2025年11月 社長スモールミーティング要旨

開催日:　2025年11月20日（木）

議題:　① 花王のマーケティング / 花王の研究開発
② 質疑応答・意見交換

スピーカー:　代表取締役 社長執行役員　長谷部 佳宏

① 花王のマーケティング / 花王の研究開発

■花王のマーケティング

- **花王の強み「排他的独自性」**：「商品力」と「科学的なマーケティング」の 2 つの要素から成る。
- **科学的マーケティング**：約 55 年前から続く、現場の生データを統合し、仮説・実験・検証を経て法則化するアプローチ。
- **AI マーケティングへの進化**：従来の科学的マーケティングを AI で進化させている。顧客からの声の価値設計、商品開発、マーケティング施策実行のサイクルを超高速で回すことが可能になった。
- **AI マーケティングの具体例**：
  ・デジタル千里眼: 顧客の購買構造をカテゴリー・ブランド毎に可視化することから始まり、それらを横断した併売の構造をも明らかにすることへと進化させ、棚割り提案や EC での推奨に活用。
  ・マーケティング施策データベース: 世界中のマーケティング施策と SNS のエンゲージメント数でその効果を比較・検証。
  ・AI アバター / AI インタビュアー: 仮想ペルソナへのインタビューや AI による顧客へのインタビューにより、グローバルに高速かつ低コストで調査を実現。顧客を網羅的かつ深く理解することが可能となっている。
- **マーケティング指標とファイナンス指標の連動**：AI を活用したマーケティングの仕組み作りで、マーケティング施策の有効性やブランドの浸透状況を常に数値でチェックし、ROIC 改善に繋げている。

■花王の研究開発

- **花王の研究開発の特長**：
  ・商品開発研究と基盤技術研究を両輪とし、コンシューマーケア商品とケミカル製品のシナジーを発揮
  ・基盤技術研究の成果を事業横断的に活用
- **コンシューマーケア商品とケミカル製品のシナジーの事例**：
  ・化粧品事業の洗浄技術をハードディスク薬剤や半導体薬剤に使用
  ・シャンプーの泡膜を安定化させる技術をアグロケミカルや消火器に使用
  ・コンクリート混和剤の技術を化粧下地「Primavista」に使用
- **今後の強化ポイント**：基盤技術研究の力をマーケティングに活用し、「排他的独自性」の利点への認知を高める。例として、「ビオレ UV 呼吸感ベール UV」のホイップクリームのように柔らかい剤で、軽い力で伸び均一な塗膜をつくることができることを UV カメラ映像で視覚的に訴求。

② 質疑応答・意見交換 要旨

Ⅰ. K27の進捗と達成確度

1) 2025年営業利益の公表予想1,650億円からK27の目標である過去最高益2,117億円超へ向けて、その差470億円をどのように積み上げるのか、イメージを教えてほしい。

ファブリック＆ホームケアはK27の目標ROICにすでに到達しているが、さらに伸ばす計画。ケミカル事業も手堅い。化粧品事業を含むビューティケアは、グローバルに実績を上げることを目指す。例えば、化粧品は2027年度に売上3,000億円、営業利益210億（利益率7%）、エリアごとの営業利益構成比は、日本3割、アジア6割、欧米1割を想定。

470億円の伸長の2/3は化粧品事業、ハイジーンリビングケア事業、ケミカル事業が担うと見込んでいる。
各事業には、それぞれの過去最高益を目安とし、自立採算性を確立するよう求めている。K27はその目標への通過点である。2027年には、各事業が収益性を改善し、増益貢献していく姿をお見せしたい。

2） K27の目標達成に向けて、利益寄与の確度が高いところ、チャレンジングなところを教えてほしい。また、K27に向けてリスクは？

化粧品事業、ヘルスビューティケア事業を含め全体が着実に進捗しているが、地域別にみると、欧米のコンシューマーケア事業の貢献はまだ弱い。
スキンプロテクションはカスタマーを絞ったリーンスタートアップの形でデータを蓄積しながらポテンシャルを探っている。26年の下期が分岐点になると見ている。欧米ヘアサロン向け事業の「GOLDWELL」は、やや古いブランドになってしまっているので、ブランドを立て直しながら進める必要がある。一方「ORIBE」は、ECを活用し利益率が上がってきている。
化粧品事業は損益分岐点を超えた後の稼ぐ力は花王の中でもトップクラス。中国において全くリスクがないとは言えないが、「Curél」や「freeplus」はお客様に深く浸透しており需要は底堅い。
リスクは様々あるが、必要があれば説明していく。

3） K27のKPIの中で、達成確度の高い指標は何か？

すべてのKPIをクリアするつもりだが、敢えて優先順位をつけると、まずは「ROIC11%以上」を達成したい。次いで「過去最高営業利益（2,117億円）の更新」。「海外売上高8,000億円以上」はこの中では一番難しいのかもしれない。
営業利益に関しては、すべての事業で収益性改善に取り組んでおり、達成することができると見ている。

4） 2025年Q3決算説明会資料にある「成長する力」による利益拡大は、どう実現していくのか教えてほしい。

稼ぐ力は、原価低減や高付加価値化により上がる一方、「成長する力」は、グローバルでのエリア拡大により実現される。
事業分野としては、ケミカル事業、化粧品事業、ヘルスビューティケア事業の領域。
一番確度が高いのは、ケミカル事業、次いでヘルスビューティケア事業であり、スキンケアにはかなり期待している。化粧品事業は今後の商品展開を含め、期待できる。特に「KATE」は秋の新メイクアップ製品「月夜の海月」を含め、アジアで確実に存在感を示せるようになってきており、「SOFINA」も「KATE」に続くと見込んでいる。

Ⅱ．事業別の戦略と見通し

5） 中国における化粧品事業の売上は回復傾向とのことだが、今後の見方について教えてほしい。

花王は、中価格帯で機能オリエンテッドなブランド「Curél」や「freeplus」で展開しているため、市況の影響を受けにくいと見ている。一方、SENSAIは富裕層に向けたコミュニケーションを中国国内で行い、買っていただくのは日本という方法で成果が出ている。いたずらに展開するブランドを増やすのではなく、エリアごとにブランドを選んで展開していく。

6） 日本のヘルスビューティケア事業におけるハイプレミアムヘアケアの利益寄与のタイミングについて教えてほしい。

進化するマーケティング施策の効果でユーザー数は飛躍的に拡大している。損益分岐点を超えているが、さらなる数量増により１年後には大きく利益貢献するように育成したい。

7） アジアのスキンプロテクションの今後の見立ては？

今の苦戦状況は、競合の攻勢に加え、エビデンスに基づくコミュニケーションが十分でなかったことに起因すると考えている。競争環境を好転させ、エビデンスに基づくコミュニケーションを強化しビオレＵＶの本当の価値を伝えることで、巻き返しを図ることができると見ている。

8） 欧米の「JERGENS」、「GOLDWELL」について、どのように再生させるか聞かせてほしい。

「JERGENS」、「GOLDWELL」ともやや古いブランドになってしまっていることが共通する課題。若年層へのアピールを高めるために、ブランドのリステージや新しい技術の導入、新ラインの投入を考えている。「JERGENS」の新製品「BURSTS」はその一例。「GOLDWELL」に関しても、髪へのダメージを抑えつつ今までにない鮮やかな色を出す新しいイノベーションで、ブランドを再生させるよう、取り組んでいきたい。

9） 中国の生理用品市場における品質に関する風評被害、東南アジアでのローカルメーカーによる価格攻勢に加え、足元では中国事業に関する地政学リスク増大の影響も懸念される。アジアでどのような対応を想定しているのか？

中国事業に関して、中国・日本の政治的緊張による影響は現時点では確認できていない。
ローカルブランドとの価格競争に乗ることはせず、大小さまざまなイノベーションを起こし今までにない土壌を新しく作るのが、花王の戦い方。これまでも、知財権等を含めたゲームチェンジが、自分たちのフィールドを強くしてきた。
「ロリエ」では、無駄を削ぎ落とし、強い商品に集中的に投資しグローバル化を推進することで成果が出ている。中国の生理用品市場において風評被害が広がる中でも、「ロリエ」は高い知覚品質、高いロイヤリティを形成できている。
各国の規制情報、及び、それが及ぼす影響についても把握することができるグローバルなデータベースを構築し、変化への迅速な対応を可能にしている。

10) ケミカル事業の今後の成長のポテンシャルはどのようなところにあるのか？

米国で2025年末頃から稼働する三級アミンの生産設備は、殺菌・洗浄用途の需要の増大が見込まれ、事業成長にしっかりと貢献する見込み。将来的には、さらなる需要増に対応した追加投資も視野に入れている。適切に対応しナンバーワンのポジションを強固にしたい。
長期的なトレンドで見ると三級アミンだけでなく、半導体薬剤、ハードディスク薬剤、アグロケミカルなど高付加価値製品の売上は着実に上がっている。ご期待いただきたい。

11) 社内にケミカル事業があると、そこに依存してしまい他社との協業で世界一を目指すような機会を逸してしまうことはないか？

ケミカル事業は、競合他社や他業種の会社とも繋がりがあり、協働による事業開発も行っている。他の事業より圧倒的にその関わりは多く、花王の強みの一つだと言える。

12) 国内のファブリック&ホームケアは日本で高いシェアと収益率を維持しているが、これをグローバル展開できないのはなぜか？

ファブリック&ホームケアはペインベース（苦痛を取り除くことを優先する）の事業と分析しており、一度使って気に入ると消費者はなかなか他のブランドにスイッチしない。そのため、各地で既に圧倒的地位を築いているグローバル競合がいる。大型設備が必要であり、莫大な投資と労力を掛けてグローバル展開するのは非効率。

Ⅲ. 組織体制、データ・AI活用

13) スクラム体制や新しいマーケティングの仕組みが国内だけでなく、海外でも導入されてきていると見られる。成果を生むポイントは何か？

成果の鍵はリーダーの人選。良い人財が事業を引っ張っている。360度の人事評価によりポテンシャルのある人財を見極めアサインする仕組みを確立している。日本のエース人財を優先的に海外に派遣し、また中途採用も増やし活性化することで、各拠点において少しずつ成果が出始めている。

14) 商品特性によってマーケティング効率や持続性に違いはあるのか？ビューティケアでは、競合他社の新製品やインフルエンサーに影響され、マーケティング効率が上がらないようなことはないか？

商品のカテゴリーによって機能と情緒的価値の区分けが異なる。

- ✓ UVケア等は触って分かる機能価値で勝負している。
- ✓ 「ORIBE」や「MOLTON BROWN」は排他的独自性のある世界観がある。しかしその情緒的価値でアピールするだけではなく、天然香料を圧倒的な割合で配合し記憶に残るような香りにする等、最終的には唯一無二の機能でお客様が離れなくなる工夫を全商品に施すよう目指している。「KANEBO」や「THE ANSWER」も同様だ。

15) 蓄積してきているデータ資産を活用して経営判断を早めることができるようになっていると思われる。過去との違いを含め、現状認識について教えてほしい。

迅速かつ的確な経営判断のためには、事業、拠点ごとの正確なデータを本社がタイムリーに把握することが不可欠。3年前にデータベースを確立し、投資対効果などファクトに基づきしっかりとした経営判断ができようになっている。これが、7-8年前とは大きく異なる。また、ここ１、2年でAIが急速に進化していることも花王の強みをさらに強化している。

16) AI マーケティングについて、日本だけではなく海外にも普及させることができるのか？また、花王独自の優位性があるシステムなのか？花王のデータ活用の仕方について、日本と海外の違いについて教えてほしい。

AI活用のポイントは、良質なデータのみを入れること。間違ったデータを入れたり、大量にデータを入れ過ぎるとノイズになり誤った判断をしてしまうが、良質なデータに絞るとアウトプットの質が格段に上がる。海外でも同様に展開していきたい。
自社開発としてはユニークな取り組みであり、他社より一定程度のアドバンテージがあると考えている。
日本は、原材料の購入から小売店での販売に至るまでのデータを網羅的にデータレイクに蓄積している。一方海外は、リーンスタートアップの取り組みとしては特定のチェーンとの間でのデータ取得に特化している。データの取り方は国や事業の状況で異なるが、蓄積したデータは別の商品や事業を展開する時に活用していく。

Ⅳ. 価格戦略

17) 国内の戦略的値上げの持続性について、考えを聞かせてほしい。

ここ数年の原材料価格の高騰に対して、花王は高付加価値化などにより戦略的値上げを実行してきた。消費・小売の動向を見ると、食品に比べて、日用品は価格を上げる余地があると見られる。花王は市場を拡大させる高価格帯品と生活防衛にも対応する普及価格帯品の両方で、シェアと利益の拡大を両立させている。戦略的値上げの中核は高付加価値品。業界トップメ-カーとしてこの戦い方は、今の時代に合っていると考えている。

Ⅴ．キャピタルアロケーション、Ｍ＆Ａ、キャッシュフロー

18) キャッシュアロケーションの考え方について聞かせてほしい。

ここ数年を振り返ると、営業キャッシュフローはおよそ2,000億円、その40%程度を成長投資にあて、20-30%程度をＭ＆Ａ、それ以外を株主還元という形で実施してきた。来年には、キャピタルアロケーションの方針を発表できるようにしていきたい。

19) M&A の考え方を教えてほしい。

2025年度はM&Aの案件がなく株主還元をしたが、候補企業の検討は続けている。既存事業とのシナジーが見込まれるブランド等あれば検討していきたい。成功例の一つは「ORIBE」。買収に至るまで、時間をかけて説得した。想定通りポテンシャルがあり、売上は倍以上になった。今後もこのような案件があれば、前向きに実施を検討する。

以　上

注意事項

本資料に記載されている内容は、社長スモールミーティングで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、業績見通しなど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、実際の業績などは様々な要因により大きく異なる可能性があります。