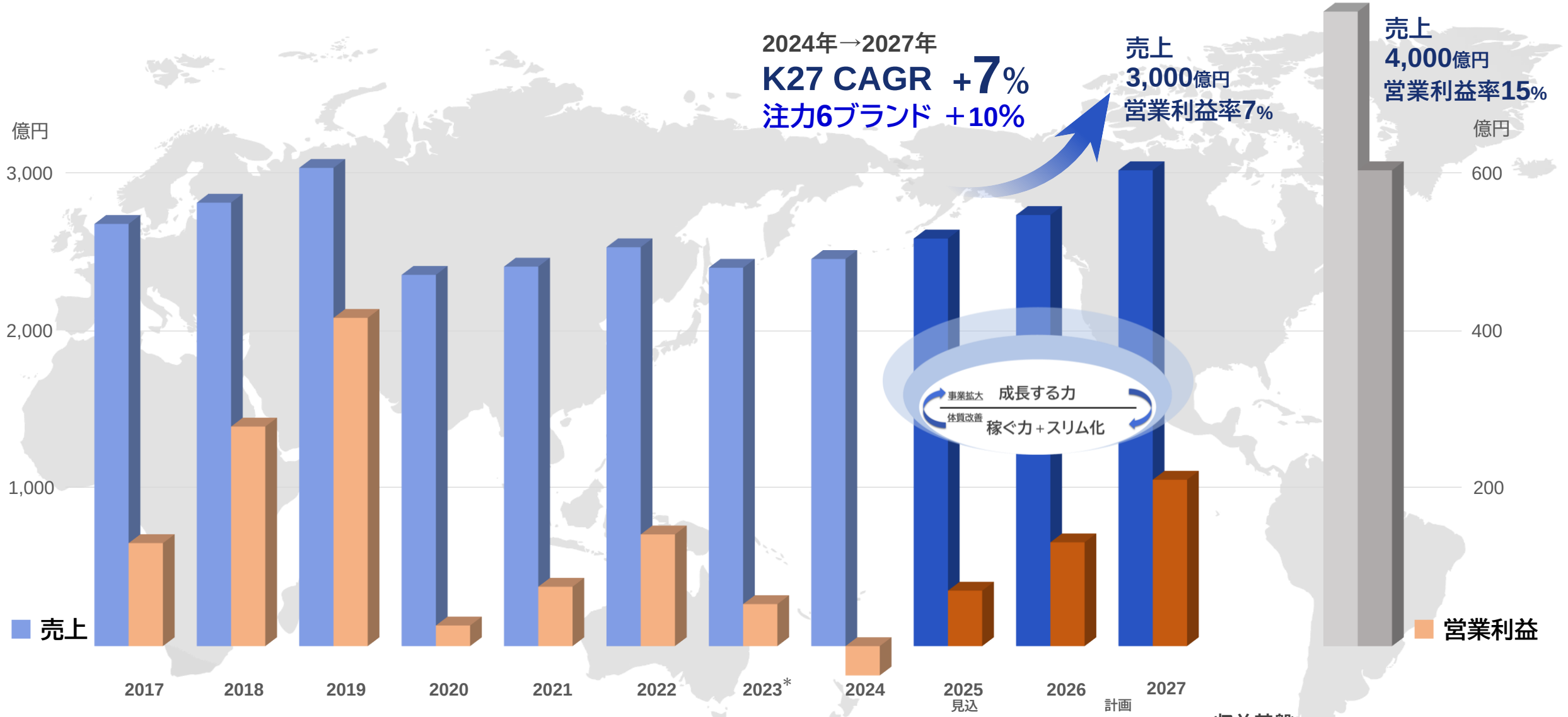
日本発型	欧州発型		アジア型	
Curél	SENSAI	MOLTON BROWN	KANEBO KATE TOKYO	SOFINA
・各地域の肌悩みに最適化したラインアップで展開 ・欧州起点の開発始動	・アジア一体運営 ・共通KPIによる実行精度向上	・OMO*1戦略で“体験→購入→ファン化” ・アジアで新規獲得とLTV*2最大化	・タイ起点の成功モデル構築 ・アジア全域に水平展開	・新生SOFINA リステージで価値の集積 ・顧客層拡大を加速
海外売上比率 **50%**	アジア売上*3 **2.5倍**	アジア売上*3 **2.0倍**	タイ売上 **2.5倍**	アジア売上 **1.5倍**

＊1. OMO: Online merges with Offline
＊2. LTV: Life Time Value
＊3. SENSAI・MOLTON BROWNのアジア売上は日本を含む

世界地図画像はPIXTAより提供

Kao Beauty Brands

K27事業目標



＊「コア営業利益」：2023年に実施した構造改革に係る影響を除いた利益

世界地図画像はPIXTAより提供

Kao Beauty Brands

このプレゼンテーション資料はPDF形式で当社ウェブサイトの『投資家情報』に掲載しています。

www.kao.com/jp/corporate/investor-relations/library/business-strategy-presentations/

本資料に記載されている業績見通し等の将来に関する記述は、当社が現在入手している情報及び合理的であると判断する一定の前提に基づいており、その達成を当社として約束する趣旨のものではありません。また、実際の業績等は様々な要因により大きく異なる可能性があります。