花王ヘアケア事業成長戦略説明会（オンライン形式）

2024年9月19日（木）
15:00-16:00

回答者:
代表取締役 専務執行役員 西口 徹
ヘルス&ビューティケア事業部門 ヘアケア第２事業部長 守矢 まゆみ
コーポレート戦略部門 IR部長 渡部 満泰

1） 花王が営業利益率の低い欧米ヘアサロン向け事業を持つ意義及び収益性向上の方法を教えてほしい。また、2027年の営業利益率目標もあわせて教えてほしい。

花王がヘアサロン向け事業を持つ意義とは以下の通り。

１．ヘアサロンはスタイリストを通して、お客様の声を直接得られる場である。生活者の声を最も大事にする花王にとって、生活者の率直な声は重要である。
２．花王は、「アート」（感性や感情）を加え、新しいブランドや商品づくりをしており、その情報を入手できる一番の場所がヘアサロンである。ヘアサロン事業のみならずコンシューマープロダクツ事業全体でも、その知見を使っていくことができる。
３．生活者とのタイムリーかつスピーディなコミュニケーションが可能になる中、ヘアサロン向け事業からの情報により、シャープトップ（刺さりのある）なアイデアに変換することで、花王ならではのロイヤリティを上げるマーケティングが可能になる。

ヘアサロン向け事業は、2024年から始めた構造改革と、花王の目指すロイヤリティマーケティングの実践により、収益性を改善できると考えている。ヘアケア事業（ヘアサロン向け事業を含む）の営業利益率は2023年時点で一桁後半であり、2027年に5－6%高めることを目指している。

２）欧州のヘアケア事業の構造改革の内容を教えてほしい。ヘアケア事業は、あまり利益が出ていないという認識だが、2027年の利益は2023年と比べてどのように変わるか教えてほしい。

構造改革の詳細については開示できないが、組織の刷新を行っている。それに加えて、ヘアサロン向けとマス向け事業のシナジーの最大化を図っている。
構造改革とマーケティングの革新を同時に進めることにより、収益性の向上を図る。欧州のヘアケア事業は、以前は利益が出ていたが、コロナ禍による環境変化で状況が変わった。DXを活用したマーケティングの刷新により、今の営業利益率を5－6%改善し、二桁以上にしたい。

３）「ORIBE」の競合ブランドはどこか？また、「ORIBE」を日本やアジアでどのように展開していくのか教えてほしい。

「ORIBE」の競合は、同様の価格帯であり、ヘアサロン内外で使用するシャンプー、コンディショナー、スタイリング剤で、ロレアル社のケラスターゼ等と見ている。
既に日本でもハイエンドヘアサロンに絞ったBtoBでの展開を主に行っている。ブランド全体の見地からは、欧州での拡大をメインに考えている。マスとは違うプレミアムのビジネスモデルをスピーディに確立したい。

４）2027年のプレミアムとマスの各市場の見込みを教えてほしい。さらに、102%の成長率としている基幹ブランドの位置づけを教えてほしい。

注力するヘアカラーとプレミアムケアの2027年の市場はCAGR約105%で見ており、戦略ブランドはそれを上回る成長を計画している。ヘアケアの全体市場は、過去5年同様、CAGR約103%で見ている。
基幹ブランドは、売上規模、収益性ともに高いブランドが多くあり、プロフィットジェネレーターとして育成し、そこから生み出す利益を戦略ブランドに積極的に投資し、全体の売上を伸ばしたい。

「基幹ブランド」は、SKUの削減、ブランド数の見直し等は、考えていないということか？

過去にブランドの整理は完了しており、現状筋肉質な強いブランドが残っている。

5）2023年から2027年に向けた350億円の増収の内訳について教えてほしい。特にヘアカラーの戦略ブランド「リーゼ」をアジアで強化するというのは目新しいポイントだが、この具体的な数値は計画に組み込まれているのか？

ブランド別の明細は開示できないが、どの戦略ブランドも意欲的な成長計画がある。その中でも日本のプレミアムケアは「melt」以降、第2弾、第3弾と立ち上げていく計画で、ここのボリュームが一番大きい。「リーゼ」をアジアで強化する点についても、計画の数値として盛り込んでいる。

「JOHN FRIEDA」も「ORIBE」も買収時100億円くらいの売上規模だったと思うが、過去の実績CAGRと比較して2027年に向けたCAGRのイメージを教えてほしい。

現在、「JOHN FRIEDA」も「ORIBE」も買収した当時よりもかなり大きく成長している。「ORIBE」の方が成長率は高い。

６）基幹ブランドの「エッセンシャル」や「メリット」の状況について教えてほしい。また、売上2,000億円を目指す中でのEC比率について教えてほしい。

「エッセンシャル」は今年からマーケティング手法を変えることで、二桁近く伸長している。「メリット」は今年の春から新たなマーケティングに取り組んでおり、来年以降も収益性をさらに高めるためのリニューアルを計画している。基幹ブランドにもしっかり手を入れ、生活者のロイヤリティを高め、ブランドを強くする。ロイヤリティマーケティングの強化は花王が全社的に取り組む活動。中でも「エッセンシャル」、「メリット」はそのリーダーとなるブランドで、強力な国内事業を支える存在となると考えている。
花王における日本のEC比率は依然低いが、成長率は高い。ヘアケア事業全体で、花王全体のEC比率を引き上げる役割を担うことを期待している。

「エッセンシャル」の売上伸長により、花王のマーケットシェアは上がっているのか？

長らく花王のシェアは低迷していたが、今年から上昇傾向に転じている。

７）「melt」を含む日本のプレミアムブランド群を2027年に向けてどのように拡大させていくのか教えてほしい。また、営業利益率５-６％アップに寄与度の高いものは何か、定性的でもよいので教えてほしい。

「melt」は今年の春から限定した小売チェーンでの展開を開始し、これから配荷店を拡大する。流通とのコラボレーションで、ブランド強化に取り組むマーケティング手法をとっている。第2弾、第3弾が出揃うのが来年になり、それ以降配荷店数が増えてきたところで、大きな成長を見込んでいる。

利益率の改善に関しては、今構造改革をしているヘアサロン向け事業の改善寄与が大きい。また、日本のプレミアムブランド群は高い価格帯での提案となり、その貢献も期待できる。

８）「ORIBE」は買収後6年近く経過しているが、花王とのシナジー（技術・製品）について、教えてほしい。「JOHN FRIEDA」にすでに花王の技術が使われているのか教えてほしい。

製品シナジーは、すでに一部で現れている。「JOHN FRIEDA」に関しては、日本、ドイツの研究開発が協働して、大ヒット商品が出るなど成果が出ている。それぞれの地域、ブランドの知見を持ちながら、それを活かす活動が形となっている。「ORIBE」でも、すでに花王の技術を取り入れた商品開発を行っている。

注意事項
本資料に記載されている内容は、ヘア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。