

花王株式会社の成長戦略

はじめに

花王株式会社（以下、花王）は、日本を代表する消費財メーカーであり、「アタック」「ビオレ」「ヘルシア」など、数多くの有名ブランドを擁し、国内外で高い市場シェアを誇っています。¹近年、消費者の価値観やライフスタイルの多様化、デジタル化の進展など、事業環境は大きく変化しており、花王はこれらの変化に対応し、持続的な成長を遂げるための戦略を推進しています。

本レポートでは、花王の公式ウェブサイト、決算資料、業界レポート、アナリストレポート、メディア記事などを参考に、花王の成長戦略を多角的に分析します。

花王の事業計画と中期経営計画

花王は、中期経営計画「K27」（2021年度～2025年度）において、「未来のいのちを守る」というビジョンを掲げ、持続可能な社会に貢献していくことを表明しています。²このビジョン実現のため、花王は構造改革と成長戦略を2つの柱として、4つの戦略を推進しています。²

- **グローバル・シャープトップ事業の構築:** 生活者・顧客に欠かせない事業・高収益事業へのグローバルシフト。²具体的には、「ビオレ」UVケアの欧州・ブラジルでの販売や、セルフタンニングや日焼け止め領域に強みを持つ Bondi Sands 社の買収などを行い、スキンプロテクション事業のグローバル拡大を図っています。²2023年には、「ビオレ」UVケアの欧州・ブラジルでの販売、セルフタンニングや日焼け止め領域に強みを持つ Bondi Sands 社の買収など、スキンプロテクション事業のグローバル拡大の道筋をつくりました。²また、ファブリック&ホームケア事業ではグローバルの拡大ポテンシャルが高い新製品を投入し、ヘアサロン向け製品では「Oribe」を中心に欧米展開の強化を進めました。²さらに、自社ECサイト「My Kao Mall」において各事業カテゴリーの展開が始動しました。²今後、UVケア製品の海外展開をさらに加速するほか、高付加価値のシート型製品やヘアケア事業における新製品の投入、エコケミカルオンリーワン技術のグローバル展開の継続強化を進めていきます。²
- **グローバル・シャープトップな人財/組織運営:** 対話を軸としたアグレッシブな人財への投資を優先し、部門に依存しないタスク型チーム編成により、スピード感のある推進体制に移行しています。²花王は、「未来のいのちを守る」というビジョン実現に向け、経営戦略と連動した人財戦略を公表しています。³健康開発・DE&I推進・OKR活用などを通して、従業員のエンゲージメントを高め、公平な機会の提供に努めています。³
- **資本効率/収益性の改善:** ROICの全社導入、構造改革の断行、戦略的値上げや構造改革による収益改善、事業ポートフォリオの見直しを行い、経営資本の価値最大化を進めています。²
- **パートナーとの共創による事業構築:** 花王グループが有する技術資産の最大化を加速しています。²

これらの戦略を推進することで、花王は「K27」において、ROIC11%以上、EVA700億円以上、営業利益過去最高利益更新、海外売上高 8,000億円以上（売上高 CAGR+4.3%）といった

目標を達成することを目指しています。² 2024年12月期第3四半期累計の売上高は前年同期比5.7%増の1兆1,900億円、営業利益は同99.3%増の1,011億円となりました。⁴ 2024年12月期の決算は、2025年2月6日に発表される予定です。⁵

事業セグメント	2024年12月期第3四半期累計売上高（億円）	前年同期比
コンシューマー製品事業	9,220	4.3%増
ハイジーン&リビングケア事業	3,930	3.7%増
ヘルス&ビューティケア事業	3,150	9.1%増

競合他社の動向

花王は、国内外で多くの競合他社と競争を繰り広げています。¹ 主な競合他社としては、ユニ・チャーム、ライオン、P&Gなどが挙げられます。¹ これらの競合他社は、それぞれ独自の強みを持っており、花王はこれらの競合との差別化を図りながら、市場シェアの維持・拡大を図っていく必要があります。

会社	事業内容	強み	差別化戦略
花王	洗剤、化粧品、衛生用品など、幅広い消費財を製造・	研究開発力、ブランド力、グローバル	テクノロジー主導のイノベーション（例：スキンプロ

会社	事業内容	強み	差別化戦略
	販売	ルな事業展開	テクシオン、ファイバー技術)、消費者中心のサステナビリティ
ユニ・チャーム	ベビーケア、フェミニンケア、ヘルスケアなど	不織布・吸収体技術	素材科学、5つのコア事業への注力
ライオン	ヘルスケア、オーラルケアなど	社会課題解決への取り組み	ヘルスケア市場への注力、社会貢献活動

M&A と新規事業展開

花王は、M&A や新規事業展開を通じて、新たな成長機会を創出しようとしています。² M&A においては、近年、プレミアムスキンケアブランドであるオーストラリアの **Bondi Sands** 社を買収し、スキンプロテクション事業のグローバル拡大を加速させています。⁶ 過去には、アンドリュー・ジャーゲンズ (米)、ゴールドウェル (独)、キュレル (米) のブランド、ジョン・フリーダ (米) などの企業やブランドを買収しています。⁷ これらの M&A は、主に海外ブランドの買収を通じてグローバル展開を加速させることを目的としたものであることが分かります。⁷ また、2016 年には、米国の子会社を通じて、同じく米国の **Collins Inkjet** 社を買収しています。⁸ これは、花王の事業領域を拡大する M&A 戦略の一環と言えるでしょう。

新規事業展開においては、「K25」計画の一環として、花王がこれまでに培ってきた基盤技術とデジタル技術を組み合わせて活用し、社会に貢献できる新しいベンチャー事業を開始する予定です。⁹ 具体的には、「皮脂 RNA モニタリング」技術を活用した「未病」への対応などが挙げられます。⁹ 花王は、1～3年のスパンで新商品を開発する「商品開発研究」と、5～10年のスパンで研究する「基盤技術研究」という2つの主要な研究部門を有しており、これらを通して「蚊の嫌う肌表面をつくり、蚊に刺されることを防ぐ技術」や「コロナウイルスに対して感染抑制機能を持つ VHH 抗体の取得」など、多くの革新的な技術を開発してきました。⁹ これらの技術を活用することで、既存事業の枠組みを取り払い、社会に貢献できる新しい方法を模索しています。⁹

サステナビリティへの取り組み

花王は、「ESG 戦略」を策定し、環境、社会、ガバナンスの各分野において、積極的にサステ

ナビリティへの取り組みを進めています。¹⁰ 環境分野では、CO2 排出量削減、水資源の保全、プラスチックごみ削減などに取り組んでいます。¹⁰ 社会分野では、人権の尊重、ダイバーシティ&インクルージョン、地域社会への貢献などに取り組んでいます。¹⁰ ガバナンス分野では、コンプライアンスの徹底、情報開示の充実などに取り組んでいます。¹⁰ これらの取り組みは、花王の企業価値向上に貢献するとともに、持続的な成長を支える重要な要素となっています。

花王のサステナビリティへの取り組みは、創業以来の消費者起点の企業活動に基づいています。¹⁰ 消費者の視点でモノづくりを推進することは、花王の企業理念の礎であり、その延長線上にサステナビリティへの取り組みが存在しています。¹⁰ 花王は、「Kirei Lifestyle Plan」（キレイライフスタイルプラン）を策定し、製品のライフサイクル全体を通じて環境負荷を低減するとともに、消費者一人ひとりの行動変容を促すことで、持続可能な社会の実現を目指しています。¹¹

アナリストレポート

花王は、多くのアナリストから注目されています。¹² SMBC 日興証券、ゴールドマン・サックス証券、CLSA 証券、JP モルガン証券など、国内外の証券会社が花王の業績や将来性について分析レポートを発行しています。¹² アナリスト予想によると、花王の 2025 年 2 月期の本決算における経常利益は、市場予想平均で 1,800 億円を超えると見込まれています。¹³ また、minkabu.jp のアナリストコンセンサスによると、花王の投資判断は「強気」が 2 人、「買い」が 2 人、「中立」が 6 人となっており、強気の見方が多いことが分かります。¹⁴

最近の動向

花王の「トイレマジックリン こすらずスッキリ泡パック」は、「2024 年日経優秀製品・サービス賞 トレンド部門賞」を受賞しました。¹⁵ この商品は、「面倒」「ブラシのこすり洗いが嫌い」といったトイレ掃除における消費者の不満を解消するために開発された、手間なく、楽しく掃除ができるトイレ便器内専用クリーナーです。¹⁵ ブラシでこすり洗いをしなくても、“泡パック”して 5 分後に水で流すだけで、楽にトイレ掃除ができる商品として高く支持され、発売 1 年の累計出荷本数が 1,300 万本を達成しました。¹⁵ また、本商品の利用により、トイレ掃除の家事シェアにもつながっています。¹⁵

結論

花王は、中期経営計画「K27」に基づき、グローバル・シャープトップ事業の構築、グローバル・シャープトップな人財/組織運営、資本効率/収益性の改善、パートナーとの共創による事業構築といった戦略を推進することで、持続的な成長を目指しています。これらの戦略に加えて、積極的な M&A や新規事業展開によって、事業ポートフォリオを強化し、新たな収益源を確保していくことが重要となります。

競争の激しい事業環境において、花王は、独自の研究開発力、ブランド力、グローバルな事業展開、サステナビリティへの取り組みなどを強化することで、競争優位性を維持・強化してい

くことが重要となります。特に、近年注力しているスキンプロテクション事業は、グローバル市場での成長が期待される分野であり、今後の花王の成長を牽引していく可能性を秘めています。

花王の今後の成長戦略は、消費者、投資家、社会全体にとって、大きな関心事であり、引き続き注目していく必要があります。

引用文献

1. 【業界研究：日系消費財メーカー】大手4社（花王、ユニ・チャーム、ライオン、小林製薬）を比較！業績比較・ランキング・平均年収・社風／強みの違い | 就活サイト【ONE CAREER】 , 1月7, 2025 にアクセス、 <https://www.onecareer.jp/articles/926>
2. 花王 | 経営戦略と中期経営計画「K27」 , 1月7, 2025 にアクセス、 <https://www.kao.com/jp/corporate/strategy-and-mid-term-plan/>
3. 花王、ビジョンである「未来のいのちを守る」実現に向け、経営戦略と連動した人財戦略を公表, 1月7, 2025 にアクセス、 <https://prtimes.jp/main/html/rd/p/000000408.000070897.html>
4. www.kao.com, 1月7, 2025 にアクセス、 <https://www.kao.com/content/dam/sites/kao/www-kao-com/jp/ja/corporate/investor-relations/pdf/results-fy2024-q3-all.pdf>
5. 花王 | 投資家情報, 1月7, 2025 にアクセス、 <https://www.kao.com/jp/investor-relations/>
6. 花王、子会社2社とともに豪 Bondi Sands Australia Pty Ltd を買収へ ..., 1月7, 2025 にアクセス、 https://www.nihon-ma.co.jp/news/20230801_4452-4/
7. fragrance-kao-n, 1月7, 2025 にアクセス、 <https://www.knak.jp/munikai/fine/fragrance-kao-n.htm>
8. 花王(4452)グループ、米国のコリンズインクジェット社を買収 - 日本 M&A センター, 1月7, 2025 にアクセス、 https://www.nihon-ma.co.jp/news/20160620_4452-2/
9. 花王のK25「もうひとつの花王」を起業する決意とイノベーション ..., 1月7, 2025 にアクセス、 <https://beautytech.jp/n/n3b5c520102c1>
10. 花王 | サステナビリティ, 1月7, 2025 にアクセス、 <https://www.kao.com/jp/sustainability/>
11. 花王 統合レポート 2023 - Kao Americas, 1月7, 2025 にアクセス、 https://www.kao.com/content/dam/sites/kao/www-kao-com/jp/ja/corporate/investor-relations/pdf/reports-fy2023j-all-001_01.pdf
12. 花王 | アナリストカバレッジ, 1月7, 2025 にアクセス、 <https://www.kao.com/jp/investor-relations/stock-information/analyst/>
13. 花王(4452) : アナリスト予想、コンセンサス | 株予報 Pro, 1月7, 2025 にアクセス、 <https://kabuyoho.jp/reportAnalyst?bcode=4452>
14. 花王 (4452) : 今後の予想・売買予想・AI 株価診断 [Kao] - みんかぶ, 1月7, 2025 にアクセス、 <https://minkabu.jp/stock/4452/analysis>
15. 「トイレマジックリン こすらずスッキリ泡パック」が「2024 年日経優秀製品・サービス賞トレンド部門賞」受賞 | 花王株式会社のプレスリリース - PR TIMES, 1月7, 2025 にアクセス、 <https://prtimes.jp/main/html/rd/p/000000463.000070897.html>