

「花王グループ化粧品事業の目指す姿」説明会 質疑応答要旨

日時 2016年9月12日(月) 9:30 - 11:00

回答者 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

1. 固定費などのコストの問題点はもうクリアになっていて、ここからはブランド改革にいくということでしょうか。将来的に化粧品事業のマーケティング費用(広告宣伝費+販売促進費)は、競合に勝とうと思うと、世界標準の売上高比 25%ぐらいでは少ないと思います。エスティーローダーやロレアルは 30%ぐらい使っています。マーケティング費用を対売上高比率 30%ぐらい使っていく必要があるのではと考えています。これから3年、10%の営業利益を目指す中で、どのように費用を使っていくのか教えてください。

まず固定費の問題があると思っています。固定費で大きいのが人件費です。人件費に関しては1人当たりの生産性は上げてきていますが、ドラスティックに変わるところまで来ていません。美容部員の店舗配置を大きく見直して1人当たり、あるいは1店当たりの売上を上げることを、この2~3年かけてやらなければならないと思っています。こうした生産性の向上により少なくとも3%ぐらいは人件費を下げたいと思っています。次期中期経営計画の中にそれを入れようとしています。

もう1つは製造コスト。小田原で品質担保も含めて設備投資をして、固定費が上がっています。今は投資すべき時期なので、売上を上げることによって、売上高製造コスト比率を1%くらいは下げたいと思っています。これも次期中期経営計画に織り込みたいと思っています。

詳細は開示していませんが、マーケティング費用は対売上高比率 25%使っています。問題はブランド数、品目数が多いと、無駄が多いので、ブランドあるいは品目を絞り込むことによって、効率化が図れると思っています。

もう1つは、サブブランドごとに行ってきたマーケティング活動を、1つの活動として集約することによって効果、効率を上げられると考えています。マーケティング費用の比率はグローバル競合と比べてもそんなに低いわけではなく、使い方の問題が課題であると認識しています。

2. 今のチャネル構成比が日本でどうなっていて、次期中期経営計画が終わる時にどういう姿を描いているのか教えてください。

ソフィーナは専門店ではほとんど販売していません。GMS、百貨店、ドラッグストアなど販売チャネルの中で、ドラッグストアが売上の50%以上の構成比になってきています。ドラッグストアの1店当たりの生産性が落ちていることが大きな問題です。小規模の店舗は効率が悪いので、大きくビジネスのやり方を変えていこうと考えています。ソフィーナは、新製品のiPにより基本ケア中心の展開に変え、ビジネス効率を改善します。化粧下地のプリマヴィスタは強くて効率がよいので維持します。GMSと百貨店に関しては、店舗の再編の問題が出てきていますから、それに合わせてわれわれもしっかりやっていこうと思っています。

カネボウ化粧品は、ブランドごとに違うのですが、GMS、ドラッグストアではナンバー2ですが、残念ながら百貨店、化粧品専門店ではナンバー3です。課題はチャネルごと、価格帯ごとにいろんなブランドを出していたという歴史の中で、強いブランドが育っていませんでした。今回、グローバル KANEBO に集中して、専門店の上位店と百貨店を中心にグローバルに展開し、伸ばしていきます。専門店が多いので、当面はそれに応じた品ぞろえにして維持、強化して

いこうと考えています。GMS、ドラッグに関してはソフィーナと同じ問題で、少し店舗効率が落ちているということに対して見直しを進めていこうと思っています。

3. **チャンネル別・エリア別市場推移(P7)は、百貨店から専門店に客が流れているのか。あるいは高齢化によって専門店での顧客単価が上がっているのか、顧客の流れと購買単価という視点で説明をお願いします。**

中価格帯が、セルフ化粧品とカウンセリングに移行しており、百貨店ではメイクアップブランドが強くなって増えています。当社のRMKやLUNASOLも伸びています。

一方、専門店メイクアップブランドがあまりありません。専門店はスキンケアが売上のドライバーです。もう少しメイクアップが加われば、もっと売上が伸びるチャンスはあると思います。

4. **百貨店のメイクアップの伸びを支えているのは若い世代で、専門店の伸びは、機能性の高いアンチエイジング等の単価の高いスキンケア需要で、年齢の高い方々が支えているということでしょうか。**

そうです。専門店が若いお客さまを取り込めるかが課題ですが、逆にチャンスだと思います。

5. **マーケティングと売り方は、何がこれまでと変わるのでしょうか。**

カネボウ化粧品は、従来も五感設計でモノづくりをやってきました。それをよりシャープにやります。スキンケアに関しては、従来は発売初年度しか宣伝をしませんでした。新奇性はないかもしれませんが、注力する商品のマーケティングを継続してやっていきます。また、使って触って分かってもらうために、店頭でのサンプリングや活動に力を入れていきます。本来やるべきことをしっかりやっていくことが基本だと考えています。

ソフィーナは、チャンネルを横断して販売するソフィーナiPとチャンネルごとに違うサブブランドで販売しているスキンケアをつなげるというやり方です。チャンネルを横断して同じ商品を売るというのは、他のメーカーは行ってないと思います。このiPを化粧品の世界を超えて、違った入口からどうお届けするかが鍵だと思っています。

百貨店でソフィーナiPを1月から販売していますが、ソフィーナ始まって以来のリピート率を記録しています。これからドラッグストアにも展開していきますが、期待できると思っています。

6. **今後、Eコマース向けのマーケティング費率をどの程度上げていくのか、可能であれば教えてください。またデジタルマーケティングに対する戦略は？**

Eコマースに関しては成立すべき要件が3つあると思います。1つは売っている商品の希少性。2つ目はSKUの数。あまり多くないほうがいいです。通販メーカーのSKUは少ないです。ネットで買う時に、画面をスクロールするのが大変なので、品目数が少なくないと売りにくいです。3つ目として価格です。瞬時に価格が比較できるので、価格政策が難しいと思います。そういったこと考えると当社の事業の中でEコマースは、日本では副次的な位置付けです。中国では、販売する店舗を絞り込みましたので、むしろEコマースを積極的に使っていこうと考えています。市場とマーケットの成熟度と花王グループの持っている商品数やブランド数、それからインフラを考えながらEコマースを使っていこうと考えています。

インターネット、SNS等をもっとマーケティングに使っていかなければいけないと思います。日本だけ見て商売しているのは駄目だと思います。

7. アジアでナンバーワンの化粧品会社を目指すということですが、売上と利益の目標はありますか。

アジアでナンバーワンになるには、売上が4,000億円程度必要です。営業利益率は、カネボウ化粧品もソフィーナもかつて達成していた、10%に戻すことを当面の目標にしています。一般的にグローバルの化粧品業界の利益率は、15%が基本ではないかと考えています。30%を超えると少し危険です。継続的な成長のためのマーケティング投資をしていないということですから、15~25%ぐらいが強いブランドの条件だと思しますので、最終的には15%、それ以上を目指していきたいと思っています。

8. 重点3ブランド、育成5ブランドでは、KANEBOとSENSAIの2つが、それぞれプレステージ、ハイプレステージのスキンケアだと思います。スキンケアのプレステージがアジアで一番大きいカテゴリーで利益も出ると思いますが、花王グループが少し弱いところだと思います。この2ブランドの戦略を教えてください。

SENSAIは、価格帯でいうと1万円以上です。百貨店ビジネスの中では、構成比が高くないので、大きな数字を期待するというよりもしっかりお客様作りをしていきます。アジアへの導入の準備をしています。

グローバルブランドKANEBOは5,000円から1万円のプレステージの中で構成比が高い商品ですので、売上の伸びはKANEBOでやっていこうと考えています。ハイプレステージとプレステージということで、SENSAIとKANEBOが相互補完関係になるよう展開していきます。

9. 小田原に生産と研究を集約されましたが、研究の施設が東京から遠い印象があります。他社はより都心に近いと思います。研究はマーケッターと近いほうがいいと思いますが、いかがでしょうか。

研究は、市場への距離と、製造との距離の関係があると思います。市場との距離は、新幹線では時間がかからずに行けますし、今までもカネボウ化粧品に関しては小田原でコミュニケーションをしていましたので、問題はないと思います。

これまで分散していた生物科学研究所、香料研究所など、いわゆる基盤研究をしている人たちが小田原に集結したことで、トータルではプラスだと認識しています。ただ、ご指摘のとおり研究が市場と離れないよう、マネージメントしていきます。

10. 現在、中国のEコマースの売上比率と伸び率はどれくらいですか。次期中期経営計画の目標は？

カネボウ化粧品ではまだEコマースの売上は3割位です。もともとKATE TOKYOやフリープラスが実店舗中心にやっていたためです。ソフィーナは、7割ぐらいです。実店舗で接客ができる店舗がないとお客様との絆が深まらないので、実店舗とEコマースとのバランスを模索中です。

Eコマースは2桁で伸びています。一方、実店舗は少し絞り込みをしながらやっていますので、Eコマースほどではありませんが、それほどではありませんが伸びています。

11. 現在約2,500億円の化粧品の売上高を2020年に3,000億円超にするには、年5%の伸長になりますが、国内とアジアでどれくらい伸ばそうとしているのかを教えてください。また、免税店事業はどのように考えているのかも教えてください。

国内では、市場が成熟していますので市場の伸びプラス2~3%の伸長を考えています。アジアは、最低でも2桁伸ばさないといけないと思っていますし、過去2桁以上で伸びていますので、それは十分可能だと思っています。

免税店(トラベルリテール)事業は、花王グループは遅れています。カネボウ化粧品では今年からトラベルリテールをマネジメントする体制をつくりました。非常に大きく伸びています。これから加速していきたいと思っています。

12. 国内市場はフラットだと思しますので、プラス2~3%は相当高いですが、そのドライバーが今回のグローバル KANEBO と来期から始まるマス市場のところが考えればいいのでしょうか。

はい。高い目標と思いますが、スキンケアをしっかりと伸ばします。グローバル KANEBO、ソフィーナ、そして、カネボウ化粧品のマスを中心に伸ばしていきたいと思っています。

チャンスはメイクアップにあります。伸びているのはハイプレステージとマスで、花王グループは両方に強いブランドを持っています。Lunasol、RMK がハイプレステージ、マスには KATE TOKYO、media があります。中価格帯はどう構造改革していくかという課題はありますが、ハイプレステージとマスを両方とも伸ばしていきます。厳しかった 2013 年の美白関連製品の自主回収前、自主回収後もメイクは大きく伸び続けています。

昨年からは media も KATE TOKYO に次ぐ第2ブランドに育っています。この秋からはコンビニエンスストアでも売っていきます。伸びているメイクをベースに、今まで厳しかったスキンケアを伸ばすことで、プラス2~3%の売上伸長は最低でも実現していかなければいけないと思っています。

13. 化粧品事業の営業利益率 10%達成のスケジュールを教えてください。

今年、来年は、積極的にマーケティング投資をしていきますので、利益が大きく伸びるのは 2019 年、2020 年と考えています。それまでは利益を大きく伸ばすというより、将来に向け足腰を強くしながら、売上成長を優先しようと考えています。

14. 花王とカネボウ化粧品の統合は終わったのですか。

統合はほぼ終わりました。今年1月に統合した販売会社で、十分なシナジーを出していくことが課題です。それはコストシナジーもありますし、売上シナジーもあります。取引から企業のトップ同士が会って、中期計画の像合わせをする取り組みへ進化しています。従来、化粧品業界というのは個別店との交渉がビジネスモデルで、企業対企業ということはあまりやっていませんでした。これから成果が出てくると見えています。

15. ソフィーナ iP の土台美容液はどれくらい受け入れられ、どのくらい定着したと見ればいいですか。

百貨店で、est の化粧水を使っている方の 40%強くらいの方が併用して下さるようになりました。リピート率も最初の4カ月程で6割までいきました。ソフィーナ事業の過去最高のリピート率です。これからも期待できると思います。

注意事項

本資料に記載されている内容は、決算説明会の質疑をもとに当社の文責で要約したもので、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。