POLA ORBIS HOLDINGS

コーポレートレポート2020



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

CONTENTS

Part 1: Strategy

トップメッセージ — 2
これまでの歩み — 8
ポーラ・オルビスグループの強み — 10
私たちを取り巻く環境（機会とリスクの認識と対応） — 12
特集：新中期経営計画 — 14
財務戦略 — 18
非財務戦略 — 20
ポーラ・オルビスグループの価値創造プロセス — 22
財務・非財務ハイライト — 24
事業構成・ブランドポートフォリオ — 26
ブランド別成長戦略 — 28
　ポーラ — 28
　オルビス — 30
　海外ブランド — 32
　育成ブランド — 34

Part 2: Sustainability

1. 先端技術・サービスによるQOLの向上 — 36
2. 地域活性 — 38
3. 文化・芸術・デザイン — 40
4. 人材活躍 — 42
5. 環境 — 48
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、財務情報だけではなく、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
2020年12月期（2020年1月1日～2020年12月31日）について報告していますが、一部2021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。2020年12月期決算に関する情報は、2021年2月12日現在の情報を基に作成しております。

WE SUPPORT UN GLOBAL COMPACT

SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS

CDP DISCLOSURE INSIGHT ACTION

2021 健康経営優良法人 Health and productivity

CERTIFIED SUSTAINABLE PALM OIL RSPO

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。

2020 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。

POLA ORBIS HOLDINGS INC.　Corporate Report 2020

トップメッセージ



代表取締役社長
鈴木郷史

「個の時代」が到来。

グループの一人ひとりが自己を表現し、
個の力を発揮することで、
持続可能な社会と企業成長の同時実現を目指します。

社会の変化により際立った個の重要性

2020年は、新型コロナウイルス感染症の拡大によって、国際社会や経済が著しく影響を受けたのはもちろんのこと、人々の暮らしまでもが激変する一年となりました。緊急事態宣言発出に伴い、在宅時間が拡大したことにより、会社中心の生活でつい忘れがちだった自分や家族について考える時間が増えたといわれています。個人としての仕事に対する考え方、あるいは、自分自身の人生を見直す機会を得た人も少なくないと思います。

私は、2018年に立ち上げた研究機関「MIRC; Multiple Intelligence Research Center」を通じて、世界でユニークな活動をする研究者やアーティスト、若い世代の人々との交流を図ってきました。その中で、10年先には消費や働き方に関する独特な価値観を持っているZ世代※が人々の意識や行動の中心になるという確信に近い仮説が生まれました。例えば、彼らは消費では、見た目の格好の良さや新しさなどは二の次で、社会的な意義を重んじ、その背景や価値観を支持する「エール消費」という行動をとります。就職する企業を選ぶ際も、業績や財務基盤など数値で示される価値よりも、ESGやSDGsなど非財務的な側面を重要視します。集団であることや人と同じであることを求めない彼らが社会の中心となるにつれ、「個の時代」がやってくるのだと私は思いました。そして、コロナ禍の社会変化はまさしく、社会的価値を見据えた個人の判断や選択の大切さを際立たせ、「個の時代」到来の兆しは急速に強まってきたと感じます。

当社は、創業当初、化粧品の営業は男性が主流という時代に「(営業は)女ではだめですか?」という女性が現れ、以来、ポーラは、女性が働く時間を選ぶことができる訪問販売の形態をとり、個人事業主を育ててきました。いまや委託販売契約を結ぶビューティーディレクターは全国約3.5万名に達し、起業して億単位の年商を上げる人たちも存在します。個々人の選択や判断の成果が組織を成長に導き、結果的に組織の力を高めることにつながると思っています。これが歴史的に大切にしてきた当社のDNAです。

※1990年代半ば以降に生まれた世代

グループの新しい姿を作り上げる時

もう一つ、新型コロナウイルス感染症という脅威に直面して再認識したのが社員の大切さです。ポーラ・オルビスグループは、社員が常に個を磨き、お客さまや環境の変化を敏感に察知する高い感受性を持って組織や市場を変革していくことこそがグループの成長の源泉となることを目指し、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A person centered managementを進めてきました。例えば、変化に敏感に対応し、人を動かす人間力を持つ人材を作るため、2006年に導入したコンピテンシーを2015年に再構築した際には、「美意識(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)」というコンピテンシーを採用しました。また、事業戦略面ではベンチャー制度の立ち上げなどオープンイノベーションを推進し、2018年より始めたコーポレートベンチャーキャピタル(CVC)事業でも多様な個性を生かしています。社員が投資先の若い経営者たちと出会い、その新鮮な価値観に触れることで、数々のイノベーションが生まれつつあります。その一例として、2021年に入り、パーソナライズサプリメントをサブスクリプションで展開するベンチャー企業トリコ株式会社の100%株式を取得しました。当社グループのブランドポートフォリオに新たな個性が加わったわけですが、本当に楽しみにしているのが人と人が起こす新たな化学反応です。これまでビジネスや学問の世界では、どちらかといえばないがしろにされてきた個人の直観や情動を大切にしていきたいと考えています。

2020年の初めから、コロナ禍の環境変化に適応し、事業所や店舗への出社、対面によるお客さまへのサービスが著しく制限される中、グループ社員はそれぞれの責務と向き合いながら、これまでに気づかなかったアイデアや創意工夫、あるいは地域でのコミュニティ活動などが数々生まれたことでしょう。企業人ではなく個人の視点でもって仕事の本質、お客さまへのサービスの本質を多くの社員が考える機会を得たと思いますが、それらの一つひとつが、次のグループの姿を作り上げていくための大事な布石になると私は思っています。

新型コロナウイルスの感染拡大は、見方を変えれば、時代の変化を早送りさせたともいえるのではないでしょうか。5年後、10年後に起きると思われた社会環境の変化が前倒しされ、デジタル化

の加速、働き方の変容、消費者の購買行動の変化、そして、「個の時代」の到来、すべてはいずれ訪れるはずの変化であったと私は捉えています。その変化をチャンスに変えるため、これまで以上に私たち一人ひとりが可変性ある個であり続けることで、変革スピードを上げ、課題解決に立ち向かっていく所存です。

2020年の業績を振り返って

2020年12月期の国内化粧品市場は、新型コロナウイルス感染拡大に伴うインバウンド需要の大幅な減少と、緊急事態宣言を受けた店舗休業や外出自粛により、非接触型の購買行動が好まれ、対面型店舗での消費行動は著しく落ち込みました。このような環境の中、当社グループは店舗を主力とするポーラや育成ブランドにおいてもECの推進を加速させることで、国内EC売上はポーラで前期比60%増、THREEで90%増と大きく伸長しました。海外では、中国市場において早期に需要が回復しましたが、その他の地域では回復のペースは非常に緩やかでした。

これらの結果、2020年12月期の当社グループの連結売上高は1,763億円(前期比19.8%減)、営業利益は137億円(前期比55.8%減)となりました。



中期経営計画(2017年−2020年)の総括について

2017年からの4カ年中期経営計画では、国内のさらなる収益性向上と海外事業の黒字化、次世代の成長ブランド創出を達成すべく、取組みを進めてきました。2020年は、2011年から10カ年の長期ビジョンの最終年度でもあり、連結売上高2,500億円以上、営業利益率13〜15%、海外売上高比率20%という定量目標を掲げていましたが、いずれの指標においても計画達成には届きませんでした。

戦略面では、
「戦略1 基幹ブランドの安定成長とグループ収益牽引」
「戦略2 海外事業全体での黒字化必達」
「戦略3 育成ブランドの拡大成長・新規ブランド創出・M&A」
「戦略4 経営基盤の強化(研究開発・人材・ガバナンス)」
「戦略5 資本効率のさらなる向上と株主還元の充実」を掲げてきました。戦略1については、ポーラで国内インバウンド・バイヤー需要の減少、ならびに店舗がメインチャネルであるがゆえに国内需要も大きくマイナス影響を受け、売上高が減少する結果となりました。アフターコロナにおける新たなビジネスモデルへと進化させなくてはならないと認識しています。しかし「リンクルショット」発売を契機としたポーラのブランド認知向上、顧客層の拡大などについては一定の成果が得られたと評しています。またオルビスは新規顧客獲得、商品単価アップを実現しました。戦略2については特に厳しい結果となりました。海外ブランドの損失改善はJurlique、H2O PLUSともに構造改革が一定の成果を見せ始めましたが、当初計画していた2020年での黒字化達成には至らず、積み残し課題であると認識しています。一方、ポーラの海外事業は中国市場を中心に急拡大させることができ、今後の成長ドライバーとしてますます注力していきます。戦略3については、THREEでは国内百貨店で苦戦したものの海外進出を拡大、DECENCIAは二桁成長しました。また、長期的視点に立った「経営基盤の強化(研究開発・人材・ガバナンス)」については、新規医薬部外品の創出、研究開発体制の刷新、新価値創出に向け「MIRC; Multiple Intelligence Research Center」・「FRC; Frontier Research Center」を設立、社外取締役を委員長とする任意の指名・報酬諮問委員会を設置するなど、着実に進展しました。戦略5については、ROE目標を2017年に達成するも以降EPS低下により未達。一方、配当性向60%以上の配当を実施しました。

新中期経営計画(2021年−2023年)に向けて

本来であれば、2021年には、2029年、創業100周年までの長期ビジョンの発表を計画していましたが、これを1年延期するという決断をしました。2021年以降も、世界経済の動向は未だ不透明であり、予断を許さない状況が続くものと見ていますが、新しい生活様式の浸透、消費者の購買行動の変化は後戻りすることなく、今後も進むと考えられます。この難局を乗り越えるには、デジタルテクノロジーの応用や新たに生まれる消費者ニーズに応える新製品・新サービスの提供、新領域の開拓といった取組みが極めて重要になると考えています。まずは、グループを挙げて足元の事業をしっかりと固めるとともに、これらの課題解決に注力していきます。

2021年からの新中期経営計画は、コロナ以前への回復を果たし、持続的な成長に向けた期間と位置づけました。「ソーシャルディスタンス」「非接触」といったニューノーマルの定着、そしてチャネル面の大きなパラダイムシフトが生じる現在の事業環境は、当社グループの強みであるダイレクトセリング、スキンケア、マルチブランドといったものをさらに進化させていく絶好の機会と捉えています。最終年である2023年をターゲットに2019年水準を超える業績に到達するため、短中期の課題として「チャネル構造変革」「DX」などに加え、人材開発、女性活躍といったダイバーシティに取組むとともに、コスト構造や働き方の合理化を一時のものとせず、今まで以上に推進していきます。

2023年 経営指標

売上高	連結売上高	→	2023年 **2,150〜2,250億円** 年平均成長率7~9%
	海外売上高比率	→	2023年 **20〜25%** (2020年12月期15%) 年平均成長率20~25%
	国内EC売上高比率	→	2023年 **30%** (2020年12月期24%)
営業利益	営業利益率	→	2023年 **15%以上**
	営業利益額	→	年平均成長率 **30%以上**
資本効率	ROE	→	2023年 **12%**
株主還元	連結配当性向	→	**60%以上**

目標達成に向けて、5つの重点戦略に取組んでいきます。

戦略1　国内ダイレクトセリングの進化

ポーラは持続的な成長を実現する収益性の高いチャネル構造へシフトさせていきます。国内事業は、OMO化（オンラインとオフラインを融合）させ、チャネル横断のデジタルプラットフォームを構築し、これまでチャネル別に分かれていた顧客管理やコミュニケーションを統合し、本来の強みである顧客とのエンゲージメントをより高めていきます。委託販売チャネルも新プラットフォームの活用により、オンラインカウンセリングを積極展開するとともに、店舗やビューティーディレクターの個性を生かした発信によりご来店にもつなげていきます。

EC先行ブランドであるオルビスは、新開発のIoTデバイスを使ったパーソナライズスキンケアを展開するなど、アプリをコアとしたコミュニケーションを充実させ、スキンケアブランドとしてのプレゼンスを確立していきます。

戦略2　海外事業の利益ある成長

ポーラの海外事業はこの3年で事業規模を4倍に成長させることができました。新中計で特に注力していくのは中国市場です。ポーラ独自の高付加価値商品や店舗でのフェイシャルエステを軸とした価値訴求を徹底し、EC、オフライン市場ともに厳しい競争を勝ち抜いていきます。もう一つの成長ドライバーとしては、アジア全域のトラベルリテールです。国際線の大幅な減便により各地域に厳しい環境が続く中でも、中国の市中免税店は力強い成長を続けており、新型コロナウイルス感染症沈静化以降の成長を見込み、グループ各ブランドにおけるトラベルリテールビジネスのリソースや強みを統合したトラベルリテール新会社のもと、事業拡大のスピードアップを目指します。

JurliqueとH2O PLUSは、黒字化に向けたコスト構造改革はおおむね完了していますが、引き続き費用効率化は実施します。2022年にJurlique、2023年にH2O PLUSの黒字化に向けてトップライン拡大を図っていきます。

戦略3　育成ブランドの利益貢献

新型コロナウイルス感染症の影響を大きく受けた店舗チャネルを主とするTHREEおよび新ブランドを展開するACRO全体で、抜本的な構造改革に着手し、黒字化への回復を目指します。チャネル面では店舗を戦略的に圧縮してECに組み替えます。商品面では物流の最適化、原価率の低減などを実行し、ブランドの再成長と収益性向上を両輪で実現します。

DECENCIAは敏感肌市場におけるブランド認知の拡大を図っていきます。広告宣伝費を効率化し、EC特化型の高収益ブランドを目指します。

戦略4　経営基盤強化　研究開発・サステナビリティ

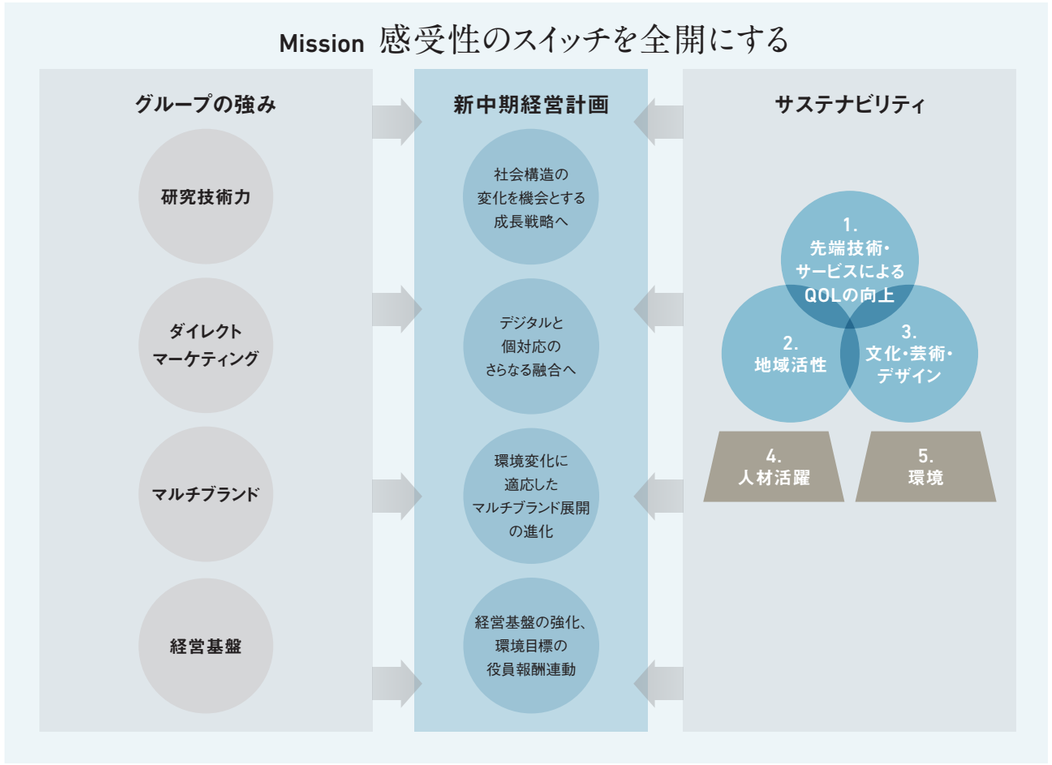
研究開発では、グループ全体における技術開発機能を強化するため「TDC; Technical Development Center」を新設します。狙いは、研究・開発・生産を連動させ、最先端の技術を用いた高付加価値商品をより多くより短期間で開発することにあります。2018年に刷新した、グループR&D戦略を統括するMIRCと基盤研究を行うFRCは順調に機能しており、これに加え、TDC設立により商品化のスピードを上げていくことで、他に類を見ない商品を絶え間なく、生み出していく研究開発体制を整えます。

また、サステナビリティに関する経営基盤の強化を行っていきます。当社グループでは、事業成長と持続可能な社会の実現を目指したサステナビリティ・ステートメントを制定しています。それを基に、「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」「人材活躍」「環境」の5項目をマテリアリティとして特定し、KPIを設けていますが、これに加え、ダイバーシティの推進、従業員の「個」を生かす人材開発と連動するKPIとして「新規事業の創出数」を新たに設定しました。これらのKPIについては、経営目標および役員中長期インセンティブ評価項目に連動させ、実効性を高めていきます。

このほか、環境については気候関連財務情報開示タスクフォース（TCFD）の提言に賛同し、活動を強化していきます。また、サプライチェーンにおける人権課題への対応、コーポレート・ガバナンスについても対応を進め、当社グループの強みとこれらの活動を掛け合わせることで企業価値向上を目指します。

戦略5　新ブランド、「美」に関する領域拡張

中長期的な事業成長を視野に、ポートフォリオの強化と新たな領域への事業展開の検討を進めています。中でも、美の領域において商材やサービス範囲の拡張を目指しており、その取組みの一つとして、美容医療領域への事業参入タスクフォースを編成しました。さらに、CVC事業としてD2C（Direct to Consumer）、ビューティテックなどにフォーカスし、投資先と連携し、積極的にオープンイノベーションに取組んでいます。100%株式を取得したトリコ株式会社は、パーソナライズサプリメントをサブスクリプションで展開するベンチャー企業で、D2Cブランドの立ち上げ、デジタルマーケティング分野のノウハウを保有しており、当社グループの研究開発力を融合することで、ブランドポートフォリオをより個性豊かなものにすることができると期待しています。



立て直しとは、新しい方向へ舵を切ること

「万物は流転する」。あらゆるものが元に戻ることはありません。「ゼノンのパラドクス」は変化に追いつくことは永遠にできないことを教えてくれます。私は経営責任者として、失ったものに目を向け、それを取り戻そうとするつもりはありません。発想はあくまで前向きであり、飛躍のための立て直しとは、失ったものを埋めることではなく、新しい方向へ舵を切ることだと信じています。私たちポーラ・オルビスグループは、すでに見えている変化とこれから起こる変化のすべてを主体的に受け入れ、非連続を乗り越え、チャンスに変えていきたいと思います。文明の発展と文化の反映を担うのは人でしかあり得ません。

A person centered managementの推進により、社員一人ひとりの個の力を最大限に経営に生かし、ステークホルダーの皆さまの目に見える形になるよう新しい事業ポートフォリオを加速したいと考えています。これからのポーラ・オルビスグループにどうぞご期待ください。

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、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。従業員一人ひとりの感受性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。

1929年 — 1979年 訪問販売チャネルの成長
1980年 — 1999年 事業の多角化
2000年 — 2004年 チャネルミックス化
2005年 — 2010年 マルチブランド戦略
2011年 — 2013年 株式上場・成長加速
2014年 — 2016年 中期経営計画2ndステージ
2017年 — 2020年 高収益グローバル企業へ

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91年の歴史がスタートし、訪問販売の拡大期へ

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

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

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

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

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

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

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

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

1981年　ファッション事業展開
1989年　百貨店事業展開

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

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
POLA ORBIS HOLDINGS

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

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

育成ブランド

2007年～2008年
(株)decencia設立　DECENCIA
(株)ACRO設立　THREE

2011—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

2014—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 9.0%

成長戦略
1 基幹ブランドの安定成長とグループ収益牽引
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

2017—2020年 中期経営計画

経営指標〈実績〉
連結売上高　年平均成長率 △5.2%　2020年 1,763億円
営業利益　年平均成長率 △15.4%
営業利益率　2020年 7.8%
資本効率　ROE 2020年 2.6%
株主還元　連結配当性向 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牽引
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

海外ブランド

2011年　H2O PLUS 7月に買収
2012年　Jurlique 2月に買収

2014年　THREE海外展開スタート
2016年　シワを改善する医薬部外品 日本初承認

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 by THREE

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

1985年　ポーラ 化粧品リフィル対応開始
1990年　オルビス 簡易包装開始
1996年　現 公益財団法人 ポーラ美術振興財団設立
1998年　静岡工場・袋井工場「ISO9001」(品質関連)認証取得

2000年　静岡工場・袋井工場「ISO14001」(環境関連)認証取得
2002年　ポーラ「新創業」新企業理念POLA VALUEを策定
2005年　グループ横断研修 未来研究会・経営幹部養成講座(現ビジネス変革塾)を開始

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

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

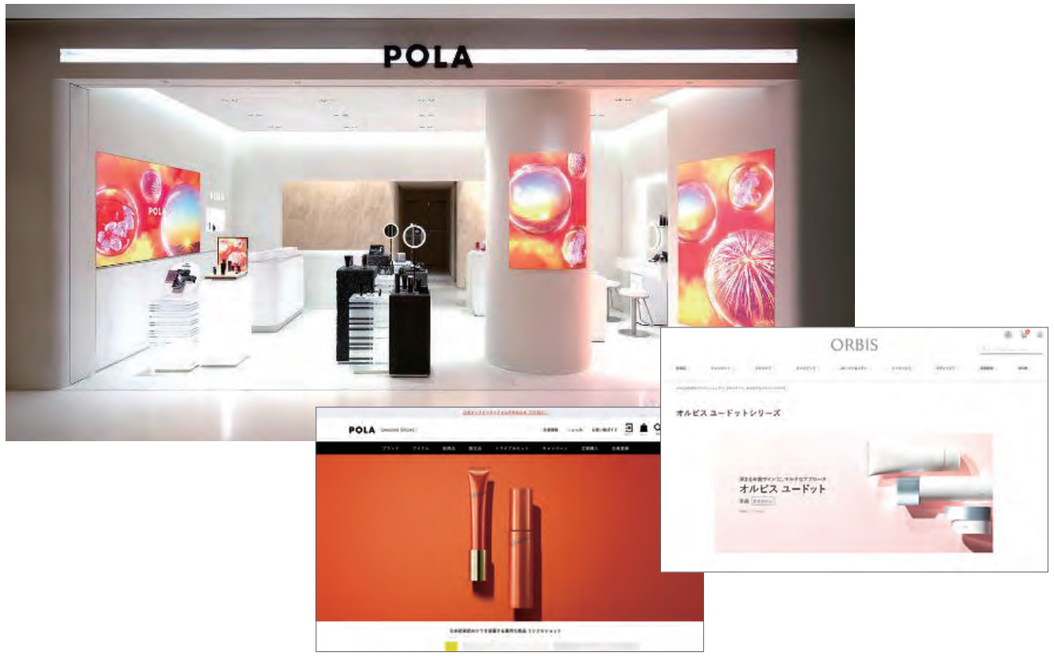
2017年　新グループ理念を策定
2017年　国連グローバル・コンパクトに署名
2017年　グループ行動綱領を策定
2017年　2度目となる「IR優良企業賞」を受賞
2018年　上席執行役員制度導入
2018年　グループ人権方針制定 人権デュー・デリジェンス開始
2018年　CSR調達開始
2019年　経営陣の指名、任用及び報酬に関する任意の諮問委員会を設置
2020年　役員中長期インセンティブ評価項目(2021～2023年)にCO_2排出量の削減を設定

さらなる成長のステージへ

2021—2023年
中期経営計画始動

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。



ダイレクトマーケティング

「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。

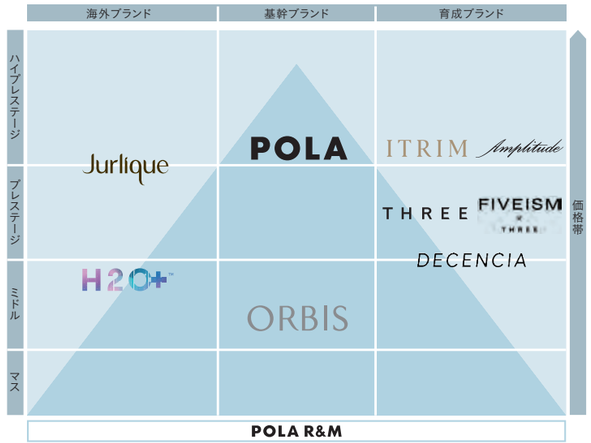
ポーラでは、全国に広がる約3.5万名のビューティーディレクターによる対面でのカウンセリングやエステサービスの提供を強みとしています。コロナ禍により、対面の接客やサービスの提供に制約が生じましたが、かえってパーソンtoパーソンの価値を再認識できました。

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ています。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先回りして提供、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（2020年 自社ブランド型通販部門1位 6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、1,900万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、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。また、このことにより新規顧客獲得投資、例えば広告宣伝費などを抑えることが可能になり、高い利益率の実現につながっています。

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応えていけるよう、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、2020年現在右図に示す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と経済的合理性を高めることを目指しています。コロナ禍で、大きな経済母体を持つより小さい経済単位の集合の方が強いことが証明されたと考えています。2021年4月にはトリコ株式会社を子会社化しました。今後もポートフォリオを強化し、グループの多様性を高めていきます。



研究技術力

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。なぜなら、この領域でこそ研究開発力が生きるからです。特に、エイジングケアと美白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。また、2020年には、生き方や環境によって後天的に自分が作り出すポジティブな力こそが、真の美しさを拡張させると捉え、肌にハリ感を与えることに着目した「エピ・ハリネットワーク理論※」を採用した新「B.A」シリーズを発売しました。

研究開発体制面では、2018年に、グループの研究開発体制を刷新し、R&D戦略を統括する「MIRC; Multiple Intelligence Research Center」と、基盤研究を行う「FRC; Frontier Research Center」を設立しました。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オープンイノベーションに取組んでいます。

また、最先端の技術を用いた高付加価値商品を、従来より短期間で上市するため、新たに「TDC; Technical Development Center」を設立します。研究開発を、より一層高付加価値商品に集中させ、差別化された商品を、よりスピーディーに間断なく生み出していきます。

※肌表面上にハリ感を与える化粧膜（ネットワーク）を形成すること


「B.A」シリーズ


リンクルショット メディカル セラム

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。

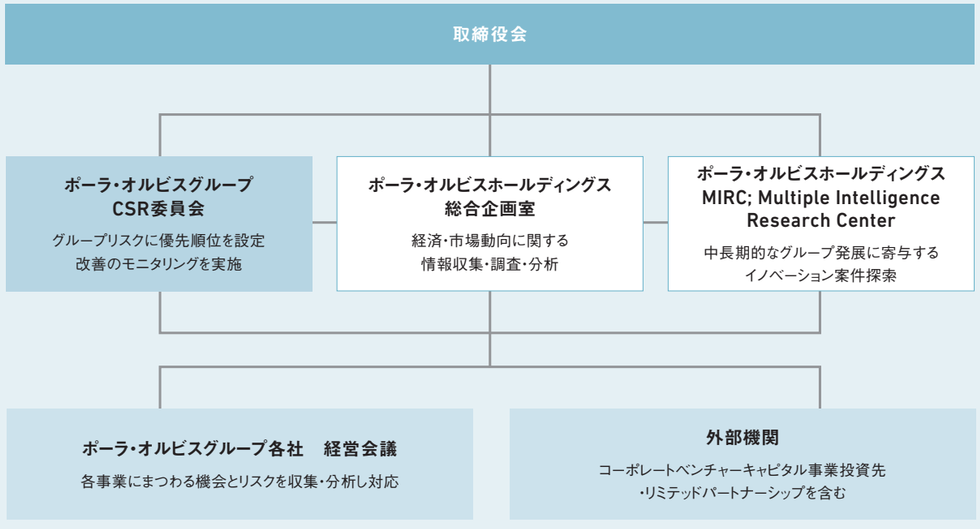
リスクについては、定期的に開催されるグループCSR委員会において社会情勢を踏まえて網羅的にリスク項目をリストアップし、事業への影響度と発生頻度をもとに優先順位をつけマネジメントしています。CSR委員会は取締役会直下に組織され、グループ各社経営企画担当役員・部門長などで構成されています。さらに、従業員意識調査の結果をもとにグループに波及するリスクについても対応。テーマアップしたリスクは、リスクオーナーを事業会社・ポーラ・オルビスホールディングス担当部署・委員会・部会単位で設定し、改善計画を策定・実行します。これらの内容は、CSR委員会の審議を経て、取締役会で決定。四半期ごとに進捗を取締役会に報告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

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、CSR委員会で進捗を共有しています。

また事業に係る機会については、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しています。

「MIRC; Multiple Intelligence Research Center」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組み

事業に係る主な機会

項目	内容	対応策
研究開発	独自性の高い研究成果を搭載した商品を次々に発表	• MIRCとFRCによる新価値創造 • TDCの設置
グローバル経済	中国の化粧品市場の成長	• グループのトラベルリテールを統括する法人設立 • 中国店舗展開（ポーラ） • ECの強化
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	• デジタルカウンセリング強化 • ECの強化・OMO※の推進
消費意識の変化	個人の嗜好に合わせたカスタマイズ製品の台頭	• AI（人工知能）を活用した「アペックス」で男性も含めての個対応強化（ポーラ） • スマホアプリを活用したデジタルカウンセリング（オルビス） • 肌測定IoTデバイス「skin mirror」を使ってのパーソナライズスキンケアサービス（オルビス）
	ミレニアル世代・Z世代のサステナビリティ志向	• MIRCによる新価値創造 • サステナブルな商品を発売
国内人口の減少（少子高齢化）	• 特に地方や非正規雇用者の働き口が減少 • 高齢層の増加 • 女性の社会進出	• 働き方改革 • ターゲット層へ認知度拡大 • Webでのリクルートフォーラム • 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（ポーラ）

※Online Merges with Offline

事業に係る主なリスク

項目	内容	対応策
ブランド価値の毀損	サプライチェーンにおいて人権に関する問題が起こった場合、ブランドイメージ毀損につながる可能性	• CSR調達 • 認証パーム油購入
販売パートナー（ショップオーナー/マネージャー、BD）の確保	ポーラにおいて、労働環境の変化などにより販売パートナーの確保が困難になる可能性	• Webでのリクルートフォーラム • 委託販売契約以外のパートナーシップ検討
戦略的投資活動	M&Aした会社が当初意図した成果を得られず、減損損失を計上する可能性	• 精度の高いデュー・デリジェンスおよび公正妥当な株式価値の算出
化粧品市場環境	国内化粧品市場は成熟期を迎えており、競争環境の変化に対応できず事業に影響を及ぼす可能性	• 国内においては徹底した強みの強化 • 積極的な海外展開
研究開発	研究開発で予定どおりの成果が得られない可能性	• TDCの設置で開発スピードのアップ
製造および品質保証	原材料の調達ができなかったり、顧客の求める品質を担保できる商品が生産できない可能性	• 品質保証委員会にてグループ品質管理体制構築
海外での事業活動（グローバル経済の不安定等）	経済的・政治的な政情不安、労働問題、テロ・戦争の勃発などで事業活動が予定どおり行えない可能性	• 外部とのアライアンス強化 • MIRCによる情報収集
知的財産権保護の限界	第三者から知的財産が侵害され模倣品が流通する、あるいは当社グループが第三者の知的財産を侵害する可能性	• 国内外の活動拠点において、特許権/商標権の確保 • 当社権利が侵害されるあるいは当社が第三者の権利を侵害することを防ぐためのモニタリング
情報セキュリティ	個人情報や機密情報が漏えいする可能性	• 情報セキュリティシステムの整備 • 全役員、全従業員への教育
災害等	生産工場の操業に影響が出るほどの大地震により製品供給が滞る可能性	• 事業継続上重要な品目について、製品や原料の在庫を確保・外注工場との日常的連携
感染症の流行	感染防止のために接客活動の自粛、販売店の営業停止などにより経営成績に影響が出る可能性	• デジタルカウンセリング強化 • ECの強化
気候変動	地球温暖化や生態系の変化等の影響により、原料調達が困難になる可能性	• CO_2排出削減の取組み • グリーン電力への切り替え
国内人口の減少（少子高齢化）	人口減少や少子高齢化が進み、労働力の確保が難しくなる可能性	• 海外展開 • EC展開 • 働き方改革

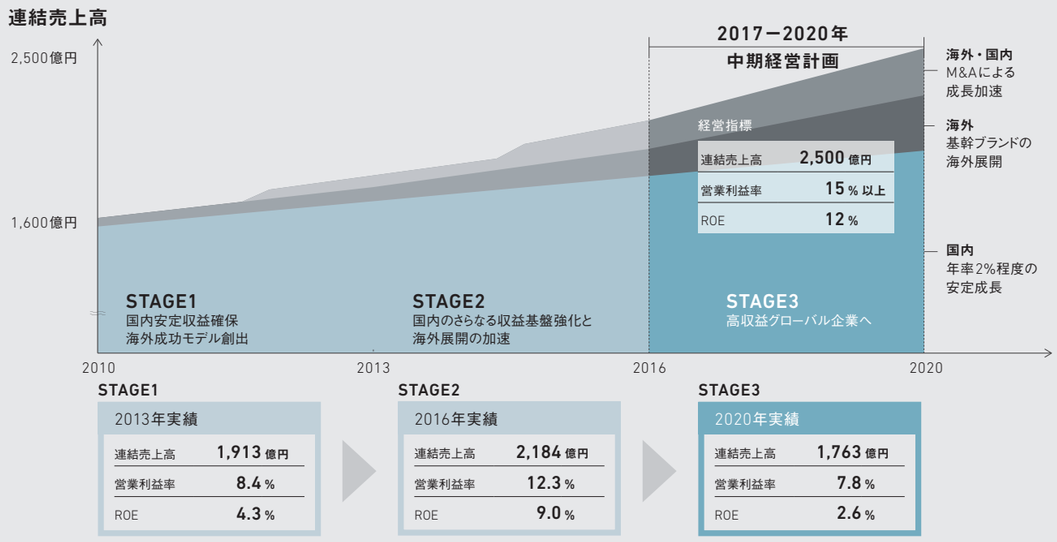
特集：新中期経営計画

2020年の目指すべき姿として「高収益グローバル企業」の実現を掲げた長期ビジョンを2011年に発表、2017−2020年中期経営計画はその最終ステージとなりました。
2021年から新たなスタートとなりますが、急激な事業環境変化において足元を固めることが優先と考え、次期長期ビジョン発表の1年延期を決断、短中期の課題解決および長期的な成長につながるポートフォリオの構築に取組む、新たな中期経営計画を策定しました。

前中期経営計画の振り返り

2017-2020年中期経営計画は、「国内の収益性向上」「海外事業全体での黒字化」「次世代の成長ブランド構築」に向けた取組みを進めました。

2020年長期ビジョンと経営指標の振り返り



成長戦略の振り返り

海外事業の黒字化に課題を残す一方で、ポーラのブランド認知・顧客層拡大や海外展開、オルビスのリブランディングの進捗、新ブランドの創出などに一定の成果が得られました。

戦略		評価	
戦略1	基幹ブランドの安定成長とグループ収益牽引	△	•ポーラ：インバウンド&バイヤー減をカバーできず •オルビス：新規顧客獲得、商品単価UPを実現 •新型コロナ影響による店舗休業、外出自粛傾向により特に店舗チャネルにおいて大きく減収
戦略2	海外事業全体での黒字化必達	×	•ポーラ：中国本土・トラベルリテール市場で高い成長を実現 •海外ブランド：構造改革進捗も、2020年の黒字化は未達
戦略3	育成ブランドの拡大成長・新規ブランド創出・M&A	△	•THREE：海外事業拡大、DECENCIA：成長軌道へ •新ブランドは先行投資フェーズ
戦略4	経営基盤の強化（研究開発・人材・ガバナンス）	○	•新規医薬部外品の創出順調 •研究開発体制刷新、新価値創出に向けMIRC・FRC設置 •社外取締役を委員長とする指名・報酬諮問委員会を設置
戦略5	資本効率のさらなる向上と株主還元の充実	△	•ROE目標は2017年に達成も、以降EPS低下により未達 •配当性向60%以上の配当実施

2021-2023年中期経営計画概要

当社を取り巻く環境

急激な外部環境変化・トレンドの加速の中、当社の強みである「ダイレクトセリング」「スキンケア」「マルチブランド」をさらに進化させ、持続的な成長に向けて課題解決に取組みます。

ニューノーマルによるチャネルシフト



DX加速

DXのスピード加速



インバウンド減少



価値観多様化・新たなニーズ

本質の追求
自分らしさ
スキンケア需要の高まり
働き方改革
ダイバーシティ

急激な外部環境変化に対し、当社の強みを進化させ成長軌道へ回帰
「ダイレクトセリング」「スキンケア」「マルチブランド」

早期に取組むべき短中期課題

チャネル構造変革	DX	中国本土トラベルリテール市場展開加速	研究開発 人材開発・女性活躍 新規事業探索

上記に加え、コスト構造・働き方などあらゆる面での合理化推進

2021-2023年中期経営計画

重点戦略

- 戦略1 国内ダイレクトセリングの進化
- 戦略2 海外事業の利益ある成長
- 戦略3 育成ブランドの利益貢献
- 戦略4 経営基盤強化
- 戦略5 新ブランド、「美」に関する領域拡張

2023年 経営指標

売上高

連結売上高	海外売上高比率	国内EC売上高比率
2,150〜2,250億円 年平均成長率7~9%	20〜25% （2020年12月期15%） 年平均成長率20~25%	30% （2020年12月期24%）

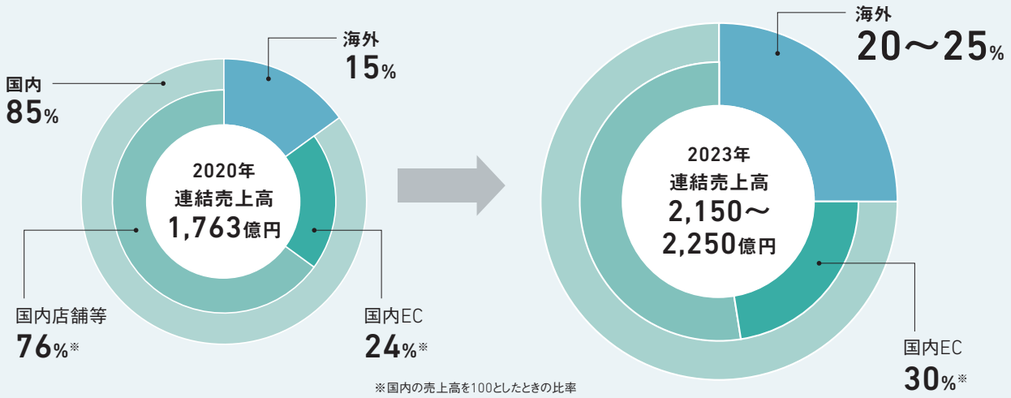
営業利益

営業利益率	営業利益額
15%以上	年平均成長率 30%以上

資本効率	株主還元
ROE 12%	連結配当性向 60%以上

2021-2023年中期経営計画概要

グループ売上高構成比



※国内の売上高を100としたときの比率

チャネル構造変革・DX 戦略1 戦略3

POLA OMO推進

ポーラでは、オンラインとオフラインを融合させ、チャネル横断のデジタルプラットフォームを構築します。狙いは、新OMOプラットフォームにおいて顧客管理やコミュニケーションを統合することによる、お客さまとのエンゲージメント強化および利便性向上です。接客履歴やお肌のデータなど、蓄積された顧客情報を生かした、よりパーソナルな接客のご提供や、ECのお客さまへ近隣の店舗をご紹介するなど、チャネルの枠を超えてシームレスなブランド体験を実現していきます。



ORBIS EC比率拡大

オルビスは、ECへのシフトを加速します。2020年末時点で59%のEC売上高比率※を、新中計において70%まで高めていきます。購買機能に加えて、パーソナルカラー診断やAIを使った未来肌シミュレーションといったオルビス独自のコンテンツや美容情報をご提供するアプリを、お客さまとのコミュニケーションのコアに置き、よりパーソナライズされたコミュニケーションでのライフタイムバリュー最大化と、収益性向上に取組みます。

※国内売上高に占める割合

EC売上高比率

2020年	2023年
59%	70%

THREE DECENCIA チャネルシフト、強みに特化

THREEは、オンライン、オフラインの各顧客接点の役割を、利便性の高い購買の場とブランド体験の場として明確化します。店舗を戦略的に圧縮し店舗効率を改善するとともに、EC比率を高め、収益性を向上させます。DECENCIAは引き続きオンラインに特化し、トップラインを拡大するとともに、長期的には営業利益率20%の高収益ブランドを目指します。



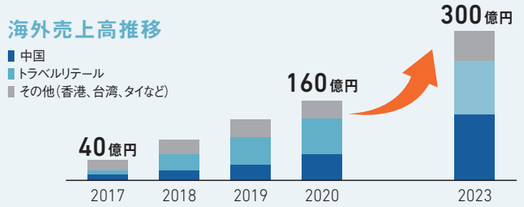


海外展開 戦略2

POLA 中国・トラベルリテールの拡大

ポーラの海外事業は、インバウンドを契機として中国におけるブランド認知が拡大し、前中計（2017〜2020年）期間で約4倍の売上高に伸長しました。新中計では、中国とトラベルリテールに注力します。

海外売上高推移



2021-2023年 年平均成長率

20〜25%



韓国HDC Shilla店

中国

- 投資拡大、デジタルマーケティング強化
- 好立地、プレステージ店舗への積極的な出店継続⇒現在の約2倍、110店舗を目指す

トラベルリテール

- グループのトラベルリテール事業を統括する新会社設立、成長性高いチャネルでの競争力最大化

Jurlique H2O+ 黒字化に向けトップライン拡大

JuriqueとH2O PLUSは黒字化に向けて、組織のダウンサイジングや不採算店舗の閉鎖など、構造改革を進めてきました。Jurliqueはキーマーケットである中国に注力、H2O PLUSはClean Beautyカテゴリーでの訴求を強め米国スキンケア市場においてブランドポジションを確立します。2022年にJurlique、2023年にH2O PLUSの黒字化に向けて、トップライン拡大に取組みます。

研究開発 戦略4

グループ全体における技術開発機能を強化するため、「TDC; Technical Development Center」を新設します。R&D戦略を統括するMIRC、基盤研究を行うFRCとも連携し、研究・開発・生産を連動させ、最先端の技術を用いた高付加価値商品を、従来より短期間に開発、上市する体制を実現します。研究開発費は連結売上高の約2%を継続的に投資します。



領域拡張 戦略5

中長期の事業成長に向けて、ポートフォリオの強化と新たな領域への事業展開の検討を進めます。「美」の領域において商材やサービス範囲を拡張するほか、CVCなどを通じたオープンイノベーションに取組みます。



tricot パーソナライズサプリメントおよびスキンケアを販売するトリコ株式会社の株式取得

当社のCVC事業が投資しているトリコ株式会社を、2021年4月に完全子会社化しました。同社は、サプリメントやフェイスマスクを一人ひとりの肌に合わせてカスタマイズし、サブスクリプション形式で提供する「FUJIMI」ブランドを展開するベンチャー企業です。当社の研究開発技術やエビデンスの活用のほか、生産、物流面におけるシナジーの発揮が期待でき、また「美」の価値観の変化を的確に捉えたブランドや商品、変化への対応力、それらを実現する人的資産の獲得により当社のブランドポートフォリオを、より強固で個性豊かなものとしていきます。



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を加速させるための出店を継続するとともに、国内事業においては、OMOに取組み、チャネル横断のデジタルプラットフォームを構築するための投資を行います。オルビスブランドでは、DXの加速に加え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、中長期の事業成長に向けた取組みとして、ポートフォリオの強化と新たな領域への事業展開の検討を進めています。その一環として、2021年4月には当社のCVC投資先であるトリコ株式会社の100%株式を取得しました。当社のブランドポートフォリオを、より個性豊かなものにすることができると期待しています。

研究開発においては、グループ全体における技術開発機能を強化するため、「TDC; Technical Development Center」を新設します。研究・開発・生産を連動させ、最先端の技術を用いた高付加価値商品を、より短期間で上市する体制を整えます。

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、組織のダウンサイジングや不採算店舗の閉鎖など構造改革を進めてきました。2020年12月期は、新型コロナウイルス感染症影響により減収となりましたが、構造改革の成果により損失を改善させることができました。引き下げた損益分岐点に対して、新中計においてはトップラインを拡大することで成長を伴う黒字化を果たします。また、育成ブランドのACROにおいても、戦略的に店舗を圧縮し、SKUの見直しを図るなど、収益性改善に向け抜本的な構造改革に取組みます。グループ全体で、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30%以上の営業利益成長を実現していきます。併せて、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。

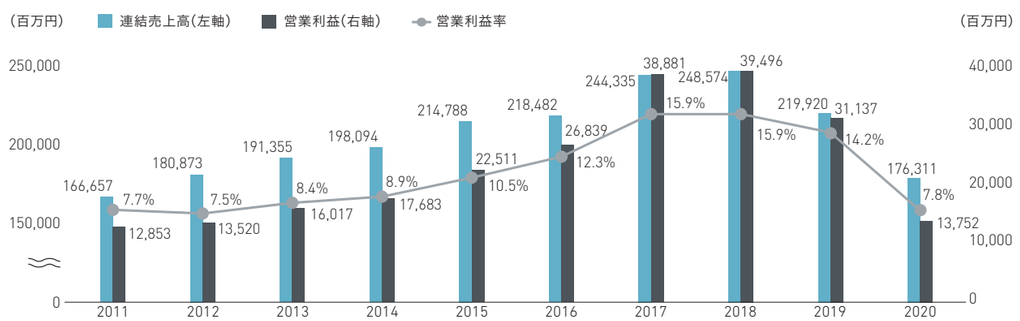
株主還元の充実

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。2020年12月期の年間配当は、50円の配当を実施し、配当性向は238.8%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。



株式会社ポーラ・オルビスホールディングス
取締役
藤井 彰

■ 連結売上高・営業利益の推移



※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。

資本効率の向上

ROE目標値は中期経営計画で2023年12%に設定。

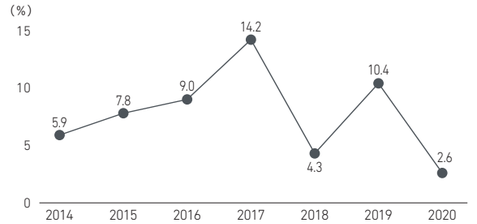
EPS（1株当たり当期純利益）

- 営業利益の年平均成長率30%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



※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。

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、2021年12月期は年間51円の配当を予定しています。配当性向は99.8%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。

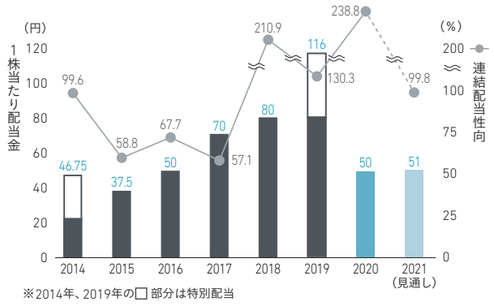
基本方針

- 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

2021年12月期還元方針

1株当たり配当金（予想）	年間51円 中間20円・期末31円 連結配当性向 99.8%
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



※2014年、2019年の□部分は特別配当
※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います。
株式分割前の1株当たり配当金は、当該株式分割後の基準で再計算しています。

非財務戦略

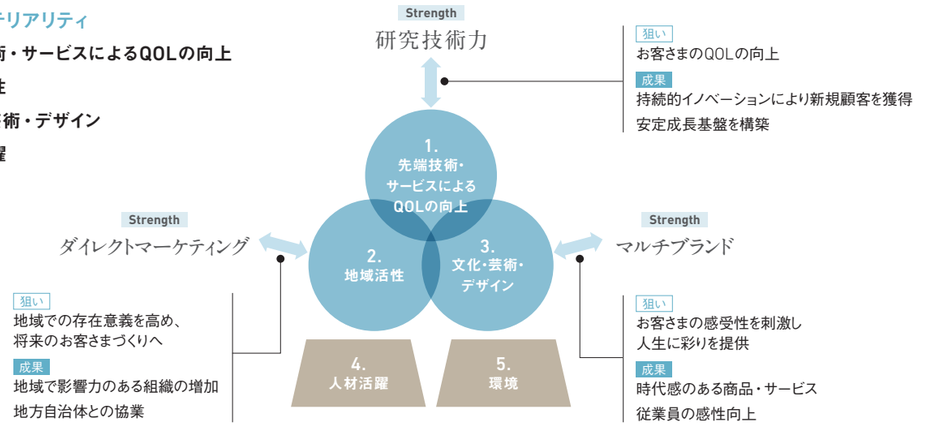
持続可能な社会を創る企業として成長し続けるために

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例

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. 人材活躍
5. 環境

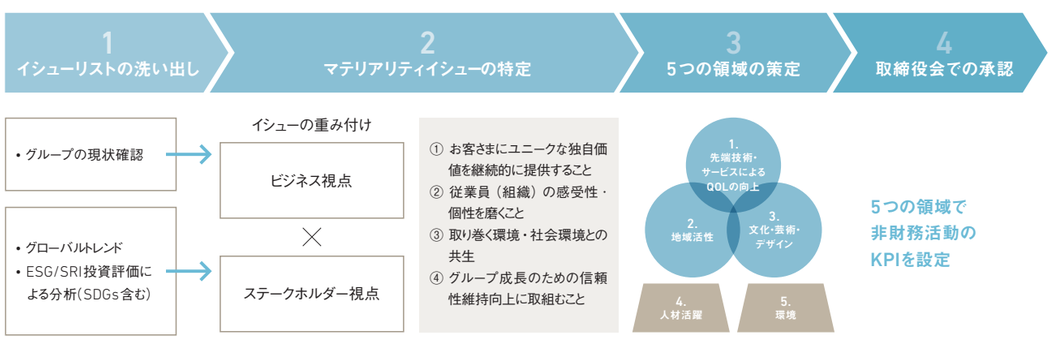


サステナビリティ活動の方針策定プロセス

グローバルトレンドや評価機関による分析からイシューを洗い出し、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。

2020年は、ウィズ、アフターコロナの状況下で社会環境が大きく変わったこともあり、創業100周年にあたる2029年までの非財務指標をさらに持続性あるものへとアップデートしました。まず、従業員の働き方改革に関する項目ならびに女性役員比率項目の追加やSBT※の1.5℃シナリオに沿ったCO_2実排出量目標の上方修正がグループCSR委員会にて決定され取締役会で承認。取締役会では「従業員の安全・満足度はもちろんだが生産性の向上も図れるような仕組みを検討すべき」「女性役員比率を高めていくには女性従業員だけに働きかけるアクションでは不足がある」など活発な議論が行われ、役員中長期インセンティブ評価項目に非財務KPIを設定することが決議されました。

※パリ協定（世界の気温上昇を産業革命前より2℃を十分に下回る水準に抑え、また1.5℃に抑えることを目指すもの）が求める水準と整合した、5年～15年先を目標年として企業が設定する、温室効果ガス排出削減目標



非財務マテリアリティ5項目と実績・KPI

項目		説明	2020年実績値	2021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 P36、37参照	①事業創出件数※1	多様化するニーズに応える新サービスや新領域の開拓	2021年より開始	M&AやCVC投資先を検討・従業員から新規事業募集	累計10件（2023年目標）
	②ワークライフバランスの質向上※1	働き方の多様化実現での生産性向上	2021年より開始	働きがい・エンゲージメントの指標について検討	2021年に設定
	③ブランド認知・共感	ブランド特性を生かし顧客のQOL向上	ブランドごとに測定	ブランドコンセプトを体現する顧客へのコミュニケーション	ブランドごとに目標設定
	④国内外の研究受賞数	高付加価値な提案へのシーズ開発	5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
	⑤先端肌科学研究員数	肌研究を拡張させる人材開発	68名（2020年末）	肌科学、剤型、データアナリストなどの専門分野の採用	120名
2. 地域活性 P38、39参照	⑥地域起業オーナー数	経済活動に影響力を及ぼす人材の育成	504名（2020年末）	ポーラショップオーナー研修やリクルートフォーラムをオンラインで実施	1,200名
	⑦地域経済への貢献施策数※2	地域経済を活性させる協業の実現	27件（2020年末）	オンラインツール活用等で地域支援のための企画・イベント実施	78件
3. 文化・芸術・デザイン P40、41参照	⑧アートを活用した新しいブランド体験の創造件数※2	イノベーティブで時代感のある商品・サービス開発	14件（2020年単年）	アートの要素を組み込んだ新製品発表会やパッケージ開発	20件
	⑨リベラルアートワークショップ参加人数※2	感受性と個性を磨き、社会へ還元	3,852名（2018年～累計）	ステークホルダーに対しアートワークショップ等無料でアートに触れることのできる機会を提供	55万名
4. 人材活躍 P42～47参照	⑩女性役員比率※1	ターゲット層価値観の経営・マネジメント	27.1%	経営のリーダーシップにより多様性促進	30～50%
	⑪女性管理職比率		46.9%	キャリアプランを設計できる制度・風土の醸成	50%以上
	⑫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	70.5%（2020年末）	戦略的人事施策の検討（人材開発委員会）	200%
	⑬健康理由による退職者数	予防・治療と仕事の両立実現	非開示	健康管理のスキルアップ、健康アドバイスの実施	0名
5. 環境 P48、49参照	⑭CO_2排出量（Scope 1、2）※2	SBT1.5℃シナリオ準拠実排出量	△13%（2019年比）	ポーラ化成工業袋井工場においてグリーン電力へ切り替え	△42%（2019年比）
	⑮水使用量	Scope 1、2の売上原単位	+5%（2019年比）	工場における設備投資および節水	△26%（2019年比）
	⑯廃棄量	Scope 1、2の売上原単位	△18%（2015年比）	在庫倍率を主管部門へ目標化し産業廃棄物削減	△26%（2015年比）

※1：2021年 追加項目　※2：2021年 目標上方修正項目

ポーラ・オルビスグループの価値創造プロセス

変化の速い外部環境の中で、機会とリスクを捉え、人材を中心とした資本を元に事業を展開しています。
コロナ禍でこれまでの延長では成長を確実なものにするのは難しいと判断し、業績回復のための中期経営計画に
サステナビリティの長期視点を加えることで、成長をより確かに持続可能にすることを目指しています。

機会 P13参照

Mission 感受性のスイッチを全開にする

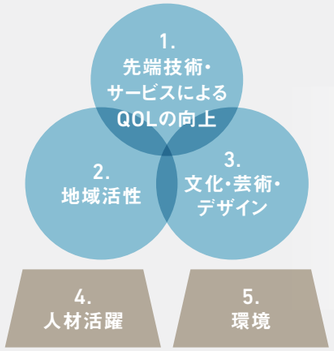
グループの強み

- 研究技術力
- ダイレクトマーケティング
- マルチブランド
- 経営基盤

新中期経営計画

- 社会構造の変化を機会とする成長戦略へ
- デジタルと個対応のさらなる融合へ
- 環境変化に適応したマルチブランド展開の進化
- 経営基盤の強化、環境目標の役員報酬連動

サステナビリティ



リスク P13参照

財務指標

売上高	連結売上高	2023年 **2,150～2,250億円** 年平均成長率7~9%
	海外売上高比率	2023年 **20～25%**（2020年12月期15%） 年平均成長率20~25%
	国内EC売上高比率	2023年 **30%**（2020年12月期24%）
営業利益	営業利益率	2023年 **15%以上**
	営業利益額	年平均成長率 **30%以上**
資本効率	ROE	2023年 **12%**
株主還元	連結配当性向	**60%以上**

サステナビリティ・非財務指標

1	事業創出件数	累計10件（2023年目標）
	ワークライフバランスの質向上	2021年に設定
	ブランド認知・共感	ブランドごとに目標設定
	国内外の研究受賞数	累計10件
	先端肌科学研究員数	120名
2	地域起業オーナー数	1,200名
	地域経済への貢献施策数	78件
3	アートを活用した新しいブランド体験の創造件数	20件
	リベラルアートワークショップ参加人数	55万名
4	女性役員比率	30～50%
	女性管理職比率	50%以上
	経営人材候補者の充足率	200%
	健康理由による退職者数	0名
5	CO_2排出量（Scope1、2）	△42%（2019年比）
	水使用量	△26%（2019年比）
	廃棄量	△26%（2015年比）

（2029年まで）

Visionの実現

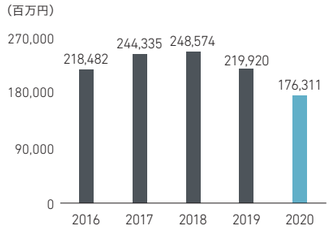
ブランドひとつひとつの
異なる個性を生かして、
世界中の人々の
人生を彩る企業グループ

財務・非財務ハイライト

財務資本

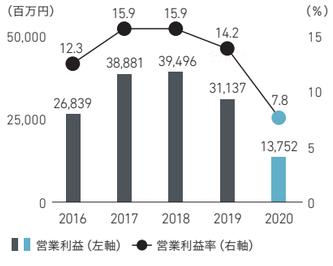
■ 売上高

176,311百万円



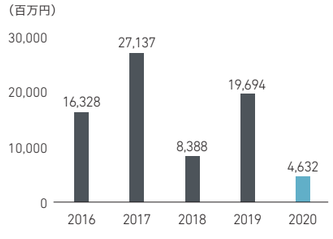
■ 営業利益／営業利益率

13,752百万円 / 7.8%



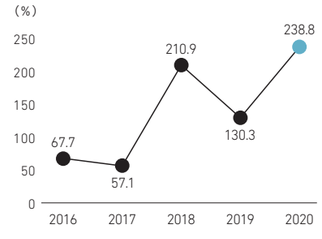
■ 親会社株主に帰属する当期純利益

4,632百万円



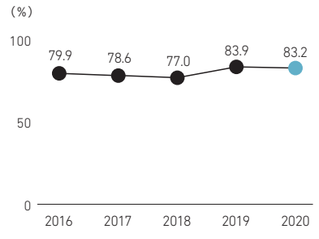
■ 配当性向

238.8%



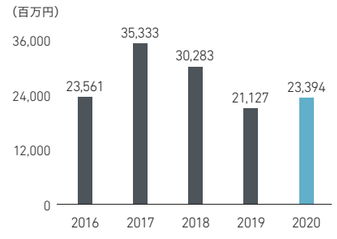
■ 自己資本比率

83.2%



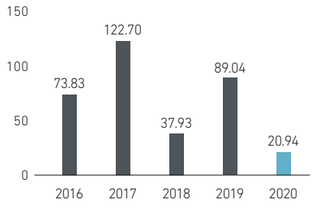
■ 営業活動によるキャッシュ・フロー

23,394百万円



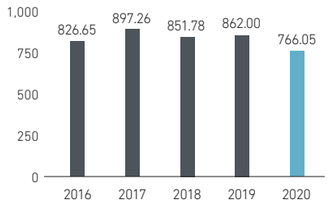
■ 1株当たり当期純利益

20.94円



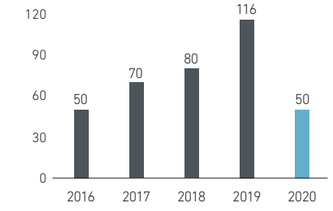
■ 1株当たり純資産額

766.05円



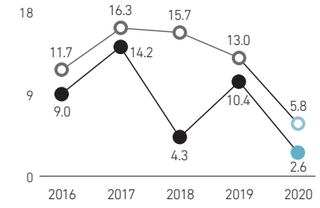
■ 1株当たり配当金

50円



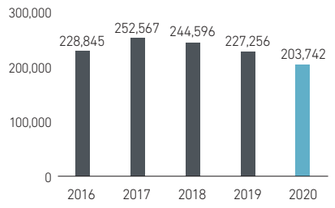
■ ROE/ROA

2.6% / 5.8%



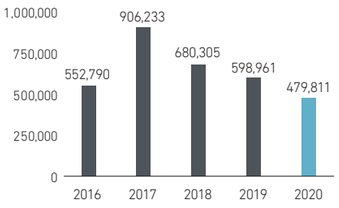
■ 総資産

203,742百万円



■ 時価総額

479,811百万円

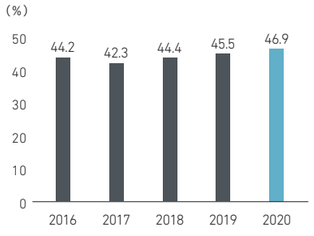


※オーストラリアにおける会計方針の変更に伴い、2016年12月期は遡及適用後の数値で表示しています。
※2017年4月1日付で普通株式1株につき4株の割合で株式分割を行っています。2016年12月期の期首に当該株式分割が行われたと仮定して算定しています。

非財務資本

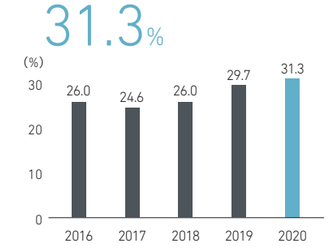
■ 女性管理職比率

46.9%



■ 「ビジネス変革塾」修了役員数／グループ全役員数割合

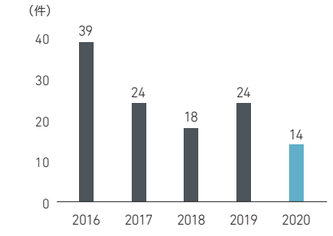
31.3%



※非常勤、社外役員を除く
※2017年までは「経営幹部養成講座」

■ ポーラ化成工業学会発表件数

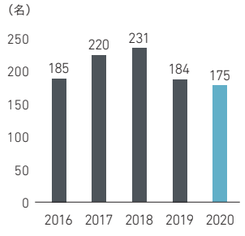
14件



※2020年はコロナ禍影響あり（学会延期等）

■ ポーラグランドオーナー※数

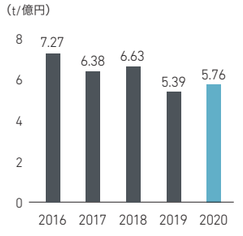
175名



※月商1,000万円以上の組織長
2020年7～12月実績で認定

■ CO_2排出量(Scope1,2)

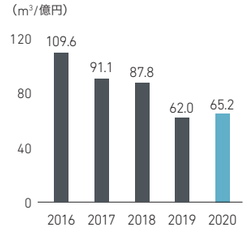
5.76t/億円



※売上原単位
※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
2020年は第三者認証取得中のため暫定値

■ 水の使用量

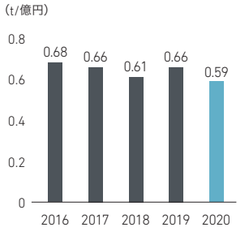
65.2m^3/億円



※売上原単位
※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

■ 廃棄物の量

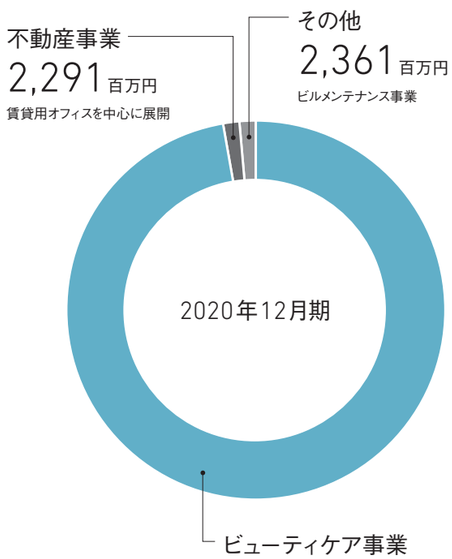
0.59t/億円



※売上原単位

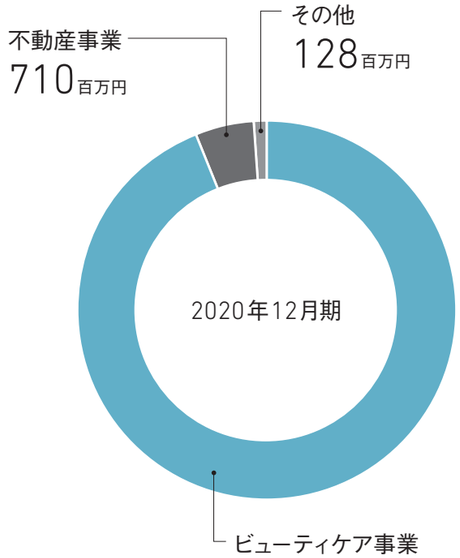
事業構成・ブランドポートフォリオ

事業別売上高



171,658百万円
ポーラ・オルビスを中心に9つの化粧品ブランドで構成される主力事業

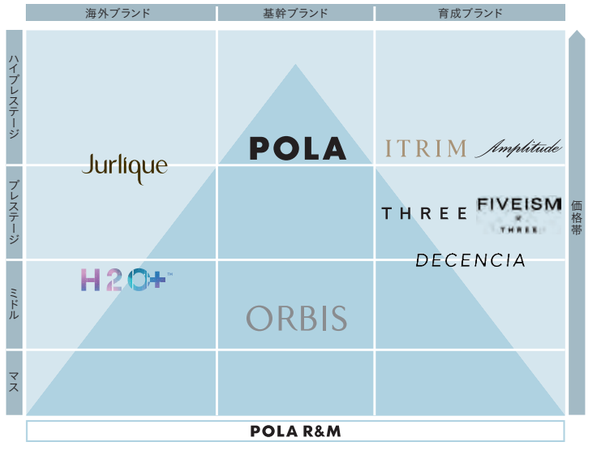
事業別営業利益



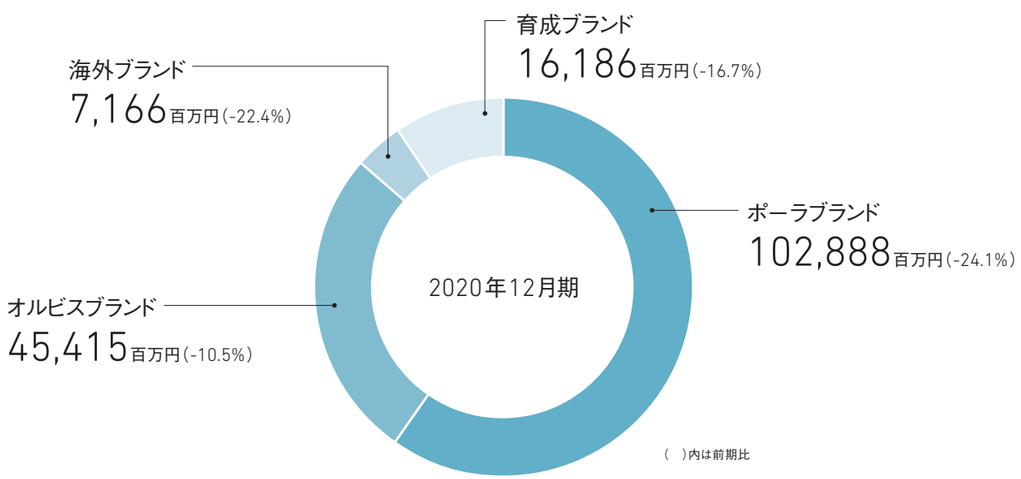
12,965百万円

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。2020年現在、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。



ビューティケア事業ブランド別売上高



基幹ブランド





海外ブランド





育成ブランド











■ 過去5年のビューティケア事業ブランド別売上高推移(2016～2020年)

(百万円)

	2016	2017	2018	2019	2020
ポーラブランド	116,126	144,012	150,183	135,502	102,888
オルビスブランド	55,857	53,066	51,051	50,726	45,415
海外ブランド	15,665	15,075	12,428	9,235	7,166
育成ブランド	14,796	14,978	17,544	19,421	16,186

ブランド別成長戦略（基幹ブランド）

POLA

エイジングケアと美白領域における
ハイプレステージブランド

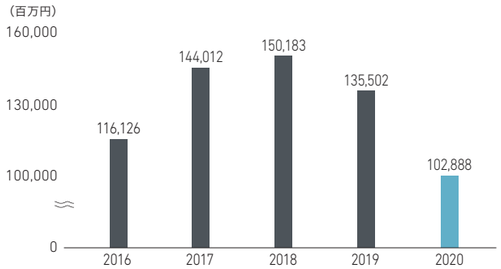
販売チャネル	委託販売（ポーラ ザ ビューティー、エステイン、従来型訪問販売）、百貨店、直営店、免税店、ネット通販
展開する国と地域	日本、中国、韓国、香港、マカオ、台湾、タイ、シンガポール



「B.A」シリーズ　「ホワイトショット」シリーズ　「リンクルショット」シリーズ

■ 売上高

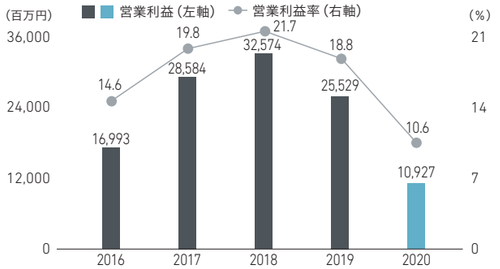
102,888百万円（前期比-24.1%）



※連結ベース

■ 営業利益・営業利益率

10,927百万円（前期比-57.2%）



※連結ベース

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

新型コロナウイルス感染症の拡大による、これまで経験したことのないような大きな外部環境変化にみまわれた1年となりました。ポーラでは、Zoomを活用したオンラインカウンセリングを導入、全国のショップに展開し、お客さまとの出会いや、つながりの可能性をさらに広げることができました。物理的な距離や時間に縛られることなく、気軽につながることができるオンラインならではの特性を生かし、「新しい生活様式」において、お客さまとの関係性を深め、提供価値の向上につなげられると信じています。

商品面では、最高峰ブランド「B.A」をフルリニューアルしました。新「B.A」では生き方や環境によって後天的に自分が作りだすポジティブな力こそが、真の美しさを拡張させると捉え、肌にハリ感を与えることに着目した「エピ・ハリネットワーク理論」を採用しました。新「B.A」の発売により、ハイプレステージ化粧品市場におけるポーラのシェアをさらに拡大させていきます。

2020年、ポーラは「女性のエンパワーメント原則（Women's Empowerment Principles 以下、WEPs）」に署名しました。WEPsは2010年3月に、国連グローバル・コンパクトとUN Womenが共同で作成した、女性の活躍推進に積極的に取組むための行動原則です。意欲と能力のある女性の活躍の場を拡大し、性別に関係なく、能力を十分に発揮できる環境づくりを推進していきます。また、6月には誰もが「美しく生きる」ことができる社会を目指す「サステナビリティ方針」を策定し、2029年までのSDGsの目標を定めました。ゴールの一つとして、『ジェンダー、年齢、地域格差、様々な「壁」の解消』を掲げています。女性のエンパワーメントおよびダイバーシティをさらに強化し、すべての人が活躍できる社会を創造することで、持続的な社会への貢献を目指します。

2020年12月期の取組み

ポーラでは、エイジングケア・美白を中心とした高付加価値商品の投入、ならびにカウンセリング・エステによる継続率の高いお客さまの獲得に取組んでいます。商品面では、フルリニューアルした新「B.A」は会社計画を上回る結果となり、多くのベストコスメを受賞するなど、ハイプレステージ化粧品市場において高い評価をいただいています。

海外事業では、中国および韓国免税店が好調を維持し、いずれも前期比＋60%と成長しました。海外事業全体では、前期比31%の増収を遂げています。

国内事業においては、新型コロナ以前より重点戦略として掲げていたECに注力し投資を強化、その結果ECチャネルは前期比＋60%と伸長させることができました。中でも新規顧客の獲得が好調です。ECにおいても、スキンケアの購入率が高く、高いリピート率やライフタイムバリューが期待できます。

一方で、緊急事態宣言下において店舗の休業や時短営業を行ったことに加え、宣言解除後も消費者の外出自粛や接触を避ける傾向の継続により、トライアルエステや対面でのカウンセリングによる新規のお客さまの獲得活動が大きな影響を受け、委託販売チャネルおよび百貨店チャネルにおいて苦戦しました。また、世界的な新型コロナウイルス感染症拡大による渡航制限により、インバウンド・バイヤー需要が急減したことを受けた結果、売上高は前期比24.1%の減収、営業利益は57.2%の減益となりました。

課題認識

- 国内EC強化と、チャネル横断デジタルプラットフォーム構築によるポーラ独自のOMOの実現
- 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

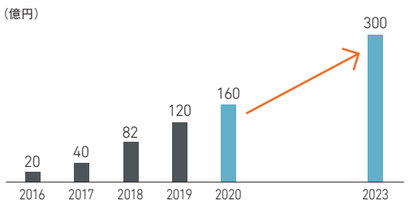
今後の取組み

中国を中心とした海外事業の成長加速

中国では、顧客接点の拡充が喫緊の課題です。百貨店カウンターに加え、フェイシャルエステを提供する店舗など独自性あるチャネル展開を進め、2020年末で51の店舗数を、次の3カ年で約110店舗規模まで拡大します。強みである高付加価値商品やフェイシャルエステを軸とした価値訴求により、ライフタイムバリューの最大化を目指すマーケティングを徹底します。

また、新たに中国のトラベルリテール展開も開始します。ポーラ・オルビスグループのトラベルリテール事業を統括する新会社を設立し、ノウハウの共有・効率化と意思決定のスピードアップを図ります。

■ 海外売上高





上海国金中心商場（ifc mall）店

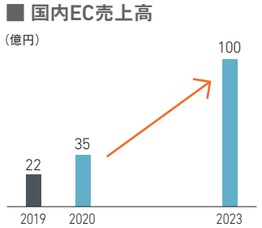
国内ダイレクトセリングの進化

ポーラ独自のOMOに取組みます。従来チャネル別に分かれていた顧客管理やコミュニケーションを統合することにより、顧客とのエンゲージメントを高めていきます。委託販売チャネルでは、新OMOプラットフォームを活用した、よりパーソナルな提案力の強化に加え、デジタルを活用し、接客やお客さまとのネットワークをオンライン領域へ拡張していきます。

EC強化

「リンクルショット」をはじめとする他社との差別性の高いアイテムにより、スキンケアでの新規顧客獲得に注力します。継続性、収益性の高いビジネスモデルを構築し、2023年に売上高100億円を目指します。

■ 国内EC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

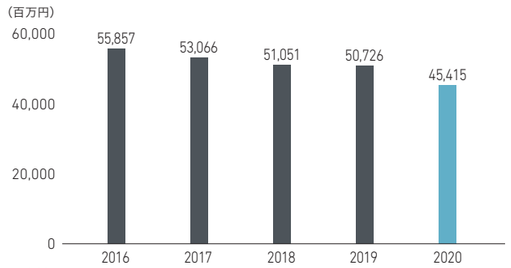
販売チャネル	通信販売（インターネット、カタログ）、直営店、免税店
展開する国と地域	日本、中国、台湾、シンガポール、韓国


「オルビスユー」シリーズ


「オルビス ユードット」シリーズ

■ 売上高

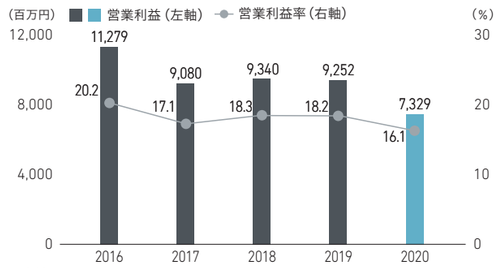
45,415百万円（前期比-10.5%）



※連結ベース

■ 営業利益・営業利益率

7,329百万円（前期比-20.8%）



※連結ベース

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

オルビスでは、一人ひとりが本来持っている力が発揮されることで、自分らしく、自然に年齢を重ねていく「SMART AGING®（スマートエイジング®）」を提供しています。事業ドメインである「スキンケアを中心としたビューティーブランド」のもと、“与える”エイジングケアではなく、人が本来持つ強さ・美しさを最大限に“引き出す”エイジングケアアプローチがお客さまへの提案です。商品面では、「オルビスユー」、「ディフェンセラ」に続く第三のブランド象徴商品として、2月に「オルビス オフクリーム」を、9月に「オルビスユー」シリーズの上位ラインとなる「オルビス ユードット」シリーズを発売しました。これらの商品は、主要美容雑誌の2020年度ベストコスメを受賞するなど、市場から高い評価をいただいています。サービス面では、スマホで撮影するだけで、AIが似合う眉の形とお手入れ方法を提案する「AIアイブローシミュレーター」、現在の肌状態から未来を予測し、今必要なお手入れを提案する「AI未来肌シミュレーション」など、アプリをお客さまとのコミュニケーションのコアに置き、テクノロジーを活用した高い体験価値をもとに、自分らしい美しさの発見や、なりたい自分の実現に向けて取組んでいます。

2021年4月には、IoTデバイスを用いた新しいパーソナライズスキンケアサービス「cocktail graphy」をローンチしました。「ここちを美しく。」をブランドメッセージに掲げるオルビスだからこそできた、ここちよいスキンケア時間へ導くサービスとなっています。ぜひご期待ください。

2020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とプレゼンスの向上に取組んでいます。緊急事態宣言により、国内の直営店全店が一時的に休業しましたが、外出を控えるお客さまに向けた当社の販売員による有人チャットサービスの提供や、店舗チャネルのお客さまを積極的にECへ誘導するなど、オンライン強化に取組みました。しかしながら、店舗チャネルにおける、休業や来店客の減少影響は大きく、またオルビスブランドとして「価格訴求」から「価値訴求」へ戦略的に顧客層の入れ替えを行ったことにより、売上高は前期比10.5%の減収、営業利益は20.8%の減益という結果となりました。一方で、新商品「オルビス オフクリーム」や「オルビス ユードット」の発売による商品ラインナップの拡充やネットを中心にしたターゲットを絞った広告投資を行ったことにより、新規顧客の獲得数は前期比+40%と大きく伸長しました。通販における商品平均単価の上昇や、スキンケア構成比の高まりなど、構造良化は順調に進捗しています。

課題認識

- ターゲット顧客の継続率向上とライフタイムバリューの最大化
- EC売上高比率70%※に向上
- 営業利益率20%に挑戦

※国内売上高に占める割合

今後の取組み

スキンケアブランドとしてのプレゼンス確立

主力シリーズである「オルビスユー」「オルビス ユードット」による新規顧客獲得の継続に加え、2021年2月に美白の新商品である「ホワイトクリアエッセンス」を発売するなど、高付加価値アイテムを投入し、スキンケアの構成比を高めていきます。


ホワイトクリアエッセンス

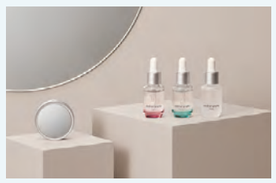
DX加速

アプリを顧客コミュニケーションのコアに置き、パーソナル分析など、オルビス独自のサービスを提供、顧客とのエンゲージメントを高めていきます。デジタルマーケティングやECへの投資を強化し、戦略分野へのリソースシフトを進めます。



IoTデバイス「skin mirror」を用いたパーソナライズスキンケアサービス「cocktail graphy」始動

2021年4月、いつでも自宅で自分の肌測定ができるIoTデバイス「skin mirror(スキンミラー)」を用いて“自分の肌だけに向き合える”パーソナライズスキンケアサービス「cocktail graphy（カクテルグラフィー）」をスタートしました。「スキンミラー」は、オルビスが独自に開発した肌測定IoTデバイスです。肌状態を解析した結果は、専用のアプリに自動で記録され、いつでも肌の状態を正しく知ることができます。日々貯まる肌のデータをはじめ、お住まいの地域の天候データや肌のお悩み、生活習慣などから、一人ひとりの肌状態に合わせた、3本のパーソナライズスキンケアを定期販売でお届けします。



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

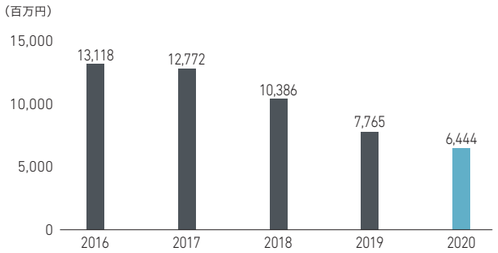
販売チャネル	百貨店、直営店、免税店、ネット通販
展開する国と地域	豪州・中国・香港を中心に20の国と地域で販売



「ニュートリディファイン」シリーズ

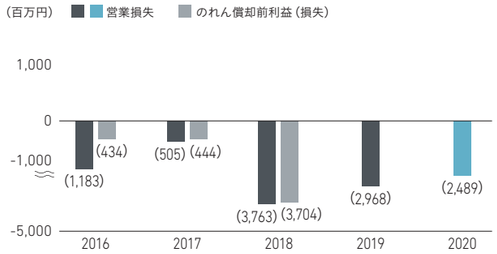
■ 売上高

6,444百万円（前期比-17.0%）



■ 営業損失

2,489百万円（—）



※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。

2020年12月期の業績と今後の取組み

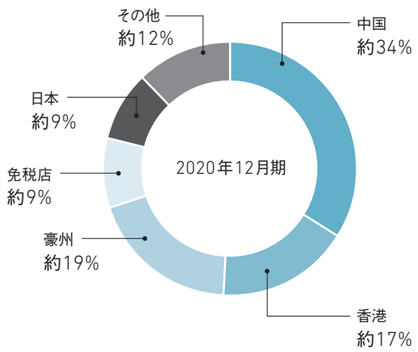
Jurliqueは、中国を中心としたアジアと豪州での事業成長に取組んでいます。商品面では、ポーラ・オルビスグループの研究開発の知見を活用した主力エイジングケアシリーズである、「ニュートリディファイン」シリーズを1月にリニューアル発売しました。チャネル面では、1月よりビジネスを直営化した中国において、オンラインでのライブ配信やSNSの活用に注力し、ECが好調です。ダイレクトなブランドマネジメントの成果が見え始めています。一方、豪州において、ロックダウンの継続により直営店舗や百貨店が休業したことに加え、免税店チャネルが減収し、売上高は前期比17%の減収となりましたが、本部のダウンサイジングや不採算店舗の閉鎖など、構造改革の成果により損失を改善させることができました。

2021年は、中国をキーマーケットとし、EC比率の向上による収益性の改善を図るとともに、商品面ではスキンケアのスタープロダクトにマーケティングを集中させ、リピート率を向上させていきます。2022年の黒字化に向けてトップラインの拡大に取組みます。

課題認識

- 損失改善から黒字への最優先事項

■ 地域別売上高構成比



H2O+™

水の力とイノベー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

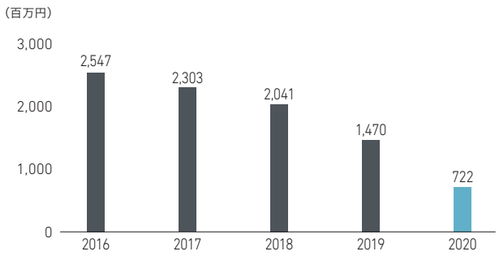
販売チャネル	ネット通販、ホテルアメニティ
展開する国と地域	北米を中心に4の国と地域で販売



Hydration Age Renew Collection

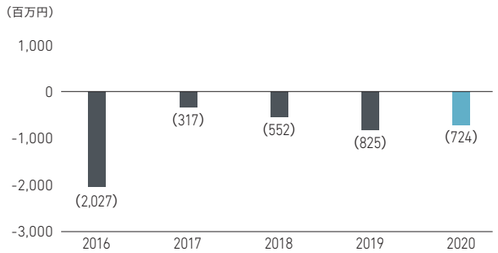
■ 売上高

722百万円（前期比-50.9%）



■ 営業損失

724百万円（—）



2020年12月期の業績と今後の取組み

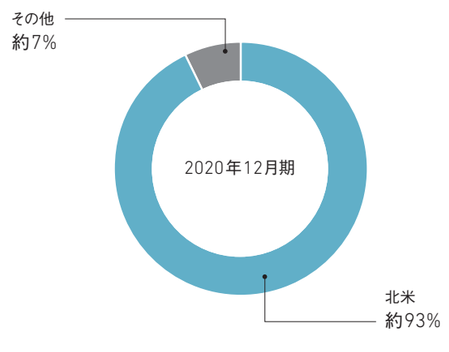
H2O PLUSは黒字化に向けてチャネルを絞り込み、ECとホテルアメニティ事業に集中しています。EC事業に精通したオルビスの人材を投入し、テコ入れを進めた結果、EC事業は前年を上回りましたが、売上構成比の高いホテルアメニティ事業において、新型コロナウイルス感染症拡大の影響を受けた取引先の休業などにより大きく減収しました。売上高は前期比50.9%の減収となりましたが、一方で営業損失は固定費の削減により損失縮小となりました。

2021年は、戦略商材であるエイジングケアシリーズ「Hydration Age Renew Collection」を発売し、成長が見込めるClean Beautyカテゴリーにおいて“Japan-designed Clean Skincare”のコンセプトのもと訴求を強めます。引き続きECチャネルにおいて新規顧客の獲得とリピート化に注力します。

課題認識

- 損失改善から黒字への最優先事項

■ 地域別売上高構成比



ブランド別成長戦略（育成ブランド）

THREE


「バランシング」シリーズ


ディメンショナルビジョンアイパレットアリー

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、マレーシア、香港、シンガポール、中国

Amplitude


ベースメイクアップシリーズ

日本発信の高品質
ハイプレステージメイクアップブランド

販売チャネル	百貨店、免税店、ネット通販
展開する国と地域	日本、韓国、中国

ITRIM


スキンケアシリーズ

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、免税店、ネット通販
展開する国と地域	日本、韓国、中国

FIVEISM × THREE


メンズメイクアップ

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、免税店、ネット通販
展開する国と地域	日本、中国

DECENCIA

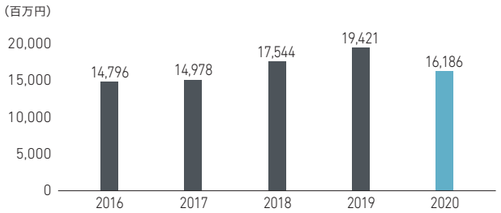

「アヤナス」シリーズ

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、中国

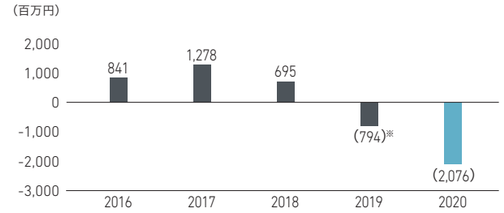
■ 売上高

16,186百万円（前期比-16.7%）



■ 営業損失

2,076百万円（—）



※新ブランド立ち上げによる

2020年12月期の取組み

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、『時代の美』を創る。」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取組んでいます。THREEは、新型コロナウイルス感染症の拡大に伴う外出自粛やマスク着用の常態化による、メイク品需要の落ち込みおよびカウンセリング店舗の客数減少の影響を大きく受けました。スキンケア・ボディケア・ヘアケア・インナーケアなどのホリスティックケア商材の販売強化を行うとともに、SNS発信やオンラインワークショップの開催などデジタルマーケティングへ販売投資をシフトさせることで自社ECの伸長を図った結果、国内ECチャネルは前期比90%の増収となりましたが、ACRO全体の売上高は前期比26.9%の減収、営業損失は粗利益の減少により拡大しました。

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安心して使用できるエイジングケアや美白の機能を備えた商品を展開しています。新型コロナウイルス感染症の拡大による社会環境や購買行動の変化においてEC・サブスクリプションという特徴あるビジネスモデルは強さを発揮しました。また商品面ではアヤナス「トライアルセット」およびシワ改善オイル状美容液「リンクルO／Lコンセントレート」の販売が好調に推移し、新規顧客獲得数および顧客一人当たり獲得効率の向上に大きく貢献しました。また、4月には海外展開を見据え、中国越境EC事業をスタートさせました。その結果、売上高は前期比17.3%、営業利益は16.7%と二桁の増収・増益となりました。

今後の取組み

ACRO

新型コロナウイルス感染症拡大に端を発した消費行動の変化は、百貨店をはじめとする店舗事業が主力であるACRO傘下の各ブランドのビジネスモデルにも大きな影響を及ぼしています。そのため、商品数を見直しブランドの強みを生かせる商材カテゴリーへ集中、ECと店舗の役割の明確化、海外展開の強化、売上原価率の低減に取組み、ブランドの再成長と収益性向上を両輪で実現していきます。

DECENCIA

2020年は、新規顧客の獲得数および獲得効率が高まった一方で、獲得顧客の継続が今後の課題です。引き続き、ブランドの提供価値を明確にした市場発信により、敏感肌市場におけるブランドの認知を高め、新規顧客を獲得するとともに、CRM強化により継続率の向上に取組みます。また、コスト面では広告宣伝費を中心に効率化を進め、収益性を高めていきます。

1 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開発は、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（クオリティ・オブ・ライフ）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―2020年の主な活動実績

施策	2020年実績	2020年の主な取組み
ブランド認知・共感	― （各ブランドごとに測定しているため非開示）	【DECENCIA】 コロナ禍の社会環境、消費・購買行動の変化に対応したWeb広告等を実施 【ACRO】 ライブ配信の回数とワークショップ展開数 •オンラインワークショップ（既存ベースメイク強化施策、秋冬コレクション使い方レッスン、新ボディライン使い方レッスン） •SNSオフィシャルアカウントにてアーティストによるライブ動画配信
国内外の研究受賞数	5件 （2018年～累計）	【ポーラ化成工業】 •日本油化学会「ヤングフェロー賞」「若手研究者奨励賞」受賞 TOPICS •日本心理学会「優秀発表賞」受賞
先端肌科学研究員数	68名 （2020年末）	【ポーラ化成工業】 肌科学、剤型、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

研究の早期実用化を実現するため新組織を設立

ポーラ・オルビスグループでは、グループの研究統括と技術情報の収集を目的として、「MIRC; Multiple Intelligence Research Center」を、2018年に設置しました。MIRCでは、長期的なグループ成長の観点から研究戦略の策定を担い、成果の最大化を目指して活動し、また外部連携を通じたグループ全体のイノベーション推進も行っています。

グループの研究開発力の源泉となる基礎研究については、ポーラ化成工業に「FRC; Frontier Research Center」を新設し、売上高研究開発費比率や研究員数を戦略的に拡充。研究フィールドも大きく広げ、肌中心だった研究対象をヒト全体へと拡大し、多面的な研究のアプローチ法として、Science、Life、Communicationの3つのカテゴリーを設定しました。

MIRCによるオープンイノベーションやFRCによる新素材開発とパイプラインの創出は順調に進捗しています。しかしコロナ禍による社会の激変を経て、予測困難な現代に対応するには、より革新性高い新価値創出の実現を加速させる必要があると判断し、グループ全体における技術開発機能を強化するため「TDC; Technical Development Center」を新設します。研究・開発・生産を連動させ、新たな価値を創出する体制を大幅に強化します。

MIRC、FRCに加えてTDC設立により、商品化のスピードを上げていくことで、他に類を見ない商品をタイムリーかつ絶え間なく生み出し続けていきます。

multiple intelligence research center

frontier research center

TOPICS

新感触を生むクレンジング製剤の研究でダブル受賞

ポーラ化成工業では、国内外の学会発表および論文投稿を積極的に実施しています。

2020年は、ポーラ化成工業松尾一貴研究員が日本油化学会で発表した研究内容「水相の結晶状態に着目した、O/W型クリームクレンジングの安定化」が「ヤングフェロー賞」および「関東支部 若手研究者奨励賞」をダブルで受賞しました。日本油化学会でのダブル受賞は化粧品メーカーとしては初めてとなります。

日本油化学会は、油脂・脂質・界面活性剤およびそれら関連物質に関わる科学と技術の進歩を図り、産業の発展および生活と健康の向上に寄与することを目的とした学会であり、関連分野の科学・技術の進歩を奨励し著しい成果を上げた研究者を表彰しています。ヤングフェロー賞は35歳以下、若手研究者奨励賞は40歳未満の研究者を対象としており、両賞とも若手研究者の模範となったことが評価されました。

受賞した研究内容は「コクのあるクリームが肌上で急激にオイルのように変わる」という、今まで体験したことのないテクスチャーでお客さまの感性に訴えかける要素技術であり、「オルビス オフクリーム」（2020年2月発売）に活用されています。



松尾一貴研究員

この研究成果により、今後クレンジング化粧料にとどまらず、あらゆる製剤において新たな驚きと感動を呼ぶ感触という革新的な商品創出を可能とし、新規市場開拓を目指します。また、長期的には企業価値を高めるだけでなく、化粧品業界の発展に貢献していきます。

2 地域活性

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2020年末現在、約3.5万名のビューティーディレクター(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グ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—2020年の主な活動実績

施策	2020年実績	2020年の主な取組み
地域起業オーナー数	504名 (2020年末)	【ポーラ】 国内:地域に影響力を与えられる規模(月商500万円規模)の組織の育成 中国:ポーラ ザ ビューティー型店舗を5店オープン
地域経済への貢献施策数	27件 (2020年末)	【グループ横断】 ・島根県との協業(美肌ウェルネスツーリズムテスト) TOPICS 【ポーラ】 ・包括連携協定(秋田県・北九州市・仙北市・富士市) 【オルビス】 ・働く方々を対象とした美容講座開設 ・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」4年目(被災地×女性スタートアップ支援) 【ポーラ化成工業】 ・地元公的団体との交流(クリーン作戦、花壇植栽等) 【ACRO】 ・地産地消の天然原料調達 【Jurlique】 ・山火事の影響を受けたコミュニティのために寄付 【ピーオーテクノサービス】 ・港区、および名古屋市とのパートナーシップのもと、ボランティアグループやテナントと環境美化活動を実施 ・静岡産業大学 学生・職員の皆さまと共同で地域の環境美化活動を実施 ・袋井市、商店街組合等と地域の清掃や花壇整備を実施

社会課題と向き合い地域を元気にする女性起業家を輩出

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3,800カ所(2020年12月末現在)のショップで、ビューティーディレクター(BD)が店舗運営や販売活動を担っています。ポーラは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」と定義し、商材の販売に関わることのみならず人間力向上を含めた教育プログラムを実施しています。

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。次にスタッフを育成しながらショップオーナーへ昇格し、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。その過程で社会と関わりを持ちながらポーラの価値を発信し、地域とともに発展することを目指します。地域に影響力を及ぼすことのできる目安「月商500万円規模」の組織長(オーナー)数をKPIとして設定しています。オーナーのほとんどが自らその地域で生活する女性であり、彼女たちが生活者の視点で商圏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動します。

コロナ禍による業績悪化のため、日本では正社員に比べて契約社員・派遣社員が職を失う社会課題が顕在化していますが、その多くは女性です。ポーラは女性の持つ可能性を信じ、発揮することができるよう起業家(個人事業主)として多様性のある働き方を提案しています。


「美の体験」をお届けする『移動式エステサロンカー』

岐阜県多治見市で活動する山下真美子グランドオーナーは、高齢化社会による介護問題、核家族化、ひとり親家庭の貧困などの社会問題を捉え、地域の女性に活躍の場(=ポーラBDの仕事)を提供するベーシックな活動を行いながら、美容サービスが行き届かない地域にサロンカーで出向いて美容の楽しさをお届けする活動を始めました。ショップに足を運ぶことが難しいお客さまにもエステを受けていただくことができます。

このような活動を通し地域でのプレゼンスが向上することで、事業成長につながります。

TOPICS

地域と共に感性を磨き、感度の高い女性対象の体験型ツアーを企画 —ライフスタイルの変革と地域創生に向けて—

2019年にスポンサー賞を受賞した内閣府主催「宇宙ビジネスアイデアコンテスト」から派生した事業化検討「美肌ウェルネスツーリズム」では、美意識のある旅行に関心の高い女性をメインターゲットとして、ポーラ・オルビスグループの保有する肌や体調に関する知見、衛星データとのマッチング解析結果を活用し、パーソナライズで学習価値の高い、美容、温泉、食、睡眠、感受性コンテンツ(文化・芸術等)を提供していきます。

その地域ならではの観光資源や専門家との出会いを、美肌ウェルネスのコンセプトで裏打ちし、心身ともに美しく元気になれる、また、帰宅後もライフスタイルの変革につなげられるツーリズムを提案します。同時に観光資源の活用を通じて地域創生の支援を目指します。地域の事業者と対話を重ね、新たなコンテンツ開発を行っていきます。

現在、第一弾となるツーリズム対象候補地を島根県に設定し、島根県観光振興課・島根県観光連盟と連携しながら事業化に向けた検討を進めています。2020年は、実際に島根県で「美肌ウェルネスツーリズム」のテストツアーを実施し、そのコンセプトと実体験に好評を得ました。帰宅後も継続的なコンテンツ提供を要望する声も多く、ツーリズムの事業化が、自宅近隣の店舗での商品購入・カウンセリング、ECによる地元美肌食材のリピート購入といった誘客につながることが期待されます。

今後事業化を実現し、対象地域の拡大も計画していきます。


島根県の同一食材から生まれた和と洋の饗宴体験
(左:和食　右:洋食)



3 文化·芸術·デザイン

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—2020年の主な活動実績

施策	2020年実績	2020年の主な取組み
アートを活用した新しいブランド体験の創造件数	14件（2020年単年）	【ポーラ】 •プロダクト(B.A·B.Aカラーズ·DEUXART) TOPICS •コミュニケーション(白の美術館·MIRAIBI) 【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 TOPICS 【オルビス】 •体験型特化施設：Takram(建物·内装)·SUÉSADA(ユニフォーム)·宮内優里(BGM) 【ACRO】 •THREE：VISIONARIUM渋谷店オープン記念にて国内有名ファッションブランドとコラボTシャツを限定販売
リベラルアートワークショップ参加人数	3,852名（2018年～累計）	【グループ各社】 •従業員対象：グループ横断研修、各社人事研修にて実施 【ピーオーリアルエステート】 •ステークホルダー対象：賃貸マンション入居者向けにワークショップ実施·青山スタジオにて文化芸術を軸とした展示会を実施

TOPICS

アートの力で、ブランドメッセージを強く発信



2020年に発売した第6世代のポーラ「B.A」シリーズ。フラワーアーティスト·東信氏より「B.A」のコンセプト「可能性を超える」の表現として植物のレントゲン撮影という手法を提案いただき、緻密な葉脈や蕾に潜む萌芽、実に抱かれる種などの「目に見えない生命美」を、サイエンスの力で表現。お客さまに、目に映る美しさではなくその奥に眠る生命美の本質を捉え、女性に無限の可能性を提案する「B.A」のメッセージを体現しました。

TOPICS

上質なアートを通じてより多くの人に豊かな時間を提供するギャラリー



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オリジナルの価値を国内外のステークホルダーに発信しています。

2020年11-12月には当ギャラリー初となるチャリティーオークション「Christmas Smile」展を開催しました。本企画は、当ギャラリーで関わりのあったアーティスト20名(下記参照)に各1点「クリスマス」をテーマにした作品制作を依頼。その作品をサイレントオークション※形式でオンラインにてお客さまより入札いただき、収益の全額を日本赤十字社への寄付を目的に実施しました。たくさんのお客さまからの温かいご支援とご協力により集まった合計9,145,000円は、日本赤十字社における「新型コロナウイルス感染症への対応に関する寄附金」として、寄付しました。

今後もこのような取組みを通して皆さまに笑顔や豊かな時間をお届けしたいと考えています。

※入札形式のみのオークションで、競りは行わず入札された方の中で最高額をつけた方が落札者となるオークション形式です。

出展作家
青木美歌、イイノナホ、今井昌代、今城純、開発好明、柏原由佳、菊池敏正、舘鼻則孝、田中圭介、東芋、津上みゆき、中村弘峰、野口哲哉、ヒグチユウコ、福井利佐、増田セバスチャン、水野里奈、ミヤケマイ、Ryu Itadani、渡辺おさむ(五十音順、敬称略)

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。

伝統文化·化粧文化　保存·伝承·振興への支援

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。2020年は、40周年記念の展示として、これまで伝統文化に触れる機会のなかった若い方などにも五感を通して感覚的に訴える体験型展示を実施。無形の文化に触れることで、感受性を刺激し日々の暮らしがより豊かになるきっかけとなりました。また、1976年の設立以来化粧文化研究を継続して実施、その成果を展示や刊行物、ホームページなどでアウトプットしてきたポーラ文化研究所では、2020年は平成30年間の美容を総括した『平成美容開花』を発行。「約1万件のデータベースを活用したエビデンスに基づく詳細な考察は貴重」と学術·教育関連、女性誌編集の皆さまから評価をいただいています。



40周年記念展「無形にふれる」



「平成美容開花」

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、「箱根の自然と美術の共生」をコンセプトに、18年にわたって文化への貢献を果たしています。

2020年はコロナ禍により、一時休館の後に「モネとマティス」展を実施。今までになかった作家の組み合わせとその斬新なテーマ性により注目を集め、お客さま満足度は過去最高点となる4.7点／5点を記録しました。また、箱根の自然を満喫できる森の遊歩道を1.5倍へ拡張したところ開放的な空間が好評。地元の観光施設が苦戦する中、若い世代の来場者が増え、2020年10月には通常時の1.5倍の来場者がありました。その経済効果も合わせて地元にとってなくてはならない存在として認められています。



「モネとマティス」展


森の遊歩道

4 人材活躍

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・ブランドが 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

- 事業ポートフォリオの発展により、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

- 企業人としてではなく個人として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—2020年の主な活動実績

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、さらに新たな施策にも取組んでいます。

施策	2020年実績	2020年の主な取組み
女性役員比率	27.1%	次世代リーダー育成プログラムの継続展開 人材開発委員会を通じた女性を含む多様な候補者の選定と育成 TOPICS 女性リーダーの輩出・ダイバーシティの推進 TOPICS
女性管理職比率	46.9%	
経営人材候補者の充足率	70.5% (2020年末)	
健康理由による退職者数	非開示	健康管理のスキルアップ、健康アドバイスの実施

TOPICS

グループ人材開発委員会による経営人材候補者の特定と個別育成を実行

2019年よりグループの経営人材候補者づくりを効果的に進める仕組みとして人材開発委員会を始動させました。グループ各社の人事担当役員が委員として参画。委員会では、重要な15のキーポジションを定め、グループ全体から各ポジションの要件に合致する候補者を選定し、一人ひとりの課題に応じた育成計画策定から進捗のモニタリングまでを進めます。2年目となる2020年は、全3回の委員会を開催。候補者一人ひとりの専門性や職務経験、資質など個々の人物特性を多角的に見た議論を行い、ポジションごとの候補者選定を行いました。2019年から2020年の2年間をかけて、全15ポジションの候補者選定と個別育成計画策定の第1回を完了。取締役会へ候補者状況と育成計画の進捗を報告しました。指名諮問委員会によるサクセッションプランの策定とともに、今後も継続的な候補者プールづくりを進めていきます。

イノベーションが次々に起こる組織になるために

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課題を抱える国内経済は新たな局面を迎えています。近い将来人の仕事の大半をAIが担う社会になるといわれており、当社グループでもその活用は必須です。しかし、経済も社会もその基盤を成すのは人の力です。正解のない時代には、自ら考え、それを短期に実行し、失敗や成功を糧にして前へ進まなければなりません。当社グループは、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、この先も社会から望まれる企業であり続けるための最大の強みは、人の持つ感受性だと考えます。

これまでの人生でどんな経験をしてきたのか、どのような人たちと関わったのか、どのようなことに苦しみ、それをどう乗り越えてきたのか、そのようなことのすべてが人格を形成します。4,000名の社員がいたら4,000通りの個性とチャンスがあり、その可能性こそが企業進化の可能性にほかなりません。そこで、当社グループは、従業員が社外の方々と積極的に関わりを持つことを推進しており、従業員が社会と関わることで従業員自身の感受性が磨かれ、結果的にさまざまな企画につながっています。

2020年5月に社内ベンチャー制度をきっかけに、ひとりの女性従業員の経験と想いから、がんサバイバー向けビューティ事業を行う株式会社encyclo(P45参照)を立ち上げました。

また、オルビスは、ビューティテック領域のリーダーのブランドでありたいと、日々他社との協業に力を入れイノベーションに挑戦。アプリを顧客コミュニケーションのコアに置き、パーソナライズなコミュニケーションでライフタイムバリュー最大化を目指します。2020年は、フューチャーアーキテクト株式会社と協業し、5~20年後の顔立ちを予測する「AI未来肌シミュレーション」や「AIアイブローシミュレーター」を発表しています。

2021年4月には、IoTデバイス「skin mirror」を用いたパーソナライズスキンケアサービス「cocktail graphy(カクテルグラフィー)」をローンチしました(P31参照)。

また、当社のCVC投資先であるトリコ株式会社の100%株式を取得しました。同社は、パーソナライズサプリメントを主とした「FUJIMI」ブランドを展開し、急成長しているベンチャーです。同社が有するD2Cブランドの立ち上げ、デジタルマーケティング分野のノウハウに、当社グループの研究開発力を融合し、より多様なお客さまのQOL向上に貢献していきます。

2021年からは、非財務KPIに「事業創出件数」を新規設定。従業員に対しアイデアを広く募集し、次々にイノベーションが起こるよう仕掛けています。また同時に個の力を強めることで新価値を次々に産み出していきたいと考えています。

TOPICS

一人ひとりの個性を生かす、ポーラ・オルビスグループのダイバーシティ

当社グループでは、多様性を受け入れることで新しい価値が生まれるという考えのもと、障がい者雇用を進めており、障がいの有無に関わらず、多様な人材の個性と能力が最大限発揮できる企業を目指しています。ACROでは12名の障がい者を採用(うち知的障がい者10名)。通常業務ができるよう人事総務部門内でOJTを行ったのち他部門へ配置する取組みに着手後2名を他部門配置しました。またオルビスでは、聴覚障がいのある従業員が、聴覚障がいがある方へのビューティ情報をSNSで発信。その発信により店頭を訪れたお客さまに自ら手話などで接客を行いました。このように、個性を生かすことで新しい提供価値が生まれています。



「手話でできる美容相談」をSNSで発信

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作るために、組織の壁を越えて個人の意志で挑戦できる能力開発とキャリア形成機会の提供を目指しています。未来研究会やビジネス変革塾など、グループ全体から参加する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組んでいます。

	若手層	中堅層	管理職層	役員層
キャリア形成機会	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	
	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** グループ内キーポジションに対する登用候補者選定と個別育成を実行 候補者に対し、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、リーダー経験の機会等を個別に提供 ※委員会メンバー：ポーラ・オルビスホールディングス取締役、グループ各社人事役員		**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
共通基盤	**グループ共通コンピテンシー評価**			
	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、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、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、さまざまな分野で活躍するゲストをお招きしてのディスカッション、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16期までが修了。修了者が立案した提案が、男性用化粧品ブランドの展開や個人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育成を目的としたカリキュラムです。具体的には、一人ひとりが自社の課題を発見し解決策までの立案を討議を重ねて策定していきます。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あぶりだし、9カ月をかけて変革テーマを経営陣へ提言します。さらに研修では、さまざまな分野で活躍するゲストスピーカーや他社のミドルマネジメント層などをお招きし多くのディスカッション機会を設けることで、自分自身の価値観やリーダーとしての課題を明らかにしていきます。2007年より開始した本プログラムは、14期生まで82名が修了。このうち20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作り、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。

TOPICS

「自分ならではの想いや問題意識を大切にすること」という学びをもとに社内ベンチャー制度に挑戦

社内ベンチャー制度から、2020年5月、「がんサバイバー（経験者）向けのビューティ事業」を展開する新会社encyclo（エンサイクロ）が誕生。ポーラ商品企画部で働いていた時に子宮頸がんを経験し、いまも後遺症のリンパ浮腫に悩む水田悠子と、ポーラにて「がん治療と就労の両立支援」を立ち上げた齋藤明子の2人で創業しました。

encycloが最初に取組むのは、水田自身が経験し、一生向き合う必要のあるリンパ浮腫の方向けの「医療用弾性ストッキング」の開発です。リンパ浮腫は、多くが婦人科がんの後遺症であり、一度発症すると弾性ストッキングを常に着用しなければなりません。そして、その着用しなければならない弾性ストッキングは、高機能ではあるものの、当事者にとって大切なファッション性や履き心地は満足いくものが少ないと水田は感じていました。そこで、病を経験しても、美しくありたい気持ちをあきらめなくてよい社会を目指し、「ケアと美しさを両立した」商品開発にチャレンジ。第一弾商品を2020年12月に発売し、メディアでも取り上げられ、「実はこのような商品を望んでいた」という当事者や医療従事者からの声も届いています。

水田は2009年にグループ横断研修「未来研究会」を受講。そこでは、「自分ならではの想いや問題意識を大切にすること」や、組織外のメンバーとともに最終発表に向け議論し合う中で「立場を超えて一つのものを作り上げていくこと」を学びました。個人の経験や想いを中心にした事業を立ち上げたことは、研修で得た意識に後押しされてのことです。異なる立場の医療従事者やメーカーの技術者とともに新たなものを作り上げることも大切に考えており、今後さらにリンパ浮腫に関わる方とのつながりを深め課題対応を進めたいと考えています。



第一弾商品


共同創業者
右：水田悠子（2009年 未来研究会修了生）
左：齋藤明子

一人ひとりが輝ける環境づくり

■ 女性活躍

当社グループでは、ポーラの代表取締役社長及川を筆頭にグループ事業会社のうち4社で女性が代表を務めています。1937年、それまで男性の仕事だったセールスの仕事の女性第一号がポーラで誕生したのを皮切りに、女性の可能性を信じ、輝けるよう応援してきました。

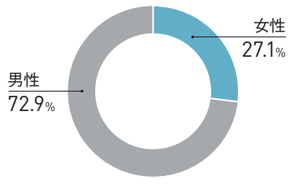
ポーラ・オルビスホールディングス、ポーラならびにオルビスは、女性のエンパワーメント原則（WEPs）へ参画し、2020年12月に発行されたWEPsハンドブックにおいて、ポーラの事業活動が「原則5 サプライチェーン・マネージメントとマーケティング」の好事例として掲載されました。ポーラの、女性が起業しやすくするための支援制度や一律ではない多様な働き方を認めていることが評価されています。

また、ポーラ・オルビスホールディングスとポーラは30%Club Japan※にも参加しており、日本社会のジェンダーギャップを解消するために貢献したいと考えています。

※30% Clubは2010年に英国で創設された、取締役会を含む企業の重要意思決定機関に占める女性割合の向上を目的とした世界的キャンペーンです。14カ国で展開されており展開国の数は増え続けています。日本では、2019年5月1日に正式に活動を開始しました。

■ ポーラ・オルビスグループ女性役員比率

女性役員13名/全役員※48名



※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。

■ 健康経営

当社は、2017年にポーラ・オルビスグループ健康経営宣言を策定し、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。2018年からは、経済産業省が創設する健康経営優良法人認定制度において、4年連続で健康経営優良法人（大規模法人部門）の認定を受けています。

特に、当社グループでは多くの女性従業員が在籍していますが、婦人科疾患や女性特有の健康問題から生じるプレゼンティーイズム（生産性の低下）の解消、抑制はグループにとって重要な課題と認識しており、婦人科在籍の産業医、医師の配置やメール相談窓口の開設など女性のライフステージに伴うさまざまな問題について対応できる体制を整備しています。併せて、女性の健康に関する全社的なリテラシーを高めるため、社内に健康経営専用チャンネルを開設し、定期的にセミナー動画の配信や情報提供を実施しています。その結果、婦人科検診の受診率アップ（乳がん検診:約80%／子宮頸がん検診:約70%）や女性の健康に関するリテラシーの向上につながりました。

2020年は新型コロナウイルス感染症予防のため、まず基礎疾患を持つ従業員、妊娠している従業員を優先に在宅勤務ができる環境を提供し、その後ほかの従業員に順次在宅勤務できるように安全配慮の観点での対応を実施。さらに、産業保健を中心としたサポート体制を強化し、産業医、医師、保健師等によるオンライン相談や心理職によるオンラインカウンセリングの拡充など、従業員の心身の健康保持増進、予防に努めています。そのほか、個人向けの健康管理支援ツール（PepUp）の活用や運動不足解消やセルフケアのためのコンテンツを提供するなど、組織全体の健康的な生活習慣づくりも行いました。

TOPICS

ポーラ　新入社員を孤独にさせない工夫

コロナ禍でリモートワークの導入が広がる中、若手社員がほかの世代と比べ強くストレスを感じているという調査結果も出ています。物理的にロールモデルが見えづらく自身の成長イメージが描きづらいこと、業務指示の意図がつかめないこと、孤立感が高まることが要因といわれています。ポーラでは、販売部門に配属された4名の新入社員に対し、安心してキャリアを歩んでもらえるような取組みとして、「バディ&メンター制」を実施。まず新入社員に、つながってみたい先輩像を確認し、あとから実際の人物と顔合わせを行いました。インスタグラムなどのSNSを活用することで、新入社員も気軽に先輩たちとコミュニケーションを取ることができ、また自身の成長イメージを持ってもらうことができました。

TOPICS

持続的成長を目指し、多様性を生かす組織になるために

ポーラ・オルビスグループの女性役員比率は27.1%・女性管理職比率は46.9%。しかし女性人材の活躍には課題もあります。グループの女性経営者による座談会を行い、進むべき方向について話し合いました。

参加メンバー

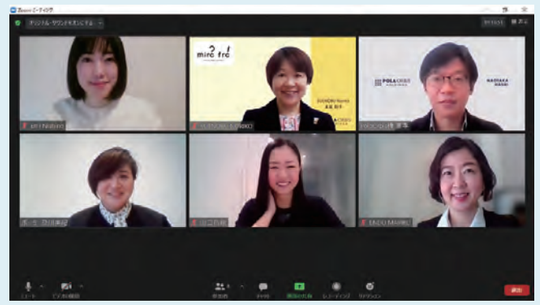
及川美紀
（株）ポーラ代表取締役社長
（株）ポーラ・オルビスホールディングス上席執行役員

末延則子
ポーラ化成工業（株）取締役
（株）ポーラ・オルビスホールディングス執行役員

西野英美
オルビス（株）執行役員

山口裕絵
（株）DECENCIA代表取締役社長

遠藤麻里子
（株）ACRO取締役執行役員



Q. 当社グループにおける女性活躍に対する考え方、風土について教えてください。

- ポーラは歴史的に多くの女性のビジネスパートナーが組織リーダーとして事業を担ってきたこともあり、女性の能力に期待し可能性を信じる風土がある。30年以上前から女性管理職が存在し、新卒採用が男女均等にされてきた。
- 役員候補者研修にも、例年女性が参加している。個性や感性を重んじるとトップがメッセージを発信していることも特徴的。
- ターゲットである女性目線での商品企画やマーケティングなどで女性従業員の数は多い。ただ、グローバルでは美容業界のトップは女性が多いが、当社グループは部長職以上の女性比率が高いとは言えない。この課題は長期視点で取組む必要性を強く感じる。

Q. グループ内でも国内の女性管理職比率は低い傾向。女性のキャリア形成に何か障壁はあるのでしょうか?

- 能力が劣っているわけではなく、遠慮がちな面もあると思う。タフなタスクを経験する機会が少なく自信を持てない人が多いことも一因かもしれない。
- マミートラック※もあるのではないか。「彼女は育児中だから」と上司も気を使い、機会提供に至らないことも。会社の環境整備は課題だ。

※ワーキングマザーが育児を優先させるためキャリアの一線から退くこと。

- 能力に気づいていないことがあるのでは。能力開発の機会損失がないように、昇格選考よりも前の段階のアセスメントで従業員の能力を把握し、抜擢人事を増やすなどの工夫がサステナブルな女性登用につながる。

Q. 自身のキャリア構築にライフステージなどの壁はありましたか?

- ライフステージの変化で何かをあきらめたことはなかった。仕事も育児も一緒にがんばろう、ビジネスパートナーも含めてそれが当たり前の企業文化。
- 個人に期待して機会を与えてくれる風土があるので、挑戦できた。
- 女性だからやりづらい、差別されているなどと感じたことはない。経営会議でもストレートに発言できている。
- 社内結婚も多く、子どもが熱を出すとパパがお迎えに行くなどの光景も自然に見るので相互理解ができている。こういった細かな積み上げが風土を作っているのだと思う。
- 若い頃からタフなタスクを与えられていた。自分のふがいなさや、悔しいと思う気持ちのほうが壁だったかも。でもそれが逆に挑戦心を湧き立たせてくれた。

Q. 今後、ダイバーシティを進めるためにやっていきたいことは?

- 人を性別、年齢、国籍などで見ずに、会社への貢献度、意欲等でフラットに見てチャンスを与えたい。
- 若手のうちから困難な業務の機会を与え、フォローして、成果をみんなで認めて、男女問わず自信をつけてもらいたい。
- 我々自身がロールモデルとなることを心構えとして持ち、個を生かす企業理念や価値観を自ら発信する。
- ポーラでは部長職の女性比率がここ数年で伸びており30%近い。女性管理職比率50%、女性役員比率50%もできるはず。女性が真に活躍できる場を創り、さらにダイバーシティを進めたい。

5 環境

ポーラ・オルビスグループ環境方針はこちら
https://www.po-holdings.co.jp/csr/environmental/environment/index.html

当社グループでは、2029年（創業100周年）を見据えCO₂排出量、水使用量、廃棄物排出量の削減に努めます。CO₂排出量は2019年に目標達成できたため、2020年8月末にCO₂排出削減に関する目標値をSBTに準拠し再設定しました。Scope1、2はSBT1.5℃シナリオに準拠し42%削減（総排出量、基準年2019年、目標年2029年）、Scope3はwell-below2℃シナリオに準拠し30%削減（総排出量、基準年2019年、目標年2029年）が目標です。また水使用量、廃棄物量は26%削減（売上原単位、基準年はそれぞれ2019年、2015年、目標年2029年）が目標です。目標達成に向け「CO₂排出量削減」の達成度を役員報酬に連動させることにしました。
これらの目標はグループCSR委員会にて決定、取締役会で承認されたのち、ポーラ・オルビスホールディングスCSR事務局が主体となってマネジメントし、グループ会社で作成した環境負荷低減目標の内容の審議とモニタリングを実施し、取締役会に報告しています。

気候変動・CO_2排出量

2020年度もScope3を含むGHG報告において第三者認証を取得。CDP※1の評価は、2年連続Aーでした。

2020年は自社のCO₂排出量の一部をJ-クレジット制度を活用してオフセットしています。また、2021年3月に、TCFD※2へ賛同するとともに、TCFDコンソーシアムに参画しました。

※1 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
※2 金融安定理事会（FSB）が設置した気候関連財務情報開示タスクフォース（The FSB Task Force on Climate-related Financial Disclosures）の略称

TOPICS

物流システムにロボットを導入しCO₂排出量削減に貢献


T-Carry system

2020年8月、オルビス東日本流通センターの通販用出荷ラインの刷新に伴い、集荷から方面別仕分けまでを独自に自動化した「T-Carry system」を新設しました。「T-Carry system」は、新たに採用した小型AGV（自動搬送ロボット）を最大限活用した画期的な出荷システムです。1オーダーに対して1台のAGVを割り当て、集荷から検査梱包までの一連の流れを遂行させます。また従来は手作業だった封函、方面別仕分けを、9種の全配送箱サイズを自動判別する日本最速クラスの自動封函機、自動方面別仕分け機にて行います。計330台それぞれのAGVが、AI技術を活用した優れた制御システムから指示を受け、集荷～検査・梱包作業場所まで最適なルートで走行し、循環する仕組みです。

「T-Carry system」導入の効果は、旧出荷ラインに比べ、出荷能力は1.3倍となり、人員は27%削減、コストは18%削減（1件当たり出荷作業費）、消費電力は40%削減（年間157,920kW相当）できます。

「T-Carry system」の動画はこちらから →

プラスチック使用量削減

当社グループは、化粧品の容器などにプラスチックを使用しているため、プラスチックに関する社会課題（海洋汚染等）を、重要課題と認識しています。商品の品質や安全性を担保するため、現状プラスチックの使用をすべて廃止することは非常に困難ですが、使用量の削減から取組みます。代替素材の検討も開始しました。

ポーラのハイプレステージブランド「B.A」では、2万円超のクリームにおいて1985年にリフィルを導入しました。現在も主力スキンケアでリフィルを採用し、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。

TOPICS

環境にやさしい化粧品容器・原料の研究を開始

ポーラ化成工業は日立造船株式会社と共同で、「トチュウエラストマー®※」を使った化粧品容器と内容物原料の開発を始めました。植物由来の成分を適用することで、環境負荷の低い製品の実用化を目指します。環境にやさしい植物由来成分を、化粧品容器と内容物原料の両方へ活用する共同開発は国内初です。

※落葉樹のトチュウ（杜仲茶の木）から抽出・精製した100%植物由来のバイオポリマーで、「柔軟性に優れ衝撃に強い」「水をはじく」といった性質を持ちます。

生物多様性

■ パーム油

当社グループは生物多様性への課題認識を持っており、中でもパーム油については、事業との関連性も高い項目であるため、目標を設定し、対応していきます。RSPO（持続可能なパーム油のための円卓会議）に加盟し、ポーラ化成工業袋井工場において、RSPOサプライチェーン認証を取得しました。

【目標】2029年までに認証パーム油へ100%切り替えます

■ 紙、その他

ポーラ「B.A」ブランド、オルビス「オルビスユー」ブランドで、FSCなどの森林認証紙を採用しました。また、オルビスでは山梨県甲州市や公益財団法人オイスカと甲州市里山創造推進協議会を設立し、「森林整備協定」を締結したオルビスによる「甲州市・オルビスの森」里山再生プロジェクトを行ってきました。Jurliqueでは、バイオダイナミック無農薬有機農法を採用。また、毎年Tree Planting Dayを設定し植林を実施しています。

サプライチェーンの取組み

当社グループは、2017年にCSR調達ガイドラインを制定しました。化粧品の1次サプライヤーに対して、ポーラ・オルビスグループCSR調達ガイドラインについて説明し、取組みについてのアンケート（当社グループオリジナル）を依頼しています。また、アンケートだけでなく、実地監査も行うことで、サプライヤーとの相互理解に努め、課題を確認した際には改善を依頼し、対応を報告いただくようにしています（実施件数:累計12工場）。こうしたサプライヤーとの対話を通じて、強いサプライチェーンを構築することを目指します。

CSR調達ガイドライン
https://www.po-holdings.co.jp/csr/social/procurement/pdf/1703_csr_guideline_0324.pdf

■ ポーラ・オルビスグループ CSRアンケート要素（環境項目を抜粋）

環境マネジメント
- 現場の活動、製品、およびサービスが及ぼす環境への影響について削減する仕組みの有無
- 環境負荷を下げる取組み

廃棄物
- 廃棄物の削減の取組み
- 廃棄物の再利用の取組み

省資源・生物多様性
- 使用電力量の把握
- エネルギー使用量の削減に向けた取組みの有無
- エネルギー使用削減の目標の有無
- CO₂排出量の把握
- 排水量の把握

人権

人権方針

当社グループでは、グループ理念「感受性のスイッチを全開にする」を掲げ、一人ひとりの感性や価値観を尊重し、世界中の人々が心豊かで彩りのある楽しい人生を過ごせることを目指していきます。そのために、国連の「ビジネスと人権に関する指導原則」に基づき2018年5月に「ポーラ・オルビスグループ人権方針」を策定しました。

ポーラ・オルビスグループ人権方針
https://www.po-holdings.co.jp/csr/social/right/pdf/jinken-hosin.pdf

従業員の人権リスク

■ 人権デュー・デリジェンス

当社グループは、2018年に人権デュー・デリジェンス規程を策定しました。

規程の項目

①雇用・職場環境対応（適正な給与水準の保証含む）

②個人情報・プライバシーへの対応

③製品・サービスに起因する人権保護

④サプライヤー・ビジネスパートナーの人権保護（児童労働、強制労働の禁止等含む）

⑤製品の販売プロセス（宣伝含む）に起因する人権保護

⑥製品の廃棄プロセスに起因する人権保護

が含まれています。年1回定期的にモニタリングし、組織ごとの課題をグループCSR委員会に報告。CSR委員会は、その結果を元に対策を審議し、取締役会へ報告します。

2020年は、全従業員に対するコンプライアンス調査を実施、その結果と在宅ワークが急に増えたことを鑑み、

①従業員が就業時間外に業務指示を受ける可能性

②従業員がオンとオフの切り替えがしづらく夜間にも過度に仕事をする可能性、の2点を人権課題として抽出しました。

①については、BYOD※ガイドラインを作成しグループ全体へ周知、

②については、実労働時間の把握に切り替え、という対応をスピーディーに行いました。

※従業員が個人で所有しているスマートフォンやタブレット、ノートパソコンなどの端末を企業内に持ち込み、業務に使用すること

■ 苦情窓口

当社グループでは、グループ従業員対象の匿名性を担保した内部通報窓口（ポーラ・オルビスグループヘルプライン）を設置。またお取引先を対象としたホットラインを設け、人権に関する当社グループへの苦情に対応しています。

2020年は、内部通報窓口に入った通報のうち人権に関する相談に対しては、パワーハラスメント対象者の降格などの対応を実施しました。通報内容と対応については取締役会へ定期的に報告しています。

■ 教育・啓蒙

人権については、グループ従業員全員に配布している「ポーラ・オルビスグループ行動綱領」の読み合わせを半年に1度実施。さらに2020年は、国内全基幹職に対しハラスメント研修を実施しました。また、1年に1度グループ全従業員対象に行っている「e-ラーニングCSRコース」の中で、人権についての考え方やハラスメントについて、また内部通報窓口への通報方法について教育・啓蒙しました。教育の修了率は国内対象者において100%です。

ポーラ・オルビスグループ行動綱領
https://www.po-holdings.co.jp/csr/sustainability/statement/coc/

社会との関わりの中での人権

■ サプライチェーンにおける人権リスク・人権デュー・デリジェンス

当社グループは、地域や世界の人権専門家、さまざまなNGO・NPOとの対話を通じて、人権侵害や労働問題への理解を深めています。2018年は経済人コー円卓会議日本委員会（以下、CRT日本委員会）が主催するステークホルダーエンゲージメントプログラム※でマレーシアに行き、パーム油小規模農園・RSPO（持続可能なパーム油のための円卓会議）の担当者など有識者とのダイアログに参加しました。そこで、パーム油の産地に人権を脅かす可能性があるという課題を認識し、対応すべく2019年RSPOに加盟しています。

また、2017年より3年連続でCRT日本委員会が東京で主催したステークホルダーエンゲージメントプログラムに参加。国連環境計画・金融イニシアティブ（UNEP FI）が策定した人権ガイダンスツールを用いて、専門家やNGO、NPOからの人権課題に関する提起を受け、議論することで産業別の課題が明らかになりました。化粧品メーカーにおいては、サプライチェーンの上流に児童労働や強制労働等の人権課題が存在する可能性が確認されました。そのため、サプライチェーンの人権リスクの評価・管理について検討していきます。

具体的には、グローバルで使用されているプラットフォームを参考にオリジナルで作成したCSRアンケートの中で、優先度を踏まえた1次サプライヤーに対し確認をしています。また、より重大な人権リスクが存在するサプライチェーン上流に対しても対応方法を構築していきます。

※CRT日本委員会主催「ステークホルダーエンゲージメントプログラム」2020年度について
https://crt-japan.jp/portfolio/she-program/
ステークホルダーエンゲージメントプログラム過去の報告書
https://crt-japan.jp/human-rights/she-program_archive/

CSR調達ガイドライン
https://www.po-holdings.co.jp/csr/social/procurement/pdf/1703_csr_guideline_0324.pdf

■ ポーラ・オルビスグループ CSRアンケート要素（人権項目を抜粋）

強制労働の禁止
- 過去の強制労働の有無
- 強制労働をしている従業員の有無
- 外国人労働者などを離職できないようにしていないか
- 従業員に対する嫌がらせなどを防止する仕組みの有無

児童労働の禁止
- 過去の児童労働の有無

過重労働の禁止
- 過重労働の従業員の有無
- 法に則った休日を与えているか
- 法に則った休憩時間を与えているか

雇用管理と契約
- 就業規則が法令に則ったものになっているか
- 従業員との雇用契約の状況

給与
- 給与を滞りなく支払っているか
- 最低賃金以上の給与が支払われているか

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	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。ポーラではドリンクのラベルを剥がしやすく廃棄しやすいものに改良しました。
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作っていきます。購買方針説明会を実施するなど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	ポーラの仕事を通して女性の可能性を応援。BDとは意見交換を密に行っています。2020年は要望によりお手入れ用商品を短期で納品。医療従事者へのボランティアに活用されました。
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	従業員が個性を発揮し活躍することが持続的成長の土台です。従業員から新規事業アイデアを募集しています。
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。決算説明会のスクリプトやリプレイ、QA開示などフェアディスクロージャーに取組んでいます。
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。（CDP気候変動：A−）

2020年コロナ禍のステークホルダーに向けて実施した主な活動

- **アート作品オークションを企画・実施し、集まった約910万円を日本赤十字社へ寄付**
- **「ジャパンハート ソーシャルネットワーク」に参画。医療従事者へ化粧品等支援**
- **お客さまへマスクや消毒液を送付**
- **本社ビル壁面に「Smile Under The Mask:マスクの下にスマイルを。」のメッセージを掲出**

TOPICS

ステークホルダー・ダイアログ（2020年9月28日実施）

ポーラ・オルビスホールディングスでは、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。

事業環境が大きく変化した2020年は「コロナ禍以降の事業環境変化に合わせ、さまざまな視点から機会・潮流・リスクを予測し、企業活動全体につなげる」をテーマに、有識者の方々と対話を行いました。



ステークホルダー・ダイアログの様子（感染対策を行った上、オンライン・対面のハイブリッド形式で開催）

議論の主な内容

- **企業理念である“感受性のスイッチを全開にする”「組織・チームの心理的安全性」の追求**
  自由な発想や、イノベーショナルな研究体制、変革意識を阻害しない心理的安全性の高い経営・マネジメントへ変化
- **「多様な働き方」の実現に向けた新たな人事制度設計、スキルアップ・雇用競争力の向上**
  グループ内での副業やダブルワーク制度の設計、人事評価制度の見直し、コンピテンシー能力の再定義
- **組織の時代から、「個人・個性が輝く」の時代へ**
  役職や肩書に捉われず個人が活躍でき、全従業員の個性が発揮されるボトムアップ文化へ進化
- **「ビジネスモデル・チャネル戦略」の見直し**
  事業のメインであるオフラインチャネルの在り方の見直し（ブランド体験ができるリアル店舗の充実やDX戦略の構築など）
- **「スピーディーに新事業をトライ&エラー」することと、撤退基準・再チャレンジの明確化**
  化粧品の枠を超えた新価値創造に挑戦できる環境づくりと同時に撤退基準を明確にし、スピード感ある成果を創出

出席者

秋元陸氏
スタイラス ジャパン株式会社
Country Manager

石井遼介氏
株式会社 ZENTech 取締役

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

横手喜一
取締役 海外事業管理室長

小林琢磨
取締役
オルビス株式会社 代表取締役社長

及川美紀
上席執行役員
株式会社ポーラ 代表取締役社長

末延則子
執行役員（研究企画担当）
ポーラ化成工業株式会社 取締役執行役員

小川浩二
執行役員（総合企画、IT、HR担当）

※肩書きは実施時点のもの

ステークホルダー・ダイアログにおける議論を経営に生かした事例

- **2018年実施「CSVの観点で何か競争軸を作り明示的にしては」**
  → ポーラが2020年6月「サステナビリティ方針」リリース
- **2019年実施「気候変動リスクへの対応を進めるべき」**
  → CO_2削減に関する長期目標を新たに設定。役員中長期インセンティブ評価項目にCO_2排出量の削減を設定

コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方

2020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。2020年は20回開催し、取締役の平均出席率は99.3%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、個性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。

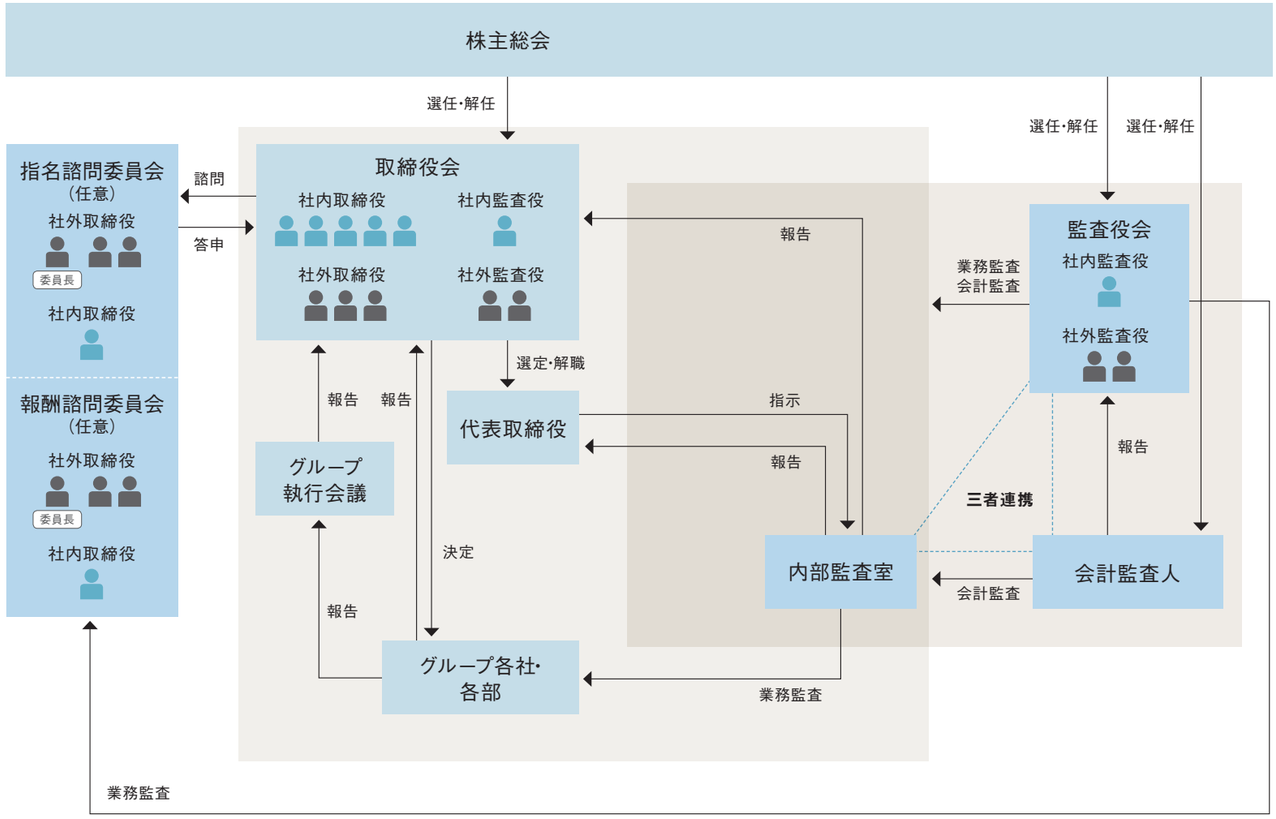
指名諮問委員会（任意）

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（2021年3月25日現在）



2020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。

2020年実績
内部監査室　9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。

2020年開催実績
グループ執行会議　23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・月次の業績等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（2021年3月25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。

（1）単なる安定株主としての政策保有は行いません。
（2）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。
（3）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。

■ 役員トレーニングについて

コーポレート・ガバナンスに関する基本知識のトレーニングを年間1回以上行っています。社内取締役には、主要事業会社役員との意見交換やIRミーティングへの参加を実施。社外取締役・社外監査役へは事業会社経営会議への参加を通じ当社グループへの理解を促進しています。

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

2019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課題と認識した以下の2項目に対し、2020年に実施した取組みを紹介します。

項目	2020年実施した取組み
❶ 当社の子会社への関与の強化	子会社の取締役会や事業計画策定過程への当社の関与を強化し、ガバナンス面の改善に取組んできました。その結果、子会社のキャッシュ・フロー・資金管理の統制、キャッシュ・フロー重視の事業運営が定着してきました。
❷ 重要事項の審議体制、審議後の管理の強化	グループとして重点的に審議すべき重要事項に関する取締役会での審議機会、審議時間を増やし、審議後においても進捗状況を確認する機会を増やすことで、重要事項の審議体制、審議後の管理の強化を図ってきました。その結果、事業の撤退・再建検討等の重要事項においては、判断基準となるKPIをもとに、十分な議論をつくした決定がされています。また、グループ横断で行うべき重要事項が明確になり、海外におけるトラベルリテール事業をグループ横断で行うための新会社設立の決定を行っています。

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ています。2020年度は新型コロナウイルス感染症の状況を考慮し、個別インタビューを行う代わりに、記述式質問票の形式で実施しました。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抜し、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を進めています。

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。

❶ グループ理念、自社の強みに対する共通認識
❷ アフターコロナ、ウィズコロナを見据えた現ビジネスモデルに対するリスク認識
❸ 取締役会への柔軟な人材登用
❹ ガバナンス向上への積極的な取組みと各役員の高い意識
❺ 社外役員、監査役(会)の取締役会への積極的な関与、貢献
❻ 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。

❶ グループ全体として取組むべき執行に関する当社の関与の強化
❷ アフターコロナ、ウィズコロナを見据えた構造改革、成長戦略を示した長期ビジョン作成

社外取締役の主な活動状況

小宮氏、牛尾氏、および山本氏は、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
小宮 一慶 取締役会への出席率 100% 20回/20回中	経営コンサルタントとしての実績をもとに、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。また、前期に実施した取締役会の実効性に関する評価の結果に基づき策定したアクションプランにおいて、当社の子会社へのモニタリング機能の強化を担い、主要子会社の経営会議、取締役会等への出席を通じ、子会社に対する監督強化に関しても重要な役割を果たしています。 社外役員のみが出席する、独立社外役員ミーティングでは、当社グループにおいて中・長期的に対処すべき課題等について、客観的な立場から忌憚のない意見を表明し、社外役員の相互コミュニケーションを深めることで、取締役会での議論の活性化に向けて取組んでいます。
牛尾 奈緒美 取締役会への出席率 95.0% 19回/20回中	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うほか、情報コミュニケーションおよび人材育成の専門家として、高度な情報社会で活躍する創造的な人材育成に資する提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。 社外役員のみが出席する、独立社外役員ミーティングでは、当社グループにおいて中・長期的に対処すべき課題等について、客観的な立場から忌憚のない意見を表明し、社外役員の相互コミュニケーションを深めることで、取締役会での議論の活性化に向けて取組んでいます。
山本 晶 取締役会への出席率 100% 16回/16回中 ※2020年3月就任	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、また、デジタルマーケティングの専門家として、豊富で優れた知見に基づき、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ならびに報酬決定プロセスにおいて、任意の指名・報酬諮問委員会の委員を務め、人材および職務執行の適切な評価を通じ取締役および経営陣幹部の監督を行っています。また、前期に実施した取締役会の実効性に関する評価の結果に基づき策定したアクションプランにおいて、当社の子会社へのモニタリング機能の強化を担い、主要な子会社の経営会議、取締役会等へ出席するなどし、子会社に対する監督強化に関しても重要な役割を果たしています。

独立社外役員ミーティング(2021年2月24日実施)

当社は、定期的に独立社外役員のみの会合を行っています。2020年12月期を振り返り、当社の課題について議論しました。

ニューノーマルの時代に当社が優先して取組む課題とは

- 大事なのは、早急に収益力を回復すること。
- 一方で、足元の業績回復を進めながら、気候変動等長期的なリスクについても同時に考えなければならない。
- デジタル化、グローバル化、経営基盤強化等はどの会社でも同様のことをやっている。やり切れるかで差が出る。
- 利益貢献と成長性が見込めない事業に対し見る目が厳しくなってきている中、利益率等をしっかり見ていく必要がある。投資とリターンを資料化し、徹底的に議論ができるよう整備すべき。
- 事業の撤退基準について厳格化すべき。

変化の激しい時代を乗り越えるために当社が気をつけておくべきことは

- 企業文化を見てきて人材育成に課題があると感じる。目の前の仕事をコツコツ実直にやる人が多く、責任の所在があいまい。過去の延長で語るのではなく、不連続で語れる人材が必要。



役員報酬について

当社グループの役員報酬は、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。

新中期経営計画では、グループ理念の実現や社会的な要請を踏まえ、取締役（社外取締役を除く）および執行役員の中長期インセンティブ（業績連動型株式報酬）において、財務目標に加え、新たに非財務目標（「事業創出件数」「CO_2排出量の削減」）を設定しました。

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

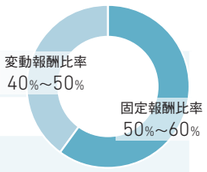
当社グループの経営環境および外部の市場に対する競争力を考慮し、国内外の同業または同規模の他企業と比較した上、各人の役割・責任の大きさに見合う報酬水準を設定しています。

3. 報酬構成

取締役／執行役員

固定報酬である基本報酬と、変動報酬である業績連動型の年次賞与および中長期インセンティブ（業績連動型株式報酬）で構成

固定報酬	基本報酬	• 各役員の管掌領域の役割、職責に基づき設定される役割等級ごとに基本報酬を支給。
変動報酬	業績目標の達成度に応じて、等級ごとの基準額の0%～200%の範囲で支給	
	年次賞与	• 単年度の業績目標達成へのインセンティブとして、当社グループの単年の業績目標の達成度に応じて支給される報酬。 • 業績指標は、年度ごとに会社の財務・非財務項目および個人の管掌領域におけるミッションから設定。
	中長期インセンティブ（業績連動型株式報酬）	• 中長期的な業績目標の達成および企業価値向上へのインセンティブとして、当社グループの中期経営計画等の業績目標の達成度に応じて支給される報酬。株主との利害共有をより一層図ることを目的として、当社株式を支給。 • 業績指標は、中期経営計画ごとに売上、利益、ROE等の会社の財務項目および非財務項目から設定。新中期経営計画（2021～2023年）においては、業績指標のうち20%をグループ共通の非財務目標（「事業創出件数」「CO_2排出量の削減」）で構成。



社外取締役

監督機能を有効に機能させるため、固定報酬である基本報酬と中長期インセンティブ（非業績連動型株式報酬）で構成

固定報酬	基本報酬	• 役位に基づき、基本報酬を支給。
	中長期インセンティブ（非業績連動型株式報酬）	• 中長期的な企業価値向上へのインセンティブとして、また、株主との利害共有をより一層図ることを目的として支給される株式報酬。 • 業績に応じた変動はなし。



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、かつ、社外取締役を委員長とする報酬諮問委員会を設置しています。

当社グループの役員報酬は、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（2020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）	104	84	19	—	5
社外取締役	27	27	—	—	3
監査役（社外監査役を除く）	22	22	—	—	1
社外監査役	16	16	—	—	2

（注）社外取締役の固定報酬には、非業績連動型の株式報酬4百万円が含まれます。

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。2020年は、新任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、国内全基幹職を対象にしたハラスメント研修を行いました。

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。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と対応についての検討をしています。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、改善します。これらの内容は、取締役会の審議を経て決定。四半期ごとに進捗を取締役会に報告しています。

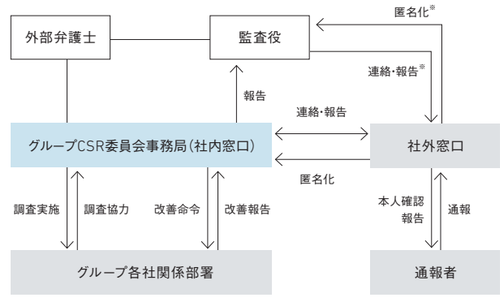
2020年は下記表のリスクを設定し対応しました。

内部通報制度（ポーラ・オルビスグループヘルプライン）

グループ全役員・従業員を対象に、通報や相談ができる体制を構築し、社内のリスク情報を直接把握してリスクの低減や違反防止につなげています。ヘルプラインの仕組みにおいては、通報者の匿名性は、社内規定および法令等で保護されます。また、海外の事業所についても、現地の言葉で通報できるヘルプラインの仕組みを整えています。通報が入るとグループCSR委員会事務局では、調査を実施し改善すべき事実が見つかった場合は改善を指示します。ヘルプラインの利用方法は全従業員に配布し、ヘルプラインの認知度を定期的にモニタリングしています。

2019年より、当社取締役のコンプライアンス違反を通報することができる「監査役ライン」を設置。また、お取引先からの通報を受け付ける「お取引先ホットライン」も開設しました。ヘルプラインの利用状況については、毎月監査役に対して報告を行い、また定期的に取締役会に報告しています。2020年のヘルプラインへの通報は9件でした。調査の結果、改善すべき案件と認めた4件（ハラスメント等）について対応を完了しています。

■ 内部通報制度（ヘルプライン）の仕組み



※通報対象者が取締役およびCSR事務局に関するコンプライアンス違反だった場合、社外窓口からポーラ・オルビスホールディングス監査役に連絡

■ 2020年グループ優先リスク

テーマ	項目	アクション
1.自然災害リスク	①サプライチェーン全体の複線化（南海トラフ地震）	①取引先が被災しても商品供給を止めない体制の検討
		②生産再開が長期化（6カ月以上）し、物流も被災した想定での体制の検討
2.法改正リスク	①民法改正	①委託販売契約における保証範囲の限定への対応
		②製造委託先の品質管理の遂行
		③お客さま約款の見直し
	②ハラスメント関連法	ハラスメント発生時の体制とフローの確認と必要に応じての改善、予防のための啓蒙
3.情報管理リスク	①情報漏えいの予防	個人端末の使用（SNS・業務アプリ）ルールの作成、グループ役員への情報管理勉強会の実施
4.働き方の多様化に伴うリスク	①就業時間外勤務の防止	就業時間外勤務に関する労務リスク対策を遂行
5.感染症の流行	①新型コロナウイルス感染症	従業員の安全、事業継続に係る取引先状況、対応策の確認

※各KPIについて内部監査室でも定期的に監査を実施

マネジメント体制（2021年3月25日現在）

取締役会におけるダイバーシティについて

当社グループは、個々が持つ多様な考え、能力を最大限に発揮できることが重要であると認識しています。性別、国籍、年齢等にかかわらず全員が組織に参加し、業務に取組めるよう環境を充実させることはもちろん、単に人材の多様化を実現するだけではなく、ダイバーシティが当社グループにもたらす経営合理性を追求し、マネジメントしていくことも重要であると考えます。取締役会においても、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取締役で構成し、これらの知識、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。2020年12月期は、コロナ禍によって社内外でのDX推進、デジタルシフトの重要性が増す中で、グループ子会社においてリブランディングや組織改革の実績を持つ小林氏を社内取締役に、デジタルマーケティングに幅広い知識・見識を持つ山本氏を社外取締役として新たに取締役会に登用しました。事業の主要ターゲットである女性の視点を経営に生かすため、グループとして女性の取締役を積極的に選任していくことが重要であると考えています。今後もグループの持続的な企業価値向上に向けて、取締役会のスキルを補完するためのダイバーシティ登用を積極的に行っていきます。

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。独自性の高いビジョン構築力に長け、グループの成長実現への確固たる執念を持っています。

1979年 4月　株式会社本田技術研究所 入社
1986年 5月　株式会社ポーラ化粧品本舗（現 株式会社ポーラ）入社
　　同社 総合調整室長
1996年 2月　同社 取締役
　　ポーラ化成工業株式会社 取締役
1996年 6月　同社 代表取締役社長
2000年 1月　株式会社ポーラ化粧品本舗（現 株式会社ポーラ）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　株式会社ポーラ 代表取締役会長
2016年 1月　同社 会長（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。 高度な財務・会計の知見を有しており、攻めと守りのバランスの取れたディレクションを遂行します。

1984年 4月　株式会社ポーラ化粧品本舗（現 株式会社ポーラ）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
2008年 1月　当社 取締役 総合企画室長兼グループ組織戦略室長
2011年 7月　H2O PLUS HOLDINGS, LLC（現 H2O PLUS HOLDINGS, INC.）取締役
2012年 2月　Jurlique International Pty. Ltd. 取締役
2014年 1月　当社 常務取締役（現任）
2018年 3月　当社 常務取締役 海外事業管理室長

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。販売会社社長や主要事業部門責任者を歴任、IR・サステナビリティ担当も長く外部との接点を生かした長期視点を有しています。

1979年 4月　株式会社ポーラ化粧品本舗（現 株式会社ポーラ）入社
2000年 9月　同社 多様化企画拡販部長
2004年 1月　株式会社大阪ポーラ 代表取締役社長
2005年 4月　株式会社ポーラ化粧品本舗（現 株式会社ポーラ）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
　　株式会社ポーラ 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
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打開していく行動発揮も特長としています。ポーラ中国進出の責任者経験を生かし海外事業を担当。2021年設立したグループのトラベルリテール専門販売会社の代表も兼任しています。

1990年 4月　株式会社ポーラ化粧品本舗（現 株式会社ポーラ）入社
2006年 8月　株式会社フューチャーラボ 代表取締役社長
2011年 7月　宝麗（中国）美容有限公司（ポーラ瀋陽）董事長兼総経理
2015年 1月　株式会社ポーラ 執行役員 商品企画部長
2016年 1月　同社 代表取締役社長
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）
2021年 1月　POLA ORBIS Travel Retail Limited CEO（現任）

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、スピード感を持って力強く推進できる行動発揮も特長としています。起業家的な意欲とマーケティングセンスを持ち、グループで先陣を切ってDXを取り入れた変革に着手しています。

2002年10月　株式会社ポーラ化粧品本舗（現 株式会社ポーラ）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）

※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。

社外取締役　社外　独立
小宮 一慶



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
1991年12月　株式会社岡本アソシエイツ 入社
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
1997年 6月　三恵技研工業株式会社 社外監査役（現任）
2002年 6月　株式会社ワオ・コーポレーション 社外取締役（現任）
2003年 3月　キャス・キャピタル株式会社 社外取締役（現任）
2005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）
2011年 6月　アボロメディカルホールディングス株式会社 社外監査役
2012年 5月　株式会社カインドウエア 社外取締役
2014年10月　国立大学法人名古屋大学 客員教授（現任）
2015年 3月　当社 社外取締役（現任）
2015年 4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）
2017年 4月　株式会社小宮コンサルタンツ 代表取締役会長
2020年 4月　株式会社小宮コンサルタンツ 代表取締役（現任）

社外取締役　社外　独立
牛尾 奈緒美



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 ENEOSホールディングス株式会社）社外監査役（現任）
2016年 4月　学校法人明治大学 副学長
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
2019年 6月　株式会社静岡銀行 社外監査役（現任）
2020年 6月　はごろもフーズ株式会社 社外監査役（現任）

社外取締役　社外　独立
山本 晶



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　株式会社ポーラ化粧品本舗（現 株式会社ポーラ）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　株式会社ポーラ 執行役員
2019年 3月　当社 監査役（現任）

社外監査役　社外　独立
佐藤 明夫



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 ペ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　社外　独立
中村 元彦



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
2015年 6月　株式会社ジョルテ 社外監査役
2016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 教授（現任）
2019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）



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

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
髙谷 誠一


取締役執行役員
御後 章


取締役執行役員
西方 和博


監査役
阿部 嘉文


執行役員
片峰 靖朗


執行役員
神谷 知子


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
渡邉 和子

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（非常勤）
堀川 健


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
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
赤羽 賢一


執行役員
福田 泰博


執行役員
島貫 智匡


執行役員
杉村 昇


執行役員
千葉 真也


執行役員
横山 浩治

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
宮﨑 稔章

株式会社DECENCIA


代表取締役社長
山口 裕絵

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

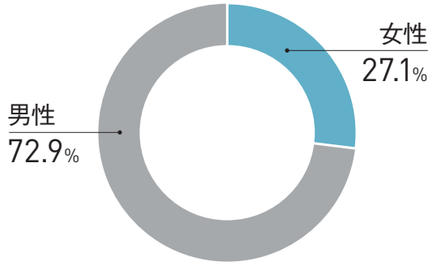
参考：役員コンピテンシー

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

女性役員13名/全役員※48名



※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。

5年間の要約財務データ

	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）
12月31日に終了する会計年度	2016※4	2017	2018	2019	2020	2020
経営成績						
売上高※2	¥218,482	¥244,335	¥248,574	¥219,920	¥176,311	$1,703,489
ビューティケア事業	202,446	227,133	231,207	214,886	171,658	1,658,532
ポーラブランド	116,126	144,012	150,183	135,502	102,888	994,097
オルビスブランド	55,857	53,066	51,051	50,726	45,415	438,800
海外ブランド	15,665	15,075	12,428	9,235	7,166	69,245
育成ブランド	14,796	14,978	17,544	19,421	16,186	156,390
不動産事業	3,043	2,694	2,707	2,619	2,291	22,142
その他	12,992	14,507	14,659	2,415	2,361	22,815
営業利益	26,839	38,881	39,496	31,137	13,752	132,878
ビューティケア事業	25,904	38,121	38,294	30,193	12,965	125,271
ポーラブランド	16,993	28,584	32,574	25,529	10,927	105,577
オルビスブランド	11,279	9,080	9,340	9,252	7,329	70,814
海外ブランド	(3,210)	(823)	(4,316)	(3,794)	(3,214)	(31,055)
育成ブランド	841	1,278	695	(794)	(2,076)	(20,065)
不動産事業	1,395	1,082	1,001	1,021	710	6,869
その他	(133)	(314)	796	130	128	1,239
営業利益率（%）	12.3	15.9	15.9	14.2	7.8	
親会社株主に帰属する当期純利益	16,328	27,137	8,388	19,694	4,632	44,754
財務状況						
純資産額	183,282	198,845	188,797	191,069	169,854	1,641,110
総資産額	228,845	252,567	244,596	227,256	203,742	1,968,529
キャッシュ・フロー						
営業活動によるキャッシュ・フロー	23,561	35,333	30,283	21,127	23,394	226,038
投資活動によるキャッシュ・フロー	16,379	(22,065)	(9,125)	(12,514)	(3,342)	(32,293)
財務活動によるキャッシュ・フロー	(10,030)	(12,945)	(20,127)	(19,336)	(27,133)	(262,156)
現金及び現金同等物の期末残高	75,458	75,944	76,462	65,789	58,844	568,550
減価償却費	6,787	6,551	7,075	7,377	7,255	70,105
設備投資額	8,127	8,885	10,514	10,091	8,464	81,785
財務指標						
自己資本比率（%）	79.9	78.6	77.0	83.9	83.2	
ROE（%）	9.0	14.2	4.3	10.4	2.6	
ROA（%）	11.7	16.3	15.7	13.0	5.8	
株価収益率（倍）	32.7	32.2	78.3	29.4	100.0	
1株当たり情報※3						
1株当たり当期純利益（円／ドル）	73.83	122.70	37.93	89.04	20.94	0.20
1株当たり純資産額（円／ドル）	826.65	897.26	851.78	862.00	766.05	7.40
1株当たり配当金（円／ドル）	50	70	80	116	50	0.48

※1 米ドル表記は便宜上のものであり、2020年12月31日の1米ドル＝103.50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。
2016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、新型コロナウイルス感染症（COVID-19）の拡大に伴うインバウンド需要の大幅減少、緊急事態宣言の発出に伴う、店舗休業や外出自粛等により、対面型サービスを利用した消費行動は、一時、急速な落ち込みを見せました。緊急事態宣言解除後は、徐々に持ち直しの兆しがありましたが、新型コロナウイルス感染症（COVID-19）拡大以前の水準を回復するには至っておらず、依然として先行きも不透明な状況が続いております。一方で、新しい生活様式の定着が進む中、コロナ禍がもたらした非接触型の行動変容が追い風となり、ECをはじめとする通信販売チャネルへのシフトが顕著に進み、同チャネルの重要性はますます高まっております。海外化粧品市場においても、世界規模で拡大する新型コロナウイルス感染症（COVID-19）の影響等により、先行き不透明な状態が続いておりますが、中国市場では経済活動の再開により消費はコロナ禍以前まで回復に転じております。

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。

経営成績の分析−2020年12月期と2019年12月期の比較

売上高

当期の売上高は、前期に比べ19.8%減少の176,311百万円となりました。これは新型コロナウイルス感染症（COVID-19）の拡大による国内インバウンド売上の減少や、緊急事態宣言を受けて実施した店舗の臨時休業や短縮営業の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16.6%減少の29,979百万円となりました。売上高に対する売上原価の比率は、前期比0.7ポイント悪化の17.0%となりました。

販売費及び一般管理費は、変動費であるPOLAブランドの販売手数料が減少した他、全社的なコスト合理化に取組んだものの、売上高減少による固定費負担の影響が増加したことにより、前期より13.3%減少の132,578百万円となり、売上高に対する比率は前年を上回っております。

営業利益

営業利益は、前期に比べ55.8%減少の13,752百万円となりました。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6.4ポイント悪化し7.8%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69.2%減少の9,169百万円となりました。経常利益が減少したことに加えて、Jurliqueブランドに係る固定資産の減損損失及び新型コロナウイルス感染症（COVID-19）の拡大による緊急事態宣言を受けて実施した臨時休業に伴う費用を特別損失に計上した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76.5%減少の4,632百万円となりました。1株当たり当期純利益は、前期の89.04円から20.94円となりました。

ROEは前期の10.4%から2.6%となりました。

■ 主要財務指標

	2018	2019	2020
売上原価率	16.7%	16.3%	17.0%
売上総利益率	83.3%	83.7%	83.0%
販管費率	67.4%	69.5%	75.2%
人件費	12.4%	13.0%	15.6%
販売手数料	22.4%	22.0%	20.4%
販売関連費	19.3%	19.8%	21.9%
管理費他	13.3%	14.7%	17.3%
営業利益率	15.9%	14.2%	7.8%
当期純利益率	3.4%	9.0%	2.6%

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、市場からのニーズが高いエイジングケア・美白を中心とした高付加価値商品の投入、並びに基本活動であるカウンセリング・エステに注力することで、継続率の高い顧客の獲得を目指しております。国内では、9月に発売したポーラ最高峰エイジングケアシリーズの新「B.A」を筆頭に、「リンクルショット」、「ホワイトショット」が多くのベストコスメを受賞しております。また、ECチャネルの売上が大きく伸長しており、引き続きECチャネル強化を進めてまいります。エステ店も店内衛生管理・感染防止対策を徹底し、既存客を中心に来店が回復傾向にあります。海外では、特に中国EC、韓国免税店が高成長を継続しております。中国のW11・W12商戦では百貨店及びライブコマース等の取組みも好調に推移しました。しかしながら、新型コロナウイルス感染症（COVID-19）拡大による売上減少の影響は大きく、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組んでおります。国内においては、エイジングスキンケアシリーズ「オルビスユー」を中心に、特に第3四半期から第4四半期にかけて、新規顧客獲得と2回目購入が好調に推移しております。また、通販事業では、費用構造改革とコロナ禍で急速に進んだ非接触型の消費行動への変化に対応すべく取組んだ、通販チャネルへの誘導施策が奏功し、コロナ禍において増益を果たしております。12月には、独自のスキンケアチェックサービス「AI未来肌シミュレーション」を開始し、テクノロジーを活用した高い体験価値を提供することで、「スマートエイジング®（自分らしく美しい肌年齢を重ねていくこと）」の実現に向けて取組みました。海外においては、アジア圏における顧客接点の拡大によるブランド認知率の向上に取組んでまいりましたが、新型コロナウイルス感染症（COVID-19）拡大の影響により、店舗の臨時休業等があり、オルビスブランドは前期を下回る売上高・営業利益となりました。

海外ブランドについては、Jurliqueブランドでは、中国ECチャネルにおいて高成長を果たした一方で、豪州・香港の直営店舗や大手百貨店店舗において、新型コロナウイルス感染症（COVID-19）再拡大による売上減少の影響が大きく、前期を下回る売上高となりました。費用面では積極的なコスト削減に取組んだ結果、営業損失が縮小する結果となりました。H2O PLUSブランドは、ECチャネルでの事業拡大を目指し、商戦期に絞った積極的な広告投下とプロモーション活動に取組みました。新規顧客・リピート顧客購入を促進することで、前期を上回る売上高となりました。また、ホテル向けアメニティ事業では、新型コロナウイルス感染症（COVID-19）の拡大が長期化する中、商業施設の休業による出荷の減少が継続したことで、前期を下回る売上高となりましたが、積極的なコスト削減に取組んだ結果、営業損失は縮小する結果となりました。

育成ブランドについては、DECENCIAブランドのECチャネルにおける新規顧客獲得の好調や、2018年にローンチしたAmplitudeブランド、ITRIMブランド、FIVEISM × THREEブランドの売上成長がありましたが、THREEブランドにおける新型コロナウイルス感染症（COVID-19）の拡大による売上減少の影響が大きく、前期を下回る売上高・営業利益となりました。

以上の結果、売上高（外部顧客に対する売上高）は171,658百万円（前期比20.1%減）、営業利益は12,965百万円（前期比57.1%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、一部テナントの退去の発生により、前期を下回る売上高・営業利益となりました。

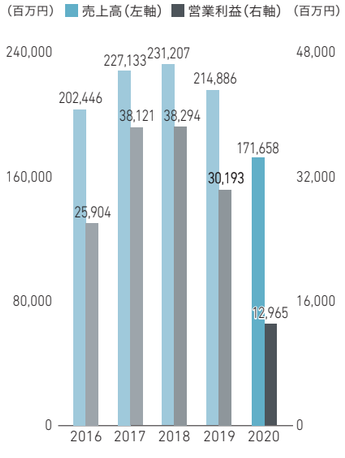
以上の結果、売上高（外部顧客に対する売上高）は2,291百万円（前期比12.5%減）、営業利益は710百万円（前期比30.4%減）となりました。

「その他」

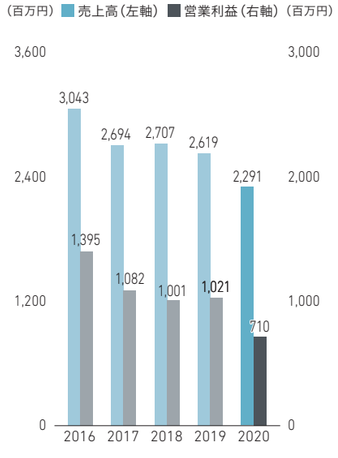
その他に含まれている事業は、ビルメンテナンス事業であります。ビルメンテナンス事業は、主にビルの運営管理を行っております。当期は、工事受注減少により、前期を下回る売上高・営業利益となりました。

以上の結果、売上高（外部顧客に対する売上高）は2,361百万円（前期比2.2%減）、営業利益は128百万円（前期比1.8%減）となりました。

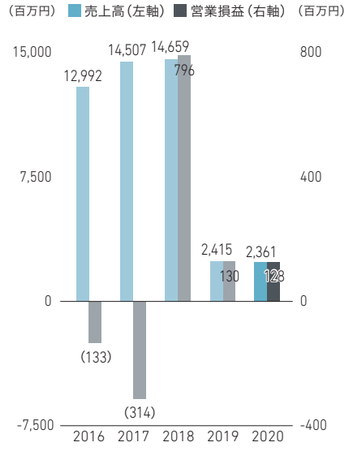
■ ビューティケア事業



■ 不動産事業



■ その他



財政状態の分析

資産、負債及び純資産

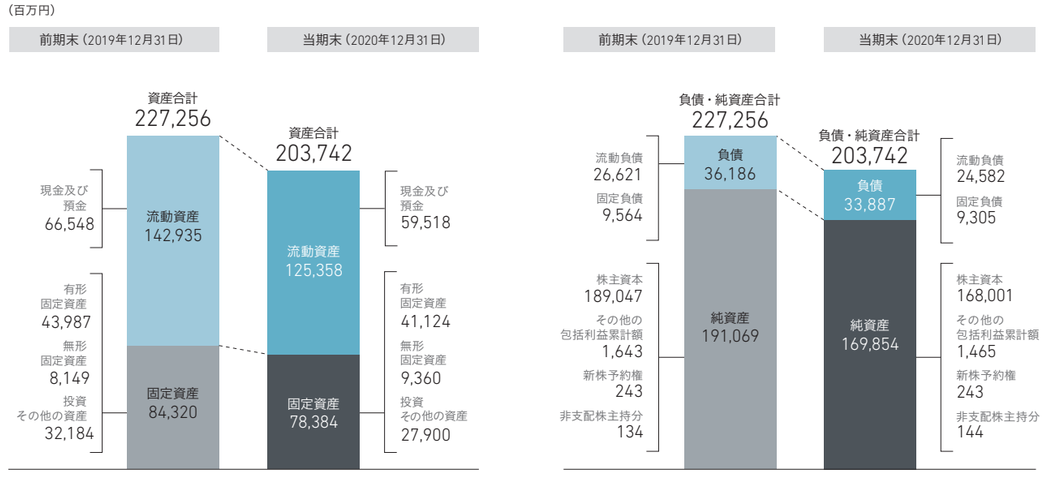
資産

当期末における総資産は、前期末に比べ10.3％減少の203,742百万円となりました。主な増減項目は、有価証券の増加1,062百万円、ソフトウェアの増加1,215百万円により増加し、現金及び預金の減少7,029百万円、受取手形及び売掛金の減少3,669百万円、未収金の減少に伴う流動資産「その他」の減少6,431百万円、投資有価証券の減少4,328百万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6.4%減少し、33,887百万円となりました。主な増減項目は、支払手形及び買掛金の減少471百万円、リース債務の減少404百万円、未払法人税等の減少780百万円、ポイント引当金の減少389百万円です。

■ 連結貸借対照表の概要



純資産

純資産につきましては、前期末に比べ11.1%減少し、169,854百万円となりました。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4,632百万円により増加し、一方で剰余金の配当25,678百万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6,944百万円減少し、58,844百万円となりました。

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10.7%増加の23,394百万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9,169百万円、減価償却費7,255百万円並びに減損損失2,608百万円、売上債権の増減額3,726百万円、たな卸資産の増減額2,535百万円により資金は増加し、一方で、ポイント引当金の増減額389百万円、仕入債務の増減額465百万円、法人税等の支払額1,794百万円、新型コロナウイルス感染症関連損失の支払額1,093百万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73.3%減少の3,342百万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20,400百万円、投資有価証券の売却による収入3,452百万円により資金は増加し、一方で、資金運用計画に沿った余剰資金の運用に伴う有価証券の取得による支出10,000百万円並びに投資有価証券の取得による支出9,222百万円、有形固定資産の取得による支出3,497百万円、無形固定資産の取得による支出3,955百万円により資金は減少しております。

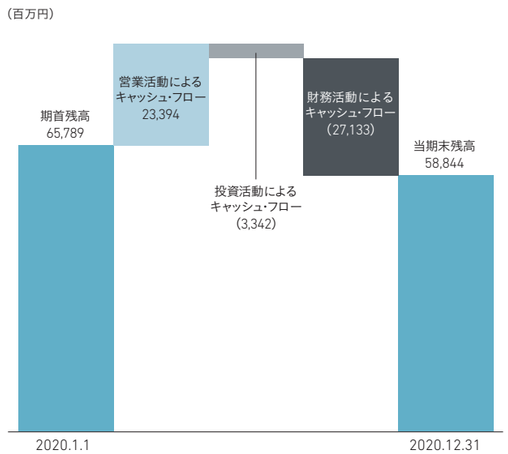
財務活動によるキャッシュ・フロー

財務活動によるキャッシュ・フローは、前期比40.3%増加となる27,133百万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1,462百万円、配当金の支払額25,670百万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。事業資金と余剰資金については、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59,518百万円と前期末に比べ7,029百万円減少しております。

■ 連結キャッシュ・フロー計算書の概要



(注) 現金及び現金同等物に係る換算差額については記載を省略しております。
それにより生じるグラフの誤差については調整しております。

2021年12月期の見通し

当社グループは、2021-2023年中期経営計画の達成に向け、「国内ダイレクトセリングの進化」「海外事業の利益ある成長」「育成ブランドの利益貢献」「経営基盤強化」「新ブランド、「美」に関する領域拡張」の5つの戦略に取組んでまいります。

2021年12月期の業績見通しにつきましては、新型コロナウイルス感染症(COVID-19)拡大に伴うインバウンド需要減少の回復の遅れ及び不透明な事業環境を勘案し、売上高190,000百万円(前期比7.8%増)、営業利益19,000百万円(前期比38.2%増)、経常利益19,000百万円(前期比51.0%増)、親会社株主に帰属する当期純利益11,300百万円(前期比144.0%増)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。

■ 2021年12月期業績見通し

(百万円)	2021年通期計画	前期比 増減	前期比 率(%)
売上高	190,000	13,688	7.8
ビューティケア事業	185,900	14,241	8.3
不動産事業	2,000	(291)	(12.7)
その他の事業	2,100	(261)	(11.1)
営業利益	19,000	5,247	38.2
ビューティケア事業	18,850	5,884	45.4
不動産事業	600	(110)	(15.6)
その他の事業	50	(78)	(61.0)
全社・消去	(500)	(448)	—
親会社株主に帰属する当期純利益	11,300	6,667	144.0

会社概要（2020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）4,374名　（単体）154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

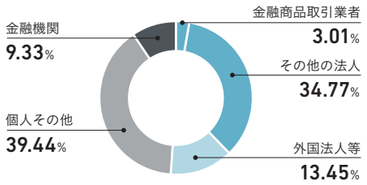
社内ベンチャー
- 株式会社 encyclo

株式の状況（2020年12月31日現在）

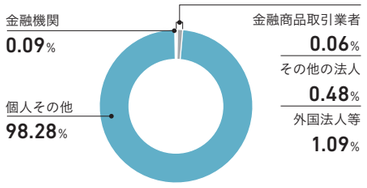
発行可能株式総数	800,000,000株
発行済株式の総数	229,136,156株
株主数	57,260名

株式の分布状況

■ 株式数比率



■ 株主数比率



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	50,626	22.9
株式会社日本カストディ銀行（信託口）	6,257	2.8
日本マスタートラスト信託銀行株式会社（信託口）	5,230	2.4
中村　直子	4,770	2.2
THE BANK OF NEW YORK MELLON 140051	4,187	1.9
SMBC日興証券株式会社	3,774	1.7
鈴木　宏美	3,113	1.4
SSBTC CLIENT OMNIBUS ACCOUNT	1,739	0.8
ポーラ・オルビスグループ従業員持株会	1,582	0.7

（注）1.上記のほか、当社の保有する自己株式が7,766千株あります。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。

POLA ORBIS HOLDINGS

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/

VEGETABLE OIL INK

FSC www.fsc.org
ミックス
責任ある木質資源を使用した紙
FSC® C002194