

コーポレートレポート 2019



Vision

ブランドひとつひとつの

異なる個性を生かして、

世界中の人々の

人生を彩る企業グループ

Prologue Mission

Contents

グループの理念	2
私たちが大切にしていること	3
これまでの歩み	6
Spotlight 1	
Mission体現ストーリー	8
Spotlight 2	
グループ理念を浸透させる施策	10

Part.1 Strategy

トップメッセージ	12
ポーラ・オルビスグループの強み	16
非財務戦略	18
財務戦略	20
技術戦略	22
私たちを取り巻く環境（機会とリスクの認識と対応）	24
価値創造プロセス	26
財務・非財務・ハイライト	28
事業構成・ブランドポートフォリオ	30
ブランド別成長戦略	32
ポーラ	32
オルビス	34
海外ブランド	36
育成ブランド	38

Part.2 Sustainability

1. 先端技術・サービスによるQOLの向上	40
2. 地域活性	42
3. 文化・芸術・デザイン	44
4. 人材	46
5. 環境・人権	50
ステークホルダーとの対話	52
ガバナンス	
コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方	54
取締役会に関する事項	56
企業としての責任を果たす基本的活動	59
マネジメント体制	60
子会社役員	62

Part.3 Financial data

5年間の要約財務データ	64
経営者による財政状態及び経営成績の分析	65
会社概要／株式の状況	70

編集方針

本レポートは、財務情報だけでなく、経営方針や戦略、背景にある考え方などの非財務情報を併せて報告することで、私たちの活動をステークホルダーの皆さまにより深く理解いただくことを目指しています。また、「国際統合報告評議会(IIRC)」が提供する「国際統合報告フレームワーク」および経済産業省による「価値協創のための統合的開示・対話ガイダンス」を参考に、編集しています。

報告対象期間

2019年12月期(2019年1月1日～2019年12月31日)について報告していますが、一部2020年12月期の活動についても掲載しています。

報告範囲

株式会社ポーラ・オルビスホールディングスおよび連結子会社

免責事項

本冊子に掲載している将来予測等は、歴史的事実であるものを除き、将来の業績に関する見通しであり、現時点で入手可能な情報から得られた当社の判断に基づいております。リスクや不確実性を含んでおり、実際の業績がこれらの見通しと異なる場合があることをご了承ください。2019年12月期決算に関する情報は、2020年2月14日現在の情報を基に作成しております。



2019 Constituent
MSCI日本株
女性活躍指数 (WIN)

株式会社ポーラ・オルビスホールディングスのMSCIインデックスへの組み入れや、MSCIロゴ・商標・サービスマークまたはインデックス名の使用は、MSCIまたはその関係会社による株式会社ポーラ・オルビスホールディングスへの後援、保証、販売促進ではありません。MSCIおよびMSCIインデックスの名称とロゴは、MSCIまたはその関係会社の商標またはサービスマークです。



ポーラ・オルビスグループは2019年RSPO(持続可能なパーム油のための円卓会議)に加盟し、サステナブルなパーム油への切り替えを目指すことを公約しました。私たちの進捗状況をwww.rspo.orgでチェックしてください。

グループの理念

Mission

感受性のスイッチを全開にする

湧きあがる好奇心。

心に響く新たな出会いや発見。

昨日とは違う世界の広がり。

冴えわたる感受性は、人生を変える。

もっと楽しく、もっと心豊かに。

Vision

ブランドひとつひとつの異なる個性を生かして、

世界中の人々の人生を彩る企業グループ

Way

- 美意識が高くチャームな人としてふるまう
- 誰よりも感受性と個性を磨き、発揮する
- 柔軟な心で変化と向き合い絶え間なく挑戦する
- 取り巻く環境を想う心を持つ
- 自立と協調を両立し、個人・集団として成長する

私たちが大切にしていること

開かれた感受性のスイッチ
「人」が受け継ぐ100年の
グループストーリー



代表取締役社長

鈴木郷史

個の変化が時代の潮流をつくる

当社グループは、ポーラとオルビスの基幹ブランドを中心に、個性豊かな9つのブランドを持ち、日本、アジア、そして世界各国において多彩な商品・サービスをさまざまな販売チャネルで展開しています。1929年静岡の地にて創業し2029年で100周年を迎えます。2006年にグループ持株会社を設立し、2010年に東証一部に上場して以来、私たちを取り巻く環境はめまぐるしく変化しており、化粧品を中心にしてきた当社グループのビジネスも大きく変容しました。

情報技術の進展により、人々のライフスタイルやコミュニケーションの手段が変化し、価値観や生き方の多様化がますます進んでいます。このような時代において、私は、当社グループが今後、社会から期待される役割や存在意義は、これまでの延長線上にはないという強い危機感を覚えています。これからの数百年先までのサステナビリティ、企業存続を支えるのは、私たち自身がしなやかに変化し、変容を続けていくほかはありません。そしてその変化は生物という自然淘汰に近いものかもしれません。そこに必要となるの

が遺伝させるべき強固な組織文化の存在であり、突然変異を自ら起こすような意志だと思うのです。

このような考えから、2017年に私たちは新しいグループ理念「感受性のスイッチを全開にする」を導きました。これは、私たち自身が常に感受性と個性を磨き、輝き続ける、そしてお客さまの感受性にも働きかける、そういう存在の企業、組織でありたいという誓いを平易な言葉で表現しました。思えば、当社グループの歴史においても、大きな変革の陰には、過去のセオリーにとらわれない自由な感性と発想を持ったキーマンの存在がありました。訪問販売から店舗戦略に舵を切った「ポーラ ザ ビューティー」展開のスタート時、ポーラブランドの認知を飛躍的に高めた「リンクルショット メディカル セラム」の誕生時もそうでした。たった一人の人間の危機感、責任感、改革リーダーシップがビジネスモデルや商品にほかではできない変革を促し、新しい市場を生み出す。それが、やがて時代の潮流をつくる。私はこんな変革の瞬間をいままでもいくつも見てきました。そして、人の持つ感受性こそが、私たちグループの原動力であり、成長の源泉であると思ったのです。

“常に感受性と個性を磨き、輝き続ける、
そしてお客さまの感受性にも働きかける”

“感受性を大切にし、 影響を与えていく力”

感受性を刺激する新しい風、新しい出会い

新理念の制定以来、その浸透を図るとともに、社員一人ひとりの開かれた個性と感性を経営に生かすことを狙いとした人材戦略を進めてきました。例えば、変化に敏感に対応する能力に加え人を動かす人間力を持つ人材を次々と輩出し続けるため、2006年から導入しているコンピテンシー要件の再構築を行いました。その特徴は「美意識」というコンピテンシーを世界で初めて採用しており、これは「他者に依存しない自分なりの見方や感受性を大切にし、影響を与えていく力」と定めたものとなります。また、育成カリキュラムとして「未来研究会」「ビジネス変革塾」「組織変革コーチング」などを実施してきました。さらに創造的な直感力を高め他者に発信できる能力を開発するため、アートを取り入れたワークショップも始めており他の企業からも大きな注目をあびています。

こういった人材育成と合わせて、美意識や個性を生かす環境を作ることが経営者の大きな仕事だと思っています。私は学生時代に熱力学を学びましたが、この学問は企業のような組織の運営にたくさんのヒントを与えてくれます。組織を扉のない閉じた空間に例えることができます。放っておけばエントロピー（ゴミ）が増すばかりで有効なエネルギーは減少していきます。それを防ぐ方法が2つあるといわれています。一つは、上述の人材育成のように、その中にいる人間の力を高めること、人の効率を高める方法、もう一つは閉じた空間から開かれた空間に開放することです。

こういった考え方に則り、組織を社外に開かれたオープンなものにすべく、研究開発体制の刷新や異業種・異分野との協働にも取り組んでいます。2018年に新たに設置した「Multiple Intelligence Research Center (MIRC)」では、世界の

先端技術の探索を目的に1年間で16カ国27地域に研究員を派遣しました。もう一つの研究機関である「Frontier Research Center (FRC)」は、2019年に、世界トップレベルの研究機関であるシンガポール皮膚科学研究所との共同研究を開始しました。さらに、生産拠点を統合するに合わせて化粧品OEM会社との取引を広げ、またMIT（マサチューセッツ工科大学）との共同研究やJAXA（宇宙航空研究開発機構）連携に向けた取組み、日本の伝統技術や地方自治体との地域発展プロジェクトなど、化粧品以外のさまざまな領域のプレーヤーとの協業、コラボレーションによる企画やプロジェクトを次々と実現しています。こういった開かれた場面においては、組織人や企業の社員としてではなく、人としてありのままの自分の感性で相手と対話し、ビジネスを俯瞰し、互いの接点とチャンスを模索していく作業が伴います。社員一人ひとりがこれらの体験をすることで、オープンイノベーションが進み企業文化が外に開かれ、最近では外部との協業が自然な流れで実現できるようになってきました。例えば、発売して30年になる「アベックス」の昨年のリニューアルでは、多くの外部機関と関わる中で、肌角層のサンプリングを省略、インターネットの利用で即時の分析が可能になったというように、当社グループの感受性のスイッチが開いてきた証しとなり得る好事例が生まれています。また、2018年より始めたCVC（ベンチャー企業への出資）の実績が昨年で二桁を超え、グループ内でのシナジーが今後期待されます。

これらの取組みによって、当社グループへの経済的貢献はこれからになりますが、グループのあちこちで変革の萌芽が具現化し組織文化として着実に進化してきたと感じています。

人が持つ可能性を最大限に生かす経営へ

少子高齢化、人口や労働人口の減少の加速、国内市場の縮小といった先進国が直面する課題を抱えるわが国の経済は新たな局面を迎えています。働き手の不足により、近い将来人の仕事の大半をAI（人工知能）が担う社会がやってくるともいわれています。当然私たちもデジタル社会の変化に対応し、それを活用していくことは必須です。しかし、ビジネスは、一見ロジカルに効率性を高めて収益を最大化させていく活動ですが、実は、経済も社会も、その基盤を成すのは人の力、人の心理だと思っています。いかにビッグデータを使ったディープラーニングを深めたとしてもAIの発展の限界は、一つの例外で論理が崩れるような帰納法や過去の成功事例を再帰するレベルの演繹法の範疇でしかないということでしょう。人は気分で買い物をします。直感的に考え行動します。AIの限界を知った上で、AIを上手く利用しようと思えば、人のアブダクション（abduction）する力、つまり観察と経験知からの仮説的推論ができるという生来の能力をいろんな場面で引き出すことしかありません。

今の時代に正解などありません。ベストセラーのビジネス書を見たところで、「アリアドネの糸（Ariadne's clew:正しい道標）」など見つかりはしません。誰も教えてくれません。自ら考え、それを短期に実行し、失敗や成功を糧にして自分の信じる途を歩むしかないのです。

そして、当社グループはそもそも、人による価値創造を歴史的に生かしてきた企業グループであり、この先もずっと社会から存続を望まれる企業であり続けるための最大の強みは、人の持つ感受性に違いありません。

一人ひとりの人間には、それぞれの生きてきた歴史があります。これまでの人生でどんな経験をしてきたのか、どういう人たちと関わったのか、どういうことに苦しみ、それをどう乗り越えてきたのか、またどんな偶然や幸運を生かしてきたのか、そういったことのすべてがその人の人格を形成しています。人によるその違いが個性として発揮されているのです。ですから、4,000名の社員がいたら4,000通りの個性があり、4,000ものチャンスがあるはずです。その可能性こそが、企業進化の可能性にほかならないのです。

当社グループのすべてのストーリーは、人から人へと受け継がれています。だからこそ、私たちは化粧品だけでなく、さまざまな体験、情報、文化、アートなどの独自価値の提供を通じて人々の感受性を刺激し、人生を変えるほどのきっかけを与える存在になれる、私はそう信じています。

今年2020年をもって、2011年に発表した長期経営計画は、成功も失敗もある波乱万丈な内容ではありましたが、終焉を迎えます。2021年から創業100周年となる2029年までの次期長期経営計画を現在練っているところです。この計画では、今まで述べたような考え方、ものの見方を反映させたユニークな内容になるでしょう。発表は2021年春。今まで私どもを支えてくださった株主の皆さまの期待に十分にお応えできるものになるはずです。引き続きご支援ご声援くださいますようお願い申し上げます。

すべてのストーリーは、 人から人へと受け継がれています。

これまでの歩み

感性をとぎすまし時代の変化に応じて変革する

ポーラ・オルビスグループは、従業員が感受性を発露することで、市場やお客さまのニーズの変化をいち早く捉え、変革を続けてきました。時代に合わせて変革していく力を大切にしながら研究開発とダイレクトマーケティングの強みを最大限に生かし、成長をしてまいります。

1937
1人の女性が「女ではだめですか」とたずねてきたのがはじまり

1951
日本で初めて美白をうたったといわれる商品発売

女性の社会進出
女性の社会進出の幕開けとともにポーラ創業90年の歴史がスタートし、訪問販売の拡大期へ

1929年ー1979年
訪問販売チャネルの成長

POLA

1929年 鈴木忍が静岡で創業
1940年 ポーラ化成工業(株)設立
1946年 現(株)ポーラ設立



創業者使用の乳鉢

ESGの取組み

1937年 ポーラで初の女性セールスマンが誕生

1979年 現 公益財団法人 ポーラ 伝統文化振興財団設立

1982
ヒアルロン酸配合化粧品

1987
今までにないオイルフリーの化粧品(オルビス)

ライフスタイルの多様化
ライフスタイルの変化に合わせ、事業の多角化を推進
後に基幹ブランドに成長するオルビス誕生

1980年ー1999年
事業の多角化

ORBIS

1984年 オルビス(株)設立
1988年 カタログ通販展開
1999年 インターネット展開



オルビス初代「オイルカット」シリーズ

2000
お店にお呼びし、エステ・カウンセリングサービスをするビジネスへの変革

ニーズの細分化
情報化によりショッピングの選択肢が拡大
社会の変化に対応し、販売チャネル拡大

2000年ー2004年
チャネルミックス化

2000年 訪問販売業態進化の取組み開始
2004年 ポーラ 中国進出

2000年 オルビス・ザ・ショップ展開



2001年 オルビス 海外展開スタート

2005
ポーラ ブランド認知を高める店舗戦略

マルチブランド化
多様化するお客さまのニーズに見合ったブランドを複数立ち上げ

2005年ー2010年
マルチブランド戦略

2006年 9月(株)ポーラ・オルビスホールディングスを設立し、持株会社制に移行



2010年 12月東京証券取引所市場第一部に上場

2005年 「ポーラ ザ ビューティー」展開スタート



2006年 オルビス 台湾進出
2008年 オルビス 中国進出

育成ブランド

2007年〜2008年 (株)decencia 設立 DECENCIA

(株)ACRO 設立 T H R E E

2008年 社外監査役導入

2009年 地域産業の活性化を目指し、ポーラが「3・9(サンキュー)プロジェクト」を開始

2009年 グループ全社リスクマネジメント体制構築

2010年 ポーラが厚生労働省次世代育成支援認定マーク「くるみん」初取得

2011
ポーラ「B.A」ベストコスメ100冠のスタート

新たな成長ステージへ
上場を機に長期ビジョン、中期経営計画策定
H2O PLUS、Jurlique の2ブランドを買収

2011年ー2013年
株式上場・成長加速

2011ー2013年
中期経営計画

経営指標(実績)	
連結売上高	年平均成長率 5.0%
増収を伴う営業増益	年平均 9.3%
業界トップクラスの収益力	営業利益率 8.4% (国内11.4%) (2013年12月期)

成長戦略

1 基幹ブランドの安定収益確保
2 育成ブランドの成長加速
3 強みを生かした海外展開
4 研究開発力の強化
5 経営基盤の強化

海外ブランド

2011年 H2O PLUS 7月に買収
H2O+

2012年 Jurlique 2月に買収
Jurlique

2011年 グループ各社東日本大震災の復興支援活動開始

2011年 ステークホルダー・ダイアログ開始

2012年 オルビス新行動指針「オルビススタイル」を策定

2013年 執行役員制度導入

2014
IFSCCパリ大会で最優秀賞

国内の収益性大幅拡大
長期ビジョン達成に向けた国内の安定基盤を構築

2014年ー2016年
中期経営計画2ndステージ

2014ー2016年
中期経営計画

経営指標(実績)	
連結売上高	年平均成長率 4.5% 2016年 2,184億円
海外売上高比率	2016年 8.7%
営業利益	年平均成長率 18.9%
営業利益率	2016年 12.3%
資本効率	ROE 2016年 9.5%

成長戦略

1 基幹ブランドの安定成長とグループ収益率引
2 育成ブランドの売上成長と収益化
3 海外ブランドの高成長持続と収益貢献
4 基幹ブランド海外戦略の再構築
5 経営基盤の強化(人材・研究・生産)
6 資本効率の向上と株主還元の充実

2014年 THREE海外展開スタート

2015年 社外取締役導入

2015年 役員コンピテンシーの測定と再定義

2015年 株主とのコミュニケーションの進化(「IR優良企業賞」初受賞)

2016年 「コーポレートガバナンス報告書」および「コーポレートガバナンスに関する基本方針」制定

2016年 取締役会の実効性評価を開始

2017
日本初シワ改善化粧品発売

長期ビジョン達成に向けて
高収益グローバル企業へ躍進

2017年ー2020年
高収益グローバル企業へ

2017ー2020年
中期経営計画

経営指標(計画)	
連結売上高	年平均成長率 3~4% 2020年 2,500億円
営業利益	年平均成長率 10%以上
営業利益率	2020年 15%以上
資本効率	ROE 2020年 12%
株主還元	連結配当性向 2017年以降 60%以上

成長戦略

1 基幹ブランドの安定成長とグループ収益率引
2 海外事業全体での黒字化必達
3 育成ブランドの拡大成長・新規ブランド創出・M&A
4 経営基盤の強化(研究開発・人材・ガバナンス)
5 資本効率のさらなる向上と株主還元の充実

2017年 ポーラ「リンクルショット メディカル セラム」発売

2018年 グループの研究開発体制を刷新
研究統括機能を「Multiple Intelligence Research Center」に集約

2018年 ACROより3つの新規ブランド立ち上げ
Amplitude ITRIM FIVEISM
THREE

2019年 オルビス
肌に対する機能が確認された特定
保健用食品「ディフェンセラ」発売

2019年 ポーラ 新規美白有効成分配合
「ホワイトショット LX」、「ホワイトショット MX」発売



2017年 新グループ理念を策定

2017年 国連グローバル・コンパクトに署名

2017年 グループ行動綱領を策定

2017年 2度目となる「IR優良企業賞」を受賞

2018年 上席執行役員制度導入

2018年 グループ人権方針制定
人権デュー・デリジェンス開始

2018年 CSR調達開始

2019年 経営陣の指名、任用及び報酬に関する任意の諮問委員会を設置

Spotlight 1 Mission 体現ストーリー

大切なものを守り続けたいなら、
自らが変わらなければならない。

——感受性のスイッチを押してくれた、あの言葉——

新ブランド戦略を打ち出し、ポーラの変革を牽引してきた及川美紀。その陰には、ポーラを客観的に捉え、核になる思考を共有し、ともに歩んできた同志の力がありません。

2020年、ポーラ初の女性社長に就任した及川が、株式会社ライトパブリシティ杉山恒太郎社長と、その出会い、ポーラの組織改革、グループMissionから受け取ったものについて語り合いました。

株式会社ポーラ 代表取締役 社長
及川 美紀

1991年株式会社ポーラ化粧品本舗(現株式会社ポーラ)入社。
長年販売第一線の日々の営業支援業務を務め、その後商品企画・
宣伝・訪問販売(現トータルビューティー)事業等の責任者を経験。
2020年1月 株式会社ポーラ 代表取締役社長に就任。

出会い——「ポーラをただの化粧品会社で
終わらせたくない」

杉山 2011年の終わり頃だったと思います。ポーラに対して私が持っていたイメージは、歴史と伝統、高い技術がきちんと背景にある会社というものでした。でも、世の中が激変する、そんな時代の中で、及川さんというすこぶる元気な人に出会って、「老舗の化粧品メーカーのままでいいの?」と議論しました。

及川 とても印象に残っています。杉山さんとの初仕事の「B.A グランラゲゼⅡ」の広告は「ポーラ・ルネッサンスはじまる」。商品広告でありながら、もっと面白いことをする会社になるよ、という宣言でもあったんですよ。

この時から社内では「壊して作れ」がテーマになり、その後の2012年からブランディングに着手しました。杉山さんは私にとって一緒に戦ってくださった戦友です。

杉山 ディスラプション(破壊)という言葉は少し過激に聞こえますが、実は新しいものを生むための大切なプロセスのことですからね。今の時代のキーワードですね。

ブランディング——「変えたくないものを変えないために、自ら変わり続ける」

及川 「変えたくないものを変えないためには、変わり続けなきゃいけない。あなたが会社を変えないと、大切なビューティーディレクターたちの仕事すら守れないよ」。これも一生、覚えていようと思った杉山さんの言葉です。

杉山 「変わらないために変わる」というのはすごく大事なことです。ひたすら変わりたいって踏ん張っていると、世の中の方が変わってい

き、徐々に風化して、結果として本人の立ち位置が変わってしまう。
及川 だから私はポーラの企業理念からすべて見直すことにしたのです。

杉山 「Science」と「Art」というポーラの原点を表わす言葉に加えて、社会に対するエンゲージメントが不可欠だと考えて、より温かく、より深い関係性を構築するという意味を込めて「Love」を加えたんです。

及川 「Love」とは、ポーラがお客さま、ビジネスパートナーと培ってきた関係のことです。真面目な研究精神「Science」、ポーラの文化「Art」、お客さまに向き合う心「Love」、この3つをポーラの芯として守りながら、次のステップへ上っていく、そう確信できました。

そして、主役である社員やビジネスパートナーに変える意志がないと改革は進まないの、彼らに何度もアンケートをとりました。4年間で収集したアンケート用紙をすべて積み上げたら天井に届くくらいです。

杉山 及川さんとポーラの若い社員たちがにわかに動き始め、ポーラがどんどん変わっていく姿は見ていて本当に感動的でしたよ!

グループMission——「今度は私が誰かの
感受性のスイッチを押す番。杉山さんがそう
してくれたように」

及川 2017年には、ポーラ・オルビスグループの企業理念が刷新され、「感受性のスイッチを全開にする」というMissionのもと「ブランドひとつひとつの異なる個性を生かして、世界中の人々の人生を彩る企業グループ」というVisionの実現を目指しています。これはポーラの創業100周年にあたる2029年に、グループとしてあ

りた姿を描いたものです。

自分がありたい姿を描いた時にそここのギャップが見えてくる、そうすると今まで出なかったアンテナが出てくる、それが感受性です。それは組織も同じです。このMissionは社員に感度を上げると期待しているのです。「あなたたちにはもっとアンテナがあるんだよ、どんなアンテナを持っていても自分が気づかない限り、反応しないよ」そう言われている気がしました。

2019年、私は業種も立場も世代も違う人とフリーディスカッションする機会があり、とても良い刺激を受けたのです。世代や問題意識が異なる人と話すことは感受性の開発に役立ちますので、今後は、社員に良い質問、クリティカルな質問をしていきたいと思います。社員が着眼点を変えるきっかけみたいなものを作るのが私の役目かなと。

杉山 社員にとって、その会社が自分をひとりの人間として高めてくれる場所だと感じられるか否かは、経営にとって非常に重要なことですよ。

及川 私がかつて杉山さんにしてもらったように、今度は私が誰かの感受性のスイッチを押せるのが問われています。ポーラがもっと魅力的になる上でも、それはとても大事なことです。次の100年につなげるために、「ポーラって、こんな面を持った面白い企業なんだ」と言ってもらえるよう、お客さまの感受性のスイッチを全開にしていきたいです。

企業の社会的存在意義——「世の中のルール
を変えてきたポーラは、これからも新しいルール
メイクをしていく」

及川 2016年から、もっと愛されるポーラになるために、「究極の

おもてなし」を目指した販売の大改革に取り組んできました。その成果が表れ、お客さまのポーラに対する好意度と利用意向度が過去最高に達しました。ブランドとして一本の筋が通ったので、これからは地域特性やお客さまに合わせたイベントなど、第一線がやりたいこと、個性を生かしたことをもっとやってもらいたいです。

クリームの量り売りから始まったポーラは、女性たちに「きれいになっていいんだよ」というルールを届けました。そして、女性が仕事を持つことが難しかった時代にポーラレディを生み出したこともルールメイクです。誰でも楽しめるエステティックや、個肌対応のスキンケア「アベックス」もそれぞれが新機軸です。90年もの間、新たな可能性を提示するルールメイクをいくつも行ってきたのがポーラという企業なのです。そろそろ次のルールを提示すべき時がきました。地方創生、女性の働き方、化粧品の新たな可能性など、すでに小さな渦はたくさんできていますから、それらを上手くつなげれば、世の中を巻き込める大きな渦にしていけるでしょう。皆が持つアイデアや人をコネクして、大きなルールメイクを実現するのが私の役割だと思います。

杉山 私はポーラを底力のある会社、しなやかな会社だと思っています。ただタフだけでなく、向かい風や逆境にあっても、フレキシビリティを持って潜り抜けていく、私はそういう場面を何度も見てきました。今後も及川社長の「新しいルールメイク」のお手伝いをさせていただけたら嬉しいです。それが私の自己実現でもありますから。

及川 ありがとうございます。

世界に広がるグループ社員一人ひとりの、感受性のスイッチを全開にするために

グループ理念のもと、全社員の行動変革を目指し、感受性と美意識を高める人材開発に取り組む

2017年に刷新したグループ理念において、ポーラ・オルビスグループの目指す姿を「ブランドひとつひとつの異なる個性を生かして、世界中の人々の人生を彩る企業グループ」と定義しました。ブランドの個性を磨くには、ブランドを創る人材それぞれも、自分なり

なものごとを見る、感じ取る力を高め、個性を発揮することが大切です。当社グループでは、理念の浸透を図るとともに、社員一人ひとりの感受性、美意識を尊重し、それらを高めるための機会や制度、評価基準等を拡充しています。

理念浸透のためのアクション

取組み	内容
グループ社員コンピテンシー再構築	海外子会社含むグループ全体の評価制度へ導入。
グループ行動綱領の策定	理念を実践するための行動、事業活動のプロセスにおいて、法令遵守はもとより高度な社会倫理観で自らを厳しく律するための行動の基準を定めるもの。
グループFA制度の実施	コンピテンシーの一定の条件を満たした社員が、やりたい仕事を希望できる。
公募制度の実施	人材を必要とする部署がグループ従業員から応募を募ることができる。
社内ベンチャー制度の再始動	新規事業提案コンテスト。
社外のビジネスアイディエーション機会への参加	外部のビジネスプランコンテストなどへの応募を推進。
若手中堅社員の経営課題議論へのアクセス	若手中堅社員が取締役会評価に参画。
コーポレートベンチャーキャピタルでのグループ外スタートアップへの投資や協業	戦略的にベンチャー投資を実施。

グループ役員コンピテンシーを再構築

グループの経営環境や社会環境の変化を背景に、2006年に設定された役員コンピテンシー要件を再構築し、「現幹部の継続的能力開発」と「次世代幹部候補の育成」に両輪で取り組んでいます。2015年から導入された新「ポーラ・オルビスグループ役員コンピテンシー」は、経営を担う人材がとるべき行動特性を示したもので、「市場・環境洞察力」「対人影響力」「美意識」など13項目で構成されています。最大の特徴は、一人ひとりが自立した視点を持ち、自らの個性と魅力を生かしたリーダーシップを発揮するとうたったところにあります。コンピテンシーを高めるには行動そのものを変

えていく必要があります。そこで、現経営層と次世代経営人材を対象に行動開発型のアセスメントや研修を拡充し、自ら行動変革することを促しています。

外部の専門機関による「コンピテンシーアセスメント」では、すべての役員にインタビューを行い、13項目に照らした評価・分析を行い、本人にフィードバックします。これを踏まえ、役員は自らの強みや個性を生かして、さらなるリーダーシップを発揮するための実践を通じた行動変革に取り組めます。これらのアセスメントは役員登用者に対し継続的に実施しています。

※役員コンピテンシーはP62参照

グループ社員対象コンピテンシーを活用した行動変革の推進

新理念の定義と同時にグループ社員共通の価値観、求められる行動を具体的に示すWayを設けました。その中で、最初に掲げられたのが「美意識が高くチャarmingな人としてふるまう」です。当社グループでは美意識を「他者に依存しない自分なりの見方や感受性を大切に、影響を与えていく力」と定めており、すべての社員が一人の人間としての個性、魅力により他者の心を動かす存在であることを重要視しています。こうした行動変革を促すための主要な施策の一つが、コンピテンシー評価のグループ全社への導入です。これにより、グループで横断的な人材交流や人材育成が可能になりました。

社長自ら、国内外のグループ社員に講演、対話

自らの言葉でグループ理念への想いを伝えたいと、社長が国内外のグループ会社を訪れ、講演や対話の機会を設けています。

2017年7月は、国内でまず社長講演を行いました。理念刷新の背景や、今後どのようにグループが変わっていくのかについての講演があり、そのあと社員からの質疑応答も活発に行われました。

2017年11月は、シドニーのJurlique本社を訪問し、約60名の社員との直接対話を行いました。まず、社長より、新理念に対する想い、個を重視するA Person - Centered Managementの考え方、感受性の開放を表現した事例などについて講演がありました。Jurliqueの社員の国籍は10カ国以上にまたがっており、価

値観や個性がさまざまな社員たちと社長が対話を通じて、共鳴し合える場面が数多く繰り広げられました。



社長講演後の質疑応答

社内イントラネットを活用した啓蒙

2018年は、社内イントラネットに、「感受性×スイッチ インタビュー」と題し、グループにおけるキーマンの「感受性」に対する捉え方、自ら体現している活動等を紹介しました。社内イントラネットを活用することで、普段接する機会の少ない役員やキーマンを深く知り、社員の行動変革への反映につなげることを期待した取組みとなっています。企画によっては社員からの感想がフィードバックされ



社内イントラネットで従業員へ理念啓蒙

ることもあり、相互理解にも役立っています。

TOPICS

理念浸透のためのグループ各社の取組み

グループ各社では、グループ理念をもとに各社理念に落とし込みを行い従業員に浸透させる取組みを実施しています。各社での共通項は、従業員の感性・感受性・主体性の発揮につながる活動という点です。2019年オルビスでは、行動指針として「オルビスマネジャースタイル」を制定し、意識づけのための施策として、行動指針を体現している社員を推薦する「マネジャースタイルウィーク」を実施。「オープンマインドで未来志向」の組織へと変革を図っています。



2019年実施オルビス「マネジャースタイルウィーク」ポスター

トップメッセージ



グループの社会的使命を全うし、
世界で確かな存在感を持つ
サステナブル企業を目指します。

2019年の業績振り返り

2019年12月期の国内化粧品市場はおおむね堅調に推移しましたが、インバウンド消費については、中国の電子商取引法施行や為替の影響による減速傾向が続きました。インバウンドを除く国内消費については、消費増税前の駆け込み需要が反動減を上回りましたが、反動減は翌2020年第1四半期まで継続すると見られています。

このような環境の中、ポーラ・オルビスグループの2019年12月期は、医薬品事業を譲渡した影響に加え、基幹ブランドのポーラが売上高・利益ともに前期を下回った影響で、連結売上高は2,199億円(前期比88.5%)、営業利益は311億円(前期比78.8%)の減収・営業減益となりました。

中期経営計画の進捗

当社グループは、2020年の目指すべき姿として「高収益グローバル企業」の実現を掲げ、3つのステージを設けて事業戦略を進めてきました。2017-2020年中期経営計画はその最終ステージとなります。2020年は中計最終年度として目標達成を目指しておりましたが、医薬品事業譲渡に加えCOVID-19の影響により、2020年の目標値はいずれの経営指標においても達成が困難な状況となってしまいました。また、中期経営計画の基本戦略である「基幹ブランドの安定成長とグループ収益牽引」、「海外事業全体での黒字化必達」についても自ら厳しい評価を下しており、2020年も引き続き、喫緊の課題として取組んでいきます。

2020年の課題と取組み

誰もが想定しなかった、COVID-19による世界経済への影響は当社グループの業績にも大きな影響を与えています。事業へのダメージを最小化するための方策をタイムリーに打ち出すとともに、その後の消費者心理やライフスタイルの変化に柔軟に対応することで新しい価値を生み出していきたいと考えています。

まず、最優先課題と認識しているのが、ポーラの国内事業の立て直しです。2019年のインバウンドおよびバイヤー需要の減少が予想を超えて大きく、対応に遅れが生じました。2020年は、COVID-19により想定していた前提条件が大きく変化したものの安定した成長基盤を再び確立し、高収益ブランドとしてのポジションをできる限り早期に取り戻します。一方、海外事業では、

中国および海外の免税店が高成長を継続しており、2020年も引き続き、直営店の拡大を図るとともに、新たにポーラ ザ ビューティー型の店舗展開もスタートします。そして、もう一つの優先課題は海外ブランドの損失改善です。また、COVID-19は働き方改革に大きな変化を与えました。在宅勤務が急速に浸透したことで、業務の取捨選択や会議・研修会のオンライン化などによる合理化が一気に進みました。このような変化を一過性のものとせず変革のチャンスと捉え、2020年は年間を通じて固定費の合理化を実施することで営業利益率10%を確保したい考えです。

グループが向かっていく方向

これまでの成果と課題を踏まえ、2021年から先の当社グループのビジョンを明確化するための議論を進めています。世界の中で確かな存在感を持つサステナブル企業を目指し、長期的な事業拡張ステップを3段階で整理しています。まずは、海外展開や新規素材の開発といった現状の課題への取組みを最初のステップとし、次に、既存ビジネスの商材の拡張、そして最終ステップとして、化粧品の枠を超えた新しい価値創造を実現していきます。

また、当社グループを取り巻く社会、お客さま、市場環境はとどまることなく変化しています。このような変化の中で企業として存続していく条件は、自ら進化し続けること、そして外に開かれたオープンな組織であることだと認識しました。そして、進化を続けるためには、開かれた感受性を持った人材が不可欠です。そのための投資と人材開発は積極的に拡大していきます。

押し寄せる変化の中で、感受性を発揮する

市場に目を向けると、流通・小売りの店舗ではレジ袋の有料化やプラスチックストローの廃止が広く普及し始め、オーガニック原料の商品が店頭の良いポジションを確保し、フェアトレードやテーブル・フォー・ツートといった取組みも認知されてきました。これは、人々の目が環境や貧困など地球規模の課題に向けられ、生活や消費のスタイルにも影響を与えている証拠であり、ファッション誌でSDGs(持続可能な開発目標)^{※1}が特集されるといった時代の変化を象徴する出来事も起こっています。同じスベックならエシカル^{※2}なブランドの方を選択する消費者が増え、特に、ミレニアル世代以降は、社会の役に立つ事業を行う企業やブランドを選択する傾向が強く、そうしたブランドを選ぶことで自らが社会に貢献していくという意識も根付きつつあります。それらの傾向は所



得層によっても濃淡があり、所得の高い人々ほど、社会への還元意欲が高い傾向にあります。環境や社会への配慮と健康に良いというメリットが組み合わさった自然由来製品を価格が高くても購入するといったエシカル消費が食品や日用品、化粧品やファッションの市場にも拡大しています。

当社グループの事業も、気候変動に影響するCO₂排出や、海洋汚染の主原因であるプラスチック問題、森林の減少や人権についての問題が指摘されているパーム油など、あらゆる側面に影響が及んでおり、社会課題への対応は不可欠となっています。

このように、山積する社会課題や消費者の変化に敏感に反応し、素早く対応を行っていくためにも、「感受性のスイッチを全開にする」という当社グループのミッションのさらなる浸透が今一度求められると認識しています。当社グループが自らなすべきことを行い、真にお客さまに喜ばれることを提供していくことで、結果として地球環境保全やSDGsの達成に寄与していく、そのような事業像を描いています。

※1 2015年に国連総会で採択された2030年までに達成すべき世界共通の目標
※2 法律などの縛りがなくても、倫理的に正しい、公平だと思ふ商品を選ぶ消費志向を指す

5つの領域でのサステナビリティ活動

当社グループのバリューチェーンにおける強みは、「ダイレクトマーケティング」「研究技術力」「マルチブランド戦略」にあります。これらの強みを最大限に生かし、広く社会に価値を提供することこそ、他社に真似できない独自の社会貢献につながると考えています。

そして、サステナビリティの実現に向けた独自の取組みをより具体的にしていくため、2017年のグループ理念の刷新と同時に、活動の3つの軸「先端技術・サービスによるQOLの向上」「地域活性」「文化・芸術・デザイン」を設けました。これは、持続的な社会を形成するうえでの、当社グループの存在意義を整理したも

のであり、事業継続の要ともなるものです。これに企業の土台を支える「人材育成」と社会的責任である「環境」を加え、2018年は、これらの各領域の活動にKPIを設定し、2029年までの定量目標を定めました。当社グループは、この5つの領域で企業価値向上に向けた活動を推進しています。

社会貢献というと「善きことをすれば良い」と捉えがちですが、企業の活動として行うには十分ではありません。結果が出て出なくても、活動さえすれば良いというスタンスでは企業の責任を果たすことはできません。いつまでに何を実現し、どういった成果を期待できるのか、定量的かつ長期的な目標を設定し、活動の進捗を継続的に管理して、実効性が評価される時代です。そしてもちろん、これらの活動を継続していくためには十分な業績を上げて、投資基盤を安定させることが重要です。そこで、サステナビリティ活動の成果が業績にも好影響を与えることを必要条件とし、財務指標への影響を想定したKPIの設定を行いました。

「先端技術・サービスによるQOLの向上」については、その基盤となる先端研究による論文受賞数ならびに、研究員数の倍増、また、社内においては健康理由による退職者をゼロにすることをKPIとして設定し、推進施策を実行しています。

「地域活性」については、全国の拠点を通じて、地域のお客さまをいかに笑顔にすることができるかを追求していきます。例えば、ポーラには約4,000の販売拠点があり、それらが地域とつながるプラットホームとなっている強みがあります。しかも約4.1万名(2019年12月末時点)のビューティーディレクター(BD)は、地域の人々とのつながりを持つ存在であり、一人ひとりが地域の生活者でもあります。2020年からは、店舗とBDが地域に必要とされ、受け入れられていくことで地域活性の機会を創出し、地域の皆さまとともにポーラも成長していく活動をより積極的に展開していきます。創業以来つちかったお客さまとの絆は、避けられない逆境にも立ち向かえることを証明したいと考えています。

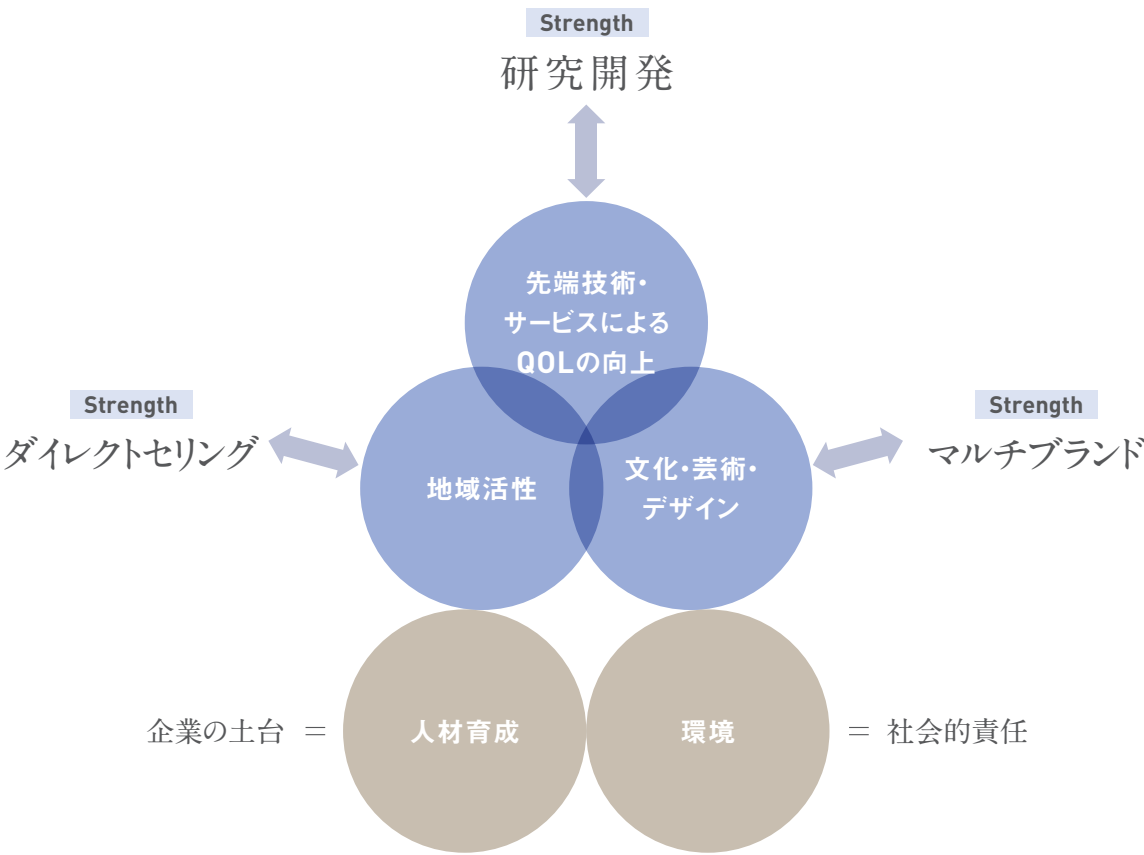
「文化・芸術・デザイン」については、グループ理念である「感受性のスイッチを全開にする」、あらゆる人の人生を彩るための活動が中心になります。当社グループは、アートワークショップを通じた能力開発に、いち早く取組んできました。また、外部のアーティストと協働し、感受性を刺激するクリエイティブワークを次々と立ち上げ、時代感のある商品・サービスが大変喜ばれています。

「人材育成」では、「人」が最も重要な経営資源と捉え、具体的な活動を進めています。変化が激しい時代の中では、常に現状に疑問を呈し、好奇心を働かせ、新しいことを行おうとする変革意欲が必須です。そのような意識を従業員に根付かせるため、グループコンピテンシーによる評価や育成プログラムの導入また、指名諮問委員会によるサクセッションプランの策定スタートなど具体的な取組みを進めています。特に当社グループは、日本の女性参政権獲得以前の1930年代から女性の就労機会を創出してきた企業であり、現在も、女性管理職比率は高いレベルを実現しています。今後は、管理職だけでなく、女性役員比率でも高水準を目指し、女性活躍のロールモデルカンパニーとしての地位を盤石にしていきたいと考えています。

「環境」に関する活動は、気候変動をメインテーマに掲げて取り組み、2019年はCDP^{※3}からA-の評価を取得しました。今後は、環境施策の成果を役員報酬に連動させる取組みを進めるほか、1.5℃シナリオ^{※4}の実現に向け、スコープ3を含めた長期目標を再設定していきます。

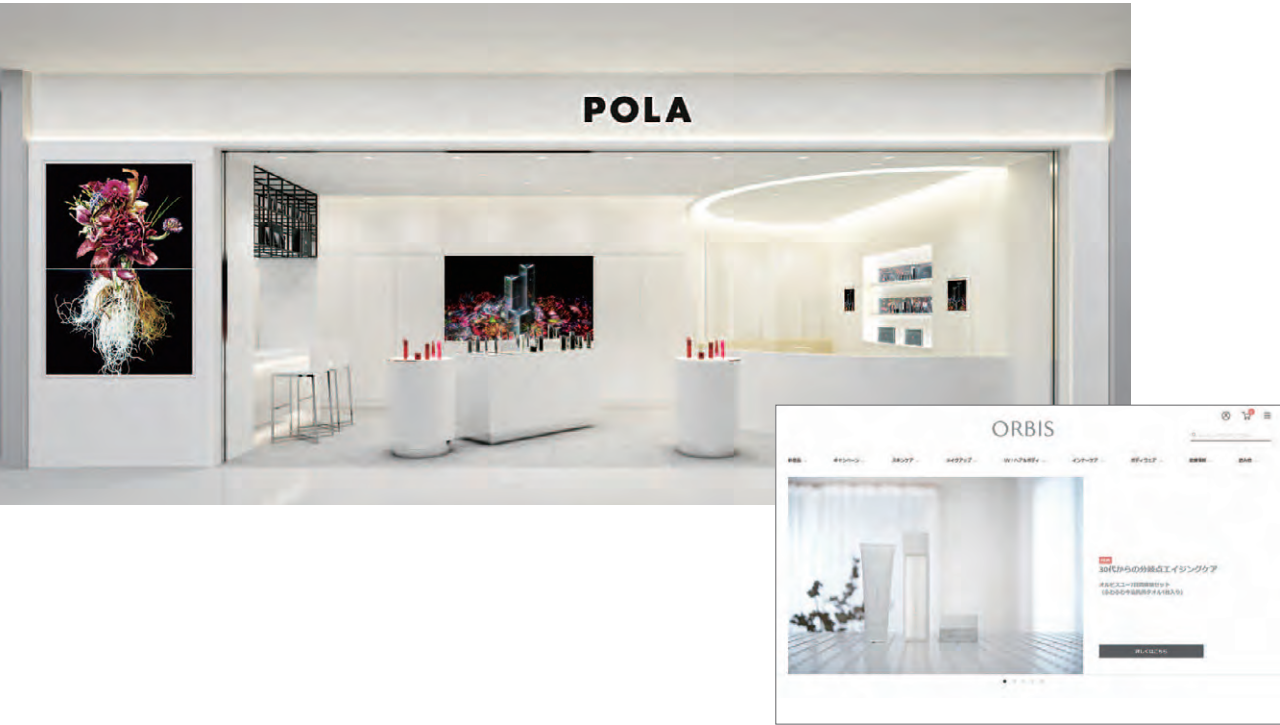
このようなサステナビリティ活動を通じて、当社グループは私たちにしかできないことを追求、継続し、世界においてオンリーワンの存在となっていくことを目指します。化粧品の枠を超えたさまざまな場面に、お客さまへの価値提供の可能性を広げ、世界中の人々の人生を彩る企業グループという長期ビジョンに向け、一丸となって取組んでいきます。

※3 企業に対して気候変動への戦略や温室効果ガスの排出量に関する取組みを調査・評価・開示する国際NGO
※4 2015年に気候変動枠組条約締約国会議COP21で合意されたパリ協定では、産業革命以前に比べ気温上昇を2℃より十分低く保ち、さらに1.5℃までに抑える努力を追求する長期目標を設定。その実現に向けたシナリオ



ポーラ・オルビスグループの強み

ポーラ・オルビスグループはお客さまとの直接的なつながりを事業の核としてきました。そして、お客さまのライフスタイルや化粧品の好み、こだわりなどのニーズの変化を敏感に捉え、市場と時代を先取りし、それに合わせて自ら変革を遂げてきました。その変革の精神は、創業以来、グループのDNAとして脈々と今に受け継がれています。



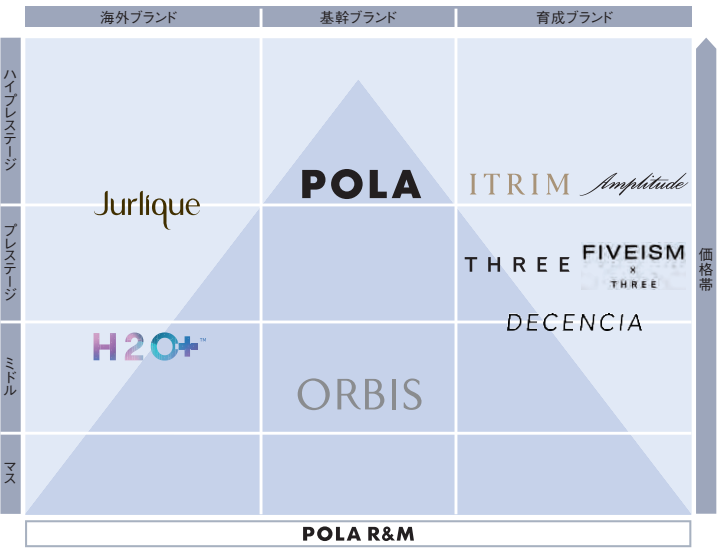
Strength ダイレクトセリング

「お客さまとの直接の接点」はグループの事業において最も重要な資源であるとの考えのもと、基幹ブランドのポーラとオルビスは、それぞれのブランドコンセプトに合わせながらも、共に直接販売のシステムを展開してきました。ポーラでは、全国に広がる約4.1万名のビューティーディレクターが直接お客さまと向き合い、カウンセリングを通じてお客さまとのコミュニケーションを深めています。単に商品をお届けするだけでなく感受性を引き出す体験を共創し、互いに高め合える関係を目指します。オルビスでは、通販化粧品でありながら、お客さまとのつながりを強く意識したOne to Oneコミュニケーションを実践し、生の声をリアルタイムに獲得してきました。お客さま一人ひとりの異なる購買

サイクルに合わせた情報や商品を手回しして提供、サービス産業生産性協議会が実施している「日本版顧客満足度指数(JCSI)」において高い評価を得ることができました(2019年 自社ブランド型通販部門1位 5年連続)。これらのダイレクトセリングを通じて、100%に近いお客さま情報を自社で管理することが可能となり、1,800万件以上の肌データや、お客さまの購入傾向や属性などの情報を蓄積してきました。この多岐にわたる情報を分析し、研究開発や商品企画、マーケティングに生かすことで、他社には実現できないお客さまからの強い信頼感とリレーションシップ、業界でも非常に高いリピート率とブランドロイヤリティを獲得しています。

Strength マルチブランド

お客さまの価値観やライフスタイルが多様化する現在、一つのブランドで多くのお客さまにアプローチしようとすると、コンセプトが希薄化しイメージが拡散してしまいます。当社グループでは、時代とともに変化していくライフスタイルや価値観に常に対応していけるよう、それぞれコンセプト、価格、販売チャネルが異なるブランドポートフォリオを展開し、現在右図に示す9つのブランドで構成しています。そして、それぞれのブランドが独立性を持ち、自主自立経営のもとにブランドアイデンティティを磨いていくことで、ブランドロイヤリティが高まり、小規模であっても持続性を高めることを目指しています。ブランドをマルチ化させることでグループのシェアを拡大しています。



Strength 研究開発

当社グループの研究開発の最大の特長は、女性の二大肌悩みである「シワ・シミ」の領域にリソースを集中させていることです。特に、エイジングケアとホワイティング領域の基礎研究や新素材開発では、世界にない当社グループのみのオリジナル成分や特許、素材を複数保有しています。例えば、1980年代にヒアルロン酸を世界で初めて化粧品に配合して市場に送り出しました。2017年には業界初となる「シワを改善する」医薬部外品を発売し、2019年には市場で約10年ぶりとなる、新規美白有効成分を配合した医薬部外品を発売しました。こういった革新的な商品での新規市場の開拓と、ダイレクトセリングの強みを生かした高いリピート率によっ

て、安定した顧客基盤の形成を実現しています。また、グループ全体における研究統括組織「Multiple Intelligence Research Center (MIRC)」では、グループ視点で研究戦略を策定し、研究成果の最適配分を実施するR&D戦略チームと、化粧品の枠にとらわれず全世界から情報を収集し、最先端技術との連携や投資案件を探索する通称「ぶらぶら研究員」のキュレーションチームの2つがあります。外部の専門機関との連携も積極的に実施し、サイエンスの深耕と新しい研究領域の開拓、オープンイノベーションに取り組んでいます。



MIRCがBespoke社と協力して実施した「美を紡ぐグローバルワークショップ」。グローバル視点で集めた情報をもとに、現代とこれからの美を体系化。



非財務戦略

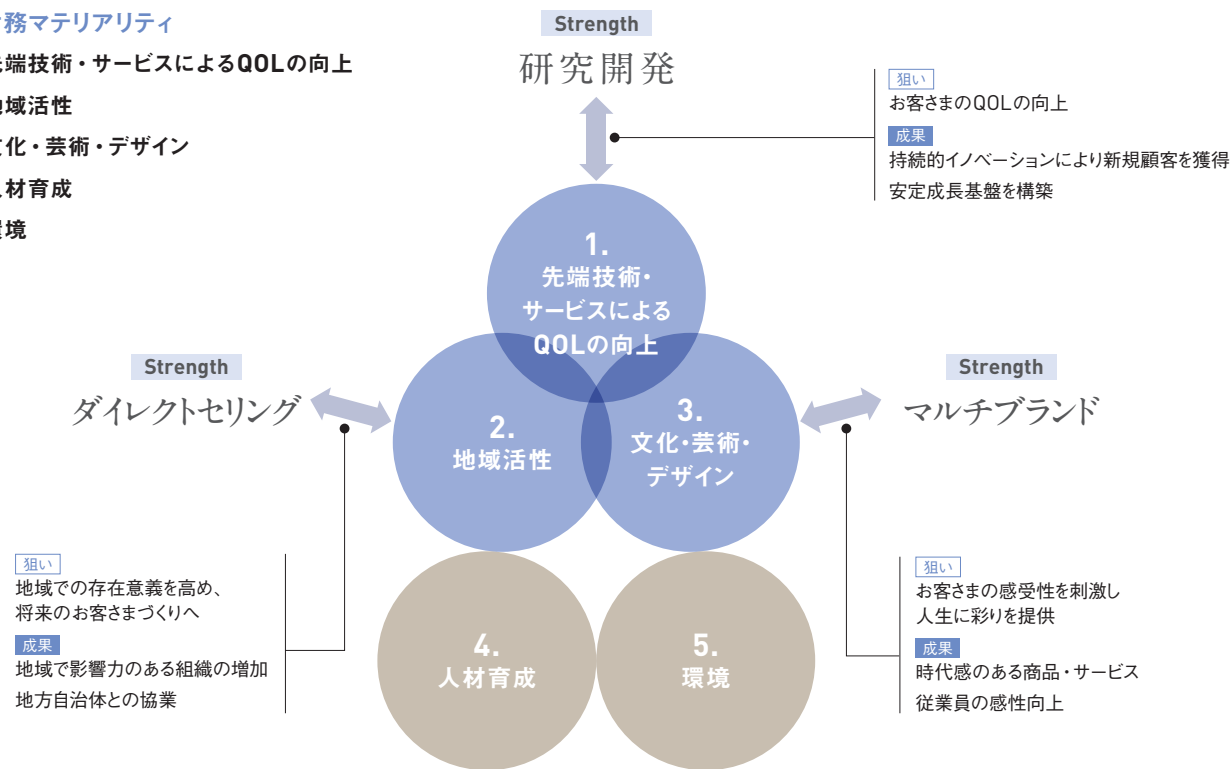
持続可能な社会を創る企業として成長し続けるために

強みを生かしながら非財務マテリアリティを設定・対応することで、持続可能な社会づくりと事業成長との両立を目指します。

グループの強みと非財務マテリアリティのつながり

非財務マテリアリティ

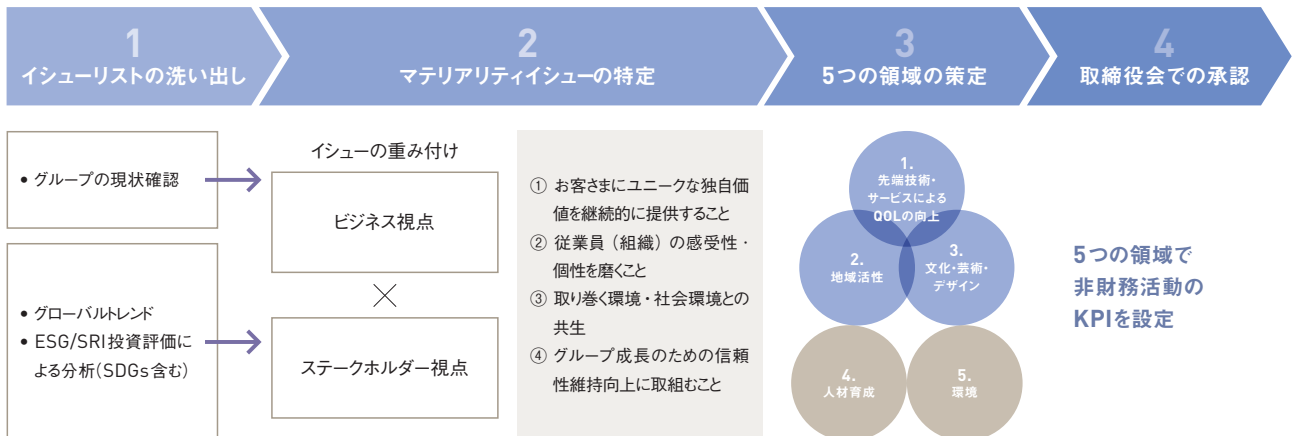
1. 先端技術・サービスによるQOLの向上
2. 地域活性
3. 文化・芸術・デザイン
4. 人材育成
5. 環境



サステナビリティ活動の方針策定プロセス

グローバルトレンドや評価機関による分析から 이슈を洗い出し、ビジネス視点とステークホルダー視点の両面から重み付けを

行うことで導き出したマテリアリティそれぞれについて、KPIを設定し、進捗を追っています。



非財務マテリアリティ5項目と実績・KPI

項目	説明	2019年実績値	2020年アクションプラン	2029年目標
1. 先端技術・サービスによるQOLの向上 9 先端技術・サービスによるQOLの向上 8 先端技術・サービスによるQOLの向上	国内外の研究受賞数	学会などで年1件以上の受賞（高付加価値製品への応用を視野）	2件（2018年～累計） 国内外の学会発表および論文投稿を積極的に実施	累計10件
	先端肌科学研究員数	肌にとどまらずヒトへと研究を拡張しQOLを向上するための人員	61名（2019年末） 肌科学、剖型、AIなどの専門分野の採用を計画化	120名
	健康理由による退職者数	病気になっても働き続けられる環境づくりで社員のQOL向上	* 従業員自身の健康保持推進・予防・改善の意識向上策	0名
	ブランド認知・共感	各ブランドの特性を生かしたQOLを向上させるためのサービスを提供	43件（2019単年） ・コンセプトショップ等で、ブランドコンセプトの体現（ワークショップやメイクサービス等のイベント開催） ・肌疾患に向き合う医師とのリレーションを確保	ブランド評価の確立
2. 地域活性 11 地域経済活動に影響力のあるショップオーナー数	地域起業オーナー数	地域経済活動に影響力のあるショップオーナーの全国展開拡大（月商500万円以上）	912名（2019年末） ・ポーラで全国各地でリクルートフォーラムを実施し起業家として働く女性の生き方を提案 ・ポーラショップオーナーを対象とした研修を実施	1,200名
	地方自治体（NPO、NGO含む）との協業件数	・地域ブランド好意度向上、地域業績シナジーの拡大 ・ブランドコンセプトに合致した活動（ブランド認知向上） ・地元公的団体との活動（企業信頼感向上）	27件（2019単年） 地域社会の活性化に貢献し、地域における好意度向上、地域業績シナジー拡大のため実施（自治体・NGO・企業・学校との協働イベント、地域密着のワークショップ）	28件
3. 文化・芸術・デザイン	アーティストとの協働件数	時代感のある商品・サービスの開発	9件（2019単年） ・コンセプトショップオープン、店舗の造作や企画するイベントにおいてアーティストと共に世界観の醸成を検討 ・アーティストとコラボレーションしたパッケージを開発	15件
	アートによるワークショップ参加者	従業員・ステークホルダー向けのアートワークショップ	34名（2018年～累計） 1,729名（2018年～累計） 受講要員の人材育成をフォロー（「未来研究会」修了者による社内報告会の開催等） 従業員対象 人材開発・組織活性を目的としたアート・ワークショップ／昇格者対象研修の中への組み込み ステークホルダー対象 ピーオーリアルエステート管理のマンション入居者にアート・ワークショップ実施 ビューティーディレクター対象研修への組み込み	累計800名
	経営人材候補者の充足率	経営人材パイプライン整備・強化（候補者／必要数）	45.5%（2019年末） 女性管理職比率 従業員数の女性比率に近づける。女性ならではの視点をマネジメントに生かす	人材開発委員会における戦略的人事施策の検討 200% 働き方改革を進め、女性がキャリアを積み重ねられる環境を整備 50%以上
4. 人材育成 5 女性管理職比率	女性管理職比率	従業員数の女性比率に近づける。女性ならではの視点をマネジメントに生かす	45.5% 働き方改革を進め、女性がキャリアを積み重ねられる環境を整備	50%以上
	CO2排出量	スコープ1、2で売上原単位	26%削減*（2015年比） ・ポーラ化成工業袋井工場では、空調設備等の省エネ化、LED照明のハード改善。環境マネジメントプログラムで運営面を全従業員参加で展開 ・Jurliqueアデレード工場では、生産ユニットでスコープ1、2排出量（2015年のベースライン）の20%を削減する「マイルストーン2020」実施 ◆事業所においては、営業車削減継続、社用車のHV切替、および、商品企画の時点でリフィル化	26%削減（2015年比）
	水使用量	スコープ1、2で売上原単位	41%削減*（2015年比） ・ポーラ化成工業袋井工場では、空調（冷房時）コントロールおよび節水による水使用量減。また、中長期的には水使用量減に直結する空調冷媒装置の更新を検討 ・Jurliqueアデレード工場では、生産ユニットでスコープ1、2水使用量（2015年のベースライン）の20%を削減する「マイルストーン2020」実施	26%削減（2015年比）
5. 環境 13 環境負荷低減 12 環境負荷低減 6 環境負荷低減	廃棄量	スコープ1、2で売上原単位	7%削減（2015年比） 全社でペーパーレス化。工場では産業廃棄物減のため在庫倍率を主管部門へ目標化	26%削減（2015年比）

*2019年は2029年目標を設定。 ※2019年はグループの医薬品会社を売却したことにより大幅に削減。

財務戦略

サステナブルな企業活動・持続的事業成長に向けて

営業利益成長を上回る純利益成長による資本効率の向上と、連結配当性向60%以上を基本方針とする株主還元の充実を両立させることで、企業価値のさらなる向上につなげます。

財務担当取締役メッセージ

上場企業には、資本コストを上回る水準の資本効率を創出し、企業価値を向上させていく使命があります。具体的には、ROEを重要な経営指標の一つとして捉え、ROEを向上させるために、主として以下の2つの観点から戦略を実行していきます。

1つ目は、ROEの計算式で分子にあたる親会社株主に帰属する当期純利益を増加させること。2つ目は、分母である純資産の効率化を図ることです。

純利益成長に向けた成長投資と収益性向上

まず、1つ目の当期純利益の成長に必要なのは、持続的成長のための成長投資と収益性の向上です。

成長投資については、継続的な安定成長と新たな成長の芽を創出することを目指しています。ポーラブランドでは、好調な中国市場やトラベルリテールを中心としたグローバルな成長のための投資を継続し、出店を拡大します。オルビスブランドではコンセプトショップのオープンなど、再び成長軌道に乗せるためのマーケティング投資を継続します。また、2018年に立ち上げた新たな3つのブランドについては、まだブランド認知拡大のステージにありますが、ブランドの成長性を見極めながら投資効率の改善を図ります。

また、研究開発においては、医薬品事業から撤退しコアとなるビューティケア事業へとより集中しています。M&A戦略については、買収した2つの海外ブランドを成長軌道に乗せることが優先課題ではありますが、グループの持続的成長のためにM&Aは不可欠であり重点戦略のひとつとして探索は継続します。実行方針は従来の「ブランドポートフォリオ捕強型」から、バリューチェーンの川上（研究、商品開発、ブランド）

および川下（CRM、ブランディング）において、M&A対象会社の経営資源およびビジネスモデルを取り込み、グループの強みをさらに強化する「マルチバリューチェーン創造型」に変化させています。

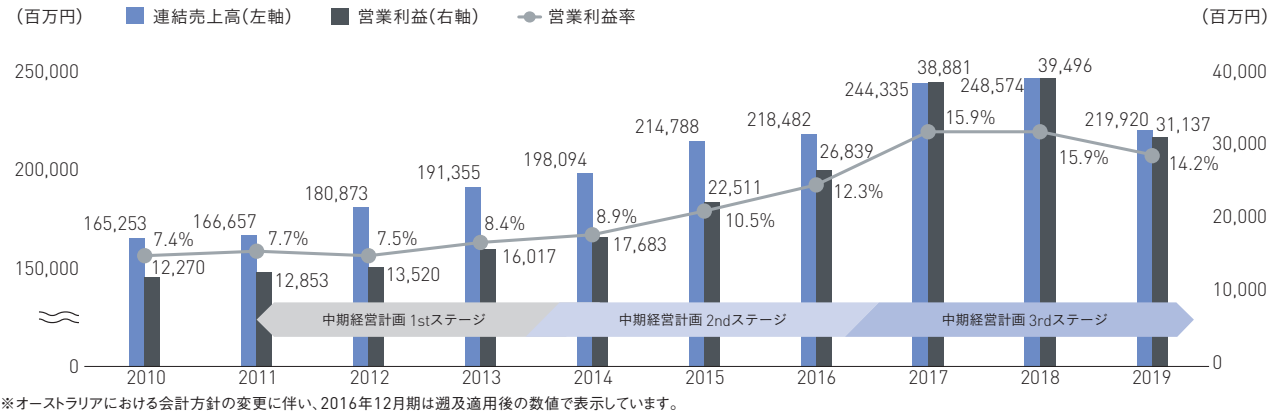
収益性における最優先課題は、海外ブランドの黒字化です。損失改善に向けて事業構造から抜本的に改善を図ります。売上原価率の改善や販売費及び一般管理費を増収率以下に抑える経営努力を続けることで、年平均10%以上の営業利益成長を実現していきます。あわせて、海外事業の損益改善による実効税率の低減などにより、営業利益成長以上の純利益成長を目指します。

株主還元の充実

一方、2つ目の純資産の効率化については、「連結配当性向60%以上を基本とし、安定的な利益成長による株主還元の充実を目指す」という配当方針のもと株主還元に努めています。2019年12月期の年間配当は、ポーラの創業90周年を記念した特別配当36円を含む116円の配当を実施し、配当性向は130.3%となりました。なお、自己株式取得については、投資戦略や当社株式の市場価格・流動性などを踏まえた上で検討する方針です。今後も経営資源を最大限活用し、長期的な視点で企業価値の向上を図っていきます。



■ 連結売上高・営業利益の推移



資本効率の向上

ROE目標値は中期経営計画で2020年12%に設定。

2018年は特別損失の影響で一時的に低下しましたが、今後も利益成長と成長投資、株主還元の充実を図ることで、さらなる資本効率の向上を目指します。

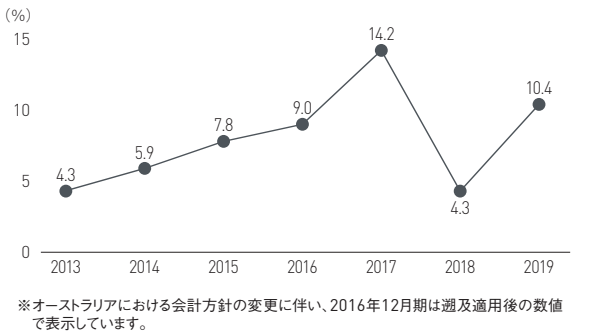
EPS (1株当たり当期純利益)

- 営業利益の年平均成長率10%以上
- 営業利益成長以上の純利益成長を実現 → 海外事業損益の改善による実効税率低下

BPS (1株当たり純資産)

- 株主還元の充実 → 連結配当性向60%以上、安定的な増益増配
- 投資効率を意識した成長投資

■ ROEの推移



株主還元の充実

配当金については、配当性向60%以上と利益成長による還元充実、という2点の基本方針に則り、普通配当ベースで据え置きの間80円の配当としました。結果、配当性向210.7%となります。

自己株式の取得に関しては、当社株式の市場価格や流動性に加え、事業環境を踏まえて判断していきます。

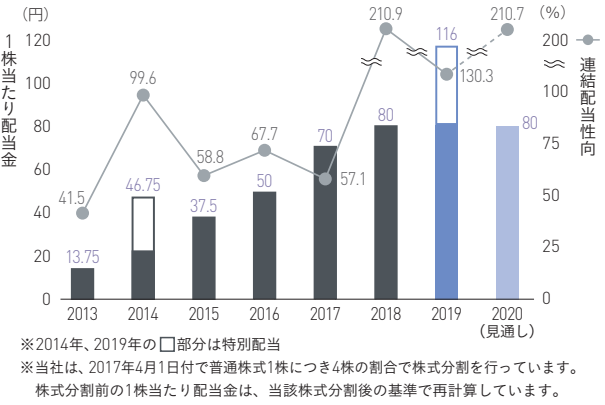
基本方針

- 連結配当性向60%以上を基本とし、安定的な利益成長による株主還元の充実を目指す
- 自己株式取得は、投資戦略、当社株式の市場価格・流動性などを踏まえ検討する

2020年12月期還元方針

1株当たり配当金（予想）	年間80円
	中間35円・期末45円 連結配当性向 210.7%
自己株式取得	事業環境を踏まえ判断

■ 年間配当・連結配当性向の推移



「化粧品の枠を超えた新価値創出」に向けた研究開発

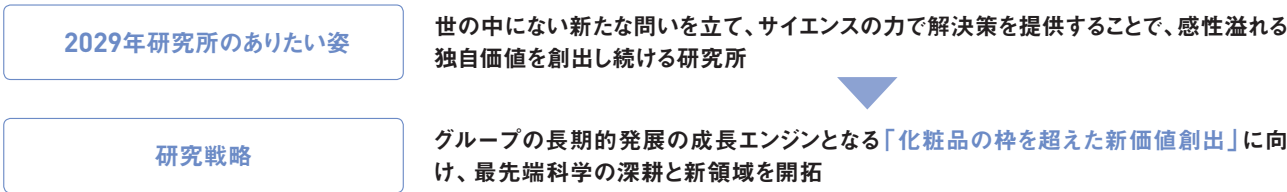
グループの長期的発展の成長エンジンとなる「化粧品の枠を超えた新価値創出」に向け、最先端科学の深耕と新領域の開拓に取り組んでいきます。

2029年のありたい姿と短・中・長期視点の研究方針

ポーラ・オルビスグループは、2018年にグループ研究開発体制を刷新し、グループの研究統括と技術情報の収集を目的とした「Multiple Intelligence Research Center(MIRC)」と、グループの研究開発力の源泉となる基礎研究を担う「Frontier Research Center(FRC)」を新設しました。両研究所は、創業100周年を迎える2029年のありたい姿として、「世の中にない新たな問いを立て、サイエンスの力で解決策を提供することで、感性溢れる独自価値を創出し続ける研究

所」を目指しています。その実現に向けて、短期、中期、長期の3つの視点から10カ年の研究方針を定めました。これらの方針に従い、各組織が研究開発を進めるとともに、グループ各社との研究討論会を設けるなど、早い段階から互いの取組みを共有し、グループ一丸となってイノベーションを加速しています。また、研究開発費は売上高比率2%以上を充当し、研究員も年10名のペースで増員を計画しています。

■ 研究所のありたい姿



■ 「化粧品の枠を超えた新価値創出」に向けた研究方針

	短期	中期	長期
研究方針	＜視点を広げる＞ 肌悩みの改善について 化粧品によらない方法を見出す	＜新しい美容の技術を創る＞ ツールとしての「肌の活用」を実現する	＜新たな市場を創出する＞ 化粧品や肌という枠にとらわれず 全く新しい価値を生み出す
化粧品の枠を超えた新価値	肌悩みへの新たな解決手段を提供 化粧品という解決策から、生活様式や価値観に応じた方法で肌悩みを解決できる可能性を提供	肌に新たな価値を付与 外界との境界、バリア機能といったこれまでの肌の概念を超え、自らの肌がセンサーとなって、身体機能や心までも良化できる可能性を提供(感情の改善、疲労回復等)	人々の人生を彩る新市場を創出 既存サービス・製品の概念を超える価値提供 使う人の感受性を全開にするというグループミッションを実現

多面的なアプローチを可能にする3つの研究カテゴリー

研究を通じて、「化粧品の枠を超えた新価値創出」を実現していきます。従来、肌中心だった研究対象をヒトへと拡大し、多面的にアプローチするため、Science、Life、Communicationの3つのカテゴリーを設定しました。Scienceは、従来のコア技術である皮膚科学研究をさらに深耕し、強化するカテゴリーです。皮膚だけでなく、体や生活習慣と皮膚との関連を科学的に追求し、究極のパーソナライズドソリューションを実現し

ます。Lifeは、人の感情の動きや、日々の暮らしの中で時間によって変化する体の状態などさまざまな要素を、センシング技術などを使って可視化し、豊かな人生を実現する技術の確立を目指すカテゴリーです。Communicationは、人と環境や周囲の相互関係を研究するカテゴリーで、これまでにない高機能新剤型の開発など、サステナビリティにも配慮したイノベーションの創出を目指しています。

■ 期待される「化粧品の枠を超えた新価値」

研究カテゴリー	概要	キーワード	期待される成果のイメージ
Science	●新たな肌メカニズムの解明から、従来の部外品・サプリメントに限らず、生活習慣サポートなどの多様なソリューションを創出。 ●個人の特性に合わせ組み合わせることで、究極のパーソナライズを実現。	●新素材 (バイプライン拡充) ●皮膚再生 ●パーソナライズ	肌メカニズム化粧品・部外品新サービス化粧品以外 最先端の皮膚科学研究に基づく効果の高い製品・サービス 自分に最適なライフスタイルと肌状態を選択し実現できる
Life	●感情や疲労など、曖昧なものを可視化し、対応するソリューションを創出。 ●デジタル技術により、身体、五感機能を拡張し、国境、障がいなどの違いを越えてお互いを理解し共感できる世界を実現。	●感性 ●センシング ●デジタル ●他者への共感と理解 ●多様性	状態の可視化(疲労・感情など)ソリューション他人とシェア相互理解への活用 デジタルソリューションを用いて、潜在的な悩みやネガティブな感情を顕在化し解決に導く 心理的・身体的に自己を拡張し前向きで多様な生き方を後押しする
Communication	●従来の化学的乳化製法とは異なる、異分野の装置や生産方法を新たに取り入れ、低エネルギー製法や、ナチュラル素材を拡充し、独自の剤型化技術を構築。	●サステナブル ●環境改善への貢献	新たな肌へのアプローチ(新剤型・新デバイス)環境改善への貢献 「使えば使うほど環境に貢献できる」、「肌も環境も美しくする」製品・サービス

オープンイノベーションによる新価値創出の加速

長期的な研究戦略の策定を行うMIRCでは、世界の先端技術を導入するため、社内で「ぶらぶら研究員」と呼ばれる専任職を設けています。「ぶらぶら研究員」は、世界各地でイノベーションや新技術とのアライアンスを促進し、技術を生み出す背景となった文化や環境にも着目しながら、イノベーション価値創出へとつなげます。2018年は16カ国27地域を訪問し、欧米をはじめとした各国の動向調査や海外拠点の探索を行いました。下表に示すような外部機関との共同研究に着実に成果を出しています。2019年はさらに、デンマークのBespoke社と共同で、世界から集めた事例をもとに、グループ従業員を巻き込む新たな

活動を開始。当社グループが創出すべき新たな「美」について指針を策定しました。また、外部連携によるイノベーション推進もグループ全体で行っています。例えば、2018年から、化粧品とは一見大きくかけ離れた「宇宙」を発想の切り口に、肌や界面科学の知見を持つ自社グループの強みを生かすアイデアをグループ横断で考えてきました。そして、2019年には内閣府主催の宇宙ビジネスアイデアコンテストでスポンサー賞を受賞。また、JAXAによる研究テーマ募集において、グループから提案したテーマが採択されました。

■ オープンイノベーション(共同研究・共同参画)事例

カテゴリー	テーマ・提携機関	開始年	概要
Science	「皮膚及び皮下組織の再生のメカニズム解明」 理研多細胞システム形成研究センター	2017年3月	最新の遺伝子解析やイメージング技術などを用い、皮膚を再生・制御する仕組みを解明。皮膚再生研究により、シワやタルミなどの肌悩みを改善する新たな技術の確立を目指す。
	「皮膚科学とペプチド科学の融合による革新的製品の創出」 ペプチドリーム株式会社	2019年3月	ペプチドを用いた医薬品、医薬部外品および化粧品向け成分の研究開発。当社グループの皮膚科学を中心とした知見と、ペプチドリーム株式会社の新機能ペプチドの技術を融合。
Life	「コンソーシアム・ラボ・メンバーに参画」 マサチューセッツ工科大学メディアラボ	2018年1月	肌状態の測定技術と感情分析技術を組み合わせ、両者の関係性解明の可能性を模索。異分野の研究員との交流・ディスカッションを促進し、新たなアイデアの創出を目指す。
Communication	「東北における次世代放射光プロジェクト」 一般財団法人光科学イノベーションセンター、宮城県、仙台市、東北経済連合会、東北大学	2019年3月	東北で2023年に稼働予定の最先端の次世代放射光実験施設の建設プロジェクトおよび利用推進委員会に参画。施設の活用と他企業との技術交流を図ることで、オープンイノベーションを加速。

私たちを取り巻く環境（機会とリスクの認識と対応）

変わりゆく時代に感性をとぎすまし対応する

ポーラ・オルビスホールディングスでは、当社取締役およびグループ主要企業のトップを構成員とする取締役会において、優れた知見を持つ社外役員より助言をいただきながら、長期的な経営課題について議論しています。

リスクについては、取締役会直下に組織され、定期的に開催するグループCSR委員会において社会情勢を踏まえて網羅的にリストアップし、事業への影響度と発生頻度をもとに優先順位をつけマネジメント。さらに、従業員意識調査の結果をもとにグループに波及するリスクについても対応しています。テーマアップしたリスクは、リスクオーナーを事業会社・ポーラ・オルビスホールディングス担当部署・委員会・部会単位で設定し、改善計画を策定・実行。これらの内容は、グループ各社の経営企画担当役員・部門長などで構成されたグループCSR委員会の審議を経て、取締役会で決定。四半期ごとに進捗を取締役に報告しました。

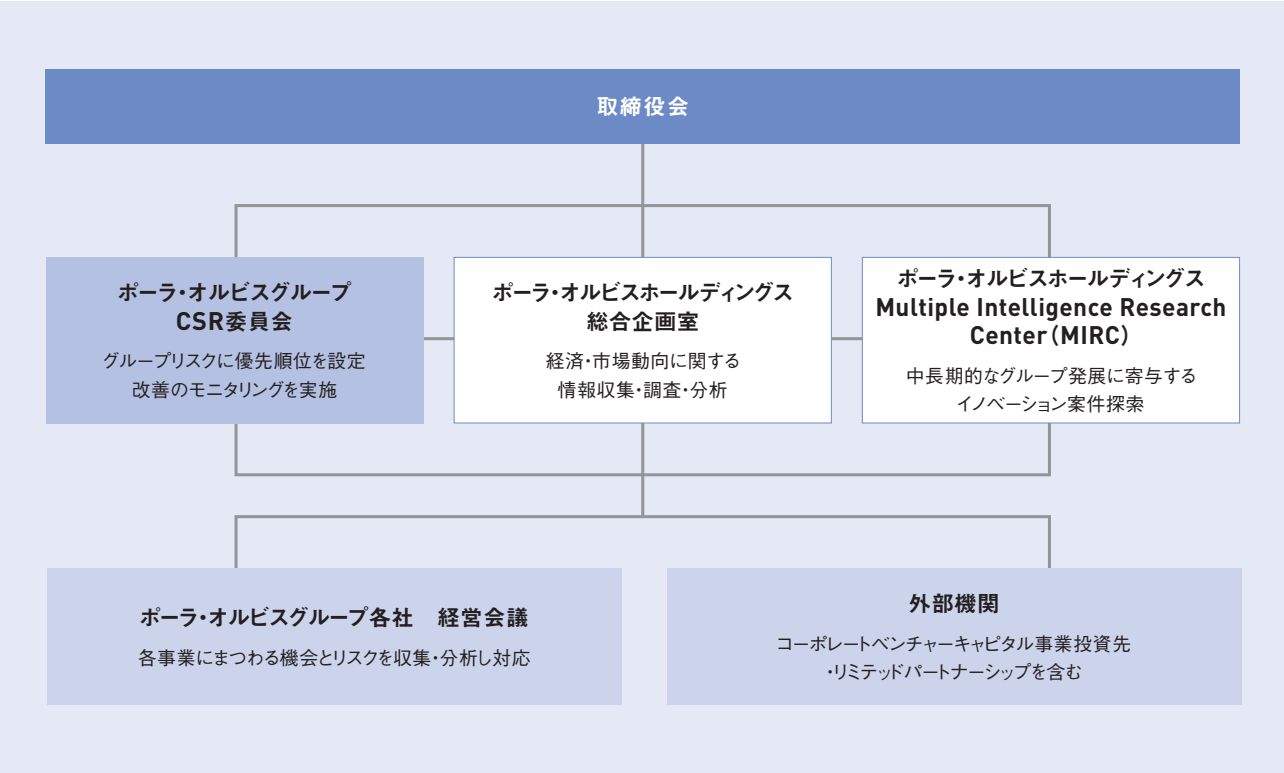
各事業会社固有のリスク・すでに顕在化しているリスクに関しては、各社でリストアップし、優先順位をつけ、各社経営会議で

マネジメントし、グループCSR委員会で進捗を共有しています。

また機会については、国内外における社会環境・市場動向・ターゲットの価値観などの観点でポーラ・オルビスホールディングス総合企画室が分析し、中期経営計画の中で必要な投資計画や成長戦略を策定。期中の追加投資についても、機会やリスクに対応し最適な判断ができるよう市場動向や社会環境の変化をモニタリング。

「Multiple Intelligence Research Center (MIRC)」では、中長期的なグループの発展に寄与するイノベーション案件を探索する業務を担い、国内外の技術・社会・文化に関する動向やニーズの調査まで行っています。

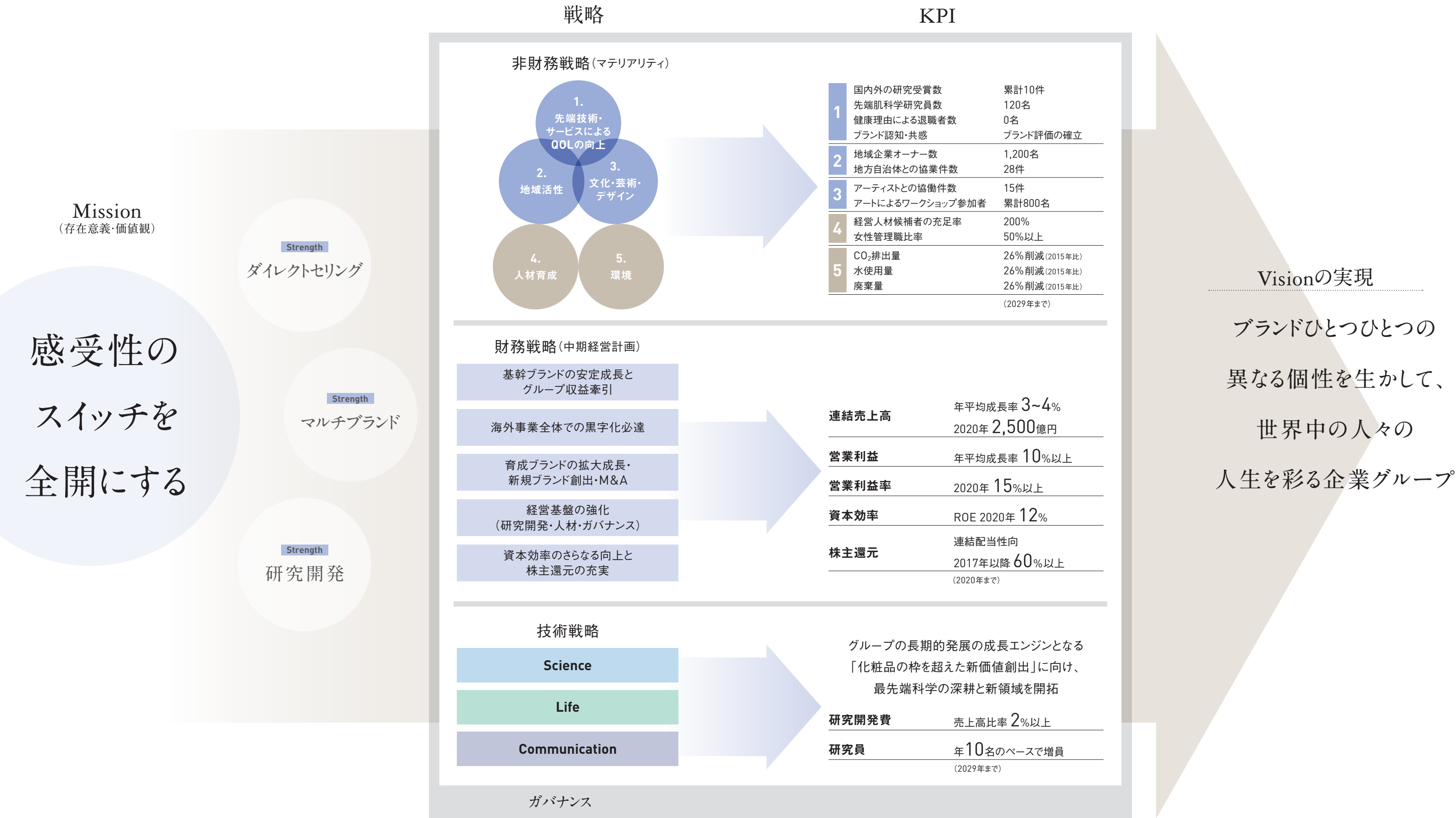
機会とリスクのマネジメント体制



機会とリスクの設定とリスクの低減化への取り組み

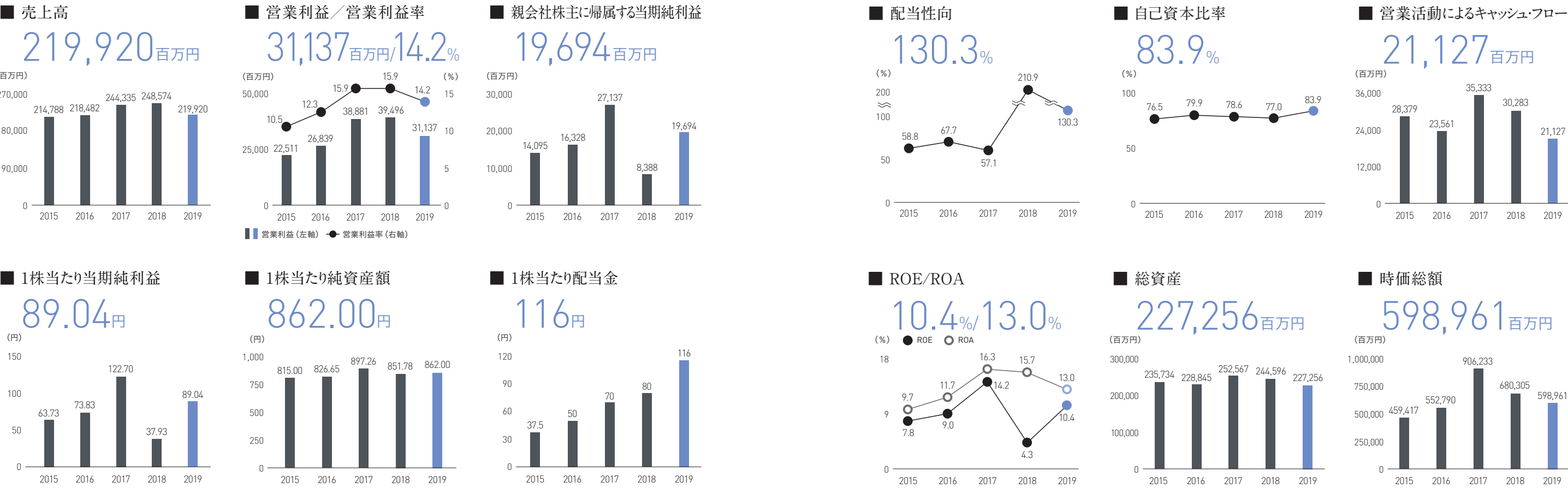
メガトレンド・社会課題	外部環境の変化		戦略の方向性	打ち手・テーマ
海外	グローバル経済の不安定	中国人へのエクスポート需要が高まり、中国市場でのシェアが上昇。中国市場での日本化粧品ブランドの需要は成長が続く。 機会	中国市場でのシェア拡大	- グローバルブランド確立のための戦略的投資（ポーラ、オルビス、ACRO） - モニタリング・税関との連携
		模倣品の流通 リスク		
世界共通	デジタルマーケティング	ソーシャルメディアを活用したマーケティング手法が台頭 機会	新たなマーケティング手法	- スマホアプリ等のデジタルカウンセリング強化（オルビス） - 国内EC、越境ECの強化（ポーラ、オルビス、ACRO、DECENCIA）
	サイバー攻撃	サイバー攻撃が激化 リスク	情報漏えい対策強化	仕組み強化、従業員の教育啓蒙
	テクノロジー	個人の嗜好に合わせたカスタマイズした製品等に技術導入が進む 機会	新価値創造	- AIを活用した新「アベックス」で個肌対応強化（ポーラ） - 肌に合ったファンデーション（オルビス）
	消費意識の変化	ミレニアル世代のサステナビリティ志向 機会		- サステナブルな商品の検討 - 化粧品の枠にとらわれない商材への展開 - パーソナライゼーションの進化（ポーラ、オルビス）
		美容意識の多様化 機会		
	消費行動の急変	リスク		- オムニチャネルの進化（オルビス） - ECの強化（ポーラ）
	自然生態系の破壊	サプライチェーンリスクへの関心増加 リスク	環境対応強化	- サプライヤー災害リスクマッピング - CSR調達 - 認証バーム油購入
	疫病の流行	対面販売ができない状況となる リスク	BCP	- ECの強化 - 衛生商材
国内	少子高齢化	地方の人口減少 機会 リスク 高齢層の増加 機会 リスク	ターゲット顧客数拡大	- ターゲット層へ認知度拡大 - ビューティーディレクターの地域における影響力アップ（ポーラ）
	働き方の変化	女性の社会進出 機会	バリューチェーン強化	- ライフスタイルに適した商品・サービスの提案（高機能化粧品など） - 働き方改革の推進
	大地震・水害の可能性	異常気象により調達先が被災し安定調達できないリスクの増加 リスク	サプライチェーンマネジメント強化	サプライチェーンの複線化
経営基盤	内部環境	コスト効率化	経営基盤強化	コスト構造の最適化
		経営人材の不足		- 経営人材パイプラインの整備・拡充 - グループ人材育成の体制構築 - 指名諮問委員会でのサクセッションプラン検討
	外部環境	労働市場の競争激化		
		ガバナンス強化の要請		財務と非財務実績と役員報酬の連動幅拡大

価値創造プロセス



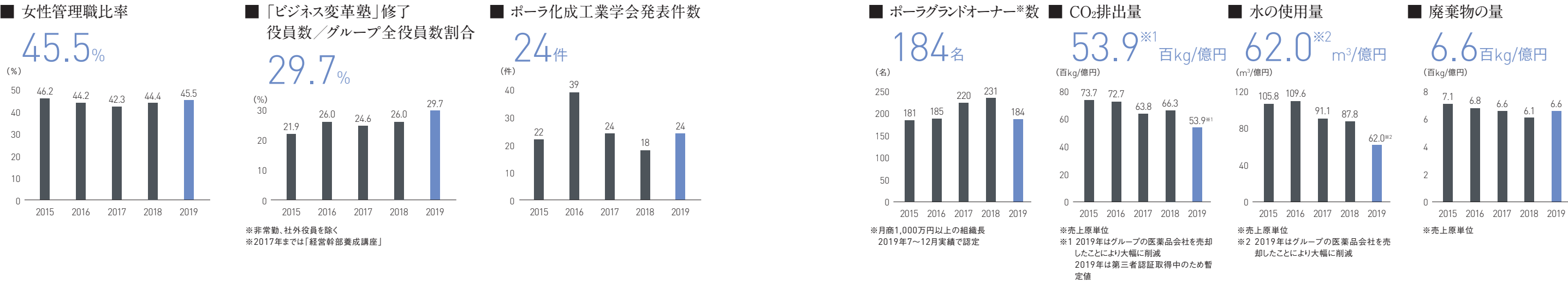
財務・非財務ハイライト

財務資本



※オーストラリアにおける会計方針の変更に伴い、2016年12月期は遡及適用後の数値で表示しています。
※2017年4月1日付で普通株式1株につき4株の割合で株式分割を行っています。2015年12月期の期首に当該株式分割が行われたと仮定して算定しています。

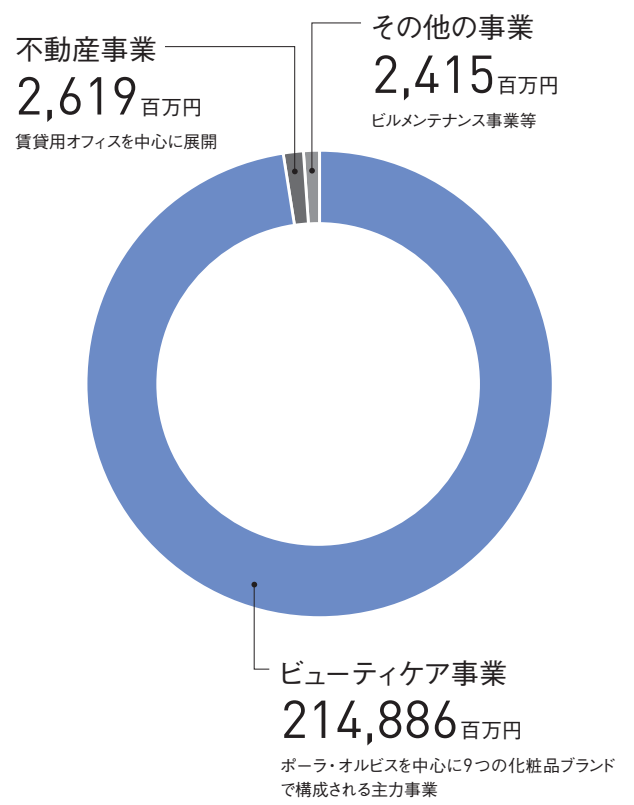
非財務資本



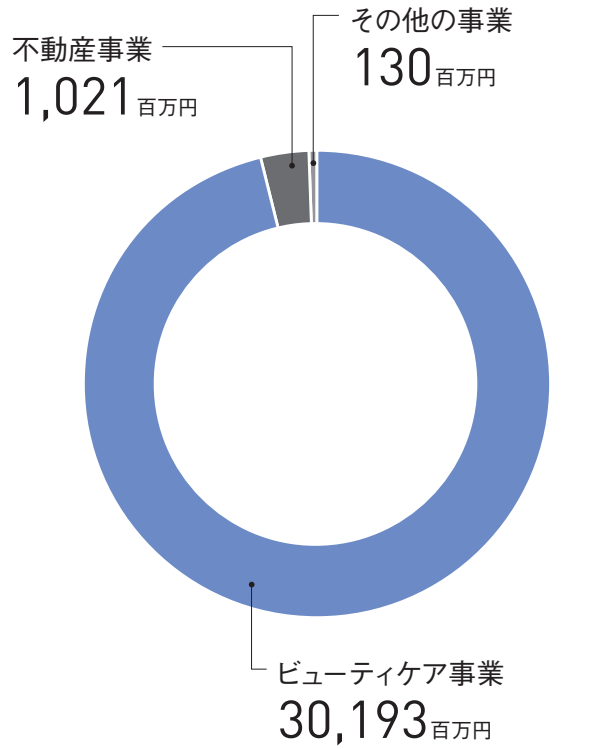
※非常勤、社外役員を除く
※2017年までは「経営幹部養成講座」
※月商1,000万円以上の組織長
2019年7～12月実績で認定
※売上原単位
※1 2019年はグループの医薬品会社を売却したことにより大幅に削減
2019年は第三者認証取得中のため暫定値
※売上原単位
※2 2019年はグループの医薬品会社を売却したことにより大幅に削減

事業構成・ブランドポートフォリオ

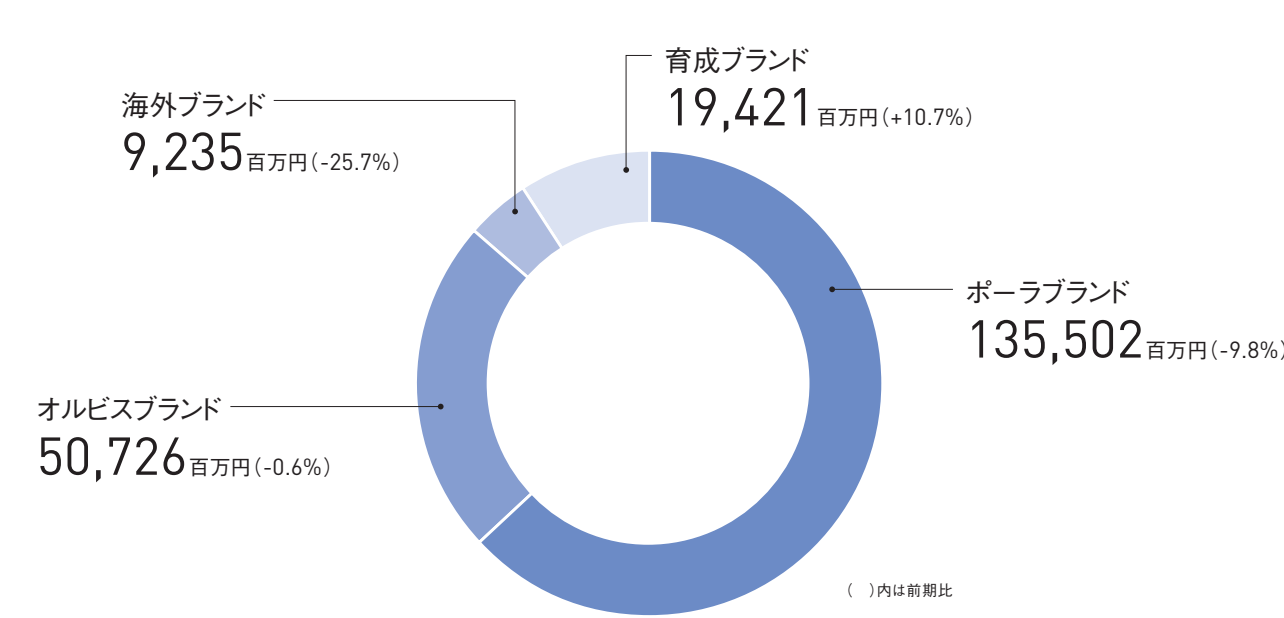
事業別売上高



事業別営業利益

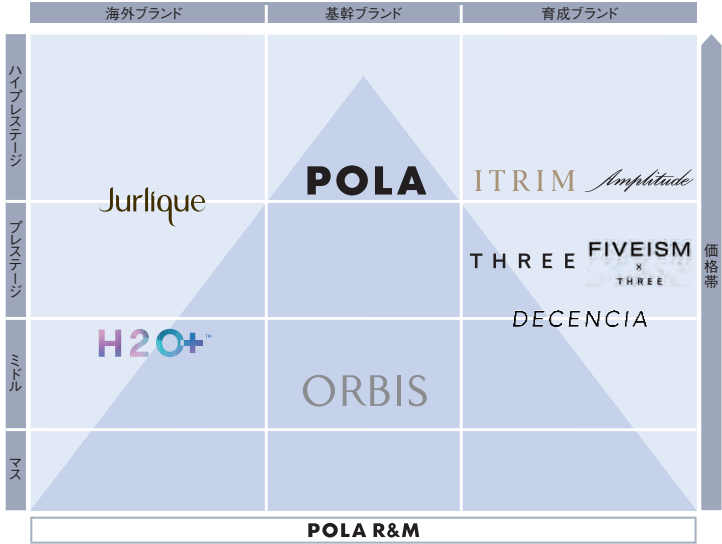


ビューティケア事業ブランド別売上高



ブランドポートフォリオ

ポーラ・オルビスグループは、1929年の創業以来、化粧品事業を中心に「美と健康」にかかわる事業を展開してきました。現在では、ポーラとオルビスを中核に、多様化するお客さまのライフスタイルやご要望に合わせ、それぞれ異なるコンセプト、販売チャネル、価格帯、訴求性を持つ9つのブランドでポートフォリオを構築しています。



過去5年のビューティケア事業ブランド別売上高推移(2015~2019年)					
	2015	2016	2017	2018	2019
ポーラブランド	109,352	116,126	144,012	150,183	135,502
オルビスブランド	56,354	55,857	53,066	51,051	50,726
海外ブランド	22,334	15,665	15,075	12,428	9,235
育成ブランド	12,529	14,796	14,978	17,544	19,421

ブランド別成長戦略(基幹ブランド)

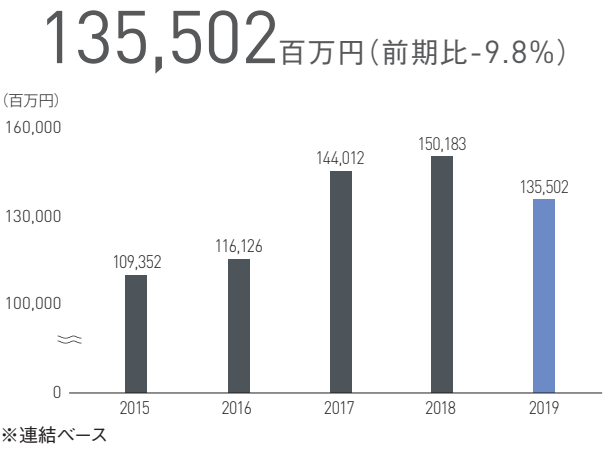
POLA

エイジングケアとホワイトニング領域における
ハイプレステージブランド

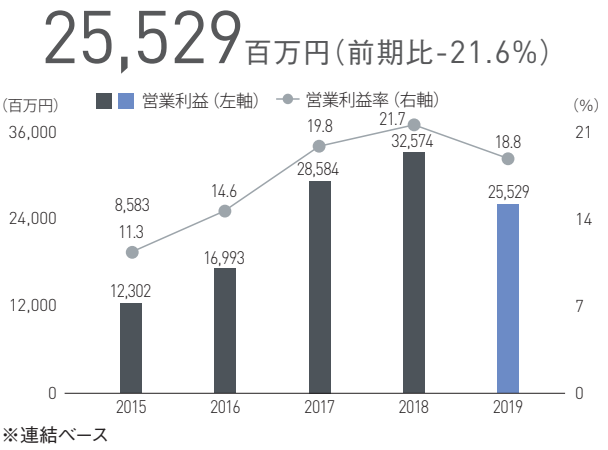
販売チャネル	委託販売(ポーラ ザ ビューティー、エスティン、 従来型訪問販売)、百貨店、免税店、ネット通販
展開する国と 地域	日本、中国、韓国、香港、マカオ、台湾、タイ、シンガポール



売上高



営業利益・営業利益率



社長メッセージ

株式会社ポーラ 代表取締役社長
及川 美紀



ポーラでは、2020年ビジョン「『驚きと感動』を生む『究極のおもてなし』で、世界ブランドへ」および、2020年提供価値「トータルビューティーによるまだ見ぬ自分との出会い」の実現に向けて、最終ステージとなる中期経営計画を実行しています。

2015年以降のインバウンド需要と、2017年発売の「リンクルショット」を契機として、ポーラのブランド認知は向上し、好業績が続きましたが、2019年は、インバウンド・バイヤー需要減少の影響を大きく受け、減収・営業減益という結果となりました。「国内基盤強化」と「海外事業拡大」が喫緊の課題です。

国内事業は、基本に立ち戻り、強みであるカウンセリングとエステによりお客さまとの関係を深め、盤石な顧客基盤を築いていきます。また、ビューティーディレクターの教育にも注力します。

これまで委託販売、百貨店、海外それぞれの事業別を実施していた教育体制を見直し、人材育成と美容教育を担う横断組織としてPOLA Universityを設立しました。商品力、接客力、エステの連動が生むポーラの価値をお客さまに伝えられるビューティーディレクターの育成とプロ化を進めています。トータルビューティー事業の現場経験が豊富であることが私の強みであり、事業環境が目まぐるしく変化していく中で、現場の情報を吸い上げ、スピード感をもって次の手を打っていきます。

成長著しい海外事業は、引き続き中国を中心としたアジアで出店を加速させます。グローバルなブランドプレゼンスを向上させ、持続的な成長を実現したいと考えています。

2019年12月期の取組み

ポーラでは、さらなるブランド価値の向上、事業基盤の強化を進めるため、エイジングケア・ホワイトニングを中心とした高機能商品の投入、ブランド価値を体現するプロフェッショナル人材の育成強化に取組んでいます。商品面では、5月に市場で約10年ぶりの、医薬部外品承認を得た新規美白有効成分を配合した「ホワイトショット LX」、「ホワイトショット MX」の発売、また7月にパーソナライズドスキンケアシリーズ「アベックス」を刷新しました。「アベックス」は、独自の肌分析技術に基づき、お客さまのお住まいの地域における気象情報を取り入れながら、お客さまの嗜好に対応したテクスチャーの調整を行うことで、862万通りものケアパターンを提案することが可能になりました。

海外では、アジア市場における投資を強化し、トラベルリテールや百貨店、ラグジュアリーモールを中心とした出店拡大により、海外ハイプレステージ市場におけるプレゼンス向上に努めました。海外事業全体で前期比+47%の増収を遂げています。一方で、国内事業においては、中国における新EC法の施行や為替の影響等を受け、美容健康食品を中心としたインバウンド・バイヤー需要の減少により、委託販売チャネルで大きく減収しました。その結果、売上高は前期比9.8%の減収、営業利益は21.6%の大幅減益となりました。

課題認識

- 国内安定成長基盤の再確立
- 中国市場を中心としたグローバルなブランドプレゼンス確立と顧客接点拡大

今後の取組み

国内基盤の強化

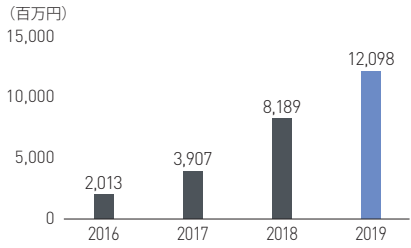
2019年は、インバウンド・バイヤー需要減少の影響を大きく受けましたが、既存顧客のリピート状況が想定を下回ったことや、新商品での新規顧客獲得に苦戦したことなど、総顧客数の減少が本質的な課題です。従来の強みであるオフラインでのカウンセリングやエステによる価値提供にオンラインコミュニケーションを融合し、国内の持続的な成長に向けた事業構造改革に取組みます。

中国を中心とした接点拡充

インバウンド需要を契機としたブランドプレゼンスの拡大により、海外事業は中国を中心としたアジア市場において高い成長率を維持しています。グループ横断でのトラベルリテール強化に加え、中国においては、ポーラ ザ ビューティー型の店舗展開をスタートしました。高い商品力と、対面での丁寧なカウンセリングやコミュニケーションにより、継続率の高いお客さまの獲得を図り、成長ドライバーとして引き続き注力していきます。



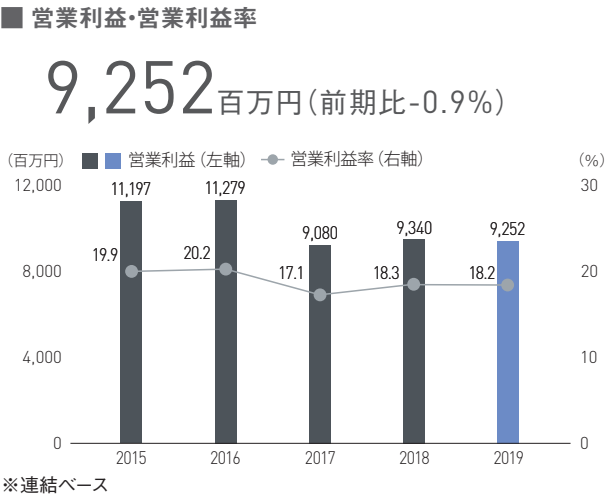
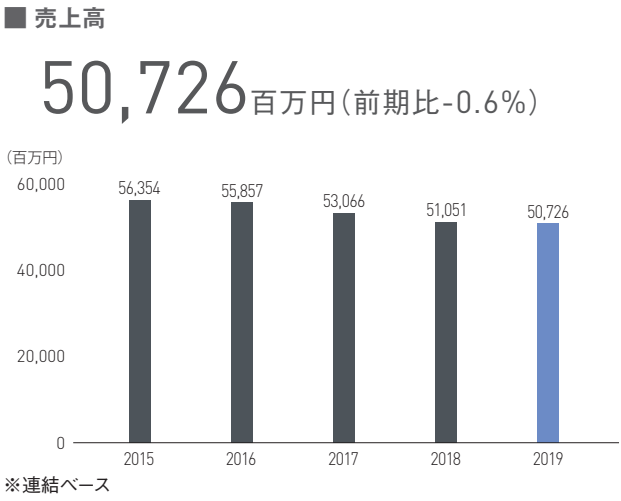
海外売上高



ORBIS

人が本来持つ美しさを引き出す
スキンケアブランド

販売チャネル	通信販売(インターネット、カタログ)、直営店、免税店
展開する国と地域	日本、中国、台湾、シンガポール



社長メッセージ

オルビス株式会社
代表取締役社長
小林 琢磨



オルビスは、事業ドメインを「スキンケアを中心としたビューティブランド」に定め、加齢に抗うのではなく自分らしく年齢を重ねる「スマートエイジング」という思想をブランドコンセプトとしています。シミ・シワなどの改善に向けた「与える」エイジングケアが主流の中、人が本来持つ強さ・美しさを最大限に「引き出す」というエイジングケアアプローチをお客さまに提案してきました。その象徴である「オルビスユー」に加え、2019年1月には「飲むスキンケア」として、日本初発売となる肌への機能が確認された特定保健用食品「ディフェンセラ」を投入し、両商品がオルビスブランドの象徴商品としてブランドを牽引しました。また秋には、美白とシワ改善

の両方にアプローチする「リンクルホワイトエッセンス」を上市し、主要美容雑誌のベストコスメに選出されるなど商品面での成果が現れつつあります。マーケティング面においても、テレビCMやWeb広告、リアルイベントなどを織り交ぜたクロスメディア戦略を強化することにより、オルビスのターゲット層である「ナチュラル派スマートマス層」への認知は着実に向上し、新たな顧客の開拓も進んでいます。

2020年夏には、満を持してコンセプトショップをオープンします。オルビスのブランドコンセプトである「ここちを美しく。」を体験できる場となっていますので、ぜひご期待ください。

2019年12月期の取組み

オルビスは、高収益事業へと再成長を遂げるため、ブランド差別性の創出による存在感の向上に取組んでいます。ブランドメッセージ「ここちを美しく。」の世界観を体現するブランドの象徴商品として、エイジングスキンケアシリーズ「オルビスユー」と「ディフェンセラ」の2つの商品を軸に、ブランドステージを引き上げています。従来品も含めた「オルビスユー」シリーズと「ディフェンセラ」の売上がオルビスブランド全体の30%を占め、顧客単価向上に貢献してい

ます。ライフタイムバリューの高い新規のお客さまの獲得が好調に推移し、スキンケア売上の構成比が高まったこと、またネット通販の構成比上昇により、構造の良化が進んでいます。一方で、「価格訴求」から「価値訴求」へ戦略的に顧客ターゲットの絞り込みに取組んだ結果、既存顧客が減少した影響により、売上高は前期比0.6%の減収、営業利益は長期的な視点でマーケティング投資を実施したことにより0.9%の減益となりました。

課題認識

- ターゲット顧客の継続率向上
- 海外事業拡大(ブランド認知向上)

今後の取組み

ターゲット顧客の継続率向上

新しいオルビスブランドを象徴する商品である「オルビスユー」と「ディフェンセラ」により、新規のお客さま獲得は計画どおり進捗し、顧客単価の向上にも貢献していることから顧客構造は良化してきています。一方で、既存のお客さまとのコミュニケーションが課題となっています。One to Oneコミュニケーションによる既存のお客さまの継続率向上を図り、あわせて新規のお客さまのリピート率を上げていくことで顧客層を強固なものにしていきます。

アジア市場でのブランド認知向上

これまでは自社ECやTmallを軸に海外展開を進めてきましたが、海外事業の成長ドライバーである中国事業の強化にあたり、免税店への出店によりアジア市場全体でのブランド認知向上を図ります。また、化粧品専門店での展開など、お客さまとの接点を増やしていきます。

ブランド発信力の強化

オルビスのアプリ上で手軽に実施できる「ファンデーションカラー診断」や、AI未来シミュレーションといった最新のパーソナライズドサービス、また新たにオープンするコンセプトショップを通じて、オルビスのブランド体験の提供や発信力を強化していきます。



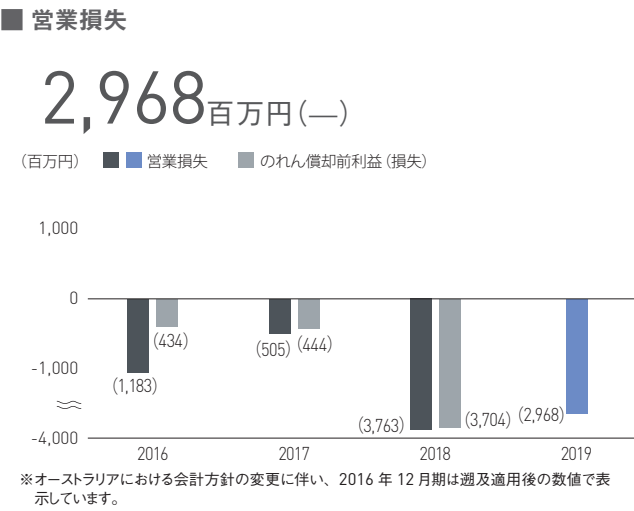
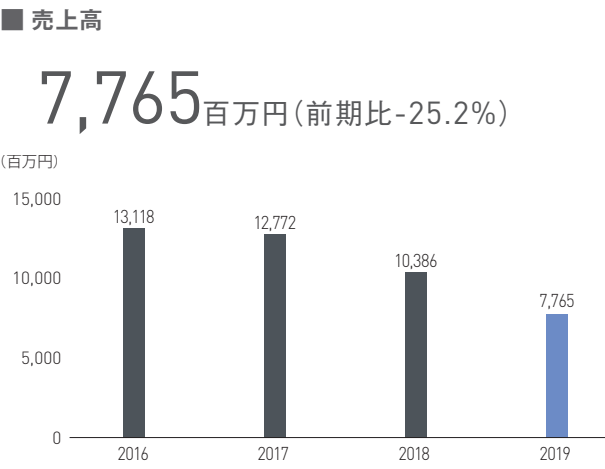
コンセプトショップ(イメージ) (2020年夏オープン予定)

ブランド別成長戦略(海外ブランド)

Jurlique

南オーストラリアの自社農園で栽培した植物成分の力を生かしたナチュラルスキンケアブランド

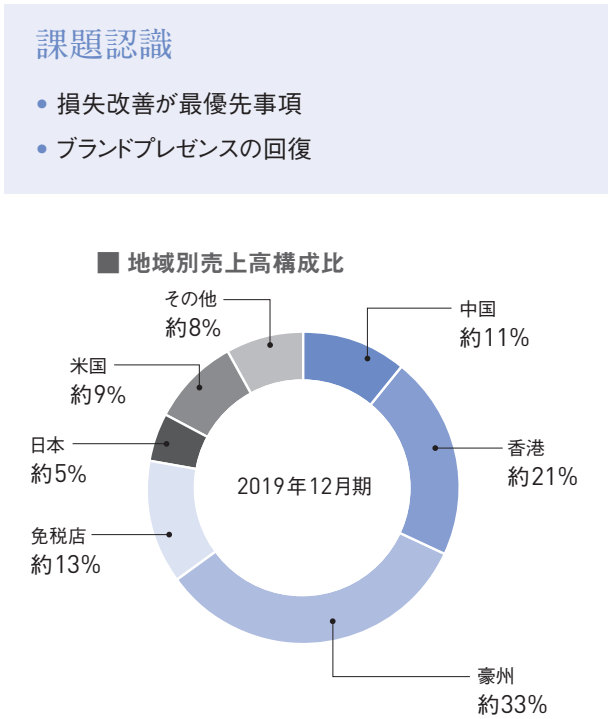
販売チャネル	百貨店、直営店、免税店、ネット通販
展開する国と地域	豪州・中国・香港を中心に15の国と地域で販売



2019年12月期の業績と今後の取組み

Jurliqueは、ブランドプレゼンスの回復と赤字縮小に向けて、固定費の削減を中心としたリストラチャリングおよび中国において不採算店舗の大規模な閉鎖を実施し、事業の選択と集中を進めました。商品面では、自社で独自に開発したバラの成分を配合した新商品シリーズ「ローズ コレクション」を8月に発売し、新規顧客の獲得に貢献しています。固定費の削減は計画どおり進捗していますが、一方で店舗閉鎖に伴う事業規模の縮小により、売上高は前期比25.2%の減収となりました。また営業利益は、本部機能の縮小等によるコスト構造改革や、2018年に計上した一時費用の減少もあり、損失改善となりました。

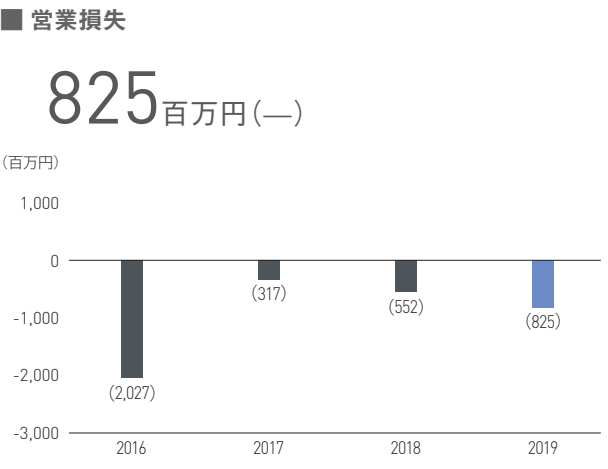
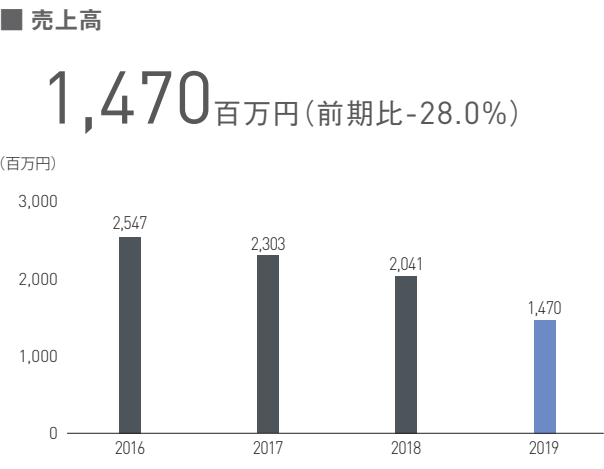
2020年からは、中国のビジネスモデルを代理店から直営モデルに移管します。自社でブランドをマネジメントできる体制を整え、事業の立て直しを図ります。引き続き固定費の削減を進めるとともに、事業収益性の向上に取り組めます。



H2O+

水の力とイノベティブというコンセプトに基づいたスキンケアブランド

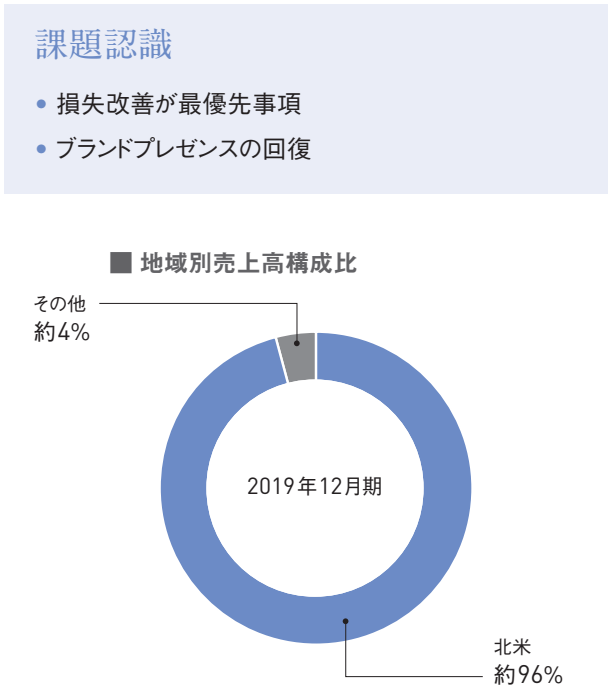
販売チャネル	ネット通販、ホテルアメニティ
展開する国と地域	北米を中心に4の国と地域で販売



2019年12月期の業績と今後の取組み

H2O PLUSは、黒字化に向けてチャネル変革に取り組み、卸チャネルからECチャネルへのシフトを進めています。自社サイトのコンテンツの拡充とユーザビリティの向上を図るとともに、「Japan-designed Clean Skincare」のコンセプトのもと、新商品シリーズを投入しました。しかしながら、一部リテーラーからの撤退やアメニティの出荷減により売上高は前期比28%の減収、営業利益は減益という結果となりました。

2020年は、EC事業に精通したオルビスの人材を投入し、グループをあげてテコ入れを図ります。ブランドサイトのリニューアルやターゲット顧客へのサンプリング施策により、Cleanスキンケアブランドとしてのブランド認知の拡大に取り組めます。



ブランド別成長戦略（育成ブランド）

THREE



植物から抽出した天然成分配合の
スキンケア・メイクアップブランド

販売チャネル	直営店、百貨店、免税店、セミセルフショップ、ネット通販
展開する国と地域	日本、韓国、タイ、台湾、インドネシア、マレーシア、香港、シンガポール、中国

Amplitude



日本発信の高品質
ハイレステージメイクアップブランド

販売チャネル	百貨店、ネット通販
展開する国と地域	日本

ITRIM



こだわりぬいた植物の凝集
プレミアムスキンケアブランド

販売チャネル	百貨店、ネット通販
展開する国と地域	日本

FIVEISM × THREE



業界初のメイク中心
メンズ総合コスメブランド

販売チャネル	直営店、百貨店、ネット通販
展開する国と地域	日本

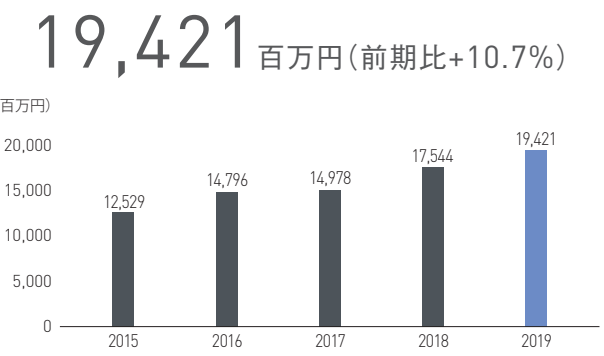
DECENCIA



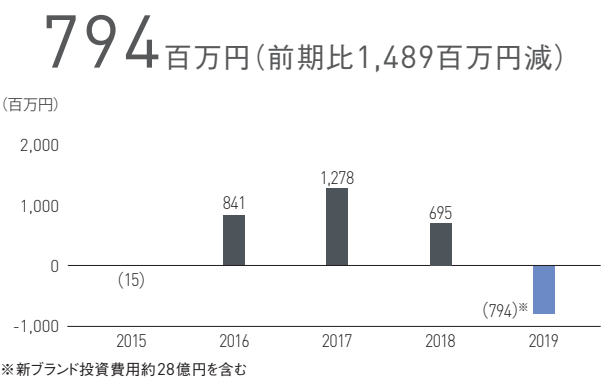
敏感肌・乾燥肌のための
スキンケアブランド

販売チャネル	ネット通販、百貨店
展開する国と地域	日本

売上高



営業損失



2019年12月期の業績

ACRO

ACROは、THREE、Amplitude、ITRIM、FIVEISM × THREEを展開しています。企業理念である「とぎすまされた感性で、『時代的美』をつくる」に則り、新たな市場価値と文化を創造すべく、THREEによるライフスタイル提案と3つの新ブランドの育成に組みました。THREEはスキンケア・ベースメイク・ヘアケアの各カテゴリーにおいて主力商品のリニューアルを実施するとともに、中国のトラベルリテールへの初進出など海外展開を拡大し、海外売上高比率は約28%となりました。3つの新ブランドは、各種美容誌やファッション誌で多くのベストコスメを受賞しています。その結果、ACRO全体の売上高は前期比16.5%の増収となりましたが、一方で、新3ブランドへの先行投資の影響で減益となりました。

今後の取組み

ACRO

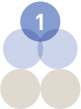
THREEは、ホリスティックビューティーブランドとしての商品力の強化を図るとともに、好調な海外事業において、トラベルリテールや越境ECのさらなる拡大により、グローバルブランドとしてのプレゼンス向上を目指します。また、事業構造改良に向けた原価低減に取り組めます。新3ブランドの優先事項はブランド認知の向上です。評価の高い商品力を生かして新規顧客の獲得に取り組めます。成長投資を継続する一方で、投資効率を改善させ、収益性を向上させていきます。

DECENCIA

DECENCIAは、「敏感肌は、どこまでも美しくなれる。」をコンセプトに、低刺激でありながら敏感肌の方でも使用できるエイジングケアやホワイティングの機能を備えた商品を展開しています。商品面では主力の「アヤナス」シリーズより、敏感肌専用のシワ改善美容液「リンクル O/L コンセントレート」を発売したほか、最高級シリーズである「ディセンシー」のラインナップを拡張しました。9月には国内唯一となる直営店を伊勢丹新宿店に出店しました。店舗を活用したお客さまとの接点の拡大や商品体験などオフラインのプロモーションを強化し、新たな顧客層の開拓に取り組んでいますが、Webを通じた新規顧客の獲得に苦戦したことにより、売上、営業利益ともに前年を下回る結果となりました。

DECENCIA

引き続き、高いライフタイムバリューの見込める継続率の高い新規顧客の獲得に注力します。Webにおいては、広告の投資効率改善と投資領域の見直しを進め、指名買いを生む構造へシフトさせます。また、高い評価をいただいている、独自の肌測定機を用いた丁寧なカウンセリングや商品体験など、直営店を活用したプロモーションを強化するとともに、店舗とWebのシームレスなプロモーション施策の実行や購買体験を実現することで、お客さまとのエンゲージメントを強めていきます。



先端技術・サービスによるQOLの向上



先端技術・サービスで、お客さまの人生を彩る

ポーラ・オルビスグループの研究は、その対象を肌からヒト全体へと拡大し、新技術としていち早くお客さまに届けることで、QOL向上に貢献します。

マテリアリティの実践による企業価値向上

マテリアリティの策定背景

- 当社グループは、女性の二大肌悩みである「シワ・シミ」の領域にリソースを集中し世界にないオリジナル成分や特許、素材を複数保有。肌にとどまらずヒト全体を対象とした研究にも注力。
- ライフスタイルやニーズの違うターゲットのQOL向上に貢献するため、マルチブランドで多様に対応。

グループ成長への貢献

- オリジナル成分や特許、新素材を導入した商品を提供することで新規顧客を獲得。
- 持続的イノベーションで、事業継続性を担保し、安定成長の基盤を構築。

KPI達成に向けてー2019年の活動実績

施策	2019年実績	2019年の取組み
国内外の研究受賞数	2件 (2018年～累計)	【ポーラ化成工業】 - 国内外の学会発表および論文投稿を積極的に推進し、24件学会発表実施 - 日本化粧品技術者会にて「優秀論文賞」受賞 - 材料技術研究協会にて「技術賞」受賞 - 市場で約10年ぶりとなる新規美白有効成分「PCE-DP」の認可を取得
先端肌科学研究員数	61名	【ポーラ化成工業】 肌科学、剖型、データアナリストなどの専門分野の新卒・中途採用を実施
ブランド認知・共感	43件	【オルビス】 「インクルージョンフェス 2019 in 有楽町マルイ」への参加 【DECENCIA】 医師との意見交換を実施し、肌疾患に向き合う医師とのリレーションを確保 【ACRO】 旗艦店にてワークショップやイベントを開催 【ポーラ・オルビスホールディングス】 研究機関:「Multiple Intelligence Reserch Center(MIRC)」主催でグループ・各ブランドが創出すべき「美」の指針を考えるワークショップの実施

TOPICS

膨大な肌のビッグデータが進化させた個肌対応で最新の女性ニーズに対応

1989年に誕生したパーソナライズドスキンケアブランド「アベックス」は、30年にわたり、1,870万件(2020年1月現在)にものぼる日本女性の肌と向き合ってきました。お客さまに分析結果をお渡しするアドバイスシートは、肌の現在だけでなく、未来まで精緻に予測できる、他社にはないサービスとして多くのお客さまに喜ばれてきました。

昨今の女性が化粧品を選択するときの気持ちは「自分に適したケアを知りたい」「成果を出したい」ニーズへと変化しています。そのニーズにお応えするため、当社グループでは、ポーラ化成工業とポーラ共同で、5年にわたる検討の末、2019年7月に新「アベックス」を発売しました。

学術賞として認定された分析法により提供価値を向上

新「アベックス」には新たな研究技術が導入されています。シワやたるみといったエイジングに大きく関連している皮膚内部の状態を計測するには高価な研究用機器が必要であり、販売第一線のショップで計測・分析することは不可能でした。ポーラ化成工業の研究機関「Frontier Reserch Center(FRC)」では、パートナー企業との協業により、AI(人工知能)を活用した肌分析の進化に成功。肌表面の動きを撮影した動画から肌内部の状態を推定する技術を、AIを用いて確立しました。分析結果はタブレット等の端末へ送信されるので即時提供が可能となり、分析から商品お届けまで従来2～3週間かかっていたものを最短4日に短縮できました。過去にも「アベックス」に活用された分析研究は、日本化粧品技術者会にて優秀論文賞を受賞しています。



さらに、テクスチャーをお好みで選んでいただける等「楽しさ」の要素を強化。接客力が重要になるため、ポーラではビューティーディレクター(BD)の教育制度も変革。社内試験でライセンスを取得したBDだけが「アベックス」を取り扱うことにしています。お客さまの初回ご購入時お買い上げ額は、リニューアル前より約2,000円上昇しました。

革新的な「研究技術力」とBDの「人の力」を掛け合わせた他社にはないサービスにより、お客さまがきれいな未来を迎えるためのサポートを行っています。

TOPICS

化粧品の枠を超えた美肌ケアの可能性を発見

FRCは、IFSCC(国際化粧品技術者会連盟)第30回ミュンヘン(ドイツ)大会において、学術論文「美と筋肉ー筋肉に秘められた美肌作用ー」を発表しました。従来シミに関連している要因は紫外線が中心と考えられていました。しかし研究によって、全身の筋肉量が多い人ほどシミが少なく、シワ、毛穴、色ムラ、炎症までもが筋肉と関連してい

る、ということを発見。筋肉が総合的に美肌を作り出している可能性まで示されました。最先端の研究は「運動する」モチベーションにつながり健康増進にも貢献していきます。

今後さらに他の臓器との関連にも広く目を向けることで、化粧品の枠を超えた美肌ケアの可能性が広がりました。

地域の人々の人生に彩りを提供

ポーラ・オルビスグループは、事業を行っている地域への感謝の気持ちを常に持ち、共に発展することを目指しています。

マテリアリティの実践による企業価値向上

マテリアリティの策定背景

- 当社グループは、まだ有職女性が少なかった1937年から女性に就労機会を提供し、地域の女性起業家を育成してきた歴史があります。
- ポーラでは2019年末現在、約4.1万名のビューティディレクター（BD）がカウンセリングを通じお客さまとのコミュニケーションを深め、感受性を刺激するさまざまな体験を提供しています。

グループ成長への貢献

- その土地で生活する女性の目線だからこそ捉えることができる社会課題に寄り添うことは、ポーラ独自の提供価値です。事業の担い手であるランドオーナーが中心となり、地域でのプレゼンスを高める活動を継続して行うことで、地域でのブランド認知度・好意度を高め、将来のお客さまづくりにつなげています。
- 他ブランドでも地域との関係性を構築し存在意義を高めています。

KPI達成に向けてー2019年の活動実績

施策	2019年実績	2019年の取組み
地域起業オーナー数	912名	【ポーラ】 国内：地域に影響を与えられる規模(月商500万円)の組織の育成 中国：ポーラ ザ ビューティー型店舗を瀋陽にオープン
地方自治体(NPO、NGO含む)との協案件数	27件	【ポーラ】 TOPICS - 秋田県との包括連携協定に沿った「美の国あきた」を具現化する新たな取組み、まちかどコミュニティサロン「花々」プロジェクトが始動 - その他の地域でも地方自治体と連携した施策を検討(静岡県富士市、岐阜県多治見市等) 【オルビス】 - プレターゲットへの洗顔リテラシー普及活動(大学生対象) - 東北風土マラソン&フェスティバル支援(協賛・商品体験ブース) - 山梨県「甲州市・オルビスの森」開発(オルビスのブランドコンセプト「ヒーリング・バイ・サイエンス」の体現) 「オルビスくまもと未来基金」3年目(被災地×女性スタートアップ支援) 【ACRO】 - 地産地消の天然原料調達(日本全国) 【ピーオーテクノサービス】 - 事業所のある自治体とともに環境活動(愛知県名古屋市、静岡県袋井市等) - 学校法人へのインターンシップ受け入れ協力(静岡産業大学等)

TOPICS

生活者の視点で地域のリアルな課題と向き合い、地域を元気にするために活躍

ポーラでは、ポーラ ザ ビューティーをはじめとする全国約4,000カ所(2019年末現在)のショップで、BDが店舗運営や販売活動を担っています。2017年に改めてBDの仕事を「女性が自分のありたい姿と生き方を実現できる仕事」と位置づけ、人間力向上を目指した教育プログラムを開始しています。BDの仕事は、お客さまと1対1での関係性を構築していくことからスタート。次に仲間を増やし育成するショップオーナーとして、チームで仕事をするようになります。その後は複数のショップを束ねる組織のリーダーへと成長していきますが、その過程では多くの人と関わりを持ち、社会の中でポーラの価値を高め社



多治見市市民活動報告会で講演する
山下ランドオーナー

会貢献をすることを目指します。年商1億2,000万円を超える組織長であるランドオーナーは日本全国に184名(2019年下期実績で認定)おり、その多くは、自らその地域で生活する女性です。彼女たちは、生活者の視点で商圈を見わたすことで、人口減少などの地域のリアルな課題と向き合い、地域を元気にするために活躍しています。

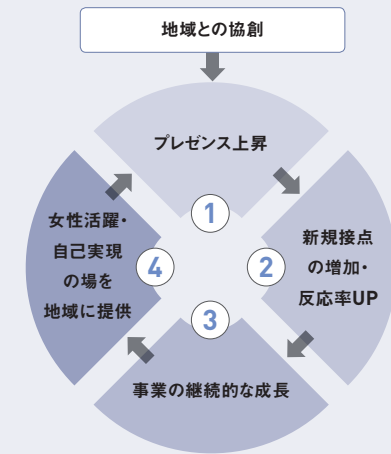
秋田県とポーラは2017年に包括連携協定を締結し、「美の国あきた」の具現化に共に取組んでいます。締結から2年、秋田県におけるポーラの「実好意度」[※]が2017年の22.0から2019年は50.0へと上昇しています。

岐阜県多治見市で活動する山下真美子ランドオーナーは、地域を盛り上げたいという思いを同じくする事業者の方々とともに、地域の女性を対象としたイベント等を実施しています。また、多治見市主催の地域活性活動報告会でのパネラーや、ビジネスプランコンテストの審査員も務めています。山下ランドオーナーの組織は、新しいお客さまが増え2019年下半期の実績はポーラ全国平均と比較して17.8%も成長しています。

地域に寄り添うことで存在感を高めているオーナーを増やすことが、ポーラの持続的成長につながると考えています。

[※]知っている化粧品会社としてポーラを想起した方のうち利用意向をお持ちの方の指標。

■ ポーラが目指す「地域との協創」モデル



VOICE



ポーラ
中京エリア
紗らランドグループ
ランドオーナー

山下 真美子

私が活動している岐阜県多治見市では労働人口の減少が大きな課題となっていました。そこで、多治見市で働く・暮らす魅力を発信していきたいと思い、多治見市の個人事業主をつなぎ新たな取組みを生む、プラットフォームづくりを行っています。具体的には、生活者と個人事業主をつなぐ「体験型マルシェ」や、多治見市で活躍する女性ロールモデルをメイクやファッションで変身させ発信していく「多治美人プロジェクト」などを、地域の仲間と立ち上げています。

多治見市の労働人口減少の背景には、基幹産業であるタイル産業の衰退がありますが、地場のタイル製造企業とも、共に取組みを行っています。例えば、タイルを素材としたアクセサリーを展開している、七瀬社鈴木タイル店さまと「多治美人プロジェクト」をつなぎ、女性ロールモデルにタイルアクセサリーを身に着けていただくことで、タイル企業のPRも同時に行っています。

このような、自分と周囲がwin-winになる活動を続けていくことで、地域の仲間や自治体との「信頼の輪」を広げ、多治見市をさらに魅力あふれる市にする取組みを続けていきます。

文化・芸術を通じて人々に彩りのある人生を提供

内面の美しさの支えとなる文化・芸術を長年にわたり支援しているポーラ・オルビスグループでは、文化・芸術・デザインを事業発展にも重要なものとして位置づけています。

マテリアリティの実践による企業価値向上

マテリアリティの策定背景

- 予測困難の時代において新しいことを生み出すためには、従業員の感受性を活性化させ、課題発見力やコミュニケーション力を強化することが不可欠です。
- 高い感性を持ったアーティストと協働することで、お客さまの感受性を刺激するコンテンツを提供したいと考えています。

グループ成長への貢献

- 時代感のあるクリエイティブワークを発信し、ブランド価値に共感していただくお客さまを増やします。
- アートを活用した研修によって、「個」を生かすことを理解し現状に課題意識を持つ従業員を育成します。

KPI達成に向けてー2019年の活動実績

施策	2019年実績	2019年の取組み
アーティストとの協働件数	9件	【ポーラ】 フラワーアーティスト東信氏×「B.A」ブランド広告 【オルビス】 世界的ダンサー×「Mr.」ブランド動画で男性へ化粧文化を発信 アーティスト監修のコンセプトショップを2020年夏に出店 【ポーラ・オルビスホールディングス】 アートギャラリー運営／化粧に関する意識調査を実施
アートによるワークショップ参加者 ※詳細はP19参照	34名 (2018年～累計) 1,729名 (2018年～累計)	【グループ各社】 グループ横断研修、各社人事研修にて実施 【グループ各社】 新入社員研修等にて実施 【ビーオーリアルエステート】 - 賃貸マンション入居者向け芸術・アート系ワークショップ実施 - 一般の方向けに青山スタジオにて文化芸術を軸としたワークショップを実施

TOPICS

ブランド進化を体感するコンセプトショップ　オルビス×Takram×工藤桃子氏

オルビスは2020年夏にコンセプトショップを東京・表参道にオープンします。(ショップイメージ写真:P35参照)

コンセプトショップの設計にあたってコアの思想と体験価値をTakramと構築し、建築家・MMA Inc.の工藤桃子氏と

もに設計。オルビスというブランド“進化”を第一線で活躍するクリエイターとともに表現し、事業ドメインから、ブランドコンセプト、クリエイティブ、体験まで、どの接点でもオルビスの思想を伝えていきます。

TOPICS

あらゆる方々に彩りのある人生を提供

ポーラ ミュージアム アネックスは、ポーラコレクションから現代アートまで多彩な企画を入場無料で展開し、展覧会を通じて当社グループの企業価値を国内外のステークホルダーに発信しています。2019年10-11月に開催したポーラ美術館収蔵のマルク・シャガール展では、1.5万名を超えるお客さまが来場。96%と大変高い満足度を獲得しました。通常の一般向けのイベントに加え、赤ちゃんや認知症のある方を含めた高齢



「マルク・シャガール ― 夢を綴る」

者を対象としたイベントも開催し、普段美術館に足を運べない方たちにも芸術に触れていただくことで彩りのあるひとときを提供しました。

化粧に対する意識調査を実施し事業貢献



研究知見をもとにした講演

ポーラ文化研究所では、現代の化粧やライフスタイルに関して調査研究を実施し、グループ企業の創造的活動に生かしています。また、研究知見をもとにした社外向け講演などを実施することで、当社グループが長年「美」を探究していることを印象づけました。2018年11月にオープンしたデータベースは、希少性のある資産を広く公開する姿勢が評価され「デジタルアーカイブ産業賞」の貢献賞を受賞。持っている知見、資料、収集物はグループ内で活用するだけでなく社会に公開しており、化粧文化全体の発展に貢献します。

文化・芸術支援活動

「本当の美しさは、心の豊かさを伴ってこそ実現する」という考えから、文化・芸術を支援しています。

ポーラ伝統文化振興財団への支援

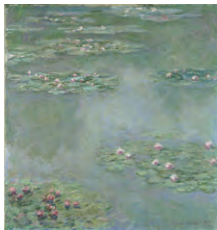
設立40年を迎えた公益財団法人ポーラ伝統文化振興財団は、日本の伝統工芸技術、伝統芸能、民俗芸能などの無形の伝統文化の保存・伝承・振興を行っています。年々海外からの注目も高まる中、フランスでの普及活動を開催しました。日本の伝統文化や美意識、精神性について知識を深めることができたと好評を博しています。



フランスで行ったシンポジウム

ポーラ美術振興財団への支援

公益財団法人ポーラ美術振興財団が運営するポーラ美術館は、2019年は主に2つの企画展を開催しました。夏から冬にかけては「シンコペーションー世紀の巨匠たちと現代アート」展を開催。これはポーラ美術館のコレクションと現代アーティストとのコラボレーションによるもので、2002年の開館以来初の試みでした。メディアでも多数取り上げられ、SNSによる拡散も活発で、ポーラ美術館の発信力を格段に伸長することができました。



ポーラ美術館コレクションと現代アートのコラボレーション
左:クロード・モネ《睡蓮》1907年ポーラ美術館蔵
右:セレスト・ブルシエム・ジュノ《クリナメンv.7》2019年
©Céleste Boursier-Mougenot Photo: Keizo Kioku

グループの多彩なブランドをリードする人材づくり

ポーラ・オルビスグループでは、異なるコンセプト、販売チャネル、訴求性等を持つ9つのブランドを展開しています。今後も環境変化とともに展開する事業・ブランドはより多様化していくことが見込まれる中、将来を洞察し多彩なブランドの成長を牽引できる人材がグループの成長には不可欠です。個性豊かなリーダー人材の創出へ向け、さまざまな取組みを進めています。

マテリアリティの実践による企業価値向上

マテリアリティの策定背景

- 現状の従業員の要員構成より、中長期的にはグループの経営を担う人材が不足するリスク認識。
- お客さまも従業員も女性が多い当社グループでは、女性の従業員が感性を最大限に生かし活躍できるような環境を整えキャリアアップできることが重要。

グループ成長への貢献

- オープンマインドで社会と関わることで現状に課題意識を持ち変革していける人材を一人でも多く育成することが持続的発展につながります。

KPI達成に向けてー2019年の活動実績

今後のグループの成長を担う多様な中核人材づくりを目指し、継続的な人材開発プログラムの展開とともに、2019年には新たな施策にも取り組んでいます。

施策	2019年実績	2019年の取組み
経営人材候補者の充足率	45.5%	次世代リーダー育成プログラムの継続展開 人材開発委員会の実施
女性管理職比率	45.5%	女性特有疾患に対応する体制・教育の強化

TOPICS

経営人材候補者の選定・個別育成計画を進める人材開発委員会を新たに始動

グループ全体で経営人材候補者づくりを効果的に進めていく仕組みとして、2019年より「人材開発委員会」を立ち上げ、ポーラ・オルビスホールディングスがリーダーシップをとってグループ横断的な候補者選定と育成に責任を持つように改善しました。委員会は、ポーラ・オルビスホールディングスの取締役、グループ各社の人事担当役員が参画。グループ内の重要なキーポジションに対し、ポジションごとの候補者をグループ全

体の中堅から管理職層より選定。個々の育成計画の策定・実行・モニタリングを行う仕組みです。人材開発委員会は毎年継続的に実施し、経営環境に応じた計画的な候補者づくりを進めることで、グループの将来を担う人材を充実させていくことを狙いとしています。

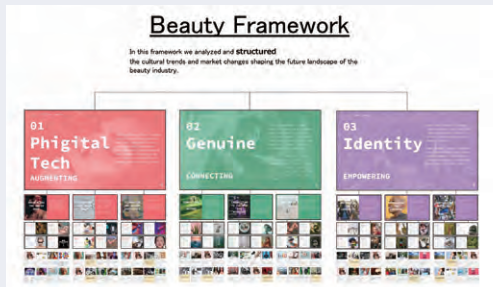
また、指名諮問委員会によるサクセッションプランの策定をスタートさせました。

TOPICS

社外交流を通じた人材の活性化

ポーラ・オルビスホールディングスは、デンマークのBespoke社とともに「美の未来を考えるグループ横断ワークショップ」を2019年に2回実施し2日間のプログラムにグループ従業員33名が参加しました。初日は、世界中のさまざまな美の兆候を集め体系的に整理した「POLA ORBIS BEAUTY FRAMEWORK」がシェアされ、これらの兆候やその兆候がグループにとってどんな意味があるかを考え、2日目はグループワーク等で未来を創造する手法を学びます。はじめは「想像できる範囲、できそうなことしか描けない」と未来を創造する難しさに直面していた受講者にも、だんだんと「これからでも自分の未来に変化を起こせる」「違う視点を持っている人が集まるからこそいろいろな未来を創造できる」という気づきが生まれました。Bespoke社との共同作業は、新たな視点や発想を深く探求するなど、参加者のポテンシャルを引き上げることにつながっています。

ポーラでは、一般社団法人Cancer Xが主催した2019年2月3日開催の「Cancer X Summit 2019」において、ポーラが取組んでいる「がん治療と仕事の両立支援」についてポーラ取締役高谷が登壇発表。がんについて行政・医療関係・企業・罹患者など各分野で尽力・課題意識を持つ約600名の参加者とともに、「がん×社会」「がん×情報」「がん×仕事」「がん×若者」「がん×暮らし」をテーマに、課題を共有し、その解決のために議論・交流しました。このイベントは多数のメディアに取り上げられ、社会との関わりの中で、自社だけではできない影響力を発揮することができました。



POLA ORBIS BEAUTY FRAMEWORK

TOPICS

女性が輝ける環境づくりを目指して

2017年にポーラ・オルビスグループ健康経営宣言を策定。従業員の心身の健康を経営の重要課題と位置づけ、従業員とその家族の健康づくりに取組んでいます。産業医・保健師・看護師・産業保健メンタルヘルスコーディネーター等充実した産業保健体制で、グループ全社で健康診断の情報を集約・一元管理し、健診後の対応（保健指導面談・ハイリスク者管理）など予防医療の強化を進め支援しています。また、従業員自身の健康の保持推進・予防・改善の意識向上につなげるため、健康管理支援ポータルサイト「PepUp」の導入や、健康イベントを多数開催しました。

グループ従業員の約7割が女性であることから、女性特有の健康問題に幅広く対応するため2018年に婦人科医師を拡充、2019年からは地方や店舗のスタッフ等へも対応するため、婦人科医によるメール相談体制も整えました。また、女性特有の悩みに関する健康セミナーを、女性向け・男性向けにそ

れぞれ実施し、女性のみならず、男性の女性の健康に対する理解についても推進しています。

子育てをする従業員がフレキシブルな働き方を選択しキャリアの停滞を最小限に抑えることができるように時短勤務やリモートワーク制度を導入。性別に関係なく、成長できる機会を提供しており、女性管理職比率は45.5%。2017年より「MSCI日本株女性活躍指数」に選定されています。



健康セミナー

ポーラ・オルビスグループ人材開発体系

グループ全体を大局的視点で捉えられる人材をつくるために、組織の壁を越えて個人の意志で挑戦できる実践、経験機会の提供を目指しています。次世代リーダー育成プログラムのほかに、一定条件を充たした人材がグループ内の希望会社・部署への異動にチャレンジできるFA制度や新規事業を従業員から公募するベンチャー制度等も展開。個々の意志や意欲に応える場づくりに取り組んでいます。

	若手層	中堅層	管理職層	役員層			
	幅広い業務・組織環境での経験機会		個々人のキャリアプラン、意欲に基づくグループ横断での活躍機会		グループ全体からの役員候補者、重要ポジション候補者の特定と育成のための配置・登用		
キャリア形成機会	ローテーション 「異職務」「異組織・事業」経験を30歳迄に最低2つ以上を目安に各社にて異動実行		人材開発委員会Ⅰ グループ横断での異動による幅広い職務経験、専門性深化。早期リーダー経験や個別の職務経験機会を提供		人材開発委員会Ⅱ グループ内役員キーポジションに対する登用候補者選定。候補者に対する個別育成の実行と評価を実施		役員対象アセスメント 役員登用者に対するコンピテンシーおよびリーダーシップアセスメントの実施
	グループFA制度・公募制度・ベンチャー制度						
	【FA制度】一定条件（評価等）を充たした人材がグループ内の希望会社・部署への異動にチャレンジできる制度 【公募】グループ内の部署・プロジェクト・タスクフォースにて人材を募集。要件・選考をクリアした人材は会社を超えて参画・異動 【社内ベンチャー制度】グループ全従業員（個人・チームどちらも可）から新規事業を公募する制度						
能力開発	未来研究会 内容：実在するグループ内の課題を発見し、解決提案についてチームで取組むアクションラーニング 期間：9カ月 アウトプット：チームによる経営陣への変革提案 人数：12名程度/年		社外交流・派遣 内容：未来研究会での学びを実践する多彩な機会の提供 例）グロービス通学、社会課題解決プロジェクト参加、他社交流研修等 対象：未来研究会修了生		ビジネス変革塾 内容：リーダーとしての課題発見力と変革実行力の強化、および自己研鑽による人間的成長促進 期間：9カ月 アウトプット：個人による経営陣への変革提案と実行 人数：5名程度/年		組織変革コーチング 内容：役員を対象に対人影響力向上と風土改革を目的とした行動観察コーチング 期間：7カ月 人数：3名程度/年
	グループ共通コンピテンシー評価						
共通基盤	グループタレントマネジメントシステム （個々人の能力・意欲・キャリアプラン情報のグループ全体での収集と活用）						

グループで継続的に実施する次世代リーダー育成プログラム

次世代リーダー育成プログラムは、1.未来研究会（若手層対象） 2.ビジネス変革塾（ミドル層対象） 3.組織変革コーチング（新任執行役員層対象）の大きく3つで構成されています。2005年に未来研究会を立ち上げたのを皮切りに、約15年継続させ現在の3つのプログラム構成を構築し現在に至るまでカリキュラムを常に進化させながら継続して実施。これらプログラムの修了者は、全体で延べ300名以上におよび、ここから役員登用者も多く輩出しています。

1.未来研究会

20～30代の若手層を対象とし、毎年12名程度が参加する9カ月のプログラム。参加は原則、立候補による希望制をとっています。意欲ある若手人材が、グループの未来の姿を描き、解決すべき課題発見と経営陣への解決策提案にチーム単位で取組む内容です。

研修では、他企業の若手層との他流試合、美術館でのアート・ワークショップなどさまざまなカリキュラムの体験を通じ未来を洞察する力、課題に気づく力を養います。2005年より開始し15期生までが修了。卒業生が立案した提案が、男性用化粧品ブランドの展開や人材起点での異動を実現するFA制度・公募制度といった人事施策のきっかけになるなど、グループの成長へ向けた活動に結びついています。

2.ビジネス変革塾

30～40代のミドル層を対象とし、毎年5名程度が参加する少数精鋭のプログラムです。毎年、グループに対し問題意識を持つ人材を自薦・他薦で広く募り、個人の力で自社を変革へ導くリーダー創出を目的としたカリキュラムです。組織内で長らく未着手になっている問題、環境変化により抜本的解決が求められる問題を一人ひとりがあぶりだし、9カ月をかけて経営陣へ問題提起と解決へ向けた具体的計画を提言していきます。2007年より開始した本プログラムは、13期生まで78名が修了。このうち19名がグループ内の役員ポジションに登用されています。

3.組織変革コーチング

2013年より開始した役員登用者に対し行うコーチングです。役員として多くの人と組織を率い、変化に立ち向かう組織風土を醸成していくために、役員として重要なコンピテンシーの一つである「対人影響力」や「風土改革力」を高めることを狙いとして、毎年3名程度に対し実施しています。特徴は、コーチが定期的に会議や職場など対象者がリーダーシップを発揮する実際の場面へ帯同し行動観察を行うプロセスを組み込んでいる点です。周囲に対する発言、振る舞いなどを客観視して本人が目指すべきリーダー像とのギャップを明らかにしていく機会をつくり、自己認識を深めるプログラムとしています。これにより、経営幹部としてよりよい経営判断を下し、組織へポジティブな変化を起こすための行動開発機会としています。

VOICE

言語や思考も異なる多様なメンバーと経営課題を議論するグループ横断研修は同時に他者との差異を知り自分が何者なのかについて深く考える貴重な機会でした。また人と人との違いこそが、その間に新たな発想を生む源泉であることも体感し、それからの自身のリーダーシップに大きく影響した研修でした。価値観や生き方がますます多様化するこの先にもポーラが驚きや感動のある新たな価値をお客さまに届けるためには、この自分を知り他者を知ること、感受性のスイッチを全開にして人を理解する想像力や共感性が不可欠です。グループ横断研修は私にとって、まさに、こうした気づきに至る大きな分岐点でした。そして、人とは何かを知るためにはこれまでの研修でありがちなビジネス領域にとどまる知識やスキルだけでは叶えることができません。歴史や哲学、宗教、心理学など幅広い知見と、また文化や芸術を楽しめる感性や心の豊かさが求められます。人材育成は実践力はもちろん、これらの養成も視野に入れた変革が必要です。多彩で豊かな人づくりへ、人事担当としてこれまでのやり方にとらわれず、挑んでいきたいと思います。



株式会社ポーラ
執行役員
人事担当 人事戦略部長
莊司 祐子



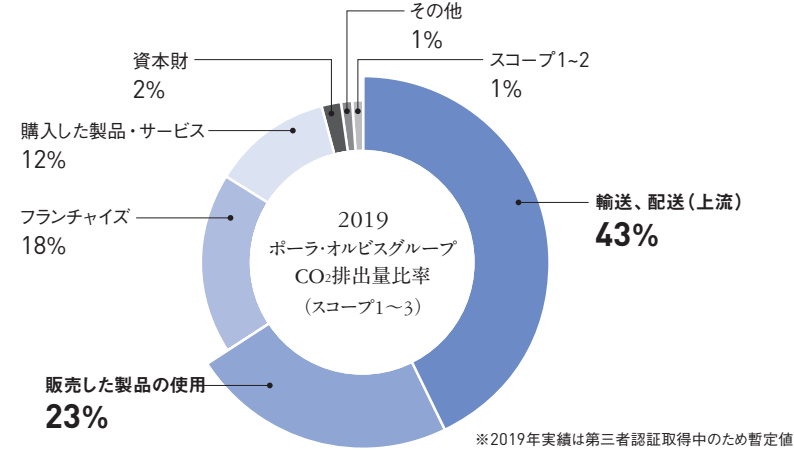
環境・人権



ポーラ・オルビスグループは、**2029年**に向け**CO₂排出量**、水使用量、廃棄物の削減目標を立て取り組んでいます。中でも**CO₂排出量**については**2019年**に**スコープ3**まで**CO₂排出量**を把握（第三者認証取得）し、**2021年**に発表する新長期計画では**-1.5℃シナリオ**に沿った目標の改定を予定しています。また、プラスチックによる海洋汚染は、重要な課題であると認識し対応を進めています。

気候変動・CO₂排出量

2019年は、2018年実績をスコープ3まで含む集計において第三者認証を完了。取締役が委員長を務めるCSR委員会を通じて、取締役会に報告されています。



この集計結果をもとに報告した2019年度CDPではA-クラスに認定されました。2020年からは環境の目標達成度を役員報酬と連動しました。

当社グループのCO₂排出量についての説明

「販売した製品使用」時、および「輸送、配送」のCO₂排出割合が大きいことがわかりました。製品使用時の洗顔や洗髪時のすすぎなどでぬるま湯を使うことがその原因です。洗髪時はドライヤー使用によるCO₂排出も大きな要因です。すすぎの回数やドライヤーの時間を短縮することは、お客さまの利便性にもつながるので、グループ全体として商品企画の段階からCO₂削減を視野に入れた開発を準備中です。現状は、商品のリフィル化、軽量化の企画を実施しています。今後は直接排出であるスコープ1、2に加え、この2つのカテゴリーでCO₂削減に注力していきます。

TOPICS

オルビス「宅配ボックス」モニター配布

人手不足が社会問題となっている宅配業界の課題である再配達。再配達の抑制は、業務効率化だけでなく、CO₂排出量の削減につながります。お客さまにとっても、荷物を受け取るために自宅で待機する必要がなくなり利便性も向上。オルビスでは、オルビス以外の荷物も受け取れるオリジナル宅配ボックスを製作、顧客5,000名を対象にモニター配布を実施しました。

モニター後のアンケートでは、6割以上が「再配達が減った」と回答。実用化すれば2.4t/年のCO₂排出が削減できる計算となります。今後は、顧客継続率との相関なども確認する予定です。



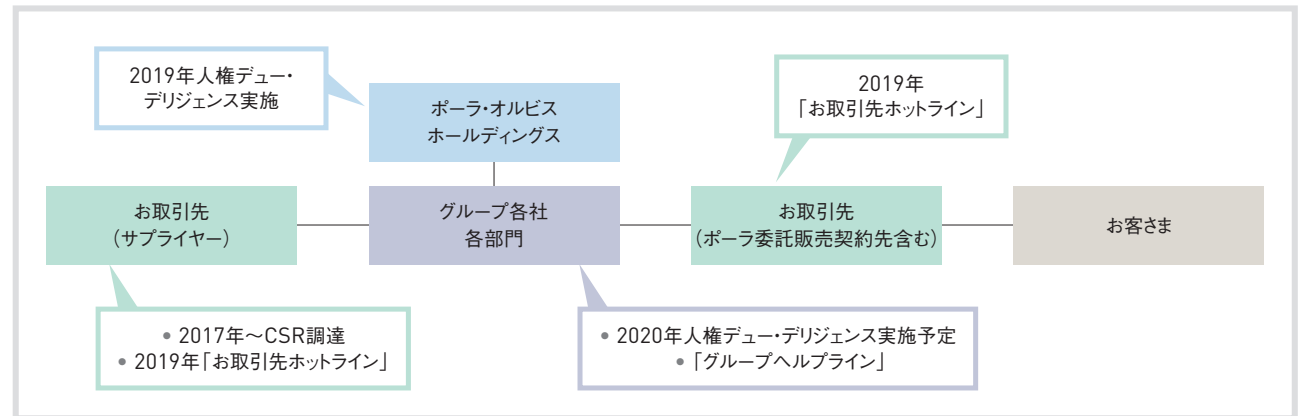
プラスチックの使用について

1929年に創業したポーラは量り売りからスタートし、1985年には、ハイプレステージブランド「B.A クリーム」で、アルミ素材のリフィルを導入しました。現在も主カススキンケアではリフィルを採用し、本体容器に使われるプラスチックの低減に努めています。昨今急速に関心の高まったプラスチックによる海洋汚染は、企業として対応すべき重要な課題であると認識しています。まずはプラスチック使用量の削減、再生プラスチックの検討からスタートし、2019年は容器

以外のプラスチック使用量の削減に着手しました。ポーラのパーソナライズドスキンケアブランド「アベックス」のリニューアルでは、肌分析のデジタル化により、これまで用いていたプラスチック製の「肌チェッカー」がなくなり、プラスチック使用量を削減。また、分析センターへの郵送がなくなったことで、CO₂排出量削減も実現しました。洗顔料などに使用するマイクロプラスチックビーズについては、2018年にすべて代替素材に切り替えています。

ポーラ・オルビスグループは、**2017年**に国連グローバル・コンパクトへ加盟、**2018年**にはグループ人権方針を策定しました。人権を尊重することが、個人の権利を守るだけでなく、一人ひとりの感受性を生かすことだと考えており、サプライチェーン上に人権侵害がないかを確認することになっています。

■ サプライチェーン人権リスク対応の範囲



人権デュー・デリジェンス

当社グループは1年に1度従業員意識調査を行い、差別やハラスメントなど職場における人権リスクを調査しています。2019年は、ポーラ・オルビスホールディングスの全部門にヒアリングを行い、人権を守るための仕組みやルールが不足なく整備され、従業員へ十分啓蒙できているかについて確認しました。2020年は、グループ各社でも人権リスク調査を行い、優先順位の高いものから対応していきます。

グループ従業員を対象とした内部通報制度「グループヘルプライン」には、2019年は13件の通報がありました。調査の結果、ハラスメントと認定された案件については、賞罰委員会に諮り対応を決定。対応を社内イントラネットで開示し、また、「パワハラを予防するマネジメント」について研修を実施するなど改善・再発防止策を実行しています。

「お取引先ホットライン」を整備

2019年は、グループ会社の従業員による人権侵害またはコンプライアンス違反が疑われる場合にお取引先から通報いただけるよう、お取引先向けのホットラインを開設。通報は0件でしたが、問題を把握し是正する体制は重要と考えています。

責任ある調達（CSR調達）

当社グループでは、お取引先とより良い関係性を築き、ともに社会的責任を果たしていくために、2017年4月策定のCSR調達ガイドラインに基づき、独自のCSR調達アンケートおよび、実地監査を行っています。お取引先（サプライヤー）にアンケートを依頼し、2年間で251工場から回答をいただきました。2019年までで累計6カ所のサプライヤー（工場）において実地監査を実施しました。

パーム油の取組み

化粧品材料として使用しているパーム油およびパーム核油は、森林破壊やプランテーションでの労働実態が社会問題になっています。当社グループは、2019年10月にRSPO（持続可能なパーム油のための円卓会議）に加盟。今後、サステナブルなパーム油への切り替えを進めていきます。同年12月にはブック・アンド・クレーム（Book&Claim、B&C）で認証オイルのクレジットを1,100t購入しました。これは、当社グループで扱っているパーム核油の年間調達総量相当（2017年）となっています。

当社グループは2029年に向けて、100%認証切り替えを続けていくことはもちろん、B&Cのクレジットの購入から認証パーム油の購買に順次切り替え、認証パーム油の比率を高めていきます。

ステークホルダーとの対話

ポーラ・オルビスホールディングスでは、ステークホルダーの皆さまと積極的に対話を行い、そこで得たご意見をグループ内部で検討し、企業経営に反映させています。

ステークホルダー	主な対話の場	具体的アクション
お客さま	●電話やWebでのお客さまからの声 ●顧客満足度調査 ●販売データの分析	使っていただくことでお客さまの生き方まで美しくしてさしあげるような商品・サービスを提供します。 お客さまの声を速やかに経営まで共有する仕組みを整え、改善に生かします。
お取引先 (サプライヤー)	●購買方針説明会 ●品質監査 ●CSR調達アンケート/監査	お取引先と共に発展し強いサプライチェーンをつくっていきます。 主要なサプライヤーとは直接お会いし、安定的な調達を目指し良好な関係性を構築します。
お取引先 (ポーラビューティーディレクター (BD))	●階層別教育 (理念、商品、技術) ●幹部営業会議 ●グランドオーナーヒアリング	ポーラの仕事をすることで輝く生き方を提供したいと考えます。そのためBDとは積極的に意見交換を行っています。 また商品・技術のほかに理念教育にも力を入れています。
従業員	●従業員意識調査 ●グループ横断研修 ●会社単位の従業員フォーラム、研修 ●社内イントラネット	一人ひとりの個性を発揮し活躍することが企業の持続的成長の土台であると考えています。そのための環境づくりや制度の充実を図ります。
株主・投資家	●株主総会 ●決算説明会 ●機関投資家面談 ●個人投資家向け説明会	経営者自ら積極的に国内外投資家とコミュニケーションをとり要望を経営に生かします。個人投資家向けには女性を対象としたIRセミナーを開催しています。
地域社会・NGO	●自治体との協業・協力 ●NGO・NPOとの対話 ●文化芸術活動	社会・NGO・NPOからの要請へは事業影響度で優先度の高いものから、真摯に対応します。

TOPICS

ステークホルダー・ダイアログ

ポーラ・オルビスグループでは、私たちの企業活動が社会の期待や要請と一致しているかを検証するため、経営層によるステークホルダーの皆さまとの対話を2011年から毎年実施しています。

2019年8月21日(水)、「環境」をテーマに、企業として取組むべき環境問題について対話を行いました。



有識者より

- ポーラ・オルビスグループは、ただお金を出すという社会貢献ではなく、地域社会やNGOと共に価値を作ることを目指し、地道な活動を長年続けてこられた企業だとみています。
- バランスシートに載っていない要素が実は企業の価値を生んでいるということがESG投資の本質です。環境を例にとると自然からいろいろなものを調達している一方、調達している自然がどれだけ減っているか見える化し、将来にあらかじめ対応できている企業が高く評価されています。
- 環境の三大テーマは①気候変動②廃プラスチック③水資源であり、「総量」、「中長期」、「バリューチェーン」という観点が組み入れられるようになっています。御社でバリューチェーン全体の視点で重要性が高いテーマは、「製品の使用」段階、「輸送、配送」段階となります。気候変動においてスコープ3までのデータを出されたからこそやるべきことが明確です。

(株) ポーラ・オルビスホールディングスより

- ESGについても、当社グループの強みを生かし他社がやっていないことをやりたいと思います。小さく始めて成功モデルをスピーディーにつくっていくことが大事です。
- 今までやってきたビジネスモデルに固執せず考えることが必要で、そのためにはベンチャーのアイデアを採用したり、IoTを導入したりすることで新たなビジネスを作っていける可能性があると思っています。開かれた組織・開かれた視野を目指しています。
- ポーラ・オルビスグループには多様なブランドがあり、そのブランドごとに個性を生かしたESG活動やCSR活動に取組むことを考えているのですが、まずはグループとしての思想や方針をグループ全体に浸透させることに注力します。2020年は、環境のグループ目標を役員報酬と連動させます。また、長期事業計画の策定をする年ですので、その中に織り込みます。

出席者

田中美津江氏
公益財団法人オイスカ
啓発普及部国内環境事業統括

荻巢和紀氏
株式会社ブライトイノベーション
取締役 博士(地球環境学)

ポーラ・オルビスホールディングス 出席者

鈴木郷史
代表取締役社長

久米直喜
常務取締役

藤井彰
取締役

ファシリテーター

小澤ひろこ氏
日本シェアホルダーサービス株式会社

※肩書きは実施時点のもの

コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方

2019年開催実績
取締役会 20回

グループの中長期戦略策定やリスクの検討、資源の最適配分等、経営に関する重要事項について審議し、意思決定を行います。取締役8名で構成(うち独立社外取締役3名)し、毎月1回以上開催しています。2019年は20回開催し、取締役の平均出席率は99.2%でした。

取締役会は、多面的な視点・豊富な経験・専門性を持ち、それらを柔軟な思考により当社の経営に反映することができる素養・教養のある取締役で構成し、加えて「役員コンピテンシー」(P62参照)評価に基づき、取締役会全体として知識、経験、能力等のバランスが適切に保たれることが重要と考えています。社外取締役については、独立性を有し、取締役会に対する適切な関与・助言を行うことはもちろん、当社と異なるフィールドでの企業経営経験を有し、高度な専門性や知見を当社の経営に反映できる人材を選任しています。

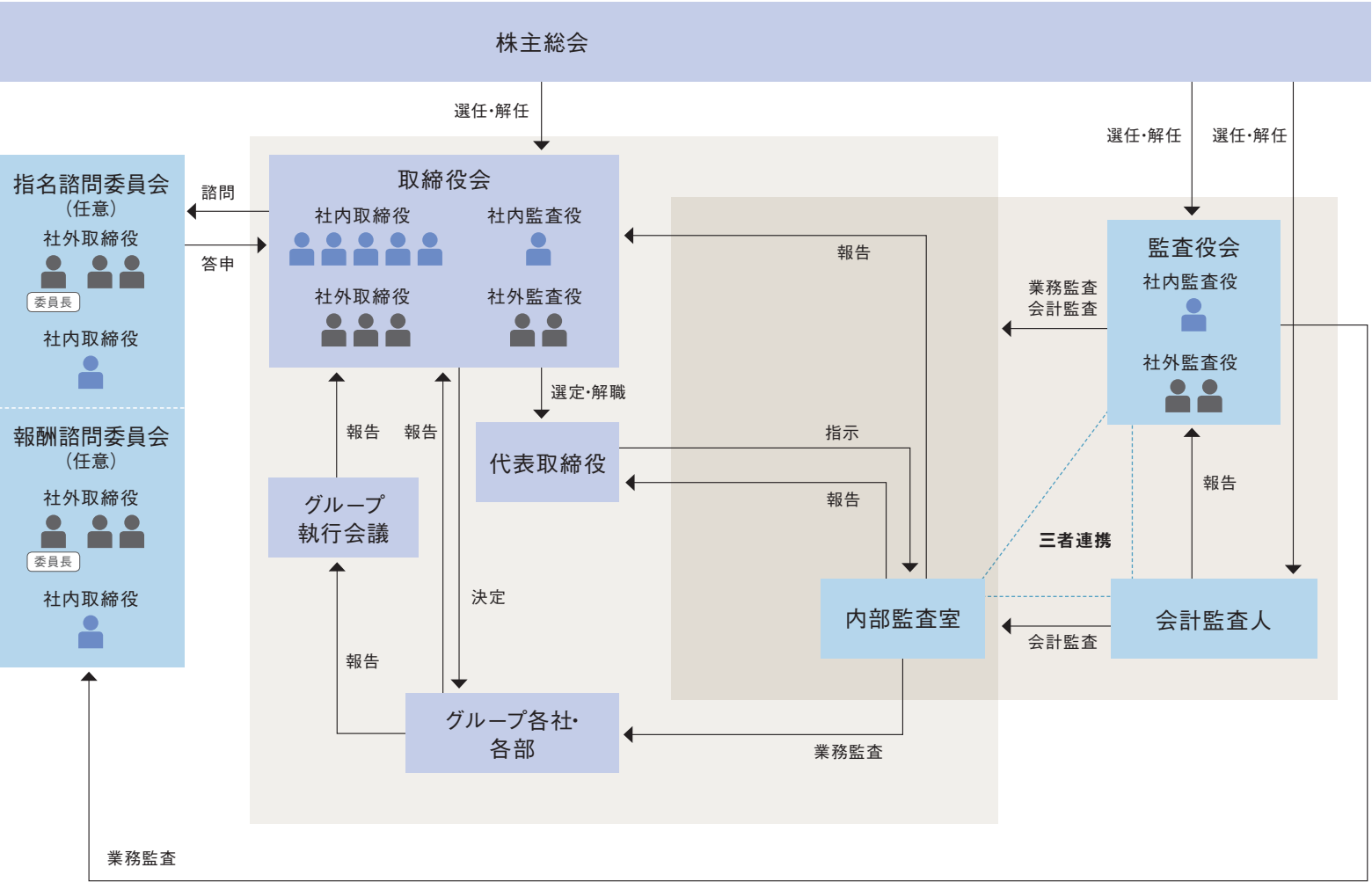
指名諮問委員会(任意)

当社取締役の指名、執行役員の任用および子会社の取締役の指名等、経営上重要な人事に関して取締役会から諮問を受け、審議し答申を行うことで、決定プロセスの客観性・透明性および実効性を確保する役割を担っています。委員の過半数を社外取締役で構成し、委員長は、取締役会から指名を受けた社外取締役が務めています。

報酬諮問委員会(任意)

当社の役員報酬の制度設計、当社取締役の報酬および当社の子会社の取締役、執行役員の報酬等について、取締役会から諮問を受け、審議し答申を行うことで、決定プロセスの客観性・透明性および実効性を確保する役割を担っています。委員の過半数を社外取締役で構成し、委員長は、取締役会から指名を受けた社外取締役が務めています。

■ 当社のコーポレート・ガバナンス体制(2020年3月24日現在)



2019年開催実績
監査役会 16回

当社は監査役会設置会社であり、監査役は株主総会や取締役会、グループ執行会議など重要な会議への出席や、取締役・従業員・会計監査人からの報告収受などを行い、取締役の職務執行を監督しています。常勤監査役1名と社外監査役2名で構成し、毎月1回以上開催しています。社外監査役は、財務、会計、法曹、内部統制等の分野で、高度な知見を有する専門家を選任しています。

2019年実績
内部監査室 11件

内部監査室は、独立かつ客観的な立場から、当社およびグループ各社のガバナンス体制の強化に資するべく、実効性の高い内部監査の実施に努めています。

具体的には、各社・各部門への実地監査を通じて、手続き上の不備指摘に留まらず、業務上発生する可能性のある事柄(リスク)に対する備えが十分にできているかについて評価し、業務プロセスに内在する構造的な課題の抽出、根本原因に根差した改善提案に注力しています。それらの内部統制上の課題抽出を通じて、子会社ガバナンス体制・不正防止等、重要な経営課題についても、経営への情報提供を目指しています。また、監査役および会計監査人による監査と連携を図り、監査の効率的な実施に努めています。

2019年開催実績
グループ執行会議 19回

当社の社内取締役、常勤監査役に加え、当社取締役会の決議によって構成員として選任された当社の上席執行役員および執行役員のほか、子会社の社長および取締役、監査役等により構成され、当社および子会社の重要事項について各社より報告を受け、その内容について審議を行っています。

■ 体制の概要(2020年3月24日現在)

組織形態	監査役会設置会社
取締役の人数／任期	8名／2年
社外取締役の人数	3名
監査役の人数／任期	3名／4年
社外監査役の人数	2名
独立役員に指定されている社外取締役・社外監査役の人数	5名

■ ガバナンスの歩み

2006	ホールディングス体制へ移行
2008	社外監査役導入
2010	東京証券取引所 市場第一部上場
2013	執行役員制度導入
2015	社外取締役導入
2016	「コーポレートガバナンスに関する基本方針」を制定 取締役会の実効性評価を開始
2017	新グループ理念(Mission・Vision・Way)を策定 グループ行動綱領を策定
2018	上席執行役員制度導入
2019	指名諮問委員会(任意)・報酬諮問委員会(任意)設置

■ 政策保有株式に関する方針

当社は、上場株式を保有する場合、下記の方針に基づき保有するものとしています。

- 単なる安定株主としての政策保有は行いません。
- 取締役会において業務提携や取引の維持・強化等事業活動上、合理的に適切と認められた場合に限り、上場株式を政策的に保有します。
- 取締役会は、個別の政策保有株式について、定期的に状況の報告を受け、保有の合理性、適正性を検証し、その内容を開示します。

取締役会に関する事項

取締役会の実効性に関する評価結果の公表

2018年に実施した取締役会実効性評価によって指摘を受けた議題と認識した以下の5項目に対し、2019年に実施した取組みを紹介します。

項目	2019年実施した取組み
① 長期的な経営議論の充実	長期ビジョンの検討会を通常の取締役会とは別途設けるなど、2029年創業100周年に向けた次期長期計画の策定のための長期的な経営議論を行う場を年6回設定
② 持株会社の役割の機能強化	主に海外子会社への関与を強化し、業績改善、課題解決に向けた取組みを実行
③ 指名・報酬決定プロセスの透明性確保に向けた取組み	取締役の指名・執行役員の選解任および報酬に関して、取締役会の諮問機関として、構成委員の過半数を社外取締役とする任意の諮問委員会を設置・運用を開始し、指名・報酬決定プロセスの透明性を確保
④ サイバーセキュリティ等のリスク対応策	サイバーセキュリティやBCP観点でのリスクについて、現状と課題を取締役会で議論する機会を増加
⑤ 取締役に對するトレーニング強化	・社内役員向けトレーニング ・IRミーティングへの参加を通じ、投資家視点を強化 ・社外役員向けトレーニング ・子会社の新製品・新サービスの体験 ・子会社の経営会議への参加を通じ、事業への理解を深耕 ・社内・社外役員共通トレーニング ・外部講師によるコーポレート・ガバナンスの勉強会の開催

1. 評価の基本方針

取締役会の実効性について評価を実施する意義は、取締役会における課題の把握と課題解決に向けた適切な対応によって、より質の高い経営を実現し、さらなる企業価値の向上に資することにあると考えています。

このことから、取締役会自身の自己評価だけでなく、取締役会を俯瞰し、客観的な立場から取締役会の実効性について評価・分析したうえで、取締役会自身が行動していくことを基本方針として取組んできました。

2. 評価の方法・プロセス

外部専門機関の導入

本方針に基づき、2017年度より、取締役会の実効性評価を専門とする外部機関により、取締役会議長への事前インタビュー、質問票の作成および回答の集計、ならびに質問票への回答結果を踏まえた取締役および監査役全員との個別インタビューを実施しました。取締役会と利害関係のない第三者を評価のプロセスに導入することで、匿名性の確保と忌憚のない意見の引き出しが行われ、評価の客観性を確保しています。

当社オリジナルの取組み

外部機関の導入に加え、社内の経営幹部候補者育成研修等の受講を終了した従業員から選拔し、経営会議等へのオブザーブおよび取締役会へのインタビューを通じて評価する従業員評価を当社オリジナルの制度として導入しています。
この従業員評価は従業員の視点を評価に反映するだけでなく、経営人材の育成という面においても重要な取組みであると位置づけています。

各評価結果は、外部機関より取締役会へ報告しています。取締役会は、当該報告内容を分析・検証し、取締役会の強みと課題について認識の共有を図るとともに、課題の解決に向けた具体的なアクションプランについて議論しました。

3. 分析および評価の結果概要

各評価および取締役会での議論の結果は次のとおりです。

高評価項目

下記の項目については、取締役会において高い実効性を発揮していると評価されており、今後も引き続き維持向上に努めていくこととしています。

- ① ガバナンス向上への各役員の高い意識と積極的な取組み
- ② 社外役員の取締役会への積極的な関与
- ③ 監査役(会)の取締役会の実効性向上への貢献
- ④ 経営戦略、経営計画、財務状況に関する対外的な開示・IR活動を通じた資本市場との適切なエンゲージメント、株主との積極的なコミュニケーション

指摘を受け課題と認識した項目

下記の項目については、改善の余地があるという認識に至りました。これらの課題解決に向けてはアクションプランを策定しました。今後、そのアクションプランの実行とその経過を監督・検証し、適宜修正を加えることで、より実効性を高めていきます。

- ① 当社の子会社への関与の強化
- ② 重要事項の審議体制、審議後の管理の強化

社外取締役の主な活動状況

小宮、牛尾両社外取締役は東京証券取引所が指定を義務づける独立役員です。

氏名	活動状況	取締役会への出席率
小宮 一慶	経営全般に関する豊富で優れた知見に基づき、取締役会・経営陣から独立した立場で当社グループの経営全体を俯瞰し、本質的な課題やリスクを把握した上での助言・提言等、当社グループの企業価値の向上に資する発言を積極的に行っています。また、取締役および経営陣幹部の指名決定プロセスにおいて、任意の指名諮問委員会の委員長および議長を務め、適切な人材評価、人材配置を通じ、当社が重点テーマに掲げる人材戦略において、豊富で優れた知見を発揮しています。	95.0% 19回/20回中
牛尾 奈緒美	専門的な知見に基づき、取締役会・経営陣から独立した立場で当社グループの経営全体を俯瞰し、本質的な課題やリスクを把握した上での助言・提言等、当社グループの企業価値の向上に資する発言を積極的に行っています。また、取締役、経営陣幹部の報酬決定プロセスにおいて、任意の報酬諮問委員会の委員長および議長を務め、業務執行の適切な評価等を通じ取締役および経営陣幹部の監督を行っています。	100% 20回/20回中

独立社外役員ミーティング

当社は、定期的に独立社外役員のための会合を行っています。2019年12月期を振り返り、当社の課題について議論しました。

2020年2月4日(火)実施「独立社外役員ミーティング」アジェンダ

- 2019年設置の任意の指名・報酬諮問委員会に関する評価
- 長期経営計画に関するご意見
社会的課題(循環型社会、気候変動、SDGs等)に対する
当社の取組みに関するご意見
- その他、取締役会の実効性、取締役会の運営面等について



議論の骨子

1について

・任意の指名・報酬諮問委員会は実質的な議論ができている。社外取締役を議長とし機能している。

2について

・化粧品という商材への市場ニーズは、気候変動を踏まえると変わってくることが予測される。また地球環境の今後を考えると、ゴミが出ないようにすることも検討が必要。こうした議論は始まっているが、今後はより具体的な検討をすべき。

3について

・取締役会は、執行の議論は短くし、長期目線の経営の議論をしっかり行うようにしたい。

・20年先も会社に残る若手社員をグループ横断で集め将来について議論するような取組みも有効ではないか。

企業としての責任を果たす基本的活動

経営陣から従業員まで一体となった内部統制システム

行動綱領の周知徹底

グループ理念を実践するための行動と、法令遵守、環境保全、株主との関係等について規定した「ポーラ・オルビスグループ行動綱領」（以下、行動綱領）を策定し、全役員および従業員に配布しています。さらに行動綱領を遵守する旨の誓約書を全従業員から取得し、周知および徹底を図っています。

コンプライアンス教育

コンプライアンス違反を未然に防止するための啓蒙・教育を定期的に行っています。2019年は、基幹職を対象とした「コンプライアンス」の通信教育、全従業員を対象としたCSRe-ラーニング、国内従業員を対象にした外部講師による「働き方改革」映像講演を行いました。

リスクマネジメント方針

ポーラ・オルビスグループは、リスクを網羅的にリストアップし、事業への影響度と発生頻度をもとに優先順位をつけ、マネジメントをしています。また、毎年実施している従業員意識調査の結果をもとにグループに波及するリスクについても対応をしています。各事業ブランド固有のリスクに関しては、グループ優先リスクの選定と同プロセスのもと、各社で優先順位をつけてマネジメントをしています。

リスクマネジメント体制

リスクマネジメントグループをポーラ・オルビスホールディングス横断で形成し、グループCSR委員長をリーダーとし、リスクの優先順位づけ、対応について検討をしています。テーマアップしたリスクは、リスクオーナー部門・委員会・部会などを決め、改善をしています。これらの内容は、取締役会の審議を経て、決定します。四半期ごとに進捗を取締役会に報告しています。

2019年は対処すべき課題として、自然災害リスクへの対応（特に水害リスク）、働き方改革に伴う過重労働リスクなどを重点テーマとし計画されたアクションプランの進捗を四半期ごとに確認しました。

2019年グループ優先リスク

テーマ	項目	年度計画
1.自然災害リスク (主に水害BCP)	①サプライヤーの水害リスク把握	水害発生時の迅速かつ正確な状況確認実現のため、サプライヤー基本情報をデータベース化
	②生産拠点（ポーラ化成工業袋井工場）水害含めたBCP更新	水害ハザードマップとの照合、災害時の対応ルール作成
	③事業所・流通センター・店舗ハザードマップ確認	事業所や流通センターなど重要拠点のハザードマップ作成、災害時の対応ルール作成
2.取引先リスク	①品質管理 体制見直し	グループの外注品質管理体制の見直し
	②運用ルールの徹底	品質管理の運用を徹底、各社の状況をモニタリング
	③原材料調達難のタイムリーなグループ共有	調達部会を新たに設置し、購買リスクをグループで共有する
3.過重労働リスク	①管理職の労働環境課題への対応	管理職の残業の実態把握、およびその対応・各社業務の見直し(効率化)
	②業務時間外の強制業務指示への対策	働き方の多様化に伴った労務管理の再徹底
4.海外子会社へのガバナンス強化	①内部統制の徹底	重要事項決定プロセスの見直し・不適切な経費使用の抑止

※各 KPI について内部監査室でも定期的に監査を実施

役員報酬について

当社の役員報酬は、以下の基本的な考え方に基づき、報酬諮問委員会での審議・答申を踏まえ、取締役会で決定しています。

1. 基本的な考え方

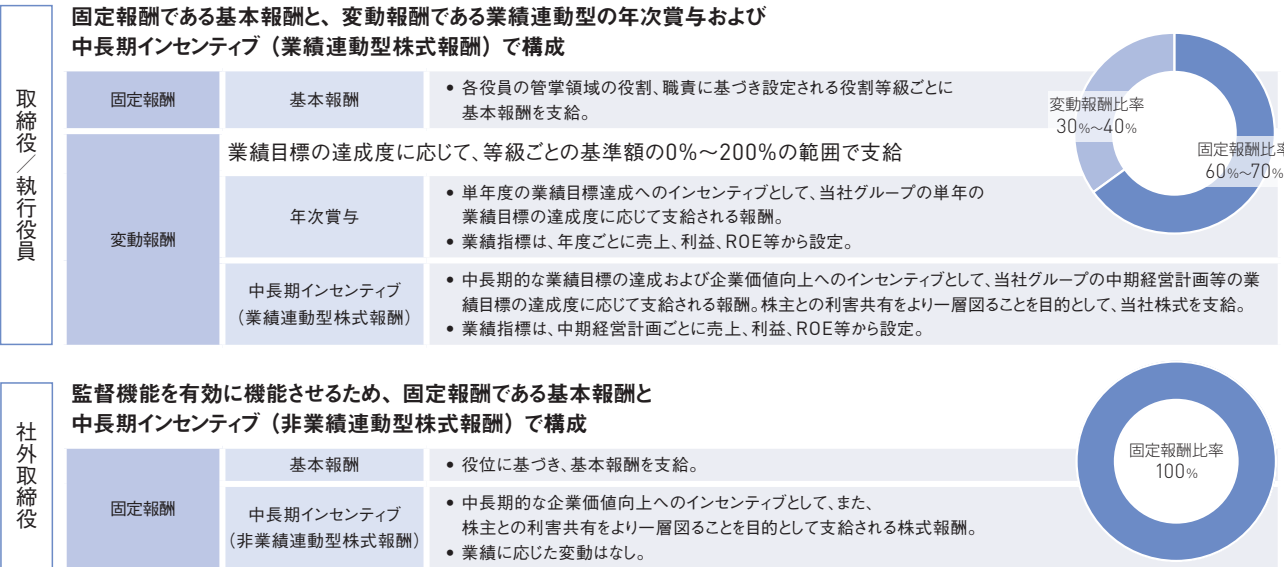
当社グループでは、役員報酬をグループの持続的な成長と中長期的な企業価値向上を実現するための重要な手段の一つとして位置づけています。持株会社である当社は、グループ経営全体に係る意思決定と業務執行に対する監督を主な職務とする当社取締役等と、当社から業務執行権限を委譲された子会社取締役、それぞれの業務執行

に対する役割、責任を明確にしており、役員報酬については、当該業務執行領域における業績等の結果責任を負うものであるとともに、短期のみならず中長期の業績達成を強く動機付けるものとしています。また、役員報酬と株式価値の連動性をより明確にすることで、株主との利害共有をより一層図れるものであることを志向しています。

2. 報酬水準

当社グループの経営環境および外部の市場に対する競争力を考慮し、国内外の同業または同規模の企業と比較したうえ、各人の役割、責任の大きさに見合う報酬水準を設定しています。

3. 報酬構成



4. 役員報酬の決定プロセス

当社では、役員報酬の決定プロセスにおける客観性・透明性を確保するため、取締役会の任意の諮問機関として、社外取締役が過半数を占める報酬諮問委員会を設置しており、役員報酬は、報酬諮問委員会での審議、答申を踏まえ、株主総会において決議された報酬枠の範囲内で取締役会が決定しています。

役員区分ごとの報酬等の総額、報酬等の種類別の総額および対象となる役員の員数（2019年度）

役員区分	報酬等の総額 (百万円)	報酬等の種類別の総額（百万円）			対象となる 役員の員数 (名)
		固定報酬	短期業績 連動報酬 (賞与)	中長期業績 連動報酬 (株式報酬)	
取締役（社外取締役を除く）	125	106	12	6	4
社外取締役	20	20	—	—	2
監査役（社外監査役を除く）	23	22	1	—	2
社外監査役	16	16	—	—	2

マネジメント体制（2020年3月24日現在）

代表取締役社長 鈴木 郷史

役員コンピテンシー評価では、グループ全体の方向性を長期的な時間軸を持って思考することに最大の強みがあります。また、常に新しい見方を模索し、聖域なく思い切った方向転換を打ち出す行動発揮も特長としています。



1979年 4月 株式会社本田技術研究所 入社
1986年 5月 株式会社ボーラ化粧品本舗（現 株式会社ボーラ）入社
同社 総合調整室長
1996年 2月 同社 取締役
ボーラ化成工業株式会社 取締役
同社 代表取締役社長
2000年 1月 株式会社ボーラ化粧品本舗（現 株式会社ボーラ）代表取締役社長
2006年 9月 当社 代表取締役社長（現任）
2010年 4月 株式会社ボーラ 代表取締役会長
2016年 1月 同社 会長（現任）

取締役 藤井 彰

役員コンピテンシー評価では、中長期的な視点を持ち、幅広い視野で現状および将来を見通し、方向性を描くことに強みがあります。また、環境変化や未知の領域においても柔軟に新たなことを学び取り、成果につなげていく行動発揮を特長としています。



1979年 4月 株式会社ボーラ化粧品本舗（現 株式会社ボーラ）入社
2000年 9月 同社 多様化企画広報部長
2004年 1月 株式会社大阪ボーラ 代表取締役社長
株式会社ボーラ化粧品本舗（現 株式会社ボーラ）執行役員
2007年 1月 同社 取締役 カタログ事業部長
2008年 1月 同社 取締役 広報部長
2008年 3月 当社 取締役
2008年 7月 当社 取締役 グループ広報室長
株式会社ボーラ 取締役
2010年12月 当社 取締役 広報・IR 室長
2011年 1月 当社 取締役（現任）
2015年 1月 当社 取締役 コーポレートコミュニケーション室長

取締役 小林 琢磨

役員コンピテンシー評価では、マーケティング領域を中心とした戦略的思考に長けており、長期的な視点で明確なビジョンを打ち出し、従来の枠組みに捉われない独自の発想ができることに強みがあります。また、経営者として成果創出への高い意欲と情熱のもと、スピード感をもって力強く推進できる行動発揮も特長としています。



2002年10月 株式会社ボーラ化粧品本舗（現 株式会社ボーラ）入社
2009年 4月 株式会社 decencia（現 株式会社 DECENCIA）マーケティング本部長
2009年11月 同社 取締役
2010年 2月 同社 代表取締役社長
2017年 1月 オルビス株式会社 取締役
株式会社 DECENCIA 取締役
2018年 1月 オルビス株式会社 代表取締役社長（現任）
当社 上席執行役員
2020年 1月 H2O PLUS HOLDINGS, INC. 取締役（現任）
2020年 3月 当社 取締役（現任）

常務取締役 久米 直喜

役員コンピテンシー評価では、戦略思考の領域が強みであり、環境変化やトレンドを敏感に察知して当社グループの課題やインパクトを特定し手を打つ、中長期的な視点で仮説を立てて戦略・施策の立案に結び付けるといった行動発揮を特長としています。



1984年 4月 株式会社ボーラ化粧品本舗（現 株式会社ボーラ）入社
2004年10月 同社 経理部長
2005年 4月 同社 執行役員 グループ組織戦略室長
2007年 1月 同社 取締役
当社 執行役員 総合企画室長兼グループ組織戦略室長
当社 取締役 総合企画室長兼グループ組織戦略室長
H2O PLUS HOLDINGS, LLC（現 H2O PLUS HOLDINGS, INC.）取締役
Jurlique International Pty. Ltd. 取締役
2012年 2月 当社 常務取締役（現任）
2014年 1月 当社 常務取締役 海外事業管理室長
2018年 3月

取締役 横手 喜一

役員コンピテンシー評価では、自らが経験したことや直面する現象などから直観を得、それをもとに仮説を構築し目指すべき姿を描く概念的思考に強みがあります。また、厳しい場面であっても、自ら創意工夫し決断して局面を開闊していく行動発揮も特長としています。



1990年 4月 株式会社ボーラ化粧品本舗（現 株式会社ボーラ）入社
2006年 8月 株式会社フューチャラボ 代表取締役社長
2011年 7月 宝麗（中国）美容有限公司（ボーラ瀋陽）董事長兼総経理
株式会社ボーラ 執行役員 商品企画部長
2015年 1月 同社 代表取締役社長
2016年 1月 同社 取締役
2016年 3月 当社 取締役
2020年 1月 当社 取締役 海外事業管理室長（現任）

社外取締役 小宮 一慶

社外
独立



1981年 4月 株式会社東京銀行（現 株式会社三菱 UFJ 銀行）入社
1991年11月 同社 退社
株式会社岡本アソシエイツ 入社
1991年12月 同社 退社
1994年 3月 同社 退社
1994年 4月 日本福祉サービス株式会社（現 セントケア・ホールディングス株式会社）入社
1996年 1月 同社 退社
株式会社小宮コンサルタンツ 代表取締役社長
三恵技研工業株式会社 社外監査役（現任）
株式会社ワオ・コーポレーション 社外取締役（現任）
2002年 6月 キャス・キャピタル株式会社 社外取締役（現任）
2003年 3月 三恵技研ホールディングス株式会社 社外監査役（現任）
2005年 3月 アポロメディカルホールディングス株式会社 社外監査役（現任）
2011年 6月 株式会社カインドウェア 社外取締役
2012年 5月 国立大学法人名古屋大学 客員教授（現任）
2014年10月 当社 社外取締役（現任）
2015年 3月 株式会社小宮コンサルタンツ本社 代表取締役社長（現任）
2015年 4月 株式会社小宮コンサルタンツ 代表取締役会長（現任）
2017年 4月

社外取締役 牛尾 奈緒美

社外
独立



1983年 4月 株式会社フジテレビジョン 入社
1989年 2月 同社 退社
1998年 4月 学校法人明治大学 専任講師
2003年 4月 同大学 助教授
2007年 4月 同大学 准教授
2009年 4月 同大学 情報コミュニケーション学部教授（現任）
2009年 8月 内閣府男女共同参画推進連携会議 有識者議員
2011年 6月 株式会社セブン銀行 社外監査役
2014年 6月 JXホールディングス株式会社（現 JXTGホールディングス株式会社）社外監査役
2016年 4月 学校法人明治大学 副学長（現任）
2018年 3月 当社 社外取締役（現任）
2019年 2月 文部科学省第10期中央教育審議会委員（現任）
2019年 6月 株式会社静岡銀行 社外監査役（現任）

社外取締役 山本 晶

社外
独立



2004年 4月 東京大学大学院 経済学研究科 助手
2005年 4月 成蹊大学 経済学部 専任講師
2008年 4月 成蹊大学 経済学部 准教授
2014年 4月 慶應義塾大学大学院 経営管理研究科 准教授（現任）
2015年12月 株式会社エムティーアイ 社外取締役（現任）
2020年 3月 当社 社外取締役（現任）

監査役（常勤） 河本 秀樹



1983年 4月 株式会社ボーラ化粧品本舗（現 株式会社ボーラ）入社
2008年 1月 同社 経理部長
2012年 1月 当社 財務室長
2017年 1月 株式会社ボーラ 執行役員
2019年 3月 当社 監査役（現任）

社外監査役 佐藤 明夫

社外
独立



1997年 4月 弁護士登録（第二東京弁護士会）
2003年 3月 佐藤総合法律事務所 開設
2008年 3月 当社 社外監査役（現任）
2008年12月 GMO ベイメントゲートウェイ株式会社 社外取締役（現任）
2012年 4月 慶應義塾大学ビジネス・スクール 非常勤講師（現任）
2015年 6月 株式会社きらやか銀行 社外取締役（現任）
2016年 6月 あおぞら信託銀行株式会社（現 GMO あおぞらネット銀行株式会社）社外取締役（現任）
2017年 7月 株式会社 U-NEXT（現 株式会社 USEN-NEXT HOLDINGS）社外取締役（現任）

社外監査役 中村 元彦

社外
独立



1990年10月 太田昭和監査法人（現 EY 新日本有限責任監査法人）入所
1994年 8月 公認会計士登録
2003年 7月 太田昭和監査法人（現 EY 新日本有限責任監査法人）退所
2003年 8月 中村公認会計士事務所 開設
2003年10月 税理士登録
2007年 7月 税理士法人舞 社員（現任）
2008年10月 当社 社外監査役（現任）
2011年 3月 株式会社カヤック 社外監査役
2013年 7月 日本公認会計士協会 常務理事
2014年 4月 千葉商科大学会計大学院 会計ファイナンス研究科 准教授
2015年 5月 株式会社ニトリホールディングス 独立委員会委員
株式会社ジョルテ 社外監査役
2015年 6月 千葉商科大学会計大学院 会計ファイナンス 研究科 教授（現任）
2016年 4月 青山学院大学大学院 会計プロフェッション研究科 非常勤講師（現任）
2019年 4月



上席執行役員（非常勤）

及川 美紀



上席執行役員（非常勤）

釘丸 和也



執行役員

末延 則子



執行役員

小川 浩二



執行役員

堀川 健

※役員コンピテンシーのアセスメントは、コーン・フェリー・ジャパンの協力を得て実施。

子会社役員

株式会社ポーラ



代表取締役社長
及川 美紀



取締役執行役員
高谷 誠一



取締役執行役員
西方 和博



監査役
阿部 嘉文



執行役員
山口 裕絵



執行役員
神谷 知子



執行役員
片峰 靖朗



執行役員
佐藤 保



執行役員
荘司 祐子



執行役員
宮杉 彰



執行役員
由井 蘭 誠

オルビス株式会社



代表取締役社長
小林 琢磨



取締役執行役員
福島 幹之



取締役（非常勤）
小川 浩二



監査役
小宮 伸久



執行役員
元木 正城



執行役員
西野 英美

ポーラ化成工業株式会社



代表取締役社長
釘丸 和也



取締役執行役員
末延 則子



取締役執行役員
片桐 崇行



取締役執行役員
瀬戸 匡人



監査役
江田 守



執行役員
鶴岡 宏樹



執行役員
福田 泰博



執行役員
千葉 真也

Jurlique International Pty. Ltd.



Chairman & CEO
山本 融

H2O PLUS HOLDINGS, INC.



Director & Chief Executive Officer and President(CEO)
五味 順子

株式会社ACRO



代表取締役社長
御後 章

株式会社DECENCIA



代表取締役社長
山下 慶子

株式会社ピーオーリアルエステート



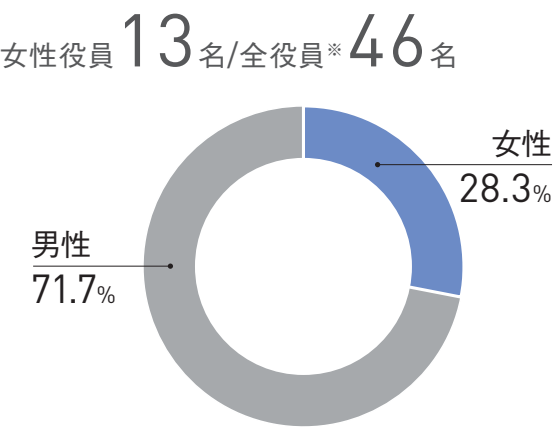
代表取締役社長
小西 尚子

参考:役員コンピテンシー

当社グループが持続的な成長を実現する上で、取締役および経営陣に必要な行動特性要件13項目を「役員コンピテンシー」として定めております。特に、(6)多様性ある個人の尊重、(7)美意識というコンピテンシーを重要項目と位置づけ、取締役およびグループ役員一人ひとりの個性や強みを生かしたリーダーシップを発揮することに注力しております。

1 市場・環境洞察力	市場・社会環境変化を見通し、競合・パートナー企業などの状況や自社との相互作用を正しく認識する能力
2 仮説検証力	社内外から多様な情報、自分の考えとは異なる観点を集め、幅広い視点から自分の考えを検証する能力
3 長期的ビジョン	長期的な視点を持ち、将来のありたい姿、方向性やビジョンを明確化し組織全体へ浸透させる能力
4 対人影響力	相手に対する深い洞察により、影響や感銘を与えることで人と組織の能力を引き出す力
5 外部ネットワーキング力	仕事の課題解決に効果的な影響を及ぼすような、信頼関係をベースとした幅広い外部ネットワークを維持し、育む能力
6 多様性ある個人の尊重	社員全員が最大限実力を発揮できるように、人材の多様性（人種、性別、階層、キャリア、価値観等）を活かす力
7 美意識	組織上の立場や肩書きに頼るのではなく、自身の個性や強みを活かした、その人ならではのリーダーシップを発揮する能力
8 権限委譲	組織としての判断基準を示し、権限を委譲することで、社員が目的意識を持って行動することを可能にする能力
9 後継の育成	部下の長期的な成長を促進し、役員として後継者を育てる能力
10 風土改革力	経営目標の達成に向け組織“風土”を効果的に活用するために、モデルを示し、浸透させ、風土を醸成していく能力
11 成果への情熱	必要に応じてリスクをとり、大きな成功に向かって情熱を燃やし続ける能力
12 英断力	自分の能力を信じて難題に取り組み、たとえ目上の相手であっても率直に意見を述べる能力
13 誠実性	ビジネス・個人の両面で（会社規則・企業倫理・社会的責任などの）倫理的な行動をする・させる能力

ポーラ・オルビスグループ女性役員比率



※ポーラ、オルビス、ポーラ化成工業以外のグループ会社については代表取締役社長のみカウント。

役員トレーニングの考え方

取締役および経営陣に求める「役員コンピテンシー」に基づく外部専門機関によるアセスメントを行い、アクションプランの策定と実行に取り組んでいます。また、毎年3名程度の役員に対しコーチングを実施。対象役員一人に対し、一人のコーチがつき、会議や職場に帯同し、行動観察を通じて自身の行動を客観的に見つめ、組織の力を引き出す影響力を高めるための能力開発機会を提供しています。2019年は、オルビス取締役1名、DECENCIA取締役1名、ポーラ執行役員1名、ポーラ化成工業執行役員1名の計4名がコーチングを修了しました。

また、IRミーティングに参加し、株主・投資家に向けて経営方針や事業戦略を自ら説明し、意見交換する機会を設けています。対話の中で得た意見を適切に経営に反映し、当社グループの持続的な成長と企業価値向上に貢献できる人材を育成しています。

5年間の要約財務データ

12月31日に終了する会計年度	百万円 (1株当たり情報を除く)				千米ドル ^{※1} (1株当たり情報を除く)	
	2015	2016 ^{※4}	2017	2018	2019	2019
■ 経営成績						
売上高 ^{※2}	¥214,788	¥218,482	¥244,335	¥248,574	¥219,920	\$2,007,308
ビューティケア事業	200,570	202,446	227,133	231,207	214,886	1,961,356
ポーラブランド	109,352	116,126	144,012	150,183	135,502	1,236,788
オルビスブランド	56,354	55,857	53,066	51,051	50,726	463,003
海外ブランド	22,334	15,665	15,075	12,428	9,235	84,297
育成ブランド	12,529	14,796	14,978	17,544	19,421	177,268
不動産事業	2,951	3,043	2,694	2,707	2,619	23,907
その他	11,266	12,992	14,507	14,659	2,415	22,044
営業利益	22,511	26,839	38,881	39,496	31,137	284,206
ビューティケア事業	21,290	25,904	38,121	38,294	30,193	275,591
ポーラブランド	12,302	16,993	28,584	32,574	25,529	233,017
オルビスブランド	11,197	11,279	9,080	9,340	9,252	84,453
海外ブランド	(2,194)	(3,210)	(823)	(4,316)	(3,794)	(34,631)
育成ブランド	(15)	841	1,278	695	(794)	(7,248)
不動産事業	1,265	1,395	1,082	1,001	1,021	9,321
その他	293	(133)	(314)	796	130	1,192
営業利益率 (%)	10.5	12.3	15.9	15.9	14.2	
親会社株主に帰属する当期純利益	14,095	16,328	27,137	8,388	19,694	179,764
■ 財務状況						
純資産額	180,635	183,282	198,845	188,797	191,069	1,743,975
総資産額	235,734	228,845	252,567	244,596	227,256	2,074,266
■ キャッシュ・フロー						
営業活動によるキャッシュ・フロー	28,379	23,561	35,333	30,283	21,127	192,840
投資活動によるキャッシュ・フロー	(7,331)	16,379	(22,065)	(9,125)	(12,514)	(114,221)
財務活動によるキャッシュ・フロー	(13,896)	(10,030)	(12,945)	(20,127)	(19,336)	(176,492)
現金及び現金同等物の期末残高	45,843	75,458	75,944	76,462	65,789	600,485
減価償却費	6,528	6,787	6,551	7,075	7,377	67,335
設備投資額	12,074	8,127	8,885	10,514	10,091	92,111
■ 財務指標						
自己資本比率 (%)	76.5	79.9	78.6	77.0	83.9	
ROE (%)	7.8	9.0	14.2	4.3	10.4	
ROA (%)	9.7	11.7	16.3	15.7	13.0	
株価収益率 (倍)	31.5	32.7	32.2	78.3	29.4	
■ 1株当たり情報 ^{※3}						
1株当たり当期純利益 (円／ドル)	63.73	73.83	122.70	37.93	89.04	0.81
1株当たり純資産額 (円／ドル)	815.00	826.65	897.26	851.78	862.00	7.87
1株当たり配当金 (円／ドル)	37.5	50	70	80	116	1.06

※1 米ドル表記は便宜上のものであり、2019年12月31日の1米ドル＝109.56円で換算しております。
※2 売上高には、消費税等は含まれておりません。
※3 当社は、2017年4月1日付で普通株式1株につき4株の割合で株式分割を行っております。
2015年12月期の期首に当該株式分割が行われたと仮定して算定しております。
※4 当社連結子会社において企業結合の一部として取得した耐用年数を確定できない無形資産に係る繰延税金負債を認識する方法に会計方針を変更しており、2016年12月期は遡及適用後の数値を記載しております。

経営者による財政状態及び経営成績の分析

業績等の概要

当期における国内化粧品市場は、中国における電子商取引法施行の影響が一部で見られ、足元の伸長は鈍化傾向にあります。また、インバウンド消費を除く市場規模は消費増税前の駆け込み需要により一時的に増加に転じたのち、反動減が継続しております。海外化粧品市場においては、中国を中心に、アジアでは堅調に成長し、緩やかな拡大傾向が続いております。

経営成績の分析－2019年12月期と2018年12月期の比較

売上高

当期の売上高は、前期に比べ11.5%減少の219,920百万円となりました。これはポーラブランドの国内インバウンド売上の減少影響、および2019年1月に医薬品事業から撤退した影響によるものであります。

売上原価、販売費及び一般管理費

売上原価は、前期に比べ13.5%減少の35,925百万円となりました。売上高に対する売上原価の比率は、前期比0.4ポイント改善の16.3%となりました。
販売費及び一般管理費は、医薬品事業からの撤退に伴う人件費の減少や、変動費であるポーラブランドの販売手数料が減少した他、前期に計上したJurliqueブランドの一時費用が減少したものの、新ブランドへの先行投資を実施したことにより、前期に比べ8.8%減少の152,857百万円となり、売上高に対する販売費及び一般管理費の比率は前年を上回っております。

■ 主要財務指標

	2017	2018	2019
売上原価率	17.0%	16.7%	16.3%
売上総利益率	83.0%	83.3%	83.7%
販管费率	67.0%	67.4%	69.5%
人件費	12.2%	12.4%	13.0%
販売手数料	22.0%	22.4%	22.0%
販売関連費	20.7%	19.3%	19.8%
管理費他	12.2%	13.3%	14.7%
営業利益率	15.9%	15.9%	14.2%
当期純利益率	11.1%	3.4%	9.0%

このような市場環境のもと、2017年からスタートした4カ年中期経営計画(2017年から2020年)に基づき、国内のさらなる収益性向上と海外事業での黒字化、次世代の成長ブランド創出を達成すべく、取組みを進めてまいりました。
その結果、当期の業績は前期に比べ減収減益となりました。

営業利益

営業利益は、前期に比べ21.2%減少の31,137百万円となりました。これは、売上高の減少による売上総利益減少によるものであります。営業利益率は1.7ポイント悪化し14.2%となりました。

税金等調整前当期純利益

税金等調整前当期純利益は、前期に比べ85.6%増加の29,813百万円となりました。前期に特別損失として計上した、Jurliqueブランドに係る固定資産の減損損失及び医薬品事業からの撤退決定に伴う事業整理損の影響によるものです。

親会社株主に帰属する当期純利益

以上の結果、親会社株主に帰属する当期純利益は、前期に比べ134.8%増加の19,694百万円となりました。1株当たり当期純利益は、前期の37.93円から89.04円となりました。
ROEは前期の4.3%から10.4%となりました。

企業別セグメントの状況

「ビューティケア事業」

ビューティケア事業は、基幹ブランドとしてポーラとオルビスを、海外ブランドとしてJurliqueとH2O PLUSを、育成ブランドとしてTHREE、DECENCIA、Amplitude、ITRIM、FIVEISM × THREEを展開しております。

ポーラブランドでは、さらなるブランド価値の向上、事業基盤の強化を進めるため、エイジングケア・美白を中心とした高機能商品の投入、ブランド価値を体现するプロフェッショナル人材育成の強化に取り組んでおります。新規美白有効成分を配合した「ホワイトショット LX」「ホワイトショット MX」の発売(5月)、パーソナライズドスキンケアシリーズ「アベックス」の刷新(7月)、最先端のエステ理論にパーソナルメニューと新機器、プロの施術を取り入れた「エステ」の刷新(10月)、ポーラ最高位の美容液・乳液「B.A グランラゲゼⅢ」の発売(11月)など、積極的な商品展開を実施しました。また、「リンクルショット メディカル セラム」の国内外の免税店、及び国内EC、越境ECでの販売を開始しております。引き続き、海外での展開を順次拡大し、海外事業の成長加速を進めてまいります。アジア圏での成長は継続しているものの、一方で、国内市場における中国の電子商取引法施行の影響によるインバウンド需要の減速により、ポーラブランドは前期を下回る売上高・営業利益となりました。

オルビスブランドでは、高収益事業へと再成長を遂げるため、ブランド差別性の創出による存在感の向上に取り組んでおります。ブランドメッセージ「こちを美しく。」の世界観を体现する商品を中心としたコミュニケーションや、一貫した市場発信を強化してまいりました。2018

年10月に全面刷新したエイジングスキンケアシリーズ「オルビスユー」や、日本初発売となる肌への機能が確認された特定保健用食品「オルビス ディフェンセラ」が、新規顧客の獲得に貢献しました。一方で、戦略的に顧客ターゲットの絞り込みに取組んだ結果、既存顧客が減少した影響により、オルビスブランドは前期並みの売上高・営業利益となりました。

海外ブランドについては、Jurliqueブランドは豪州とアジア、H2O PLUSブランドは本拠地である米国での事業成長を目指した取り組みを行っております。Jurliqueブランドは、自社で独自開発したバラの成分を配合した新商品シリーズを8月に発売し、新規顧客の獲得に貢献しました。一方で、ブランドプレゼンス回復を図るべく、豪州ではリテールに集中するため卸を縮小し、中国では代理店モデルから直営モデルへの転換に伴い出荷を抑制したことにより、前期を下回る売上高となりました。費用面では本部機能の縮小等によるコスト構造改革や、中国での不採算店の閉鎖、固定費の削減に積極的に取り組んだことにより、前期より営業損失が縮小する結果となりました。H2O PLUSブランドは、新商品シリーズの投入に加え、自社サイトのコンテンツの拡充とユーザビリティの向上によりECチャネルの拡大を進めてまいりましたが、一部リテラーからの撤退やアメニティの出荷減により、前期を下回る売上高となり、営業損失が拡大しています。

育成ブランドについては、10周年を迎えたTHREEブランドの海外売上の成長や、2018年にローンチしたAmplitudeブランド、ITRIMブランド、FIVEISM × THREEブランドにより、前期を上回る売上高となりました。一方で、新ブランドへのさらなる成長投資を行ったことにより、営業利益は前期を下回りました。

以上の結果、売上高(外部顧客に対する売上高)は214,886

百万円(前期比7.1%減)、営業利益は30,193百万円(前期比21.2%減)となりました。

「不動産事業」

不動産事業では、都市部のオフィスビル賃貸を中心に、魅力的なオフィス環境の整備による賃料の維持向上と空室率の低下に取り組むとともに、子育て支援に特化した賃貸マンション事業も展開しております。当期は、一部テナントの退居の発生により、前期を下回る売上高となりましたが、一方で、ビルの価値向上に向けた取り組みや、市況や他社状況を勘案した入居条件の見直しにより収益性が向上し、営業利益は前期を上回りました。

以上の結果、売上高(外部顧客に対する売上高)は2,619百万円

(前期比3.2%減)、営業利益は1,021百万円(前期比2.0%増)となりました。

「その他」

その他に含まれている事業は、ビルメンテナンス事業であります。ビルメンテナンス事業は、主にビルの運営管理を行っております。当期は、工事受注減少により、売上高・営業利益ともに前期を下回っています。

以上の結果に加え、2019年1月に医薬品事業から撤退した影響により、売上高(外部顧客に対する売上高)は2,415百万円(前期比83.5%減)、営業利益は130百万円(前期比83.6%減)となりました。

財政状態の分析

資産、負債及び純資産

資産

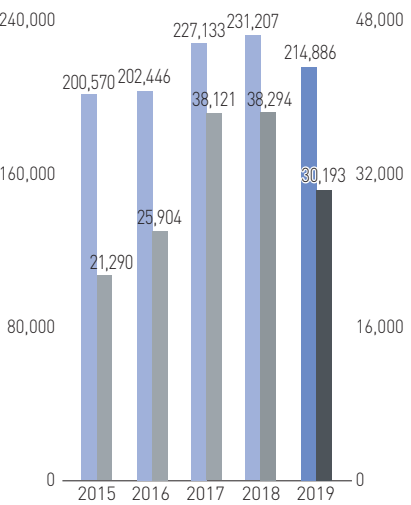
当期末における総資産は前期末に比べ7.1%減少の227,256百万円となりました。主な増減項目は、有価証券の増加1,921百万円、ソフトウェアの増加2,419百万円により増加し、現金及び預金の減少10,784百万円、受取手形及び売掛金の減少5,661百万円、商品及び製品の減少3,349百万円により減少しております。

負債

負債につきましては、前期末に比べ35.1%減少の36,186百万円となりました。主な増減項目は、リース債務の増加669百万円により増加し、支払手形及び買掛金の減少2,390百万円、未払金の減少2,435百万円、未払法人税等の減少4,057百万円、事業整理損失引当金の減少9,906百万円により減少しております。

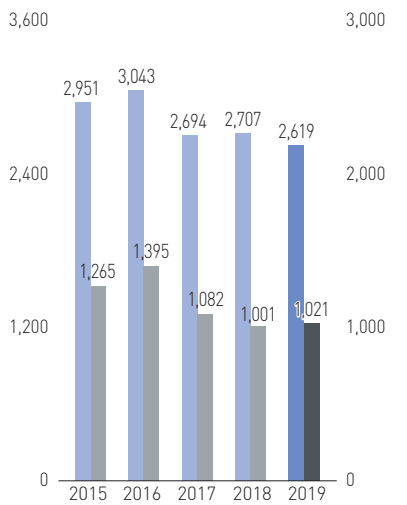
■ ビューティケア事業

(百万円) ■ 売上高(左軸) ■ 営業利益(右軸) (百万円)



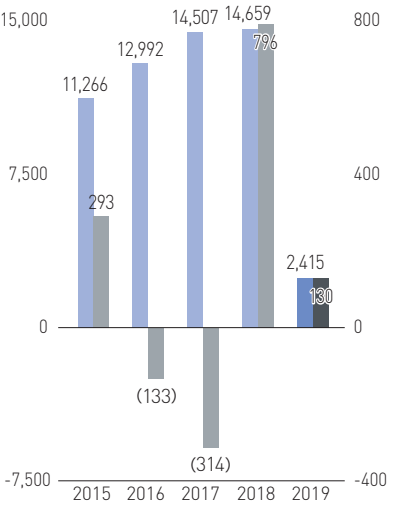
■ 不動産事業

(百万円) ■ 売上高(左軸) ■ 営業利益(右軸) (百万円)



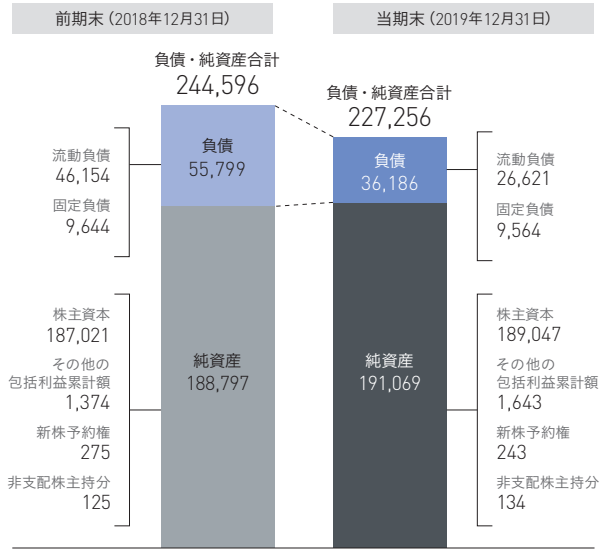
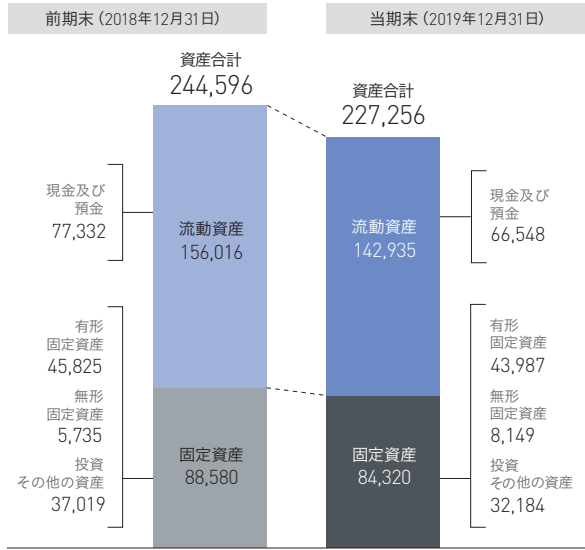
■ その他の事業

(百万円) ■ 売上高(左軸) ■ 営業損失(右軸) (百万円)



■ 連結貸借対照表の概要

(百万円)



純資産

純資産につきましては、前期末に比べ1.2%増加の、191,069百万円となりました。主な増減項目は、親会社株主に帰属する当期純利益の計上19,694百万円により増加し、一方で剰余金の配当17,700百万円により減少しております。

キャッシュ・フローの状況

当期における連結ベースの現金及び現金同等物の期末残高は、前期末に比べ10,673百万円減少し、65,789百万円となりました。

営業活動によるキャッシュ・フロー

営業活動によるキャッシュ・フローは、前期比30.2%減少の21,127百万円の収入となりました。主な要因は、税金等調整前当期純利益29,813百万円、減価償却費7,377百万円並びに減損損失689百万円、売上債権の増減額607百万円、たな卸資産の増減額1,066百万円により資金は増加し、一方で、ポイント引当金の増減額675百万円、仕入債務の増減額917百万円、法人税等の支払額16,319百万円により資金は減少しております。

投資活動によるキャッシュ・フロー

投資活動によるキャッシュ・フローは、前期比37.1%増加の12,514百万円の支出となりました。主な要因は、有価証券の売却及び償還による収入25,510百万円により資金は増加し、一方で、資金運用計画に沿った剰余資金の運用に伴う有価証券の取得に

よる支出11,900百万円並びに投資有価証券の取得による支出14,390百万円、有形固定資産の取得による支出4,589百万円、無形固定資産の取得による支出4,730百万円により資金は減少しております。

財務活動によるキャッシュ・フロー

財務活動によるキャッシュ・フローは、前期比3.9%減少の19,336百万円の支出となりました。主な要因は、リース債務の返済による支出1,638百万円、配当金の支払額17,697百万円によるものであります。

資本の財源及び資金の流動性の方針

当社グループは、事業継続に必要なと考える資金は確保していると認識しております。今後の資金使途につきましては、新価値創出に向けた研究開発投資、店舗の出店・リニューアルや生産性向上のための設備投資、M&Aを含む新規ブランドの創出・育成に取組むことで、将来のキャッシュ・フローの創出を目指します。なお、キャッシュ・マネジメント・システムを導入し、子会社における資金業務を当社に集中させることにより、当社グループ全体の資金効率化を図っております。

事業資金と剰余資金については、それぞれ資金運用管理規程及び資金運用管理基準をもとに運用しております。当期末の現金及び預金残高は66,548百万円と前期末に比べ10,784百万円減少しております。

2020年12月期の見通し

当社グループは「2020年長期ビジョン」の達成に向け、最終ステージとして策定した2017-2020年中期経営計画では、「国内の収益性向上」「海外事業全体での黒字化必達」「次世代の成長ブランド構築」を目指してまいります。

2020年12月期の業績見通しにつきましては、COVID-19(新型コロナウイルス感染症)拡大に伴うインバウンド需要の減少なら

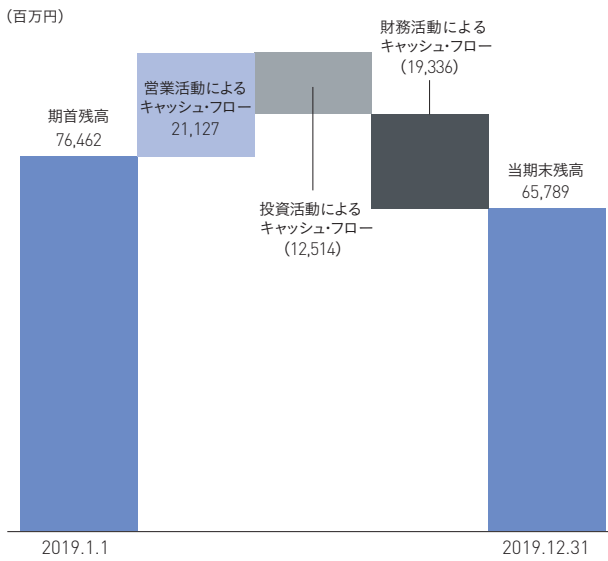
びに店舗の一部休業等の国内事業への影響を勘案し、売上高190,000百万円(前期比13.6%減)、営業利益19,000百万円(前期比39.0%減)、経常利益16,500百万円(前期比46.1%減)、親会社株主に帰属する当期純利益8,400百万円(前期比57.3%減)を見込んでおります。

重要な会計方針及び見積り

当社グループの連結財務諸表は、一般に公正妥当と認められている会計基準に基づき作成されております。なお、その作成には経営者の判断に基づく会計方針の選択・適用、資産・負債及び収益・費用の報告金額及び開示に影響を与える見積りが必要となり

ます。この判断及び見積りに関しては過去の実績等を勘案し合理的に判断しております。しかしながら、実際の結果は、見積り特有の不確実性が伴うことから、これら見積りと異なる可能性があります。

■ 連結キャッシュ・フロー計算書の概要



■ 2020年12月期業績見通し

(百万円)	2020 年通期計画	前期比	
		増減	率(%)
売上高	190,000	(29,920)	(13.6)
ビューティケア事業	185,400	(29,486)	(13.7)
不動産事業	2,300	(319)	(12.2)
その他の事業	2,300	(115)	(4.8)
営業利益	19,000	(12,137)	(39.0)
ビューティケア事業	18,550	(11,643)	(38.6)
不動産事業	800	(221)	(21.7)
その他の事業	150	19	14.9
全社・消去	(500)	(292)	—
親会社株主に帰属する当期純利益	8,400	(11,294)	(57.3)

会社概要（2019年12月31日現在）

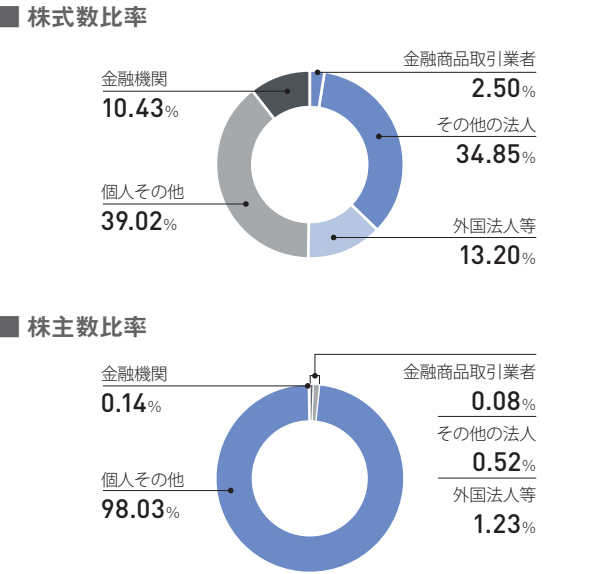
商号	株式会社ポーラ・オルビスホールディングス POLA ORBIS HOLDINGS INC.
設立	2006年9月29日
資本金	100億円
従業員数	(連結) 4,048名 （単体）146名 ※従業員数は就業人員数（派遣出向者を除き、受入出向者を含む）
事業年度	毎年1月1日から12月31日まで
定時株主総会	毎年3月
事業内容	グループ全体の経営管理
本店所在地	〒141-0031 東京都品川区西五反田二丁目2番3号 (実際の業務は東京都中央区銀座一丁目7番7号で行っております)
上場証券取引所	東京証券取引所 市場第一部
証券コード	4927
株主名簿管理人	東京都千代田区丸の内一丁目4番5号 三菱UFJ 信託銀行株式会社

主なグループ企業
■ ビューティケア事業
株式会社ポーラ
オルビス株式会社
ポーラ化成工業株式会社
Jurlique グループ
H2O PLUS グループ
株式会社 DECENCIA
株式会社 ACRO
■ 不動産事業
株式会社ピーオーリアルエステート
■ その他
株式会社ピーオーテクノサービス

株式の状況（2019年12月31日現在）

発行可能株式総数	800,000,000株
発行済株式の総数	229,136,156株
株主数	50,080名

株式の分布状況



大株主

株主名	持株数(千株)	持株比率(%)
公益財団法人ポーラ美術振興財団	78,616	35.5
鈴木 郷史	50,632	22.9
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	6,199	2.8
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	5,558	2.5
中村 直子	4,770	2.2
鈴木 宏美	3,113	1.4
NORTHERN TRUST CO.(AVFC) RE IEDU UCITS CLIENTS NON LENDING 15 PCT TREATY ACCOUNT	2,441	1.1
JP MORGAN CHASE BANK 380634	1,755	0.8
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口5)	1,730	0.8
ポーラ・オルビスグループ従業員持株会	1,551	0.7

(注) 1. 上記のほか、当社の保有する自己株式が7,767千株あります。なお、当社は役員報酬BIP信託を導入しておりますが、当該信託が保有する当社株式は自己株式に含めておりません。
2. 持株数は千株未満を切り捨て、持株比率は小数点以下第二位を四捨五入して表示しております。
3. 持株比率は自己株式を控除した発行済株式の総数で算出しております。



株式会社ポーラ・オルビスホールディングス

本誌に関するお問い合わせ先

〒104-0061 東京都中央区銀座1-7-7 ポーラ銀座ビル

TEL 03-3563-5517(代表)

www.po-holdings.co.jp/

