化粧品事業成長戦略説明会（オンライン形式）

2025年9月19日（金）
15:00-16:15

回答者:
執行役員 化粧品事業部門長 内山 智子
経営企画部門 IR部長 渡部 満泰

1） 成長する力とスリム化の利益貢献のタイミングを教えてほしい。固定費の削減効果は2025年を中心に発現し、2026年以降は成長する力の利益貢献が大きくなるのか？

成長する力とスリム化による利益貢献の考え方とタイミングは以下の通り。

【成長する力】

- ✓ 現時点では想定通り～やや上回る進捗。今後は投資に見合ったグローバルでの売上拡大が鍵となる
- ✓ 中期経営計画「K27」の最終年度である2027年に向けて利益貢献の割合が大きくなっていく見込み

【スリム化】

- ✓ 固定費削減を中心とした利益貢献の割合は2025年が一番大きい

2）ヘアケア事業での経験がどのように役立っているのか？現在の化粧品事業が過去と比較してどのように変化してきているのかと合わせて教えてほしい。

ヘアケアハイプレミアムの新ブランドプロジェクトをスクラム型体制で進めた経験が挙げられる。目標を決めてから各部門が協力して一気にプロジェクトを進めたが、この進め方は化粧品事業でも活用できている。特に国やブランドを横断する展開や新たな製品を作る時には、その経験が役立っている。

組織そのものはヘアケア事業でも化粧品事業でも大きく変えてないが、プロジェクトにおけるディスカッション時の意識・やり方を変えた。部門を超えた大きな取り組みが必要な場合は、生産や販売、研究など全ての部門の代表者が初期段階から集まって議論する場を新たに設けた。

数字目標はあまり変わってないように見えるが、内部でのやり方を変えたという事か？

その通り。目標を確実に達成するためにやり方・仕組みを変えた。

3）越境スクラム体制と化粧品事業組織再編について、実施した時期と具体的な取り組みについて教えてほしい。またスクラム型の組織体制で取り組んだ具体的な事業についても知りたい。

【越境スクラム体制】

「SENSAI」を例に挙げると、1つの国ごとに売上を管理するのではなく、例えば中国のお客様を日本でも買って頂くために誘致をする、そのために通過点となるトラベルリテールも整備する、といった国境を越えた一体運営を指す。組織を大きく変えるのではなく、日本と中国、トラベルリテールの関係者が一堂に会する形式。

【化粧品事業組織再編】
大きく組織を変えたのではなく、プロジェクト毎にスクラム型の体制が取りやすいよう組織を整理した。

ブランド横断スクラム体制、化粧品事業組織再編ともに2025年1月から始めた取り組み。この体制で取り組んでいる事例としては、「KANEBO」と「KATE」を戦略国であるタイで大きく拡大させるプロジェクトが挙げられる。グローバル一体運営のためのチームを発足した。両国のマーケターやブランド担当者だけでなく、2つのブランドを横串で管理するチームも参加し、一体のプロジェクトとして進めている。

４）2027年の営業利益（計画）の地域別の内訳を教えてほしい。

2024年の営業利益実績と比較して海外での利益を伸ばす。地域別の構成比は日本が3割、海外が7割（うちアジアが6割）。
アジアは、市場規模が大きい中国の比率は高いが、寄与度としては、中国以外のアジアの伸長率が高い。

5）化粧品事業はヘアケア事業よりも組織が複雑だと思うが、組織改編に対する手応えは？

ヘアケア事業ではプロジェクトの方針をトップダウンで決めるのではなく、現場のリーダーが決める形にした結果、プロジェクトが上手く進んだ。化粧品事業でもその点は意識しており、手応えを感じている。

６）注力6ブランド以外の日本・アジアに根差すブランド群とは何を指すのか？

現在展開している日本・アジアでロイヤリティを高めて注力していくブランドを指す。具体的には「TWANY」、「ALLIE」、「suisai」など、グローバル注力6ブランド以外はこのブランド群に属する。これらのブランド群の成長による貢献も、2027年の売上目標3,000億円に含まれている。

７）同じくスクラム型の組織運営でグローバルに展開しているUVケアは、想定通りには進んでいない部分もあるように見える。化粧品事業は同じスクラム型で成功につながるのか？他に化粧品ならではの取り組みがあれば教えてほしい。

成功の鍵を握るブランドの一つとして「Curél」が挙げられる。このブランドはロイヤリティも高く、乾燥性敏感肌の症状や深い悩みにお応えできるブランド。この症状に悩んでいる方が多い地域は今後グローバルで展開できる可能性が高い。まずは欧州でのニーズを確実にとらえ、次のエリアに挑戦していきたい。

また化粧品は中東や東南アジアなど、これから伸びていく市場・国が多く存在しているのも特徴の一つ。プレステージブランドの拡大とあわせて、新しい地域の開拓にも取り組んでいく。

８）現在プレステージのカテゴリーではフレグランスが世界中で伸長しているが、「MOLTON BROWN」はこのカテゴリーにはあまり力を入れていない。プレステージブランドにおける他社との差別化をどのように進めていくのか教えてほしい。

「MOLTON BROWN」はフレグランスではなく、ライフスタイルブランドと位置付けている。ハンドウォッシュやバス＆シャワ

ージェル等が中心商品で、香りは各商品を繋ぐテイストとして訴求している。その為、実体験が重要であり、店舗のみならずラグジュアリーホテル、リゾート、スパ等の体験の場とセットでグローバルに展開していく戦略。良い思い出と特長ある香りは感性的に記憶とも結びつきやすい。

どのチャネルを中心に展開していくのか？

体験の場、Eコマース及び世界観を表現する直営店の3つに重点を置いて取り組んでいく。

9）収益性の確保という意味では、ドラッグストアでのポジショニングが強い花王の特長を生かし、まずは日本での展開を強化し、そこで稼いだ原資をグローバル展開に充てる方が合理的ではないか？

日本事業の強化とグローバル展開は同時並行で行っていく。日本やアジアでは流通との取り組みや注力ブランドでは無いもう一つのブランド群でもブランドのシリーズ化も進めている。

2027年の日本の営業利益の比率はもっと高くなると想定していた。アジアが6割を占める理由を教えてほしい。

日本はセルフで販売するブランドと、カウンセリングで販売するブランドがあり、利益の構成比としては損益分岐点の低いアジアの方が高くなる。ただし売上の伸長とロイヤリティの向上という点では、日本市場の強化が重要。

10）売上4,000億円、営業利益率15%を達成するための施策やタイムラインを教えてほしい。また日本も注力6ブランドを中心に強化していくという理解で良いか？

目標達成には以下の3ステップを想定している。

① K27における目標達成
「日本発型」「欧州発型」「アジア型」の3つのモデルでのグローバル展開を着実に実行するとともに、注力6ブランド以外も日本・アジアでブランドを強化していく事で達成可能。

② 3つの地域での成功例を他の地域にも転用
大規模な投資ではなくノウハウの共有による展開を考えている。時期としては2030年頃を想定している。なお2030年の売上及び営業利益率は、K27のKPIと最終的な目標値の中間の数字となる見込み。

③ 新規エリアの拡大
2030年までに獲得したノウハウを活用して新規エリアを開拓していく。このためには、新しい販路や生産拠点といった新たな機能をM&Aも含む様々な戦略的投資を行って獲得する必要があるかもしれない。2030年以降に出来る限り前倒しで数字目標を達成できるよう進めていきたい。

日本は注力6ブランドだけでなく、それ以外のブランドにも支えられる形で収益基盤を強化していく。

11）「Curél」の欧州戦略について想定しているチャネルや現在の海外売上比率を教えてほしい。

日本同様に医師からの推奨を得ることが重要だと考えている。チャネルとしては薬なども扱うファーマシーを中心に展開

し、情報が正しく伝わるように取り組んでいく。なお現在の海外売上比率は40%弱で、中国での売上が大きい。

注意事項
本資料に記載されている内容は、化粧品事業成長戦略説明会の質疑をもとに要約した当社の見解であり、その情報の正確性および完全性を保証または約束するものではなく、また今後、予告無しに変更されることがあります。
また、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。