

企業名： 株式会社ポーラ・オルビスホールディングス

レポート名： コーポレートレポート 2021

## 1. この会社が目指す姿が理解できるか

株式会社ポーラ・オルビスホールディングス（以下、POHD）は、「長期経営計画 VISION 2029<sup>1</sup>」と称して、今後の経営方針を掲げている。その中で、①化粧品事業のグローバル展開とブランドポートフォリオの改革と拡充戦略、②新価値を創出し、事業の領域を拡張戦略、③研究・技術戦略の強化の3点を基本戦略として取り組むこととしている。

まず①のグローバル展開に関して、中国を最重要市場とすることを掲げている。中国の化粧品市場は、拡大の一途をたどっている。過去15年間で中国の市場規模は5倍にもなっているうえに、中国は日本から最も多くの化粧品を輸入している<sup>2</sup>。（図1参照）またPOHDとして持ち株会社制を導入する以前、株式会社オルビスは、当初通信販売を販売チャネルとしており、EC販売に特化していた。店舗販売よりも、オンライン上での取引が盛んである中国において事業展開をすることは、既に国内でEC上の取引を盛んに進めているPOHDの経験面や技術面での強みを生かした事業展開が期待できると考える。

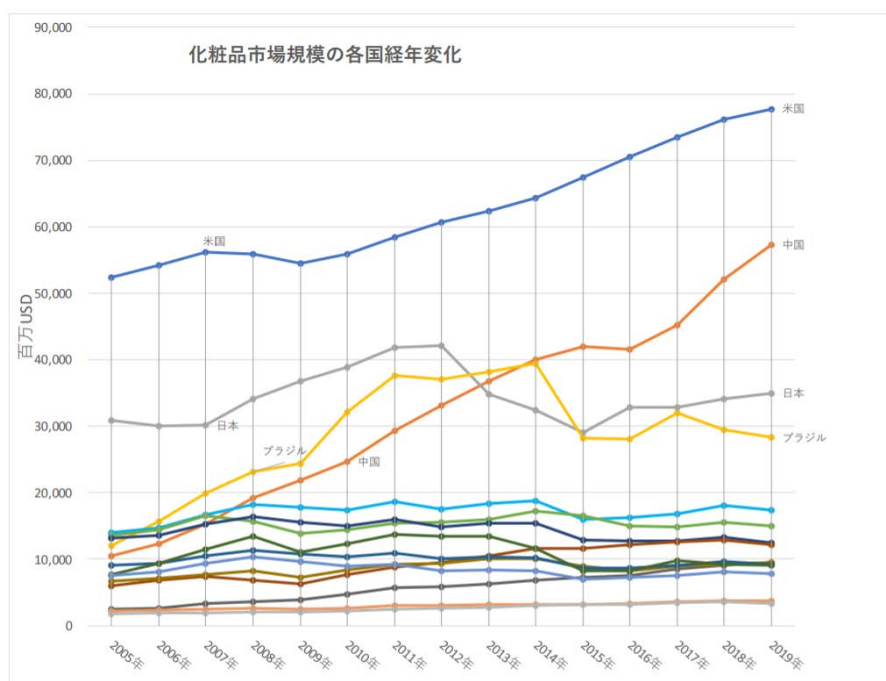


図 1

<sup>1</sup> 「POHD コーポレートレポート 2021」（2022年7月18日閲覧）

[POHDCorporateReport2021\\_A3.pdf \(po-holdings.co.jp\)](https://www.po-holdings.co.jp/POHDCorporateReport2021_A3.pdf)

<sup>2</sup> 「Launch Cart 越境ECの定番、化粧品！中国における化粧品市場の規模と対応」

[https://launchcart.jp/contents/ekkyo-ec\\_china-cosmetic/](https://launchcart.jp/contents/ekkyo-ec_china-cosmetic/)（2022年7月18日閲覧）

ブランドポートフォリオの改革と拡充については、ブランドの特性に合わせたチャネル展開を進めている。具体的には、買収を進めることでのブランドの多様性の強化、そしてデザイン・文化面の工夫から、今後も現代世代に対応するブランド力をつけることを実践していくことがわかる。また現在も、ブランド価値の毀損に備えて、CSR 調達や認証パーム油購入、内部監査室による定期的なブランド監査とモニタリングを行っている。

次に②について、個人に化粧品を売るという従来の事業だけでなく、人工知能を利用した研究を進めることで化粧品そのものの新価値創出を行っていくことがわかる。

③について、人工皮膚研究を行ったり、新研究拠点をシンガポールに設立して人工皮膚研究を皮切りに価値創出のインフラを構築するなど、具体的な研究・技術戦略のコンセプトを紹介しており、独自に研究を進めていることがうかがえる。

以上の点から、コーポレートレポートから、POHD の将来性を伺うことができる。

## 2. この会社の競争優位性が理解できるか

化粧品業界は成熟期を迎えており、また資生堂、花王といった競合他社の多い業界である。これら競合他社が提供しておらず、POHD のみが消費者に提供している唯一の価値というのは正直考えられない。プチプライスの商品がメジャーになっていることもその要因の一つである。一方で、SDGs など、環境への取り組みが重視される中で、POHD はプラスチック資源に特化した回収ステーションでの取組みに参加したり、植林を実施するなど生物多様性への取り組みを強化している。またオーストラリアの店頭で使用済みの化粧品容器の回収を行うなど、社会に対する責任をもち、実行している点において、POHD の存在意義を感じられる。

## 3. その競争優位性に持続性があるかどうか理解できるか

上記で言及した社会への責任を理解し、SDGs に取り組んでいることは、持続性があると考えられる。

## 3. この会社で自身の人的資本の価値向上を達成できると思うか

POHD では、20~30 代の若手層を対象として、課題発見と経営陣への解決策提案の場として未来研究会が開かれている。またビジネス変革塾と称して、30~40 代のミドル層を対象とし、1 人ひとりが自社やグループの本質的な課題を発見し、解決策までの立案を討議を重ねて策定、経営陣に提言する機会が設けられている。実際どの程度彼らの意見が経営に反映されているのかわからないため、形だけの開催であることを否定できない。また意欲や向上心のある、会社に献身的な社員を見つけ出し、終身雇用につなげる狙いがあるのではないかと感じてしまう。参加者本人を育てることではなく、会社に役立つ人的資本をいかに手放さないか、という制度になっていると感じた。また優秀な人材を見極める手段としての場であり、本当に参加者自身の知識・経験の向上につながっているのかはわからない。

また女性役員比率は 26.9%、女性管理職比率 49.6%であるものの、そのほとんどは社外取締役や子会社の執行役員であり、会社の中核に女性がかかわっているとは言い切れない。

一方で、従業員とその家族を対象としたヘルスケアサポート等を行うことや、男性育休の積極的な取得を奨励すること、またこれまで法律上の配偶者・家族・親族を対象としていた人事制度や福利厚生適用範囲を、事実婚の相手方、同性パートナーを含めた「実質上の家族・親族」まで広げる制度変更を行う等、福利厚生に手厚く、社員の働きやすい環境作りに努めている点では人的資本の向上に取り組んでいると考える。

## 5. 報告書にはどのような改善余地があるか

4 点の改善点を示したいと思う。

1 つ目に、グローバルな事業展開を推進することを経営方針として掲げているが、様々な分野のビジネスが盛んな中国において、中国ブランドの化粧品が拡大することは想像にたやすい。中国ブランドとの競争戦略についても言及することが必要であると思う。

2 つ目に、競合他社との差別化が不十分である。例として、中・長期経営計画の独自性の欠如が挙げられる。POHD は、中・長期経営計画として VISION 2029 を掲げているが、その内容は競合他社の掲げるものと比較して抽象的でオリジナリティのなさがうかがえる。VISION 2029 は先に言及した通り、①化粧品事業のグローバル展開とブランドポートフォリオの改革と拡充戦略、②新価値を創出し、事業の領域を拡張戦略、③研究・技術戦略の強化の 3 点である。事業拡大と価値創出、研究強化といった文面から、競合他社との違いはうかがえない。例えば、業界最大手である株式会社資生堂<sup>3</sup>は、高収益構造への転換、スキンケアビューティーへ注力、成長基盤の再構築を掲げている。一方、同じ化粧品メーカーである KOSE<sup>4</sup>は、他社企業との差別化を図りつつ、現代社会で関心が寄せられている環境問題にも強く取り組む姿勢を示しており、独自性が感じられる。具体的には、中期経営計画「K25」と称し、2030 年を見据えた「K25」の基本構想として以下の 3 つを挙げている。①持続可能な社会に欠かせない企業になる、②投資して強くなる事業への変革、そして③社員活力の最大化である。

3 つ目に、ブランディング投資を強化すると公言しているが、具体的な策について未言及であることだ。消費者の商品購入を促すには、様々な戦略が必要である。化粧品は、買回り品である側面が強く、口コミや広告などにより、ブランド名が消費者の記憶にないと、購入にはつながらない。ブランディングの強化を図るには、広告投資を増やしたり、インスタグラムなど SNS を使って消費者の印象に残りやすくするなどといった具体的な戦略にも言及すべきであると思う。

---

<sup>3</sup> 「統合レポート 2021」(2022 年 7 月 20 日閲覧)

[統合レポート 2021 | 資生堂 企業情報 \(shiseido.com\)](https://www.shiseido.com/jp/ir/2021)

<sup>4</sup> 「コーポレートレポート 2022」(2022 年 7 月 20 日閲覧) [00.pdf \(eir-parts.net\)](https://www.kose.com/ir/2022/00.pdf)

4つ目に、株主の立場に立った時、会社の主軸が理解しがたい表現が散見され、一部の経営方針が表面的な計画であるかのように感じる事だ。レポート内の「機会とリスクの認識と対応」において、国内人口の減少（少子高齢化）問題に、新たなパートナーシップ（法人化）開始や、ビューティーディレクター（BD）の地域における影響力アップなどで、積極的に対応していく姿勢が書かれている。一方で、市場が成熟期を迎えており、国内で需要増加を見込むことが難しいことも述べている。経営方針が1つの目標が定まっていなように感じられた。

以上4点を改善余地として挙げられる。