

株式会社ポーラ・オルビスホールディングス 第 20 期定時株主総会 主な質疑応答(要約)

Q:【株価】 株価が低迷しているが、社外役員の立場からの客観的な説明を聞きたい。

⇒全体としての収益力が低い。特にポーラが十分に回復していないこととJurliqueの赤字が続いていることが大きく影響している。将来に対しては、「カオカラ」という暑熱対策AIカメラの導入拡大、研究開発素材の充実など期待が持てる。ただ、株価の低迷に関しては、もう一段階経営の精度を上げていくことが必要だと考えている。

Q:【経営体制】 ブランドや研究生産を束ねるホールディングスの体制は機能しているのか。

⇒当社グループの最大の課題はポーラの業績立て直しであるが、同時にオルビスや育成ブランドについてもそれぞれのブランドの個性を生かすことで、グループ全体の業績や企業価値の向上に取り組んでいる。グループ各社がそれぞれ経営を行う中で、グループを俯瞰し経営資源を配分・調整するこのホールディング体制は、十分機能している。ただ、個々のブランドや事業が抱える課題の解決スピードについては、現状不足している。ブランドがそれぞれ独自の判断で事業のスピード感をもって成果を出し、ホールディングスのリーダーシップのもとに協力、シナジーの発揮、資源配分の調整をしながら、将来に向けさらなる成長の可能性を見出していく。

Q:【販売戦略】 今後ポーラの業績をどのように立て直すのか。

⇒〈国内〉ブランディングの観点では、アート性や独自性の高いグローバルフラッグシップとなるサロンを銀座にオープンし、青山にも同様の高付加価値サロンをオープンした。そのようなサロンを全国展開することで、リピート率やライフタイムバリューの高いお客様をさらに創出できると考えている。また、以前より顧客データをチャンネルの垣根を越えてブランド全体で統合しており、ダイレクトセリングの強みを最大限活かしていくためのデータ活用、本質的な CRM の実施を、私たちの最大の強みである販売組織とともに取り組み、販売の生産性を高めて本質的に顧客構造を改善させていきたい。

〈海外〉中国の足元の状況としては、経済環境の変化を受けて不採算店の閉鎖など採算性の見直しを優先し、構造改革を進めながら事業運営している。売上トレンドについては底が見えてきている。主力シリーズである BA のリニューアルをきっかけに CRM を強化し、ライフタイムバリューの高いお客様との接点を強化していく。加えて、ASEANにおいては現在出店を強化しており、より多くのお客様にポーラの魅力を知っていただく機会を創出している。中国とそれ以外の地域において成長トレンドを取り戻し、ポーラ全体の海外成長を実現していきたい。

Q:【販売戦略】 今後若年層にはどのようにアプローチしていくのか。

⇒<ポーラ>年齢でターゲットを区切るのではなく価値観でターゲットを定めていくという考え方をしている。価値観の多様性が広がる中、どのような価値観の方にブランドをお届けしたいか、共感していただきたいかにより軸を置いている。例えば、以前のポーラ美術館は年齢層の高い方の訪問が多かったが、現在は非常に若い方の訪問も多く、最初のポーラの認知がアートであったりする。そのような価値観を持った若年層の方々が、どこかでポーラとの接点を持ち、ポーラの高付加価値商品を使いその良さを実感していくというようなブランディングや認知形成をする活動を進めていきたい。それが、銀座や青山に非常にアート性の高いサロンを作った目的のひとつでもある。多様化する価値観の中で共感していただくことをどのように作っていくかという形で、今後取り組んでいきたい。

<オルビス>ここ数年でエイジングケアを強化した結果、30代から50代のお客様がかなり増えた一方、20年程前には多かった20代のお客様へのアプローチが若干弱くなっている。ただ、これから若年のお客様とも長くオルビスとお付き合いいただきたいと考えており、高校生の皆様にスキンケアレッスンをするという活動を始めた。店舗のビューティーアドバイザーが高校に出向き、オルビス製品を使いながらスキンケアの基本をご紹介しているが、その中で、スキンケアの大切さやオルビス商品の良さを知っていただくだけでなく、不安感を抱く思春期の高校生が、スキンケアを通じて自分と向き合い前向きな気持ちを作っていける時間にもなっており、生徒や保護者の方、先生方からも感謝していただいている。こうした時間を通して、オルビスの記憶をしっかりとエピソードとして残していただき、そこで出会った方に生涯オルビスのお客様になっていただきたいという思いで取り組んでいる。まだまだ小さい活動ではあるが、徐々に広げていきたい。

Q:【販売戦略】 育成ブランドの今後の成長戦略について知りたい。

⇒THREE は、スキンケアからメイクまで幅広い商材を扱っている総合ブランドで、非常に幅広いお客様にお応えするという特徴がある中、ブランドのコアバリューを今一度見直し、「精油の効用」とであると再定義した。商材に関しては、ブランド創設時より特徴であった精油というところで非常に強い特徴を作っていけるよう、商品全体の整理を行っている。また、ご支持いただいている非常に高い感性価値を大事にしながら、より体験型のコミュニケーションを取っていきたくと考えている。まずは、THREE ブランドを認知し、過去にお使いいただいたお客様に対して、その実感値を高めるようなコミュニケーションの戦略を推し進めている。

Q:【グループ海外】 中国の市場環境をどのように捉えているか。

⇒中国の化粧品市場全体は、2025年は+5%程度の成長といわれているが、実際に現地で事業運営している視点からいうと、決して市場が回復し始めた実感できる状況にはない。また、中国地場の化粧品ブランドが研究開発やマーケティング投資等を含め非常に力を発揮していること。市場自体は反転しても競争環境が一層厳しくなっていることを踏まえ、楽観はしがないと考えている。店舗事業については、不採算店の閉鎖を厳しく進めている。一方で、オンラインのチャネルについては、市場全体よりもさらに高い成長を取り戻しているということが足元見えてきており、きちんとお客様に商品やブランドの魅力をお届けする取り組みを進めることで、中国市場での再成長を取り戻していきたい。

Q:【グループ海外】 海外事業の中で中国の売上構成が大きいことについてのリスク認識について知りたい。

⇒中国は、人口やスキンケアに対する関心の強さ、また当社ブランドが既に一定の認知を有しているという観点から、今後も戦略的に伸ばしていきたい市場である。ただ一方で、1つの国や地域への依存度が高まりすぎると業績面でのリスクが高まるため、グループのリスクマネジメントの観点からも、地域的な分散を図りリスクを抑えながら、またブランドそれぞれの強みを活かしながら、今後海外全体としての成長を実現していきたい。

Q:【研究開発】 消費者の価値観が多様化する中で、今後の研究開発の重点ポイントを知りたい。

⇒研究所ではこれまで機能性に注力してきた。例えば、シワ改善や美白の素材に強みを持った研究や、幅広い年齢層の価値観に合うような材型研究をしている。今後は、そのような機能性の価値に加え、五感・感性に関する研究も強化することによって、より情緒的な経験に価値を持たせていくような研究にも力を入れていきたい。

Q:【計算書類】 有価証券が前事業年度から大幅に減少しているのはなぜか。

⇒当社のバランスシートに計上されている有価証券はほぼ短期的な運用のための有価証券で、余資を安全性の高い金融資産で運用している。有価証券が減少している一方で現預金が増えているおり、その二つの合計は大きく変動していない。

Q:【退任役員コメント】 退任する社外監査役から、当社グループの課題・評価を聞きたい。

⇒<佐藤監査役> 弁護士の立場で、当社グループを再編、持株会社化し、上場準備をする頃から関わっているが、これまで監査役として指摘しなければならないような場面はほぼなかった。私が当社グループに最も強く感じているのは、真面目で一生懸命、きちっと出来上がった仕事を磨き上げることに対しては非常に高い精度を持っているということ。ただ半面、今取り組んでいることを全てひっくり返してゼロベースでやってみようというエネルギーや新しいことに飛び込む迫力は若干弱いと感じており、取締役会でも何度もアドバイスしてきた。社会や時代が大きく変わろうとしている中でステークホルダーの皆様がこのエネルギーの物足りなさを感じ、それが株価に表れているのかもしれない。当社グループの経営陣も若返っており、次の世代が控えているので、この先は若い世代がエネルギーをもって牽引し、今まで皆様が物足りないと感じていたところを補い、飛躍してくれるのではないかと期待している。

<中村監査役> 監査役というのは、経営がカーブアクセルを踏めるよう、何かあった時にブレーキになる存在と考えている。そういう意味では、当社グループはもっとアクセルを踏んでもいいのではと思っている。また、これまで様々な構造改革を進めてきているが、特に海外はまだ結果として十分ではないところがある。株主の皆様に対して、しっかり目に見える形で結果を出していく必要があるため、この点は今後もしっかり続けてもらいたいと考えている。

【注意事項】

本資料に記載の内容は、フェアディスクローズの観点から、ポーラ・オルビスホールディングス第 20 期定時株主総会の質疑をもとに、当社の文責より趣旨を要約(順序不同・補足・補正)したものであり、その情報の正確性・完全性を保証するものではなく、今後予告なく変更される可能性があります。なお、本資料に記載されている業績見通しや将来予測等に関する記述は、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、その達成を約束する趣旨のものではありません。また、実際の業績は経済情勢等様々な不確定要因により、これらの予想数値と異なる場合があります。