

花王グループ 化粧品・スキンプロテクション事業 成長戦略説明会（オンライン形式）

2023年9月26日（火）

13:30-15:00

回答者:

上席執行役員 化粧品事業部門長

前澤 洋介

上席執行役員 ヘルス&ビューティケア事業部門長

塗谷 弘太郎

コーポレート戦略部門 IR 部長

渡部 満泰

**1) 化粧品事業では、2027年に売上3,000億円を達成する見通したが、利益率の考え方は？**

2027年に売上3,000億円は達成できる見通し。また、利益率は当初13%以上を狙っていたが、現時点では2027年に2桁に届く見込み。今後、各市場でのポジションを確立するため1<sup>st</sup> RUNNERのブランドや戦略投資ブランドに優先的に投資する。マーケティング投資を拡大するため利益率の計画を達成できるよう目指していく。

**2) 1<sup>st</sup> RUNNERの各ブランドで目標とする売上規模は？**

SENSAI：2022年の売上を2030年に3倍にする計画。また、2022年時点ではグローバル売上の90%以上を欧州が占めるが、2030年には欧州以外の売上を半分にしたい。

MOLTON BROWN：2022年の売上を2030年には1.5倍にし、欧州中心の売上から、アジアを伸ばし欧州以外の売上比率を上げていく。

Curél：2022年の売上を2030年には1.5倍にし、エリアも拡大していく。

**3) グローバル競合のラグジュアリーブランドの中には1,000億円や2,000億円といった大きな売上規模があるが、1<sup>st</sup> RUNNERの各ブランドの今後の成長率では2030年にそのレベルまで達しないと思う。花王としてグローバルNo.1を目指す場合、どういったポジションでNo.1を取ろうとしているのか？**

SENSAIとMOLTON BROWNはグローバル競合のラグジュアリーブランドと比べると2030年時点での規模はそこまで大きくならない。ただ、ユニークなカテゴリーでしっかりとポジションを築き、存在感を出していきたい。展開国を増やし、多くの流通チャネルで販売すれば売上1,000億円を目指すことは不可能ではないが、そのようなやり方はせず、グローバル・シャープトップを目指したい。

SENSAI：特にアジアでの展開においては、富裕層をターゲット顧客とし、スキンケアを中心としたラグジュアリーブランドのポジションを目指す。

MOLTON BROWN：ラグジュアリーでサステナブル、且つ、英国王室御用達というユニークなポジションを打ち出し、存在感のあるブランドにしていきたい。

Curél：ダーマコスメでNo.1を目指す。

**4) MOLTON BROWNは2005年に買収後、あまり上手くいっていなかったブランドだと思う。なぜ、今になって1<sup>st</sup> RUNNERのブランドとして選ばれたのか？過去からの振り返りも含めて教えてほしい。**

MOLTON BROWNが伸びている理由は、香りを中心としたライフスタイル系ブランドの市場が伸長していることに加え、英国王室御用達というポジションを打ち出すマーケティング戦略に変更したことによる。2013年頃にブランドの責任者を変え、情緒的価値を訴求するマーケティングに変更したことでブランドが伸びる下地ができた。今後は、2022年に新しく上市したフレグランスラインを強く打ち出すことで、より高級感のある香りを特長とするブランドとして伸ばしていきたい。

**5) MOLTON BROWNとCurélの最大の競合ブランドは？**

MOLTON BROWN: ライフスタイル系のブランドの動きは見ていますが、MOLTON BROWNと全く同じポジションのブランドは特に想定していない。

Curél: 競合他社の著名なダーマケアブランドの動きを見ている。

**MOLTON BROWNとCurélについて、2022年から2030年の8年間で売上が1.5倍になる計画だが、伸長率としてはあまり高くない。それは、そういった戦略なのか？**

1.5倍はあくまで一つの目標の目途として置いている。今後、3~4年で一番大きな売上を占めるのは日本と中国。それ以降、展開国数を増やしていく。緩やかな伸びに見えるかもしれないが、着実に達成できる数値を設定している。

**6) 現在の地域ポートフォリオが2030年にはどのように変化しているのか？また、今後M&Aをするなら、どのエリア、カテゴリーのビジネスか？**

今後、アジアと欧州の構成比が伸びていく。現時点の計画では、2027年から2030年にかけて、中国除くアジアで15%~20%弱、欧州で15%弱程度を想定している。

今後の地域ポートフォリオについては、具体的なエリアは開示できないが、市場が伸長しており、花王がカバーしきれていない地域を対象にM&Aのリストを作り検討を進めている。それが入ってくることで、エリア構成比、カテゴリー構成比も変わってくると思う。2030年に向けたM&Aの規模、エリア、カテゴリーについての計画はあるが、開示できない。

**7) 今後3年~5年にかけて日本とアジア、また、1<sup>st</sup> RUNNERのブランドが化粧品事業を牽引していくのか？**

その通り。

**8) 現在の化粧品事業は、中国で最も利益を上げていると思うが、2027年に利益率10%を目指す中で、各地域の収益性がどのように変わっていくのか？**

現在の中国の利益貢献は非常に大きいですが、2027年の構成比を現在の半分程度にしたい。日本で事業を立て直し、利益をしっかりと出し、日本、中国、その他アジア、欧州の順で利益率も含めて貢献率を高めていきたい。

**9) アジアでのフレグランスの構成比は低いと思うが、なぜ、MOLTON BROWNをアジアで展開するのか？**

アジアは欧州に比べてフレグランスの構成比は低いが、ターゲット顧客である富裕層のフレグランスの使用率は高いと見ている。一方、MOLTON BROWNのフレグランスの売上構成比は、メインのカテゴリーであるインバス製品やハンドジェル等に比べて低いが、アジアではそれらも含めて展開していく予定。ターゲット顧客を富裕層に限るので、これらの製品で伸ばせるチャンスはあると見ている。

**10) 1<sup>st</sup> RUNNERのブランド、また、戦略投資ブランドにもリブランディングしたfreeplusが入っていない理由は？**

freeplusは、中国をメインとしたブランドとして今年リブランディングを行った。今後2～3年かけて中国市場での拡大を行い、その後、中国からアセアンに向けた展開を考えている。アジアの一部で展開していくブランドなので、1<sup>st</sup> RUNNERには入れていない。

**11) 1<sup>st</sup> RUNNERの各ブランドが狙っている市場でグローバル・シャープトップになるには3つのブランドで十分なのか？それとも、M&Aを考えているのか？**

現在の1<sup>st</sup> RUNNERの3つのブランドだけで十分とは思っておらず、伸びていく市場でのM&Aを考えている。

**12) Curélは過去、マスキネア事業から化粧品事業へ移管されたブランドだが、売場の状況やビオレで展開国数を増やしていることを考えると、マスキネア事業とより協働することでCurélのグローバル化が加速できると思うが、どうか？**

海外での販売は、マスキネアのチームと連携しCurélを展開していく予定。また、海外展開においても、マスキネア事業が既に進出している国々で様々なサプライヤーとの関係を構築しているので、Curélに限らず化粧品事業全体と一緒に活動していく。

**13) 2027年のスキンプロテクション事業売上目標 740億円のうち、すでに薬事承認の目途がたっているものがどのくらい含まれているのか教えてほしい。今後発売予定の新技术を導入した新製品に関する補足及びビオレ瞬感ミストUVの北米市場での展開計画と、承認されるまでの期間についても合わせて教えてほしい。**

説明会資料に記載している新技术を導入した新製品については、基本的に日本における展開スケジュールを記載している。アジアや北米については、日本での発売後1年ないしは1年半以内の上市を目標に取り組んでいく。かつては約2年掛かっていたが、ここ数年当局の承認を得るための取り組みを強化した結果、短縮できる可能性が出てきた。

2027年の北米の売上目標にはビオレ瞬感ミストUVの売上は含まれていない。北米市場の売上成長を牽引するのはボンダイサンズブランドになると考えている。既に豪州で実績のあるボンダイサンズブランドによって北米の日焼け止め市場を開拓していきたい。

事業全体の売上目標である740億円には現在薬事承認されている、もしくは承認される可能性が高い製品の売上が含まれている。ボンダイサンズとのシナジー効果を上手く発揮できれば、目標を上回る可能性もあると考えている。

**14) スキンプロテクション事業の現在の営業利益率と2027年の見込みを教えてください。またUVケアとセルフタンニングそれぞれの事業の利益率についても合わせて教えてください。**

スキンプロテクション事業の営業利益率は以下のとおり。

地域別営業利益率（2023年見込み）：日本・アジア合計 16~17%、北米 1桁台

現状はUVケア事業の方がセルフタンニング事業よりも営業利益率が高い。UVケア事業をグローバルに拡大することによって、将来的には北米の利益率を日本・アジア並みの10%以上にする事を目標としている。また現状は日本の利益率がアジアよりも少し高いため、アジアの利益率を日本並みに上げる事も課題の一つ。

**セルフタンニング事業の営業利益率を上げることも可能なのか？**

以下の2つの理由により、北米において利益率を上げることは可能だと考えている。

- ・ 10ドル以上の比較的単価の高い製品を展開している
- ・ 現在はJERGENSのみだが、ここにボンダイサンズのブランドが加わることによって、市場でのプレゼンスが上がるほか、販売面でもシナジーが期待できる

**15) スキンプロテクション事業におけるM&Aの考え方について教えてください。**

2030年にスキンプロテクション事業の売上1,000億円を達成するには、オーガニックな成長だけではハードルが高いと考えている。特に北米の日焼け止め市場での売上を伸ばしていくためには、高価格帯での品ぞろえを充実させる必要がある。そのためには新たなパートナーがいた方がスピーディーに展開できるのではないかと社内で議論している。今回のボンダイサンズ社の買収により、中価格帯に強いブランドを手に入れる事ができたので、今後は高価格帯に強いブランドをターゲットにしていく。

**注意事項**

本資料に記載されている内容は、化粧品・スキンケア事業 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。