

2016年9月12日

花王グループ化粧品事業の目指す姿

花王株式会社 常務執行役員

株式会社カネボウ化粧品

代表取締役 社長執行役員

夏坂 真澄

本資料に記載されている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。

化粧品事業改革のコンセプト

- ・ 時代の変化のなか、
本質をきわ（究、極）めて、
ブランドの個性を磨く。
- ・ そのために、
大切な財産を継承、発展させるとともに、
変えるべきものを思い切って変える。
伝統と革新。

I. 時代の変化について

II. 本質をきわめる

III. ブランドの個性を磨く

IV. 化粧品事業の展望

I . 時代の変化について

～ 化粧品市場の3つの変化 ～

1. 消費者の変化

2. 競争構造の変化

3. アジアにおける日本の位置の変化

化粧意識と購買行動の変化 (国内)

- 消費者とメーカーとの情報格差が縮小
- 自分に最適な、より確かな情報を得たいという消費者ニーズが顕在化
⇒ 高度なカウンセリング、リアルな体験が求められる時代に



【取り巻く環境】

女性の社会進出加速



再販撤廃



98 VOCE
01 美的



美容情報誌・サイト普及

99 @コスメ

05頃～ カリスマブロッガー
04 佐伯チズ

SNS利用拡大
情報・選択肢過多



情報摂取は「自分カスタマイズ」
✓ テレビ「カスタマイズ」視聴・タイムシフト
✓ キュレーションサイト

“バーチャル” + “体験価値”へ

✓ バーチャル情報を参考に、体験・実感が意思決定に

みだしなみ --- 他人目線
(同一化)

- 「メジャー」であることが安心・信頼
- BAのアドバイスを受けて選びたい



AIDMA

(Attention/Interest/Desire/Memory/Action)

自己表現 --- 自分らしさを表現
(差別化)

他人目線

- 「第三者情報」が信頼の元
→ カリスマのアドバイス(美容ライター)
→ ネット評価(@コスメ/ベスコスランキング)



AISAS

(Attention/Interest/Search/Action/Share)

自己充実 --- 自分に合う
(自分最適)

自分目線

- 「皆がいい」ではなく、「自分に合う」
(=間違いない)
→ 数ある情報から自分向きを選別
→ 「自分の目」で確かめる
→ 「自分の肌」で実感



リアルなイベント

SIPS

参加

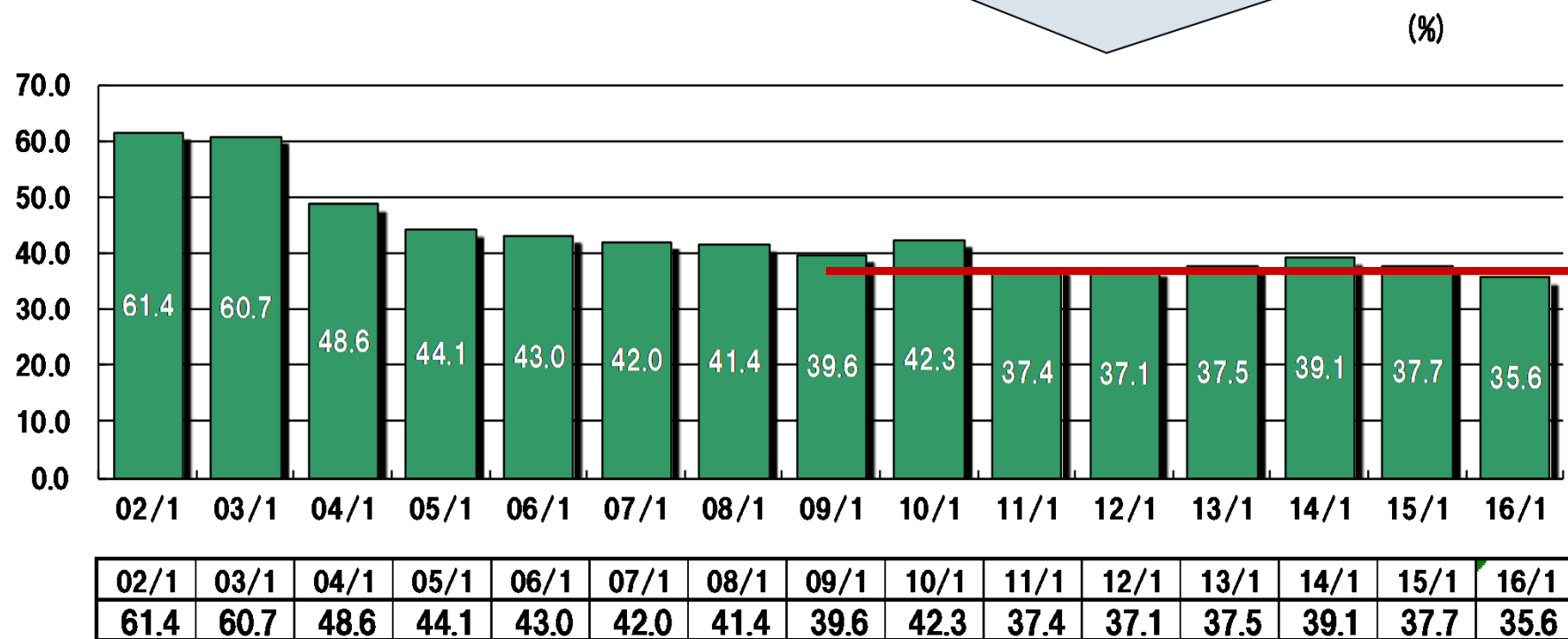
Sympathize/Identify/Participate/Share&Spread

「カウンセリング回帰」の意識

「お手入れ化粧品は、**美容部員などお店の人がいるお店で買いたい**」

(Q、お手入れ化粧品は美容部員などお店の人のいないところで自由に買いたい ⇒ 「そう思う」 以外の回答者計)

※花王調べ N数=650(女性15-69歳) 東京地区



チャネル別・エリア別市場推移

- ・全国的に専門店が売上回復
- ・地方百貨店の低迷

エリア×流通別 2011-2015年CAGR

インテージ SLI (金額/100人値)

エリア	ドラッグ流通	GMS/スーパー	百貨店	専門店
北海道	102%	96%	101%	107%
東北	103%	96%	104%	99%
関越	102%	100%	<u>97%</u>	102%
首都圏	99%	101%	103%	105%
中部	102%	101%	105%	100%
近畿	100%	97%	101%	103%
中四国	100%	96%	<u>95%</u>	104%
九州	97%	97%	<u>96%</u>	104%
計	100.4%	98.7%	101.4%	102.8%

競争構造の変化

- ・かつては、国内の化粧品会社（同業者）との競争構造であった。
- ・現在は、「グローバルな異種格闘技」の時代。

国内同業者との競争
チャンネル内の競争

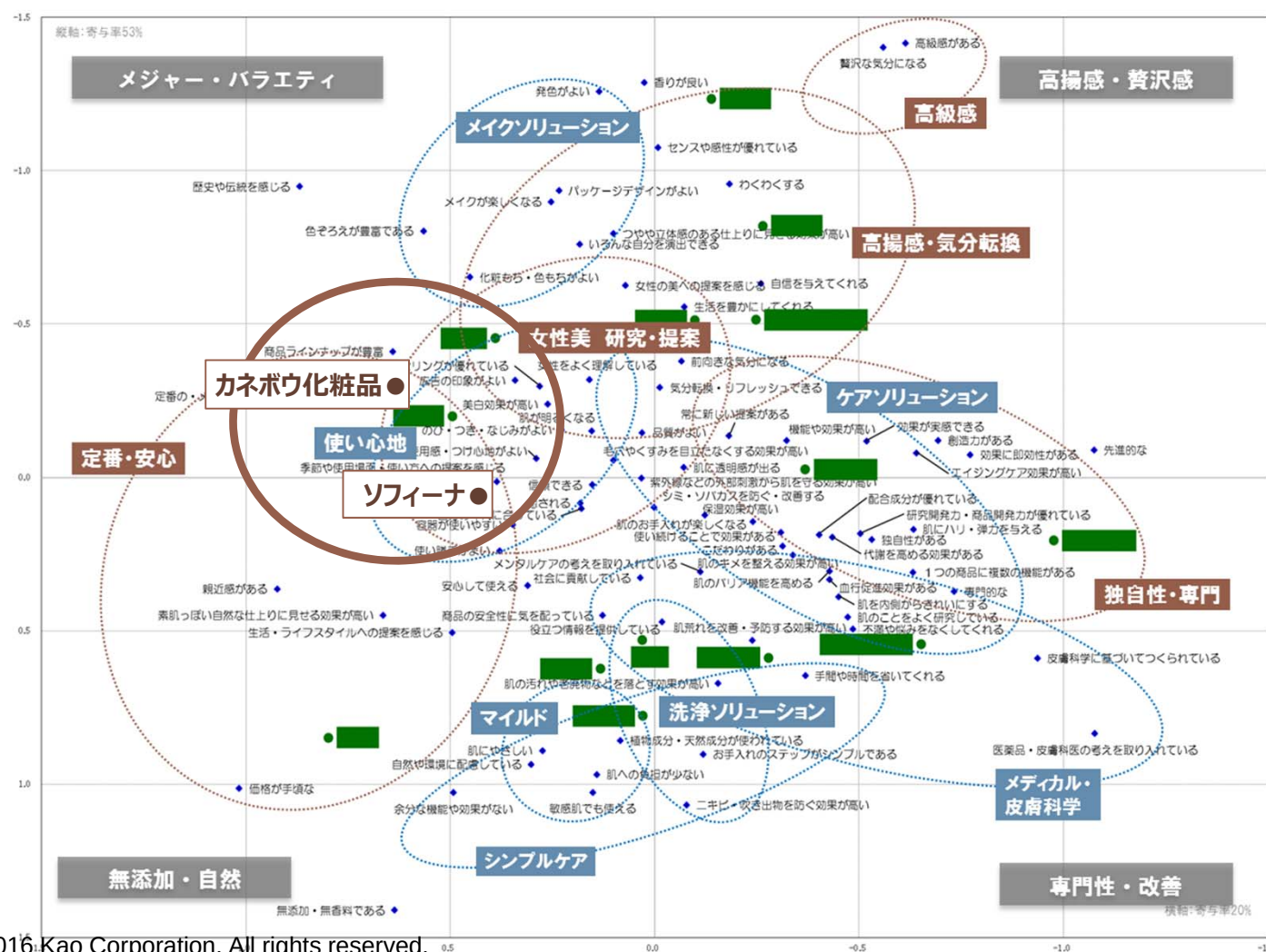


世界の同業者、異業種との競争
チャンネルを越えた競争

カネボウ化粧品・ソフィーナ 個性の希薄化

2015年 事業ブランドのイメージ分布（コレスポネンス分析） 花王調べ

（2015年4月調査、N数2,753人）



世界の化粧品の3極構造

～都市文化を背景に成長した市場～

Paris France

- ・化粧品産業の発祥の地
- ・社交界のマダムのブランド
- ・香水の街
- ・ミルクの文化

New York, Hollywood U.S.A.

- ・映画産業とともに化粧品産業の発展
- ・アーティスト系ブランド
- ・最先端都市 N Y

Tokyo, Kyoto, Osaka JAPAN

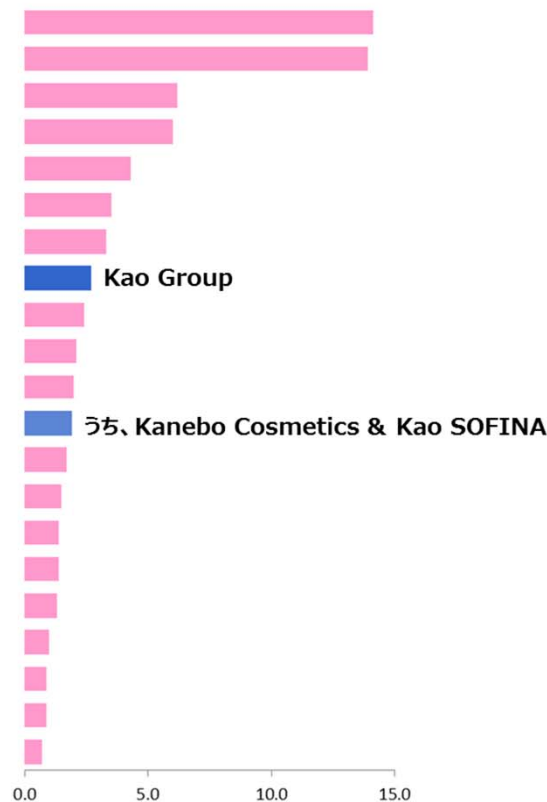
- ・江戸文化と上方文化の伝統
- ・水の文化
- ・粉の文化
- ・洗う文化

世界におけるカネボウ化粧品・ソフィーナの位置づけ

- 世界に目を転じると、日本メーカーは劣位にある
カネボウ化粧品、ソフィーナも同様

(データ元) : Euromonitor International
Premium Beauty and Personal Care | World
2015年Company Shares/Brand Shares| Retail Value RSP | % breakdown

単位：シェア%



・上位20社で世界市場の71.3%を
占める寡占市場

・国際競争力はフランス、米国、日本の3カ国
カントリー・シェア（上位20社内）

フランス(France) : 28.3%

米国(U.S.) : 25.5%

日本(Japan) : 11.3%

韓国(Korea) : 3.8%

スペイン(Spain) : 1.5%

花王グループ 化粧品事業の3つの課題

1. カネボウ化粧品、ソフィーナの個性が不明確になった
2. 伸長するカウンセリングチャネル（百貨店、化粧品店）が弱い
3. 海外展開が弱い（アジアの外需を取り込めない）

～ 化粧品市場の3つの変化 ～

1. 消費者の変化

- ・化粧目的、買い方の変化
- ・「セルフ化」「低価格化」からカウンセリング回帰
- ・メイクアップ市場の2極化

2. 競争構造の変化

- ・化粧品会社間の競争から「グローバルな異種格闘技」へ
- ・カネボウ化粧品、ソフィーナの個性の希薄化

3. アジアにおける日本の位置の変化

- ・「アジアのなかの日本」へ
- ・日本女性のファッション、化粧がアジアのスタンダードへ
- ・これまでの欧米企業中心のアジア市場構造の変化

Ⅱ．本質をきわめる

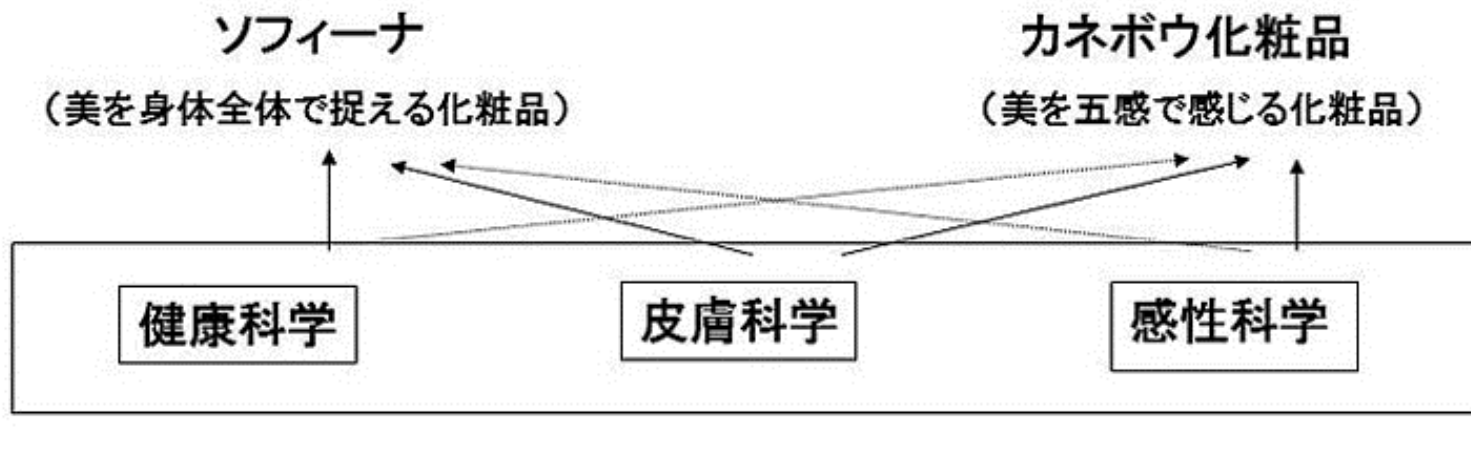
1．改革の設計図

2．カネボウ化粧品、ソフィーナの目指す姿

化粧品大改革の設計図（3年前）

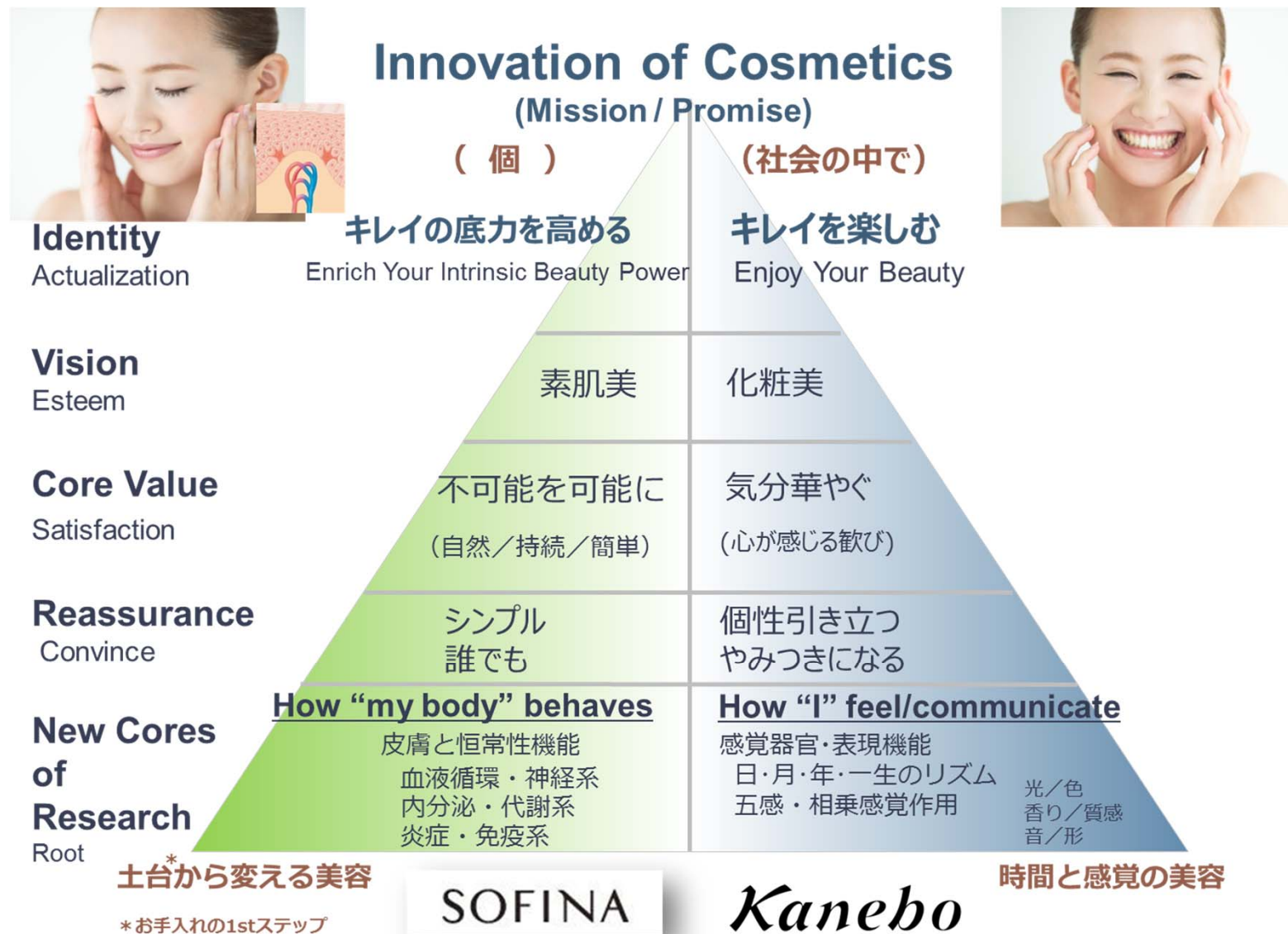
化粧品事業の今後（具体像）

ソフィーナ（及びエスト）、カネボウ化粧品の立ち位置を明確化

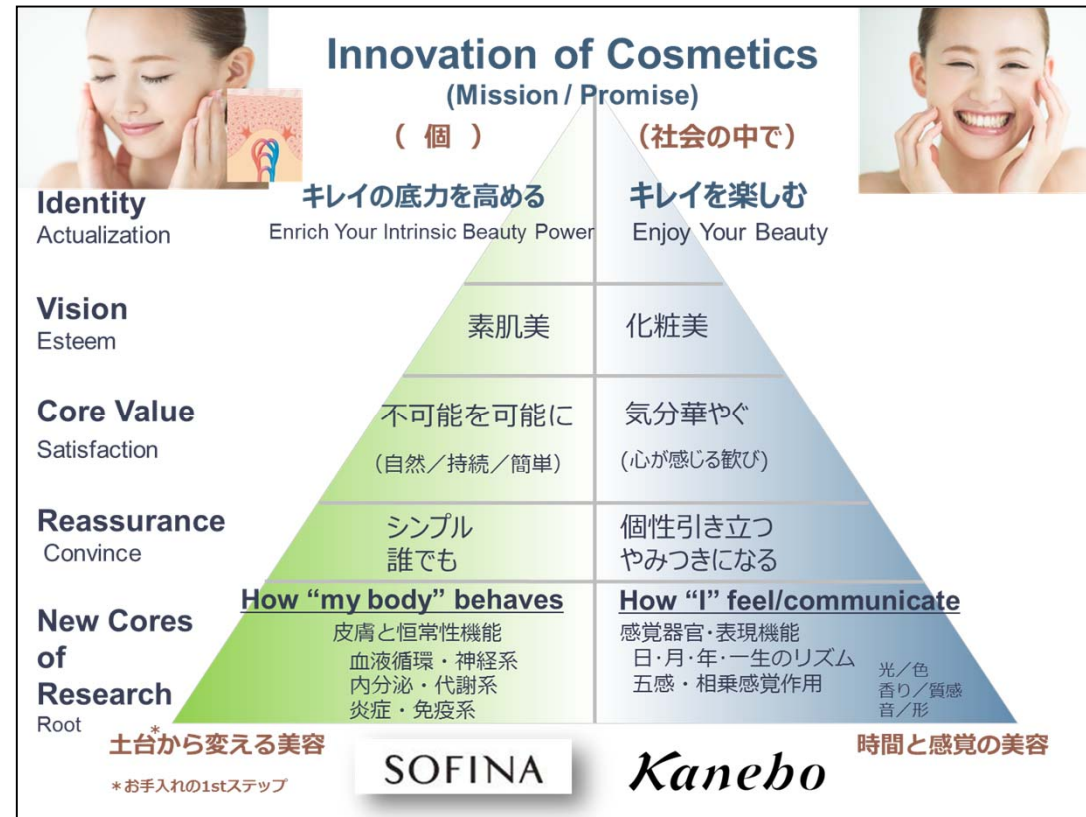


特に独自性が希薄となったスキンケアの領域において、
カネボウ化粧品・ソフィーナそれぞれの大改革プロジェクトスタート

カネボウ化粧品、ソフィーナの目指す姿



カネボウ化粧品、ソフィーナの個性を磨く



独自性の源泉

モノづくりの基盤	生命美容科学	五感設計
カウンセリング	肌の生まれ変わる力を高める カウンセリング	寄り添うカウンセリング (トータルビューティ カウンセリングと時間美容)
ブランディング	ソフィーナはひとつ	個性を引き立てるブランド群

Ⅲ. ブランドの個性を磨く

1. カネボウ化粧品の改革

～ 80 年間培った「カネボウらしさ」を競争力へ

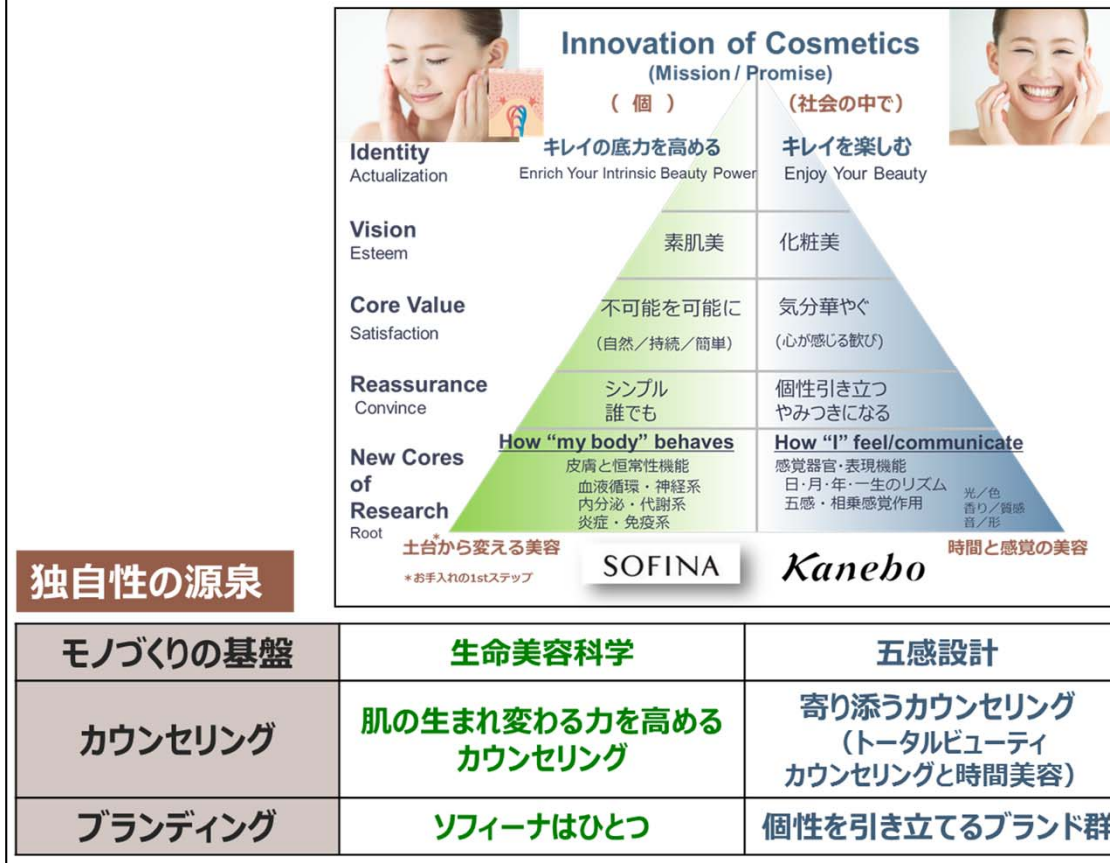
2. ソフィーナの改革

～化粧品の世界を突き抜ける

1. カネボウ化粧品の改革

～ 80 年間培った「カネボウらしさ」を競争力へ

カネボウ化粧品、ソフィーナの個性を磨く



1) 五感設計のモノづくり

- ・職人技・暗黙知を組織能力に高める
- ・「感性研究」の深化と「五感設計」の推進



1) 五感設計のモノづくり

「感性研究」の深化と「五感設計」の推進

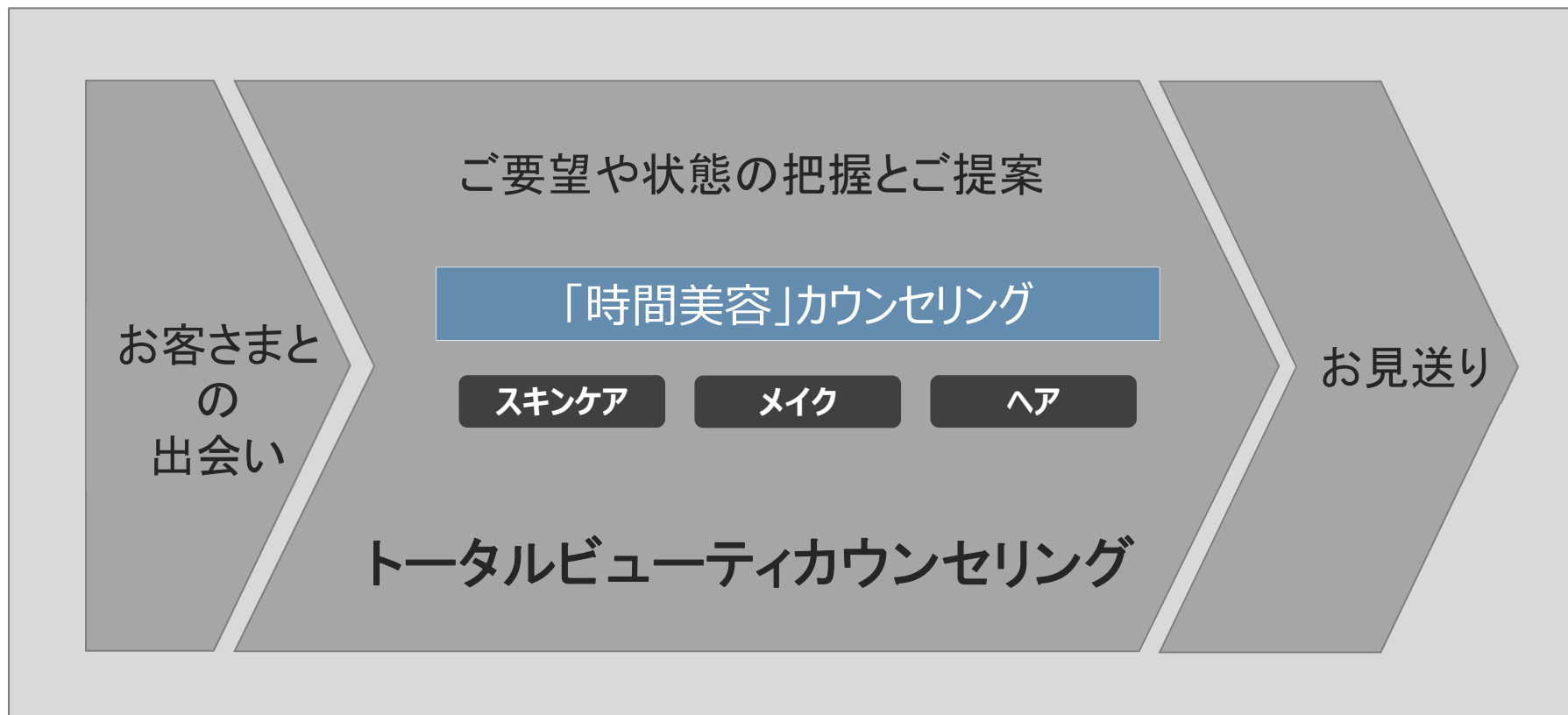
濃密 バラ泡洗顔

洗顔を“義務”から“楽しみ”へ 気分があがるエイジングケア



2) 寄り添うカウンセリング

- ・「親しみやすい接客」(顧客目線の接客)を組織能力へ
- ・ブランドごとのカウンセリングから、カネボウ化粧品としてのカウンセリングへ

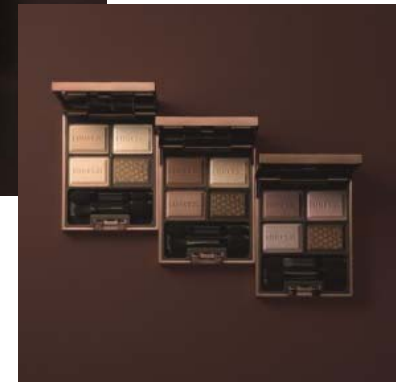


「ありがとうクレド」(お客さまへのお約束)

3) 「個性に輝きを添える ブランド」づくり

プロジェクト1 : KATE TOKYO をアジアに発信 (2014年～)

プロジェクト2 : LUNASOLブランディングの強化 (2015年～)



3) 「個性に輝きを添える ブランド」づくり

KATE TOKYO 戦略

- 東京の都市文化と強いリンケージを築く～日本を代表するブランドへ～
- グローバル市場で欧米系ブランドとの対極構造を築く
- アジア女性に適合した商品設計～アジア女性の新しい美の基準へ～
- 自己選択できる女性たちのためのメイクブランド～own selection brand～



光と影 対 ボリュームミズ

静の美 対 動の美

魅せる美 対 主張する美

あこがれ、スタイル、ファンタジー 対 リアリティ

3) 「個性に輝きを添える ブランド」づくり

KATE TOKYO Strategy



NO MORE RULES.

2014年2月、世界へ。

KATE
TOKYO

グローバル化の推進

TOKYO発のトレンド、KATE強みのユニークなメイク技法を活かしたブランディングによる、欧米ブランドとの差別優位性確立

1. 国内基盤の盤石化

- ①No.1カテゴリー拡大（眉目3+FD）
- ②STATION店数拡大

2. アジア圏成長加速

- ①ブランド知名拡大
- ②戦略カテゴリー設定、ローカル商品導入
- ③大都市戦略+SNS活用

3) 「個性に輝きを添える ブランド」づくり

KATE TOKYO Strategy

KATE ASIA大都市戦略

中華圏・ASEANを立体的にとらえた事業戦略の構想

早期No.1

- ・香港 No.1
- ・台湾 No.1
- ・韓国 OYN No.1

情報発信拠点

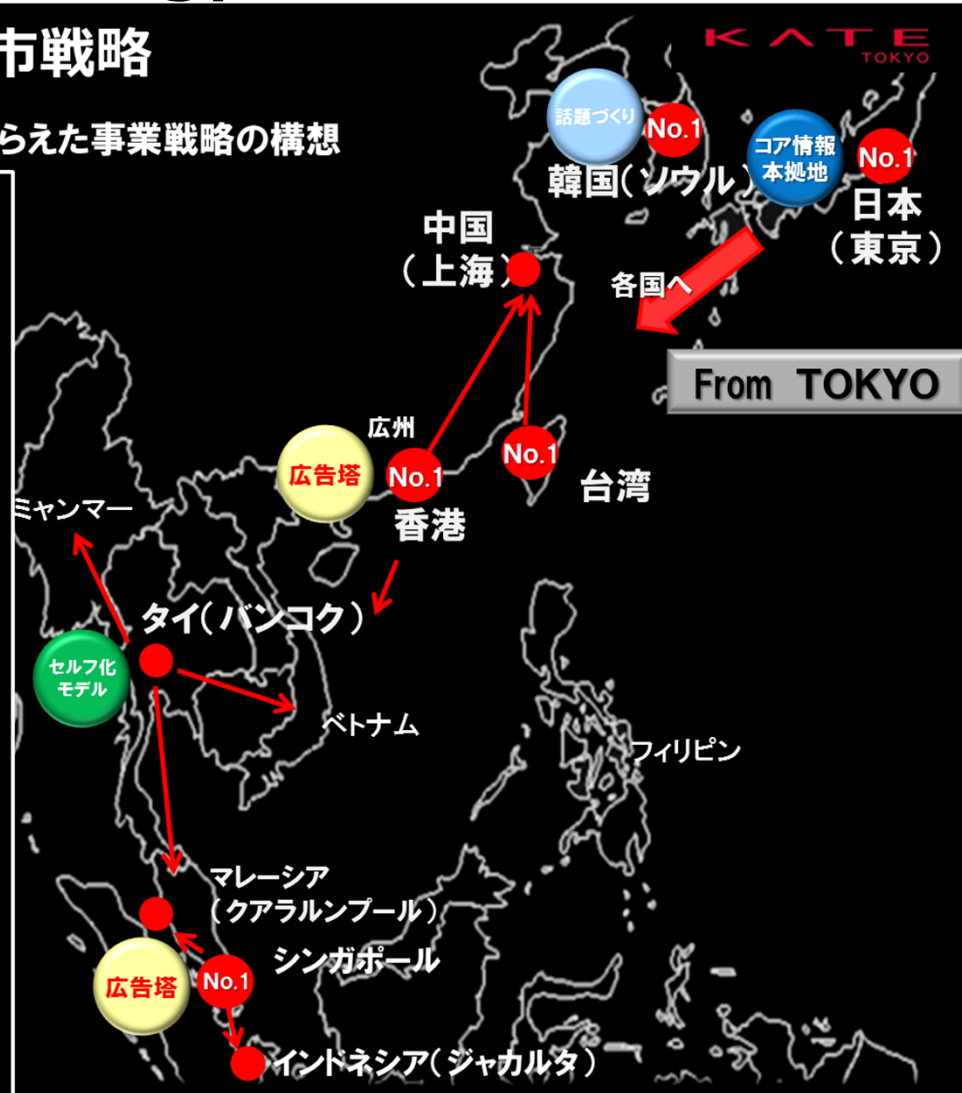
- ・香港
- ・シンガポール

ASEANセルフモデル

- ・タイ

最終規模拡大

- ・中国
- ・インドネシア



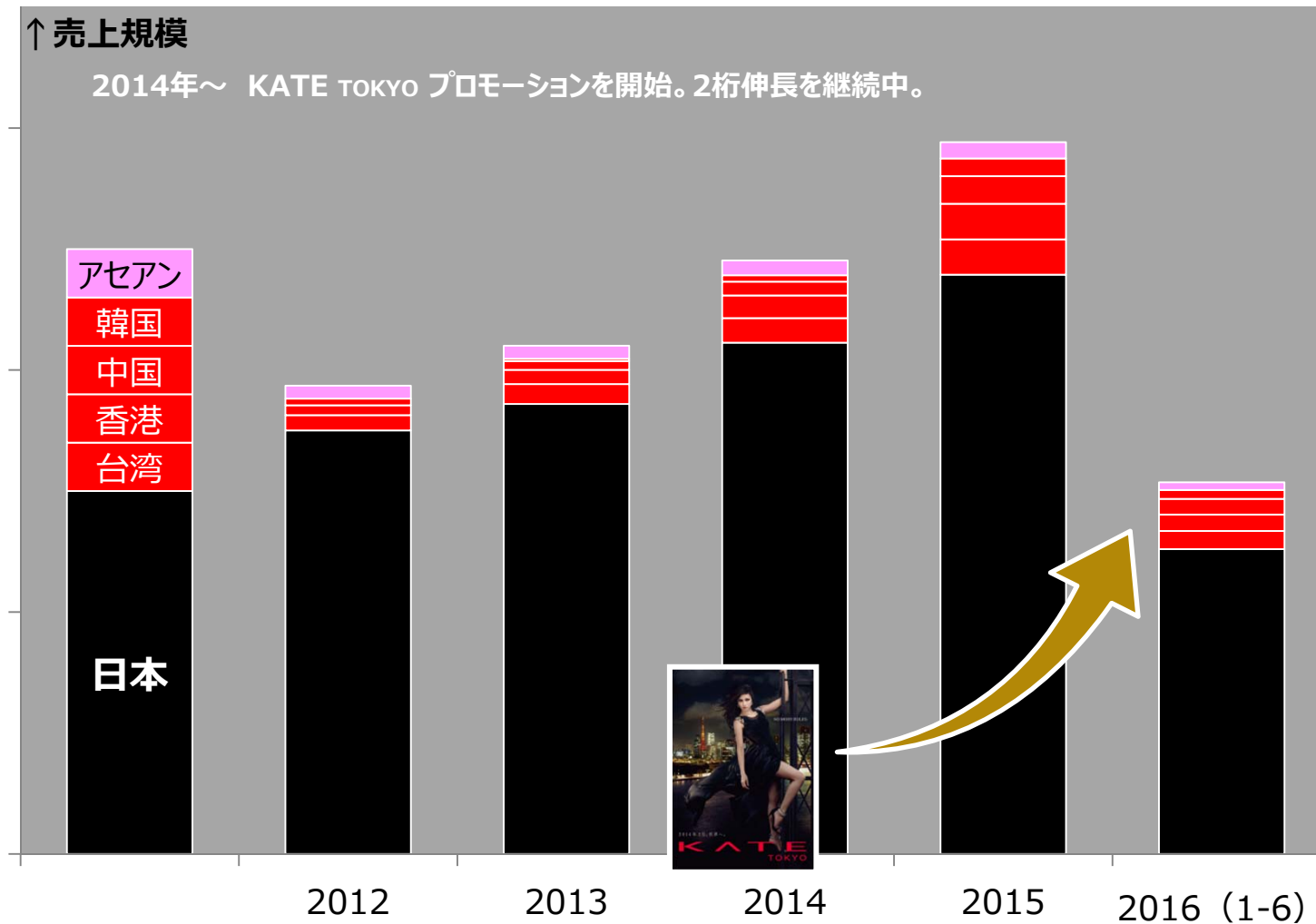
3) 「個性に輝きを添える ブランド」づくり

KATE TOKYO Strategy ~ 大都市でのマーケティング展開



3) 「個性に輝きを添える ブランド」づくり

KATE TOKYO Strategy ～ 卸売上推移



3) 「個性に輝きを添える ブランド」づくり

プロジェクト3：グローバルブランド KANEBO 発売（2016年～）

KANEBO (2016年9月～)



3) 「個性に輝きを添える ブランド」づくり

グローバルブランド KANEBO にこめた思い

1. 新たなカネボウ化粧品の **出発** のシンボルとしたい

2. カネボウ化粧品のこれまでの資産を **結集・深化**

最新の技術とカウンセリングノウハウの集大成

「五感設計」のモノづくりの具現化／「時間美容」に基づくカウンセリング

3. 従来とは異なるブランドづくり **「ニュープレステージ」**

ゴージャス、ファンタジーな世界観ではない。

シンプルな生き方、息づかいの感じられるリアルな女性像。

複雑ではないシンプルな商品ライン。

女性の美しさのリズムに対応した商品。

お客さま自身の手による、お客さま自身のためのスキンケア。

店頭にて、手のパワーを活用した独自のメソッドをレッスン。



3) 「個性に輝きを添える ブランド」づくり

新しい価値提案

従来のprestige

ラグジュアリーを見せつける
高級感
王道の憧れ

ニューprestige

自然体でリアリティのある
高質感
共感性のある上質

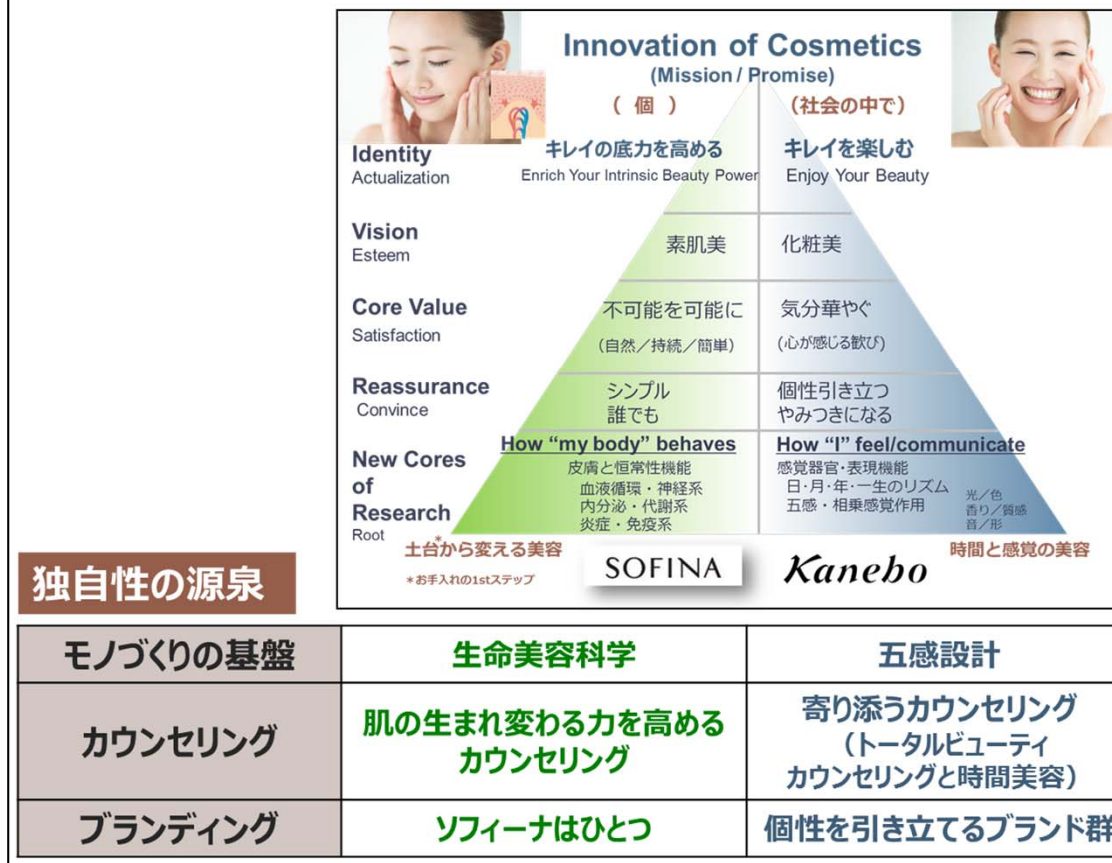
3) 「個性に輝きを添える ブランド」づくり



2. ソフィーナの改革

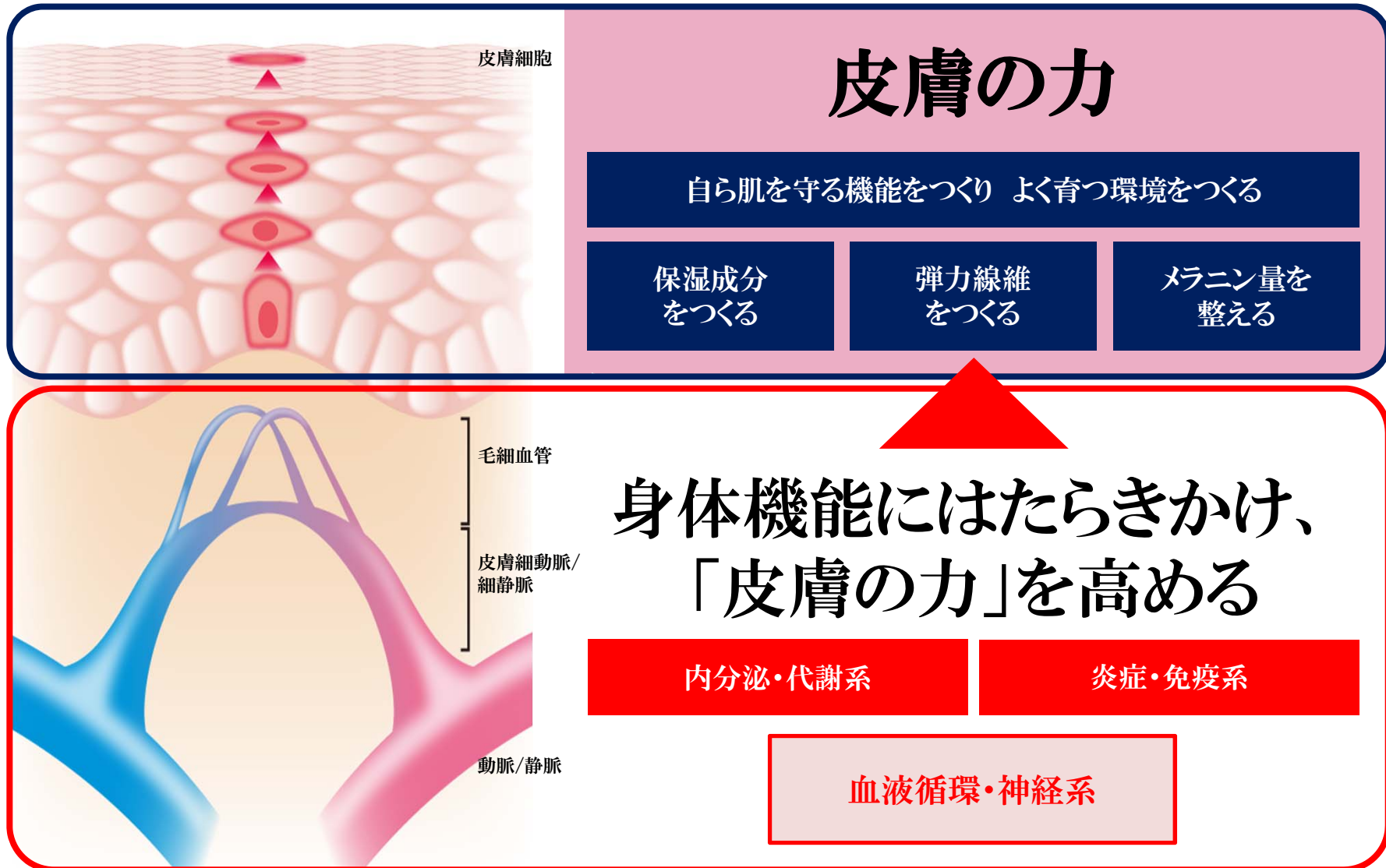
～化粧品の世界を突き抜ける

カネボウ化粧品、ソフィーナの個性を磨く



花王の生命美容科学

「身体全体の力で美肌を生み出す」



新聞広告(15段) 1/6(水)【読売・朝日・日経】



美しい肌の限界を越える。

花王の肌研究は、
新たなステージへ。

皮膚科学は、生命美容科学へ。

花王株式会社

この肌研究は、肌の奥深くまで浸透し、肌の細胞を活性化させる。肌の奥深くまで浸透し、肌の細胞を活性化させる。肌の奥深くまで浸透し、肌の細胞を活性化させる。

新聞広告(5段) 1/13(水)【読売・朝日・日経】



SOFINA

土台美容液、誕生。

瑞々しさが湧き上がる。

乾燥してザラつき、かたじけなく感じる肌に、
元来より小さな1/100000濃度の「マイカゲ酸」が、
肌の奥深くまで浸透し、肌の細胞を活性化させる。
うるおいが湧き上がる。肌の奥深くまで浸透し、肌の細胞を活性化させる。
乾燥、肌荒れ、肌の奥深くまで浸透し、肌の細胞を活性化させる。

先行発売

お手入れの土台から変える。まずは10日間。



SOFINA

花王独自の生命美容科学を結集。

クロロゲン酸 美活飲料、誕生。

美活飲料クロロゲン酸（クロロゲン酸）は、肌の奥深くまで浸透し、肌の細胞を活性化させる。肌の奥深くまで浸透し、肌の細胞を活性化させる。肌の奥深くまで浸透し、肌の細胞を活性化させる。

先行発売

自ら美しくなろうとする力に着目。

3ステップ[°]（=新しい化粧習慣）で、最大の効果

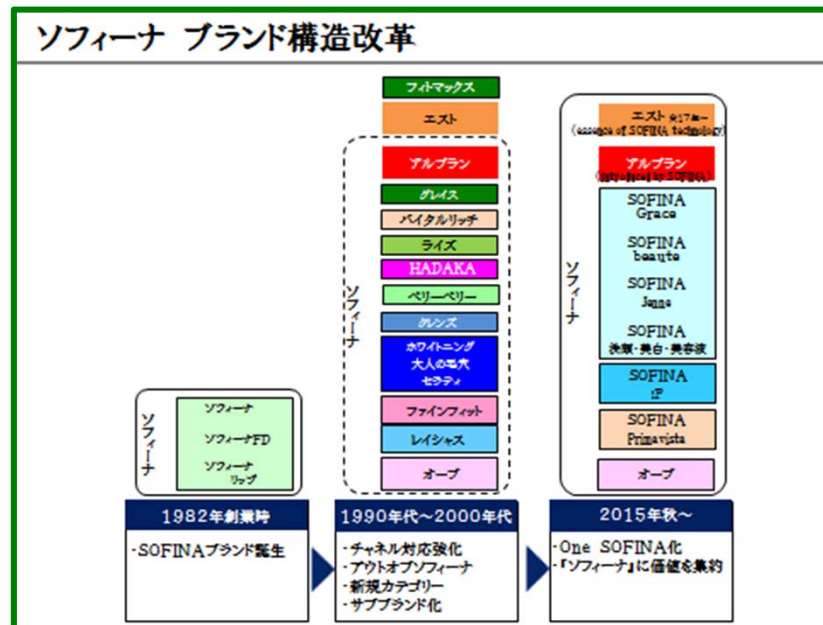




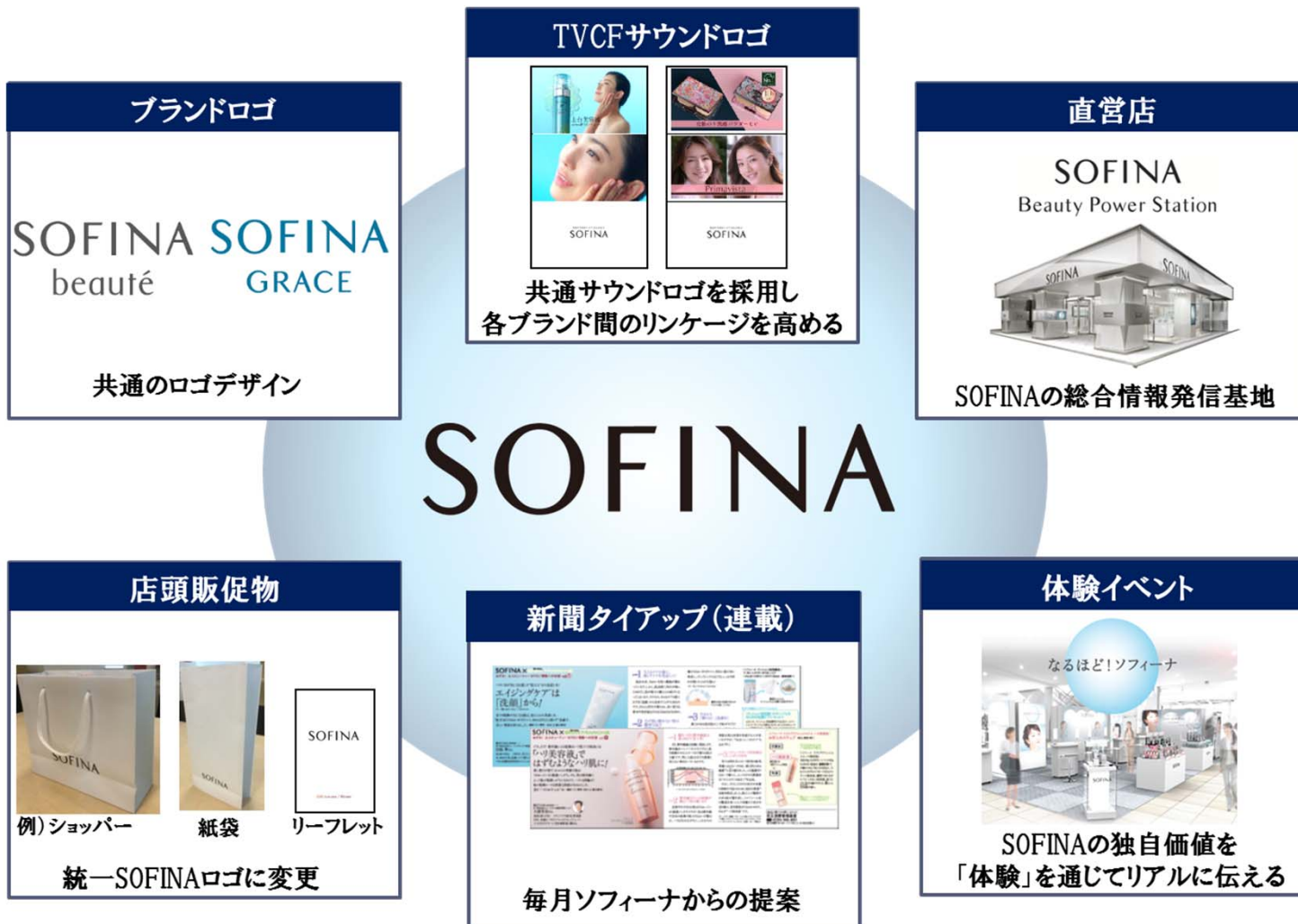
「ソフィーナはひとつ」

- ・SOFINAを全面に立てたシンプルなブランド構造
- ・SOFINAとしての活動を強化

- お客さまにとって明確なSOFINAのイメージ
- 投資サブブランド数の削減による、投資効率のアップ
- マーケティング活動の規模、質、投資効率のアップ



One SOFINA活動



「ソフィーナはひとつ」

SOFINA に**価値が集約**する構造へ（ソフィーナはひとつ）

※iPはすべてのブランドに共通 ①マスソフィーナ基本ケア ②エストのソフィーナ化

SOFINA				
洗顔	基本ケア	美容液	ALBLANC	est ※17年秋～
SOFINA	SOFINA GRACE	SOFINA		
	SOFINA beauté			
	SOFINA jenne			

SOFINA
iP

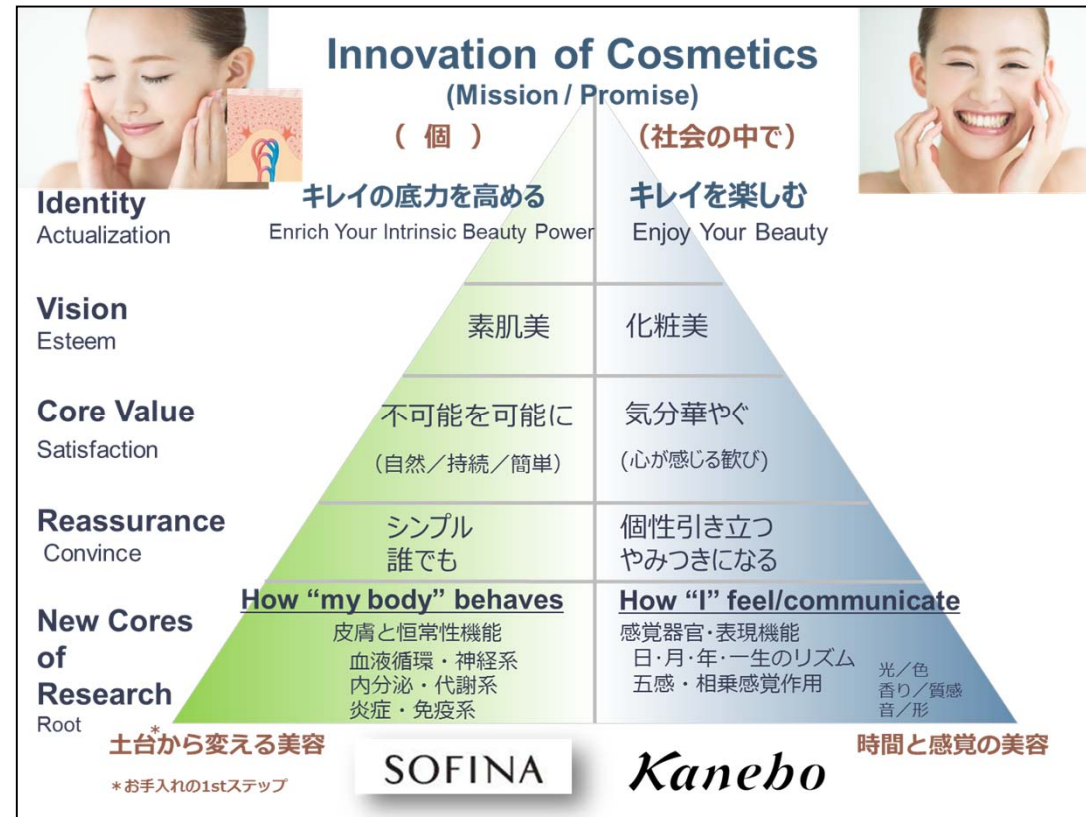
美活パワームース
(土台美容液)





クロロゲン酸飲料

カネボウ化粧品、ソフィーナの個性を磨く



独自性の源泉

モノづくりの基盤	生命美容科学	五感設計
カウンセリング	肌の生まれ変わる力を高める カウンセリング	寄り添うカウンセリング (トータルビューティ カウンセリングと時間美容)
ブランディング	ソフィーナはひとつ	個性を引き立てるブランド群

IV. 化粧品事業の展望

1. 「世界のODAWARA」へ

2. 事業ヴィジョン

世界に美を発信する O D A W A R A

2015年7月： 新工場竣工 1.5倍の生産力に能力拡充

2016年9月： 新研究棟竣工 化粧品研究技術の中核へ

小田原工場

- 丹沢・富士山系の水脈があり、
純粋な地下水が豊富
- 環境に配慮した事業場活動の実践
(ISO14001取得など)



小田原研究所

- fMRI を導入
- 「こころラボ」を開設



花王グループ化粧品事業の目指す姿

アジアでナンバー 1 の化粧品会社を目指して

売上高	3,000億円超
営業利益率	約10%
海外比率	20%強

【戦略】 ①重点3ブランド集中+5ブランド育成

- ・KANEBO、KATE TOKYO、SOFINAに投資を集中
- ・SENSAI、LUNASOL、freeplus、suisai、RMK を育成

②アジア対応商品開発とSCM構築

- ・KATEのアジア対応商品
- ・Primavista Angeの開発

③大都市集中&SNS・EC活用戦略

- ・都市集中マーケティング
- ・後発優位としてのEC活用

* 中国：構造改革から攻めへ

【ブランドの独自性強化】

カネボウ化粧品： 美を五感で感じる化粧品

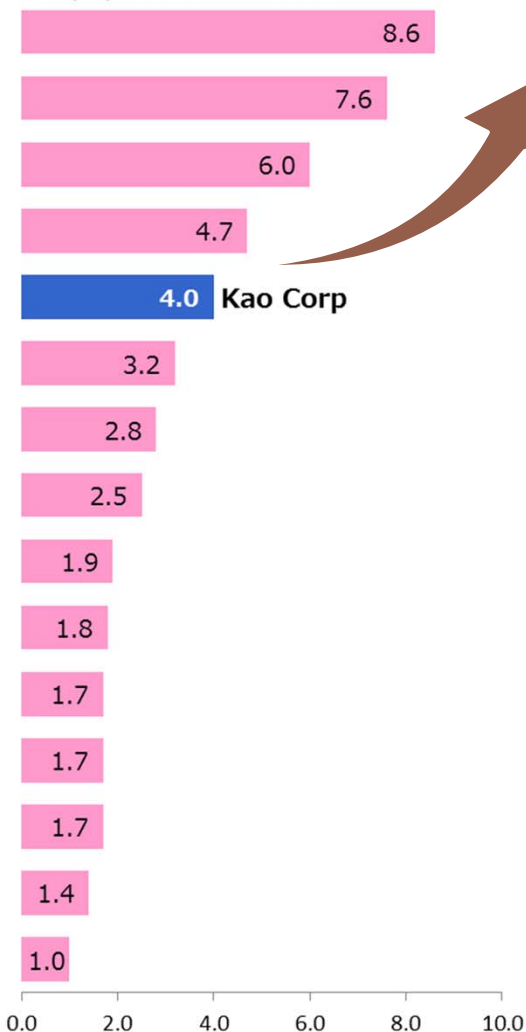
ソフィーナ： 美を身体全体で捉える化粧品

アジア市場 化粧品企業シェアTOP15

参考：ユーロモニター2016

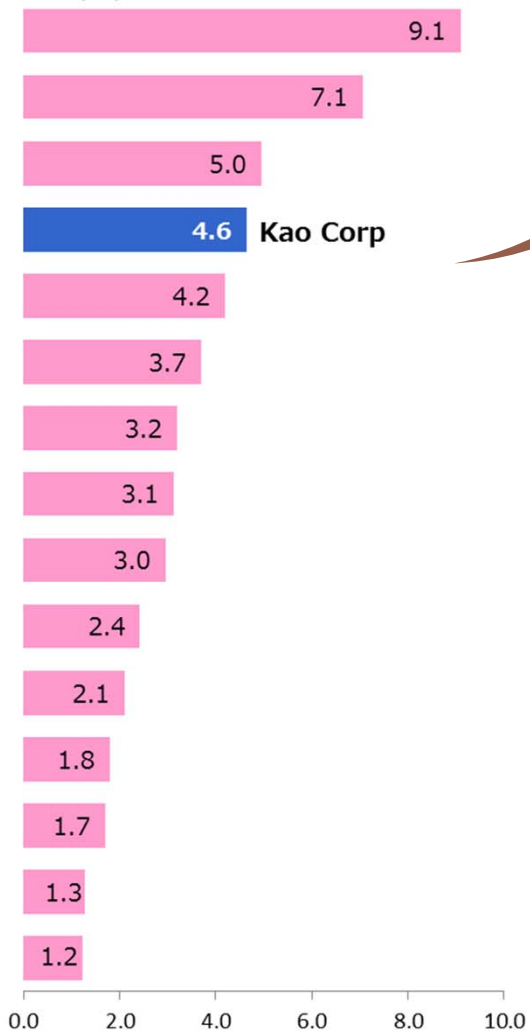
Beauty & Personal Care (2015)

シェア(%)



Colour Cosmetics & Skin Care (2015)

シェア(%)



グローバルブランド 基本戦略

1. 最重点3ブランドでアジア集中

K A T E TOKYO	中国での店舗拡大とアセアンでの旗艦店舗づくり
S O F I N A	中国でのEC中心の拡大とアセアンへの参入
K A N E B O	各国での旗艦店づくり

2. 5ブランドを育成

S E N S A I	商品力強化→アジアへ
L U N A S O L	単独カウンター化によるブランドプレゼンス向上
R M K	ブランド鮮度向上（若年層顧客の取り込み）
s u i s a i	ブランド全体の愛用者拡大（脱単品依存）
F r e e P l u s	日本、中国→東アジアへの拡大

prestige	KANEBO SENSAL LUNASOL RMK
masstage	SOFINA freeplus suisai
premiummas	KATE TOKYO

アジア対応商品開発

メイクの嗜好の違い

高温多湿な気候による肌悩み

2013年春
プリマヴィスタ アンジェ発売（台湾）

2014年秋 AW
KATE TOKYO より、アジア対応の口紅、アイシャドウ発売

Primavista *Ange*



2013年



2014年



2016年



中国：構造改革から攻めへ

2013～15年

・ブランド、品目、店数を絞り込んで、体質強化

カネボウ化粧品： 12ブランド→3ブランドへ、SKUを1700から300へ

ソフィーナ： 店舗数を60店→15店へ

Kanebo

KATE TOKYOエリアドミナント戦略拡大（上海→他都市へ）

Free Plus & KATE TOKYO のカウンター併設戦略推進

代理商活用によるエリア密着&投資効率向上



SOFINA

上海のリアル店舗精選化 + ECによるエリアカバー拡大

ECでの顧客づくり→新規エリア出店

花王グループ化粧品事業の目指す姿

アジアでナンバー 1 の化粧品会社を目指して

売上高	3,000億円超
営業利益率	約10%
海外比率	20%強

【戦略】 ①重点3ブランド集中+5ブランド育成

- ・KANEBO、KATE TOKYO、SOFINAに投資を集中
- ・SENSAI、LUNASOL、freeplus、suisai、RMK を育成

②アジア対応商品開発とSCM構築

- ・KATEのアジア対応商品
- ・Primavista Angeの開発

③大都市集中&SNS・EC活用戦略

- ・都市集中マーケティング
- ・後発優位としてのEC活用

* 中国：構造改革から攻めへ

【ブランドの独自性強化】

カネボウ化粧品： 美を五感で感じる化粧品

ソフィーナ： 美を身体全体で捉える化粧品

ご清聴ありがとうございました。

化粧品事業改革のコンセプト

- ・ 時代の変化のなか、
本質をきわ（究、極）めて、
ブランドの個性を磨く。
- ・ そのために、
大切な財産を継承、発展させるとともに、
変えるべきものを思い切って変える。
伝統と革新。