

2018年6月7日(木)

 回答者: 花王株式会社 執行役員 化粧品事業分野担当
 株式会社カネボウ化粧品 代表取締役 社長執行役員
 村上 由泰

1. 競合他社には遅れたものの、プレステージ領域を強化するにあたり、グローバルなマーケティングと販路が強みだと思ふ。しかし、営業利益の改善を重視するあまりマーケティング投資が不十分になってしまい、ブランドが育成できないということにならないか？化粧品事業がたとえ減益になっても他の事業でカバーするなどして、十分な投資でブランドを育成し、売上高を伸ばすことが先決ではないか？

利益の改善のためにブランド育成を犠牲にしてはいけなく思っている。お客さまとのコミュニケーションのために必要なマーケティング投資は強化しながら、一方で投資対効果が十分でない販促物等の費用の見直しによる利益改善の余地は大きいと考えている。

マーケティング費用はきちんと確保し、ブランド集約により強化ブランドに投資を集中させることで、しっかりとブランドを育成していく。

2. プレステージ領域強化のため競合他社では外部人財を活用しているケースがあるが、花王でも行われているか？化粧品事業にブランドチーム制を導入して PDCA を小さく早く回すとのことだが、外部人財の活用によるスピードアップや、ブランドの感性が洗練されたということはあるか？

PDCA を小さく早く回す組織に変えていくが、ブランドごとにその体制は一律ではない。例えば、特にデジタルマーケティングが重要なブランドでは、その専門家を外部からチームに入れていくし、トラベルリテールに軸足を置くブランドにはそこに強い人財を配置していく。ご指摘の通り、今後ブランドごとに最適な体制をつくるため、外部の力は積極的に活用していきたいと考えている。

3. グローバル戦略ブランド G11 は、売上構成が現在 4 割とのことだが、2020 年の売上高目標 3,000 億円に向けてどう成長させるのか？特にフラッグシップとされる SENSAI ブランドは大きく成長させる計画だと思ふが、いつからどのくらい成長するのか？リージョナル戦略ブランド R8 についてはどうか？

G11 は、2025 年に売上構成 7 割をめざす。年平均成長率(CAGR)では 2 桁の成長となる。

SENSAI は、ヨーロッパと中東で展開しており、現在の売上規模は 100 億円弱。今後、日本と中国に導入し、その他アジア主要国への展開も考えている。早いタイミングで、現在の売上規模程度を日本とアジアで実現したい。

R8 の現在の売上構成は約 4 分の 1。2020 年時点でも同程度。G11 の売上構成が高まり、R8 が変わらず、G11 と R8 以外の売上構成が低くなるイメージ。

4. 国内の新たなブランド戦略では、これまでのチャネル戦略をお客さまの買い方に合わせたブランド配置に変更し、あわせてマステージ(中価格帯)ブランドをセルフ化するととのことだが、これらは 2020 年までに完了するのか？あるいは、もう少し長期の戦略なので、今年の中価格帯ブランドのセルフ化はモノづくりとマーケティングから進めるのか？

中価格帯ブランドを商品ライン、商品仕様、パッケージの見え方も含めて見直していくには、2 年程度の時間がかかる。コミュニケーションの見直しなど、すぐにできることからやっていく。

G11 と R8 以外のブランドのうち約 3 分の 2 は、お客さまにきちんと後継商品をお勧めしながら 2022 年まで 4 年かけて順次廃止していく。残りの 3 分の 1 のブランドは特長のある尖ったブランドなので、現時点では継続することを考えている。

5. トラベルリテールと E コマース(EC)の現在の売上構成比と 2020 年の目標は？それぞれを代表するブランドは？

トラベルリテールへの取り組みは大きく遅れており、売上構成比は 5%程度。2025 年には 10%をめざしたい。5 月にはシンガポールで開催された免税品に関する国際展示会[TFWA (Tax Free World Association) Asia Pacific Exhibition & Conference]に参加し、直接商談してきた。早急に強化したいと考えている。特に G11 を育成していく。

EC も売上構成比は 5%程度。EC へ取り組む判断が遅れた。今、取り組みを強化しているところ。国内化粧品市場

では EC チャンネルの構成比が約 20%だが、花王は 5%程度。これを 2025 年に 15%にしたい。トラベルリテール、EC という、まさにこれからグローバルブランドにとって重要なチャンネルへの取り組みが遅れている。逆に言えば伸びしろが大きいので全力をあげて取り組んでいく。

6. 2018 年度第 1 四半期の化粧品事業は、中国の売上高が前年同期比で 4 割成長する一方で、日本が前年割れとなっている。2020 年の目標に対して、地域別の成長をどう見ているか？

2020 年までの CAGR は、日本が+3%、アジアが+16%、ヨーロッパが+5%。中国を中心としたアジアで引き続き大きく成長させる。

7. 2020 年と 2025 年の目標があるようだが、2020 年は通過点なので、2025 年までの期間で計画しているのか？

ブランド戦略は 2025 年をイメージして立案しているが、目標数値は 2025 年では変化が大きく難しいので 2020 年で設定している。

8. 2020 年の目標は、売上高と営業利益率のどちらを重視しているか？売上高 CAGR+3~+4%は簡単で、営業利益率を 4%強から 10%に改善するのは難しく見えるか？

費用の効率化を始めとする様々な対策で、営業利益率の改善は達成できると見ている。売上高は、G11 のプレステージブランドとマスブランドを徹底的に伸ばしていくが、現時点では R8 とその他の国内中価格帯ブランドの構成が大きいため、セルフ化が上手くいくかどうかにより計画を下回るリスクはあると見ている。

9. ソフィーナは、est の化粧水ザローションや SOFINA iP が好調とのことだが、est にもっと感性美を融合させて、今後どんなふうに変えていくのか？

花王らしさを象徴しているが、化粧品としての色気やワクワク感が必要。クリエイターを変えとかマーケティングの交流なども含めて、化粧品としての魅力を高めないと、理論や皮膚科学だけでは十分ではないと考えている。est も SOFINA iP も 2019 年以降に新しい提案をしていく。

10. G11 を徹底的に伸ばすとのことだが、たとえば SENSAI は日本への展開が 2019 年、中国が 2020 年となっている。もう少し早くできないのか？どうすれば加速できるのか？

戦略の変更にもなう新しいブランドや新製品の投入は、薬事関連の手続きなどもあり商品開発が最速で来年の秋になってしまう。それ以外のできるのところからスタートしている。

11. 欧州の SENSAI を日本と中国にそのまま展開するのではなく、欧州とは違う製品を発売するというのか？

欧州の SENSAI は、1 万円の価格帯と 3-4 万円の価格帯の 2 種類があるが、その中間に価格帯 2 万円前後のグローバル戦略ラインを新たにつくり、それを核にして、3-4 万円の価格帯と 2 つのラインで日本に展開する予定。

12. G11 は成長しているブランドが多く、売上構成も 4 割あるにもかかわらず、化粧品事業の売上高が伸びず収益性が低いのは R8 がその原因か？R8 の育成戦略はどういうものか？

収益性に関しては、中価格帯の課題が大きい。セルフ化を含め高コスト構造を改革しなければならない。G11 を成長させ構成を高めることと、中価格帯の構造改革を進めていく。

13. R8 には売上を伸ばさなければいけないブランドもあると思うが、LUNASOL や専門店ブランドの成長戦略はどうなっているのか？

R8 のブランドも重要なブランドであり、しっかり投資してマーケティングを強化していく。今までは、メリハリなく多くのブランドに投資してきたが、それを最優先の G11、次の R8 に集中させる。LUNASOL などマーケティング投資が十分ではなかったので強化する。

14. ユーロモニターによる、2022年までの今後5年間の地域別の化粧品市場伸長の見通しが、その通りにならなかった場合、G11のうちどのブランドを優先して成長させていくのか？

ユーロモニターによる今後5年間の化粧品市場の推定をもとに、日本はそれほど成長せず、アジアの成長が大きいと見ている。

G11は、全て重要なブランド。ただし上部の8ブランドと、下部の3ブランドに大きく分けられる。[資料 P.22 参照]
下部のKATE、freeplus、Curélの3つのマスブランドは、売上規模が大きく、成長のポテンシャルが絶対額で大きい。生産の態勢が整えば大きく伸ばせると見ている。

上部の8ブランドは、ターゲットをシャープにとらえる、マスを狙わないブランドなので、売上規模ではなく個性を光らせていく。スーパープレステージのSENSAIは、日本中に沢山のリアル店舗を展開することは考えていない。これまでとは異なるマーケティングを考えている。RMK、SUQQUはメイクアップが中心、estとKANEBOはスキンケア、MOLTON BROWNは独自の立ち位置。

15. 2020年に営業利益率10%を目標としているが、G11の営業利益率の改善が大きいのか、あるいはG11は投資が大きいのであまり営業利益率は改善せず、中価格帯の構造改革と費用効率化による営業利益率の改善が大きいのか、それとも、その他収益性の低いブランドの廃止による営業利益率の改善が大きいのか？

中価格帯の構造改革による営業利益率の改善が大きい。あわせて利益率の高いG11を伸ばしていくことで収益性を改善する。

16. 強いブランドをつくるために、広告宣伝費や販売促進費を投入すると思うが、マーケティング費用の売上高比は、現在と2020年時点でどう変わるのか？マーケティング費用に占めるG11の構成比はどう変わるか？

現在、マーケティング費用は売上高比約2割だが、使い方に課題があるのでその見直しが重要だと考えている。ブランドを強くするための直接的なマーケティング投資を増やしていく。

また、今の時代は、マーケティング費用の大きさが、そのままシェア伸長につながるわけではなく、マーケティング費用を使わなくてもネットでの一人の口コミで大きく売れ出すこともある。また、ユニークな新製品であれば、ECで先行発売すると、気に入ってもらえて良い口コミがSNS等で広がる。ネットにどう情報を発信していくか、そのためにECチャネルに魅力的な専用品や仕掛けなどを考えることも必要。新しい発想で新しいマーケティングにチャレンジできるチームをつかって、しっかりと取り組んでいく。

17. 定量的には、G11の売上構成が約4割、R8が約25%、それ以外が35%とのことだが、マーケティング費用も売上構成比並みに配分されているのか？2020年に向けてG11、R8、それ以外にそれぞれどう配分していくのか？

定量的には話せないが、マーケティング費用を効率化することで、総額は極端に大きく増やさなくても、マーケティング投資をG11にシフトできる。マーケティング費用をどんどん増やしてブランドをつくるのではなく、今のマーケティング費率でまだけることがあると考えている。

18. G11のそれぞれのブランドが、どのくらいの売上規模に成長するのか？

3つのマスブランド以外の8つのブランドは、現在約100億円前後の売上規模を倍に伸ばすイメージ。3つのマスブランドは、それぞれ売上規模がその倍くらい。これも強化する。

19. 主要ブランドで売れている代表的なアイテムは？

RMKやSUQQUはメイクアップ中心のブランドで、SUQQUはベースメイクでクリーム系のファンデーションが強く、RMKは、ファンデーション、口紅が強い。estは昨年発売した化粧水ゼローションが好調。KANEBOは独自技術のクリームが中心。SOFINA iPの美容液は日本で一番売れている。MOLTON BROWNはハンドウォッシュ、ボディローションが中心。マスブランドは、KATEはアイメイク系が強い。freeplusは特に中国で洗顔料のマイルドソープが爆発的に売れている。Curélはクリームと洗顔料が売れている。

20. これまでの2-3年間は、SOFINA iPとKANEBOに優先的に注力してきた印象だが、これらのブランドは位置づけが変わったのか？

化粧品事業は、5つの事業体が独自に運営してきたが、横串でブランドを整理し、好調なエキップのブランド RMK、SUQQU や、SENSAI ブランドをグローバルで強化するといった全体的な見直しをした。KANEBOとSOFINA iPの優先順位が変わったわけではなく、G11に位置づけて継続して強化していく。

21. 現在のアイテム数は合計でどのくらいあるか？2020年、2025年にはどのくらいになる見込みか？

2017年12月末時点で4,754アイテム。これを2020年に4,600、2025年に4,300アイテムに削減する。G11はアイテム数を増やしてブランドを強化する。R8は微減、G11とR8以外は大幅に削減する。ブランドを集約し、アイテム数も効率を考えて削減していく。

以上

注意事項

本資料に記載されている内容は、花王グループ化粧品事業成長戦略説明会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。